

Win–Win?

En kvalitativ studie om franchisetagarens förhållningssätt till de faktorer som påverkar lönsamheten

**Blomqvist, Filip
Gustavsson, Peter
Jansson, Emil**

Akademin för Ekonomi, Samhälle & Teknik

Kurs: Kandidatuppsats i företagsekonomi
Kurskod: FOA300
15 hp

Handledare: Kerstin Nilsson
Datum: 8/6–2020

Abstract

- Date:** 8/6–2020
- Level:** Bachelor thesis in Business Administration, 15 cr
- Institution** School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University
- Authors:** Emil Jansson (96-10-02) Filip Blomqvist (98-02-07) Peter Gustavsson (95-06-25)
- Title:** Win–Win?
- A qualitative study of the franchisee's approach to the factors affecting profitability
- Tutor:** Kerstin Nilsson
- Keywords:** Franchise, Leadership, Efficiency, profitability.
- Research questions:**
- How does the franchise concept affect profitability?
 - How does leadership affect profitability?
 - How does efficiency affect profitability?
- Purpose:** The purpose of the study is to investigate and find out how the factors of franchise, leadership and efficiency affect the profitability of franchisees in the insurance industry.
- Method:** In this study, a qualitative research methodology has been applied. The empirical data consists of eight semi-structured interviews. A deductive approach has been applied.
- Conclusion:** Some off the factors that affect profitability are franchise, leadership and efficiency. These factors are not something that is actively worked on within the offices studied. In order to influence profitability, the offices need to actively work on these three factors in order for both the franchisee and the franchisor to achieve higher profitability and more favorable conditions.

Sammanfattning

Datum:	8/6-2020		
Nivå:	Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp		
Institution:	Akademien för Ekonomi, Samhälle och Teknik, Mälardalens högskola		
Författare:	Emil Jansson (96-10-02)	Filip Blomqvist (98-02-07)	Peter Gustavsson (95-06-25)
Titel:	Win-Win? - En kvalitativ studie om franchisetagarens förhållningssätt till de faktorer som påverkar lönsamheten		
Handledare:	Kerstin Nilsson		
Nyckelord:	Franchise, Ledarskap, Effektivitet, Lönsamhet.		
Frågeställning:	<ul style="list-style-type: none">- Hur påverkar franchisekonceptet lönsamhet?- Hur påverkar ledarskapet lönsamheten?- Hur påverkar effektiviteten lönsamheten?		
Syfte:	Studiens syfte är att undersöka och ta reda på hur faktorerna franchise, ledarskap och effektivitet påverkar lönsamheten hos franchisetagare inom försäkringsbranschen.		
Metod:	I denna studie har en kvalitativ forskningsmetodik tillämpats. Empirin består av åtta semistrukturerade intervjuer. Ett deduktivt tillvägagångssätt har tillämpats.		
Slutsats:	Några av faktorerna som påverkar lönsamhet är franchise, ledarskap och effektivitet. Dessa faktorer är inget som aktivt arbetas med inom de kontor som studerats. För att påverka lönsamheten behöver kontoren aktivt arbeta med dessa tre faktorer för att både franchisetagaren och franchisegivaren ska nå en högre lönsamhet och mer gynnsamma förhållanden.		

Förord

Författarna vill rikta ett stort tack till vår handledare Kerstin, som har varit en hjälpande hand under hela arbetets gång, hjälpt till med relevant feedback och synpunkter. Vi vill även rikta ett stort tack till samtliga respondenter som tagit sig tid att besvara våra frågor trots den pågående pandemin covid-19.

Innehållsförteckning

1.0 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställning	3
1.5 Avgränsning	3
2.0 Teori	4
2.1 Franchise	4
2.2 Ledarskap	5
2.3 Effektivitet	6
2.3.1 TQM	6
2.4 Lönsamhet	7
2.5 Analysmodell	9
3.0 Metod	10
3.1 Val av litteratur	10
3.1.1 Val av vetenskapliga artiklar	10
3.2 Val av organisation	10
3.3 Val av respondenter	11
3.4 Insamling av data	12
3.4.1 Semistrukturerade intervjuer	12
3.4.2 Sekundärdata	12
3.4.3 Operationalisering	13
3.5 Inspelning och transkribering	13
3.5.1 Kodning	13
3.6 Trovärdighet	13
3.6.1 Tillförlitlighet	13
3.6.2 Överförbarhet	14
3.6.3 Pålitlighet	14
3.6.4 Konfirmering eller bekräftelse	14
3.7 Metodreflektion	14
4.0 Empiri	16
Respondent 1, kontor A	16
Respondent 2, kontor A	17
Respondent 3, kontor A	20

Respondent 4, kontor B	21
Respondent 5, Kontor B	23
Respondent 6, kontor B	24
Respondent 7, kontor C	26
Respondent 8, kontor D	27
5.0 Analys och diskussion	28
5.1 Franchise	28
5.2 Ledarskap	29
5.3 Effektivitet	30
6.0 Slutsats	32
6.1 Förslag på vidare forskning	33
Referenslista	34

Figurförteckning

Figur 1.....	9
Figur 2.....	11

1.0 Inledning

Att utveckla och öka lönsamheten inom en organisation eller ett företag är alltid en utmaning för ledningen. Vilka metoder kan eller bör ledningen tillämpa för att öka lönsamheten? Då alla franchisetagare är beroende av att ett gynnsamt avtal mellan dem och franchisegivaren för att på förhand ha goda förutsättningar för en lyckad verksamhet (Michael & Combs, 2008). Utöver det är det svårt för franchisetagarna att påverka sin lönsamhet då fasta kostnader och att en betalning i form av en procentandel på varje såld produkt eller tjänst gör det svårt att påverka den egna lönsamheten (Michael & Combs, 2008).

1.1 Bakgrund

Franchiseverksamheter fungerar på ett sådant sätt att det finns en franchisegivare som licensierar ett annat företag vilket ger franchisetagaren rätten att använda franchisegivarens eget varumärke, operativsystem, produkt/tjänst specifikationer och andra konkreta eller immateriella resurser i utbyte mot olika avgifter. Franchiseavtalet beskriver geografiska gränser och/eller exklusivitet, tidsplaner för avtal, standarder för verksamheter, påföljder för bristande efterlevnad och andra kontraktsfrågor. Franchiseföretag sysselsätter cirka 18 miljoner människor i USA och står för över 40 procent av försäljningen inom detaljhandelssektorn och har en ekonomisk effekt på över två biljoner dollar till den amerikanska BNP. (Dobbs, Boggs, Grundhagen, Palecios & Flight, 2014) Enligt Michael & Combs (2008) utgör franchiseverksamheter en viktig del av ekonomin. I Sverige finns det cirka 35 tusen franchisetagare som utgör en viktig del av den svenska ekonomin då dem omsätter 292 miljarder svenska kronor samt sysselsätter 150 tusen människor (Svensk franchise, 2019). Franchising är även en viktig källa för detaljhandelsutvecklingen i alla industriländer. Det har blivit en populär metod för blivande entreprenörer att bli franchisetagare. Några av de system som franchisetagare ansluter sig till har blivit stora börsnoterade företag med tusentals franchisetagare och miljarder dollar i försäljning. De flesta franchiseföretag är fortfarande vanligtvis små familjeägda och familjedrivna företag. Att starta en franchiseverksamhet kan ses som ett enklare alternativ till att starta en vanlig verksamhet då en franchiseverksamhet redan har etablerade kunder och ett etablerat varumärke. (Kaufmann & Stanworth, 1995)

Franchisegivaren har ett stort ansvar för att minska risken för misslyckande för den tänkbara franchisetagaren. Genom att utforma ett gynnsamt designat kontrakt och strategiska resurser ökar sannolikheten att människor vill bli en franchisetagare i deras namn och minskar risken för misslyckande. (Michael & Combs, 2008) Enligt 6 kap. 2§ lag om franchisegivares informationsskyldighet ska ett avtal mellan franchisegivaren och franchisetagare tecknas där det diskuteras ersättning, särskilt affärsidé, marknadsföring och försäljning av varor och tjänster. Franchisetagaren ska använda näringsidkarens varumärke eller andra immateriella rättigheter samt medverka vid återkommande kontroller för att kontrollera att avtalet följs. (Riksdagen, u.å.) Trots lagar kring franchise, finns det ingenting som påverkar hur gynnsamma avtalen är för respektive part, därför menar Idestrom & Fernlund (2015) att avtalen måste vara gynnsamma för båda parterna för att långsiktigt uppnå lönsamhet. För att bli framgångsrika behöver franchiseorganisationerna ha ledare som kan fatta rätt beslut vid rätt tidpunkt, då fel beslut resulterar i förluster medan effektiva beslut resulterar i vinst (Ivanicic, 2014).

Försäkringsbranschen karakteriseras som en mogen och konkurrenskraftig bransch med homogena tjänster och produkter. Framgången i denna bransch beror följaktligen på försäkringsgivarens förmåga att kontrollera kostnader och olika immateriella tillgångar som rykte och upplevd servicekvalitet. På grund av detta kan det antas att kostnadseffektivitet förklarar en väsentlig del av försäkringsbolagens variation av lönsamhet. (Greene & Segal, 2004) Då ett företag inte är effektiva i sitt sätt att arbeta kommer det leda till lägre lönsamhet än om företaget arbetat effektivt (Greene & Segal, 2004). Därav är det viktigt att optimera effektiviteten för att få maximal output med minsta mängd input (Shabani, Faramarzi, Reza & Khodakarami, 2017). Franchise är däremot inte bara ett affärskoncept som

används inom detaljhandeln eller i andra länder, det har blivit allt vanligare även i Sverige. Franchiseverksamheter finns i stor utsträckning i de flesta branscher och försäkringsbranschen är inget undantag, vilket är den bransch som studien kommer handla om, däremot är Länsförsäkringar det enda franchiseföretaget i försäkringsbranschen som är verksamma i Sverige. (Folksam, u.å., if, u.å., Dina Försäkringar, u.å., Trygghansa, u.å. & Länsförsäkringar, u.å.) Länsförsäkringar är ett exempel på företag som är franchisegivare i Sverige. Länsförsäkringar ser franchisetagare som en viktigt och naturlig del i sin försäljningsorganisation (Länsförsäkringar, u.å.). Det finns en rad olika åtaganden, skyldigheter och rättigheter som Länsförsäkringar kräver av sina franchisetagare, men även av sig själva (Länsförsäkringar, u.å.). Länsförsäkringar erbjuder sina franchisetagare tillgång till ett färdigt affärskoncept i ett resursstarkt och väletablerat försäkringsbolag (Länsförsäkringar, u.å.).

1.2 Problemdiskussion

Problematiken av att vara franchisetagare uppdagades av författarna under en tidigare VFU period på ett franchisebolag i försäkringsbranschen. Författarna fick en inblick i hur det är att arbeta under en franchisegivare, samt vilka fördelar och nackdelar det innebär.

Ett franchiseföretag kan inte påverka de centrala delarna av sin verksamhet, det beror på franchiseavtalet (Dobbs, et al, 2014). Detta påverkar franchiseverksamheten då de inte kan ändra den befintliga prissättning på försäkringarna då dessa premier är förutbestämda av Länsförsäkringar (Länsförsäkringar, u.å.). En fördel med att vara franchisetagare är att få använda ett etablerat företagsnamn och rykte vilket skapar en stark image (Kaufmann & Stanworth, 1995).

Franchisetagaren måste betala fasta kostnader som varumärkeskostnader etc till franchisegivaren. Utöver detta använder sig franchisegivaren av något som heter royalty-ränta vilket innebär att franchisetagaren betalar en procentandel av sin försäljning till franchisegivaren. Desto mindre procentandel som franchisetagaren själva får behålla av varje krona ökar risken för misslyckande. Då måste försäljningsvolymen öka för att kunna täcka fasta kostnader och gå med vinst. (Michael & Combs, 2008) Det ett försäkringsbolag kan göra för att höja sin egen lönsamhet är att sälja fler försäkringar och att öka sin kundstock, detta i sin tur bör leda till en bättre lönsamhet. Däremot återstår problemet med att inte kunna påverka sin lönsamhet genom att öka priset på premien. (Goldsmith, 2000)

Ett problem många ledare besitter är att de fokuserar mer på att lösa problemen istället för att hitta roten till problemet. Det kan vara svårt för ledare/chefer att motivera och engagera sin personal när fokuset ligger på vad som inte fungerar i organisation när de istället bör lägga lika mycket fokus på vad som även fungerar i organisationen. (Tombaugh, 2005) Ledningen påverkar effektiviteten när det gäller att utnyttja och tillhandahålla resurser för att företaget ska bli lönsamt (Behera & Das, 2019). Jack, Fadlalla & Idris (2012) har identifierat medarbetares medverkan som en kritisk faktor till Total quality managements (TQM) framgång. Effektivt ledarskap bidrar till ökad motivation som i sin tur leder till högre effektivitet (Ali, 2014). Att motivera sina anställda är en av ledarnas uppgifter. Då anställda inte är motiverade kommer det att påverka hur effektiva medarbetarna är (Ruiz & Davis, 2017). För att motivera anställda gäller det enligt Basset-Jones & Lloyd (2005) att ledarna arbetar med rätt faktorer för att motivationsarbetet ska få en positiv effekt.

Då en brist på effektivitet uppstår i en organisation finns det överhängande risk att organisationen blir ekonomiskt påverkad (Giordan, 1993). Bristen på effektivitet kan vara att franchiseföretaget spenderar tid och resurser på att hjälpa kunder som inte genererar pengar och blir därför ineffektivt, vilket i sin tur kommer påverka företagets lönsamhet (Giordan, 1993). Effektivitet betyder att företaget använder resurser och tillgångar på bästa möjliga sätt (Hedija, Fiala & Kuncova, 2017). Franchise är en bransch med stor konkurrens samt med flertal restriktioner på hur ett franchiseföretag ska agera, därav behöver de effektivisera sin verksamhet för att bli mer lönsamma långsiktigt (Hedija, et al, 2017). Med hänsyn till ovanstående avser denna studie att bidra till en inblick i hur faktorerna Franchise, Ledarskap och Effektivitet har en påverkan på lönsamheten hos franchisetagare i försäkringsbranschen.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka och ta reda på hur faktorerna franchise, ledarskap och effektivitet påverkar lönsamheten hos franchisetagare inom försäkringsbranschen.

1.4 Frågeställning

- Hur påverkar franchisekonceptet lönsamhet?
- Hur påverkar ledarskapet lönsamheten?
- Hur påverkar effektiviteten lönsamheten?

1.5 Avgränsning

Länsförsäkringar är uppdelat i 23 regioner och varje kontor får enbart vara verksamma i vardera angivna område. Studien kommer enbart handla om hur franchiseverksamheter inom Länsförsäkringar i region Bergslagen och region Östgöta arbetar med lönsamhet och kommer därmed inte ta hänsyn till andra branscher eller regioner.

2.0 Teori

2.1 Franchise

Ett franchisekoncept går ut på att det finns ett befintligt, ofta framgångsrikt, affärskoncept. Ägaren till konceptet hyr sedan ut varumärket och affärsverksamheten till en eller flera företagare som då får rätten att nyttja. Samarbetet styrs sedan av ett framtaget franchiseavtal som sträcker sig över ett visst antal år innan det blir omförhandling. Vidare bygger ett franchiseavtal på att franchisetagaren betalar en avgift till franchisegivaren, tillika en procentsats på sålda varor, vilket är det som franchisegivaren drar in pengar på. Franchisekoncept bygger på en uppdelning mellan uppgifter, där franchisegivaren står för det globala i stor skala, medan franchisetagaren sköter uppgifter i mindre skala. Det som är viktigt att poängtera är att som franchisetagare har du lika stora möjligheter som risker som ett vanligt aktiebolag. Nedan listas de centrala fördelarna för franchisetagare. (Svensk Franchise, u.å.)

Lägre kapitalbehov: De investeringar som behöver göras är i första hand i nya enheter.

Bevisat lönsam affärsidé: Sköter man franchisekonceptet som det är tänkt finns det en vinst.

Nyckelfärdigt företag: Varumärke, marknadsföring, sortiment samt prissättning är oftast skraddarsydd.

Support från franchisegivaren: Kompetens samt erfarenhet finns tillgänglig, även tillgång till utbildning och rådgivning.

Högre effektivitet: Genom att vara en del av en befintlig verksamhet får tagaren ta del av avtal, inköpspriser, grossister, marknadsföring etc.

Stordriftsfördelar: Som franchisetagare ingår man i en större verksamhet, där andra företagare samt kollegor finns till hands om det uppstår problem.

Hossain & Wangs (2008) studie visar att företag som har varit aktiva med franchisekoncept länge är mer benägna att inte stödja franchisetagarna fullt ut samt att de inte är lika angelägna om att utveckla sitt franchisenätverk. De är mer villiga att ta ut lägre avgift från franchisetagarna och kräver att franchisetagaren ska genomgå en tuffare utbildning för att få starta upp verksamheten (Hossain & Wang, 2008). Den viktigaste resursen inom en framgångsrik franchise baseras på överföring av kunskap mellan franchisegivaren och franchisetagaren (Kyoung-Joo, 2017). Genom att kommunicera kunskap mellan givaren och tagaren ökar chansen att den befintliga verksamheten i franchise inte hamnar i fallgropar, som tagaren redan har stött på i ett tidigare skede (Kyoung-Joo, 2017). Genom en effektiv kunskapsöverföring mellan franchisegivaren och tagaren utvecklas även nya idéer och perspektiv inom olika områden. Det är även viktigt att de olika parterna har en stark relation mellan organisationerna för att på sådant sätt säkra en transparent kommunikation, som leder till att kunskap samt nya idéer kan utnyttjas på bästa sätt. Genom att utnyttja befintlig kunskap utvecklas även kundens förväntningar och motverkar missnöjdhet i form av hur man hanterar kunden. Det leder till att kunden blir tillfredsställd med service, och att franchise relationen i slutet utvecklas av goda finansiella resultat. (Kyoung-Joo, 2017) Ett potentiellt sätt för franchisegivaren att skapa de bästa förutsättningarna, är att erbjuda ett exklusivt territorium vilket innebär att franchisetagaren får ett territorium inom en viss radie där ingen konkurrerande butik från samma kedja får byggas på (Michael & Combs, 2008). Enligt Dobbs, et al, (2014) är det svårt för franchisetagare att påverka större delar av verksamheten, då de är bundna till ett strikt avtal mellan franchisegivaren och franchisetagaren. Qu, O'Neill & Mattila (2012) menar att faktorer på organisationsnivå påverkar lönsamheten på hela organisationen. De organisatoriska strategier som används kommer påverka företagets lönsamhet (Qu, et al, 2012). Ett gynnsamt franchiseavtal från franchisegivarens sida

kommer därmed ha en påverkan på franchisetagarens lönsamhet. För att franchising ska fungera behöver franchisegivaren och franchisetagarens lönsamhet vara tillräcklig i förhållande till parternas behov och förväntningar (Ideström & Fernlund, 2015). Ideström & Fernlund (2015) menar att det betyder att om franchisetagaren inte är tillräckligt lönsam kommer därmed inte heller franchisegivaren vara det på sikt.

2.2 Ledarskap

Ur ett resursbaserat perspektiv är kunskap en avgörande resurs för att säkerställa en organisations prestation och konkurrenskraft. Knowledge management är ett ledarskapsperspektiv som är väsentligt för att uppnå organisatorisk framgång. Den centrala delen i denna typ av ledarskap är kunskapsdelning. Kunskap är en av de mest kritiska resurserna för att organisationer ska kunna överleva samt blomstra. Kunskapsdelning är ett utbyte av erfarenhetskunskap och färdigheter. Det har blivit en viktig aspekt för ledningen att jobba med kunskapsdelning då det kan bidra till en minskad produktionskostnad, främja kapacitet för innovation, förbättra kvaliteten på tjänsten och därmed säkerställa och förbättra team och organisationens prestation. (Kyoung-Joo, 2017)

I ett företag har chefen i uppgift att vara beslutsfattande, med det tillkommer att chefen ska planera, organisera och leda verksamheten framåt, samt att lösa problem som kan uppstå. I vissa fall blir beslutsprocessen kort, medan det i andra fall kan vara veckolånga processer för att få till ett bra beslut för situationen. Det som är viktigast för en chef är att analysera problemsituationen på ett korrekt vis, vilket ökar chansen till att efterföljande steg i beslutsprocessen går korrekt till. Definierar chefen problemet felaktigt kommer inte problemet att lösas på lång sikt. Det handlar om att identifiera faktorer som är felaktiga från början för att kunna åtgärda grundproblemet. (Ivanicic, 2014) Därför bör en chef tänka igenom och undersöka flera alternativa lösningar innan ett snabbt beslut fattas, eftersom effektiva beslut gör vinst för företaget medan misslyckade beslut orsakar förluster (Ivanicic, 2014). Vidare menar Ivanicic (2014) att det är en stor skillnad i form av att kunna se helheten och hur det faktiskt ligger till i form av uppfattning och verklighet. En effektiv chef har svårt för att ta många beslut samtidigt och fokuserar därför på de mest väsentliga problemen då det inte finns tid över, vilket resulterar i att faktorerna som orsakar symtomen kvarstår i verksamheten (Ivanicic, 2014).

En av ledarens uppgifter är att motivera sina medarbetare. Ett exempel på en motivationsteori är Herzbergs tvåfaktors teori. Teorin fokuserar på motivationsfaktorer och hygienfaktorer för att förklara anställdas missnöje eller deras tillfredsställelse (Ruiz & Davis, 2017). Teorin har kommit fram till att lönen inte påverkar den anställdes belåtenhet, men att en låg lön är relaterat till missnöjdhet (Ruiz & Davis, 2017). Enligt Herzberg är motivationsfaktorer direkt kopplat till själva arbetet som ansvar, erkännande, självutvecklings möjligheter och prestation (Hur, 2018). Motivationsfaktorer kan skapa belåtenhet och öka viljan att stanna kvar i organisationen (Ruiz & Davis, 2017). Ett arbete som inte är utmanande eller meningsfullt minskar den anställdes motivation och nöjdhet i arbetet (Ruiz & Davis, 2017). Hygienfaktorer är kopplade till arbetsförhållanden och trivsel, det vill säga förmåner, lön och relationer mellan personalen (Hur, 2018). Att öka nöjdheten i hygienfaktorerna kommer inte motivera en anställd men det kan reducera missnöjdhet (Ruiz & Davis, 2017). Enligt Ruiz & Davis (2017) behöver hygienfaktorerna vara närvarande för att uppnå en rimlig nivå av tillfredsställelse och att motivationsfaktorerna behövs för att hjälpa till med att öka motivationen på arbetsplatsen.

Basset-Jones & Lloyd (2005) menar på att det är viktigt att ledningen förstår skillnaden mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer för att det ska få en positiv effekt. Vidare visar Basset-Jones & Lloyd (2005) i sin forskning att pengar och erkännande av sitt arbete inte är primära källor till motivation, utan att det i första hand är faktorer som inre tillfredsställelse som spelar en större betydelse. Ett värdeskapande bidrag till organisationen är att utveckla processer och system som möjliggör anställda att arbeta tillsammans för att identifiera problem och undanröja onödiga frustrationer inom organisationen (Basset-Jones & Lloyd, 2005).

2.3 Effektivitet

Effektivitet i organisationer delas oftast upp i två delar: inre och yttre effektivitet. Inre effektivitet är associerad med resurser. Yttre effektivitet är associerad med produkter/tjänster. Produktiviteten är en kombination av den yttre och inre effektiviteten där sedan effektiviteten är den maximala av output (yttre) med minsta mängden input (inre). Effektivitet är relaterad till ett fördefinierat mål och är en "utvärdering av resultatets resultat" vilket innebär hur ett företag har presterat för att uppnå sitt mål. (Shabani, et al 2017) Kostnadseffektivitet påverkar vinsten och tillväxten genom den negativa effekten av bortkastade resurser på resultatet och på kassaflödet. De potentiella orsakerna till ineffektivitet är bristfälligt användande av företagets resurser. Ineffektivitet orsakar nivåer av intäkter och kassaflöden som är lägre än vad som är möjliga med en optimal verksamhet. Denna negativa effekt på resultatet och kassaflödet leder till ett lägre värde på företaget och bromsar företagets tillväxt. (Greene & Segal, 2004) På grund av den konkurrensatta branschen och restriktioner på hur ett franchiseföretag kan agera, behöver de effektivisera sin verksamhet för att bli mer lönsamma långsiktigt (Hedija, et al, 2017). För att definiera effektivitet i sammanhanget, beskriver Hedija, et al. (2017) att effektivitet betyder att använda resurser och tillgångar på bästa möjliga sätt för ett företag. Lönsamhet och effektivitet är inte samma sak (Constantino, Garcia, Amaro & Marta, 2014). Effektivitet mäter ett företags förmåga att få maximal output av sina förbrukade resurser (Constantino, et al, 2014). Arbetstillfredsställelse är en essentiell faktor för att öka arbetsmotivationen. Då anställda är tillfredsställda med sin arbetssituation kan de bli mer motiverade vilket kan påverka deras arbetsprestation positivt. (Hur, 2018)

2.3.1 TQM

Jack, et al, (2012) har identifierat medarbetares medverkan som en kritisk faktor till Total quality managements (TQM) framgång. Jack, et al (2012) definierar TQM som ett tillvägagångssätt för att förbättra effektiviteten och flexibiliteten hos företag som helhet. Det är i grund och botten ett sätt att organisera och involvera hela organisationen, alla avdelningar och alla personer på alla nivåer inom organisationen (Jack, et al, 2012). TQM är en strategi för att leda organisationer med betoning på kontinuerlig förbättring av kvalitet samt kundtillfredsställelse. TQM definieras även som en ledarskapsfilosofi och företagspraxis som syftar till att ta tillvara på de mänskliga resurserna samt materiella resurser på det mest effektiva sättet för att uppnå organisationens mål. (Boikanyo & Heyns, 2019) Enligt Boikanyo & Heyns (2019) förkortas varje bokstav i TQM följande:

T: TQM innebär ett totalt, företagsomfattande engagemang för kvalitet och kräver att alla inklusive leverantörer ska vara ansvariga för kvalitet samt vara involverade i alla ansträngningar för att uppgradera eller upprätthålla sitt arbete. (Boikanyo & Heyns, 2019)

Q: Det centrala och huvudsakliga målet med kvalitetsstyrning är att möta och överträffa kundernas förväntningar. Externa kunder är av samma vikt som de interna kunderna. Kontinuerlig förbättring bör integreras i hanteringen av alla processer och system. Effektiv utbildningen bör också läras ut samt ge alla anställda möjligheter till att förstå och lösa kvalitetsrelaterade problem. (Boikanyo & Heyns, 2019)

M: TQM är en bred karaktär som kräver engagemang i TQM-insatser från högsta ledningen till processen. Högsta ledningen ansvarar för att skapa synliga och tydliga värden samt integrera dessa värden i strategiska affärsplaner. TQM kräver att alla anställda ska vara involverade och som ett resultat av detta kan det inte nog poängteras vikten av att omforma organisationskulturen så att det stödjer detta. (Boikanyo & Heyns, 2019)

Betydelsen av Total Quality Management har under de senaste decennierna ökat kraftigt både på en praktisk nivå som på teoretisk nivå (Honarpour, Jusoh & Long, 2017). Organisationer som investerar i

kvalitetsteknik genererar bättre pris och får bättre avkastning än deras konkurrenter (Honarpour, Jusoh & Long, 2017). TQM innefattar bland annat:

Leadership and management: Effektivt ledarskap stödjer anställda genom att skapa visioner, uppmuntrar till utbildning, tar bort hinder och ser till att tillhandahålla nödvändiga resurser. Ett ledarskaps engagemang leder till ökat engagemang hos de anställda vid kvalitetsförbättring. (Ali, 2014)

Employee management: TQM behöver anställdas färdigheter, kunskap, motivation, passion, uthållighet, ansvar och kvalitetsinriktade attityder. Anställdas deltagande i TQM behöver bli bekräftad, hjälpt och erkänt. Ekonomiska incitament och icke-monetära belöningssystem ökar effektiviteten av TQM. Chefer behöver utveckla system för att uppmuntra och belöna de anställda genom utbildning och finansiella incitament. Anställda blir mer involverade ifall de inser vilka fördelar det innebär för individen. (Ali, 2014)

Education and training: Utbildning och träning påverkar markant och bidrar positivt i organisationens lärande. Resultatet av att chefer ger utbildning till sin personal och träning leder till förbättrade kunskaper och färdigheter som i sin tur leder till en minskning av fel, förbättrar teamwork samt hjälper till att övervinna anställdas motstånd gentemot förändring. Det kommer även att resultera i en mer nöjd arbetskraft och en miljö för innovation och kreativitet. (Ali, 2014)

Organisational culture: Organisationskulturen påverkar känslor, tankar och interaktioner mellan människorna i organisationen. Kulturen agerar som en sammanhållen kraft och kan därför agera som en stödjande eller hämmande kraft. För att nå framgång behövs det byggas en hjälpsam företagskultur. En organisationskultur som betonar transparens, tillit, respekt, effektiv kommunikation, ärlighet, lärande, innovation, kundfokus och kontinuerligt förbättringsarbete. (Ali, 2014)

Resource management: Det är av största vikt att de anställda får de resurser som krävs för att kunna slutföra sina jobb. Tilldelning av resurser (dvs. personal, material och utrustning) är nödvändigt för att kunna fortsätta vara effektiv. Chefen ansvarar för att tillhandahålla lämpliga resurser till dem anställda och tillgodose kundens behov. Det är viktigt för organisationer att ha en effektiv resurshantering. Bra resurshanteringsprogram förbättrar säkerheten, effektiviteten och minskar antal fel. (Ali, 2014)

Customer management: TQM kan inte existera utan ett starkt kundfokus. Kunddriven kvalitet är en viktig del i TQM:s kritiska framgångsfaktorer (CSF). Kundhantering avser ett organisationsåtagande att identifiera och tillgodose kundens behov, förväntningar och preferenser. Hanteringsprogram för kundrelation kan användas för att utveckla, upprätthålla och skapa effektiva relationer mellan kunderna. Det är av stor vikt att kunderna är engagerade i processen. Deras engagemang i leverans, övervakning, planering och utvärdering av organisationen är en nödvändighet. (Ali, 2014)

2.4 Lönsamhet

Lönsamhet är ett begrepp som syftar till att visa huruvida ett företag går med vinst eller ej. För att beräkna om vinsten är tillräcklig behövs begreppet sättas in i ett sammanhang, det benämns som att satsat kapital ska ge avkastning.

Många organisationer spenderar betydande resurser för att betjäna icke-lönsamma kunder (Giordan, 1993). Företag som strävar efter lönsamhet behöver fråga sig: är det här en strategisk kund eller kan deras och våra behov bättre tjänas på annat sätt? En kund som kräver stor uppmärksamhet och service men inte visar en lämplig avkastning, bör företaget avsluta relationen med (Giordan, 1993). Många gånger är det en skev fördelning i inkomsten företag genererar. Med detta menas att ett fåtal stora kunder ofta står för en stor del av det positiva resultatet (Garland, 2002).

Lönsamhet är ett begrepp som används inom den ekonomiska världen för att definiera om ett företags intäkter är större än kostnaderna (Hedija, et al, 2017). Lönsamhet mäter ett företags förmåga att generera intäkter (Constantino, et al, 2014). Constantino, et al, (2014) menar att det mest effektiva företaget även är det mest lönsamma företaget.

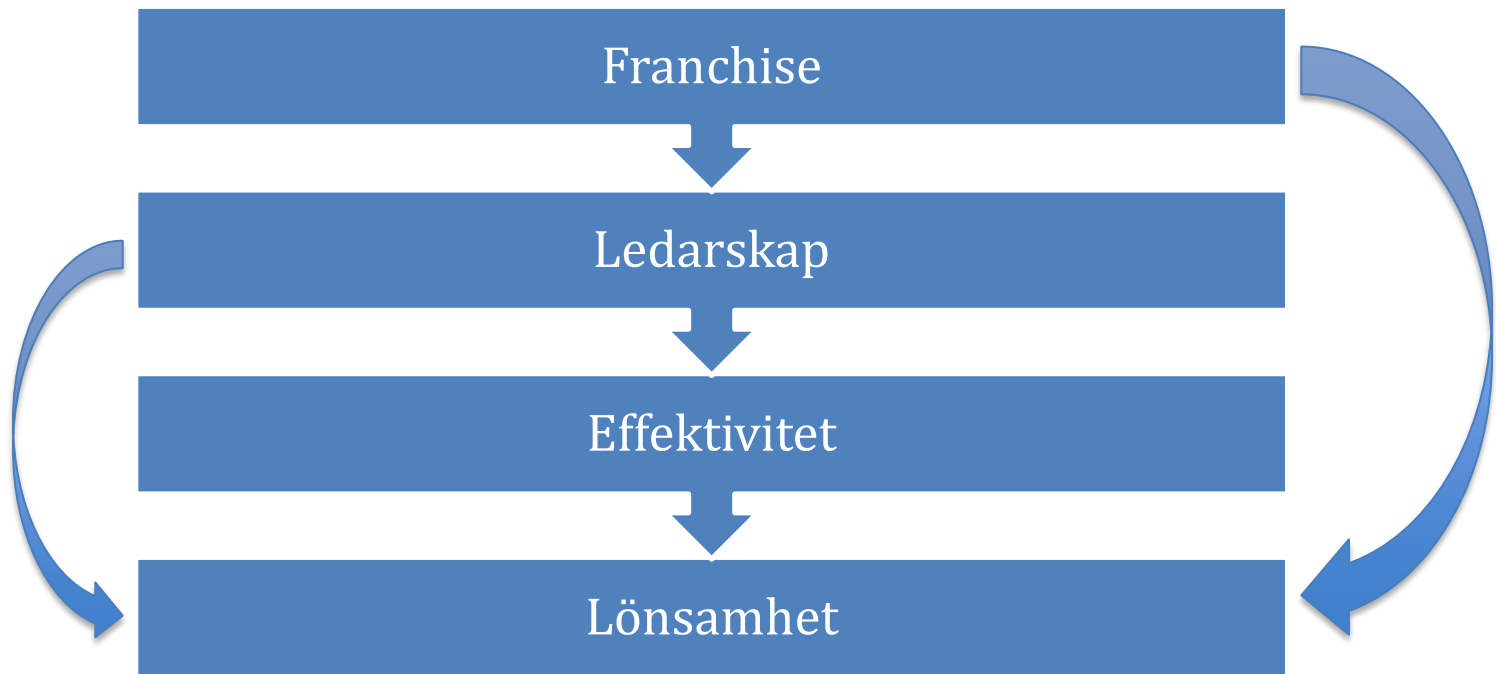
Idag ligger det ett stort fokus på att behålla kunder som är lönsamma samtidigt som det är av största vikt att göra sig av med kunder som inte bidrar till den fortsatta utvecklingen av företaget (Van Triest, Bun, Van Raij & Vernooij, 2009).

Företagets förmåga att generera vinst kallas i allmänhet lönsamhet. Genom att mäta företagets lönsamhet, går det att peka ut vad som tenderat att påverka lönsamheten i företaget för det gångna året samt längre tillbaka i tiden. Det går att spåra det till ledningens effektivitet när det gäller att utnyttja och tillhandahålla resurser för att företaget ska bli lönsamt. (Behera & Das, 2019) Vidare menar Behera & Das (2019) att ett företag grundas av en anledning och det finns ett övergripande mål med företaget, oftast att få ut pengar ur verksamheten på lång sikt.

Positiva ledare ökar prestationen hos sina medarbetare som i sin tur påverkar lönsamheten positivt. Ett flertal ledare fokuserar på att fixa de fel som finns i organisationen och ägnar tid på att lösa problemen. Det kan vara svårt för chefer att upprätthålla en engagerad och motiverad personal, som är öppen för tillväxt, lärande och positiv förändring när ledningen fokuserar i sitt dagliga arbete på vad som inte fungerar i organisationen. Det finns växande forskning på att ett positivt ledarskap där strategin ligger på långsiktig organisatorisk förändring har större inverkan på lönsamhet och prestation. Positiva ledare fokuserar på att utveckla egenskaper som medkänsla, lojalitet, pålitlighet, optimism, självförtroende, och emotionell intelligens. Utöver detta främjar denna ledarskapsstil en stark organisationskultur som betonar möjligheter snarare än problem. En stark organisationskultur börjar med ett starkt och positivt ledarskap. En organisation med negativ atmosfär kan påverka resultatet negativt. Den viktigaste faktorn för att förutsäga lönsamheten för organisationen och kundnöjdhet är att det finns en positiv atmosfär, där det visar stöd, uppskattning eller hjälpsamhet mot varandra. (Tombaugh, 2005)

2.5 Analysmodell

Från ovanstående referensram skapas denna analysmodell, se figur (1). Syftet med denna studie är att ta reda på hur faktorerna påverkar lönsamheten i franchiseverksamheter, mer specifikt Länsförsäkringar. Analysmodellen utgår från dessa tre faktorer som utläses i figur (1). Franchiseavtalet påverkar hur ledarskapet bedrivs i verksamheten, ledningen i sin tur har en effekt på medarbetarnas motivation som har en påverkan på effektiviteten. Samtliga tre faktorer påverkar lönsamheten. Dessa nyckelfaktorer kommer belysa hur franchisetagare ska tänka och arbeta med dessa begrepp för att påverka den egna lönsamheten.



Figur (1) Egen bearbetad analysmodell

3.0 Metod

En kvalitativ forskningsansats har tillämpats i denna studie för att kunna besvara frågeställningarna, i form av en fallstudie samt djupgående intervjuer. Enligt Björklund & Paulsson (2012) syftar en kvalitativ studie till att skapa en djupare förståelse för ett specifikt problem eller händelse. Enligt Bryman & Bell (2017) används kvalitativ metod när studier ämnar till att få djupgående intervju. I denna studie där franchiseverksamheter undersöks anses kvalitativ forskningsstrategi vara den bäst lämpade metoden. Eftersom studien ämnar till att få en förståelse hur utvalda franchisetagare arbetar med effektivitet och lönsamhet, behövs djupgående svar från respondenterna för att få en korrekt bild av hur verkligheten ser ut.

När ämnet för studien var fastställt arbetades syfte och problemformuleringen fram. Teoriinsamling påbörjades därefter och ligger till grund för operationalisering. Enligt Bryman & Bell (2017) är ett deduktivt tillvägagångssätt den metod som speglar samhällsvetenskapen bäst. Ett deduktivt tillvägagångssätt är när teorin ligger till grund för studiens frågor (Bryman & Bell, 2017). Det var lämpligast att använda sig av ett deduktivt tillvägagångssätt, då tidigare forskning och teorier ligger till grund för studien, samt att empirin skulle koda och analyseras. Studien har som avsikt att bidra med ny kunskap vilket är en bidragande orsak till att deduktivt tillvägagångssätt tillämpats.

3.1 Val av litteratur

I detta arbete har vetenskapliga artiklar legat till grund för litteraturinsamling men det förekommer även litteratur samt information från hemsidor. Detta för att få en förståelse för det historiska/nutida perspektivet kring ämnesområdet men även förklara och motivera för metodvalet. Enligt Bryman & Bell (2017) bör en genomgång av existerande litteratur göras för att undvika "uppfinna hjulet på nytt". Efter en bearbetning av den tidigare litteraturen ansågs det finnas en kunskapslucka inom lönsamhetsarbete i franchiseverksamhet. Framförallt för att franchiseverksamheter som förklaras i inledningen utgör en viktig del i Sveriges ekonomi. Enstaka vetenskapliga artiklar och litteratur har använts i vetenskap om att de är äldre men fortfarande är relevanta för ämnesområdet.

3.1.1 Val av vetenskapliga artiklar

De vetenskapliga artiklar som tillämpats är hämtade från Mälardalens högskolas databas, ABI/INFORM Global och Google Scholar. Där användes sökord som: Non profitable customers, Leadership in franchise, efficiency, franchise, motivation, Herzberg, profitability. Sökorden har antingen används i olika kombination med varandra eller separat. Enligt Bryman & Bell (2017) måste varje artikel granskas av experter inom området innan artikel kan bli "peer reviewed". 90 procent av prestigefyllda akademiska tidskrifter inom företagsekonomi och management förkastas (Bryman & Bell, 2017). Därav är alla vetenskapliga artiklar i denna studie "peer reviewed" för att öka trovärdigheten.

3.2 Val av organisation

Val av organisation skedde till viss del utifrån ett bekvämlighetsurval, då en kontakt med ett av företagen redan fanns etablerad, i form av tidigare praktik inom Länsförsäkringar Bergslagen. Länsförsäkringar är även den enda franchiseverksamheten inom de stora försäkringsbolagen i Sverige och därför ansåg författarna att det skulle vara intressant att undersöka. Fyra kontor valdes ut för studien. Kontoren kommer benämnas som kontor A, B, C och D, dessa kontor är franchisetagare. Det var till en början tänkt att intervjua fem kontor, men respondenten på kontor E blev smittad av covid-19 och kunde därför inte delta.

Enligt Bryman & Bell (2017) är ett bekvämlighetsurval ett urval som baseras på de personer som finns tillgängliga just vid tillfället för forskaren. Den kritik som finns emot ett bekvämlighetsurval är

att det blir svårt att generalisera, samt att urvalet inte är representativt för fokusgruppen. Det Bryman & Bell (2017) tycker är en fördel med ett bekvämlighetsurval, är det faktumet att författaren får en chans att samla in data som inte får gå förlorad. Den data som samlas in och blir resultatet kan dock ej generaliseras, och kan därför inte användas som slutgiltigt resultat. Det medför istället en bra förutsättning för vidare forskning samt att kunna göra kopplingar mellan tidigare resultat.

3.3 Val av respondenter

De respondenterna som deltagit i studien är både medarbetare samt chefer inom Länsförsäkringar. Kravet som ställs på respondenterna är att de antingen besitter kunskap om franchise eller arbetar inom ett franchiseföretag. Som beskrivs i 3.2 gjordes ett bekvämlighetsurval om organisation då en kontakt redan fanns etablerad. Författarna fick förslag på vilka tänkbara respondenter som kunde användas för att genomföra denna studie, detta togs till hänsyn men valde ändå att göra en egen bedömning på vilka respondenterna som kommer att bidra bäst till studien. Detta för att minimera risken för företags partiskt resultat. Ekengren & Hinnfors (2014) hänvisar att när respondentintervjuer väljs ut, är författarna främst intresserad av respondentens uppfattningar samt syn och egna erfarenheter. Respondenterna erbjöds vara anonyma vilket alla tackade ja till. Studien består av åtta intervjupersoner som kommer vara namngivna från 1–8. Författarna har använt sig av ett snöbollsurval för att välja ut respondenterna. Enligt Bryman & Bell (2017) är ett snöbollsurval en form av bekvämlighetsurval. Forskaren väljer först ut och använder sig av ett fåtal respondenter som är relevanta för undersökningen, vilka sedan föreslår/rekommenderar andra personer till undersökningen. Ett snöbollsurval görs oftast då det inte är möjligt med ett sannolikhetsurval. Det rekommenderas att göra ett snöbollsurval då individer står i fokus för intresset. (Bryman & Bell, 2017)

Respondent/Kontor	Intervjumetod	Befattning	Datum och tid
1/A	Personligen	Delägare/Personalansvarig	2020-04-28 17 minuter
2/A	Personligen	Delägare/VD	2020-05-05 20 minuter
3/A	Personligen	Säljare	2020-05-06 14 minuter
4/B	Zoom	Delägare/Säljare	2020-05-04 17 minuter
5/B	Telefon	Delägare/Säljare	2020-05-04 20 minuter
6/B	Zoom	Säljare	2020-05-06 16 minuter
7/C	Telefon	Delägare	2020-05-06 14 minuter
8/D	Zoom	Delägare	2020-05-06 8 minuter

Figur (2). Presentation av respondenter

3.4 Insamling av data

Inför studien och intervjuerna hade författarna fått klartecken ifrån fyra kontor att det var godkänt för dem att bli intervjuade på plats vid inbokat möte. Detta blev dock inte som det var tänkt, då samhället drabbades av en pandemi som fick stor spridning globalt. Restriktioner från de olika kontoren samt Folkhälsomyndighetens rekommendationer är att inte åka till arbetsplatser och intervju respondenterna ansikte mot ansikte. Restriktioner från kontoren har de senaste veckorna krävt att medarbetare inte får möta människor, utan att de ska jobba hemifrån i den mån det går. Författarna frågade respondenterna hur de ville genomföra intervjuerna under rådande situation. Därav olika former av intervjuer förekom under studien. Enligt Bryman & Bell (2017) är kvalitativa intervjuer allt som oftast personliga, genom att intervjuaren träffar respondenten i verkligheten. Det kan förekomma att det inte finns möjlighet till att träffas vid en fysisk intervju i verkligheten på grund av omständigheter som att respondenten befinner sig i ett annat land. Processen kan då bestå av telefonintervju eller mailkontakt med respondenten. (Bryman & Bell, 2017) I de fall som var möjligt har författarna genomfört zoom-intervjuer samt träffat respondenter ansikte mot ansikte samt telefonintervju. Intervjuerna utfördes parvis av författarna i Zoom samt personliga intervjuer, med hänsyn till tidigare kontakt med handledaren för VFU på företaget, var inte respektive författare med när denna respondent intervjuades. Telefonintervjuerna skedde enskilt för att underlätta den tekniska delen av inspelning av ljudkvaliteten.

3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Ursprungligen var det tänkt att intervjuerna skulle hållas på respektive respondents arbetsplats. Detta för att respondenten skulle känna sig bekväma, samt att författarna skulle kunna tolka respondentens kroppsspråk. Med tanke på det rådande läget med Corona-Pandemin var det inte optimalt att utföra samtliga intervjuer personligen och vid de tillfällen som respondenterna inte ville träffas i verkligheten, utfördes intervjuerna via zoom och telefon.

Bryman & Bell (2017) menar att semistrukturerade intervjuer gör att respondenten får möjlighet till att svara fritt och att intervjun därmed liknar ett samtal mer än ett förhör. Frågorna som ska ställas under en semistrukturerad intervju ska till viss mån vara bestämda i förväg men behöver inte ställas i en viss ordningsföljd (Hallin & Helin, 2018). Detta för att skapa en lättare och mindre formell stämning samt att valet av nästkommande fråga baseras på det svar respondenten tidigare gett (Bryman & Bell, 2017). Vidare beskriver Bryman & Bell (2017) vikten av att frågorna vid en semistrukturerad intervju ska möjliggöra för respondenten att förmedla sin omgivning och sitt liv på ett sätt som gör att författarna förstår. Studiens intervjuer antog ett semistrukturerat tillvägagångssätt under samtliga intervjuer trots att intervjuformen skilde sig från telefon, zoom och fysisk intervju. Hallin & Helin (2018) menar att ett problem som kan uppstå vid intervjuer via internet kan vara att nätverksuppkopplingen är instabil och att intervjupersonerna därmed tappar fokus under samtalet. Däremot menar Hallin & Helin (2018) att både intervjuer via internet och telefon båda kan fungera som hjälpmedel för att nå människor som annars inte vore möjligt. Denscombe (2017) hänvisar till att en semistrukturerad intervju är flexibel, samt att respondenterna får en chans att utveckla sina idéer och tankar för en mer djupgående diskussion. Betoningen ligger i respondentens svar och synpunkter.

3.4.2 Sekundärdata

Enligt Björklund & Paulsson (2012) är sekundärdata information som fås från litteraturstudier. Författarna är medvetna om att sekundärdata är framtaget för ett annat syfte än vad studien går ut på. Författarna har använt sig av sekundärdata för att till en början få en förståelse kring ämnet som valts att studera. Sekundärdata används sedan för att operationalisera frågorna som vi sedan ställer till utvalda respondenter, därefter används sekundärdata för att analysera primärdata. Vilka typer av sekundärdata samt hur de använts i studien beskrivs under rubrikerna 3.1 samt 3.1.1.

3.4.3 Operationalisering

Enligt Bryman & Bell (2017) används en operationalisering för att beskriva tillvägagångssättet vid mätning av ett begrepp, det är en viktig del i kvalitativa studier. Operationalisering bygger på att frågorna är sammanlänkade till olika teorier för att sedan kunna analysera svaren och se sambandet mellan den empiriska data och teori. Författarna har vidare beskrivit syftet med respektive fråga samt antecknat ner tänkbara följdfrågor som kommer kunna gynna studiens djup i vardera fråga, se bilaga 1. En intervjuguide utformades utifrån operationaliseringen, där frågor samt tänkbara följdfrågor skickades till vardera respondent, se bilaga 2.

3.5 Inspelning och transkribering

Innan intervjun påbörjas tillfrågas samtliga respondenter om författarna har deras tillåtelse att spela in intervjun. Efter respondentens godkännande startar författarna inspelningen. Inspelningen görs på två telefoner för att minska risken till att fel uppstår och att intervjun därmed inte blir inspelad. Samtligt material från inspelningen blir därefter transkriberat. Detta på grund av att säkerställa att informationen inte tolkas fel samt kunna citera från intervjuerna. Bryman & Bell (2017) menar att nackdelen med att spela in en intervju är att det kan leda till att respondenten inte svarar ärligt. Med tanke på att samtliga respondenter kommer vara anonyma samt att de har rätt till att i efterhand avbryta sin medverkan har författarna avgjort att detta inte är en risk. Vidare så menar även Björklund & Paulsson (2012) att vid känsliga frågor så kan det vara bättre att avbryta inspelningen eller att ej anteckna, för att sedan föra en notering om det efteråt. Det görs för att få ett friare samtal. Detta kommer att tas till hänsyn av författarna, dock kommer det inte ställas några känsliga frågor överlag, de kan isåfall beröra medarbetarna som är anställda då de får frågor om ledarskapet i organisationen, vilket ska beaktas från författarna.

3.5.1 Kodning

För att börja koda analyseras transkriberingen igenom översiktligt för att radera material som inte ansågs vara relevant. Då samtliga intervjuer transkriberas kodas materialet med en öppen kodning. Detta betyder att insamlad data bryts ner, studeras och därefter delas in i olika kategorier (Bryman & Bell, 2017). Efter att materialet transkriberats lästes transkriberingen igenom ytterligare en gång för att söka efter återkommande teman som delas in i olika färger, där varje färg representerar en kategori. De teman som identifierades var franchise, ledarskap och effektivitet. Det som valdes ut att tillhöra de teman som tillämpades genom transkriberingarna, grundar sig i operationaliseringen där varje fråga hörde till en viss kategori. Tillvägagångssättet följde kategorierna, där frågorna delades in i tre områden. De färger som användes var grön för effektivitet, orange för ledarskap och blå för franchise. Detta gjordes för att enklare bearbeta kategorierna till empirin.

3.6 Trovärdighet

För att få en uppfattning och bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning har Lincoln & Guba fyra delkriterier (Tillförlitlighet, Överförbarhet, Pålitlighet, Konfirmering och bekräftelse) för att bedöma trovärdigheten, dessa kriterier används i denna studie. (Bryman & Bell, 2017)

3.6.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet är motsvarigheten till intern validitet (Bryman & Bell, 2017). Tillförlitlighet handlar om att säkerställa att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och att respondenterna får ta del av resultatet för att säkerställa att skribenternas tolkning stämmer överens med verkligheten (Bryman & Bell, 2017). För att öka studiens tillförlitlighet fick respondenterna möjlighet att ta del av resultatet för att bekräfta eller dementera studiens tolkning. Respondenterna bekräftade att resultatet stämmer överens med verkligheten, vilket resulterar i att studiens trovärdighet ökar. Det är också viktigt att det finns en koppling mellan teorin och skribenternas egna observationer. (Bryman & Bell,

2017) För att säkerhetsställa kopplingen mellan teori och primärdata gjordes en utförligt operationalisering samt att författarna var väl införstådda på teorierna. Denscombe (2017) menar att det praktiskt taget är omöjligt att kopiera en social inramning. Till skillnad mot en naturvetenskapsman går det att upprepa ett experiment och se liknande resultat (Denscombe, 2017). För en kvalitativ studie förändras saker och ting med tiden, och att samla ihop en liknande grupp människor i en social miljö som inte förändrats anses vara svårt (Denscombe, 2017). Författarna är införstådda med svårigheten kring en kvalitativ studie och att de är svårt att kopiera dem exakta förutsättningarna. Författarna är medvetna om att detta leder till att tillförlitligheten minskar. För att skapa en så replikerbar miljö som möjligt var det av vikt att någon personlig relation till respondenterna inte fanns för att om studien skulle göras på nytt skulle de nya författarna ha samma relation till respondenterna och därmed kunna få liknande svar.

3.6.2 Överförbarhet

Överförbarhet är motsvarigheten till extern validitet (Bryman & Bell, 2017). Överförbarhet handlar om i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till andra situationer och sociala miljöer. Enligt Bryman & Bell (2017) är det svårt att uppfylla detta kriterium i kvalitativa studier, de är svårt att tillämpa en studie på ett begränsat urval för att sedan kunna generalisera i den bemärkelsen studien avser. Eftersom denna studie har ett begränsat urval av respondenter kommer resultatet inte att kunna generaliseras, men det kommer ge en indikation på hur respondenterna i denna miljö belyser problematiken som sedan kan användas för framtida forskning inom detta ämnesområde.

3.6.3 Pålitlighet

Pålitlighet kan jämföras med reliabilitet (Bryman & Bell, 2017). Pålitlighet går ut på att få motsvarande resultat då studien görs vid ett annat tillfälle (Bryman & Bell, 2017). Vidare handlar det om att säkerställa att det gjorts en tillgänglig och fullständig redogörelse av alla delar i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2017). Utförs denna studie igen vid ett annat tillfälle kan resultatet komma att variera, detta på grund av att en organisatorisk förändring kan ha ägt rum vilket påverkat arbetssättet, vilket i sin tur resulterar i ett annat resultat.

3.6.4 Konfirmering eller bekräftelse

Konfirmering eller bekräftelse är en motsvarighet till objektivitet (Bryman & Bell, 2017). Det ska vara uppenbart att författarna inte medvetet tillåtit sin teoretiska inriktning eller personliga värderingar påverka slutsatserna eller utförandet av undersökningen (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa att egna tolkningar och värderingar inte gjorts i empirin utfördes en noggrann transkribering som lästs upprepade gånger samt skrivits tillsammans för att undvika personliga tolkningar.

3.7 Metodreflektion

Valet av respondenter gjordes utifrån ett bekvämlighetsurval, vilket kan påverka studiens resultat då det leder till att respondenterna inte känner sig helt bekväma med att vara helt transparenta. Under praktik momentet hade två av författarna en handledare och den tredje författaren en annan handledare. För att motverka en tidigare, mer personlig kontakt, uteblev den författaren vars handledare var delaktig under respektive intervju. Därför valde även författarna att intervjua andra kontor för att få en sådan korrekt primärdata som möjligt samt en större inblick hur andra kontor arbetar med detta ämnesområde.

På grund av den globala pandemin covid-19 har inte alla intervjuer kunnat genomföras ansikte mot ansikte, vilket var grundtanken när författarna skulle genomföra insamlingen av primärdata. Den rådande situationen och de restriktioner som finns i samhället är något som författarna blivit tvungna att anpassa sig till. Även om insamlingen av primärdata fick ske på andra sätt än de som var planerat fungerade de alternativa metoderna för intervjuerna på ett väl fungerande sätt. För att inte förlora de

positiva aspekter som finns med personlig intervju, såsom kroppsspråk, utfördes flertalet av intervjuerna via Zoom för att kunna se respondenten och att respondenten i sin tur fick se författarna. Författarna var medvetna om att flertalet av respondenterna hade mycket annat att göra inom företaget på grund av den rådande situationen, vilket kan leda till att respondenterna inte kan avsätta alltför långa intervjuer för denna studie.

Författarna är medvetna om att studien kunnat tillämpa ett kvantitativt tillvägagångssätt, men valet av en kvalitativ ansats gjordes för att få en djupare förståelse av hur faktorerna påverkar lönsamheten. Hade studien tillämpat ett kvantitativt tillvägagångssätt hade studien kunnat ta reda på att de faktorerna påverkar, men inte hur de påverkar lönsamheten. Studien har applicerat ett deduktivt tillvägagångssätt för att få en bred teoretisk grund att stå på innan empirin samlats in. Hade istället ett induktivt tillvägagångssätt tillämpats skulle resultatet kunnat se annorlunda ut och andra faktorer hade kunnat blivit belysta som faktorer som påverkar lönsamhet. För att studien inte skulle bli alltför omfattande valdes därför ett deduktivt tillvägagångssätt för att identifiera faktorerna som påverkar lönsamhet.

4.0 Empiri

Respondent 1, kontor A

Respondenten har varit franchisetagare hos Länsförsäkringar sedan 2003 och arbetar som säljare, de produkter som säljs är företagsförsäkringar, livförsäkringar, motorförsäkringar och personförsäkring för företagare. Innan sin tid som franchisetagare har respondenten arbetat på Länsförsäkringar som distriktschef, vilket respondenten beskriver som att vara säljare. Innan sin tid på Länsförsäkringar har respondenten arbetat med olika typer av försäljning inom olika bolag och en del olika företagsledande roller som innefattat en försäljningschefs uppgifter.

Franchise

Respondenten anser att de stora fördelarna med att driva ett franchisebolag, är att den befintliga affärsidén samt varumärke är klart för användning vid starten av bolaget. Genom att nyttja ett franchisekoncept tillkommer det ofta att varumärket är stort och känt sedan tidigare, vilket såklart underlättar för franchisetagare.

Vidare menar respondenten att de få centrala problemen som kan påverka bolaget, är att det finns tillfällena då franchisegivare och tagare inte kommer överens om vissa saker. Respondenten pratar om att de har vissa restriktioner kring deras möjlighet att prissätta sina produkter och tjänster. De måste förhålla sig till vissa ramverk som sätts av Länsförsäkringar, vilket är något som respondenten poängterar att de fungerar så i alla typer av franchiseverksamheter. Det finns dock ett litet spelrum där de kan erbjuda sina kunder rabatter men de har inte möjlighet att sätta vilka priser som helst, då det finns ett grundkoncept som måste följas.

Respondenten talar om att de som franchisetagare, har möjligheter att påverka avtalet med franchisegivaren. Det sker i form av en förhandling med några års mellanrum, vanligtvis mellan 4–6 år beroende på hur långt det föregående gäller. Det handlar mestadels om den kommande ersättningsnivån. Vidare svarar respondenten att samarbetet mellan givare och tagare fungerar bra *“Jo men i det stora hela tycker jag det fungerar jättebra. Dom är nöjda med oss och vi är nöjda med dom.”* Respondenten berättar däremot att de inte har någon påverkan på franchisegivaren huruvida franchisegivaren låter andra franchisetagare starta upp i samma territorium som dem.

Ledarskap

När frågan ställdes om hur respondenten ser på sin egen ledarskapsstil fick författarna svaret att det beror på situationen. Ibland krävs det en auktoritär ledarskapsstil medan i andra situationer behövs en mer stöttande eller demokratisk. Vidare menar respondenten att det inte är upp till denne att bedöma detta utan att det är något för medarbetarna att säga hur det egentligen är, men respondenten tycker själv att denne har en mix av de tre olika ledarstilarna i sitt sätt att arbeta.

Respondent beskriver att kunskapsutveckling är speciellt viktigt i försäkringsbranschen eftersom det är en ständig utveckling i vad de anställda behöver kunna om produkterna, men även vad gäller IT. Det gäller att anställda håller sig uppdaterade, både när det kommer till de IT system de arbetar i men också att de till viss del behöver en del allmänbildning, alltså om ekonomin och samhället. Detta för att kunna sätta sig in i en kunds problematik för att på sådant vis kunna skapa ett slags förtroende.

Författarna frågade respondenten hur denne ser på motivation, och hur företaget arbetar med att få ut maximalt av sina anställda. Det som företaget huvudsakligen jobbar med kring kommunikation gäller ett bonussystem. *“Kort sagt så kan man beskriva det som att om det går bra för företaget så går det bra för dem anställda, och tvärtom också kan man ju faktiskt dra det till “.* Det är ett väldigt demokratiskt system enligt respondenten, som såklart går ut utveckla mycket mer för att det ska bli mer rättvist. Respondenten väljer att inte gå in djupare på den frågan. Vidare har de anställda i företaget bra förmåner enligt respondenten, det baserar denne på egna erfarenheter, men att det

givetvis finns utrymme för utveckling även där. Sedan om någon medarbetare vill utbilda sig kan det vara att företaget går med på att skicka iväg medarbetaren, samt även betala för utbildningen. Även om utbildningen inte ligger inom ramarna för försäkringsbranschen. Respondenten menar att det är för medarbetarens personliga utveckling och för att denne ska vara nöjd och glad som investeringen görs.

Respondenten beskriver att det är fyra delägare som tillsammans sitter i styrelsen. Respondenten berättar att de har gjort en analys i företaget *“Vi har kommit fram till att vi ungefär har 2400 företagskunder, och skulle vi ta bort 1000 av dessa skulle det enbart innebära att 20 procent av vår omsättning försvinner, men att ta hand om 1000 kunder kostar ohyggligt mycket tid för att skötas om, så räknar man på det är det helt enkelt ingen bra affär.”* Trots detta anser respondenten att alla kunder ändå bidrar till verksamheten, men att problemet kan vara att vissa kunder däremot bidrar för lite för att de ska lägga ner mycket tid och resurser på dem. Vidare beskriver respondenten att detta är ett dilemma för dem då dessa kunder en dag kan bli stora, det är en balansgång för hur de ska bemöta detta.

Effektivitet

Respondenten beskriver att nyttjandet av företagets resurser behöver användas optimalt för att hela tiden försöka skapa lönsamhet till deras företag, *“för att göra det behöver vi bli mer effektiva för att tjäna mer pengar”*. Respondenten beskriver skillnaden på att vara egenföretagare och att exempelvis vara anställd på Länsförsäkringar med en fast månadslön då det inte går att påverka den egna lönen, med undantag från löneförhandlingen vart annat år, som egen företagare går det alltid påverka den egna lönsamheten genom att göra mer affärer.

Respondent beskriver att när de kommunicerar med sina kunder kan det göras på en rad olika vis, där mail, sms, telefon och personlig kontakt är de vanligaste sätten, men det händer att kunder tar kontakt med dem via hemsidor också. Det finns alltså olika alternativ, men respondenten beskriver att deras huvudsakliga styrka är just att de försöker träffa sina kunder minst en gång om året. Vidare menar respondenten att de resurser som finns tillhandahållna ifrån givaren utnyttjas till fullo. IT-system, telefonprogram etc är samma som hela organisationen använder sig av.

Respondenten tycker att ledningen tillhandahåller alla resurser som finns att tillgå för sin personal i form av all IT som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter samt alla bekvämligheter som kan tänkas behövas för att sin personal ska trivas och underlätta deras arbete på ett sådant optimalt sätt som möjligt.

Respondent 2, kontor A

Respondenten är verkställande direktör på bolaget. Respondenten har tidigare arbetat inom försäljning med företagsförsäljning inom olika branscher som kopieringsbranschen, stålbranschen och de senaste 10 åren inom försäkringsbranschen.

Franchise

Respondenten tycker att de finns flera positiva aspekter med att bli franchisetagare. Det största fördelen är att som franchisetagare få ett befintligt varumärke. Respondenten är noga med att betona att det är positivt så länge varumärket är en väletablerad franchisegivare med en stark image, skulle däremot varumärket vara svagt är respondenten tveksam till att bli franchisetagare. Anledningen till att respondenten blev franchisetagare var att denne arbetat i franchiseverksamheten i 10 års tid, och fick ett erbjudande om att bli delägare i bolaget. Personen hade god insyn i hur verksamheten fungerar och vilket läge företaget befann sig i då de redan varit etablerade på marknaden sedan 2003. Därav fanns det ett krav att som delägare även stå som franchisetagare. För respondenten var det ett aktivt val som gjordes. En av de större nackdelarna med att vara franchisetagare är att ett franchiseavtal skrivs på för x antal år, vilket i sin tur betyder att de måste arbeta utifrån det avtalet till tiden löper ut

och att som franchisetagare kan de inte byta bransch under avtalad tid. *“Man sitter ju låst, visst man kan ju ändå, men då bryter man ju avtalet och då kostar det ju en massa pengar och så roligt är det ju inte”*. Ännu en nackdel är att du som franchisetagare måste lyda under franchisegivaren även om det finns olika åsikter måste deras direktiv följas. Den största fördelen i respondentens mening är att jobba under ett befintligt och väletablerat varumärke, vilket innebär att konceptet inte behöver säljas in till kunderna på samma sätt berättar respondenten. Vidare menar respondent att det finns många förmåner som ingår i franchiseavgiften, som alla overheadkostnader står franchisegivaren för, de behöver inte ha någon egen ekonomiavdelning eller IT- support *“vi kan ju fortfarande lyfta på luren, ringa och få hjälp, det ingår ju i franchiseavgiften som vi betalar”*

Respondenten upplever att franchisegivaren och dem inte alltid har samma åsikter om hur saker och ting ska fungera. De har hamnat i flertal olika diskussioner, på grund av deras storlek på bolaget har de en annan förhandlingskraft som ibland leder i deras favör. *“Men det finns ju meningsskiljaktigheter och i slutändan får vi ju rätta oss eftersom det är ju avtalet som gäller.”* Även om det finns meningsskiljaktigheter i vissa frågor har de möjlighet att påverka avtalet när ett nytt avtal skrivs. Regelen är avtalstiden är cirka fem år. I slutändan vill båda parterna att det blir ett lyckat avtal och samarbete *“Det är ett givande och ett tagande men på nått sätt kommer vi alltid i mål och alla får ge och ta lite grann både här och där.”*

Ledarskap

Respondenten är tydlig med att personalen är den viktigaste tillgången i bolaget. Ledningen reflekterar mycket kring hur de ska vara bemannade och hur de ska effektivisera och motivera att de får ut så mycket som möjligt från varje enskild anställd. Ledningen försöker alltid att föra en dialog med sina anställda och hur de ska hjälpas åt för att få ut maximalt av sina anställda. Respondenten berättar att de arbetar med åldersstrukturen, som i nuläget är relativt hög medelålder. När de rekryterar ny personal är det viktigt att de passar in i deras organisationskultur och hur de arbetar för att alla ska dra nytta av varandra. Respondenten pratar om fördelar att anställa en lärling istället för någon som har jobbat tidigare inom samma bransch då denna person är färsk och kan formateras på ett sådant sätt att personen passar in i företagets värderingar.

Efterföljande fråga handlar om personalen erbjuds utbildning i tjänsten, varav respondenten ännu en gång hänvisar till att medarbetarna är den viktigaste tillgången i företaget och att det gäller att jobba långsiktigt för att ha kvar medarbetarna. *“Ja det gör vi, nu får vi ju utbildning av våra franchisegivare men vi investerar ju också i vår personal och de kostnaderna tar vi ju själva, om det är någon som känner att det här skulle jag behöva, så ser vi ju till att lösa det såklart, om vi tycker det är relevant såklart. Ju mer kompetens vi har, nu har vi ju folk som varit med väldigt länge och vi har en bred kompetens som gör att vi ofta kan hjälpa varandra med, men är det någon som har behov av någon utbildning så får de självklart det och det står vi ju för då.”*

Respondenten och övriga i ledningen arbetar inte aktivt med motivation för att öka sina anställdas prestation. Respondenten berättar att de har ett belöningssystem i form av ett bonussystem där en viss summa pengar delas ut till alla anställda om olika parametrar uppnås som till exempel försäljning, nya kunder etc. Däremot menar respondenten att de inte är helt nöjda med det nuvarande bonussystemet då vissa personer kan glida med på en ”räkmacka” det är något som de vill förfinna. Säljare har en provisionsbaserad lön som fungerar som en morot. *“Men det är ju viktigt att alla ska må bra. Det är ju inte så att man får en lön som man inte kan leva på, det är extremt viktigt.”*

Respondenten som i detta fall är VD, beskriver sin ledarskapsstil som situationsanpassad. Eftersom organisationsstrukturen är platt, och att varje anställd är medveten om vad som förväntas av dessa, är det ytterst sällan som respondenten behöver använda sig av auktoritära ledaregenskaper. Vidare är de anställda medvetna inom vilka ramar företaget jobbar, och att följa gällande regler. Respondenten är dock noga med att påpeka att när det väl behövs ta obehövna beslut eller samtal, anpassar respondenten sig efter det, samtidigt som det är viktigt att vara förstående och se saker i ett större perspektiv.

Respondenten berättar att de har gjort en undersökning på sin verksamhet och kommit fram till att 80 procent står för 20 procent av lönsamheten och 20 procent står för 80 procent av lönsamheten. Detta menar respondenten är något som ledningen måste se över då det kan effektiviseras. Dock är det inte svart eller vit, det finns många parametrar att ta i hänsyn till. *“vi kan ha en kund som genererar lite ersättning på sak affärerna, alltså verksamheten men de kan ha en pensionsavsättning som är hög, där vi tjänar pengar också, men generellt så har vi kunder som tar väldigt mycket tid och genererar väldigt lite pengar.”* Respondenten är noga med att belysa att de finns ett värde med att ha många kunder, de skapar en bredd och gör dem mindre sårbara.

Effektivitet

Respondenten är tydligt med att den personliga kontakten med kunder är av stor vikt och detta görs oftast via möten på kontoret eller deras arbetsplats. De försöker ha minst ett personligt möte med varje kund för att säkerställa att kunden känner sig uppskattad *“Det viktigaste för oss är den personliga kontakten med våra kunder, det är det vi lever på.”*

Organisationsmässigt med koppling till kommunikation, tror respondenten att det finns åtgärder att ta tag i, mer specifikt tydligheten i kommunikationen samt vem som ansvarar för vad. Eftersom de fyra delägarna jobbar aktivt inom verksamheten, kan personalen ibland bli lite förvirrade kring vem som egentligen bestämmer menar respondenten. Det finns även plats för utveckling inom förnyingsprocessen inom företaget, där de som är lite äldre försöker stå emot den digitala utvecklingen, det är något som företaget också måste fokusera sin kraft på. *“Vare sig vi vill eller inte så kommer det, och det är jättesvårt att motarbeta det. Detta kommer leda till en utvecklingsfas som vi måste gå igenom framöver.”*

För att arbeta mer effektivt menar respondenten att det är mest intressant att kolla på hur kundstockarna ser ut samt lönsamheten mer generell. Där skulle de behöva få ut mer av den administrativa personalen och av säljande personal menar respondenten. För att effektivisera verksamhet skulle det enligt respondenten vara lämpligt att den administrativa personalen kan ta över små delar av säljarens arbete idag till exempel kundvård. Detta är något ledningen måste kolla upp och ta tag i menar respondenten då i nuläget arbetar det ineffektivt på vissa punkter och de är inte något de strävar efter att göra.

Författarna ställde frågan om det fanns någonting som skulle kunna öka även respondentens arbetsinsats. *“Nja, det handlar mer om att motivera personalen att jobba ännu hårdare, det är ju vår uppgift att få personalen motiverad och det i sin tur är väl kanske min motivator att få personalen att ta ännu mer ansvar och då pratar vi inte bara om säljare utan vi pratar administrativ personal också. Det genererar ju i slutändan det som är intressant för oss och det är ju lönsamhet, vi jobbar ju inte för att det är roligt utan vi jobbar ju för att det ska vara lönsamt.”*

Respondenten anser att dem tillhandahåller alla resurser som de har att tillgå till sin personal *“det gäller bara att dom anställda inser vilka bra resurser de har egentligen har”*. Det är viktigt att personalen mår bra för då kommer de även prestera bra menar respondenten. Fördelarna med att vara franchisetagare är att resurser som program, datorer och liknande tillhandahålls av franchisegivaren, dock betalas resurserna via franchiseavgiften. Men respondenten menar att de är billigare än om de skulle behöva stå för allt själva. *“Vi behöver inte tänka på dessa delar utan vi kan bara lyfta på luren och få hjälp.”* Sen finns det en negativ sida med detta menar respondenten för ibland vill franchisegivaren ändra på något som franchisetagaren inte vill ändra.

Respondent 3, kontor A

Respondenten arbetar som säljare, mer specifikt "Liv" säljare. Respondenten har tidigare erfarenheter som banktjänsteman, försäkringsmäklare och kontorschef/försäkringsmäklare. Det var inget speciellt som fick respondenten att söka sig till en franchise "*möjligheten öppnade sig och det råkade vara inom franchise så därmed blev det franchise.*" Det är enormt viktigt att de går bra för företaget för respondenten, där monetära belöningar inte är i fokus utan de är tryggheten.

Franchise

Respondenten fick frågan om hur personen ser på franchise som koncept, "*Jag tycker det är bra, det är på så sätt man kan få någon skillnad mellan de olika etablissemangen.*" Fördelarna som respondenter beskriver med franchiseverksamheter är att de inte är lika toppstyrt som i andra stora organisationer "*man har betydligt större bestämmande makt om hur arbetsordningen ska gå*". Respondenten fortsätter att berätta om att de finns vissa riktlinjer, men inom dessa ramar finns en större rörlighet. Respondenten anser inte att de finns några stora nackdelar med att vara en franchisetagare, om det finns några nackdelar är det en personlig risk att vara franchisetagare kontra att vara anställd. Respondenten påpekar att det finns en viss typ av begränsning när det gäller möjlighet att göra olika saker på jobbet till skillnad mot större organisationer.

Samarbetet med franchisegivaren tycker respondenten fungerar bra, iallafall från ett medarbetarens perspektiv. Respondentens arbetsuppgift skiljer sig från övriga medarbetare, då denne inte jobbar med franchisegivaren lokalt, utan är synkad med den nationella delen av försäkringsbolaget inom hans område. Respondenten menar dock att det känns tryggt att ha en franchisegivare i ryggen kring frågor som inte passar att ta upp på den nationella nivån.

En nackdel som respondenten ser till att jobba med inom en franchise, är att verksamheten inte får bestämma över vilka resurser de vill använda sig av, där har den väldigt lite att säga till om. Respondenten menar att vissa datasystem ligger långt efter i utvecklingen jämfört med andra branscher, och att det tar tid och energi för att få igenom saker via systemen ibland. Respondenten påpekar dock att det inte gäller alla system, många fungerar väldigt bra och har hängt med i utvecklingsfasen.

Ledarskap

Det som respondenten tycker är positivt med att arbeta inom franchiseverksamheten där det råder en platt organisationsstruktur, är att det blir en speciell relation till chefen. På ett större företag menar respondenten att det kan vara möte med chefen en gång i veckan, och där märks det tydligt vem som bestämmer. Respondenten påpekar att ledarskapet i organisationen är tydligt, men inte lika strikt som det skulle kunna vara i en större organisation utan att det blir en mer löpande dialog under arbetsprocessen. På frågan om respondenten upplever att det sker ett förbättringsarbete utifrån ledningens håll menar respondenten att det finns. "*Ja men det gör jag väl. Sen känner jag väl att den här verksamheten är god från början så jag känner väl inte att det är någonting som behöver göras akut. Min tidigare arbetsgivare hade liksom ekonomiska problem och då blev det ganska så hårda åtgärder och massiva åtgärder som görs. Men självklart rör det sig framåt*"

Respondenten förklarade att de finns två olika sätt att motivera människor och de är de monetära belöningar och personlig utveckling. Monetära belöningar är inget som motiverar respondenten utan motivationsfaktorerna är personlig utveckling, "*jag tror inte jag skulle jobba hårdare bara för jag får mer lön utan jag gör det som ska göras och jag gör det så bra som möjligt.*"

Respondenten berättar att de är ett problem att prioritera en kund som inte genererar någon direkt intäkt. Dock kan kunden i framtiden bli en värdefull sådan, det är ett svårt övervägande och det är något som det jobbar dagligen med i sitt arbete.

Effektivitet

Respondenten berättar att den viktigaste delen för att hans arbete ska fungera så bra som möjligt, är den personliga kontakten med kunden. Framförallt öga mot öga eller via telefon då det blir mer personligt än att skicka mail. Samt menar respondenten att hans arbetsuppgift inte passar sig att skicka information via mail, då det är känsligt material som kommuniceras. Respondenten menar även att det är en form av förtroende som måste jobbas fram över tid med kunden, och då måste kontakten ske i verkligheten och inte via mail. Respondenten har inga mallar som den kan använda sig av i sin arbetsuppgift, utan det är ständig kommunikation med kunden som byggs upp för att kunden ska bli tillfredsställd. *“Sen så lär man ju känna sina kunder efter ett tag, och man inser ju vilka kunder som vill sitta o snacka om allt och ingenting i två timmars medan vi dricker kaffe och dom som vill att det ska fixas på en gång, snabbast möjligt”*

Respondenten vill se relativt radikala förändring i deras syn på effektivitet, dock är de inget de kan göra på kontor A, utan de måste ske från franchisegivaren. Det finns interna frågor som de kan arbeta med menar respondenten. De skulle vilja få bättre koll på kundstocken och att de ska ske mer effektivt *“nu tar det ju en halvtimme att ens få fram vilka kunder man har.”* Sen vill respondenterna att kommunikation mellan avdelningar ska förbättras.

Enligt respondenten har organisationen högt i tak och en ärlighet, *“men sen svänger humöret radikalt ibland men det är så det är”*. Respondenten är nöjd med de resurserna som finns och de bidrar till ett optimalt arbetssätt, dock finns det alltid saker som kan förbättras avslutar respondenten. Respondenten får möjlighet från ledning att utöka sin kompetens i form av utbildning, *“Men de e ju beroende på om viljan finns eller inte”*

Respondent 4, kontor B

Respondenten har haft en lång karriär som säljare. I slutet på 80-talet jobbade respondenten som försäljningschef, men redan i början på 90-talet blev respondenten chef för ett bankkontor inom bankvärlden. Respondenten har varit VD för kontor B i 10 år. Nu är respondenten delägare och arbetar som säljare.

Franchise

Respondenten pratar om de fördelar som finns med att vara franchiseägare *“Franchise är ett jättebra sätt att kunna bli egenföretagare på och man får ett beprövat franchisekoncept att jobba efter”*. Respondenten är även noga med att betona att de finns risker med att starta franchise. Franchisegivaren kan utnyttja situationen genom att ett för *“dåligt franchiseavtal”*, det är därför viktigt att jobba för ett sådant bra franchiseavtal som möjligt för att få ett sådant bra utfall som möjligt rent ekonomiskt. Respondenten tycker dock att i det stora hela är franchisekonceptet ett bra upplägg om avtalet och ersättningen är gynnsamt.

Respondenten är tydlig med att de inte har stor möjlighet att påverka prissättning *“vi kan säga att vi är rätt så bakbundna”* de måste följa Länsförsäkringars prismodell. Respondenten förklarade att om de istället valt att hoppa in på exempelvis andra bolag som Söderberg partner eller Max Matthiessen hade de varit fristående från Länsförsäkringar vilket skulle innebära att de skulle jobba utifrån en annan modell. Vilket i sin tur skulle innebära att om kunder väljer att bryta med Länsförsäkringar behöver det inte bryta kontakten med deras företag. *“Men idag är det så att om kunderna bryter med Länsförsäkringars så bryter dom även med oss, även fast än dom har förtroende för oss”* De har möjlighet att påverka avtalet i viss mån men långt ifrån allt. Ramen är ett standardavtal som alla franchiseägare i Länsförsäkringar har. De har möjlighet att påverka sin ekonomiska situation genom att vara duktiga förhandlare och säljare. Det som respondenten anser vara en nackdel med franchise är att de har kunder som är i behov av en annan slags försäkring, alternativt att den erbjuds mycket billigare hos en konkurrent. *“Utan det kommer in mäklare, alltså helt fristående företag som kan sälja vilka försäkringsbolags produkter som helst, som kommer in och snor affärer av oss. Och då är vi inte riktigt med där alla gånger.”*

Samarbetet med franchisegivaren beskriver respondenten som att det hade kunnat vara ännu bättre än vad det är idag. Denne menar på att de har varit verksamma i snart 20 år och att de arbetar väldigt självständigt. Problemet som har kommit på senare år är att det är en hög personalomsättning hos franchisegivaren, de som har varit där länge är det inte problem med, men de som är nya känner inte till att franchiseverksamheten existerar. Därav kan det bli miss i kommunikationen ibland.

Ledarskap

Respondenten berättar att det är viktigt att de som delägare kommunicerar ut till sina medarbetare att det är av stor vikt att lägga fokus och skapa en personlig kontakt med sina befintliga kunder. Det är viktigt att de kommunicerar med sina kunder för att de ska vara medvetna om att dem är kunder hos franchisetagaren, som i sin tur betyder att de är kunder hos Länsförsäkringar, via dem. Detta menar respondenten är viktigt för att kunder inte ringer och vill teckna till exempel en bilförsäkring på fel kontor.

Respondenten är tydlig med att verksamheten bygger på att alla 13 medarbetare vet vad som ska göras. Dem har väldigt lite arbetsledning insatser där de förklara hur kommande vecka kommer att se ut och liknande. Utan det bygger på att alla har sitt ansvarsområde och att varje individ arbetar aktivt. Respondenten berättar även att det inte är många som spontant ringer till dem, utan deras uppgift är att tala om för nya kunder vilka typer av försäkringar som de har och säljer på därefter.

“Verksamheten bygger mycket mer på utåtriktad verksamhet, hög servicegrad och framförallt kompetens, alltså att vi vet mycket om de saker som vi pratar om.” För att öka motivationen har de ett belöningsystem i form av bonus vid en gynnsam affär och vissa säljare har en del av sin inkomst rörlig, men en mindre del betonar respondenten. Går det bra för företaget kan de även få en bonus om de lyckas uppnå det resultat de satt upp för året. Respondenten menar på att de inte jobbar mycket med monetära belöningsystem utan motivation ska ligga i att medarbetarna känner ett ansvar i form av kundansvar för sina kunder och att varje person vill uppnå ett bra resultat.

Effektivitet

De arbetar väldigt mycket med sina kunder i form av telefon, mail och personlig kontakt, framför allt med sina befintliga kunder. Respondenten poängterar att bibehålla och arbeta med sina befintliga kunder är en stor del av deras franchisekoncept. *“Vår verksamhet lever väldigt mycket på att behålla sina gamla kunder, det är viktigare för oss att behålla våra gamla kunder än att sälja massa nya försäkringar”*. Respondenten berättar vidare att de arbetar med att få in nya kunder, men att större delen av pengarna som kommer in i företaget är från de gamla kunderna, därav lägger de mer krut på dem och för att de ska fortsätta vara deras kunder.

Respondenten menar att det är franchisegivarens skyldighet att utbilda personalen, deras personal ska få samma typ av utbildningar som inne på Länsförsäkringar. Utöver detta erbjuder franchisebolaget sin personal andra typer av utbildningar som till exempel ekonomiutbildning för att *“klä på dem mer kompetens”*. De har relativt liten personalomsättning, historiskt sett kommer de flesta från Länsförsäkringar, vilket innebär att de redan har mycket utbildning och eftersom de har liten personalomsättning vill de satsa på sina medarbetare och deras kompetens, då de inte bara gynnar personen i frågan utan även företaget i stort.

Respondenten förklarar hur många onödiga möten som de hade på Länsförsäkringar som inte gav något, mötet va enbart för mötets skull vilket är ineffektivt arbetssätt enligt delägarna. Detta är något som de vill minimera i franchiseverksamheten.

Respondenten påpekar att länsförsäkringar är bra på mycket men inte på att utveckla systemet som de arbetar med. Respondenten fortsätter att berätta att personal som kommer utifrån har sagt systemen som de använder är det värsta system som de jobbat med. *“Länsförsäkringar har en lång läxa att göra när det gäller att utveckla IT system”*. Vidare menar respondenten att detta är något som måste förbättras genom att de kan jobba mer effektivt. För att kunna effektivisera sina arbetssätt krävs det en förenkling i till exempel IT, rådgivning och hur företaget ska dokumentera på ett korrekt sätt, det är

där det brister som mest förklarar respondenten. De skulle också vilja ha mer att säga till om när det gäller prissättning, i nuläget måste de gå till olika enheter inom Länsförsäkringar för att fråga om priser vilket respondenten påpekar är ett ineffektivt arbetssätt.

Respondent 5, Kontor B

Innan respondenten började inom franchise arbetade personen på Länsförsäkringar som försäkringsrådgivare. Nu är respondenten delägare och arbetar som säljare.

Franchise

Respondenten menar att franchise är att kombinera ett par saker på ett snyggt sätt. Dels blir entreprenörerna och företagen lockade att ta ansvar för sin egen verksamhet vilket är något positivt. Dessutom får franchisetagaren ta del av ett starkt utarbetat varumärke som i sitt fall är Länsförsäkringars varumärke. Nackdelen med ett stort varumärke kan vara att de tappar de driv som ett litet företag har, alltså drivet av att kämpa för lönsamhet. Det är det respondenten menar är bra med franchise, att det går att kombinera drivet som finns hos småföretagare med det stora *“fina varumärket”*. Det bästa med att vara franchisetagare menar respondenten är frihet under ansvar samt att lönsamheten blir det företaget genererar, att kunna påverka lönsamheten själv.

Respondenten beskriver att franchisetagare inte har alltför mycket att säga till om när det kommer till franchiseavtalet. Eftersom de varit verksamma i snart 20 år menar respondenten att det bär lite vikt och att det gör att de iallafall nu har mer att säga till om än när de var nystartade. Överlag anser respondenten att samarbetet med Länsförsäkringar fungerar bra, men att det fungerar som bäst när de får sköta sig själva. *“Man ska låta oss gå utan koppel så att säga.”*

Ledarskap

Respondenten berättar att de arbetar mycket med att förbättra sin verksamhet, dock sker det inte i form av stora formella möten. Istället jobbar med att effektivisera och utveckla verksamheten inom sina områden. Respondenten förklarar att de är ett sådant pass litet företag att de lätt blir att varje medarbetare utvecklar arbetsmetoder för sitt område.

Respondenten anser att de ser till att medarbetarna i företaget har tillgång till de resurser som behövs för att göra sitt arbete på ett sådant bra som möjligt. De erbjuder samma resurser som vanliga Länsförsäkringar gör, med ett undantag, de ser till att sina medarbetare har egna kontor. Respondenten menar att det är en stor kostnad att ha egna kontor men de anser att det är bättre än de kontorslandskap Länsförsäkringar erbjuder vilket gör att respondenten anser att det är värt kostnaden.

Respondenten anser sig inte ha något stort ledarskapsansvar. Respondenten berättar att många saker inte går att styra och göra som de själva vill, då detta styrs av Länsförsäkringar. Det blir då svårt att utöva någon typ av ledarskap menar respondenten *“Det är så regelstyrt, den delen av vår personal som arbetar med administration, den delen styrs av Länsförsäkringar och de regler som dom sätter”*. Respondenten förklarar sig som en auktoritär ledare och vill ha det på sitt sätt och säger det öppet och rakt. Dock utövar respondenten en demokratisk ledarskapsstil också då medarbetarna får tycka till och om de föredrar andra metoder för att lösa uppgiften får de tillämpa dem metoderna. Respondenten poängterar att sin personal är rätt regelstyrd från sin franchisegivare vilket bidrar till att ledarskapsansvaret inte blir stort i sammanhanget.

För att motivera sina säljare menar respondenten att de tillsammans bestämmer vad för typ av lön de ska ha. En etablerad säljare vill ofta ha en högre provisionsbaserad lön då de ofta tjänar bättre på detta. En ny säljare får ofta en högre månadslön som med tiden kan bytas ut mot en mer provisionsbaserad lön. Respondenten beskriver sig som nöjd med hur verksamheten ser ut just nu, men för att för att kunna öka sin egen motivation skulle det krävas att det gick att öka lönsamheten på ett märkbart sätt.

Respondenten berättar att de har kunder som inte bidrar med lönsamhet i företaget men att respondenten inte reflekterat allt för mycket över det. Respondenten menar att vid en närmare inspektion finns det säkerligen kunder som kanske egentligen inte är värda att behålla. Däremot har de inte något bra värderingssystem för vilka kunder som är lönsamma och inte. *“Vår kostnad är den tid vi lägger på vardera kund och eftersom vi inte för några tidrapporter är det svårt att veta hur mycket tid vi lägger på varje enskild kund”*. Respondenten som arbetar med liv och pensionsförsäkringar menar att de får mycket intensiva frågor av pensionärer som inte längre genererar några intäkter, men dessa anser respondenten inte går att ignorera då det inte skulle vara rakryggat att inte svara på frågor enbart för att de inte längre genererar pengar. Vidare menar respondenten att de i försäkringsbranschen inte enbart kan se på en kunds lönsamhet varje år utan att de behöver se på en kunds livscykel, och då gäller det att se till att ha råd för kunden även när den är i slutet av sin livscykel och inte genererar mycket pengar.

Effektivitet

De arbetar mycket med den personliga kontakten med sina kunder, vilket är en viktig del i deras verksamhet för att kunden ska känna sig viktig. Därav bokar de en hel del fysiska möten med sina kunder för att skapa den personliga kontakten. Detta menar respondenten är en stor bidragande faktor till att de har lojala kunder i sin verksamhet. Det kostar väldigt mycket med nya kunder, därav poängterade respondenten vikten med att jobba med de befintliga kunderna *“vi ser långsiktig på våra kunder”*.

De har utbildningar som är obligatoriska som franchisegivaren bestämmer *“adekvat utbildning ingår i vår franchiseavgift”*. Utöver dessa obligatoriska utbildningar erbjuder ledningen kompletterande utbildningar. Det finns inga program för detta utan detta är från fall till fall berättar respondenten.

Respondent 6, kontor B

Respondenten är säljare och försäljningsansvarig (Försäkringsrådgivare/säljare). Personen har jobbat med försäkringar sedan 1997 och har arbetat med allt från privat försäkring, hjälpt till med support, Trygg-Hansa skolan, nu arbetar respondenten med företagsförsäkringar på ett franchisebolag.

Franchise

Respondenten ser positivt på franchisekonceptet och menar att det är ett alldeles utmärkt sätt att driva ett bolag under ett befintligt väletablerat varumärke, *“med förutsättningen att du som franchisetagare har samma syn som moderbolaget. Då är det ett mycket enkelt sätt att förvalta sitt eget varumärke och bredda upp.”*

Respondenten menar på att det är *“väldigt individuellt hur du som person ser på franchise.”* Dock poängterar respondenten att de kan skilja sig på olika punkter mellan franchise och moderbolaget. Inom Länsförsäkringar har säljarna en fast lön medan inom franchise har de en rörlig lön, *“pengar kanske inte är allt”*. *“Så det är ju klart att om man vill tjäna pengar inom franchise så tror ju jag att vår strategi över Länsförsäkringar är en framgångsfaktor.”* Respondenten tror att det handlar om arbetssätt, friheten och möjligheterna som gör att folk söker sig till franchiseverksamheter. *“Frihet under eget ansvar.”* Respondenten beskriver att de från franchisegivaren blir utrustade med IT-system och datorer, men respondenten beskriver att de IT-system som de får inte alltid är anpassat till deras verksamhet. Vidare berättar respondenten att de dock inte har något annat val än att ta del av de system som erbjuds då det skulle vara för dyrt att utveckla egna.

Respondenten berättar att samarbetet mellan franchisebolaget och franchisegivaren varierar från person till person och från avdelning till avdelning. Respondenten betonar att det är som viktigast att det fungerar bra mellan dem och skaderegleringen. Detta för att det är via den avdelningen som kunderna verkligen kommer i kontakt med produkten/tjänsten som de har köpt.

När det kommer till att prissätta sina tjänster har de samma ram att arbeta med som om de vore anställda på Länsförsäkringar. Det som skiljer sig mellan att arbeta inom franchise och att vara anställd på Länsförsäkringar menar respondenten är att inom franchise finns det ingen begränsning över hur stora kunder respondenten får hantera.

Ledarskap

Det är mycket eget arbete och ansvar som gäller på arbetsplatsen. Respondenten lägger ingen vikt i hur de anställda i nuläget leds av ledningen, det är beroende från person till person. Det kan finnas otydligheter när det gäller organisationen menar respondenten då det inte är tydligt vem i ledningen personalen ska vända sig till när de behöver stöd i en arbetsuppgift eller arbetet.

Enligt respondenten är ledningen stöttande i vissa frågor, framför allt produktkunskap medan i vissa andra frågor som IT ligger de inte på samma kompetensnivå. Respondenten är noga med att belysa att det inte är chefs jobb att vara bäst på allt, deras ansvar är att leda sina medarbetare till att prestera bättre. *“Det är svårt för ägarna är operativa själva och sen är det svårt för de är så fruktansvärt individualistiska själva och de är säljare och en säljare är egentligen ingen trevlig person, om man börjar där man tror att säljare är sociala och trevliga men det är vi inte, vi är fruktansvärt egoistiska och osociala. Ute på vår arbetstid.”* Vidare menar respondenten att för att släppa in någon för att hjälpa till, behöver du som säljare stanna upp och ta av din egen tid och sina säljkunskaper, vilket säljare är snåla med.

Det som skulle motivera denna respondent är ett större ansvar samt att ha större påverkan att förbättra saker inom företaget.

Respondenten upplever att det finns kunder som inte bidrar till verksamheten då det kostar för mycket pengar att sköta om. *“Det finns ju en regel man lär sig, det vill säga, 20% av kunderna genererar 80% av intäkterna och så är det ju. Det är en klassiker och det spelar ingen roll om vilken bransch man befinner sig i.”* Det går inte alltid bara att se efter den premie som kunden betalar heller, eftersom *“Det finns kunder som äter upp en mentalt också”*. Därför menar respondenten att det ibland kan vara värt att förlora en affär på några hundra tusen för att de inte är värt det tidsmässigt. Respondenten menar att ledningen behöver lära sig att räkna ut antal minuter kontra vad det kostar att producera försäkringen, samt hur många personer som är inblandade innan försäkringen bryts.

Effektivitet

Det som fick respondenten att arbeta inom en franchiseverksamhet var i grund och botten arbetssättet, *“inne på Länsförsäkringar fanns inte den tiden och det var inte lönsamt att lägga den tiden och de arbetsresurserna på kunderna så det var därför jag blev lockad till det.”*

Respondenten är tydligt med vad den vill och söker, något som brukar gå i uppfyllelse vilken är en tydlig indikator att företaget är mån om sin personal och deras kompetens. *“Jo men tjänar inte dom några pengar så tjänar inte jag några pengar, och tjänar inte jag några pengar tjänar inte dom några pengar.”*

Respondenten beskriver organisationskulturen som en tuff och hård jargong, men även en familjär stämning där alla bryr sig om varandra och visar stor omsorg. *“Det är rätt så hårda tag i den här organisationen, på gott och ont så man ska aldrig umgås med folk om man vill bli bättre, som är sämre än en själv. och då innebär det att klimatet är på ett visst sätt, det är hjärtligt, men det kan vara hårt ibland.”*

Respondenten pratar mycket om vikten av att alla medarbetare måste jobba åt samma riktning för att arbeta på ett optimalt sätt. Det krävs inga stora radikala ändringar i organisationen, men enligt respondenten är det viktigt att tänka på organisationen i stort, *“what’s in it for me” och tjänar inte jag på det direkt så ska inte jag göra det, det funkar inte riktigt så utan det finns ett eftersläp och det måste man lära sig.”* Det är viktigt att alla i organisationen förstår och strävar att överträffa kundens

förväntningar för att bli mer effektiva menar respondenten. Det är vanligt att använda sig av mätningar när de gäller säljare och de kan få mycket kritik, medan andra arbeten i organisationen inte går att mäta på samma sätt vilket skapar en irritation och bidrar till en ineffektiv arbetsplats menar respondenterna. *“Där finns det mycket att göra i organisationen.”* För att bli mer effektiva krävs andra metoder för att mäta effektivitet och resultat för att kunna göra kraven mer lika mellan alla anställda poängterar respondenten.

Respondent 7, kontor C

Respondenten är franchisetagare åt Länsförsäkringar Bergslagen och arbetar som försäkringsförmedlare på företagssidan. Tidigare arbetslivserfarenheter som respondenten besitter är två olika jobb inom banken, säljare inom dagligvaruhandeln samt säljare åt industrin mot tillverkningsbranschen.

Franchise

Det som är väldigt bra med franchise är att det är ett snabbt sätt att få igång sin verksamhet i och med att de ansluter sig till ett varumärke berättar respondent. Vidare berättar respondenten att de har mycket gratis som franchisetagare då de inte behöver bygga upp ett varumärke själv. *“Man är igång från dag ett utan att behöva marknadsföra sig.”* Att franchisetagaren får mycket gratis är det bästa med franchise menar respondenten. Franchisetagaren får ta del av mycket hjälpmedel och liknande, *“det är som ett smörgåsbord man får serverat och får plocka av.”* *“Nackdelen är dock att man inte får plocka någonting utanför smörgåsbordet, men det är ju serverat och klart så att säga”.* Har en konkurrerande försäkringsförmedlare en bättre produkt eller en produkt som Länsförsäkringar inte har, är det ingenting de kan implementera, utan de är begränsade till det val de redan gjort.

Avtalet med franchisegivaren menar respondenten bör, mer eller mindre, se likadant ut för alla franchisetagare, iallafall till en början. Blir företaget större tror respondenten att franchisetagaren kan påverka avtalet inom vissa ramar samt får mer att säga till om. Respondenten poängterar att den är nöjd med sin nuvarande situation med franchisegivaren, trots att det alltid kan bli bättre. Som franchisetagare är du relativt låst när det kommer till många punkter, en av dessa är att påverka priset. *“Du får ju inte sätta någon egen prislapp, utan det skall ju harmonisera oavsett vart du är någonstans i landet.”*

All utbildning som rör försäkringsbranschen bekostar franchisegivaren, men utbildning som inte är direkt kopplat till försäkringar är ingenting franchisegivaren kommer att bekosta. En utbildning/intyg som måste uppdateras varje år gäller InsureSec för att garantera att du som jobbar inom försäkringsbranschen är kunnig.

Ledarskap

Respondenten blev franchisetagare på grund av en organisationsförändring. Respondenten var nöjd med sin yrkesroll inom Länsförsäkringar men enda sättet att bibehålla samma typ av yrkesroll var att bli franchisetagare. Respondenten är tydlig med att de viktigt från ledningshåll att motivera alla medarbetare och sig själva, det är alltid viktigt att ha en “morot” vare sig det handlar om monetära eller icke monetära belöningar.

Företaget är en relativt smal organisation men ändå en stor franchise inom Bergslagen, de jobbar inte med några stormöten i formella sammanhang utan dessa samtal sker under rasterna. *“Vi gör inga större saker och avsätter tider, utan vi fokuserar på kunden och säljer och jobbar med det vi ska och det andra löser vi när saker kommer upp, och det tycker jag är ett bra sätt.”*

Effektivitet

Respondenten beskriver att det finns kunder som kostar mer än vad som är önskvärt. *“Jag brukar skämtsamt säga att våra bästa kunder är dem som inte hör av sig”.* Tid är pengar menar respondenten och de som hör av sig minst kostar därför lite pengar. Respondenten beskriver att denne lärt sig att det

finns förbättringspotential i sättet de arbetar på, då de kan effektivisera möten genom att göra det via exempelvis Skype och därmed slippa transportera sig till kunden och fysiskt vara där.

Vad berör den utrustning och program vi får ta del av är desamma som de har inne på Länsförsäkringar. Respondenten menar att det är svårt att bedöma ifall de har ett bättre eller sämre system än deras konkurrenter. *“Där är man väl lite gammalmodig för man är väl ingen datahacker”*. Det respondenten menar är det största behovet är att de inte vill ha ett avancerat system, utan det ska vara funktionellt anpassat.

Respondent 8, kontor D

Respondenten är en franchisetagare och arbetar inom liv-och tjänstepension givare. Bolaget är ett enmansbolag. Respondenten har ett avtal med en annan kollega och de driver tillsammans ett kommanditbolag. Utöver det har de varsina enskilda aktiebolag där dem delar upp allting i. Respondenten har tidigare jobbat i elva år som säljare i en möbelaffär och de sista tre åren var som säljare ute i fält innan personen blev franchisetagare.

Franchise

Respondenten ser positivt på franchisekonceptet. Det är en metod för att behålla personer med “drivet” kvar i verksamhet. *“Det är en förenklad form av att starta eget”*. Det finns många fördelar menar respondenten och en av de främsta är att du som franchisetagare har möjlighet att ta med dina kunder från moderbolaget till företaget. Dessa anledningar var de främsta faktorerna som gjorde att respondenten blev franchisetagare. Det som respondenten anser är det bästa med att driva ett franchisebolag, är det faktumet att vara sin egen chef, och att få styra sin egen tid samt tillämpa frihet under ansvar. *“Man jobbar när man vill, vill man vara ledig någon förmiddag eller eftermiddag så kan man ju vara det, men i det stora hela jobbar man ju mera än i det vanliga när man jobbar 8 timmar om dan. Men det är ju det att man sköter sig själv.*

Respondenten berättar att samarbetet med franchisegivaren i sin region fungerar väldigt bra, men är medveten om att det finns andra franchisetagare som har skilda åsikter om saker med andra franchisegivare.

De resurser som finns att tillgå bekostas via franchiseavgiften och det är de centrala resurserna som behövs för att driva den dagliga verksamheten, i form av IT system, datorer samt kommunikation etc.

Angående frågan om de har möjlighet att påverka franchiseavtalet blir svaret: *“Det är ett grundavtal och det ser likadant ut för alla.”* Vidare menar respondenten att det finns en liten möjlighet att påverka priset ut mot kund, i form av ändring av avgiften. *“Men det är inte samma sak som att köpa en bil och att man prutar, så är det ju inte.”*

Ledarskap

Eftersom respondenten inte har några anställda i sin organisation, valde intervjupersonen att inte svara på frågor om ledarskap då det kan bli missvisande.

Effektivitet

Det som skulle få respondenten att bli motiverad till att jobba ännu hårdare, är kopplat till att denne driver företaget själv och ansvarar således för den ekonomiska biten. Det som skulle få respondenten att jobba hårdare är att det finns mer pengar att hämta ju mer denne jobbar.

Det som arbetas med för att effektivisera företaget är att anpassa sig efter nya lagar och påtryckningar från finansinspektionen. Respondenten menar att det har skett stora förändringar de senaste åren, dels för att göra det säkrare för kunden men även för att garantera att lagar följs. *“Vårt yrke har blivit så mycket mer omfattande på ett annat sätt än vad det var förut. Och nu med de här lagarna och så. Så där försöker vi ju vara med och påverka eftersom det är en process som är väldigt tungrodd idag.”*

5.0 Analys och diskussion

5.1 Franchise

Hossain & Wangs (2008) kom fram till att en franchisegivare som bedrivit ett franchisekoncept en längre tid, var mindre benägen att stödja franchisetagare i den dagliga verksamheten. Det som författarna kan tolka utifrån respondenternas svar, stämmer det till viss del med teorin. Det är inte självklart vad som räknas med att stödja franchisetagaren, då det finns olika sätt att tolka vad som just innebär med begreppet "stödja franchisetagaren". Majoriteten av respondenterna har i huvudsak nämnt tre orsaker som stödjer Hossain & Wangs (2008) forskning. Franchisekonceptet bygger på ett flerårigt avtal som reglerar den kommande ersättningsnivån, där har franchisetagaren en liten möjlighet att vara med och påverka hur den skall se ut. Respondenterna påpekar att desto större franchisebolaget är desto mer påverkan har bolaget att försöka få igenom saker. Enligt Dobbs, et al, (2014) är befintliga regler kring hur franchisekonceptet skall bedrivas svåra att förändra, då franchisegivaren vill att det ska skötas på ett visst sätt att denne har kontroll enligt avtalet. Prissättningen hamnar då i kläm, vilket alla respondenterna var tydliga med. Respondenterna menar att verksamheten tappar slagkraft till att vara konkurrenskraftiga, då det finns kunder som har olika delar av försäkringsbeståndet hos olika försäkringsbolag. Då franchisetagaren inte blir konkurrenskraftig kan det leda till att de inte kan konkurrera om kunderna vilket kommer påverka lönsamheten negativt. Franchisetagarnas verksamheter har dock en löpande kommunikation med ansvarig för varje område inom försäkringsbolaget. Är det en större kund som de inte vill tappa, kan franchisegivaren vid undantagsfall godkänna en sänkning av priset för att inte tappa kunden till en konkurrent. Att inte kunna fatta dessa beslut själva utan behöva vara beroende på att få okej av franchisegivaren kan leda till situationer där franchisetagaren och franchisegivaren inte är överens och att de då kommer tappa kunder, som påverkar båda parter lönsamhet. Detta kan bli ett problem menar Idestrom & Fernlund (2015) då franchisegivaren och franchisetagaren behöver ha ett fungerande samarbete för att nå lönsamhet på sikt.

Ett vanligt sätt för en franchisegivare att stötta upp en franchisetagare kan ske med hjälp av att tagaren får ett territorium där denne är ensam om att konkurrera på mot fler franchisetagare av samma varumärke (Michael & Combs, 2008). Respondenterna var enhälliga i svaret om att de inte har fått ett specifikt territorium där de kan verka ensamma då det är i princip omöjligt att avtala sig till det menar majoriteten av respondenterna, då franchisegivaren vill kunna bestämma själv. Då Michael & Combs (2008) menar att franchisegivaren har ett ansvar i att ge rätt förutsättningar för att sina franchisetagare ska lyckas kan det vara gynnsamt om franchisegivaren erbjuder exklusiva territorium till sina franchisetagare. Ifall franchisetagarna fick egna territorium kan det resultera i att franchisetagarna inte konkurrerar med varandra, vilket gör att de istället kan fokusera på att konkurrera med andra försäkringsbolag som inte tillhör Länsförsäkringars organisation, vilket i sin tur bör leda till en högre lönsamhet för både franchisetagaren och franchisegivaren. I franchiseavtalet står det var någonstans företaget får vara verksamma, alltså finns det konkurrenter inom samma varumärke i samma region som de själva verkar i, och indirekt även franchisegivaren. För att bredda verksamheten menar vissa av respondenterna att de kan avtala med andra regioner om så kallade hängavtal, då det finns kunder i verksamheten som har fastigheter eller flera olika bolag i andra län.

De respondenter som är franchisetagare, anser att samarbetet med franchisegivaren fungerar bra, men att det problem som ofta förekommer är att det finns olika åsikter om hur saker och ting ska fungera. Det problemet kopplar respondenterna till att deras verksamhet bedrivs på ett självständigt sätt jämfört med hur moderbolaget bedrivs, och att det då blir naturligt att det uppstår meningsskiljaktigheter. Genom att uttrycka sina åsikter om hur saker ska fungera, skapas en dialog mellan parterna. Det betyder inte att det behöver bli ett otrevligt samtal, samtidigt bör det i grund och botten leda till någon form av utveckling för båda organisationerna. Då vissa idéer och tankar aldrig hade kommit fram om inte meningsskiljaktigheter uppstod emellanåt. Detta menar Idestrom & Fernlund (2015) att det är av

stor vikt att det finns ett gynnsamt förhållande mellan givare och tagare för att uppnå en hög lönsamhet på lång sikt.

Kyoung-Joo (2017) menar att en av de viktigare delarna för en franchise, är kunskapsöverföringen mellan givare och tagare. Författarna betonade frågan till respondenterna för att se hur de anser att kunskapsöverföringen gick till. Respondenterna var enhälliga med att de blir erbjudna utbildning som franchisegivaren står för, till bekostnad av franchiseavgiften som företaget betalar. Respondenterna genomgår årligen obligatoriska utbildningar inom InsureSec och andra kunskapsstester för att uppdatera sig på nya lagar och regler. Vidare menar majoriteten av respondenterna att samarbetet mellan givare och tagare oftast är bra, och att kompetens finns inom både franchisetagare samt hos givare. Genom att utbilda personalen och se till att det finns en hög och bred kompetensnivå, så kommer också slutledet i kedjan, kunderna, att uppfatta företaget som professionellt då deras kontaktpersoner är sakkunniga. Det i sin tur bör leda till en långsiktig relation om kunden är nöjd med servicen som ges, och som resulterar i en långsiktig lönsamhet för båda parterna menar Kyoung-Joo (2017).

Enligt Idestrom & Fernlund (2015) är det viktigt med ett gynnsamt förhållande mellan franchisegivaren och franchisetagaren för att uppnå en högre lönsamhet. Detta är något som majoriteten av respondenterna belyser som en viktig faktor för att båda parterna ska kunna uppnå en högre lönsamhet. Länsförsäkringar som organisation inser att ett gynnsamt avtal är av stor vikt, därav får franchisetagare inom organisationen rätt förutsättningar för att lyckas uppnå en hög lönsamhet vilket på sikt kommer leda till att franchisegivarens lönsamhet också påverkas positivt.

5.2 Ledarskap

Kyoung-Joo (2017) menar att kunskapsdelning är en väsentlig del av ett företags framgång. Flera respondenter beskriver att säljare i grund och botten är egoistiska och är snåla med att dela med sig av sina kunskaper och tid. Att säljare vill arbeta självständigt och behålla sina säljknep för sig själva kan enligt Kyoung-Joo (2017) påverka företagets framgång.

Enligt Ivanicic (2014) är chefens uppgift att de ska vara beslutsfattande, med detta tillkommer att lösa problematik, organisera och leda verksamheten framåt. Detta kan tydligt utläsas ur respondenternas svar att de är medvetna om detta för att lösa olika situationer. De behöver anpassa ledarskapstilen beroende på vilken medarbetare de behöver leda, samt att olika situationer kräver olika ledarskap.

Respondenterna som är delägare i respektive kontor, uttrycker att det är främst den monetära belöningen som gör att de känner sig drivna och skulle kunna arbeta hårdare för. Lön är vad Herzberg menar en hygienfaktor och har inte en påverkan på hur nöjd en anställd är i sitt arbete (Ruiz & Davis, 2017). För att ge sina säljare incitament till att sälja mer, är en viss del av en säljares lön på kontor A och B rörlig, det vill säga att den påverkas beroende på hur mycket den anställda säljer. Däremot menar de respondenter som är anställda, att de blir mer motiverade av personlig utveckling än att få en högre lön. Personlig utveckling är vad Herzberg kategoriserar som en motivationsfaktor som skapar belåtenhet och viljan att stanna kvar i organisationen. Att ge högre lön eller provision som incitament till att öka motivationen menar Ruiz & Davis (2017) inte fungerar, men vad det kan göra är att minska missnöjdhet. Basset-Jones & Lloyd (2005) påpekar att det är viktigt för ledningen att förstå skillnaderna mellan motivationsfaktorer och hygienfaktorer för att de ska kunna ha en positiv effekt. Som de flesta respondenter beskriver används monetära medel som det primära incitamentet för att medarbetarna ska prestera bättre. Från respondenternas svar arbetar ledningen med hygienfaktorer som den drivande faktorn för motivation, vilket Basset-Jones & Lloyd (2005) menar kommer göra att det undgår att få en positiv effekt.

Samtliga respondenter beskriver att deras jobb kretsar mycket kring eget ansvar. Med friheten tillkommer också att utveckla sina egna arbetsmetoder berättar flera respondenter, vilket Herzberg menar är en motivationsfaktor (Hur, 2018). Arbetsuppgifterna kretsar mycket kring eget arbete där

friheten för hur kunder ska hanteras är upp till var och en vilket bidrar till en känsla av ansvar vilket skapar motivation hos anställda, men också motivation för delägarna som beskriver friheten som en grundläggande orsak till att de startade verksamheten.

Basset-Jones & Lloyd (2005) menar på att ett värdeskapande bidrag till en organisation kan vara att möjliggöra sätt för medarbetarna att identifiera och undanröja problem i organisationen. Respondenterna som är anställda menar att större ansvar samt att kunna påverka och förbättra inom företaget skulle öka personens motivation. Detta är något respondenterna anmärker på då de berättar att större ansvar och förmåga att förbättra i organisationen är en drivande faktor.

Samtliga respondenter belyser att de är medvetna om att de har kunder som kostar mer pengar än vad de genererar. Giordan (1993) menar att en kund som kräver stor uppmärksamhet, men inte visar lämplig avkastning, bör företaget avsluta relationen med. Däremot beskriver respondenterna att det inte är helt enkelt som att bara ta bort kunderna, trots att de inte bidrar till den överliggande lönsamheten i företaget. Ledningen har ett dilemma, en del av dessa kunder kan i framtiden växa och därmed bli lönsamma kunder. Det finns respondenter som dessutom menar att det kan finnas ett värde i att ha många kunder då de gör det egna företaget mindre sårbart. Även medarbetarna är medvetna om 80/20 regeln som respondenterna kallar den, alltså att 80 procent av kunderna genererar 20 procent av intäkterna och vice versa.

5.3 Effektivitet

Enligt Ali (2014) finns det många fördelar med att cheferna ger personalen utbildning. Till exempel ökar färdigheterna som i sin tur minskar antal fel samt att det förbättrar teamwork som i sin tur leder till en mer nöjd arbetskraft etc. Samtliga franchisetagare utbildar sin personal, dels för att det ingår i franchiseavtalet, men de väljer även att utbilda sin personal ytterligare för att få en sån kompetent personal som möjligt. Detta är något som Ali (2014) beskriver som en viktig process för en organisation, då utbildning och träning påverkar markant och bidrar positivt till organisationen. De respondenter som var medarbetare bekräftar att de inom företaget har möjlighet till utbildning om de är intresserade av det.

Respondenterna beskriver att det finns ett stort hinder med att vara franchisetagare, det är svårt att utöva ledarskap på grund av det är en platt organisation samt att dem svarar inför vad franchisegivare säger. Ett annat bekymmer som går att utläsa från intervjuerna är att dessa franchiseverksamheter är relativt små samt att delägarna inte bara arbetar som chefer utan är aktiva säljare. Enligt Ali (2014) är det viktigt med ett effektivt ledarskap för det bidrar med att skapa visioner, ta bort hinder och uppmuntran till utbildning. Det är viktigt att ta tillvara alla resurser i en organisation (Ali, 2014). Det är viktigt att ledningen besitter en mer delaktig ledarskapsstil, vilket leder till att säkerställa kundnöjdhet samt processförbättring (Ali, 2014). Samtliga franchisetagare berättar om att de försöker vara en delaktig ledare för att hjälpa sina medarbetare och motivera dem. Dock har delägarna andra uppgifter som innebär att de inte kan lägga all sin tid på personalen vilket innebär att varje individ får till största del lösa sina egna uppgifter. Något som delägarna poängterar är att om det uppstår problem hjälps de åt med att lösa uppgiften men de lägger inte tid på formella möten för att prata om företaget. Sen är det väldigt individanpassat hur mycket hjälp från ledningen varje anställd behöver.

Enligt Ali (2014) är ekonomiska incitament och icke-monetära belöningssystem en viktig del för att öka effektivitet inom organisationen. Det är en delad syn på vad som motiverar de olika respondenterna, vissa ser den monetära belöningen som den viktigaste motivationsfaktor och andra ser den icke-monetära belöningssystem som det främsta faktorn. Anställda blir mer involverade i organisationen om individen inser vilka fördelar som kan gynna personen i frågan (Ali, 2014). Delägarna jobbar med olika ekonomiska incitament i form av provisionsbaserad lön till viss del, bonussystem etc. De jobbar även med icke-monetära belöningssystem som innebär att individen känner ett ansvar för företaget, samt genom att erbjuda personalen personlig utveckling i form av utbildning. Det är en personlig fråga vad som motiverar en individ, det är viktigt för ledningen att

hitta individens egna "morot" och vad som driver just den individen, för att kunna jobba på ett sådant effektivt sätt som möjligt.

Organisationskultur fungerar som en sammanhållande kraft där det antingen fungerar som en hämmande eller stödjande kraft. Att bilda en framgångsrik organisationskultur behövs en gemensam syn på hur kulturen och samspelet ska fungera. (Ali, 2014) Detta är något som de arbetar mycket med sin personal samt i rekryteringen av nyanställda. Respondenterna förklarar vikten av att personalen som arbetar i företag ska ha samma tankesätt, för att det ska kunna arbeta effektivt. Denna gemensamma punkt är kundfokus. Ali (2014) beskriver just kundfokus som en viktig del i skapande av en framgångsrik organisationskultur.

Det är av största vikt att personalen får de resurser som krävs för att utföra jobbet. Bra resurshanteringsprogram förbättrar effektiviteten, säkerheten och minskar antal fel (Ali, 2014). Detta är något som franchisetagarna är väldigt nöjda med, de anser att de ger de bästa möjliga resurserna för att sina anställda ska utföra sina respektive arbetsuppgifter. Dock poängtera de att de finns vissa saker som behöver förbättras som till exempel IT och dylikt med detta är något franchisegivaren måste ta i hänsyn och förbättra.

Produktiviteten är en kombination av den yttre och inre effektiviteten, där sedan effektiviteten är den maximala output (yttre) med minsta mängden input (inre) (Shabani, et al 2017). Det är väldigt svårt för franchisetagarna att påverka den yttre effektiviteten då de inte har någon möjlighet att påverka priset. De kan ge vissa rabatterade priser på olika sätt men de är begränsade när det kommer till att påverka prissättningen. För att påverka och minska mängden input används alla resurser som finns tillhandahållna från franchisegivaren används till fullo. För att definiera effektivitet i sammanhanget, beskriver Hedija, et al. (2017) att effektivitet betyder att använda resurser och tillgångar på bästa möjliga sätt för ett företag. Effektivitet mäter ett företags förmåga att få maximal output av sina förbrukade resurser (Constantino, et al, 2014).

Enligt Ali (2014) är kundfokus en av de mest kritiska faktorerna i ett lyckat TQM system, TQM kan inte existera utan ett starkt kundfokus. Detta är något som alla respondenter har gemensamt, ett starkt kundfokus. Flertal av respondenterna pratar om vikten av att alltid ha kunden som största fokus, de är något som är deras gemensamma nämnare. Respondenterna pratar mycket om den personliga kontakten och de fysiska mötena med sina kunder som en av de bidragande faktorer till deras lojala kunder.

Enligt Jack, et al, (2012) används TQM som ett tillvägagångssätt för att förbättra effektiviteten och flexibiliteten inom en organisation. Det finns en ambition hos alla respondenter att bli mer effektivt än i nuläget då detta inte enbart gynnar franchisetagarna utan även medarbetarna får ta del av tårtan i form av bonusar och provision. Det finns en viss flexibilitet inom franchisetagarna, men de förklarar att de är begränsande att jobba med flexibilitet och innovation på grund av franchiseavtalet. TQM definieras även som en ledarskapsfilosofi och företagspraxis som syftar till att ta tillvara på de mänskliga resurserna samt materiella resurser på det mest effektiva sättet för att uppnå organisationens mål. (Boikanyo & Heyns, 2019) Ledningen försöker hela tiden att ge sin personal de bästa förutsättningarna för att de ska kunna utföra arbetsuppgifterna på ett optimalt sätt som möjligt, samt utnyttja alla resurser till fullo som går att tillhandahålla från franchisegivaren. Detta för att maximera output och minimera input för att vara så effektiva och lönsamma som möjligt.

6.0 Slutsats

Utifrån studiens resultat kan slutsatsen dras att franchisekonceptet har en påverkan på lönsamheten för franchisetagaren. Det författarna kan urskilja som inte stämmer överens med vad teorin säger kring franchise, är att franchisetagare inte får den stöttning som är nödvändig för att klara av att bedriva den dagliga verksamheten. Franchisetagarna anser att de får den stöttning som behövs, men att de vill bedriva sin verksamhet på ett sätt som inte passar den traditionella organisationen från moderbolaget, och att de därför vill sköta sig självständigt då de anser att det fungerar bäst. Franchisekonceptet går ut på att franchisetagaren bedriver en självständig verksamhet och hyr ett färdigt koncept. I slutet är grunden att ett franchisekoncept ska resultera i en lönsam verksamhet för både franchisegivare och franchisetagare. Försäkringsbranschen är en marknad som är hårt reglerad av regelverk och lagar, att franchisegivaren lägger sig i blir en naturlig del av verksamhetens gång för en långsiktig lönsamhet. Enligt Idestrom & Fernlund (2015) är det viktigt att franchisegivaren skapar gynnsamma förhållande för franchisetagaren för ett på sikt uppnå lönsamhet. Franchiseavtalet är en avgörande faktor för att ett franchisekoncept ska bli framgångsrikt, enligt vad respondenterna svarat kring franchiseavtalet är de nöjda med utformningen, även fast det finns vissa specifika åtgärder som kan justeras. I slutändan finns det en lönsamhet i att bedriva en franchiseverksamhet, om det görs på rätt sätt från givare och tagare.

Studien har även kommit fram till att ledarskapet i företaget har en viktig roll för att motivera och effektivisera sina medarbetare för att kunna uppnå en högre lönsamhet. För att påverka företagets framgång behöver ledningen vara tydlig med att samtliga medarbetare arbetar mot gemensamma mål, vilket bör leda till mer benägenhet att dela med sig av kunskap, som Kyoung-Joo (2017) menar leder till framgång för företaget. Det har under studien framkommit att de olika kontoren arbetar med hygienfaktorer som primära faktorer för att påverka motivation. Detta menar Basset-Jones & Lloyd (2005) kommer vara förgäves då hygienfaktorer inte leder till en ökad motivation. Tombaugh (2005) menar i sin tur att det är svårt för en chef att upprätthålla engagemanget och motivera anställda då ledningen fokuserar på något som inte fungerar. Att de anställda därmed inte blir motiverade kommer i sin tur påverka lönsamheten negativt. När det kommer till att effektivisera arbetet finns det mycket att arbeta på inom dessa franchisebolag. TQM skulle kunna vara ett system för franchisetagarna att ta under sina vingar för att effektivisera sin verksamhet. Det finns många olika aspekter inom TQM som är en bidragande faktor till lönsamhet. Även om de arbetar med vissa punkter finns det inga direkt klara tillvägagångssätt hur de arbetar. De effektivaste företagen är även de som är mest lönsamma (Constantino, et al, 2014). Effektivitet har en stor påverkan på hur lönsamt ett företag är och därav bör franchisegivare ta detta på allvar och lägga mycket fokus på att arbeta med effektivitet internt. Problemet som samtliga respondenter belyser med olönsamma kunder är ett problem som inom organisationerna är välkänt. Ledningens effektivitet vid användandet av företagets resurser menar Behera & Das (2019) påverkar lönsamheten. Problemet som ledningen i organisationerna inte tagit tag i påverkar företagets effektivitet genom att fortsätta arbeta med dessa kunder, det i sin tur kommer påverka samtliga kontors lönsamhet negativt då en brist på effektivitet existerar.

Avslutningsvis finns det många faktorer som påverkar ett företags lönsamhet och franchisekonceptet är inget undantag. De tre stora faktorerna som tagits upp i denna studie (franchise, ledarskap och effektivitet) är grunden till att påverka lönsamhet internt hos en franchiseverksamhet. Det finns många fördelar med att vara en franchisetagare som diskuteras i studien, men det finns även hinder som gör det svårare att styra över sin egen lönsamhet, samt att ta till åtgärder på grund av franchisekonceptet. Idestrom & Fernlund (2015) belyser vikten av ett fördelaktigt avtal som gynnar bägge parterna positivt. Franchisegivaren skapar förutsättningar för franchisetagare att lyckas med verksamheten, brister det i något led så påverkas franchisekonceptet och det blir svårt att skapa en långsiktig lönsamhet i företaget, vilket även leder till negativa konsekvenser för franchisegivaren och deras lönsamhet.

6.1 Förslag på vidare forskning

Förslag på vidare forskning skulle kunna vara att se över olika franchiseavtal och om de skiljer sig beroende på vilken region företaget är verksam i. Ett annat alternativ kan vara att jämföra olika branschers franchiseavtal för att identifiera framgångsfaktorer hos företaget som varit verksamma länge som franchisegivare för att blivande franchisegivare.

Referenslista

Ali, M. M. (2014). Essentials of total quality management: A meta-analysis. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 27(6), 544-558. DOI:10.1108/IJHCQA-07-2013-0082

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. DOI:10.1108/02621710510627064

Behera, B., & Das, A. (2019). Management efficiency and profitability: A case study of petrochemical industry: A quarterly peer reviewed multi-disciplinary international journal A quarterly peer reviewed multi-disciplinary international journal. *Splint International Journal of Professionals*, 6(3), 7-15. <http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/2327287299?accountid=12245>

Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken* (2:3. ed). Lund: Studentlitteratur AB.

Boikanyo, D. H., & Heyns, M. M. (2019). The effect of work engagement on total quality management practices in a petrochemical organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-13. DOI:10.4102/sajems.v22i1.2334

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

Constantino, J., Garcia, M., Amparo, M. B. & Marta, P. O. (2014) Analysis of efficiency and profitability of franchise services, *The Service Industries Journal*, 34(9-10), 796-810. DOI: [10.1080/02642069.2014.905921](https://doi.org/10.1080/02642069.2014.905921)

Denscombe, M. (2017) *Forskningshandboken* (4:2. ed). Lund: Studentlitteratur AB.

DinaFörsäkringar. (u.å.) Hämtad 2020-04-22 <https://www.dina.se>

Dobbs, M. E., Boggs, D. J., Grünhagen, M., Palacios, L. L., & Flight, R. L. (2014). Time will tell: Interaction effects of franchising percentages and age on franchisor mortality rates. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 607-621. DOI:10.1007/s11365-012-0245-0

El Jack, A. H., Fadlalla, S. E., & Idris, A. A. (2012). Benchmarking human resource management (HRM) practices in the Sudan against total quality management (TQM) models: Women and change. *The Ahfad Journal*, 29(1), 3-16. <http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/1625886713?accountid=12245>

Ekengren, A.M. Hinnfors, J. (2014) *Uppsatshandbok: Hur du lyckas med din uppsats* (2:3. ed). Lund: Studentlitteratur AB

Folksam. (u.å.). Hämtad 2020-04-22 <https://www.folksam.se>

Garland, R. (2002). What influences customer profitability? service-profit chain: Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 233-248. <http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/236970305?accountid=12245>

Giordan, J. C. (1993). Don't allow every R&D customer to be king! *Research Technology Management*, 36(5), 15. <http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/213810379?accountid=12245>

Goldsmith, J. (2000). The internet and managed care: A new wave of innovation. *Health Affairs*, 19(6), 42-56. DOI:10.1377/hlthaff.19.6.42

Greene, W. H., & Segal, D. (2004). Profitability and efficiency in the U.S. life insurance industry. *Journal of Productivity Analysis*, 21(3), 229-247. <http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/201701250?accountid=12245>

Hallin, A., & Helin, J. (2018). *Intervjuer* (1:1. ed.). Lund: Studentlitteratur AB.

Hedija, V., Fiala, R., & Kuncová, M. (2017). Is profitability a good proxy for efficiency? evidence from the subsector of tour operators. *Review of Economic Perspectives*, 17(4), 425-440. DOI:10.1515/revecp-2017-0022

Hossain, T., & Wang, S. (2008). Franchisor's cumulative franchising experience and its impact on franchising management strategies. *Journal of Marketing Channels*, 15(1), 43. <http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/204426489?accountid=12245>

Honarpour, A., Jusoh, A., & Long, C. S. (2017). Knowledge management and total quality management: A reciprocal relationship. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 91-102. DOI:10.1108/IJQRM-03-2014-0040

Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's two-factor theory of motivation in the public sector: Is it applicable to public managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329-343. DOI:10.1007/s11115-017-0379-1

Ideström, J. & Fernlund, A. (2015). *Franchisepraktikan* (2. ed.). Malmö: Liber AB

If. (u.å.). Hämtad 2020-04-22 <https://www.if.se/foretag>

Kaufmann, P. J., & Stanworth, J. (1995). The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisees. *Journal of Small Business Management*, 33(4). <http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/220957588?accountid=12245>

Kyoung-Joo, L. (2017). Knowledge sharing in franchise system: Franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3101-3118. DOI:10.1108/IJCHM-03-2016-0178

Lag om franchisegivares informationsskyldighet (SFS 2006:484). Hämtad från Riksdagens webbplats: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2006484-om-franchisegivares_sfs-2006-484 [Hämtad den 25 mars 2020].

Länsförsäkringar (u.å.). *Franchisetagare*. Hämtad från <https://www.lansforsakringar.se/sodermanland/privat/om-oss/jobba-hos-oss/jobba-hos-lansforsakringar-ab/franchisetagare/> [Hämtad den 25 mars 2020].

Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure: The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90. <http://ep.bib.mdh.se/login?url=https://search-proquest-com.ep.bib.mdh.se/docview/220984978?accountid=12245>

Qu, X., O'Neill, J. W. & Mattila, A. S. (2012). The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 122-139. DOI:10.1108/09596111211197836

Ruiz, C. A., & Davis, A. (2017). Strategies to retain millennial employees at full-service restaurants. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1). DOI:10.5590/IJAMT.2017.16.1.11

Svensk franchise (u.å.). *Statistik - HUI rapporter*. Hämtad från <https://svenskfranchise.se/statistik-hui-rapporter/> [Hämtad den 3 april 2020].

Svensk franchise (u.å.) *Franchising*. Hämtad från <https://svenskfranchise.se/franchising/> [Hämtad den 23 april 2020].

Shabani, A., Faramarzi, G. R., Reza, F. S., & Khodakarami, M. (2017). Simultaneous evaluation of efficiency, input effectiveness, and output effectiveness. *Benchmarking*, 24(7), 1854-1870. DOI:10.1108/BIJ-10-2015-0096

Tombaugh, J. R. (2005). Positive leadership yields performance and profitability. *Development and Learning in Organizations*, 19(3), 15-17. DOI:10.1108/14777280510590031

TryggHansa. (u.å.) Hämtad 2020-04-22 <https://www.trygghansa.se>

Van Triest, S., Bun, M. J., G., van Raaij, E., M., Vernooij, M. J., & A. (2009). The impact of customer-specific marketing expenses on customer retention and customer profitability. *Marketing Letters*, 20(2), 125-138. DOI:10.1007/s11002-008-9061-2

Bilaga 1

Oppernationaliseringstabell

Frågor med symbolen * kommer enbart ställas till de respondenter som besitter ledarskapsroller.

Frågor med symbolen # kommer enbart ställas till respondenter som är medarbetare. Övriga frågor ställs till alla respondenter

Fråga	Teori/Författare	Begrepp	Syfte med fråga
Vilken befattning samt arbetslivserfarenhet besitter du?			Få igång samtalet samt dokumentera respondentens kvalifikationer.
Vad anser du om franchise i det stora hela?	Franchise: (Hossain & Wang, 2008)	<ul style="list-style-type: none">● Franchise	En inblick om hur de ställer sig till franchise.
Vad fick dig att bli franchisetagare? Alt: Vad fick dig att börja jobba inom en franchise?	Franchise: (Kyoung-Joo, 2017) (Dobbs, Boggs, Grundhagen, Palecios & Flight, 2014) Ledarskap: (Ruiz & Davis, 2017), (Hur, 2018), (Basset-Jones & Lloyd, 2005)	<ul style="list-style-type: none">● Franchise● Ledarskap	En fråga som syftar till att ta reda på varför man vill driva ett franchisebolag.
Vad är det bästa med att driva ett franchisebolag? * Alt: Vad är det bästa med att jobba i ett franchisebolag? #	Franchise: (Kyoung-Joo, 2017) Ledarskap: (Ruiz & Davis, 2017), (Hur, 2018), (Basset-Jones & Lloyd, 2005)	<ul style="list-style-type: none">● Ledarskap● Franchise	Kopplat till ovanstående syfte, samt att lyfta fram vilka de bästa fördelarna är samt vilka nackdelar som finns.
Hur motiverar ni era anställda till att prestera över medel? *	Ledarskap: Ruiz & Davis, 2017), (Hur, 2018), (Basset-Jones & Lloyd, 2005)	<ul style="list-style-type: none">● Effektivitet● Ledarskap	Ta reda på ifall företaget erbjuder insintament för att prestera.
Vad skulle motivera dig för att jobba ännu hårdare?	Ledarskap: (Ruiz & Davis, 2017), (Hur, 2018), (Basset-Jones & Lloyd, 2005)	<ul style="list-style-type: none">● Effektivitet	Se ifall det är något de saknar och därför påverkar motivationen.

Erbjuder ni er anställda utbildning i tjänsten? *	TQM, Education and training: (Ali, 2014) Ledarskap: (Ruiz & Davis, 2017), (Hur, 2018), (Basset-Jones & Lloyd, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet ● Ledarskap 	Ta reda på hur företaget arbetar med förbättring av den mänskliga resursen.
Upplever ni att ni har kunder som inte bidrar till verksamheten? *	Effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> ● Lönsamhet 	Ta reda på hur effektivt de arbetar när det kommer till kunder.
Hur ser du på din ledarskapsstil? * / hur ser du på dina chefers ledarstilar? # Exempelvis Auktoritär, demokratisk, karismatisk, stötande etc.	TQM, Leadership and management: (Ali, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet ● Ledarskap 	Att få en förståelse för om medarbetarna och ledarnas syn på ledarskapsstilen är annorlunda.
Hur anser du att din chef leder verksamheten? #	Ledarskap: (Ruiz & Davis, 2017), (Hur, 2018), (Basset-Jones & Lloyd, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> ● Ledarskap 	Syftar till att ta reda på om medarbetarna vill få till någon slags förändring i ledarens kommunikation eller styrning av verksamheten.
Hur viktigt är det för dig att det går bra för bolaget ekonomiskt?	Ledarskap: (Ruiz & Davis, 2017), (Hur, 2018), (Basset-Jones & Lloyd, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> ● Ledarskap 	Ta reda på vilken inställning personalen har till att bidra till fortsatta utvecklingen av företaget.
Vad skulle du vilja göra annorlunda för att arbeta mer effektivt?	TQM, Employee Management, Leadership and Management: (Ali, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet 	Lyfta fram personalens syn på utveckling av arbetssätt och vad de skulle vilja göra annorlunda.
Hur ser du på organisationskulturen?	TQM, Organizational culture: (Ali, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet 	Få en förståelse för hur individen upplever organisationskulturen
Anser du att du tillhandahåller de resurser som behövs för att de anställda ska kunna göra sitt jobb optimalt? *	TQM, Resource management: (Ali, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet 	Få en förståelse för hur de upplever resursanvändandet.

Har ni möjlighet att påverka avtalet med er franchisegivare? *	Franchise: (Hossain & Wang, 2008), (Michel & Combs, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> ● Franchise 	Ta reda på om franchisegivaren ger bra förutsättningar för sina franchisetagare.
Har ni möjlighet att prissätta era tjänster/produkter? *	Effektivitet: (Shabani, Faramarzi, Reza & Khodakarami, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet 	Ta reda på om de kan påverka prissättning på sina tjänster/produkter.
Vilka typer av resurser besitter ni i er franchise? *	Effektivitet: (Shabani, Faramarzi, Reza & Khodakarami, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet 	Ta reda på om de har resurser som de inte utnyttjar samt hur de utnyttjar sina resurser.
Hur fungerar samarbete med er franchisegivare?	Franchise: (Kyoung-Joo, 2017), (Hossain & Wang, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> ● Franchise 	Att se om ett det finns ett gott samarbete, då detta är en nyckelfaktor till framgång
Hur arbetar ni med era kunder? Via telefon, mail, personlig kontakt?	TQM, Customer management: (Ali, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet 	Att ta reda på om arbetssätten skiljer sig åt mellan franchisetagare och franchisegivare.
Hur arbetar ni i dagsläget med att förbättra verksamheten? *	Effektivitet: Jack, et al, (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet ● Ledarskap 	Få en förståelse för om de redan arbetar med effektivitet i organisationen.

Bilaga 2

Intervjuguide

Bakgrund:

- Vilken befattning samt arbetslivserfarenhet besitter du?

Franchise:

- Vad anser du om franchise i det stora hela?
- Vad fick dig att bli franchisetagare?

Alt: Vad

fick dig att börja jobba inom en franchise?

- Vad är det bästa med att driva ett franchisebolag?

Alt: Vad är det bästa med att jobba i ett franchisebolag?

- Har ni möjlighet att prissätta era tjänster/produkter?
Alt lämna rabatter etc.

- Vilka typer av resurser besitter ni i er franchise? Ex AI, datorer, program?

- Har ni möjlighet att påverka avtalet med er franchisegivare? *

- Hur fungerar samarbete med er franchisegivare? *

Daglig verksamhet:

- Hur arbetar ni med era kunder? Via telefon, mail, personlig kontakt?

- Hur arbetar ni i dagsläget med att förbättra verksamheten? *

Hur jobbar du som anställd för att vara så effektiv som möjligt?

- Det påstås att ungefär 20 % av arbetstiden får man ut 80% jobb och vice versa, tycker du att det stämmer på dig?

- Upplever du att ni har kunder som inte bidrar till verksamheten?

Ledarskap:

- Hur ser du på din ledarskapsstil? *

Hur ser du på dina chefers ledarstilar? #Exempelvis Auktoritär, demokratisk, karismatisk, stötande etc.

- Hur anser du att din chef leder verksamheten?
- Erbjuder ni era anställda utbildning i tjänsten? *

Motivation:

- Hur motiverar ni era anställda till att prestera över medel? *
- Hur viktigt är det för dig att det går bra för bolaget ekonomiskt?
- Vad skulle du vilja göra annorlunda för att arbeta mer effektivt?
- Hur ser du på organisationskulturen?
- Vad skulle motivera dig för att jobba ännu hårdare?
- Anser du att du tillhandahåller de resurser som behövs för att de anställda ska kunna göra sitt jobb optimalt? *

Anser du att du har de resurser som behövs för att du ska kunna göra ditt jobb optimalt?

Förslag på följdfrågor:

- Vilken avdelning tillhör du?
- Hur är det att arbeta inom en franchiseverksamhet?
- Vad är det bästa med att va sin egen chef?
- Finns det några centrala problem med att driva verksamheten?
- Är det viktigt att satsa på sin personal i form av kunskapsutveckling?
(Utbyte av erfarenheter)
- Kan du beskriva relationen mellan dig och cheferna?
- Vad skulle kunna förbättras?
- Är det ett gynnsamt avtal? Har ni avtalat om att ingen annan franchise inom länsförsäkringar får starta upp i erat territorium?
- Vad skulle kunna förbättras?