

FRANCHISINGKETJUN JOHTAMINEN JA KETJUN SISÄINEN YHTEISTYÖ

Case: Opiskelijoiden Vuokravälitys

Taru Lääperi

Opinnäytetyö
Tammikuu 2010

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) LÄÄPERI, Taru	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.01.2010
	Sivumäärä 169	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi FRANCHISINGKETJUN JOHTAMINEN JA KETJUN SISÄINEN YHTEISTYÖ Case: Opiskelijoiden Vuokravälitys		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Opiskelijoiden Vuokravälitys Suomi Oy		
Tiivistelmä Tutkimuksen kohteena oli vuokra-asuntoja välittävä franchisingketju Opiskelijoiden Vuokravälitys. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle mahdollisimman kattava ja ajankohtainen työ ketjun sisäisen yhteistyön tilasta ketjun franchisingyrittäjien haastatteluiden pohjalta. Työssä pyrittiin tuomaan laajasti esiin ketjun franchisingyrittäjien kokemuksia yhteistyön hyvistä ja huonoista puolista. Lisäksi yhtenä tavoitteena oli pohtia, miten yhteistyötä ketjun jäsenten välillä voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa pääpaino oli ketjujohtamisessa ja johtamisen vaikutuksessa sisäiseen yhteistyöhön. Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin yksilöhaastatteluina puhelimitse kaikkia ketjun yhdeksää franchisingyrittäjää. Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin yksi esihaastattelu. Tutkimuksen empiirisen aineiston analysointikeinona käytettiin teemoittelua. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on valittu puhtaasti empiiriseen aineistoon pohjautuen. Tutkimuksen perusteella selvisi useita OVV-ketjun sisäisen yhteistyön toimivuuteen vaikuttavia seikkoja, joihin ketjussa kannattaa kiinnittää jatkossa huomiota. Tutkimus myös osoitti kokemusten sisäisen yhteistyön toimivuudesta vaihtelevan suuresti haastattelusta franchisingyrittäjästä riippuen. Haastateltujen tyytyväisyyteen yhteistyötä kohtaan vaikuttivat muun muassa toiminnan itsenäisyys, omat vaikutusmahdollisuudet ja johtamistapa. Sisäistä yhteistyötä voidaan kehittää esimerkiksi kommunikoinnin lisäämisen, yhteisten toimintatapojen selkeyttämisen, yksilöllisyyden huomioimisen ja tiukemman johtamisen avulla. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että ketjussa on hyvät edellytykset toimivalle sisäiselle yhteistyölle, mutta sen toteutuminen vaatii ketjulta ja ketjujohdolta sitoutumista yhteistyötä hiehtävien muutamien epäkohtien ratkaisuun.		
Avainsanat (asiasanat) franchising, franchisingketju, franchisingantaja ja -ottaja, johtaminen, yhteistyö, sisäinen viestintä		
Muut tiedot		



Author(s) LÄÄPERI, Taru	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 11012010
	Pages 169	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title MANAGEMENT AND INTERNAL COOPERATION WITHIN A FRANCHISE CHAIN Case: Opiskelijoiden Vuokravälitys		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Opiskelijoiden Vuokravälitys Oy		
Abstract This thesis was assigned by Opiskelijoiden Vuokravälitys Suomi Oy, a franchise chain providing housing services. The aim of this bachelor's thesis was to produce as comprehensive and topical a report as possible concerning the state of internal cooperation within the chain based on the franchisees' interviews. Another goal was to suggest how the cooperation between the members of the chain could be developed. The franchisees' experiences of the advantages and disadvantages of cooperation were studied widely. The main emphasis of this study was on management and the effects of management on internal cooperation. The used study method was qualitative. The research information was gathered through semi-structured interviews. All of the nine franchisees of the chain were interviewed individually over the phone. One pre-interview was also conducted. The empirical information was analyzed by forming categories. The theoretical frame of reference is based purely on the empirical material. According to the study there are many issues affecting the functionality of the chain's internal cooperation that should be paid attention to in the future. The study also showed that the experiences concerning the functionality of cooperation varied depending on the interviewed franchisee. Factors affecting satisfaction with cooperation included, among other things, independence at work, the degree of participation and the managerial style. Internal cooperation can be developed by increasing communication, clarifying operational modes, respecting individuality and through tighter management. In conclusion, it can be stated that the chain has the necessary conditions for making internal cooperation work but commitment is required both from the franchisees and the franchisor in removing the few obstacles for successful cooperation.		
Keywords franchising, franchisor, franchisee, management, cooperation		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	3
1.2 Opiskelijoiden Vuokravälitys.....	4
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	6
1.4 Tutkimusote ja -menetelmät	8
1.5 Tutkimuksen toteutus	9
1.6 Tutkimuksen rajaus ja rakenne.....	12
1.7 Franchising liiketoimintamuotona.....	15
2 KETJUJOHTAJA JA SISÄISEN YHTEISTYÖN HAASTEET ...	20
2.1 Franchising ja yhteistyö.....	22
2.2 Ketjujohtajan rooli ja johtamistapa.....	26
2.3 Franchisingyrittäjien tyytyväisyys.....	28
2.3.1 Franchisingin edut ja haitat	28
2.3.2 Odotukset ja odotusten toteutumisen vaikutus.....	32
2.4 Luottamuksen ilmapiirin rakentaminen.....	36
3 KETJUJOHTAJAN TEHTÄVÄ VIESTIJÄNÄ	40
3.1 Sisäinen viestintä ja viestinnän keinot.....	42
3.2 Tiedonkulku ketjussa.....	46
3.2.1 Sisäinen tiedottaminen	46
3.2.2 Palaute ja seuranta.....	51
3.3 Franchisingyrittäjien välinen viestintä ja vuorovaikutus.....	61
5.3 Vuorovaikutusjohtaminen.....	69
4 KETJUJOHTAJAN TEHTÄVÄ KEHITTÄJÄNÄ.....	73
4.1 Ketjun kehittäminen ja kehittyminen	74
4.1.1 Kehittämisen merkitys.....	75
4.1.2 Kehittymisen hidasteita	80
4.2 Sisäiset voimavarat kehittämisen ja kehittymisen apuna.....	89
4.2.1 Innovatiivisuuden hyödyntäminen	91
4.2.2 Osaamisen kehittäminen	96
4.2.3 Osaamisen jakaminen.....	106
4.3 Maineen kehittäminen	115
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	127

6 POHDINTA.....	152
LÄHTEET	157
LIITTEET	162
Liite 1. Suomen Franchising Yhdistyksen eettiset säännöt	162
Liite 2. Haastattelurunko franchisingyrittäjille	166

KUVIOT

KUVIO 1. Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjun organisaatiokaavio.....	5
KUVIO 2. Franchisingketjun jäsenten välisen yhteistyön luonne	24
KUVIO 3. ”Kolme y:tä” vuorovaikutusjohtamisen lähtökohtana.....	70
KUVIO 4. Organisaation oppimiskehä	99
KUVIO 5. Uuden tiedon luomisprosessi.....	112
KUVIO 6. Maineen ulottuvuudet	126

1 JOHDANTO

Hyvä yhteistyö ketjun jäsenten välillä on yksi franchisingketjun menestyksen kulmakivistä. Toimiva yhteistyö koostuu aina kokonaisuudesta, sillä jokainen ketjun jäsen voi toiminnallaan vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen. Suurin vastuu ketjun jäsenten välisen yhteistyön toimivuudesta on kuitenkin franchisingketjun johtajalla. Ketjujohtajan on hyvä tiedostaa onnistunutta sisäistä yhteistyötä tukevat ja horjuttavat asiat omassa ketjussaan ja pyrkiä hyödyntämään näitä seikkoja ketjun johtamisessa ja kehittämisessä. Franchisingketjussa toimivan yhteistyön kannalta oman haasteensa tuo se, että ketjun franchisingyrittäjät ja ketjujohto ovat usein maantieteellisesti kaukana toisistaan. Onnistunut yhteistyö franchisingketjussa edellyttääkin jatkuvaa panostusta ja tahtoa saada yhteistyö toimimaan etäisyyksistä huolimatta.

Franchisingketjun jäsenten välistä yhteistyötä, etenkin vain tiettyyn ketjuun keskittyen, on Suomessa tutkittu melko vähän. Myös laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö franchisingketjun toimintaan liittyvissä tutkimuksissa on vielä tähän päivään mennessä ollut harvinaista. Tässä tutkimuksessa halutaan ottaa riski ja lähteä tutkimaan aiheita, joka on ehdottoman mielenkiintoinen, mutta aikaisempien tutkimusten puutteen vuoksi myös hyvin haastava. Tutkimus voi paitsi hyödyttää toimeksiantajaa, myös mahdollisesti antaa virikkeitä muidenkin franchisingketjujen sisäisen yhteistyön tutkimiseen. Jos sisäinen yhteistyö ketjussa toimii, se näkyy myös ulospäin.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutustuin Opiskelijoiden Vuokravälitys (OVV) -ketjuun ollessani liiketalouden opintoihini kuuluvassa harjoittelussa ketjun Jyväskylän yrityksessä. Kuultuani yrityksen olevan osa franchisingketjua halusin tehdä opinnäytetyönkin franchisingiin ja samalla OVV-ketjuun liittyvästä aiheesta. Franchisingtoimintaan liittyvä aihe tuntui kiinnostavalta, koska franchising liiketoimintamuotona ei ollut minulle entuudestaan kovinkaan tuttu ja opinnäytetyön teko antoi mahdollisuuden päästä näkemään, minkälaista franchisingketjun toiminta käytännössä on. Koska halusin opinnäytetyön aiheen olevan merkityksellinen koko ketjun toiminnan kannalta, tiedustelin molemmilta ketjupäälliköiltä ehdotuksia työn aiheeksi. Toinen ketjupäälliköistä esitti ajatuksen ketjun jäsenten välisen yhteistyön toimivuuden tutkimisesta, mikä vaikutti heti kiinnostavalta ja

ajankohtaiselta aiheelta. Lyhyen sähköpostikeskustelun jälkeen pääsimme pian yhteisymmärrykseen aiheen tiimoilta ja näin työn toimeksiantajaksi tuli Opiskelijoiden Vuokravälitys Suomi Oy.

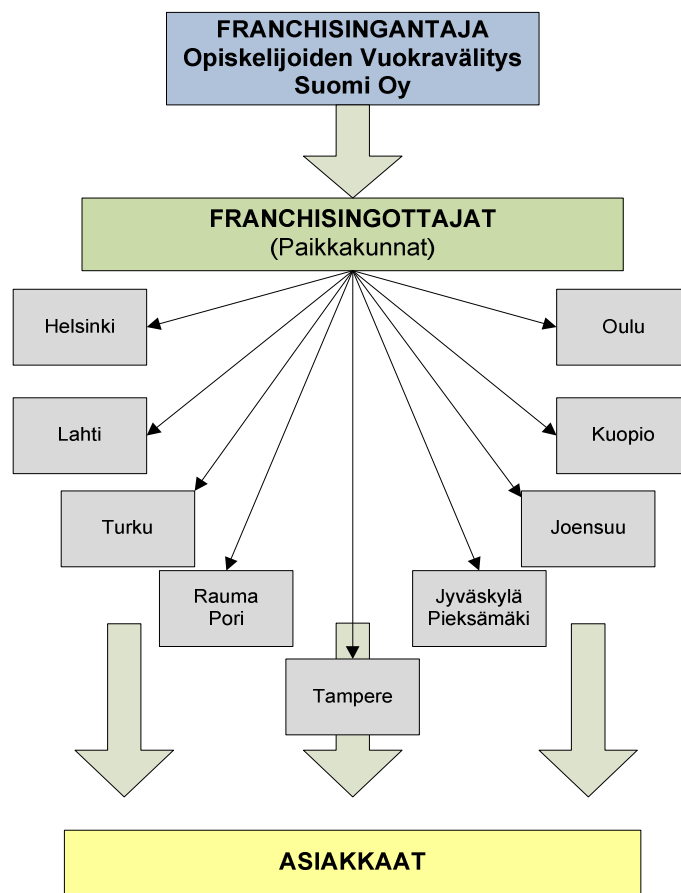
Tutkimus on mielestäni merkittävä Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjulle siinä mielessä, että vastaavaa tutkimusta ei ole ketjussa aikaisemmin tehty. Tutkimuksen avulla ketju saa hyödyllistä tietoa ketjun sisäisen yhteistyön toimivuudesta ja siitä, mitä asioita ketjussa mahdollisesti voitaisiin kehittää. Franchisingketjun sisäisen yhteistyön toimivuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei ole Suomessa tutkittu tähän mennessä kovinkaan paljon ainakaan laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tämä luultavasti johtuu siitä, että franchising on vielä maassamme suhteellisen uusi liiketoimintamuoto. Franchisingyrittäjien tyytyväisyystutkimuksia on jonkin verran tehty aikaisemmin, mutta tutkimusmenetelmiltään ne ovat yleensä olleet määrällisiä tutkimuksia, joissa tieto on kerätty valmiit vastausvaihtoehdot sisältäneillä lomakkeilla.

Ehkä laajimmin franchisingyrittäjyyttä ja franchisingantajien ja -ottajien välisiä suhteita Suomessa on tutkinut Mika Tuunanen (2005) Jyväskylän yliopistosta. Vaikka kyselylomakkeilla kerätty aineisto tuotti hyvin merkittävää ja kattavaa tietoa franchisingista, Tuunanen koki kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttämisen tutkimuksessa rajoittaneen syvällisemmän ja todenmukaisemman tiedon saamista. Perusteellisemman ja yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi olisi Tuunasen mukaan parempi käyttää laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten teemahaastatteluita. Tuunanen myös ehdottaa, että tutkimukset voitaisiin rajata koskemaan ainoastaan yhden ketjun jäseniä kerrallaan. (Tuunanen 2005, 51–52.) Tuunasen ajatukset tukevat omia mielipiteitäni siitä, että tarvetta tämän työn kaltaisille tutkimuksille on.

1.2 Opiskelijoiden Vuokravälitys

Opiskelijoiden Vuokravälitys on vuonna 1994 Turussa perustettu yksityisten vuokranantajien asuntoja välittävä maanlaajuinen franchisingperiaatteella toimiva ketju. Valtakunnallisesti ketjusta vastaa Opiskelijoiden Vuokravälitys Suomi Oy. Ketjun perustaja ei ole enää ketjun toiminnassa mukana, vaan omistaja vaihtui muutamia vuosia sitten. Tällä hetkellä ketjussa on kaksi ketjupäällikköä. Opiskelijoiden Vuokravälitys toimii yhdellätoista eri opiskelijapaikkakunnalla Suomessa. Nämä paikkakunnat ovat Helsinki, Joensuu, Jyväskylä, Kuopio, Lahti, Oulu, Pieksämäki, Pori, Rauma,

Tampere ja Turku. Franchisingyrittäjiä ketjussa on yhdeksän. Franchisingyrittäjiä on vähemmän kuin paikkakuntia, sillä kaksi yrittäjästä hoitaa kahden paikkakunnan asioita samanaikaisesti. OVV-ketjun toimintaperiaatetta havainnollistetaan organisaatiokaavion avulla kuviossa 1. Opiskelijoiden Vuokravälityksen asiakkaita ovat sekä asunnon hakijat että vuokranantajat. Opiskelijoiden Vuokravälityksen kohderyhmänä ovat opiskelijat ja nuoret aikuiset, mutta myös muilla kuin kohderyhmään kuuluvilla, kuten työssäkävillä ja yrityksillä, on mahdollisuus vuokrata asunto. (Opiskelijoiden Vuokravälitys 2009.)



KUVIO 1. Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjun organisaatiokaavio (Opiskelijoiden Vuokravälitys 2009)

Koska Opiskelijoiden Vuokravälitys on franchisingketju, on ketjulla oma konseptinsa, jota kaikki ketjun yrittäjät noudattavat toiminnassaan. Yrityksillä on siis hyvin paljon yhteistä, kuten sama toiminimi, pääasiassa samat tekniset menetelmät ja samat yhteistyökumppanit. Yhtäläisyyksistä huolimatta eivät yritykset ole toistensa kopioita, vaan paikkakuntaakohtaisia eroja löytyy. Esimerkiksi hinnastot ja markkinointikeinot voivat poiketa hieman toisistaan eri kaupunkien toimistoissa. Perusajatus yrityksissä on kui-

tenkin sama, mikä mahdollistaa sen, että asiakas voi asioida missä tahansa ketjun yrityksistä saaden samankaltaista palvelua. Ketju haluaa tarjota asiakkailleen kokonaisvaltaista palvelua, jotta asiakkaalle löytyisi mahdollisimman hyvä vuokralainen tai sopiva asunto. Palvelun laatu on asia, johon ketjussa panostetaan ja sitä pidetäänkin OVV:n tärkeimpänä kilpailutekijänä, jolla ketju pyrkii erottumaan muista vuokra-asuntoja välittävistä kilpailijoistaan. Opiskelijoiden Vuokravälitys pyrkii kehittämään palvelun tasoa jatkuvasti, jotta asiakkaille voidaan jatkossakin tarjota paras mahdollinen palvelukokemus. Palvelun laatua kehitetään yrittäjien jatkuvan koulutuksen avulla. (Opiskelijoiden Vuokravälitys 2009.)

Kokonaisvaltaiseen palveluun kuuluvat myös edut, joita asiakkaat saavat asioidessaan ketjun yrityksessä. Merkittävänä etuna kilpailijoihin nähden on edullinen välityspalkkio sekä vuokralaisille että vuokranantajille. Opiskelijoiden Vuokravälityksen yhteistyökumppaneita ovat maanlaajuisesti tunnetut ja merkittävät yritykset Tapiola ja Fortum. Yhteistyökumppaneiden avulla ketju pystyy tarjoamaan asiakkailleen merkittäviä etuja esimerkiksi edullisen sähkösopimuksen ja kotivakuutuksen muodossa. (Opiskelijoiden Vuokravälitys 2009.)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle mahdollisimman ajankohdainen ja kattava työ Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjun jäsenten välisen yhteistyön tilasta. Ketjun jäseniksi luetaan ketjun franchisingyrittäjät sekä ketjujohto eli franchisingantaja. Tutkimusta varten on haastateltu kaikkia OVV-ketjun yhdeksää franchisingyrittäjää ja analyysin pohjalta on työssä haluttu tuoda esiin ketjun yrittäjien kokemuksia yhteistyön hyvistä ja huonoista puolista. Tavoitteena tutkimuksessa on myös yhdistää teoria empiriaan niin, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin toisiaan ja tuottaisivat toimeksiantajalle tuoreita ja uudenlaisia näkökulmia franchisingketjun johtamiseen. Tutkimuksessa pääpaino on ketjujohtamisessa ja johtamisen vaikutuksissa sisäiseen yhteistyöhön, mutta työssä käsitellään myös ketjun franchisingyrittäjien keskinäistä yhteistyötä.

Tavoitteena on myös tutkimuksen pohjalta pohtia, miten yhteistyötä voitaisiin kehittää OVV-ketjun jäsenten välillä. Tarkoitus on esittää sellaisia kehitysehdotuksia, joita

toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää ketjun yhteistyön ja johtamisen kehittämisessä. Kehitysehdotusten toteuttaminen käytännössä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus voi auttaa myös ketjun franchisingyrittäjiä pohtimaan omaa rooliaan ketjussa ja sitä, kuinka jokainen mahdollisesti omalta osaltaan voisi kehittää yhteistyötä muiden ketjun jäsenten kanssa. Tutkimus pohjautuu ketjun franchisingyrittäjien haastatteluihin eli ihmisten henkilökohtaisiin mielipiteisiin, mikä pyritään myös huomioimaan läpi tutkimuksen. Tutkimuksessa ei siis yritetä kertoa koko totuutta ketjun sisäisen yhteistyön tilasta, vaan ymmärretään mielipiteiden ja faktan välinen ero.

Tutkimusongelma

Franchising on yhteistyömalli, jossa jokaisen yksittäisen lenkin merkitys ketjussa korostuu. Jos ketju haluaa menestyä ja erottua kilpailijoista, on kiinnitettävä erityistä huomiota ketjun yhtenäisyyteen ja ketjun jäsenten yhteistyön toimivuuteen. Kaiken perustana on kuitenkin aina johtaminen. Franchisingyrittäjät voivat hoitaa oman yrityksensä liiketoiminnan kuinka hyvin tahansa, mutta ilman toimivaa johtamista ketjun yhteistoiminnan tasapaino järkkyy ja menestymisen mahdollisuus pienenee. Tämän pääajatuksen perusteella opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui:

- Miten Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjun franchisingyrittäjien ja franchisingantajan yhteistyö yrittäjien mielestä toimii ja miten yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Päättutkimusongelmasta johdettuja tutkimuksen alaongelmia ovat:

- Mitkä asiat OVV-ketjun johtamisessa vaikuttavat ketjun yhteistyön toimivuuteen ja onnistumiseen?
- Miten OVV-ketjun kehittäminen ja kehittyminen vaikuttavat yrittäjien mielipiteisiin ketjun johtamisesta?
- Miten viestintä OVV-ketjussa toimii ja miten se vaikuttaa ketjun yhteistyön ja johtamisen onnistumiseen?
- Miten franchisingyrittäjien keskinäinen yhteistyö OVV-ketjussa toimii ja mikä merkitys sillä on?

1.4 Tutkimusote ja -menetelmät

Tutkimusotteena työssä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusotteen valintaa tukee se, että tutkittavana on vain yksittäinen tapaus eli tietty ketju, ei monien tapausten joukko. Koska tutkimuskohteena on pieni ketju, se antaa mahdollisuuden hyvinkin syvällisen tiedon saantiin, joten laadullisen tutkimusotteen käyttäminen on tulosten merkittävyyden kannalta mielekkäämpää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ilmiön kuvaamisesta, tulkinnoista ja ymmärtämisestä, mikä sopii hyvin tähän tutkimukseen, jossa pyritään saamaan perusteellista tietoa ketjun yhteistyön toimivuudesta ja ymmärtämään yrittäjien mielipiteiden taustalla vaikuttavia syitä. Tutkimuksen aihetta ei ole aiemmin tutkittu kovinkaan paljon, mikä Kanasen (2008) mukaan myös puoltaa laadullisen tutkimusotteen valintaa. (Kananen 2008, 25.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä todisteita ja varmennusta jo aikaisemmin tutkituille ilmiöille, vaan enemmänkin löytää ja paljastaa uusia seikkoja ja näkökulmia tutkimuksen kohteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Tutkimus eteneekin pitkälti tutkimusaineistosta löytyneiden asioiden ehdoilla, joten myös siltä osin laadullisen tutkimusotteen valinta on perusteltua.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelussa haastattelua varten on mietitty valmiit teemat, joiden mukaan haastattelu etenee, mutta kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole mietitty etukäteen. Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että haastattelu pysyy melko vapaamuotoisena ja ennalta määrittelemättömänä, mutta samat teemat pitävät kuitenkin haastattelun oikeilla raiteilla kaikkien haastateltavien kanssa. (Eskola & Suoranta 2001, 86.) Itse halusin valita teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi, koska en osannut etukäteen arvioida mitä kaikkea haastatteluissa voi tulla esiin, ja koska halusin antaa mahdollisuuden sille, että yllättäviäkin asioita saattaa nousta aineistosta. Halusin myös nähdä aiheen pintaa syvemmältä ja antaa yrittäjien oikeiden ajatusten ja mielipiteiden tulla esiin.

Oma tutkimusmenetelmäni poikkeaa teemahaastattelun perinteisestä määritelmästä siten, että olin miettinyt kysymyksiä haastatteluun jonkin verran jo etukäteen. Voidaankin siis puhua enemmän puolistrukturoidusta haastattelusta kuin puhtaasta teemahaastattelusta. Puolistrukturoidua haastattelua pidetään kuitenkin joissain tapauksissa yhtenä teemahaastattelun muotona, koska siinäkin kysymysten muoto, järjestys ja määrä vaihtelevat aina jokaisen haastattelun kulun mukaan. Kuitenkin on mahdollista

myös kysyä samoja kysymyksiä kaikilta. (KvaliMOTV 2009.) Omassa tutkimuksessani toimin juuri näiden periaatteiden mukaan, joten pidän perusteltuna kutsua tutkimusmenetelmääni teemahaastatteluksi. Valmiit kysymykset antoivat huomattavasti paremman varmuuden haastatteluiden tekoon verrattuna siihen, että olisin haastatellut yrittäjät pelkkien teemojen varassa. Kysymysten laatimisella ennakoon pystyi varautumaan siihen, että keskusteltavaa riittää hiljaisempienkin haastateltavien kanssa. Tämä asia nousikin yllättäen hyvin merkitykselliseksi tutkimuksessani sillä haastateltavat olivat luonteeltaan niin erilaisia, että ilman valmiita kysymyksiä riittävien vastausten saanti osalta haastatelluista olisi ollut todella haastavaa.

1.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kulku

Tutkimusta varten haastateltiin yksilöhaastatteluina Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjun kaikki yhdeksän franchisingyrittäjää. Yrittäjien kokemus OVV-ketjun yrittäjyydestä vaihtelee noin vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja kuva ketjun tämänhetkisestä tilanteesta, minkä vuoksi haluttiin haastatella jokaista yrittäjää erikseen. Voidaan siis sanoa, että tutkimusjoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Myös toinen ketjupäälliköistä haastateltiin aikomuksena käyttää myös hänen haastatteluaan tutkimuksessa, mutta haastattelu päätettiin kuitenkin lopulta rajata tutkimuksen ulkopuolelle. Rajausta tehtiin aikataulullisista syistä, sillä yrittäjien haastattelut tuottivat jo niin runsaasti materiaalia, että ketjupäällikön haastattelun lisääminen tutkimukseen olisi tehnyt työstä sisällöllisesti yksinkertaisesti liian laajan ja raskaan sekä lukijalle että itselleni. Työn tarkoituksena oli kuitenkin selvittää ketjun yrittäjien mielipiteet yhteistyöstä. Ketjupäällikön haastattelu voisi silti toimia hyvänä materiaalina esimerkiksi mahdollista jatkotutkimusta varten.

Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina nauhoitusominaisuudella varustetulla puhelimella, mikä mahdollisti kaiken haastattelumateriaalin tallentamisen. Päädyin tekemään haastattelut puhelimitse, koska ketjun yritykset sijaitsevat kaikki ympäri Suomea ja jokaisen yrittäjän haastattelemisen paikan päällä olisi vaatinut liikaa resursseja. Ennen varsinaisia puhelinhaastatteluja tein yhden esihaastattelun ketjun Jyväskylän yrittäjälle, mikä toteutettiin muista poiketen kasvotusten haastattelemalla. Esihaastattelun perusteella pyrin selkeyttämään haastattelurunkoa ja muokkaamaan hieman kysymysten muotoa ja järjestystä. Esihaastattelun teko osoittautui hyödylliseksi, sillä se

auttoi hyvin epäoleellisten asioiden huomaamisessa ja nosti myös esiin uusia tärkeitä asioita, joita en itse ollut tullut ennen haastattelua ajatelleeksi. Esihaastattelun jälkeen kysyin Jyväskylän yrittäjältä vielä puhelimitse muutamia tarkentavia kysymyksiä, jotka aion kysyä myös muilta haastateltavilta yrittäjiltä.

Ennen kuin ryhdyin sopimaan haastatteluajoja yrittäjien kanssa, lähetin kaikille yrittäjille yhteisen sähköpostiviestin, jossa kerroin itsestäni, tutkimuksen taustoista ja tavoitteista ja siitä miksi jokaisen osallistuminen tutkimukseen on tärkeää. Kerroin myös, että kaikki haastattelut tullaan nauhoittamaan, mutta nauhoituksia ei tulla luovuttamaan eteenpäin eikä kenenkään henkilöllisyyksiä paljasteta. Kaikki yrittäjät olivatkin heti hyvin yhteistyöhaluisia ja jokainen suostui mielellään haastatteluun. Haastattelut tehtiin viikoilla 6 ja 7 vuonna 2009 ja haastatteluiden kesto vaihteli 50 minuutista lähes kahteen tuntiin. Päivää ennen haastatteluja lähetin haastattelun teemat jokaiselle yrittäjälle sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi. Tarkkoja kysymyksiä en kuitenkaan yrittäjille ennen haastatteluja kertonut, sillä en halunnut heidän miettivän liikaa vastauksia etukäteen ja toisaalta ottavan myöskään itselleen ylimääräisiä paineita haastattelusta.

Aineiston analyysi

Eskola ja Suoranta (2001) nimeävät laadullisen tutkimuksen ongelmallisimmaksi vaiheeksi analyysien teon aineistosta. Analyysin tarkoituksena on pyrkiä selkeyttämään tutkimuksen aineistoa ja saada näin aikaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysivaihetta edeltää aineiston, kuten haastatteluiden, purkaminen auki esimerkiksi litteroinnin avulla. Aineiston analysointi on aina haasteellista, sillä aineisto perustuu tutkimushenkilöiden mielipiteisiin ja heidän tulkintoihinsa asioista, ei faktatietoon. Käytännössä tutkija siis tekee tulkintoja jo kertaalleen tulkitusta ongelmasta. Analyysin tekoa vaikeuttaa aineiston laajuus, johon liittyvät loputtomat eri mahdollisuudet käyttää ja tulkita aineistoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysitapoja on monia, joista tutkijan tulee valita tutkimuksen tavoitteita parhaiten tukeva vaihtoehto.

(Eskola & Suoranta 2001, 137–180.)

Tehtyäni haastattelut litteroin ne sanasta sanaan puhtaaksi tietokoneella. Haastatteluiden pohjalta litteroituja sivuja kertyi yhteensä noin 106. Litteroinnin jälkeen etsin tekstimassasta asioita, jotka toistuivat haastatteluissa useampaan kertaan. Pyrin myös karsimaan tutkimusongelman kannalta epäoleellista tietoa pois. Asiakokonaisuuksien

erottamiseksi toisistaan maalasini tekstinkäsittelyohjelmalla toisiinsa liittyvät asiat aina samalla värillä ja keräsin ne yhteiseen tiedostoon, jotta aineistosta alkaisivat erottua selkeät kokonaisuudet.

Tutkimuksen analysointikeinona käytettiin teemoittelua eli aineistosta poimittiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja, jolloin voitiin tutkia ja vertailla tiettyjen asiakokonaisuuksien esiintymistä aineistossa (Eskola & Suoranta 2001, 174). Teemoittelun avulla pystyin näkemään, mitkä asiat nousivat haastatteluissa merkityksellisimmiksi ja erottelemaan ne muusta aineistosta. Teemoittelun ongelmaksi voi Eskolan ja Suorantan mukaan muodostua tutkimuksen jääminen pelkäksi sitaattikokoelmaksi (Eskola & Suoranta 2001, 175). Tässä tutkimuksessa sitaattien tarkoitus on tekstin elävöittämisen lisäksi ennen kaikkea tukea tutkimuksen analyysia ja sen tulkintaa. Tutkimuksessani olen myös pyrkinyt yhdistämään empirian ja teorian niin, että ne yhdessä toisivat esiin tärkeimmät teemat ja tuottaisivat uusia näkökulmia tutkimusaiheesta. Eskola ja Suoranta toteavatkin onnistuneen teemoittelun vaativan empirian ja teorian vuorovaikutusta, joka ilmenee niiden lomittumisena tutkimustekstin sisällä (Eskola & Suoranta 2001, 175).

Tutkimuksen edetessä myös tutkimuksen teemat muokkautuivat ja vaihtuivat muutamaankin otteeseen. Alkuperäisiä haastatteluissa käytettyjä teemoja oli yhteensä kuusi. Teemoina olivat motiivit franchisingtoimintaan ja ketjun valintaan, odotukset ketjun toiminnasta vs. todelliset kokemukset, franchisingantajan tarjoama tuki ja palvelut ja ketjun johtaminen, itsenäisyys vs. riippuvuus ketjussa, vuorovaikutus ja viestintä sekä tulevaisuus. Haastatteluvaiheessa esiin tuli kuitenkin todella paljon sellaista tietoa, johon en ollut osannut etukäteen varautua. Osa teemoista osoittautui haastattelujen perusteella epäoleellisiksi ja epätarkoiksi, joten päädyin muokkaamaan teemat tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisempiin ja selkeämpiin. Tämän vuoksi työhön lopulta valikoituneet neljä teemaa poikkeavat alkuperäisistä haastatteluja varten valituista teemoista.

Lopulliset tutkimuksen teemat ovat:

- ketjujohtajan rooli ketjussa
- ketjun kehittäminen
- viestintä ja vuorovaikutus ketjussa
- ketjun yrittäjien välinen yhteistyö.

1.6 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Rajaus

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajaus on keskeistä, sillä kuten aikaisemmin todettiin, periaatteessa laadullinen aineisto on loppumaton. Tässä tutkimuksessa rajauksen teko osoittautui haastavaksi, sillä haastattelut tuottivat runsaasti empiiristä aineistoa. Tutkimuksen punaiseksi langaksi valikoitui kuitenkin franchisingketjun johtaminen ja johtamisen merkitys ketjun toiminnan kannalta. Tein ratkaisun puhtaasti haastatteluista selvimmin esiin nousseiden seikkojen pohjalta. Koska tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on tuoda esille ketjun kehityksen kannalta hyödyllistä tietoa, halusin valita tutkimukseen sellaisen aihepiirin, joka haastatteluiden perusteella vaikuttaa tällä hetkellä eniten ketjun toimintaan.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on organisaation johtamiseen liittyvien eri teorioiden ja suuntausten yhdistäminen franchisingtoiminnasta kirjoitettuun teoriapohjaan. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on koota yhteen aiheesta jo olemassa olevaa tieteellistä aineistoa, kuten aiempia tutkimuksia ja kirjoitettuja teoksia. Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkijaa oleellisen tiedon etsinnässä, auttaa tulkintojen teossa ja kytkee tutkimuksen empiirisen osan ja tutkimusongelman teoriaan. (KvaliMOTV 2009.)

Koska franchisingketjun johtamisesta on kirjoitettu suhteellisen vähän, teoreettisen viitekehyksen pohjaaminen ainoastaan franchisingiin liittyvään teoriaan osoittautui mahdottomaksi. Pohdittuani asiaa huomasin, että franchisingketjun johtamisessa ja muiden organisaatioiden johtamisessa on paljon yhteneväisyyksiä. Tietysti franchisingjärjestelmä poikkeaa toimintatavoillaan monista organisaatioista, mutta johtamisen suhteen tietyt perusasiat ovat melko samat. Mielestäni ketjujohtamiseen voi saada paljon apua ja virikkeitä, jos siihen sovelletaan myös muita johtamisen teoriasuuntia. Teoriapohjan valinnassa olen siis toteuttanut tutkijan vapautta ja omaa harkintakykyäni käyttäen olen pyrkinyt valitsemaan työhön empiriaosuuden kannalta mahdollisimman relevanttia ja uudenlaista näkökulmia tarjoavaa teoriaa. Tutkimuksessa käytetään paljon termiä organisaatio. Selvennyksen vuoksi organisaatiolla tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikenlaisia työyhteisöjä, yrityksiä, verkostoorganisaatioita, franchisingketjuja ja niin edelleen.

Tutkimuksessa teoria ja empiria esitellään lomittaisina ja yhteen sulautuneina. Niitä ei siis haluta esittää kahtena toisistaan irrallisena asiana, vaan päinvastoin yhtenäisenä kokonaisuutena, jossa molemmat sekä teoria että empiria tukevat ja vahvistavat toisiaan. Usein kappaleissa käsitellään ensin analyysin pohjalta tuotettu empiriaosuus, minkä jälkeen mukaan tuodaan aiheeseen liittyvää teoriaa. Myös muita tapoja on käytetty aina tilanteesta riippuen. Tutkimuksessa on käytetty paljon tutkimushenkilöiden haastatteluista poimittuja sitaatteja, joiden tarkoituksena on sekä elävöittää tekstiä että helpottaa aineiston sisällön ymmärtämistä. Koska haastateltujen yrittäjien henkilöllisyyttä ei haluta tuoda esille, sitaatteja on muokattu niin, että niiden perusteella henkilöllisyyttä olisi mahdollisimman vaikea selvittää. Esimerkiksi henkilöiden käyttämät murre sanat on muutettu yleiskielen muotoon. Tutkimuksessa on kuitenkin varmistettu, että sitaattien sisältö säilyy samana kielellisistä muutoksista huolimatta.

Rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen taustoja, esitellään toimeksiantaja, kerrotaan tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusongelmasta, perustellaan tutkimusote ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä käydään läpi tutkimuksen toteutuksen vaiheet. Luvussa esitetään perustelut myös tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valinnalle sekä tutkimuksen toteutustavalle. Luvun lopuksi esitellään teorian avulla franchising liiketoimintamuotona. Tarkoitus on kertoa franchisingista ainoastaan tämän tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ja rajata yksityiskohtaisempi teoria pois.

Tutkimuksen empiirinen osuus tulee mukaan jo toisessa luvussa. Luvussa käsitellään yleisesti ketjujohtajan roolia ja asemaa ketjussa sekä johtajan merkitystä ja haasteita ketjun sisäisen yhteistyön onnistumisen kannalta. Luvun aluksi avataan tämän tutkimuksen peruskäsitteitä, kerrotaan, mitä yhteistyö tarkoittaa ja merkitsee franchisingtoiminnassa sekä käydään läpi yhteistyön osapuolet ja osapuolten tehtävät. Empiriaosuus liittyy tutkimukseen mukaan ketjujohtajan roolia ja johtamistapaa käsittelevässä luvussa. Tämän jälkeen empiriaosuus limittyy teorian kanssa läpi tutkimuksen. Luvussa kaksi käsitellään vielä franchisingtoiminnan etujen ja haittojen sekä franchisingyrittäjien ketjua ja ketjujohtoa kohtaan asettamien ennakko-odotusten vaikutusta yrittäjien tyytyväisyyteen. Luku päätetään luottamuksen ilmapiirin rakentamista käsittelevään lukuun, sillä hyvä ilmapiiri ketjussa on onnistuneen yhteistyön edellytys.

Luottamuksellisen ilmapiirin säilyttäminen onkin yksi ketjujohtajan suurimmista haasteista.

Luvuissa kolme ja neljä käsitellään ketjujohtajan tehtäviä viestijänä sekä kehittäjänä. Analyysin pohjalta esiin nousi ketjun sisäisen yhteistyön kannalta kaksi selkeästi erottuvaa tekijää: viestintä ja kehittäminen. Tämän havainnon pohjalta valitsin tutkimukseni laajimmiksi aihepiireiksi ketjun viestinnän ja kehittämisen ketjujohtamisen näkökulmasta. Ketjujohtajalla on monia tehtäviä, mutta tässä tutkimuksessa, jossa keskitytään nimenomaan yhteistyön toimivuuteen, viestiminen ja kehittäminen nousivat ylitse muiden. Luvussa kolme pohditaan laajasti viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä franchisingtoiminnassa. Luvussa käsitellään esimerkiksi sisäisen viestinnän keinoja ja niiden toimivuutta, tiedonkulkua ketjussa sisäisen tiedottamisen ja palautteenannon kautta sekä vuorovaikutusjohtamista ja sen merkitystä. Koska tutkimuksessa käsitellään myös franchisingyrittäjien keskinäistä yhteistoimintaa, luvussa haluttiin tuoda esille yrittäjien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys onnistuneen yhteistyön kannalta. Ketjujohtajalla on myös vaikutuksensa yrittäjien väliseen viestintään.

Luku neljä, ketjujohtajan tehtävä kehittäjänä, päättää varsinaisen teoriaosuuden. Ketjun kehittämistä ja kehittymistä käsittelevä luku on jätetty viimeiseksi teorialuvuksi, koska ketjun kehittämiseen liittyvät asiat vaikuttivat analyysin pohjalta olevan erityisen merkittäviä yhteistyön kannalta. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös esittää ehdotuksia ketjun kehittämiseksi, joten ketjujohtajan tehtävää kehittäjänä käsittelevä luku toimii ikään kuin pohjustuksena seuraavalle johtopäätökset ja kehitysehdotukset sisältävälle luvulle. Luvussa käsitellään muun muassa ketjun kehittymisen ja kehittämisen merkitystä sekä esteitä OVV-ketjun tilanteeseen peilattuna, ketjun sisältä löytyvien voimavarojen eli franchisingyrittäjien osaamisen ja ammattitaidon hyödyntämistä ketjun kehittämisen apuna, yrittäjien osaamisen kehittämistä ja jakamista sekä lopuksi ketjun maineen kehittämisen merkitystä sisäisen yhteistyön onnistumiselle.

Luku viisi sisältää johtopäätökset tutkimuksesta sekä kehitysehdotukset OVV-ketjun jäsenten välisen yhteistyön kehittämiseksi. Johtopäätökset on esitelty selkeyden vuoksi päälukujen mukaisessa järjestyksessä. Viimeisenä eli kuudentena lukuna on pohdinta. Luvussa arvioidaan tutkimuksen tavoitteiden toteutumista, omaa oppimista, luotettavuutta ja tutkimuksen yleistä onnistumista omalta sekä toimeksiantajan kannalta. Pohdinnassa esitellään myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Yleisesti tässä tutki-

muksessa on haluttu analyysiin pohjautuen nostaa esiin erityisesti sellaisia asioita, joilla saattaa olla vaikutusta OVV-ketjun sisäisen yhteistyön onnistumiseen ja jotka ketjujohtoon kannattaa huomioida omassa johtamisessaan.

1.7 Franchising liiketoimintamuotona

Mitä on franchising?

Franchising on Suomessa edelleen melko tuntematon yrittäjyyden muoto, vaikka franchisingtoiminta kasvattaakin suosiotaan maassamme jatkuvasti. Kielitoimisto hyväksyi franchising sanan viralliseksi termiksi suomen kieleen vasta vuonna 1999, jolloin aikaisemmin franchisingtoimintaa kuvannut sana luvake poistui käytöstä. Franchisingtoiminnalle on olemassa monia enemmän ja vähemmän tarkkoja määritelmiä, mutta seuraava Laakson (2005) teoksessaan esittelemä määritelmä kiteyttää franchisingtoiminnan perusidean ehkä parhaiten:

"Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchisingantajan ja franchisingottajan (yleensä useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, markkinointitunnuksia, markkinointi-, myynti-, asiakaspalvelu-, valmistusmenetelmää ja työvälineitä - siis koko yrityksen liiketoimintamallia (eli konseptia) jatkuvalla tuella suunnitteleman ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti" (Laakso 2005, 42).

Tässä tutkimuksessa käytetään lähteenä paljon KTM Henri Laakson ”Franchising – malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen” -teosta. Laakso toimii franchisingliiketoiminnan konsultointi- ja kehittämispalveluja tarjoavan FranCon Franchise Consulting -yrityksen asiantuntijana ja toimitusjohtajana. Laakso on myös ollut kehittämässä ja rakentamassa useita maamme franchisingketjuja ja valmentanut lukuisia ketjujohtajia ja ketjuyrittäjiä jo 1990-luvun alusta. Laakson teos pohjautuu siis vuosien vankkaan asiantuntemukseen ja käytännön tietoon. Teos antaa laajan ja perusteellisen käsityksen franchisingliiketoiminnasta ja ketjun jäsenten välisestä yhteistyöstä, joten teoksen käyttö pääasiallisena lähteenä läpi työn on mielestäni perusteltua.

Franchisingtoiminnan elementit

Kuten Laakso (2005) toteaa, franchising on yhteistyömalli kahden taloudellisesti ja juridisesti itsenäisen yrityksen välillä. Yhteistyösuhteen osapuolina ovat franchisingantaja eli ketjun johtaja ja liiketoimintamallin omistaja sekä franchisingottaja eli

franchisingketjuun kuuluva yrittäjä ja liiketoimintamallin hyödyntäjä, joita voi olla useampiakin, mutta vähintään yksi. Franchisingantaja ja franchisingottajat muodostavat yhdessä franchisingketjun, jonka koko ja laajuus vaihtelevat suurestikin aina ketjusta riippuen. Franchisingottajasta voidaan käyttää myös termiä franchisingyrittäjä varsinkin silloin, kun viitataan erityisesti yrittäjään persoonana. (Laakso 2005, 29–31.)

Tässä tutkimuksessa termit franchisingottaja ja -yrittäjä tarkoittavat aina samaa asiaa. Myös puhuttaessa pelkästään yrittäjästä tarkoitetaan aina franchisingottajaa. Franchisingantajasta käytetään myös nimityksiä ketjupäällikkö ja ketjujohtaja. Erityisesti tutkimuksen analyysissä ja johtopäätöksissä käytetään myös termiä ketjujohto. Tällä on haluttu korostaa sitä, että ketjujohdolla tarkoitetaan nimenomaan OVV-ketjun franchisingantajaa. Teoriaosuuksissa käytetään sekä termiä ketjujohto että ketjujohtaja, mutta pääosin puhutaan ketjujohtajasta. Koska OVV-ketjussa on kaksi ketjupäällikköä eikä heitä ole haluttu tutkimuksessa erotella toisistaan sen tarkemmin, puhuttaessa OVV:n ketjujohdosta voidaan tarkoittaa molempia ketjupäälliköitä tai vain toista. Ketjun johtajalle eli franchisingantajalle franchising on keino kasvattaa liiketoimintaa ja franchisingottajalle franchising antaa mahdollisuuden harjoittaa yritystoimintaa (Laakso 2005, 29–31).

Franchisingtoiminnassa franchisingantajan ja -ottajan yhteistoimintamalli perustuu siis valmiiksi kehitettyyn liikeideaan, jonka franchisingantaja luovuttaa sopimuksella franchisingottajan käyttöön korvausta vastaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että franchisingantaja ei myy konseptiaan franchisingottajalle, vaan ikään kuin vuokraa sen käyttöoikeuden vastiketta vastaan sopimuskauden ajaksi. Liikeidea on mallinnettu konseptiksi, joka on perusteellisesti testattu ja käytännössä havaittu hyväksi ja potentiaaliseksi menestyksen kannalta. (Suomen Franchising Yhdistys 2009.) Franchisingtoiminnan voidaankin sanoa olevan menestyksen kloonauksia, jossa yhdistyvät testattu konsepti, ketjun tuomat edut sekä yrittäjyyden tehokkuus (FranCon 2009).

Konsepti, johon franchisingottaja saa käyttöoikeuden, sisältää kaikki liiketoimintamallin peruseräpäätteet, yhtenäisen ulkoisen ilmeen, tuote- ja palveluvalikoiman, työ- ja toimintatavat, työvälineet sekä tavaramerkin. Franchisingottajan tulee noudattaa konseptia omassa liiketoiminnassaan siten, että tarjonta ja toimintatavat näkyvät asiakkaille aina yhdenmukaisina toimipaikasta riippumatta. Franchisingantajan puolestaan tulee huolehtia siitä, että konseptia noudatetaan ketjussa. Konseptin sisältö on yleensä

dokumentoitu käsikirjaksi, jossa kerrotaan kokonaisvaltaisesti kaikki konseptiin kuuluvat oleelliset asiat ja käytännön ohjeistukset. Käsikirja voi toimia myös erinomaisena ketjun johtamisen ja kehittämisen välineenä, koska siinä kiteytyvät kaikki ne seikat, mitkä ovat oleellisia ketjun menestyksellisen toiminnan kannalta. (Laakso 2005, 32–55.)

Huomionarvoista on myös, että franchisingantaja ja -ottaja eivät ole työsuhteessa keskenään. Franchisingsuhteen osapuolet ovat taloudellisesti ja juridisesti itsenäisiä toimijoita ja pelkästään liikeyhteistyösuhteita keskenään. Franchisingantaja ei siis ole franchisingottajan esimies, vaan franchisingottaja johtaa itseään ja vastaa itse toiminnastaan samalla tavalla kuin muutkin niin sanotut perinteiset yrittäjät. Franchisingantajan ja franchisingottajan välillä vallitsee toki kiinteä sopimukseen perustuva yhteistyösuhte, mutta yksittäisen yrityksen menestys tai menestymättömyys on lopulta kuitenkin franchisingottajan harteilla ja hänen omien tekojensa ja ratkaisujensa tulosta. Tietysti yrittäjän onnistuminen liiketoiminnassaan vaatii tuekseen toimivan ja tehokkaan ketjujärjestelmän. (Koiranen & Tuunanen 1998, 84.)

Business Format Franchising

Franchisingtoiminta voidaan jakaa erilaisiin muotoihin sen mukaan, minkälaista toimintamallia franchisingketju omassa toiminnassaan käyttää. Kansainvälinen Franchising Yhdistys (International Franchise Association) on luokitellut franchisingtoiminnan kolmeen erilaiseen toimintamuotoon: Trade Name Franchising, Product Distribution Franchising ja Business Format Franchising. (Laakso 2005, 35–36.) Tässä tutkimuksessa puhuttaessa franchisingista ja franchisingtoiminnasta tarkoitetaan aina pelkästään Business Format Franchising -toimintamallia, joten muita franchisingin muotoja ei tässä yhteydessä ole tarpeen tarkemmin esitellä.

Business Format Franchising on toimintamalli, jossa ketjuyhteistyö on eri franchisingmuodoista kaikkein intensiivisintä ja laajinta. Toimintamuodossa franchisingantaja luovuttaa koko liiketoimintamallin eli konseptin käyttöoikeuden franchisingottajalle. (Laakso 2005, 35–36.) Business Format Franchisingin kokonaispakettiin sisältyy liiketoimintakonseptin lisäksi koulutus sekä franchisingantajan jatkuva tuki ja ohjaus (Koiranen & Tuunanen 1998, 97). Ketjun jäsenet ovat kiinteästi yhteistyössä keskenään monin eri tavoin ja franchisingantaja seuraa ketjun yrittäjien liiketoimintaa ja konseptin toteutumista jatkuvasti. Konsepti kattaakin tässä muodossa koko ketjun ja

kaikki yrittäjät yhtenäisesti noudattavat konseptia kokonaisuudessaan omassa liiketoiminnassaan. Eurooppalaisen käsityksen mukaan ainoastaan Business Format Franchisingia voidaan kutsua franchisingiksi. (Laakso 2005, 35–37.)

Franchisingsopimus ja -maksut

Yhteistyösuhde franchisingantajan ja -ottajan välillä perustuu aina sopimukseen, jolla franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää omistamaansa konseptia oman liiketoimintansa harjoittamiseen. Sopimuksella franchisingottaja sitoutuu noudattamaan konseptia eli koko liiketoimintamallia ja toimimaan mahdollisimman hyvin yrityksen imagon eli yrityskuvan mukaisesti. Kirjallisessa sopimuksessa on määriteltä kaikki ne asiat ja periaatteet, joita franchisingsuhteessa tulee noudattaa ja joiden puitteissa yhteistyötä harjoitetaan. (Laakso 2005, 62.)

Franchisingsopimusten sisältö vaihtelee aina ketjun ja franchisingsuhteen yksilöllisten tarpeiden mukaisesti, mutta sopimuksesta on hyvä löytyä vähintään seuraavat asiat:

- osapuolet ja keskinäiset suhteet
- luovutettavat oikeudet ja niiden suoja
- franchisingantajan ja -ottajan velvollisuudet
- franchisingottajan toiminta-alue
- franchisingmaksujen määrät, tarkoitus ja suorittaminen
- franchisingottajan talous ja raportointi
- muiden asiakirjojen kuten käsikirjan yhteys sopimukseen
- sopimusaika, sopimuksen uusiminen, irtisanominen, purkaminen ja siirto
- kilpailukielto ja salassapito
- sopimussakko ja vahingonkorvausvelvoitteet
- riitojen ratkaisu

(Laakso 2005, 70–71).

Monet ketjut käyttävät sopimusten teon apuna Suomen Franchising-Yhdistyksen laatimia eettisiä sääntöjä, joissa määritellään hyvän franchisingsopimuksen vähimmäisvaatimukset sekä annetaan ainakin suuntaa antavat ohjeet siitä, minkälaisia menettelytapoja toimivassa franchisingsuhteessa kannattaa noudattaa. Eettiset säännöt velvoittavat ainoastaan yhdistyksen jäsenketjuja, mutta myös muut ketjut voivat käyttää sääntöjä toimintansa ohjenuorana. (Laakso 2005, 70.) Eettiset säännöt on esitelty liit-

teessä 1. Opiskelijoiden Vuokravälitys ei ole Suomen Franchising-Yhdistyksen jäsen, mutta on toiminnassaan sitoutunut noudattamaan eettisiä sääntöjä (Opiskelijoiden Vuokravälitys 2009).

Franchisingketjun jäsenyys ei ole ilmaista, vaan konseptin käyttöoikeuden saaminen ja ketjussa toimiminen ovat franchisingottajalle maksullisia etuja. Franchisingottajat siis maksavat franchisingmaksuja franchisingantajalle. Franchisingmaksut ovat franchisingantajan tuloa, josta vähennetään franchisingliiketoiminnasta, kuten ketjun johtamisesta ja kehittämisestä, aiheutuvat kulut. Franchisingottajan tulee puolestaan saada maksuja vastaan yhteistyö-, kilpailu- ja ketjuetuja, joita ei yksin yrittämällä saisi. Franchisingmaksut voidaan yleensä jakaa kolmenlaisiin maksuihin, *liittymismaksuun*, *yhteistyömaksuun* ja mahdollisiin *palvelumaksuihin*. Liittymismaksu maksetaan liittyessä ketjuun ja sillä franchisingottaja saa itselleen konseptin käyttöoikeuden ja pääsyn franchisingketjun jäseneksi. Jatkuva yhteistyömaksu on yrittäjälle liittymismaksua merkittävämpi siinä mielessä, että jatkuvaa maksua maksetaan koko yhteistyösuhteen ajan. Jatkuva maksu lasketaan yleensä tiettyä prosenttiosuutena franchisingottajan liikevaihdosta, mikä varmistaa sen, että maksu on tasapuolinen kaikille. Liittymismaksun ja jatkuvan maksun lisäksi joissain ketjuissa franchisingottajilta peritään myös palvelumaksua, jolla voidaan kattaa esimerkiksi markkinointi- ja mainontapalveluista aiheutuvat kustannukset, kuten yhteismarkkinointikulut. (Laakso 2005, 88–96.)

Franchising Suomessa

Franchisingin juuret ulottuvat vuosisatojen päähän, mutta läpimurron franchising nykyisenlaisena liiketoimintamallina teki vasta 1950-luvulla, kun palveluita ja tavaroita haluttiin tarjota ihmisille yhä nopeammin ja tehokkaammin. Esimerkiksi edelleen ehkä maailman tunnetuin franchisingketju McDonald's perustettiin juuri 1950-luvulla. Suomeen franchising rantautui 1970-luvulla, jolloin maamme ensimmäinen franchisingyritys aloitti toimintansa. (Koiranen & Tuunanen 1998, 81.) Aluksi Suomessa franchisingmallilla toimivat ketjut olivat oikeastaan poikkeuksetta ulkomailta tulleita ja useita vuosia menikin ennen kuin suomalaiset yritykset uskaltautuivat kokeilemaan hieman vielä oudolta tuntuvaa liiketoimintamuotoa. Franchisingtoiminnan kehittymistä ja tunnettuutta Suomessa edisti vuonna 1988 perustettu Suomen Franchising Yhdistys ry. Oikeastaan voidaan sanoa, että franchising alkoi levitä maassamme vasta 1990-luvun puolivälissä, minkä jälkeen franchising onkin jatkuvasti lisännyt suosiotaan Suomessa. (Laakso 2005, 20.)

Epävirallisen tilaston mukaan vuonna 2008 Suomessa oli kaikkiaan 255 franchising-ketjua. Ketjuista 105 toimii vähittäiskaupan alalla, 110 palvelualalla ja loput 35 kahvila-, ravintola- ja pikaruoka-alalla. Varsinkin palvelualan ketjujen määrä on kasvanut Suomessa huimaa vauhtia ja vuonna 2007 määrä ylitti ensimmäistä kertaa vähittäiskaupan ketjujen kokonaismäärän. (Franchising Suomessa 2009, 28.) Vertailun vuoksi voidaan todeta, että esimerkiksi vuonna 1996 franchisingketjujen lukumäärä Suomessa oli noin 69 (Laakso 2005, 21). Vuonna 2003 ketjuja oli maassamme jo 177. Kasvu on siis ollut huomattavaa, mistä esimerkkeinä voidaan mainita, että vuosina 2000–2003 franchisingyrittäjien lukumäärä maassamme lähes kaksinkertaistui ja vuosina 1999–2003 ketjujen määrä kasvoi keskimäärin 15 % vuosittain. Ketjujen määrä on lisääntynyt joka vuosi, joten on oletettavaa, että franchisingtoiminta jatkaa kasvuaan Suomessa tulevaisuudessakin. Franchisingin suosiota Suomessa selittää ainakin franchisingyritysten pitkä elinikä verrattuna riippumattomiin pk-yrityksiin, mikä perustuu suurelta osin pienempiin riskeihin ja vähäisempiin epäonnistumisiin. Kasvun myötä franchisingin tunnettuus maassamme tulee tulevaisuudessa luultavasti lisääntymään ja myös mielenkiinto franchisingia kohtaan kasvanee entisestään. (Franchising Suomessa 2009, 27–29.)

2 KETJUJOHTAJA JA SISÄISEN YHTEISTYÖN HAASTEET

”Johtajan tehtävänä on johtaa.” (Järvinen 2000, 27)

Järvisen ajatus johtajan tehtävästä sopii hyvin myös tähän tutkimukseen. Franchisingketjun jäsenten välinen yhteistyö vaatii onnistuakseen yhteistyötä johtavan ja koordinoivan ketjujohtajan. Oli organisaatio minkälainen tahansa, johtajan roolin merkitys ei vähene. Johtaja voi joko viedä organisaation mukanaan menestykseen tai seistä toiminnallaan menestyksen esteenä. Kuten eräs tutkimuksessa haastatelluista yrittäjäistä toteaa: *”Se voi joko pilata koko jutun tai sitten se voi tukea sitä”*. Johtajuuden määritelmässä korostuvat usein organisaation yhteiset tavoitteet, joiden toteutumisen suhteen johtaja on keskeisessä asemassa. Esimerkiksi Viitalan (2004) mukaan johtajan tehtävänä on auttaa organisaatiota toteuttamaan päämääränsä ja samalla toimia organisaation jäsenten tukihenkilönä ja suunnannäyttäjänä (Viitala 2004, 68–72). Myös

Åberg (2006) pitää johtamista organisaation johdattamisena ja voimavarojen suuntaamisena haluttuun suuntaan. Åberg painottaa myös vastuun merkitystä johtamisessa. *”Johtaminen on vastuullista vallan käyttöä.”* (Åberg 2006, 63.)

Kuten otsikosta käy ilmi, ketjujohtajalla on suuri haaste ja vastuu saada ketjun sisäinen yhteistyö toimimaan hyvin kaikkien kannalta. Ketjujohtajan asema on haasteellinen, sillä hänellä on samanaikaisesti johdettavanaan franchisingkeskus sekä ketjun franchisingyrittäjät. Koska ketjujohtaja ei ole franchisingyrittäjien esimies, vaan yrittäjät ovat juridisesti ja taloudellisesti itsenäisiä toimijoita, tuo myös se lisähaasteensa franchisingketjun johtajuudelle. Franchisingketjun menestys pohjautuu kuitenkin toimivaan sisäiseen yhteistyöhön ketjun jäsenten välillä, mikä puolestaan edellyttää tarkkoja pelisääntöjä ja vahvaa johtamista. Ketjujohtajan tehtävänä on pitää huolta ketjun yhtenäisyydestä ja siitä, että koko ketju toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Ketjujohtajalla on siis suuri vastuu ketjun sisäisen yhteistyön onnistumisesta. Franchisingketjun ja -yrittäjien johtamisessa onkin ennen kaikkea kyse yhteistyösuhteen kokonaisvaltaisesta johtamisesta, mikä alkaa heti yrittäjärekrytoinnista ja kestää koko sopimussuhteen ajan. (Laakso 2005, 246.) Yhteistyö kulminoituu aina lopulta johtamiseen niin hyvässä kuin pahassakin. Ketjujohtajan on pyrittävä löytämään ne johtamisen keinot ja tavat, jotka palvelevat parhaiten oman ketjun ja myös yksilöiden tarpeita ja luovat vankan pohjan yhteistyösuhteelle.

Tässä luvussa käsitellään niitä asioita ja haasteita, joita ketjun ja ketjun sisäisen yhteistyön johtamiseen liittyy. Ensimmäisessä alaluvussa selvitetään, mitä yhteistyöllä franchisingketjussa tarkoitetaan, mikä on yhteistyön merkitys ja ketkä ovat yhteistyön osapuolet. Toinen alaluku käsittelee ketjujohtajan roolia ja merkitystä muun muassa yhteistyön ja ketjun toimivuuden kannalta analyysissä esiin tulleiden OVV-ketjun franchisingyrittäjien ajatusten ja kokemusten pohjalta. Franchisingyrittäjien tyytyväisyys ketjua ja ketjujohtoa kohtaan on olennainen osa onnistunutta yhteistyötä, joten kolmannessa alaluvussa pohditaan, miten yrittäjien kokemat franchisingtoiminnan edut ja haitat sekä ennako-odotukset ketjua ja ketjujohtoa kohtaan vaikuttavat tyytyväisyyteen. Luku päätetään luottamuksen ilmapiirin rakentamista käsittelevään lukuun, sillä ilman luottamusta toiseen ei toimiva yhteistyösuhde voi kehittyä. Johtajalle on useita keinoja edesauttaa luottamuksen ilmapiirin rakentumista organisaatiossa. Tämä luku toimii myös tavallaan pohjustuksena seuraaville kahdelle pääluvulle, joissa

ketjun sisäiseen yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä käsitellään ketjun viestinnän ja kehittämissä kautta.

2.1 Franchising ja yhteistyö

Puhuttaessa franchisingista avainsanana on aina yhteistyö eikä yhteistyön merkitystä voida korostaa liikaa. Onnistunut franchisingsuhde franchisingantajan ja -ottajan välillä edellyttää aina toimivaa yhteistyötä. Kuten ensimmäisessä luvussa esitellyssä franchisingin määritelmässä todettiin, franchising on kahden yrityksen välistä sopimukseen perustuvaa pitkäaikaista yhteistyötä. Yhteistyö on myös asia, joka erottaa franchisingyrittäjyyden itsenäisestä yrittäjyydestä. Yhteistyö ja onnistuneeseen yhteistyöhön vaikuttavat seikat ovat esillä läpi tutkimuksen, joten ensiksi on hyvä määritellä, mitä yhteistyöllä franchisingtoiminnassa tarkoitetaan, ketkä ovat yhteistyön osapuolet ja mitä velvoitteita yhteistysuhde tuo sen osapuolille mukanaan.

Yhteistyön määritelmä ja tavoitteet

Yhteistyön käsitteelle on vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää, sillä yhteistyötä esiintyy monissa eri muodoissa. Kauppa- ja teollisuusministeriön raportissa (2002) esitellään kuitenkin muutamia yhteistyön tyypillisiä piirteitä, tavoitteita ja edellytyksiä, jotka sopivat hyvin franchisingketjussa tapahtuvaan yhteistyöhön. Yhteistyö on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään parantamaan yhteistyön osapuolten liiketoiminnallisia edellytyksiä sekä saavuttamaan yhdessä lisäetuja ja parempia tuloksia. Yhteistyön avulla halutaan siis lisätä osapuolten menestymismahdollisuuksia verrattuna itsenäisesti toimimiseen. Yhteistyö perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Raportin mukaan yhteistyön onnistumisessa on erityisen tärkeää yhteistyöhön osallistuvien osapuolten luottamus toisiaan kohtaan, yhteistyöhön sitoutuminen sekä se, että jokainen osapuoli hyötyy yhteistyöstä. Yhteistyöhön liittyy usein kirjallinen sopimus, jossa on määritelty osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Sopimuksen merkitys on erityisesti franchisingyhteistyön kannalta suuri, sillä Suomessa ei ole erillistä franchisingia koskevaa lainsäädäntöä. (Immonen & Juurela 2002, 27–28.)

Myös Laakso (2005) korostaa yhteistyöllä saavutettavien etujen merkitystä franchisingsuhteessa. Ketjuyhteistyöstä haetaan muun muassa kustannus-, tehokkuus- ja synergiaetuja, jotka tuottavat kilpailuetuja ketjun jäsenille ja toimivat samalla myös lisäarvona asiakkaille. Jos ketjujärjestelmä ja yhteistysuhde on rakennettu hyvin,

yhteistyön osapuolten menestysmahdollisuudet paranevat. Vastaavasti, jos yhteistyösuhdetta ei ole rakennettu oikein, sisältyy siihen osapuolille enemmän liiketoiminnallisia riskejä. Franchisingketjussa yhteistyö on monimuotoista ja se näkyy jokapäiväisessä toiminnassa, mutta on aina ketjusta riippuvaista, millä tavoin ja kuinka tehokkaasti ketjuyhteistyötä osataan ja halutaan hyödyntää. (Laakso 2005, 72.) Tässä tutkimuksessa puhutaan yhteistyön lisäksi myös sisäisestä yhteistyöstä. Sisäisellä yhteistyöllä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, mitä tapahtuu franchisingketjun jäsenten välillä heidän ollessaan vuorovaikutuksessa ja tekemisissä keskenään. Sisäisen yhteistyön käsitteellä halutaan työssä korostaa nimenomaan sitä yhteistyötä, joka tapahtuu *ainoastaan* tietyn ketjun sisällä ja sen jäsenten välillä.

”Franchisingantajan ja franchisingottajan välisen suhteen tulee aina olla win-win-tilanne.” Sitaatissa Justis ja Vincent (2001) kiteyttävät hyvin franchisingsuhteen ytimen. Franchising on kumppanuutta, jossa molemmat, franchisingantaja ja -ottaja, antavat oman panoksensa yhteisen menestyksen hyväksi. Osapuolten tulee huomioida omassa toiminnassaan jatkuvasti myös toisen tarpeet. Molempien tulee ymmärtää oman toiminnan vaikutukset toisen menestykseen ja toisinpäin. Yhteistyö voi olla toimivaa vain, jos kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä yhtä paljon ja voivat saavuttaa yhteistyöllä todellisia liiketoiminnallisia etuja. Toimiva ja menestyksekkäs yhteistyö vaatii myös kaikkien osapuolten tasapuolista panostusta, sillä epätasapainossa oleva yhteistyö, jossa joku ei hoida omaa osuuttaan, vaikuttaa heti myös muiden ketjun jäsenten liiketoimintaan. Sooloilijoille ei franchisingketjussa ole tilaa, vaan menestyäkseen ketjun jäsenten on toimittava yhteisten tavoitteiden ja sääntöjen mukaan. Jos pelisäännöt eivät ole kaikille selvät, on ristiriitoja yhteistyössä väistämättä odotettavissa. (Justis & Vincent 2001, 308–323.)

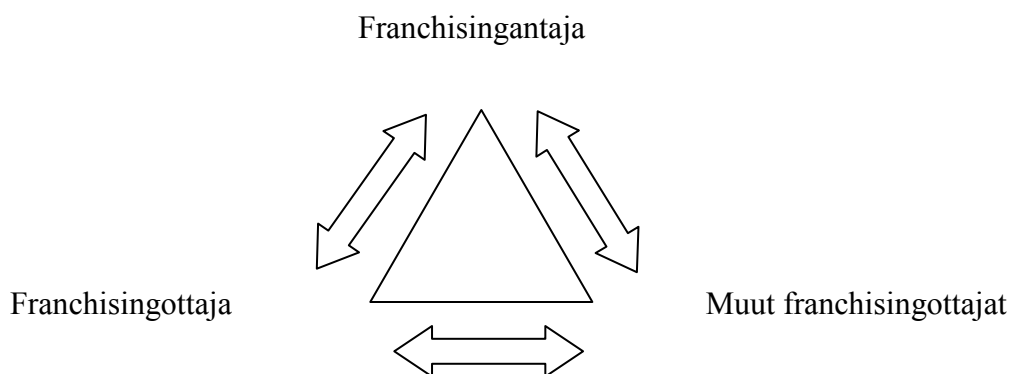
Siebert (2009) vertaa franchisingantajan ja -ottajan yhteistyösuhdetta löyhästi lapsi-aikuinen-suhteeseen. Hän perustaa vertauksen sille, että franchisingottaja, kuten lapsi, käy franchisingyrittäjyytensä aikana läpi monia eri kasvuvaiheita, joiden aikana myös suhde franchisingantajaan muuttuu ja kehittyy. On selvää, että franchisingottaja tarvitsee esimerkiksi enemmän tukea ja läsnäoloa franchisingantajalta yhteistyön alkuvaiheessa kuin vuosien päästä, jolloin franchisingottaja pystyy hoitamaan liiketoimintaansa jo itsenäisesti. Yhteistyön merkitystä ei pidä kuitenkaan unohtaa aloitusvaiheen jälkeen, vaan päinvastoin. Kuten vanhemman ja lapsen suhteessa, itsenäisyys kasvaa ajan myötä, mutta silti tulee toimia tiettyjen yhteisten sääntöjen mukaisesti. Fran-

chisingantajan tehtävä on päättää, missä määrin vapauksia ja rajoituksia franchising-suhteessa on hyvä olla, jotta yhteistyö on mahdollisimman toimivaa ja kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. (Siebert 2009.)

Yhteistyösuhteen osapuolet

Edellä puhuttaessa franchisingtoiminnasta yhteistyönä käsiteltiin lähinnä franchisingantajan ja franchisingottajan välistä suhdetta, mutta yhteistyöhön liittyy oleellisena osana myös franchisingottajien keskinäinen yhteistyö. Yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta tapahtuu siis kolmen osapuolen, franchisingantajan, franchisingottajan ja muiden franchisingottajien välillä. Ketjun menestyminen edellyttää, että yhteistyö on toimivaa kaikkiiin suuntiin.

Alla oleva kuvio selventää yhteistoiminnan luonnetta franchisingketjussa:



KUVIO 2. Franchisingketjun jäsenten välisen yhteistyön luonne

Win-win-tilanteen tavoittelu sopii kuvaamaan myös franchisingyrittäjien keskinäistä yhteistyötä. Yrittäjät eivät kilpaile keskenään, vaan yhdistämällä voimansa ja tekemällä yhteistyötä yrittäjät voivat hyödyntää toistensa ideoita ja ajatuksia omassa toiminnassaan. Yrittäjien tulisi sisäistää, että esimerkiksi jakamalla omia ideoitaan avoimesti muille hyödytetään lopulta koko ketjua ja samalla myös omaa liiketoimintaa. Franchisingyrittäjien keskinäisen yhteistyön onnistuminen vaatii kuitenkin vastavuoroisuutta, ja kaikkien tulee osallistua. (Laakso 2005, 44.)

Franchisingantajan ja -ottajan tehtävät ja velvoitteet

Vaikka franchisingottaja ja -antaja ovat juridisesti ja taloudellisesti itsenäisiä yrityksiä, vaikuttaa osapuolten välillä vallitseva jatkuva yhteistyösuhde siihen, että molemmilla

on oikeutensa ja velvollisuutensa toista kohtaan. Franchisingottaja on sopimuksella osoittanut halunsa toimia ketjussa ja ketjun konseptin mukaisesti, joten hänen tulee myös noudattaa sovittuja toimintatapoja. Franchisingantaja puolestaan vastaanottaa franchisingottajilta jatkuvaa maksua, mikä velvoittaa franchisingantajaa tarjoamaan rahalle myös vastinetta. (Laakso 2005, 42 – 94.)

Seuraavaksi on lueteltu Laakson (2005) mukaan franchisingantajan ja -ottajan tärkeimpiä tehtäviä ja velvoitteita ketjun toiminnan ja yhteistyön onnistumisen kannalta.

Franchisingantajan tärkeimmät tehtävät ja velvoitteet:

- tarjota jatkuvaa kaupallista ja teknistä tukea ja ohjausta koko franchisingsuhteen ajan
- tarjota tukipalveluita ja varmistaa palveluiden saatavuus
- kehittää konseptia ja ketjun toimintaa
- seurata ja valvoa toimintaa
- koordinoida franchisingottajien välistä yhteistyötä
- toimia ylimpänä päätöksentekijänä
- kommunikoida riittävästi ja säännöllisesti.

(Laakso 2005, 102–265.)

Franchisingottajan tärkeimmät tehtävät ja velvoitteet:

- saada oma liiketoiminta kannattamaan
- huolehtia omasta toimipaikasta
- toimia konseptin mukaisesti ja noudattaa konseptin laatuvaatimuksia
- edustaa ketjua ja edistää ketjun yrityskuvaa
- kehittää ketjua omalla panoksellaan
- osallistua ketjussa tehtävään yhteistyöhön ja tilaisuuksiin.

(Laakso 2005, 102–265.)

Yhteistyön onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää, että osapuolet ovat tietoisia omista tehtävistään ja velvollisuuksistaan ketjussa ja toimivat niiden mukaisesti. Jos yhteistyön alussa molempien osapuolten roolit on käyty tarkkaan läpi ja mahdollisesti

myös kirjattu ylös, tulisi kaikille olla selvää, mikä heidän vastualueensa ketjussa on. Kuten Laakso (2005) toteaa, ketjun tehokkuuden säilymiseksi osapuolten tulee pitää rooleistaan kiinni eikä toisen tontille pitäisi joutua menemään. Ketjujohdon ei tule joutua tekemään yksiköiden eikä yksiköiden ketjujohdolle kuuluvia tehtäviä. (Laakso 2005, 103–257.)

Franchisingketjun työnjakoon liittyy kaksi perusperiaatetta:

1. Yksiköille yhteiset asiat hoidetaan ketjujohdon puolesta.
2. Osapuolten hoitaessa vain omat tehtävänsä varmistetaan, että yksiköissä pystytään keskittymään vain liiketoiminnan kannalta oleellisiin asioihin. (Laakso 2005, 103–257.)

2.2 Ketjujohtajan rooli ja johtamistapa

Ketjujohdolla on paljon vastuita ja tehtäviä franchisingketjun johtamisessa, joiden ristitulella johtajan on pyrittävä selviytymään. Laakso (2005) kuvaa ketjujohtajan lukuisia eri rooleja näin: ”Ketjujohtaja on opettaja, työnohjaaja, lääkäri, palomies, poliisi, liikkeenjohdon konsultti, kenraali psykologi tai tuomari, tilanteesta riippuen.” Ennen kaikkea johtajan tulisi kuitenkin olla suunnannäyttävä, joka johtaa joukkojaan sekä hyvinä että huonoina aikoina ja on aina etulinjassa vastaamassa kaikesta eteen tulevast. Ketjujohtajalla tulee olla kyky sopeutua tilanteeseen kuin tilanteeseen ja samalla pitää jatkuvasti huolta ketjun ja oman johtamisensa elinvoimaisuudesta. Ketjujohtaja on myös asiakaspalvelija asiakkainaan kaikki ketjun yrittäjät. Yrittäjiä tulee siis palvella samalla mentaliteetilla kuin muitakin asiakkaita palvellaan, jotta heidän tyytyväisyytensä ketjua kohtaan säilyy. Johtajan tulee olla sellainen, johon ihmiset voivat luottaa ja jota he haluavat seurata. (Laakso 2005, 246–264.)

Analyysin mukaan Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjun yrittäjät näkevät franchisingantajan tavassa johtaa ketjua paljon hyvää. ”Ketjun kokoon nähden asiat on erinomaisen hyvin hoidettu.” Analyysin perusteella tuli ilmi, että yleisesti yrittäjät kokevat ketjussa toimimisen olevan yrittäjille hyvinkin vapaata ja ketjujohto antaa yrittäjien hoitaa omaa liiketoimintansa itsenäisesti ja haluamallaan tavalla. Perinteistä autoritääristä käskyjohtamista ketjussa ei siis ole. ”Ihanaa tässä on se vapaus.” Franchisingantajan vapauksia sallivaa johtamistyyliä pidettiin hyvänä ja moni toivoi saavansa jatkossakin tehdä itsenäistä työtä. Koska franchisingyrittäjät ovat kuitenkin yrittäjiä, ar-

vostavat he sitä, että heidän toimintaansa ei rajoiteta liikaa. ”*Saan toteuttaa omaa näkemystäni, omaa asiakaspalvelujuttuani ja tehdä tästä yrityksestä itseni näköisen. Ja ketjujohto antaa minun tehdä sen. (--) Minulla on vapaus, jonka minä tarvitsen ja haluan.*”

Franchisingantajan roolia ketjussa pidettiin analyysin mukaan myös enemmän yrittäjien liiketoimintaa tarvittaessa tukevana ja avustavana kuin selkeästi johtavana. ”*Sitten tietysti, jos tarvii sitä apua, niin saa sillon, mutta he (ketjupäälliköt) eivät liikaa puutu tähän toimintaan, jos kaikki sujuu hyvin.*” Franchisingantajan ajateltiin analyysin mukaan tietoisesti valinneen johtamistavan, jossa yrittäjiä ei määräillä eikä valvota kovinkaan paljon, vaan yrittäjät saavat toimia melko itsenäisesti. OVV-ketjun johtamistyyli poikkeaa suuressa monista muista franchisingketjuista, joissa johto määrittelee toiminnalle tiukat yhteiset rajat eikä yrittäjien vapaudesta voida puhua. Ketjujohdon johtamistapaa verrattiin moniin muihin franchisingketjuihin esimerkiksi näin: ”*Nimenomaan tässä ketjussa mä tykkään siitä, että ei ne hypi täällä seinille, että nyt sulla on vääränvärinen matto.*”

Ketjujohdon yrittäjille vapauksia sallivaa johtamista pidettiin siis periaatteessa positiivisena asiana, mutta analyysissä ilmeni myös kritiikkiä johtamistyyliä kohtaan. Analyysistä nimittäin selvisi, että nimenomaan vapaan johtamistyylin vuoksi ketjusta vaikuttaisi puuttuvan tällä hetkellä selkeä johtohahmo ja auktoriteetti. Kaikkia yrittäjiä tämä ei analyysin mukaan miellyttä. ”*Mun annetaan periaatteessa olla rauhassa, että se on johtamisessa hyvää, mutta sehän ei ole mitään johtamista.*” Analyysin perusteella ketjujohdon tyyli olla vaikuttamatta liikaa yrittäjien vapauteen ja toimintaan voi joiltakin osin myös hankaloittaa asioita ketjussa. Analyysin mukaan esimerkiksi joidenkin asioiden eteenpäinvieminen ja toteuttaminen saattaa välillä kestää melko kauan, koska ketjujohto ei ehkä tee tarpeeksi itsenäisiä päätöksiä. Ketjujohto ottaa analyysin mukaan mielellään koko ketjun päätöksentekoon mukaan. Esimerkiksi päätös paikasta, jossa ketjutapaaminen pidetään, tehdään yhdessä. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa sen, että alun perin pienistä ja yksinkertaisista asioista tulee isoja ja monimutkaisia. ”*Ehkä (ketjupäälliköillä) on se linja, että ei ole tarkoitus olla sitä, että sieltä tulee käskyjä. Mutta pienissä organisaatioasioissa se helpottais, jos se olis sillein yksinkertaista, että tuolla ja tohon aikaan piste.*” Analyysin mukaan ketjujohdon heikkoutena päätöksenteon suhteen pidettiin asioita, jotka vaativat toteutuakseen ideointia ja luovuutta. Päätöksentekoa ketjussa käsitellään lisää luvussa 4.1.2.

Analyysin mukaan osa yrittäjistä kaipasi siis ketjujohtolta vahvempaa otetta johtamiseen ja selkeämpää roolia ketjun auktoriteettina. Analyysin perusteella tuli myös ilmi, että franchisingantajan arveltiin vielä hieman etsivän omaa rooliaan ja paikkaansa ketjussa. *”Mä luulen, että se (rooli) on vielä vähän hakusassa.”* Analyysin perusteella franchisingantaja nähtiin yrittäjien keskuudessa enemmänkin kaverina kuin auktoriteettina. Kaverillinen ote voi vaikeuttaa ketjun linjan pysymistä yhtenäisenä ja hallinnassa, koska selkeitä ohjeita ja pelisääntöjä ei ole. *”Mitä yksinkertaisempaa toiminta kuin toiminta pidetään, niin sitä paremmin se pysyy hanskassa ja myöskin tämä franchisingtoiminta on ihan sama asia.”* Johtajan selkeän roolin puuttuminen ketjussa on analyysin mukaan aiheuttanut myös sen, että franchisingyrittäjien ja franchisingantajan roolit ja tehtävät ovat joiltain osin hämärtyneet ja menneet päällekkäin.

2.3 Franchisingyrittäjien tyytyväisyys

Yksi ketjujohtajan suurimmista haasteista ketjun sisäisen yhteistyön onnistumisessa on franchisingyrittäjien tyytyväisyyden säilyminen ketjua ja ketjujohtoa kohtaan. Tyytymätön yrittäjä tulee aina ottaa vakavasti ja pyrkiä selvittämään tyytymättömyyden syyt. Ketjujohtajan onkin hyvä olla selvillä niistä seikoista, joilla voi olla vaikutusta tyytyväisyyteen. Franchisingyrittäjien tyytyväisyys rakentuu monista eri asioista, mutta tutkimusten mukaan tyytyväisyyteen vaikuttavat usein ainakin odotukset yrittäjyyttä kohtaan ja odotusten toteutuminen sekä yrittäjän kokemukset franchisingin eduista ja haitoista. Seuraavaksi käsitelläänkin franchisingyrittäjien tyytyväisyyttä näiden näkökulmien kautta.

2.3.1 Franchisingin edut ja haitat

Franchisingtoimintaan, kuten kaikkeen muuhunkin yritystoimintaan, liittyy etuja ja haittoja sekä franchisingottajalle että franchisingantajalle. Tässä luvussa käsitellään kuitenkin etuja ja haittoja ainoastaan franchisingottajien kannalta, koska tutkimus pohjautuu franchisingyrittäjien näkökulmiin. Sillä, miten franchisingyrittäjät kokevat edut ja haitat oman toimintansa kannalta, on myös merkittävä rooli yrittäjien tyytyväisyyden kannalta. Franchisingtoiminnasta saatavat edut ja hyödyt ovat lähes aina samat ketjusta riippumatta, mutta riskit ja huonot puolet vaihtelevat ketjun ja franchisingantajan toimintatapojen sekä yrittäjien kokemusten mukaan. Koska kyseessä on ketjutoiminta, eikä itsenäinen yrittäjyys, halutaan ketjutoiminnan avulla myös saavuttaa

yhteistyöetuja, joita yksin toimittaessa ei voitaisi saada. Edellytyksenä yhteistoiminnan onnistumiselle onkin, että edut pysyvät jatkuvasti suurempina kuin haitat. Jos huonot puolet alkavat korostua, eivät alkuperäiset odotukset yhteistyölle toteudu ja tyytymättömyys kasvaa. Etujen ja haittojen on myös oltava tasapainossa yhteistyön osapuolten kesken, sillä jos yksi kokee panostavansa yhteistyöhön jatkuvasti muita enemmän, se vaikuttaa väistämättä ketjun yleiseen henkeen. (Tuunanen 2005, 50.) Alla on lueteltu tärkeimpiä esimerkkejä franchisingin eduista ja haitoista franchisingottajalle.

Franchisingtoiminnan etuja franchisingottajalle:

- franchisingantajan tarjoama tuki ja palvelut, kuten koulutus ja markkinointituki
- pienet riskit ja turvallisuus
- valmis, testattu ja menestynyt konsepti
- kohtuulliset aloituskustannukset
- yhteistyöedut, kuten yhteismarkkinointi, yhteisostot ja muut volyymiedut
- tavaramerkin jo valmis tunnettuus
- taloudelliset hyödyt, esim. suunnittelu- ja kehityskustannusten säästyminen franchisingantajan huolehtiessa niistä
- muiden ketjun yrittäjien kanssa tehtävä yhteistyö → ei kilpailua

(Franchising Suomessa 2003, 57; Laakso 2005, 107–112; Tuunanen 2005, 49).

Tutkimuksessa Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjun yrittäjiltä kysyttiin heidän mielestään franchisingyrittäjyyden merkittävimpiä etuja ja haittoja esimerkiksi verrattuna siihen, että henkilö perustaisi oman yrityksen. Analyysin perusteella yhdeksi merkittävimmistä eduista nousivat ketjun tarjoama tuki ja palvelut. Varsinkin aloitusvaiheessa ketjusta on yrittäjälle huomattava apu, kun tukea on aina saatavilla ja kaikki asiat ja ongelmat voidaan selvittää yhdessä. *”Ketjun vahvuus, ei tarvitse yksin lyödä päätä seinään.”* Analyysin mukaan myös toisilta yrittäjiltä saatavaa tukea pidettiin etuna ja osittain jopa merkittävämpänä kuin franchisingantajan tukea. *”Ennen kaikkea, ja tämä on tullut viime aikoina erittäin vahvasti esille, niin yrittäjien keskinäinen kommunikointi, asioiden vaihto ja jakaminen.”* Franchisingtoiminnan eduiksi nähtiin myös aloittamisen turvallisuus ja siitä aiheutuva pienempi kynnys yrittäjäksi ryhtymiseen. Analyysin mukaan yrittäjät pitivät merkittävinä hyötyinä myös ketjun sisäistä tietojär-

jestelmää eli intranetiä ja muita ketjun jäsenyyden mukanaan tuomia taloudellisia ja tehokkuusetuja. ”Tietysti tämä tietojärjestelmä on iso homma, mihin ei olisi mahdollisuuksia, jos yksin toimisi.” Ketjun jäsenenä yrittäjät saavat myös käyttöönsä tunnetun konseptin ja tavaramerkin, jotka analyysin mukaan laskettiin myös franchisingin eduiksi.

Franchisingtoiminnan haittoja franchisingottajalle:

- rajoitettu vapaus ja itsenäisyys
- ylimitoitettut tai virheelliset odotukset
- väärä ketjun valinta
- liian korkeat maksut
- huonot vaikutusmahdollisuudet → innovaatioita vaikea saada läpi
- ketjun tiedonkulkuongelmat
- konfliktit ja ristiriidat ketjussa ja ketjujohdon kanssa
- liian vähäinen tieto ketjun toiminnasta → pettymyksiä, takaiskuja
- johtamisen ongelmat
- ketjun jäsenten epätasapuolinen kohtelu
- riippuvuus franchisingantajasta ja muista ketjun yrittäjistä
- liian suuri työtaakka

(Räbinä & Huikuri 2003, 14–17; Laakso 2005, 113–117; Tuunanen 2005, 49).

Analyysin mukaan franchisingyrittäjyyden haittapuolia itsenäiseen yrittäjyyteen verrattuna oli huomattavasti vaikeampi keksiä kuin hyviä puolia. Joitain asioita kuitenkin tuli analyysissa esiin. Koska yrittäjät ovat osa isompaa ketjua ja sitoutuneet noudattamaan yhteistä konseptia, se rajoittaa analyysin perusteella väistämättä heidän toimintatapauksiaan yrittäjänä. Esimerkiksi kaikkien yksiköiden on näytettävä aina suurin piirtein samalta värien ja logojen osalta, jotta yhtenäinen ilme säilyy. Yrittäjä ei myöskään pysty tekemään kovin suuria itsenäisiä liiketoimintaan vaikuttavia päätöksiä ilman, että kysyy myös ketjujohdon mielipidettä. Asiat saattavat franchisingketjussa joskus siis edetä melko hitaasti. Yksittäisen yrittäjän voi myös analyysin mukaan olla hankala saada omia näkemyksiään ja ehdotuksiaan läpi, koska ketjussa asioita ei voida miettiä vain yksittäisen yrittäjän kannalta. ”Se kehittämisprosessi tai uusien asioiden eteenpäin vieminen niin se on franchisingketjun heikkous.” Yksittäinen yrittäjä voi helposti turhautua, jos asiat eivät etene siihen tahtiin kuin yrittäjä toivoisi.

Tietysti analyysin mukaan yksi haitta franchisingyrittäjyydessä on myös yrittäjien jatkuva kiire ja suuri työmäärä.

Tuunanen (2005) on tutkinut eri vuosina suomalaisten franchisingyrittäjien tyytyväisyyttä sekä yrittäjien mielipiteitä franchisingtoiminnan eduista ja haitoista laajoilla franchisingyrittäjille lähetetyillä lomakekyselyillä. Tutkimusten mukaan yrittäjyyden edut nähdään keskimäärin kokonaisuudessaan merkittävämpinä kuin haitat. Yrittäjien kokemat edut olivat yleensä asioita, jotka ovat toimineet heillä myös motivaatiotekijöinä franchisingtoiminnan aloittamiseksi aikoinaan. Nämä motivaatiotekijät ovat dynaamisia eli ne vaihtelevat ajan kuluessa ja yrittäjän kokemuksen karttuessa samalla tavoin kuin yrittäjän tyytyväisyyskin. (Tuunanen 2005, 49.)

Franchisingtoiminnan etujen ja haittojen dynaaminen luonne tuli esiin Tuunanen tutkimuksissa muun muassa siinä, että yrittäjien mielipiteet etujen ja huonojen puolten merkityksellisyydestä näyttivät vaihtelevan sen mukaan, kuinka kauan he olivat toimineet franchisingyrittäjinä. Yrittäjät, joilla oli vähemmän kokemusta franchisingista (alle kolme vuotta), kokivat liiketoiminnan edut merkittävämpinä kuin haitat, kun taas yrittäjät, joilla oli pidempi kokemus, suhtautuivat kriittisemmin liiketoiminnan haittapuoliin ja rajoituksiin. Tämä voidaan selittää sillä, että franchisingantajan tuki ja ohjaus on yleensä intensiivisempää yrittäjän aloittaessa toimintaansa ja laantuu, kun yrittäjä pystyy itsenäisesti hoitamaan liiketoimintaansa ilman franchisingantajan jatkuvaa valvontaa. Jossain vaiheessa franchisingantajan tukitoiminnot menettävät arvoaan yrittäjien silmissä ja samalla yrittäjästä tulee kriittisempi franchisingantajaa ja tämän toimintaa kohtaan. Franchisingantajan näkökulmasta franchisingyrittäjien toiminta, joka alkaa muistuttaa luonteeltaan liikaa yksityisyrittäjää, voi olla riskialtista ja epäedullista yhteistyön kannalta ja saattaa aiheuttaa konflikteja osapuolten välille. (Tuunanen 2005, 51.) Eri toimintojen ja palveluiden arvo yrittäjille vaihtelee siis varsin paljon yrittäjästä ja yrittäjän kokemuksesta riippuen. Franchisingantajan tulisi ottaa aina tämä yrittäjien yksilöllisyys huomioon ja miettiä toimintatapoja sen mukaan, miten jokaisen yrittäjän yksilölliset toiveet ja tarpeet olisi mahdollista täyttää. (Koiranen & Tuunanen 1996, 115–127.)

2.3.2 Odotukset ja odotusten toteutumisen vaikutus

”Semmoista yksinkertaista selkeää ohjaamista, että on selvät sävelet, niin se on semmoinen, mitä odotan tämmöiseltä ketjulta ja sen päälliköiltä.” (Haastateltu yrittäjä)

Franchisingottajan aloittaessa yrittäjänä franchisingketjussa hänellä usein on jonkinlaisia ennakko-odotuksia ketjun toiminnalle ja johtamiselle. Se, kuinka hyvin ketju ja ketjujohto pystyvät täyttämään nämä yrittäjien luomat odotukset, vaikuttaa suuresti yrittäjien tyytyväisyyteen ja samalla ketjuun sitoutumiseen. Koirasen ja Tuunasen (1996) tutkimusten mukaan yrittäjän kokema tyytyväisyys onkin pitkälti riippuvainen siitä, kuinka hyvin hänen alun odotuksensa ja tavoitteensa yrittäjyydestä ovat vastanneet todellisia kokemuksia. Yrittäjien tyytyväisyyttä kannattaa seurata ja tutkia, sillä tyytyväisyys on edellytyksenä franchisingyrittäjän sitoutumiselle franchisingketjuun ja yrittäjänä toimimiseen. (Koiranen & Tuunanen 1996, 138.) Jos yrittäjän odotukset täyttyvät tai ylittyvät, seurauksena on tyytyväisyyttä ja todennäköisesti halukkuus jatkaa yrittäjänä samassa ketjussa. Jos taas ketjujohdon toiminta ei pysty vastaamaan yrittäjän odotuksiin todellisuudessa, tyytyväisyys laskee ja yrittäjä saattaa alkaa harkita ketjujäsenyyttään uudestaan.

Analyysin perusteella OVV-ketjun yrittäjistä suurella osalla ei ollut juuri ennakko-odotuksia ketjua tai ketjujohtoa kohtaan ennen ketjuun liittymistä ja yrittäjäksi ryhtymistä. *”Minulla ei ollut mitään odotuksia kun tulin ketjuun.”* Tämän vuoksi nämä yrittäjät eivät osanneet kunnolla sanoa, ovatko heidän kokemuksensa ketjun ja ketjujohdon toiminnasta vastanneet alun odotuksia vai eivät. Analyysin mukaan osa koki odotusten luultavasti täyttyneen siinä määrin, kun odotuksia ylipäänsä ennen ketjuun tuloa oli.

Analyysissa tuli kuitenkin esiin myös yrittäjiä, joilla oli ollut etukäteisodotuksia ketjun ja ketjujohdon toiminnalle. Osa koki saaneensa odotuksilleen vastinetta, kun taas osa ei täysin. Analyysin mukaan joidenkin yrittäjien kohdalla ketju on onnistunut todellisuudessa jopa ylittämään alun odotukset. *”Odotuksiin nähden toteutuma on positiivisempi, kuin mitä tosiaan odotin.”* Toisaalta ketjussa on myös niitä yrittäjiä, joiden ennakko-odotuksia ketjujohto ei ole onnistunut kaikilta osin täyttämään. *”Nyt ihan yksittäisenä yrittäjänä ei se ihan vielä ole odotuksia tavoittanut.”* Analyysissa tuli

ilmi, että nämä yrittäjät olivat hieman yllättyneitä siitä, minkälainen johtamistapa ketjussa on nykyisten ketjupäälliköiden aikaan ollut. Analyysin mukaan ketjujohdon tyyli toimia ja johtaa ei aivan ole vastannut heidän odotuksiaan ja toiveitaan, vaan he olivat odottaneet aktiivisempaa otetta ketjujohdolta erityisesti ketjun kehittämisen suhteen.

Franchisingyrittäjän tyytyväisyys edesauttaa siis yrittäjän sitoutuneisuutta ketjuun ja vaikuttaa positiivisesti franchisingantajan ja -ottajan väliseen suhteeseen. Sitoutumisella tarkoitetaan kahden tai useamman osapuolen välisen suhteen kehittämis- ja säilyttämispyrkimystä, johon liittyy myös luottamus yhteistyön jatkumiseen ja halu edistää yhteistyön pysyvyyttä (Koiranen & Tuunanen 1996, 65). Franchisingketjuissa on erityisen tärkeää, että jokainen ketjun jäsen on sitoutunut ketjun toimintamalleihin ja haluaa toimia yhteisten periaatteiden mukaisesti. Sitoutunut ja tyytyväinen yrittäjä on usein myös motivoituneempi, mikä vaikuttaa muun muassa asiakaspalveluun ja sitä kautta koko ketjun menestykseen. Tyytyväiset yrittäjät ovat ketjulle parasta mainosta. (Tuunanen 2005, 53–61.)

Franchisingyrittäjien ketjuun sitoutumisen ja tyytyväisyyden välinen yhteys näkyy Tuunanen (2005) tutkimusten perusteella myös siinä, että ketjuunsa tyytyväiset yrittäjät valitsisivat saman franchisingketjun myös nyt, jos saisivat päättää uudestaan. Ketjuun ja ketjun toimintaan tyytymättömistä yrittäjistä suurin osa taas ei luultavasti ryhtyisi saman ketjun yrittäjäksi, jos saisivat valita uudelleen. (Tuunanen 2005, 53–61.)

Haastatteluissa kaikilta ketjun yrittäjiltä kysyttiin ryhtyisivätkö he franchisingyrittäjiksi uudelleen, jos nyt saisivat valita. Asiaa tiedusteltiin myös siltä kantilta, että ryhtyisivätkö he uudelleen saman ketjun yrittäjiksi. Analyysin mukaan jokainen haastatelluista ryhtyisi vielä tänäkin päivänä franchisingyrittäjäksi positiivisten kokemusten vuoksi. Saman ketjun valitseminen uudelleen sai kuitenkin aikaan vaihtelua vastauksissa. Analyysissa selvisi, että suurin osa yrittäjistä valitsisi saman ketjun uudelleenkin, mutta joukossa oli myös eriäviä mielipiteitä. Suoraa kielteistä vastausta ei analyysin mukaan annettu, mutta saman ketjun valitseminen tänä päivänä ei kaikille olisi enää niin yksiselitteistä. *”Voi olla että en (valitsisi). (--) Puoli vuotta sitten mä olisin vastannu eri tavalla. Että se ei ois tullu näin yhtään epäröiden, mutta nyt ehkä vähän epäröiden.”* *”Voisi olla hieman vaikeuksia nyt lähteä niin kuin tasaiselta pöydältä tämän nykyisen franchisingjohtajan kanssa.”* Kuten sitaatit paljastavat, ketjujohdon on tehtävä valtavasti työtä pitääkseen yrittäjät tyytyväisinä ja sitoutuneina ketjuun.

Tutkimusten perusteella suomalaiset franchisingyrittäjät ovat pääosin tyytyväisiä ketjuunsa ja franchisingantajansa toimintaan, mutta Tuunanen (2005) on tiivistänyt tutkimustulostensa perusteella asiat, joihin franchisingantajan kannattaa kiinnittää huomiota yrittäjien tyytyväisyyden säilyttämiseksi ja parantamiseksi jatkossa:

- Ohjauksen määrä ja tapa tulee suhteuttaa yrittäjien tarpeiden mukaan. → Se mikä on merkittävää yrittäjille toiminnan alkuvaiheessa, voi myöhemmin haitata heidän toimintaansa ja aiheuttaa tyytymättömyyttä.
- Franchisingyrittäjien kokemat edut ja haitat ja motivaatiotekijät vaihtelevat yrittäjästä riippuen. → On tärkeä ymmärtää yrittäjien erilaiset taustat ja motivaatiotekijät ja ohjata ja tukea heitä niiden mukaisesti.
- Koulutus tulee miettiä sen mukaan, miten jokainen yrittäjä saisi koulutuksesta mahdollisimman paljon irti.
- Yhteistyösuhde franchisingantajan ja -ottajan välillä muuttuu jatkuvasti. → Yhteistyö on herkkää ja dynaamista.
- Franchisingantajan tulee pohtia, mikä on oikea tapa säädellä yrittäjien toimintavapauksia. → Pitäisikö esim. yrittäjän vapauksia lisätä silloin, kun yrittäjä kokee franchisingantajan toiminnan liian rajoittavaksi?
- Liiallinen kontrollointi tai itsenäisyys ei hyödytä ketään, vaan kultainen keskitie on paras vaihtoehto. → Yhteistyösuhde osapuolten kesken on riippuvainen näiden voimasuhteiden onnistuneesta tasapainosta.
- Onnistuneen ketjujohtamisen avain on yksilöllisen lähestymistavan merkityksen ymmärtäminen franchisingsuhteen johtamisessa ja hoitamisessa.

(Tuunanen 2005, 52–53.)

Franchisingsuhteen elinkaari

Analyysin perusteella tuli ilmi, että niiden yrittäjien osalta, joiden odotukset eivät ainaakaan vielä olleet aivan täyttyneet, jatkon tyytyväisyys riippuu pitkälti ketjujohton toiminnasta vastaisuudessa. Jos johdon toimintatavoissa tapahtuu muutoksia, voi tyytyväisyys lisääntyä ja toisinpäin. *”Ei voi niin kuin sanoa, että mä olisin ihan että en tyytyväinen, mutta jotain pitäis nyt ketjun tehdä tälle asialle.”* Yrittäjät, joiden odotukset eivät olleet täysin täyttyneet ketjun toiminnan osalta, kokivat analyysin mukaan joutuneensa pettymään siihen, että ketju ei etene siinä määrin kuin he olivat toivoneet ja odottaneet. Analyysin mukaan tyytymättömyyden tunteet ovat tulleet esille selkeämmin muutaman viime vuoden aikana. Mahdollisena syynä tyytymättömyyteen pi-

dettiin analyysin mukaan muun muassa sitä, että uutuudenviehätys on mennyt ohi ja nyt kaivataan sitä, että muutoksia oikeasti alkaa tapahtua. ”*Oliko se sitten semmosta ensi-ihastusta sitten, että ei nähny asioita, että teki tavallaan sen, mitä käskettiin tehdä, mutta tietysti, kun oot uusi, niin et uskalla samalla lailla esittää niitä ajatuksia, kun minä esimerkiksi nyt uskallan.*”

Justis ja Vincent (2001) näkevät franchisingsuhteen muodostuvan neljästä eri vaiheesta, joiden läpi franchisingsuhteen osapuolten tulee lähes aina kulkea. Franchisingsuhteessa on siis ikään kuin oma elinkaarensa. Ensimmäisenä on alkuvaihe, jolloin franchisingottaja rekrytoidaan ketjuun. Tässä vaiheessa osapuolten odotukset toisiaan kohtaan tulevaisuudessa yleensä määräytyvät. Alkuvaiheessa yhteydenpito on tiivistä ja jatkuvaa ja molemmat osapuolet pyrkivät näyttäytymään toisilleen mahdollisimman suotuisassa valossa. Franchisingantajan tuki yrittäjälle on tässä vaiheessa myös kaikkien intensiivisintä. Yleensä alussa kaikki näyttää todella ruusuiselta. Toisena vaiheena tulee sopimuksen allekirjoittamisesta alkava kasvuvaihe, jolloin franchisingottaja aloittaa yritystoimintansa ja yrittää saada sen pyörimään mahdollisimman sujuvasti. Myös tässä vaiheessa franchisingantajan tuki on tärkeää, koska yrittäjä oppii jatkuvasti uutta eikä välttämättä pysty hoitamaan kaikkea sujuvasti ilman franchisingantajan apua. Onnistunut ja riittävä tuki on merkittävää myös siksi, että se määrää aika pitkälle sen, kuinka positiivinen kuva ketjusta ja franchisingantajasta yrittäjälle syntyy. (Justis & Vincent 2001, 308–311.)

Kolmas elinkaaren vaihe on kypsyys. Tässä vaiheessa franchisingantaja ja -ottaja ovat jo oppineet tuntemaan toistensa toimintatavat niin hyvin, että tietävät, mitä voi odottaa ja mitä ei. Tämä voi olla hyvä tai huono asia riippuen siitä, kuinka hyvin yrittäjä koee omien tarpeidensa täyttyvän ketjussa. Osapuolten välille voi olla kehittynyt hyvä yhteisymmärrykseen ja luottamukseen perustuva suhde, jossa molemmat kokevat toisen toteuttavan hyvin ne asiat, jotka ovat toimivan yhteistyön kannalta tärkeitä. Kypsyysvaiheen riskinä on, että yrittäjä alkaa kyseenalaistaa ketjun ja franchisingantajan toiminnan. Kun yrittäjä on ollut ketjussa useita vuosia ja toiminta on vakiintunut, hän ei välttämättä enää koe saavansa rahoilleen samalla tavalla vastinetta kuin aiemmin ja saattaa ruveta miettimään, mitä franchisingantaja oikeasti on viime aikoina hänen puolestaan tehnyt. Neljännessä vaiheessa yrittäjä päättää, haluaako hän jatkaa ketjussa vai ei. Tämä riippuu siitä, kuinka hyvin franchisingantajan tapa toimia ja suunnitelmat ketjun kehittämisen suhteen vastaavat yrittäjän omia suunnitelmia ja odotuksia. Tule-

vaisuuden suhteen on oltava suurin piirtein samoilla linjoilla, sillä muuten yhteistyö ei voi toimia. (Justis & Vincent 2001, 308–311.)

2.4 Luottamuksen ilmapiirin rakentaminen

Franchising on yhteistyötä, joten yhdessä menestyminen edellyttää hyvää henkeä ja ilmapiiriä ketjun jäsenten kesken. Ilmapiiri on yleensäkin oleellinen osa organisaation kulttuuria ja samalla asia, jonka merkitystä ei tule koskaan vähätellä. Viitalan (2004) mukaan organisaation ilmapiiri syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tunteet vaikuttavat ilmapiiriin voimakkaasti, joten esimerkiksi ilmapiirin muuttaminen nopeasti on todella haastavaa. Ilmapiirillä on vaikutuksensa ihmisten työmotivaatioon, tyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Hyvällä tai huonolla ilmapiirillä voi siis olla kauaskantoisiakin vaikutuksia. Ilmapiirin yhteydessä voidaan puhua myös organisaatioilmastosta, jolla tarkoitetaan koko organisaatiossa vallitsevaa tunnelmaa yksilön kokemana. (Viitala 2004, 63–64.) Tässä tutkimuksessa puhuttaessa franchisingketjussa vallitsevasta ilmapiiristä käytetään välillä myös sanaa ketjuhenki. Nämä kaksi käsitettä ovat tutkimuksessa hyvin lähellä toisiaan sillä erotuksella, että ketjuhenki on käsitteenä lähempänä organisaatioilmastoa ja nimenomaan yksilön henkilökohtaisia näkemyksiä ja tuntemuksia.

Ilmapiiristä on tämän tutkimuksen yhteydessä tärkeä puhua, sillä analyysissä ilmeni ainakin osalla yrittäjistä joitain ongelmia OVV-ketjun hengen suhteen. Huomionarvoista on erityisesti se, että analyysin perusteella ketjun henki on suhteellisen lyhyen ajan sisällä muuttunut jonkin verran huonompaan suuntaan. ”*Se on huonompi, kun sillon kun mä aloitin mä luulen.*” Analyysin perusteella ehkä joidenkin tyytymättömyys johdon viimeaikaiseen toimintaan on saattanut aiheuttaa sen, että henki ei enää ole kaikilta osin niin hyvä kuin ennen. Ketjun tämänhetkistä henkeä kuvailtiin muun muassa seuraavin tavoin: ”*Mulla on itsellä vaan semmoinen tunne, että se on vähän odottava se henki tällä hetkellä kaikilla. Vähän pysähtynyt meininki on. Nyt täytyisi vaan jokaisen mennä täysillä eteenpäin*” ”*Yhdellä sanalla jos kuvais niin turhautunut. Se on just tän hetken fiilis.*”

Analyysin perusteella ilmeni, että ketjussa vaikuttaa olevan erityisesti muutamia henkilöitä, joita tämänhetkinen tilanne ja tunnelma ketjussa vaivaavat. Myös muut ovat analyysin mukaan huomanneet tämän tyytymättömyyden. ”*Tuntuu et välillä on sem-*

mosta jotakin ärsyntymistä ihmisillä mut en tiedä onko se ihan vaan semmosta normaalia vai onko se vakavampaa.” Analyysin mukaan ketjusta tosin löytyy myös yrittäjiä, jotka pitävät ketjun henkeä hyvänä eivätkä he ole huomanneet erityistä muutostaan ilmapiirissä. Ketjuhengen hyväksi arvioineet yrittäjät perustivat analyysin mukaan ajattelunsa pääosin yhteisiin ketjutapaamisiin ja niistä välittyneeseen tunnelmaan. *”Mitä nyt ketjutapaamisen pohjalta voin sanoa, niin en näe siinä valittamista.”* Koska franchisingketjun menestyksen perustana on kuitenkin toimiva yhteistyö, kriittisiin kommentteihin tulee aina puuttua välittömästi. Jos yksikin ketjun lenkki on tyytymätön, se vaikuttaa negatiivisesti koko ketjun yhteiseen toimintakykyyn.

Analyysin mukaan ketjujohdon merkitystä hyvän ketjuhengen ylläpitämisessä pidettiin yleisesti tärkeänä. Ketjujohto pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, minkälaiseksi ketjuhenki muodostuu ja miten se säilytetään hyvänä. *”Kyllähän sieltä päin pystyy vaikuttamaan siihen että se edistyy tää meidän yhteishenki.”* Johto voi vaikuttaa ketjuhenkeen esimerkiksi edistämällä yrittäjien välistä vuorovaikutusta ja hoitamalla omat tehtävänsä franchisingantajana mahdollisimman hyvin. Tällä hetkellä ketjujohto pyrkii analyysin mukaan pitämään hyvää henkeä yllä enimmäkseen järjestämällä ketjutapaamiset muutamana kerran vuodessa. Muuten analyysin perusteella yrittäjät eivät kokeneet johdon aktiivisesti yrittäneen edistää ketjuhenkeä. *”Järjestämällä ne ketjutapaamiset. No siinä se varmaan onkin se yrittäminen.”*

Analyysin mukaan ketjujohdon asemaa hyvän ilmapiirin varmistajana pidettiin myös vaikeana. Erimielisyyksien ja ongelmien on nimittäin tapana kaatua aina johdon päälle. Kuten eräs yrittäjästä toteaa: *”Se on epäkiitollinen duuni.”* Koska ilmapiiriin vaikuttavat voimakkaasti ihmisten tunteet, ilmapiirin huonontuessa ketjujohdolla arveltiin olevan hankaluuksia pyrkiä parantamaan ilmapiiriä niin, että kaikkien tyytyväisyys säilyisi. Ketju koostuu aina erilaisista ihmisistä ja erilaisista tarpeista, joten kaikkien tahojen miellyttäminen voi olla lähes mahdotonta. *”Siinä on, hankala paikka sinänsä, että siinä on erilaisilla ihmisillä, eri yrittäjillä, erilaisia odotuksia ja vaatimuksia, ethän sinä ikinä pysty kaikkiin vaatimuksiin vastaamaan. Millä tavalla saisit sellasen aseman sitten sen yhteisön silmissä, että saavuttaisit sen tietyn kunnioituksen ja hoitaisit hommat sillä tavalla, että se yhteinen yleinen ilmapiiri ois hyvä?”* Ilmapiirissä tapahtuvat muutokset ovat kuitenkin asia, joita ketjujohdon kannattaa ehdottomasti seurata tarkkaan. Analyysin mukaan ketjujohtajan tulisikin omaa arviointikykyään käyttäen miettiä, milloin ketjuhengen muutokset ovat sellaisia, että ne vaativat johdon

puuttumista asiaan. ”*Pitäis pyrkiä, osata aistia sillein, että meneekö se jossain vaiheessa sillä tavalla niin huonoks se henki että se oikeesti on jotakin muuta. Mut en minä tiedä mikä se sitten on, miten sen osaat kartoittaa, vaaditaan sitä pelisilmää.*”

Ketjuhenki on aina monien asioiden summa. Siihen vaikuttavaa kaikki, mitä ketjussa tapahtuu ja on tapahtunut, miten jokapäiväiset asiat ketjussa hoituvat ja minkälaista ylipäänsä ketjussa on työskennellä. Siksi pelkästään ketjutapaamisten avulla ei pystytä ketjuhenkeä edistämään. Huono tai huonontunut ilmapiiri on aina seurausta joistain jo aikaisemmin ilmenneistä ongelmista tai erimielisyyksistä, joihin ei ole puututtu ajoissa. Johdon tehtävänä on seurata ilmapiiriä ja sen mahdollisia muutoksia ja omalla toiminnallaan vaikuttaa positiiviseen henkeen organisaation sisällä. Hyvän ilmapiirin ja hengen kannalta kriittinen asia on *luottamus*.

Ympäristön ja markkinoiden jatkuvasti muuttuessa ihmiset tarvitsevat jotain, johon luottaa kaikissa tilanteissa. Luottamuksen ilmapiiri on edellytys kaikelle tehokkaalle toiminnalle organisaatiossa ja yksi tärkeimmistä seikoista menestyksen kannalta. Johtajien tulisikin tiedostaa luottamuksen merkitys organisaation menestystekijänä ja samalla kilpailuetuna. Luottamuksen ilmapiiri ei synny automaattisesti, vaan luottamuksen ansaitseminen vaatii johtajilta kovaa työtä ja jatkuvaa ponnistelua, mutta kun luottamus on saavutettu, se palkitsee vaivannäön. Saavutettua luottamusta tulee myös ylläpitää, sillä kerran rikottua luottamusta on vaikea enää korjata. Luottamus pitäisikin nähdä todellisena lisäarvon tuottajana organisaatiolle. Koska luottamuksen ilmapiiri heijastuu koko organisaation toimintaan, näkyy luottamus myös ulospäin asiakkaille ja muille sidosryhmille ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti sidosryhmien mielikuviin organisaatiosta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25–29.) Luottamus on siis merkittävä tekijä sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Luottamuksella on myös merkittävä vaikutus ihmisten työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Malik (2005) toteaa, että motivaatiota ei voi olla ilman luottamusta. Luottamukseen perustuu kaikki. Luottamus helpottaa myös vaikeista tilanteista selviämistä ja ongelmien ratkaisemista. Jos johtaja nauttii täyttä luottamusta organisaatiossa, mahdolliset virheet eivät muodostu niin isoiksi ja ne on helpompi hyväksyä, jos perusluottamus on kunnossa. Ihmisillä on vahva luottamus siihen, että yhteistyö on niin vankalla pohjalla, että tositalanteessa he pystyvät aina luottamaan johtajaansa pienistä virheistä huolimatta. (Malik 2005, 123–125.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin, luottamuksen saavuttaminen on kovan työn takana ja vaatii ponnistelua. Miten johtajan tulisi siis toimia saavuttaakseen ihmisten luottamuksen ja luottamuksen ilmapiirin? Malik (2005) ja Caproni (2004) ovat listanneet asioita, jotka johtajien kannattaa omassa toiminnassaan muistaa herättääkseen luottamusta. Heidän ajatuksiaan on alla yhdistetty yhteisiksi luottamuksen pelisäännöiksi.

Luottamuksen pelisäännöt:

1. Myönnä rehellisesti virheesi

- Älä peittele tai salaa virheitä.
- Älä työnnä syytä muiden niskaan.
- Johtajan tekemä virhe on aina pelkästään johtajan virhe.

2. Opi kuuntelemaan

- Muiden kuuntelulle on löydyttävä aikaa.
- Kunnioita toisten mielipiteitä ja ota ne myös huomioon.
- Hyväksy myös negatiiviset mielenilmaukset.

3. Ole aito

- Älä yritä esittää mitään roolia.
- Ole oma itsesi kaikkine puutteinesi ja virheinesi.
- Vain aitous herättää luottamusta, ei muualta omaksutut johtamistavat.
- Kerro, mitä arvoja ja periaatteita johtamisessa noudatat.

4. Tarkoita, mitä sanot – ja toimi sen mukaan.

- Luottamuksessa tärkeää on ennustettavuus, on tiedettävä, missä mennään.
- On voitava luottaa siihen, että kun jotain sanotaan, se myös pitää.
- Älä koskaan pidä ihmisiä epätietoisuudessa.
- Ole johdonmukainen ja noudata pelisääntöjä.

5. Älä lupaa, mitä et voi pitää.

6. Kommunikoi avoimesti ja säännöllisesti

- Ole aina tavoitettavissa.
- Informoi, tiedota ja anna palautetta riittävästi.

7. Osoita ammattitaitoa

- Ole johtajan asemasi ja ihmisten luottamuksen arvoinen.

(Malik 2005, 126–132; Caproni 2004, 95.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005) näkevät, että luottamukselle on ominaista sen dynaaminen luonne. Luottamus muodostuu eri osatekijöistä, jotka muodostavat eräänlaisen jatkuvan luottamuksen kierteen. Mihin tahansa näistä osatekijöistä vaikuttamalla koko kierre vahvistuu ja lähtee liikkeelle. Täyden luottamuksen saavuttaminen vaatii siis tasapuolista panostusta kaikkiin luottamuksen osatekijöihin. Jokainen osatekijä vaikuttaa toisiinsa. Sama dynamiikka koskee myös epäluottamusta. Kun luottamusta kasvatavista tekijöistä yksikin muuttuu negatiiviseksi, aloittaa se heti epäluottamuksen kierteen. Epäluottamuksen päästyä jonkin tekijän osalta organisaatioon, jatkaa epäluottamus helposti vahvistumistaan myös muissa rakenteissa. Luottamus syntyy hitaasti, mutta purkautuu nopeasti. Luottamus ja epäluottamus voidaan nähdä prosesseina, jotka muodostavat jatkuvasti itseään joko negatiivisesti tai positiivisesti vahvistavan kierteen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33–47.) Koska hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri on yhtenä edellytyksenä onnistuneelle ketjun sisäiselle yhteistyölle, ilmapiiriä ja ketjuhenkeä tullaan käsittelemään vielä seuraavissakin luvuissa.

3 KETJUJOHTAJAN TEHTÄVÄ VIESTIJÄNÄ

”Ilman viestintää ei voi johtaa.” (Åberg 2006, 12)

Åberg tiivistää hyvin viestinnän merkityksen kaikkien organisaatioiden, myös franchisingketjun, johtamisessa. Tässä luvussa käsitellään johtajan tärkeää tehtävää viestijänä ja viestinnän koordinoijana franchisingketjussa.

Johtajan on tärkeää kiinnittää huomiota omaan viestintäänsä ja viestintätaitoihinsa, sillä viestintää tapahtuu kaikkialla. Viestintä voi olla sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuvaa ulkoista viestintää että organisaation sisäistä viestintää. Tässä luvussa käsitellään kuitenkin lähinnä sisäistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, jota tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, ryhmien ja yksiköiden välillä (Sisäinen viestintä 2009). Franchisingketjussa sisäistä viestintää tapahtuu siis franchisingantajan ja franchisingottajan välillä sekä myös franchisingottajien kesken.

Johtaja on hyvän sisäisen viestinnän suhteen jälleen kerran keskeisessä asemassa. Viestinnästä voidaan johtaa käsite johtamisviestintä, joka korostaa johtajan merkitystä organisaation viestinnän kannalta. Åberg (2006) määrittelee johtamisviestinnän näin: *”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.”* (Åberg 2006, 93). Koska johtamisviestintää käsitteenä voidaan mielestäni soveltaa myös franchisingketjun johtajan viestintään, tässä luvussa ei erotella ketjun ja muiden organisaatioiden johtamisviestintää, vaan samoja viestinnän periaatteita on mahdollista hyödyntää kaikessa johtamisessa. Hyvän viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys on aina suuri.

Taloussanomien artikkelin (3.3.2009) mukaan suurin osa johtajista nostaa tänä päivänä sisäisen viestinnän tärkeimmäksi kehityskohteeksi organisaatioissa. Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut viestintäkanavien lisääntymisen ja erityisesti epävakaa taloudellisen tilanteen vuoksi, jolloin ihmisille on jatkuvasti paljon kerrottavaa. (Saariaho 2009.) Tänä päivänä hyvään sisäiseen viestintään kykenevä ja panostava johtaja on todella arvossaan.

Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutusta ja viestintää ketjun johtamisen ja toimivan ketjun sisäisen yhteistyön kannalta. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään ketjujohtajan yhteydenpito- ja kommunikointitapoja franchisingyrittäjien kanssa sekä eri viestintäkeinoja. Seuraava alaluku käsittelee tiedonkulkua ketjussa. Tiedonkulkuun ja sen onnistumiseen liittyy sisäinen tiedottaminen sekä palautteenantaminen ja vastaanottaminen ja franchisingyrittäjien toiminnan seuranta. Tärkeä osa toimivaa sisäistä viestintää ketjussa on myös franchisingyrittäjien välinen vuorovaikutus, minkä vuoksi yrittäjien keskinäistä vuorovaikutusta ja toimivaan vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä käsitellään omassa luvussaan. Ketjujohtajalla on aina myös tärkeä osansa yrittäjien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta. Luvun päättää vuorovaikutusjohtamista käsittelevä alaluku. Vuorovaikutusjohtamiseen tiivistyy oikeastaan kaikki oleellinen, mikä johtajan tulisi vuorovaikutuksesta ja viestinnästä organisaatiossa tietää. Vuorovaikutusjohtamisen periaatteet sopivat mielestäni loistavasti myös franchisingketjun johtajan viestinnän ohjenuoraksi.

3.1 Sisäinen viestintä ja viestinnän keinot

Franchisingketjussa toimiva viestintä on merkittävässä roolissa, sillä ketjussa viestintää tapahtuu yhden yrityksen sijaan useiden eri yritysten välillä. Onnistuneen sisäisen viestinnän takaaminen ketjussa onkin suuri haaste ketjujohdolle. Justis ja Vincent (2001) nimeävät viestinnän ja kommunikoinnin tärkeimmäksi ainesosaksi franchising-suhteen onnistumiselle. Hyvän viestinnän merkitys tulee esille jo heti franchisingtoiminnan alkumetreillä, jolloin franchisingyrittäjä joko saa tai ei saa tarpeeksi tietoa ketjun toiminnasta ja tavoitteista franchisingantajalta. Alussa saatu informaatio sanelee usein sen, kuinka onnistunut franchising-suhteesta franchisingyrittäjän kannalta tulee. Toimivan viestinnän ja kommunikoinnin merkitys säilyy kuitenkin koko franchising-suhteen ajan. Justis ja Vincent korostavat, että ilman tehokasta viestintää franchisingantajan ja -ottajan välille ei voi muodostua pysyvää ja tuotteliasta yhteistyösuhdetta. (Justis & Vincent 2001, 308.)

Yhteydenpito ja kommunikointi

Analyysissa selvisi, että Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjussa yrittäjien yhteydenpito franchisingantajan kanssa tapahtuu suurimmaksi osaksi sähköpostin välityksellä, mitä moni pitikin hyvänä käytäntönä. *”Se onkin mun mielestä hyvä tapa sähköpostilla lähestyä, että sen kerkeää lukemaan sitten kun on aikaa kun yleensä päivisin niin ei sitä kerkeä puhelimesta jaarittelemaan.”* Yhteydenpitoväli vaihtelee suuresti aina yrittäjästä riippuen. Analyysin mukaan osa on franchisingantajan kanssa yhteydessä viikoittain tai jopa päivittäin, kun taas osan yhteydenpito on huomattavasti harvempaa. Analyysissa tuli esille, että yhteydenpito voi usein olla riippuvaista siitä, kuinka paljon asiaa tai kerrottavaa yrittäjällä milloinkin sattuu olemaan. *”Ei mulla ole tarvista joka päivä soitella ketjun suuntaan että täällä ollaan.”* Muutenkin yhteydenpidossa painotettiin oman aktiivisuuden merkitystä. *”Yhteys pelaa ja se on itestä kiinni, että jos tuntuu, että tarvitsee olla enemmän vuorovaikutuksessa niin eiku vaan, mutta henkilökohtaisesti mulla ei siihen ole tarvetta.”* Analyysin mukaan yhteydenpito franchisingantajaan koettiin pääosin molemminpuoliseksi, mutta myös kokemuksia yksipuolisesta viestinnästä esiintyi. *”Oikeestaan se yhteydenpito on just sitä, että mä kysyn jotain tai ehotan jotain ja sitten (toinen ketjupäälliköistä) jollain aikataululla vastaa. Et ei se silleinpäin mee että (toinen ketjupäälliköistä) jotain kyselis.”*

Nykypäivän teknologiakeskeisessä työelämässä sähköpostista ja yleisesti verkosta on tullut yksi merkittävimmistä viestinnän välineistä. Åbergin (2006) mukaan myös johtaminen verkossa, joka useimmiten tarkoittaa johtamista sähköpostin välityksellä, yleistyy jatkuvasti (Åberg 2006, 115–116). Varsinkin franchisingketjuissa, joissa ketjun yritykset sijaitsevat usein pitkien välimatkojen päässä toisistaan, on viestintä sähköpostitse perusteltua. Sähköpostijohtamisessa on sekä hyviä että huonoja puolia. Ehkä merkittävin sähköpostin etu on sen nopeus ja vaivattomuus. Sähköpostin pystyy helposti lähettämään usealle vastaanottajalle yhtä aikaa ja siihen voi samalla myös liittää esimerkiksi kuvia tai muita tiedostoja. Lisäksi sähköposti säilyy arkistoissa ja postia voi tarkastella uudelleen ja tarkemmin aina silloin, kun haluaa. Etuna muihin viestintämuotoihin sähköpostilla on myös sen riippumattomuus ajasta ja paikasta. Sähköpostia voi lähettää ja vastaanottaa lähes milloin ja missä vaan ja sen voi myös lukea itselle sopivaan aikaan. Koska sähköpostia voi lähettää kerralla useammalle henkilölle, säästää sähköposti monesti huomattavasti aikaa ja resursseja. Sähköposti voi myös vähentää kokousten ja palavereiden pidon tarvetta. (Åberg 2006, 115–116.)

Sähköpostin lähettäminen on kyllä nopeaa, mutta useiden sähköpostiviestien vastaanottaminen ja kirjoittaminen vie väistämättä aikaa työn teolta. Åbergin (2006) mukaan myös sähköpostien jatkuva seuraaminen ja niiden sisällön tutkiminen keskeyttää työn rytmin ja aiheuttaa tarpeettomia katkoja päivään. Koska sähköpostia lähetetään runsaasti, voi niiden vastaanottajan olla vaikea tietää, mitkä posteista ovat oikeasti tärkeitä, ja näin ollen hänen tulee seurattua myös epäoleellisia viestejä. Massalähetysten mahdollisuus voi aiheuttaa myös sen, että viestejä lähetetään varmuuden vuoksi liian suurelle joukolle, vaikka asia ei oikeasti koskisikaan kaikkia viestin saajia. Myös sähköpostien poistaminen ja arkistointi ovat aikaa vieviä puuhia, jotka eivät periaatteessa liity varsinaiseen työhön. Sähköpostin haittoihin kuuluvat tietysti myös sen teknisiin ominaisuuksiin liittyvät asiat, kuten väärinkäsitykset liittyen viestin kirjoitusasuun tai otsikointiin ja viestin lähettäminen vahingossa väärälle henkilölle. Koska sähköposti on riippumaton ajasta ja paikasta, helposti ajatellaan, että ihmiset ovat sähköpostin tavoitettavissa jatkuvasti, jolloin heidän myös oletetaan vastaavaan viesteihin pikaisesti. Tämä taas voi hämärtää työn ja vapaa-ajan rajaa. (Åberg 2006, 116–118.)

Kaikki yrittäjät eivät analyysin mukaan pitäneet sähköpostia parhaana viestinnän välineenä, vaan myös henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta kaivattiin. ”Pääsääntöisesti tänä päivänä pitkälti netin kautta välittyvää, että ei ole henkilökohtaista, mitä ennen

vanhaan oli enemmän tällaista henkilökohtaista, että istuttiin alas ja juteltiin.” Esi-merkiksi jos toimintatavoissa tai tekniikassa tapahtuu ketjussa muutoksia, ehdotettiin, että franchisingantaja tulisi yrityksiin paikanpäälle näyttämään henkilökohtaisesti, miten asiat on tarkoitus tehdä sen sijaan, että ohjeet tulisivat sähköpostitse.

Laakso (2005) pitää kommunikointia tärkeimpänä ketjujohtamisen keinona. Ketjujohtoon tulee pitää säännöllisesti yhteyttä kaikkiin franchisingyrittäjiin henkilökohtaisesti eri yhteydenpitokeinoja käyttäen. Tärkeää on, että kaikkien kanssa viestitään tasapuolisesti ja kaikkien toimintaa pidetään yhtä merkittävänä. Vaikka franchisingketjuissa yleisimmät kommunikoinnin välineet ovat käytännön syistä usein sähköposti ja intranet, henkilökohtaisen kommunikoinnin ja viestinnän merkitystä ei tule unohtaa. Mikään tekniikka ei korvaa henkilökohtaista ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää. (Laakso 2005, 260–261.) Johtajan kannattaa viestiessään ottaa aina myös huomioon, mitä viestitään ja kenen kanssa viestintä tapahtuu. Sähköposti ja internet ovat hyviä välineitä monien asioiden viestimiseen, mutta tärkeimmät ja henkilökohtaisimmat asiat on usein hyvä käsitellä kasvokkain. Jos viestintä tapahtuu pääosin teknisten viestimien välityksellä, tulee viestinnästä helposti persoonatonta. Kun johto panostaa henkilökohtaiseen viestintään ja tiedostaa sen merkityksen, palkitaan tämä luultavasti korkeammalla sitoutumisen tasolla ja motivaatiolla. Jokaisen ihmisen henkilökohtaiset tarpeet viestinnän suhteen on otettava huomioon onnistuneen viestinnän aikaansaamiseksi. (Åberg 2006, 157–161.)

Analyysin mukaan franchisingantajan viestinnässä ehdottoman positiivisena asiana nousi esiin viestinnän nopeus. Ketjun yrittäjistä lähes kaikki pitivät franchisingantajan tapaa vastata ja reagoida esimerkiksi yrittäjien sähköposteihin erittäin nopeana: *”Se on yksi mikä on mun mielestä positiivinen asia, että ne kauhean nopeasti vastailee sähköposteihin ja muuhun, että ei tarvitse odottaa kolmea viikkoa, että kuuluukohan sieltä jotain.”* Apua ja neuvoja on siis saatavilla heti tarvittaessa. Huomionarvoista on kuitenkin myös se, että analyysissa tuli esiin myös päinvastainen kokemus franchisingantajan vastausnopeudesta. Eräs yrittäjistä nimittäin saattaa analyysin mukaan joutua odottamaan vastausta lähettämäänsä viestiin joskus todella pitkään, vaikka pääosin yrittäjät kertoivat saavansa vastauksen aina hyvin pian lähettämisen jälkeen. *”Vois vähän tiuhemmin vastata niihin maileihin.”* Kysyttäessä, minkälaista yrittäjä toivoisi vuorovaikutuksen franchisingantajan kanssa olevan, hän vastasi näin: *”Nopeampaa!”*

Ainahan se vastaus pitäisi tulla heti tai ainakin joku arvio et millä aikataululla ja sit sellainen arvio että se pitää.”

Kenttätuki

Toisella OVV:n ketjupäälliköistä on tapana vierailla aina tietyin väliajoin kaikissa ketjun yrityksissä ja käydä henkilökohtaisesti katsomassa, miten asiat eri kaupungeissa sujuvat. Analyysissä paljastui kahdensuuntaisia ajatuksia yritysvierailuista. Osan mielestä vierailut ovat hyvinkin antoisia ja hyödyllisiä molempien osapuolten kannalta. *”Kyllähän se ihan hyvä on että silloin tällöin käy niin voi kuulumiset ja uudet asiat kerrata siinä ja vähän tulevasta jutella.”* Osa taas ei nähnyt vierailuilla olevan tarpeeksi lisäarvoa suhteutettuna siihen, että ne vievät aikaa työnteolta. *”Jos on aihetta ja asiaa, mutta ei mun mielestä tarvi turhanpäiten tulla päiväksi istumaan, kun eihän siinä jouda istumaan, kun pitää tehdä hommia.”* Analyysissä tuli myös esiin ehdotus, että vierailut voisivat tapahtua työajan ulkopuolella, jolloin yrittäjällä olisi paremmin aikaa keskittyä ja vierailusta saisi enemmän irti.

Yritysvierailuissa analyysin perusteella kritiikkiä aiheutti se, että ketjupäällikkö ei vierailunsa aikana välttämättä näe sitä, minkälaista toiminta yrityksissä oikeasti on, koska vierailun aikana kalenteri jätetään tarkoituksella tyhjäksi. Ratkaisuksi esitettiin, että ketjupäällikkö viettäisi joskus useamman päivän jokaisessa yrityksessä, jotta hän saisi todellisen käsityksen siitä, minkälaista arki toimistoissa on. Tämä voisi auttaa saamaan paremman kokonaiskuvan ketjusta ja ehkä myös helpottaisi ketjun johtamista. *”Nimenomaan se kesä, kun on se kiire aika, että tapahtuu, niin joka kaupungista näkis sen, että mitä tapahtuu, miten tapahtuu ja miten ne asiat tehdään (--)* Käytännöstä se (ketjupäällikkö) ei sit oikeesti tiää.” On tärkeää, että ketjupäällikkö tietää, mitä yrittäjien jokapäiväinen työ käytännössä on, jotta päätökset pystytään tekemään aina sen mukaan, mikä yrittäjien työn kannalta on parasta.

Franchisingantajan vierailut kentällä eli franchisingottajien yrityksissä ovat Laakson (2005) mielestä ehdottoman tärkeä osa franchisingottajan ja -antajan välistä suhdetta ja kommunikaatiota. Yritysvierailut auttavat franchisingantajaa näkemään, kuinka franchisingyrittäjät ovat toiminnassaan onnistuneet, miten he toteuttavat yhteistä konseptia ja minkälaisia suunnitelmia heillä on tulevaisuudessa. Ainoastaan vierailemalla yrityksissä henkilökohtaisesti on ketjujohtajalla mahdollisuus nähdä, mitä yrittäjien työ käytännössä eri paikkakunnilla on. Yrittäjien käytännön työn tiedostaminen on

välttämätöntä ketjun menestyksekkäälle johtamiselle. Vierailujen aikana on myös mahdollista puhua asioista, jotka askarruttavat yrittäjää, tai mahdollisista ongelmista esimerkiksi markkinoinnin toteuttamisen suhteen. Ketjupäällikkö on myös velvollinen auttamaan yrittäjiä näiden ongelmien ratkaisussa. (Laakso 2005, 141–261.)

Yritysvierailuissa ei tulisi kuitenkaan keskittyä ainoastaan yrittäjien toimintaan, vaan tarkoituksena on myös, että ketjupäällikkö kertoo yrittäjille omista tekemisistään ja suunnitelmistaan ketjun tulevaisuuden varalle. On tärkeää, että franchisingantajalle on varattu riittävät resurssit säännöllisen kenttätuen tarjoamiseen. Ketjupäällikön on oltava valmis tarjoamaan henkilökohtaista avustusta yrittäjille heidän sitä pyytäessään ja oikeasti paneuduttava yksittäisen yrittäjän tilanteeseen. Yritysvierailujen tarkoituksena on hyödyttää molempia osapuolia. Hyvin toteutettuna kenttätuella voi olla valtava merkitys ketjun ja sen jäsenten henkiseen hyvinvointiin ja sitä kautta myös tuottavuuteen. On tärkeää, että ketjujohto tietää jatkuvasti, miten yrittäjillä menee ja mitä heille kuuluu. (Laakso 2005, 141–261.)

3.2 Tiedonkulku ketjussa

Hyvä tiedonkulku on tärkeä osa onnistunutta sisäistä viestintää franchisingketjussa. Tiedon tulee olla jokaisen saatavilla ja sen pitää olla kaikille yhteistä. Puutteellinen tiedonkulku on omiaan aiheuttamaan ongelmia ja konflikteja työyhteisössä ja ihmisten välillä. Hyvä ja avoin tiedonkulku ketjussa perustuu toimiviin ihmissuhteisiin ja esteettömään vuorovaikutukseen kaikkien ketjun jäsenten välillä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22–23.) Tiedonkulkua ja sen toimivuutta franchisingketjussa käsitellään tässä luvussa sisäisen tiedottamisen, palautteenantamisen ja vastaanottamisen sekä franchisingyrittäjien toiminnan seurannan kautta.

3.2.1 Sisäinen tiedottaminen

Sisäisellä tiedottamisella tarkoitetaan yrityksen henkilöstöön päin tapahtuvaa viestintää, eli tässä tapauksessa viestintää franchisingantajalta franchisingyrittäjille päin. Tiedotettavien asioiden piiriin kuuluvat kaikki ketjun toimintaan liittyvät asiat, kuten muutokset toimintatavoissa tai lainsäädännössä. Myös negatiivisista asioista on tiedotettava yrittäjille. (Kookas 2008.) Franchisingantajan on pyrittävä pitämään fran-

chisingyrittäjät ajan tasalla ketjussa sekä alalla tapahtuvista asioista ja mahdollisista muutoksista.

Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjussa asioista tiedottaminen, kuten yhteydenpitokin, tapahtuu analyysin mukaan lähinnä sähköpostitse ja välillä sisäisen tietojärjestelmän, intranetin, kautta. Niiden välityksellä franchisingantaja lähettää yrittäjille vuokravälitysalaan liittyviä ajankohtaisia tiedotteita kuten lehtiartikkeleita ja tietoja lakimuutoksista. Jos esimerkiksi työvälineissä, kuten tietojärjestelmässä tai mainonnassa tapahtuu muutoksia, myös siitä tiedotetaan yrittäjille heti. Analyysin mukaan yleisesti kaikkia ketjun jäseniä koskevista ajankohtaisista asioista tiedotetaan hyvin ja nopeasti: ”*Se on hyvä mun mielestä, että varsin ketterää, jos ajattelee että meillä on ne intrasysteemit niin asiat on äkkiä kaikkien tiedossa. Se on mun mielestä riittävästi, ei tarvi mitään lappuja lähetellä kenellekään, kyllä se tieto liikkuu.*” Yrittäjät antoivatkin franchisingantajalle kiitosta siitä, että heidät pidetään todella hyvin ajan tasalla alalla tapahtuvista ja muista suoraan heidän työhönsä vaikuttavista asioista. Yrittäjillä itsellään on jatkuvasti niin kiire, että he eivät analyysin perusteella ilman ketjujohdon tiedottamista ehtisi seuraamaan aktiivisesti kaikkea, mitä alalla tapahtuu. ”*Lähinnä tiedotusta mitä kaipaen, niin on nämä uudet asiat mitä alaan tulee ja se on mun mielestä toiminut hyvin. Mulle ihan riittävästi, että en koe että olisi ollut semmosia asioita mistä olisin paitsi jäänyt. Olen perillä siitä mikä on minun työni kannalta oleellista.*”

Sähköisen viestinnän yleistyminen on tehnyt tiedottamisesta organisaatioissa yhä avoimempaa ja jatkuvampaa. Tiedottamisen helpottuminen sähköisten apuvälineiden käytön vuoksi merkitsee kuitenkin myös sitä, että on mietittävä entistä tarkemmin, mitä, mistä ja kenelle tiedotetaan. Parhaimmillaan hyvä ja hyvin suunniteltu tiedotustoiminta voi vaikuttaa myönteisesti ihmisten sitoutumiseen ja yleiseen työtyytyväisyyteen. Sisäinen tiedottaminen vaatii siis johdolta suunnitelmallisuutta ja harkintaa, jotta viestien määrä ja sisältö vastaavat organisaation tarkoitusperiä ja ihmisten tarpeita. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 103–107.)

Sisäisen tiedottamisen tavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri osaan:

- tiedonkulku
- vuorovaikutus
- sitoutuminen

(Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 103 - 107).

Sisäisen tiedottamisen ensimmäisenä tavoitteena on tiedonkulku eli sen varmistaminen, että kaikki saavat tehtäviensä hoitamiseen tarvittavat tiedot ja nämä tiedot ovat helposti jokaisen löydettävissä. Johdon tulisi myös tiedotuksen avulla pitää huolta siitä, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuuden, eli yhteisten tavoitteiden ja tehtävien kannalta. Toisena sisäisen tiedotuksen tavoitteena on avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja siihen kannustaminen. Avoin vuorovaikutus johdon ja työyhteisön jäsenten kesken pitää yllä hyvää ilmapiiriä ja luo edellytyksiä organisaation ja oman työn kehittämiseksi. Avoimen vuorovaikutuksen tarkoituksena on myös varmistaa, että kaikista asioista, myös vaikeista tai negatiivisista, uskalletaan kertoa rehellisesti. Kolmas sisäisen tiedottamisen tavoite on ihmisten sitouttaminen yhteiseen visioon, strategiaan ja arvoihin. Johtajan tulee tiedottaa yhteisistä tavoitteista, tuloksista ja tulevaisuudensuunnitelmista ja -näköyksiä. Tärkeää on myös havainnollistaa yhteiset arvot, strategia ja tavoitteet niin, että kaikki tietävät, miten ne näkyvät käytännössä ja miten jokainen voi pyrkiä toteuttamaan niitä omassa toiminnassaan. Sitoutumisen kannalta merkityksellistä on, että kaikki pystyvät seisomaan yhteisten arvojen ja tavoitteiden takana ja haluavat oikeasti toimia niiden mukaisesti. Sitoutumista ei tapahdu, jos johto yksipuolisesti sanelee ihmisille, miten ja minkä mukaan heidän tulee toimia. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107.)

Analyysin mukaan ketjujohdon tavassa tiedottaa asioista nähtiin myös kehitettävää. Analyysissa kävi ilmi, että franchisingantaja lähettää välillä liikaakin tiedotteita ja lehdissä olleita artikkeleita sähköpostitse, mikä voi aiheuttaa sen, että kaikkea ei ehdi huomioimaan ja lukemaan. ”Ehkä sitä tulee vähän liikaa sitä tavaraa, vois niitä tietysti hiljaisina hetkinä lukea.” Kritiikkiä annettiin myös liian pitkistä ja vaikeaselkoisista viesteistä, jolloin viestien sisältöä voi olla välillä hankala ymmärtää. ”Sillein kompaktisti ja lyhyesti asiat. Sillon jaksaa keskittyä paremmin ja sen jaksaa lukee, jos on liian pitkiä tarinoita, niin niitä ei jaksaa lukee, minä en ainakaan.” Viestien ajoittainen epäselvyys saattaa myös analyysin mukaan aiheuttaa väärinkäsityksiä esimerkiksi tilan-

teissa, joissa yrittäjät eivät täysin ymmärrä heille annettua ohjeistusta jonkin asian suhteen. ”Tulee viestiä ja sitten kun kysytään, että onko se näin ja ei se ollukkaan näin ja sitten kukaan ei ymmärrä ja kukaan ei loppuviimein tiedä mitä pitää tehdä. Että viestit on ehkä liian pitkiä tai jotenkin näin.” Franchisingantajan toivottiin analyysin perusteella tiedottavan asioista lyhyesti ja ytimekkäästi heti, kun jotain tiedotettavaa yrittäjille on. Liiallista ja turhaa tiedottamista toivottiin myös karsittavan.

Analyysin perusteella osa yrittäjistä kaipasi ketjujohdolta enemmän käytännönläheistä tiedottamista. Moni olisi analyysin mukaan kiinnostuneempi jokapäiväiseen toimintaan ja selkeästi vuokravälitykseen ja yrittäjien käytännön työhön liittyvistä asioista kuin esimerkiksi valtakunnallisista lehdistä löytyvistä asioista ja artikkeleista. ”Siellä täytyisi olla tavallaan enemmän, niitä tämän päivän konkreettisia asioita yrittäjille.” Analyysin perusteella monen mielestä esimerkiksi asiakkaiden parempaan palveluun tai henkilöstön palkkaamiseen liittyvät ohjeistukset ja tiedottamiset hyödyttäisivät heidän liiketoimintaansa enemmän kuin yleiset lehtikirjoitukset. ”Mun mielestä semmonen epäoleellinen tiedottaminen meille on turhaa. Enemmän semmoista, että miten sitä rahaa saadaan kerättyä enemmän ja miten saadaan palveltua meidän asiakkaita paremmin niin sitä tiedottamista tilalle.”

Analyysissa tuli myös ilmi ehdotus, että ketjujohdon käydessä valtakunnallisilla vuokravälityspäivillä yrittäjät saisivat aina päivien sisällöstä johdolta jonkinlaisen tiivistelmän. Vuokravälityspäivät nähtiin analyysin perusteella merkittävänä tapahtumana, jossa käydään läpi kaikki ajankohtaisimmat vuokravälitysalaan liittyvät asiat ja muutokset, ja yrittäjät voisivat hyödyntää näitä tietoja oman toimintansa kehittämisessä. Koska franchisingantaja ei ole analyysin mukaan aina tiedottanut vuokravälityspäivillä käydyistä asioista, on osa yrittäjistä ratkaissut asian osallistumalla päiville itse. ”Mä halusin itse henkilökohtaisesti mennä kuulemaan, koska siellä oli mun mielestä ihan hyviä aiheita, koska ne ei vaan jostain kumman syystä tule perille, vaikka siellä ketju käy niin sieltä ei tule viesti perille, että mistä siellä on puhuttu.”

Sähköisten viestimien avulla tapahtuvan tiedottamisen ja viestinnän tarkoituksena on helpottaa viestimistä ja työn hoitamista organisaatioiden sisällä, mutta todellisuudessa se saattaa lisätä työtaakkaa ja kiirettä ja aiheuttaa ylimääräistä stressiä. Myös viestinnän laatu kärsii helposti nopeuden ja helppouden kustannuksella. Mäkipeska ja Niemelä (2002) näkevät juuri sähköpostin käytön helppouden johtavan usein sen liika-

käyttöön. Sähköpostilla tiedotetaan helposti myös asioista, jotka eivät ole työnteon kannalta merkittäviä. Tämä aiheuttaa sen, että ihmisten on vaikea erottaa oleellinen tieto epäoleellisesta. Viestien selailu ja lajittelu vievät aikaa varsinaiselta työnteolta ja aiheuttavat tarpeettomia keskeytyksiä työpäivään. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 87–88.) Franchisingketjussa, jossa kasvokkain tapahtuva viestintä on olosuhteiden takia vähäisempää kuin useimmissa organisaatioissa, tulee johdon kiinnittää erityistä huomiota siihen, mitkä viestit ovat oikeasti merkityksellisiä ja kenen kannalta. Erityisesti yksipuolisten tiedotteiden suhteen, joihin ei odoteta vastausta, kannattaa käyttää harkintakykyä ennen lähettämistä.

Tietoa ja tiedonkulkua on hyvä lisätä ja parantaa asioissa, jotka koskevat

- organisaation toimintaa ja rakennetta
- strategioita ja tavoitteita
- keskeisiä asiakkaita ja sidosryhmiä
- organisaation tulosta ja menestymistä
- organisaation toimintaan vaikuttavia innovaatioita ja toimintaympäristön muutoksia

(Mäkipeska & Niemelä 2002, 87–88).

Tiedottamista on puolestaan hyvä harkita ja karsia seuraavien asioiden suhteen:

- kokousmuistiot ja pöytäkirjat
- ulkopuolinen tiedotus ja markkinamateriaali
- ammattikirjallisuus ja -lehdet
- muu organisaation ulkopuolelta tuleva muokkaamaton materiaali

(Mäkipeska & Niemelä 2002, 87–88).

Edellä mainituista asioista tiedottamista ei tietenkään tarvitse kokonaan lopettaa, mutta Mäkipeskan ja Niemelän erittäin hyvän ehdotuksen mukaisesti niille kannattaa varata jokin oma paikkansa tai foruminsa esimerkiksi sisäisessä tietojärjestelmässä, josta tieto on saatavissa tarpeen mukaan. Näin tieto tavoittaa ne, jotka sitä haluavat ja tarvitsevat, mutta se ei häiritse kenenkään työpäivää. Materiaalin jakaminen jokaisen sähköpostiin aiheuttaa usein tarpeetonta informaatiotulvaa, jolloin oikeasti relevantti

ja ajankohtainen tieto voi helposti jäädä huomaamatta vähemmän relevanttien viestin joukosta. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 87–88.)

Sähköpostin jatkuva täyttyminen johdolta tulevista viesteistä, tiedotteista ja artikkeleista ei siis yleensä ole merkki laadukkaasta viestinnästä, vaan useimmiten siitä, että viestinnän tarkoituksellisuutta on syytä pysähtyä miettimään. Mitä kaikkea todella tarvitsee tietää? Kuten Hakala (2006) kirjoittaa, tietoa on myös mahdollista saada liikaa. Tieto kuin tieto -asenne on siis työn tehokkuuden kannalta tuhoisa. Asioista tiedottamisessa tulisi aina noudattaa jonkinlaista suunnitelmallisuutta. Tärkeät ja työnteon kannalta merkittävät viestit tulee merkitä esimerkiksi otsikoinnin avulla niin, että jokainen tietää kyseessä olevan tärkeän asia. Jos postilaatikkoon tulvii jatkuvalla syötöllä uusia viestejä johdolta, kenenkään mielenkiinto ja aika eivät luultavasti riitä kaikkien perusteelliseen lukemiseen. Kuinka paljon tärkeää tietoa meneekään siinä sivussa ohi? Johdon olisi myös hyvä tiedottaessaan asioista sähköpostilla miettiä, olisiko osa asioista parempi käydä läpi puhelimitse tai tapaamalla kasvotusten. Tällä tavoin tiedon perillemeno varmistettaisiin huomattavasti paremmin. Sähköpostista kun ei aina saa mitään palautetta siitä, onko vastaanottaja ymmärtänyt asian tai ylipäänsä edes lukenut viestin. (Hakala 2006, 53–75.)

3.2.2 Palaute ja seuranta

Tehokas ketjujohtajan viestintä franchisingketjussa käsittää aina myös palautteen antamisen franchisingyrittäjille sekä palautteen vastaanottamisen yrittäjiltä. Palaute on tärkeä osa toimivaa kommunikaatiota ja välttämätöntä vuorovaikutteisen ja uutta oppivan organisaation saavuttamiseksi. Palaute auttaa ihmisiä kehittämään toimintaansa ja osaamistaan yhä paremmalle tasolle, jolloin koko organisaatio hyötyy. Hyvin toteutettuna palautteenanto lisää ihmisten luottamusta organisaatioon ja voi myös toimia lisämotivaation lähteenä. Johtajan tulisi siis pohtia, miten ja milloin hänellä on tapana antaa palautetta ja myös miten hän ottaa vastaan itseensä kohdistuvan palautteen. Franchisingketjussa palautteenantoon liittyy myös oleellisena asiana franchisingyrittäjien toiminnan seuranta ja valvonta ketjujohdon puolesta.

Palautteenanto

Analyysissa selvisi, että OVV-ketjun yrittäjistä moni kokee saavansa ketjujohdolta palautetta omasta toiminnastaan. *”Kyllä muistan, että olen ihan positiivista palautetta*

saanut franchisingantajalta.” Virallista palautteenantoa ei analyysin mukaan ketjussa ole, vaan palautetta annetaan tarpeen mukaan normaalin kommunikoinnin ohessa.

”Mitä nyt ollaan puhelimitse jutuissa tai nähdään niin puolin ja toisin varmaan sitten tulee sitä palautetta, epävirallista.” Analyysissa ilmeni, että franchisingantajalta saatava palaute koskee useimmiten yleisiä ja arkipäiväisiä asioita kuten myynnin kehittämistä tai asiakaspalautteita. Analyysin mukaan yrittäjät eivät toisaalta aina osanneet erottaa, mitkä asiat kommunikoinnissa ovat varsinaisesti palautetta ja mitkä vain normaalia yhteydenpitoa franchisingantajan kanssa. *”Se meidän kommunikaatio on semmoista keskustelua, et minun on vaikea erottaa, et mikä siitä on palautetta puolin tai toisin.”* Analyysista ilmeni toisaalta myös, että kaikki eivät saa tai ainakaan koe tai muista saaneensa franchisingantajalta palautetta toiminnastaan. *”Enhän mä oo saanu mitään palautetta. Paitsi nyt jonkun asiakaskyselyn tiimoilta, mut ketjulta ei tuu ikinä mitään palautetta.”* *”En oikeestaan ole saanut mitään semmosta, ei ole tullut kritiikkiä eikä ole tullut ylistystä.”* Tässä tulee muistaa, että toisaalta yrittäjät, jotka kokivat saavansa palautetta, eivät aina olleet varmoja, mitkä asiat lasketaan ketjujohdolta saaduksi palautteeksi.

Analyysissä selvisi, että osa yrittäjistä ei pitänyt tarpeellisena saada lisää palautetta ketjujohdolta. Etenkään positiivista palautetta ja kehuja nämä yrittäjät eivät analyysin mukaan kaivanneet. *”En sen enempää kaipaa mitään positiivisia kannustimia.”* Analyysin mukaan yksi syy, miksi nämä yrittäjät eivät kaivanneet lisää palautetta, oli, että ainakin osa koki pystyvänsä hyvin itse omatoimisesti seuraamaan liiketoimintansa sujumista. *”Näkeehän sen itekin oikeestaan, että miten on mennyt.”* Osa yrittäjistä piti myös analyysin mukaan itseään tärkeimpänä palautteen antajana, varsinkin hyvin menneissä asioissa. *”Mielelläni yritän hoitaa näitä hommia yksin, että en oo sinänsä riippuvainen kenenkään palautteesta.”*

Analyysissa ilmeni myös, että palautetta ei toisaalta aina oltu osattu edes kaivata, koska virallisen palautteen puuttumisesta oli tullut osalle jo niin itsestään selvää. Jos palautetta ketjujohdolta ei oltu erikseen kaivattu, analyysin perusteella arveltiin, että palautteen saaminen ei ehkä ole välttämättä niin merkityksellinen asia. *”En oo sitä sit ilmeisesti oikeesti niin kaivannu, kun en oo tullu ajatelleeks että miksei ketjulta tuu mitään palautetta mistään.”* Toisaalta myös seuraavanlainen ajatus tuli kuitenkin analyysissa palautteen saamista koskien esiin. *”Nyt kun se tuli kysymyksenä niin oishan se kiva jos sellasta (palautetta) sais joskus.”*

Analyysin mukaan ketjujohdon haluttiin kuitenkin sanovan aina kaikki asiat suoraan ja rehellisesti yrittäjille, jos jotain sanottavaa on. ”*Jos on aihetta, niin varsinkin se negatiivinen palaute, että sitä ei siellä selän takana supateta, että tuo teki noin, vaan sanotaan suoraan, että älä tee noin.*” Yleisesti varsinkin kritiikki ja kehitettävät asiat toiminnassa ovat sellaisia asioita, jotka halutaan analyysin mukaan kuulla franchisingantajalta välittömästi ja rehellisesti. Suorapuheisuutta kaivattiin myös sen takia, että yrittäjät tietäisivät, mitä mieltä ketjujohto heidän toiminnastaan on, jotta he osaisivat mahdollisesti kehittää toimintaansa palautteen mukaan. Ketjujohdon ajatukset yrittäjien toiminnasta eivät analyysin perusteella tällä hetkellä ole kaikille täysin selvät. ”*Ei mulla oo mitään käsitystä mitä ne ajattelee musta tai meiän touhuista täällä.*” Franchisingantaja näkee yrittäjien toiminnan ikään kuin ulkopuolelta, joten hän pystyy antamaan palautetta yrittäjille sellaisista asioista, joita yrittäjät eivät välttämättä itse ole huomanneet tai tulleet ajatelleeksi. Jos palautetta ei tule, yrittäjän voi olla vaikea tietää, miten hyvin hän on onnistunut toiminnassaan franchisingantajan mielestä.

Palautteen antaminen yrittäjille franchisingketjussa ei ole niin yksiselitteistä kuin yrityksissä, joissa on esimies ja alaiset, sillä franchisingyrittäjä on itsenäinen toimija ja näin ollen vastaa toiminnastaan pääosin itselleen. Franchisingyrittäjä tekee työtä kuitenkin franchisingantajan omistamalla konseptilla, joten yrittäjän toimintaa ohjaavat tietyt yhteiset normit. Franchisingantaja on ainoa, joka näkee kaikkien yrittäjien toiminnan ulkopuolelta käsin, joten sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antaminen, auttaa ohjaamaan yrittäjiä ketjussa oikeaan suuntaan. Kuten Sydänmaalakka (2004) toteaa, jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntymisen työyhteisössä eli tässä tapauksessa franchisingketjussa (Sydänmaalakka 2007, 63).

Palautteen antaminen on tärkeää hyvän tuloksen varmistamiseksi organisaatiossa, mutta ihminen tarvitsee myös luonnostaan jonkinlaista palautetta oppiakseen ja kehittäkseen ja ylipäänsä tunteakseen itsensä merkitykselliseksi. Palautteen saaminen voi vaikuttaa myös työmotivaatioon ja suoritusten tasoon. Jos ihminen ei saa mitään palautetta, ei positiivista eikä negatiivista, kehittymishaluinenkin ja motivoitunut henkilö voi helposti lamaantua, koska kokee, ettei hänen toimintaansa arvosteta. Vaikka henkilö tosiasiassa tekisi hyvää työtä, voi hänen käsityksensä itsestään ja toimintansa tärkeydestä järkkyyä ja vääristyä, jos palautetta ei anneta. Valitettavasti organisaatioissa on usein tapana olla antamatta palautetta, jos kaikki menee hyvin. Positiivinen palaute on siis usein sitä, että palautetta ei saa lainkaan. Palautteen annolle ei siis toisin sanoen

ole koettu olevan tarvetta, jos mitään erityistä huomautettavaa ei ole. Positiivinen palaute on kuitenkin yhtä lailla tärkeää kuin negatiivinenkin, sillä ihminen kaipaa kannustusta ja arvostusta työstään saadakseen motivaatiota hyviin suorituksiin myös tulevaisuudessa. Johdon antama positiivinen palaute lisää uskoa omiin kykyihin ja vaikuttaa itsetuntoon (Järvinen 1998, 26–29.)

Palautteen antoa voidaan pitää esimiehen tai yleensäkin johtoasemassa olevan velvollisuutena. Franchisingketjussa kuitenkin monesti palautteen antajina yrittäjille toimivat heidän omat onnistuneet tai epäonnistuneet työsuorituksensa tai yrittäjä itse. Ulkopuolelta saatavan palautteen merkitystä ei näin ollen aina tiedosteta. Kuitenkin juuri franchisingketjussa, jossa yrittäjät eivät ole johdon kanssa niin tiiviisti tekemisissä kuin tavallisessa työyhteisössä, on palautteen merkitys suuri toiminnan kehittymisen ja toimivan viestinnän kannalta. Jos franchisingantaja ei kommentoi yrittäjän suorituksia, yrittäjän sitoutuminen ketjuun voi kärsiä. Hän voi kyllä olla motivoitunut ja sitoutunut tekemään työtä oman yrityksensä hyväksi, mutta palautteen puuttuessa omaa merkitystä ketjun toiminnan kannalta voi olla vaikea hahmottaa. Erityisesti negatiivisen palautteen antaminen koetaan usein haasteelliseksi. Kuten Hagemann (1991) toteaa, ihmiset toivovat saavansa rakentavaa palautetta toiminnastaan, mutta valitettavan usein kritiikkiä ei kuitenkaan uskalleta antaa toisen loukkaamisen pelossa. Kielteisen palautteen ei ole tarkoitus olla haukkumista ja arvostelua, vaan tarkoituksena on auttaa palautteen saajaa parempiin suorituksiin. Kielteinen palautekin voi kuitenkin tappaa motivaation, jos kielteisen palautteen lisäksi ei koskaan anneta positiivista tai kannustavaa palautetta. (Hagemann 1991, 83–86.)

Organisaatiossa tulisi olla palautteen antamista tukeva palautekulttuuri, jotta palautteen avulla on ylipäänsä mahdollista saavuttaa hyötyjä.

Sydänmaalakan (2004) mukaan hyvä palautekulttuuri koostuu

- avoimuudesta
- luottamuksesta
- yksilön kunnioittamisesta
- runsaasta kommunikoinnista
- virheiden sallimisesta
- hyvästä yhteishengestä
- toisten tukemisesta

- jatkuvan oppimisen korostamisesta

(Sydänmaalakka 2004, 68–69).

Esimerkiksi sellaisessa kulttuurissa, jossa vaikeista asioista ei ole tapana keskustella yhdessä, on myös kriittisen palautteen antaminen hyvin vaikeaa. Jos organisaatiossa kommunikointi on yleisesti hyvin vähäistä, ei palautettakaan yleensä anneta. Jos ihmiset eivät ole tottuneet samaan palautetta, voi palautetta olla vaikea vastaanottaa eikä sitä osata käyttää hyödyksi omassa toiminnassa. (Sydänmaalakka 2004, 68–69.) Johdon esimerkki määrää suunnan sille, millaiseksi organisaation palautekulttuuri muotoutuu. Jos johtaja antaa aktiivisesti ja tasapuolisesti palautetta ja osoittaa muutenkin kiinnostuksensa ihmisiä ja heidän tekemisiään kohtaan, on todennäköistä, että palautetta opitaan arvostamaan ja organisaatio myös kehittyy palautteen avulla. Jatkuva palautteen anto myös lisää väistämättä johtajan vuorovaikutusta ihmisten kanssa ja pitää näin ollen johtajan paremmin ajan tasalla organisaation jäsenten ajatuksista ja toiminnasta. (Isoaho 2007, 215–217.)

Analyysistä ilmeni myös ajatuksia, että positiivista palautetta ja palkitsemista tärkeämpänä nähtiin yrittäjien ehdotusten ja mielipiteiden huomioon ottaminen ja se, että näitä asioita ryhdyttäisiin viemään eteenpäin ketjujohdon toimesta. *”Se että mua kuunnellaan, että pystyykö vaikuttamaan, niin se liittyy siihen sitten, että se on se mitä kaipaa. Että en mä sitä, päähäntaputuksetkin on ihan kivoja, mutta ei täällä sillain päähän taputeta.”* Analyysin perusteella yrittäjien mahdollisuus vaikuttaa konkreettisesti ketjun asioihin koettiin yrittäjien keskuudessa palkintona sinänsä. Moni asia, joka kaipaasi muutosta ketjussa, seisoo analyysin mukaan paikoillaan, mikä voi aiheuttaa pettymyksiä ja motivaation laskua. Yrittäjien ehdotusten toteuttaminen voisi osoittaa ketjujohdon arvostusta yrittäjiä kohtaan ja lisätä työskentelyintoa. *”Mutta ehkä se sieltä se puhelinsoitto tai sähköposti tulee, että hei nyt me ollaan muutettu asia tälle ja sitten tulee taas sitä voimaa. Että nekin riittää minun palkitsemiseksi, että ei sen tarvitse olla ihan konkreettisesti rahaa tai muita lahjoja.”*

Kuitenkin analyysissä esiin tuli myös ajatuksia, että jonkinlainen palkitseminen hyvisistä suorituksista voisi toimia lisämotivaation lähteenä ja kannustimena. Tällä hetkellä ketjussa ei analyysin mukaan ole ainakaan mitään virallista palkitsemisjärjestelmää ketjujohdon suunnalta, vaan Opiskelijoiden Vuokravälityksen yhteistyökumppanit

hoitavat palkitsemispuolen. Analyysistä ilmeni, että jonkinlainen palkitseminen voisi osoittaa, että ketjujohto on huomannut yrittäjien hyvän työn. *”Kuitenkin minä vaatisin franchisingantajalta vielä itseltään sitä panosta myös vähän enemmän. Se, että antais sieltä toimistoille, että hei te olette tehneet hyvää duunia, että tässä tulee pieni joulu-lahja tai muistaminen tai kehuminen tai joku tällainen pieni porkkana tai kehuminen sieltä.”*

Seuranta franchisingketjussa

Franchisingketjussa franchisingantajan palautteen antamisen kannalta on tärkeää seurata franchisingyrittäjien toimintaa eri paikkakunnilla. Analyysissä selvisi, että OVV-ketjun yrittäjät eivät yleensä ole kovin hyvin selvillä, miten ketjujohto heidän toimintaansa seuraa. *”En mä tiedä seuraaks se tai valvooks se.”* Analyysin mukaan ketjujohdon veikattiin seuraavan yritysten tulosta muun muassa myyntilukujen ja asiakasmäärien kautta. Franchisingantajan oletettiin seuraavan myös asiakaspalautteita ja franchisingmaksujen toteutumista. Tärkeimpien tunnuslukujen ajateltiin siis olevan franchisingantajalla ainakin selvillä, mutta varmaa tietoa asiasta yrittäjillä ei ollut. *”Myynti on varmasti hyvä mittari siitä, että sehän se on ketjullekin tärkeä. Että oletaisin, että niin sitä seurataan.”* Yrittäjillä ei siis ollut juuri tietoa siitä, miten franchisingantaja pysyy ajan tasalla heidän liiketoiminnastaan.

Esille tuli ajatus, jonka mukaan on pitkälti yrittäjän aktiivisuudesta kiinni, kuinka hyvin franchisingantaja saa tietoa yrittäjän toiminnasta. *”Kyllä minä tiedotan koko ajan, että missä mennään ja miten meillä on täällä tämä. Että ei niiden tarvitse minua valvoa, koska minä kerron ehkä enemmänkin mitä ne haluaisi tietää.”* Analyysin mukaan hiljaisempien yrittäjien kohdalla aktiivisemmat yrittäjät arvelivat tilanteen olevan seurannan osalta hankalampi, koska hiljaisemmat eivät välttämättä itse ota aktiivisesti niin paljon kontaktia ketjujohtoon päin.

Pääosin mielipide franchisingantajan seurannasta oli analyysin perusteella, että seuranta ei haluttu nykyistä enempää. Analyysin mukaan franchisingantajan seurannan lisäämiselle tai tehostamiselle ei nähty perusteita, vaan yrittäjät kokivat pystyvänsä itse seuraamaan riittävästi omaa toimintaansa. *”Kuitenkin yrittäjiä ollaan niin kyllä me sitten niistä itse vastataan.”* Analyysin perusteella yrittäjien toiminnan seuranta nähtiin melko negatiivissävytteisenä asiana eivätkä yrittäjät halunneet, että heidän toimintaansa jollain tavalla valvottaisiin ja tarkkailtaisiin jonkun toisen toimesta. *”Mi-*

nä en halua valvontaa itselleni yhtään sen enempää, että minä itse sanon miten se menee”. Analyysissä ilmeni, että valvontaa pidettiin helposti turhana vahtimisena ja jopa johdon epäluottamuksen osoituksena. ”Aletaan niin kuin niin sanotusti kyttää-mään niin siitäkkin tulee ongelmia. Pitää luottaa toisiin.” Valvontaa ja seurantaa ei kaivattu myöskään sen takia ”kun tuskin kukaan yrittäjä ketjua huijaa”. Analyysissä ilmeni, että yrittäjät ovatkin saaneet hoitaa liiketoimintaansa melko vapaasti ilman johdon valvontaa. ”Eikä mulla ole ollut koko uran aikana semmosta tilannetta, että olisi millään tavalla puututtu tai tullut semmoista tunnetta, että olisi valvottu.”

Toisenlainenkin näkökulma tuli kuitenkin analyysissä esille. Koska ketjujohto pystyy näkemään ketjun toiminnan kokonaisuutena ja vertailemaan yritysten tuloksia keskenään, analyysin perusteella toivottiin johdon hyödyntävän näitä tietoja nykyistä paremmin. *”He näkevät täysin tuloksen koko aika ja sen takia, niin vaatisin myöskin sitä henkilökohtaista paneutumista toimistojen tekemisiin ja siellä käymisiin ja ajatuksiin, että heittää sinne jotain mitä toinen ei näe.”* Franchisingantajan toivottiin siis käyttävän seurannasta saatavia tietoja hyödyksi yrittäjien ja ketjun toiminnan kehittämisessä. Ketjujohdolta kaivattiin analyysin mukaan neuvoja erilaisissa käytännön asioissa, joita yrittäjät eivät välttämättä itse huomaa. Pelkät tilastot ja numerot eivät aina kerro mitään. Analyysin perusteella aktiivisempien yrittäjien keskuudessa esiin tuli ajatus, että varsinkin aloittelevan yrittäjän kohdalla seurannasta voisi olla yrittäjälle paljon hyötyä. *”Jos minä nyt ajattelen jotain uutta yrittäjää niin, että tarvitsisiko (uusi yrittäjä) enemmän semmoista tukea ja seurantaa, että osaisi tehdä asioita aloittavana yrittäjänä oikein. Että tulisi enempi ketjulta sitä, että hei sulla on nyt paisunut mainosbudjetti ihan älyttömäksi tai nyt sä et satsaa mainoksiin riittävästi.”*

Franchisingyrittäjien ja ketjun toiminnan seuranta ja valvonta ovat franchisingantajan velvollisuuksia, jotka usein mainitaan jo franchisingsopimuksessa ja eettisissä säännöissä (liite 1). Franchisingantajan velvollisuutena on puolestaan antaa tarvittavat tiedot franchisingantajalle liiketoiminnastaan. (Laakso 2005, 98–262.)

Seuranta keskittyy yleensä seuraavaan kolmeen pääteemaan:

1. myynti
2. tulos ja toiminnan laatu
3. konseptinmukaisuus (Laakso 2005, 98–262).

Seurannan tarkoituksena on saada tietoja, joita voidaan hyödyntää ketjun johtamisessa, järjestelmän kehittämisessä ja yrittäjien tukemisessa. Hyvin toteutettuna seuranta on sekä franchisingantajan että franchisingottajien edun mukaista. Ilman seurantaa on franchisingantajan vaikea tietää, miten kukin yrittäjä on liiketoiminnassaan onnistunut ja missä asioissa yrittäjät näyttävät tarvitsevan erityistä tukea tai ohjeistusta. Seurantatavat vaihtelevat tietysti aina ketjusta riippuen, mutta tärkeintä on, että jonkinlainen seurantajärjestelmä tai -systeemi ketjulta löytyy ja sitä myös hyödynnetään. Franchisingantajan on tunnettava yrittäjien liiketoiminta, jotta ketjua osataan viedä oikeaan suuntaan. (Laakso 2005, 98–262.)

Laakso (2005) pitää palautteen antoa seurannan tärkeimpänä vaiheena. Hienoista seurantajärjestelmistä ei ole kovinkaan paljon hyötyä, jos seurannasta saaduilla tiedoilla ei tehdä mitään. Seurannan avulla tulisi tarkistaa yrittäjän nykyinen toiminnan taso ja verrata sitä aikaisempaan tilanteeseen. Vertailun avulla huomataan mahdolliset muutokset joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan ja tuloksista annetaan palaute franchisingyrittäjälle. Palautteen pohjalta franchisingantaja ja -yrittäjä voivat yhdessä laatia toimintasuunnitelmia tulevan varalle, jos esimerkiksi myynnissä on tapahtunut merkittäviä muutoksia huonompaan. On myös tärkeää, että yrittäjät ovat selvillä muiden yrittäjien tuloksista, jotta he tietävät oman asemansa muihin suhteutettuna. Jos seurantaa ei ole, on mahdollista, että yrittäjien välille syntyy suuriakin eroja yritysten menestyksessä, mikä ei ole tarkoituksenmukaista. (Laakso 2005, 98–262.)

Seurannan lisäksi ketjujohdon kannattaa panostaa yrittäjien ennakoivaan ohjaukseen. Näin johtaja pystyy vaikuttamaan yrittäjän valintoihin jo ennen niiden tekoa ja yhdessä yrittäjän kanssa keskustella parhaista keinoista toimia kunkin asian suhteen. Tärkeintä seurannassa ja ohjauksessa on kuitenkin yrittäjän lähellä olo. Franchisingantajan tulee tuntee hyvin yrittäjän liiketoiminta ja tietojen perusteella tukea ja avustaa yrittäjää parhaiden mahdollisten ratkaisujen tekemisessä. (Laakso 2005, 98–262.)

Palautteen vastaanottaminen

Haastatelluilta franchisingyrittäjiltä kysyttiin myös, antavatko he itse palautetta franchisingantajan suuntaan ja analyysin mukaan suurin osa yrittäjistä ei anna tai ole antanut mitään palautetta ketjujohdolle. Syy, miksi palautetta ei anneta, oli analyysin perusteella monesti se, että varsinaista tarvetta tai syytä palautteen annolle ei ole koettu olevan: *”En mistään yksittäisestä jutusta vuoden aikana esimerkiksi oo sanonu. Ei oo*

ollu mitään tarvetta lähtee joltain kertomaan.” Eli myös tässä tapauksessa pätee sääntö, että jos kaikki on sujunut suunnitelmien ja odotusten mukaan, ei palautteen antoa nähdä välttämättömänä. ”Ehkä sitä ei tuu erikseen sit annettua mitään sen suurempaa sillon kun se tilanne on sellanen, että jos molemmat osapuolet on ihan tyytyväisiä niin ei tuu erikseen sit nostettua pöydälle niitä asioita.” Tarpeen tullessa analyysin mukaan kuitenkin moni koki pystyvänsä antamaan hyvinkin helposti palautetta ketjujohdolle. ”Jos olis joku semmonen asia, et mua negatiivisessa tai positiivisessa mielessä vaivaisi, niin mä sanoisin sen suoraan ja heti ja se olisi ihan helppoa.”

Kaikki eivät kuitenkaan analyysin perusteella pitäneet palautteen antoa franchisingantajan suuntaan helppona. Analyysin mukaan palautteen antamiseen johdolle vaikuttaa jollain tasolla myös yrittäjän itse saama palaute ketjujohdolta ja kokemukset johdon toiminnasta. Jos yrittäjä ei itse ole saanut palautetta eikä tiedä, mitä ketjujohto ajattelee, voi kynnys itsekään antaa palautetta kasvaa suureksi, kuten seuraava sitaatti osoittaa: *”Onko se joku semmonen, että kun ei sekään kysy niin ei siltäkään voi kysyä? Et onko se semmoinen oravanpyörä? Ehkä se tuntuu sit siltä, että mä en vaan halua kertoa sille, että se ei kuitenkaan ajattelis näin tätä juttua.”*

Analyysin mukaan ketjussa on myös yrittäjiä, jotka ovat antaneet palautetta ketjujohdolle useampaankin kertaan. *”Annan palautetta. En mielestäni sillein ilkeästi sano, mutta kyllä minä annan silloin kun joku meni huonosti ja tähän ei puututtu ja tehty.”* Palautteen anto palautetta antaneiden keskuudessa nähdään analyysin perusteella siinänsä helppona ja franchisingantaja ottaa palautteen mielellään vastaan, mutta palaute ei kuitenkaan analyysin mukaan aina johda käytännön toimenpiteisiin: *”Mä en koe sitä mitenkään ettei pystyis antamaan, että kyllä kerrotaan ja sanotaan. Mun mielestä se, että kun tavallaan siitä palautteenannosta niin siitä ei oo niin kuin käytännössä hyötyä ollut.”* Yrittäjien palaute siis kuunnellaan ja kirjataan ylös, mutta mitään konkreettista palaute ei välttämättä saa aikaan, mikä helposti analyysin mukaan johtaa siihen, että palautetta ei viitsitä antaa, vaikka aihetta olisikin. Toisaalta analyysissä ilmeni kuitenkin myös joitain tilanteita, jolloin franchisingantaja on vienyt hänelle annettua palautetta eteenpäin: *”Musta se oli hirveän hyvä idea ja mä heitin ajatuksen, että entäs, jos siirryttäisi tähän käytäntöön, ja tehtäisiin tällä tavalla. Niin sieltä tuli kyllä heti kohta viestiä, että joo tämä on hyvä idea ja sitten se oli jakeluna kaikille yrittäjille, että mitä mieltä olette.”*

Palautteenantovelvollisuuden lisäksi johtajalla on oltava kyky itse vastaanottaa palautetta. Palautteen saaminen on myös johtajalle erittäin hyvä mahdollisuus kehittää ja parantaa omaa tai organisaation toimintaa. Palautteen antaminen johdolle koetaan usein hankalaksi ja vaivaannuttavaksi, joten johtajan tulisi itse aktiivisesti pyytää palautetta, jos sitä muuten ei saa. (Caproni 2004, 122.) Taito kuunnella on yksi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Muiden kuunteleminen toimii myös välineenä, jonka avulla esimies ja johtaja tekevät päätöksiä. Jokainen palaute tulee ottaa vakavasti. (Puro 2002, 18–19.) Johtajan rooli on kuunnella ja olla kiinnostunut, vaikka häneen kohdistettaisiin rajuakin kritiikkiä. Johtaja ei voi ryhtyä puolustuskannalle tai pahimmassa tapauksessa menettää malttiaan ja ruveta syyttelemään muita. Johtajan tulee kuunnella kaikki mielipiteet, mutta kannattaa muistaa, että myös aiheetonta kritiikkiä johtajalle on aina olemassa. (Järvinen 1998, 202–203.)

Johtaja, joka pystyy ottamaan huonoinkin palautteen vastaan rakentavassa mielessä, on välttämätön edellytys organisaation kehitykselle ja menestykselle. Hyvä johtaja ei ota kritiikkiä henkilökohtaisena loukkauksena, vaan osaa kääntää kritiikin voitoksi. Johtajalta vaaditaan siis äärimmäisen hyvää itsetuntoa, jotta hän kykenee käsittelemään palautetta loukkaantumatta tai syyttelemättä itseään. Olettaen, että arvostelu on ollut perusteltua, johtajan ei koskaan pidä jättää palautetta käsittelemättä, vaan osa kuuntelua ja palautteen vastaanottamista on ryhtyä toimenpiteisiin asian ratkaisemiseksi. Johtajan on siis näytettävä, että palautteen antamisesta on oikeasti hyötyä, jolloin palautetta uskalletaan antaa vastaisuudessakin. (Hagemann 1991, 100–104.)

Caproni (2004) nostaa johtajan ja esimiehen aseman kannalta erityisen tärkeäksi roolin huonojen uutisten vastaanottajana. Hän näkee asian niin, että huono palautteen ja tiedon tuominen johdon tietoon on aina positiivista, sillä johtaja ei välttämättä itse pysty näkemään mahdollisia ongelmia tai ideoiden huonoja puolia, ennen kuin joku muu kertoo ne hänelle. On siis todella tärkeää, että yhteisössä vallitsee ilmapiiri, jossa johtajalle uskalletaan antaa rehellistä palautetta. Valitettavan usein ihmiset korostavat hyvän palautteen antamista johdolle ja huono palaute pidetään sisällä. Voidaan helposti ajatella, että johdolla on liian kiire kuunnella valituksia tai että ongelma luultavasti häviää ajan myötä. Pelkkä positiivinen palaute johdolle ei kuitenkaan johda hyviin lopputuloksiin kenenkään kannalta. Capronin mukaan on erittäin tärkeää, että johtaja näyttäytyy ihmisten silmissä henkilönä, jolle uskalleta kertoa myös vaikeat ja negatiiviset asiat, ja että nämä asiat myös huomioidaan. (Caproni 2004, 125–127.)

Seuraava Capronin teoksesta lainattu sitaatti tiivistää huonojen uutisten vastaanottamisen merkityksen johdon aseman kannalta.

”The day soldiers stop bringing you their problems is the day you have stopped leading them. They have either lost confidence that you can help them or concluded that you do not care. Either case is a failure of leadership” – Colin Powell (Caproni 2004, 126).

3.3 Franchisingyrittäjien välinen viestintä ja vuorovaikutus

Kuten jo aiemmin on tullut ilmi, franchisingketjussa viestintää tapahtuu franchisingantajan ja -ottajan välisen viestinnän lisäksi aina myös franchisingyrittäjien kesken.

Koska franchisingtoiminnassa menestyminen perustuu kokonaisvaltaisesti toimivaan yhteistyöhön ketjussa, on johdon tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, minkälaista vuorovaikutus franchisingyrittäjien välillä on. Yrittäjien välisen vuorovaikutuksen toimivuus tai toimimattomuus heijastuu aina koko ketjuun ja ketjun ilmapiiriin. Seuraavassa pääluvussa käsitellään ketjun franchisingyrittäjien välistä yhteistyötä muun muassa franchisingketjun kehittämisen ja yrittäjien osaamisen ja oppimisen kannalta. Yhteistyön onnistuminen franchisingyrittäjien välillä pohjautuu kuitenkin aina jollain tasolla viestintään ja vuorovaikutukseen, minkä vuoksi sitä on syytä käsitellä tässä luvussa erikseen.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys

Analyysin mukaan ketjun yrittäjien välinen vuorovaikutus on hyvin vaihtelevaa yrittäjästä riippuen. Analyysin mukaan aktiivisemmat yrittäjät kommunikoivat ja jakavat ajatuksiaan säännöllisesti ja tapaavat toisiaan myös työajan ulkopuolella, mutta muiden yrittäjien kanssa yhteydenpito on hyvin rajoittunutta. *”Toisten kanssa se on ihaanaa ja soitellaan iltasellakin ja näin mutta toisista taas ei ikinä kuulu mitään.”* Passiivisemmin vuorovaikutuksessa olevien yrittäjien yhteydenpito ja vuorovaikutus rajoittuu lähinnä yhteisiin ketjutapaamisiin ja satunnaiseen yhteydenpitoon puhelimitse tai sähköpostitse. Kuten yksi passiivisemmista yrittäjistä toteaa: *”Päivittäistä kanssakäymistä ei missään tapauksessa.”* Aktiivisemmin keskenään kommunikoivat yrittäjät kaipasivat hiljaisemmilta yrittäjiltä analyysin perusteella nykyistä aktiivisempaa osallistumista yhteydenpitoon ja kommunikointiin.

Yrittäjät, jotka ovat vähäisemmässä vuorovaikutuksessa muiden kanssa, tiedostivat analyysin mukaan melko hyvin tämänhetkisen suuren eron yrittäjien aktiivisuudessa vuorovaikutuksen suhteen. Osalle hiljaisemmista yhteydenpidon niukkuus on analyysin mukaan täysin tietoinen valinta. He haluavat hoitaa työnsä yksin omassa kaupungissaan, eivätkä juuri kaipaa vuorovaikutusta tai yhteydenpitoa toisten yrittäjien kanssa. *”Henkilökohtaisesti en näe siihen hirveesti tarvettakaan, koska kuitenkin kaikki on omia kaupunkiaan (--) minä hoidan hommani ja muut sitten hoitaa niinkuin he itse parhaaksi näkee.”* Tärkeänä seikkana yhteydenpidon vähäisyyteen analyysissä esiin nousivat kuitenkin myös yrittäjien jatkuva kiire ja ajan rajallisuus. Eri kaupunkien yritykset vaihtelevat kooltaan ja resursseitaan hyvin paljon, ja joissain kaupungeissa yrittäjä työskentelee yksin, kun taas osalla yrittäjistä on yrityksessään useita työntekijöitä apuna, mikä vaikuttaa yhteydenpidon mahdollisuuksiin. Aikaa osalla vie myös muu yritystoiminta franchisingtoiminnan ohessa. Vuorovaikutuksen puutteellisuus ei siis kaikilla analyysin perusteella johdu omasta tahdosta, vaan ajan puutteesta. Analyysin perusteella osa koki harmillisena sen, ettei pysty antamaan parempaa panosta yhteisen vuorovaikutuksen hyväksi. *”Mä uskon et moni varmasti ajattelee meistä, että miksi me ei olla missään yhteydessä tai onko siihen joku syy. (--) Et mä pidän sitä niin kuin huonona asiana, että se olis hyvä, jos olisi aikaa.”*

Analyysin mukaan yrittäjien keskinäinen yhteistoiminta ja vuorovaikutus koettiin melko yleisesti merkityksellisenä asiana. Analyysin perusteella oltiin yksimielisesti sitä mieltä, että toisista yrittäjistä on ainakin jossain määrin apua omalle liiketoiminnalle. Muiden yrittäjien jatkuvasti saatavilla oleva apu ja tuki ovat sellainen etu, jota ei yksinään voisi saavuttaa. Toisaalta muut yrittäjät ovat analyysin mukaan osalle myös tärkeä henkinen voimavara ja tuki, johon voi aina tarvittaessa luottaa ja turvautua. *”Siinä on se henkinen aspekti myös, että ne on yrittäjiä, ne taivaltaa niiden samojen juttujen kanssa, niin sieltä saa myös lääkitystä haavoilleensa.”* Toisaalta analyysin mukaan joillekin yhteistoiminnan merkityksellisyys näkyy lähinnä siinä, että muilta yrittäjiltä voi saada neuvoa ja apua ongelmatilanteissa. Muuten kaikki eivät analyysin mukaan nähneet yhteistyöllä olevan itselleen kovinkaan isoa merkitystä. *”Päivittäisessä toiminnassa en näe sitä suurena.”* Muiden yrittäjien kokemusten hyödyntämistä omassa toiminnassa pidettiin analyysin perusteella myös tärkeänä.

Laakso (2005) pitää franchisingketjun yrittäjien välistä toimivaa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota keskeisenä kilpailuetuna ja lisäarvona ketjun yrityksille ja koko ket-

julle. Mahdollisuus tehdä yhteistyötä ja kommunikoida toisten yrittäjien kanssa on etu, jota tavallisilla yksityisyrittäjillä ei usein ole. Hyvä vuorovaikutus ketjun yrittäjien kesken antaa arvokasta tietoa muiden tekemistä ratkaisuksista ja auttaa pitämään yllä hyvää henkeä ketjussa. Franchisingketjussa, kuten muissakin työyhteisöissä, vuorovaikutus muiden samaa työtä tekevien kanssa on todella tärkeää työssä jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin kannalta. (Laakso 2005, 100.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005) nimeävät suomalaisten työyhteisöjen perisynniksi vähäisen vuorovaikutuksen. Töitä on totuttu tekemään yksin ja ongelmat ratkaistaan itse omassa päässä pohtien. Jatkuvaa kommunikointia saatetaan pitää turhana ja oikealta työnteolta aikaa vievänä. Kyse ei siis useimmiten ole kommunikointitaitojen puutteesta, vaan enemmänkin siitä, että vuorovaikutukselle ei nähdä todellista tarvetta. Voi myös olla, että vuorovaikutteisuudella ja kommunikoinnilla ei ole aikaisemmin saavutettu mitään konkreettista hyötyä, joten vuorovaikutus on vähentynyt. Puhumattomuuden ja vähäisen vuorovaikutuksen kulttuuri ei kuitenkaan kannata organisaatiota kovin pitkälle, vaan luultavasti ennen pitkää aiheuttaa tyytymättömyyttä, ristiriitoja ihmisten välille ja tulehtuneen ilmapiirin. Hyvä vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sen onnistuminen riippuu aina organisaation toimintatavoista ja kulttuurista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24–25.)

Ihmisten keskinäinen toimiva vuorovaikutus vaatii, että edellytykset hyvälle vuorovaikutukselle ovat olemassa organisaatiossa. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulee kannustaa ihmisiä avoimuuteen ja mielipiteiden ilmaisuun. Johto on ratkaisevassa roolissa siinä, minkälaisia tapoja ja käytänteitä organisaatiossa noudatetaan. Kuten Laakso (2005) toteaa johtajan roolista franchisingketjun jäsenten välisen kommunikoinnin kehittämisessä, franchisingantajan tehtävänä on luoda edellytykset franchisingyrittäjien keskinäiselle kommunikoinnille (Laakso 2005, 100). Väylien ja mahdollisuuksien sujuvalle vuorovaikutukselle on siis oltava kunnossa. Organisaation tavat toimia ja kirjoittamattomat säännöt ovat useiden vuosien työnteon tulosta ja näin ollen myös hankalia muuttaa. Jos on totuttu siihen, että ihmiset eivät juuri ole tekemisissä toistensa kanssa ja hoitavat työnsä itsenäisesti, ei vuorovaikutuksen lisäys tapahdu helposti. Ongelmallisen tilanteesta voi tehdä se, että organisaatiot koostuvat erilaisista ihmisistä, joilla kaikilla on omat toiveensa vuorovaikutuksen suhteen.

Erilaisuuden vaikutus

Mikään organisaatio ei muodostu keskenään täysin identtisistä henkilöistä, vaan mukana on aina monenlaisia persoonia. Ihmisten erilaisuutta ei usein osata nähdä etuna ja vahvuutena, vaan erilaisuutta yritetään ennemminkin häivyttää pois. Erilaisuus pitäisi kuitenkin osata nähdä seikkana, joka rikastuttaa yhteisöä ja luo tärkeää kilpailuetua. Jokainen yhteisön jäsen tulisi yrittää nähdä yksilönä ja pyrkiä ymmärtämään henkilön käytökseen, mielipiteisiin ja toimintatapoihin vaikuttavia asioita. Haasteena ei siis ole se, miten ihmiset saataisiin toimimaan samalla tavalla, vaan se, miten yhteistyöstä erilaisten ihmisten kanssa saataisiin mahdollisimman paljon irti. Erilaisuuden valjastaminen hyötykäyttöön organisaatiossa vaatii, että erilaiset mielipiteet ja näkökulmat esitetään avoimesti toisille ja pyritään yhdessä löytämään kaikkia tyydyttäviä ratkaisumalleja. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 22–24.)

Analyysin mukaan ketjun yrittäjien tapa viestiä ja olla vuorovaikutuksessa muiden yrittäjien kanssa vaikutti vaihtelevan ainakin joiltain osin yrittäjien persoonallisuuksiensa mukaan. Kuten muissakin organisaatioissa, myös OVV-ketjussa jokainen franchisingyrittäjä on omanlaisensa. Osa yrittäjistä vaikuttaa analyysin perusteella persooniltaan sosiaalisemmilta ja halukkaammilta tekemään ja kehittämään asioita yhdessä, kun taas osa vaikuttaa enemmän itsenäisiltä toimijoilta, eivätkä he siksi välttämättä koe yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä muiden yrittäjien kanssa itselleen niin suurena. Toisten yrittäjien kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja viestintää kommentoitiin itsenäisemmästä työstä pitävien kohdalla esimerkiksi seuraavilla tavoilla: *”Päivittäisessä toiminnassa en näe sitä (vuorovaikutuksen merkitystä) suurena.”* *”Minun mielipide on, että kaikki hoitaa hommansa siellä kaupungissa yksin ja sitten tietysti apua voi saada muualtakin tarvittaessa.”*

Analyysin mukaan eri persoonien koettiin toisaalta joiltain osin hankaloittavan ketjun sisäistä toimintaa ja kehittymistä, mutta toisaalta taas ihmisten erilaisuus hyväksyttiin ja ymmärrettiin se, että jokaisella on oma itselle luontaisin tapansa toimia. *”Jokaisen täytyy omalla persoonallaan ja omalla tavallaan tehdä hommia.”* Analyysin perusteella osa aktiivisemmista yrittäjistä ajatteli myös, että ketään ei voi pakottaa muuttamaan toimintatapojaan, vaan erilaisuus pitää sallia. *”Jos he ei halua niin ei kannata väkisin vääntää minun mielestä. Se ei sovi heidän persoonaan ja tyyliin. Siitä tulee varmaan hirveen ahistunut olo, jos yritetään pakottaa johonkin muottiin.”* Analyysissa tuli myös ilmi, että aktiivisemmat yrittäjät arvelivat hiljaisempien yrittäjien välillä

myös saattavan ärsyyntyä heidän liiallisesta esillä olostaan yhteisissä viestintäkanavissa ja ketjutapaamisissa, koska heidän tapansa toimia on niin erilainen.

Vaikka ihmisten erilaisuutta tulee arvostaa, vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kesken tulisi kuitenkin pyrkiä tasapuolisuuteen mahdollisuuksien mukaan. Mäkipeska ja Niemelä (2005) korostavatkin *vastavuoroisuuden* merkitystä onnistuneen yhteistoiminnan kannalta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34–36). Etenkin franchisingketjussa, jossa lisäarvo syntyy juuri yhdessä tekemisestä, on tärkeää, että vuorovaikutus on vastavuoroista, ei vain muutaman henkilön ylläpitämää. Vuorovaikutus ja kommunikointi vain tietyn joukon kesken saattaa helposti etäännyttää ihmiset toisistaan ja aiheuttaa myös luottamuksen katoamista ja turhia huhupuheita. Todellinen vastavuoroisuus edellyttää ilmapiiriä, jossa kommunikointi on luontevaa kaikkien kesken ja vuorovaikutus muiden kanssa perustuu vapaaehtoisuuteen.

(Mäkipeska & Niemelä 2005, 34–36.)

Ihmisten erilaisuus on aina osaltaan vaikuttamassa työyhteisöissä. Ihmisten erilaiset persoonallisuudet heijastuvat heidän tapaansa käyttäytyä ja reagoida. Erilaisten ihmisten välille muodostuu myös erilaisia henkilökemioita. Kun erilaiset persoonat kohtaavat toisensa, muodostuu henkilökemiallisia reaktioita, jotka voivat tapauksesta riippuen olla henkilöiden yhteistyön kannalta joko suotuisia ja hedelmällisiä tai negatiivisia ja yhteentörmäyksiä aiheuttavia. Kaikkien kanssa kemiat eivät voi pelata täydellisesti. Ihmisten olisikin hyvä opetella tunnistamaan omia käyttäytymis- ja reagointitapojaan. Oman persoonallisuuden tutkiskelun avulla henkilöllä on paremmat mahdollisuudet onnistua vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa. Myös niiden, keiden, kanssa kemiat eivät välttämättä täydellisesti kohtaa. Monet ongelmat organisaatioissa johtuvat juuri eroista persoonallisuuksissa. Ihmisillä on usein tapana hyväksyä helpommin myös muilta omaa käyttäytymistä ja persoonaa muistuttava toiminta, kuin omista tutuista käyttäytymistavoista jollain tavoin poikkeava käytös. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän onnistumiseksi on hyvä kuitenkin oppia hyväksymään monet erilaiset tavat toimia ja ajatella. Asiat kannattaa pyrkiä aina näkemään myös muiden kannalta ja ehkä myös yrittää muuttaa omia käyttäytymismalleja joustavamiksi yhteisen edun ja tyytyväisyyden hyväksi. (Viitala 2004, 168–169.)

Organisaatioille on usein tyypillistä, että joillekin henkilöille muodostuu aktiivinen ja kantaa ottava rooli, kun taas loput pysyvät hiljaa. Aktiivisille henkilöille tällainen ase-

telma voi pitkään jatkuvana olla hyvinkin kuormittava. Jos henkilö on aina aloitteen tekijänä osapuolena eikä saa vastineeksi koskaan mitään, voi hän helposti turhautua ja vetäytyä muiden tavoin kuoreensa. Järvinen (1998) pitääkin johdon roolia vuorovaikutuksen tasapuolistamisessa tärkeänä. Johdon tulee pitää huolta, että kaikki osallistuisivat jollain tavoin yhteisiin keskusteluihin, jotta asiat eivät kasaantuisi muutamman henkilön niskaan. Johto pystyy vaikuttamaan siihen, minkälaiset vuorovaikutuksen periaatteet organisaatiossa vallitsevat. Ihmisten erilaisuus saa kyllä näkyä organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa, mutta ei niin, että vuorovaikutteisuutta ylläpitävät vain tietyt henkilöt. Organisaation toimivuuden kannalta on tärkeää, että jokainen ymmärtää yhteistyön ja vuorovaikutuksen tärkeyden. Jos osa vetäytyy täysin yhteisistä keskusteluista ja yhteistoiminnasta, ylimääräisten konfliktien riski organisaatiossa voi helposti kasvaa. (Järvinen 1998, 88–107.)

Hyvä ketjuhenki

Ilmapiiri ketjun yrittäjien kesken nähtiin analyysin perusteella yleisesti melko hyvänä ja kaikki kokivat kyllä tulevansa keskenään toimeen. *”Kyllä meillä on tosi hyvä ketju ja yhteistyö kaikkien kanssa oikeastaan, että ei mulla ole kenestäkään mitään sanottavaa, että jonkun kanssa ei toimisi.”* Toisaalta kuitenkin analyysin perusteella tuli ilmi, että yrittäjien välisen hyvän ilmapiirin toivottiin näkyvän yrittäjien keskuudessa muulloinkin ja muilla tavoilla kuin ainoastaan ketjutapaamisissa muutaman kerran vuodessa. Yrittäjien entistä selkeämpi jakautuminen aktiivisiin ja hiljaisempiin on analyysin perusteella hiukan kiristänyt välejä, vaikka mitään henkilökohtaista pahaa sanottavaa toisista yrittäjistä kenelläkään ei olekaan. Tämän vuoksi yrittäjien on hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten omalla toiminnalla on mahdollista vaikuttaa hyvän ketjuhengen säilymiseen.

Analyysin mukaan osa koki, että jokaisella on mahdollisuuksia omalla toiminnallaan vaikuttaa ketjuhenkeen hyvällä tai huonolla tavalla. Eräs yrittäjästä tosin ei nähnyt tarvetta ketjuhengen varsinaiseen ylläpitoon, koska henki on hänen mielestään tällä hetkellä hyvä ja on ollut sitä aikaisemminkin. Ketjuhenki koostuu jokaisen yrittäjän tuoman panoksen yhteissummasta. Analyysin mukaan hyvää ketjuhenkeä pidetään yllä pääasiassa auttamalla toisia yrittäjiä aina tarvittaessa. *”Autetaan toinen toista.”* Myös omalla positiivisella asenteella ja suhtautumisella koettiin analyysin mukaan olevan paljon merkitystä hengen säilymisen kannalta. Analyysin perusteella pidettiin tärkeänä rakentavaa ja kypsää suhtautumista asioihin ja sitä, että asioista yritettäisiin

nähdä muutkin kuin vain negatiiviset puolet. Eräs yrittäjistä totesi pitävänsä hyvää ketjuhenkeä omalta kohdaltaan yllä näin: *”Suhteellisen neutraalilla asenteella sitten sellaisiin hyvin kriittisiin kannanottoihin, että ei rupea niin kuin, ettei lähde mukaan johonkin höpöjuttuihin.”* Omien ideoiden ja ajatusten jakaminen muiden käyttöön koettiin osittain yrittäjien keskuudessa myös tärkeänä osana yhteishenkeä. Kuten yksi yrittäjä totesi, ketjussa ei voi ajatella vain omaa etua, vaan myös muiden hyöty ja ajatukset tulee ottaa aina huomioon. Analyysissa tuli esiin myös ajatuksia, että ketjuhengen kohottamisen ei tulisi olla kenenkään yksittäisen yrittäjän tehtävä, vaan jokaisen ketjun jäsenen on haluttava toimia yhtä lailla ketjun hyväksi.

Ketjuhenkeä voi analyysin perusteella vahvistaa myös osallistumalla yhteisiin ketjutapaamisiin, etenkin, koska yhteydenpito toisiin yrittäjiin on muina aikoina joidenkin yrittäjien osalta hyvin vähäistä. *”Ainakin että pyrkii mahdollisuuksiensa mukaan olemaan paikalla näissä kokouksissa.”* Ketjutapaamiset ovat silloin oikeastaan ainoita tilaisuuksia, joissa yrittäjillä on mahdollisuus nähdä kaikki toiset yrittäjät ja saada tietoa siitä, miten kaikilla omissa kaupungeissaan menee. Tämän vuoksi analyysin mukaan osa yrittäjistä nosti esille yhteisiin tapahtumiin osallistumisen asiana, jota jokaisen tulisi noudattaa ketjuhengen säilymiseksi. Osallistuminen on kuitenkin analyysin perusteella tällä hetkellä joidenkin yrittäjien osalta vaihtelevaa, mistä kaikki eivät pidä. *”Kyllä mä olen ollut pari kertaa tosi pettynyt, kun ei siellä ookkaan kaikki yrittäjät olleet paikalla. Koska olisin halunnut kuulla myös heidän ajatuksiaan ja ideoitaan nimenomaan siellä ketjutapaamisessa.”* Analyysin mukaan nimenomaan aktiivisemmat yrittäjät ovat joutuneet pettymään, sillä tapaamisiin osallistumista voidaan pitää vähimmäisvaatimuksena vuorovaikutuksen ylläpitämisessä toisiin.

Hyvä henki franchisingketjussa muodostuu jokaisen ketjun jäsenen antaman panoksen yhteissummasta. Franchisingyrittäjyyttä aloittaessaan yrittäjän tulisi olla tietoinen franchisingiin liittyvistä yhteistyövastuustaan. Yhteistyövastuulla tarkoitetaan muun muassa ketjuyhteistyöhön osallistumista. Ketjuyhteistyötä ovat esimerkiksi yhteiset markkinointikampanjat, ketjutapaamiset ja koulutukset. Yhteistoiminnan onnistumisen edellytyksenä on kaikkien osallistuminen, joten jo muutamien henkilöiden poissaaminen yhteisistä tilaisuuksista tai kampanjoista vie pohjaa niiden alkuperäiseltä tarkoitukselta. (Laakso 2005, 48.)

Franchisingyrittäjät työskentelevät usein eri kaupungeissa, joten yhteiset tapaamiset ovat usein ainoita tilaisuuksia nähdä muut yrittäjät kasvotusten. Moni yrittäjä myös luultavasti odottaa tapaamisia innokkaasti, joten yhden henkilön poissaolo huomataan varmasti. Poissaolot voivat vaikuttaa myös muiden intoon osallistua. Franchisingyrittäjän on tärkeä tiedostaa kuinka suuri merkitys ketjuhengen kannalta jokaisella on ja miten pienelläkin panostuksella voidaan yhteishenkeä parantaa. Franchisingantajan pitäisi omalla toiminnallaan korostaa yhteisiin tapaamisiin ja koulutuksiin osallistumisen tärkeyttä ja järjestää tilaisuudet niin, että kaikki tulevat paikalle. Laakson (2005) mukaan hyvin toimivassa franchisingjärjestelmässä yhteisiin koulutusohjelman mukaisiin koulutuksiin osallistuminen on yleensä franchisingyrittäjille pakollista (Laakso 2005, 141).

Analyysin mukaan odotukset ketjutapaamisten sisällöstä olivat melko erilaiset. Analyysin mukaan osa koki yhteiset ketjutapaamiset yrittäjien keskinäisen hengen ja vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta liian virallisina ja työasioihin keskittyvinä tilaisuuksina. Ehdotuksia yhteiselle puhtaasti vapaa-ajanvietolle nousikin näiden yrittäjien keskuudessa analyysissä esiin. *”Ne täytyisi olla ihan erikseen sitten tällaiset tapaamiset, että sinne ei mitään koulutuspapereita oteta, vaan sinne otetaan verkkarit ja tenarit ja pyyhe mukaan ja se olisi niin kuin siinä.”* Vapaa-ajan viettoja kaivattiin sen vuoksi, että yrittäjät pystyisivät kunnolla irrottautumaan arjesta ja työstä ja voisivat pitää vain yksinkertaisesti hauskaa yhdessä. Yhteisen virkistäytymisen avulla työnteekoon tulisi lisää intoa ja myös ilmapiiri vahvistuisi entisestään. *”Sen pitäisi olla ihan rehellisesti vapaa-aikaa, että jokainen saisi päästellä suusta mitä tykkää eikä niitä kirjattaisi ylös, vaan ne jäisivät sinne ja mietittäisi sitten taas työasioita muissa paikoissa ja muissa palaverissa”.* Analyysin mukaan kaikki eivät kuitenkaan kaivanneet lisää yhteistä vapaa-ajanviettoa, sillä ketjutapaamisia pidettiin jo riittävän vapaamuotoisina ja ajavan näin ollen saman asian. Vapaa-ajan tapaamisten ajateltiin myös vievän liikaa aikaa työnteolta, jos ketjutapaamisetkin pidetään. *”Kun ollaan niin eri puolelta Suomea niin että kun ketjutapaamisia on pari kertaa vuodessa niin miten monta kertaa sitä nyt kerkiää vuodessa siihen lisäksi sitten tapaamaan.”*

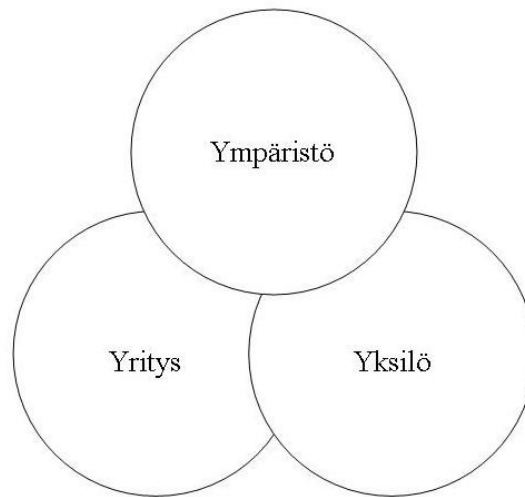
Järvinen (1998) kuitenkin pitää yhteisen vapaa-ajanvieron lisäämistä huonona keinona parantaa organisaation ilmapiiriä ja jäsenten keskinäisiä suhteita. Jos organisaatiossa on kaikki kunnossa ja ihmiset ovat aktiivisesti tekemisissä, silloin yhteisten virkistysiltojen järjestämisessä ei ole ongelmaa. Mutta kuten Järvinen kirjoittaa, ilmapiirin

huononeminen johtuu yleensä aina organisaation toiminnan ongelmista, joita ei hauskanpidolla voida ratkaista. Me-henki ei parane, jos samat ilmapiirioireet aiheuttaneet ongelmat työyhteisössä säilyvät vapaa-ajanvieron lisäämisestä huolimatta. Organisaation toiminnan ongelmat vaikuttavat myös siihen, kuinka luontevaa yhteinen virkistystoiminta ylipäänsä voi olla. Jos virkistystoimintaa lähdetään lisäämään, ennen kuin on puututtu varsinaisiin ongelmiin ja niiden syihin, tulee toiminnasta helposti ihmisille pakkopullaa, mikä korostaa syvemmällä olevia ongelmia entisestään. Saattaa myös käydä niin, että yhteisiin illanviettoihin ja tapahtumiin eivät lopulta osallistu kuin samat jo aikaisemmin keskenään tekemisissä olleet henkilöt. Ilmapiirin parantamista varten järjestetyt tilaisuudet saattavatkin lopulta vain tiivistää kuppikuntia entisestään. Hauskanpitoa tulee ja voi tietenkin järjestää, mutta niiden alkuperäinen tarkoitus yhteishengen kohottajina ei voi toteutua ennen kuin oikeat syyt yhteishengen hiipumisen taustalla on selvitetty. (Järvinen 1998, 47–49.)

5.3 Vuorovaikutusjohtaminen

Ketjujohtajan onnistuminen tehtävässään viestijänä tiivistyy lopulta johtajan vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn edistää vuorovaikutuksellisuutta ketjun sisällä. Siksi tämä luku onkin hyvä lopettaa vuorovaikutusjohtamista käsittelevään lukuun. Sekä Kamensky (2006) että Puro (2002) nostavat vuorovaikutusjohtamisen yhdeksi tärkeimmistä nykypäivän johtamisopeista. Vuorovaikutusjohtaminen korostaa viestinnässä yksilölähtöisen näkökulman tärkeyttä. Organisaatio muodostuu siinä toimivista yksilöistä ja heidän yksilöllisestä osaamisestaan ja tiedoistaan. Näin ollen aito vuorovaikutus johtajan ja organisaatiossa työskentelevien henkilöiden välillä nähdään yhtenä tärkeimmistä asioista onnistuneen johtamisen kannalta. Vuorovaikutteisen johtajan rooliin kuuluu, että hän vie organisaatiota eteenpäin keskustellen, kuunnellen ja ennen kaikkea yhteistyössä organisaation jäsenten kanssa. Puro (2002) kiteyttää vuorovaikutusjohtamisen niin, että *johtaja pyrkii soveltamaan yksilölähtöistä otetta koko organisaation tarpeisiin*. (Puro 2002, 143.)

Kamenskyn (2006) mukaan vuorovaikutusjohtamisen perustan muodostavat ”kolme y:tä” eli ympäristö, yritys ja yksilö. (Kuvio 3.) Franchisingtoimintaan sovellettuna nämä kolme peruspilaria ovat ympäristö, franchisingantaja ja franchisingottaja.



KUVIO 3. ”Kolme y:tä” vuorovaikutusjohtamisen lähtökohtana (Kamensky 2006, 318)

Onnistunut vuorovaikutusjohtaminen edellyttää siis, että vuorovaikutusta tapahtuu kaikkiin suuntiin ja siihen panostetaan kaikilla osa-alueilla. Asiakas-, media- ja kilpailijasuhdet, jotka siis ovat osa ympäristöä, vaativat kaikki johdolta suunnitelmallista vuorovaikutuksen pelisääntöjen hallintaa. Vaikka vuorovaikutussuhteet ympäristöön on ehdottoman tärkeää pitää kunnossa, vuorovaikutusjohtamisen onnistumisen sanelee kuitenkin lopulta vuorovaikutus organisaation sisällä. Perustelu vuorovaikutteisuuden kannattavuudelle löytyy jo organisaatiosta itsestään. Kun johtaja kuuntelee, antaa palautetta ja myös mahdollistaa palautteenannon johdolle sekä kannustaa ihmisiä keskustelemaan ja viestimään avoimesti, on todennäköistä, että organisaatio saadaan toimimaan sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja näin saavutetaan myös haluttuja tuloksia. (Puro 2002, 143–144.)

Tehokas vuorovaikutusjohtaminen vaatii johdolta aina suunnitelmallisuutta ja jonkinlaista strategiaa. Vuorovaikutuksen ja viestinnän pitää olla linjassa sen kanssa, mitä tavoitteita organisaatiossa halutaan saavuttaa. Se, mitä sanotaan, ei saa olla ristiriidassa tekojen kanssa. Esimerkiksi keskustellessaan ihmisten kanssa johtajan tulisi miettiä omaa vuorovaikutustapaansa ja sitä, miten jokainen vuorovaikutustilanne voi joko edistää tai jarruttaa yhteisten päämäärien toteutumista. Jokaisella työyhteisöllä ja organisaatiolla on hyvä olla yhteiset pelisäännöt viestinnän suhteen. Esimerkiksi, jos johtaja painottaa avoimuutta ja rehellisyyttä viestinnässä, tulee näitä periaatteita toteuttaa kaikissa vuorovaikutustilanteissa ja jokaisen kanssa tasapuolisesti. Yhteiset

pelisäännöt luovat turvallisuutta, kun ihmiset tietävät voivansa luottaa johtajan noudattavan yhteisiä sääntöjä tilanteesta ja henkilöstä riippumatta. Poikkeustapauksia tietysti tulee, mutta Puron sanoin organisaatiolla on aina hyvä olla jokin viestinnän kivijalka, kuten uskallus ja rohkeus puhua suoraan, joka ohjaa toimintaa ja tekee organisaatiosta juuri omanlaisensa. (Puro 2002, 145–149.)

Vuorovaikutteinen johtaja on tietoinen ympäristöstään ja siinä tapahtuvista asioista. Hänen tulee seurata miten ihmiset viestivät toistensa kanssa, mitä he toisistaan puhuvat ja onko yleinen viestintäilmapiiri positiivisesti vai negatiivisesti sävyttynyt. Jos puheiden yleissävy on useimmiten negatiivinen, hyvä vuorovaikutusjohtaja puuttuu nopeasti asiaan ja ryhtyy selvittämään syitä miten tilanteeseen on ajaututtu. Johtajan tulisi myös omalla selkeällä viestinnällään varmistaa se, että ympäristössä ja ihmisten kesken liikkuisi mahdollisimman vähän huhupuheita ja epätietoisuutta. Vuorovaikutteisuus mahdollistaa sen, että kaikki ovat jatkuvasti selvillä organisaatiossa tapahtuvista asioista. (Puro 2002, 150–156.)

Paitsi, että johtajan on hyvä olla tietoinen ympäristönsä tavasta viestiä keskenään, tulee hänen myös tarkkailla omaa viestintäänsä ja muiden suhtautumista siihen. Johtajan kannattaa tarkkailla, miten ihmiset reagoivat hänen viesteihinsä ja missä tilanteissa viestintä tuntuu onnistuvan ja milloin taas epäonnistuvan. Tarkkailun perusteella johtaja pystyy löytämään ne viestinnän keinot, jotka toimivat parhaiten juuri hänen yhteisössään. Jos parhaita tuloksia ja myönteisintä palautetta saa aikaan henkilökohtainen vuorovaikutus ihmisten kanssa, kannattaa sitä myös suosia esimerkiksi pitkien kalvosulkeisten sijasta. Omia vuorovaikutustapojaan saattaa joskus joutua tarkistamaan ja muuttamaan yhteisen edun hyväksi. (Puro 2002, 150–156.)

Vuorovaikutusjohtamisesta kertovan luvun loppuun sopivat hyvin Kamenskyn (2006) teoksessaan esittelemät tekijät, jotka voivat auttaa johtajaa kehittämään vuorovaikutustaitojaan:

Enemmän kuuntelua – vähemmän puhumista

Enemmän empatiaa – vähemmän itselähtöisyyttä

Enemmän tilannetajua – vähemmän valmiita toimintamalleja

Enemmän oikeita kysymyksiä – vähemmän valmiita vastauksia

Enemmän kyseenalaistamista – vähemmän itsestäänselvyyksiä

Enemmän suvaitsevaisuutta – vähemmän ennakkoluuloja
 Enemmän tunnetta – vähemmän pelkkää rationaalista ajattelua
 Enemmän katsekontakteja – vähemmän papereita ja kalvoja
 Enemmän huumoria – vähemmän tosikkomaisuutta
 Enemmän positiivisuutta – vähemmän negatiivisuutta
 Enemmän nöyryyttä – vähemmän ylemmydentuntoa
 Enemmän itsetuntoa – vähemmän alemmuudentuntoa

(Kamensky 2006, 335–336).

Kamenskyn neuvot ovat nykypäivän johtajalle tarpeellisia, sillä vuorovaikutus- ja viestintätaitojen merkitys organisaatioiden tuottavuuden yhtenä tekijänä korostuu jatkuvasti. Franchisingketjussa, jossa yritykset ovat levittäytyneinä eri puolille maata, ketjujohdon taidot viestiä ovat erityisen suuressa roolissa. Ketjujohtajan on samanaikaisesti huolehdittava ketjun toimivuudesta kokonaisuutena sekä huomioitava jokainen franchisingyrittäjä yksilönä. Yksilöiden tarpeet onkin entistä tärkeämpi ottaa vuorovaikutuksessa ja viestinnässä huomioon. (Kamensky 2006, 335.) Analyysin perusteella voidaan sanoa, että ketjujohdon viestinnässä Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjussa on paljon hyvää, mutta myös kehitettävää ja parannettavaa. Johdon kannattaakin paneutua miettimään omaa viestintäänsä ja vuorovaikutustaan ketjussa ja sitä, kuinka viestintä palvelisi entistä paremmin kaikkien tarpeita. Johtajan on myös hyvä aina välillä tarkkailla organisaatiota ikään kuin ulkopuolisen silmin ja pyrkiä tunnistamaan oman vuorovaikutuksen ja viestinnän kehityskohteet. Myös muiden organisaation jäsenten tapaan viestiä keskenään ja johdon kanssa kannattaa kiinnittää huomiota. Viestintää ja samalla myös viestinnän kehityskohteita on kaikkialla ja loputtomasti.

4 KETJUJOHTAJAN TEHTÄVÄ KEHITTÄJÄNÄ

”Kehittäminen on ketjujohtajan tärkein tehtävä.” (Laakso 2005, 264)

Laakson sanoin ketjujohtajan tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää kehittämistä. Kehittämisellä on vaikutuksensa paitsi ketjun menestymisen myös ketjun sisäisen yhteistyön toimivuuden kannalta. Yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa, jossa kilpailu kiristyy ja teknologia kehittyy päivä päivältä, on toiminnan kehittämisestä ja parantamisesta tullut yksi organisaatioiden elinehdoista. Ketjujohtajan tulee varmistaa, että konsepti, brandi ja koko organisaatio pysyvät kilpailukykyisinä myös ympäristön muuttuessa ja kehittyessä. Se, mikä toimi hyvin eilen, ei välttämättä toimi huomenna. Ketjun kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka eteen ketjujohdon on tehtävä valtavasti töitä. (Laakso 2005, 264–265.) Nykypäivän johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa nousee toistuvasti esiin muutoksiin varautumisen tärkeys. Esimerkiksi Åberg (2006) korostaa johtamisessa tulevaisuuden ja muutosten merkitystä. Muutoksesta on tullut yhä arkipäiväisempää, mutta samalla muutokset voivat olla entistä suurempia ja draumaattisempia. (Åberg 2006, 63.) Kehittämisen avulla johto voi ennakoida tulevia muutoksia ja pyrkiä varmistamaan organisaatiolle mahdollisimman hyvän aseman myös tulevaisuudessa.

Franchisingketjun jäsenten välinen yhteistyö liittyy ketjun kehittämiseen kahdella tavalla. Ensinnäkin ketjun kehittyminen ja kehittäminen ketjujohdon osalta vaikuttavat suuresti franchisingyrittäjien kokemuksiin ja ajatuksiin ketjusta sekä sisäisen yhteistyön tilasta. Tärkeä tekijä on se, kuinka hyvin yrittäjän odotukset ja toiveet kehittämisen suhteen vastaavat ketjujohdon ajatuksia asiasta. Toisekseen toimivaa yhteistyötä ketjun jäsenten välillä on mahdollista hyödyntää ketjun kehittämisessä. Yhteistyössä tapahtuva ketjun kehittäminen voi parhaimmillaan muodostua merkittäväksi kilpailueduksi. Franchisingyrittäjien tehtävänä on vastata osaltaan ketjun kehittymisestä kehittämällä yritystään omalla paikkakunnallaan, mutta suurin vastuu kehittämisestä on aina ketjujohtajalla. Kehittämisvastuu ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan yksin tekemistä, vaan ketjujohtajan kannattaa aina muistaa yhteistyön merkitys ja mahdollisuudet myös ketjun kehittämisen ja kehittymisen suhteen.

Tässä luvussa käsitellään ketjujohtajan tehtävää kehittäjänä kolmen alaluvun kautta. Alaluvut pohjautuvat tutkimuksen analyysiin ja niiden avulla on tarkoitus tuoda esiin ne asiat ketjun kehittämisestä, joilla analyysin perusteella on vaikutusta ketjun sisäisen yhteistyön toimivuuteen. Ensimmäisessä alaluvussa pohditaan, mikä merkitys ketjun kehittämisellä ja kehittämisellä yleisesti on, ja käydään läpi analyysin perusteella esiin tulleita huomioita OVV-ketjun kehittämisestä. Analyysissa tuli myös ilmi muutamia oleellisia ketjun kehittymistä mahdollisesti hidastavia tekijöitä, joihin paneudutaan myös luvun lopussa erikseen.

Koska yhteistyö on merkittävä asia myös ketjun kehittymisen kannalta, toisessa alaluvussa käsitellään ketjun sisäisten voimavarojen hyödyntämistä ketjun kehittämisen apuna. Sisäisillä voimavaroilla tarkoitetaan tässä tapauksessa franchisingyrittäjien hallussa olevaa tietoa, osaamista ja ammattitaitoa. Ketjujohto voi ottaa sisäiset voimavarat tehokkaammin käyttöön esimerkiksi yrittäjien luovuutta ja innovaatiopotentiaalia hyödyntämällä. Jotta sisäisiä voimavaroja voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti ketjun kehittämisessä vastaisuudessaakin, osaamista ja ammattitaitoa tulee myös pyrkiä jatkuvasti kehittämään. Osaamisen kehittämisen avulla varaudutaan myös mahdollisiin kilpailijoihin. Sisäisten voimavarojen valjastaminen ketjun kehittämisen avuksi käsittää myös osaamisen tehokkaan jakamisen. Toisen alaluvun lopuksi pohditaan, mitä hyötyjä oman osaamisen jakamisesta ketjussa on ja mitä osaamisen jakamisen keinoja franchisingketjussa on mahdollista käyttää. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan maineen kehittämisen merkityksestä ketjun sisäisen yhteistyön onnistumisen kannalta. Luvun taustalla ovat aineiston analyysissa ilmenneet, tutkimuksen kannalta oleelliset seikat. Maineeseen vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa markkinointi, näkyvyys ja imago.

4.1 Ketjun kehittäminen ja kehittyminen

”Ja sitten varmaan tarvitsee jossain vähän ruveta uudistumaan taas.”

(Haastateltu yrittäjä)

Yllä oleva, eräästä tutkimuksen haastattelusta poimittu sitaatti on valittu, koska se kuvaa hyvin niitä OVV-ketjun yrittäjien tunnelmia ja ajatuksia, jotka vaikuttivat nousevan analyysin perusteella usein esiin. Analyysin mukaan ketjun kehittäminen on asia, jolla on merkittävä rooli ketjun sisäisen yhteistyön onnistumisen kannalta. Ana-

lyysissa tuli myös ilmi, että yrittäjillä on ketjun kehittämisen suhteen melko erisuuntaisia ja -tasoisia odotuksia. Tässä luvussa käsitellään analyysissa esiin tulleita seikkoja ketjun kehittymisestä ja uudistumisesta sekä ketjun johtajasta kehittäjänä.

4.1.1 Kehittämisen merkitys

Lähtötilanne

Analyysin mukaan OVV-ketjun kehittyminen ja kehittäminen eivät ole viime aikoina täysin vastanneet kaikkien yrittäjien odotuksia. Nämä yrittäjät olivat huolissaan siitä, että ketju ei välttämättä kehity riittävän nopeasti vastatakseen markkinoiden vaatimuksiin. Yrittäjät kokivat analyysin mukaan ketjun kehityksen pysähtyneen jollain tasolla paikoilleen. Pysähtyneisyyttä kuvattiin esimerkiksi näin: *”Viime aikoina nyt on tullut semmoista tiettyä jähmeyttä ja hitautta.”* *”Minusta tuntuu, että tätä aikaa aika hyvin kuvaa semmoinen tietyn aseman vakiinnuttaminen.”* Sama tilanne on analyysin perusteella jatkunut jo jonkin aikaa, joten osa yrittäjistä näkikin uudistumisen tarpeen suurena. Ketju on pärjännyt tähän mennessä melko hyvin vanhoilla toimintatavoilla, mutta analyysin perusteella ketjujohton haluttiin kuitenkin varautuvan siihen, että asiat saattavat muuttua. Analyysin mukaan johdolta peräänkuulutettiin sitä, että se ei saisi liikaa luottaa tämänhetkiseen hyvään asemaan, vaan kannattaisi aina pyrkiä vieläkin parempaan. *”Miksi tehdä asiat hyvin, jos sä voit tehdä sen täydellisesti?”*

Analyysin mukaan yrittäjät, jotka kaipasivat kehittymistä ja uudistumista, kokivat, että ketjun kehittämisen sijaan ketjujohto pyrkii ehkä enemmän säilyttämään ketjun toiminnan samanlaisena kuin ennenkin. Vanhoja toimintatapoja ei siis kovin helposti ketjussa uudisteta. *”Ehkä ne enemmän keskittyy siihen rutiinin pyörittämiseen.”* Positiivisena kehittymisen suhteen pidettiin analyysin perusteella yleisesti kuitenkin sitä, että franchisingantaja hoitaa hyvin ja aktiivisesti suhteita tärkeisiin yhteistyökumppaneihin, mikä on osa ketjun kehittämistä. *”Kun oleellisesti liitytään tähän Fortumin ja Tapiolan asioihin, niin nehän nyt ei ihan yksinkertaisia asioita oo niin isojen yritysten kanssa tehdä yhteistyötä.”* Yhteistyökumppaneista on ketjulle merkittävää etua, joten suhteita niihin onkin vaalittava huolellisesti.

Kukaan ei pysty täysin ennustamaan tulevaisuutta, mutta varmaa on, että muutoksia tulee tapahtumaan jatkuvasti. Mikään franchisingketju tai muu organisaatio ei ole koskaan täydellinen, vaan kehitettävää ja muokattavaa on loputtomiin. (Järvinen 2002,

19–23.) Kuten Kauppinen (2002) toteaa, tarve muutokseen ja uudistukseen tulee aina organisaation ulkopuolelta. Uusia kilpailijoita tulee markkinoille jatkuvasti ja teknologia ja osaaminen kehittyvät huimaa vauhtia, joten myös organisaatioilta ja erityisesti niiden johdolta vaaditaan nykypäivänä kykyä ennakoida ja uudistua. Jos pitäydytään samoissa toimintamalleissa eikä varauduta tulevaan, on melko väistämätöntä, että kilpailijat, jotka samaan aikaan kehittävät toimintaansa, tulevat menemään jossain vaiheessa ohi. Aina pitäisi pyrkiä olemaan askeleen edellä muita, ei vain yrittää sopeutua ja tehdä uudistuksia ympäristön vaatimusten tahdissa. Kun johto huomaa, että organisaation on pakko muuttua pysyäkseen ajassa mukana, ollaan muutoksen suhteen jo auttamattomasti jäljessä. Muutokseen ei pitäisi joutua reagoimaan, kun ne ovat jo tapahtuneet, vaan pitää olla itse muutosten aiheuttaja. ”*Reaktiivinen yritys on aina myöhässä*”. (Kauppinen 2002, 123–126.)

Myös Heinonen (2006) pitää nykypäivänä menestyvien organisaatioiden yhtenä yhdistävänä tekijänä jatkuvan parantamisen henkeä. Se tarkoittaa, että koskaan ei tyydytä siihen, mitä jo on saavutettu, vaan aina pyritään parantamaan ja pääsemään keskinkertaisesta parhaaseen. Aina riittää kehitettävää ja ilman kehittämistä ei voida saavuttaa huippulaatua. Jatkuvan parantamisen henki edellyttää todellista halua tehdä mahdollisimman paljon asiakkaan eteen ja kehittää toimintaa sen mukaisesti. Jatkuvan parantamisen henkeen kuuluu olennaisesti myös, että asiantuntijoiden osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä ei tingitä koskaan. (Heinonen 2006, 89–91.) Jatkuva parantaminen edellyttää, että organisaatiossa jatkuvasti kysytään, mitä voitaisiin tehdä paremmin ja mitä tietoa tai osaamista jonkin asian paremmin tekemiseen vaaditaan (Ojala 2008, 245).

Analyysin mukaan ketjujohdon ja ketjun yrittäjien ajatukset kehittymisvauhdista ja kehityksen kohteista eivät täysin kohtaa. Kukaan yrittäjistä ei kiistänyt, ettei ketjussa olisi vuosien aikana tapahtunut kehitystä, mutta ongelmana analyysin perusteella on, että osa kokee kehityksen itselleen liian hitaaksi ja sen keskittyvän väärin asioihin. Esimerkiksi ketjun tärkeää sisäistä tietojärjestelmää kehitetään analyysin mukaan koko ajan, mikä nähtiin yleisesti positiivisena asiana, sillä järjestelmä on työnteon kannalta välttämätön. Tosin analyysin perusteella tuli ilmi myös kritiikkiä siitä, että muu kehitys ketjussa saattaa jäädä vähemmälle huomiolle tietojärjestelmän jatkuvan kehittämisen takia. ”*Meidän työkalua, jolla me tehdään töitä, niin sitä kehitetään koko*

ajan. Ja siitä minä pikkasen häiriinnyn. Sen kehittäminen ei suoranaisesti tuo kuitenkaan sitä markkaa yhtään sen enempää, kuin mitä se tähän asti on tuonut.”

Tulevaisuus

Tutkimuksessa haastatelluilta kysyttiin, minkälaisena he näkevät OVV-ketjun tulevaisuuden. Analyysin perusteella tulevaisuus herätti yrittäjissä kahdensuuntaisia ajatuksia. Toisaalta ketjulla ajateltiin tällä hetkellä olevan hyvä ja kilpailukykyinen konsepti, tietojärjestelmä sekä asema, minkä puolesta ketjun tulevaisuus näyttää valoisalta. Toisaalta taas analyysissä tuli esiin myös toinen näkökulma, jonka mukaan ketjun tulevaisuus saattaa pitkälti riippua siitä, miten ja kuinka aktiivisesti ketjujohto aikoo ketjua kehittää. Analyysin mukaan osa siis suhtautui ketjun tulevaisuuteen toiveikkaasti, kun taas osa oli hieman skeptisiä ketjun viimeaikaisen hitaan kehityksen vuoksi. *”Vauhti on pikkusen kiihtynyt ja maailma on muuttunut nopeammin, kuin kymmenen vuotta sitten ja nyt täytyy myös reagoida asioihin nopeammin ja nyt se on pikkusen jäänyt jälkeen tuo meidän ketjun kehitys.”*

Analyysin mukaan yrittäjien kokemaan ketjun tulevaisuudennäkymään vaikuttaa se, minkälainen innostus kehittämistä kohtaan ketjujohtolla tulee vastaisuudessa olemaan. Analyysin mukaan yrittäjät, jotka suhtautuivat hieman epäilevästi ketjun hyvään menestykseen tulevaisuudessa, kokivat, että ketjujohto saattaa olla liian luottavainen ketjun hyvän aseman säilymiseen tulevaisuudessa. Analyysin perusteella OVV-ketjun tulevaisuuden kannalta tärkeänä pidettiin kuitenkin johdon jatkuvaa halukkuutta kehittää keinoja uudistua ja erottua sekä parantaa ketjun asemaa. Jos kehitystä ei tapahdu nykyistä enempää vastaisuudessa, analyysin perusteella uhka jäädä jälkeen muista vuokravälitysalan yrityksistä on olemassa. *”Minua pelottaa että me tipahdetaan siitä ajan hermolta.”* Kuitenkin, jos ketjujohto aktivoituu tulevaisuudessa ketjun kehittämisen suhteen, ketjun menestymismahdollisuudet nähtiin analyysin mukaan hyvinä. *”Eikä tarvitse olla franchisingomistajan eikä yrittäjien murheissaan, jos vaan ollaan eteenpäin menossa ja suunta valoisasti ylöspäin. Kyllä minä uskon ovv:hen ihan täysin.”*

Analyysissä tuli myös esille ajatuksia, että tulevan kehittämisen tulisi olla samassa linjassa sen kanssa, minkälaisen mielikuvan ketju ylipäänsä haluaa asiakkailleen antaa. Osa yrittäjistä oli analyysin mukaan sitä mieltä, että koska ketjun kohderyhmänä ovat opiskelijat ja nuoret, on erityisen tärkeää olla tässä päivässä ja kehityksessä mu-

kana. ”Kuitenkin opiskelijoiden ja nuorten ihmisten toimisto, niin se vähän edellyttäsikin, että me oltaisiin edellä ja me oltaisi vähän niin kuin suunnannäyttäjiä.” Nuorten asiakkaiden ajateltiin analyysin mukaan arvostavan trendikkyyttä ja uudistumiskykyä.

Organisaation yksi suurimmista haasteista on hitaasti tapahtuviin muutoksiin varautuminen. Hitaasti tapahtuvia muutoksia on vaikea havaita, joten ne saatetaan helposti huomata vasta, kun on jo liian myöhäistä. Organisaatioiden kyky tunnistaa heikkoja signaaleja voi siis synnyttää huomattavaa etua markkinoilla. Heikko signaali voi olla jotain aikaista tietoa, esimerkiksi tutkimustietoa joltain alalta, tai jokin tulevasta muutoksesta enteilevä seikka. Otalan (2002) mukaan heikkojen signaalien tunnistamista on mahdollista harjoitella. Heikkojen signaalien tunnistaminen edellyttää johdolta kuitenkin kykyä luopua vanhoista ajattelutavoista ja olla avoin uudelle tiedolle. On nimittäin todennäköistä, että heikkojen signaalien vuoksi toimintaa joudutaan muuttamaan. (Ojala 2002, 181–182.)

Kun johto pystyy irrottautumaan totutuista ajatusmalleista, ympäristöstä voidaan alkaa etsiä organisaation toimintaan vaikuttavia signaaleja. Havaittujen heikkojen signaalien pohjalta on tarkoitus luoda useita vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia eli skenaarioita ja kehittää strategioita, jotka sopivat niihin. Skenaarioita voi olla useampia ja aika näyttää, mitkä heikot signaalit tosiasiallisesti toteutuvat. Tärkeintä kuitenkin on muutoksiin varautuminen ja reagointikeinojen selvittäminen. Heikkojen signaalien perusteella luotujen skenaarioiden toteutumiseen on organisaatiossa myös mahdollista pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan joko pienentämällä toteutumisen riskiä tai vaihtoehtoisesti toivotun skenaarion ollessa kyseessä edistämällä sitä. (Ojala 2002, 181–182.)

Analyysin perusteella ketjun kehittämisen tilanne ja ketjujohdon tulevat suunnitelmat kehittämisen suhteen ovat jääneet osalle yrittäjistä hieman epäselviksi. Arveluja ja veikkauksia kehittämisestä ja kehitetyistä asioista kyllä oli, mutta varmaa tietoa ei analyysin mukaan ollut oikeastaan kenelläkään. Analyysin perusteella epätietoisuus saattaa johtua siitä, että näkyvää kehitystä ketjussa ei ole vähään aikaan tapahtunut. Analyysistä kävi myös ilmi, että ketjujohto ei ole juuri tiedottanut yrittäjille mahdollisista kehittämissuunnitelmista tai kehityskohteista. ”Ei ole tullut sellasta tietoa hirveesti, että miten he sitä kehittää ja milläkin keinoilla.” Analyysin mukaan osa ajatteli ketjujohdon varmasti kehittävän ketjua koko ajan, mutta yrittäjien on vain itse vaikea

huomata kehitystä. ”*Se ehkä ulospäin näyttää että kaikki on aina samalla tavalla, mutta kyllä siellä on tapahtunut kehitystä varmaan suurin määrin.*”

”*Johtajuuteen kuuluu olennaisesti, että johtaja tietää, mihin on joukkojaan viemässä.*” (Kauppinen 2002, 39). Pystyäkseen johtamaan joukkojaan johtajalla on oltava selkeät tavoitteet ja linjaukset tulevaisuuden varalle. Jotta kaikki franchisingketjun jäsenet voivat toiminnassaan noudattaa ketjun yhteisiä linjoja, tulee ketjun tavoitteiden ja päämäärien olla kaikilla tiedossa. Johtaja luo suuntaviivat, kertoo suunnan muille, varmistaa, että suunta on ymmärretty ja hyväksytty ja lopulta itse etulinjassa vie joukonsa kohti tulevaisuuden haasteita. (Kauppinen 2002, 38–39.) Tulevaisuutta varten tulee määritellä jokin yhteinen suunta, jota jokainen organisaation jäsen voi pitää oman toimintansa ohjenuorana. (Järvinen 2008, 60.) Organisaatiolle tulee siis määritellä yhteinen *visio*. Viitala (2004) määrittelee vision näin: visio on näkymä, jota kohden halutaan kulkea - asiantila, joka halutaan saavuttaa (Viitala 2004, 52).

Vision määrittäminen on ensisijaisesti johtajan tehtävä. Vision avulla johtaja tuo muiden tietoon, minkälaisia valintoja heidän tulisi toiminnassaan tehdä, jotta yhteiseen päämäärään päästäisiin. Selkeä visio estää huhupuheet, väärät luulot ja väärinymmärrykset organisaation tulevaisuudesta. Ilman yhteisiä visioita pahimmillaan kaikilla organisaation jäsenillä on omat visionsa ja tavoitteensa, joita kohti he pyrkivät. Menestyäkseen jokaisen organisaation jäsenten on kuitenkin toimittava yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Kauppinen 2002, 94–95.) Visio tulisi muotoilla mahdollisimman konkreettiseksi ja ymmärrettäväksi tulevaisuuden tavoitetilaksi. Määriteltäessä visiota ensin on kannattavaa analysoida omat ja kilpailijoiden vahvuudet ja heikoudet ja ennen kaikkea pyrkiä ymmärtämään asiakkaiden todelliset tarpeet. Analysoinnin jälkeen nimetään organisaation *menestymisen kulmakivet* eli kilpailuvaltit, jotka määrittävät lopulta yhteisen vision. (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 145.)

Pelkästä vision määrittelystä ei kuitenkaan ole hyötyä, vaan visio tulee myös pyrkiä toteuttamaan. Kuten Hirvikorpi ja Swanljung (2006) toteavat, on turhaa maalaila tulevaisuudenkuvia, jos niiden toteuttamiseksi ei ole valmis tekemään työtä. Hyvä suunnitelma ei pelkästään riitä. (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 145.) Johtajan tehtävänä onkin luoda sellainen visio, jonka kaikki haluavat saavuttaa ja joka innostaa myös toimimaan vision toteuttamiseksi. Johtajalta vaaditaan siis myös hyviä kommunikointitaitoja vision viemiseksi kaikkialle organisaatioon niin, että kaikki ymmärtävät sen ja

että sen toteuttaminen on kaikkien etujen mukaista. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2004, 48.) Varsinkin pienemmissä organisaatioissa johto voi laatia vision yhdessä organisaation muiden jäsenten kanssa, jolloin varmistetaan, että kaikki seisovat vision takana ja ovat sitoutuneita sen toteuttamiseen käytännössä. Tärkeintä on kuitenkin, että suuntaviivat ovat olemassa, sillä valitettavan usein visio ja tavoitteet jäävät vain johdon tietoon, jolloin toiminnasta tulee helposti sekavaa yhteisten linjojen puuttuessa. (Viitala 2004, 54–55.)

4.1.2 Kehittymisen hidasteita

Tutkimuksen analyysissa tuli esiin asioita, jotka saattavat hidastaa ja estää sekä OVV-ketjun kehittymistä että kehittämistä. Nämä kehittymistä hidastavat seikat vaikuttavat analyysin mukaan oleellisesti myös ketjun jäsenten väliseen yhteistyön toimivuuteen, minkä vuoksi niitä on tässä syytä käsitellä tarkemmin. Analyysin perusteella ilmenneitä hidasteita ovat ketjujohdon liian vähäinen aktiivisuus, ketjun franchisingyrittäjien erilaiset tarpeet ja toiveet, vaikeus tehdä päätöksiä sekä pelko ottaa riskejä.

Ketjujohdon aktiivisuuden puute

”Kun asiat vaan kestää ja kestää.” (Haastateltu yrittäjä)

Analyysin mukaan ketjujohdon aktiivisuus ketjun kehittämisen suhteen on vaihtelevaa. Analyysin perusteella nopeaa reagointia vaativat akuutit asiat ketjujohto hoitaa kuntoon lähes poikkeuksetta todella hyvin ja ripeästi, mistä ketjujohto saikin kiitosta. Toisaalta analyysissa ilmeni myös kokemuksia siitä, että akuutteja asioita lukuun ottamatta ketjujohdon toiminta ketjun kehittämistä koskevissa asioissa saattaa olla välillä melko hidasta. Analyysissa selvisikin, että franchisingantajan ajoittainen aktiivisuuden puute yrittäjien pyyntöjen ja toiveiden toteuttamisessa vaikuttaa toimivan yhtenä ketjun kehityksen hidasteena. *”Tuntuu vähän siltä että asiat venyy turhan paljon.”*

Analyysin mukaan aktiivisuuden puute on osittain johtanut siihen, että toteuttamista odottavat asiat eivät etene siinä tahdissa, kuin osa yrittäjistä haluaisi. Asiat eivät analyysin perusteella välttämättä ole aina suuriakaan, vaan joskus pienetkin pyynnöt ja toiveet saattavat välillä jäädä roikkumaan ketjujohdon suunnalta pitkäksi aikaa. *”Jos me tarvitaan joku tietty, esimerkiksi semmoinen yksi lomake, josta me ollaan puhuttu*

iät ja ajat, niin minä en nyt enää oikein sitten jaksanutkaan uskoa, että se ikinä toteutuu.” Analyysistä kävi ilmi, että ketjujohdolta voi olla vaikea saada tietoa siitä, miten ja milloin yrittäjien esittämiin pyyntöihin ja ehdotuksiin aiotaan reagoida. Analyysin mukaan samojen asioiden perään saatetaan välillä kysellä ketjujohdolta useampaankin kertaan. *”Käytännössä niitä muutoksia, ne niin kuin jää vaan puheen asteelle ja sit ne jää vaan roikkumaan.”*

Analyysin mukaan ketjujohdon ajoittainen aktiivisuuden puute kehittämistä koskevis-
sa asioissa vaikutti häiritsevän osaa yrittäjistä siksi, koska yrittäjät eivät ole tarpeeksi
tietoisia siitä, miten kehittäminen etenee. Jos yrittäjä on esittänyt kehitysehdotuksen
tai muun pyynnön ketjujohdolle, analyysin mukaan hän saattaa kuitenkin jäädä epätie-
toisuuteen siitä, miten ketjujohto aikoo ehdotusten ja pyyntöjen suhteen toimia. Ketju-
johdolta kaivattiin selkeitä vastauksia siihen, aiotaanko yrittäjien esittämiä asioita vie-
dä eteenpäin vai ei. *”Sit saat miljoona kertaa kysyä, että no missä tämä nyt menee ja
saadaanko tätä eteenpäin.”* Varsinkin kehitysehdotusten suhteen ketjujohdon toivot-
tiin reagoivan mahdollisimman nopeasti ja kertovan suoraan mielipiteensä ehdotuksen
toteuttamismahdollisuuksista. Ketjujohdon haluttiin myös ilmoittavan sen aikataulun,
jonka puitteissa kehitysehdotuksen toteuttamisesta päätetään. *”Jos on jättänyt kehitys-
idean, siihen haluaa pikaisesti palautteen, että asiaa tutkitaan tai sitten, että se on heti
hylätty.”* Franchisingantajan haluttiin myös aina kertovan pätevän syyn, jos jokin idea
pätetään jättää toteuttamatta. *”Pitää olla hyvä perustelu, että miksei sitä tehdä, koska
se ei ole vastaus, ettei (vaan) tehdä, jos yrittäjät on sitä mieltä, että se pitäis tehdä ja
se edesauttaa meidän bisnestä.”*

Analyysin perusteella ketjujohto kuitenkin kannustaa yrittäjiä esittämään avoimesti
pyyntöjään ja ehdotuksiaan kehittämiseen liittyen. Tämä koettiin analyysin mukaan
kuitenkin jollain tavoin ristiriitaiseksi, koska yrittäjien esittäessä näitä ehdotuksia ja
pyyntöjä saattaa niihin reagointi olla välillä hidasta tai jäädä puolitiehen. Ainoastaan
yrittäjien esittämän asian kuunteleminen ei analyysin mukaan yrittäjille riitä, vaan
ketjujohdon tulisi saattaa asiat aina loppuun saakka. *”Ilolla otetaan vastaan niitä aja-
tuksia, että joo kiva ja kiitos ja niin kuin näin, mutta sit niille asioille ei tapahdu mi-
tään.”* *”En minä epäile etteivätkö ne ota sitä vastaan ja kirjaa ylös, mutta siihen vas-
taaminen jää vähän sellaiseksi poliittiseksi pallonpyörityksi.”* Analyysin perusteella
riittävän monien asioiden toteutumatta jääminen tai viivästyminen on joidenkin koh-
dalla saanut aikaan turhautumista. Usko saada asioita läpi tai etenemään on joillain

välillä koetuksella. Tästä esimerkkeinä ovat seuraavat kommentit: *”Jos mä puhun seinille ja taistelen tuulimyllyjä vastaan, niin turhaudun. En mä lähtenyt yrittäjäksi turhautumaan.” ” Vähän semmoista nopeutta lisää juttuihin niin tulee parempi fiilis.”*

Järvinen (2002) kirjoittaa, että johto saattaa joskus toimia epäloogisesti kehitysideoiden vastaanottamisen ja niiden toteuttamisen suhteen. Johto voi esimerkiksi olla sitä mieltä, että organisaation tai siinä työskentelevien ihmisten kehitykselle ei ole erityisiä tarpeeksi päteviä syitä. Tästä huolimatta johto saattaa antaa luvan käynnistää organisaation kehityshankkeen tai suorittaa henkilöstökyselyitä. Henkilöstö voi myös alkaa organisoida keskenään kehittämistilaisuuksia, eikä johto asetu vastustamaan kehitystoimintaa. Tämänkaltaisen näennäisen kehittely ei kuitenkaan johda mihinkään, vaan siitä on ainoastaan haittaa, kun johdon todelliset mietteet kehittämistä koskien selviävät. Innokkaasti organisaatiota kehittämässä olleet henkilöt joutuvat pettymään, kun johto ei olekaan kiinnostunut kehityksestä, ja näin ollen tukea kehitysideoiden toteutukseen ei johdolta tule. On siis ehdottoman tärkeää, että johto kertoo rehellisesti ilman kaunopuheita ja ennen kaikkea ajoissa, minkälaisia suunnitelmia sillä organisaation kehityksen suhteen on. (Järvinen 2002, 22–23.)

Analyysin mukaan osa yrittäjistä, jotka kokevat kehittämisen olevan ketjujohdon osalta liian hidasta ja riittämätöntä, ovat ottaneet osan kehittämisvastuusta itselleen.

”Enemmän tuntuu että yrittäjät kehittää sitä vaikka ketjustahan sen pitäis lähteä.”

Analyysin perusteella nämä yrittäjät ovat huomanneet, että tällä hetkellä varmin tapa saada asiat etenemään ja liikkeelle on hoitaa asia itse. Periaatteessa ketjun kehittämisen halutaankin osallistua jollain tavoin, mutta analyysin perusteella päävastuun ketjun kehittämisestä nähtiin kuitenkin kuuluvan ketjujohdolle. *”Minä toivoisin ketjulta vähän enemmän. Ehkä sitä on sen takia ottanut vähän enemmän omille harteilleensa, kun ei välttämättä nyt ole ihan niin paljon tapahtunut, kun olisi halunnut.”* Analyysin mukaan ketjua omin voimin kehittämään alkaneet yrittäjät kokevat osittain tekevänsä franchisingantajalle kuuluvaa kehitystyötä. Analyysin perusteella he kokevat, että yksittäisen yrittäjän vastuulla ei tulisi olla vastata siitä, että koko ketjussa tapahtuisi kehitystä. Jokaisen yrittäjän tulee tietysti kehittää omaa liiketoimintaansa, mutta koko ketjun kehittyminen tulee lähteä johdon suunnasta. *”Jos jäädään riittävästi jälkeen ja jos paikalliset yrittäjät ei pysty sitä korjaamaan omilla panoksillaan, niin sitten ollaan out.”* Jos ketju kehittyy vain paikallisten yrittäjien voimin, ketjun yhtenäisyys ja vahvuus kilpailijoihin nähden voi kärsiä.

Kuten Laakso (2005) toteaa, franchisingketjussa jokainen franchisingyrittäjä pystyy kyllä kehittämään omaa toimintaansa paikallisesti, mutta suurin vastuu koko ketjun kehittämisestä on lopulta aina franchisingantajalla. Franchisingantajan tehtävä on ketjua kehittämällä varmistaa, että yrittäjät pystyvät tekemään työtänsä mahdollisimman tehokkaasti ja heillä on kilpailukykyiset työvälineet ja osaaminen käytössään. Franchisingantajan tulisi siis luoda ne edellytykset, joita franchisingyrittäjät tarvitsevat voidakseen hoitaa omaa liiketoimintaansa täysipainoisesti. Ennen franchisingtoiminnan aloittamista tulevan franchisingyrittäjän kannattaakin aina selvittää tarkasti, minkälaista kehitystyötä ketjussa tehdään ja mitä suunnitelmia franchisingantajalla on ketjun kehittämiseksi tulevaisuudessa. Hyvä on myös selvittää, minkälaiset mahdollisuudet franchisingyrittäjällä on osallistua ketjun kehittämiseen ja palkitaanko kehitystyöstä jollain tavalla. Jos ketjussa ei tehdä kehitystyötä eikä asiaan ole tulevaisuudessa tulossa muusta, voi franchisingyrittäjä joutua kohtaamaan pettymyksiä ketjun toiminnassa, varsinkin jos yrittäjä itse on kovin kehityshaluinen. Tämän vuoksi franchisingyrittäjän on aina tärkeää varmistaa, että hänen ajatuksensa ketjun ja oman liiketoiminnan kehityksestä vastaavat ainakin jollain tavalla franchisingantajan suunnitelmia. (Laakso 2005, 111–143.)

Franchisingyrittäjien erilaiset tarpeet

Edellisessä luvussa käsiteltiin ketjun franchisingyrittäjien erilaisten persoonien ja tarpeiden vaikutusta viestintään ja vuorovaikutukseen yrittäjien kesken. Analyysissa selvisi, että ketjun yrittäjistä löytyy myös kehittämisen suhteen kaksi melko erilaista koulukuntaa. Toisen koulukunnan edustajat haluavat aktiivisesti kehittää ketjun toimintaa ja tehdä kehittämiskokeiluja yhdessä, kun taas toinen koulukunta haluaa keskittyä enimmäkseen oman yrityksensä pyörittämiseen eikä innostu niin paljon ketjun kehittämisestä yhdessä. *”Suurin piirtein noin puolet on aktiivisia ja loput puolet vähemmän aktiivisia.”* Analyysin mukaan kehittämisen suhteen aktiivisimmat yrittäjät kokivat tilanteen hieman ongelmallisena, koska koko ketjua on vaikea kehittää vain muutaman yrittäjän voimin. *”Me halutaan että asiat etenisi ja tehtäisi näin, niin sitten siihen on tullut nyt, kun välttämättä muu alue Suomessa ei halua, että ne haluaa vaan tehdä tasaista ja rauhallista työtä, että ne eivät halua tehdä kokeiluja.”* Analyysin mukaan aktiiviset yrittäjät kaipaivat kuitenkin, että myös toiset yrittäjät osallistuisivat kehittämiseen jollain tavoin, jotta asioita olisi mahdollista ylittäänsä saada toteutettua. Kehittämishaluisimmat yrittäjät kokivat, että jako aktiivisempiin ja vähemmän aktiivisiin

yrittäjiin korostuu jatkuvasti enemmän. *”Nyt ainakin se näkyy jotenkin niin radikaalisti, että toiset vaan on hiljaa ja toiset touhuais hirveesti.”*

Analyysin mukaan ketjun yhteisessä kehittämisessä vähemmän aktiivisesti mukana olevat yrittäjät eivät pääosin kokeneet tarvetta osallistua kehittämiseen enempää, vaan tämänhetkistä tilannetta pidettiin melko hyvänä. *”Sanotaan näin, et otan mielummin vähän semmosen passiivisemmän roolin.”* Vähemmän aktiiviset yrittäjät haluavat analyysin perusteella keskittyä lähinnä oman liiketoimintansa hoitamiseen ja jättää kehittämisasiat suosiolla muille. Varsinkin, jos asiat tuntuvat sujuvan hyvin, ei tarvetta osallistumiseen ole. Aktiivisempien yrittäjien toiveet yrittäjien yhteistoiminnan ja ketjun kehittämiseksi ymmärrettiin, mutta analyysin mukaan jokaisella on vähemmän aktiivisten yrittäjien mukaan vapaus päättää, miten yhteistyöhön ja kehittämiseen haluaa osallistua. Analyysin perusteella kukaan vähemmän aktiivisista ei kuitenkaan halunnut, että heidän puolestaan tehdään päätöksiä, vaan tarvittaessa kaikilla tulisi olla mahdollisuus sanoa mielipiteensä ketjun yhteisestä kehityksestä. Analyysin mukaan toisen koulukunnan edustajien mukaan aktiivisten yrittäjien into kehittämisen suhteen voi välillä olla liiallista ja melko hyökkääväkin. *”Me yrittäjät ollaan tietysti kaikki erilaisia, että joku tekee sitä vähän liikaakin kuormittaa sitä ja joskus tuntuu, että mistä sulla on aikaa tuohon.”*

Päätöksenteon vaikeus

”Semmonen turha papereiden vääntäminen ja asioiden vääntäminen ja kääntäminen niin se on liikaa minulle.” (Haastateltu yrittäjä)

Franchisingketjun yrittäjien ja yrittäjien tarpeiden erilaisuus vaikuttaa analyysin mukaan suuresti myös ketjujohtoon tapaan tehdä päätöksiä. Kysymys ketjujohtoon päätöksentekotavasta sai myös jälleen aikaan eroja ketjun yrittäjien välille. Analyysin mukaan ketjujohtolla on tapana lähes aina pyrkiä huomioimaan ketjun kehittämistä ja kehittymistä koskevassa päätöksenteossa kaikkien ketjun jäsenten etu ja mielipide. Esimerkiksi, jos jokin kehitysehdotus syntyy, edellyttää sen toteutuminen analyysin mukaan usein jokaisen kaupungin yrittäjän suostumista. Osa yrittäjistä piti tätä tapaa hyvänä ja reiluna yrittäjien kannalta, kun taas osan mielestä ketjujohtoon tämänhetkinen tyyli päätöksenteon suhteen on ennemminkin ketjun kehityksen hidaste.

Analyysin mukaan monet ketjun päätöksistä tehdään niin, että ennen päätöksentekoa ketjujohto kysyy jokaiselta ketjun jäseneltä erikseen mielipiteen asiaan. Analyysin perusteella yleisesti pidettiinkin hyvänä sitä, että ketjujohto kuuntelee yrittäjien mielipiteitä ketjussa tehtävien päätösten suhteen sen sijaan, että päättäisi kaikesta itsenäisesti yrittäjistä piittaamatta. Analyysin mukaan ketjujohdon päätöksentekotapaa hyvänä pitävät yrittäjät näkivät positiivisena myös sen, että ketjujohto pohtii ketjun kehittämistä ja kehitysehdotuksia aina siltä kantilta, että miten asiat voitaisiin eri kaupungeissa toteuttaa ja kuinka tasapuolisesti kyseessä oleva asia hyödyttäisi ketjun jäseniä. *”Toisaalta on hyvä, että ketju blokkaa tarvittaessa epäkäytännölliset tai vastaavat ideat pois ja suodattaa eteenpäin vain kehityskelpoiset.”* Analyysin mukaan yrittäjien mielipiteitä tulee siis ehdottomasti kuunnella, mutta analyysissä ilmeni myös kritiikkiä sitä kohtaan, että yrittäjien erilaisten mielipiteiden ketjun kehittämiseen liittyvissä päätöksissä annetaan välillä vaikuttaa liikaakin.

Franchisingantajan tapa tehdä monet päätöksistään sen mukaan, miten yksittäiset yrittäjät asiaan suhtautuvat on kuitenkin osan yrittäjistä mukaan ketjun kehityksen kannalta epäedullista. Koska ketjussa on kehittämisen ja kehittymisen suhteen kaksi eri linjoilla olevaa koulukuntaa, on selvää, että yksimielisyyttä on vaikea kehittämisestä koskevilla asioilla saada aikaan. Osa yrittäjistä kritisoi ketjujohtoa siitä, että se ei käytä johtavaa asemaansa tarpeeksi hyödyksi päätöksenteossa. Näiden yrittäjien mukaan ketjun kehittyminen vaatii ketjujohdolta itsenäisempää ja jämäkämpää otetta päätöksentekoon. Jokaisen yrittäjän mielipiteen kysyminen ja huomioiminen päätöksenteossa ja asioiden toteuttamatta jääminen tai viivästyminen turhauttaa osaa yrittäjistä. *”Ei se voi mennä niin, että sä kysyt kymmenen mielipidettä ja sitten tulee kymmenen erilaista mielipidettä.”*

Itsenäisempää päätöksentekoa ketjujohdolta kaivataan analyysin mukaan erityisesti silloin, kun yrittäjien suunnasta tulee paljon erilaisia pyyntöjä ja ehdotuksia. Analyysin perusteella tällaisissa tilanteissa yrittäjien mukaan ketjujohdon tulee ottaa vastuu päätöksenteosta ja tehdä selkeästi päätöksiä, mitkä ehdotuksista ja pyynnöistä ovat oikeasti toteuttamiskelpoisia ja mitkä eivät. *”Yleisesti on jotain semmoisia juttuja, että ei kannattaisi tuhata aikaa yksittäisten yrittäjien joihinkin juttuihin, vaan siinä vaiheessa kannattaisi ehkä ketjun mieltä ja sit määrätä, että nyt tehdään näin.”* Analyysin mukaan ketjujohdon aseman ketjussa nähtiin edellyttävän nimenomaan uskallusta tehdä päätöksiä, vaikka kaikki ketjun yrittäjät eivät olisi asiasta yksimielisiä. Fran-

chisingantaja on kuitenkin se, joka pystyy sanomaan viimeisen sanan. ”*Haluan ryhtiä nimenomaan franchisingantajalta, että sillä on sitä selkärankaa ja se pystyy tekemään niitä vaikeita ratkaisuja ja saamaan muutkin ihmiset uskomaan niihin.*”

Analyysin mukaan osa kaipasi joiltain yrittäjiltä myös hieman enemmän ymmärrystä franchisingantajaa kohtaan niissä tilanteissa, joissa oma ehdotus tai pyyntö ei mene heti läpi tai asioiden toteuttaminen kestää. Eräskin yrittäjä totesi, että franchisingantajalla on hieman epäkiitollinen ja hankala rooli yrittää tehdä ratkaisuja niin, että ne miellyttäisivät kaikkia ja jokainen tuntisi itsensä kuulluksi. Jos ketjujohtoon kohdistuu jatkuvasti useita eri pyyntöjä ja kehitysehdotuksia, voi toteuttamiskelpoisten asioiden seulominen olla analyysin mukaan hyvinkin haastavaa. ”*Sitten siinä voi olla se ongelma tosissaan että jos niitä pyyntöjä on hirvittävästi ja hyvin laajalta alueelta niin siinä on vaikea sitten tietääkkään että mikä se todellinen tarve on.*”

Päätöksenteko kuuluu ehdottoman tärkeänä osana johtamiseen. Lähes kaikki Hirvikorven ja Swanljungin (2006) teosta varten haastatellut eri organisaatioiden johtajat olivat sitä mieltä, että hyvältä johtajalta tulee löytyä uskallusta tehdä päätöksiä. Johtajan päätöksentekovastuu alkaa jo heti rekrytointivaiheessa, jolloin on päätettävä, min-käläiset henkilöt organisaatioon soveltuvat. Franchisingketjussa rekrytointivaiheen päätöksenteon tärkeys korostuu, sillä väärät yrittäjävalinnat tulevat varmasti heijastumaan koko ketjun menestykseen. Samalla varmuudella, jolla yrittäjiä ja työntekijöitä rekrytoidaan, on johtajan pystyttävä tekemään päätöksiä koko johtajuutensa ajan. Päätöksentekoon vaaditaan aina itsevarmuutta ja -luottamusta. On luotettava omiin ratkaisuihin ja seisottava niiden takana. Johtaja ei voi loputtomiin vilkuilla sivulle ja odottaa, mitä muut tekevät, vaan jossain vaiheessa on toimittava, ettei jäädä jälkeen. (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 132–133.) Tehokas johtaminen vaatii tuekseen siis myös tehokasta päätöksentekoa. Se, joka ei pysty tekemään päätöksiä, ei voi olla johtaja. Malik (2005) kirjoittaa teoksessaan hyvin, että päätöksenteko on ”*the task which makes or breaks the manager.*” (Malik 2005, 177.)

Päätöksiä tehtäessä avainsanana on ajoitus. Hätiköiden ja kiireellä vain päätöksen aikaansaamisen takia tehdyt päätökset ovat riskialttiita ja heikentävät laatua, mutta liian hidas tai olematon päätöksenteko puolestaan lamaannuttaa toiminnan. Päätökset tulee siis tehdä ajallaan mutta harkiten. Päätöksiä tehtäessä tulisi aina miettiä, mistä asiassa tai ongelmassa on pohjimmiltaan kyse, jotta päätökset tehdään oikeaa asiaa koskien ja

virheratkaisuilta välttään. (Malik 2005, 178–181.) Päätökset on hyvä myös pohjata yhteiseen visioon, joka kertoo johtajalle mitkä päätökset vievät organisaatiota haluttuun suuntaan ja mitkä eivät. Virheitäkin tietysti sattuu aina harkinnasta ja pohdinnasta huolimatta, mutta päätöksentekoa ei voi vältellä virheiden pelossa. Hyvä johtaja ei pelkää epäonnistumista, vaan uskaltaa tehdä päätöksiä rohkeasti ja itsenäisesti. Huono johtaja puolestaan puhuu jatkuvasti valoisista tulevaisuuden näkymistä, mutta todellisuudessa mitään konkreettisia tuloksia ei näy. Positiiviset ennusteet ja puheet peittävät alleen sen mitä johtajan oikeasti pitäisi tehdä, eli päätökset. (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 132–133.)

Franchising on yhteistyötä, mutta ketjujohdon on hyvä kuitenkin miettiä aina tilanteen mukaan, mitkä päätökset kannattaa tehdä yhdessä franchisingyrittäjien kanssa ja mitkä on järkevämpää tehdä itsenäisesti. Yhteistyö päätöksenteossa on hieno ajatus ja periaatteessa tasa-arvoista yrittäjien kesken, mutta se voi myös olla tehokkuuden esteenä. Kaikista asioista äänestäminen ja jokaisen mielipiteen huomioonottaminen ei luultavasti edistä liiketoimintaa, vaan viivästyttää sitä. Päätöksentekotavoissa kannattaa siis käyttää aina harkintakykyä. Kuten Laakso (2005) toteaa, franchisingketju ei ole huutoäänestyskerho, jossa jokainen voi äänellään äänestää ketjussa tehtävistä päätöksistä. Selkeyden ja tehokkuuden säilyttämiseksi ketjussa vain yksi voi johtaa, joten franchisingantajan on myös pystyttävä ja uskallettava vastaamaan itsenäisesti ketjujohdolisista päätöksistä. (Laakso 2005, 256–257.)

Myös Isoahon (2007) mukaan liian monien tahojen sisällyttäminen päätöksentekoprosessiin viivästyttää prosessia turhaan. Monivaiheinen ja isojen joukkojen osallistuttaminen päätöksentekoon vaikuttaa myös päätösten sisältöön, sillä ainainen pyrkimys yksimielisyyteen ja kompromisseihin sumentaa lopulta päätöksistä niiden terävimmän kilpailukyyn. (Isoaho 2007, 140.) Inhimillisyyttä ei silti tule unohtaa, vaan johtajan tulee ottaa muidenkin mielipiteet huomioon ja pyrkiä tekemään päätöksensä niin, että ne edistäisivät kaikkien kilpailukykyä. Muiden huomioonottaminen ei kuitenkaan estä itsenäistä päätöksentekoa, vaan toimii suunnanantajana. (Viitala 2004, 68.)

Johtaja ei ole asiantuntija kaikessa, joten varsinkin asiantuntijoista koostuvissa organisaatioissa, kuten franchisingketjuissa, on asiantuntijoiden mielipiteiden kuuntelu ennen päätöksentekoa enemmän kuin järkevää. Mielipiteiden ja ajatusten joukosta johtaja voi poimia parhaat ideat ja lähteä toteuttamaan niitä käytännössä. Jos asiantuntijat

esittävät perusteltuja ja toimivilta vaikuttavia mielipiteitä ja ehdotuksia, johdon on tarpeen vaatiessa oltava valmis myös muuttamaan omia mielipiteitään. Onhan päätöksenteon tarkoituksena aina yhteinen etu. Eri näkemyksiä tulee siis aina kuunnella ja ottaa huomioon, mutta loppujen lopuksi vastuu päätöksistä on johdolla niin hyvässä kuin huonossakin. Vastuuta ei pidä koskaan sysätä muiden niskaan. (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 129.) Koska päättäminen on yksi johtajan kriittisimmistä tehtävistä, organisaatiossa tulee voida luottaa siihen, että johtaja myös toteuttaa tehtävänsä ja pystyy tekemään päätöksiä tilanteen niin vaatiessa.

Riskien ottamisen pelko

Analyysin perusteella yhtenä mahdollisena hidasteena ketjun kehittymiselle pidettiin ketjujohdon tyyliä olla ottamatta kovin suuria riskejä. Ketjun tämänhetkisen hieman pysähtyneen tilan arveltiin myös osittain johtuvan samasta asiasta. Koska ketju on toiminut ja pärjännyt tähän mennessä analyysiin perustuen kohtuullisen hyvin ja vakaasti, analyysissa esiin tuli ajatuksia, että franchisingantaja saattaisi ajatella muutosten ja uudistusten teon ehkä horjuttavan ketjun jo saavuttamaa asemaa. ” *Mä luulen, että se on joku tämmönen pelko epäonnistumisesta, että ei uskalleta sitten lähteä kokeilemaan. Ei uskalleta ottaa pientä riskiä, eihän sun tarvi hirveitä riskiä ottaa ei missään tapauksessa, mutta ei pienäkään riskiä sitten. Että ollaan mieluummin sitten hiljaa, ja mennään tavallaan nurkan taa, ettei vaan kukaan huomais meitä.* ” Koska franchisingketjun ideana on, että kaikki toimivat samalla konseptilla, eivät yrittäjät pysty tekemään suuria uudistuksia ilman franchisingantajan hyväksyntää. Jos taas franchisingantaja ei ole valmis ottamaan tarpeeksi riskejä uudistumisen aikaansaamiseksi, eivät yrittäjät pysty vastaamaan ketjun kehitymisestä loputtomiin.

Muutokseen ja uudistumiseen liittyy aina jonkinlaista pelkoa ja uhkaavuutta. Kun halutaan kehittää toimintaa, tarkoittaa se väistämättä, että joidenkin asioiden on muututtava. Tämä puolestaan sisältää ainakin pienen riskin, että kaikki ei menekään toivotulla tavalla. Ollakseen hyvä johtaja ja taatakseen organisaationsa menestyksen myös tulevaisuudessa johtajan on uskallettava ottaa riskejä ja sietää myös epäonnistumista. Hirvikorven ja Swanljungin (2006) teoksessaan haastattelemat eri alojen johtajat ovat sitä mieltä, että juuri vastoinkäymiset ja kolhut työssä ovat niitä asioita, jotka opettavat ja kasvattavat johtajaa kaikista parhaiten. Jatkuva riskien ja epäonnistumisten välttely ei kehitä toimintaa millään tavalla, vaan päinvastoin voi lamaannuttaa ja saada aikaan ilmapiirin, jossa virheitä ei enää uskalleta tehdä. Johtajankaan ei pidä olla tyh-

mänrohkea, mutta hänen tulee uskoa ja luottaa itseensä ja organisaatioonsa. Hyvä johtaja ei jää murehtimaan vastoinikäymisiä, vaan suhtautuu niihin tilaisuuksina oppia uutta ja käyttää oppimiaan asioita hyödyksi oman toimintansa ja organisaationsa kehittämässä entistä paremmaksi. (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 148–150.)

Ruohotie ja Honka (2002) korostavat yrittäjyyttä hyvän johtajan välttämättömänä ominaisuutena. Riskienottokyky liittyy yrittäjyyteen tärkeänä osana. Koska franchisingketjun jäsenet ovat nimenomaan yrittäjiä, on hyvä, jos ketjun johtaja on heidän kanssaan samalla aaltopituudella. Yrittäjämäisen henkilön ominaisuuksia ovat muun muassa korkea työmotivaatio, vastuullisuus, organisointikyky, optimisti, erinomaisuuden tavoittelu, vahva kilpailumotiivi, kyky ottaa riskejä sekä kyky asettaa selkeitä tavoitteita. Yrittäjämäinen johtaja on aloitekykyinen ja ryhtyy toimeen jo ennen kuin olosuhteet pakottavat hänet toimimaan. Yrittäjäpersoonalle on tyypillistä myös rohkeus tarttua uusiin ja yllättäviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Hän ei myöskään välttele ongelmia ja lykkää niiden ratkaisua, vaan tarttuu rohkeasti itse toimeen. (Ruohotie & Honka 2002, 190–193.) Voidakseen uskottavasti johtaa franchisingyrittäjiä on franchisingantajan noudatettava itsekkin samanlaisia toimintaperiaatteita, joita myös yrittäjiltä edellytetään.

4.2 Sisäiset voimavarat kehittämisen ja kehittymisen apuna

Franchisingketjun, kuten muidenkin organisaatioiden, menestys piilee siinä työskentelevien ihmisten tiedossa ja osaamisessa. Oleellista on aina se, kuinka hyvin tämä osaamis potentiaali pystytään organisaatiossa hyödyntämään. Franchisingketjun yrittäjät ovat alansa asiantuntijoita, joiden tietämystä ketjujohdon kannattaa käyttää ketjun kehittämisen apuna. Johtajan tulee siis ymmärtää ympärillään olevan verkoston eli yrittäjien arvo ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Kuten Isoaho (2007) toteaa, johdon yksin tekeminen ja pohtiminen tuottavat usein tulokseksi vain pitkiä työpäiviä ja kaa- vamaisia ratkaisuja. Avainsana tässäkin asiassa on yhteistyö. Tarvittava tieto ja osaaminen ovat siis usein jo organisaatiossa valmiina, ja johdon tehtävänä on vain luoda edellytykset tuoda ne paremmin esiin ja hyötykäyttöön. (Isoaho 2007, 73–74.) Kun hyödynnetään jo olemassa olevia voimavaroja, organisaatioissa vältytään ylimääräiseltä työltä. Oleellista on selvittää jo olemassa oleva osaaminen, ennen kuin lähdetään keksimään pyörää uudelleen. Usein organisaatiot pystyvät hyödyntämään vain murto-

osan siitä tiedosta ja osaamisesta, mikä sillä jo on hallussaan. (Sydänmaalakka 2004, 189.)

Tutkimuksessa OVV-ketjun franchisingyrittäjiltä kysyttiin, mitä mieltä he ovat omista vaikutusmahdollisuuksistaan ketjun kehittämisen suhteen. Analyysin perusteella yrittäjien kokemukset heidän osaamisensa hyödyntämisestä kehittämisessä vaikuttivat vaihtelevan pitkälti sen mukaan, kuinka aktiivisesti yrittäjä on ylipäänsä esittänyt omia ehdotuksiaan ja ajatuksiaan ketjujohdolle. Ne yrittäjät, jotka esittävät kehitysehdotuksia ketjujohdolle harvoin tai eivät juuri koskaan, kokivat analyysin mukaan vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi kuin ne yrittäjät, jotka esittävät kehitysehdotuksia johdolle melko usein tai usein.

Analyysin mukaan kaikki yrittäjät kokivat kuitenkin yleisesti ketjujohdon kuuntelevan heitä ja ottavan hyvin vastaan yrittäjien ehdotuksia ja mielipiteitä ketjun kehittämiseksi. *”Kyllä minä näen sen, että minua kuunnellaan hyvin vahvasti.”* Ideoiden ja ajatusten esittämistä ketjujohdolle pidettiin pääosin helppona ja analyysin perusteella franchisingantaja ottaa yrittäjien ehdotukset mielellään vastaan. *”Omien ideoiden esiintuominen on hyvinkin helppoa. Kenenkään ei tarvitse jäädä miettimään, vaan jos jostain esittää niin ne esitetään kyllä eteenpäin.”* Franchisingantaja myös kannustaa yrittäjiä esittämään omia mielipiteitään rohkeasti ketjussa, mikä nousi analyysissä myös yleisenä positiivisena asiana esille. *”Kyllä mua ainakin on kannustettu siihen, että ilman muuta voi kehitysehdotuksia antaa.”*

Kun yrittäjiltä kysyttiin heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan omien kehitysehdotusten toteutumisesta käytännössä, analyysi paljasti melko suuria eroja yrittäjien kokemusten välillä. Harvoin kehitysehdotuksia esittäneet yrittäjät arvelivat analyysin mukaan hyviksi omien ehdotusten ja pyyntöjen toteutumismahdollisuudet käytännössä. Analyysin perusteella ajatukset kehitysehdotusten toteutumisesta perustuivat näillä yrittäjillä siis useimmiten arvioihin eivätkä käytännön kokemukseen. *”Minä en varmaan hirveesti oo vaatinut mitään, mut kyllä minä uskon sitten, et jos jotakin tulee, niin otetaan ihan asiallisesti vastaan.”* Analyysin mukaan yrittäjän esittämän idean vieminen käytäntöön vaatii yrittäjien mukaan ainakin sen, että idea on riittävän hyvä toteutettavaksi ketjussa. *”Ei kaikkia (ideoita) varmastikaan voi toteuttaa, mutta kyllä minun mielestä siis hyvin, että kaikki varmasti läpi käydään ne ehdotukset ja mietiskellään sitten, että mikä on toteutuskelpoinen.”* Jos jotain yrittäjän ideaa ei ketjussa toteuteta, osa vä-

hemmän kehitysehdotuksia esittäneistä yrittäjistä arveli, että siinä tapauksessa ehdotus ei vain yksinkertaisesti ole ollut tarpeeksi hyvä.

Yrittäjät, jotka ovat esittäneet useammankin kerran ketjun kehitysehdotuksia ketjujohdolle, pitivät puolestaan todennäköisyyksiä saada oma ehdotus toteutumaan käytännössä melko pieninä. Nämäkin yrittäjät kokivat kyllä analyysin perusteella ehdotusten antamisen periaatteessa helppona ja tulevansa kuulluksi, mutta ehdotusten toteuttaminen muodostuu kuitenkin usein ongelmaksi. *”Mä koen, että mua varmaan kuunnellaan, mutta se toteuttaminen sitten taas jää.”* Analyysissä selvisi, että ideoita siis voi antaa ketjujohdolle vapaasti ja siihen kannustetaankin, mutta sen jälkeen asiat saattavat analyysin mukaan usein jäädä vain ilmaan. Eräs ketjun yrittäjistä tiivistä vaikutusmahdollisuuksien rajallisuuden franchisingketjussa näin: *”Sanotaan sillain, että aika huonoissa kantimissa siinä, että ainoastaan pystyt vinkkejä antamaan ja toivomuksia tekemään, että kyllä se pitkälti jää siihen sitten franchisingyrityksissä.”* Analyysissä tuli myös ilmi, että kaikki eivät tienneet mitkä omat vaikutusmahdollisuudet ketjun kehittämisessä tosiasiaassa ovat, koska ehdotukset jäivät monesti toteutumatta. *”Kyllä nyt joka asiasta mikä tulee mieleen niin voidaan kitistä sinne päin, mutta en mä tiä et mihin sitä sit voi vaikuttaa ja mihin ei, ei oo mitään käsitystä.”*

Tämän luvun keskeisinä asioina on pohtia, kuinka ketjujohtaja voisi hyödyntää ketjun sisäisiä voimavaroja eli franchisingyrittäjien asiantuntijuutta ja osaamista ketjun kehityksen apuna, miten yrittäjien osaamista on mahdollista kehittää ja miten yrittäjät voivat osaamista jakamalla hyötyä toistensa osaamisesta. Aluksi käytiin pohjustuksena läpi, mitä OVV-ketjun yrittäjät ajattelevat omista vaikutusmahdollisuuksistaan ketjun kehittämisen suhteen. Tämän jälkeen pohditaan innovatiivisuuden merkitystä menestyksen kannalta ja innovaatiopotentiaalin hyödyntämistä kehittämisessä. Seuraavaksi käsitellään osaamisen kehittämisen tärkeyttä ja koulutusta ja jatkuvaa oppimista osaamisen kehittämisen keinoina. Viimeisenä perehdytään vielä siihen, mitä hyötyä osaamisen jakamisesta voi olla ja mitä eri keinoja siihen organisaatiossa voi olla.

4.2.1 Innovatiivisuuden hyödyntäminen

Lampikoski ja Emden (1999) nimeävät innovatiivisuuden ominaisuudeksi, joka on nykypäivän johtajalle välttämätön. Innovatiivinen johtaminen ylläpitää organisaation erinomaisuutta ja pitää sen kilpailukykyisenä kovenevilla markkinoilla. Innovatiivinen johtaja on valtava etu organisaatiolle, mutta vielä tärkeämpää on, että johtaja pystyy

kannustamaan ja virittämään myös muut organisaation jäsenet luovaan toimintaan. Franchisingketjussa johdon on hyvä ymmärtää, että franchisingyrittäjillä on monessa suhteessa johtoa laaja-alaisempi osaaminen alasta ja yrityksen pyörittämisestä. Franchisingyrittäjät ovat ketjun todellisia asiantuntijoita, jotka tuntevat työssä käytettävät metodit ja toimintatavat paremmin kuin kukaan muu. Tämän takia yrittäjillä on todennäköisesti hallussaan sellaisia ideoita ja innovaatioita, joita johdon ei tulisi mieleenkään ajatella. Valitettavan usein johto kuitenkin pyrkii pitämään rutiineista ja vanhoista toimintamalleista tiukasti kiinni niiden tuoman turvallisuudentunteen vuoksi eikä luovaa ajattelutapaa osata aina arvostaa eikä hyödyntää käytännössä. Rutiinit ovat tietysti tärkeitä, mutta luovuus on lopulta se, minkä avulla kilpailijoista erotutaan. (Lampikoski & Emden 1999, 17–150.)

Analyysissa tuli esiin kahdensuuntaisia ajatuksia siitä, miten ketjussa pitäisi suhtautua yrittäjiltä tuleviin innovatiivisiin koko ketjua koskeviin kehitysideoihin. Osa yrittäjistä koki, että ketjujohdon tulisi huomioida yrittäjien esittämät ehdotukset ja ideat nykyistä paremmin ketjun kehittämisen apuna, kun taas osa yrittäjistä suhtautuisi ketjujohdon asemassa melko varauksella varsinkin kaikista luovimpiin ideoihin. Analyysin mukaan yrittäjät halusivat ketjujohdon olevan maltillinen yrittäjiltä tulevien ehdotusten toteuttamisessa, koska he kokivat, että kaikkien ei tarvitse osallistua muilta yrittäjiltä tulleisiin ideoihin. Analyysin perusteella nämä yrittäjät eivät halunneet, että ketjussa lähdetään yhteisesti toteuttamaan asioita, joiden suunnitteluun ja ideointiin kaikki eivät ole olleet vaikuttamassa. Analyysissa selvisi, että ketjujohdon tulisi aina näiden yrittäjien mukaan miettiä tarkkaan, ennen kuin mitään yksittäisten yrittäjien ideaa lähdetään viemään käytäntöön. *”Jos tosiaan yksittäisellä yrittäjällä tulee jotain erikoisiakin ideoita, niin sit niistä lähdetään kehittämään jotain tämmöistä joka kuuluu kaikille, niin sit voidaan mennä metsään.”*

Ketjunlaajuisina toteutettavat ideat, kuten tapahtumat ja kampanjat, vaativat aina myös rahaa, mikä vaikutti myös osan yrittäjistä nihkeään suhtautumiseen toisten yrittäjien ideoiden yhteistä toteuttamista kohtaan. *”Varsinkin, jos niissä on rahallisia panoksia mukana, niin kyllä niissä pitää yhteisymmärrys olla, koska ketään toista ei voi toisen ideasta laittaa maksamaan.”* Analyysin mukaan myös paikkakuntakohtaisia eroja yrityksissä pidettiin näiden yrittäjien keskuudessa niin suurina, että ketjussa voi ylipäänsä olla vaikeaa lähteä toteuttamaan yksittäisen yrittäjän koko ketjun toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia. *”Mikä toiselle kaupungille voisi olla hyvästä, niin sillä ei*

välttämättä sitten toiseen kaupunkiin ole tarvista.” Jos ketjussa esimerkiksi päätettäisiin toteuttaa koko ketjun laajuinen mainoskampanja, edellyttäisi se luultavasti ainakin eri kaupunkien yritysten välisten erojen huomioon ottamista ja kampanjasta saatavien hyötyjen arvioimista kaikkien yritysten kannalta erikseen.

Analyysin mukaan yrittäjät, jotka kaipasivat yrittäjien ketjun kehittämistä koskevien ideoiden parempaa huomioimista ketjussa, kokevat ketjujohdon suhtautuvan usein melko torjuvalla tavalla yrittäjien innovatiivisiin ideoihin. Analyysin perusteella ketjujohdon reaktiot yrittäjien esittäessä ideansa ovat useammin negatiivisia kuin positiivisia. Kysyttäessä yrittäjiltä, miten franchisingantaja on suhtautunut heidän kehitysideoihinsa, omia ideoitaan esittäneiden yrittäjien kokemukset franchisingantajan suhtautumisesta ovat olleet muun muassa seuraavanlaisia: *”Ei. Sieltä tulee että ei. Ei tämä, tää on liian kallis, ei tää kuulostaa taas, ei tämmöistä.”* *”Sit, jos keksii jonkun kehitysidean, niin useemmin se vastaus sieltä on kielteinen eikä niin, että kannustais siihen uuteen ideaan.”* Analyysissa selvisi kokemuksia siitä, että yrittäjien innovaatiot jäivät monesti toteuttamatta osaksi myös sen takia, että ketjujohto ajattelee, että kaikkien paikkakuntien yrittäjät eivät joko resurssien vuoksi pysty tai muuten halua osallistua ideoiden toteutukseen. *”Kyllä sieltä herkemmin tulee se kommentti, että no kun ei kaikki kaupungit halua.”*

Analyysin mukaan ketjun yrittäjillä on ollut monia innovatiivisia ideoita vuosien aikana, joita yrittäjät olisivat halunneet kokeilla ketjussa yhteisesti, mutta ideat ovat jääneet useimmiten vain suunnittelun asteelle. Analyysista selvisi, että ehdotettu on esimerkiksi yhteistä ”asuntojen yö” tempausta, jolloin kaikki ketjun toimistot olisivat auki pitempään kuin normaalisti, välityspalkkiot olisivat edullisempia, vuokralaiset saisivat käydä katsomassa asuntoja vielä iltamyöhään ja niin edelleen. Idea syntyi analyysin mukaan myös franchisingyrittäjistä koostuvan kiinteistönvälitysketju Kiinteistömaailman toteutettua Asuntojen yö tapahtuman toimipisteissään ympäri maata. (Asuntojen yö 2009). Ideoita on analyysin perusteella esitetty ketjujohdolle myös esimerkiksi yhteismarkkinointiin liittyen. Lisäksi analyysista selvisi, että osaa omista ideoistaan yrittäjät ovat lähteneet toteuttamaan itse, jos ketjussa ei ole niiden toteutuksesta innostuttu.

Valitettavan usein juuri luovilla henkilöillä on vaikeuksia saada omia ajatuksia ja ehdotuksiaan kuuluviin organisaatiossa. Luoville ja omaperäisille ideoille ei usein löydy

tarpeeksi tukijoita organisaation muiden jäsenten tai johdon piiristä. Organisaatiot ovat kuitenkin yhteistyöjärjestelmiä, jotka rajoittavat aina jossain määrin yksilöiden toimintavapautta. (Lampikoski & Emden 1999, 148.) Varsinkin franchisingketjussa, jossa ketjun toimintaa ohjaavat yhteiset periaatteet, voi uusien ideoiden läpisaaminen olla välillä hyvin vaikeaa ja turhauttaa innovatiiviset henkilöt. Luovuuden ylläpitäminen organisaatiossa vaatii aina johdon tukea. Organisaatiot koostuvat erilaisista ihmisistä, joten myös ihmisten tarve innovoida ja kehittää vaihtelee. Osa pursuaa jatkuvasti uusia ideoita ja ehdotuksia, kun taas osa haluaa toimia matalammalla profiililla ja keskittyä työnsä hoitamiseen tutulla tavalla. Tällaisessa tilanteessa johdon on erityisen tärkeää muistaa huomioida kehittämis- ja luomishaluisten ihmisten tarpeet, jotta heidän mielenkiintonsa työtä kohtaan säilyy. Sillä, kuinka hyvin luovalla henkilöllä on mahdollisuuksia päästä toteuttamaan itseään ja omia ideoitaan työssään, on suuri merkitys työssä viihtymisen ja työn merkitykselliseksi tuntemisen kannalta. Innovatiivisuuteen kannustava organisaatio voi myös toimia merkittävänä motivaatiotekijänä, mistä puolestaan on hyötyä koko organisaatiolle. (Lampikoski & Emden 1999, 148.) Innovaatiotoiminta tulee ymmärtää pääomana organisaatiolle, koska se saa aikaan jotain mitä kilpailijoilla ei ole ja kuten Viitala (2004) toteaa, se lisää merkittävästi jo olemassa olevaa osaamista (Viitala 2004, 177).

Analyysissä selvisi myös, että ketjun kehitystä vauhdittaakseen osa ketjun yrittäjistä on muodostanut keskenään ketjun sisällä toimivan työryhmän, joka kokoontuu tietyin väliajoin yhdessä pohtimaan kehitysideoita ja jakamaan kokemuksia. Analyysin mukaan alun perin työryhmään on pyydetty mukaan kaikki ketjun yrittäjät, mutta lopulta vain muutaman kaupungin yrittäjät lähtivät toimintaan mukaan. Idea työryhmään on lähtenyt puhtaasti yrittäjiltä, vaikka ketjupääällikötkin ovat mukana tukemassa ryhmän toimintaa. Kehitysryhmän jäsenet ovat kuitenkin analyysin mukaan huomanneet ryhmän toiminnan esteinä olevan joitain samoja ongelmia kuin ketjun yleisessä kehittämisessä. Työryhmän kokousten tuloksena saatuja ideoita ketjun kehittämiseksi ei nimittäin ole analyysissä selvinneiden yrittäjien kokemusten mukaan ainakaan vielä lähdetty ketjussa toteuttamaan. Ideoita siis olisi, mutta niitä on vaikea saada toteutettua käytännössä. Tämän vuoksi analyysin mukaan kaikilla työryhmän jäsenillä ei ole enää kovin suurta motivaatiota osallistua kokouksiin. *”Mua ei hirveesti nää kehitysryhmän kokouksetkaan, että mä koen, että mä käytän sitä vähää vapaa-aikaani sit siihen, mitä nyt viime vuonnakin esimerkiksi neljä kertaa, kaks ketjutapaamista ja kaks*

kehitysryhmän kokousta. Niin mä en nyt tiedä oonks mä niistä nyt kauheesti kostunut sitten.”

Erillisen kehitys- tai innovaatiotyöryhmän perustaminen organisaation sisällä voi olla hyvä keino saattaa innovoinnista kiinnostuneet ihmiset yhteen ja samalla edesauttaa organisaation kehitystä. Työryhmätoiminta antaa organisaation aktiivisimmille henkilöille mahdollisuuden tuoda julki omat kehitysideansa ja samalla keskustella niistä muiden samanhenkisten kanssa. Kehitystyöryhmä voi parhaimmillaan olla hyvinkin hedelmällistä ja tuloksellista toimintaa, josta hyötyvät sekä yksilöt että koko organisaatio. Pahimmillaan toiminta voi kuitenkin olla myös näennäistä kehittelyä, mikä ei johda mihinkään ja ainoastaan tuhlaa aikaa ja resursseja. (Sarala & Sarala 2001, 165.)

Erillisen kehitysryhmän toimintaa vaikeuttaa usein se, että ryhmä on vain pieni osa organisaatiota ja muut eivät osallistu toimintaan. Toiminnan tavoitteet ja tarkoitus voivat siksi jäädä epäselviksi sekä ryhmän jäsenille että varsinkin ryhmän ulkopuolisille. Jos ihmiset eivät tiedä, mistä kehitysryhmässä oikeasti on kyse, voi se aiheuttaa ryhmän toiminnan ja ideoiden vastustamista. Ryhmän toiminnan onnistuminen edellyttääkin ryhmän tekemän kehitystyön selkeää kytkemistä koko organisaation kehitykseen. Tämä edellyttää johdon aitoa kiinnostusta ryhmän toimintaa kohtaan ja jatkuvaa vuorovaikutusta ryhmän ja johdon välillä. (Sarala & Sarala 2001, 165–193.) Johdon olisi hyvä yhdessä kehitysryhmän jäsenten kanssa pohtia, mikä on kehitystoiminnan perimmäinen tarkoitus ja mihin ja missä määrin ryhmän työllä on mahdollista vaikuttaa. Kehitysryhmän jäsenten motivaation säilyminen edellyttää, että heidän tekemälleen työllä voi saada aikaan myös konkreettisia tuloksia.

Johto voi osoittaa arvostavansa kehitystyöryhmän työtä avustamalla ryhmän työskentelyssä tarvittavien resurssien kanssa sekä palkitsemalla parhaimmat innovaatiot asianmukaisesti. Palkitseminen koskee tietysti muitakin organisaatiossa syntyviä innovaatioita kuin pelkästään kehitysryhmän esittämiä. Lampikoski ja Emden (1999) pitävät riittävää palkitsemista yhtenä keinona maksimoida innovaatioiden syntymistä (Lampikoski & Emden 1999, 152). Myös Laakso (2005) pitää parhaiden franchisingketjun innovoijien palkitsemista hyvänä kannusteena jatkaa innovaatioiden kehittämistä tulevaisuudessakin. Jos siis joku franchisingyrittäjältä peräisin oleva innovaatio päätyy hyödynnettäväksi koko ketjussa, yrittäjän tulee saada siitä myös kiitosta palkitsemisen muodossa. Johdon tulisi osoittaa arvostavansa innovoijien vaivannäköä. Esi-

merkkinä paikallisen franchisingyrittäjän innovaation päätyemisestä osaksi ketjun konseptia Laakso mainitsee McDonald's -ketjun eniten myyneen tuotteen, Big Mac hampurilaisen. (Laakso 2005, 265.)

4.2.2 Osaamisen kehittäminen

Franchisingketjussa, jossa menestys hyvin pitkälti pohjautuu franchisingyrittäjien osaamiseen ja pätevyyteen, on tärkeää huolehtia siitä, että yrittäjien sekä myös franchisingantajan ammattitaito kehittyy jatkuvasti alan vaatimusten mukaisesti. Osaavat franchisingyrittäjät ovat ketjun kilpailuvaltti, minkä vuoksi ketjussa tulisi tiedostaa heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa kehittämisen merkitys. Osaaminen voi tietysti kehittyä jollain tasolla normaalin työnteonkin avulla, mutta parhaisiin tuloksiin päästään, kun ketjujohtaja tiedostaa oman ketjunsä vahvuudet osaamisen suhteen ja pyrkii kehittämään osaamista yhä paremmalle tasolle. Tässä luvussa osaamisen kehittämisen keinoina käsitellään kouluttamista sekä jatkuvaa oppimista. Nykypäivänä erityisesti jatkuvan oppimisen merkitys osaamisen kehittämisen apuna ja organisaatioiden menestyksen tekijänä korostuu.

Osaamisen kehittämisen merkitys

Otalan (2008) mukaan organisaatioissa pidetään rahaa usein edelleen merkittävämpänä resurssina kuin ihmisiä ja heidän osaamistaan. Valitettavan usein myös teknisten järjestelmien ja koneiden kehittäminen ajaa osaamisen kehittämisen ohi. Tämä on kuitenkin perustavanlaatuinen virhe. Nykyaikana kilpailijat nimittäin saavat organisaation helposti kiinni teknologisten ratkaisujen suhteen, mutta huippuosaamista ja -osaajia on jo vaikeampi kopioida. Erityisesti palvelualalla ihmisten osaaminen, luovuus ja taito ratkaista asiakkaan ongelmia ovat ratkaisevia tuloksen kannalta. Tämä tarkoittaa, että ihmisten osaaminen on palvelualan organisaation kilpailukyvyyn perusta. Eri palveluiden määrä kasvaa jatkuvasti, mikä lisää painetta erottua muista. Siinä ihmisten osaamisen jatkuva kehittäminen yhä uudelle tasolle on avainasemassa. (Otala 2008, 15–19.)

Myös osaamisen kehittämisessä tarvitaan Otalan (2008) mukaan kykyä tunnistaa heikkoja signaaleja. Johdon tulee jatkuvasti tarkkailla ympäristöään suhteessa omaan organisaatioon ja miettiä, mikä on sellaista osaamista, joka takaa meille kilpailuedun. Osaamistarpeita voidaan pohtia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä mitkä ovat tämän

hetkisen osaamisen menestystekijät ja myös minkäläistä osaamista tulevilla markkinoilla menestyminen edellyttää. Pidemmän aikavälin osaamistarpeisiin varautuminen on nousemassa yhä tärkeämmäksi, sillä osaamistarpeiden monipuolistuessa uuden osaamisen rakentaminen on aikaa vievä prosessi. Organisaation osaamistarpeiden selvittäminen on hyvä keino todella paneutua miettimään omia tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavaa osaamista ja toimenpiteitä. Siksi osaamistarpeita olisi hyvä miettiä organisaatiossa yhdessä. Osaamistarpeiden selvittämisessä on mahdollista käyttää apuna ajattelua ohjaavia kysymyksiä eri aihepiireistä. Esimerkiksi palvelualan organisaatiossa osaamistarpeita voidaan selvittää pohtimalla osaamista asiakkaiden odotusten pohjalta. Kuten Ojala toteaa, asiakas on ehkä tärkein osaamistarpeiden määrittelijä. (Ojala 2008, 108–118.)

Seuraava ajatusmalli voi auttaa organisaatiota selvittämään asiakaslähtöiset osaamistarpeensa:

- Tärkeimmät asiakkaat tai asiakasryhmät → mitä asiakkaat odottavat meiltä → miten voisimme parantaa kykyämme vastata näihin odotuksiin → mitä osaamista odotuksiin vastaaminen edellyttää.
- Tärkeimmät asiakkaat tai asiakasryhmät → millaisia muutoksia asiakkaan maailmassa on tapahtumassa → millaisia haasteita asiakkaamme kohtaavat → miten voimme auttaa asiakasta vastaamaan haasteisiinsa → mitä osaamista se meiltä edellyttää.

(Ojala 2008, 108–118).

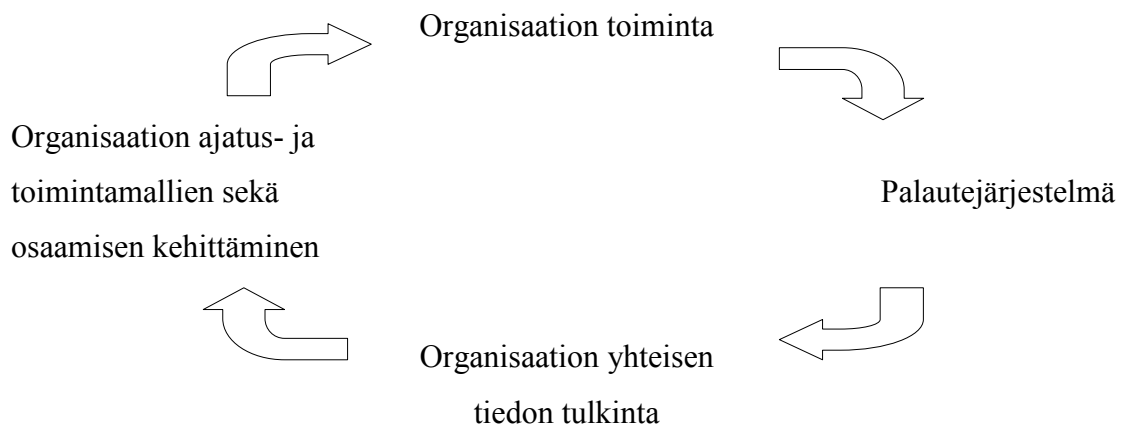
Jatkuva oppiminen

Yksi keino kehittää ketjun jäsenten hallussa olevaa arvokasta osaamista entisestään on panostaa organisaation jatkuvaan oppimiseen. Jatkuvan uuden oppimisen avulla osaaminen pysyy korkealla tasolla ja ketjun mahdollisuudet säilyttää hyvä asemansa markkinoilla paranevat. Tällä varaudutaan siihen, että kilpailijat eivät pääse rinnalle tai pahimmassa tapauksessa mene ohi. Oppimisesta osaamisen kehittämisen ja kilpailijoihin varautumisen keinona on tässä yhteydessä syytä puhua, sillä kuten aikaisemmin kerrotaessa OVV-ketjun yrittäjien ajatuksista ketjun tulevaisuuden suhteen tuli ilmi, osa yrittäjistä tuntee analyysin mukaan huolta ketjun aseman säilymisestä kilpailijoihin nähden tulevaisuudessa.

Analyysin perusteella osa yrittäjistä pitää OVV-ketjua edelleen kilpailukykyisenä ja sen asemaa turvattuna, mutta analyysin perusteella osa kokee ketjun viimeaikaisen vähäisen kehittymisen vaikuttaneen siihen, että kilpailijoiden uhka on suurempi. Ketjun kehittymisestä huolissaan olevat yrittäjät pitivät ketjun kehittymistä edellytyksenä kilpailussa pärjäämiselle. *”Ketju ei saisi pysähtyä paikoilleen, vaan pitäisi olla dynaaminen eikä jäädä junnaamaan paikoilleen varsinkin, jos kilpailijoita tulee, kun ei sitä tiedä, jos tulee muitakin.”* Nämä yrittäjät kokivat myös, että aikaisemmin ketjun toimintakonsepti on erottunut selkeästi edukseen muista vastaavista, mutta ilman jatkuva kehittämistä saattaa käydä niin, että kilpailija tulee markkinoille kehitellymmän ja edistysellisemmän konseptin kanssa. *”Sen puoleen pitäis kuitenkin koko aika parantua ja petrata ja olla siinä hollilla et, jos tulee se kilpailija ja siinä vaiheessa, jos huomaa, että me oltiinkin vähän ajasta jäljessä, niin sehän menee äkkiä se uus ohi, kun se tietenkin ajattelee mikä se nykypäivä on.”* Analyysin mukaan yrittäjät kaipaavat ketjujohdolta entistä parempaa ennakointia tulevaisuuden suhteen, jotta mahdollisiin muutoksiin ja kilpailijoihin osattaisiin varautua niin, että ketju pysyisi ympäristön vauhdissa mukana eikä joutuisi reagoimaan muutoksiin sitten, kun ne ovat jo tapahtuneet. Analyysin mukaan parempaa ennakointia peräänkuuluttavat yrittäjät näkevät kilpailun kiristyvän tulevaisuudessa, mikä yrittäjien mukaan lisää kilpailijoihin varautumisen tärkeyttä entisestään. *”Se voi niin kuin ihan yhtäkkiä muuttua päälaelleen moni asia ja sit alkaa semmonen pudotuspeli et sieltä alkaa firmoja tippumaan pois. Että miten hyvin siihen sit pystytään vastaaman että me ei tiputa.”*

Kilpailijoista erottuminen on nykypäivänä yhä vaikeampaa, sillä monet aikaisemmin kilpailuvaltteina toimineet tekijät ovat korvattavissa, hankittavissa muualta tai ostettavissa. Uudeksi kilpailukeinoksi markkinoilla onkin noussut kyky oppia kilpailijoita nopeammin ja tehokkaammin. Koska osaaminen vanhenee aina vain lyhyemmässä ajassa, ei jatkuvan oppimisen merkitystä voida aliarvioida. Kuten Ojala (2002) kirjoittaa, huippuosaaminenkaan ei kanna pitkälle, ellei osaamista uusita. Ojala on listannut syitä, miksi osa menestyneistä organisaatioista säilyttää hyvän asemansa, kun taas osa aikaisemmin menestyneistä ajautuu alamäkeen. Syitä alamäkeen ovat muun muassa itsetyytyväisyys, hidas reagointi muutoksiin, pitkän aikavälin tavoitteiden puuttunen, epäselvä strategia ja heikko johto. Yhteinen tekijä menestymiselle näyttäisi siis olevan nopea ja ennakoiva uudistumiskyky. (Ojala 2002, 10–169.)

Oppimisen saaminen kilpailueduksi edellyttää aina koko organisaation oppimista. Organisaatiot koostuvat yksilöistä ja heidän osaamisestaan ja oppimisestaan, mutta yksilöiden oppiminen ei johda suoraan organisaation oppimiseen. Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 2002, 10–169.) Organisaation oppimista ja kehittymistä oppimisen avulla voidaan kuvata oppimiskehän avulla (kuvio 4). Oppiminen lähtee organisaation toiminnasta, jonka eri osa-alueista kerätään jatkuvasti palautetta. Palautejärjestelmän avulla saatua tietoa tulkitaan yhdessä, mikä voi johtaa esimerkiksi tavoitteiden selkeyttämiseen tai uudistamiseen. Lopuksi aikaisempien vaiheiden tuottamaa tietoa käytetään organisaation ajatus- ja toimintamallien sekä osaamisen kehittämiseen. Hyvä palautekulttuuri on oppimisen kannalta erityisen tärkeää. (Sydänmaalakka 2004, 55.)



KUVIO 4. Organisaation oppimiskehä (Sydänmaalakka 2004, 55)

Organisaation oppimiseen liittyy oleellisena asiana oppivan organisaation käsite. Oppiva organisaatio on jotain, mikä syntyy organisaation onnistuneen oppimisen tuloksena. (Ojala 2002, 169.) Sydänmaalakka (2004) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: *”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”* Oppivassa organisaatiossa oppiminen ja kyky uudistua ovat kaiken toiminnan ydin. Jonkinlaista oppimista tapahtuu jokaisessa organisaatiossa, mutta olennaista on se, kuka osaa nähdä muutostarpeensa tarpeeksi aikaisin, kuka oppii nopeammin kuin muut ja kuka pystyy viemään opitut asiat käytäntöön ensimmäisenä. Oppivassa organisaatiossa osaaminen on huippuluokkaa, sillä osaami-

seen ymmärretään panostaa. Osaamisen kehittämiseen laitettu raha on investointi, ei kulu. (Sydänmaalakka 2004, 56–77.)

Jotta organisaatiosta voi tulla oppiva organisaatio, tarvitaan siihen oppimista tukevaa kulttuuria. Organisaation kulttuurin tulee olla sellainen, jossa oikeasti ymmärretään oppimisen merkitys ja halutaan parantaa kilpailukykyä. Kuten jo aikaisemmin todettiin, organisaation oppiminen ei ole yksilöiden oppimisen summa, joten organisaatiolta vaaditaan sellaisten olosuhteiden luomista, jossa yksilöiden oppiminen muuttuu organisaation oppimiseksi. (Ojala 2002, 195–217.) Oppimismyönteiselle kulttuurille on tyypillistä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, sillä oppiminen edellyttää tiedon jakamista. Ilmapiiri on positiivinen ja kannustaa esittämään ideoita ja etsimään uusia ratkaisuja. Myös kritiikki ja virheet sallitaan ja ne nähdään mahdollisuuksina oppia uutta. Virheistä, varsinkin omista, puhuminen nähdään usein vaikeana ja jopa hävettävänä asiana, mutta oppimiskulttuurissa virheet nähdään loistavana kehittymismahdollisuutena. Oppimista tukeva kulttuuri myös houkuttelee ylittämään mukavuusrajan eli uskaltamaan tehdä asioita uudella ja itselle vieraalla tavalla. Tämä voi aluksi olla epämiellyttävää, koska tutusta ja turvallisesta ei monesti haluta luopua, mutta uuden oppiminen tarkoittaa aina jonkinasteisen riskin ottoa. (Ojala 2008, 279–282.)

Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii erityisen paljon organisaation johdolta. Johdolla on kolme eri roolia oppivassa organisaatiossa: johtajan rooli, itse oppijana oleminen sekä oppimisen tukeminen ja johtaminen. Oppivan organisaation johtamisessa korostuu erityisesti tulevaisuuteen suuntautuneisuuden merkitys. Johtajan tulee tunnistaa alansa osaamistarpeet tulevaisuudessa ja kehittää organisaationsa osaamista näiden vaatimusten mukaisesti. Oppivan organisaation johtajan on osoitettava ihmisille, kuinka tärkeänä hän pitää oppimista ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Organisaatio ei opi, jos johtaja ei ole oppimisprosessissa täysillä mukana. Johtajan on omalla esimerkillään näytettävä arvostuksensa oppimista kohtaan kehittämällä jatkuvasti myös itseään ja omaa osaamistaan. Johtajalta vaaditaan nöyryyttä myöntää, että myös hänen osaamisensa kaipaa päivitystä ja että joskus oma osaaminen ei riitä ja neuvoa täytyy kysyä muilta osaajilta. Ennen kaikkea johtaja näyttää suunnan sille minkälainen organisaation oppimisilmapiiristä muodostuu. (Ojala 2008, 287–288.) Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen ja kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttävät todellista halua etsiä uusia haasteita, halua kehittää ja muuttaa asioita, kykyä sietää epävarmuutta sekä viisautta luopua vanhasta ja tarttua uuteen (Ojala 2002, 21).

Organisaatioissa voi esiintyä monia erilaisia oppimisen esteitä. Tunnistamalla oppimisen esteet ne voidaan kääntää hyödyksi ja näin edesauttaa organisaation oppimista. Alla on yhdistetty Ojalan (2002) ja Sydänmaalakan (2004) teoksissa esiteltyjä oppimista vaikeuttavia asioita, joita voidaan soveltaa hyvin myös franchisingketjuun.

Oppimisen esteitä organisaatiossa voivat olla:

- kokemuksista ei osata oppia (samat virheet toistetaan yhä uudelleen)
- liiallinen toimintakeskeisyys (visio ja tavoite ovat epäselviä, joten tulevaisuuteen ei osata katsoa, keskitytään vain rutiineihin)
- usko pysyvyyteen (sillä hetkellä kun organisaatiossa tyydytään saavutettuun toiminnan tasoon, alkaa taantuma)
- organisaation jäykkyys (organisaation rakenteet ovat joustamattomia ja muutoksia ei siksi pystytä toteuttamaan)
- hitaita muutoksia ei havaita (ei osata varautua tuleviin muutoksiin)
- organisaation taikauskoisuus (todellisuudesta on vääristynyt kuva)
- opittu avuttomuus (organisaatiossa ei uskota, että asioita voi muuttaa)
- liikaa suunnittelematonta toimintaa (kukaan ei tiedä mihin toiminta johtaa)
- tietotukos organisaatiossa (tietoa salaillaan ja pantataan)

(Ojala 2002, 259–262; Sydänmaalakka 2004, 48–49).

Koulutus

Franchisingyrittäjien koulutus osaamisen kehittämisen keinona on perinteinen, mutta edelleen merkittävä tapa parantaa osaamista entisestään. Koulutuksen onnistuminen ja tulosten saaminen edellyttävät kuitenkin koulutuksen huolellista ja tarkoituksenmukaista suunnittelua. Franchising on ennen kaikkea osaamisen siirtoa, joten Suomen Franchising Yhdistyksen eettisten sääntöjenkin mukaan franchisingantajan yhtenä velvollisuutena on järjestää riittävän kattava alkukoulutus ketjun uusille franchisingyrittäjille (liite 1). Pelkästään alkukoulutus ei kuitenkaan riitä yrittäjien ammattitaidon ja osaamisen varmistamiseksi, vaan kouluttamista ja kehittämistä tulisi tapahtua jatkuvasti sekä franchisingyrittäjän itsensä että franchisingketjun toimesta (Franchising Suomessa 2009, 43).

Analyysistä kävi ilmi, että Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjussa ei ole yrittäjien alkukoulutuksen jälkeen järjestetty ketjutapaamisten lisäksi lainkaan varsinaisia virallisia koulutuksia tai koulutuspäiviä ketjujohdon puolesta. *”Tietysti on nää ketjutapaamiset, mut minä en oo nähny koulutusta kuitenkaan millään tavalla.”* Yhteisissä muuttaman kerran vuodessa järjestettävissä ketjutapaamisissa kyllä päivitetään asioita ja kerrotaan alalla tapahtuvista asioista ja muutoksista, mutta tapaamiset nähtiin analyysin mukaan yrittäjien keskuudessa enemmän epävirallisina yhteishengen nostatustilaisuuksina ja vapaa-ajan viettona kuin koulutuksena. Tapaamisia pidettiin analyysin perusteella muuten mukavina tapahtumina, joissa on tilaisuus tavata muut yrittäjät, mutta ammattitaidon kehittämisen kaikki eivät välttämättä kokeneet saavansa niistä kovinkaan paljon irti. *”Ne on semmosia sosiaalisia tapaamisia. Minä en henkilökohtaisesti ihan hirveästi näe niissä lisäarvoa (...) Se informatiivinen puoli on ehkä hiukan minun mielestä turhan kevyt.”* Analyysin perusteella voidaan sanoa, että yrittäjän halutessa lisäkoulutusta ketjutapaamisten lisäksi on hänen tehtävä se pitkälti omaaloitteisesti. *”Mä en koe, että mä oon saanut enää viime aikoina, viime vuosinakaan, oikeastaan varsinaista koulutusta ketjulta ollenkaan. Että se on parempi mennä ite vaan omille kursseilleen.”*

Yrittäjille tarjottava virallisempi koulutus rajoittuu siis analyysin perusteella yhteistyökumppaneiden Tapiolan ja Fortumin järjestämiin koulutustilaisuuksiin. Analyysin mukaan osa kuitenkin koki tämänhetkisen tilanteen koulutuksen suhteen varsin hyvänä, sillä ajankohtaisista asioista, kuten lakiasioista, tiedotetaan ketjujohdon puolesta niin hyvin, että muulle koulutukselle ei nähdä tarvetta. *”Se on tärkeätä, että nämä uudet lakimuutokset lähinnä on sitten tiedossa ja niistä ollaankin hyvin perillä minun mielestäni.”* Analyysissa kävi ilmi myös, että osa yrittäjistä koki hallitsevansa vuokravälitysalaan liittyvät asiat jo niin hyvin, että ketju ei välttämättä edes pystyisi tarjoamaan mitään uutta tietoa koulutuksen kautta. Ylipäänsä yrittäjät, jotka olivat tyytyväisiä vallitsevaan koulutustilanteeseen, kokivat analyysin mukaan olevansa riittävän hyvin perillä alan tapahtumista ilman koulutustakin. Siksi koulutuksen merkitystä työn kannalta ei nähty suurena. *”Meidän tapauksessa nyt henkilökohtaisesti en oo tarvinnut mitään (koulutusta) oikeastaankaan.”*

Analyysin mukaan on kuitenkin myös yrittäjiä, jotka näkevät tarvetta jonkinlaiselle lisäkoulutukselle ketjujohdon puolesta. Koska ketju ei tällä hetkellä järjestä varsinaista koulutusta, analyysissa ilmeni, että osa yrittäjistä on kouluttanut itse itseään. Osa on

esimerkiksi käynyt itsenäisesti valtakunnallisilla vuokravälityspäivillä, jotka nämä yrittäjät kokivat erittäin hyödyllisiksi ja ajankohtaisiksi tapahtumiksi. Vuokravälityspäivillä käytävät asiat nähtiin sellaisina, joita ketjun yrittäjät voisivat mahdollisesti hyödyntää jokapäiväisessä työssään. *”Tuli todella hyviä juttuja. Se on äkkiä vaikea sanoa mitä ne kaikki oli, mutta ihan tähän meidän käytännön työhön liittyviä, ihan suoraan tähän liittyviä.”* Jos yrittäjä haluaa vuokravälityspäiville osallistua, on hänen maksettava osallistumismaksu ja muut kustannukset, kuten majoitus, itse, mikä voi monelle helposti nousta kynnyskysymykseksi hänen miettiessään osallistumista.

Osa yrittäjistä, jotka olivat koulutuksen lisäämisen kannalla, kaipasivat analyysin mukaan myös ketjutapaamisiin lisää suoraan alaan ja yrittäjien työhön liittyvää asiaa, jotta tapaamisista olisi enemmän hyötyä varsinaisen työnteon kannalta. Nykyisistä ketjutapaamisista kaikki eivät analyysin mukaan kokeneet saavansa liiketoiminnan kannalta juuri mitään irti. *”Minä koen sen (ketjutapaamisen) niin kuin hukatuks ajaks.”* Analyysissa tuli esille ehdotus, että tapahtumissa voisi olla paikalla ulkopuolinen koulutushenkilö, joka antaisi neuvoja käytännön työhön ja siihen, miten yrittäjät voivat saada liiketoimintansa tuottamaan paremmin ja mitkä asiat ovat yleensäkin tärkeitä yrityksen pyörittämisessä. *”Siellä vois olla joskus joku konsultti tekemässä jonkinlaista ohjelmaa, jolla sitten psyykattaisiin ihmisiä parempaan myyntivireeseen. Petrattais, sanotaan näin, myymistaitoja meidän alalla, millä tavalla me saadaan lisää bisnestä (...) Sellasta niin kuin kylmää faktaa joku kouluttais.”*

Analyysissa ehdotuksena tuli myös, että kaikki yrittäjät ja ketjupäälliköt kokoontuisivat ketjutapaamisten lisäksi aina välillä samaan paikkaan keskustelemaan puhtaasti ketjuun ja alaan liittyvistä asioista. *”Et siitä ois hyötyä, kun siellä ois kaikki lyömässä päätä seinään, niin ja sitten et se just eroisi ketjutapaamisesta, että siitä ois se hupi pois.”* Myös markkinointikoulutus nähtiin analyysin mukaan sellaisena, josta voisi olla yrittäjille hyötyä juuri tällä hetkellä. Analyysin mukaan yrittäjät kokivat, että käytännön toimintaan ja rahantekoon liittyvän koulutuksen avulla he pystyisivät paremmin vastaamaan alan ja markkinatilanteiden muutoksiin ja sitä kautta tuottamaan parempaa tulosta. *”Olen toivonut ketjuun enemmän oleellisiin rahantekotapahtumiin kantaa, kuin epäoleellisiin.”*

Vaikka laadukkaan ja kattavan alkukoulutuksen tarjoaminen franchisingyrittäjille onkin kiistämättä tärkeää, haluttiin tässä tutkimuksessa selvittää, minkälaista jatkokoulu-

tusta yrittäjille on tarjolla ketjun puolesta, sillä suurin osa ketjun yrittäjistä on ollut yrittäjänä jo useampia vuosia. Kuten Laakso (2005) toteaa, monilla franchisingketjuilla on laadittuna oma jatkokoulutusmallinsa, jonka tarkoituksena on ylläpitää ketjun jäsenten kilpailukykyä ja osaamista. Jatkokoulutuksella pyritään varmistamaan, että kaikki ketjun yrittäjät toimivat varmasti yhtenäisen konseptin mukaisesti ja ovat jatkuvasti tietoisia markkinoiden kehitymisestä ja sen vaikutuksista omaan liiketoimintaan. On kuitenkin hyvin paljon ketjusta ja ketjun resursseista riippuvaista, minkälaista jatkokoulutus on luonteeltaan ja kuinka paljon siihen ketjun puolesta ollaan valmiita panostamaan. Ennen franchisingyrittäjäksi ryhtymistä onkin hyvä selvittää, miten jatkokoulutus ylipäänsä yrittäjille ketjussa on hoidettu. (Laakso 2005, 82–83.)

Jatkokoulutus franchisingketjuissa voi tapahtua esimerkiksi yrittäjäpäivillä, yksittäisinä lähiopetuspäivillä, etäopiskeluna tai muutaman kerran vuodessa järjestettävissä myös viihteellisen puolen sisältävissä ketjutapaamisissa, kuten Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjussa. Tärkeintä kuitenkin on, että ketjussa ymmärretään yrittäjien koulutuksen merkitys koko ketjun menestykselle ja että siihen myös halutaan panostaa. Ketjuissa kannattaa myös huomioda, että koulutustarve vaihtelee aina yksilöllisesti franchisingyrittäjästä riippuen. Useita vuosia samassa ketjussa ollut yrittäjä ei enää tarvitse apua ja ohjausta alaan tai konseptiin liittyvissä yleisissä asioissa, vaan hän luultavasti kaipaa enemmän käytännön asioihin, kuten oman yrityksen ja työntekijöiden johtamiseen, liittyvää koulutusta. (Franchising Suomessa 2009, 43.) Tämä asia kävi analyysistakin hyvin ilmi. Parhaimmillaan koulutus on mietitty ja järjestetty niin, että yrittäjillä on jatkuvasti mahdollisuus kehittää itseään juuri senhetkisten tarpeidensa mukaisesti (Franchising Suomessa 2009, 43).

Koulutuksen järjestäminen ei kuitenkaan vielä itsessään takaa osaamisen kehittymistä organisaatiossa. Koulutus on kyllä hyvä keino saada uutta tietoa organisaation ja oman tietämyksen ulkopuolelta, mutta vasta koulutuksen oppien soveltaminen käytännössä ratkaisee koulutuksen onnistumisen. Usein organisaatioissa osaamisen kehittäminen jää ainoastaan koulutustilaisuuksien järjestämiseen, eikä kehittämisprosessia näin ollen viedä loppuun asti. Jotta koulutuksesta saatu tieto muuttuisi osaamiseksi, edellyttää se hankitun tiedon sisäistämistä ja ymmärtämistä. Koulutuksen jälkeen olisi siis pyrittävä arvioimaan sitä, kuinka paljon ja millä tavoin koulutus on vaikuttanut oman työn tekoon. Koulutus ei siis ole itsetarkoitus, vaan koulutuksen tulisi aina johtaa uuden oppimiseen. (Ojala 2008, 68–76.)

Otala (2002) korostaa myös, että osaamisen kehittäminen ei missään tapauksessa ole vain isojen yritysten ja organisaatioiden asia. Osaamisresurssien kehittäminen kuuluu jokaiselle, myös pienelle, organisaatiolle, sillä korkeatasoinen osaaminen on kilpailuetu organisaation koosta riippumatta. Tuleviin työelämän haasteisiin kouluttautuminen ja valmistautuminen ovat kaikkien vastuuta ja oikeuksia, joten organisaatioiden tulisi myös tarjota jäsenilleen mahdollisuus kehittää osaamistaan vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Pienistä organisaatioista pitäisi saada kitkettyä pois ajatusmalli, että koulutusta järjestetään sitten, kun siihen on aikaa tai rahaa. Koulutus tulisi nähdä aina investointina, ei kuluna. (Sydänmaalakka 2004, 77.) Otala (2002) esittelee teoksessaan osaamisen kehittämisprosessin, joka on mahdollista toteuttaa yhtä lailla sekä pienissä että suurissa organisaatioissa. Kyseinen prosessi on Otalan mukaan todistettavasti toteutettu kehitysprojektina esimerkiksi 30 työntekijän postitoimistossa. (Otala 2002, 236–244.)

Projektiin sisältyi seuraavien asioiden toteutus:

- Luotiin osaamisen kehittämis- ja henkilöstön kouluttautumispoliittikka ja periaatteet.
- Laadittiin koko henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma ja toteutuksen valvonta.
- Järjestettiin koko henkilöstölle oppimisvalmiuskoulutusta.
- Kehitettiin kaksi erilaista oppimistarpeisiin soveltuvaa kouluttautumispolkua.
- Kehitettiin erilaisia opiskelu- ja oppimismahdollisuuksia ja työympäristöä oppivaksi organisaatioksi.

(Otala 2002, 236–244.)

Osaamisen kehittyminen ja kouluttautuminen eivät ole kuitenkaan ainoastaan johdon vastuulla. Johto voi ja sen pitääkin jollain tasolla luoda edellytykset osaamisen kehittymiselle järjestämällä puitteet jatkuvalle uuden oppimiselle esimerkiksi koulutuksen tai kehitysprojektien kautta, mutta jokaisella on myös itsellään vastuu omasta oppimisesta. Johdon tulisi kannustaa jokaista organisaation jäsentä kehittämään itse itsensä ja hankkimaan jatkuvasti uutta tietoa ja osaamista myös organisaation luomien puitteiden ulkopuolella. (Otala 2002, 236–244.)

4.2.3 Osaamisen jakaminen

”Tieto on valtaa ja jaettu tieto tuo menestystä.”

(Sydänmaalakka 2004, 219)

Kaikille franchisingyrittäjille on yrittäjyytensä aikana muodostunut omanlaisia käytäntöjä ja toimintatapoja, joita he liiketoiminnassaan noudattavat. Koska yrittäjät ovat kaikki keskenään erilaisia, ovat myös heidän tietonsa ja taitonsa aina yksilöllisiä. Myös franchisingyrittäjien maantieteellinen etäisyys toisistaan vaikuttaa siihen, että ilman erityistä pyrkimystä yksilöiden osaamisen jakamiseen yhteiseksi hyödyksi ei osaaminen siirry itsestään. Jokaisen yksilöllinen panos ketjussa on tietysti merkittävä, mutta tietoa ja osaamista jakamalla on mahdollista saavuttaa entistä vankempaa asiantuntijuutta, josta hyötyy koko ketju. Verkoston vahvuus ei ole yksittäisen henkilön tiedossa ja osaamisessa, vaan kaikkien verkoston jäsenten tietämyksen yhdistämisessä yhteiseksi voimavaraksi. Aiemmin tässä luvussa käsiteltiin oppivan organisaation merkitystä organisaation menestyksen ja osaamisen kehittymisen kannalta. Organisaation oppiminen, jolla tarkoitetaan organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on välttämätön osa oppivaa organisaatiota. Ilman tiedon ja osaamisen jakamista ihmisten kesken ei organisaatio voi oppia. (Ojala 2002, 169.)

Aikaisemmin todettiin, että yrittäjien aktiivisuus ketjun kehittämistyöhön osallistumisen suhteen vaihteli suuresti, joten on arvattavissa, että myös ajatukset ja toiveet yrittäjien keskinäiselle yhteistyölle eroavat yrittäjästä riippuen. Tällä on vaikutuksensa myös siihen, miten yrittäjät jakavat osaamistaan ja tietoa ketjussa. Aktiiviset yrittäjät jakavat analyysin mukaan tietoa avoimesti ja kertovat muille yrittäjälle omista ideoistaan. Jos joku on esimerkiksi keksinyt hyvän mainostekstin tai pohjan, se pistetään jakeluun kaikille, jotta muutkin voivat halutessaan hyödyntää sitä. Aktiivisempien yrittäjien mukaan hiljaisemmat yrittäjät puolestaan eivät analyysin perusteella juuri jaa omia ideoitaan ja ajatuksiaan muiden käyttöön. Tämä aiheutti analyysin mukaan hieman kritisointia aktiivisempien yrittäjien suunnalta. *”Sit niistä toisista yrittäjistä, vaikka niillä on kuinka hyvä idea, niin siitä kuulee sit puolen vuoden päästä et noi teki tuolla noin. Et miksei voi yleisesti sanoa heti sitä?”* Paljon hyödyllistä tietoa saattaa siis jäädä vaihtamatta, koska osa ei analyysin mukaan jaa osaamistaan.

Aktiivisemmat yrittäjät kokivat analyysin perusteella melko huonona asiana sen, että osaamisen ja ideoiden jakaminen ei ole vastavuoroista, vaan tieto kulkee ainoastaan yhteen suuntaan. Omien ideoiden yksipuolinen jakaminen muiden käyttöön aiheuttaa analyysin mukaan turhautumista aktiivisten yrittäjien keskuudessa ja tilanne koetaan epäreiluna ideoitaan jakavia yrittäjiä kohtaan. ”*Tulee itelle sellainen fiilis, että kun on niitä ajatuksia, että ite vaan antaa, mutta ei koskaan saa mitään.*” Tiedon epätasapuolinen jakaminen on analyysin perusteella johtanut osan yrittäjistä kohdalla jopa siihen, että tietoa ennen avoimesti jakaneet yrittäjät eivät enää halua jakaa sitä kuin ainoastaan muille aktiivisille, koska he eivät tunne saavansa vastineeksi koskaan mitään. ”*Mä oon aikasemmin pistänyt meille ihan yleiseen jakeluun intraan, että hei mä tein tämmösen, käyttäkää, jos haluatte, mutta en mä nykyään laita mitään, että mä laitan vaan noille aktiiviselle.*”

Analyysissa tuli myös esiin, että tietoa jakavien yrittäjien mukaan yrittäjät, jotka eivät jaa ideoitaan ja ajatuksiaan kovin usein yhteisesti, käyttävät analyysin mukaan kuitenkin hyödykseen tietoa jakavilta yrittäjiltä saatavaa tietoa ja materiaaleja. Tämä lisää analyysin mukaan aktiivisempien yrittäjien kokemaa epätasapuolisuutta osaamisen jakamisen suhteen entisestään. ”*Minusta olisi kauhean ihanaa, että sieltä tulisi jotain toiseenkin suuntaan.*” Analyysissa tuli kuitenkin ilmi, että passiivisemmin tietoa jakavat yrittäjät ovat valmiita kyllä kysyttäessä auttamaan ja antamaan ideoita muille. Analyysin perusteella tämä kuitenkin edellyttäisi aktiivisempien yrittäjien tekemää aloitetta yrittäjän suuntaan. ”*Jos minuun päin ollaan yhteydessä niin tietysti yritän auttaa ja näin päin pois.*”

Analyysin mukaan aktiivisesti osaamistaan jakavat yrittäjät näkivät, että jos kaikki osallistuisivat aktiivisemmin yhteisiin keskusteluihin ja jakaisivat ideoitaan muille, koko ketju voisi hyötyä siitä. Yrittäjät voisivat hyödyntää toisten jakamia hyviä ideoita omassa liiketoiminnassaan ja samalla parantaa oman palvelun ja toiminnan laatua, mikä lopulta heijastuisi todennäköisesti myös ketjun menestymiseen. ”*Vähän siitä olisi puserrettavissa enemmän etuja kaikille, kun jaettaisi niitä asioita vähän avoimemmin.*” Aktiivisemmin tietoa jakavat yrittäjät olivat analyysin mukaan sitä mieltä, että yrittäjien välisen tiedonkulun ja jakamisen parantaminen ja säätely olisi ensisijaisesti ketjujohtajan asia. Ketjujohtajalla on analyysin mukaan ketjun koordinaattorin asema. ”*Kyllä ketju totta kai pystyy sitä säätelemään, että onko se näin vai eikö se ole näin. Onhan tavallaan ketju ja omistajat siinä semmosessa tietynlaisessa roolissa, että*

antaako ne tämmöstä tapahtua vai ei.” Analyysin mukaan osaamistaan jakavat yrittäjät kaipasivat franchisingantajan omalla toiminnallaan pyrkivän tasapuolistamaan tämänhetkistä tilannetta, jossa osa esittää ideoitaan avoimesti ja osa pitää mielipiteensä ja ehdotuksensa omana tietonaan. Jos osa yrittäjistä ei itse oma-aloitteisesti jaa osaamistaan, aktiivisempien yrittäjien keskuudesta ehdotettiin, että tämä tieto kulkisi edes ketjujohdon välityksellä myös muille. ”Kun se kiertää näitä alueita ja se on yrittäjään yhteydessä niin, että se yrittäisi repiä niitä juttuja irti siitä yrittäjästä, että se tietäisi mitä sillä alueella tehdään.”

Johdon haasteena on saada kaikki organisaation jäsenet ymmärtämään oman osaamisen jakamisella saavutettavat hyödyt. Organisaation jäsenet eivät kilpaile keskenään, vaan kaikkien tulisi työskennellä samojen tavoitteiden eteen. Varsinkin franchisingketjussa jokaisen yrittäjän tulos vaikuttaa koko ketjun menestykseen, joten toisen yrittäjän onnistumisesta on aina hyötyä myös itselle. Tämän vuoksi oman osaamisen ja tietämyksen jakaminen myös toisten hyödynnettäväksi on kannattavaa. Koska franchisingyrittäjän yhtenä velvollisuutena on antaa panoksensa ketjuyhteistyöhön (katso luku 2.1), liittyy siihen myös valmius antaa omaa osaamista ja tietoa muiden käyttöön ja hyödynnettäväksi. Tiedon panttaus jarruttaa yhteistä kehitystä ja saa aikaan välien kiristymistä. Franchisingyrittäjältä pitäisi aina löytyä solidaarisuutta ja valmiutta auttaa ja tehdä asioita muiden hyväksi, vaikka siitä ei välttämättä hyötyisikään itse.

Osaamisen ja tiedon onnistunut siirtyminen edellyttää osaamisen jakamiselle avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Tämä edellyttää jokaiselta vahvaa sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johto voi pyrkiä lisäämään ihmisten halukkuutta jakaa tietoa esimerkiksi palkitsemalla aktiivisesti osaamistaan jakavia henkilöitä. Palkitseminen ei kuitenkaan aina riitä jakamisen kannusteeksi, jos ilmapiiri on muuten sulkeutunut ja yksilökeskeinen. Liiallinen yksilökeskeisyys organisaatiossa onkin aina tiedon ja osaamisen jakamisen este. (Ojala 2008, 280–281.) Tietysti sellaisten henkilöiden palkitseminen, jotka jatkuvasti jakavat omaa osaamistaan ja ideoitaan, osoittaa, että vaivannäköä arvostetaan. Sydänmaalakka (2004) korostaa luottamuksen merkitystä tiedon jakamisessa. Tieto tulisi saada virtaamaan mahdollisimman vapaasti organisaatiossa, mikä onnistuu ainoastaan luottamuksen ilmapiirissä, jonka merkitys tulikin ilmi jo luvussa 2.4. Tiedon ja osaamisen jakamisen tavoitteina voidaan pitää, että mahdollisimman suuri osa organisaation sisällä olevasta tiedosta olisi organisaation näkyvää tietoa. (Sydänmaalakka 2004, 219–220.)

Osaamisen jakamisen keinoja

Osaamisen jakamiseen yhteiseen hyötykäyttöön organisaation sisällä on olemassa monia eri keinoja. Osaamisen ja tiedon tehokas jakaminen vaatii kuitenkin suunnitelmallisuutta ja tahtoa kehittää yhteistyötä. Jos organisaatiossa ei ole aikaisemmin valinnut avoin tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuri, vaatii uusiin toimintatapoihin siirtyminen totuttelua ja varsinkin sitoutumista. Osaamisen jakamisen kulttuurin saavuttaminen edellyttää ensisijaisesti johdon aktiivista roolia osaamisen jakamisen edistäjänä. Seuraavassa esitellään muutamia eri tapoja jakaa tietoa ja osaamista ja edistää yhteisöllistä oppimista organisaation sisällä. Myös muita keinoja on olemassa ja jokainen organisaatio löytää varmasti niistä itselleen parhaan ja tarkoituksena onkin vain antaa vinkkejä, jotka voisivat toimia erityisesti franchisingketjussa yhteisen oppimisen edistäjinä.

Benchmarking

Benchmarking perustuu oman toiminnan vertaamiseen parhaisiin kilpailijoihin tai muuten hyvin menestyneisiin organisaatioihin. Benchmarking-kohteeksi voi olla hyvä valita oman alan ulkopuolinen organisaatio, jottei kilpailuasetelmaa synny ja kohteen menestystekijät on myös usein helpompi havaita. Benchmarkingia voidaan käyttää, kun tavoitteena on parantaa jotain tiettyä toiminnan aluetta tai vain, koska halutaan oppia muiden hyvistä toimintatavoista. Benchmarking-hankkeen onnistuminen vaatii hyvää suunnittelua. Kohteesta kannattaa hankkia tietoa etukäteen ja yhdessä pohtia organisaatiossa, mitkä ovat omia ongelmia, mitä halutaan oppia ja miksi juuri kyseinen organisaatio on valittu benchmarking-kohteeksi. Ennakkoon hankitusta tiedosta on hyötyä, jos opittuja asioita halutaan hyödyntää omassa toiminnassa. (Ojala 2008, 244.)

Viitalan (2004) teoksessa Laatukeskuksen Benchmarkingpalveluiden johtaja Päivi Strömmer määrittelee benchmarkingin idean hyvin: *”Benchmarking on riittävää nöyryyttä sen myöntämiseksi, että joku toinen on parempi, ja riittävää viisautta sen oppimiseksi, kuinka voi tulla yhtä hyväksi tai jopa paremmaksi.”* Strömmer pitää benchmarkingia erittäin tehokkaana oppimisen keinona, joka auttaa asettamaan tavoitteita toiminnalle ja myös osoittaa, miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Benchmarking edellyttää johtajalta paljon. Hyvä johtaja haluaa aina oppia uutta ja tietää myös, että itseään paremmilta voi ja kannattaa oppia. Toisilta oppiminen voikin usein olla helpompaa ja hyödyllisempää kuin pyrkiä itse löytämään kaikki vastaukset. Benchmarking

voi tarjota organisaation jäsenille paljon uusia työkaluja toiminnan kehittämiseen ja parhaimmillaan se vahvistaa myös yhteishenkeä. Hyvien käytäntöjen näkeminen benchmarking-kohteiden jokapäiväisessä työssä auttaa ymmärtämään, kuinka myös oman toiminnan kehittäminen voi oikeasti parantaa työn laatua ja myös motivaatiota. Strömmerin mukaan benchmarking tarjoaa mahdollisuuden sekä pieneen kehitykseen että myös radikaaleihin kehitysaskeliin. (Viitala 2004, 174.)

Sisäinen benchmarking

Benchmarkingia on mahdollista myös soveltaa organisaatioissa sisäisesti yhteisenä oppimishankkeena. Tällä tarkoitetaan, että eri henkilöt ja yksiköt, tai franchisingketjussa eri yrittäjät, siirtävät osaamistaan ja toimintatapojaan toistensa välillä. Sisäisen benchmarkingin avulla parhaat ja toimivimmat käytännöt saadaan esiin ja kaikki voivat ottaa niistä oppia oman toimintansa kehittämisessä. Jos esimerkiksi joku henkilö on saavuttanut työssään erityisen hyviä tuloksia, voidaan häntä pyytää jakamaan omat toimintatapansa ja menettelynsä myös muiden käyttöön. Samalla tavalla henkilöt, jotka ovat oppineet muiden hyvistä käytännöistä, jakavat vastavuoroisesti omia käytänteitään myös eteenpäin. Osaamisen siirtäminen organisaation sisällä nopeuttaa koko organisaation oppimista. Sisäinen benchmarking vaatii yleensä toimiakseen jonkun, kuten johtajan, koordinoimaan käytäntöjen jakamista ja tunnistamista. (Ojala 2008, 244.) Muiden hyvien käytäntöjen kuuleminen antaa uusia näkökulmia työntekoon ja mahdollistaa myös oman toiminnan kriittisen arvioinnin (Sarala & Sarala 2001, 141).

Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi

”Ihminen tietää aina enemmän kuin pystyy sanomaan.”

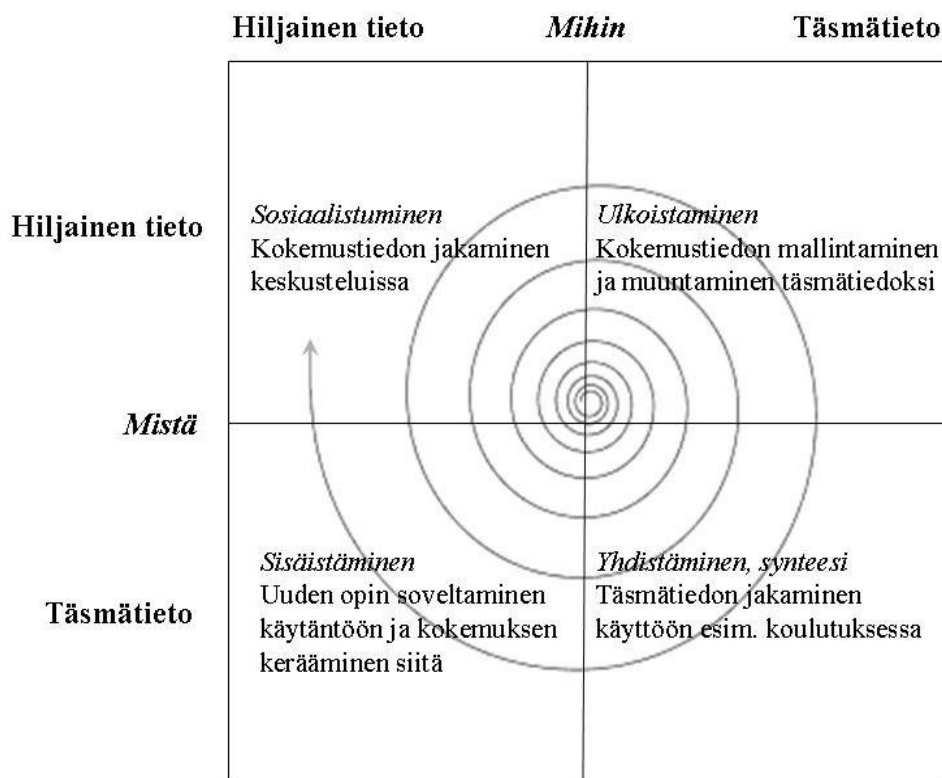
– Michael Polanyi (Ojala 2008, 52)

Osaamisen jakamisen kannalta on hyvä ymmärtää myös organisaatioissa piilevän hiljaisen tiedon (tacit knowledge) merkitys. Hiljaista tietoa liittyy kaikkiin edellä mainittuihin osaamisen jakamisen keinoihin, mutta sen merkityksellisyyden vuoksi siihen paneudutaan tässä vielä syvemmin. Hiljainen tieto on jokaisen ihmisen henkilökoh- taista tietoa, jota on vaikea jakaa tai kommunikoida sanoin. Hiljaista tietoa kertyy kokemusten kautta ja siihen kuuluu yksilöllisiä uskomuksia, mielikuvia, asenteita, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä. Myös henkilön ammattitaito, osaaminen ja muut konkreettiset tiedot ja taidot ovat osa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon vastakohta on täsmäl-

linen tieto (explicit knowledge). Täsmällinen tieto on objektiivista ja helposti määriteltävää ja se on hyvin ilmaistavissa sanoin, numeroin ja kuvin. Täsmällinen tieto on tallennettavissa esimerkiksi ohjekirjoihin, yhteisiin sääntöihin ja tietopankkeihin. (Viitala 2004, 178.)

Hiljainen tieto lisääntyy ihmisillä suhteessa heidän kokemukseensa. Tästä syystä yleensä organisaatioissa pisimpään olleilla on hallussaan kaikkein eniten hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu erityisesti asiantuntijatyössä ja asiakaspalvelutehtävissä. Näin ollen myös Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjun yrittäjillä on jokaisella hallussaan paljon yksilöllistä hiljaista tietoa, jota on kertynyt heille vuosien ammattitaitoisien asiakaspalvelutyön kautta. Koska hiljaista tietoa ei pysty silmin havaitsemaan, sen merkitys huomataan valitettavan usein organisaatioissa vasta, kun se menetetään. Jos hiljaista tietoa ei jaeta organisaation sisällä, saattaa esimerkiksi yhden henkilön jääminen eläkkeelle jättää merkittävän aukon koko organisaation osaamiseen. Hiljainen tieto on se, joka on muokannut organisaatioista sellaisia kuin ne ovat. Hiljainen tieto organisaatioissa on asioita ja tapoja, joita ei osata selittää, mutta silti jokainen osaa sanomattakin toimia niiden mukaisesti. Nykypäivän organisaatioiden haasteena on kehittää sellaisia tiedon jakamisen tapoja, joiden avulla saadaan hiljainen tieto näkyväksi ja yhdistettyä se tietoiseen eli täsmälliseen tietoon. (Ojala 2008 52–53.) Tämän jälkeen uusi täsmällinen tieto voi taas vähitellen muotoutua osaksi ihmisten hiljaista tietoa.

Japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) ovat yhdessä kehittäneet teoreettisen mallin, jossa esitellään uuden tiedon luomisen prosessi (kuvio 5). Mallin avulla esitellään neljä vaihetta, joiden kautta tieto Nonakan ja Takeuchin mukaan siirtyy organisaatiossa ja lopulta muuttuu uudeksi tiedoksi. Tiedon siirtoa näiden neljän vaiheen välillä voidaan heidän mukaansa kuvata spiraalin avulla, sillä prosessi etenee spiraalimaisesti jokaisen vaiheen läpi ja kaikki vaiheet ovat yhtä tärkeitä uuden tiedon synnyttämiseksi. Tiedon siirtymisen neljä vaihetta ovat sosiaalistuminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Ojala 2002, 176.)



KUVIO 5. Uuden tiedon luomisprosessi (Ojala 2002, 177)

Sosiaalistuminen

Uuden tiedon luomisen ensimmäinen vaihe on sosiaalistuminen eli hiljaisen tiedon tekeminen yhteiseksi jakamalla sitä. Tietoa jaetaan esimerkiksi keskustelemalla kokemuksista sekä tarkkailemalla muiden tekemistä. Tämä vaihe edellyttää yleensä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, jotta henkilöt voivat todella syventyä toistensa ajatuskulkuun. (Ojala 2002, 176–177.)

Ulkoistaminen

Ulkoistamisvaiheessa yhteinen hiljainen tieto pyritään muuttamaan täsmälliseksi tiedoksi käsitteellistämällä se. Yhdessä pohtimalla yritetään löytää erilaisia tapoja ilmaista hiljainen tieto kielellisesti esimerkiksi metaforien, käsitteiden ja mallien muodossa. Ulkoistamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi kirjoittamista, mallintamista tai muita apukeinoja, jotka voivat helpottaa hiljaisen tiedon käsitteelliseksi ja näkyväksi tekemistä. (Ojala 2002, 176–177.)

Yhdistäminen

Ulkoistamisen jälkeen täsmälliseksi muutettua hiljaista tietoa ryhdytään jakamaan yhteiseen käyttöön. Yhdistämisvaiheessa jo olemassa olevasta tiedosta muodostetaan

tietoa järjestelemällä, vertailemalla, lisäämällä ja luokittelemalla uutta täsmällistä tietoa. Tiedon yhdistämistä voi tapahtua esimerkiksi kokousten, koulutuksen, keskustelun tai tietokoneen välityksellä tapahtuvan vuorovaikutuksen avustuksella. (Ojala 2002, 176–177.) Yhdistämisvaiheessa organisaatiossa muodostuu usein uusia yhteisiä työkaluja ja ohjeita toimintaan jatkossa. Yhdistäminen voi synnyttää myös tietojärjestelmän, johon kootaan yhdistämisen tuloksia esimerkiksi raporttien, suunnitelmien, toimintaohjeiden ja tiedotteiden muodossa. (Viitala 2004, 180.)

Sisäistäminen

Tiedon luomisen prosessin viimeinen vaihe on sisäistäminen. Sisäistämisyksikössä prosessin tuottamaa uutta tietoa pyritään viemään käytäntöön. Prosessista valikoidaan tarvittavat tiedot, joita ryhdytään soveltamaan organisaation työssä. Uuden tiedon käyttöönoton apuna voidaan käyttää esimerkiksi yhteisiä koulutustilaisuuksia. Koulutusta ei kuitenkaan välttämättä tarvita, jos yksilöt pystyvät omaehtoisesti hyödyntämään uutta tietoa omassa työssään. Sisäistämisyksikössä omaksuttu uusi tieto muuttuu taas ajan myötä uusiksi kokemuksiksi ja uudeksi toimintaa ohjaavaksi hiljaiseksi tiedoksi. (Viitala 2004, 180.)

Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon luomisen prosessi ei välttämättä etene franchisingketjussa aivan mallin esittämällä tavalla. Prosessi nimittäin sisältää paljon kasvotusten tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta, johon franchisingketjun jäsenillä on kuitenkin vain harvoin mahdollisuuksia. Vaikka hiljaisen tiedon jakaminen ja muuttaminen yhteiseksi uudeksi tiedoksi on franchisingketjussa haastavaa, se ei tarkoita, ettei siihen kannattaisi pyrkiä. Franchisingketjussa nimittäin yrittäjien hallussa olevaa henkilökohtaista hiljaista tietoa ei yritysten maantieteellisen etäisyyden ja harvojen tapaamisten vuoksi päästä hyödyntämään yhteisesti ketjussa. Juuri tämän vuoksi hiljaisen tiedon näkyväksi saamiseen tulisi panostaa. Prosessin käynnistämisessä johdon rooli on jälleen keskeinen.

Helsingin Sanomien (14.9.2009) artikkelissa tuodaan myös esille hiljaisen tiedon merkitys organisaatioiden tuloksen tekijänä. Tutkija Marko Kesti ja professori Antti Syväjärvi ovat tutkineet ja mitanneet organisaatioissa piilevää hiljaista tietoa ja selvittäneet, miten hiljainen tieto voitaisiin saada näkyväksi. Esiin pyritään tuomaan nimenomaan se hiljainen tieto, joka sijaitsee organisaatioiden hiljaisimpien ihmisten mielisissä ja ajatuksissa. Näin ollen hiljaista tietoa ei pidetä ainoastaan eläkkeelle jäävien tai

organisaatiosta poislähtevien tietovarantona, joka pitää välittää uusille tulokkaille. Kestin ja Syväjärven mukaan hiljaisen tiedon esiin tuomisen tavoitteena on luoda viihtyisyyttä ja tehokkuutta työympäristöön ja pitkällä aikavälillä myös parantaa organisaation tulosta. Se myös helpottaa käytännön asioiden hoitamista organisaatioissa, sillä yhteishenki paranee ja asioiden toteuttaminen nopeutuu, kun tieto kulkee avoimemmin organisaatiossa. Hiljaisen tiedon tuominen esiin tarkoittaa käytännössä sitä, että johto pyrkii saamaan ideoita ja kehitysehdotuksia myös hiljaisilta ja ujommilta ihmisiltä ja näin tasapuolistamaan tilannetta. Syväjärven ja Kestin mielestä organisaatioista löytyy aina aktiivisia ja kehittämishaluisia henkilöitä, mutta useimmiten enemmistö on passiivisia ja hiljaisia ja siksi johdon tulisi keskittyä juuri heihin. (Niemelä 2009.)

Artikkelissa mainitaan esimerkkinä puukkotehdas Marttiini, joka on kokeillut tuloksen kehittämistä tuomalla hiljaista tietoa esiin. Kehitystyötä on tehtaassa kokeiltu ennenkin, mutta ei koskaan koko henkilöstön voimin. Kokeilun tulokset osoittautuivat hyvin myönteisiksi. Työntekijät jaettiin kehittämisryhmiin ja jokainen ryhmä laati kehitysehdotuksia, joista sitten valittiin tärkeimmiksi koetut. Aikaisemmin hiljaa pysytelleet työntekijätkin olivat nyt innolla mukana ideoimassa muiden kanssa. Syväjärvi ja Kesti muistuttavat, että hiljaisen tiedon tuottavaksi saaminen vaatii seurantaa ja keskustelua. Parhaat tulokset syntyvät pitkässä juoksussa. Hiljaa pysyttelevä ei siis tarkoita sitä, että ideoita tai sanottavaa ei olisi. Useimmiten syyt löytyvät jostain muualta, kuten organisaation kulttuurista, juurtuneista toimintatavoista, ilmapiiristä tai johtamistavasta. Johdon kannattaa paneutua näiden syiden selvittämiseen, sillä muuten moni hyvä idea ja ajatus voi jäädä kuulematta. (Niemelä 2009.)

Analyysin mukaan Opiskelijoiden Vuokravälitys ketjun kehittämisen suhteen aktiivisista yrittäjistä moni toivoi, että hiljaisemmat yrittäjät toisivat äänensä paremmin kuuluviin. Johdon olisi siis hyvä ryhtyä pohtimaan keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen ja näkyväksi tuomiseen. Ihmisten halukkuus jakaa omaa hiljaista tietoaan muille edellyttää aina avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä (Ojala 2008, 280).

4.3 Maineen kehittäminen

”Brandi voidaan tehdä, imago rakentaa, mutta maine ansaitaan.”

(Aula & Heinonen 2002, 61.)

Tässä luvussa käsitellään organisaation maineen kehittämistä yhtenä osana ketjujohtajan tehtävää kehittäjänä. Organisaation maineesta ja maineeseen vaikuttavista tekijöistä on tämän tutkimuksen yhteydessä perusteltua puhua, sillä maineeseen liittyvät seikat, kuten organisaation brandi, imago, näkyvyys ja markkinointi, nousivat analyysin mukaan niin merkittäviksi vaikuttimiksi ketjun sisäisen yhteistyön kannalta. Esimerkiksi markkinointiin liittyvät asiat tulivat analyysissä jatkuvasti esille, vaikka markkinointi ei alun perin liittynyt tutkimuksen teemoihin. Ilman tätä kappaletta tutkimuksesta jäisi mielestäni puuttumaan jotain olennaista eikä se vastaisi tavoitettaan tuottaa mahdollisimman kattava työ sisäisen yhteistyön tilasta. Organisaation maineeseen ulkoisesti vaikuttavilla tekijöillä on siis selvästi suuri merkitys myös sisäisesti.

Maine on organisaatiosta kerrotuista tarinoista koostuva kokonaisuus, jonka perusteella eri sidosryhmät antavat organisaatiolle arvon. Tarinoiden tulee aina perustua todellisuuteen ja organisaation pitää pystyä konkretisoimaan ne käytännön toiminnassa, sillä maine on totta, ei vain mielikuvia. Jokaisella organisaatiolla on oma maine, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten hyvä maine voidaan saavuttaa. Franchisingketjussa ketjun hyvä maine vaikuttaa kaikkien ketjun jäsenten toimintaan. Yhteinen hyvä maine tuo etuja jokaiselle. Hyvä maine luo suotuisat toimintaedellytykset ja auttaa menestymään, kun taas huono maine voi vaikeuttaa toimintaa ja huonontaa organisaation elinolosuhteita. (Aula & Heinonen 2002, 32–33.)

Imago ja brandi ovat oleellinen osa organisaation mainetta, mutta vain ulkoisesti. Kappaleen alussa oleva Aulan ja Heinosen (2002) teoksesta lainattu sitaatti kiteyttää hyvin maineen olemuksen. Maineen ydin on mielikuvien ja kokemusten onnistuneessa yhdistämisessä (Aula & Heinonen 2002, 23). Kuitenkin, jotta hyvä maine saatetaan ihmisten tietoisuuteen, tarvitaan mielikuvia ja tarinoita, minkä vuoksi tässä luvussa käsitellään markkinointia, näkyvyyttä ja imagoa sekä brandiä osana maineen kehittämistä. Lopuksi pohditaan vielä hieman hyvän maineen aineksia ja tärkeimpiä maineeseen vaikuttavia tekijöitä.

Markkinoinnin merkitys

Franchisingketjussa, jossa kaikki ketjun yritykset edustavat samaa liikemerkkiä ja konseptia, onnistunut markkinointi on yksi tärkeimmistä asioista ketjun maineen ja imagon kannalta. Markkinoinnin avulla myös pidetään yllä vanhoja hyviä asiakassuheteita ja autetaan uusia asiakkaita löytämään ketjun palvelut. Ehkä hieman yllättäenkin OVV-ketjun tämänhetkinen markkinointitilanne nousi analyysissa tyytymättömyyttä aiheuttavaksi asiaksi. *”Sanotaan näin että se meidän mainos- ja markkinointimateriaali ja tällainen yhteinen materiaali yleensäkin niin se on aika huonossa jamassa tällä hetkellä.”* Analyysin mukaan vaikuttaa siltä, että ketjulta ja ketjujohdolta ei tällä hetkellä ole saatavilla sellaista tukea markkinointiin, jota suurin osa yrittäjistä tarvitsisi oman mainontansa onnistuneeseen toteuttamiseen.

Analyysin perusteella aikaisemmin ketjulla oli erityinen mainonnasta vastannut henkilö, jolta yrittäjät pystyivät aina halutessaan tilaamaan mainospohjia ja omia tarpeitaan vastaavia mainostekstejä. Tämä ei maksanut yrittäjille mitään, vaan se sisältyi ketjun yrittäjille tarjoamiin palveluihin. Kyseisen henkilön jäätyä äitiyslomalle on markkinointituki analyysin mukaan vähentynyt ja heikentynyt laadultaan. *”Sillonhan homma toimi hyvin, et nythän se on ihan jumissa ja kaikki on ihan pallo hukassa ja varmaan aika ärtyneitäkin siitä.”* Tällä hetkellä ketjulla on kyllä mainostoimisto, jonka kautta yrittäjät saavat tietynlaiset mainospohjat, mutta mainostekstejä toimistolta ei analyysin mukaan tule. Yrittäjien on siis joko keksittävä itse omat mainostekstinsä tai vaihtoehtoisesti hankittava tekstit omatoimisesti jostain muualta, kuten esimerkiksi toisesta mainostoimistosta. Ulkopuolisen avun käyttäminen mainosten teossa tietysti maksaa, mikä myös hankaloittaa tilannetta, sillä aikaisemmin mainokset kuuluivat franchisingmaksulla saataviin palveluihin. Monellakaan yrittäjistä ei ole juuri kokemusta mainosten teosta, joten tilanne koetaan analyysin mukaan vaikeana, kuten seuraavat sitaattit kertovat. *”Minulla oli semmoinen olo, kun minä jouduin itse tekemään niitä mainoksia, että minä en osaa ja minua hävettää, kun se lehti tulee ja minä katson sitä minun mainostani.”* *”Vähän niinkuin hihasta vedetään, että kirjoitellaan tähän nyt tällainen teksti.”* Uuden mainostoimiston toiminta ei muutenkaan ole analyysin mukaan sujunut täysin yrittäjien odotusten ja tarpeiden mukaisesti. *”Kun tässä tuli tämä uusi mainostoimisto niin siinä on alussa vähän takkuillut se homma, että ei sinänsä ole ihan viime aikoina tullut uusia mainoksia, mitä olisi ehkä kaivattu tässä jo pikkuhiljaa.”*

Analyysin mukaan yrittäjät olivat melko samoilla linjoilla siinä, että ketjun tulisi tarjota yrittäjille paremmat työkalut mainonnan toteuttamiseksi. Franchisingantajan ei vaa-
dittu ottavan kantaa yrittäjien paikalliseen mainontaan esimerkiksi mainospaikan tai ilmoitusten koon suhteen, mutta välineet ja keinot mainonnan toteuttamiseen olisi
analyysin mukaan tultava ketjulta. ”*Ne pelivälineet, niin mun mielestä pitäis olla ket-
jun toimesta.*” Analyysissa selvisi, että osa yrittäjistä on ottanut itse ohjat käsiinsä ja
pohtii nykyisin keskenään mainostekstejä, koska ketjulta ei saa tekstejä ja kaikilla ei
ole resursseja hankkia apua mainosten suunnitteluun. ”*Me ollaankin nyt otettu tämä
homma vähän omiin käsiin, että tehdään me se eikä jäädä odottamaan, että ketju teki-
si.*” Osa olisi analyysin perusteella valmis osallistumaan tarvittaessa yhteisen mainos-
toimiston kustannuksiinkin, jos se takaisi halutunlaisten mainosten saamisen. Ketjun
yhteinen mainostoimisto ei nimittäin tulisi maksamaan yhtä paljon, kuin jos jokainen
yrittäjä hankkisi omansa. Yksi yrittäjistä kertoi jo tehneensä itse sopimuksen mainos-
toimiston kanssa, koska tilanteeseen ei ole tullut muutosta. Tämä yrittäjille epäedulli-
nen tilanne on jatkunut jo pitkään ja yrittäjät ovat analyysin mukaan epätietoisia siitä,
onko tilanteeseen tulossa muutoksia. ”*Kyllä on luvattu, että niitä sitten tässä lähiai-
koina tulisi, mutta ei ainakaan tähän mennessä ole tullut.*”

Analyysin perusteella ketjusta löytyy myös yrittäjiä, jotka kokevat tämänhetkisen ti-
lanteen markkinoinnin suhteen riittävän hyväksi eivätkä kaipaa suuria muutoksia.
Mainostekstien ideoimisen siirtymistä yrittäjien vastuulle ei myöskään kaikkien kes-
kuudessa nähty suurena ongelmana, vaan niiden keksimistä pidettiin analyysissa jopa
suhteellisen helppona. ”*Jos oma ideointikyky riittää, niin kyllä niistä pohjista pystyy
melkein mitä vaan keksimään.*”

Tämänhetkiseen markkinointitilanteeseen kaivattiin analyysin mukaan muutosta osan
yrittäjien toimesta myös siksi, että ketju näyttäisi paremmalta asiakkaiden silmissä.
Mainontaan ja materiaaleihin toivottiin yhtenäisempää linjaa. Koska tällä hetkellä
jokainen yrittäjä laatii omat mainoksensa omalla paikkakunnallaan, ei ketju näy ulos-
päin kovinkaan samankaltaisena. ”*Jos me halutaan olla ketju ja näkyä samannäköise-
nä, niin kuin tavallaan yrittää brändiä luoda tästä, niin silloinhan pitää olla saman-
näköinen.*” Tarjolla olevaa mainosmateriaalia pidettiin analyysin perusteella osittain
vanhanaikaisena ja materiaalia toivottiin muutettavan nuorekkaampaan ja ajan hen-
keen sopivampaan muotoon. Analyysin mukaan ketjun mainosmateriaali ei juuri ole
vuosien varrella muuttunut. ”*Materiaalit, kaikki mikä tulee, niin on semmosta saman-*

laista mössöä mitä on ollu viimeiset kymmenen vuotta.” Ketjun yleisilmeeseen, kotisivuja myöten, kaivattiin myös päivitystä. Koska kohderyhmänä ovat opiskelijat ja nuoret aikuiset, haluttiin analyysin mukaan myös mainonnan olevan kohderyhmän kiinnostuksen herättävää. ”Että pysyttäisiin jollain tavalla siinä hommassa mukana, että meidän mainokset ei näyttäisi katsastuskonttorin mainoksilta, mistä minä saan kuulla.”

Mainontamateriaalin ja -tuen puutteellisuus verrattuna aikaisempaan hyvään tilanteeseen, koettiin osan yrittäjien keskuudessa akuuttina ongelmana, johon pitäisi löytyä pikainen ratkaisu. Vastuu ongelman ratkaisusta on yrittäjistä analyysin perusteella pitkälti ketjujohtoon harteilla. Analyysissa tuli kuitenkin ilmi, että franchisingantaja ei ole tähän mennessä ollut kovin innokas puhumaan asiasta tai etsimään ratkaisuja tilanteeseen. *”Mutta kun ne ei edes yritä tehdä et miten tämä nyt hoituis, vaan se nyt jää vaan siihen, että tässä on nyt nämä mainospohjat ja pärjäilkää.”* Kritiikkiä annettiin myös siitä, että ketjujohto ei osallistu tarpeeksi aktiivisesti mainosten ja mainostekstien ideointiin. *”Sekin menee nyt täysin niin että me yrittäjät keskenään mietitään.”* Franchisingantajalla ja franchisingyrittäjillä saattaa myös olla hieman eri näkemykset siitä, onko markkinoinnin hoitaminen miltä osin ketjun tehtävä ja miltä osin yrittäjien. Koska markkinointi on kuitenkin merkittävässä roolissa franchisingyrittäjien jokapäiväisessä työssä, asia olisi hyvä saada nopeasti kuntoon. *”Ois kiva, jos siihen sillä tavalla panostettais, et saatais se suhteellisen pikaisestikin toimimaan”.*

Markkinointiin liittyvät hyödyt luetaan usein yhdeksi merkittävimmistä eduista franchisingyrittäjäksi ryhtyessä. Franchisingketjun jäsenen ei tarvitse alkaa markkinoida yritystään täysin nollasta, vaan hänellä on usein tukenaan jo valmiiksi asiakaskunnan keskuudessa tunnettu ja uskottava yrityskuva, jolloin kovin suuria markkinointitoimenpiteitä ei varsinkaan aloitusvaiheessa tarvita. Ehkä vielä tärkeämpi ketjun jäsenyyden tarjoama hyöty markkinoinnin kannalta on kustannussäästöt. Ketjussa on mahdollisuus tehdä yhteishankintoja, jolloin saavutetaan volyymietuja ja markkinointikustannusten pitäisi olla jokaiselle yrittäjälle huomattavasti pienemmät, kuin jos jokin hoitaisi koko markkinointinsa yksin. Monissa ketjuissa yrittäjiltä peritään erillistä markkinointimaksua, jonka käyttökohteena ovat yhteismarkkinointiin liittyviin toimenpiteisiin kuuluvat kustannukset, kuten yhteisessä mainoskampanjassa tarvittavan materiaalin ja mainostilan ostot. Markkinointimaksun on tarkoitus taata hyvä ja laadukas markkinointi ja mainonta jokaiselle yrittäjälle tasapuolisesti ja varmistaa, että

kaikki markkinointiin tarkoitettu raha myös käytetään ainoastaan markkinointiin. (Laakso 2005, 72–96.)

Yksi ketjun laajuisen markkinoinnin ideoista on näkyä yhdenmukaisena asiakkaille riippumatta toimipisteestä tai sijainnista. Kuten Laakso (2005) toteaa, ulkoisella markkinoinnilla pyritään muodostamaan yhtenäinen ja tiivis kuva eri yksiköiden toiminnasta sekä myös erottamaan ketjun tarjonta kilpailijoista (Laakso 2005, 55–58). Koska OVV-ketjun mainonta ei tällä hetkellä mainospohjia lukuun ottamatta ole yhtenäistä yrittäjien keksiessä pääosin itse mainostekstit, vaikuttaa se väistämättä ulospäin näkyvään ketjun kokonaiskuvaan. Markkinointia suunniteltaessa kannattaa myös pohdita, minkälainen kuva ketjusta halutaan ulospäin antaa ja mikä on kohderyhmä. Jos ketjun kohderyhmä ovat nuoret opiskelijat ja ketjun vahvuutena on nuorekas ja rento asenne, niin myös mainonta on hyvä suunnitella tukemaan näitä asioita. Aina tietysti väliajoin on myös hyvä selvittää esimerkiksi kyselyjen avulla asiakkailta ja kohderyhmään kuuluvilta henkilöiltä, mitkä asiat mainoksissa kiinnostavat heidän huomionsa ja mitä mieltä he ovat ketjun nykyisistä mainoksista ja markkinointitavoista. Franchisingantajan tehtäviin kuuluu varmistaa, että markkinointi pysyy ajan tasalla. Jos markkinointimateriaali ja -keinot ovat ristiriidassa oikean yrityskuvan kanssa ja markkinointi ei vetoa toivottuun kohderyhmään, voi markkinoinnista olla jopa enemmän haittaa kuin hyötyä. (Laakso 2005, 55–58.)

Franchisingketjussa yrittäjällä on usein melko suuri vastuu oman yrityksensä markkinoinnin hoitamisesta. Tämä ei kuitenkaan vähennä franchisingantajan velvollisuutta huolehtia, että jokainen onnistuu markkinoinnissaan ja heillä on käytössään tarvittavat välineet ja keinot. Franchisingantajan tehtävänä on seurata yrittäjien markkinointia ja puuttua heti asiaan, jos ongelmia ilmenee. Jos franchisingyrittäjät eivät ole tyytyväisiä ketjun tarjoamaan markkinointitukeen tai yhteistyökumppaniin, on franchisingantajan ryhdyttävä toimenpiteisiin ja pyrittävä korjaamaan tilanne. (Laakso 2005, 95–141.)

OVV-ketjun useampi yrittäjä on ollut tyytymätön ketjun mainostoimiston tarjontaan analyysin mukaan jo pidemmän aikaa, minkä olisi pitänyt aiheuttaa toimenpiteitä franchisingantajan suunnalta. Franchisingyrittäjä maksaa säännöllisesti franchisingmaksua, jolle hän odottaa saavansa vastineeksi tukea ja apua aina tarvittaessa. Vaikka OVV-ketjun yrittäjät eivät maksa erillistä markkinointimaksua, on heillä oikeus saada markkinointiapua. Ketjun ei tarvitse kokonaan kustantaa yrittäjien markkinointia, mut-

ta se voi esimerkiksi ottaa kontaktia eri tahoihin ja selvittää eri vaihtoehtoja, miten kaikki pystyisivät toteuttamaan markkinointinsa helposti ja laadukkaasti. Kuten Laakso (2005) kirjoittaa, ketjujohdon tehtävä on johtaa ja ohjata ketjua niin, että yrittäjät pystyvät keskittymään heidän tärkeimpään tehtäväänsä eli oman liiketoimintansa pyörittämiseen. Jos yrittäjät joutuvat tekemään ketjujohdon tehtäviä, tulee siitä suorittaa korvaus. (Laakso 2005, 257.)

Näkyvyyden ja brandin kehittäminen

Analyysin mukaan tällä hetkellä ketjun tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi markkinoinnin lisäksi tunnettuuden ja näkyvyyden parantaminen. Tunnettuuden kehittämistä pidettiin jopa ketjujohdon tärkeimpänä tehtävänä. *”Ketjun tunnettavuuden kehittäminen on heidän tärkein tehtävänsä sitten.”* Yksi selkeä kritiikin aihe oli ketjun vähäinen näkyvyys valtakunnallisesti. Näkyvyyden varmistaminen on analyysin perusteella tällä hetkellä pitkälti yrittäjien paikallisen mainonnan varassa, koska Opiskelijoiden Vuokravälitys ei näy yhteisesti ketjuna. *”Valtakunnallinen näkyvyys on tietysti aika rajoittunutta.”* *”Ei se nyt ketjuna näy muuten kuin, että meillä on opiskelijoiden vuokravälitys logot, käyntikortit ja sitten mainokset pyritään tehdä samannäköisiksi.”* Analyysin mukaan osa kaipasi jonkinlaista parannusta valtakunnalliseen ja yhteiseen näkyvyyteen. Ketjujohdon ajateltiin analyysin mukaan ottaneen tietoisesti linjan pysyttellä hieman taka-alalla eikä tuoda itseään liikaa esiin, mikä ei kuitenkaan kaikkia miellyttä. *”Minä en nyt haluaisi olla niin kauhean pienesti ja huomaamaton.”*

Franchisingketjun ulkoinen näkyvyys asiakkaille ja muille sidosryhmille on tärkeä osa imagoa eli ketjun itsestään antamaa kuvaa ja vaikutelmaa. Imago rakentuu pääosin ketjun tunnettuuden ja siihen liittyvän näkyvyyden kautta. Se, missä, milloin ja millä tavoin ketju on näkyvillä medioissa ja julkisuudessa, vaikuttaa luonnollisesti osaltaan ihmisten ajatuksiin ketjusta. Imago on ihmisten kokemuksista, oletuksista, tiedoista, tunteista ja vaikutelmista muodostuva kokonaisuus. Koska imago rakentuu pitkälle mielikuvien varaan, on näkyvyydellä ja visuaalisuudella, kuten mainoskampanjoilla ja logoilla, suuri merkitys sen kannalta. Markkinoinnilla ja mainonnalla voidaan pyrkiä saamaan organisaatio näyttäytymään halutussa valossa ja mahdollisesti myös muuttamaan imagoa. (Aula & Heinonen 2002, 47–53.) Imagolliset tarkoitukset ovat usein usein melko pinnalliset, sillä imagon rakentamisen tavoitteena on usein vain vaikuttaminen näkyvyyden avulla. Näkyvyydellä on kuitenkin iso merkitys, jotta ihmiset

ylipäänsä tietävät organisaation olemassaolosta ja saavat virikkeen tutustua sen palveluihin paremmin.

Erityisesti suuryrityksille julkisuus on maineenhallinnan ja markkina-arvon säilymisen kannalta erittäin merkittävä seikka. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että julkisuudella ei olisi osuutensa myös pienempien organisaatioiden, kuten pienten franchisingketjujen, menestykseen markkinoilla. Heinosen (2006) mukaan nykyajan mediakeskeisessä maailmassa moni muodostaa käsityksensä yrityksistä ja organisaatioista juuri median välityksellä. Mediajulkisuuden hankkimiseen Heinonen toteaa olevan periaatteessa kaksi keinoa, maksettu mainonta ja tiedottaminen. Organisaation maine ei määrity julkisuuden perusteella, mutta silti organisaation johdon kannattaa aina miettiä tarkkaan, miten julkisuuden kanssa aiotaan toimia ja miksi. Julkisuudessa näkymiseen vaikuttaa aina organisaation koko ja erityisesti kohderyhmä. Kuten Heinonen kirjoittaa, on kysymys ennen kaikkea siitä, mitä ja minkälaisia medioita organisaation asiakkaat ja tärkeimmät sidosryhmät käyttävät. Vaikka varsinkaan pienet organisaatiot eivät sitä aina tiedosta, on jokaisella organisaatiolla aina jonkinasteinen valittu julkisuusstrategia. Jos valittu strategia tiedostetaan ja organisaatio on tietoinen omasta asemastaan julkisuudessa, on julkisuutta ja sen pelisääntöjä helpompi hallita. (Heinonen 2006, 145–151.)

Yksi keino näkyvyyden lisäämiseksi valtakunnallisesti voisi analyysin mukaan olla ketjun laajuinen yhteismarkkinointi, joka aiheutti sekä kannatusta että vastustusta. Analyysin perusteella yhteismarkkinoinnille esimerkiksi lehdissä, kuten Helsingin Sanomissa, tai radiossa löytyi useampiakin kannattajia. *”Kaikki tällöinen yhteismarkkinointi, jonka kautta nostetaan ketjun vahvuutta ja imagoa, niin kyllä mä luulen, että se vahvuus olisi siinä, että tehtäisiin yhdessä.”* Yhteisellä mainonnalla ketju saisi laajempaa huomiota ja kustannusten jakamisella saavutettaisiin myös taloudellisia etuja. Resurssien tuomat rajoitukset ja se, että esimerkiksi televisiokampanjoihin ketjulla ei tietenkään ole varaa ymmärrettiin, mutta kohtuullisella budjetilla toteutettua yhteismainontaa pidettiin osan yrittäjien keskuudessa mahdollisena. Kaikki eivät kuitenkaan yhteismainonnasta innostuneet liian suurien kustannusten ja paikkakuntakohtaisten erojen tuomien hankaluuksien vuoksi. *”Eri paikkakunnilla se on niin erilaista, kun osalla paikkakunnista maksaa vuokranantaja ja osalla paikkakunnista vuokralainen, niin siinä olis se hankaluus, jos maanlaajuisesti tehdään.”*

Analyysin perusteella ketjujohtolta kaivattiin myös entistä aktiivisempaa näkymistä ketjun edustajina eri medioissa. Analyysin mukaan osa yrittäjistä piti tunnettuuden kannalta haitallisena esimerkiksi sitä, että ketjujohto ei tee lehdistötiedotteita eikä näy lehdissä. *”Vois enemmän myydä itseensä lehtiin, tehä niitä juttuja ja lähetellä.”* Toisaalta analyysin perusteella kaikki yrittäjät eivät olleet tietoisia siitä, onko ketjujohto jo pyrkinyt olemaan yhteydessä lehtiin ja tekemään lehdistötiedotteita vai ei, sillä seuraavanlaisia ristiriitaisia ajatuksia tuli analyysissa esiin. *”Kun ei (toinen ketjupäälliköistä) kerro että onko se lähettänyt lehdistötiedotteita mihin lehtiin ja milloin vai onko koskaan. Että onko edes yritetty.”* *”Uskoisin, että niihin(lehtiin) on niin aktiivisesti yritetty päästä mukaan kun on mahdollista.”* Lehdet ja muut mediat voisivat olla hyvä keino saada ketju esille esimerkiksi alaan liittyvien uutisten yhteydessä ja mahdollisesti lisätä mielenkiintoa ketjua kohtaan. *”Hyvä olisi jos ketjun puolesta päästäisiin kommentoimaan eri vuokramarkkinoihin liittyviä asioita.”* Tällä hetkellä yrittäjät voivat analyysin mukaan halutessaan omatoimisesti pyrkiä paikallisesti näkymään lehdissä ja muissa medioissa. Analyysin mukaan kaikki eivät kuitenkaan koe sen kuuluvan yrittäjien tehtäviin. *”Että meidän yrittäjien pitäis päästä niin kuin lehteen!”* Analyysista kävi myös ilmi, että osa yrittäjistä kannatti ajatusta tehdä yhteistyötä vuokranantajien ja vuokralaisten liittojen kanssa. Yhteistyön avulla ketju voisi mahdollisesti saada näkyvyyttä ja myös lisää luotettavuutta asiakkaiden silmissä.

Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketju ei siis analyysin mukaan juuri näy julkisuudessa tai medioissa yrittäjien paikallista mainontaa lukuun ottamatta, joten ketjulla voidaan sanoa olevan hyvin matalan profiilin julkisuusstrategia. Matalan profiilin valinnut organisaatio ei Heinosen (2006) mukaan tiedota itsestään lehtiin, ei tee näkyviä mainoskampanjoita eikä ylipäänsä erityisemmin pidä yllä suhteita tiedotusvälineisiin. Matalan profiilin strategia voi joskus kuitenkin kääntyä itseään vastaan. Vaikeneminen voi helposti aiheuttaa huhupuheita ja herättää oudoksuntaa ihmisten keskuudessa. Jos organisaatio ei itse määrittele itseään julkisuudessa millään tavalla, saattavat muut tehdä sen organisaation puolesta eivätkä välttämättä aina hyvässä mielessä. Vaikeneminen saattaa joskus olla hyvästäkin, mutta johdon on hyvä ymmärtää, että myös avoimuutta ja läpinäkyvyyttä tarvitaan välillä. Vaikka organisaatiolla olisi kuinka hyvä maine, mutta tieto ei saavuta ketään, ei maineesta voida sanoa olevan juuri hyötyä. Heinosen mukaan keskeinen asia julkisuuden hallinnassa onkin, että organisaatio osaa noudattaa eri julkisuusstrategioita eri tilanteiden mukaan. Valitettavan usein julkisuutta pelätään ja sen hyötyjä ja mahdollisuuksia ei osata nähdä. Julkisuudella ja näkyvyy-

dellä voidaan myös ajatella olevan hyödyllisiä vaikutuksia yritysten henkilöstölle tai tässä tapauksessa franchisingyrittäjille. Hyvä mediajulkisuus, esimerkiksi positiivinen lehtiartikkeli, voi saada ihmiset tuntemaan enemmän ylpeyttä tekemäänsä työtä kohtaan, kun he lukevat, miten hyvin heidän yrityksensä tai ketjunsä on pärjännyt. Näkyvyys mediassa voi siis olla yllättävänkin tärkeää ihmisten sitoutumisen, tyytyväisyyden ja työnnon kannalta. (Heinonen 2006, 145–153.)

Ketjun brandin uudistaminen ja selkeyttäminen olivat myös asioita, jotka nousivat analyysin perusteella esiin. Analyysissa ilmi tulleiden ehdotusten mukaan brandiä voitaisiin selkeyttää esimerkiksi yhtenäistämällä ja samankaltaistamalla ketjun yrityksiä entisestään. Eräs yrittäjästä piti franchisingantajan yhtenä tärkeimmistä tehtävistä varmistaa, että toimintatavat ja ulkoasu ovat suunnilleen samassa linjassa riippumatta siitä, minkä kaupungin yritys on kyseessä. Myös yhtenäistämällä mainontaa voitaisiin analyysin mukaan vaikuttaa brandin tunnettuuteen ja kehitykseen. Yritysten samankaltaisuuden selkeämpi korostaminen voisi analyysin perusteella auttaa asiakkaita ymmärtämään paremmin, että kyseessä on erillisistä yrityksistä koostuva, mutta samoilla toimintaperiaatteilla toimiva ketju. Useampikin yrittäjästä koki analyysin mukaan myös Opiskelijoiden Vuokravälitys -nimen antavan hieman väärän mielikuvan ketjusta. Koska ketju vuokraa asuntoja myös muille kuin opiskelijoille, analyysissa tuli esiin ajatuksia, että brandiä selkeyttämällä voitaisiin vaikuttaa siihen, että ihmiset oppisivat tuntemaan paremmin mistä ketjussa on kyse. *”Se on se, mikä meidän ketjun varmaan pitäisi saada jotenkin brandattua selkeämmin, että me välitetään asuntoja muillekin kuin opiskelijoille, että me välitetään myös työssäkävälle ja yrityksille.”*

Aula ja Heinonen (2002) määrittelevät brandin tarkoittavan nimestä, merkeistä ja symboleista koostuvaa tuotteen olemusta, joka tekee brandistä sen, mikä se on, ja erottaa sen kilpailijoista. Brandi ei siis ole itse tuote, vaan ainoastaan mielikuva tuotteesta kuluttajien keskuudessa. Brandiä luodaan yleensä pääosin mainonnan ja markkinointiviestinnän keinoilla. (Aula & Heinonen 2002, 53–61.) Nykyään brandi kuitenkin tarvitsee menestyäkseen muutakin kuin mahdollisimman paljon huomioarvoa ja mainostilaa. Brandin rakentaminen lähtee ennemminkin suorista asiakaskontakteista ja hyvästä mediajulkisuudesta kuin mainonnasta. Brandin pitää vastata yritystä tai organisaatiota sen taustalla. Brandiä rakennettaessa tulee myös miettiä, mitä oikeasti halutaan viestittää ja mitä brandi lupaa. Lupausten tulee olla tasapainossa lupausten lunastamisen kanssa. Maltin säilyttäminen brandin rakentamisessa ei tarkoita tylsää ja lai-

meaa markkinointiviestintää. Vaatii kuitenkin ammattitaitoa suunnitella markkinointiviestintä niin, että palvelulupaukset ovat houkuttelevia ja kiinnostavia, mutta pysyvät silti täysin linjassa todellisuuden kanssa. Mielikuvilla on aina merkitystä menestyksekkään brandin luomisessa. (Heinonen 2006, 122–128.)

Lehun (2006) mukaan mikään brandi ei ole immuuni vanhenemiselle, mutta aina on kuitenkin mahdollista rakentaa strategia, jolla suojataan brandiä vanhenemisen vaikutuksia vastaan. Valitettavan usein johtajat ovat kuitenkin niin keskittyneitä hoitamaan rutiineja ja arkipäivään kuuluvia asioita, etteivät he huomaa, että brandin arvo markkinoilla on laskussa. Brandin vanhenemiselta suojaamisen ydin on siis tarkkailla jatkuvasti ympäristöä ja reagoida välittömästi, kun ensimmäiset brandin vanhenemisen merkit ilmaantuvat. Brandin muokkaaminen ja uudistaminen tapahtuvat huomattavasti helpommin, jos ympäristön muuttuviin vaatimuksiin on varauduttu hyvissä ajoin. Lehu toteaa myös, että brandin vanheneminen ei välttämättä ole aina negatiivinen asia, vaan siitä voi olla jopa hyötyä. Vankka kokemus, pitkä historia ja saavutukset voivat hyvin toimia brandin merkittävänä valttikorttina, jos niitä vain osataan käyttää oikein markkinointiviestinnässä. Kokemuksen tuoma etu brandille ei kuitenkaan tarkoita, että ihmiset kokisivat vanhan brandin automaattisesti mielenkiintoisena. Päinvastoin, vanha brandi on ilman aktiivisia toimenpiteitä vain vanha. (Lehu 2006, 222–223.)

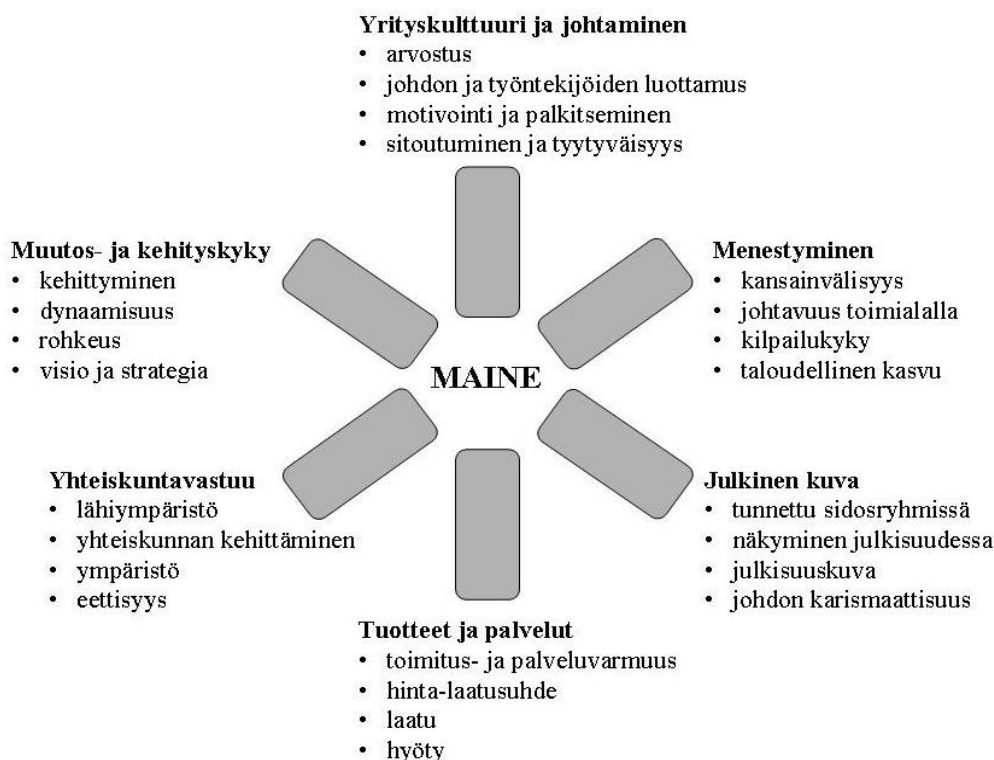
Brandiä kehitettäessä tulee aina muistaa, että brandin on perustuttava hyvään asiakastuntemukseen. Asiakkaiden tarpeet, asenteet ja arvomaailma pitää tuntea ja myös huomata muutokset näissä asioissa. Maailma muuttuu ja niin myös asiakkaat. Kun asiakkaat tunnetaan tarpeeksi hyvin, tiedetään paremmin, mihin asioihin brandin rakennuksessa kannattaa investoida. (Heinonen 2006, 126–127.) Lehun (2006) mukaan asiakas suosii jotain tiettyä brandiä pitkälti sen mukaan, kuinka hyvin se sopii asiakkaan arvoihin (values), odotuksiin (expectations), tarpeisiin (needs) ja tärkeiksi kokemiin asioihin brandissä (priorities). Asiakkaiden kokemukset ja ajatukset brandistä ovat hyvin herkkiä vaihtumaan huonompaan suuntaan, jos brandiä ei päivitetä jatkuvasti ja uudisteta tarpeiden muuttuessa. Brandistä on helppo pitää, mutta vaikeaa on saada asiakas rakastamaan sitä. (Lehu 2006, 223.)

Hyvän maineen lähtökohdat

”Hyvä maine voi syntyä vain, jos kotipesä on kunnossa.” – Kirsti Paakanen (Heinonen 2006, 33)

Edellä käsiteltiin markkinointia, näkyvyyttä ja brandiä maineen osatekijöinä, mutta mistä hyvässä maineessa loppujen lopuksi on kyse? Mitkä seikat tekevät organisaatiosta tai yrityksestä hyvämaineisen? Tämä alaluku ja samalla koko luku päättyy organisaation hyvän maineen lähtökohtien pohtimiseen. Kaikki organisaatiot haluavat olla hyvämaineisia, mutta todellisen hyvän maineen voivat saavuttaa vain ne, jotka ymmärtävät maineen ja maineenhallinnan kannalta keskeisimmän asian: *Maine lähtee aina ensisijaisesti organisaation sisältä*. Tässä korostuu jälleen myös franchisingketjun toimivan sisäisen yhteistyön merkitys menestyksen kannalta. Johtaminen ja yrityskulttuuri ovat maineen kannalta keskeisessä asemassa. Hyvä maine ei synny ulospäin viestimällä. Jos ”kotipesä” ei ole kunnossa, se tulee väistämättä näkymään myös ulospäin, vaikka sitä yritettäisiinkin peitellä. Mainetta ei rakenneta sanoilla, vaan tekemällä oikeita asioita. Organisaatio voi saavuttaa erinomaisen maineen silloin, kun sen sidosryhmillä on sekä hyviä kokemuksia että hyviä mielikuvia organisaatiosta ja sen toiminnasta. Hyvä maine syntyy, kun organisaation toiminta, viestintä ja organisaatiosta liikkuvat tarinat ovat kaikki yhdenmukaisia. (Heinonen 2006, 9–34.)

Vuosina 2000–2001 toteutetussa tutkimuksessa tutkittiin organisaatioiden maineeseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ominaisuudet tekevät organisaatiosta hyvämaineisen sidosryhmien silmissä. Tutkimuksen tuloksena saatiin kuusi tärkeintä maineeseen vaikuttavaa kriteeriä, jotka ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, muutos- ja kehityskyky, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu ja menestyminen. Näiden kuuden pääkriteerin alle on vielä koottu tarkentavia maineeseen vaikuttavia osatekijöitä. (Heinonen 2006, 30–31.) Tutkimus on selkeästi tehty mittaamaan lähinnä suurien yritysten mainetta, mutta mielestäni maineeseen vaikuttavista tekijöistä suurin osa sopii erittäin hyvin myös franchisingketjun maineen mittariksi. Ainakin maineen ulottuvuuksia voi käyttää hyvin apuna, jos ketjussa halutaan pohtia omaa mainetta ja sitä, mitä voitaisiin mahdollisesti vielä tehdä hyvän maineen eteen. Maineen ulottuvuudet ja niiden osatekijät esitellään tarkemmin kuviossa 6.



KUVIO 6. Maineen ulottuvuudet (Heinonen 2006, 31)

Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjulla on valttikortinaan hyvä ja toimiva konsepti sekä ammattitaitoiset franchisingyrittäjät. Ketju ei kuitenkaan pysy kannattavana ja menestyvänä itsestään, vaan sen eteen on tehtävä lujasti töitä. Tämä vaatii jokaisen ketjun jäsenen henkilökohtaista panosta. Kuten Heinonen (2006) toteaa, jokaisella organisaation jäsenellä on roolinsa maineen suurlähettiläänä (Heinonen 2006, 178). Johto on tietysti maineenkin muodostumisen suhteen etulinjassa. Myös OVV-ketjussa maine lähtee sisältäpäin. Jos oma väki ei usko sataprosenttisesti ketjuun ja sen tuotteisiin, ei muidenkaan voi olettaa uskovan. On ensisijaisen tärkeää, että jokainen pystyy edustamaan ketjua ylpeänä ja näin vakuuttamaan myös asiakkaat ketjun erinomaisuudesta. Ketjussa pitäisi myös tunnistaa omat vahvuudet ja korostaa ja hyödyntää niitä avoimesti, eikä pysytellä taka-alalla. Ihmiset eivät tiedä, mitä sinulla on tarjota, jos et kerro siitä heille. Hyvää ketjua ja hyvää toimintaa pitäisi tuoda ylpeänä esille, jotta muutkin saavat tietää siitä. *”Tee oikeita asioita oikein ja kerro siitä muille.”* (Aula & Heinonen 2002, 101).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset, jotka ovat syntyneet tutkimuksen analyysin pohjalta. Johtopäätökset esitellään tutkimuksen päälukuja (luvut kaksi, kolme ja neljä) vastaavassa järjestyksessä selkeyden vuoksi. Analyysiin ja johtopäätöksiin perustuen luvussa esitetään myös kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää ketjun jäsenten välisen yhteistyön kehittämisessä ja ketjun johtamisessa.

Huomionarvoista tässä tutkimuksessa on läpi tutkimuksen selkeästi nähtävissä olevat, välillä suuretkin erot ketjun franchisingyrittäjien kokemusten ja mielipiteiden välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että ketjun sisäisen yhteistyön tila voidaan nähdä täysin erilaisena aina kyseessä olevasta yrittäjästä riippuen. Yrittäjien ajatukset eroavat kahden koulukunnan välillä niin paljon, että sillä on väistämättä vaikutuksensa myös tämän hetkeen yhteistyöhön. Nämä kaksi koulukuntaa pitäisi saada lähemmäksi toisiaan, sillä muuten yhteistyö ei voi toimia tasapuolisesti kaikkien kannalta.

Ketjujohtaja ja ketjun sisäisen yhteistyön haasteet

Ketjujohdon tämän hetkinen tapa johtaa ketjua sallii yrittäjille paljon vapauksia liiketoiminnassaan. Johtamistavalla on suuri merkitys sisäisen yhteistyön toimivuuden kannalta. Vapaa johtamistapa on harvinainen franchisingtoiminnassa, sillä useimpien ketjujen koko perusta nojautuu tiukkaan ketjujohtamiseen ja selkeisiin yhteisiin sääntöihin. OVV-ketju on kuitenkin franchisingketjuksi hyvin pieni, joten taustalla on luultavasti ajatus siitä, että kontrollin tarve ketjussa ei ole niin suuri, koska johdettavia yrityksiäkin on vain vähän. Franchisingyrittäjät saavat hoitaa omaa liiketoimintaansa ja toteuttaa omia näkemyksiään hyvinkin itsenäisesti ilman ketjujohdon valvontaa. Franchisingyrittäjien erilaisuus tuli esille jo suhtautumisessa ketjujohdon johtamistapaan. Yrittäjät, jotka ovat luonteeltaan itsenäisiä ja omillaan viihtyviä toimijoita, kokevat vapaan johtamistavan sopivan heidän tarpeisiinsa hyvin, kun taas luonteeltaan sosiaalisemmat ja enemmän muiden kanssa työskentelystä pitävät yrittäjät ovat alkaneet kaivata ketjuun selkeämpää johtohahmoa ja auktoriteettia.

Franchisingketjun sisäinen yhteistyö on vaikea saada toimimaan sujuvasti ilman riittävän tiukkaa johtamista ja yhteisiä toimintatapoja. Tämä näkyy myös OVV-ketjussa. Vaikuttaa siltä, että ketjujohto ei välttämättä ole huomioinut vapaan johtamistyylin

mahdollisia haittapuolia riittävän hyvin. Selkeän johtohahmon puuttuminen on tutkimuksen perusteella vaikuttanut ketjun yhtenäisyyteen. Yrittäjillä on kaikilla omat käsityksensä ketjujohtajan tehtävistä ketjussa, mikä kertoo osaltaan selkeiden yhteisten sääntöjen puuttumisesta. Yrittäjät ovat jakautuneet eri leireihin sen mukaan, miten heidän mielestään ketjujohdon tulisi OVV-ketjua johtaa. Yhteisesti määriteltujen toimintatapojen puuttuminen heijastuu myös sisäiseen yhteistyöhön ja on tehnyt toiminnasta jossain määrin sekavaa. Kaikki yrittäjät pitävät kyllä ketjujohdon johtamistavan mahdollistamasta vapaudesta, mutta samalla ketjuun kaivataan henkilöä, joka pitäisi toiminnan selkeänä ja yksinkertaisena kaikille. Nyt ketjussa on joitain epäselvyyksiä sen suhteen, mitkä tehtävät ovat ketjujohdon vastuulla ja mitkä franchisingyrittäjien tehtäviä. Vapauksia sallivan johtamistavan ei välttämättä tarvitse tarkoittaa johtamisen puutetta. Vapauksia voi ja pitääkin ketjussa sallia, mutta toimintaa ohjaavat yhteiset säännöt ja periaatteet voivat helpottaa yhteisen linjan säilyttämistä ja selkeyttää franchisingketjun jäsenten roolia myös pienessä ketjussa.

Franchisingyrittäjyyteen liittyy tiettyjä vaiheita, joiden aikana yrittäjän suhtautuminen ketjujohtoon vaihtelee. Yrittäjien kokemuksen karttuessa suhtautuminen ketjujohdon toimintatapoihin muuttuu usein kriittisemmäksi. Tämä näkyi selkeästi myös joidenkin OVV-ketjun yrittäjien kohdalla. Kun yrittäjän oma ammattitaito on kehittynyt jo korkealle tasolle, hän odottaa ketjujohdolta eri asioita kuin yrittäjyytensä alussa. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että vapaa johtamistyyli miellyttää yrittäjiä aluksi, koska se sallii oman liiketoiminnan rakentamisen melko itsenäisesti ja johtamistapa poikkeaa edukseen muiden franchisingketjujen tiukoista säännöistä. Vähitellen yrittäjä alkaa kuitenkin tiedostaa selkeämmin, mitä todella ketjujohdolta haluaa ja odottaa. Jos johdon toiminnan ja odotusten välillä on ristiriitoja, tyytymättömyyden riski kasvaa. Valtaosa OVV-ketjun yrittäjistä on ollut ketjun toiminnassa mukana niin kauan, että tiedostaa ketjujohdon toiminnan ja omien odotusten vastaavuuden. Ne yrittäjät, jotka edelleen haluavat tehdä itsenäistä työtä, ovat säilyttäneet tyytyväisyytensä ketjujohdon yrittäjien itsenäisyyden sallivaa johtamistapaa kohtaan. Yrittäjät, joiden halukkuus tehdä yhteistyötä ja kehittää ketjua on kokemuksen mukana noussut, eivät koe ketjujohdon toiminnan täysin vastaavan heidän tämänhetkisiä toiveitaan.

Joidenkin yrittäjien kriittisyyttä franchisingantajan toimintaa kohtaan selittää myös se, että yrittäjät kokevat franchisingtoiminnan edut ja haitat eri tavalla kuin aloitusvaiheessa. Franchisingantajan tarjoama tuki ja palvelut koetaan yrittäjyyden alussa mer-

kittävinä etuina, kun taas myöhemmin ne menettävät arvoaan ja yrittäjä alkaa antaa painoarvoa enemmän muille asioille. Näin on käynyt myös OVV-ketjussa, jossa esimerkiksi ketjun palveluihin kuuluva tietojärjestelmä kyllä lasketaan edelleen franchisingtoiminnan eduksi, mutta sen merkitys ei enää ole yhtä suuri kuin alkuaikoina. Franchisingantajan tukea tarvitaan myös eri asioissa kuin alussa. Nykyään tukea ei enää kaivata käytännön asioiden hoitamisessa, vaan tarvittava tuki liittyy enemmänkin toiminnan kehittämiseen ja mielipiteiden huomioimiseen. Ketjujohdon tuki on siis merkittävää koko yrittäjyyden ajan, mutta tuki pitäisi aina suhteuttaa yrittäjän tarpeisiin. Ketjussa ei välttämättä ole huomioitu riittävästi sitä, että samat asiat eivät enää välttämättä riitä motivoimaan franchisingyrittäjiä kuin aikaisemmin. Yhteistyöhyötyjen, kustannussäästöjen ja muiden etujen sijaan merkittävämpinä nähdäänkin aineettomat hyödyt, kuten vaikutusmahdollisuudet. Yrittäjien erot tulivat esiin myös tässä asiassa, sillä osan riittää pitämään motivoituneena samat asiat kuin aikaisemminkin. Tämänkin asian kannalta merkittävänä tekijänä ovat alun odotukset ja toiveet ketjua ja ketjujohtoa kohtaan.

Yllättävää tutkimuksessa oli se, että suurin osa yrittäjistä ei muistanut odottaneensa mitään ketjulta tai ketjujohdolta ennen OVV-ketjuun tuloa. Luultavasti odotuksia kuitenkin oli, mutta niitä ei vain ollut tiedostettu. Tutkimuksen perusteella on nimittäin mahdollista päätellä ennakko-odotusten ja todellisten kokemusten vastaavuuden vaikuttaneen OVV-ketjun yrittäjien tyytyväisyyteen sisäistä yhteistyötä kohtaan. Ketjun sisäiseen yhteistyöhön tyytyväisemmät yrittäjät ovat luultavasti havainneet ketjun omiin tarkoituksiinsa sopivaksi, mikä kertoo siitä, että heillä on ollut jonkinlaisia odotuksia ketjun toiminnalle, jotka ovat vastanneet todellisia kokemuksia. Jos taas yrittäjä ei ole täysin tyytyväinen kaikkiin yhteistyön osa-alueisiin se tarkoittaa yleensä sitä, että yrittäjällä on ehkä kuitenkin ollut tavoitteita ja odotuksia ketjussa, jotka eivät ole vielä täyttyneet.

Franchisingyrittäjän odotusten täyttymisestä ketjua ja ketjujohtoa kohtaan kertoo erityisen hyvin se, valitsisiko yrittäjä saman franchisingketjun myös tänä päivänä, jos saisi valita uudelleen. OVV-ketjun yrittäjistä suurin osa vastasi kyllä, mutta joukossa oli myös yrittäjiä, jotka eivät välttämättä valitsisi samaa ketjua uudelleen. Nämä yrittäjät ovat yrittäjyytensä elinkaaren siinä vaiheessa, jossa yrittäjä tekee päätöksen jatkostaan ketjussa. Päätökseen jatkamisen ja lopettamisen välillä vaikuttaa yleensä se, kuinka hyvin franchisingantajan toiminta onnistuu vastaamaan yrittäjän tarpeisiin jat-

kossa. Tämä pitää paikkansa myös OVV-ketjun yrittäjien kohdalla. Ketjujohdon toiminta tulevaisuudessa voi olla ratkaisevaa näiden yrittäjien jatkon kannalta.

Tutkimuksen perusteella yrittäjien toteutumattomat odotukset ja tyytymättömyys tiettyihin asioihin ketjussa ovat saaneet aikaan muutoksia myös ketjuhenkeen. Franchisingketjussa yhdenkin henkilön tyytymättömyys heijastuu koko ketjuun, mistä seurauksena on usein ketjuhengen muuttuminen yleisesti huonompaan suuntaan. Vaikka yrittäjä itse olisi tyytyväinen ketjuun, muiden yrittäjien tyytymättömyys näkyy kaikkien toiminnassa. Tutkimuksen teoriaosuudessa mainitaan organisaation ilmapiirin syntyvän ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, mikä saattaa kertoa myös OVV-ketjun ketjuhengen huonontumiseen vaikuttaneista tekijöistä. Jos vuorovaikutuksella on ollut vaikutusta ketjuhengen laskuun, todennäköisesti vuorovaikutuksen avulla on myös mahdollista saada henki jälleen hyväksi. Joka tapauksessa huonontunut ilmapiiri on hälytysmerkki ja enteilee usein muutoksen tarvetta.

Ketjujohtajan tehtävä viestijänä

OVV-ketjussa ketjun sisäiseen viestintään on erityisen tärkeä kiinnittää huomiota, koska ketjun jäsenet ovat sijoittuneet maantieteellisesti erilleen toisistaan. Olosuhteiden pakosta viestintä franchisingketjun sisällä tapahtuu usein sähköisten viestimien välityksellä, minkä vuoksi ketjussa on hyvä miettiä, miten sähköinen viestintä kannattaa ketjussa toteuttaa. Sähköisen viestinnän lisäksi henkilökohtaisen viestinnän tärkeyttä ei tule unohtaa. Ketjun franchisingyrittäjien väliset erot tulivat jälleen selvästi esille siinä, minkälaisena he kokevat viestinnän ja vuorovaikutuksen ketjujohdon sekä muiden yrittäjien kanssa.

OVV-ketjussa sähköposti on pääasiallinen viestinnän väline ketjun jäsenten kesken. Sähköpostia pidettiin hyvänä viestinnän keinona yrittäjien keskuudessa muun muassa siksi, että sähköpostilla viestiminen on nopeaa, helppoa, viestin voi lähettää monelle samanaikaisesti ja sähköpostin lukeminen tai kirjoittaminen ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Ketjujohdon tapaa viestiä sähköpostitse pidettiin pääosin tehokkaana ja nopeana. Sähköpostin lisäksi ketjun jäsenet viestivät keskenään välillä myös puhelimella ja intranetissä, mutta sähköposti on selvästi käytetyin viestinnän keino. Henkilökohtaista kasvotusten tapahtuvaa viestintää ketjun jäsenten kesken on ketjutapaamisten ja ketjupäällikön kenttävierailujen yhteydessä.

Tutkimuksessa tuli esiin franchisingyrittäjien päivittäin vastaan ottamien sähköpostien runsas määrä. Sähköpostin lähettämisen helppous on aiheuttanut sen, että sähköposteja saatetaan lähettää liikaa ja liian usein. Sähköpostien tulva ja postien lukeminen ja lajittelu vievät aikaa varsinaiselta työnteolta, mikä näkyy myös OVV-ketjussa. Jokaiseen sähköpostiin ei ole aikaa paneutua, jos viestejä on kovin paljon. Henkilökohtaisen viestimisen suhteellisen vähäinen määrä näkyy siinä, että sähköpostitse saatetaan lähettää myös viestejä, jotka olisi kuitenkin hyvä viestiä muulla tavalla. Esimerkiksi jokaista koskevat muutokset toimintatavoissa tai tietojärjestelmässä kuultaisiin ketjujohdolta mieluummin henkilökohtaisesti kuin sähköpostitse. Ennen sähköpostin lähettämistä on hyvä miettiä, onko sähköposti paras tapa asian viestimiseen ja ketä kaikkia asia koskee. Sähköpostitse viestittäessä on tärkeää ilmaista asiat selkeästi, oleellisia asioita korostaen ja riittävän lyhyesti. Tutkimus osoitti, että ketjujohtoon sähköposteja pidettiin yleisesti liian pitkinä ja välillä vaikeaselkoisina.

Henkilökohtaisen viestinnän tarve on yksilöllistä. Osalle riittää sähköpostin välityksellä tapahtuva satunnainen vuorovaikutus, kun taas osa kokee sähköpostilla viestimisen persoonattomana ja haluaa sen sijaan viestiä kasvotusten tai puhelimitse. Tutkimuksen perusteella myös OVV-ketjusta löytyy yrittäjiä, jotka eivät koe sähköpostitse viestimistä itselleen luontevana viestintäkeinona. Ketjupäällikön vierailut ketjun yrityksissä ovat siksi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kannalta erityisen tärkeitä. Yritysvierailut on hyvä toteuttaa sellaisena ajankohtana, että yrittäjä ja ketjupäällikkö voivat keskustella rauhassa. Varsinkin yksin yritystään hoitavilla franchisingyrittäjillä työ on usein hyvin hektistä, joten ketjupäällikön vierailu kiireisenä aikana saatetaan nähdä häiriötekijänä. Vierailuun pitkääkin tutkimuksen perusteella varata aina riittävästi aikaa, jotta molemmat osapuolet voivat hyötyä siitä. Franchisingantajalla pitäisi olla aina tarvittavat resurssit riittävän kenttätuen tarjoamiseen ja aikaa ja tahtoa paneutua jokaisen yksittäisen yrittäjän tilanteeseen erikseen. Tutkimuksen mukaan kenttävierailuihin suhtauduttiin myönteisesti, mutta suurin osa yrittäjistä ei kuitenkaan nähnyt vierailuista saatavaa hyötyä itselleen merkittävänä.

OVV-ketjussa myös sisäinen tiedottaminen ketjujohtolta yrittäjille tapahtuu enimmäkseen sähköpostin välityksellä. Tieto liikkuu hyvin ja ketjujohto tiedottaa ajankohtaisista asioista yrittäjille nopeasti. Tieto liikkuu jopa niin hyvin, että tiedottaminen on välillä yrittäjien mielestä liiankin aktiivista. Tutkimuksessa selvisi, että ketjujohto tiedottaa ketjussa tapahtuvien ajankohtaisten asioiden lisäksi yrittäjille paljon alaan

yleisesti liittyvistä asioista esimerkiksi lähettämällä heille lehdistä poimittuja artikkeleita ja tekstejä. Yrittäjät kokivat tiedottamisen keskittyvän liikaa epäoleellisiin asioihin, kuten lehtileikkeisiin, ja tiedottamisen toivottiin keskittyvän enemmän käytännön ja yrittäjien työn kannalta oleellisiin asioihin. Tiedotteita, kuten muutakin sähköpostia, tulee niin paljon, että yrittäjät ilmoittivat suoraan jättävänsä osan tiedotteista lukematta. Tiedotteiden runsaan määrän vuoksi tärkeät tiedotteet voivat jäädä huomaamatta viestien joukosta. Tutkimuksen mukaan ketjujohto ei tarkkaile, kuinka aktiivisesti yrittäjät lukevat tiedotteita, joten ketjujohto ei välttämättä tiedä, jos merkittäviä viestejä on jäänyt huomaamatta. Tiedotteiden määrää voi siis olla syytä karsia asioissa, jotka eivät suoraan liity yrittäjien työhön ja liiketoimintaan.

Tutkimuksessa ilmeni, että OVV-ketjussa ei ole lainkaan varsinaista virallista palautteenantoa ketjujohdolta yrittäjille. Franchisingketjussa tämä on toisaalta ymmärrettävää, sillä franchisingantaja ei ole franchisingyrittäjien esimies. OVV-ketjussa vallitsevalla vapaalla johtamistavalla on luultavasti myös osuutensa asiaan. Ketjujohto saattaa nimittäin tietoisesti varoa puuttumasta liikaa yrittäjien toimintaan, minkä vuoksi palautetta annetaan vain satunnaisesti. Ketjujohto antaa yrittäjille palautetta kuitenkin epäsuorasti normaalin kommunikoinnin ohessa. Palaute on ollut, jos sitä on saatu, pääasiassa positiivista, mutta toisaalta yrittäjät eivät oikein osanneet erottaa palautetta tavallisesta keskustelusta. Vaikka palautetta ei suurimmaksi osaksi kaivattu ketjujohdolta lisää, on hyvä aina muistaa, että palautteen saaminen saattaa olla joillekin tärkeämpää kuin toisille. Ketjun yrittäjät ovat selvästi tottuneet hoitamaan liiketoimintaansa hyvin itsenäisesti, joten heidän voi olla vaikea edes tietää, miten palaute voisi heidän toimintaansa vaikuttaa. Ilman palautetta yrittäjien voi kuitenkin olla vaikea kehittää omaa toimintaansa. Ketjujohto näkee kaikkien yrittäjien toiminnan ulkopuolelta, joten sen kannattaisi pyrkiä paremmin hyödyntämään asemaansa ja kertoa avoimesti yrittäjille oma näkemyksensä heidän liiketoiminnastaan.

OVV-ketjussa ei ole myöskään tapana erityisemmin palkita franchisingyrittäjiä esimerkiksi hyvien suoritusten jälkeen. Yrittäjät eivät kokeneetkaan erityisesti kaipaavansa palkitsemista etenkaan rahan tai muiden aineellisten lahjojen muodossa. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi aineettoman palkitsemisen merkitys. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi yrittäjien mielipiteiden huomioiminen päätöksenteossa ja yrittäjän esittämän kehitysehdotuksen toteuttaminen. Nämä asiat ovat tutkimuksen mukaan niitä, jotka toimivat aineellisia palkintoja huomattavasti suurempina motivoijina.

Franchisingketjujen palautteenanto perustuu usein ketjun seurantajärjestelmiin, mutta OVV-ketjussa tällaista järjestelmää ei ole tai ainakaan yrittäjät eivät ole siitä tietoisia. Osa yrittäjistä ei tiennyt, seuraako ketjujohto heidän toimintaansa lainkaan. Moni tuntui myös suhtautuvan hyvin negatiivisesti ja varauksella siihen, että ketjujohto seuraisi heidän toimintaansa. Yrittäjien suhtautumista selittää jollain tasolla ketjussa vallitseva melko vapaa johtamistyyli. Tähän mennessä yrittäjät ovat nimittäin saaneet hoitaa liiketoimintaansa ilman suurempaa valvontaa, joten seurannan lisääminen nähdään helposti epäluottamuksen osoituksena ketjujohdolta. Ketjun toiminnan seuranta ja valvonta ovat kuitenkin eettisissä säännöissäkkin mainittuja franchisingantajan velvollisuuksia, joten ketjujohdolla on oikeus seurata yrittäjien liiketoimintaa. Negatiivinen suhtautuminen seurantaan johtuu luultavasti myös siitä, että yrittäjät eivät ole tietoisia seurannan tarkoituksesta. Ketjun yrittäjät ovat alansa ammattilaisia, joten heidän voi olla vaikea käsittää, mitä hyötyä seurannasta voisi todellisuudessa olla.

Vähäinen seuranta on selvästi yhteydessä myös yrittäjien saamaan vähäiseen palautteeseen. Usein seurantaan liittyy nimittäin oleellisena osana palautteen antaminen yrittäjille seurannan tuloksista. Koska varsinaista seurantajärjestelmää ei ole, ketjujohdolta ei ole totuttu saamaan seurantaan perustuvaa palautetta, mikä voi myös vaikuttaa selvän palautekulttuurin puuttumiseen ketjussa. Ketjussa vallitsee sellainen kulttuuri, jossa ei ole totuttu palautteen saamiseen. Jos ketjussa olisi tapana antaa avoimesti sekä huonoa että hyvää palautetta toinen toisilleen, saattaisivat yrittäjät suhtautua seurantaankin myönteisemmin. Seuranta on kuitenkin yksi tärkeimmistä keinoista säilyttää ketju yhtenäisenä, joten seurannan suhteen ketjussa on parannettavaa.

Ketjujohdon vähäinen palautteenanto franchisingyrittäjille näkyy myös siinä, että suurin osa yrittäjistä ei anna palautetta myöskään ketjujohdolle. Tutkimuksen mukaan palautetta ei anneta, jos siihen ei ole todella painavaa syytä. Yrittäjät kokevat pystyvänsä antamaan palautetta ketjujohdolle tarvittaessa, mutta tällaista tarvetta ei ole vielä tullut. Kaikki eivät kuitenkaan pitäneet palautteenantoa ketjujohdolle helppona, mikä johtuu ketjun yleisestä palautekulttuurista. Avoin palautekulttuuri edellyttäisi, että palautetta annetaan molempiin suuntiin. Jos ketjujohto ei siis anna palautetta yrittäjälle, yrittäjä ei tiedä johdon ajatuksista omaa toimintaansa kohtaan, jolloin palautetta ei välttämättä uskalleta itsekään antaa. Yrittäjillä, jotka ovat joskus antaneet palautetta ketjujohdolle, on sekä hyviä että huonoja kokemuksia ketjujohdon reaktioista palautteeseen. Välillä ketjujohto paneutuu palautteeseen ja reagoi siihen, mutta välillä

palautetta ei juuri huomioida. Palautetta antaneet yrittäjät kokevat kuitenkin, että ketjujohdolle uskaltaa helposti antaa palautetta aiheesta kuin aiheesta. Aktiivisempi palautteen anto ketjujohdolle edellyttäisi tämän hetkisen tilanteen perusteella ketjujohdon aloitetta. Joskus palautetta voi joutua erikseen pyytämään. Palautekulttuuri muotoutuu usein johdon näyttämän esimerkin mukaiseksi. Jos ketjujohto haluaa saada palautetta, sen on myös itse annettava sitä.

Franchisingketjun yrittäjien välisellä viestinnällä ja vuorovaikutuksella on tärkeä osansa koko ketjun sisäisen viestinnän kannalta. OVV-ketjun yrittäjien erilaisuus heijastuu myös vuorovaikutukseen ja viestintään yrittäjien kesken. Yrittäjien keskuuteen on muodostunut kaksi ryhmää, joista toinen on aktiivisesti vuorovaikutuksessa keskenään ja toinen pysyttelee enemmän taka-alalla ja hoitaa liiketoimintaansa itsenäisesti. Yrittäjien persoonat vaikuttavat hyvin vahvasti siihen, miten aktiivisesti yrittäjä on yhteydessä muihin yrittäjiin. Ketjussa ei ole yhteisiä toimintatapoja yrittäjien välisen vuorovaikutuksen suhteen, joten jokainen yrittäjä toimii tällä hetkellä ketjussa itselleen luontevimmalla tavalla. Tämä ei kuitenkaan ole hyvä tilanne ketjuhengen eikä sisäisen yhteistyön kannalta. Tällä hetkellä ketjussa on kaksi täysin erilaista ryhmitymää, joista molempien toiveet vuorovaikutukselle eivät voi ilman muutoksia täyttyä.

Vuorovaikutuksen suhteen aktiivisemmat yrittäjät kaipaavat hiljaisemmilta yrittäjiltä suurempaa panostusta yrittäjien väliseen yhteistyöhön. Aktiivisemmat yrittäjät eivät myös tutkimuksen perusteella vaikuta olevan tietoisia siitä, miksi osa yrittäjistä ei osallistu esimerkiksi yhteisiin keskusteluihin. Epätietoisuus hiljaisuuden syistä saa aikaan oletuksia ja huhupuheita, jotka syventävät yrittäjien välistä kuilua entisestään. Huhuja ja oletuksia ei pystytä oikaisemaan ilman vuorovaikutusta. Hiljaisemmat yrittäjät eivät taas puolestaan välttämättä tiedä, kuinka paljon heidän vähäinen vuorovaikutuksensa vaikuttaa toisiin yrittäjiin. Yleisesti organisaation kulttuurilla on suuri vaikutus siihen, minkälaiseksi organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus muodostuu. Tutkimuksen perusteella saa vaikutelman, että OVV-ketjun kulttuurissa ketjujohto ei juuri toiminnallaan vaikuta yrittäjien keskinäiseen vuorovaikutukseen. Yrittäjien välinen tilanne vaikuttaa kuitenkin siltä, että ketjujohdon kannattaa astua esiin, jotta tilanne ei pääse kärjistymään. Franchisingantajan yksi tehtävistä on edellytysten luominen yrittäjien väliselle kommunikoinnille ketjun sisällä.

Ketjun yrittäjien vuorovaikutuksen parantaminen edellyttää joustamista jokaisen yrittäjän kohdalla. Toimintamalli, jossa kaikki yrittäjät saavat toimia täysin itsenäisesti, on vaikea saada toimimaan franchisingketjussa. Franchisingketjussa kaikkia yrittäjiä velvoittaa kuitenkin yhteistyövelvoite. Tämä tarkoittaa sitä, että omista toimintamalleista saattaa joskus joutua joustamaan yhteisen edun vuoksi. Yhteistyövelvoitteeseen sisältyy myös osallistuminen yhteisiin tapaamisiin. Tutkimuksessa selvisi, että kaikki OVV-ketjun yrittäjistä eivät aina osallistu yhteisiin ketjutapaamisiin. Vuorovaikutuksen kannalta tämä on huono asia, koska ketjutapaamiset ovat ainoita tilaisuuksia nähdä kaikki ketjun yrittäjät kasvotusten. Varsinkin hiljaisempien yrittäjien kohdalla, joiden vuorovaikutus muiden yrittäjien kanssa on tapaamisten välillä hyvin vähäistä, ketjutapaamisiin osallistuminen on ketjuhengen kannalta erityisen tärkeää.

Ilmapiirissä yrittäjien kesken ei sinällään nähty ongelmia. Ilmapiiri ei kuitenkaan säily hyvänä ilman jokaisen ketjun jäsenen panosta. Vuorovaikutus on yksi merkittävimmistä ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Ketjuhengen hyvänä säilymisen kannalta olisi tärkeää, että jokainen yrittäjä näkisi oman roolinsa ketjuhengen ylläpitämisessä. Tähän kuuluu esimerkiksi yhteisiin tapaamisiin osallistuminen. Ketjutapaamisessa on myös mahdollista keskustella yrittäjien välisistä eroista vuorovaikutuksessa ja pyrkiä yhdessä löytämään asiaan ratkaisu. Osa yrittäjistä kaipasi myös lisää vapaa-ajanviettoa yrittäjien kesken. Kaikki eivät kuitenkaan asiasta innostuneet. Tällä hetkellä ketjussa voi olla hyvä ensin lähteä siitä tavoitteesta, että kaikki yrittäjät tulisivat ketjutapaamisiin paikalle. Vähäinen vuorovaikutus osan yrittäjistä välillä saattaa myös vaikuttaa siihen, että yhteinen vapaa-ajanvietto ei olisi luontevaa. Vuorovaikutusta kannattaa ehkä ensin lähteä parantamaan yrittäjien arkisessa kanssakäymisessä, minkä jälkeen vapaa-ajanvieron lisäämistä voidaan haluttaessa harkita.

Ketjujohtajan tehtävä kehittäjänä

Ketjun kehittymiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat ovat tutkimuksen mukaan saaneet aikaan jännitteitä ketjun franchisingyrittäjien ja ketjujohdon välille. Ketjun yrittäjien ajatukset ketjun kehittämisestä ja ketjujohtajasta kehittäjänä vaihtelivat jälleen sen mukaan, miten yrittäjä itse toivoo ja odottaa ketjua kehitettävän. Jos yrittäjä on itse hyvin kehittämishaluinen ja hänen odotuksensa ketjun kehittämistä kohtaan ovat suuret, yrittäjä on ketjussa tällä hetkellä tapahtuvan kehittämisen suhteen tyytymätön. Jos taas yrittäjä ei ole kehittämisen suhteen itse kovin aktiivinen eikä hän odota aktiivista

ketjun kehittämistä ketjun muiltakaan jäseniltä, yrittäjä on ketjun tämänhetkisen kehittämisen suhteen tyytyväisempi.

Tutkimuksen perusteella ketjun sisäisen yhteistyön jännitteisiin ketjujohdon ja yrittäjien välillä on suurelta osin syynä yrittäjien epätietoisuus ketjun kehittämiseen liittyen. Yrittäjät eivät tiedä, mitä ketjussa tällä hetkellä kehitetään ja mitä on suunnitelmissa kehittää. Epätietoisuus yhdistettynä yrittäjän omiin odotuksiin kehittämistä kohtaan altistaa herkästi ristiriidoille. Ketjussa ei ole tapahtunut vähään aikaan näkyvää kehitystä, mikä on saanut aikaan yrittäjien viime aikoina selvemmin esiin nousseen pysähtyneisyyden tunteen. Koska franchisingyrittäjät eivät ole tietoisia tulevista kehityssuunnista, osa on alkanut huolestua ketjun tulevaisuudesta. Tutkimuksessa on näkyvissä, että yrittäjät odottavat nyt ketjujohdon tekevän seuraavan siirron kehittämisen suhteen. Ketjujohto ei kuitenkaan ole välttämättä tietoinen siitä, kuinka merkittäväksi asiaksi ketjun kehittäminen on yrittäjien tyytyväisyyden ja onnistuneen sisäisen yhteistyön kannalta noussut. Riittävän avoimen kommunikaation puute ketjujohdon ja yrittäjien välillä on saanut aikaan sen, että yrittäjien ja johdon ajatukset ketjun kehittämisen suhteen eivät tällä hetkellä täysin kohtaa.

Tutkimuksessa kysymys OVV-ketjun pärjäämisestä tulevaisuudessa herätti sekä huolestuneita että toiveikkaita ajatuksia. Ketjun konseptia pidetään hyvänä, mutta konseptin pysymiseksi hyvänä myös tulevaisuudessa ketjujohdolta edellytetään aktiivista ketjun kehittämistä. Ketjun jatkuvalla kehittämisellä yrittäjät haluavat varmistua siitä, että ketju tulee pärjäämään markkinoiden muutoksista huolimatta. Yrittäjät eivät nimittäin tiedä, miten ketjujohto on varautunut mahdollisiin muutoksiin. Yrittäjien kokemaan ketjun tulevaisuuden kuvaan vaikuttaa jälleen se, kuinka paljon yrittäjän odotukset ketjun kehittämistä kohtaan vaihtelevat nykyisen todellisen tilanteen kanssa. Ketjujohdon toiminta ketjun kehittämiseksi vastaisuudessa tulee siksi olemaan merkittävää joidenkin yrittäjien tyytyväisyyden kannalta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa yrittäjistä haluaisi kehittää OVV-ketjua vastamaan paremmin kohderyhmänsä, eli nuorten ja opiskelijoiden, tarpeisiin. Yrittäjät eivät kuitenkaan ottaneet huomioon ketjun toista tärkeää asiakasryhmää eli vuokranantajia, jotka usein ovat vanhempia henkilöitä. Ketjun kehittyminen ei välttämättä ole vanhemmille henkilöille yhtä tärkeää kuin nuoremmille. Liian suuret muutokset ketjussa voivat pahimmillaan jopa pelästyttää toiminnan pysyvyyttä arvostavat asiakkaat pois.

Kehittämishaluisemmat yrittäjät kokevat yrittäjien esittämien toiveiden ja pyyntöjen toteuttamisen kestävän ketjujohtolta liian kauan ja vaikuttavan ketju kehittymiseen. Yrittäjien ja ketjujohtoon välillä vaikuttaakin olevan jonkinasteinen tietotukos, koska tutkimuksen perusteella yrittäjät eivät saa tietoa siitä, mitä ketjujohto aikoo tehdä yrittäjien esittämien asioiden suhteen. Pyynnöt otetaan aina vastaan, mutta jatko voi kuitenkin jäädä epäselväksi. Yrittäjät toivoivat ketjujohtoon kertovan suoraan, onko pyynnöllä toteutumismahdollisuuksia ja minkälaisella aikataululla. Syynä ketjujohtoon tyyliin toimia voi olla se, että ketjujohtoon johtamistapaan kuuluu franchisingyrittäjien mielipiteiden ja toiveiden huomioiminen. Tämän seurauksena ketjujohto ei ehkä halua tuottaa pettymyksiä hylkäämällä pyyntöjä suoralta kädeltä, vaan pitää mieluummin kaikki mahdollisuudet avoinna sekä yrittäjien että ketjujohtoon osalta. Yrittäjän esittämä pyyntö on kuitenkin hänelle tärkeä, minkä vuoksi hän ei halua odottaa ketjujohtoon päätöstä pyynnön toteuttamisen suhteen pitkään.

Yrittäjät saattavat kokea, että ketjujohto ei koskaan toteuta heidän pyyntöjään, koska tieto pyyntöjen toteuttamisesta tai hylkäämisestä ei kulje yrittäjille. Tietotukos yrittäjien ja ketjujohtoon välillä on saanut aikaan epätietoisuutta ja turhaa pyyntöjen toteuttamisen odottelua. Tehokkuuden ja yrittäjien tyytyväisyyden kannalta on kuitenkin tärkeää, että ketjujohtoon puheet vastaavat tekoja. Yrittäjän esittämään suoraan pyyntöön tulisi antaa suora vastaus. Ketjujohtolla on oikeus olla toteuttamatta yrittäjien pyyntöjä ketjussa, mutta kieltäytymisen perusteet tulee aina kertoa suoraan. Epätietoisuus pyyntöjen toteutumisesta ja ketjun kehittämisestä on johtanut siihen, että osa yrittäjistä on alkanut itse kehittää ketjua. Yrittäjillä onkin oma paikallinen kehittämisvastuunsa, mutta koko ketjun kehittämisestä he eivät voi vastata. Jos jokainen yrittäjästä lähtisi toteuttamaan omaa näkemystään ketjun kehittämisestä paikallisesti ilman ketjujohtoon valvontaa, ketjun olisi vaikea säilyä yhtenäisenä. Ketjujohtoon huolehtiessa koko ketjun kehittämisestä myös ketjun yrittäjillä on paremmat valmiudet keskittyä oman toimintansa kehittämiseen. Tutkimuksen perusteella saa käsityksen, että yrittäjät ja ketjujohto eivät ole juuri keskustelleet ketjun kehittämisestä ennen yrittäjän liittymistä ketjuun. Tämä on luultavasti aiheuttanut vääriä odotuksia ketjun kehittämisestä joidenkin yrittäjien kohdalla. Franchisingyrittäjän onkin aina hyvä ennen franchisingtoiminnan aloittamista varmistaa, että ketjujohtoon ajatukset ketjun kehittämisestä ovat edes osittain samansuuntaiset kuin hänen omansa.

Ketjun yrittäjien aktiivisuus ketjun kehittämisen suhteen vaikuttaa väistämättä ketjun kehittymismahdollisuuksiin. Ketjussa on yrittäjiä, joilla on paljon ketjun kehittämiseen liittyviä ideoita, mutta ketjussa vallitsevan tyylin mukaisesti ideoita ei lähdetä kovinkaan helposti toteuttamaan ilman kaikkien yrittäjien suostumusta. Ketjun kehittämisen suhteen enemmän taka-alalla pysyttelevät yrittäjät eivät halua, että osa yrittäjistä päättäisi ketjun kehittämisestä heidän puolestaan. Koska kehittämishalusempien yrittäjien esittämät ideat saavat harvoin kaikkien tuen taakseen, jäävät ne useimmiten toteutumatta. Periaatteessa OVV-ketjun tyyli, jossa jokaisen mielipiteellä on merkitystä kehitysehdotusten toteuttamisen kannalta, on tasapuolinen, mutta tällä hetkellä tilanne suosii selvästi kehittämisen suhteen passiivisempia yrittäjiä. Aktiivisemmin ketjua kehittäväillä yrittäjillä ei ole kovin suuria mahdollisuuksia saada omia ehdotuksiaan läpi, koska aina löytyy yrittäjiä, jotka eivät kannata ehdotuksen toteuttamista. Näin tilanne kääntyy väistämättä lähes aina vastustavan osapuolen eduksi.

Yrittäjien yksilöllisillä mielipiteillä on yleisesti suuri vaikutus ketjussa tehtävien päätösten suhteen. Tutkimuksen perusteella ketjujohto ottaa mielellään yrittäjät mukaan ketjun päätöksentekoon. Ketjujohto ei siis halua asettaa itseään yrittäjien yläpuolelle korkeimpana päätöksentekijänä. Yrittäjien mielipiteiden huomioiminen päätöksenteossa antaa yrittäjille vaikutusvaltaa, mutta tekee samalla päätöksentekoprosessista monimutkaisen ja aikaa vievän. Jos suurin valta päätöksenteosta siirretään ketjujohdolta yrittäjille, pyrkimys yksimielisyyteen päätöksenteossa on hidasta ja voi lopulta jopa lamaannuttaa toiminnan. Voi nimittäin olla, että yksimielisyyttä ei koskaan saavuteta ja hyvä ajatus päätöksenteosta yhdessä muuttuu riitelyksi. Ketjujohdon kannattaisikin käyttää harkintakykyään siinä, mitkä päätöksistä edellyttävät mielipiteiden vaihtoa yrittäjien kanssa ja milloin puolestaan ketjujohdon on tehokkaampaa tehdä päätös itsenäisesti. Ketjujohdon itsenäinen päätöksenteko ja yrittäjien mielipiteiden kuuntelu eivät ole toisiaan poissulkevia asioita. Ketjujohdon kannattaisi ehkä pyrkiä tekemään päätökset aina sen mukaisesti, mikä on koko ketjun kannalta paras ratkaisu. Jos esimerkiksi yrittäjän esittämän kehitysehdotuksen kokonaishyöty koko ketjulle on suurempi kuin haitta, ehdotuksen toteuttaminen on perusteltua.

Tutkimuksen perusteella ketjun franchisingyrittäjiä kuunnellaan ketjussa kehittämiseen liittyvissä asioissa, mutta käytännössä heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan voitaisiin hyödyntää nykyistä tehokkaammin. Tällä hetkellä yrittäjät, jotka esittävät kehitysehdotuksia ketjulle harvoin tai eivät koskaan, kokevat vaikutusmahdollisuuten-

sa ketjun kehittämisen suhteen hyviksi, kun taas kehitysehdotuksia aktiivisesti esittävät yrittäjät eivät nähneet omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa kehittämiseen suurina. Ketjun sisältä löytyvää potentiaalia ei välttämättä osata hyödyntää riittävän tehokkaasti ketjun kehittämisen apuna. Esimerkiksi yrittäjien esittämiä innovatiivisia ideoita ketjussa ei tällä hetkellä hyödynnetä juuri lainkaan.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tuli ilmi, että luovien ihmisten on usein vaikea saada omia ehdotuksiaan organisaatiossa läpi. Myös OVV-ketjussa osa yrittäjistä on täynnä luovia ja innovatiivisia ajatuksia ja ehdotuksia, mutta niiden toteuttaminen saa harvoin tarpeeksi kannatusta. Franchisingketju rajoittaakin aina jossain määrin luovien ihmisten toimintavapauksia, koska toimintaa ohjaavat tietyt periaatteet. Innovatiivisten ihmisten luovuuden säilyminen edellyttää kuitenkin luovuuteen kannustavaa ilmapiiriä. Franchisingyrittäjien innovatiivisuus ja innovaatiotoiminta ovat franchisingketjun pääomaa, jota kannattaa vaalia. Franchisingantajan on kuitenkin hyvä tehdä yrittäjille selväksi, minkä rajojen puitteissa innovaatioita ketjussa on mahdollista toteuttaa. Tällä hetkellä nämä rajat vaikuttavat olevan OVV-ketjussa hieman epäselvät, koska yrittäjät eivät useimmiten saa omia innovatiivisia ehdotuksiaan läpi.

Tutkimuksen perusteella sekä ketjujohto että toiset franchisingyrittäjät suhtautuvat ainakin jossain määrin varauksella tiettyjen yrittäjien koko ketjua koskeviin luoviin ideoihin. OVV-ketju on franchisingketjuksi pieni, joten sen resurssitkin ovat pienemmät kuin monella muulla ketjulla. Ketjun laajuisina toteutettavat yhteiset kampanjat ja tapahtumat vaativat aina rahaa, joten on ymmärrettävää, että ketjussa harkitaan tarkkaan luovien ideoiden toteuttamista. Toisaalta ketjussa ei ole kokemusta ketjun laajuisten ideoiden toteuttamisesta käytännössä, joten esimerkiksi yhteisten tapahtumien tuottamat hyödyt ketjun toiminnalle eivät ole tiedossa. Luovien ideoiden toteuttaminen vaatiikin uskallusta ottaa riskejä. Luovien ihmisten toiminta ketjun kehittämiseksi saatetaan myös nähdä uhkana rutiineille ja totutuille toimintatavoille, minkä vuoksi luovien ihmisten ehdotuksia on helpompi vastustaa kuin kannattaa. Tämä näkyy esimerkiksi OVV-ketjun yrittäjien muodostaman kehitysryhmän toiminnassa. Tutkimuksen perusteella muutamasta yrittäjästä koostuvaa ryhmää ei ole selkeästi kytketty ketjun kehittämisen avuksi, minkä vuoksi ryhmän toiminnan hyöty jää pieneksi. Kehitysryhmän toiminnan tarkoitus ja mahdollisuudet vaikuttaa ketjun kehitykseen olisi tehtävä paremmin selväksi, jotta ryhmän toiminnan jatko on perusteltua. Ryhmän toimin-

nasta ja vaikutuksista kehitykseen tulisi kertoa myös ryhmän ulkopuolisille yrittäjille epäselvyyksien ja tietokatkosten välttämiseksi.

Yksi keino hyödyntää ketjun sisäisiä voimavaroja tehokkaammin on yrittäjien osaamisen jatkuva kehittäminen. Yrittäjien osaaminen on franchisingketjun tärkein kilpailuvaltti, joten heidän osaamisensa kehittämisen tulisi mennä teknologian kehittämisen edelle. Osaamista voidaan kehittää OVV-ketjussa muun muassa kehittämällä ketjua oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti ja perinteisemmin koulutuksen avulla. Oppivan organisaation periaatteiden avulla ketju voi parantaa menestymismahdollisuuksiaan myös tulevaisuudessa. Oppivan organisaation yksi tärkeimmistä ajatuksista on osaamisen kehittämisen näkeminen investointina, ei kuluna. Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen edellyttää kuitenkin ketjujohtolta halua kehittää koko ketjun toimintaa uudelle tasolle. Oppiva organisaatio ja oppivan organisaation periaatteet ovat OVV-ketjun kannalta ajankohtaisia, koska ketjujohtolta toivottiin entistä parempaa ennakkointia ja varautumista ympäristön muutoksiin ja kilpailijoihin.

Tutkimuksen perusteella OVV-ketjussa ei järjestetä virallista koulutusta yrittäjille ketjutapaamisia ja yhteistyökumppaneiden koulutuksia lukuun ottamatta. Alkukoulutuksen jokainen yrittäjä on tietysti saanut. Yrittäjät eivät osanneet nähdä ketjutapaamisia varsinaisesti koulutustilaisuuksina. Tapaamisissa sosiaalisesta puolesta on tullut jossain määrin virallisia osuuksia tärkeämpi. Vaikka yrittäjät eivät saa ketjun puolesta ketjutapaamisten lisäksi muuta koulutusta, osa ei silti nähnyt koulutukselle juuri tarvetta. OVV-ketjun yrittäjät ovat jo oman alansa asiantuntijoita, joten heidän voi olla vaikea nähdä koulutuksista saatavaa lisäarvoa omalla kohdallaan. Osaamista on kuitenkin aina mahdollista kehittää. Luultavasti vuokravälitysalaan liittyvät asiat ovatkin yrittäjillä täysin hallinnassa, joten siihen liittyvää koulutusta ei ole kannattavaa järjestää. Esimerkiksi yrittäjien käytännön työhön, kuten asiakaspalveluun ja markkinointiin, liittyvä koulutus voisi kuitenkin antaa uusia näkökulmia jokaiselle. Koulutuksen ei pidä olla itsetarkoitus, vaan koulutuksen sisällön tulee vastata koulutettavien juuri sen hetkisiä tarpeita.

Jonkinlaisesta koulutuksen tarpeesta kertoo kuitenkin se, että osa yrittäjistä on jo käynyt koulutustilaisuuksissa itsenäisesti. Koulutuksista on haettu nimenomaan suoraan yrittäjien jokapäiväiseen työhön liittyviä vinkkejä. Osa toivoi myös ketjutapaamisten koulutuspuolta painotettavan nykyistä enemmän. Ketjutapaamisissa voisi esimerkiksi

olla paikalla ulkopuolinen kouluttaja kertomassa yrittäjien työn kannalta ajankohtaisista asioista. Ulkopuolisen kouluttajan kutsuminen mukaan ketjutapaamiseen voisi tuoda tapaamisiin sopivaa vaihtelua ja lisää mielenkiintoa kaikkien kannalta. Koulutuksen suhteen tulee kuitenkin aina muistaa, että ketjujohto ei ole ainoastaan vastuussa yrittäjien kouluttamisesta ja osaamisen kehittämisestä, vaan päävastuu on jokaisella itsellään. Ketjujohdon järjestämästä koulutuksestaan ei ole hyötyä, jos koulutettava ei ole myös itse aktiivinen.

Jakamalla jokaisen ketjun jäsenen osaamista yhteisesti voidaan vahvistaa sekä yksilöiden osaamista ja ammattitaitoa että koko franchisingketjun kilpailukykyä. Tutkimuksessa selvisi, että omaa osaamistaan OVV-ketjussa jakavat pääasiassa vain vuorovaikutuksen suhteen aktiivisemmat yrittäjät. Erityisiä yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja keinoja osaamisen jakamiseen ketjussa ei ole käytössä. Jokainen voi siis itse päättää, haluaako jakaa osaamistaan ja tietoaan muiden käyttöön vai ei. Omaa osaamistaan avoimesti ketjussa muille jakavat yrittäjät ovat kuitenkin alkaneet nähdä tilanteen epätasapuolisuuden. Yrittäjät eivät koe saavansa muilta yrittäjiltä tarpeeksi vastinetta sille, että antavat omia ajatuksiaan ja osaamistaan muiden hyödynnettäväksi. Vastavuoroisuuden puuttuminen osaamisen jakamisessa on vähentänyt yrittäjien halukkuutta jakaa osaamista avoimesti kaikille. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikki eivät enää lähetä omia materiaalejaan ja ajatuksiaan muille kuin toisille aktiivisille.

Yhteisesti sovittujen toimintaperiaatteiden puuttuminen on todennäköisesti suurimpana syynä yrittäjien välisiin näkemyseroihin velvollisuudesta jakaa omaa osaamistaan. Ketjujohto ei ole määritellyt, missä määrin yrittäjien tulisi omaa osaamistaan jakaa, joten on selvää, että jokainen määrittelee asian itselleen sopivimmalla tavalla. Tämä saa kuitenkin jälleen aktiivisemmat ja hiljaisemmat yrittäjät jakautumaan eri puolille. Aktiiviset yrittäjät kokevat luultavasti osaamisen jakamisen luontevana ja lähes itsestään selvänä, kun taas hiljaisemmat yrittäjät jakavat omia tietojaan pääosin vain pyydettyäessä. Tiedon ja osaamisen jakamista ketjussa on mahdollista kehittää tietyillä osaamisen jakamisen keinoilla. Tämä edellyttää kuitenkin ketjujohdon aloitteellisuutta ja uudenlaisten toimintatapojen vakiinnuttamista ketjuun. Tällä hetkellä OVV-ketjussa on valtavasti osaamista, mutta vain osa siitä on näkyvissä ja koko ketjun hyödynnettävissä. Tiedon ja osaamisen avoin jakaminen ketjussa on yhteydessä myös onnistuneeseen viestintään ja vuorovaikutukseen ketjun jäsenten kesken.

Tutkimuksessa yllättävää oli markkinoinnin nouseminen yhdeksi ketjun sisäiseen yhteistyöhön tällä hetkellä eniten vaikuttavista tekijöistä. Syynä tähän on ketjun markkinointi- ja mainontatilanteen huonontuminen viime aikoina yrittäjien kannalta. Aikaisemmin mainokset kuuluivat veloitusettomina ketjun yrittäjille tarjoamiin palveluihin, mutta ketju tarjoaa ainoastaan mainospohjat. Tekstit jäävät yrittäjien vastuulle. Yrittäjät eivät kuitenkaan ole markkinoinnin ja mainonnan ammattilaisia, minkä vuoksi omien mainostekstien tuottaminen ei ole kaikille luontevaa. Mainosten yhtenäisyys kärsii myös jokaisen yrittäjän tuottaessa omat mainostekstinsä. Muutos aikaisempaan yrittäjien kannalta hyvään tilanteeseen on muodostunut liian suureksi. Ketju tekee kyllä yhteistyötä mainostoimiston kanssa, mutta yrittäjät eivät ole olleet tyytyväisiä mainostoimiston toimintoon. Yrittäjien on varmasti vaikea ymmärtää, miksi heille aikaisemmin maksuton ja moitteettomasti toiminut palvelu on muuttunut maksulliseksi ja samalla huonontunut.

Toimiva markkinointi ja mainonta ketjussa ovat yksi tärkeimmistä asioista franchisingketjun menestymisen kannalta. Ketjujohto ei välttämättä ole ottanut tarpeeksi vakavasti yrittäjien tyytymättömyyttä nykyistä mainontatilannetta kohtaan. Mainokset ovat franchisingyrittäjän työvälineitä ja niiden puuttuminen tai huono laatu ei voi olla vaikuttamatta yrittäjän toimintaan. Markkinointiin liittyvät edut luetaan usein myös yhdeksi merkittävimmistä eduista franchisingtoiminnassa. Aikaisempi hyvä markkinointi- ja mainontatilanne on ollut varmasti monen OVV-ketjun yrittäjänkin mielestä merkittävä franchisingtoiminnan etu, joka on nyt menetetty. Franchisingantajan tehtävä on tukea yrittäjiä markkinoinnin onnistumisessa, joten ketjujohdon olisi pyrittävä muuttamaan nykyistä tilannetta yrittäjien kannalta edullisemmaksi. Nykyisen mainostoimiston toimintaan yrittäjät eivät ole tyytyväisiä, joten sen tilalle on luultavasti etsittävä jokin toinen ratkaisu. Aikaisempaan tilanteeseen, jolloin yrittäjät saivat mainokset ketjulta veloituksetta, on tietysti vaikea palata. Nykyisellään tilanne ei kuitenkaan silti voi pitkään jatkua.

Markkinointi- ja mainontamateriaaliin kaivattiin vähitellen myös uudistusta. Tutkimuksen mukaan ketjussa on ollut käytössä samat mainospohjat jo todella pitkään, joten ne koetaan jo hieman vanhentuneiksi. Mainosten ulkonäkö on ymmärrettävästi yrittäjille tärkeää, koska yrittäjä markkinoi myös omaa toimintaansa ja yritystään mainosten välityksellä. Osa yrittäjistä kaipasi mainosten ulkomuodon muuttamista nuorekkaampaan ja trendikkäämpään suuntaan. Tässä kannattaa kuitenkin jälleen muistaa,

että ketjun asiakkaina ovat myös vanhempaa, ja ehkä myös konservatiivisempaa, asiakasryhmää edustavat vuokranantajat. Yrittäjät haluavat kuitenkin pystyä markkinoimaan omaa yritystään sellaisten mainosten avulla, joista he voivat olla ylpeitä.

Ketjun näkyvyyden parantaminen nousi myös tutkimuksessa esille osana ketjun kehittämistä. Ketjun näkyvyyttä toivottiin yleisesti nostettavan valtakunnallisesti. Tällä hetkellä OVV-ketjussa noudatetaan hyvin matalan profiilin julkisuustrategiaa eli ketju ei juuri näy mediassa koko ketjun voimin. Ainoastaan yrittäjät voivat pyrkiä näkymään medioissa paikallisesti. Ongelmana ovat ketjujohdon ja valtaosan yrittäjistä selkeät näkemyserot ketjun näkyvyyden nostamisesta. Vaikuttaa nimittäin siltä, että ketjujohto ei ole innostunut parantamaan näkyvyyttä ainakaan tällä hetkellä. Yrittäjät eivät tosin osanneet sanoa varmaksi, miten ketjujohto on pyrkinyt eri medioissa näkymään. Valtakunnallisen näkyvyyden parantamiseksi ehdotettiin muun muassa yhteismarkkinointia, ketjujohdon lehdistötiedotteita ja yhteistyötä valtakunnallisten vuokranantajien ja vuokralaisten liittojen kanssa. Ratkaiseva tekijä on kuitenkin ketjujohdon näkemys siitä, haluaako johto lisätä ketjun näkyvyyttä yhteisesti. Yksittäisen yrittäjän on vaikea saavuttaa valtakunnallista näkyvyyttä ilman koko ketjun ja erityisesti ketjujohdon tukea.

OVV-ketjussakin on hyvä muistaa, että organisaation maine lähtee aina organisaation sisältä. Jos organisaation sisällä on hiemankin ristiriitoja, heijastuu se myös organisaation ulkopuolelle. Toimiva ketjun sisäinen yhteistyö on hyvän maineen kannalta merkittävä tekijä. Jokaisella ketjun jäsenellä on myös oma roolinsa maineen suurlähteenä. Tyytyväinen yrittäjä on ketjulle aina parasta mainosta.

Kehitysehdotukset ketjun sisäisen yhteistyön kehittämiseksi

Tutkimuksen pohjalta nousi esiin joitain keskeisiä asioita, joita kehittämällä OVV-ketjun sisäinen yhteistyö voitaisiin saada toimimaan paremmin. Seuraavat tutkimukseen perustuvat kehitysehdotukset voivat toimia ainakin suuntaa antavina vinkkeinä siitä, mitkä asiat voivat auttaa toimivamman sisäisen yhteistyön rakentamisessa. Sisäistä yhteistyötä voidaan kehittää esimerkiksi avoimella kommunikoinnilla ja vuorovaikutuksella, yhteisellä tiedottamisella, yhteisillä toimintatavoilla, yrittäjien välisen vuorovaikutuksen lisäämisellä, yksilön huomioon ottamisella, ketjutapaamisten sisällön tarkentamisella sekä tiukemmalla johtamisella. Kehitysehdotukset on suunnattu

ensisijaisesti ketjujohdolle, mutta myös ketjun yrittäjien keskinäisen yhteistyön kehittämistä käsitellään.

Tutkimuksessa yhdeksi merkittävimmistä kehittämisen kohteista ketjussa nousi ketjun jäsenten välinen kommunikaatio. Liian vähäinen tai vääränlainen kommunikaatio on saanut aikaan muun muassa epätietoisuutta, yrittäjien jakautumista eri leireihin, ketjujohdon ja muiden yrittäjien arvostelua ja vähitellen myös välien kiristymistä. Ensimmäinen askel yhteistyön parantamisessa on kokoontua yhteen koko ketjun voimin keskustelemaan avoimesti ketjun jäsenten välisen yhteistyön tilasta ja siihen vaikuttavista syistä. Tilaisuuden tarkoituksena on puhdistaa ilmaa ja antaa jokaiselle mahdollisuus vapaasti kertoa omista ajatuksistaan. Jokaisen ketjun jäsenen osallistuminen tilaisuuteen on edellytyksenä sen onnistumiselle. Ketjujohto voi toimia tilaisuuden vetäjänä ja päättää, jakaudutaanko esimerkiksi ryhmiin keskustelemaan vai jaetaanko puheenvuoroja. Keskustelun pohjalta ketjujohto voi koota tärkeimmät esiin nousseet asiat yhteen ja päättää jatkotoimenpiteistä. Tärkeää on muistaa, että yhteistyön parantaminen ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä.

Kommunikointi erityisesti ketjun kehittämiseen liittyvissä asioissa on seikka, johon ketjujohdon on hyvä kiinnittää huomiota. Yrittäjät ovat epätietoisia johdon kehittämissuunnitelmista, mikä vaikuttaa siihen, että yrittäjillä saattaa olla liian korkeita odotuksia ketjun kehittämisen suhteen. Jos ketjujohto tiedottaisi franchisingyrittäjille säännöllisesti tavoitteistaan ja suunnitelmistaan ketjun tulevaisuuden varalle, yrittäjät pysyisivät ajan tasalla ja turhautumista ei pääsisi syntymään. Tiedottaminen voisi tapahtua esimerkiksi aina ketjutapaamisten yhteydessä. Tiedottamisen tarkoitus ei ole kuitenkaan olla yksipuolista sanelua, vaan kehityssuunnitelmista voitaisiin keskustella myös yhdessä. Tällä tavalla ketjujohto olisi päätösten suhteen etulinjassa, mutta myös yrittäjät pääsisivät sanomaan mielipiteensä. Myös pienistä kehittämisaikeista tiedottaminen on tärkeää. Vaikka mitään suuria muutoksia ei olisikaan ketjuun tulossa, yrittäjät ovat varmasti kiinnostuneita kaikesta, jolla on pienikin vaikutus heidän toimintaansa. Tiedottamisen avulla jokainen pysyy hyvin ajan tasalla ketjujohdon suunnitelmista ja pystyy näkemään paremmin myös oman asemansa osana yhteistä suunnitelmaa.

OVV-ketjussa voitaisiin harkita myös yhteisen vision määrittämistä. Yhteisesti määritelty visio voisi auttaa suuntaamaan toimintaa selkeämmin tiettyyn suuntaan. Visio on

positiivinen tulevaisuudenkuva, jonka yksi tarkoitus on innostaa ja motivoida ihmisiä toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteinen visio voisi toimia yhteisenä ohjenuorana, jonka mukaan jokaisen olisi helppo kehittää toimintaansa yhteisesti määriteltujen suuntaviivojen rajoissa. Yksi OVV-ketjun sisäistä yhteistyötä vaikeuttava tekijä on yhteisten linjojen ja toimintatapojen puuttuminen, joten vision avulla toimintaa olisi mahdollista yhtenäistää. Tähän asti OVV-ketjussa yhteisten tavoitteiden sijaan jokainen on määritellyt omat tavoitteensa, minkä seurauksena toiminta ei ole pysynyt riittävän selkeänä ja yhtenäisenä. Visio on hyvä määritellä yhdessä kaikkien ketjun jäsenten kanssa, jotta visio sopii jokaisen omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin, mutta samalla pääasiallisena tavoitteena on kuitenkin koko ketjun etu.

OVV-ketjun toimintaa on mahdollista yhtenäistää ja selkeyttää myös luomalla yhteiset uudet toimintatavat ketjuun. Toimintatapojen avulla jokaisella on selkeät tehtävänsä ketjussa, vääriä odotuksia ei pääse syntymään ja toiminta tasapuolistuu ketjun jäsenten välillä. Tällä hetkellä yhteisten toimintatapojen puuttuminen on ainakin osittain aiheuttanut esimerkiksi yrittäjien jakautumisen kahteen leiriin. Vapauksien salliminen sopii toisen yrittäjäryhmän tarpeisiin hyvin, mutta samalla toisen ryhmän tarpeet yhteistyötä kohtaan eivät täyty. Toinen ryhmä on siis selvästi epäsuotuisammassa asemassa. Voidaankin sanoa tilanteen olevan nyt täysin ketjujohdon käsissä. Ketjujohto pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, jatkuuko tilanne samanlaisena vai tuleeko siihen muutos. Ketjujohdolla on asemansa vuoksi halutessaan täysi oikeus päättää mahdollisista uusista toimintatavoista, joita ketjussa ryhdytään noudattamaan. Yksittäisellä yrittäjällä ei ole kovin suuria mahdollisuuksia muuttaa tämänhetkistä tilannetta ilman ketjujohdon tukea. Ketjutapaamiset voisivat jälleen olla hyvä paikka keskustella mahdollisten uusien toimintatapojen ottamisesta käyttöön. Jos uudet yhteiset toimintatavat halutaan saada toimimaan käytännössä, niiden pitää ehdottomasti olla tasapuoliset, riittävän selkeät ja kaikille samat, ja jokaisen tulee noudattaa niitä. Yhteiset uudet toimintatavat on mahdollista myös dokumentoida kirjallisesti esimerkiksi ketjun käsikirjaan.

Uusien toimintatapojen avulla olisi mahdollista parantaa ainakin ketjun yrittäjien välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Ketjun yrittäjät ovat tottuneita noudattamaan ketjussa itselleen luontevimpia toimintatapoja, joten heidän voi olla vaikea nähdä tiiviimmällä yhteistoiminnalla saavutettavia hyötyjä. Ehkä tärkein peruste vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan lisäämiselle yrittäjien välillä on pyrkimys vastavuoroisuu-

teen. Jos kaikkia yrittäjiä velvoittaisivat samat toimintaperiaatteet, yrittäjät panostaisivat yhteistoimintaan tasapuolisesti. Yrittäjiä velvoittava yhteistyövelvoite on jo itsessään merkki siitä, että franchisingketjussa kaikkien on tehtävä osuutensa yhteistyön säilymiseksi hyvällä tasolla. Yrittäjien välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa lisäämällä on mahdollista saavuttaa myös konkreettisia hyötyjä. Ketjussa on tällä hetkellä paljon yrittäjien hallussa olevaa hiljaista tietoa, joka voidaan pyrkiä saamaan esiin aktiivisella tiedon ja osaamisen jakamisella. Osaamista voidaan jakaa esimerkiksi sisäisen benchmarkingin avulla eli jokainen yrittäjä kertoo muille yrittäjille parhaaksi havaitsemistaan toimintatavoista. Ketjujohto voi valvoa sisäisen benchmarkingin onnistumista ja myös viedä keskustelua eteenpäin. Koska yrittäjien väliset toimintatapojen erot ovat niin suuret, liian suuria muutoksia ei kannata pyrkiä saavuttamaan kerralla. Yrittäjien saaminen vähänkin lähemmäksi toisiaan on sisäisen yhteistyön kannalta merkittävää.

Vuorovaikutuksen kannalta ketjussa olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota palautteenantoon. Ketjupäällikön vierailuihin yrityksissä voisi esimerkiksi sisällyttää aina jonkinlaisen palauteosion. Vierailun aikana sekä ketjupäälliköllä että yrittäjillä olisi molemmilla mahdollisuus antaa palautetta toisilleen. Näin varmistettaisiin, että kaikki saavat ja antavat palautetta. Palautteen merkitystä ei aina tiedosteta, ennen kuin sitä saa. Palautteenannossa on tärkeää, että se sisältää sekä positiivisia että kehitettäviä asioita. Palautteen säännöllinen antaminen yrittäjille osoittaisi, että ketjujohto arvostaa jokaisen yrittäjän tekemää työtä ketjun hyväksi ja haluaa myös auttaa heitä kehittämään liiketoimintaansa yhä paremmalle tasolle.

Koska palautteen antaminen ei ole aikaisemmin kuulunut oleellisena osana OVV-ketjun kulttuuriin, voi siihen olla aluksi vaikea tottua. Jos ketjujohto päättää sisällyttää yritysvierailuun palauteosion ja pitää siitä kiinni kaikkien kanssa, se muuttuu pian rutiiniksi ja luontevaksi asiaksi. Kun palautteenannolle on varattu oma aika ja paikka, se voi saada ajattelemaan asioita, jotka eivät välttämättä muuten tulisi koskaan esiin. Jos palautetta aletaan antaa säännöllisesti kenttävierailujen yhteydessä, on hyvin mahdollista, että palautetta rohkaistutaan antamaan avoimemmin myös muissa tilanteissa. Yrittäjien rohkeuteen ja haluun antaa palautetta ketjujohdolle vaikuttaa se, miten ketjujohto palautteeseen suhtautuu ja reagoi. Onkin erityisen tärkeää, että ketjujohto pyrkii oikeasti kehittämään toimintaansa palautteen avulla, mikä kannustaa palautteenantoon myös vastaisuudessa.

Ketjussa kannattaisi myös harkita jonkinlaisen seurantajärjestelmän käyttöönottoa. Seurannan avulla voitaisiin myös vahvistaa ketjun palautekulttuuria. Onnistunut seuranta edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ketjujohdon ja franchisingyrittäjän kesken. Ennen seurantajärjestelmän ottamista käyttöön ketjussa olisi hyvä käydä läpi ainakin seurannan tarkoitus, seurannan kohteet ja seurannan hyödyt kaikille osapuolille. Seurannan tuloksista voidaan keskustella esimerkiksi ketjupäällikön kenttävierailujen yhteydessä. Vierailun aikana ketjupäällikkö voi kertoa yrittäjälle oman näkemyksensä seurannasta selvinneistä asioista ja esimerkiksi vertailla niitä aikaisempiin tuloksiin. Seuranta auttaa ketjun toiminnan säilyttämisessä yhtenäisenä ja auttaa yrittäjiä kehittämään omaa toimintaansa paremmalle tasolle.

Ketjupäällikön vierailuja ketjun yrityksissä olisi mahdollista hyödyntää nykyistä enemmän ketjun sisäisen yhteistyön kannalta. Ensinnäkin vierailun tulisi olla riittävän pitkä. Olisi hyvä, jos ketjupäällikkö ehdisi saman vierailun aikana sekä keskustelemaan franchisingyrittäjän kanssa mahdollisimman rauhassa että seuraamaan myös käytännön työtä jokaisessa yrityksessä. Vierailu tulee aina sopia yrittäjän aikataulun mukaisesti, jotta ketjupäällikön vierailu ei ajoitu keskelle pahinta kiirettä. Mahdollisuuksien mukaan vierailu voisi kestää kaksikin päivää. Toiseen päivään voisi sisältyä häiriötöntä keskustelua ja palautteenantoa ja toisena päivänä ketjupäällikkö voisi seurata taustalla yrittäjän normaalia työskentelyä. Ketjupäällikkö voisi tehdä muistiinpanoja havainnoistaan eri paikkakuntien yrittäjien toiminnasta ja hyödyntää tietoa yhteisesti ketjussa. Esimerkiksi ketjutapaamisissa olisi mahdollista käydä läpi hyviä toimintatapoja, joita ketjupäällikkö on havainnut yritysvierailuidensa aikana. Näin yrittäjät saisivat hyvin tietoa muiden yrittäjien toimintatavoista ja voivat halutessaan hyödyntää niitä omassa toiminnassaan. Kenttävierailut voivat osaltaan tukea osaamisen jakamista ketjussa. Yrittäjien käytännön työn seuraaminen voi hyödyttää myös koulutustarpeiden havaitsemisessa. Ketjujohto voi esimerkiksi seurata yrittäjien työskentelyä siltä kantilta että, minkälainen koulutus voisi auttaa yrittäjää kehittämään omaa työtään parhaiten. Koulutustarpeista voidaan keskustella tarkemmin yhdessä ketjutapaamisissa.

Sähköposti on organisaatioiden ehkä yleisin viestinnän väline ja näin on myös OVV-ketjussa. Sähköpostitse viestimisessä kannattaa kuitenkin käyttää harkintaa. Ketjun yrittäjät pitävät sähköpostista sen nopeuden ja helppouden vuoksi, mutta juuri samat asiat ovat sähköpostin kompastuskiviä. Ketjujohdon yrittäjille lähettämän sähköpostin

määrä on hyvä pyrkiä rajoittamaan niin pieneen kuin mahdollista. Sähköpostilla pitäisi lähettää ainoastaan kaikkein oleellisimmat ja akuuteimmat asiat. Ketjussa voitaisiin harkita erillisen forumin tai tiedoston perustamista sellaisille posteille, jotka eivät ole akuutteja, mutta niiden sisältö voi kuitenkin hyödyttää tai kiinnostaa yrittäjiä. Tällaisia posteja ovat esimerkiksi lehtileikkeet sekä alaan liittyvät asiat ja tiedotteet. Ketjujohto voisi lisätä tiedotteita forumiin aina kun haluaa, mutta yrittäjät voivat päättää itse, milloin haluavat käydä tiedotteita lukemassa. Jos tiedotteet lähetetään automaattisesti kaikkien sähköposteihin, yrittäjällä ei ole päätäntävaltaa sen suhteen, kuinka paljon tietoa hän haluaa vastaanottaa. Paikka hyödylliselle, mutta ei työnteon kannalta välttämättömälle tiedolle voisi olla esimerkiksi intranetissä.

Markkinointi oli yksi eniten jännitystä ketjun sisäisessä yhteistyössä aiheuttava tekijä. Ketjun yrittäjille tarjoama markkinointituki on yksi tärkeimmistä franchisingantajalta saatavista palveluista. Vastuu markkinoinnista ja mainonnasta olisi hyvä siirtää yrittäjiltä selkeämmin ketjujohdon suuntaan. Yrittäjien pitäisi saada keskittää voimavaroja johonkin muuhun kuin markkinoinnin suunnitteluun. Aikaisempi tilanne ketjussa, jolloin markkinoinnista vastasi ketjun ulkopuolinen henkilö, vaikutti kaikkien kannalta toimivalta. Ketjussa kannattaisikin pyrkiä samankaltaiseen ratkaisuun markkinoinnin suhteen myös jatkossa. Koska markkinointituki on aikaisemmin ollut yrittäjille ilmaista, yrittäjien ei periaatteessa pitäisi joutua maksamaan mainoksista jatkossakaan. Jos ketjujohto ei kuitenkaan pysty järjestämään laadukasta mainontaa riittävän pienin kustannuksin, voi pienen markkinointimaksun periminen yrittäjiltä olla yksi mahdollisuus. Edellytyksenä maksulle kuitenkin on, että markkinointituki on vähintään samantasoista kuin ennen. Maksun tulee myös olla huomattavasti pienempi verrattuna siihen, että yrittäjä tekisi esimerkiksi oman sopimuksen mainostoimiston kanssa.

Markkinointimateriaalin uudistamista voitaisiin myös harkita. Mainosten ilmeen uudistaminen kiinnittää uusien asiakkaiden huomion ja auttaa myös pitämään vanhojen asiakkaiden mielenkiinnon yllä. Markkinointimateriaalin uudistamisella on myös suuri merkitys yrittäjien motivaation säilymisen kannalta. Mainosten ulkoasun ajoittainen terävöittäminen auttaa yrittäjiä säilyttämään mielenkiintonsa ketjun toimintaa kohtaan ja antaa lisää virtaa työntekoon. Muutosten ei tarvitse olla suuria, vaan jo pienikin muutos voi muuttaa mainoksen ilmeen täysin. Markkinointimateriaalin uudistamisessa kannattaa kiinnittää entistä tarkempaa huomiota yhdenmukaisuuteen. Yhtenäinen

markkinointimateriaali selkeyttää ketjun yrityskuvaa ja lisää myös ketjun yhteistä näkyvyyttä.

Ketjussa on aikaisemminkin tehty yhteistyötä opiskelijoiden kanssa, joten opiskelijoita voisi käyttää apuna myös mainonnassa ja markkinoinnissa. Opiskelijoilta voitaisiin pyytää ideoita esimerkiksi mainosten ulkoasun uudistamiseen. Ketjujohto ja franchisingyrittäjät ovat jatkuvasti työnsä puolesta tekemisissä opiskelijoiden kanssa, joten yhteistyöhön halukkaita opiskelijoita löytyisi varmasti helposti. Opiskelija tietää myös hyvin, mitkä asiat mainonnassa vetoavat nimenomaan nuoriin ihmisiin. Ketju ja opiskelija voivat tehdä yhteistyötä esimerkiksi opiskelijan päättötöön muodossa. Opiskelija voisi suunnitella päättötönsä esimerkiksi eri vaihtoehtoja OVV-ketjun mainospohjiksi, joista ketjun jäsenet voivat valita oman suosikkinsa. Ketju voi suorittaa opiskelijalle työstä tietynsuuruisen korvauksen. Opiskelija ja ketju voivat tietysti halutessaan jatkaa yhteistyötä myös päättötöön valmistuttua.

Ketjusta löytyy useampia kehittämishaluisia ja -intoisia yrittäjiä, joiden apua ketjujohdon kannattaa hyödyntää tehokkaammin ketjun kehittämisessä. Pienessä franchisingketjussa resurssit kehittämisen suhteen ovat rajalliset, joten ketjun sisäiset voimavarat kannattaa ehdottomasti ottaa käyttöön. Kehitysryhmän apua hyödyntäen ketjujohto voi suunnata osan omista resursseistaan muihin tärkeisiin asioihin. Osa ketjun yrittäjistä on perustanut keskenään kehitystyöryhmän, jonka toiminnasta syntyviä ideoita voitaisiin hyvin hyödyntää nykyistä paremmin. Yrittäjät saisivat myös hyvän mahdollisuuden päästä vaikuttamaan ketjun kehittämiseen ja toteuttaa omaa luovuuttaan. Tällä hetkellä kehitysryhmän toimintaa ei ole kytketty riittävän selkeästi ketjussa tapahtuvaan kehittämiseen, minkä vuoksi toiminta on liian irrallista ketjun muusta toiminnasta. Kehitysryhmä ei ole myöskään vielä onnistunut saamaan kehitysideoitaan läpi.

Kehitysryhmän toiminnan onnistumisen edellytyksenä on selkeiden toiminnan rajojen määrittäminen ja ketjujohdon vankkumaton tuki. Kehitystyöryhmän tulee tietää, mihin asioihin heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja missä määrin. Ketjujohdon tulee kertoa rehellisesti, mitä se kehitystyöryhmältä odottaa ja kommentoida aktiivisesti ryhmän toimintaa. Kehitysryhmän toiminnasta on myös hyvä keskustella ketjun jäsenien kesken avoimesti. Muidenkin yrittäjien on hyvä tietää, mikä on kehitysryhmän perimmäinen tarkoitus. Ketjussa voidaan myös keskustella jokaisen ajatuksista ja odotuksista ryhmän toimintaa kohtaan ja mahdollisesti halusta liittyä mukaan ryhmän

toimintaan. Kehitysryhmän toiminnalle on myös mahdollista määritellä rajat yhteisesti, sillä kehitysryhmän toiminnalla tulee olla kaikkien ketjun jäsenten hyväksyntä. Kehitysryhmän toimintaan on myös mahdollista liittää luovista ideoista palkitseminen. Ryhmän jäsenet joutuvat käyttämään paljon omaa aikaansa kehitysryhmän tapaamisiin, joten motivaation säilyminen edellyttää jonkinlaista hyötymistä toiminnasta. Omien vaikutusmahdollisuuksien paraneminen ketjussa on tietysti jo motivaatiotekijä sinänsä.

Hyvä henki ketjussa on sisäisen yhteistyön onnistumisen edellytys, minkä vuoksi ketjussa on hyvä miettiä keinoja ketjuhengen säilyttämiseksi hyvänä. Yhteiset toimintatavat saattavat jo viedä ketjuhenkeä paremmalle tasolle, mutta muutamia muitakin keinoja on. Ketjuhengen kohottaminen kannattaa aloittaa aina yksinkertaisista asioista. Tutkimuksen perusteella yksi tärkeimmistä asioista ketjuhengen hyvänä säilymisen kannalta on jokaisen yrittäjän osallistuminen ketjutapaamisiin. Ketjutapaamiset ovat ainoita tilaisuuksia, jolloin yrittäjät ja ketjujohto kokoontuvat kaikki saman katon alle. Ketjujohdon kannattaisi painottaa selkeämmin, että kaikkien on ilman todella pätevää syytä osallistuttava tapaamisiin. Tiettyjen henkilöiden monet poissaolot yhteisistä tapaamisista vaikuttavat väistämättä ketjuhenkeen. Omalla asenteella voi myös helposti pyrkiä vaikuttamaan ketjuhenkeen. Franchisingtoiminta eroaa itsenäisestä yrittäjyydestä siinä mielessä, että jokaiselta ketjun jäseneltä vaaditaan kykyä joustaa omista mielipiteistä ja asenteista. Positiivinen asenne ja yhteistyökyky ovat avainasioita ketjuhengen kannalta. Jos jokaiselta löytyy tahtoa joustaa omista näkemyksistä yhteisen edun hyväksi, on ketjuhengen säilymiselle erinomaiset edellytykset. Tärkeää ilmapiirin kannalta on myös muistaa, että ilmapiiri syntyy ja muokkaantuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, joten vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa ilmapiiriin positiivisesti ja negatiivisesti.

Sisäisen yhteistyön toimivuuden varmistamiseksi ketjujohdon on hyvä selkeyttää omaa asemaansa ja rooliaan ketjussa. Ketjujohtajan asema on kaikkein keskeisin sekä sisäisen yhteistyön onnistumisen että yrittäjien tyytyväisyyden säilymisen kannalta. Jokaisen tulee tietysti tehdä oma osuutensa yhteistyön hyväksi, mutta ketjujohto on kuitenkin se, joka pystyy toiminnallaan eniten vaikuttamaan. Ketjujohdon tavassa johtaa ketjua on paljon hyvää, ja johtamistapaa ei kannatakaan lähteä muuttamaan täysin. On kuitenkin joitain asioita, joihin ketjujohto voisi pyrkiä kiinnittämään tar-

kempaa huomiota. Ketjujohdon toiminnan ja aseman selkeyttämisellä sisäisen yhteistyön onnistumiselle voidaan luoda paremmat edellytykset.

Ensimmäiseksi ketjujohdon on hyvä tehdä selväksi, mitkä ovat yrittäjän ja ketjujohdon tehtävien erot ketjussa. Tällä hetkellä tehtävät ovat joiltain osin päällekkäisiä. Tehtävien selkeyttämisellä jokainen pystyy paremmin keskittymään omiin tehtäviinsä ketjussa. Ketjujohdon ja yrittäjien välistä vuorovaikutuksessa on myös hieman parantamisen varaa. Erityisesti suorapuheisuus ja rehellisyys ovat asioita, jotka estävät huhu- ja epävarmuutta ja epätietoisuuden syntymistä. Esimerkiksi yrittäjien vaikutusmahdollisuuksista ja kehitysehdotusten toteuttamismahdollisuuksista pitäisi aina kertoa yrittäjille suoraan. Suorapuheisuus helpottaa usein ketjujohdon omaakin toimintaa. Yrittäjien tyytyväisyyden kannalta tärkeää on yrittäjien yksilöllisyyden huomioon ottaminen. Ketjujohdon on aina hyvä pyrkiä toimimaan ja tekemään ratkaisuja yksilölliset tarpeet muistaen. Toisten yrittäjien tarpeita ja toiveita ei pitäisi asettaa arvojärjestyksessä korkeammalle kuin toisten.

Ennen kaikkea ketjujohdon tulee olla ketjun suurin auktoriteetti. Ketjujohto voi asemansa puolesta tehdä suuriakin muutoksia ketjuun ja päättää uudistuksista itsenäisesti. Ketjujohdon ei tarvitse käyttää asemaansa auktoriteettina jatkuvasti, vaan johtamista on aina mahdollista tiukentaa ja löysentää tilanteen mukaan. Ketjujohdon asema velvoittaa myös puuttumaan ketjussa havaittaviin negatiivisiin muutoksiin. Ketjujohdolla on mahdollisuus ratkaista asia hyvinkin nopeasti, jos vain rohkenee käyttää ketjujohtajan päätäntävaltaa. Esimerkiksi yrittäjien väliset ristiriidat ratkeavat huomattavasti helpommin, jos ketjujohto toimii asiassa koordinoijana. Ketjujohdon ei kannata seurata yrittäjien välien selvittelyä taustalla, vaan puhalttaa peli saman tien poikki. Selkeä johtamistapa ja toimintatavat luovat turvallisuutta ketjussa ja lisäävät franchisingyrittäjien luottamusta ketjua ja ketjujohtoa kohtaan. Ketjujohdon kannattaa ehdottomasti pitää kiinni oman vapaan johtamistapansa hyvistä puolista, mutta samalla myös pyrkiä jatkuvasti kehittämään johtamistaan vastaamaan paremmin franchisingyrittäjien ja koko ketjun tarpeisiin.

OVV-ketjun sisäisen yhteistyön kehittämisen kannalta tärkeimmät asiat:

- vuorovaikutuksen lisääminen ja parantaminen ketjun jäsenten välillä
- yhtenäisempien toimintatapojen luominen ja noudattaminen
- ketjujohdon aseman selkeyttäminen ketjussa
- yrittäjien välisten erojen tasoittaminen
- yksilöllisten erojen ja tarpeiden huomioon ottaminen
- yhteinen todellinen halu kehittää ketjun toimintaa yhä parempaan suuntaan.

6 POHDINTA

Tutkimuksen pää tutkimusongelmana oli selvittää, miten Opiskelijoiden Vuokravälitys -ketjun franchisingyrittäjien ja franchisingantajan yhteistyö yrittäjien mielestä toimii ja miten yhteistyötä voitaisiin mahdollisesti kehittää. Tutkimuksessa selvisi, että ketjussa on edellytykset toimivalle yhteistyölle, mutta tällä hetkellä ketjun toimintaa hirtävät yrittäjien erilaiset toiveet yhteistyön luonnetta kohtaan. Erityisesti ketjun kehittäminen ja kehittyminen sai aikaan eroja näkemyksissä. Tutkimuksen perusteella franchisingyrittäjät ovat kokeneet yhteistyön aikaisemmin hyväksi, mutta viime aikoina tilanne on alkanut mennä hieman huonompaan suuntaan. Ketjussa kannattaakin pyrkiä selvittämään tähän notkahdukseen ja jonkinasteiseen vastakkainasetteluun vaikuttaneet syyt. Tutkimuksesta voidaan tehdä yleinen päätelmä, että ketjun jäsenten välisen yhteistyön toimivuus on asia, johon OVV-ketjussa kannattaa ehdottomasti kiinnittää entistä tarkemmin ja aktiivisemmin huomiota. Koska yrittäjien väliset mielipide-erot ovat ehkä hieman huomaamattakin päässeet kasvamaan suuriksi, ketjujohdon asema tilanteen paikkaamisessa on erittäin keskeinen.

Tutkimus osoitti, että yleisesti ketjujohtajan merkitys sisäisen yhteistyön onnistumisen kannalta on todella suuri. Franchisingketjussa johtaja ei ehkä ole niin näkyvässä roolissa kuin useimmissa organisaatioissa, mutta se ei millään tavalla vähennä johtajan arvoa. Ilman johtamista toiminta luisuu helposti sivuraiteille. Johtaja on se tukipilari, joka pitää kokonaisuuden kasassa. Tutkimuksen perusteella OVV-ketjun johdon harjoille on kuitenkin kasattu jo ehkä liikaakin paineita sisäisen yhteistyön onnistumisen suhteen. Ketjujohdon helposti oletetaan ottavan vastuulleen koko toimivan yhteistyön

rakentamisen ja löytävän ratkaisun kaikkiin ongelmiin. Ketjujohdon tuleekin ottaa itselleen koordinaattorin tehtävä, mutta jokaisella ketjun jäsenellä on kuitenkin myös oma roolinsa onnistuneen yhteistyön rakentamisessa. Onnistunut yhteistyö edellyttää kykyä katsoa asioita myös muiden näkökulmasta ja ymmärtää jokaisen toiminnan ja mielipiteiden taustalla vaikuttavat syyt. Jos jokainen ketjun jäsen on valmis hieman joustamaan omista näkemyksistään, yhteistyöllä on heti paremmat mahdollisuudet toimia.

Tutkimuksessa tuli esiin hyvin kriittisiäkin ajatuksia koskien ketjujohdon toimintaa ja ketjun sisäisen yhteistyön tilaa. Ne ovat yrittäjien henkilökohtaisten mielipiteitä, joihin kannattaa suhtautua ketjussa ja ketjujohdon osalta samanaikaisesti sekä vakavasti että varauksella. Vakavasti siksi, että organisaatiossa pitäisi aina pystyä vastaanottamaan myös kritiikkiä, ja varauksella sen vuoksi, että mielipiteet eivät koskaan kerro koko totuutta. Mielestäni ketjussa kannattaa ottaa esitetty kritiikki vastaan avoimesti ja pyrkiä suhtautumaan siihen ainoastaan positiivisella asenteella. Kritiikki opettaa ja sen avulla toimintaa on mahdollista kehittää entistä paremmalle tasolle.

OVV-ketjun sisäisen yhteistyön kehittämisen avuksi tarkoitetuissa kehitysehdotuksissa tuli esiin mielestäni ehkä tärkein seikka yhteistyön onnistumisen kannalta. Avoin kommunikointi on asia, josta kiinni pitämällä on mahdollista selvittää suuremmatkin ongelmat ja ristiriidat. Avoin kommunikointi auttaa puhdistamaan ilmaa ja poistamaan ylimääräiset jännitteet. Tutkimuksessa kävi ilmi, että monet yrittäjien mieltä kaihertavat asiat yhteistyössä johtuvat epätietoisuudesta ja oletuksista, mikä on saanut aikaan pientenkin epäkohtien muuttumisen suuriksi. Puhumalla asioista alusta lähtien rehellisesti ja avoimesti epätietoisuutta ei pääse syntymään ja kaikki tietävät jatkuvasti, missä mennään ilman turhia oletuksia ja huhuja. Avoimen kommunikaation avulla vaikeatkin asiat voidaan selvittää saman tien ja pyrkiä löytämään asiaan yhteisesti paras ratkaisu. Avoimen kommunikaation hyödyt toteutuvat kuitenkin vain, jos kaikki ketjun jäsenet noudattavat sitä omassa toiminnassaan. Kokoontumalla samaan paikkaan keskustelemaan ja pohtimaan asioita yhdessä sen sijaan, että asiat jätettäisiin käsittelemättä, voidaan estää ketjuhenkeä ja sisäistä yhteistyötä haavoittumasta.

Mielestäni OVV-ketjun vahvuus piilee nimenomaan sen pienessä koossa. Pieni ketju tarjoaa mahdollisuuden sellaiseen sisäiseen yhteistyöhön, jollaisesta isommat ketjut eivät voi edes haaveilla. Kysymys on vain siitä, kuinka hyvin nämä mahdollisuudet

pystytään ja halutaan ketjussa hyödyntää. Tässä tutkimuksessa on pyritty keskittymään niihin asioihin, jotka toimeksiantajan on mielestäni hyvä huomioda tehdessään suunnitelmia ketjun tulevaisuuden varalle. Kehitysehdotusten tarkoituksena on antaa suuntaa sisäisen yhteistyön kehittämiseen, mutta tutkimusta voi mielestäni hyvin käyttää myös kokonaisuudessaan kehittämisen apuna. Ketjun tämän hetkistä sisäisen yhteistyön tilaa yrittäjien kokemusten pohjalta ja samalla myös omaa tutkimuksen perusteella muodostunutta näkemystäni kuvaa mielestäni hyvin seuraava sitaatti:

”Eikä tarvitse olla franchisingomistajan eikä yrittäjien murheissaan, jos vaan ollaan eteenpäin menossa ja suunta valoisasti ylöspäin. Kyllä minä uskon ovv:hen ihan täysin.” (Haastateltu yrittäjä)

Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle mahdollisimman kattava ja ajankohtainen selvitys OVV-ketjun jäsenten välisen yhteistyön tilasta. Tässä on mielestäni onnistuttu hyvin, sillä tutkimuksessa käsitellään hyvin laajasti ketjun sisäiseen yhteistyöhön vaikuttavia asioita ja pyrittiin tuomaan esille yrittäjien erilaiset näkökulmat. Tutkimuksessa on tuotu franchisingantajan ja -yrittäjien välisen yhteistoiminnan lisäksi esille myös franchisingyrittäjien keskinäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuus ja niiden vaikutukset koko ketjun sisäisen yhteistyön tilaan.

Ajankohtainen työ on ainakin siinä mielessä, että vastaavaa tutkimusta ei ole ketjussa aikaisemmin tehty. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja voi saada hyödyllistä tietoa siitä, millä asioilla on merkitystä toimivan sisäisen yhteistyön kannalta ja miten yhteistyötä voidaan kehittää. Tutkimuksen ajankohtaisuutta hieman vähentävä seikka on tutkimuksen valmistuminen aiottua ajankohtaa myöhemmin. Tästä johtuen jotkut tutkimuksessa mainitut yhteistyöhön liittyvät asiat ovat saattaneet ketjussa muuttua tähän päivään mennessä. Tutkimuksen aikataulu ei kuitenkaan mielestäni viivästynyt niin ratkaisevasti, että se vähentäisi tutkimuksen arvoa.

Työn yksi tavoite oli myös tutkimuksen pohjalta pohtia, miten yhteistyötä voitaisiin kehittää OVV-ketjun jäsenten välillä. Tämä tavoite toteutui mielestäni onnistuneesti, koska tutkimuksessa esitettiin useita ehdotuksia sisäisen yhteistyön kehittämiseksi. Toimeksiantaja voi myöhemmin päättää, haluaako hyödyntää ehdotuksia käytännössä. Lisäksi molemmat, sekä ketjujohto että franchisingyrittäjät, voivat halutessaan hyödyntää tutkimusta oman toimintansa kehittämisessä.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on aina haastavaa, sillä luotettavuuden arvioinnille ei laadullisessa tutkimuksessa ole määritelty niin tarkkoja rajoja kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus muodostuu lähtökohtaisesti tutkijan omien henkilökohtaisten tulkintojen pohjalta, mikä vaikuttaa väistämättä koko tutkimusprosessiin. Samasta aiheesta on siis mahdollista tehdä tutkijasta riippuen useita hyvinkin erilaisia tutkimuksia. Tutkijan onkin laadullista tutkimusta tehtäessä aina tärkeä myöntää oman subjektiivisen näkemyksensä vaikutus tutkimuksen tekoon. Laadullisen tutkimuksen esittäminen täysin objektiivisena totuutena on siis virheellistä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta tärkeässä osassa ovat perustelut. Tutkijan tulee pystyä perustelemaan ja kertomaan selkeästi, miksi hän on tehnyt mitään valintoja tutkimuksessa. Riittävän tarkat perustelut ja selonteot antavat oikeutuksen tutkijan työssään tekemille ratkaisuille. (Eskola & Suoranta 2001, 208–211.)

Tätä tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt säilyttämään mahdollisimman objektiivisen näkökulman, jotta tutkimuksen luotettavuus ei kärsisi liikaa. Koska kuitenkin olen työskennellyt yhdessä ketjun yrityksistä, minulla oli jonkinlaisia ennakkokäsityksiä ketjun toiminnasta jo ennen tutkimuksen tekoa. Tämä on saattanut tiedostamatta ohjata tutkimusta joiltain osin esimerkiksi analyysivaiheessa, vaikka pyrinkin sitä parhaani mukaan välttämään. Yritin tuoda kaikkien haastateltujen henkilöiden mielipiteet tasapuolisesti esiin enkä korostaa mitään yksittäistä näkökulmaa. Myös haastattelutilanteet pyrin viemään läpi käyttäen mahdollisimman neutraalia haastattelutapaa. En halunnut johdatella kenenkään vastauksia mihinkään suuntaan, joten yritin pieniä selvennyksiä lukuun ottamatta olla kommentoimatta liikaa haastateltavien sanomisia. Tämä osoittautui välillä todella haastavaksi, sillä esimerkiksi puhelioiden haastateltavien kohdalla olisi usein tehnyt itsekkin mieli osallistua keskusteluun ja kertoa omat mielipiteeni. Aina on tietysti vaikea arvioida, miten haastateltavat haastattelijan reaktioita, kuten naurahduksia, tulkitsevat ja johdattelevatko ne heidän vastauksiaan johonkin tiettyyn suuntaan.

Yksi asia, joka tulee ottaa esille tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, on toiselle ketjupäälliköistä tehty haastattelu. Haastattelu ja sen tulokset päätettiin lopulta rajata tutkimuksesta kokonaan pois, mutta haastattelu saattoi silti jollain tasolla vaikuttaa tutkimuksen luonteeseen. Itselleni oli nimittäin hyvin haastavaa yrittää miettiä tutkimusta niin, kuin ketjupäällikön haastattelua ei olisi koskaan tehtykään. Koska

minulla oli kuitenkin tietoa ketjupäällikön mielipiteistä, oli niiden sulkeminen pois ajatuksistani suuren työn takana. Mielestäni onnistuin tässä kuitenkin lopulta melko hyvin varsinkin sen jälkeen, kun ketjupäällikön haastattelusta oli kulunut riittävästi aikaa, enkä enää uudelleen palannut sen pariin.

Tutkimus pohjautuu ketjun franchisingyrittäjien henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin, mikä on ehdottomasti otettava myös huomioon. Tavoitteena oli pystyä tuottamaan mahdollisimman kattava ja ajankohtainen tutkimus ketjun yhteistyön tilasta, mutta tämä ei tarkoita, että tutkimus olisi ainoa oikea totuus yhteistyöstä. Etenkin, koska franchisingantaja ei pääse tutkimuksessa lainkaan ääneen, jää yhden yhteistyön osapuolen näkökulma kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. On siis muistettava, että tutkimus perustuu tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin pohjalta tehtyihin omiin tulkintoihini, joiden avulla pyrin kokoamaan niin luotettavan ja totuudenmukaisen kuvauksen ketjun yhteistyöstä yrittäjien näkökulmasta, kuin se laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista. Pyrin myös säilyttämään tutkimuksessa mahdollisimman neutraalin lähestymistavan aiheeseen, jotta en epähuomiossa tulisi esittämään mielipiteisiin pohjautuvaa tekstiä faktatietona.

Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimusta varten kerätty aineisto on jo itsessään niin laaja, että jo pelkästään siinä olisi ollut aineksia useampaankin tutkimukseen. Työssä olisi voitu esimerkiksi keskittyä ainoastaan ketjun sisäisen viestinnän tai ketjun kehittämisen tutkimiseen. Koska kuitenkin haastatteluissa ketjun sisäistä yhteistyötä käsiteltiin niin monen eri näkökulman kautta, liian tiukka raja-alue olisi saattanut vaikeuttaa tarpeeksi syvällisen kuvauksen saamista ketjun jäsenten välisen yhteistyön tilasta ja siihen vaikuttavista seikoista. Tutkimuksesta löytyy kuitenkin mielestäni aineksia mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruun ja tutkimuksen valmistumisen välinen aika on niin pitkä, että OVV-ketjun sisäisen yhteistyön tilanne on saattanut haastatteluiden jälkeen muuttua paljonkin. Tämän vuoksi hyvä jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia, miten sisäinen yhteistyö ketjussa tällä hetkellä toimii ja mitkä asiat ovat muuttuneet tämän tutkimuksen teon jälkeen. Jatkotutkimuksessa ei välttämättä tarvitsisi käsitellä aihetta niin laajasti kuin tässä tutkimuksessa, vaan jo aikaisemmin mainitun ehdotuksen mukaan tutkimuksessa voitaisiin käsitellä esimerkiksi ainoastaan ketjun jäsenten

välistä vuorovaikutusta ja sen vaikutuksia sisäiseen yhteistyöhön. Myös haastatteluis-
sa olisi silloin mahdollista keskittyä ainoastaan yhteen aihepiiriin, mikä selkeyttäisi
tutkimusta ja auttaisi saamaan perusteellisen kuvauksen tietystä yhteistyöhön vaikut-
tavasta osa-alueesta.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan ketjun yhteistyötä franchisingyrittäjien
näkemysten pohjalta. Erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi kuitenkin
käsitellä aihetta ketjujohtajan perspektiivistä. Yrittäjien ja ketjujohtajien ajatuksia yh-
teistyöstä voitaisiin myös vertailla jatkotutkimuksessa, jolloin kaikkien yhteistyön
osapuolten ääni tulisi tasapuolisesti kuuluviin. Tätä tutkimusta varten on haastateltu
toista OVV-ketjun ketjupäälliköistä, sillä olisin alun perin halunnut tuoda yrittäjien
haastatteluiden lisäksi esiin myös toisen näkökulman ketjun yhteistyöhön. Ajan ja
tutkimuksen laajuuden vuoksi haastattelu päätettiin lopulta rajata työstä pois, mutta
aiheena ketjujohtajan kokemukset ketjun jäsenten välisestä yhteistyöstä on ehdotto-
man kiinnostava. Aihetta voisi myös tutkia siltä kantilta, kuinka tämän tutkimuksen
tulokset ovat osaltaan vaikuttaneet ketjun ja ketjun yhteistyön johtamiseen.

Tutkimuksessa nousi laajasti esille franchisingyrittäjien erilaisten persoonien ja tar-
peiden vaikutukset heidän kokemuksiinsa ketjun johtamisesta ja ketjun sisäisestä yh-
teistyöstä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä nimenomaan yrittäjien keskinäisen
yhteistyön ja yhteistoiminnan tutkimiseen. Tutkimuksessa voisi esimerkiksi pyrkiä
selvittämään, miten yhteistyötä olisi mahdollista tehostaa ja mitä hyötyjä yrittäjät voi-
vat yhteistyöstä saavuttaa. Myös ketjun yrittäjien välinen ilmapiiritutkimus olisi mie-
lenkiintoinen ja mielestäni toteutettavissa oleva aihe.

Tutkimuksen teko ja oma oppiminen

Tämän tutkimuksen teko osoittautui itselleni erittäin haastavaksi, mutta toisaalta myös
opettavaiseksi kokemukseksi. Tutkimuksen suurimmat vaikeudet kohtasin aiheen ra-
jauksen ja laajan empiirisen aineiston kanssa. Lähdin tekemään teemahaastatteluja jo
siinä vaiheessa, kun aiheen rajaus oli vielä hieman epäselvä, minkä vuoksi sisällytin
haastattelurunkoon teemoja ja kysymyksiä, jotka olisivat jälkeenpäin ajatellen vaati-
neet ehdottomasti tarkennusta. Haastatteluiden tuloksena oli siis valtava määrä aineis-
toa, jonka purkaminen oli todella työlästä.

Tutkimus viivästyi alkuperäisestä aikataulusta, koska yritin liian lyhyessä ajassa saada aikaan jotain sellaista, mikä lopulta osoittautui mahdottomaksi tehtäväksi. Lisäksi aikataulun suunnittelu oli jäänyt keskeneräiseksi, enkä siksi pystynyt hahmottamaan riittävän tarkasti tutkimuksen tekoon vaadittavaa aikaa. Minun olikin otettava tutkimuksen teosta pieni aikalisä, jonka jälkeen tutkimus näyttäytyi silmissäni uudella tavalla ja työn lopullinen sisältö alkoi pikkuhiljaa hahmottua. Kokemattomuus näin laajan tutkimuksen tekoon oli selkeästi kaikkien vaikeuksien taustavaikuttaja.

Toisaalta juuri vastoinkäymisten kautta sain hyvää opetusta siitä, miten tutkimus kannattaa toteuttaa ja mitkä ovat tyypillisiä virheitä tutkimuksen teossa. Huomasin, että tutkimus on aina prosessi, joka kannattaa tehdä huolellisesti heti alusta lähtien. Aina-kin itselläni tutkimuksen suunnitteluvaihe olisi ollut se kaikkein tärkein ja ratkaisevin vaihe. Hyvän suunnitelman pohjalta tutkimusta on helppo lähteä viemään loogisesti eteenpäin. Tämän tutkimuksen teon myötä ymmärsin sekä tutkimuksen huolellisen aikatauluttamisen että tarkan suunnittelun merkityksen tutkimuksen etenemisen ja lopputuloksen kannalta.

Tutkimus opetti minua myös etsimään tietoa ja löytämään yhteyksiä asiakokonaisuuksien välillä. Franchisingiin liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusmateriaalia on olemassa hyvin rajallisesti varsinkin suomenkielisenä. Ketjujohtamiseen ja ketjun yhteistyöhön liittyvän teorian löytäminen muutamia satunnaisia artikkeleita lukuun ottamatta vaikutti jo täysin mahdottomalta. Näiden teoriaan liittyneiden rajoitteiden vuoksi päätin hyödyntää tietoa ja oppia, joka minulle on kertynyt liiketalouden opintojen aikana. Olen suuntautunut opinnoissani johtamiseen ja henkilöstöhallintoon, mikä antoi mahdollisuuden soveltaa opinnoissani esillä olleita asioita myös päättötyössäni. Mielestäni tutkimuksessa tehty päätös yhdistää franchisingiin liittyvä teoria johtamisen eri teorioihin laajensi omaa osaamistani sekä franchisingtoiminnan että opintoihini sisältyneiden aihekokonaisuuksien suhteen. Tutkimus myös auttoi hahmottamaan franchisingtoimintaan liittyviä periaatteita sekä ketjun sisäisiä voimasuhteita ja niiden vaikutusta paremmin.

LÄHTEET

- AllBusiness. 2009. How can I tell if franchising is right for me? Viitattu 27.8.2009. <http://www.allbusiness.com>, buying exiting businesses, franchising, franchises, 3956.
- Asuntojen yö. 2009 Viitattu 5.10.2009. <http://www.asuntojenyo.fi>.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine – Menestystekijä. Porvoo: WSOY.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys – strateginen maineenhallinta. Juva: WSOY.
- Caproni, P. 2004. Management skills for everyday life: The practical coach. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Entrepreneur. 2001. Disagreeing with your franchisor. Viitattu 27.1.2009. <http://www.entrepreneur.com>, franchise zone, franchise experts archive.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5.p. Tampere: Vastapaino.
- FranCon. 2009. FranCon Franchise Consulting asiantuntijayrityksen kotisivut. Viitattu 27.3.2009. <http://www.francon.fi>, mitä on franchising.
- Franchising Suomessa. 2009. Suomen Franchising Yhdistys 20 -vuotta. Suomen Franchising Yhdistys ry.
- Franchising Suomessa. 2003. Lohja: Suomen Franchising Yhdistys ry.
- Franchise Marketing Support. 2009. Resources for entrepreneurs. Viitattu 27.1.2009. <http://www.gaebler.com>, franchising information for entrepreneurs.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus.
- Hakala, J. 2006. Informaatiohyöky – tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. 5. täysin uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2006. Kokemus puhuu. Vantaa: WSOY.
- Huikuri, A. & Rabinä, H-M. 2003. Franchising, Case: R-kioski franchisee satisfaction study in Jyväskylä area. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Global business management.

- Immonen, J. & Juurela, T. 2002. Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 14/20. Viitattu 16.12.2009. <http://www.yrittajat.fi>, yritysten yhteistyö ja franchising.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja – hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WSOY.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja.
- Justis, R. & Vincent, W. 2001. Achieving wealth through franchising. A comprehensive manual to finding, starting, and succeeding in a franchise business. United States of America.
- Sisäinen viestintä. 2009. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 4.12.2009. <http://www.jyu.fi>, viesti, verkkotuotanto, yhteisöviestinnän perusteet, termikirjasto, sisäinen viestintä.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2.p. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kannisto, P., Salenius, B-M. & Sigfrids, C. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen – yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Koiranen, M. & Tuunanen, M. 1996. Asiakasyrittäjäyys. Jyväskylä: Konetuumat Oy.
- Kookas. 2008. Mitä tehtäviä yritystiedottamisella on? Viitattu 27.8.2009. <http://www.kookas.fi>, articles, read, 1476.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- KvaliMOTV. 2009. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö. Viitattu 20.10.2009. <http://www.fsd.uta.fi>, menetelmäopetus, kvali.
- Laakso, H. 2002. FranCon Franchise Consulting asiantuntijayrityksen julkaisu. Viitattu 4.4.2009. <http://www.francon.fi>, franchise news.
- Laakso, H. 2005. Franchising – malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita.
- Lampikoski, K. & Emden, J. 1999. Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. Juva: WSOY.

- Lehu, J-M. 2006. Brand rejuvenation – How to protect, strengthen & add value to your brand to prevent it from ageing. Lontoo: Kogan Page.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita.
- Malik, F. 2005. Toimiva johtaminen käytännössä. 2.p. Helsinki: Multikustannus.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2002. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrasa. 3.p. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niemelä, M. 2009. Pomo, rohkaise ujutkin puhumaan. Helsingin Sanomat 14.9.2009.
- Opiskelijoiden Vuokravälitys. 2009. OVV-ketjun kotisivut. Viitattu 4.12.2009. [Http://www.ovv.com](http://www.ovv.com).
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4.p. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1. – 2.p. Helsinki: Edita.
- Saariaho, S. 2009. Pomo haluaa viestiä paremmin. Taloussanomat 3.3.2009. Viitattu 17.4.2009. [Http://www.taloussanomat.fi](http://www.taloussanomat.fi), Taloussanomien verkkosivut.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 7.p. Tampere: Palmenia-kustannus.
- Siebert, M. 2009. The Franchise Relationship. Franchise Chat. Viitattu 27.3.2009. [Http://www.franchise-chat.com](http://www.franchise-chat.com), resources, franchise relationship.
- Suomen Franchising Yhdistys. 2009. Yhdistyksen kotisivut. Viitattu 27.3.2009. [Http://www.franchising.fi](http://www.franchising.fi).
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. 7.p. Helsinki: Talentum.
- Tuunanen, M. 2005. Essays on franchising in Finland – empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.p. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

LIITTEET

Liite 1. Suomen Franchising-Yhdistyksen eettiset säännöt

Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt 2009

Näitä Suomen Franchising-Yhdistys ry:n Eettisiä Sääntöjä sovelletaan vuoden 2009 alusta lähtien. Yhdistyksen franchise-antajina toimivat jäsenet sitoutuvat noudattamaan Eettisiä Sääntöjä toiminnassaan. Näiden sääntöjen voidaan katsoa edustavan tavoiteltavaa yhteistyöpohjaa, joka voi osaltaan ohjata Suomessa harjoitettavaa franchisetointia siten, että sekä franchise-antajien että franchiseyrittäjien toimintaedellytykset paranevat. On huomattava, että nämä säännöt eivät korvaa tai täydennä franchisesopimusta eivätkä ne tule ilman nimenomaista määräystä franchisesopimuksen osaksi. Ne eivät myöskään oikeuta muita kuin yhdistystä vaatimusten esittämiseen franchise-antajina toimivia yhdistyksen jäseniä kohtaan. Sopimukset, jotka on tehty ennen näiden Eettisten Sääntöjen voimaantuloa, eivät välttämättä noudata näitä sääntöjä. Lisäksi joitakin franchisesuhteita ei niiden rakenteen, osapuolten välille muodostuneen kauppataivan tai tarjottavien tuotteiden tai palvelujen erityisyyden vuoksi voida järjestää täysin näiden Eettisten Sääntöjen mukaiseksi. Näin ollen näissä Eettisissä Säännöissä ilmeneviä periaatteita tulee soveltaa joustavasti ottaen huomioon kunkin yksittäisen tapauksen erityispiirteet.

1. FRANCHISETOIMINNAN MÄÄRITTELY

Franchisetoinnalla tarkoitetaan tavaroiden, palveluiden tai teknologian markkinointijärjestelmää, joka perustuu oikeudellisesti ja taloudellisesti erillisten ja itsenäisten yritysten, franchise-antajan ja sen yksittäisten franchiseyrittäjien, väliseen läheiseen ja jatkuvaan yhteistyöhön. Franchisetoinnalle on tyypillistä, että yksittäisellä franchiseyrittäjällä on oikeus ja samalla myös velvollisuus harjoittaa liiketoimintaa franchise-antajan liiketoimintakonseptin mukaisesti.

Tähän liiketoimintakonseptin käyttöoikeuteen kuuluu oikeus ja velvollisuus käyttää suoraa tai epäsuoraa taloudellista vastiketta vastaan franchise-antajan toiminimeä ja/tai tavaramerkkejä, know-how'ta, liiketoimintamenetelmiä ja tekniikoita, työskentelytapoja ja muita aineettomia oikeuksia. Lisäksi yksittäisellä franchiseyrittäjällä on osapuolten tätä tarkoitusta varten allekirjoittaman kirjallisen yhteistyösopimuksen puitteissa ja sen voimassaolon aikana oikeus franchise-antajan antamaan jatkuvaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen.

2. JOHTAVAT PERIAATTEET

2.1

Franchise-antaja johtaa ja hallinnoi franchisejärjestelmää, jonka muodostavat franchise-antaja sekä franchiseyrittäjät.

2.2

Franchise-antajan velvollisuudet

Franchise-antajan on:

- käytettävä liiketoimintakonseptiaan menestyksellisesti kohtuullisen ajan ainakin yhdessä toimipisteessä ennen franchisetoinnin aloittamista

- oltava ketjun toiminimen, tavaramerkkien tai muiden liiketunnusten omistaja tai niiden laillisen käyttöoikeuden haltija
- tarjottava yksittäiselle franchiseyrittäjälle alkukoulutus ja koko sopimuksen voimaansaoloajan jatkuvaa kaupallista tai teknistä ohjausta.

2.3

Yksittäisen franchiseyrittäjän velvollisuudet

Yksittäisen franchiseyrittäjän on:

- tehtävä parhaansa franchisesopimuksen mukaisen liiketoiminnan kasvattamiseksi ja franchiseketjun maineen ja yhteisten ominaispiirteiden säilyttämiseksi
- toimitettava franchise-antajalle toimintaa koskevia tarkistettavissa olevia tietoja, jotka ovat tarpeen yrittäjän tuloksen arvioimiseksi, ja sellaisia taloudellisia tietoja, jotka ovat tarpeellisia tehokkaiden liikkeenjohdollisten neuvojen antamiseksi. Franchiseyrittäjän on lisäksi annettava franchise-antajan tai tämän edustajan tutustua franchiseyrittäjän liiketilaan ja aineistoon kaikkina kohtuullisina aikoina franchise-antajan niin vaatiessa
- pidättäydyttävä franchise-antajan know-how'n ilmaisemisesta kolmansille osapuolille sopimuksen voimassa ollessa ja sen jälkeen.

2.4

Molempien osapuolten velvollisuudet

Molempien osapuolten on toiminnassaan toimittava lojaalisti toista osapuolta kohtaan. Franchise-antajan on niissä tapauksissa, joissa yksittäinen franchiseyrittäjä syyllistyy sopimusrikkomukseen, ilmoitettava rikkomuksesta yrittäjälle kirjallisesti ja niissä tapauksissa, joissa se on mahdollista, annettava yrittäjälle kohtuullinen aika korjata tällainen rikkomus.

Osapuolten on pyrittävä ratkaisemaan sopimussuhteessa ilmenevät erimielisyydet ja toista osapuolta koskevat valitukset hyvässä yhteisymmärryksessä molemminpuolisissa avoimissa neuvotteluissa.

3. YRITTÄJÄREKRYTOINTI, MAINONTA JA TIETOJENANTO

3.1

Rekrytointi-ilmoittelu ei saa sisältää monimerkityksellisiä tai harhaanjohtavia ilmaisuja.

3.2

Mikäli yrittäjärekrytoinnissa käytettävissä aineistoissa, mainoksissa tai esitteissä viitataan suorasti tai epäsuorasti franchiseyrittäjän osalta tulevaisuudessa mahdollisesti odotettavissa oleviin tuloksiin, lukuihin tai ansioihin, tällaisten tietojen tulee olla objektiivisia, eivätkä ne saa olla harhaanjohtavia.

3.3

Jotta uusilla franchiseyrittäjillä olisi käytettävissään kaikki tarpeellinen tieto sitovan sopimuksen allekirjoittamiseksi, heille tulee antaa jäljennös näistä Eettisistä Säännöistä. Lisäksi uusille yrittäjille tulee antaa luovutettavissa oleva osapuolten välistä franchisesuhdetta koskeva kirjallinen aineisto hyvissä ajoin ennen sitovan sopimuksen allekirjoittamista.

3.4

Jos franchise-antaja vaatii yrittäjäehdokasta allekirjoittamaan esisopimuksen, tällöin on sovellettava seuraavia periaatteita:

- ennen esisopimuksen allekirjoittamista yrittäjäehdokkaalle on kirjallisesti annettava tietoja esisopimuksen tarkoituksesta ja vastikkeesta, joka hänen on maksettava franchise-antajalle sopimusneuvotteluvaiheen aikana syntyvien kustannusten kattamiseksi. Jos osapuolet sittemmin allekirjoittavat franchisesopimuksen, franchise-antajan on joko palautettava tällainen vastike tai hyvitetävä se franchiseyrittäjän maksettavaksi mahdollisesti kuuluvaa liittymismaksua vastaan
- esisopimukseen on sisällytettävä voimassaoloaikaa ja irtisanomista koskeva sopimusehto
- franchise-antaja voi vaatia esisopimukseen sisällytettäväksi kilpailukieltä ja/tai salassapitoa koskevia sopimusehtoja suojellakseen know-how'taan ja ketjun ominaispiirteitä.

4. YKSITTÄISTEN FRANCHISEYRITTÄJIEN VALINTA

Franchise-antajan tulee valita ja hyväksyä yksittäiseksi franchiseyrittäjäksi ainoastaan sellaisia yrittäjiä, joilla kohtuullisen selvitystyön jälkeen vaikuttaa olevan kyseisessä liiketoiminnassa vaadittava osaaminen, koulutus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja taloudelliset edellytykset.

5. FRANCHISESOPIMUS

5.1

Franchisesopimuksen tulee vastata kansallisen lainsäädännön, Euroopan Unionin lainsäädännön, näiden Eettisten Sääntöjen ja mahdollisten kansallisten lisäsäännösten määräyksiä.

5.2 Sopimuksesta tulee ilmetä franchiseketjun jäsenten halukkuus suojella franchise-antajan aineettomia oikeuksia ja halukkuus ylläpitää franchiseketjun mainetta ja yhteisiä ominaispiirteitä. Kaikki osapuolten välistä franchisetointia koskevat sopimukset tulee tehdä kirjallisesti ja ne tulee tarvittaessa kääntää toimintamaan viralliselle kielelle. Franchiseyrittäjän kappale allekirjoitetusta sopimuksesta on viipymättä toimitettava yksittäiselle franchiseyrittäjälle.

5.3

Franchisesopimuksesta on selkeästi ilmentävä osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä muut osapuolten välistä suhdetta sääntelevät olennaiset ehdot.

5.4

Sopimuksen tulee sisältää vähintään seuraavat ehdot:

- franchise-antajan oikeudet
- yksittäisen franchiseyrittäjän oikeudet
- franchiseyrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut
- franchise-antajan velvollisuudet
- franchiseyrittäjän velvollisuudet
- franchiseyrittäjän maksuvelvollisuutta koskevat ehdot
- sopimuksen voimassaoloaikaa koskeva ehto. Voimassaoloajan tulee olla niin pitkä, että franchiseyrittäjällä on sopimusaikana mahdollisuus kuolettaa franchisetointiaan liittyvät alkuinvestointinsa

- perusteet sopimuksen mahdolliselle uudistamiselle
- ehdot, joilla franchiseyrittäjä voi myydä tai siirtää franchisetoiminnan ja franchise-antajan siirtoon liittyvät oikeudet
- määräykset, jotka koskevat franchiseyrittäjän oikeutta käyttää franchise-antajan tunnuksia, (toiminimeä, tavaramerkkiä tai muuta liiketunnusta)
- määräykset, jotka koskevat franchise-antajan oikeutta muuttaa franchisejärjestelmää ottamalla käyttöön uusia tai muutettuja menetelmiä
- sopimuksen irtisanomista koskevat määräykset
- ehdot, jotka koskevat franchise-antajalle tai muulle omistajalle kuuluvan aineellisen ja aineettoman omaisuuden välitöntä luovuttamista sopimuksen päättymisen yhteydessä

6. EETTISET SÄÄNNÖT JA MASTER-SOPIMUS

Näitä Eettisiä Sääntöjä sovelletaan franchise-antajan ja sen (yksittäisten) franchiseyrittäjien välisessä suhteessa ja masterfranchise-ottajan ja tämän franchiseyrittäjien välisessä suhteessa. Näitä Eettisiä Sääntöjä ei sovelleta franchise-antajan ja sen masterfranchise-ottajan välisissä suhteissa.

Liite 2. Haastattelurunko franchisingyrittäjille

Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Nimi ja ikä
2. Koulutustausta
3. Kuinka monta vuotta olet toiminut franchisingyrittäjänä?
4. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä? Oletko tällä hetkellä mukana jossain muussakin yritystoiminnassa?

Teema 1: Motiivit franchisingtoimintaan ja ketjun valintaan

5. Miten päädyit franchisingyrittäjäksi?
6. Mitkä olivat tärkeimmät syyt ja motiivit ryhtyä franchisingyrittäjäksi?
7. Miksi valitsit juuri Opiskelijoiden Vuokravälitys ketjun? Onko sinulla aikaisempaa kokemusta alalta?

Teema 2: Odotukset ketjun toiminnasta vs. todelliset kokemukset

8. Minkälaista ketjun toiminta on mielestäsi ollut?
Tarkennukset:
 - Miten omat odotuksesi ketjun toimintaa kohtaan ovat toteutuneet?
 - Onko ketjun toimintatavoissa ilmennyt seikkoja, jotka olisivat tulleet itsellesi yllätyksenä?
9. Miten franchisingketjuun kuuluminen on hyödyttänyt sinua ja liiketoimintaasi? Onko ketjuun kuuluminen tuonut mukanaan joitain haittapuolia?
10. Mitä ajattelet franchisingsopimuksestasi?
Tarkennukset:
 - Oletko tyytyväinen sopimukseen?
 - Oletko jälkikäteen joutunut käymään sopimuksen kohtia läpi?
 - Ovatko sopimuksessa sovitut asiat toteutuneet käytännössä?
11. Minkälaisina pidät franchisingtoimintaan liittyviä maksuja?
Tarkennukset:
 - Ovatko maksut sopivia?
 - Ovatko maksut mielestäsi sopivassa suhteessa omaan tuottoosi ja niistä saatavaan hyötyyn?
 - Mitä kaikkea franchisingmaksulla saa eli mistä yrittäjät maksavat?

Teema 3: Franchisingantajan tarjoama tuki ja palvelut ja ketjun johtaminen

12. Minkälaista tukea olet saanut franchisingantajalta yrittäjyytesi aikana?
Tarkennukset:

- Mitä mieltä olet saadusta tuesta?
- Missä asioissa/tilanteissa tukea on saatavilla?
- Missä asioissa saat tukea nykyisin? Miten haluaisit, että franchisingantaja tukisi sinua ja liiketoimintaasi nykyisin? Miten tuki on muuttunut alkua ajoista?

13. Miten franchisingantajan tarjoama tuki on vastannut odotuksiasi?

Tarkennukset:

- Oletko saanut sellaista tukea, kuin olet halunnut ja kaivannut?
- Minkälaista tukea ajattelit saavasi enemmän/vähemmän?

14. Mitä palveluita franchisingantaja ja ketju tarjoaa yrittäjille?

Tarkennukset:

- Minkälaisina koet yrittäjille tarjottavat palvelut, kuten koulutuksen? Onko riittävää, kaipaisitko lisäkoulutusta jossain asioissa?
- Miten koulutus ja tarjottavat palvelut vastaavat omia tarpeitasi?
- Onko joitain muita palveluita, joita kaipaisit franchisingantajalta nykyisten lisäksi?
- Miten franchisingantaja mielestäsi huolehtii yrittäjien ammattitaidon kehittämisestä?

15. Minkälainen on franchisingantajan rooli ketjussa ja ketjun toiminnan kannalta?

16. Mitä mieltä olet franchisingantajan tavasta johtaa ketjua?

Tarkennukset:

- Mitä hyvää/kehittävää johtamisessa on?
- Miten franchisingantaja/ketjujohto on vastannut odotuksiasi?

17. Miten franchisingantaja pyrkii mielestäsi kehittämään ja parantamaan ovv-ketjua?

Tarkennukset:

- Millä tavoin ketjun kehittäminen näkyy käytännössä? Kehittykö ketju tarpeeksi?
- Onko ketjun toiminnassa tapahtunut parannuksia tai muutoksia yrittäjyytesi aikana?
- Saavatko yrittäjät osallistua ketjun kehitystyöhön? Millä tavoin? Haluaisitko osallistua?

Teema 4: Itsenäisyys vs. riippuvuus ketjussa

18. Mitä ajattelet omista vaikutusmahdollisuuksistasi ketjussa?

Tarkennukset:

- Mihin kaikkeen sinulla on mahdollisuus vaikuttaa ja mihin ei?
- Oletko tietoinen vaikutusmahdollisuuksistasi?

19. Miten ketjussa tehdään päätökset?

Tarkennukset:

- Miten yrittäjien ehdotukset ja ideat otetaan päätöksenteossa vastaan ja huomioon?
- Miten yrittäjien ehdotuksiin suhtaudutaan?
- Kuka päätökset lopulta tekee?

- Muistatko jonkun tilanteen, jolloin olisit saanut oman ehdotuksesi läpi ja mikä se oli?
- Saatko mielestäsi toteuttaa innovatiivisuuttasi ketjussa?
- Mihin päätöksiin ketjussa haluaisit vaikuttaa?

20. Minkälainen on franchisingantajan asema ja rooli päätöksenteossa?

Tarkennukset:

- Minkälainen rooli pitäisi mielestäsi olla?
- Mitkä päätökset kuuluvat mielestäsi vain franchisingantajalle?
- Missä asioissa ja päätöksissä franchisingantajan tulisi ottaa enemmän vastuuta?

21. Miten franchisingantaja valvoo ja seuraa yrittäjien toimintaa?

Tarkennukset:

- Onko valvonta riittävää ja toimivaa? Pitäisikö sitä kehittää?
- Miten franchisingantaja ottaa selvää siitä mitä yrityksissä tehdään tai miten yrittäjillä menee?
- Miten itse pidät franchisingantajan ajan tasalla?

22. Miten saat palautetta omasta toiminnastasi?

Tarkennukset:

- Keneltä saat palautetta? Minkälaista? Mitä palaute koskee?
- Minkälaista palautetta haluaisit saada?
- Annatko itse palautetta? Kenelle annat palautetta ja mitä palaute koskee? Miten palaute otetaan vastaan? Kuinka helppona koet palautteenannon tässä ketjussa?

Teema 5: Vuorovaikutus ja viestintä

23. Minkälaista koet vuorovaikutuksen ja viestinnän franchisingantajan kanssa olevan?

Tarkennukset:

- Miten kommunikointi sujuu? (Onko siinä jotain vaikeuksia?)
- Mitä hyvää ja mitä huonoa vuorovaikutuksessa franchisingantajan kanssa sinun mielestäsi on? Miten vuorovaikutusta voisi kehittää?
- Onko vuorovaikutuksessa tapahtunut muutoksia alkuajoista?
- Mikä merkitys vuorovaikutuksella on sinulle?

24. Mitä mieltä olet yhteydenpidosta franchisingantajan kanssa?

Tarkennukset:

- Millä tavoin ja kuinka usein olette yhteydessä?
- Minkä asioiden tiimoilta olette yhteydessä?
- Mitä mieltä olet franchisingantajan yhteydenpitotavoista kuten yritysvierailuista?
- Minkälaista toivoisit yhteydenpidon olevan?

25. Mitä mieltä olet franchisingantajan tavasta tiedottaa asioista yrittäjille?

Tarkennukset:

- Mitä tietoa franchisingantaja jakaa yrittäjille?
- Miten tiedottamista voisi parantaa?
- Mistä asioista toivoisit, että franchisingantaja tiedottaisi enemmän?

26. Minkälaista yhteistyötä teet ketjun muiden yrittäjien kanssa?

Tarkennukset:

- Missä asioissa teette yhteistyötä ja ketkä yhteistyöhön osallistuvat?

27. Mitä mieltä olet yrittäjien keskinäisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta?

Tarkennukset:

28. Miten haluaisit kehittää yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa?

Tarkennukset:

- Minkälaista yhteistoimintaa kaipaisit lisää esim. yhteisiä tapaamisia?
- Onko yhteistoimintaa pyritty kehittämään jollain tavalla?
- Mikä merkitys yhteistyöllä muiden yrittäjien kanssa on sinulle?

29. Miten kuvailisit ketjussa tällä hetkellä vallitsevaa henkeä?

Tarkennukset:

- Mistä tämä mielestäsi johtuu? Mitä asialle pitäisi tehdä?
- Miten franchisingantaja pyrkii edistämään ketjun yhteishenkeä ja vuorovaikutusta? Mikä merkitys franchisingantajalla on yhteishengen kannalta?
- Miten itse pyrit omalla kohdallasi pitämään hyvää henkeä yllä? Miten yksittäinen yrittäjä voi vaikuttaa ketjun henkeen ja toimivuuteen?

Teema 6: Tulevaisuus

30. Mitä suunnitelmia sinulla on franchisingyrittäjyytesi suhteen?

31. Mitkä asiat motivoivat sinua jatkamaan yrittäjänä OVV-ketjussa?

32. Minkälaisena näet ketjun tulevaisuuden?

33. Jos saisit nyt valita, ryhtyisitkö franchisingyrittäjäksi uudelleen? Jos saisit valita, ryhtyisitkö saman ketjun yrittäjäksi uudelleen?

34. Suosittelisitko franchisingyrittäjyyttä muille ja miksi?

Lopuksi

35. Mitkä ovat mielestäsi franchisingyrittäjän tärkeimmät ominaisuudet?

Tarkennukset:

- Löytyykö sinulta näitä ominaisuuksia?

36. Mitkä ovat mielestäsi kaikkein tärkeimmät kehityskohteet ketjun ja franchisingantajan toiminnassa?

37. Mitkä ovat mielestäsi franchisingtoiminnan merkittävimmät edut ja haitat?

38. Onko jotain mitä en huomannut kysyä tai mitä haluaisit lisätä?