

Mervi Sillanpää

## **Ketjussa vai itsenäisesti?**

Hyödyt ja haitat korjaamoyrityksen kannalta tarkasteltuna

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Mervi Sillanpää

Työn nimi: Ketjussa vai itsenäisesti? Hyödyt ja haitat korjaamoyrityksen kannalta tarkasteltuna

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto, Erkki Kytönen

Vuosi: 2014 Sivumäärä: 65 Liitteiden lukumäärä: 4

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ketjuun kuulumisen hyötyjä ja haittoja. Saatujen tulosten pohjalta mietittiin, olisiko toimeksiantajan yritykselle hyödyllistä liittyä korjaamoketjuun.

Opinnäytetyö sisältää kaksi osaa, joista toinen on teoreettinen ja toinen empiirinen osa. Teoreettisessa osassa käsitellään yrittäjyyttä, ketjuja, strategiaa ja franchisingia. Empiirinen osa sisältää ketjuyrittäjien ja toimeksiantajan haastattelut. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää, miten toimeksiantaja kokee ketjujen toiminnan tällä hetkellä ja uskooko hän, että ketjuun kuuluminen voisi olla hyvä asia. Ketjuyrittäjien haastatteluissa selvitin ketjuun kuuluvien yrittäjien näkemyksiä siitä, mitä ketjuun kuuluminen on heille antanut ja ehkä ottanut. Tutkimukseeni liittyen toimeksiantaja oli myös kutsunut ketjun edustajia kertomaan ketjuistaan.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, ja siltä osin hyödynnettiin teemahaastatteluita. Haastattelut toteutettiin 2.1. – 27.1.2014 välisenä aikana.

Tutkimuksen avulla selvisi, että ketjuun liittyminen ei ole ainakaan tällä hetkellä hyödyllistä yrittäjälle. Yritystoiminnassa on aina omat haasteensa, mutta toimeksiantajan yrityksellä on mahdollisuudet niistä selviämiseen itsenäisenä yrittäjänä. Ketjuun liittymisestä saatavat hyödyt eivät toisi toimeksiantajan yritykselle tarpeeksi lisäarvoa.

Avainsanat: ketjut, yrittäjyys, strategia, franchising

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Mervi Sillanpää

Title of thesis: In the Chain or independently? Advantages and disadvantages of a car repair shop point of view

Supervisor: Aapo Länsiluoto, Erkki Kytönen

Year: 2014      Number of pages: 65      Number of appendices: 4

---

The goal of this thesis was to investigate the advantages and disadvantages of belonging to a chain. Based on the results, it was discussed if it is beneficial for the client to join a car repair shop chain.

The thesis consists of two parts. The first one is theoretical, and the second part is empirical. The theoretical part is about entrepreneurship, chains, strategy and franchise, whereas the empirical part includes interviews with chain entrepreneurs and the mandator. With the interviews, the aim was to find out how the mandator feels about chain operations at the moment and if he believes that belonging to a chain would be a good thing. Interviewing chain entrepreneurs, I tried to find out how they see what the chain has given to them and if it has taken something from them. In relation to my study, the mandator had also invited chain representatives to talk about their chains.

The empirical part of my study was carried out with a qualitative research method and the interviews were made with a semi-structured interview. The interviews were conducted between 2 Jan 2014 and 27 Jan 2014.

The study results show that joining a chain is not currently profitable for the entrepreneur. There are always challenges in business life, but in the mandator's company there are ways to cope with them as an independent entrepreneur. Joining a chain would not give the entrepreneur enough added value.

Keywords: chains, entrepreneurship, strategy, franchise

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Opinnäytetyön tavoite .....	9
1.2 Opinnäytetyön rakenne .....	9
<b>2 YRITTÄJYYS JA KETJUT.....</b>	<b>10</b>
2.1 Yrittäjyys ja yritystoiminta.....	10
2.1.1 Yrittäjältä vaadittavat ominaisuudet .....	11
2.2 Strategia.....	13
2.2.1 Strategian merkitys ja sisältö .....	14
2.3 Ketjun määritelmä .....	17
2.3.1 Ketjuliiketoimintamalli.....	17
2.3.2 Korjaamoketjut.....	19
<b>3 FRANCHISING .....</b>	<b>22</b>
3.1 Franchising käytännössä .....	22
3.1.1 Franchising määritelmä.....	23
3.1.2 Franchising toiminnan muodot.....	25
3.1.3 Osapuolten itsenäisyys ja riippuvuussuhde .....	26
3.2 Franchising-ketjun valinta .....	28
3.2.1 Franchising sopimus .....	29
3.2.2 Franchisingin lopettaminen .....	32
3.3 Franchisingtoiminnan edut ja haitat franchising-ottajalle.....	33
3.3.1 Edut .....	33
3.3.2 Haitat.....	34
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET .....</b>	<b>37</b>
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	37
4.2 Tutkimuskysymykset.....	39
4.3 Aineiston keruu ja tutkimuksen toteuttaminen.....	40

4.4 Tutkimuksen analysointi .....	41
4.5 Tutkimustulokset .....	44
4.5.1 Toimeksiantajan haastattelu .....	44
4.5.2 Tausta .....	46
4.5.3 Hyödyt ja haitat .....	47
4.5.4 Ketjun toiminta .....	53
4.5.5 Suosittelem .....	56
4.5.6 Johtopäätökset.....	57
5 YHTEENVETO.....	61
LÄHTEET .....	62
LIITTEET .....	65

## **Kuvio- ja taulukkuuettelo**

Taulukko 1. Franchisingtoiminnan edut ja haitat .....	36
Taulukko 2 Tulokset: Franchisingtoiminnan edut ja haitat .....	52

# 1 JOHDANTO

Yrittäjät kohtaavat alati muuttuvassa maailmassa uudenlaisia haasteita. Toimintatavat, tekniikka ja lainsäädäntö muuttuvat nopeaan tahtiin ja yrittäjän on pysyttävä näiden muutosten tahdissa. Tämän lisäksi yrittäjän on huolehdittava myös siitä, että työntekijät saavat tiedot uudistuksista sekä tarvittavan koulutuksen. Itsenäisesti toimivalle yrittäjälle tämä on suuri vastuu ja aikaa vievä tehtävä.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on autokorjaamoalan yrittäjä. Yrittäjä on toiminut alalla kauan ja yritykselle on muodostunut laaja asiakaskunta. Muutamina viime vuosina alan kehitys on mennyt eteenpäin nopeaan tahtiin. Tekniikka ja toimintatavat ovat muuttuneet ja kehittyneet ja kehittyvät edelleen nopeaan tahtiin. Keskustelumme aikana yrittäjä (2013) otti esille muutamia asioita alan tämän hetkisiä haasteista, joita ovat esimerkiksi tiettyjen korjaustoimenpiteiden luvanvaraisuus kuten ilmastointihuollot ja hitsaustyöt. Lisäksi toimintaan vaikuttaa kustannusten kohoaminen sekä se, että työntekijöiden koulutukseen vaaditaan koko ajan enemmän, koska autoissa on kasvava määrä sähköisiä komponentteja ja tunnistimia. Merkittävä yrittäjän aikaa vievä tehtävä on myös yrittäjältä vaadittava selvitystyö.

Autoalan ammattilehdistä näkee mitä ovat korjaamoalan tulevat haasteet. Suomen autolehdessä puhutaan sähkö- ja hybridiautoista (Autoalaa koskevat säädökset selkiytyivät: Korjaamalla oltava sähkötoiden johtaja 2012, 46–47). Siitä huolimatta, että ne ovat monelle korjaamolle vielä melko vieraita asioita, nekin tekevät tuloaan. Voidakseen korjata tai huoltaa autoja, jotka ovat käyttäjännitteeltään yli 50 voltin vaihtojännitteisiä tai 120 voltin tasajännitteisiä sähköajoneuvoja on korjaamalla oltava sähkötoiden johtaja. Sähkötoiden johtajalla tulee olla vähintään rajoitettu sähköpätevyys 3 (S3). Rajoitettu pätevyys voidaan myöntää työkokemuksen ja loppukokeen jälkeen. Tulevaisuuden haasteista puhutaan myös Vanttisen (2013, 56–58) Suomen Autolehden artikkelissa. Artikkelissa käsitellään muun muassa sitä, millaista osaamista tarvitaan 5–15 vuoden kuluttua. Autoalan Ammattikoulutuksen edistämissäätiön ja Autoalan koulutuskeskus Oy:n järjestämällä autoalan opettaja- ja kouluttajapäivillä keskityttiin autoalan tulevaisuudennäkymiin ja autotekniikan uusimpiin kehitystrendeihin. Puhujana toiminut VTT:n johtava tutkija,

tekniikan tohtori Juhani Laurikko arvioi, että tulevaisuuden haasteisiin autoalalla kuuluu tekniikan monimutkaistuminen esimerkiksi moottoritekniikan säätöelektronikka, turvalaitteiden ja turvatoimintojen lisääntyminen ja viihdejärjestelmien muoutuminen tietojärjestelmiksi. Tämä elektroniikan jatkuva lisääntyminen ja mobiililaitteiden integraatio johtaa siihen, että tietoteknistä koulutusta tarvitaan tulevaisuudessa koko ajan enemmän. Tästä voi hyvin päätellä, että tulevaisuudessa autoalalla kouluttautuminen on entistäkin tärkeämpää. Kaikista uudistuksista selvillä pysyminen on haastava tehtävä itsenäisesti toimivalle korjaamoyrittäjälle. Yrittäjän on huolehdittava oman kouluttautumisensa lisäksi myös työntekijöiden kouluttamisesta.

Yrittäjän kohtaamien haasteiden ja alan nopean muutostahdin myötä lähdimmekin miettimään miten näihin haasteisiin voitaisiin vastata paremmin. Erilaisissa ketjuissa toimivien autokorjaamojen määrä on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina ja siihen on varmasti syynsä. Ketjutoimintaan mukaan lähtemiselle on olemassa erilaisia syitä, mutta usein sen avulla haetaan ainakin tukea omalle toiminnalle. Opinnäytetyöni aiheeksi muodostuikin sen selvittäminen olisiko toimeksiantajan yritykselle hyötyä ketjuun liittymisestä. Mitä ovat ketjusta saatavat hyödyt ja haitat? Aiheen valinta onnistui melko helposti, koska toimeksiantaja oli jo aiemmin miettinyt millaisiin asioihin ketjuun kuulumisen voisi vaikuttaa.

Aikaisempia töitä, joissa tutkitaan ketju- ja franchisingtoimintaa löytyy suhteellisen paljon. Aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä ovat tehneet mm. Suvi Nyysönen & Katja Väisänen sekä Suvi Stenberg. Suvi Nyysösen ja Katja Väisänen (2012, 30) tutkimuksen aihe käsitteli kainuulaisten franchise-yrittäjien kokemuksia yrittäjyydestä, sitä ovatko odotukset vastanneet todellisuutta ja millaisia hyviä ja huonoja puolia yrittäjät näkevät franchisingissa. Saatujen tulosten perusteella osa oli tyytyväisiä valintaansa ja osa katui yrittäjäksi ryhtymistään. Suvi Stenbergin (2012) työssä tutkittiin franchisingtoiminnan hyviä ja huonoja puolia yrittäjien kokemusten perusteella. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä haastatteluja kun taas edeltävässä käytettiin sähköistä kyselyä. Tuunasen ja Hyrskyn (2001) tutkimuksessa tutkittiin franchisingin etuja ja haittoja, yrittäjän ominaisuuksien tunnistamista ja demografisia muuttujia franchising-ottajan näkökulmasta. Tutkimus



toteutettiin yhteistyössä Suomen Franchising-yhdistyksen kanssa ja yhteensä kysely postitettiin 686 franchisingyrittäjälle.

## **1.1 Opinnäytetyön tavoite**

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia olisiko toimeksiantajan yritykselle hyötyä ketjuun liittymisestä. Lähden selvittämään asiaa tutkimalla ketjuun kuulumisen etuja ja haittoja. Tarkoituksena on myös selvittää, voisiko ketjuun kuuluminen auttaa tämänhetkisten sekä tulevaisuuden haasteiden selvittämisessä.

Tutkimusongelman selvittämiseksi ja empiirisen osan toteuttamiseksi tarvitaan teorian tietoa, joka tässä työssä koostuu strategiasta, yrittäjyydestä, ketjuista ja franchisingista. Teoriatiedon pohjalta muodostetaan empiirisen osan haastattelukysymykset ja haastattelujen ja teorian avulla on tarkoitus päästä tavoitteeseen eli sen selvittämiseen, olisiko toimeksiantajan korjaamoyritykselle hyötyä ketjuun liittymisestä.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö rakentuu viiden pääluvun alle. Ensimmäinen luku sisältää johdannon, jossa kerrotaan alan nykytilanteesta, työn tarkoituksesta ja tavoitteesta, sekä työn rakenteesta. Tutkimusongelman selvittämisen kannalta on tarpeen rakentaa tarpeeksi vankka teoriatausta, joka auttaa tutkittavan asian ymmärtämisessä. Työn toinen ja kolmas luku koostuukin teoriatiedosta. Teoriaosio sisältää tietoa yrittäjyydestä, strategioista, ketjuista ja franchisingista. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä, aineiston keruutapa ja tutkimuksen luotettavuus. Lisäksi neljäs luku sisältää tutkimuksen analyysin, tulkinnan, tulokset ja johtopäätökset. Viidennen luvun tarkoituksena on esitellä yhteenveto työstä.

## 2 YRITTÄJYYS JA KETJUT

Tämä luvun sisältö koostuu tutkimaani aiheeseen liittyvästä teoretiedosta; yrittäjyydestä, ketjuista ja strategiasta. Teoretiedolla yrittäjyydestä voidaan saada selville yrittäjyyden haasteita ja yrittäjiltä vaadittavia ominaisuuksia, joiden pohjalta voidaan miettiä, mihin haasteisiin ketju tarjoaisi vastauksia. Ketjuun liittyminen tai liittymättä jättäminen on strateginen päätös ja strategiatiedon avulla voidaan miettiä voisiko yritys muuttaa jotain toimintatapaansa, sen sijaan, että liittyisi ketjuun.

### 2.1 Yrittäjyys ja yritystoiminta

Yrittäjyydelle löytyy monenlaisia määritelmiä. Kaksi seuraavista määritelmistä on peräisin 1700-luvulta. Richard Cantillon oli pariisilainen pankkiiri ja kirjailija, joka kirjoitti yrittäjyydestä 1700-luvun alkupuolella seuraavasti: Yrittäjä on ihminen, joka ostaa tuotantovälineitä johonkin hintaan, muodostaa niistä tuotteen ja myy eteenpäin johonkin epävarmaan hintaan (Viitala & Jylhä 2004, 9). Taloustieteilijä Jean Babtiste Say:n määritelmä yrittäjälle oli puolestaan, että yrittäjä on ihminen, joka yhdistää erilaisia arvoja ja tekee niistä tuottavan yksikön. Määritelmät ovat melko yksinkertaistettuja nykyajan mittapuun mukaan, mutta periaatetta voidaan pitää samana. Viitala ja Jylhä ovat huomioineet myös tuoreemman määritelmän yrittäjälle, nykysuomen sanakirjan määritelmä kuuluu, että yrittäjä on:

Fyysinen tai juridinen henkilö, joka pääammatikseen hoitaa omaa taloudellista yritystä tai harjoittaa itsenäistä ammattia.

Yrityksen omistajina toimivat yrittäjät, perustajaomistajat ja mahdolliset sijoittajat (Viitala & Jylhä 2004, 39). Yritys saa omistajiltaan yritysideoita sekä pysyvää omaa pääomaa. Tämän lisäksi omistajat, erityisesti pienissä henkilöyhtiöissä, osallistuvat toimintaan ja päätöksentekoon. Kasvua ja menestystä tavoittelevalle yritykselle tärkeänä voimavarana on myös yrittäjähenkilö. Yrittäjähenkisyys auttaa tavoitteiden ja päämäärien asettamisessa tarpeeksi korkealle, sekä laittaa keskittymään asiakkaisiin.

Nykyään liiketoiminnassa pidetään erityisen tärkeänä osaamista sekä kyvykkyyttä ja moni yrittäjäksi lähtenyt onkin hankkinut ensin kokemusta muilta työnantajilta ja on sen pohjalta on lähtenyt miettimään omaa yritysideaansa (Viitala & Jylhä 2004, 19). Toisen palveluksessa työskennellessä onkin hyvä pohtia miten asioita toteutaisi itse, esimerkiksi mitä asioita tekisi ehkä toisin. Kokemuksen ja osaamisen hankkimista voidaankin pitää nykyaikana erityisen tärkeänä tuotteiden ja palveluiden lyhentyneen elinkaaren takia. Kokemuksen ja tiedon hankkiminen voi tapahtua toisen palveluksessa olemisen lisäksi myös harrastustoiminnan kautta ja osaamisen kasvaessa voidaan saada idea omaan yritystoimintaan.

Yrityksen kehitysvaiheet alkavat suunnitteluvaiheesta (Viitala & Jylhä 2004, 19–20). Suunnitteluvaiheen pohjalta päädytään liiketoimintaideasta luopumiseen tai liiketoiminnan käynnistämiseen. Yritystoiminnan käynnistämiseen päädyttäessä, on varauduttava siihen, että käynnistämisvaihe on haasteellista aikaa sekä taloudellisesti että uusien asioiden opettelu kannalta. Selviytyäkseen yrityksen on päästävä yli yritystoiminnan aloittamisen haasteista ja saatava mahdollisimman nopeasti jalansijaa markkinoilta, jotta varat riittäisivät myös toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Yritystoiminnan kehittäminen on tärkeää, vaikei kasvu olisikaan yrityksen tavoitteena. Kehittämällä pysytään mukana kilpailijoiden tahdissa ja voidaan toteuttaa asiakkaiden toiveita. Sen yrittäjän, joka kuitenkin havittelee yrityksen kasvua, täytyy ymmärtää ammattitaitoisen työvoiman merkitys. Ammattitaitoisen työvoiman avulla yrittäjä voi täydentää omaa osaamistaan ja sen puutteita. Menestyksellisen kasvun ehto onkin johtamisen kehittäminen ja henkilökunnan osaamisen hyödyntäminen.

### **2.1.1 Yrittäjältä vaadittavat ominaisuudet**

Viitalan ja Jylhän (2004, 22) mielestä yrittäjäksi aikova ei valitse itselleen vain ammattia ja työtä vaan kyseessä on koko elämäntavan valinta. Yritystoiminta vaikuttaa laaja-alaisesti yksilön elämään, yritystä hoitaessa yksilö voi käyttää johtajuuttaan sekä kykyjään itsensä ja muiden hyväksi. Yrittäjyydessä on kuitenkin omat riskinsä ja yksi niistä on taloudellinen riski. Taloudellinen riski voi tarkoittaa esimerkiksi tulojen epävarmuutta, mutta toisaalta mahdollisuudet vaurastumiseen

ovat yhtä suuret. Tässä ajassa toimivan yrittäjän tärkeä apu vaurastumisen tavoittelussa on se, että yrittäjä huomioi ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sosiaalisia kontakteja ja osaa luoda tätä kautta verkostoja.

Yrittäjäksi ei synnytä, vaan tutkimusten mukaan yrittäjäksi valikoidutaan (Viitala & Jylhä 2004, 23). Yrittäjyydessä kasvetaan synnynnäisten ominaisuuksien, opittujen asioiden ja tilannetekijöiden myötä. Yrittäjälle tärkeitä ominaisuuksia ovat kekseliäisyys ja luovuus, mutta myös muuntautumiskyky on tärkeä tekijä. Yrittäjällä on oltava tahtoa, kykyä ja uskallusta muutosten tekemiselle ja niiden olisi mieluiten tapahduttava ennakoivasti. Päätös yrittäjäksi ryhtymisestä tapahtuu usein pitkällisen pohdinnan jälkeen. Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat tekijät on jaoteltu ryhmiin, joita ovat yleiset taustatekijät, henkilökohtaiset tekijät ja työtilanteeseen vaikuttavat tekijät (Viitala & Jylhä 2004, 23). Yleisiin taustatekijöihin kuuluu työkokemus, yrittäjäkokemus, perhetausta ja roolimallit. Henkilökohtaisia tekijöitä taas ovat persoonallisuus, arvot, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Sysäykseenä yrittäjyyttä kohti voi olla myös työtilanteeseen vaikuttavat tekijät, joita ovat esimerkiksi suotuisa tilanne ja yrittäjyystävällinen ilmapiiri. Yrittämisen lähtökohtana on tai ainakin tulisi olla halu ja tahto toimia yrittäjänä.

Yrittäjän persoonaan voidaan liittää vahvasti henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita ovat päätöksentekokyky, into sekä luottamus omaan ammattitaitoon ja ideaan, halu onnistua ja toteuttaa itseään (Viitala & Jylhä 2004, 24). Muina tärkeinä tekijöinä voidaan pitää ulospäin suuntautuneisuutta, pitkäjänteisyyttä, pelottomuutta, itsevarmuutta ja harkittua riskienottokykyä. Yrittäjyys vaatii myös paineensietokykyä, taloudellisen vastuun ja riskien ottamisen takia ja yrittäjän on oltava valmis tekemään myös pitkää päivää. Pitkien päivien jaksamisessa avuksi ovat ainakin seuraavat ominaisuudet: hyvä suoritusmotivaatio, halu toimia tuloksellisesti ja pärjätä kilpailussa.

Yrittäjän rooleihin kuuluu uusien tuotteiden ja palvelujen tuottamisen-, taloudellisen kehittämisen-, taloudellisen riskin kantajan ja työllistäjän roolit (Viitala & Jylhä 2004, 25–26). Näiden lisäksi yrittäjä toimii talouden voimavarana perustaessaan uuden yrityksen. Yrityksen johdossa tärkeänä voidaan nähdä sen kaksi perustehävääluetta, yrityksen strategian suunnittelu ja sen toteuttaminen ja samalla sen ohjaaminen. Näiden tehtävien hoitamiseen sisältyy; suunnittelu, organisointi, joh-

taminen ja valvonta. Suunnitelmien toteuttamiseksi yrittäjän on järjestettävä sille tarvittavat edellytykset, kuten välineet ja henkilöstö, joista muodostuu organisaatio, jota sitten ohjataan ja kannustetaan toiminnassa. Kokonaisuudessaan yrittäjän työssä koko ajan läsnä olevia osa-alueita ovat asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen ja yrittäjäyys. Asioiden johtamiseen kuuluu kyky järjestelmien johtamiseen ja liikkeenjohtotekniikan hallitseminen. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan sitä, että yrittäjä saa koko organisaation sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin.

## 2.2 Strategia

Viitala ja Jylhä (2004, 204) määrittelevät strategian tarkoittavan liiketoiminnassa niitä toiminnan periaatteita, joita noudattamalla yrityksen on tarkoitus selviytyä sekä menestyä kilpailuilla markkinoilla. Myöhemmässä teoksessaan Viitala ja Jylhä (2006, 69) kuvaavat myös muunlaisia määritelmiä. Strategian on sanottu olevan myös yrityksen valitsema suunta ja suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia on nähtävissä myös johdonmukaisena toimintamallina eli tapana toimia.

Yrityksessä ja yritystoimintaa aloitettaessa tehtävä strategiatyö sisältää strategian luomisen ja sen toteuttamisen (Viitala & Jylhä 2006, 69). Strategiatyöhön sisältyy päätökset investoinneista, tuotekehityksestä, verkostoista ja yhteistyösuhteista. Muuttuvassa toimintaympäristössä ja kilpailutilanteessa tehtäviä päätöksiä pohdittaessa on hyvä miettiä tarkkaan missä ollaan tällä hetkellä, minne halutaan mennä ja miten tavoitteet voidaan saavuttaa (Viitala & Jylhä 2004, 204). Tärkeää on määrittää myös ne mittarit, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista seurataan ja tämän jälkeen strategia voidaan laittaa käytäntöön.

Ymmärtääkseen strategiaa kokonaisuutena on tärkeää ymmärtää siihen liittyviä käsitteitä joita ovat arvot, missio, visio, päämäärät, strateginen positiointi eli aseointi ja strategiset voimavarat (Viitala & Jylhä 2004, 204–206). Arvot yrityksessä kuvaavat niitä seikkoja, joita yritystoiminnassa halutaan erityisesti vaalia ja mission tarkoituksena taas on pitää ihmisten mielessä yrityksen koko toiminnan perustettava ja yrityksen olemassaolon tarkoitus. Vision avulla taas halutaan tuoda näkyväksi se, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Vision toteutumiseksi aset-

taan päämääriä ja tavoitteita. Tavoitteet ovat päämäärän toteutumiseen määriteltyjä osia, jotka pitäisi voida asettaa yrityksen työntekijöiden henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Strategisen asemoinnin merkitys yritykselle on myös tärkeää, asemoinnilla tarkoitetaan sitä millaisen aseman yritys saa itselleen markkinoilla. Asemoinnissa valinnat liittyvät esimerkiksi siihen, mitä tuotteita käytetään ja millaisen asiakasryhmän kanssa toimitaan. Strategisten voimavarojen merkitystä ei voi vähentää, koska strategiset valinnat perustuvat pitkälti niihin sekä toimintaympäristön tulkintaan. Toimialan tämän hetkinen tilanne toki vaikuttaa vision ja strategioiden valintaan, mutta merkittävä osuus valinnassa ovat juurikin yrityksen voimavarat eli henkilöstön osaaminen, fyysiset voimavarat esimerkiksi tilat ja välineet, liiketoimintarakenteet, prosessit ja toimintamallit. Yrityksen voimavarat asettavat strategian valinnalle sekä rajoitteita että mahdollisuuksia.

### **2.2.1 Strategian merkitys ja sisältö**

Strategian tärkeimpinä piirteinä voidaan pitää suuntautumista tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaamista sekä suhteiden ylläpitoa asiakkaisiin ja kilpailijoihin (Viitala & Jylhä 2006, 71). Strategia pitää sisällään monenlaisia asioita ja aina strategiaa ei voida määrittää tarkkaan esimerkiksi tiettyihin toiminnan suuntaviivoihin. Ala-Mutka (2008, 39–41) toteaa, että kysyttäessä pienyrittäjien strategiaa vastauksena ei yleensä saada mitään määriteltyä strategista toimintatapaa. Strategian toteuttaminen on monen yrittäjän kohdalla tiedostamatonta ja tapahtuu käytännön kautta, eikä strategista toimintamallia ole välttämättä dokumentoitu millään tavoin. Yrittäjä ei välttämättä koe tehtyjä päätöksiä strategioiksi eikä miellä päätöksiin vaadittua työtä strategia-ajatteluksi. Kuitenkin strategian voidaan sanoa olevan kaikkea sitä, mitä strategi on tehnyt ja jättänyt tekemättä. Mietittäessä millainen merkitys strategialla on yritykselle, voidaan ottaa esille Montgomeryn (2012,19) kysymykset, joita hän esittää yritysten johtohenkilöille. Kysymyksiä ovat; Jos sulkisit liiketoimintasi tänään, kärsisivätkö asiakkaat? Toinen kysymys kuuluu, että kuinka vaikeaa ja kuinka kauan heillä kestäisi löytää yrityksesi lailla heidän tarpeisiinsa vastaava yritys?

Montgomeryn (2012, 25) sanoin, strategia ei ole määränpää, ratkaisu tai ongelma vaan se on matka, joka tarvitsee jatkuvaa johtamista. Siinä tarvitaan strategista, joka osaa katsoa eteenpäin ja on valmis huolehtimaan siitä, että strategian osalta pysytään tavoitteissa. Strategistin on osattava tarttua toisiin tilaisuuksiin ja jättäydettävä erilleen toisista. Kuitenkin tärkeimpänä tehtävänä on yrityksen suunnan määrittäminen ja sellaisten päätösten tekeminen, jotka tarkentavat valittua suuntaa. Tästä syystä yritysten johtajien on otettava strategiasta huolehtiminen osaksi vastuualuettaan. Selkeästi määritelty strategia ohjaa yritystä eteenpäin, auttaa viestinnässä sekä ymmärtämään mihin toiminnalla pyritään (mts. 98). Selkeän strategian avulla myös työntekijöiden on helpompi sisäistää mitä heidän työpanoksensa merkitsee yritykselle ja mitä heiltä vaaditaan. Eikä voida vähätellä strategian merkitystä myöskään asiakkaiden ja sijoittajien kannalta, myös heille se auttaa täsmentämään mihin toiminnalla pyritään. Strategian avulla myös muiden sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden on varmasti helpompaa ymmärtää yrityksen pyrkimyksiä. Sidosryhmillä tulisi olla tietoa yrityksen strategiasta ja tämä onnistuu vain kirjoittamalla strategia ylös. Montgomeryn (2012, 97) mukaan strategian kirjoittaminen selkiyttää ajatuksia. Kirjoittamalla joutuu määrittämään tarkasti ne asiat joita liiketoiminnassa on tehtävä ja selvittämään miten teot vaikuttavat tulokseen. Kirjoitetun strategian avulla voidaan analysoida mikä toimii ja mikä ei. Kuitenkaan, strategian kirjoittamisen jälkeen ei voida ajatella, että työ on nyt tehty, vaan paras strategia syntyy ajan myötä, liiketoimintaa läpikäyden. Montgomeryn (118–119) mukaan kirjoitetun strategian hiominen ei niinkään vaadi sanojen hiomista vaan itse strategian hiomista. Kirjoitetun strategian vahvistaminen onnistuu ajattelemalla kirjoittamiaan sanoja, mikä on niiden merkitys ja mitä niillä todella tarkoitetaan.

Montgomery (2012, 118–119) on määritellyt myös toimivan strategian tunnusmerkit, joita on yhteensä kuusi

1. Ankkuroituu selkeään ja houkuttelevaan tarkoitukseen. Mikä on syy yrityksen olemassaoloon?
2. Luo todellista arvoa. Jos yritys katoaa, jäädäänkö sitä kaipaamaan?
3. Selkeät valinnat. Mitä liiketoiminnassa on päätetty tehdä ja mitä ei?
4. Räätelöity arvonaluonnin järjestelmä eli ajatuksen muuttaminen toiminnaksi.

5. Merkitykselliset mittarit. Strategiaan upotetut mittarit, joiden avulla yrityksen pyrkimyksiä voidaan asettaa mitattaviksi tavoitteiksi.
6. Intohimo, liiketoiminnassa erottuvat ne yritykset, jotka tuntevat tekojensa merkityksen.

Strategia voidaan jakaa kolmeen tasoon, joita ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnallinen eli operatiivisen tason strategia (Viitala & Jylhä 2006, 71). Yritysstrategian tarkoituksena on kertoa missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategiassa tarkastelun ja kehittämisen kohteena on varmistaa paremmuus verrattuna muihin toimijoihin eli kilpailuedun varmistaminen. Operatiivisten strategioiden tarkoituksena on tukea kilpailukyvyn ylläpitämistä ja operatiivisen strategian osa-alueita ovat esimerkiksi markkinointistrategia, asiakaspalvelustrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia ja tuotantostrategia.

Viitalan ja Jylhän (2004, 211) mukaan strategiatyö nykyään ja ennen on huomattavasti erilaista. Ennen saman strategian turvin saattoi pärjätä vuosikymmeniäkin kun taas nykyään strategian muokkaaminen on jatkuvaa työtä. Strategiatyössä on tärkeää kiinnittää huomiota asiakkaisiin. Asiakkaille on tuotettava arvoa, mikä tarkoittaa sitä, että hinnan ja laadun suhteen on oltava oikea. Asiakas haluaa saada rahoilleen vastinetta. Aiemmin käytetty termi peruskilpailustrategia on muokkautunut strategiseksi positioinniksi eli asemoinniksi. Yrityksen on asemoitava toimintaansa siten, että se on joissakin asiakkaan tarvitsemissa asioissa kilpailijoitaan parempi ja lisäksi tuotteiden ja palveluiden myynnin on oltava tehokasta ja kannattavaa. Ehdottomia yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä ovat nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus eli yrityksessä on pystyttävä huomattavan nopeasti reagoimaan asiakkaan tarpeisiin ja tuotavaa markkinoille uusia tuotteita ja palveluita. Strategian tärkeydestä puhutaan myös Arto Väänttisen (2012, 26–27) artikkelissa, jossa strategiaa pidetään johtamisen perustana. Strategian tärkeyttä ei voida liikaa korostaa aikoina, jolloin muutokset markkinoilla tapahtuvat entistä nopeammin. Strategian suunnittelussa tulisi ottaa ensisijaisesti huomioon asiakas, jotta saadaan synnytettyä kilpailuetua ja asemoitua toiminta oikein. Strategian avulla luotuja tavoitteita on tärkeää lähteä toteuttamaan, mutta niiden seuranta voidaan pitää yhtä tärkeänä.



## 2.3 Ketjun määritelmä

Ketjun määrittelemisessä lähdetään liikkeelle Kauton ja Lindblomin (2005, 12) teoksen ketjun muodostumisen periaatteella. Heidän mukaansa ketjun muodostumiseksi vaaditaan yhdenmukainen ketjukonsepti, jota ketjun toimijoiden tulee noudattaa. Ketjun yritysten yhteen liittävä tekijänä toimii ketjuyksikkö. Ketjulle löytyy myös juridinen määritelmä, jonka Hukka (2005, 10) on huomioinut kirjassaan. Kyseessä on kilpailuviraston määritelmä ketjulle. Määritelmää voidaan pitää muuten samankaltaisena kuin edeltävää, mutta kilpailuvirasto on ottanut mukaan myös yhteistoiminnan osa-alueet. Lisäyksenä edeltävään määritelmään on se, että kilpailuviraston mukaan ketju on vapaaehtoiseen sopimukseen perustuva yhteenliittymä ja sen toimintaan kuuluvat ainakin yhteisostot, yhteismarkkinointi, ketjun liikkeiden samankaltainen tavaravalikoima ja yhteinen liiketunnus.

Kautto ja Lindblom (2005, 13) määrittelevät ketjuliiketoimintaa ohjaavaksi tekijäksi ketjukonseptin. Ketjukonsepti sisältää tiedot koskien ketjun asiakaskohderyhmiä, kilpailusegmenttiä, pääkilpailijoita ja ketjun asiakaslupauksia. Hukka (2005, 47) puolestaan kuvaa konseptia ketjun toimintamalliksi. Hänen mukaansa perustana on kehittää ketjulle paras mahdollinen toimintatapa ja saada se toimimaan kaikissa ketjuun kuuluvissa toimipaikoissa. Ohjekirjojen eli erilaisten manuaalien ja käsikirjojen avulla tieto saadaan tallennettua tehokkaasti sekä tarkasti ja se saadaan siirrettyä yksinkertaisella tavalla ketjussa toimiville.

### 2.3.1 Ketjuliiketoimintamalli

Päästäksemme selville ketjujen toimintatavoista, on aloitettava selvittämään ketjun toiminnan peruslähtökohtia. Tärkeinä toimintatapoina voidaan pitää ainakin suunnitelmallista ja yhdenmukaista toimintaa ketjujen välillä. Tätä toimintaa ohjaavana tekijänä on ketjuliiketoimintamalli (Kautto & Lindblom 2005, 12). Ketjuliiketoimintamallin tarkoituksena on olla kokonaisvaltainen, looginen ja yhdenmukainen toimintatapa, jotta sen avulla voidaan saavuttaa määriteltyjen asiakaskohderyhmien ketjukonseptin paras tunnettuus ja asiakastyytyväisyys. Pyrkimyksenä on myös saavuttaa sellainen sisäisen toiminnan tehokkuuden taso, joka tukee näitä tavoitteita.

Ketjuliiketoimintaan kuuluu asiakaslähtöisyys (Kautto & Lindblom 2005, 45). Asiakkuusprosessit ja logistiset prosessit ovat liiketoimintaprosesseja, joiden tarkoitus on tukea asiakaslähtöisyyttä. Asiakkuusprosesseihin kuuluu tavararyhmähallinta sekä markkinointi ja nämä toiminnot liittyvät ketjukonseptin asiakasrajapintaan ja sen hallintaan. Logististen prosessien eli ostotoiminnan ja tilaus-toimitusprosessien toiminta muodostuu asiakkuusprosessien perusteella. Logististen prosessien toiminnan on tärkeää muodostua asiakkuusprosessien perusteella, jotta toiminnan asiakaslähtöisyys todella toteutuisi. Ketjuliiketoimintamallin toiminnan kannalta on myös tärkeää, että se sisältää tarkan johtamisjärjestelmän, jonka osa-alueita kaikki ketjussa toimivat noudattavat (Kautto & Lindblom 2005, 46). Johtamisjärjestelmä on tarpeellinen liiketoiminnan johtamisen ja ohjauksen takia. Tarpeeksi yksinkertaisen, loogisen ja johdonmukaisen johtamisen avulla voidaan saavuttaa ketjuliiketoimintamallin tavoitteiden mukainen toiminta.

**Omistusperusteinen malli** on nimensä mukaisesti keskitetysti omistettu ja johdettu kokonaisuus (Kautto & Lindblom 2005, 47). Keskitetty johto tarkoittaa käytännössä sitä, että ketjujen kaupoissa ei yleensä tehdä lainkaan päätöksiä koskien valikoimaa tai ostoja eikä neuvotella tavarantoimittajien kanssa. Ketjuyksiköiden tulee vain hoitaa tehtävänsä tarkkaan ja huolehtia samalla asiakastyytyväisyydestä. Kauton ja Lindblomin (2005, 47) mukaan omistusperusteiseksi ketjuksi voidaan katsoa myös sellainen malli, jossa vähittäiskauppayritykset omistavat keskusliikkeen. Keskusliike ei ole tässä tapauksessa tulosityksikkö vaan tulos tehdään käytännössä alueellisissa yrityksissä.

**Sopimusperusteiseen malliin** kuuluu se, että yrittäjälle luovutetaan ketjukonseptin käyttöoikeus, joka on keskusliikkeen tai ketjuyrityksen omistuksessa (Kautto & Lindblom 2005, 48–49). Franchising-malli on yksi sopimusperusteisista malleista. Franchising-malliin kuuluu tavallisesti se, että ketjuun liittyvät maksavat ketjuyritykselle kiinteän alkumaksun konseptin käyttöoikeudesta. Toiminnan aikana maksetaan myös tietty osuus ketjun liikevaihdosta. Franchising sopimus sisältää molempien osapuolten edut, veloitteet ja ketjuyrityksen tarjoamat palvelut tarkasti määriteltynä sekä myös sopimusrikkomuksien seuraamukset ja irtisanomisperusteet. Franchising-ketjujen toimintaa seurataan ja valvotaan tarkasti, koska on tärkeää että ketjujen maine säilyy hyvänä ja yhdenmukaisena.

Franchisingtoiminnassa on periaatteessa kysymys vertikaalisesta sopimuksesta sekä toimintatavasta (Kautto & Lindblom 2005, 48–49). Vertikaalinen sopimus sisältää konseptin käyttöoikeuden ja joissakin tapauksissa se voi sisältää myös sopimuksen yrityksen käyttöön annettavasta kauppapaikasta. Sopimus on tarkkaan määritelty. Vertikaalisen mallin osalta keskeiset päätökset tekee ketjuyritys, mutta myös yrittäjillä on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Ketjun kauppajien toiminnan lähtökohtana ovat konseptin käsikirjat, joiden määräyksiä ja toimintatapoja ketjun yrittäjät ovat sopimuksen nojalla velvollisia noudattamaan.

### **2.3.2 Korjaamoketjut**

Korjaamoketjujen määrä Suomessa kasvaa jatkuvasti. Lisäksi niiden kohdalla valinnanvaraa on paljon, esimerkkeinä ketjuista Autoasi, AD, Autofit, Autonomi ja Fixus. Eri ketjuissa panostetaan erilaisiin asioihin, mutta yhteistä niille on, että niiden näkyvyyteen kiinnitetään huomiota. Riikonen (2012, 52–53) kirjoittaa artikkelissaan AD- ketjussa vuonna 2008 aloittaneesta yrityksestä. Yrittäjälle oli ollut jo toimintaa aloittaessaan selvää, että hän haluaa taustalleen toimimaan brandin, joka herättäisi luottamusta. Yrittäjä on ollut valintaansa tyytyväinen ja onkin käyttänyt ketjun mahdollistamia palveluita hyödykseen, esimerkkinä suorapostitukset. AD-ketjun korjaamoille tarjoamista palveluista mainitaan myös toisessa artikkelissa (AD-ketjussa panostetaan yrittäjien pärjäämiseen 2012, 55). Ketjun tarjoamia palveluita on muun muassa Hotline-palvelu, josta korjaamon on mahdollista saada apua teknisissä ongelmatilanteissa. Testilaitteiden myyntiin ja niihin kuuluvaan neuvontaan sekä ketjumarkkinointiin on myös panostettu. Ketjun tärkeisiin tehtäviin kuuluu myös teknisen koulutuksen järjestäminen eri yhteistyökumppaneiden kanssa.

Ketjuun liittymisen kynnystä on haluttu madaltaa joidenkin ketjujen osalta. Tästä esimerkkinä on Autonomi-ketju, jonka taustalla on Örum, joka on halunnut tuoda korjaamoyrittäjille mahdollisuuden liittyä ketjuun madalletulla liittymiskynnyksellä (Räsänen 2012, 63–64). Liittymiskynnystä on madallettu siten, että korjaamoilta ei vaadita heti täysimittaisia laiteinvestointeja ja myös kouluttautumisvaatimuksia on kevennetty verrattuna Örumin Autoasi-ketjuun. Autonomi-ketju syntyi sen kautta,

että moni yrittäjä jolle esiteltiin Autoasia, koki ketjun toiminnan mielenkiintoiseksi, mutta vaatimukset liian tiukoiksi. Korjaamoissa, joissa keskitytään hieman vanhempaan autokantaan, ei ole tarvetta uusimpiin diagnoosilaitteisiin eikä näin ollen siihen vaadittavaan koulutukseen. Autonomista haluttiinkin luoda ketju, josta saadaan samoja hyötyjä kuin Autoasi ketjusta, mutta kevyemmin velvoittein. Periaatteessa Autonomi on yhteistyösopimus tukkuportaan kanssa ja toimiva varaosalogistiikka helpottaa ketjussa toimivia. Autonomi ketju lupaa yhtenäisen sisäisen ja ulkoisen ilmeen tuovan sekä näkyvyyttä että uskottavuutta, edullisia koulutuksia, markkinointiapua ja tietokoneohjelmiston, jonka avulla voidaan hallinnoida niin työmääräimet, tarjoukset kuin laskutuskin. Ketjuun kuulumisen ei siis välttämättä edellytä suuria vaatimuksia.

Muuttuvasta toiminta-alasta kertoo se, että ketjuissa toimivien korjaamoiden määrä on kasvanut nopeaan tahtiin. Kari Laineen (4.1.2010) kirjoittamassa artikkelissa todetaan, että vuonna 2010 ketjukorjaamojen yhteinen markkinaosuus oli sama kuin merkkikorjaamoiden eli noin 40 prosenttia. Sillä hetkellä ketjuihin kuuluvia korjaamoita oli jo yli 700. Seuraavassa hieman esimerkkejä millainen tilanne on tällä hetkellä. Autoasin (mikä on autoasi-ketju, [Viitattu 29.1.2014]) tiedonannon mukaan Autoasi korjaamoiden määrä on jo yli 280 toimipistettä ja Fixus-ketjussa korjaamoiden määrä yli 230 toimipistettä (Fixus-ketju, [Viitattu 29.1.2014]). AD-ketjussakin ilmoitetaan olevan yli 150 korjaamotoimipistettä ("Aina lähelläsi" [Viitattu 29.1.2014]). Korjaamoketjuissa toimivien määrä on siis reippaasti yli seitsemän sadan kun otetaan huomioon muutkin ketjut kuten Autonomi, Mekonomen ja Bosch Car Service.

Korjaamoketjujen toiminta on alkanut usein varaosakaupalla ja maahantuonnilla. Varaosakaupan rinnalla toimivan ketjukorjaamon avulla voidaan saada varmuus siitä, että korjaamo käyttää vain ketjun varaosia (Laine 4.1.2010). Ketjuihin auto-korjaamoyrittäjiä taas ajaa autojen teknistymisen takia muodostuvat hintavat laiteinvestoinnit ja koulutuksen tarve. Ketjujen tekemät lupaukset korjaamoyrittäjille vaihtelevat, mutta pääajatuksena on, että ketju sekä yrittäjä hyötyisivät yhteistyöstä. Ketjut tarjoavat korjaamoyrittäjille muun muassa koulutusta, teknistä tukea, nopeat varaosatoimitukset ja markkinointiapua. Ketjussa toimivalla yrittäjällä saattaa olla myös paremmin mahdollisuuksia yhteistyöhön muiden samaan ketjuun kuulu-

vien korjaamoiden kanssa. Muihin ketjussa toimiviin voi tutustua esimerkiksi ketjun järjestämissä koulutustilaisuuksissa.

Yhteenveto:

Yrittäjyys, strategia ja ketjutoiminta limittyvät toisiinsa. Yrittäjyydessä on tärkeää toimiva strategia ja ketjujenkaan toiminta ei voisi pyöriä ilman kunnan strategiaa ja yrittäjämäistä otetta. Ymmärtääkseen ketjun toimintaa on siis ymmärrettävä myös strategiaa ja yrittäjyyttä.

### 3 FRANCHISING

Tämän luvun tarkoituksena on auttaa ymmärtämään franchisingin sisältöä ja tarkoitusta. Franchising on ketjutoimintaa, joka nähdään yleensä melko sitovana toimintamallina. Siitä on kuitenkin olemassa eri muotoja, joista toiset ovat sitovampia kuin toiset.

#### 3.1 Franchising käytännössä

Franchising toiminnan alkulähteet ovat 1700-luvulta, mutta liiketoiminnallisena mallina se on tullut tunnetuksi vasta 1950-luvulta lähtien (Laakso 2005, 13–20). Suomessa franchising alkoi tulla ihmisten tietoisuuteen 1970-luvulla, jolloin kansainväliset ketjut saapuivat suomen markkinoille. Tiettävästi ensimmäinen suomalainen franchising toimintamallin aloittanut yritys on ollut Seppälä Oy vuonna 1976. Laakson (2005, 20) mukaan franchising sai suomalaisten keskuudessa lisää uskottavuutta vuonna 1988 kun perustettiin Suomen Franchising-yhdistys. Suomen Franchising-yhdistys ry:n (SFY) periaatteena on edistää franchising-periaatteella toimivien yritysten toimintamahdollisuuksia ja hyvää franchising-tapaa (Holopainen & Levonen 2006, 97). Lisäksi yhdistys pyrkii lisäämään tietoutta franchisingtoiminnasta, hoitamaan yhteiskuntasuhteita ja ylläpitämään yhteyksiä eri maissa toimiiviin franchising-yrityksiin. Yhdistyksen tehtäviin kuuluu kokousten, seminaarien ja koulutustilaisuuksien järjestäminen, tiedotteiden ja muiden painotuotteiden julkaisu, www-sivujen ylläpitäminen sekä lausuntojen, neuvonnan, opastuksen ja koulutuksen antaminen. Avustavina toimina vuonna 1996 Suomessa otettiin käyttöön Euroopan maiden yhteiset Eettiset säännöt ja vuonna 1998 perustettiin Suomeen Franchisingtoiminnassa vaikuttava Eettinen lautakunta, joka käsittelee franchisingtoiminnan eettisiä kysymyksiä. Eettisen lautakunnan tehtävänä on antaa lausuntoja siitä, onko jokin menettelytapa hyvän franchising-tavan mukaista. Eettinen lautakunta antaa lausuntoja SFY:n jäsenille siitä, ovatko heidän menettelytapansa SFY:n eettisten sääntöjen mukaisia.

Todellisuudessa franchisingin voidaan sanoa syntyneen suomessa vasta 1990-luvun puolella välissä (Laakso 2005, 20). Näin siksi, että vasta silloin alkoi näkyä

selkeää kasvua franchising yritysten määrässä. Tällä hetkellä Suomessa toimii noin 250–300 franchising-ketjua, joista kotimaisten osuus on 75 % ja ulkomaisten osuus 25 % (Franchising- Yhdistys ry:n tietopaketti: Franchising Suomessa, 26.3.2013). Franchising yrittäjien määrä on Franchising-yhdistyksen tietojen mukaan 5000 ja liikepaikkojen määrä 7000 kappaletta. Tämä käsittää työntekijöiden määrän välillä 40000–60000. Franchising yrittäjien ja liikepaikkojen määrän odotetaan kasvavan vuonna 2013. Näkymät toiminnan edelleen kehittymiselle ovat siis hyvät.

### 3.1.1 Franchising määritelmä

Franchising määritellään eri lähteissä eri tavoilla. Euroopan Franchising Liitto, joka on eurooppalaisten franchising-yhdistysten katto-organisaatio, on muodostanut kaksi erilaista määritelmää (Laakso 2005, 27–29). Ensimmäisen määritelmän pääajatuksena on, että franchising on kahden yrityksen yhteistyösuhde, jossa toinen osapuolista monistaa menestyksellistä ja testattua liiketoimintaa tai järjestelmää juridisesti ja taloudellisesti itsenäisten partnereiden kanssa. Toisessa määritelmässä sanotaan, että franchising on tavaroiden ja/tai palveluiden ja/tai teknologian markkinointijärjestelmä, joka perustuu franchising-antajan ja franchising-ottajan yhteistyösuhteeseen. Yhteistyösuhde syntyy sopimuksella, johon on merkitty tarkasti toiminnan ehdot. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oman liiketoimintakonseptinsa käyttöoikeuden, jota franchising-ottaja on sitten velvollinen noudattamaan. Franchising-antajan samaa hyöty tästä yhteistyösuhteesta on taloudellinen korvaus franchising-ottajalta.

Edellisen kappaleen määritelmät ovat kattavia, mutta franchising on määriteltävissä myös yhden lauseen avulla. Seuraava lause löytyy Laakson (2005, 28) kirjasta, mutta alkuperäinen määritelmä on Taloustiedon Taloussanastosta. Laakso on kuitenkin pitänyt määritelmää niin hyvänä, että ei ole nähnyt tarvetta muuttaa sitä vaan käyttänyt suoraa lainausta, kuten seuraavassa:

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan (joita yleensä useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella, sovittua maksua

vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistusmenetelmää ja koko yrityksen toimintamallia jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti.

Lainaus sisältää hyvin sen perusajatuksen mistä franchisingissa on kysymys. Franchising-antaja siis luovuttaa käyttöoikeuden liiketoimintamalliinsa ja tämän mallin mukaan franchising-ottaja harjoittaa itsenäistä liiketoimintaansa, kuitenkin tekemällä yhteistyötä franchising-antajan ja muiden franchising-ottajien kanssa (Laakso 2005, 29). Suomen Franchising-yhdistyksen sivuilla franchising-antajaksi sanotaan yritystä, joka luovuttaa omistamansa liiketoimintakonseptin käyttöoikeuden toiselle yritykselle (Mikä Franchising?, 27.9.2012). Franchising-ottaja taas on yritys, joka ottaa vastaan tämän oikeuden. Oikeuden käytöstä huolimatta, ottaja on antajasta juridisesti ja taloudellisesti riippumaton yksikkö. Franchising-ottajayrityksen taustavoimana toimii useimmiten luonnollinen henkilö eli franchisingyrittäjä, joka tekee töitä yrityksen jokapäiväisten tehtävien parissa sekä on yrityksen edustajana allekirjoittanut franchising-sopimuksen. Suurimmassa osasta tapauksista franchising-ottaja on siis juridinen henkilö eli yritys.

Laakso (2005, 29) mainitsee kirjassaan, että franchising tarkoittaa franchising-antajalle tapaa kasvaa ja levittäytyä markkinoilla ja samalla kun franchising-antajan liiketoiminta laajenee, franchisingtoiminnasta muodostuu sille uusi liiketoiminta-alue. Franchising-ottajan päämääränä taas on saada franchisingin avulla itselleen keino harjoittaa yrittäjyyttä ja yritystoimintaa. Franchising-antajan konseptilla toimivat yritykset muodostavat ketjun, jonka yrittäjät on koulutettu toimimaan konseptin mukaisesti ja yhteistyössä toistensa kanssa. Voidaankin sanoa, että franchisingtoiminnassa yhdistyvät pienyrityksen tehokkuus ja suurtuotannon edut.

Franchising-ottajia on ketjussa yleensä useita ja koska ne toimivat saman konseptin mukaisesti ja niillä on käytössään sama tavaramerkki ja liikemerkki, näyttää joukko asiakkaan silmissä samanlaiselta (Laakso 2005, 29). Tästä joukosta muodostuu franchising-ketju, jonka piirissä voi toimia tuhansia samannäköisiä yrityksiä, jotka ovat eri yritysten omistuksessa. Asiakkaan kannalta katsottuna franchising tarkoittaa sitä, että asiakas voi asioida minkä tahansa ketjun liikkeessä ja saada samanlaista palvelua sekä samoja tuotteita, tietyn toimintamallin ja laatutason mukaisesti.



### 3.1.2 Franchising toiminnan muodot

Franchising toimintaa voidaan jakaa ja luokitella eri tavoilla, mutta yhden selkeimmistä luokittelutavoista on luonut Kansainvälinen franchising yhdistys IFA eli International Franchise Association (Laakso 2005, 34–35). Tämän mallin mukaan toiminta voidaan jakaa kolmeen erilaiseen muotoon. Nämä kolme muotoa ovat Trade Name Franchising, Product Distribution Franchising ja Business Format Franchising.

Trade Name Franchising mallissa franchising-ottaja saa oikeuden käyttää toiminnassaan franchising-antajan kehittämää ja omistamaa tavaramerkkiä, liiketunnusta tai toiminimeä (Laakso 2005, 34). Yritysten toimintamallit saattavat olla hyvinkin erilaisia ja ketjun tunnuksen käyttäminen saattaa tapahtua huomaamattomasti oman toiminimen rinnalla eikä käytännön yhteistyötä juuri tapahdu ketjun jäsenten välillä. Yhteistyö on enemmänkin välillistä tai rajoittunut johonkin yksittäisen franchising-antajan ylläpitämään palveluun. Franchising-antaja, joka on tässä tapauksessa yleensä jokin valtakunnallinen tai maailmanlaajuinen palvelutuottaja, pyrkii saamaan markkinoille palveluverkoston, jonka laajuutta se voi hyödyntää markkinoinnissaan. Nämä käytännön markkinointitoimet käsittävät usein ketjun liikkeiden sijaintitiedot. Franchising-antajan saama hyöty koostuu yleensä tavaramerkin käytöstä maksettavasta liikevaihdon prosenttiosuudesta ja/tai ketjun jäsenten ostamien palvelujen ja/tai tuotteiden tuotoista.

Product Distribution Franchising on malli, jossa ketjun jäsenten muodostama verkosto toimii usein franchising-antajan myymän, maahantuoman tai valmistaman tuotteen jakelukanavana (Laakso 2005, 35). Ketjun jäsenten välinen yhteistyö ei tässäkään mallissa ole kovin aktiivista ja yhteistyö franchising-antajan kanssa koostuu lähinnä myytävään tuotteeseen liittyen, kuten tuotteen myyntiin, jakeluun tai valmistamiseen. Tässäkin mallissa, kuten Trade Name franchisingissäkin markkinointi koostuu lähinnä yhteystiedoista esimerkiksi www-sivuilla ja markkinointitunnusten käyttö on rajallista. Franchising-antajien tulo koostuu tässä mallissa ketjun jäsenille myytävien tuotteiden ja/tai palveluiden myyntikatteesta. Tuloa saattaa kertyä joissakin tapauksissa esimerkiksi tiettyjen laitteiden, ohjelmistojen tai reseptien vuokrista tai käyttöperusteista lisenssimaksuista.

Business Format Franchisingin ideana on, että koko liiketoimintamallin käyttöoikeus annetaan franchising-ottajan hyödynnettäväksi (Laakso 2005, 35–36). Tässä mallissa yhteistyö on jatkuvaa ja kattavaa ja näiden kolmen mallin osalta laajinta, moniulotteisinta ja tiiveintä. Yhteistyö sisältää muun muassa markkinoinnin, tavaroiden tai palveluiden hankinnan ja kehitystoiminnan. Franchising-antajan toiminta muodostuu kahdesta eri liiketoiminnasta. Perusliiketoiminta käsittää konseptin mukaisen toiminnan omilla toimintayksiköillä. Franchising liiketoiminnassa konsepti kattaa yleensä koko liiketoimintamallin ja tulo muodostuu konseptin käyttöoikeuksien vuokraamisesta ja järjestelmän johtamisesta.

### **3.1.3 Osapuolten itsenäisyys ja riippuvuussuhde**

Franchising on itsenäisten yritysten välistä yhteistoimintaa (Laakso 2005, 45). Franchising-ketju muodostuu franchising-antajayrityksen omistamasta ja hallinomasta keskusyksiköstä eli franchising-keskuksesta ja joukosta toimintayksiköitä. Ketjua ei kuitenkaan muodostu, jos kaikki toimintayksiköt ovat franchising-antajien omistuksessa. Ketjun muodostumiseen vaaditaan, että franchising-ottajat ovat saaneet ketjun omistavalta franchising-antajalta oikeudet harjoittaa liiketoimintaa hyödyntämällä valmista ketjujärjestelmää. Ketjujärjestelmän liiketoimintatavat hyväksymällä, franchising-ottaja on riippuvainen ketjusta liiketoiminnassaan, mutta on kuitenkin oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäinen.

Oikeudellinen eli juridinen itsenäisyys tarkoittaa franchisingtoiminnassa pääasias-  
sa sitä, että yritykset eivät ole omistuksellisessa suhteessa keskenään, eivätkä ne automaattisesti edusta juridisesti toisiaan (Laakso 2005, 45–46). Tästä kertoo myös se, että vaikka ketjuorganisaation korkeimmassa asemassa työskentelevää henkilöä kuullaan sanottavan usein ketjun toimitusjohtajaksi, ei hän ole sitä juridisesti vaan hän edustaa pelkästään franchising-antajia. Franchising-ottajien yrityksissä on oma toimitusjohtajansa. Kumpikaan toiminnan osapuolista ei omista osuuttakaan toisen yrityksestä, vaan molemmat toimijat ovat siinä suhteessa itsenäisiä. Sopimustenkin osalta yritykset toimivat itsenäisesti eli kumpikin tekee omat sopimuksensa ja vastaa omista sitoumuksistaan ja velvoitteistaan, eikä toisen puolesta voi allekirjoittaa sopimuksia ellei siihen ole lupaa. Toimijat ovat itsenäisiä

myös työjuridisesti eli he ovat itse vastuussa työntekijöiden palkkaamisesta ja työsuhteiden aiheuttamista velvoitteista ja kustannuksista. Franchising-antajat voivat kuitenkin auttaa työntekijöiden rekrytoinnissa ja lisäksi keskusyksikkö saattaa järjestää koulutusta toimintayksiköiden työntekijöille. Koulutuksen aiheuttamista kustannuksista vastaavat kuitenkin ketjun koulutukseen osallistuneet jäsenyritykset.

Taloudellisella itsenäisyydellä tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että franchising-suhteen osapuolilla ei ole muita rahoitussuhteita, kuin normaaliin liiketoimintaan liittyviä lyhytaikaisia velkoja ja saamia (Laakso 2005, 46–47). Franchising-antaja voi kuitenkin neuvotella franchising-ottajayritykselle rahoitusratkaisuja ja toiminnalle hyödyllisiä hankintaehtoja, jotta uuden yrittäjän alkuvaiheen rahoitustilanne olisi helpompi. Taloudelliseen itsenäisyyteen kuuluu myös, että molemmat osapuolet vastaavat liiketoimintansa vastuista, velvoitteista ja riskeistä. Tästä syystä myöskään liiketoiminnan tulosta ei jaeta millään tavalla vaan franchising-maksut muodostuvat myynnin suhteellisesta osuudesta, esimerkiksi 7 % liikevaihdosta.

Toiminnallinen riippuvuus osapuolten välillä on syvä huolimatta taloudellisesta ja juridisesta itsenäisyydestä (Laakso 2005, 47–48). Franchising-ottaja on riippuvainen franchising-antajan omistaman konseptin käytöstä sekä ketjussa vallitsevan yhteistyösopimuksen ehdoista. Osapuolten riippuvuussuhde ylettyy myös toistensa tekoihin, panokseen ja resursseihin. Osapuolet ovat riippuvaisia toistensa erilaisista resursseista, esimerkiksi franchising-ottaja franchising-keskuksen tukitoimista. Franchisingissa toiminnan riippuvuussuhde käsittää myös franchising-ottajien keskinäisen riippuvuuden. Riippuvuus voi olla välillistä tai välitöntä. Välitön riippuvuus käsittää esimerkiksi yhteisen palveluiden tilausjärjestelmän tai tuurausjärjestelmän. Välilliseen riippuvuuteen kuuluu muun muassa ostot, myynnit ja yhteinen yrityskuva. Yhteisen toimintamallin noudattaminen on tärkeää. Ketjun jäsenten pitäisi sitoutua ostamaan tuotteita samoilta tavarantoimittajilta, jotta saavutetaan hintaetu ja tämän myötä menestystä markkinoilla. Yhtenäisen yrityskuvan luominen on tärkeää, yhden yrityksen toimiminen laatutasosta poikkeavasti, aiheuttaa haittaa koko ketjulle. Franchising-suhteeseen lähtevän onkin oltava hyvin perillä siitä tosiasiasta, että ketjussa toimiminen edellyttää aina laajaa yhteistyötä ja tarkkojen toimintatapojen noudattamista.

### 3.2 Franchising-ketjun valinta

Lähdettäessä miettimään sopimusta franchising-antajan kanssa kannattaa selvittää muutamia perusasioita franchising-antajan yrityksestä (Holopainen & Levonen 2006, 93). Samaa mieltä asiasta Holopaisen ja Levosen kanssa on myös Suomen Franchising-yhdistys (2013, 33), jonka mukaan kullakin ketjulla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Ensinnäkään valinta eri franchising-antajien välillä ei ole helppo, koska jokaisella franchising-järjestelmällä on erilaiset rakenteet, toimintatavat, tavoitteet ja toimivuus (Holopainen & Levonen 2006, 93). Franchising yrityksellä on samanlaiset mahdollisuudet menestyä tai epäonnistua kuin muillakin yrityksillä. Tämän takia on tärkeää ottaa selvää yrityksen liikeideasta.

Holopaisen ja Levosen (2006, 93–94) mukaan Franchisingyrityksen liikeideasta kannattaa selvittää

- Sisältääkö liikeidea jotain ainutlaatuista, esimerkiksi kilpailuetuja.
- Mihin liikeidean paremmuus perustuu?
  - Tyydyttääkö se uusia tarpeita?
  - Onko sillä olemassa joitain erityisiä liiketoimintaa hyödyttäviä asioita, esimerkiksi patenteja tai erityisiä koneita.
  - Millainen on laadun – tai palvelun taso verrattuna muihin järjestelmiin.
  - Onko ketjulla ylivoimaista osaamista ja millainen on ketjun tunnettuus.
- Millainen on liikeidean pysyvyys ja kehitysnäkymät.
- Ketkä kuuluvat toiminnan kohderyhmään?
- Mikä suuntaan markkinat ovat kehittymässä?
- Millainen on toiminnan kilpailukyky ja onko alttiutta nopeille hinnanmuutoksille
- Vaaditaanko suuria markkinointiponnistuksia, eli millainen on tuotteiden ja palveluiden kysyntä.
- Onko liikeidean mahdollista levittäytyä koko maan kattavaksi?

Suomen Franchising-yhdistyksen (2013, 34–37) kirja sisältää ohjeita siitä kenelle franchising sopii. Siinä on määritelty kysymyksiä, joiden kysyminen ennen franchisingyrittäjyyteen lähtemistä on suotavaa.

Suomen Franchising-yhdistyksen (2013, 35) Kysymyksiä on yhteensä kymmenen

1. Ovatko franchisingtoimintamallin periaatteet selkeitä itselleni, mitä ne tarkoittavat kohdallani?
2. Haenko yrittäjyydestä vapautta toteuttaa omaa liikeideaani vai onko taloudellinen turvallisuus ja työn sisältö tärkeämpää?
3. Olenko valmis maksamaan ketjun jäsenyydestä ja sen konseptin ja brandin käytöstä?
4. Pystynkö sitoutumaan ja toimimaan konseptin rajoissa?
5. Haluanko edustaa ketjun brandia ja hyväksynkö sen, ettei oman yrityksen nimi juuri näy?
6. Olenko valmis yhteistyöhön, jossa kaikki päätökset eivät välttämättä ole oman etuni mukaisia vaan päätökset tehdään ajatellen koko ketjua?
7. Pystynkö luottamaan siihen, että joku toinen neuvoo johtamisessa ja päätöksenteossa?
8. Voinko hyväksyä, että toinen yritys ja ulkopuolinen henkilö saavat tietoa taloudellisesta tilanteestani ja ottavat osaa päätöksiini tarvittaessa?
9. Ymmärränkö sen, että ketjun jäsenyydestä huolimatta menestys on kiinni omasta työstä?
10. Olenko valmis allekirjoittamaan sopimuksen ja sitoutumaan ketjun jäsenyyteen pitkäksi aikaa?

Ketjuilla on omat kriteerinsä yrittäjiksi aikoville (Ketju, [Viitattu 14.1.2014]). Osaan ketjuista ei vaadita aikaisempaa alan tai yrittäjyyden tuntemusta. Toisien ketjujen kohdalla taas haetaan ja jopa vaaditaan kokemusta. Ketjuilla on yleensä määriteltynä kriteerit joiden mukaan sopivat yrittäjäkandidaatit valitaan. Ketjuihin kannattaakin tutustua ennen hakuprosessin alkamista. Onko ketjun toiminta alustavasti arvioituna sellaista mihin olisi valmis sitoutumaan?

### **3.2.1 Franchising sopimus**

Franchisingtoiminnan oleellisena osana on sopimus, joka on yleensä määräaikainen sekä kirjallinen ja siinä määritellään yhteistyön sisältö ja puitteet (Laakso 2005, 62–63). Sopimuksessa määriteltävien ja franchising-antajan luovuttamien oikeuksien sisältö ja konseptin elementtien painoarvot vaihtelevat huomattavasti

toimialoittain ja saman toimialankin yritysten välillä. Yhteistyösopimuksille yhteistä on kuitenkin, että ne sisältävät osapuolten väliset suhteet ja velvollisuudet tarkkaan määriteltynä. Yhteistyösopimus on franchisingsuhteen perusdokumentti, mutta sen merkitys on nähtävä kuitenkin välineellisenä. Tärkeintä on luoda ensin konsepti ja yhteistyöjärjestelmä, jotka sitten dokumentoidaan asiakirjoiksi, kuten erilaisiksi manuaaleiksi, ohjeiksi ja suunnitelmiksi. Näistä asiakirjoista yksi ja juridisesti merkittävin on franchisingsopimus. Kuitenkin käytännön toiminnan kannalta asiakirjoista tärkein on franchisingkäsikirja, joka ohjaa jokapäiväistä toimintaa.

Franchisingsopimusten lähtökohtana tulisi olla, että molemmat osapuolet ovat yrityksiä, eivätkä yksityishenkilöitä (Laakso 2005, 63–64). Tämä on tärkeää siitä syystä, että sopimus on yhteistoimintasopimus, jonka osapuolina on kaksi elinkeinonharjoittajaa, joten siihen sovelletaan liikejuridiikan säännöksiä. Sopimuksessa lähdetään liikkeelle myös siitä oletuksesta, että osapuolet ovat tasavertaisia jolloin myös sopimuksen kaikki määräykset ovat yleensä sitovia. Suomessa ei ole erikseen franchisinglainsäädäntöä ja tästä syystä franchisingsuhteisiin sovelletaan yleistä sopimusoikeutta. Yleinen sopimusoikeus perustuu kirjoitettuun lainsäädäntöön, oikeuskäytäntöön sekä oikeustieteeseen ja sen sääntely on suhteellisen vähäistä. Sopimuksen tekemisen, pätevyyden ja kohtuullistamisen säännökset sisältyvät oikeustoimilakiin, jonka avulla tuomioistuimien saa kussakin riitatapauksessa paljon harkintavaltaa.

Franchisingsopimuksen keston on käytännön syistä hyvä olla riittävän pitkä, Laakso (2005, 64–65) toteaa. Molemmat osapuolet panostavat yhteistyön aloittamiseen runsaasti sekä henkisiä että taloudellisia resursseja ja tästä syystä toiminnan tietty ajallinen kesto on tärkeää. Sopimuksessa on yleensä määritelty perussopimuskausi ja jatkosopimuskausi, jotta tietyn määräajan jälkeen mahdollinen yhteistyön lopettaminen puolin ja toisin on helpompaa. Perussopimuskauden pituus on ratkaistava tapauskohtaisesti, mutta Suomessa sopimukset ovat kestoiltaan yleensä 5-10 vuotta. Perussopimuskauden on hyvä olla niin pitkä, että franchising-ottajan on mahdollista saavuttaa liiketoiminnan perustavoitteet eli kuolettaa liiketoimintansa alkuinvestoinnit ja saada panostuksilleen riittävä tuotto. Perussopimuskauden jälkeen on vuorossa jatkosopimuskausi, jonka kesto on yleensä lyhyempi kuin perussopimuskauden. Jatkoaika on yleensä määritelty sopimuksessa valmiiksi ja

yhteistyö jatkuu automaattisesti, jollei kumpikaan osapuolista halua katkaista yhteistyötä. Yhteistyön jatkamisen yleisenä käytäntönä on, että yhteistyösuhde jatkuu franchising-antajan sopimuksen uudistamisajankohdan hetkellä noudattamin sopimusehdoin.

Franchisingsopimukseen sisältyvät yhteistyön harjoittamisperiaatteet, aineettomien oikeuksien kuten tavaramerkkien ja toiminimen lisensioinnit sekä teknologian ja liiketoiminnallisen osaamisen siirto (Laakso 2005, 66–68). Näiden perusteella muodostuu konsepti eli liiketoimintamalli, johon franchising-ottajalla on oikeus sopimuksen allekirjoitettuaan. Sopimuksen sisältöön kuuluu myös sen määrittely millä ehdoilla liiketoimintamallin käyttöoikeus siirretään ja on voimassa, lisäksi yleensä selvitetään myös osapuolten toiminnalliset oikeudet ja velvollisuudet, yhteistyön ehdot ja pelisäännöt, yhteistyön päättäminen ja siitä aiheutuvat seuraukset. Oikeudet ja velvollisuudet franchising-antajalla koostuvat koko ketjun johtamisen tehtävistä ja franchising-ottajalla pääasiassa liiketoiminnan tavoitteellisesta harjoittamisesta sekä aktiivisesta yhteistyöhön osallistumisesta. Tärkeitä sopimuksessa huomioitavia seikkoja ovat myös salassapitovelvollisuus ja kilpailukiello. Salassapitovelvollisuus koskee yleensä franchising-ottajaa ja sen kesto saattaa olla jopa yrittäjän eliniän mittainen. Kilpailukiellon tarkoituksena taas on estää osapuolia harjoittamasta ketjun jäsenten kanssa kilpailevaa toimintaa sopimuksen voimassaoloaikana ja usein jopa vuosi päättymisen jälkeen. Sopimuksen sisältöön ei ole olemassa valmiita malleja vaan sisältö määräytyy aina liiketoiminta-alueen, konseptin, ketjujärjestelmän sekä franchisingsuhteen luonteen ja elementtien mukaan. Sopimusten tulisi kuitenkin olla samansisältöisiä kaikille sen jäsenille.

Salassapitosopimusta käytetään siinä vaiheessa kun franchising-ottajaehdokkaan annetaan tutustua ketjun liiketoimintamalliin ja erilaisiin asiakirjoihin yksityiskohtaisesti (Laakso 2005, 68–69). Salassapitosopimuksen avulla halutaan varmistaa, että franchising-ottajaehdokka ei käytä liiketoimintaan liittyvää luottamuksellista tietoa omiin tarkoituksiinsa, eikä luovuta sitä toiselle osapuolelle. Esisopimus tehdään siinä vaiheessa, kun ollaan lähes valmiita allekirjoittamaan franchisingsopimus. Kuitenkin, jokin asia saattaa estää sopimuksen allekirjoittamisen, kuten esimerkiksi se, että franchising-ottaja ei ole vielä läpäissyt kaikkia testejä tai liikepaik-

ka puuttuu. Esisopimuksen aikana molemmilla on vielä mahdollisuus perääntyä, jos esisopimuksessa määritellyt ehdot eivät täyty.

### **3.2.2 Franchisingin lopettaminen**

Franchisingtoiminnassa saattaa ilmetä seikkoja, joiden myötä yrityksen tai yrittäjän on mahdotonta jatkaa ketjun jäsenenä ja tämä tarkoittaa usein myös luopumista konseptin mukaisesta liiketoiminnasta (Laakso 2005 164–165). Sopimusta on siten mahdollista muuttaa tai päättää kokonaan. Yleisimmät kaksi tapaa ketjun jäsenyydestä luopumiselle ovat yritys- tai liiketoiminnan myynti uudelle toimijalle tai ketjun jäsenelle tai sopimuksen siirto sopimuksessa määritellyn mukaisesti. Myynnin osalta franchising-ottajalla saattaa olla oikeus yritystoiminnan myymiseen, mutta huomioitavaa on se, että konseptin käyttöoikeuksia ja franchisingsopimusta ei voi siirtää kenelle tahansa vaan franchising-antajan on hyväksyttävä uusi yrittäjäehdokas. Sopimuksen siirto on mahdollista sopimusosapuolten tilanteiden muuttuessa. Sopimuksen sisällön mukaan sopimus saattaa periytyä yrittäjän lähimaisille tai muussa tapauksessa yritys jää franchising-antajan vastuulle ja franchising-antajan on etsittävä yritykselle jatkaja.

Laakso (2005, 165) määrittelee myös kuinka sopimus voidaan purkaa tai irtisanoa yksipuolisesti. Yksipuoliseen sopimuksen irtisanomiseen voidaan päätyä kun osapuolista toinen rikkoo sopimuksen ehtoja tai laistaa velvollisuuksistaan. Sopimuksen yksipuoliseen purkamiseen ei kannata lähteä kuitenkaan kevein perustein, koska siitä seurauksena ovat usein vahingonkorvausvaatimukset. Sopimus voidaan purkaa myös riitatapauksena. Sopimuksen irtisanominen, purkaminen tai siirto saattaa johtaa riitaisuuksiin tai johtua niistä, jolloin on tärkeää olla mietittynä kuinka riidat ratkaistaan. Yleensä riitatapaukset saadaan soviteltua kahdenkeskisissä neuvotteluissa. Aina kuitenkin asiat eivät mene niin hyvin ja uuden yrittäjän onkin syytä ottaa oikeusturvavakuutus siltä varalta, että riitaisuuksien käsittely vaatii oikeusteiden kautta kulkemista.



### 3.3 Franchisingtoiminnan edut ja haitat franchising-ottajalle

Franchisingyrittäjyys voidaan nähdä perusteiltaan samanlaisena kuin ns. perinteinen yrittäjyyskin (Laakso 2005, 106–107). Franchisingiin kuuluu, että yrittäjä rahoittaa oman liiketoimintansa, tekee investointinsa, palkkaa työntekijänsä, vastaa velvoitteistaan, mutta myös nauttii itse liiketoimintansa tuloksesta. Erona perinteiseen yrittäjyyteen on kuitenkin se, että yritystoiminta perustuu toisen kehittämälle liiketoimintamallille ja yrittäjä toimii osana tiivistä yhteistyöverkostoa. Franchising suhteessa toimiville yrittäjille koituu ketjuun kuulumisesta sekä hyviä että huonoja puolia, joiden tunnistaminen on tärkeä ennen franchisingyrittäjyyteen lähtemistä.

#### 3.3.1 Edut

Yrittäjät haluavat työltään eri asioita, joillekin ketjuun kuulumisen ei välttämättä sovi, jos halutaan toteuttaa omanlaistaan konseptia. Yleisimmillä aloilla toimiville ketjuyrittäjyys voi kuitenkin tuoda vastauksen yrittäjyydessä kohdattaviin haasteisiin. Yrittäjä (2013) toi keskustelumme aikana esille muutaman asian, joissa ketjuun kuulumisen saattaisi auttaa. Ketjulta voisi odottaa tukea ainakin markkinoinnissa, oikeanlaisten osien etsimisessä ja löytämisessä, takuiden hoitamisessa ja lisäksi osien palautusten tulisi yksinkertaistua kuuluttaessa ketjuun.

Ketjussa aloittava franchisingyrittäjä saa toimintaa aloittaessaan huomattavia etuja, kuten valmiin liiketoimintamallin, koulutusta liiketoimintamallin mukaiseen toimintaan, liikkeenjohdollista sekä teknistä tukea (Laakso 2005, 107–109). Ketjulla on myös usein valmiina keskitettyjä hankintasopimuksia tuotantotekijöiden ja myytävien tuotteiden ostoon, valmiit rahoitusratkaisut rahoittajien kanssa ja vakuutuspaketit vakuutusyhtiöiden kanssa. Toiminnan aloittaminen onkin pyritty tekemään yrittäjälle mahdollisimman helpoksi, jotta yrittäjä pääsee liiketoiminnan pyörittämisessä alkuun nopeasti ja pystyy paremmin välttämään tavallisen liiketoiminnan aloittamiseen liittyvät riskit.

Laakso (2005, 109–110) mainitsee myös, että yrittäjä hyötyy ketjuun kuulumisesta taloudellisesti. Tunnettu ketjubrandi mahdollistaa sen, että markkinointitoimenpiteet voi jättää vain yrityksen sijainnista tiedottamiseen ja lisäksi tunnettuus auttaa

myös neuvotteluissa rahoittajien ja tavarantoimittajien kanssa. Tuottavuutta ja kannattavuutta parantaa myös, se että yrittäjän ei tarvitse opetella asioita niin sanotusti kantapäähän kautta, vaan franchising-antajalta saatava tieto ja konseptin toimintamalli auttavat estämään virheitä toiminnassa. Franchisingyrittäjyydessä riskit toiminnan epäonnistumiseen alkuvuosina ovatkin pienemmät kuin yrittäjillä yleensä. Riskien tasoon vaikuttaa myös se, että franchisingyrittäjää autetaan pääsemään yritystoiminnassaan liikkeelle mahdollisimman pikaisesti. Siitä huolimatta, että toiminnan käynnistämävaiheessa maksetaan liittymismaksu, jäävät kustannukset yleensä pienemmäksi kuin samalla toimialalla aloittavilla yrityksillä.

Franchising-ottaja saa toiminnan käynnistämisen jälkeen franchising-antajalta kaupallista ja teknistä tukea eli koulutusta, tukitoimintoja ja muita erityispalveluita (Laakso 2005, 111–112). Franchising-antajan tehtävänä on auttaa liiketoiminnan jatkuvassa kehittämisessä sekä pitää konsepti ja ketju kilpailukykyisenä. Näin ollen yrittäjä voi keskittyä pelkästään käytännön liiketoiminnan harjoittamiseen. Etunsa tuo myös se, että ketjuun kuuluttaessa voidaan töitä tarvittaessa jakaa muiden ketjuun kuuluvien kesken, koska ketjut on kuitenkin pyritty rakentamaan niin, että ne eivät kilpaile keskenään. Lisäksi ketjussa toimivat yrittäjät saavat toisiltaan tärkeää tietoa menestykseen vaikuttavista tekijöistä kuten asiakkaiden kokemuksista, järjestelmän palveluista ja tuotteista. Vaikeina taloudellisina aikoina apua toiminnan tehostamiseen tuo toimiva keskusorganisaatio.

### **3.3.2 Haitat**

Franchisingyrittäjä on vastuussa toiminnan riskeistä samalla lailla kuin perinteinenkin yrittäjä, lisäriskejä toimintaan tuovat kuitenkin muut ketjussa toimijat, heidän toimintansa, resurssinsa ja onnistumisensa (Laakso 2005, 113–114). Toiminnallinen riippuvuuskin tuo omat riskinsä, koska yrittäjän on uskottava toisten osaamiseen sekä ohjeisiin ja sen lisäksi luotettava siihen, että tavat toimia ovat oikeanlaisia. Toiminnalliset rajoitteet taas liittyvät siihen, että yrittäjän on toimittava tiettyjen toimintatapojen puitteissa. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia, koska ketjun jäsenten on sitouduttava tiukasti noudattamaan ketjun konseptia, sen valikoimaa ja yhteisiä laatustandardeja. Lisäksi on toimittava yhtenäisen yrityskuvan puolesta

ja sitouduttava eri markkinointikampanjoiden toteuttamiseen. Yrittäjällä ei siis ole itsenäisesti mahdollisuutta muokata liiketoimintamallia mieleisekseen vaan sitä on noudatettava sen mukaisesti kuin se on laadittu. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen on yrittäjälle mahdollista, mutta niiden testaaminen, myynnin aloittaminen ja niiden konseptiin vieminen ovat aina franchising-antajan tehtävissä ja päätettävissä.

Laakson (2005, 114–115) mukaan riskejä franchisingtoiminnassa aiheuttavat alikehittyneet toimintamallit. Konsepti tai koko franchisingjärjestelmä saattaa olla keskeneräinen ja tämä aiheuttaa ongelmia yrittäjävalinnoissa ja kilpailukyvyssä. Vääränlaiset yrittäjävalinnat, liian vähäinen koulutus ja kehittymätön toimintamalli aiheuttavat tarpeettomia riskejä. Ongelmaksi toiminnan aikana saattaa nousta myös epäluottamus franchisingmaksujen määristä, perusteista ja suoritustavoista. Epäsuhtaiset ja epätasapainoiset maksut eivät ole kenenkään etu. Epäsuhtaisuudella tarkoitetaan sitä, että maksut eivät ole oikeassa suhteessa liiketoiminnan kate rakenteeseen ja epätasapainolla tarkoitetaan sitä, että toiminnan alkuvaiheen ja jatkossa maksettavien maksujen keskinäinen suhde ei ole oikea.

Suuri uhkatekijä ketjussa toimivalle ovat muut ketjussa toimivat yrittäjät (Laakso 2005, 116). Yksikin ketjussa toimiva yritys, joka ei noudata ketjun laatustandardeja saattaa aiheuttaa sen, että asiakas ei enää asioi yhdessäkään ketjuun kuuluvassa liikkeessä, koska asiakas ei monesti ole tietoinen siitä, että huonoa palvelua tuottanut on vain yksittäinen yritys. Ketjutoimintaa harkitsevan olisikin kannattavaa ottaa selvää ketjuun liittyvästä uutisoinnista eli millainen yrityskuva ketjulla sillä hetkellä on.

Seuraavaan kuvioon olen koonnut franchisingtoiminnan etuja ja haittoja. Nämä franchisingin edut ja haitat on muodostettu teorian pohjalta saadusta aineistosta. Kuten taulukosta huomataan etujen ja haittojen suhde on lähes sama. Tarkastelussa onkin syytä ottaa huomioon etujen ja haittojen suhde. Koetaanko, että tietyt edut korvaavat aiheutuvat haitat.

Taulukko 1. Franchisingtoiminnan edut ja haitat

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valmis liiketoimintamalli</li> <li>○ Liikkeenjohdollinen ja tekninen tuki</li> <li>○ Koulutus</li> <li>○ Keskitetyt hankintasopimukset</li> <li>○ Kustannusedut</li> <li>○ Ketjun markkinointi</li> <li>○ Tunnettuus</li> <li>○ Rahoitusratkaisut rahoittajien kanssa</li> <li>○ Vakuutuspaketit</li> <li>○ Tukitoiminnot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sama vastuu kuin perinteisellä yrittäjällä</li> <li>○ Muut ketjussa toimivat, jos eivät noudata toimintatapoja, maineen menetys</li> <li>○ Toiminnallinen riippuvuus (luottamus toimintatapojen oikeellisuuteen)</li> <li>○ Toiminnalliset rajoitteet (tietyt toimintatavat)</li> <li>○ markkinointikampanjoiden toteuttamiseen sitouduttava</li> <li>○ Yrittäjällä ei ole oikeutta muokata liiketoimintamallia</li> <li>○ Alikehittyneet toimintamallit</li> <li>○ Epäsuhtaiset franchisingmaksut</li> </ul>

### Yhteenveto

Franchising on toimintaa, jossa toinen osapuoli toimii franchising-ottajana, joka saa franchising-antajalta käyttöönsä valmiin liiketoimintamallin. Sopimuksen avulla määritellään franchising-ottajan ja antajan velvollisuudet. Sopimusehdot vaihtelevat ketjujen välillä ja tämän takia onkin tärkeää valintaa tehdessä tutustua ehtoihin tarkkaan. Franchisingtoimintaa harkittaessa on tärkeää miettiä myös siitä aiheutuvia hyötyjä ja haittoja.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tutkimuksen toteuttamiseen ja empiirisen osan kokoamiseen vaaditaan sopiva tutkimusmenetelmä. Tämän kappaleen tarkoituksena on esitellä opinnäytetyön toteutusta varten tarvittavaa tietoa valitusta tutkimusmenetelmästä, aineiston keruutavoista ja haastateltavista henkilöstä. Kappale sisältää myös tiedot siitä miten tutkimus toteutettiin, aineiston analysointia ja tulkintaa sekä sen millaisia tuloksia ja johtopäätöksiä tutkimuksen avulla saatiin koottua.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen teon perustana on tarkasti määritelty tutkimusongelma eli pääkysymys ja pääkysymyksestä johdetut tutkimuskysymykset eli alakysymykset (Vilka 2005, 45–46). Alakysymykset ovat niitä kysymyksiä, joihin halutaan tutkimuksen avulla vastata. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten tarkka määrittely ja rajaaminen ovat työssä äärimmäisen tärkeitä, jotta tutkimuksen avulla voidaan saada mahdollisimman syvällistä tietoa. Huolellisen rajaamisen avulla estetään myös tutkimuksen muodostuminen liian laajaksi. Liian laajaksi muotoutuvan tutkimuksen ongelma muodostuu usein asetettujen aikaresurssien riittämättömyys, jolloin vastaukset tutkimuskysymyksiin jäävät usein pinnallisiksi.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma liittyy sen selvittämiseen olisiko toimeksiantajan autokorjaamoyritykselle hyödyllistä liittyä ketjuun. Tarkoituksena on selvittää ketjuun kuulumisen etuja ja haittoja. Ketjuun kuulumisen eduista ja haitoista saadaan tietoa parhaiten ketjuissa toimivilta yrittäjiltä. Ketjuyrittäjiltä saatava tieto tulee olemaan tärkeässä asemassa tutkimusongelmaa selvitetessä, koska heiltä saadaan kokemuksellista tietoa, siitä millaista on toimia ketjussa. Kokemuksellisen tiedon hankkimiseen tarvitaan tapa, jolla tutkittavien kokemuksista voidaan saada mahdollisimman syvällistä tietoa. Tutkimuksessa parhaaksi tavaksi voidaan nähdä haastattelujen tekeminen. Tästä syystä tutkimusongelman ratkaisemisen menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja sen osalta teemahaastattelu. Teemahaastattelua on tarkoitus hyödyntää myös toimeksiantajan kanssa.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän osalta hyödynnetään siis haastatteluita. Haastattelutavoista valitun teemahaastattelun ideana on, että tutkimusongelmasta etsitään keskeiset aiheet tai teema-alueet, joiden käsittelyä tutkimushaastattelussa tarvitaan, jotta saadaan vastaukset tutkimusongelmaan (Vilka 2005, 101–102). Tarkoituksena on, että haastateltava voi antaa jokaisesta aiheesta oman vapaa-muotoisen kuvauksensa.

Martti Grönfors (2011, 4-6) mainitsee julkaisussaan, että kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ymmärretään yleensä kenttätutkimusmenetelmiksi jotka eivät ole tilastollisia. Tilastollisen tutkimuksen avulla saadaan lähinnä tietoa, joka voidaan esittää matemaattisessa muodossa. Tilastollisilla tutkimusmenetelmillä saatava tiedon tasokaan ei välttämättä yletä pintaa syvemmälle. Kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän avulla voidaan taas saada tietoa niistä asioista joita ei tavallisissa kyselytutkimuksissa saada selville. Tiedon taso on usein syvällisempää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan osuus aineiston keruussa on merkittävä. Tutkijalla on oltava tieteellisen pohjan lisäksi taito tulla toimeen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Kiinnostus ihmisiin, luonteva käyttäytyminen, ymmärrys erilaisia ihmisiä kohtaan ja kuuntelun taito ovat tärkeitä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttäjälle.

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152). Elämää ja sen tapahtumia, ei voida jakaa osiin vaan on ymmärrettävä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja useimmiten tutkimus alkaakin sen selvittämisestä, millaisen tutkittavan joukon tulisi olla (mts. 170–171). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tutkimusaineiston määrä päättää tutkimuksen edetessä. Käytettäessä haastatteluja, voidaan niiden määrän nähdä olevan riittävä kun haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa. Tällöin kyseessä on ns. saturaatio. Tässä ajattelutavassa ongelmana on se, että tutkijan tietämyksestä riippuu, kuinka paljon hän voi tutkimusta tehdessään löytää uusia näkökulmia. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa perusajatuksena on, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia. Saturaatioajattelua käytetään kuitenkin paljon ja se on todettu hyväksi tavaksi määrittellä tutkimusaineiston määrää. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä tekijänä on se, että siinä tehtäviä päätelmiä ei tehdä ajatellen

yleistettävyyttä. Tarkoituksena on kuitenkin, se että kun tutkitaan yksittäistä tapausta, voidaan löytää niitä piirteitä mitkä tapauksessa ovat merkittäviä ja mitkä toistuvat usein kun tarkastellaan asiaa yleisellä tasolla.

## 4.2 Tutkimuskysymykset

Haastatteluja tehtäessä tutkimuskysymysten tarkka suunnittelu on tärkeää. Huolellisesta suunnittelusta huolimatta tutkimushaastatteluiden tekemisessä on aina omat haasteensa (Vilka 2005,104). Useimmat niistä ovat ratkaistavissa, mutta kaikkia tutkimusaineiston keräämiseen liittyviä riskejä ei ole mahdollista poistaa.

Muodostettaessa haastattelukysymyksiä apuna voidaan käyttää kohderyhmän tuntemusta (Vilka 2005, 105–106). Kohderyhmän tuntemuksesta on apua, mutta tutkimuskysymyksiä muodostettaessa ongelmaksi saattaa muodostua se, että kysymykset sisältävät tutkijan ennakkokäsityksen asiasta. Haastateltava tunnistaa sen, ja vastaa sen mukaan mitä tutkija on toivonut, eikä omien kokemustensa ja käsitystensä mukaan. Tällaisessa tapauksessa ei saada tutkimuksen tavoitetta ajatellen tarpeeksi kattavaa tietoa. Usein myös haastattelukysymysten määrä muodostuu liian suureksi. Kysymysten määrää oleellisempaa on kuitenkin saada haastateltava kuvaamaan, vertailemaan ja kertomaan kokemuksistaan mahdollisesti käytännön esimerkein.

Tutkimuskysymysten ja haastatteluiden avulla on tarkoitus saada tietoa mahdollisimman laajasti (Vilka, 2005, 109). Haastatteluiden määrällä ei yleensä ole merkitystä, jos kysymyksiä ei ole muodostettu oikein. Ensimmäisenä sääntönä haastattelukysymyksiä muodostettaessa on, että yksi kysymys koskee vain yhtä asiasisältöä. Kysymyksissä ei saisi myöskään olla sisältöä arvottavia sanoja ja sanojen tulisi olla yksiselitteisiä. Muodostettaessa kysymyksiä teemahaastattelua varten, koehaastattelujen tekemisellä voidaan varmistaa kysymysten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. Lisäksi teema- tai avointa haastattelua tehtäessä unohdetaan monesti taustatietojen kysymisen tärkeys (Vilka 2005, 110–111). Haastattelutilanteissa kuitenkin, toisin kuin esimerkiksi lomakekyselyssä, taustatietoja voidaan pyytää kuvailemaan laajastikin. Taustatietojen avulla tutkijan on helpompi ymmärtää miksi haastateltava kuvaa asioita niin kuin kuvaa. Taustatiedot auttavat hah-

mottamaan sitä millaista aikaisempaa tietoa haastateltavalla on sekä asian- ja aihepiirin tuntemustaan. Taustatietoina voidaan pyytää kuvaamaan esimerkiksi koulutus- ja työhistoriaa, urakehitystä ja asianliittyvää harrastuneisuutta. Haastateltavaa voidaan myös pyytää selittämään miten hän ymmärtää tutkimuksen avainsanat ja kuinka hän niitä käyttää omassa työssään. Tätä voidaan pitää tärkeänä, koska haastateltava saattaa ymmärtää avainsanat eri tavalla kuin tutkija.

Teemahaastattelussa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole sinänsä merkitystä, mutta usein sitä joudutaan kuitenkin miettimään, koska haastattelussa teemat esitetään haastateltavalle useimmiten kysymysjoukkona (Vilka 2005, 104–105). Teemojen käsittelyjärjestyksen lisäksi joudutaan miettimään sanoja ja niiden tulkintaa. Sanat voidaan ymmärtää ja tulkita eri tavoilla. Teemahaastattelun hyvä puoli on se, että haastattelun aikana on mahdollisuus kysyä haastateltavalta miten hän ymmärtää kyseiset sanat.

### **4.3 Aineiston keruu ja tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimuksen tekemisestä Vilka (2005, 33) toteaa, siinä tulisi olla hyvin kantaa ottamaton asenne. Vilkan mukaan tutkimuksen tehtävänä ei ole asioiden politisointi tai moralisointi. Olen asiassa samoilla linjoilla ja tärkeää on huomioida se, että kaikki haastatellut tuodaan työssä esille tasapuolisesti ja kunnioittavasti. Haastateltavien valintaa tehtäessä ensimmäisenä tulee ottaa huomioon se, mitä asiaa ollaan tutkimassa (Vilka 2005, 114). Halutaanko, että haastateltavalla on oma-kohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta vai halutaanko tutkia pelkästään käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Tässä opinnäytetyössä halutaan saada kokemuksellista tietoa, joten haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, joilla on aiheesta oma-kohtaista kokemusta ja asiantuntemusta. Haastateltuihin henkilöihin kuuluu siis toimeksiantaja sekä ketjussa toimivia yrittäjiä.

Tutkimuksen toteuttamisella tarkoitetaan suunnitelman mukaista tutkimuksen käytännön toteutusta (Vilka 2005, 61). Tutkimuksen toteuttamiseen vaaditaan neljän kohdan toteuttamista. Nämä neljä kohtaa ovat tutkimusaineiston hankinta, tutkimusaineiston ryhmittely tutkittavaan muotoon, tutkimusaineiston analyysi ja tulkinnan tekeminen ja tutkimustulosten, johtopäätösten ja kehittämis- tai toimintaehdo-



tuksien tekeminen. Tutkimusaineiston tulkitseminen tapahtuu teorian, tulkintaviitekehyksen tai keskeisten ammatillisten käsitteiden avulla.

Tutkimuksen toteuttaminen lähti liikkeelle toimeksiantajan haastattelulla. Toimeksiantajalle esitetyt kysymykset liittyivät sen asian selvittämiseen millaiset asiat hän kokee ketjuun liittymisessä positiivisiksi ja mitkä negatiivisiksi. Haastattelussa kysyttiin myös sitä millaiset asiat hän kokee yritystoiminnassa haasteellisimmiksi ja missä asioissa hän uskoisi ketjun voivan auttaa. Haastattelussa kysyttiin myös millaisia asioita toimeksiantaja haluaisi selvitetävän ketjuyrittäjiltä sekä toimeksiantajan tämän hetkistä mielipidettä siitä uskoisiko hän, että ketjuun liittyminen olisi hyvä vaihtoehto hänelle? Haastattelukysymysten runko ketjuyrittäjille oli muodostettu jo valmiiksi, mutta toimeksiantajan haastattelun avulla saatiin muodostettua haastattelukysymyksistä tarkempia ja toimeksiantajan haluamien selvitysten mukaisia.

Ketjun yrittäjien haastatteluissa tärkeänä seikkana oli selvittää mistä syystä he päätyivät ketjuyrittäjyyteen. Taustatietojen selvityksellä oli tarkoitus saada selville millaiset lähtökohdat heillä on ollut liittyessään ketjuun. Esimerkiksi sen selvittäminen onko joku haastatelluista toiminut aiemmin itsenäisenä yrittäjänä ja mistä syystä hän sitten päätyi ketjuun liittymiseen. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus myös selvittää ketjuyrittäjien kokemuksia ketjuun kuulumisesta. Millaisia hyötyjä ketjuun kuuluminen mahdollisesti antaa ja päinvastoin, onko siitä aiheutunut heidän mielestään jonkinlaisia haittoja. Tarkoituksena oli myös saada selville ovatko he kohdanneet ketjussa toimiessaan sellaisia haasteita, että ovat joutuneet pyytämään ketjulta apua niiden selvittämiseen ja millaista avun taso on heidän mielestään ollut.

#### **4.4 Tutkimuksen analysointi**

Tutkimusta suunniteltaessa ja analysoitaessa huomioon otettavia seikkoja ovat tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Niiden avulla voidaan mitata tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 216). Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 186–187) esittelevät kolme tapaa määrittää tutkimuksen reliabiliteetti. Re-

liabiliteetin määrittäminen ei ole kuitenkaan ongelmatonta. Ensimmäisen ”säännön” mukaan reliabeli tulos edellyttää, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella kerralla saadaan tutkimuksista sama tulos. Tämän määritelmän osalta tulee ottaa huomioon, että ihmiset muuttuvat ajassa ja tästä määritelmästä tulisi luopua jos kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet. Toinen reliabiliteetin mittaustapa on, että kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. Tämäkään ei välttämättä ole kovin todennäköistä, koska jokainen tutkija tekee omia tulkintojaan vastauksista kokemustensa perusteella. Kolmannen tavan mukaan reliabelius voidaan käsittää siten, että kahden rinnakkaisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan samat tulokset. On kuitenkin epätodennäköistä, että kahdella tutkimusmenetelmällä saataisiin sama tulos, koska ihmisen käyttäytyminen ei pysy samana ajan ja paikan muuttuessa. Validiteettia määriteltäessä tärkeimpänä pidetään usein rakennevalidiutta, koskeeko tutkimus niitä asioita joita sen on oletettu koskevan. Onko tutkimus validi eli pätevä, onko tutkimuksessa käytetyillä mittareilla tutkittu juuri niitä asioita, joita on ollut tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 216). Reliabiliteetti ja validiteetti on siis syytä ottaa huomioon tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksella haluttiin selvittää sitä olisiko toimeksiantajan yritykselle hyötyä ketjuun liittymisestä. Ketjuyrityksille tehdyt haastattelut ovat tutkimuksessa pääosassa, mutta tutkimustuloksen selvittämisessä auttaa myös se, että toimeksiantaja kutsui kaksi ketjun edustajaa kertomaan ketjuistaan. Näiden ketjun edustajien kertomaa käytetään yleisellä tasolla tutkimuksen tuloksen selvittämisessä. Pääosassa on kuitenkin ketjuyrityksien haastatteluissa ilmi tulleet asiat.

Aineiston ollessa kerättyä on aika keskittyä analyysiin, tulkintaan ja johtopäätösten tekemiseen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 2009–210). Analyysivaihe on tutkimuksen kannalta tärkein vaihe, koska siinä selviää millaisia vastauksia tutkimusongelmaan saadaan. Ennen tutkimusaineiston analysointia on hyödyllistä kirjoittaa aineisto puhtaaksi sananasaisesti eli litteroida aineisto. Analyysin teko käynnistyy aineiston kuvailulla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145–150). Aineiston kuvailussa tulisi ottaa huomioon se, mitkä asiat ovat oleellisia tutkimuksen kannalta ja mistä asioista voidaan tehdä tulkintoja sekä kiinnittää huomiota siihen miten aineistoa kuvataan. Aineiston luokittelulla taas voidaan tarkoittaa päättelyä. Aineisto luokitellaan sellaisiin kokonaisuuksiin, että niiden kesken voidaan tehdä päätelmiä.

Luokittelun jälkeen aineistoa voidaan sitä käyttää hyväksi siten, että tarkastellaan asioiden vaikutusta toisiinsa. Esimerkiksi millaiset luonteenpiirteet vaikuttavat toimintaan.

Tulosten ei voida sanoa olevan valmiita vielä silloin kun ne on analysoitu vaan niitä tulisi myös selittää ja tulkita (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 213–215). Tulkintavaiheessa tutkijan tulisi miettiä saamiaan tuloksia ja tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä. Tulkinnan tarkoituksena on, että tutkija pohtii analyysivaiheen läpikäynnin aikana esiin nousseita asioita. Tulkinnassa on syytä ottaa huomioon erilaiset näkökannat. Henkilöiden välillä on aina erilaisia tulkintatapoja. Otettaessa huomioon, että tutkimuksessa osallisena on tutkija, tutkittava ja tutkimusaineiston lukija, niin tulkintaerimielisyyksiä varmasti syntyy. Mietittäessä tuloksia kokonaisvaltaisesti, tutkijan olisi syytä miettiä useampien tulkintojen tekemistä ja sitä onko tutkimusaineisto validia.

Aineiston analysoinnin jälkeen tulisi aineistosta koota vielä tärkeimmät asiat, mitkä asiat tuovat vastaukset asetettuihin ongelmiin (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 214–215). Näitä yhteen koottuja asioita kutsutaan synteeseiksi ja niiden avulla saadaan laadittua johtopäätökset. Tutkijan on vielä mietittävä sitä, millainen merkitys saaduilla tuloksilla on tutkimusalueelle ja onko tuloksilla laajempaa merkitystä.

Tämän tutkimuksen analysoinnissa käytetään hyödyksi teemoittelua. Tämä on luonnollinen lähestymistapa tutkimuksen analysoinnille, koska haastattelukysymykset on jaoteltu neljän kokonaisuuden alle. Eskola ja Suoranta (1998, 175–176) mainitsevat, että teemoittelun avulla aineistosta voidaan nostaa esille asioita, jotka auttavat tutkimusongelman selvittämisessä. Teemoittelun avulla on myös mahdollista tutkia sitä kuinka usein jokin teema esiintyy aineiston sisällä. Yhtenä mallina on, että aineistosta kerätään keskeisimmät aiheet joista voidaan sitten muodostaa kokoelma kysymyksenasetteluja. Tärkeää, on, että aineistosta pyritään todella löytämään tärkeimmät aiheet. Teemoittelun tarkoituksena on myös ottaa huomioon teorian ja empirian vuorovaikutus sekä saada ne lomittumaan toisiinsa.

## 4.5 Tutkimustulokset

Tutkimusongelman selvittämiseksi haastattelin ketjuyrittäjiä ja toimeksiantajaa. Ketjuyrittäjien saaminen haastateltaviksi onnistui melko helposti, mistä olin iloisesti yllättynyt. Kaikkien haastattemieni yrittäjien innostus omaan työhön näkyi ja kokemusta alalta oli jo pidemmältä ajalta. Vastaukset kysymyksiin olivat mielenkiintoista kuultavaa ja vaikka osaltaan tietoa olikin jo sellaista, mitä olin jo teorian kautta oppinut, niin paljon oli myös sellaista mitä en ollut tullut ajatelleeksi aiemmin. Yhteensä haastattelin neljää ketjuyrittäjää. Vastaukset haastattelukysymyksiin sisältsivät osittain samoja asioita ketjuyrittäjien kesken. Neljän haastattelun avulla saatiin melko kattava määrä tietoa ketjuyrittäjien ajatuksista. Haastatteluja olisi toki voinut suorittaa enemmänkin, mutta se, että vastaukset muistuttivat aika paljon toisiaan, kertoo, että lisähaastatteluilla ei luultavasti olisi saatu enää erilaisia vastauksia.

Ketjuyrittäjille tehdyt kysymykset oli jaoteltu neljään eri kategoriaan. Ensimmäinen käsitteli yrittäjän taustaa, toinen ketju toiminnan hyötyjä ja haittoja, kolmas itse ketju toimintaa ja neljännessä kategoriassa kysyttiin voisiko yrittäjä suositella ketjuun liittymistä.

### 4.5.1 Toimeksiantajan haastattelu

Haastatteluiden aloittaminen toimeksiantajan haastattelulla auttoi hahmottamaan toimeksiantajan tämänhetkisiä näkemyksiä ketjuista. Haastattelun avulla oli tarkoitus saada selville niitä asioita, mitä yrittäjä pitää ketjuun kuulumisessa hyötyinä ja haittoina tällä hetkellä, millaisia haasteita yrittäjä kokee työssään ja miten ketju voisi niissä auttaa. Lisäksi kysyttiin onko yrittäjä tällä hetkellä sitä mieltä, että ketjuun kuuluminen voisi olla hyvä ratkaisu ja millaisia asioita yrittäjä haluaisi selvitetävän ketjuyrittäjiltä.

Toimeksiantaja näki ketjuun kuulumisessa useampia mahdollisia hyötyjä. Yrityksen näkyvyys ja tunnettuus paranee mainonnan ja kampanjoiden avulla ja näin voidaan saada lisää asiakaskuntaa (Yrittäjä X. 2014). Ketjun järjestämien koulutusten avulla asentajien ammattitaidon ylläpitäminen on helpompaa. Ketju voi

myös auttaa löytämään kehittämiskohteita, joita yrittäjä ei ole välttämättä itse ole huomannut. Lisäksi ketjulla on mahdollisuus auttaa ongelmatapausten ratkaisussa. Toimeksiantajan näkemiä ketjusta saatavia hyötyjä on suhteellisen paljon ja näitä on hyvä verrata siihen, mitä ketjuyrittäjät sanovat haastatteluissaan. Toteutuvatko ajatellut hyödyt käytännössä.

Haittapuolena ketjuun kuulumisessa yrittäjä (2014) näki ainakin sen, että vapaus tehdä ostoja muualta rajoittuu, koska ketju toivoo, että ostot tehdään pääosin ketjun kautta. Ketjuun kuulumisesta tulevat maksut toimeksiantaja näki myös haittana. Haittapuolista tuo ostojen tekemisen vapaus pitää varmasti osittain paikkaansa ja tämä vaikuttaa varmasti näkemykseen kannattaako ketjuun lähteä mukaan. On mielenkiintoista kuulla pitävätkö ketjuyrittäjät sitä haittapuolena, että ostojen tekemisen vapaus katoaa osittain. Ketjumaksujen suuruutta mietittäessä voidaan ajatella, saadaanko ketjusta riittävästi hyötyjä, että maksuja kannattaa maksaa.

Kysyttäessä yrittäjältä (2014) millaiset asiat hän kokee yritystoiminnassa haasteellisimmiksi hän vastasi, että riittävän laajan asiakaskunnan hankkiminen ja sen säilyttäminen on ollut ensiarvoisen tärkeää. Verkostojen luominen esimerkiksi tavantarjoimittajien kesken ja käytössä olevien ohjelmien valinta on luonut haasteita. Myös ajantasaisen tiedon hankkimisessa ja töiden järjestämisessä on omat haasteensa. Ketjuun kuulumisen saattaisi auttaa ainakin osassa edellä olevien haasteiden selvittämisessä. Ketjulta saataisiin varmasti säännöllisesti ainakin tuota ajantasaista tietoa ja sieltä voisi saada neuvoja myös töiden järjestämiseen. Kysyttäessä yrittäjältä (2014) kokeeko hän, että ketjulta voitaisiin saada apua näihin haasteisiin, hän vastasi, että niistä selviämiseen olisi varmasti enemmän hyötyä jos kyseessä olisi aloitteleva yritys.

Yrittäjältä kysyttiin myös millaisia asioita hän haluaisi selvitetävän ketjuyrittäjiltä. Vastauksena tähän yrittäjä (2014) sanoi, että haluaisi selvitetävän ovatko yrittäjät kokeneet, että ketjuun liittyminen olisi ollut kannattavaa ja onko liiketoiminnan tulos parantunut liittymisen jälkeen. Muita kysymyksiä, joita yrittäjä ajatteli voitavan kysyä haastateltavilta, liittyivät työn tekemiseen, onko toimintapahoihin saatu vinkkejä/parannuksia ja onko ketju suositellut uusia koneita tai laitteita. Koulutuksiin liittyen toimeksiantaja halusi myös selvitetävän onko koulutus vastannut odotuksia.

Liittymisehtojen vaatavuustaso ja liittymiseen sisältyvät menot olivat myös kiinnostuksen kohteena.

Viimeiseksi yrittäjältä selvitettiin kokeeko hän, että ketjuun liittyminen voisi olla hyvä ratkaisu. Yrittäjä (2014) koki asian niin, että ketjuun liittymisestä saatavat asiat ovat omassa yrityksessä suurelta osin jo kunnossa, eikä ketjuun liittymisestä saataisi huomattavaa etua. Asiakaskunta on jo niin laaja, että tunnettuuden paranemisen myötäkään lisätöille ei olisi mahdollisuutta. Yrittäjä koki, että ostojen tekeminen nykytilanteessa on kustannuksiltaan edullisempaa, koska ostoja voidaan hajauttaa sen mukaan, mistä tuotteet saa edullisemmin. Ketjuun kuuluttaessa voimassa olisivat tietyt ostotavoitteet ketjun tukkurilta. Yrittäjä mainitsi, että uutta yritystä perustettaessa ketjuun liittymisestä saataisiin varmasti huomattavasti apua.

#### **4.5.2 Tausta**

Taustojen selvittämisen tarkoituksena oli saada selville ketjuyrittäjien kokemuspohjaa ja sitä kuinka kauan he ovat toimineet yrittäjinä.

Haastatelluilla yrittäjillä oli jo jokaisella suhteellisen pitkä kokemus yrittäjänä toimimisesta. Pisimpään alalla toimineella oli työvuosia autoalalta kertynyt jo 35 vuotta, joista 20 vuotta omassa yrityksessä. Pisimpään yrittäjänä toimineella kokemusta oman yrityksen pyörittämisestä oli kertynyt jo 1986 luvulta lähtien eli noin 28 vuotta. Kahden muun haastatellun kokemukset yrittäjyydestä ovat noin 19- ja 9 vuotta. Kokemusta alalta siis löytyy jo pidemmältä ajalta.

Taustatiedoissa kysyin haastateltavilta heidän työhistoriastaan ja koulutuksestaan. Selvitin myös olivatko haastatellut toimineet alusta alkaen ketjussa, millaista oli toimia yksityisyrittäjänä, mikä kannusti lähtemään ketjuun ja miten yrittäjät päätyivät valitsemaan kyseisen korjaamoketjun. Kukaan haastatelluista ei ollut toiminut ketjussa alusta alkaen vaan mukaan ketjuun on lähdetty myöhemmin eri syistä. Tästä päästäänkin niihin syihin mitkä kannustivat lähtemään ketjuyrittäjäksi ja mistä syystä päädyttiin valitsemaan tietty ketju.

No lähinnä se, kun tässä on paikallinen ketjun varaosamyymä, että sitä kautta sitten. Tavallaan oli jo jollain lailla tuttu se homma, että ei siinä nähty semmoisia huonoja puoliakaan.

Oikeastaan suurimpana syynä tekniikan kehittyminen, että pysyis jollain tavalla siinä mukana, että missä mennään. Sieltä tavallaan ketjun puolesta se järjestää koulutuksia. Ja sittenhän se tekee markkinointia, yhteismarkkinointia, mutta siitä en osaa sanoa, että kuinka suuri merkitys sillä on.

No tuota, sehän on tavallaan, mä en oikeastaan tiedä tämän hetken tilannetta, että mikä on muilla ketjuilla. Mutta tämä ketju on sillä lailla, se ei juurikaan määräile, mitä sun pitää tehdä ja aika vapaa vielä jopa sekin, että mitä kautta otan varaosat, toki ketjun kautta otan enimmäns osan. Ei sillä lailla oo ainakaan ruvennut hyppimään silmille, että nyt otat sieltä.

Oli oikeastaan helppo päätös, mitä ne mulle tarjos ja mitä se maksoi, johonkin kannattaa kuitenkin kuulua... Ne rupes mua kosiskelemaan tähän mukaan tuota... Rahalla minkä maksan saan koulutuspäiviä, tuodaan tavaraa, viedään tavaraa ja saa vuokrata työkaluja kohtuuhinnalla.

Ketjuun lähtemisen kannustimena voidaan haastattelujen perusteella todeta olevan tekniikan kehittyminen, kouluttautumismahdollisuudet, varaosien saatavuus ja markkinointi. Ketjusta koettiin saatavan hyötyä, jotta toimintaan kannatti lähteä mukaan ja ketjuun kuulumista ei koettu rajoittavana tekijänä. Ketjun valinta vaikutti olleen melko helppo päätös haastatelluille. Ketjun valintaan vaikuttavina tekijöinä olivat varaosatoimitukset, jotka olivat jo ennestään tulleet ketjun varaosamyymältä, ketjun varaosamyymän läheisyys, ketjun yhteydenotto ja sitä kautta selvinneet ketjun tarjoamat edut. Tärkeänä ketjun valinnassa yksi haastatelluista mainitsi sen, että ketju ei määräile liikaa, vaan toiminta pysyy suhteellisen vapaana.

#### **4.5.3 Hyödyt ja haitat**

Tämän osion tarkoituksena oli selvittää miten ketjuun kuuluvat yrittäjät näkevät ketjuun kuulumisesta aiheutuvat hyödyt ja haitat. Kysymykset ketjuun kuulumisen eduista ja haitoista voidaan nähdä melko laajoina, mutta haastateltavien vastauk-

sista ilmeni kuitenkin selkeästi varsinkin ketjun etuja. Ketjuun kuulumisen haittapuolia mainittiin huomattavasti vähemmän.

Millaisia hyötyjä ketjuun kuuluvat yrittäjät siis kokivat saavansa ketjuun kuulumisesta? Koulutus, ketjun suorittamat markkinointitoimenpiteet ja ketjun tarjoama tekninen tuki tulivat esille kysyttäessä ketjuun kuulumisen hyötyjä.

Mainonnallinen hyöty, ketjulla, niin sillähän on aina mainoskampanjat radiossa ja lehdissä on paljon. Niin siinä on ainakin semmoinen selkeä hyöty ja sitten se näkyvyys kun kuuluu johonkin. Kustannushyötyjä ei juurikaan ole, ei kummemmin alennuksia varaosista. Koulutuksista ja kursseista saadaan jonkin verran hyötyjä.

Tietenkin tuolla on olemassa tekninen tuki, josta voidaan kysyä jos tulee jotain semmosia. Se on yks juttu. Sitä mä en nyt tiedä markkinointi ja nämä, niin onhan se yks juttu tavallaan yhtenä siellä mukana. Teknisessä tuessa on henkilöt vastaamassa.

No tietysti se, että ne mainostavat valtakunnallisesti jonkun verran, niin tuo jonkunlaista uskottavuutta ihmisille, että kuuluu johonkin ketjuun. Mutta, varmaan alun perin se on vähän pääkaupunkiseutuja ja tällöisiä varten se, kun siellä on heikkouskoisia ihmisiä, niin niihin se paremmin puree, mutta tiesi maaseudullakin väki ja ikäluokat muuttuu. Vaikuttaa tännekin, pikkuhiljaa.

Ketjun yrittäjistä kolme mainitsi ketjun markkinointitoimenpiteet kysyttäessä ketjuun kuulumisen hyötyjä. Yksi yrittäjistä koki mainoskampanjoista saatavan hyödyn melko suurena, koska se parantaa yrityksen näkyvyyttä. Näkyvyyden lisäksi, yksi yrittäjistä pohti myös ketjuun kuulumisen vaikutuksia siihen, miten ihmiset näkevät yrityksen. Yrittäjän mielestä ketjuun kuulumalla saadaan luotua uskottavuutta, ihmiset ehkä luottavat enemmän yritykseen, joka kuuluu ketjuun. Yrittäjä kuitenkin mainitsee, että ketjumainonta puree varmasti paremmin pääkaupunkiseutujen ihmisiin. Näin varmasti osaltaan onkin, koska kaupungissa tarjontaa on paljon ja on ehkä helpompi valita ketjuun kuuluva yritys. Pienemmällä paikkakunnilla taas tieto kulkee ihmiseltä toiselle ja tieto hyvästä paikasta leviää kyllä yleensä nopeasti, kuului se ketjuun tai ei. Kaksi haastatelluista mainitsi myös koulutukset ketjuun kuulumisesta saatavana hyötynä. Tarkemmin koulutuksen merkitys tuli ilmi kysyttäessä siitä, millaista koulutusta ketju on tarjonnut yrittäjille. Teknisen tuen merkityksestä kaksi haastatelluista sanoi seuraavasti:



Tämä on siinä mielessä hyvä tämä ketju, että koko ajan tulee teknistä tiedotetta, siellä on miehet jotka kaivaa tietoa siitä mikä on autokehitys.

Joo, meillähän on niitä ketjupalavereita ja sitten on netissä systeemit, että voi kysyä sieltä, jos on jotain vinkkejä antaa jos on joku ongelmatapaus. Ja sitten on kaks semmoista apumiestä jotka selvittää siellä asioita vaikka juurta jaksain.

Teknisen tuen merkitystä ei ainakaan vähätelty vaan se nähtiin tärkeänä asiana haastateltujen keskuudessa. Tuen merkitys varmasti korostuukin tällaisina aikoina kun kehitys menee eteenpäin nopeaan tahtiin. Kuten yrittäjätkin mainitsivat, ketjulla on tarjota yrittäjille apua ajantasaisen tiedon saamisessa. Tämä helpottaa varmasti yrityksen pyörittämistä, koska yrittäjältä vaadittava selvitystyö vähenee. Haastatteluiden aikana tuli ilmi myös muita ketjuun kuulumisesta saatuja etuja.

No lähinnä meillä on vain tuon varaosamyynän kanssa, että sieltä sitten ne varaosat suurin piirtein otetaan aikalailla kaikki. Sieltä sitten tulee näitä, lähinnä työkalutarjouksia, kun on ketjun jäsen saa niistä alennuksia.

Alennukset on vähän paremmat.

Mulle tuodaan ne osat ja viedään ne osat pois mitkä jää huollosta yli. Ne osat mitkä jää huollosta yli viedään pois. Mä saan ottaa vähän reilusti tavaraa ja mä en maksa siitä rahdista mitään.

Tää oli luvissa, että kun lähtee mukaan ketjuun on vuokratyökalut. En tiedä maksaako tämä sarja jotain 200€, mutta mä saan sen vuokrata siihen yhteen hommaan. Se oli se yksi syy miksi mä aattelin, että tähän mää lähen. Rahalla minkä maksan saan koulutuspäiviä, tuodaan tavaraa, viedään tavaraa ja saa vuokrata työkaluja kohtuuhinnalla. Jos käyttää jotain työkalua kerran ja vuokraa sen esim. 20€ niin sillä rahalla, että olisi käyttänyt siihen 200€ niin voi korjata 10 autoa. Jos niillä olisi näitä työkaluja, mutta niillä ei tahdo olla. Mä saan eri työkaluja sillä kahdellasadalla eurolla. Ei sen fiksumpaa systeemiä olisikaan, mutta siinä on se kompastuskivi, että määkin kun lähdin tähän mukaan niin, kuulemma ei enää luvata uusille, en tiedä pitääkö paikkansa, en oo nähny uusia.

Ketjusta saatavat hyödyt ovat moninaisia ja toisille yritykselle jokin toinen ketjusta saatava hyöty merkitsee enemmän kuin toiselle. Kaksi haastatelluista mainitsi va-

raosista saatavat alennukset etuutena. Alennusten merkitystä ei voi vähätellä, koska työstä saatavaan tulokseen vaikuttaa huomattavasti osista saatava kate. Yksi yrittäjistä mainitsi myös toimivan osien kuljetuksen, osien kuljetus tapahtuu siten, että tilaukseen voi lisätä esimerkiksi huollossa yleensä tarvittavat osat ja tilata ne. Niitä osia, joita ei tarvitse käyttää, haetaan pois ja yrittäjän ei tarvitse maksaa ylimääräisistä osista eikä niiden kuljetuksesta. Tämä hyödyttää sekä yrittäjää, että ketjun varaosatoimittajaa. Yrittäjän on helppo tilata kaikki tarvittavat osat samasta paikasta ja varaosamyymälä saa varmemmin myyntiä, koska yrittäjä uskalletaan tilata valmiiksi mahdollisesti vaihtoon meneviä osia. Lisäksi yrittäjä mainitsi sopimuksensa sisältämät vuokratyökalut. Vuokratyökalujen käyttö olisi yrittäjän mielestä positiivinen asia, mutta se ei ole toiminut aivan hänen toivomallaan tavalla. Ymmärrän hyvin sen perusteen, että jos jotakin työkalua tarvitaan vain muutamana kerran tai vain kerran sitä ei ole kovin järkevää hankkia itselleen. Tämän takia vuokratyökalujen käyttö voidaan nähdä hyvinkin kannattavana. Tämä toki edellyttäisi, että vuokratyökaluille olisi useampia käyttäjiä, ongelman ketjun puolelta aiheuttaa se, että niille ei ole tarpeeksi tilausta, koska useimmat ketjun yrittäjät hankkivat työkalut itselleen. Pienelle toimijalle edullisempi vuokraus olisi kuitenkin merkittävä asia.

Haitat:

Kysyttäessä ketjuun kuulumisen haittoja vastauksia tuli paljon vähemmän. Tällaista olisi toki voinut olettaakin, koska eivät yrittäjät luultavasti olisi liittyneet ketjuun jos olisivat nähneet siinä paljon haittapuolia. Tietenkin noita haittapuolia saat- taisi ilmetä vasta kun on liittynyt ketjuun. Suuria haittoja ketjuun kuulumisesta ei kuitenkaan nähty olevan.

Ei kyllä koeta, että olisi mitään haittoja tässä ketjussa, ei mitään rajoituksia eikä muutenkaan. Tietenkinhän sieltä käy henkilö kahtomassa täällä paikan päällä tarkistamassa onko kaikki laitteet asianmukaisessa kunnossa ja muutenkin työtilat. Käynnit keskittyvät tilojen tarkastamiseen ja esimerkiksi kehityssuunnitelmiin, onko investointeja jne.

Tämän kommentin perusteella voidaan nähdä, että ketjuun kuulumisessa ei oikeastaan nähdä haittoja. Haastateltu mainitsi kuitenkin, että ketjun puolelta käy henkilö tarkastamassa tilojen ja laitteiden kuntoa. Kuitenkaan tätä ei nähty negatiivi-

sena asiana. Toisaaltahan se voidaan nähdä rajoittavana tekijänä, että laitteiden ja tilojen olisi oltava tietynlaisessa kunnossa, mutta haastateltu ei ottanut sitä asiaa kuitenkaan haitallisena. Seuraavan kommentin perusteella voidaan nähdä yksi haittapuoli, mitä ketjuun kuulumisessa on.

Niin organisaatio, että jos ne päättää, että nyt lähetään johonkin mainoskampanjaan mukaan, niin ei siinä auta sitten paljon sanoa, että en minä lähde. Että se sitten maksetaan. Mutta ei ne oo kauheita summia. Joitain sataasia voinut olla yhdet jutut, että ei ne mitään...

Osassa ketjuissa mainoskampanjoita katetaan varmasti ketjumaksuillakin, mutta toisissa ketjuissa yrittäjien on sitouduttava maksamaan osuutensa mainoskampanjoista ketjumaksujen lisäksi. Haastateltu yrittäjä ei kokenut, että mainoksista aiheutuvat kulut ovat kohtuuttomia. Enemmän varmasti vaikuttaa se, että valinnanvaraa siitä lähteekö mainokseen mukaan vai ei, ei ole. Sopimuksia tehdessä tulisikin ottaa huomioon sisältääkö ketjumaksu mainonnan osuuden vai ei. Mainonnan osuus on varmasti suhteellisen pieni korjaamon muiden kustannusten rinnalla, mutta siitä huolimatta se on yksi kuluerä lisää.

Yksi haastatelluista ei nähnyt ketjuun kuulumisessa negatiivisia puolia vaan otti siihen kuulumisen rennosti eikä ottanut siihen kuulumisesta stressiä. Tottahan on sekin puoli, että kuului ketjuun tai ei, yrittämisessä on aina omat ongelmansa, eikä ketjuun kuuluminen välttämättä aiheuta sen enempää haittoja.

Ei mulla oo mitään haittaa siitä, en ole ottanut siitä mitään stressiä.

Koulutukset koettiin yleisesti ottaen hyödyllisiksi, mutta niiden sijaintipaikat koettiin ongelmallisiksi. Koulutukset järjestetään usein niin kaukana, että niihin osallistuminen ei välttämättä onnistu tai ole kannattavaa. Yksi haastatelluista toimii yrittäjänä yksin ja tästä syystä koulutuksiin lähteminen vaikuttaa vielä enemmän hänen yritykseensä.

Toki itellekin tulee hintaa, vaikka se kursii ois ilmainen, kun panet yrityksen kiinni, matkustat johonkin Helsinkiin, asut hotellissa.

Yksin toimivalle yrittäjälle koulutuksista aiheutuvat kustannukset ovat suhteessa suuremmat jos koulutukset järjestetään viikolla, koska yritys joudutaan sulkemaan

täksi ajaksi. Näin ollen yrittäjä menettää siltä päivältä muuten saatavissa olleet tulot. Useamman hengen yrityksissä koulutusaikoja voidaan kuitenkin jakaa siten, että kaikki eivät ole samaan aikaan kursseilla.

Hyötyjen ja haittojen tarkastelun jälkeen halusin koota tähän yhteen franchisingtoiminnan etuja ja haittoja. Ensimmäisissä lokeroissa on edut ja haitat, joita olen tarkastellut teoriaosuuden aikana ja toisissa lokeroissa on tietoa, jota olen saanut haastatteluiden avulla. Tarkasteltaessa empiriaa ja teoriaa voidaan todeta, että teoriatieto sisältää enemmän haittoja ja hyötyjä, kuin empiria. Toki on otettava huomioon, että ketjuyrittäjät, joille tein haastattelut eivät kuulu niin sitoviin ketjuihin kuin franchisingtoiminnassa yleensä on kysymys. Tästä syystä taulukoita joudutaan vertailemaan hieman kriittisesti ottamalla huomioon eroavaisuudet. Ketjut joihin haastatellut yrittäjät kuuluivat, voidaan luokitella vastaamaan Trade Name Franchisingia tai Product Distribution Franchisingia. Kummassakaan näistä malleista yhteistyö franchising-antajan ja franchising-ottajan välillä ei ole kovin aktiivista.

Tarkasteltaessa taulukkoa voidaan nähdä, että haastattelujen tuloksena on saatu samankaltaisia etuja kuin teoriassa. Haittojen kohdalla taas vastauksia ei saatu niin paljon, joten vertailua on vaikeaa suorittaa. Haittoja tällaisessa hieman kevyemmässä ketjutoiminnan mallissa ei välttämättä edes ole niin paljon, koska yhteistoimintakin on rajallista, eikä niin sitovaa kuin perinteisessä franchisingyrittäjyydessä.

Taulukko 2 Tulokset: Franchisingtoiminnan edut ja haitat

<b>EDUT</b>	<b>HAASTATTELU: EDUT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valmis liiketoimintamalli</li> <li>○ Liikkeenjohdollinen ja tekninen tuki</li> <li>○ Koulutus</li> <li>○ Keskitetyt hankintasopimukset</li> <li>○ Kustannusedut</li> <li>○ Ketjun markkinointi</li> <li>○ Tunnettuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tekninen tuki</li> <li>○ Koulutus</li> <li>○ Markkinointitoimenpiteet</li> <li>○ Tunnettuus</li> <li>○ Alennukset varaosista</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rahoitusratkaisut rahoittajien kanssa</li> <li>○ Vakuutuspaketit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vuokratyökalut</li> <li>○ Toimiva varaosatoimitus</li> </ul>
<p><b>HAITAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sama vastuu kuin perinteisellä yrittäjällä</li> <li>○ Muut ketjussa toimivat, jos eivät noudata toimintatapoja, maineen menetys</li> <li>○ Toiminnallinen riippuvuus (luottamus toimintatapojen oikeellisuuteen)</li> <li>○ Toiminnalliset rajoitteet (tiedetyt toimintatavat)</li> <li>○ markkinointikampanjoiden toteuttamiseen sitouduttava</li> <li>○ Yrittäjällä ei ole oikeutta muokata liiketoimintamallia</li> <li>○ Alikehittyneet toimintamallit</li> <li>○ Epäsuhtaiset franchisingmaksut</li> </ul>	<p><b>HAASTATTELU: HAITAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mainoskampanjat, ei valinnanvara lähteekö mukaan</li> <li>○ Koulutusten sijaintipaikat</li> </ul>

#### 4.5.4 Ketjun toiminta

Ketjun toimintaa selvittäessäni oli tarkoitus saada selville millaista koulutusta ketju tarjoaa, onko ketju auttanut yrittäjiä haasteellisissa tilanteissa ja kerääkö ketju yrittäjiltä tietoa heidän toiminnastaan. Näiden kysymysten avulla oli tarkoitus saada

lisätietoa mitä ketjulla on tarjottavanaan yrityksille. Koulutukset koettiin yleisesti ottaen hyödyllisiksi.

Vianetsintäkursseja ja uusiin autoihin liittyviä kursseja, jotta pysyttäisiin kehityksessä mukana. Ettei tee turhaa työtä, että saisi sen vian selville. Koulutuksista saa jonkin verran alennusta. Koulutukset tahtovat olla enimmäkseen Etelä-Suomessa, että sen takia niihin ei niin tule lähdettyä. Silloin kun on ollut Oulussa, niin yritetty aina jos on oikein kiinnostavia ja meitä edistäviä koulutuksia. Osa koulutuksista ei ole sisältäneet niin tärkeää tietoa, mutta osasta saa hyvää tietoa. Koulutuksissa käydään teoriaosuudet ja käytännön osuudet. Oppii kyllä ja saa tietoa irti. Ainut ongelma tosiaan, että koulutukset ovat etelässä ja monesti kahden päivän mittaisia, että se veisi aikaa.

Niillähän jatkuvasti pyörii koulutukset, koko ajan jotain kursseja jos vain on innostusta lähteä. Kurssimaksut on edullisempia kuin normaalisti, kun tulee ketjun kautta. Koulutuksia on sekä työntekijöille, liittyen korjaamopuoleen ja sitten on ihan yrittäjäkursseja, moni on hankkinut yrittäjätkinnon. Kurssit ovat maksullisia, mutta ketjulaisille hinnat ovat hieman halvempia.

Koulutusten tarkoituksena on, että yrittäjät pysyisivät kehityksessä mukana ja saisivat ajantasaista tietoa ja pidettyä ammattitaitoaan yllä. Siitä huolimatta, että koulutukset koettiin hyödyllisiksi, ongelma koulutuksiin lähtemisessä oli siinä, että koulutuspaikkojen sijainti oli yleensä liian kaukana. Sijainti varmasti hieman latistaa innostusta lähteä hyödylliseltäkin kuulostavaan koulutukseen. Olisi kuitenkin hyvä, että ketjuun kuuluville olisi suunnilleen samanlaiset mahdollisuudet ja positiivista onkin, että koulutuksia järjestetään välillä myös muualla kuin isoimmilla paikkakunnilla. Ketjun maineen säilymisen takia olisi suhteellisen tärkeää, että ketjukorjaamot saisivat pidettyä osaamistaan yllä ja laatutaso pysyisi hyvänä. Haastatellut mainitsivat ketjuun kuuluttaessa etuutena sen, että koulutusten hinnat ovat edullisemmat kuin ketjuun kuulumattomilla.

Nyt ketju kouluttaa, jotakin omia kursseja niillä on ja niitäkin on käynyt. Ne on enemmän sellaisia, kun tähän ketjuun kuuluu monenlaisia korjaamoja, niin hyvin paljon nekin kouluttaa esim. muiden kautta ja he ite kouluttaa. On niin monen tasoisia korjaamoita ja korjaajia, että ne on enemmän sellaisia, että kerrotaan niin kuin pääpiirteittäin asioista eikä mennä kovin syvälle.

Yksi haastatelluista on käynyt useammissa koulutuksissa ja hän mainitsee, että koulutuksissa on eroja. Ketjun koulutuksissa ei päästä kovin syvälliseen tietoon. Toisen toimijan koulutuksissa käydessään hän on tuntenut saavansa enemmän. Tähän vaikuttaa varmasti se, että yrittäjällä on ollut kiinnostusta kaikkeneköisiin mittalaitteisiin ja niistä ei niinkään ketjun koulutuksissa puhuta, koska useimmilla ketjussa toimivilla yrittäjillä ei ole haastatellun yrityksen taseisia mittalaitteita. Yrittäjän kiinnostus mittalaitteiden käyttöön ja kouluttautumiseen on alkanut uran alkumetreiltä asti, joten tietämystä alkaa jo löytyä. Ketjun tarjoamilta kursseilta saadaan varmasti juurikin sitä perustietoa, mutta jos halutaan mennä syvällisempään tietoon, siihen vaaditaan varmasti koulutusta muiltakin tahoilta.

Kysyttäessä ovatko yrittäjät kokeneet ketjussa toimiessaan sellaisia haasteita että ovat joutuneet pyytämään ketjulta apua, vastauksena oli, että pääasiassa apua pyydetään jossain pienemmissä asioissa. Minkään suuremman asian takia ei ole jouduttu pyytämään apua.

Joitain pieniä juttuja, varaosaohjelmissa kun uusittu, niin sitten tämä paikallinen jolla on ollut jo pitemmän aikaa nämä varaosaohjelmat käytössä, niin sitten hän on käynyt meitä niiden käyttöön ja päivittä-mässä niitä, että sitä kautta on saatu apuja. Ketjulla on tukihenkilöitä, jos on oikein vaikeita tapauksia, monesti uudemmissa autoissa var-sinkin paljon sähköä, siellä on tukihenkilö jolle voi soittaa ja hän yrittää sitten selvittää. On siellä tuki takana, että se on yksi eduista.

Tuntuu, että ketjulta on saatu apua ongelmatilanteissa ja ketjun tuki on nähty tärkeänä. Tuen merkitys varmasti korostuu tulevaisuudessa kun autoalalla mennään eteenpäin ja kaikkea tietoa on mahdoton hallita yksin. Myös joidenkin asioiden selvittäminen saattaa olla vaikeaa yksin, joten ketjulta saatava apu on varmasti tarpeellista. Vaikka ajattelee, että pärjää ilman ketjunkin apua, on ketjuyrittäjällä silti olemassa se mihin voi turvautua. Kaikilla yrittäjillä tuntui olevan selvää, että avun pyytäminen ongelmatilanteissa tai jonkin uuden asian kohdalla, on tarpeellista yrityksen menestymisen kannalta. Tapahtui neuvojen pyytäminen sitten muilta yrittäjiltä tai ketjun kautta.

Tutkimuksen kannalta oli myös tärkeää selvittää kerääkö ketju yrittäjiltä joitain tietoja, koska tietojen kerääminen kertoo siitä miten yritysten toimintaa seurataan. Tietojen keräämistä voidaan pitää hyvänä asiana siinä mielessä, että ketjussa py-

syttään selvillä siitä, miten ketjuun kuuluvilla yrityksillä menee. Seurannan avulla voidaan nähdä myös esimerkiksi yrityksen esimerkiksi investointien vaikutuksia toimintaan. Miten yrittäjät siis kokivat, että ketju kerää yrityksistä tietoa?

Tukihenkilö joka käy paikan päällä kerää tietoa tietyistä asioista, kuten onko henkilöstön määrä muuttunut, minkä tyyppistä työtä on tehty, millaista korjausta. onko otettu käyttöön laiteuutuuksia, esim. uusia testereitä, tuntihinnoista...

Ei oikeastaan. Sitä mää en nyt tiedä, no ei ne oikeastaan, justiin mikä se nyt on, että se ketjun edustaja käy pari kolme kertaa vuodessa täyttämässä jonkun lapun, mutta ei siinä muistaakseni mitään kengän kokoja kysellä.

Ohjelmien kautta näkevät mitä autoihin on laitettu ja mitä niille on tehty. Kyllähän ne korjaamoille saattaa jotain kyselyjä tehdä ja sitten tukkurit saattavat kysellä ostoista ja näkevät. Tukkureille ja maahantuojille sellaiset korjaamot hyviä jotka ostavat paljon osia, eivätkä käytä mittalaitteita. Ketjulta suositellaan omia merkkejä ja toivomus, että käytetään mahdollisimman paljon omia merkkejä. Ei ole käytössä tiettyjä aikarajoja mitä töihin saa käyttää.

Vastausten perusteella saadaan vaikutelma, että ketju ei kerää paljonkaan tietoa korjaamon toiminnasta. Tokihan ketjun varaosamyymälät näkevät yrityksen tekemien ostojen määriä. Suoranaisesti ketju kerää aika vähän tietoa yrittäjiltä. Osa haastatelluista mainitsi, että ketjun edustajat käyvät välillä tarkastelemassa paikan päällä yrityksen tilannetta. Tämä onkin tarpeellista seurantaa, jotta voidaan nähdä onko yrityksen toiminnassa tapahtunut muutoksia suuntaan tai toiseen. Ketjun puolelta on näin helpompi esimerkiksi tarjota ratkaisuja ongelmatilanteissa. Ketjun edustajien kanssa juttelemalla saadaan varmasti myös uusia näkökulmia ja apua esimerkiksi yrityksen laajentamiseen tai investointien tekemiseen.

#### **4.5.5 Suosittelevat**

Tämän osion tarkoituksena oli selvittää voisivatko haastatellut suositella ketjuun liittymistä.

En mä en ainakaan nää siinä mitään huonoa, että paras, että pienellä alueella, ois niinkö samassa ketjussa ja pystyis tänä päivänä kun lai-



tevaatimuksethan on kovia, niin ei välttämättä kannata kaikkien hommata samoja vehkeitä. Pystyisi tehdä yhteistyötä niin se ois kaikista järkevintä. Silloin pystyttäis vähän kilpailla jatkossa siitä, että pysytään hengissä näitä isoja vastaan.

En mä siinä nää mitään kauhian negatiivistäkään. Sehän on tavallaan sillä lailla vaan hyvä.

Voin suositella, ei ole mitään haittaa ollut. Päinvastoin siitä saadaan tukea.

Jokainen haastatelluista yrittäjistä oli valmis suosittelemaan ketjuun liittymistä. Negatiivisia kokemuksia ketjuun kuulumisesta ei juuri ollut. Ketjuun kuulumisesta saatava tuki tuntui olevan tärkeää. Yksi haastatelluista mainitsi myös, että haluaisi tehdä enemmän yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa. Tämä varmasti onnistuisikin helpommin jos kuuluttaisiin samaan ketjuun. Tällöin esimerkiksi kaikkien ei tarvitsisi hankkia kalleimpia työkaluja, joita tarvitaan harvoin vaan niitä voitaisiin kierrättää yritykseltä toiselle tarpeen mukaan.

#### **4.5.6 Johtopäätökset**

Haastatteluun osallistui neljä ketjussa toimivaa yrittäjää. Haastatteluista saatiin melko laajasti tietoa ja vaikka haastateltuja oli vain neljä, niin saturaatiopisteen voidaan sanoa olleen aika täynnä, koska haastatteluista saatu tieto alkoi toistua haastatteluissa. Tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä, koska tutkimuksen avulla on saatu vastauksia niihin kysymyksiin mitä lähdettiin selvittämään. Reliabiliteettiin eli tutkimuksen toistettavuutta voidaan pitää hyvänä, mutta tällaisessa tutkimuksessa vastaukset tutkimuskysymyksiin saattavat haastateltujen osalta muuttua nopeastikin kokemuksen myötä. Tutkijan omat käsitykset ja tulkinnot voivat vaikuttaa myös jonkin verran tulokseen.

Tarkasteltaessa haastatteluista saatuja tuloksia, voidaan todeta, että ketjusta saatavia hyötyjä on melko paljon. Ketjuissa toimiminen myös yleistyy koko ajan, mikä käy selville teoriaosuuden korjaamoketjuista kertovassa kohdassa. Haastatteluiden perusteella ketjuun kuulumisesta nähtiin myös olevan enemmän hyötyjä kuin haittaa. Pääasiassa suhtautuminen tuntui olevan aika neutraalia ja ketjuun kuulu-

misesta ei otettu turhaa stressiä vaan se koettiin asiana, joka auttaa pysymään mukana nykyhetkessä. Ketjuun kuulumisesta koettiin saatavan myös tukea omalle toiminnalle. Kaikkiin niihin kysymyksiin, joihin toimeksiantaja halusi saada ketjuyrityksiltä vastauksia, ei tässä tutkimuksessa tullut vastausta. Kysymykseen onko tulos parantunut, onko ketjulta suositeltu uusia koneita/laitteita, millaiset ovat liittymisehtojen vaatimustasot ja menot, ei saatu ainakaan suoranaisesti vastauksia. Ketjuun kuuluvista yrittäjistä osa kuitenkin mainitsi ketjun suunnalta tehdyt tarkastelukäynnit, joissa tehdään katsaus yrityksen toiminnan tasosta ja mahdollisista parannusehdotuksista. Liittymisehtojen vaatimustasosta voidaan sanoa, että eri ketjujen välillä vaatimustaso vaihtelee ja näin ollen myös kustannukset. Kukaan yrittäjistä ei kuitenkaan maininnut ketjuun liittymishetkellä tulleista menoeristä kysyttäessä ketjuun kuulumisen haittapuolista.

Vertailtaessa ketjuun kuulumisen etuja ja haittoja haastavuutta lisää, se, että niiden tasot ovat erilaisia. Etujen ja haittojen tarkasteleminen on kuitenkin välttämättömyyttä, jotta voidaan saada aikaan tuloksia ja saadaan selville olisiko toimeksiantajan yrityksen järkevää liittyä ketjuun. Mietittäessä esimerkiksi ostojen tekemistä ketjulta saatavat alennukset eivät välttämättä olisi sillä tasolla mitä yrittäjä on itsenäisenä toimiessaan saanut neuvoteltua eri toimittajilta. Yrityksen tunnettuus voisi varmasti parantua ketjuun kuulumalla, mutta kuten yrittäjä haastattelussakin mainitsi, tunnettuuden paranemisen myötä asiakaskunnan laajentumisesta ei olisi niinkään hyötyä, koska töitä on jo tällä hetkellä sen verran mitä ehditään tekemään. Hyötyä tunnettuuden paranemisesta olisi varmasti jos toimeksiantaja harkitsisi ottavansa lisää työntekijöitä. Tekninen tuki ja koulutus ovat varmasti seikkoja, joista ketjuun kuulumisesta olisi yrittäjälle eniten hyötyä. Tekniseen tukeen voisi tarvittaessa ottaa yhteyttä ongelmatapauksessa, josta siellä otettaisiin selvää ja yrittäjän omaa aikaa vapautuisi muiden tehtävien suorittamiseen. Erilaisten ongelmatapauksien selvittäminen saattaa viedä huomattavasti yrittäjän työaikaa. Koulutusten merkitystäkään ei voi vähätellä ja niistä saatavat alennukset varmasti lisääisivät motivaatiota niihin lähtemiseen. Haasteita koulutukseen lähtemiseen luo kuitenkin varmasti niiden sijaintipaikkakunnat, koska kustannukset lisääntyvät matkustettavan matkan myötä.

Ketjuun liittymisestä on tehty myös muita tutkimuksia ja niistä saadut tulokset ovat seuraavanlaisia. Nyyssönen & Väisänen (2012, 30) selvittivät tutkimuksessaan sitä, mistä syystä yrittäjät päätyivät valitsemaan franchisingyrittäjyyden ja onko toiminta vastannut yrittäjien odotuksia. Tuloksien perusteella franchisingyrittäjyyteen lähtemiseen vaikutti halu päästä yritystoiminnan alkuun nopeasti ja helposti sekä tuen saaminen ketjulta (mts. 44–45). Osa yrittäjistä koki, odotusten täyttyneen, mutta pettymyksiäkin oli koettu. Mainintoja eduista olivat mm. aloittamisen helppous, apua hankinnoissa, markkinointitoimenpiteet ja haitoista mm. se, että ketju vie liian suuren osan tuotoista ja sitoutumisaika ketjuun on pitkä. Osa tässä tutkimuksessa esille tulleista seikoista vastasivat omaa tutkimustani kuten tuen saaminen ketjulta ja markkinointitoimenpiteet. Haastattelemistani yrittäjistä yksi oli myös kokenut pettymyksiä ketjun toiminnassa. Tuunasen ja Hyrskyn (2001, 58–59) laajasti toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin franchising yrittäjien ominaisuuksia ja niitä etuja ja haittoja, joita he kohtaavat liiketoimintaa pyörittäessään. Osa tutkimuksessa esille tulleista hyödyistä ja haitoista vastasi tutkimukseni avulla saatuja tuloksia ketjuun kuulumisen hyödyistä ja haitoista, esimerkiksi eduista, tunnettu nimi sekä ketjun tuki ja haitoista ketjumaksut.

Omaan tutkimukseeni palaten, tutkimillani ketjuilla ei ole tunnu olevan niin tiukkoja ehtoja kuin useimmissa franchising-sopimuksissa, vaan toiminta on vapaampaa. Eniten toiminnan voidaan sanoa muistuttavan Trade Name Franchisingia ja Product Distribution Franchisingin sekoitusta. Vaikka toiminta ei ole samanlaista kuin perinteisessä franchisingissa, voidaan tutkimustulosten perusteella silti nähdä, että esimerkiksi monet edut ja haitat ovat samankaltaisia. Ketjujen välillä olevat erot eduissa ja haitoissa voivat kuitenkin olla oleellisia sen kannalta mistä olisi yrittäjälle eniten hyötyä. Ketjun valinta ei olekaan helppoa, koska ketjuja on monenlaisia ja niiden vertailu on vaikeaa, koska niiden tarjoamat mahdollisuudet ovat niin erilaisia. Kuitenkin haastatteluiden ja toimeksiantajalla käyneiden ketjun edustajien kertoman perusteella on helpompi hahmottaa, mikä ketju olisi toimeksiantajalle paras vaihtoehto jos hän siihen päättäisi lähteä. Ketjuedustajien kanssa pystyttiin varmasti myös neuvottelemaan sopimusehdoista.

Toimeksiantajan ja ketjuyrittäjien haastatteluista saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan ketjuun liittymisestä ei olisi ainakaan tällä hetkel-

lä riittävästi hyötyä. Toimeksiantajan yrityksen liiketoiminta pyörii hyvin ja sen puolesta ketjuun liittyminen ei ole välttämättömyys. Ketjuun kuulumalla saataisiin varmasti tukea erilaisissa toiminnan ongelmatilanteissa, joita tulee eteen, mutta toisaalta toimeksiantajalla on jo niin laaja verkosto, että apua saadaan muitakin reittejä pitkin. Ketjuun kuulumisesta saattaisi olla joissakin tapauksissa hyötyä tämänhetkisten ja tulevaisuuden haasteiden selvittämisessä, mutta toimeksiantajalla on hyvät mahdollisuudet selvittää näistä itsenäisenäkin yrittäjänä. Ketjuun liittyminen pitkään itsenäisesti toimineelle yrittäjälle saattaisi tuntua myös siltä, että omat toimintamahdollisuudet kapenisivat ja rajoittamaton päätösvalta tuntuu olevan toimeksiantajalle tärkeä asia, mikä on ymmärrettävää. Tutkimuksella saatujen tulosten pohjalta voidaan todetta, että toimeksiantajan kannattaa jatkaa itsenäisenä yrityksenä eteenpäin. Päätöksen toimintaan lähtemisestä tekee kuitenkin yrittäjä itse ja tämä voidaan nähdä osana yrittäjän strategista päätöksentekoa. Tämänhetkisen tilanteen perusteella paras strategia olisi kuitenkin jatkaa toimintaa entiseen malliin. Ketjuun liittymistä voisi harkita siinä vaiheessa jos toimintaa halutaan kasvattaa ottamalla lisää työntekijöitä tai jos halutaan saada tietoa tulevista uudistuksista helpommalla tavalla.

Tutkimuksen avulla saatujen tulosten perusteella ketjutoimintaan mukaan lähtemistä harkitsevat yrittäjät voivat miettiä, millaisiin asioihin ketjuun lähteminen vaikuttaisi. Voidaan tarkastella laajemmin etujen ja haittojen merkitystä. Pohtiessani sitä, millaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, tästä tutkimuksesta voisi saada, mieleeni tuli ainakin sen tutkiminen, että jos toimeksiantaja päättää lähteä ketjuun mukaan miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan, mukaan lähtöhetkellä ja miten pitkällä aikavälillä. Tutkia voisi myös sitä, että miten vakituiset asiakkaat kokevat sen, että yrityksessä on näkyvillä ketjun nimi, vaikuttaako se jollain tavalla heidän näkemyksiinsä yrityksestä.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytteen lähtökohtana oli lähteä selvittämään olisiko toimeksiantajan korjaamoyritykselle hyödyllistä liittyä ketjuun. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myös ketjuun kuulumisen etuja ja haittoja. Tarkoituksena oli myös selvittää voisiko ketjuun kuulumisesta olla apua tämänhetkisten ja tulevaisuuden haasteiden selvittämisessä.

Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa tutkittiin yrittäjyyttä, ketjujen toimintaa ja strategiaa. Yrittäjyyden osalta selvitettiin yleisesti yrittäjyyttä ja yritystoimintaa sekä yrittäjältä vaadittavia ominaisuuksia. Strategia osuudessa käsiteltiin strategian määritelmää sekä merkitystä ja ketjuosuudessa ketjun määritelmää, ketjuliiketoimintaa sekä korjaamoketjuja. Teoriaosuuden toisessa osassa franchisingia sen toiminnan muotoja, franchising-ketjun valintaa sekä franchisingtoiminnan etuja ja haittoja.

Tutkimusta lähdettiin selvittämään kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, jonka osalta hyödynnettiin teemahaastatteluita. Haastattelut suoritettiin toimeksiantajalle ja neljälle ketjussa toimivalle yrittäjälle. Haastattelujen avulla saatujen tulosten analysoinnissa käytettiin teemoittelua, jonka avulla haastateltujen vastaukset pääsivät oikeuksiinsa.

Toimeksiantajan haastattelun perusteella päästiin näkemään tämänhetkisiä mietteitä ketjuun kuulumisesta ja muokkaamaan hieman ketjuyrittäjille tehtyjä haastattelukysymyksiä. Ketjuyrittäjien haastattelujen pohjalta saatiin tuloksia, joiden avulla päästiin pohtimaan sitä, olisiko toimeksiantajan yritykselle järkevää liittyä ketjuun. Ketjuun kuuluvat yrittäjät olivat pääasiassa tyytyväisiä ketjun toimintaan ja hyötyjä nähtiin olevan enemmän kuin haittoja. Jokainen ketjuun kuuluva myös koki voitavansa suositella ketjuun liittymistä. Tuloksien tulkinta tapahtuikin siis miettimällä asioita monelta kannalta ja lopulliseen tulokseen pääseminen oli aikaa vievä prosessi. Saatujen tulosten valossa, päädyttiin työssä siihen tulokseen, että yrittäjän ketjuun liittymisestä saatavat hyödyt eivät olisi tarpeeksi suuria eivätkä ne toisi toimintaan tarpeeksi lisäarvoa. Tästä syystä voidaankin todeta, että toimeksiantajan yritykselle ei olisi tarpeeksi hyötyä ketjuun liittymisestä. Yrityksen toiminta kulkee eteenpäin hyvällä mallilla, joten toiminta voidaan hyvin säilyttää itsenäisenä.

## LÄHTEET

- AD-ketjussa panostetaan yrittäjien pärjäämiseen. 2012. Suomen Autolehti (3), 55.
- "Aina lähelläsi". "Ei päiväystä". [Verkkosivu]. AD. [Viitattu 29.1.2014]. Saatavana: <http://www.ad-finland.com/index.php?site=1&m=4&id=38>
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.
- Ansoff, I. 2007. Strategic Management. New York: Palgrave macmillan.
- Autoalaa koskevat säädökset selkiytyivät: Korjaamalla oltava sähkötoiden johtaja. 2012. Suomen Autolehti (1), 46–47.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. p. Tampere: Vastapaino.
- Fixus-ketju. "Ei päiväystä". [Verkkosivu]. Fixus. [Viitattu 29.1.2014]. Saatavana: <http://www.fixus.fi/fixus-ketju.html>
- Franchising-Yhdistys ry:n tietopaketti: Franchising Suomessa. 26.3.2013. [Verkkosivu]. Suomen Franchising Yhdistys ry. [Viitattu 14.11.2013]. Saatavana: <http://www.franchising.fi/useruploads/files/SFYFranchisingSuomessatietopaketti.pdf>
- Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. [Verkkojulkaisu]. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. [Viitattu 31.1.2014]. Saatavana: [http://vilkka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf)
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas: Silta yrittäjyyteen. 13. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu: ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju: kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

- Laakso, H. 2005. Franchising: malli yrittäjyyteen ja ketjurakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laine, K. 4.1.2010. Autokorjaamot ketjuuntuvat vauhdilla. [Verkkosivu]. Turun Sanomat. [Viitattu 29.1.2014]. Saatavana: <http://www.ts.fi/teemat/auto+ja+liikenne/100307/Autokorjaamot+ketjuuntuvat+vauhdilla>
- Ketju. ”Ei päiväystä”. Mitä on ketjuyrittäjyys?. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.1.2014]. Saatavana: [http://www.ketju.fi/index.php?node\\_id=17251](http://www.ketju.fi/index.php?node_id=17251)
- Mikä on Autoasi-ketju? ”Ei päiväystä”. [Verkkosivu]. Autoasi. [Viitattu 29.1.2014]. Saatavana: <http://www.autoasi.fi/ketju>
- Mikä franchising?. 27.9.2012. [Verkkosivu]. Suomen Franchising Yhdistys ry. [Viitattu 15.11.2013]. Saatavana: <http://www.franchising.fi/franchising>
- Montgomery, C.A. 2012. Strategisti: Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Suomentaja Mia Heiskanen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Nyysönen, S. & Väisänen, K. 2012. Kainuulaisten franchise-yrittäjien kokemuksia yrittäjyydestä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Riikonen, P. 2012. Ketjuun brändin vuoksi: Suunnitelmallisella toiminnalla tehokkuutta. Suomen Autolehti (3), 52–53.
- Räsänen, P. 2012. Autonomi täydentää Örumin korjaamokonseptia: Laadukkaasti, mutta vähän kevyemmin. Suomen Autolehti (2), 63–64.
- Stenberg, S. 2012. Franchisingtoiminta: Yrittäjien kokemuksia. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma: Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto. Opinnäytetyö.
- Suomen Franchising-yhdistys. 2013. Franchising Suomessa 2013. Helsinki: Suomen Franchising-yhdistys ry.
- Tuunanen, M. & Hyrsky, K. 2001. Entrepreneurial paradoxes in business format franchising: An empirical survey of Finnish Franchisees. [Verkkojulkaisu]. International Small Business Journal. [Viitattu 28.4.2014]. Saatavana ProQuest tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys: Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi: Helsinki.

Vänttinen, A. 2012. Strategia on johtamisen perusta; Oikeaan suuntaan oikeaan aikaan. Suomen Autolehti (7), 26–27.

Vänttinen, A. 2013. Millaista osaamista tarvitaan 5-15 vuoden kuluttua?: Johtaminen ja esimiestyö etusijalle. Suomen Autolehti (6), 56–58.

Yrittäjä, X. 2013. Toimeksiantaja. Autokorjaamo. Keskustelu 31.8.2013.

Yrittäjä, X. 2014. Toimeksiantaja. Autokorjaamo. Haastattelu 2.1.2014

#### Haastattelut

Yrittäjä, 1. 2014. Yrittäjä. Korjaamo. Haastattelu 15.1.2014

Yrittäjä, 2. 2014. Yrittäjä. Korjaamo. Haastattelu 15.1.2014

Yrittäjä, 3. 2014. Yrittäjä. Korjaamo. Haastattelu 21.1.2014

Yrittäjä, 4. 2014. Yrittäjä. Korjaamo. Haastattelu 27.1.2014



## **LIITTEET**

**LIITE 1 Haastattelukysymykset toimeksiantajalle**

**LIITE 2 Haastattelukysymykset ketjuyrityksille**

**LIITE 3 Toimeksiantajan vastaukset haastattelukysymyksiin**

**LIITE 4 Tiivistelmä ketjuyrityksien vastauksista**

**LIITE 1 Haastattelukysymykset toimeksiantajalle**

- 1. Missä asioissa uskot ketjuun kuulumisesta saavasi hyötyä?**
- 2. Missä asioissa uskot, että ketjuun kuuluminen aiheuttaisi haittaa?**
- 3. Millaiset asiat koet yritystoiminnassa haasteellisimmiksi?**
- 4. Uskotko, että ketjuun kuuluminen voisi auttaa näistä haasteista selviämisessä?**
- 5. Millaisia asioita haluisit selvitetävän ketjuyrittäjiltä?**
- 6. Oletko tällä hetkellä sitä mieltä, että ketjuun liittyminen voisi olla hyvä ratkaisu?**

## **LIITE 2 Haastattelukysymykset ketjuyrityksille**

### **Tausta**

- 1. Kertoisitteko hieman historiastanne, koulutuksesta ja työurastanne?**
- 2. Oletteko toimineet aina ketjuyrityksinä?**
- 3. Millaista oli toimia yksityisyrittäjänä?**
  - Mikä kannusti lähtemään ketjuyrityksiksi?**
- 4. Miten päädyitte valitsemaan tämän kyseisen korjaamoketjun?**

### **Hyödyt ja haitat**

- 5. Millaisia hyötyjä ketjuun kuulumisessa on?**
- 6. Onko ketjuun kuulumisessa mielestänne jotain haittoja?**

### **Ketjun toiminta**

- 7. Millaista koulutusta ketju on tarjonnut Teille?**
- 8. Oletteko kohdanneet ketjuyrityksinä toimiessanne haasteita johon olette pyytäneet apua ketjulta? Millaista apua olette saaneet?**
- 9. Millaisista asioista ketju kerää yrittäjiltä tietoa?**

### **Suosittelu**

- 10. Voisitteko suositella ketjuun liittymistä?**

## Yrittäjän vastaukset

1. Ketjuun kuuluminen tuo yritykselle näkyvyyttä, kampanjoiden ja mainonnan avulla. Yrityksen tunnettavuus paranee ja tällä tavalla on mahdollista lisätä yrityksen asiakasmäärää. Ketjun järjestämällä koulutuksilla, voidaan paremmin ylläpitää asentajien ammattitaitoa. Ketjun asiantuntijoiden avustuksella voidaan miettiä onko toiminnassa kehittämiskohteita. Yrityksen omistajan kannalta ulkopuolisten näkemykset, voivat auttaa huomaamaan niitä asioita, joita ei ole vielä itse huomattu. Kehittämistoimenpiteiden osalta työtä voidaan tehdä aina työn vastaanotosta työn valmistumiseen. Ketju voi auttaa autojen ongelmatapauksien ratkaisuisissa.
2. Ketjuun kuulumalla yritys sidotaan siihen, että ostoja tulisi tehdä mahdollisimman paljon ketjun kautta. Vapaus tehdä ostoja oman vallinnan mukaan rajoittuu. Ketjuun kuulumisesta aiheutuu myös maksuja.
3. Yrityksen toiminnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää, saavuttaa asiakkaiden luottamus ja sitä kautta riittävän laaja asiakaskunta, jolla voidaan turvata toiminnan jatkuvuus. Verkostojen luominen eri tavantoinimittajien kesken ja käytössä olevien ohjelmien valinta. Ajantasaisen tiedon hankkiminen ammattitaidon ylläpitämiseen. Töiden oikeaoppinen järjestäminen, jotta pysytään sovituissa aikatauluissa.
4. Toimintaansa aloittava yritys saa varmasti paljon apua alkuvaiheessa liittyessään ketjuun. Useamman vuoden toiminnassa olleelle yritykselle saattavat hyödyt jäädä pienemmiksi.
5. Ensimmäisenä mieleen tulee tietenkin ovatko ne edut jotka ketju on tuonut yrittäjälle olleet sellaisia, että hän olisi kokenut liittymisen kannattavaksi. Onko verrattaessa aikaisempia vuosia/kuukausia tulosta saatu parannettua. Onko joitakin työn osa-alueita saatu rationalisoida, onko saatu uusia vinkkejä kuinka työ kannattaisi tehdä, kannattaisiko laittaa uusia koneita/ohjelmia tai voitaisiinko jotain töitä jättää tekemättä ja ohjata toiselle yrittäjälle. Onko järjestetty koulutus vastaan-

nut odotuksia? Ovatko liittymisehdot olleet reaalisia eli sellaisia joihin yrittäjä on voinut vastata. Ovatko mainostaulut ja muut liittymisen myötä tulleet menot pysyneet kohtuudessa.

6. Mielestäni ne seikat, jotka puoltaisivat tällä hetkellä ketjuun liittymistä omassa yrityksessäni, ovat suurelta osin jo kunnossa, esimerkiksi mainonnan tarve ja sitä kautta yrityksen tunnettuuden parantaminen. Tällä hetkellä asiakaskunta todella laaja ja työtilanne hyvä eli asiakasmäärän lisääminen ei hyödytä, koska uusia töitä ei voitaisi ottaa vastaan asiakasmäärän lisääntyessä. Myös seikat, jotka puoltavat jatkamista riippumattomana korjaamona ovat esimerkiksi: Varaosien ostoa voidaan hoitaa osittain suoraan eri tukkureilta ja sitä kautta voidaan ostaa tuotteet ilman välikäsiä ja tukkurilta jolla kyseinen tuote on hinnaltaan kilpailukykyisin. Liittyessäni ketjuun tulisi suurin osa ostoista pyrkiä tekemään ketjuun kuuluvan tukkurin kautta. Yleensä ketjuun liittyttäessä tehtäisiin euromääräinen tavoite kuinka paljon euromääräisesti tuotteita tulisi ostaa vuoden aikana. Vapaan yrittäjänä toimiessa on paremmat mahdollisuudet kilpailuttaa eri toimijoita ostettaessa esim. öljyjä/pakkasnesteitä ja yleensäkin tarvikkeita joiden menekki on suuri, saavutetaan huomattava hintaetu. Oman yrityksen kannalta en näe, että saisin huomattavaa etua kuuluessani johonkin ketjuun. Jos ollaan perustamassa uutta yritystä, jossa toimintaa ollaan aloittamassa, uskoisin ketjuun liittymisestä olevan huomattavasti apua.

## Ketjuyrittäjien vastaukset

### Tausta

**Ketju A** **Yrittäjä 1;** Yrittäjä on erikoistunut autopuolen sähkötöihin. Tehnyt ammattikoulun jälkeen 10 vuotta töitä merkkiliikkeessä ja tämän jälkeen jatkoi opiskelua muutamilla kursseilla, jolla perehtyi tarkemmin sillä hetkellä uusiin polttoaineruiskutusjärjestelmiin ja raskaan kaluston sähkötöihin. Kurssien ansiosta pääsi töihin korjaamoon, jossa huollettiin sekä henkilöautoja että raskasta kalustoa. Ollessaan siellä töissä pääsi mukaan kursseille, joita on jatkanut perustettuaan oman korjaamon viisi vuotta myöhemmin. Kurssit kuuluvat erään toisen ketjun piiriin, mutta yrittäjä on saanut jatkaa niiden suorittamista halvemmilla hinnoilla, kuin normaalisti ketjuun kuulumattomat, liittymättä ketjuun, koska ketjun tasolta todettiin, että koulutusta on tarjottu jo sen verran, että kesken ei kannata jättää.

Yrittäjän oma yritys on ollut toiminnassa noin 20 vuotta. Ketjuun on kuulunut kolmisen vuotta. Päätös ketjuun siirtymisestä lähti liikkeelle siitä, että yrittäjältä kysyttiin olisiko hän kiinnostunut lähtemään ketjuun. Ketjuun häntä pyydettiin, koska hänellä on niin pitkä kokemus alalta ja ketjuun haluttiin mukaan toimijoita joilla vankka kokemus, koska iso osa ketjun toimijoista on vasta aloittelevia yrityksiä. Yrittäjällä oli olemassa luotettu varaosavälittäjä, mutta koska tämä varaosavälittäjä oli pian lopettamassa liiketoimintaansa, päätti yrittäjä, että nyt on aika siirtyä ketjuun.

**Ketju B** **Yrittäjä 2;** Yrittäjä on koulutukseltaan autoasentaja. Tehnyt aiemmin muita töitä, mutta siirtynyt autoalan puolelle vuonna 1995, jolloin perustanut oman toiminimen, jonka alla on ostanut ja myynyt autoja. Toiminut siis ennen ketjuun liittymistään itsenäisesti. Yrityksen perustanut vuonna 2002 ja aloittanut toiminnan omissa toimitiloissa vuoden 2005 aikana. Ketjuun yrittäjä on liittynyt mukaan vuonna 2008. Tällä hetkellä yrittäjällä on kaksi toimipaikka, joista myöhempi on aloittanut

toimintansa pari vuotta sitten. Yrittäjän toimialaan kuuluu mm. varaosamyyntiä, autojen korjausta ja renkaiden myyntiä.

Kysymykseen millaista on ollut toimia yksityisyrittäjänä verrattuna ketjuyritykseen, vastauksena oli, että muutokset eivät ole olleet suuria, koska varaosatoimittaja on pysynyt samana ketjuun liittyessä ja kokemusta samasta toimittajasta on pitemmältä ajalta. Tämän takia yrittäjä päätyikin valitsemaan kyseessä olevan ketjun. Yrittäjä sai ketjuun liittyessään neuvoteltua sopimusehtoja, koska yrittäjä kuuluu myös toiseen ketjuun, jossa ollaan tarkkoja tietyistä huolloissa käytettävistä tuotteista. Lisäksi yrittäjä neuvotellut sopimuksen niin, että tietyt tuotteet hän ostaa jo aiemmin käytössä olleelta toimittajalta.

### **Ketju C**

**Yrittäjä 3;** Yrittäjä kertoo, että ei ole oikeastaan ollut muissa töissä, vaan on jatkanut korjaamotoimintaa perheyriyksessä. Valmistuttuaan ammattikoulusta autoasentajaksi ja suoritettuaan armeijan yritys siirtyi isältä pojalle 1980-luvun loppupuolella. Yritystoiminnan aikana yrittäjä on suorittanut erilaisia kursseja ja opiskellut lisää.

Suurimpana syynä ketjutoimintaan lähtemisessä oli tekniikan kehittyminen, ketjun avulla voitaisiin pysyä paremmin selvillä alan kehitysvaiheista. Lisäksi yrittäjä mainitsi, että ketjun puolelta järjestetään koulutuksia. Ketju järjestää myös yhteismarkkinointia. Ketjun valintaa tehdessä yrittäjä päätyi valitsemaan ketjun, jossa ei juuri määrätä miten asioita pitäisi tehdä. Lisäksi yrittäjällä on vapaus tilata varaosat sieltä mistä haluaa, mutta mainitsee kuitenkin, että ottaa niitä useimmiten ketjun varaosaliikkeen kautta.

**Yrittäjä 4;** On valmistunut ammattikoulusta autoasentajaksi. Koulun jälkeen oli viisi vuotta töissä korjaamolla, jonka toiminta oli keskittynyt raskaankaluston korjauksiin. Lisäksi korjattaviin kuului henkilö-, ja pakettiautoja, mutta pienemmissä määrin. Työnantajan alkaessa puhua eläkkeelle jäämisestä ja siitä, että yritykselle pitäisi löytyä jatkaja, päätti yrittäjä yhdessä toisen henkilön kanssa ostaa yrityksen. Yrittäjät ovat toimineet omassa yrityksessään nyt yhdeksän vuotta ja ovat kuu-

luneet viisi vuotta ketjuun. Eivät ole huomanneet yrityksen toiminnan kannalta suurta eroa ketjuun liittyttäessä. Ketju ei rajoita toimintaa millään tavalla. Ketjuun lähtemiseen kannusti, se että paikkakunnalla sijaitisi ketjun varaosamyymälä, joten varaosatilaukset on helppo tehdä sieltä. Yrittäjät eivät ottaneet itse yhteyttä ketjuun, vaan ketjulta otettiin yhteyttä yritykseen.

## Hyödyt ja haitat

**Ketju A**     **Yrittäjä 1;** Ketjuun kuulumisen etuna yrittäjä mainitsee, tekniset tiedotteet, joita ketju lähettää. Ketjulla on olemassa työntekijät, jotka selvittävät autoalan uudistuksia. Tämän yrittäjä näkee hyödyllisenä, koska se auttaa pysymään ajan tasalla. Yrittäjä mainitsee, että ketjuun kuulumisessa on toki omat maksunsa, mutta mielestään ketjumaksujen maksamiselle saa myös vastinetta. Sopimuksella on saatu neuvoteltua esimerkiksi ilmaisia koulutuspäiviä. Kuitenkin pitää ottaa huomioon, se että yhden miehen yrityksessä koulutuksiin lähtemisellä on oma hintansa, koska korjaamon joutuu sulkemaan siltä ajalta. Lisäksi on huomioitava matkakustannukset ja mahdollinen yöpyminen.

Yrittäjällä on käytössään ketjun ohjelma, jonka avulla hän näkee auton tiedot ja esimerkiksi sen, mitä missäkin huollossa on tehtävä. Ohjelma mahdollistaa myös sen, että voi nähdä mitä autolle on tehty saman ketjun toisissa korjaamoissa. Ohjelman avulla saa tehtyä myös tilaukset. Yrittäjällä on mahdollisuus tilata ns. huoltopaketteja, joista hän voi käyttää auton huoltoon tarvittavat osat ja maksaa vain niistä ja loput ketju hakee veloitusetta pois. Yrittäjällä on mahdollisuus hakea tiedot jonkin työn ohjeajoista, mutta ohjeajat eivät ole sitovia.

Yrittäjän mielestä ketjusta ja koulutuksista saatava hyöty on ilmeinen. Hän kokee asiat niin, että korjaajan on tiedettävä esimerkiksi miten jokin komponentti toimii, jotta sen toiminta voidaan mitata. Vikakoodien lukemisella saadun tuloksen perusteella ei voida suoraan sanoa, onko vika tosiaan siellä missä testeri ilmoittaa sen olevan. Lisäksi koulutuksista saadaan hyötyä sillä tasolla, että päästään puhumaan muiden



ketjuun kuuluvien kanssa ja saadaan neuvoja esimerkiksi toimivien työkalujen hankintaan.

Haittapuolina ketjuun kuulumisessa yrittäjä mainitsee ketjumaksut, jotka ovat suhteellisen korkeat pienelle toimijalle. Mainitsee muutenkin, että tänä päivänä yhden miehen korjaamoille alkaa olla aina vain vähemmän kannatusta. Yrittäjä mainitsee lisäksi, että ketjuun liittyessään luvattiin vuokratyökaluja ketjun puolelta, mutta tämä ei ole toiminut täysin, vaan ketju on joutunut sanomaan osan harvemmin tarvittavan työkalun osalta, että niitä ei ole mahdollista saada vuokralle. Yrittäjän kuuleman mukaan uusille yrittäjille ei myöskään enää tarjota vuokratyökaluja.

**Ketju B**     **Yrittäjä 2;** Ketjuun kuulumisen ensimmäisenä hyötynä yrittäjä mainitsi valtakunnallisen mainonnan, joka luo näkyvyyttä ja uskottavuutta asiakkaille. Yrittäjän mielestä mainonta on ehkä alun perin tarkoitettu pääkaupunkiseudulle, jossa ihmisten luottamus ehkä heikompaa. Kuitenkin mainitsee vielä, että maaseudullakin mainonnan merkitys ehkä korostuu ikäluokkien muuttuessa. Ketjun eduista mainitsee, että tilauksista saadaan hieman paremmat alennukset.

Yrittäjä ei nähnyt ketjuun kuulumisesta olevan itselleen minkäänlaista haittaa, vaan näkee toiminnan positiivisena.

**Ketju C**     **Yrittäjä 3;** Kustannuseduista yrittäjä mainitsi, että ketjuun kuuluville pitäisi olla paremmat alennukset ketjun varaosaliikkeistä kuin ketjuun kuulumattomilla. Yrittäjä ei kuitenkaan osannut sanoa, onko näin oikeasti. Etuina yrittäjä pitää myös ketjun teknistä tukea, josta saa apua ongelmatilanteisiin. Lisäksi mainitsee myös markkinoinnin. Etuina voidaan pitää myös yhteistyötä muiden ketjuyrittäjien kanssa, jonka yrittäjä mainitseekin olevan melko tiivistä. Yhteistyötä tehdään ja yhteyttä pidetään varsinkin yrittäjien kanssa, joille varaosatoimitukset tulevat samasta paikasta. Neuvoja on helppo pyytää muilta, koska yrittäjät ovat tulleet tutuiksi erilaisten kokousten ansiosta.

Yrittäjä ei nähnyt ketjuun kuulumisessa paljonkaan haittapuolia, koska toiminta kuitenkin melko vapaata. Mainitsee kuitenkin, että ketjuorganisaatio saattaa päättää, että nyt aloitetaan mainoskampanja ja tällöin ketjun jäsenellä ei ole siihen vaikutusmahdollisuutta. Mainoskampanjoilla on aina hintansa, mutta summat eivät ole kuitenkaan olleet kovin suuria.

Yrittäjä ei mainitse, että ketjulla olisi mitään tiettyjä toimintatapoja, mutta ketjun taholta käydään kuitenkin muutama kerta vuodessa katsomassa yrityksen tiloja ja saaduista tuloksista tehdään yrittäjälle raportti. Kyseessä on oikeastaan kehitysraportti, jossa voidaan mainita esimerkiksi tilojen siisteydestä. Kuitenkaan yrittäjä ei ole nähnyt tällaista tarkastelua ongelmana.

**Yrittäjä 4;** Ensimmäisenä yrittäjä mainitsee mainonnallisen hyödyn, mainoskampanjat radiossa ja lehdissä. Yritykselle saadaan tätä kautta näkyvyyttä. Mainitsee, että varaosista ei niinkään saada alennusta, mutta koulutukset ovat hyödyllisiä. Yhteistoimintaa korostaa esimerkiksi tapahtuma, jossa valittiin vuoden korjaamoyrittäjä ja varaosamyyjä. Yhteistyötä tehdään lähinnä paikallisen ketjun varaosamyyjän kanssa, mistä ostetaan lähes kaikki tarvittavat varaosat. Lisäksi ketjun jäsenet saavat työkaluja tarjoushinnoin. Ketjulla on olemassa tukihenkilö, jolta voidaan tarvittaessa kysyä apua erilaisissa ongelmatilanteissa, erityisesti uusien autojen kohdalla saatetaan tarvita neuvoja. Ketjulta on annettu sellainen suositus, että ketjun yksi logo tulisi olla näkyvissä yrityksen tiloissa. Muuta määräystä tästä ei ole olemassa. Kuitenkin logon näkymisestä voidaan katsoa olevan hyötyä korjaamolle.

Yrittäjät eivät ole kokeneet, että ketjusta aiheutuisi suurta haittaa. Ketjulta välillä tarkastamassa yrityksen toimintaa, mutta tätä ei ole koettu ongelmaksi.

## **Ketjun toiminta**

**Ketju A**     **Yrittäjä 1;** Mainitsee, että on osallistunut ketjun koulutustilaisuuksiin. Korjaamoita on eritasoisia ja ehkä tämän takia koulutustilaisuuksissa

käsitellään asioita aika yleisluontoisesti eikä päästä kovin syvälliseen tietoon. Koulutuksissa ei päästä ehkä senkään takia kovin syvälle, koska ketjulla ei ole olemassa laitevaatimuksia, joiden käyttöön he voisivat opastaa.

Ketju kerää jonkin verran tietoa yritykseltä. Ketjussa käytetyn ohjelman avulla nähdään esimerkiksi mitä autoille on tehty ja millaisia osia niihin on laitettu. Tuktureilta saattaa tulla kyselyitä ostoista, mitä tilausta osista on käytetty. Tukkurin kannalta sellainen on hyvä korjaamo, joka lukee vain vikakoodeja, ja laittaa paljon osia. Ketju myös toivoo, että käytettäisiin mahdollisimman paljon ketjun omia varaosamerkkejä.

**Ketju B** **Yrittäjä 2:** Yrittäjä mainitsee saavansa tukea sekä ketjulta, että ketjun jäseniltä. Heillä on ketjupalavereita ja nettisivut, josta voi saada apua muilta ketjun jäseniltä. Lisäksi ketjussa toimii kaksi selvitysmiestä, jotka tarvittaessa auttavat perusteellisesti ongelmakohtien selvittämisessä. Ketjulla pyörii jatkuvasti erilaisia koulutuksia ja kursseja sekä yrittäjille, että työntekijöille. Ketjun kautta on myös mahdollista suorittaa yrittäjätutkinto. Ketjuun kuuluttaessa etuina ovat edullisemmat kurssimaksut.

Yrittäjä on kohdannut työssään haasteita, joissa on pyytänyt apua ketjulta ja myös mielestään saanut apua. Yrittäjä kokee, että haasteita toiminnassa tällä hetkellä ovat alan nopea kehitys ja poismuutto toisen yrityksen sijaintipaikkakunnalta. Yrittäjän mukaan ketju ei velvoita lähettämään mitään tietoja yrityksen toiminnasta, eikä myöskään kerää tietoja.

**Ketju C** **Yrittäjä 3:** Ketjun puolelta tarjottava koulutus on monipuolista ja koulutusta on tarjolla eri asioiden osalta. Esimerkkinä ilmastointilaitteisiin liittyvät koulutukset, jotta saadaan pidettyä lisenssit voimassa. Lisäksi koulutusta on liittyen autotekniikkaan, joka voi olla esimerkiksi merkki-kohtaista koulutusta. Koulutuksia järjestetään eri puolilla Suomea. Koulutuksen hinta on kahden sadan euron luokkaa vuorokaudelta.

Koulutuksen lisäksi yrittäjä saa itselleen kursseilla käytetyn materiaalin.

Yrittäjä ei ole kohdannut työssään sellaisia haasteita, johon olisi tarvinnut apua ketjulta. Ketju ei kerää yrittäjän mukaan paljonkaan tietoa toiminnasta, esille tulee oikeastaan vain ketjun puolelta tehtävä tarkastus yrittäjän tiloihin 2-3 kertaa vuodessa.

**Yrittäjä 4;** Ketjun tarjoamat koulutukset ovat käsitelleet muun muassa vianetsintää ja pysyäkseen ajan tasalla tarjotaan koulutusta myös liittyen uusiin autoihin. Koulutukset eivät ole ilmaisia, mutta niistä saadaan jonkin verran alennuksia. Yrittäjä mainitsee, että koulutuksiin ei olla osallistuttu viime aikoina kovin paljon. Ongelmana koulutuksissa on se, että niitä järjestetään enimmäkseen Etelä-Suomessa. Kuitenkin silloin kun koulutuksia järjestetään lähempänä yrityksen sijaintipaikkakuntaa ja kun koulutukset on koettu tarpeellisiksi, on niihin osallistuttu. Koulutukset on koettu pääasiassa hyödylliseksi ja siellä käydään läpi sekä teoriaosuudet, että käytännön osuudet.

Yrittäjinä toimiessaan eivät ole kohdanneet suurempia haasteita toimiessaan ketjussa. Pienempien asioiden kohdalla on kuitenkin koettu saatavan apua. Esimerkiksi uuden varaosaohjelman kanssa toimiessa ollaan sen käyttöön ja päivitykseen saatu apua.

Ketjun tekemissä tarkastuksissa keskustellaan lähinnä yrittäjien tulevaisuudensuunnitelmista ja siitä millainen tilanne on tällä hetkellä. Esimerkiksi kuinka monta työntekijää yrityksessä on, onko suunnitelmissa tehdä investointeja, millaiset ovat tuntihinnat, ollaanko yritykseen hankittu laiteuutuuksia ja millaisia yrityksessä suoritettavat työtehtävät pääasiassa ovat.

## Suosittelu

**Ketju A**    **Yrittäjä 1;** Suosittelee ketjuun liittymistä, siitä saatava tuki on suuri. On ollut suhteellisen tyytyväinen koulutuksiin. Ketjulla on periaatteena,

että samaan ketjuun kuuluvia korjaamoita ei tulisi perustaa kovin lähkeäin.

**Ketju B**     **Yrittäjä 2;** Yrittäjä kokee voivansa suositella ketjuun liittymistä. Hän näkee asian myös niin, että kuuluttaessa samaan ketjuun voitaisiin tehdä enemmän yhteistyötä, esimerkiksi lainata toisilta ketjuun kuuluvilta työssä harvemmin tarvittavia työkaluja. Tällöin lähellä toisiaan sijaitsevien yritysten ei tarvitsisi välttämättä tehdä kaikkia kalliita investointeja. Pienten yritysten olisi näin ollen myös helpompi olla mukana kilpailussa isompien toimijoiden rinnalla.

**Ketju C**     **Yrittäjä 3;** Yrittäjä kokee ketjuun kuulumisen hyvänä asiana, eikä koe, että se olisi rajoittanut toimintaa millään tavalla.

**Yrittäjä 4;** Yrittäjä sanoo voivansa suositella ketjuun liittymistä. Ketju tarjoaa yrittäjille tukea ja hyötyä on koettu olevan muillakin tavoin.