



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YRITYSTOIMINNAN LAAJENTAMINEN KISSAKAHVILA PURNAUSKIKSESSÄ

Opas yrittäjälle

Ida-Rebecka Lehmus

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2016
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

LEHMUS, IDA-REBECKA:
Yritystoiminnan laajentaminen Kissakahvila Purnauskiksessa
Opas yrittäjälle

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Huhtikuu 2016

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Kissakahvila Purnauskiksen yrittäjälle, Tiina Aaltoselle. Kissakahvila Purnauskiksen toimintaa aiotaan laajentaa Ouluun, joten työssä keskitytään teemoihin laajennustoimiin liittyen. Työn painopisteen kartoittamiseksi tehtiin alkuselvitys yrittäjän kanssa tämän tarpeista ja toiveista. Päätökset lopullisesta laajentamistavasta, aikataulusta ja rahoituskeinoista ovat vielä kesken, joten työn raja-
rajaus oli kirjoittajan päätettävissä.

Opinnäytetyön tarkoitus oli kerätä tietoa franchisingista ja yrityksen rahoitusmahdollisuuksista. Työssä käsiteltiin myös yhteismarkkinointia, mentorointia sekä hiljaista tietoa. Opinnäytetyössä selvitettiin teemahaastattelujen ja kyselyjen avulla, miten yrittäjä voi varautua mahdollisiin vastoinkäymisiin yrityksensä laajentamistoimissa. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, ja se toteutettiin teemahaastattelujen ja sähköpostikyselyjen avulla.

Tutkimustuloksina on tuotettu kolme luokittelujärjestelmää, joissa on vastaukset tutkimuskysymyksiin. Järjestelmiä on avattu tarkasti luvussa tutkimustulokset. Tutkimuksen mukaan franchising on parempi vaihtoehto yksityisyrittäjyydelle, sillä riskit koetaan pienemmiksi. Tunnettu brändi ja selkeä konsepti auttavat yrittäjää keskittymään työn tekemiseen. Tutkimuksen teemahaastatteluissa ilmeni myös, että laajentavan yrittäjän on syytä kiinnittää huomiota liiketilan ympäristösuunnitelmiin. Suuret remontit tai rakennushankkeet vaikuttavat liiketulokseen, vaikka oma toiminta olisi moitteetonta. Tulosten mukaan yhteismarkkinoinnilla saadaan pienennettyä kuluja, mutta markkinointitoimenpiteiden mittaaminen on erittäin vaikeaa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Hospitality Management

LEHMUS, IDA-REBECKA:
Business expansion of Kissakahvila Purnauskis
Owner's manual

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 6 pages
April 2016

This final thesis has been written by the order of Tiina Aaltonen, the entrepreneur of Kissakahvila Purnauskis. The entrepreneur is expanding her business to Oulu. To find out the emphasis for this project before starting it, a mapping was made with the entrepreneur about her wants and needs. The decisions about the ways of expanding the business, schedule and funding are not final yet, so defining the content was up to the writer.

This thesis has the aim of gathering information about franchising and the possibilities to fund the business. There is also information on common marketing, mentoring and the silent knowledge. With theme interviews and enquiries, the aim is to find out how the entrepreneur can prepare herself for the possible setbacks during the expansion.

As research results, there are three categorization systems that answer to the research questions. According to the research, franchising is an easier choice compared to private entrepreneurship because the risks are perceived smaller with franchising. A known brand helps the franchisee to focus on the actual work. The results of the theme interviews indicated also that when expanding the business the entrepreneur should pay attention to the surroundings of the premises as something unexpected may occur.

Key words: business growth, franchising

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	FRANCHISING, JOINT VENTURE JA YHTEISMARKKINOINTI.....	8
3	MENTOROINTI	14
4	RAHOITUSMAHDOLLISUUDET.....	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
6	TUTKIMUSTULOKSET	24
	6.1 Yritystoiminnan laajentaminen.....	24
	6.2 Yhteismarkkinoinnin hyödyntämismahdollisuudet	25
	6.3 Franchisingottajien kokemukset	28
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
	LÄHTEET.....	34
	LIITTEET	37
	Liite 1. Haastattelurunko ravintolayrittäjän haastattelua varten.....	37
	Liite 2. Haastattelurunko hotellipäällikön tapaamiseen	38
	Liite 3. Sähköpostihaastattelun kysymykset franchisingottajille	39
	Liite 4. Luokittelujärjestelmä yritystoiminnan laajentamisesta.....	40
	Liite 5. Luokittelujärjestelmä yhteismarkkinoinnin hyödyistä ja mahdollisuuksista	41
	Liite 6. Luokittelujärjestelmä franchisingottajien kokemuksista	42

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö antaa yrittäjälle kuvan franchisingista yritystoiminnan laajenemisvaihtoehtona sekä antaa tietoa mentoroinnista, joka soveltuu tiiviiseen yrittäjyhteisöön. Lisäksi työssä kerrotaan rahoituskeinoista, joita omistaja voi yrityksensä kehittymisen tueksi hakea. Työn tavoitteena on yrittäjähaastattelujen avulla kartoittaa mahdollisia ongelmatilanteita, joita toimintaansa laajentava yrittäjä voi kohdata.

Kissakahvila Purnauskis sijaitsee Tampereen keskustassa, Tammelassa, osoitteessa Aaltonenkatu 31–33. Liiketilat ovat 80 m² suuruiset ja asiakaspaikkoja on 25. Paikalle pääsee sujuvasti Tampereen kaupunkiliikenteen julkisilla kulkuneuvoilla sekä kevyenliikenteen reittejä pitkin. Kahvila palvelee tiistaista lauantaihin kello 12–19. Sisäänpääsymaksu on viisi euroa asiakasta kohden, jotta välttämättömät kulut pystytään kattamaan. Kissakahvila toimii aktiivisesti sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebookissa, Instagramissa ja Twitterissä. (Aaltonen 2016; Kissakahvila Purnauskis 2016.)

Kissakahvila Purnauskis on Suomen ensimmäinen kissakahvila, jossa kissat asuvat liiketiloissa. Kahvila on kissojen koti, jossa asiakas on vieraana. Tunnelma on pyritty luomaan satumetsäiseksi ja mystiseksi. Tavoitteena on tuottaa elämys niin kissarakkaille kuin myös tavallisille nautiskelijoille. Paikan päällä voi tutustua kissa-aiheisiin taide-teoksiin ja käsitöihin sekä alan kirjallisuuteen. (Aaltonen 2016; Kissakahvila Purnauskis 2016.)

Kahvila tarjoaa laadukasta ja maukasta ruokaa, jonka raaka-aineet pyritään hankkimaan luomuna ja läheltä. Yhteistyötä tehdään paikallisten tuottajien kanssa. Ruokalistat vaihtuvat kausittain, mutta kahvila takaa tarjoavansa aina ”*makuhermoja hiveleviä*” tuotteita. Kahvi on huolella valittua ja paahdettua, ja sitä on mahdollista ostaa myös kotiin viemiseksi. (Kissakahvila Purnauskis 2016.)

Purnauskiksen kissat ovat saapuneet kahvilaan erilaisista lähtökohdista ja jokaisella on ainutlaatuinen elämäntarina. Kaikki kissat ovat ystävällisiä ja lempeitä, ja ne tulevat mielellään asiakkaan syliin kehräämään. Purnauskiksen kissat saavat kahvilan yhteistyökumppanilta laadukasta kissanruokaa. Tilan sisutuksessa on huomioitu eläinten lajivaatimukset järjestämällä niille luonnollista käytöstä tukevia aktiviteetteja. Esimerkiksi

luonnonpuu on tärkeä elementti sekä tunnelman luomisen että kissojen hyvinvoinnin kannalta. Kissat saavat vetäytyä tarvittaessa omaan rauhaan, vaikkapa ylös hyllyn päälle. (Aaltonen 2016; Kissakahvila Purnauskis 2016.)

Purnauskiksen tausta-ajatuksena on tarjota uudenlainen elämys kuluttajille tehden samalla jotain hyvää. Purnauskiksessa on tehty osuus kodittomien kissojen hyväksi tarjoamalla niille katto pään päälle. Kahvilan yhteistyökumppani on eläinsuojeluyhdistys Kissojen Suojelu, Kisu ry, jolle asiakkaat voivat lahjoittaa rahaa tai tiedustella kotia tarvitsevia kissoja. (Kissakahvila Purnauskis 2016.)

Opinnäytetyö tukee Kissakahvila Purnauskiksen yrittäjää liiketoiminnan laajentamisessa toiseen kaupunkiin. Alkukartoituksessa tuli ilmi, että yrittäjä voi hyödyntää franchisingia tai jotain sen muunnosta kehittymistoimissaan. Lisäksi yrittäjä kaipasi tietoa mahdollisista rahoitusvaihtoehdoista. Alkuasetelma oli melko salliva, mutta selkeä rajaus löytyi helposti. Mukaan otettiin franchisingin lisäksi pehmeiden arvojen eli henkisempien aiheiden teoriaa, kuten mentorointia ja hiljaista tietoa. Tällä teoreettisella viitekehyksellä yrittäjä saa kattavan käsityksen siitä, millä tavoin hän voi hyödyntää osaamistaan ja kokemustaan yrityksen laajentamisessa ja sen jälkeen.

Franchisingluvusta saa selkeän kuvan siitä, mitä franchising on ja mitä yritykseltä vaaditaan, jotta se soveltuu monistettavaksi. Franchisinganatajan ja -ottajan välistä suhdetta käsitellään sen vuoksi, että Kissakahvilan omistaja ymmärtää, miten tärkeää se on menestyvän liiketoiminnan kannalta. Teoriassa käsitellään franchisingtoimintakäsikirjan laatimista, sillä se luo perustan yhtenevälle konseptille ja tasaiselle laadulle. Franchisingmaksut kiinnostivat Purnauskiksen yrittäjää, joten mukaan on otettu esimerkkejä tunnettujen suomalaisten franchisingyritysten maksuista. Teoriassa on myös perusteltu, miksi maksuja peritään ja mistä asioista ne koostuvat. Joint Venture on mukana teoriaosassa, jotta yrittäjä voi tutustua myös löyhempään yhteistyövaihtoehtoon franchisingin lisäksi.

Yhteismarkkinointi esittelee yhteistyömuotoa, joka sopii Kissakahvilan toimintaan. Teoriaosuudessa on konkreettisia keinoja, miten yhteismarkkinointia voi toteuttaa. Aiheesta on tehty haastattelu tutkimusosioon. Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa yhteismarkkinoinnin käytäntöjä ja hyötyjä. Mentorointia on käsitelty, jotta yrittäjä saa esimerkin siitä, miten hän voi arvokasta tietotaitoaan jakaa uudelle kissakahvilayrittäjälle.

Myös hiljaisen tiedon käsitettä on määritelty ja avattu, jotta Purnauskiksen yrittäjä tiedostaisi, miten hän voi tunnistaa tietoaan ja jakaa sitä. Rahoitusmahdollisuuksia on esitelty, jotta yrittäjä saa nopean käsityksen, mitä vaihtoehtoja hänellä on rahoittaa yrityksensä laajentamista. Mukana ei ole suinkaan kaikkia olemassa olevia mahdollisuuksia.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka on toteutettu teemahaastatteluilla ja sähköpostikyselyillä. Franchisingottajille tehtyjen sähköpostikyselyiden tulokset kertovat, että franchising koetaan hyväksi ja helpoksi tavaksi harjoittaa liiketoimintaa. Tärkeäksi positiiviseksi kokemukseksi nousee brändin tunnettuus sekä valmiin konseptin vaivattomuus. Teemahaastatteluissa ilmeni, että laajentamistoimissa on tärkeää huomioida liiketilojen ympäristössä tapahtuvat remontit sekä ottaa viranomais määräykset toisissaan. Yhteismarkkinoinnissa kannattaa teemahaastattelun mukaan keskittyä paikkakunnan sisällä tapahtuvaan, eri alojen yrittäjiä yhdistävään markkinointistrategiaan.

2 FRANCHISING, JOINT VENTURE JA YHTEISMARKKINOINTI

Franchising on perinteisen yrittäjyyden kaltaista: yrittäjä perustaa yrityksen, rahoittaa liiketoimintansa ja tekee omat investointinsa, palkkaa työntekijät ja nauttii yrityksen voitosta. Erilaista on kuitenkin se, että uusi yrittäjä, franchisingottaja, ostaa valmiin liiketoiminnan käyttöönsä toiselta yrittäjältä, franchisingantajalta. Näin uusi yrittäjä saa toimintansa lähtökohdaksi mallinnetun ja valmiiksi markkinoilla testatun konseptin. Yleensä franchisingiin liittyy myös tiivis yhteistyö franchisingantajan ja ketjun muiden toimipisteiden kanssa. (Laakso 2014, 51.)

Yrityksen toiminnan aloittaminen valmiin mallin kanssa on taloudellisesti helpompaa kuin perinteinen yksityisyrittäjyys. Alkuinvestointeja, esimerkiksi suunnittelu- ja tuotekehityskustannusten osalta ei juurikaan ole, sillä franchisingantaja on jo maksanut niistä oman toimipisteensä kohdalla. Myös taloudenhallintaan, materiaalihävikkiin sekä henkilöstön mitoittamiseen kohdistuvat kokeilut ja sovittamiset, eli virheistä oppimiset, ovat vähäisiä. Riski liiketoiminnan epäonnistumiseen on tutkitusti pienempi kuin yrittäjillä yleensä. Franchisingantajan tavoitteena on pitää konsepti kilpailukykyisenä ja tuotavana jatkuvasti, jolloin franchisingottajan ei tarvitse keskittyä muuhun kuin liiketoiminnan harjoittamiseen. Tämä tarjoaa selvän tuottavuuseron markkinoilla kilpailijoihin nähden. (Laakso 2014, 51–52.)

Franchisingin haasteena on tiettyjen rajojen sisään asettuminen, sillä franchisingottaja ei voi vapaasti toteuttaa omia ideoitaan ja näkemyksiään. Uuden yrittäjän tulee olla myös valmis edustamaan ylpeänä tunnettua brändiä, vaikka hän ei saa omaa nimeään näkyviin. Lisäksi brändin hyödyntäminen maksaa. Tärkeä näkökulma, jota yrittäjän tulee pohtia, on sopeutuminen ylhäältä tuleviin käskyihin ja linjauksiin. Franchisingissa päätöksiä tehdään siten, että ne hyödyttävät koko ketjua eivätkä ainoastaan yhtä toimipistettä. Tämän vuoksi franchisingottajan on asennoiduttava vastaanottamaan ohjeita, jotka voivat olla vaikeasti ymmärrettäviä oman toiminnan kohdalla. (Lääkkö 2014, 55.)

Yrityksellä, jota suunnitellaan laajennettavaksi franchisingilla, tulee olla toimiva konsepti ja sen täytyy tehdä voittoa. On riksialtista monistaa kannattamatonta yritystä, vaikka perusidea olisikin hyvä. Yrityksen konsepti kannattaa selkeyttää, jotta tiedetään mitä tarjotaan, mikä yrityksessä on erikoista, miksi asiakas valitsisi juuri tämän yrityk-

sen. Yrityksen konseptin tulee olla niin selkeä, että se on helppo monistaa. Yleensä pienet yritykset ovat tähän tehtävään sopivia, sillä kokonaisuus on helpompi hallita. (Duckett & Monaghan 2011, 10–11; Mourdoukoutas 2013.)

Duckett & Monaghan (2011, 12) kertovat teoksessaan, että franchisingia helpottaa se, että yrityksen toiminnot on helppo oppia. Franchisingin ihanuus on juuri siinä, että franchisingantaja kehittää koko ajan konseptia ja toimintatapoja helpommiksi, jolloin molempien osapuolten tehokkuus ja tuottavuus kasvavat. Helppous ei kuitenkaan tarkoita välttämättä yksinkertaisia toimenpiteitä, vaan eräät franchisingyritykset vaativat alan koulutusta ja työkokemusta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi optikkoliikkeet tai eläinlääkäriasemat.

Alati muuttuvien markkinoiden takia on hyödyllistä, että franchisingyrityksessä on muokkaus- ja laajentamismahdollisuuksia. Tämä koskee etenkin tuotteita ja palveluita, joita yritys tarjoaa. Yrityksen on pystyttävä vastaamaan asiakkaiden haluihin ja tarpeisiin muuttuvien megatrendien tahdissa. Esimerkiksi vallitseva terveys- ja hyvinvointitrendi on ohjannut hampurilaisravintoloita laajentamaan valikoimaansa myös salaatteihin ja kevyempiin lisäkkeisiin. (Mourdoukoutas 2013.)

Franchisingantajan ja -ottajan välinen suhde on tärkeä, mutta se jää usein liian vähälle huomiolle. Yrittäjien välinen suhde määrittelee, onko franchisingantaja menestyvä vai alisuoriutuja. Hänen vastuullaan on franchisingottajan perehdyttäminen kummankin rooleihin ja velvollisuuksiin. Heikolla johtamisella franchisingottaja ei kykene tekemään parastaan. (Duckett & Monaghan 2011, 22–23.)

Franchisingottaja toimii työntekijän, asiakkaan ja kumppanin rooleissa, mutta kuitenkin hän ei ole mitään näistä. Franchisingissa osapuolten roolit ovat hyvin ainutlaatuiset, sillä ne yhdistelevät liike-elämän eri elementtejä. Franchisingottaja tulee rekrytoida huolella. Franchisingantajan on hyvä muistaa, että ottaja ei ole työntekijä, vaan itsenäinen yrittäjä. Silti valintaan kannattaa käyttää aikaa ja samaa huolellisuutta kuin hyvän työntekijän etsimiseen. Asiakkuussuhde on helposti löydettävissä: franchisingottaja maksaa brändin käyttöoikeudesta ja liittyy samalla muiden franchisingyrittäjien verkostoon. Franchisingottaja ei ole varsinainen kumppani, sillä vaikka yhteistyö antajan kanssa olisi tiivistä, on ottaja vastuussa yksin omasta toimipisteestänsä ja siihen liittyvistä riskeistä. (Duckett & Monaghan 2011, 23.)

Hyvällä franchisingantajalla on tiettyjä ominaisuuksia: hän panostaa oikean franchisingottajan löytämiseen eikä keskity ainoastaan siihen, kuka maksaa eniten, hän on kärsivällinen yrityksen laajentamistoimissa ja hän ajattelee franchisingottajan etuja ja tarjoaa koulutusta. Franchisingketjut, joissa on 10–20 yksikköä, sisältävät usein huonojakin rekrytointeja, joiden kanssa ollaan jumissa vuosia. Liian innokas laajentaminen ja uusien toimipisteiden avaaminen kasvattavat virherekrytointien määrää sekä hutilointia kouluttamisissa ja tuen tarjoamisessa. (The Entrepreneur's Source 2014.)

Alusta asti franchisingantajan on tärkeää tehdä ottajalle selväksi, minkälaista yritystä hänelle todella tarjotaan. Hyvän idean innostamana ottaja saattaa kuulla, mitä haluaa, jolloin todelliset vaatimukset ja velvollisuudet eivät ole selvillä. Heti ensimmäisessä tapaamisessa kannattaa esitellä velvoitteet ja odotukset kirjallisina sekä kertoa mitä tapahtuu, jos ketjun sääntöjä ei noudateta. Sopimuksen teossa on syytä kuunnella myös ottajan ehdotuksia ja näkökantoja, jolloin siitä saadaan kumpaakin osapuolta miellyttävä. Franchising vaatii kuitenkin usean vuoden sitoutumisen, jolloin säännöt on hyvä tehdä selväksi heti alussa. Yleensä franchisingottaja saa ketjulta tukea ja apua vaikeissa tilanteissa. Tuen laadusta ja määrästä keskustellaan sopimuksen teon yhteydessä, jolloin rekrytointitiimin ei tule luvata sellaista apua, jota ketju ei pysty antamaan. Franchisingantajan on painotettava henkilökunnalleen, että sopimuksen mukainen määrä apua on kyettävä antamaan yrittäjälle tilanteen sitä vaatiessa. (Duckett & Monaghan 2013, 25–26.)

Joissain tapauksissa rekrytointi voi epäonnistua. Täyttymättömät odotukset voivat johtaa pettymyksiin ja motivaation romahtamiseen, jolloin franchisingottajan asenne ja työn suorittaminen vaaditulla tavalla voivat koitua ongelmaksi. Tyytymättömän yrittäjän kohdalla on syytä katsoa ensin franchisingantajan ja sitten koko organisaation toimintaan. On tärkeää selvittää, ovatko muut franchisingottajat ja henkilökunta tyytyväisiä, saavatko ottajat tarpeeksi tukea liiketoimiinsa ja ovatko liiketoimintasuunnitelman rajat ja tavoitteet realistisia ja mahdollista saavuttaa. Riskien ja ongelmien kartoittaminen auttaa tunnistamaan vaaravyöhykkeet ja reagoimaan niihin ajoissa. (Kestenbaum & Genn 2011, 171–182.)

Franchisingtoimintakäsikirja on tärkeä osa yrityksen monistamisen ja ketjuttamisen onnistumisessa. Siitä tulee selvittää yksityiskohtaisesti, kuinka yrityksen arkisia toiminto-

ja tehdään. Käsikirja on tärkeä, sillä se määrittelee liikeidean yksilöllisyyden, toimii oppimateriaalina koulutuksissa, todistaa tukitoimien olemassaoloa ja vahvistaa franchisingosopimuksen ehtoja. Koska jokainen yritys on erilainen, valmista käsikirjapohjaa voi olla mahdoton löytää. Yhteisiä elementtejä ja rakenteita löytyy varmasti, mutta jokaisen franchisingantajan on luotava omat säännöt ja toimintatavat konseptilleen. (Sawyer 2011, 97–99; Duckett & Monaghan 2011, 38–42.)

Toimintakäsikirjan kirjoittaminen saattaa vaikuttaa helpolta tehtävältä, mutta kirjoitus-
tehtäviin kannattaa palkata ammattilainen. On tärkeää, että kirjoittajat tutustuvat yritykseen ulkopuolisen silmin ja että heillä on kokemusta saman alan yritysten toiminnasta. Franchisingantajan kirjoittama käsikirja näyttää usein amatöörimäiseltä ja hän saattaa epähuomiossa jättää siitä pois jotain hyvin oleellista. Ammattilaisten kirjoittamassa käsikirjassa on vaikuttavuutta ja luotettavuutta. Franchisingottaja maksaa brändin käyttöoikeuksista, joten hänelle on suotava hyvä koulutus ja laadukkaat materiaalit, joita päivitetään aika ajoin. (Kestenbaum & Genn 2011, 49–51.)

Franchisingottajan on varauduttava rahoittamaan yritystoimintaansa itsenäisesti. Franchisingissa kokonaispääomantarve koostuu kokonaisinvestoinnista ja käyttöpääomasta. Käyttöpääoma on liiketoiminnan juokseviin kustannuksiin varattu rahamäärä. Kokonaisinvestointeihin kuuluvat puolestaan kaikki alkukustannukset, esimerkiksi huonekalut sekä koneet ja laitteet, sekä liittymismaksu. Liittymismaksu sisältää yleensä franchisingottajan oikeudet brändiin, alkukoulutuksen sekä rekrytoinnin, ja se maksetaan franchisingantajalle. Uuden yrittäjän on varauduttava maksamaan yhteistyömaksua toiminnan edetessä sekä mahdollisesti myös muita lisämaksuja. (Tomperi & Määttä 2011, 26–28.)

Suomen Franchising-Yhdistys ry:n jäsenrekisterissä on monien yritysten tiedot maksuineen. Rekisterin mukaan kahvila-alan yritysten maksut vaihtelevat jonkin verran: esimerkiksi Arnolds Bakery & Coffee Shop vaatii 20 000 euron liittymismaksun sekä määrittelee 100 000 euron kokonaisinvestointitarpeen. Lisäksi kerätään yhteistyö- sekä markkinointimaksua yhteensä 12 % liikevaihdosta. Picnicillä on kokonaisinvestointitarve 130 000 euroa, mutta liittymismaksu vain 10 000 €. Lisäksi yhteistyö- ja markkinointimaksu pyydetään 9,5 % liikevaihdosta. Spice Ice -jäätelöbaari on tarjonnaltaan hieman erilainen, mutta on vertailukelpoinen kahvila-alan yritysten kanssa. Sen kokonaisinvestointitarve on 70 000 ja liittymismaksu 10 000 euroa. Markkinointimaksuja ei peritä –

ainoastaan yhteistyömaksu 2,5 % liikevaihdosta. (Jäsenesittelyt: Arnolds, Picnic, Spice Ice 2016.)

Joint Venture, suoraan käännettynä yhdistetty liiketoimi, tarkoittaa järjestelyä, jossa kaksi tai useampi osapuoli kokoaa yhteen resurssinsa saavuttaakseen jonkin tavoitteen tietyssä aikataulussa. Tavoite voi olla esimerkiksi jokin projekti. Joint Venturessa jokainen osapuoli on vastuussa tuotoista, kuluista ja menoista, mutta se on kuitenkin oma kokonaisuutensa eikä vaikuta suoraan minkään osapuolen muihin liiketoimiin. (Investopedia 2016; Inc.com 2016.)

Joint Venture -yhteistyön luonteesta, laadusta ja mittavuudesta ei ole mitään sääntöjä – yhteistyö voi olla hyvin löyhää tai todella tiukkaa. Kaikki riippuu osapuolten kirjoittamasta sopimuksesta. Sopimus voi olla vain sanallinen, mutta mitä suuremmista yrityksistä on kyse, sitä monimutkaisempia ja yksityiskohtaisempia sopimukset ovat. Jotkin yrittäjät haluavat perustaa täysin uuden yrityksen yhteiselle liiketoiminnalle, mutta useimmiten jo olemassa olevia toimia liitetään yhteen. (Investopedia 2016; Inc.com 2016.)

Inc.com:n (2016) artikkelissa ei suositella yhteistyön aloittamista ennen kuin viralliset sopimukset on allekirjoitettu. Sopimuksesta tulee selvittää, miten kulut ja voitot jakautuvat eri osapuolille. Pahimmassa tapauksessa toinen osapuoli voi vedättää toista, jolloin vain epärehellinen osapuoli hyötyy yhteisestä ideasta. Sopimusten kirjoittamisen jälkeen yhteistyösuhdetta tulee vaalia. Yhteisesti todetut tavoitteet ja päämäärät auttavat luomaan tehokkaan päätöksentekostrategian, jonka avulla työntekoa johdetaan paremmin.

Yhdistetty liiketoiminta voi tukea yrityksen kasvua ja vakautta, mutta etenkin pienillä yrityksillä on suhteellisen pieni puskuri menoille verrattuna suuriin ja keskisuuriin yrityksiin. Asiantuntijat suosittelevat kokeilemaan yritysten yhteistyötä ja yhteenliittymistä ensin pienen projektin kohdalla. Näin yhteistyökumppaneihin voidaan tutustua rauhassa ilman suurta rahallista sitoumusta. Testaaminen on aiheellista varsinkin, jos yhteistyöyritykset ovat rakenteeltaan, yrityskulttuuriltaan ja strategiselta toiminnaltaan erilaiset. (Inc.com 2016.)

Yhteismarkkinointi on nimensä mukaisesti yritysten yhteistä markkinointia. Mukana voi olla useita yrityksiä, mutta myös kaksi yritystä voivat toteuttaa yhteismarkkinointia.

Sekä kustannukset että hyödyt jaetaan osallistujien kesken, jolloin vähällä työllä ja menoilla saavutetaan merkittävää hyötyä. Yhteismarkkinoinnin suurin hyöty on uusien asiakkaiden tavoittaminen. (Spym 2011; Sibley 2016.)

Yhteismarkkinoinnille on kaksi kriteeriä, joiden tulee täytyä. Niillä tulee olla ainakin osittain sama asiakaskunta. Jos kohdeasiakkaat ovat täysin erilaisia, ei yhteismarkkinointi hyödytä kuin toista osapuolta. Toiseksi, yritykset eivät voi olla suoria kilpailijoita keskenään. Esimerkiksi S-market ja K-market eivät voi markkinoida palvelujaan yhdessä, sillä ne ovat toistensa suorat kilpailijat. Sen sijaan esimerkiksi Tampereen pienyritykset voivat markkinoida yhteistyössä palveluitaan, sillä kaikki alueen yritykset hyötyvät matkailijoista. (Spym 2011; Sibley 2016).

Yhteismarkkinoinnille on useita keinoja. Luultavasti helpointa on mainostaa yhteistyöyritystä kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Mainonta kotisivuilla ei vaadi aktiivista ylläpitoa ja yhteisten mainosbannereiden luominen on helppoa. Sosiaalisessa mediasa saa nopeasti lisänäkyvyyttä yhteistyöyrityksen julkaisuille jakamalla niitä omille seuraajille. Sisällön kanssa tulee kuitenkin olla tarkka, jotta halutun yritysimage säilyttäminen onnistuu. Myös perinteisempiä medioita, kuten lehti- ja radiomainoksia, voi hyödyntää yhteismarkkinoinnissa, sillä kustannukset voi jakaa osallistuvien yritysten kesken. (Spym 2011).

Liiketoimissa tapahtuva yhteismarkkinointi on toteutettavissa esimerkiksi julisteiden, esitteiden ja lentolehtisten muodossa. Yritykset voivat hyödyntää yhteistyötään myös erilaisten leimakorttien avulla: kaikista yhteistyöyrityksistä asiakas saa ostoksistaan leimoja, joita keräämällä voittaa palkinnon. Tällä tavoin toimipisteet tavoittavat uusia asiakkaita. (Spym 2011).

3 MENTOROINTI

Mentorointi on vanha ja testattu tapa kehittää yksilöä ja yhteisöä. Se on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, josta hyötyy moni. Mentorointi on kahden henkilön välistä kokemuksen, henkisen pääoman ja kirjoittamattoman tiedon jakamista. Kokeneempi mentori jakaa tietotaitoaan kokemattomalle ja kehittymishaluiselle mentoroitavalle eli aktorille. Mentori on luotettava henkilö, johon aktori voi tukeutua; yhteistyön tulee perustua luottamukselle ja rehellisyydelle. (Carver, Itkonen & Layne 2011–2012; Manktelow, Eyre, Pavey, Jackson, Cook, Edwards, Ward & Khan 2015.)

Mentoroinnin periaate ei ole vaikea. Toiminta perustuu aktorin aktiivisuuteen, sillä hän esittää kysymyksiä ja ohjaa dialogia kehittämistä kaipaamaansa suuntaan. Aktorin tavoitteet, kysymykset ja kiinnostuksen kohteet määrittelevät mentoroinnin sisällön. Aktorin ja mentorin välisen oppimiseen tähtäävän keskustelun ja keskinäisen yhteisymmärryksen tuloksena saadaan molemminpuolista oppimista ja aktorin ammatillista kehitystä. (Carver ym. 2011–2012; Tradenomiliitto Tral ry 2016.)

Monet tahot kannustavat mentorointiin ja tarjoavat erityisiä mentorointiohjelmia. Suomen tradenomiliiton mentorointiohjelmassa mentoreiden ja aktoreiden hakemukset käsitellään ja sopivat parit liitetään yhteen. Lisäksi liitto tarjoaa etsivänsä sopivan mentorin, jos sellaista ei jo olemassa olevista hakemuksista löydy. Mentoroinnin sujuvuuden kannalta on tärkeää laatia sopimus osapuolien välille, jotta yhteisistä säännöistä sovittaisiin etukäteen. Sopimukseen on hyvä listata velvollisuudet, vastuut ja tavoitteet. (Tradenomiliitto Tral ry 2016.)

Valmentajat, kouluttajat ja konsultit tarjoavat opastusta ammatilliseen kehittymiseen. Kaikki heistä tekevät samankaltaista ohjaamista, mutta eroja löytyy. Yllättävää on se, että mentori käyttää kaikkien näiden ohjaajien keinoja auttaakseen aktoriaan oppimaan uutta. (Manktelow ym. 2015; Management Mentors 2015.) Seuraavaksi tarkastellaan, miten mentorointi eroaa muista ohjaamistavoista.

Valmentaja auttaa valmennettavaa huomaamaan, missä hän on ammatillisesti juuri nyt. Valmentaja antaa myös kehitysideoita, keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tukea päätösten tekoon. Valmentaja on yleensä henkilö, jolle maksetaan työstään ohjaa-

jana, kun taas mentori toimii usein vapaaehtoisena. Mentorin voi luottaa tulevan sovittuihin tapaamisiin, sillä hän on sitoutunut ohjaamiseen henkilökohtaisesta kiinnostuksesta, ei ainoastaan rahan takia. Valmentaja toimii tavoitelähtöisesti ja mentori puolestaan ihmissuhdelähtöisesti. Tämä tarkoittaa, että siinä missä valmentaja opettaa valmentavaansa artikuloimaan selkeästi tai johtamaan kustannustehokkaasti, mentori keskittyy tekijöihin näiden asioiden taustalla. Mentorilta onkin mahdollisuus saada ainutlaatuista tukea työ-/vapaa-aikatasapainon korjaamiseen sekä itsetunnon ja -varmuuden kehittämiseen. (Manktelow ym. 2015; Management Mentors 2015.)

Kouluttaja toimii, kuten perinteinen opettaja: hän opettaa tiettyä asiaa tai taitoa sekä määrää opetuksen tahdin ja menetelmän. Koulutus valitaan vastaamaan omaa senhetkistä tarvetta mahdollisimman hyvin, mutta koulutuksen taustalla tuskin on ainoastaan koulutettavan intressit – kurssit ovat kallis tapa syventää omaa osaamistaan. Mentorointi sen sijaan räätälöidään täysin aktorin tarpeita vastaavaksi. Kuten jo aikaisemmin todettiin, aktori johtaa mentorointia, joten hän päättää opiskeluvauhdin ja valitsee itselleen sopivimmat menetelmät. (Manktelow ym. 2015.)

Konsultti toimii lähes aina silloin, kun kyseessä on työpaikan vaihto organisaatiosta toiseen. Hän ei siis ole paras mahdollinen auttaja, kun kehittymistä kaivataan nykyisen työn puitteissa. Konsultit ovat valmentajien tapaa yleensä maksullisia, mikä ei takaa parasta kehittymistulosta. (Manktelow ym. 2015.)

Mentoroinnista hyötyvät kaikki sen osapuolet. Aktori hyötyy saamistaan tiedoista, mentori puolestaan aktorin laukaisemista reflektoinneista. Lisäksi mentorointi hyödyttää erityisesti pitkällä aikavälillä organisaatiota, kuten ravintolaa, jonka sisällä mentorointia tehdään. (Opetushallitus 2016.) Aktori on ilmeisin osapuoli, joka hyötyy mentoroinnista: mentori herättelee aktoria ajattelemaan uudella tavalla ja kyseenalaistamaan vanhoja juurtuneita ajattelumalleja. Hän voi auttaa ajatusten ja ideoiden jalostamisessa sekä osoittaa erilaisia ratkaisumalleja ongelmiin. Lisäksi mentori voi tarjota jotain konkreettista aktorin käyttöön, esimerkiksi omaa verkostoaan. (Carver ym. 2011–2012; Manktelow ym. 2015.)

Mentoroinnin avulla mentori kehittää omia johtamistaitojaan. Lisäksi mentorille voi olla henkisesti hyvin tyydyttävää seurata nuoremman henkilön ammatillista kehittymistä. Kanssakäyminen aktorin kanssa synnyttää usein uusia näkökulmia ja tuoreita ajatuksia

myös mentorille, ja niistä voi olla paljon hyötyä sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä. (Carver ym. 2011–2012; Manktelow ym. 2015.)

Sekä aktori että mentori kehittyvät viestijöinä. Osapuolien taustat saattavat olla hyvin erilaiset, jolloin on löydettävä yhteinen kommunikointitapa, jota molemmat ymmärtävät ilman väärinkäsitysten riskiä. Lisäksi molemmat pystyvät paremmin analysoimaan uraansa ja hahmottamaan omia tulevaisuudensuunnitelmiansa – kokemuksesta voi olla hyötyä esimerkiksi tulevaisuuden kehityskeskusteluissa. (Carver ym. 2011–2012; Manktelow ym. 2015.)

Hiljainen tieto voidaan määritellä monella tavalla, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan vaistonvaraista, ei-sanallista tietämystä, joka karttuu ihmiselle käytännön kokemusten kautta. Se on pohjimmiltaan henkilökohtaista, jolloin sitä on vaikea jakaa toisille henkilöille sanallisesti. Hiljainen tieto on mielikuvia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä ihmisen toiminnan taustalla. Liiketaloustieteessä on kuitenkin käyty keskustelua hiljaisen tiedon hyödyntämisestä organisaatiossa – organisaatiota tulisi johtaa niin, että hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan, jolloin uuden tiedon ja uusien innovaatioiden luominen mahdollistuvat. (Pohjalainen 2012, 1–2; Nuutinen 2016.)

Taulukkoon (taulukko 1) on kerätty hiljaisen tiedon yleisiä ominaisuuksia suhteessa käsitteelliseen tietoon. Siinä missä käsitteellistä tietoa voidaan selittää ja oppia kirjoihin painetun teorian avulla, hiljainen tieto karttuu henkilökohtaisten kokemusten kautta, jotka vaativat konkreettista tekemistä. Tähän liittyy myös se, että käsitteellinen tieto on objektiivista ja universaalisti validia, mutta hiljainen tieto on subjektiivista ja vain alueellisesti validia. Tämä tarkoittaa, että ravintolan taloushallinta toimii kaikkialla samalla periaatteella, mutta se, mikä on tehokkain tapa laskea kassa, voi vaihdella omistaja- ja ravintolakohtaisesti. Käsitteellinen tieto voi olla hyvinkin abstraktia, esimerkiksi matemaattisia yhtälöitä, kun taas hiljainen tieto on konkreettista ja karttuu yleensä tekemisen kautta. Käsitteellinen tieto on johdonmukaista ja mahdollista opiskella kirjoista, mutta hiljainen tieto on usein epämääräistä ja sitä välitetään traditioiden avulla. (Pohjalainen 2012, 3–4.) Esimerkiksi pullan leipomiseen on lukuisia ohjeita, mutta oppiakseen leipomaan, kuten isoäiti, vaaditaan onnistumiseen usein yhteisiä leivontahetkiä.

TAULUKKO 1. Käsitteellisen ja hiljaisen tiedon vertailu (Pohjalainen 2012, 3).

käsitteellinen tieto	hiljainen tieto
teoria	kokemus
abstrakti	konkreettinen
selitetty	itse koettu
johdonmukainen	epämääräinen
universaalisti validi	alueellisesti validi
objektiivinen	subjektiivinen
sana	toiminta
oppikirjojen välittämää	traditioiden välittämää

Hiljaisen tiedon olemus on kiteytetty seuraavasti: tiedämme enemmän kuin pystymme sanomaan. Vertauskuvallisesti tämä tarkoittaa, että ihmisen tietoisuus on kuin jäävuori, josta vain pieni osuus on näkyvissä. Suurin osa tietoisuudesta on pinnan alla eikä ihminen välttämättä osaa ilmaista sitä, mutta se näkyy hänen tavassaan toimia ja tuntea. Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi, sillä kokemus ilmenee kokonaisvaltaisena ja monipuolisena tietona. Työelämässä tieto kerääntyy vuosien mittaan työtä tekemällä eivätkä työntekijät aina tunnista taitojaan tai hiljaista tietoa. (Nuutinen 2016; Pohjalainen 2012, 2.)

”Hiljaisen tiedon on pelätty katoavan työpaikoilta eläköitymisen myötä”, väittää Pohjalainen (2012, 2). Tätä vastaan on kehitelty hiljaisen tiedon siirtoprojekteja, jotka kuitenkin ovat useimmiten tavallisia perehdyttämis- ja kokemuksensiirto-operaatioita, sillä haasteena on hiljaisen tiedon kerääminen, näkyväksi tekeminen ja jakaminen. Koska hiljainen tieto on subjektiivista, sitä ei voi sellaisenaan siirtää henkilöltä toiselle. Menetelmät tiedon jakamiseen perustuvat usein oppilas-opettaja-asetelmaan, jossa kokeneemman henkilön tarkoitus on tukea aloittelijan hiljaisen tiedon rakentumista ja kehittymistä. (Alastalo 2014, 24.)

Hiljaista tietoa välitetään ja omaksutaan jäljittelyn, indentifikaation ja tekemällä oppimisen kautta. Jäljittelyssä matkitaan toista, indentifikaatiossa tehdään opettajan ohjeiden mukaan ja tekemällä oppimisessa opittava asia muuttuu käsitteellisestä tiedosta konk-

reettiseksi, automatisoituneeksi tekemiseksi. Taitoa ja osaamista ei ole helppo kuvailla sanoin – ammattilaisen taidon kuvataan olevan sormenpäissä. Hiljaista tietoa voidaan kuvailla käytännölliseksi valmiudeksi, johon liittyy juurikin käsillä tekemisen taito. Tällaista tiedon ulottuvuutta kutsutaan myös asiantuntijuudeksi, johon liittyvät toimintavarmuus ja elämäkokemus, rutiinit, niksit sekä keholliset ja toiminnalliset taidot. (Pohjalainen 2012, 4–5.)

4 RAHOITUSMAHDOLLISUUDET

Liiketoimintaa laajennettaessa tulee varautua lisärahoituksen tarpeeseen. Uuden toimipisteen käynnistäminen vaatii yritykseltä tai omistajalta enemmän likviditeettiä kuin perustamisvaihe, etenkin tuotannollisissa yrityksissä. Käyttöpääoman rahoitus voi olla ongelmallista varsinkin, jos investointi on suuri yrityksen entiseen laajuuteen nähden. (Yritystulkki 2015, 8.) Rahoitusta voi saada eri lähteistä. Omistajan on kuitenkin ymmärrettävä, että kaikilla rahoitusmuodoilla ei pyritä samaan lopputulokseen. Esimerkiksi eri rahoittajatahojen motiivit ja kriteerit vaihtelevat riippuen tuotteesta ja siihen liittyvistä riskeistä. (Mynttinen 2016, 27.)

Yritys tai omistaja voi itse investoida laajentumiseen vaadittavan summan. Tämä tarkoittaa sitä, että omistajan on pystyttävä irrottamaan raha joko yrityksen kassasta tai omasta pussistaan. Pienen tai keskisuuren yrityksen kohdalla rahoitus voi olla mahdoton saada tällä tavoin. Eräs ratkaisu on ottaa yritykseen lisäomistajia, jotka investoivat laajentumiseen. (Yritystulkki 2015, 9.)

Yrittäjä voi hakea pankista lainaa rahoittamista varten. Lainanlyhennykset sovitetaan yrityksen toiminnan suuruuteen sopiviksi, jolloin lähtökohtana on yrityksen koko taloudellinen tilanne. Myös rahoituksen käyttötarkoitus, vakuudet ja rahoituksen kohde vaikuttavat pankin myöntämän lainan suuruuteen. Pankit kehottavat yrittäjiä varaamaan ajan neuvotteluun, jossa lainaehdoista keskustellaan tapauskohtaisesti. Suuntaa antavan lainan määrän voi laskea pankkien kotisivuilta löytyvillä lainalaskureilla. (Danske Bank 2016.)

Finnvera ei kilpaile pankkien kanssa rahoituksen tarjoajana, vaan toimii yhdessä yrityksen pankin kanssa. Se voi toimia rahoittajana yksin, jos rahan tarve on korkeintaan 50 000 euroa. Sitä suurempaan lainantarpeeseen vaaditaan muita rahoittajia sekä riittävä omarahoitusosuus. Finnvera voi myös täydentää pankin myöntämää rahoitusta lainoilla tai tarjota vakuuden pankin lainalle. (Finnvera 2016a.)

Finnveran myöntämästä rahoituslainasta peritään korkoa, joka sisältää viitekoron ja marginaalin. Viitekorko on sidottu kuuden kuukauden euriboriin ja marginaalin suuruuteen vaikuttavat yrityksen riskiluokitus sekä käytettävissä olevat vakuudet. Lopullinen

korko selviää rahoitustarjouksesta. Finnveran takauksista peritään takausprovisiota, joka määräytyy samalla tavalla kuin marginaali. Siinä huomioidaan yrityksen taloudellinen tilanne ja arvioidaan tulevaisuuden toimintaa. Myönnetystä rahoituksesta peritään myös toimitusmaksu. (Finnvera 2016b.)

Finnveran rahoitus on lainaa eli se tulee maksaa takaisin. Takaisinmaksu tapahtuu sopimukseen kirjatun lyhennyssuunnitelman mukaisesti. Pienissä rahoituserissä lyhennysaika on yleensä 1+4 vuotta. Tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäisenä vuotena maksetaan ainoastaan korkoja ja toisena vuotena alkaa varsinainen lainan lyhentäminen. Tämänkaltaisessa toimintaperiaatteessa tulee huomioida, että ensimmäisen lyhennysvapaan jakson jälkeen maksuerät nousevat. Huomioitavaa on myös se, että lyhennykset maksetaan kolmen kuukauden välein eikä joka kuukausi. (Finnvera 2016c.)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus tukee yritysten kokonaisvaltaista kehittymistä avustusten muodossa. Tärkeimmäksi avustuskohdeksi ELY-keskus nimeää aloittavat ja laajentavat pk-yritykset. Avustuksen myöntämisen perustana on yrityksen kyky jatkuvaan kannattavaan toimintaan ja sen pitää rahoittaa vähintään puolet hankesuunnitelmasta. Vaatimuksena on se, että avustuksen myötä hanke tapahtuu nopeammalla aikataululla, laajemmin tai korkeatasoisempana. (ELY-keskus 2015.)

Yrityksen tulee laatia kehittämistä koskeva hankesuunnitelma, josta ilmenee kehitystoimenpiteet aikatauluineen. Lisäksi suunnitelmaan kirjataan arvioidut kustannukset ja tavoiteltavat tulokset. Hankkeen tulee erottua yrityksen jokapäiväisestä toiminnasta esimerkiksi uusien markkinoiden tavoittelemisella uudella alueella. Kehittämisyavustusta haetaan ennen hankkeen aloittamista, mutta se maksetaan vasta hankkeen edistyessä. (ELY-keskus 2015.)

Bisnesenkeli on yleensä yksityishenkilö, joka etsii kasvavia sijoitusmahdollisuuksia. Bisnesenkeli on samantapaisia kuin riskirahoittajat, mutta he sijoittavat tiettyyn yritykseen eivätkä rahastoihin. Enkeleillä on yleensä hyvä vainu liikeasioissa, jolloin he monesti löytävät itse, vähemmän virallisella tavalla, mielenkiintoisia sijoitusmahdollisuuksia. Bisnesenkeli sijoittavat omaa rahaansa kiinnostavaan pk-yritykseen. Tämän lisäksi he usein tarjoavat hyödynnettäväksi tietotaitoaan ja kokemustaan kyseisen liiketoimen alalta. Ongelma bisnesenkeleiden kanssa on se, miten heitä voi löytää ja saada kiinnostumaan omasta yrityksestä. (Mynttinen 2016, 36.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen avulla halutaan koota kokeneiden yrittäjien ja toimijoiden kokemuksia yritystoiminnan eri teemoista teoreettisen tiedon tueksi. Teemat ovat yritystoiminnan laajentaminen, yhteismarkkinointi ja franchisingottajien kokemukset. Tavoitteena on välittää yrittäjien kokemuksia vastoinikäymisistään Kissakahvila Purnauskiksen omistajalle, jotta hän voi välttää samat ongelmat omalla kohdallaan. Tutkimukselle on asetettu kolme tutkimuskysymystä, jotka määrittelevät tutkimuksen rajauksen:

1. Mitä haasteita yrityksen laajenemistoimissa on?
2. Miten yhteismarkkinointia voidaan toteuttaa ja hyödyntää yrityksessä?
3. Mitä hyviä ja huonoja kokemuksia franchisingottajilla on?

Tutkimuksessa on kaksi osaa: ensimmäisessä osassa haastatellaan ravintolayrittäjää liiketoiminnan laajentamisoperaatioista sekä hotellipäällikköä yhteismarkkinoinnista. Haastateltavat henkilöt on valittu heidän vankan kokemuksensa ja tietotaitonsa vuoksi, ja haastattelut tehdään Tampereella helmikuun lopussa. Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluja eli kummallekin haastateltavalle on suunniteltu kysymykset (liite 1 ja 2) tietystä aihepiiristä. Vapaa keskustelu on toivottua, jotta kuullaan yrittäjien todellisia mielipiteitä, kokemuksia ja tunteita teemoista. Analysointia varten haastattelut äänitetään, jotta kaikki esiinnoussut tieto on käytettävissä. Ääninauhoitukset litteroidaan ja koodataan, jonka jälkeen tieto ryhmitellään ylä- ja alaluokkiin.

Toisessa osassa tehdään kyselytutkimus franchisingottajien kokemuksista. Kyselyyn on valittu franchisingottajia, jotta mahdollinen tuleva franchisingantaja osaa valmistautua parhaalla mahdollisella tavalla tulevaisuuden rooliinsa. Tavoitteena on saada tietoa siitä, mikä franchisingottajien mielestä on toimivaa ja mikä tuottaa ongelmia tämänkaltaisessa yritysmuodossa.

Vaikka kyselytutkimus soveltuu parhaiten strukturoidun tiedon keräämiseen, on kyselylomake (liite 3) tässä tapauksessa avoin. Lomake on testattu neljällä kolmannen vuoden ammattikorkeakouluopiskelijalla sekä yhdellä työelämässä vaikuttavalla yrittäjällä. Heidän kommenttiansa perusteella lomaketta on muokattu yksiselitteisemmäksi. Kyse-

lylomake lähetetään yrittäjille sähköpostitse, ja kysymykset ovat kaikille samat. Tällä tavoin vastauksia, eli yrittäjien kokemuksia franchisingista, voidaan verrata toisiinsa.

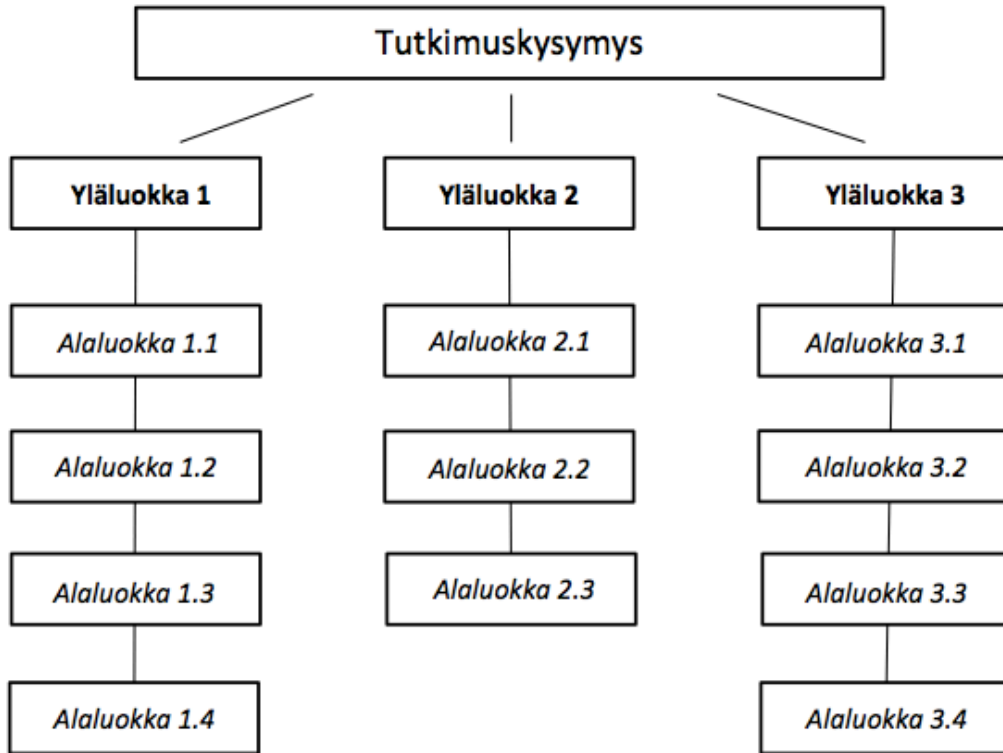
Koska tutkimuskeinoksi valikoitui haastattelu, laadittiin haastattelurungot teoreettisen tiedon pohjalta, ja etsittiin sopivia haastateltavia. Teemahaastattelujen kysymykset luotiin haastattelijan tueksi eikä haastattelulomakkeita annettu haastateltaville. Useaan erillaiseen franchisingyritykseen soitettiin ja yrittäjien kanssa keskusteltiin puhelimitse tutkimuksesta ja heidän osallistumismahdollisuuksistaan. Yrittäjien toiveesta testattu haastattelulomake lähetettiin sähköpostitse. Haastattelu sähköpostin välityksellä ei ole paras mahdollinen keino kerätä kokemuksia, sillä kasvotusten haastateltaessa informaatiota saa yleensä enemmän. Vastauksia jouduttiin odottamaan melko kauan muistutus-sähköposteista huolimatta. Lopulta vastauksia saatiin ainoastaan kolme. Tulokset eivät siis ole niin mittavat ja yksityiskohtaiset kuin alun perin oli tarkoitus. Teemahaastattelut ovat laadukkaimpia, mutta kummastakin aiheesta on vain yhden henkilön vastaukset, joten tutkimustulokset eivät ole kovin luotettavia. Tutkimuksella on kuitenkin validiteettia, sillä haastattelujen avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin eli tutkimus mittaa sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää.

Teemahaastattelut litteroidaan eli äänitteet muutetaan kirjoitettuun muotoon. Koska tutkimusongelma ei liity kieleen tai viestintään, voidaan puheen muuntamisessa kirjoitettuksi tekstiksi oikoa sen verran, että taukoja ja äänenpainoja ei tuoda ilmi. Sanat kirjoitetaan sellaisenaan, vaikka ne eivät välttämättä ole oikein tai korrekkeja. Tällä tavoin mitään informaatiota ei huku muuntamisprosessissa.

Litteroinnin jälkeen tekstiä tiivistetään tihentämällä, jolloin sisältö ei muutu, mutta ylimääräiset sanat ja ilmaukset karsitaan. Tällä redusoinnilla eli pelkistämällä pyritään siihen, että vain tutkimukselle oleelliset asiat koodataan. Sekä teemahaastattelut että kyselylomakkeiden vastaukset koodataan eri väreillä käsiteltyjen aihealueiden mukaisesti. Tutkimustulokset kerätään koodausten perusteella taulukkoon ja luokitellaan ylä- ja alaluokkiin, jotka muodostavat luokitusjärjestelmän. Luokitusjärjestelmät esitellään tutkimustuloksissa.

Tutkimustulokset kootaan kolmeen luokitusjärjestelmään tutkimuskysymysten perusteella. Kummallakin teemahaastattelulla on oma luokittelunsa (liite 4 ja 5) ja kyselylomakkeiden tuloksilla omansa (liite 6). Luokitusjärjestelmän avulla vastataan tutkimus-

kysymykseen, joka muodostaa luokittelun ylimmän tason. Sen alla on teemasta riippuen eri määrä yläluokkia, jotka muodostuvat haastatteluissa esiinnousseista teemoista. Yläluokkien alla on teemoihin liittyviä alaluokkia, jotka on muodostettu tutkimustuloksista. Kaikkia tuloksia ei voida koota yhteen luokitusjärjestelmään, sillä haastattelujen vastaukset eivät ole rinnastettavissa toisiinsa. Kuvassa 1 on luokittelumalli haastattelujen analysointia varten.



KUVA 1. Luokitusjärjestelmä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Yritystoiminnan laajentaminen

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset jaettiin kolmeen yläluokkaan. Näistä ensimmäinen on liikeidea. Tutkimuksen mukaan yritys ei ole ketju, vaan jokaisessa toimipisteessä on oma liikeideansa ja tuotevalikoimansa. Tuotteet valitaan sopimaan liikeideaan eikä niitä valita ainoastaan hyvän myynnin toivossa. Toimipisteissä ei ole sopimuksia, jotka velvoittavat myymään samoja tuotteita linjassa. Näin tehdään usein isoissa ketjuissa hyvitysten toivossa.

Yrityksessä halutaan pitää jokainen toimipiste ainutlaatuisena, eikä tarjota sitä, mitä ”*peruskuluttaja*” haluaa. Tavoitteena on erikoistua. Toimipisteen liikeideassa on päätetty kaikista yksityiskohdista, joten yhdenkin ihmisen vaatimukset saattavat pilata kokemuksen muilta asiakkailta. Asiakkaita ohjataan valitsemaan ravintola sen hetkisen mielialansa mukaan, jotta paikan päällä ei aleta vaatia musiikkia hiljaisemmaksi tai valoja kirkkaammaksi. Konseptissa tiukasti pysyminen turvaa persoonallisten paikkojen olemassa olon. Jos tavoitellaan kaikkia asiakkaita, ei kukaan saa mitään.

Uusiin toimipisteisiin suunnitellaan kaikki itse. Sisustussuunnittelijoita tai arkkitehteja ei käytetä, sillä ensisijainen tavoite on luoda toimiva työympäristö. Kokemuksen tuomalla taidolla pystytään suunnittelemaan tilan kulkureitit, baaritiskien, koneiden ja keittiöiden sijainnit siten, että ne ovat toimivia. Tämän ympärille rakennetaan liikeidean mukainen sisustus. Lisäksi luodaan ruoka- ja juomalistat sekä hoidetaan lupaprosesseja. Suunnittelu koetaan mielenkiintoiseksi, ja mukavaa lisähaastetta on saada mahdollisimman pienellä budjetilla aikaan mahdollisimman hyvä lopputulos.

Ravintolayrittäjän mukaan parasta uuden toimipisteen avaamisessa on se, että itse saa suunnitella kaiken. Päätösvalta pysyy koko ajan itsellä ja asiat saa tehdä juuri sillä tavalla kuin itse haluaa ja kokee toimivaksi. Mukavaa lisähaastetta tuo se, kun yrittää tehdä mahdollisimman hienoa ja hyvää mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Suunnittelu ja toteuttaminen vievät resursseja, mutta sitä olisi hauska tehdä enemmänkin.

Rekrytointiin kuuluvat kokemukset, ominaisuudet sekä kouluttaminen. Kokemukset viittaavat yrittäjän kokemuksiin rekrytoinnin helppoudesta tai vaikeudesta. Tässä tapauksessa rekrytointi koettiin helpoksi, sillä hyviä hakijoita on enemmän kuin voidaan palkata. Monet työntekijät haluavat pois ketjuista, jolloin pienemmät paikat nostavat profiiliaan työnantajina. Työnhakijan ominaisuuksissa arvostetaan eniten asennetta. Tutkinnoista on hyötyä, mutta sitäkin enemmän vaikuttavat työkokemus, harrastuneisuus ja kansainväliset suhteet. Lisäksi mainitaan ulkoinen olemus, joka paljastaa nopeasti, riittääkö henkilön fyysiset ominaisuudet jaksamaan kyseisessä työssä. Yritys kouluttaa työntekijöitään tarjoamalla kursseja, koulutuksia ja tastingeja, mutta vain jos työntekijä ilmaisee kiinnostuksena. Työnantajataho ei tuhlaa aikaansa siihen, että koulutetaan henkilö, joka ei halua oppia uutta. Yleensä tämäntyyppisillä henkilöillä eivät ole kovin pitkää työsuhdetta.

Yllätyksiin sisältyvät viranomaismääräykset, tilan ominaisuudet, ympäristö ja tulot. Viranomaismääräykset kehoitetaan ottamaan tosissaan, vaikka ne vaikuttaisivat turhilta: *”Vakavasti pitäis ottaa noi viranomaismääräykset, vaikka ne on välillä aivan naurettavia – – Määräykset on välillä, niillä ei oo mitään päätä eikä häntää, mut jollakin tapaa ne pitää pystyä tekeen.”* Jos määräyksiä ei tottele, voi myöhemmässä vaiheessa joutua laittamaan suunnitelmansa uusiksi. Liiketilän ollessa vanha on varauduttava purettavien seinien takaa löytyviin yllätyksiin, jotka saattavat vaikuttaa tilan toimivuuteen ja sisustukseen. Suunnitelmissa tulee ottaa huomioon liiketilän ympäristö: mahdolliset putki-remontit tai viereinen kaivostyömaa vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Vaikka omissa neliöissä olisi kaikki kunnossa, ympäristön tapahtumia on mahdoton hallita. Kun uusi toimipaikka avataan, rahavirta kassaan on yleensä hyvä. Arvonlisäveromaksut alkavat eräänä kuitenkin jo toisen toimintakuukauden jälkeen, joten alkuhuumassa ei kannata unohtaa kysynnän vaihtelua. Monelle tulee ikävä yllätys ensimmäisen toimintavuoden jälkeen, jolloin tasataan eläkevakuutusmaksuja ja liian pieneksi arvioidut palkkasummat kostautuvat.

6.2 Yhteismarkkinoinnin hyödyntämismahdollisuudet

Kuten ensimmäisessäkin luokitusjärjestelmässä, myös tässä on kolme yläluokkaa. Toiteutuksen alle on koottu katto-organisaatio, maksut, käytännöt, mitattavuus ja ongelmat. Finlandia Hotels on eräänlainen katto-organisaatio, jonka alla on ollut parhaimmillaan

noin 30 hotellia. Organisaatiolla on toimisto Helsingissä, josta käsin toimitusjohtaja, myyntipäällikkö ja myynnin assistentti johtavat koko Suomen kattavaa toimintaa. Finlandia Hotels järjestää jäsentensä markkinointivastaaville markkinointipäiviä, joissa on luentoja ja verkostoitumisen mahdollisuus. Tarkoituksena on tutustua yhteismarkkinointiin osallistuviin yrityksiin sekä lisätä jäsenten tietoisuutta toisistaan.

Katto-organisaatio toimii siten, että se kerää jäseniltään jyvitettyä jäsenmaksua suhteessa toimipisteen kokoon. Käytännössä se tarkoittaa, että pieni yritys maksaa vähemmän ja iso enemmän jäsenyydestään. Jäsenmaksuista muodostuu summa, jota käytetään organisaation juoksevien kustannusten kattamiseksi. Lisäksi kukin toimipiste maksaa erikseen kohdennetuista markkinointitoiminnoista. Tällaisia toimintoja voivat olla esimerkiksi messut, joihin osallistuminen ei ole halpaa. Yhteismarkkinoinnilla kustannuksia saadaan alas, kun jokainen osallistuva jäsen maksaa tietyn prosenttiosuuden ja katto-organisaatio tietyn osuuden.

Yhteismarkkinointia toteutetaan käytännössä siten, että messuosaston kustannukset ja näkyvyys jaetaan. Osallistumaan halukkaat yritykset ilmoittavat edustajansa, jotka tulevat messuille markkinoimaan ja myymään palvelujaan. Eri kaupungeissa järjestetään silloin tällöin asiakastilaisuuksia, jonne kutsuttiin myös muita jäseniä jakamaan kustannuksia. Tilaisuudessa jäsenillä on mahdollisuus saavuttaa uutta asiakaskuntaa ja houkuttaa heitä omalle paikkakunnalleen. Finlandia Hotels painattaa printtiesitteen jäsenistään joka toinen vuosi. Esitteessä on kuvia ja informaatiota eri hotelleista ympäri Suomen. Yhteisen esitteen ansiosta, jäsenten ei tarvitse välttämättä painattaa omaa mainostaan, jolloin säästetään rahaa. Lisäksi yhteismarkkinointia hyödynnetään bonuskorttina. Kanta-asiakaskortilla saa kerrytettyä pisteitä ketjun toimipaikoissa ja edut voi hyödyntää esimerkiksi loma-aikaan. Kortti on maksullinen ja se on voimassa kaksi vuotta kerrallaan.

Yhteismarkkinoinnin hyötyjä pystytään mittaamaan jonkin verran esimerkiksi bonusmyynnin myötä. Mitä enemmän huoneita myydään bonushintaan, sitä vaikuttavampaa on yhteismarkkinointi. Lisäksi messuilla ja muissa asiakastilaisuuksissa muodostetut kontaktit sekä heidän yöpymisensä ovat eräänlainen mittari markkinoinnin tuloksista. Ongelmana on kuitenkin eksaktin mitattavuuden vaikeus. Jos yritys tekee myös muuta myyntityöstä, esimerkiksi maksaa hakukoneoptimoinnista ja on näkyvissä kan-

sainvälisissä varauskanavissa, on markkinointitoimenpiteiden mittaaminen erittäin vaikeaa.

Yhteismarkkinoinnissa ilmenevä ongelma on osallistujien heterogeenisuus. Tämä tarkoittaa, että jäsenten tarjoamien palveluiden taso on hyvin vaihteleva. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla omistussuhteet, vaihtelevat resurssit ja sijainti kartalla. Pienen perheyriksen voi olla vaikea löytää henkilökunnastaan osaavaa ja ehtivää henkilöä esimerkiksi tuottamaan materiaalia ketjun yhteiseen printtiesitteeseen. Markkinointi tehostuu, kun nimetään markkinointivastaava. Esimerkiksi perheyriyksessä voi olla vaikea ymmärtää investointien tarpeellisuutta suhteessa fyysisiin puitteisiin.

Vaatimukset ja henkilökunnan panostus kuuluvat teemaan ihmislähtöisyys. Markkinointivastaavan vaatimuksia ovat esimerkiksi osallistuminen edustustilaisuuksiin, ketjuyhteistyö sekä markkinointipäiville osallistuminen. Markkinointivastaavalla on usein melko hyvä käsitys siitä, minkälaisia yksiköitä katto-organisaation alle kuuluu, mutta ongelma on, jos asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä ei. Vastaanottovirkailijat ovat myynnillisesti strategisessa paikassa, sillä he voivat suositella asiakkaille muita ketjun toimipaikkoja tai myydä kanta-asiakkuutta. Myös tässä kohtaa nousee esiin yhteismarkkinoinnin solmukohta – tarjonnan epätasainen laatu. Jos vastaanottovirkailija ei halua kertoa asiakkaalle tietystä toimipisteestä sen vaatimattomuuden takia, on sillä mahdollinen vaikutus myyntiin. Jotkin jäsenet jättäytyvät pois ketjutoiminnasta, sillä he eivät pidä kaikkia osallistujia tarpeeksi tasokkaina.

Mahdollisuudet ja vinkit on oma kokonaisuutensa. Yhteismarkkinoinninmahdollisuuksia voi katsoa muustakin näkökulmasta kuin saman alan yrittäjien yhteistyö. Yhteismarkkinointia voidaan tehdä paikkakunnan sisällä eri aloja edustavien yritysten kanssa. Esimerkiksi hotelli, bussiyhtiö, ohjelmapalveluidentarjoaja ja vuokrasauna voivat tehdä yhteistyötä antamalla asiakkaalle helpon, valmiiksi suunnitellun ja kokonaisvaltaisen elämyksen kyseisessä kaupungissa. Vinkeiksi annetaan seuraavaa ”*Nettihan ei ole autuaaksi tekevä jollei ole kukaan, joka sitä hoitaa*”, ”*hotelliketju on juuri niin hyvä tai huono, kun se huonoin hotelli*” ja ”*hotellin pitää tehdä remonttia ennen kun se kuluminen näkyy*”.

6.3 Franchisingottajien kokemukset

Kolmannen tutkimuskysymyksen tulokset on jaettu kahteen yläluokkaan, hyviin ja huonoihin kokemuksiin franchisingyrittäjyydestä. Lisäksi keskellä on kaksi alaluokkaa, yrittäjän vapaus ja sopimukset, joista tuli sekä positiivisia että negatiivisia tuloksia. Yleisellä tasolla franchisingia pidetään turvallisempaan kuin yksityisyrittäjyyttä ja pääasiassa kokemukset siitä ovat positiivisia.

Hyviin kokemuksiin kuuluvat franchisingin valitseminen, markkinointi, tunnettuus, valmis liikeidea, helppous ja ketjun tuki. Tutkimukseen osallistuneet franchisingottajat ovat työskennelleet ensin kyseisessä yrityksessä ja sitten ryhtyneet itse yrittäjiksi. Syitä ketjuun jäämiselle on esimerkiksi se, että tuotteet ja käytännöt ovat tuttuja tai ketjun työilmapiiri on hyvä. Jotkut ovat päätyneet yrittäjiksi tietylle brändille sattuman kautta: *”Olin siellä töissä ja tykkäsin tuotteista ja alasta, ja edellinen yrittäjä halusi lopettaa niin minulla oli siinä mahdollisuus.”*

Valmista markkinointitiimiä pidetään franchisingin hyvänä puolena, ja uudet tuotteet valmiine tuotekuvineen helpottavat arkea tutkimuksen mukaan. Tärkeänä asiana nostetaan esiin tunnettuus ja näkyvyys. Ne ovat yrityksen menestymisen avaimia. Tunnettu brändi myös takaa, että asiakkaita riittää ja että he tietävät, mitä ovat valinneet, jolloin pettymyksiä tulee vähän. Yritystoimintaa helpottaa se, että yritys on tunnettu ympäri Suomea. Valmis konsepti testattuine käytäntöineen koetaan positiivisiksi. Riskit koetaan pieniksi, sillä kaikki on jo testattu. Tuotekehittely on ketjun vastuulla, joten aikaa jää enemmän varsinaisen työn tekemiseen. Kynnys perustaa franchisingyritys on matalampi kuin yksityisen yrityksen perustamiseen. Lähes kaikki kertovat, että huonoja puolia tai vaikeuksia ei ole ollut, sillä työ on miellyttävää ja siitä voi olla ylpeä.

Franchisingketjun tarjoama tuki on tärkeää. Ketjussa on kokeneempia toimijoita, jotka osaavat neuvoa ongelmatilanteissa. Ketju kartoittaa myös liiketilat, jolloin franchisingottajan ei tarvitse veikata, missä on mahdollisuus menestyä. Vaikka samalla seudulla ei olisikaan muita saman ketjun yrittäjiä, järjestetään franchisingottajille yrityspäiviä säännöllisesti. Siellä on mahdollisuus tutustua muihin saman ketjun yrittäjiin ja saada vertaistukea. Ketjut lupaavat antaa tukea, jos yrittäjä sitä kaipaa. Ketju tukee yrittäjää myös seuraamalla toimipisteen hallinnollista puolta sekä neuvomalla ja ohjaamalla tarvittaessa.

Yrittäjän vapaus ja sopimusasiat voivat asettua sekä hyviin että huonoihin kokemuksiin, sillä tulokset eivät ole yksiselitteisiä. Jotkut yrittäjät eivät kaipaa vapauksia sen enempää, mitä heillä nyt on. Yrittäjien vastuulle kuuluvat muun muassa hallinnolliset seikat, rekrytointi ja taloudesta huolehtiminen. Rekrytoinnin vapautta ylistetään, sillä työilma- piiri koetaan ehdottoman tärkeäksi. Toisaalta taas vastuun kantaminen päätöksistä ja teoista on välillä raskasta ja samankaltaista kuin yksityisyrittäjällä. Eräs yrittäjä kaipasi aloittaessaan enemmän vapauksia, mutta on nykyään tyytyväinen tilanteeseen.

Sopimuksesta varoitellaan, että se mitä on kirjallisesti luvattu, on myös tehtävä. Konsepti määritellään sopimuksessa usein hyvin tarkkaan, jolloin tuotteisiin, sisustukseen tai mainontaan ei voi vaikuttaa ollenkaan. Positiivisena eräs yrittäjä pitää sitä, että hänen ei tarvitse huolehtia markkinoinnista, vaan hän ainoastaan maksaa sopimuksessa olevan maksun myyntien perusteella. Eräs yrittäjä sanoo valmiista tuotevalikoimasta: *”Nämä on niitä sopimusasioita, joiden kanssa olen ok.”*

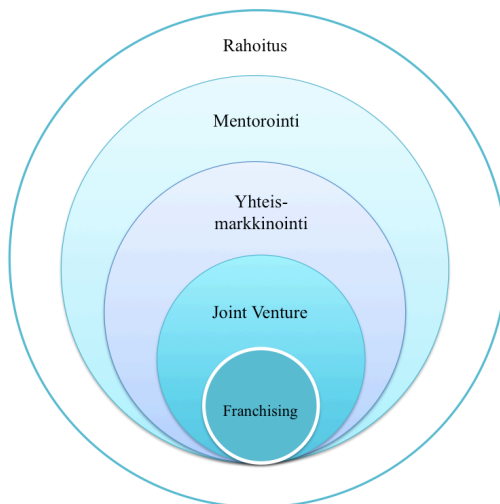
Franchisingin huonoihin puoliin lukeutuvat ketjujen eri taso, raha-asiat, tiukka konsepti ja vaikeudet. Kaikki ketjut eivät välttämättä kykene tarjoamaan samoja puitteita yrittäjilleen, jolloin apua ei ehkä saa tarpeeksi tilanteen sitä vaatiessa. Ketjut voivat olla myös erikokoisia, jolloin isossa organisaatiossa tieto kulkee hitaasti. Huonona asiana koetaan, että palautteen välittäminen johtoportaalille tuntuu turhalta, koska vastausta saa odottaa pitkään. Eräs yrittäjä pohtii usein, olisiko tilanne toinen yksityisyrittäjänä ja olisiko mahdollista reagoida palautteisiin nopeammin. Franchisingyrittäjyyden aloittaminen vaatii paljon pääomaa, mikä koetaan negatiiviseksi. Liian suuret palkkojen sivukulut koetaan myös huonoksi puoleksi, sillä ahkeria työntekijöitä haluttaisiin palkita. Franchisingmaksut ovat yrittämisen miinuspuoli, mutta ne ovat tiedossa aina ennalta.

Vaikka valmis konsepti koetaan positiiviseksi asiaksi, tiukka konsepti aiheuttaa tilanteen, että franchising ei välttämättä sovi kovin luoville henkilöille. Konseptin jäykkyys näkyy siinä, että yrittäjien omat ideat eivät etene kovin pitkälle, mikäli ne eivät istu haluttuun muottiin. Kaikki yrittäjät kokevat, että franchisingissa ei ole suuria vaikeuksia. Eräs yrittäjä kertoo, että alussa odotukset olivat toisenlaiset kuin todellisuus. Konseptin ymmärtämisen jälkeen vaikeuksia ei ole ollut.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tehdessäni alkukartoitusta Kissakahvila Purnauskiksen tarpeista olisin toivonut hieman selkeämpää kokonaiskuvaa tehtävänannosta. Ongelma tietysti oli se, että yrittäjä itse ei ollut täysin selvillä siitä, miten laajentaminen toteutettaisiin. Toisaalta tämä epävarmuus ja asioiden keskeneräisyys antoivat tarkoituksen työlleni: työn tavoite on ennen kaikkea tukea yrittäjää tämän liiketoiminnan laajentamisoperaatiossa.

Koko opinnäytetyön ajan punainen lanka on löydettävissä niin teoriaosuudesta kuin tutkimusosastakin. Teorian keskiössä on franchising, joka laajenee koko ajan kohti löyhempää yhteistyömuotoa (kuvio 1). Rahoitus muodostaa uloimman renkaan, joka rajaa kokonaisuuden sisäänsä. Mihin vaihtoehtoon yrittäjä ikinä päätyykään on hänen mahdollista hakea rahallista tukea yrityksensä kehittämisoperaatiolle. Tutkimusosa tukee lähteisiin perustuvaa teoriaa ja antaa näkökulmaa siihen, että asioita voi tehdä omalla tavallaan. Franchisingottajien haastattelut selvittävät, mitä mahdollisia vaikeuksia tai haittapuolia yrittäjät ovat kokeneet työssään.



KUVIO 1. Teoreettisen viitekehyksen muotoutuminen.

Kissakahvila Purnauskikselle franchising ei ole välttämättä se paras keino laajentaa toimintaansa. Jos kahvilasta halutaan eriniminen ja -näköinen sekä tuotteiltaankin ensimmäisestä toimipisteestä eroava, katoaa franchisingin idea. Franchisingin ydin on se, että yritys ja brändi on jo valmiiksi tunnettu ja markkinat testattu, jolloin franchisingottajan vastuulle jää ainoastaan liiketoiminnan harjoittaminen. Franchisingmaksut perustuvat nimenomaan yrityksen nimen ja brändin käyttöoikeuteen. Kissakahvilan tapauk-

sessä olisi epäselvää, mistä maksua peritään, jos nimikin olisi eri. Itse kissakahvila-ideasta tuskin voi pyytää vuosittaista maksua tai se vaatisi patentin omistuksen.

Purnauskis voi laajentaa toimintaansa franchisingilla, jos valmiin brändin käyttöoikeudet myydään uudelle yrittäjällä eli franchisingottajalle. Tämä vaatii Purnauskikselta konseptin yksityiskohtaista määrittelemistä, franchisingtoimintakäsikirjan laatimista sekä tuotevalikoiman vakiinnuttamista. Tutkimustuloksina franchisingnottajat kokivat juurikin valmiin konseptin positiiviseksi asiaksi. Purnauskiksen toiminnan osa-alueita ovat kuitenkin vaihtuvat ruoka- ja juomalistat sekä tapahtumat ja teemaillat, joten franchisingmuottiin mahtuminen saattaa rajoittaa kahvilan toiminnan vapauksia.

Kissakahvila Purnauskiksen yrittäjä voi sen sijaan toimia uuden toimipisteen omistajalle mentorina. Kissakahvilan arjessa on varmasti kohdattu paljon sellaisia tilanteita, mistä ei ole dokumentoitu ennakkotapauksia. Täten Purnauskiksen yrittäjä voi toimia mentorina toisen toimipisteen yrittäjälle ja pyrkiä jakamaan tekemisen kautta hiljaista tietoaan hänelle. Ongelmatapauksissa vertaistukea ja neuvoja on saatavilla luotettavasta lähteestä. Mentoroinnin positiivinen vaikutus mentoriin on se, että hän saa henkistä tyydytystä seuratessaan aktorin kehittymistä ammatillisesti. Yrittäjän itsetunto ja -varmuus kohoavat mentoroinnin seurauksena, kun pääsee havainnoimaan, että oman tiedon avulla toinen ihminen oppii ja kypsyy ammattiinsa. Itsevarmuudesta on hyötyä mahdollisissa tulevaisuuden työympäristöissä ja johtotehtävissä.

Mentoroinnin lisäksi toimipisteet voivat harjoittaa yhteismarkkinointia. Kummassakin toimipisteessä voisi olla julisteita ja lentolehtisiä, jotka kertovat asiakkaille, että muualtakin Suomesta voi löytää samanhenkisen paikan. Yhteismarkkinointiteemahaastattelussa nousi ilmi, että asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on suuri vaikutus yhteistyökumppaneiden mainostamisessa. Heidän asiantuntijuutensa ja kyky vastata asiakkaiden kysymyksiin muista toimipisteistä ovat tärkeitä yhteismarkkinoinnin keinoja. Kanta-asiakaskortti on hyvä lisä Purnauskiksen yhteismarkkinointiin, sillä se on helppo toteuttaa. Kortti on luultavasti menestyksekkäämpi, jos se on maksuton, mutta voimassaoloajan voi määritellä niin lyhyeksi, että kahvila saa selkeää etua kortista.

Haastattelun pohjalta kummallekin toimipisteelle suosittelen yhteismarkkinointia myös kaupunkien sisällä. Harrastelijapiirit ja -kaupat ovat kissakahviloiden tapauksessa he-

delmällisempiä yhteistyökumppaneita. Esimerkiksi kissatarvikekaupoissa, -näyttelyissä ja alueen kenneleissä näkyminen tuo varmasti asiakkaita molempiin toimipisteisiin. Yhteismarkkinointia voi siis tehdä muidenkin kuin oman alan tekijöiden kanssa.

Erilaisissa tapahtumissa kissakahvilat voivat hyödyntää Joint Venturen tapaista liiketoimintamuotoa. *Kissakahviloiden joulu* voisi olla esimerkki yhdessä toteutetusta projektista, jossa yrittäjät tekevät tiivistä yhteistyötä. Resurssien yhdistäminen säästää kustannuksissa, ja näkyvyys saadaan moninkertaistettua liittämällä kahden toimipisteen funktiot yhteen projektin ajaksi. Joint Venturen laajuus määritellään sopimuksilla, joten yhteistyön ei välttämättä tarvitse olla edes näin sitovaa. Sopimus voidaan laatia koskemaan esimerkiksi vain tiettyjä tuotteita. Purnauskiksen kehittämia tuotteita saa myydä myös Oulun toimipisteessä, jolloin voitto-osuus jaetaan ennalta sovitulla tavalla, ja päinvastoin. Vain mielikuvitus on sopimusten laatimisen rajana.

Yrityksen laajentaminen -teemahaastattelussa esiin nousi ehkä se perinteisin tapa toteuttaa liiketoimintaa useassa toimipisteessä: uuden toimipisteen omistajuus säilyy alkuperäisen toimipisteen yrittäjällä ja uuteen kahvilaan palkataan kahvilapäällikkö ja henkilökuntaa. Tällainen toimintatapa vaatii paljon lisää pääomaa, mutta myös vaikutusmahdollisuudet ovat suuremmat. Rahoitusta on saatava joka tapauksessa, oli laajenemismuoto mikä hyvänsä.

Tutkimustuloksissa on kategoria mahdollisuudet ja vinkit. Vinkit, joita tuli ilmi, liittyivät hotellialaan. Niitä voi kuitenkin soveltaa myös Kissakahvila Purnauskiksen hyödyksi. Neuvoa internetin mahdollisuuksista voidaan soveltaa mihin toimialaan tahansa. Nykyään kaiken pitää olla saatavilla nopeasti ja välimatkan päästäkin, joten internet ja sosiaalinen media ovat mainioita työkaluja tähän tarkoitukseen. Sivustoja tulee kuitenkin olla päivittämässä jatkuvasti.

Yritysten yhteistyössä joku on se heikoin lenkki, mikä vaikuttaa koko yhteisöön. Jos markkinointistrategia toteutetaan yhteistyössä toisen tai useampienkin yritysten kanssa, tulee korkea taso säilyttää. Heikoimmin suoriutuva yritys hyötyy paremmin menestyvistä, mutta ei anna muille jäsenille mitään. Yritystoiminnan ongelmatilanteiden ennaltaehkäisy on lähes aina helpompaa, miellyttävämpää ja edullisempää kuin tilanteen korjaaminen jälkeenpäin. Siksi ”*pitää tehdä remonttia ennen kun kuluminen näkyy*”. Esi-

merkiksi on helpompaa kertoa asiakkaalle, että ravintolassa on jonoa ja tilauksen toteuttaminen kestää, eikä lepytellä vihaisia ihmisiä vasta jälkikäteen.

Mielestäni tärkeää on, että Kissakahvila Purnauskiksen omistaja tutustuu kaikkiin laajentamisvaihtoehtoihinsa, keskustelelee eri rahoitustahojen kanssa ja muodostaa oman mielipiteensä siitä, miten toimintaa on järkevintä laajentaa. Jokaisessa tavassa on omat hyvät puolensa ja haasteensa. Oleellisinta on punnita omia resursseja suhteessa haluttuun voittoon uuden toimipisteen liikevaihdosta. Tutkimustuloksissa esiinnoussut näkökulma siitä, että erikoispaikan ei tarvitse haalia asiakkaita, vaan ennemminkin karsia, sopii täydellisesti Purnauskikselle. Asiat kannattaa tehdä omalla tyylillä ja haluamallaan tavalla, jolloin osa asiakkaista ei pidä paikasta ollenkaan, mutta lojaalit asiakkaat löytyvät nopeasti. Usko omaan tekemiseen kannattaa säilyttää.

LÄHTEET

Aaltonen, T. yrittäjä. 2016. Kissakahvilan liikeidea. Sähköpostiviesti kissakahvila@purnauskis.fi Luettu 8.1.2016.

Alastalo, A. 2014. Asiantuntijuus ja hiljainen tieto. Menetelmiä ja mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen. Liiketalouden koulutusohjelma. Metropolian ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Carver, E., Itkonen, L. j& Layne, H. 2011–2012. Helsingin yliopiston ryhmämentorointi-
tiopas. Luettu 4.1.2016.
http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/mentorointi/Ryhmämentorointi_opas.pdf.

Danske Bank. 2016. Kuinka paljon voin saada yrityslainaa? Luettu 5.1.2016.
<https://www.danskebank.fi/fi-fi/asiakaspalvelu/Yritysassiakkaat/useinkysyttya/lainat/Pages/kuinka-paljon-voin-saada-yrityslainaa.aspx>.

Duckett, B. & Monaghan, P. 2011. How to Franchise Your Business. Grow your business by creating and managing a franchised network. 2. painos. Oxford: How to Books Ltd.

ELY-keskus. 2015. Yrityksen kehittämisavustus. Päivitetty 15.9.2015. Luettu 5.1.2016.
https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittamisavustus#.VovJTYY_u21.

Finnvera 2016a. Rahoituksen hakeminen kasvuun. Luettu 5.1.2016.
<https://www.finnvera.fi/Kasvu/Rahoituksen-hakeminen-kasvuun/Rahoituksen-hakeminen>.

Finnvera 2016b. Rahoituksen hinta. Luettu 5.1.2016.
<https://www.finnvera.fi/Alku/Rahoituksen-hinta/Rahoituksen-hinta>.

Finnvera 2016c. Lainan takaisinmaksu. Luettu 5.1.2016.
<https://www.finnvera.fi/Alku/Lainan-takaisinmaksu/Lainan-takaisinmaksu>.

Inc.com. 2016. Joint Ventures. Luettu 29.2.2016.
<http://www.inc.com/encyclopedia/joint-ventures.html>.

Investopedia. 2016. Joint Venture – JV. Luettu 29.2.2016.
<http://www.investopedia.com/terms/j/jointventure.asp>.

Jäsenesittelyt: Arnolds, Picnic, Spice Ice. 2016. Suomen Franchising-Yhdistys ry. Luettu 11.1.2016. <http://www.franchising.fi/jasenesittelyt>.

Kestenbaum, H. & Genn, A. M. 2008. So You Want to Franchise Your Business. USA: Entrepreneur Media Inc.

Kissakahvila Purnauskis. 2016. Kissakahvila Purnauskis. Luettu 4.1.2016.
<http://purnauskis.fi>.

Laakso, H. 2014. Lähtisinkö franchisingyrittäjäksi. SFY: Franchising Suomessa.

Lääkkö, P. 2014. Sopiiko franchisingyrittäjyys minulle? SFY: Franchising Suomessa.

Management Mentors. 2015. The Differences Between Coaching & Mentoring. Luettu 4.1.2016. <http://www.management-mentors.com/resources/coaching-mentoring-differences>.

Manktelow, J., Eyre, E., Pavey, S., Jackson, K., Cook, L., Edwards, S., Ward, D. & Khan, B. 2015. Mentoring, A Mutually Beneficial Partnership. Mind Tools. Luettu 4.1.2016. https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_72.htm.

Mourdoukoutas, P. 2013. 5 Things That Make A Franchise Successful. Forbes. Julkaistu 4.10.2013. Luettu 8.1.2016. <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2013/10/04/5-things-that-make-a-franchise-successful/>.

Mynttinen, S. (toim.) 2016. Liiketoimintasuunnitelma - yrityksen kasvu. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pienyrityskeskus. Luettu 5.1.2016. http://pienyrityskeskus.aalto.fi/fi/wope/materiaalit/oppimateriaali_liiketoimintaosaaminen_fi.pdf.

Nuutinen, O. 2016. Hiljainen tieto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. Luettu 22.2.2016. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>.

Opetushallitus. 2016. Mentorointi. Luettu 4.1.2016. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31 (3). Luettu 22.2.2016. <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/7079/5613>.

Sawyer, C. 2011. How to Franchise Your Business. The plain speaking guide for business owners. London: Live It Publishing.

Sibley, A. 2016. What Is Co-Marketing? A Guide to Co-Branding Marketing Campaigns. Julkaistu 19.1.2016. Luettu 26.2.2016. <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/34188/What-in-the-Heck-Is-Co-Marketing.aspx>.

Spym. Terveen järjen mainostoimisto. 2011. Spym-blogi: Yhteismarkkinointi: hyviä tuloksia vähillä kustannuksilla! Julkaistu 7.12.2011. Luettu 25.2.2016. <http://www.spym.fi/blogi/yhteismarkkinointi-hyvia-tuloksia-vahilla-kustannuksilla/>.

The Entrepreneur's Source. 2014. Terry Powell and The Entrepreneur's Source Present: A Good Franchisor. Video. Julkaistu 16.1.2014. Katsottu 11.1.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=vr4euI-NKqA>.

Tomperi, A. & Määttä, R. 2011. Franchising-yrittäjyys uravaihtoehtona. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Tradenomiliitto Tral ry. 2016. Mentorointi. Luettu 4.1.2016. <http://www.tral.fi/palvelut-ja-edut/ura-ja-koulutuspalvelut/mentorointi/>.

Yritystulkki. 2015. Yrityksen rahoitusopas. Julkaistu 3/2015. Luettu 5.1.2016.
http://yritystulkki.agileus.fi/files/yt_rahoytus_oulu.pdf.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko ravintolayrittäjän haastattelua varten

1. Mikä on asemasi yrityksessäsi?
2. Miten ravintolakokonaisuus on saanut alkunsa ja laajentunut?
3. Minkälaisissa tehtävissä olet ollut laajennettaessa uuteen toimipisteeseen?
4. Mitkä ovat tehtäviäsi uuden toimipisteen avaamisen jälkeen?
5. Onko laajentamistoimissa ollut vastoinkäymisiä?
6. Mitä kannattaa muistaa laajenemisoperaatiossa?
7. Onko uusiin toimipisteisiin rekrytointi helppoa?
8. Mitkä ominaisuudet ratkaisevat rekrytoinnissa?
9. Kuinka asiakkaat löytävät toimipisteisiinne?
10. Onko erikoispaikkana helppo pitää pintansa isojen ketjujen rinnalla?

Liite 2. Haastattelurunko hotellipäällikön tapaamiseen

1. Miten yhteismarkkinointi ilmeni hotellissa? (tiimi/henkilö)
2. Millä keinoin markkinointi hoidettiin? (nettisivut yms.)
3. Millä muilla tavoin yhteismarkkinointia hyödynnettiin tai se näkyi hotellissa? (painotuotteet, passit, alennukset, messuosastot)
4. Oliko markkinointi jaettu vastuualueisiin vai hoitiko yksi henkilö kaiken?
5. Oliko yhteismarkkinoinnin tulos odotetunlainen?
6. Kuinka paljon paremmat myynnit olivat markkinoinnilla kuin ilman? Prosenttiosuuk-sia?
7. Oliko asiakasryhmä tarpeeksi samanlainen yhteismarkkinointiyritysten kesken?
8. Miten asetuitte markkinoinnissa suhteessa kilpailijoihinne?
9. Onko yhteismarkkinoinnissa jotain haittoja?
10. Oliko markkinointi kaikille yrityksille mieluisaa/linjan mukaista? Hoitivatko kaikki oman osuutensa?
11. Vinkkejä yrittäjälle yhteismarkkinointiin?

Liite 3. Sähköpostihaastattelun kysymykset franchisingottajille

1. Miten ajatus franchisingyrittäjyydestä sai alkunsa?

1.1 Miten päädyit kyseiseen yritykseen?

2. Miten franchisingyrittäjyys eroaa mielestäsi yksityisyrittäjyydestä?

2.1 Koetko kynnyksen pienemmäksi aloittaa franchisingyritys kuin perustaa yksityisyri-
tys? Miksi?

3. Mitä vaikeuksia olet kohdannut toimiessasi osana franchisingketjua?

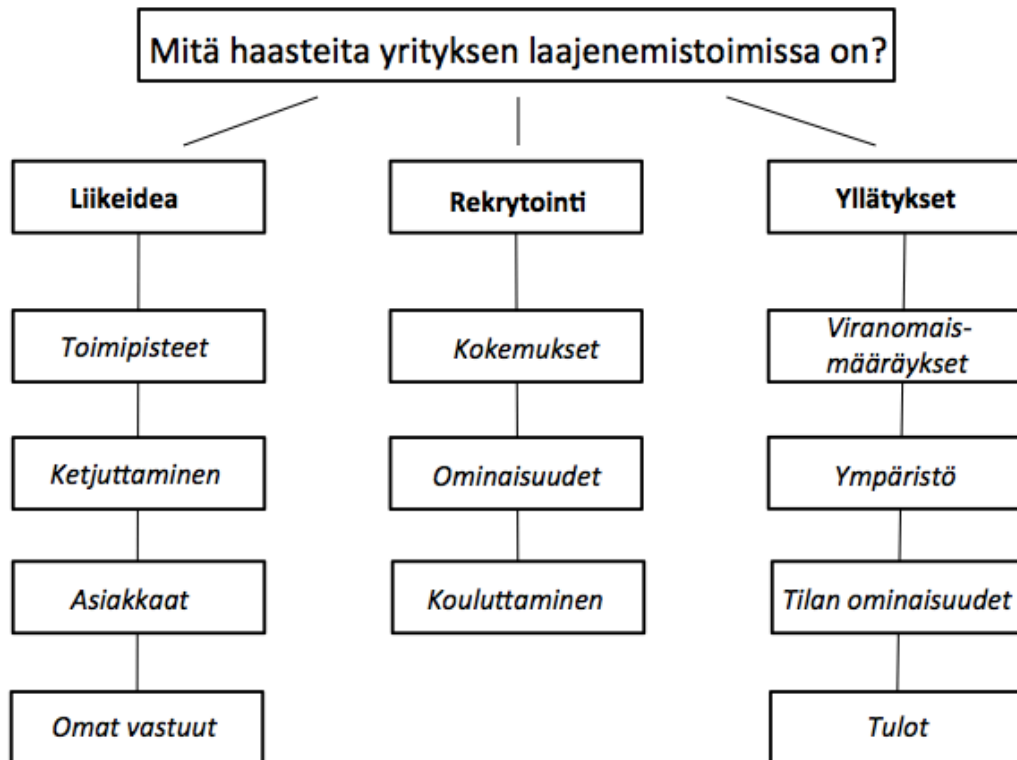
4. Teetkö yhteistyötä muiden ketjun yrittäjien ja emoyhtiön kanssa, ja saatko heiltä kai-
paamaasi apua ja tukea tarvittaessa?

5. Kuinka paljon liikkumatilaa sinulla on franchisingketjun puitteissa, esimerkiksi hal-
linnollisissa asioissa?

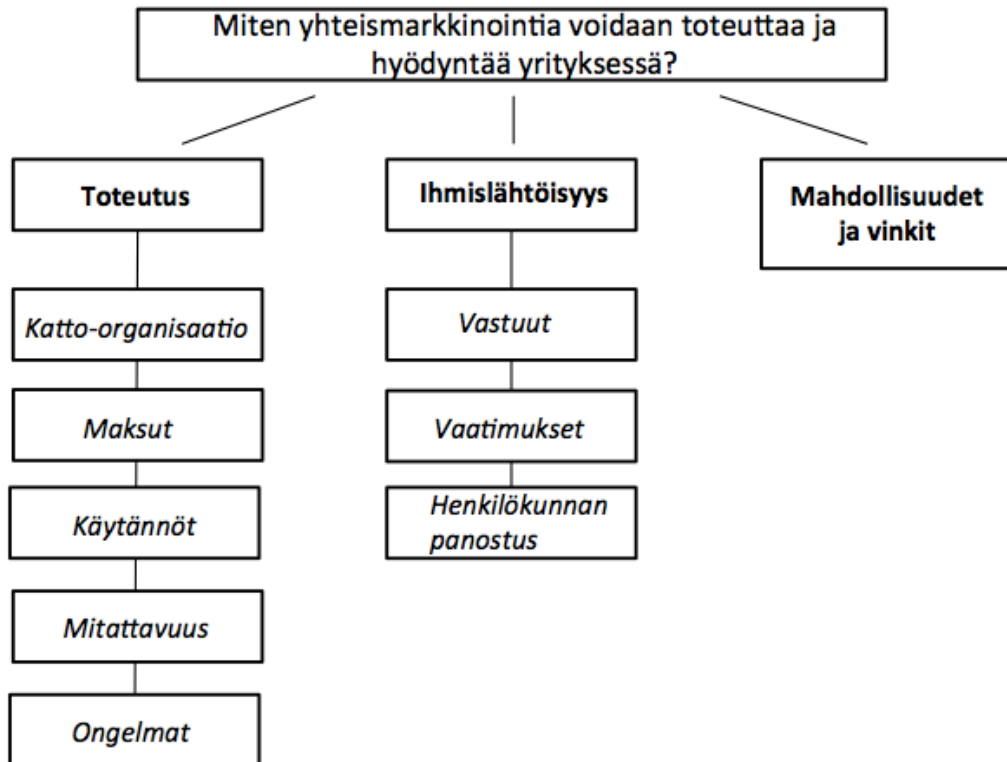
5.1. Kaipaisitko yrittäjänvapauksia enemmän?

6. Mitä kokemuksia sinulla on yleisesti franchisingyrittäjyydestä? Hyviä ja huonoja
puolia?

Liite 4. Luokittelujärjestelmä yritystoiminnan laajentamisesta



Liite 5. Luokittelujärjestelmä yhteismarkkinoinnin hyödyistä ja mahdollisuuksista



Liite 6. Luokittelujärjestelmä franchisingottajien kokemuksista

