

Franchising-yrittäjän kilpailutilanteen muutoksen analysointi – Case Yritys X

Taru Pesonen

Tekijä(t) Taru Pesonen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Franchising-yrittäjän kilpailutilanteen muutoksen analysointi – Case Yritys X	Sivu- ja liitesivumäärä 27 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ravintola-alalla ja franchising-ottajana toimivan Yritys X:n kilpailutilanteen muutoksen vaikutuksia yrityksen liikevaihtoon ja asiakastyytyväisyyteen. Ravintolan viereen avasi vuoden 2017 alusta ravintolaketjun yksi suurimmista kilpailijoista, ja tutkin kilpailijan saapumisen vaikutuksia ravintolan toimintaan sekä asiakasnäkökulmasta, että talousnäkökulmasta.</p> <p>Työni teoriaosiossa avaan franchising-toiminnan peruseriaatteita ja tärkeimpiä käsitteitä. Pohdin myös franchisingin kehitystä Suomessa sen lyhyen historiansa aikana, tulevaisuuden näkymiä franchising-alalla sekä avaan hieman ravintola-alan franchising-toimintaa. Lisäksi pohdin franchising-yrittäjyyden hyviä ja huonoja puolia yrittäjän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kahdessa osassa: tekemällä asiakaskysely sekä analysoimalla yrityksen liikevaihtoa tuloslaskelmista saaduilla tiedoilla. Asiakaskysely suoritettiin loppuväestä 2017, ja liikevaihtoa analysoitiin vertaamalla lukuja lokakuusta maaliskuuhun kausien 2015–2016 sekä 2016–2017 välillä.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että Yritys X:n toiminta ei ollut ainakaan tutkitun ensimmäisten kolmen kuukauden aikana kilpailijan saapumisesta muuttunut selkeästi mihinkään suuntaan. Myyntituloksista ei löytynyt vakuuttavia merkkejä kilpailijan aiheuttamasta myynnin hiipumisesta. Tammikuussa yritys oli itse asiassa tehnyt yhden parhaista myyntituloksistaan. Asiakaskyselyn perusteella selvisi, että asiakaskunta on ravintolassa hyvin vakiintunutta ja erittäin tyytyväisiä palveluun ja ruoan tasoon. Tulosten perusteella voidaan arvioida, että ravintolalla ei ole suurta hätää kilpailutilanteen kiristymisestä huolimatta.</p> <p>Lopuksi pohdin vielä työni toteutuksen onnistumista ja omaa oppimistani työn kirjoituksen aikana. Asiakaskyselyn kohdalla huomasin joitain parannustarpeita, jotka olisi pitänyt ottaa huomioon jo tutkimusvaiheessa kysymysten asettelua ajatellen. Pääasiallisesti olen kuitenkin tyytyväinen tutkimuksen lopputuloksiin, ja koen oppineeni paljon franchising-alasta ja sen säännöksistä.</p>	
Asiasanat Franchising, franchising-yrittäjyys, ravintola-ala, asiakastyytyväisyys.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Työn tavoite ja aiheen rajausta	1
1.3	Rakenne	2
2	Franchising-toiminta Suomessa	3
2.1	Franchising-toimintamalli ja tärkeimpiä käsitteitä.....	4
2.2	Toimintamallin kehitys Suomessa	5
2.3	Franchising-toiminta eri toimialoilla	6
2.4	Franchising ravintola-alalla.....	7
2.5	Kansainvälistyminen ja tulevaisuuden markkinat.....	8
3	Franchising-yrittäjyys.....	10
3.1	Franchising-yrittäjyden hyödyt ja mahdollisuudet	11
3.2	Franchising-yrittäjyden haasteita ja rajoitteita	12
3.3	Yrittäjyden hinta – alkuinvestoinnit ja maksut	14
4	Asiakastytyväisyyskysely Case-yritykselle	16
4.1	Kyselyn reliabiliteetti ja validiteetti	16
4.2	Kyselyn tulokset	17
4.3	Johtopäätökset.....	19
5	Case-yrityksen myyntitulokset kilpailutilanteen muutoksen seurauksena.....	21
5.1	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmän esittely	21
5.2	Tutkimuksen aineiston analysointi.....	22
5.3	Tutkimuksen tulokset	22
6	Pohdinta.....	25
6.1	Tavoitteiden toteutuminen.....	25
6.2	Tietoperustan kokoaminen.....	25
6.3	Oma oppiminen.....	25
	Lähteet	26
	Liitteet.....	28
	Liite 1. Asiakaskysely	28

1 Johdanto

1.1 Tausta

Lähdin etsimään työlleni aihetta asiakaslähtöisesti. Halusin tehdä jotain, mistä olisi hyötyä mahdolliselle tulevalle toimeksiantajalleni. Kuitenkin, koin toiseksi tärkeimmäksi kriteeriksi myös sen, että työ antaisi minullekin mahdollisuuden tutustua johonkin uuteen ja kiinnostavaan aiheeseen. Kyselin mahdollisia toimeksiantajia puolittutuilta sosiaalisen median kautta, ja sain monia kiinnostavia ehdotuksia yrittäjätuttaviltani. Tartuinkin ideaan, joka tuli paikalliselta franchising-yrittäjäpariskunnalta. He kertoivat olevansa suhteellisen tuoreita yrittäjiä ravintola-alalla, ja yrittäjyydessä ylipäänsä, ja ajattelin voivamme oppia toisiltamme paljon prosessin aikana. Pariskunta oli ostanut franchising-mallilla toimivan pikaruokaravintolan pari vuotta aiemmin. He ehdottivat minulle työn aiheeksi jonkinlaista tilannekatsausta tai myynnin kehityksen analysointia, jotta he näkisivät miten heidän muuttunut kilpailutilanteensa vaikuttaa heidän toimintaansa. Heidän ravintolansa viereen avattiin nimittäin toinen pikaruokaketju vuoden 2017 alusta, ja kilpailutilanteen odotettiin kiristyvän aiemmasta. Päätin lähteä tutkimaan toimeksiantoa, sillä halusin samalla oppia lisää franchising-toiminnasta, joka ei ollut minulle aiemmin erityisen tuttu aihealueena.

1.2 Työn tavoite ja aiheen raja

Toimeksiantajani antoi minulle hyvin vapaat kädet työni suorittamiseen ja aiheen rajaukseen. Päätin lähestyä aihetta kahdesta eri suunnasta, joiden yhteinen tavoite on selvittää kilpailutilanteen muutoksen vaikutuksia ravintolan toimintaan. Aluksi tein asiakaskyselyn ravintolan asiakkaille selvittääkseni asiakkaiden tyytyväisyyttä ravintolan palveluihin ja mieltymyksiä ravintolan ominaisuuksien suhteen. Kyselystä voi toivon mukaan päätellä toimeksiantajani ravintolan etuja kilpailijaan nähden. Analysoin myös ravintolan myynnin kehitystä vertailemalla tuloslaskelmia edellisen vuoden vastaaviin tuloslaskelmiin. Tuloksia analysoimalla pyrin selvittämään, onko myyntituloksissa vaihtelua, ja selittääkö mahdollisesti kilpailijaravintolan saapuminen näitä muutoksia. Yhdessä näiden tulosten tavoitteena on antaa toimeksiantajalle kattava kokonaisuus sekä asiakkaan näkökulmasta, että talouden näkökulmasta.

Tutkimustani tukemaan tarvitsin myös vankan teoriaperustan. Teoriaperustaa varten halusin lähteä tutkimaan franchising-konseptin kehitystä Suomessa yleisesti, franchising-toiminnan peruseriaatteita, franchising-alan nykytilannetta Suomessa sekä franchising-yrittäjyyttä ja sen mahdollisia erityisiä hyötyjä uuden yrittäjän näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan

halusin löytää ajankohtaista tietoa franchising-toiminnasta kattavasti. Suomenkielistä lähteitä on julkaistu aiheesta vielä suhteellisen vähän, mutta pystyin käyttämään myös kansainvälistä kirjallisuutta franchising-toimintaan yleisesti perehtyessä.

Opinnäytetyöni varsinaisena tarkoituksena ei ole löytää uusia konkreettisia kehityskeinoja kohdeyritykseni liiketoiminnalle, vaan tarjota analyysini toimeksiantajalle ja antaa heidän itse käyttää hyväksi kerättyä tietoa. Toivon, että työni antaa selkeän analyysin muuttuneen kilpailutilanteen vaikutuksista kohdeyritykseeni, ja toimeksiantajani voi halutessaan peilata sen tuloksia tulevaisuuden näkymiin. En kuitenkaan itse pysty tekemään kattavia johtopäätöksiä ja arviointoja yrityksen menestyksestä tai kilpailutilanteen muutoksista tulevaisuudessa.

1.3 Rakenne

Tämän työn toisessa luvussa avaan franchising-toiminnan peruseriaatteita ja sen tärkeimpiä käsitteitä. Kerron lyhyesti konseptin historiaa, sen rantautumista Suomeen ja sen viimeisien vuosikymmenten kehitystä Suomessa. Selvitän myös franchising-toiminnan jakautumista toimialoittain, ja paneudun hieman syvemmin ravintola-alan franchising-ketjuihin. Pohdin myös suomalaisen franchising-toiminnan kansainvälistymisen mahdollisuuksia ja edellytyksiä.

Kolmannessa luvussa käsittelen syvemmin franchising-yrittäjyyttä. Pohdin franchising-yrittäjyyden houkuttelevuutta ja hyötyjä erityisesti vasta aloittavalle yrittäjälle, mutta myös mahdollisia huomioon otettavia seikkoja, jotka eivät vastaa aina ideaaleja käsityksiä alasta. Lisäksi kerron aloittavan franchising-yrittäjän alkuinvestointitarpeesta ja muista franchising-antajan vaatimista maksuista, sekä franchising-antajan ja -ottajan välisestä sopimuksesta.

Neljännessä luvussa avaan asiakaskyselyn rakennetta tarkemmin, arvioin sen luotettavuutta ja esittelen sen tuloksia kaavioiden avulla. Viidennessä luvussa esittelen myyntiverailun tuloksia analysoimalla tuloslaskelmien tuottoja ja kuluja. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa vedän viimeiset johtopäätökseni molempien tutkimusteni tuloksista ja arvioin työni alkuperäisten tavoitteiden saavuttamista ja omaa oppimistani.

2 Franchising-toiminta Suomessa

Franchising on vielä suhteellisen tuore ilmiö Suomessa, ja se on ottanut kunnolla tuulta alleen vasta parin viime vuosikymmenen aikana. Maailmalla franchising on ollut paljon suositumpi ja tunnetumpi ilmiö jo kauemmin: Laakson (2005, 14, 19) mukaan toimintamalli on saanut virallisesti alkunsa USA:sta 1950-luvulla, josta se on saapunut Eurooppaan ja lopulta 1970-luvulla Suomeen. Khan (2015, 2) kertoo kuitenkin toimintamallin juurten tulevan jo 1700-luvun Ranskasta, josta myös termi ”franchising” on saanut alkunsa.

Ensimmäiset franchising-ketjut Suomessa eivät toimineet aivan perinteisellä franchising-mallilla, vaan franchising-ottaja Suomessa toimi eräänlaisella lisenssillä tai master-oikeudella, jonka avulla se pystyi levittämään konseptia eteenpäin Suomessa. Esimerkiksi pika-ruokaketjut Carrols ja Wimpy toimivat tällä mallilla. Suomalaisen franchising-toiminnan alkuaikat olivat lähinnä ulkomaalaistaustaisten yritysten toimintaa, ja 1970–1980-luvuilla tämä ”amerikkalainen business-malli” ei oikein innostanut suomalaisia. Vasta 1990-luvun puolessa välissä alkoi franchising vakiintumaan Suomessa ja suomalaisetkin innostuivat hyödyntämään toimintamallia. (Laakso H. 2005, 20.)

Suomessa myöhäinen innostus omaksua franchising-konsepti liiketoimintaan ei kuitenkaan tunnu haittaavan nykymenoa: FranCon Franchise Consultingin ja Suomen Franchising-Yhdistyksen (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017a, 18–19) toteuttaman kasvuseelvityksen mukaan franchising-ala työllistää arviolta jopa 100 000 suomalaista vuonna 2017, ja vuoden 2018 loppuun mennessä arvioidaan olevan tarve vielä 5 000 työntekijälle lisää. Tutkimukseen vastanneista ketjujohtajista peräti 74 prosenttia uskoi tarvitsevansa lisää työvoimaa ketjunsä yrittäjille ja ketjun omiin yksiköihin. Tuloksilla on huomattava ero kaikkiin pk-yrityksiin verrattuna: Pk-yritysbarometrin mukaan kaikista pk-yrityksistä vain 24 prosenttia odotti henkilöstönsä määrän kasvavan seuraavien 12 kuukauden aikana.

Tässä luvussa pyrin tarkentamaan, miten franchising-toimintamalli toimii ja mikä on sen perusrakenne, miten franchising on jalkautunut Suomeen viime vuosikymmenien aikana ja mitä alalle kuuluu nykyään. Käyn myös kevyesti läpi tulevaisuuden näkymiä Suomen franchising-kentällä.

2.1 Franchising-toimintamalli ja tärkeimpiä käsitteitä

Franchising-toiminnalla on siis aina kaksi osapuolta: **Franchising-antaja** on yritys, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle. **Franchising-ottaja** on vastavuoroisesti yritys, joka vastaanottaa oikeuden franchising-antajan liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen. **Franchising-yrittäjä** toimii siis franchising-ottajana. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017, s.41)

Khan (2015,1–2) kuvailee kirjassaan franchising-toimintaa kaikista dynaamisimmaksi liiketoimintamalliksi, ja kertoo monien kansainvälisten tutkijoiden uskovan, että franchisingista on tullut ”primary method of doing business worldwide”, suomennettuna ensisijainen tapa tehdä bisnestä. Khan jatkaa muistuttamalla, että toisaalta, suosioista ja taloudellisesta painoarvosta huolimatta, käsitteenä franchising on vielä suhteellisen huonosti tunnettu ja ymmärretty. Jotkut käsittävät franchisingin olevan ala itsessään tai yhdistävät sen erityisesti tiettyyn alaan, kuten pikaruoka-ketjuihin. Franchising on kuitenkin niin sanottu sateenvarjotermi, joka kattaa suuren joukon aloja ja toimintoja. Franchising-toiminta ei ole sidottu tiettyyn alaan, vaan sen voima tulee sen kyvystä mukautua jatkuvasti laajenevaan tarjontaan eri aloja, markkinoita, tuotteita ja palveluja.

Franchising on siis yksi liiketoiminnan muoto. Mutta mitä franchising käytännössä tarkoittaa? Suomen Franchising-Yhdistys ry:n artikkelissa (2017, 40) avataan käsitettä selkeästi: ”Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperusteista yhteistyötä, jossa franchising-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltujen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia”. Laakso (2017b, 32) yksinkertaistaa vielä käsitteen idean: ”Franchising on tiedon siirtoa. Siinä alkava yrittäjä ostaa franchising-antajalta osaa mistä, jonka perustalle se perustaa liiketoimintansa.”

Combs (2004, teoksessa Khan, 2015, 4) kertoo franchising-toiminnalla olevan kaksi ominaisuutta. Ensimmäisenä, franchising toimii tyypillisesti aloilla, joihin liittyy paljon asiakkaan lähellä tapahtuvaa palvelua. Tällöin ketjuuntuminen ja toimipaikkojen levittäytyminen ovat olennaisessa asemassa toiminnalle. Toisena erityispiirteensä on tarkasti laadittu sopimus päätösoikeuksista ja voitonjaosta franchising-antajan ja franchising-ottajan välillä. Murray (2006, 23–24) taas luettelee neljä asiaa, jotka franchising-antajalla täytyy olla kunnossa menestyäkseen: Standardisointi, ainutlaatuinen myyntiväittämä, toiminnan helppous ja myyntikate. Standardisoinnilla tarkoitetaan yhteisten toimintatapojen laatimista (SFS ry), ja tässä tapauksessa tuotteen tai palvelun samankaltaisuutta eri ketjujen

liikkeissä. Tuotteen ja koko asiakaskokemuksen tulisi olla sama jokaisessa ketjun liikkeessä. Murray kuvailee ainutlaatuista myyntiväittämää itse asiassa ideaaliksi ajatukseksi, jossa tuote tai palvelu on ominaisuuksiltaan niin erityinen, että se erottuu selkeästi kilpailijoistaan, tai oikeastaan sillä ei enää ole varteenotettavia kilpailijoita, eikä sitä voi kopioida. Tämän kaltainen erottuminen on hyvin harvinaista markkinoilla, joten usein pyritään vain erottautumaan tarpeeksi kilpailijoista esimerkiksi brändin avulla. Toiminnan helppoudella Murray tarkoittaa, että uuden franchising-yrittäjän tulisi olla helppo oppia tarvittavat taidot franchising-toiminnan aloittamiseksi. Franchising-antajat kouluttavat useimmiten uusia yrittäjiä, mutta koulutuksen taso ja pituus vaihtelevat laajalti. Myös myyntikatteen tulee tietenkin olla kunnossa kuten kaikessa liiketoiminnassa yleensäkin, mutta franchising-yrittäjä maksaa katteestaan vielä osuuden franchising-antajalleen, joten katetta täytyy olla tuotteilla tarpeeksi, jotta omaankin taskuun jää jotain.

2.2 Toimintamallin kehitys Suomessa

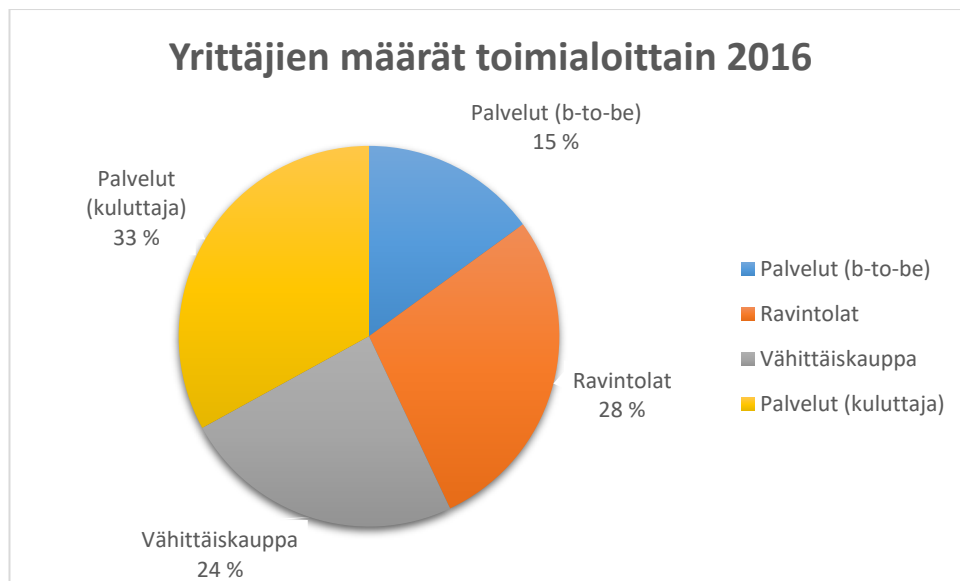
Kun Suomeen alkoi 1970-luvulla rantautua ensimmäisiä franchising-ketjuja, ne eivät toimineet aivan perinteisellä franchising-mallilla, vaan franchising-ottaja Suomessa toimi eräänlaisella lisenssillä tai master-oikeudella, jonka avulla se pystyi levittämään konseptia eteenpäin Suomessa. Näitä olivat esimerkiksi pikaruokaketjut Carrols ja Wimpy. Varsinaiset ensimmäiset yritykset, jotka hyödynsivät franchising-mallia, tulivat lähinnä vähittäiskaupan alalta. Näitä olivat muun muassa Yves Rocher ja The Body Shop. (Laakso 2005, 19–21).

Ensimmäinen suomalainen franchising-toimintamallia hyödyntävä yritys oli luultavasti Seppälä Oy, joka aloitti myymäläverkostonsa kasvattamisen vuonna 1976, ja ainakin kaksi myymälää toimi franchising-periaatteella yksityisten franchising-ottajien omistuksessa. Sittemmin Seppälän franchising-toiminta päättyi vuonna 1999, kun viimeinenkin franchising-ottaja myi toimintansa Stockmannille, jonka omistuksessa Seppälä tällöin oli. 1990-luvulla alkoi kotimaisia franchising-antajia syntyä tiheämpään tahtiin. Vuoteen 2003 mennessä, ulkomailta tulleet ketjut mukaan luettuna, franchising-antajia oli Suomessa jo 177. Ketjujen yksiköitä oli yli kuusi tuhatta ja ne työllistivät yhteensä 46 000 työntekijää. Luvut ovat vain suuntaa antavia, sillä luvut perustuvat Suomen Franchising-yhdistyksen keräämiin tietoihin, ja yritykset itse ovat saaneet tutkimukseen vastatessaan määrittää, harjoittavatko ne franchising-toimintaa vai eivät. Tiedot perustuvat siis vapaaehtoisuuteen, eivätkä näin välttämättä kata kaikkia franchising-toimintaa harjoittavia yrityksiä Suomessa. (Laakso 2005, 19–21, Stockmann Oyj 2000, 25).

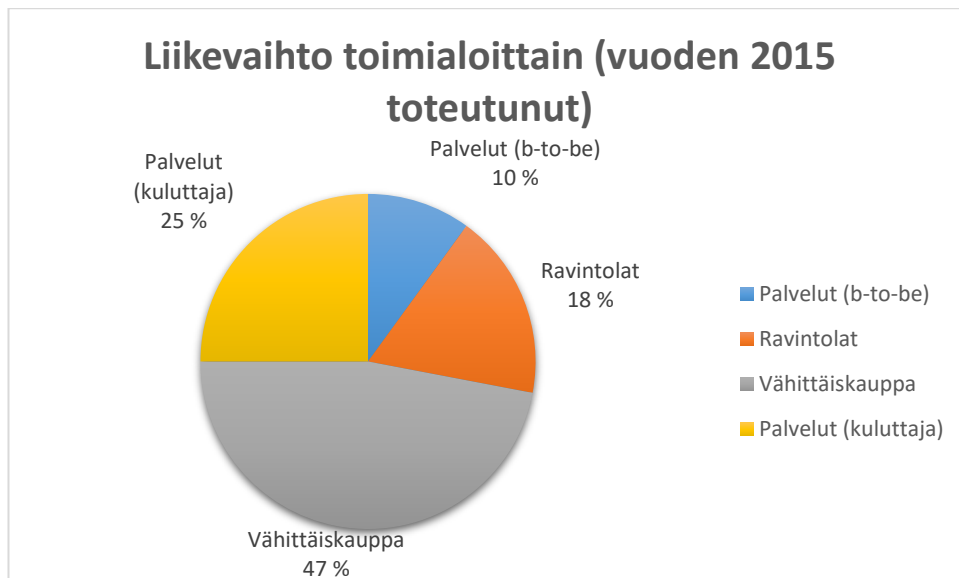
Nykyään franchising-ketjuja on Suomessa jo noin 300 ja ne työllistävät noin 100 000 työntekijää monilla eri toimialoilla. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin toimialojen jakautumista ja ketjuyritysten toimintaa eri aloilla. Suomalaisen franchising-liiketoiminnan vuosittainen arvo on jo noin 5,5 miljardia euroa (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017b). Pentikäinen (2017, 8) kuvailee Franchising-yrittäjyyden aseman kehittyneen osana Suomen kansantaloutta viime vuosina voimakkaasti ja kertoo sen kasvaneen alana huomattavasti enemmän kuin kansantalous Suomessa keskimäärin.

2.3 Franchising-toiminta eri toimialoilla

Viimeisimmän tutkimustiedon (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017a, 18–19) mukaan vuodelta 2016 franchising-toimintaa harjoittavat yritykset ovat jakautuneet toimialoittain seuraavasti: 48 prosenttia franchising-ottajista toimii palvelualalla (33 prosenttia kuluttajapalvelut ja 15 prosenttia b-to-b-palvelut), 28 prosenttia toimii ravintola-alalla ja 24 prosenttia vähittäiskaupan alalla. Liikevaihdosta 35 prosenttia tulee palvelualalta (25 prosenttia kuluttajien palvelut ja 10 prosenttia b-to-b-palvelut), 18 prosenttia ravintola-alalta ja 47 prosenttia vähittäiskaupan alalta. Seuraavat kaaviot havainnollistavat tuloksia:



Kaavio 1. Yrittäjien määrät toimialoittain 2016. Suomen Franchising-Yhdistys ry, 2017a, 19.



Kaavio 2. Liikevaihto toimialoittain (vuoden 2015 toteutunut). Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017a, 19.

2.4 Franchising ravintola-alalla

Maailmalla eräitä tunnetuimpia franchisingketjuja ovat esimerkiksi McDonald's, Subway ja KFC eli Kentucky Fried Chicken. Suomessa listaan voisi lisätä vielä Kotipizzan ja Hesburgerin. Ne ovat kaikki pikaruokaketjuja, ja tästä luultavasti johtuukin yleinen olettaus, että franchising toimii pääasiallisesti juuri pikaruoka- ja ravintola-alalla. Myönnän itsekkin kuvitelleeni ennen aiheeseen perehtymistä ravintola-alan olleen suurin franchising-toimiala. Kuten aiemmista kaavioista (Kaaviot 1 ja 2) näkyy, tämä ei pidä ollenkaan paikkaansa. Vuonna 2016 vain 28 prosenttia franchisingyrittäjistä oli ravintola-alalla, ja franchisingyri- tysten liikevaihdosta yhteensä vuonna 2015 vain 18 prosenttia tuli ravintola-alalta.

Monet ravintolaketjut toimivat osittain franchising-yrittäjien omistuksessa ja osittain ketjun omassa omistuksessa. Tällainen symbioosi on tavallista, ja Khan (2015, 49) kertoo USA:n sadan myyntivolyymiltään suurimman franchising-ketjun ravintoloiden olevan keskimäärin 51 prosenttisesti franchising-ottajien omistamia ja 49 prosenttisesti franchising-antajan omia ravintoloita. Khanin mukaan ei kuitenkaan ole varmaa vastausta siihen, mikä on ideaali suhde näiden välillä, ja miksi ylipäänsä yritykset ovat levittäytyneen tietyin määrin franchising-toimintamallilla.

Tunnettuja franchising-toimintamallia hyödyntäviä ulkomailta saapuneita ravintolaketjuja Suomessa ovat esimerkiksi Subway, McDonald's sekä markkinoilla suhteellisen tuore, mutta kovaa nousukautta elävä Burger King (Franchise News 2017a). Tunnettuja ulko-

mailta saapuneita kahvilaketjuja ovat esimerkiksi Wayne's Coffee ja Starbucks. Täysin kotimaisia franchising-ketjuja ovat muun muassa Hesburger, Scanburger, Kotipizza, Pizza-taxi, Pancho Villa, Robert's Coffee, Picnic, Arnolds Bakery and Coffee Shop ja Marian konditoria (Suomen Franchising-Yhdistys ry, 2017a, 98–137). Lisäksi yksi mainitsemisen arvoinen tuore tulokas on Lähi-Idän pikaruokaa tarjoava Fafa's.Plats, joka on muutaman vuoden sisällä perustamisensa jälkeen vuonna 2011 onnistunut ketjuuntumaan onnistuneesti (Rinne, J. 2017). Suurin osa listatuista suomalaisista ketjuista on perustettu 80-luvun lopulla tai 90-luvun alkupuolella. Kuten aiempana onkin mainittu, tämä aika oli franchising-toiminnan nousukautta Suomessa.

2.5 Kansainvälistyminen ja tulevaisuuden markkinat

Suomessa olevista franchising-ketjuista on tällä hetkellä 75 prosenttia kotimaisia yrityksiä ja 25 prosenttia kansainvälisiä ulkomailta levinneitä yrityksiä (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017, 19). Sen lisäksi, että Suomeen tulee tasaisin väliajoin uusia ketjuja maailmalta, kuten suhteellisen tuore menestyjä Burger King ja vuoden 2017 lopulla ovensa avaava Taco Bell (Soisalon-Soininen, J. 2017), myös suomalaiset yritykset haluavat lähteä, ja ovat jo lähteneekin, kansainvälisille markkinoille. Tällä hetkellä 15 prosenttia suomalaisista ketjuista toimii kansainvälisesti 31:ssä eri maassa (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017, 18). Esimerkiksi Hesburger on onnistuneesti laajentanut toimintaansa Baltian maihin, ja onkin Suomen ja Baltian suurin hampurilaisketju. Lisäksi Hesburger aikoo avata seuraavan kymmenen vuoden aikana jopa 50 uutta ravintolaa Bulgariaan. (Franchise News 2017b, 4). Myös parturi-ketju M Room on menestynyt maailmalla, ja sillä on toimipisteitä jopa USA:ssa saakka (Franchise News 2017c, 12–13).

FranCon Franchise Consulting ja Suomen Franchising-yhdistys ry selvittivät viime vuonna tehdyssä kyselyssä suomalaisten franchising-ketjujen aikeita lähteä kansainvälisille markkinoille vuoden 2017 aikana. Kyselyyn haastateltiin 204:ää Suomessa toimivaa franchising-ketjun johdon edustajaa. Selvityksestä ilmeni, että 25 prosenttia eli joka neljäs franchising-ketju aikoi hakeutuvansa kansainvälisille markkinoille vuoden 2017 loppuun mennessä (Suomen Franchising-yhdistys ry 2017a, 18). Suomen Yrittäjien toimitusjohtaja Mikael Pentikäinen (2017,8) kertoo, että Kasvun ja kansantalouden näkökulmasta on erittäin hyvä uutinen, että suomalaisesta franchising-yrittäjyydestä on kehittymässä voimakkaasti vientiala.

Suomen Franchising-yhdistyksen toiminnanjohtaja Juha Vastamäki avasi selvityksen tuloksia: ”Franchising madaltaa yrittäjyyden kynnystä. Selvitys paljastaa, että myös työllistämisen kynnys on franchising-yrittäjille perinteisiä yrittäjiä matalampi.” Selvityksen tulokset

olivat optimistisempia kuin parina aiempänä vuonna tehtyjen selvitysten vastaavat tulokset. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017a, 19).

Sama kysely toteutettiin myös tänä vuonna, tällä kertaa yhteistyökumppaneina toimivat Telia, Ferratum, Lexia Asianajotoimisto sekä Suomen Franchising-Yhdistys ja tulokset julkaistiin syyskuussa 2017. Linja jatkui samana: Franchising-yrittäjillä on suhteellisen optimistiset kasvuennusteet. Tutkimukseen vastanneista ketjujohtajista 74 prosenttia uskoo tarvitsevänsä lisää sekä ketjunsä yrittäjille, että ketjun omiin yksiköihin. Pk-yritysbarometrin mukaan kaikista pk-yrityksistä vain 24 prosenttia odotti henkilöstönsä määrän kasvavan seuraavien 12 kuukauden aikana. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017b).

3 Franchising-yrittäjyys

Franchising-antajat hakevat jatkuvasti uusia yrittäjiä laajentaakseen ketjunsä toimintaa. Yrittäjiä houkutellaan ilmoituksissa ketjun tunnettavuudella, liiketoimintakoulutuksella ja yhteisillä markkinointikampanjoilla. Franchising-antajat tarjoavat usein kuukausittaisen talousraportoinnin, antavat suositukset tuotteiden hinnoittelulle ja tuotteet tilataan ketjun valmiiksi määrittämiltä toimittajilta, joiden kanssa on ehkä myös sovittu edulliset hankintaehdot. Aloittavalle yrittäjälle nämä ovat usein helpottavia tekijöitä, kun kaikesta ei tarvitse itse päättää ja huolehtia. Ilmoituksista jää helposti mielikuvaksi, että franchising on yrittäjyyden vapautta pienemmällä riskillä, ja tarvittaessa apua löytyy puhelinsoiton päästä.

Franchising kuulostaakin ensi silmäyksellä houkuttavalta vaihtoehdolta yrittäjyydelle. Täytyy kuitenkin muistaa, että siinä missä franchising helpottaa yrittäjän elämää tarjoamalla edellä mainittuja asioita, se myös vaatii yrittäjältä tiettyä sitoutumista ja kuuliaisuutta, ja menestyäkseen yrittäjän täytyy myös tehdä paljon töitä. Iain Murray (2006, 11–12) analysoi Iso-Britanniassa toimivien franchising-yrittäjien menestyskertomuksia, ja löysi yhteneviä menestystekijöitä, joiden ansiosta juuri nämä yrittäjät olivat onnistuneet franchising-ottajina. Sen lisäksi, että monilla oli aiempaa kokemusta samankaltaisista töistä työntekijän tai yrittäjän roolissa, haastatellut kertoivat opiskelleensa ahkerasti franchising-antajayrityksen toimintaa ennen päätöstään ryhtyä franchising-yrittäjäksi. He tiesivät alakotaiset toimintatavat, ketjun edellyttämät vaatimukset ja säännökset sekä olivat valmiita kouluttautumaan. Murray on itse asiassa sitä mieltä, että franchising-ottajaa ei voida kutsua itsensä-työllistäjäksi, vaikka yrittäjä onkin. Franchising-yrittäjyys antaa tietyn määrän itsenäisyyttä verrattuna työntekijän rooliin, mutta se ei anna täysinäistä vapautta päättää liiketoiminnasta.

Franchising ei siis ole taikasana menestykseen, eikä sovi jokaiselle. Franchising-yrittäjyys vaatii yhtä lailla omistautumista ja riskien ennakoinnista kuin yrittäjyys yleensäkin, mutta yrittäjäksi haluavan kannattaa pohtia saamansa tuen ja toisaalta taas rajoitteiden tasapainoa. Tässä kappaleessa pohditaan lisää franchising-yrittäjyyden hyviä ja huonoja puolia, tarkastellaan franchising-yrittäjyyden aloittamista käytännössä, kuten investointitarvetta sekä franchising-sopimuksen sisältöä, sekä käydään läpi erään ravintola-alan franchising-yrittäjän asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia.

3.1 Franchising-yrittäjyyden hyödyt ja mahdollisuudet

Franchising-yrittäjyyden hyötyjä pohtiessaan Khan (2015, 70–71) mainitsee ensimmäisenä franchising-ottajan mahdollisuuden päästä markkinoille tunnetun ja testatun **konseptin** avulla. Myös Ketju.fi-yrittäjärekrytointipalveluiden rekrytointikonsulttina toimivan Päivi Lääkön (2017, 56–57) mielestä tärkein etu aloittavalle franchising-ottajalle on valmis toimivaksi todettu konsepti: Näin yrityksen perustamisvaiheessa yrittäjän ei tarvitse maksaa konseptin kehittämiseen liittyviä suunnittelu- ja tuotekehityskuluja. Khan jatkaa avaamalla konseptin hyötyjä: Kun franchising-ketju on ollut toiminnassa jo jonkin aikaa, ja on saavuttanut vakaan aseman markkinoilla sekä asiakaskunnan keskuudessa, samaa tuotetta tai palvelua on helppo myydä myös franchising-yrittäjänä. Vakiintunut asiakaskunta on yksi vaikuttava etu franchising-yrittäjyyden saralla.

Franchising ei tietenkään takaa varmaa menestystä, mutta tarjoaa niin sanotut työkalut menestykseen. Näitä työkaluja yrittäjälle ovat **franchising-antajan tuki ja asiantuntijuus** tärkeillä osa-alueilla kuten toimipaikan sijainnin valinnassa, laitteiden valinnassa, hallinnossa, koulutuksessa ja markkinoinnissa. Tuen on tarkoitus olla jatkuvaa, ja apua pitäisi pystyä saamaan mihin tahansa liiketoiminnan ongelmaan ja kysymykseen. (Khan 2015, 72)

Standardit ja laatuseuranta ovat edellytyksiä menestyneelle yritykselle. Franchising tarjoaa yrittäjälle tietyt standardit sekä keinot laadunseurannalle. Khan (2015, 73–74) kertoo, että juuri vakiintuneiden standardien takia onnistuneet franchising-ketjut voivat myydä esimerkiksi aivan samannäköisiä ja -makuisia hampurilaisia eri puolella maata. Tietenkin standardien tulee olla tarpeeksi kohtuullisia ja joustavia, jotta ne voivat olla tavoitettavissa erilaisilla alueilla.

Franchising ei poista riskiä epäonnistua liiketoiminnassa, sillä yrittäjyydessä on aina riskinsä. Franchising kuitenkin **pienentää epäonnistumisen riskiä**, sillä franchising-ketjun tarjoama malli on jo tutkitusti toimiva, kehitetty liiketoimintamalli. Jos tähän vertaa yrityksen perustamista aivan itse alusta asti, on riski epäonnistua paljon pienempi. Pienemmästä riskistä kertoo myös FranCon Franchise Consultingin toteuttama kasvuselvitys vuodelta 2016. Vastamäki (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017a, 17) avaa selvityksen tuloksia: ”Franchising madaltaa yrittäjyyden kynnystä. Selvitys paljastaa, että myös työllistämisen kynnys on franchising-yrittäjille perinteisiä yrittäjiä matalampi.” Myös Lääkkö (2017, 56–57) kertoo, että useiden kansainvälisten tutkimusten mukaan franchising-yrittäjistä vain yksi kymmenestä lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden toimintavuoden aikana, kun tavallisista yrittäjistä jopa kaksi kolmesta joutuu lopettamaan toimintansa.

Khan (2015, 75) mainitsee vielä **luotonsaannin** yhdeksi franchising-toiminnan eduksi. Hänen mukaansa pankit ja muut rahoitusyhtiöt tarjoavat rahoitusta helpommin aloittavalle franchising-yrittäjälle kuin tavalliselle yrittäjälle, sillä franchising-yrittäjällä on taas ketjun tunnettavuus ja vakiintuneisuus puolellaan. Myös ketjun yrittäjien verkostoa voi käyttää hyödyksi. Khan kertoo olevan tavallista, että toiset franchising-ketjun yrittäjät lainaavat rahaa toisilleen esimerkiksi tilanteessa, jossa yrittäjä haluaa laajentaa toimintaansa.

Vakiintuneella franchising-antajalla on usein oma **R&D-osastonsa**, eli tutkimus- ja kehitystyöhön omistautuneita henkilöitä, jotka jatkuvasti kehittävät ja testaavat uusia tuote- ja palvelumahdollisuuksia ja parannusehdotuksia. Franchising-ottaja pääsee näin ollen osaksi hyötymään kehitystyön tuloksista, joihin menee tavallisilta yrittäjiltä paljon aikaa ja vaivaa, rahasta puhumattakaan. (Khan 2015,76)

Murray (2006, 35–36) lisää vielä listaan **yksinoikeuden** tiettyyn alueeseen. Kun franchising-toiminnan aloittaa, yrittäjä saa sopimuksen mukaan tietyn alueen, jossa toimia. Tälle alueelle ei saa tulla muita saman franchising-ketjun liikkeitä kilpailemaan. Tietenkin, jos alueelle saapuu muiden yritysten kilpailijoita, asialle ei voi mitään.

3.2 Franchising-yrittäjyyden haasteita ja rajoitteita

Niin paljon kuin edellisessä kappaleessa kerrottiinkin franchisingin hyvistä puolista, täytyy myös muistaa, että franchising-toiminnalla on myös omat rajoitteensa. Mitä tulee yleisesti-kin liiketoimintasuhteisiin, myös franchising-antajan ja -ottajan välinen suhde on olennaista molempien menestykselle. Franchising-sopimuksen, joka allekirjoitetaan franchising-antajan ja -ottajan välillä, on tarkoitus edesauttaa tämän suhteen toimimista. Jos sopimus on kuitenkin kirjoitettu epätasapainoisesti, voi suhde olla epämieluisa toiselle osapuolelle, yleensä franchising-ottajalle.

Khanin (2015, 78) mukaan yksi asia, jota kannattaa varoa franchising-yrittäjyyttä harkitessa, on **liian korkeat tai liioitellut odotukset**. Joskus franchising-antajat antavat uusille yrittäjille epärealistisen kuvan yrityksestä ja yrittäjyydestä. He kertovat ikään kuin idealistista kuvaa, miten yrittäjä voisi parhaimmassa tapauksessa menestyä, mutta aina tavoitteet eivät täyty. Myös yrittäjällä voi olla liian korkeat odotukset. He odottavat menestystä heti, ehkä kuultuaan muiden ketjun yrittäjien onnistumisista, mutta pettyvät huomattaessaan menestyksen olevan suuremman työn takana. Yrittäjä saattaa myös olla tulkinnut sopimuksen ehtoja väärin, ja se on johtanut häntä harhaan ja väärin luuloihin. Yrittäjät eivät myöskään aina ymmärrä, miten alakädessä he ovat suhteessaan franchising-antajiin:

Franchising-antajilla on usein vahvaa lakiosaamista puolellaan, ja yrittäjälle oikeustoimet tulevat kalliiksi.

On tärkeää muistaa, että franchising-yrittäjyys eroaa perinteisestä yrittäjyydestä myös **vapauksien** suhteen. Alueoikeuksista voi olla hyötyä, yhtä lailla kuin haittaakin: Franchising-antaja voi kieltää sopimuksessa yrittäjää laajentamasta toimintaansa, tai vaikka rajoittaa toimipaikan aukioloaikoja. Yrittäjä voi keksiä monenlaisia muitakin tapoja kasvattaa liike-toimintaansa, kuten vaikka aloittaa kotiinkuljetuspalvelun tai muokata ravintolan ruokalis-taa alueelle sopivammaksi, mutta franchising-antaja voi kieltää häntä toteuttamasta suun-nitelmiaan. Franchising-keskuksissa käsitellään uusia ideoita usein byrokraattisesti ja voi olla vaikeaa vakuuttaa franchising-antajaa harkitsemaan suostumista näihin ideoihin. (Khan 2015, 79, Lääkkö 2017, 58)

Murray (2006, 37) listaa yhdeksi franchisingin heikkoudeksi **joustamattomuuden**. Nyky-maailmassa yritysten täytyy olla nopeita muokkautumaan markkinoille sopiviksi trendien vaihdellessa ja globalisaation nopeuttaessa kehitystä. Murrayn mukaan franchising-ketjut ovat varsin hitaita mukautumaan muutoksiin tarkkaan laadittujen toimintamalliensa, sään-nöstensä ja suurten verkojensa vuoksi. Tämä voi olla turhauttavaa yrittäjille, jotka usein ensi kädessä huomaavat muutostarpeita, mutta eivät voi itse tehdä asialle mitään.

Khan (2015,80–81) kertoo myös **haasteiden puutteen** sekä **yliriippuvaisuuden** vaivaa-van joskus franchising-yrittäjiä. Jonkin ajan jälkeen, kun liiketoiminta on vakiintunutta, voi arki tuntua liian rutiininomaiselta suorittamiselta, kun omaa luovuutta ei oikeastaan saa käyttää. Siinä missä franchising-yrittäjän täytyy toimia tietyn standardin mukaan, tavallinen yrittäjä voi keksiä uusia keinoja kehittää liiketoimintaansa ja pyrkiä luomaan uusia mahdol-lisuuksia etenemiselle. Yliriippuvainen franchising-yrittäjä taas luottaa liikaa franchising-antajaansa, ja pyytää neuvoja jatkuvasti pystymättä itse toimimaan omien päätöstensä va-rassa niissäkin asioissa, joista saisi päättää itse. Tämä voi tulla kalliiksi yrittäjälle, sillä päätösten tekeminen viivästyy ja monesti yrittäjä pystyisi havainnoimaan tilannetta itse paljon paremmin ruohonjuuritasolta, kuin franchising-antaja franchising-keskuksesta.

Yle MOT julkaisi kiinnostavan dokumentin franchising-yrittäjien negatiivisista kokemuk-sista vuonna 2011. Dokumentti antoi äänen franchising-yrittäjille, jotka kokivat tulleen harhaan johdetuksi franchising-antajien komeilla myyntipuheilla, ja velkaantuivat pahasti. Eräs kotipizza-yrittäjä sai kontolleen yli 100 000 euron henkilökohtaiset velat hakeutues-saan lopulta konkurssiin ja luopuessaan liiketoiminnasta, sillä franchising-antajan kanssa allekirjoitetussa sopimuksessa oli hän lupautunut myös omavelkaiseen takaukseen. Doku-mentissa haastateltiin yritys juridiikan professoria, joka kommentoi sopimusten olevan

usein hyvin epätasapainoisia franchising-antajan eduksi. Dokumentissa haastateltu entinen Kotipizzayrittäjä kertoi myös saaneensa erittäin vähän tietoa ja aikaa perehtyä sopimukseen ennen allekirjoitusta. Haastatellut kertoivat myös kokeneensa painetta olla tuomatta näitä epäkohtia julki sopimusakkojen pelossa. Myös edunvalvonta Suomessa keskittyy pääasiassa franchising-antajiin. Suomen Franchising-Yhdistys ry on periaatteessa luotu edistämään franchising-toimintaa Suomessa ja sillä on oma eettinen lautakunta, josta pyytää ristiriitatilanteessa apua. Kuitenkin, yhdistyksen hallituksessa istuu samoja franchising-ketjujen johtohenkilöitä, joita vastaan yrittäjät yrittävät pyytävät apua. Toisin kuin monissa muissa maissa, Suomessa ei vielä ole lainsäädäntöä tukemaan erityisesti franchising-toimintaa, vaan ollaan tyydytty suuntaviivoihin, Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettisiin sääntöihin, joita vain yhdistyksen omat jäsenet ovat velvoitettuja noudattamaan. (Yle MOT, 2015).

3.3 Yrittäjyyden hinta – alkuinvestoinnit ja maksut

Franchising-maksuja on yleensä kolmenlaisia: aloitusvaiheessa maksettava liittymismaksu, koko sopimussuhteen ajan maksettavat yhteistyömaksut ja erikseen veloitettavat palvelumaksut. **Liittymismaksu** on kertaluontoinen maksu, joka maksetaan vastineeksi oikeudesta toimia osana franchising-ketjua sekä luvasta käyttää konseptia liiketoiminnassaan. Useissa ketjuissa on kuitenkin käytäntönä, että maksu on yksikkökohtainen, eli liittymismaksu maksetaan jokaisesta yrittäjän avaamasta toimipisteestä erikseen. Liittymismaksua ei myöskään palauteta sopimuksen päätyttyä. Liittymismaksun tarkoitus on kattaa osa franchising-antajan kuluista, joita kertyy uuden franchising-ottajan etsimisestä ja koulutuksesta. Liittymismaksun lisäksi yrittäjän tulee ottaa huomioon muut aloittaessa tarvittavat osatekijät, esim. investointitarve uuteen kalustoon, toimitiloihin ja somistukseen, sekä varautua alun käyttöpääomatarpeeseen. Franchising-antajat osaavat usein arvioida investointitarpeen suuruuden uudelle yrittäjälle. (Laakso 2005, 88–97.)

Yhteistyömaksut, eli rojaltit tai ketjumaksut, ovat jatkuvia, franchising-antajan kannalta liittymismaksua tärkeämpiä maksuja. Franchising-ottaja maksaa yhteistyömaksuja koko ketjussa olonsa ajan, ja niiden suuruus on yleensä riippuvainen franchising-ottajan toteutuneesta liikevaihdosta. **Palvelumaksuja** muodostuu palveluista, joita ketjun jäsenet hankkivat keskitetysti. Näitä palveluita ovat tyypillisesti markkinointi-, mainonta-, kirjanpito-, it-, tai juridiikan palvelut. Keskitettyjä palveluita hyödyntämällä saa palveluista usein määrälennuksia. Franchising-antajan tehtävänä on sopia nämä sopimukset ja kerätä sitten maksusuudet kaikilta jäseniltä palvelumaksujen muodossa. (Laakso 2005, 88–97.)

Suomen Franchising-Yhdistys on kerännyt tuoreimmassa alkuvuonna julkaistussa kirjassaan (2017, 98–137) listan tämänhetkisistä jäsenistään sekä ehdokasjäsenistään. Jäseniä oli vuoden 2016 lopulla 46 ja ehdokasjäseniä 32. Suomen Franchising-yhdistyksen ravintola-alan jäsenien liittymismaksu vaihtelee noin 10 000 euron ja 20 000 euron välillä, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Yhteistyömaksu on noin 6–7 prosenttia liikevaihdosta. Lisäksi ravintoloihin täytyy tietenkin investoida esimerkiksi kalustoa ja tiloja varten, ja arvio investointitarpeesta vaihtelee franchising-antajien mukaan pääosin 50 000 ja 200 000 euron välillä ravintolasta/kahvilasta riippuen. Tähän summaan ei sisälly käyttöpääomaa. Burger Kingillä investointitarve on jopa 700 000 euroa ilman käyttöpääomaa.

4 Asiakastyytyväisyyskysely Case-yritykselle

Osana opinnäytetyötäni laadin toimeksiantajalleni myös asiakastyytyväisyyskyselyn. Kyselyn ei sinänsä ollut tarkoitus tuoda uutta asiaa franchising-yrittäjyyden näkökulmasta, mutta enemmänkin auttaa case-yrittäjää kuulemaan asiakkaiden mielipiteitä ja ehdotuksia ravintolaan liittyen, jotta uuden kilpailutilanteen myötä he pystyisivät paremmin vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. Kyselyssä selvitettiin ensin asiakkaiden mielipiteitä case-ravintolan franchising-ketjusta yleisesti ja asioinnin säännöllisyydestä ketjun ravintoloissa, ja sitten tarkennettiin kysymyksiä koskemaan vain case-yrityksen ravintolaa. Lisäksi case-yrittäjää kiinnosti asiakkaiden maksutapatottumukset, joten lisäsin pari kysymystä loppuun niitä koskien. Kaikki kyselyn kysymykset löytyvät liitetiedoista (Liite 1).

Toivoin työni antavan toimeksiantajalleni arvokasta asiakastietoa. Keräämäni aineiston pohjalta pystyin arvioimaan asiakkaiden mieltymyksiä ravintolasta sekä yrityksen asemasta muiden alueen ravintoloihin verrattuna. Tätä tietoa voi hyödyntää esimerkiksi yrityksen asiakaspalvelun ja markkinoinnin suunnittelussa ja kyselystä ilmenevien puutteiden kehittämisessä.

Kysely oli malliltaan kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävää otantajoukkoa (Heikkilä 2014). Kyselyn perusjoukkona toimi ravintolassa asioivat asiakkaat. Kysely oli alun perin tarkoitus suorittaa yhtenä päivänä, mutta pian selvisi, että asiakkaat eivät mielellään jääneet täyttämään kyselylomaketta, ja vastausprosentti jäi olemattoman pieneksi. Ravintolassa käy asiakkaita noin 200 päivässä, ja kyselylomaketta tarjottiin suurimmalle osalle kassalla. Ruuhka-aikaan saattoi kysely jäädä tarjoamatta työntekijöiden kiireen vuoksi. Kyselyn jakoa jatkettiin, ja kestitkin yli kaksi viikkoa saada lopulta reilu 80 vastausta.

4.1 Kyselyn reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiutta voidaan arvioida miettimällä, onko tutkimuksella mitattu sitä, mitä oli tarkoitus, sisältääkö se systemaattisia virheitä, ja antaako se keskimäärin oikeita tuloksia. Reliabiliteettia voi arvioida pohtimalla, onko tutkimus toistettavissa samanlaisin tuloksin. Otoksen tulisi olla tarpeeksi suuri ja edustava. (Heikkilä 2014)

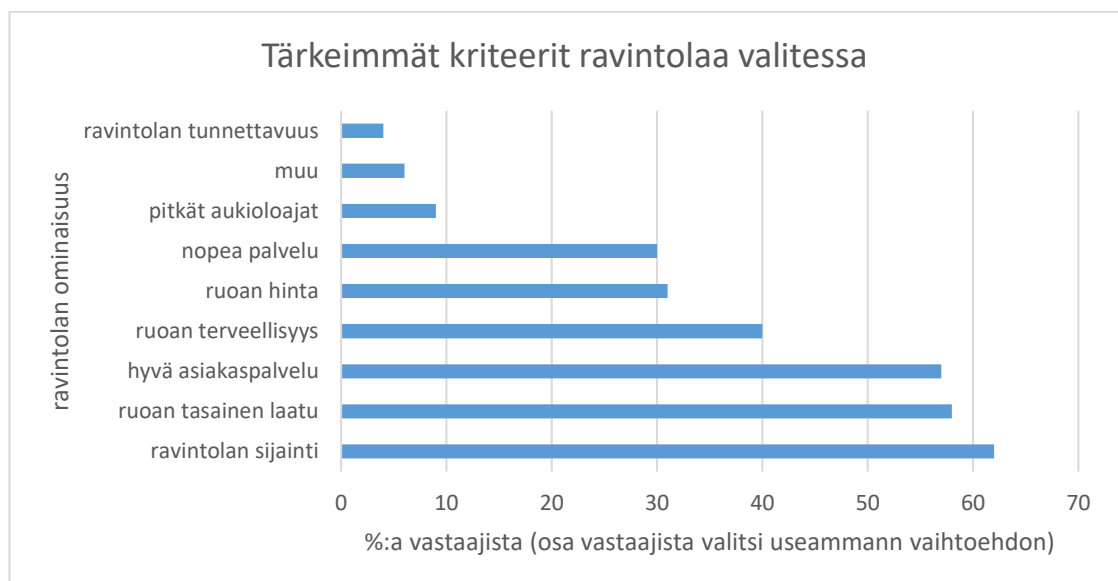
Tavoitteenani oli saada vastauksia kyselyyni sadasta kahteen sataan vastausta. Kyselyyn osallistui loppujen lopuksi kuitenkin vain 81 henkilöä. Tämä on suhteellisen pieni määrä,

eikä yleisesti vielä täysin riittävä tuottaakseen luotettavia tuloksia. Tämä täytyy ottaa huomioon kyselyn tuloksia lukiessa. Otanta oli kuitenkin onnistunut, sillä vastanneet olivat kaikki case-ravintolassa asioivia asiakkaita. Virhearviossa täytyy ottaa myös huomioon mahdollisuus tahallisesti tai tahattomasti väärin vastanneiden otantaa vääristävistä vastauksista.

4.2 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma oli tasainen: 51 prosenttia vastanneista oli miehiä ja 47 prosenttia naisia. Noin 2 prosenttia jätti vastaamatta tämän kohdan tyhjäksi. Ikäjakaumassa näkyi selkeä paino nuoremassa sukupolvessa: Kyselyyn vastanneista 52 prosenttia oli 20–30-vuotiaita, ja yhteensä 64 prosenttia kaikista vastaajista oli alle 30-vuotiaita. Paikallisia, samassa tai viereisissä kaupunginosissa asuvia, asiakkaita oli 70 prosenttia vastaajista. Kyselyyn vastaajista 73 prosenttia kertoi asioivansa ketjun ravintoloissa vähintään kerran tai pari kuussa, 15 prosenttia asioi jopa viikoittain tai useammin. Ensimmäistä kertaa ravintolassa kävi 2 prosenttia asiakkaista.

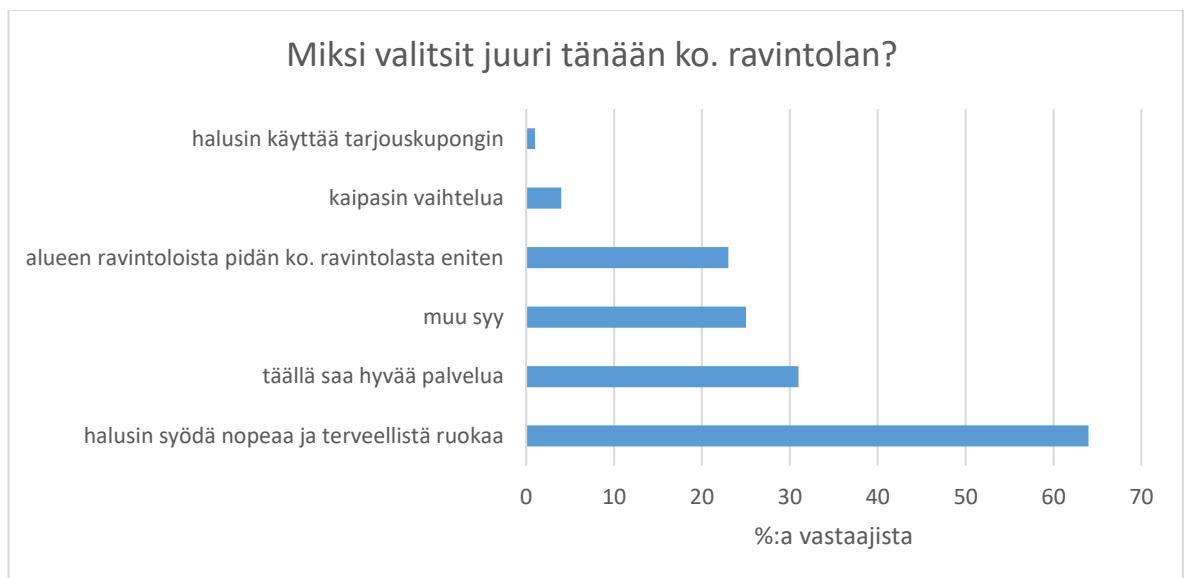
Tärkeimmäksi kriteeriksi ruokapaikkaa valitessa valikoitui ravintolan sijainti. Muita tärkeitä kriteereitä olivat ruoan tasainen laatu, hyvä asiakaspalvelu ja ruoan terveellisyys. Myös ruoan hinta ja nopea palvelu nousivat esille asiakkaiden vastauksista. Vähiten tärkeimmiksi koettuja kriteereitä olivat ravintolan pitkät aukioloajat sekä ravintolan tunnettavuus. Muun syyn valinneet kertoivat ruoan maun olevan heille tärkeä. Vastaajat saivat halutesaan valita useamman ominaisuuden. Seuraava kaavio havainnollistaa tuloksia:



Kaavio 3. Tärkeimmät kriteerit ravintolaa valitessa.

Vastaajista 85 prosenttia oli sitä mieltä, että valitut kriteerit sopivat case-yrityksen ravintolaketjun ravintoloihin. 7 prosenttia vastasi kriteereiden sopivan vain osittain, ja 7 prosenttia ei osannut sanoa tai ei vastannut.

Kysymykseen, miksi asiakkaat valitsivat juuri kyseisen ravintolan ruokapaikakseen kyseisenä päivänä, sai valita useamman vastausvaihtoehdon. 64 prosenttia vastasi halunneensa syödä jotain nopeaa ja terveellistä. Hyvän palvelun takia oli saapunut 31 prosenttia asiakkaista, alueen ravintoloista eniten piti case-ravintolasta 23 prosenttia. Lisäksi asiakkaat kirjoittivat vapaaseen kenttään muita syitä, joista ravintolan sijainti ja ruoan maku nousivat esille vahvasti.



Kaavio 4. Miksi valitsit juuri tänään ko. ravintolan?

Jopa 89 prosenttia vastanneista kertoi aikovansa asioida ravintolassa uudestaan melko tai hyvin todennäköisesti. Yksi vastasi asioivansa uudestaan melko epätodennäköisesti ja 5 prosenttia vastaajista jätti kohdan tyhjäksi.

Kysymykseen käytetyistä maksutavoista vastaajat kertoivat käyttävänsä pankkikorttia selvästi eniten. Myös käteistä, luottokortteja ja Edenred-lounasseteleitä ja -korttia käytettiin. Yksi vastaaja kertoi käyttäneensä puhelinmaksua. Vain kaksi ehdotti uutta maksutapa-vaihtoehtoa: Mobilepayta ja jonkinlaista ladattavalla saldolla toimivaa lahjakorttia ketjun ravintoloihin. Wolt-palvelua oli käyttänyt vain viisi asiakasta. Neljä heistä olivat melko tyytyväisiä palveluun, ja yksi ei ollut erityisen tyytyväinen tai tyytymätön. Wolt-palvelua kritisoitiin hieman kalliiksi toimitusmaksultaan.

4.3 Johtopäätökset

Kyselyn tuloksista voi päätellä ensinnäkin asiakaskunnan olevan nuorta ravintolassa. 20–30-vuotiaat olivat selkeästi suurin kävijäryhmä. Tämä ei ollut minulle sinänsä yllätys, sillä mielestäni ketjun imago on hyvin nuorehko ja mainoskampanjat vuosien varrella ovat selvästi yrittäneet vedota nuoriin aikuisiin.

Asiakaskunta oli myös suurimmaksi osaksi paikallista. Vain noin 30 prosenttia vastaajista tuli kauempaa kuin lähikaupunginosista ravintolaan syömään. Asiakkaat selkeästi arvostavat paikallisuutta, vastauksissa ylivoimainen tärkeä kriteeri ravintolaa valitessakin oli ravintolan sijainti. Vaikka asiakkaan silmissä franchising-ketjun toimipisteet ovatkin yleensä, tai niiden on ainakin tarkoitus olla, hyvin samankaltaisia keskenään, ravintolan sijainnilla on paljon tekemistä sen suosion kanssa. Sijainti keskeisellä paikalla liikekeskuksessa aivan metroaseman vieressä vaikuttaa siis olevan kilpailuetu jo itsessään. Vertailun vuoksi, case-ravintolaa lähin saman ketjun toimipiste on vain viiden minuutin metromatkan päässä, sekin aivan aseman vieressä suuressa liikekeskuksessa. Kuitenkin, asiakkaat pitivät tätä viiden minuutin matkaa ratkaisevana tekijänä valita juuri tämä ravintola.

Tietenkin sijainnin lisäksi asiakkaat kokivat case-ravintolan asiakaspalvelun ylivoimaiseksi. Suurin osa vapaista kommenteista ylisti asiakaspalvelua ja ravintolan työntekijöitä. Asiakaspalvelu onkin asia, jota ei voi suoraan ostaa franchising-konseptin mukana: laadukkaalla asiakaspalvelulla franchising-ketjut voivat kilpailla toisiaan vastaan. Tyytyväiset asiakkaat tarkoittavat vakiintunutta asiakaskuntaa. 89 prosenttia asiakkaista olivat aika varmoja siitä, että tulevat asioimaan ravintolassa uudestaan.

Kysymyksessä, miksi asiakkaat valitsivat juuri tänään kyseisen ravintolan, huomasin epäonnistuneeni vastausvaihtoehtojen valinnassa. Eniten valintoja saanut vastausvaihtoehto ”Halusin saada nopeaa ja terveellistä ruokaa” ei selventänyt, johtuiko valinta nopeudesta vai terveellisyydestä. Tämä olisi ollut arvokas tieto, sillä kilpailijan ja case-ravintolan suurin erottaja on juuri ruoan terveellisyys. Pikaruokaravintolana molemmat siis panostavat yhtä lailla nopeuteen, mutta olisi ollut tärkeää tietää, oliko juuri terveellisyys se syy, miksi asiakkaat valitsivat ravintolan. Nyt asiasta ei voi vetää varmoja johtopäätöksiä.

Maksutapoja asiakkaat eivät kaivanneet vanhojen vaihtoehtojen lisäksi paria ehdotusta lukuun ottamatta. Perinteiset maksuvälineet olivat edelleen suosiossa, eikä uudehko kotiinkuljetuspalvelu Woltkaan ollut saanut vielä täysin tuulta alleen. Monet kyllä tunsivat palvelun, mutta eivät vielä olleet kokeilleet sen käyttöä. Luulen, että se saattaa kuitenkin lähi-

vuosina kasvattaa suosiotaan, kun uuteen palveluun totutaan. Uusia maksutapoja ei tämän kyselyn perusteella välttämättä tarvitse miettiä, ellei toimeksiantaja halua kokeilla jostain asiakkaan ehdottamaa ideaa, Mobilepayta tai lahjakorttia. Lahjakortti on luultavasti ketjun päätettävissä, sillä se pitäisi varmaankin hyväksyä kaikissa ketjun ravintoloissa maksutapana toimiakseen ideansa mukaisesti.

Tiivistetysti kyselystä voi siis päätellä, että asiakaskunta on vakiintunutta, arvostaa paikallisuutta ja hyvää asiakaspalvelua. Sen lisäksi asiakkaat luultavasti antavat painoarvoa myös ruoan terveellisyydelle. Kilpailijaan nähden on etu, että vakioasiakkaita on paljon ja he pitävät ravintolassa asioinnista. Terveellisyys on myös suuri erottava tekijä ravintoloiden kesken, ja tämä on kilpailuetu.

5 Case-yrityksen myyntitulokset kilpailutilanteen muutoksen seurauksena

Pari vuotta taaksepäin tutkimani case-yrittäjä aloitti franchising-toimintansa ostamalla tunnetun ketju-ravintolan eräässä liikekeskuksessa, jossa oli ennestään jo useita kymmeniä ravintoloita. Kilpailutilanne oli kuitenkin hyvä, sillä ravintolan pikaruoka-konsepti poikkesi alueen suurimmaksi osaksi etnisistä ravintoloista. Ehkä ainoa varteenotettava pikaruokaa tarjoava tunnettu ravintolaketju lopetti samoihin aikoihin toimintansa keskuksen toisella laidalla, ja seuraavat puolitoista vuotta asiat pysyivät yrittäjän kannalta hyvin tasaisina.

Sitten, vuoden 2017 alussa avasi ovensa aivan case-ravintolan viereen uusi pikaruoka-ketju. Vasta muutama vuosi sitten rantautunut ketju oli levinnyt nopeasti suomalaisten suosioon, ja uutuudenviehätys ei ollut vielä hiipunut. Yrittäjä valmistautui kilpailutilanteen muutokseen, ja odotti vuoden alun tuovan notkahduksen tavanomaiseen myyntiin. Samaan aikaan vuoden alusta yrittäjän franchising-antaja tosin luotsasi suuren markkinointikampanjan, jonka taas ennustettiin nostavan myyntituloksia. Toimeksiantajani pyysi minua analysoimaan mahdollisia muutoksia liikevaihdossa.

5.1 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmän esittely

Mietin ensin, miten vertailua olisi järkevintä tehdä. Myyntitulosten vertailu oli yksinkertaisinta toteuttaa vertaamalla sovitun ajanjakson viimeisimmän ja edellisvuoden lukuja. Pelkän myyntivolyymin lisäksi oli syytä myös katsoa koko tuloslaskelmaa ja kuukauden keskimääräisiä kuluja. Kilpailijayritys avasi ovensa tammikuussa 2017, joten on järkevää katsoa ajanjaksoa muutama kuukausi ennen kilpailijaa, ja muutama kuukausi kilpailijan saavuttua. Päädyin siis vertailemaan lukuja lokakuusta maaliskuuhun kausina 2015–2016 ja 2016–2017. Näitä kahta kautta vertailtiin keskenään, jotta nähtäisiin mahdolliset vaihtuvuudet tuloksessa. Vertailun tuloksista tein graafisia kuvioita selkeyttämään vertailua.

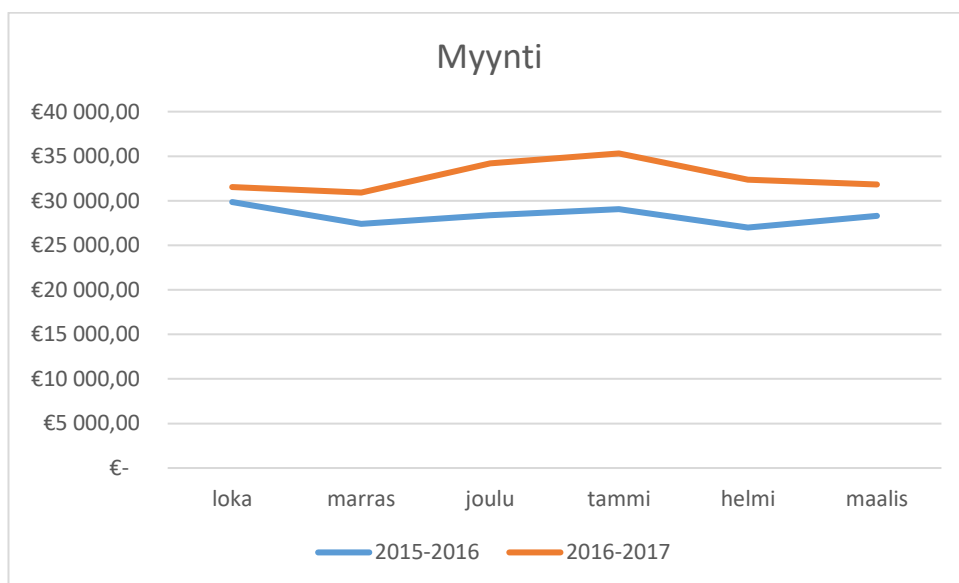
Tutkimuksen tarkoituksena oli, että toimeksiantajani saisi myyntitilastoanalyysistä lukuihin pohjautuvaa tietoa yrityksen kilpailutilanteen muutoksen ja muiden mahdollisten vaihteluiden, kuten esimerkiksi markkinointikampanjoiden vaikutuksista yrityksen myyntiin ja kokonaistulokseen.

5.2 Tutkimuksen aineiston analysointi

Sain toimeksiantajaltani tarvittavat kuukausittaiset tulos- ja taselaskelmat. Vertasin keskenään tuloslaskelmien lukuja loka-maaliskuun ajalta edellisen vuoden vastaaviin lukuihin. Kokosin avain-luvut excel-taulukkoon rinnakkain, silmäiltyäni ensin kaikki tuloslaskelmat läpi nähdäkseni mitkä kulut pysyivät samalla tasolla ja missä oli jonkin verran havaittavia muutoksia. Kirjasin vertailutaulukkoon ainoastaan ne kuluerät, joissa muutoksia silminnähden oli. Kirjattuani luvut, joita halusin tarkastella, aloitin niiden läpikäynnin. Kun löysin poikkeaman jossain vertailemassani luvussa, pystyin näkemään helposti taulukosta, oliko se vaikuttanut kuukausittaiseen tulokseen ja oliko muissa luvuissa myös poikkeamia. Muodostin vielä kaavioita havainnollistamaan tuloksia. Monesti kaaviosta näkyi selkeämmin kuukausittaiset eroavaisuudet ja poikkeamat. Tutkimuksen kannalta ei ollut olennaista pilkun tarkat luvut, vaan juuri vaihtelevuudet edelliseen vuoteen nähden.

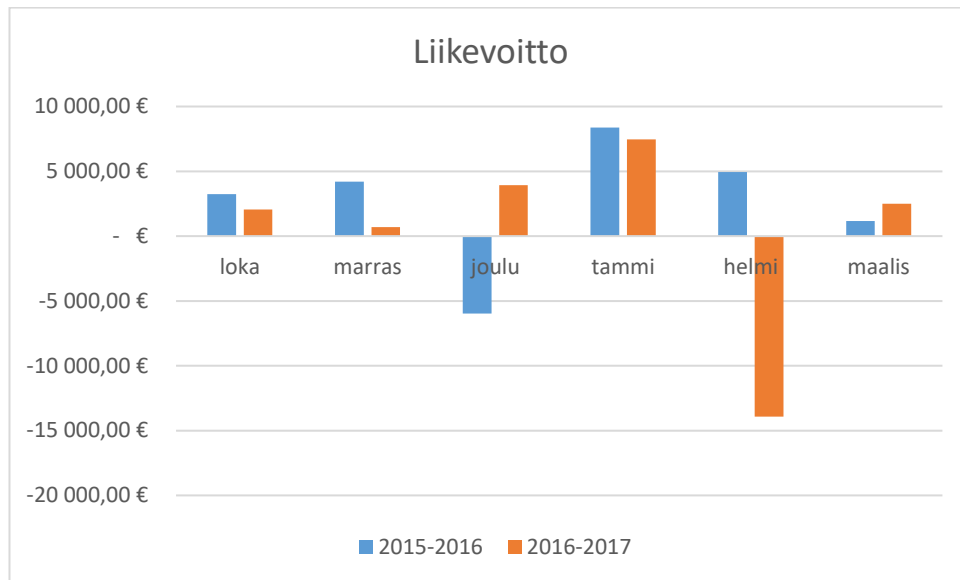
5.3 Tutkimuksen tulokset

Analysoidusta materiaalista selvisi heti, että case-yrityksen myynti oli pysynyt tasaisena, eikä alkuvuoden odotettua laskua ollut tapahtunut. Päinvastoin, tammikuussa myynti oli ollut jopa vuosittaista keskiarvoa parempaa. Seuraavassa kaaviossa on esitelty kauden 2015–2016 sekä kauden 2016–2017 myyntimääriä kuuden kuukauden ajalta. Loppuvuoden luvut ovat vain tuomassa perspektiiviä, mutta vain tammikuun ja maaliskuun väliset luvut ovat oikeastaan tärkeitä tutkimuksen kannalta, kun tarkastellaan kilpailijan tuomia muutoksia tammikuun alusta lähtien. Kaaviosta voi huomata kasvua tapahtuneen mukavasti edelliseen vuoteen verrattuna. Se onkin normaalia, sillä case-yrittäjä oli ostanut ravintolan vuonna 2015, ja tuolloin vasta ensimmäinen tilikausi oli menossa.



Kaavio 5. Case-yrityksen myynti loka-maaliskuussa 2015–2017.

Vaikka myynti laski hieman tammikuun jälkeen alkuvuodesta 2017, sen ei voi heti olettaa johtuvan kilpailijasta, sillä edellisenä vuotena myyntikäyrä koki samanlaisen loivan laskun keväällä. Lisäksi erot olivat hyvin pieniä. Myynnissä ei ollut siis tapahtunut odotettua notkahdusta, mutta yrityksen tulos vaihteli kuitenkin saman ajanjakson aikana näkyvästi. Liikevoittoa kuvaa seuraava kaavio:



Kaavio 6. Case-yrityksen liikevoitto loka-maaliskuussa 2015–2017.

Kaaviota tarkastellessa täytyy muistaa kaavion suuruusluokka. Kyseiset vaihtelut eivät oikeastaan ole erityisen poikkeavia, sillä jo muutaman tuhannen ylimääräinen kuluerä voi jo aiheuttaa suuren näköisen poikkeaman. Pienellä yrityksellä ei siis ole usein syytä huolestua, jos yhtenä kuukautena on tulos ollut tappiollinen. Tässäkin tapauksessa ihmettelin helmikuun 2017 poikkeavaa tappiollista tulosta, sillä helmikuun myyntihän oli ollut vielä keskimääräistä parempaa, reilu 30 000 euroa. Perehdyin tarkemmin tulos- ja taselaskelmiin kyseiseltä kuukaudelta, ja selvisi, että tällöin oltiin tehty suunnitelman mukaisia poistoja yrityksen pitkävaikutteisista menoista sekä koneista ja kalustosta. Kuluja kuukausitasolla tarkemmin jaksottamalla voisi tulos pysyä hieman tasaisempana, esimerkiksi lomapalkkajaksotuksia ja suunnitelmanmukaisia poistoja kuukausitasolla tekemällä.

Muuta ihmeellisen poikkeavaa helmikuun aikana ei siis ollut tapahtunut. Henkilöstökulut olivat samaa luokkaa kuin yleensäkin. Liiketoiminnan muita kuluja oli hieman enemmän kuin muina kuukausina, ja tämä selittyi helmikuussa tehdyillä koneiden ja kalusteiden pienhankinnoilla (4300e).

Muut kulut kausi/€	lokakuu	marraskuu	joulukuu	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
2015– 2016	-11747,00	-9165,67	-8802,75	-9759,34	-8132,56	-8663,93
2016– 2017	-8822,21	-11900,96	-11197,09	-9090,26	-13819,68	-8399,97

Taulukko 1. Case-yrityksen muut liiketoiminnan kulut loka-maaliskuulta 2015-2017.

Muihin liiketoiminnan kuluihin sisältyviä markkinointikuluja seurasin vielä erikseen, sillä toimeksiantajani oli kertonut ketjun franchising-antajan luotsanneen vuoden alusta laajaan markkinointikampanjaan. Ketjulle maksettavat markkinointimaksut eivät kuitenkaan nousseet seuratun ajanjakson aikana, ja ketjulle maksettava yhteistyömaksu pysyi myös tasaisena.

Kiinnostuksesta selvitin myös syyn joulukuun poikkeukselliseen negatiiviseen tulokseen. Tähänkin vastaus oli yksinkertainen: joulukuussa yrityksen osakkaat olivat maksaneet itselleen suurempia palkkoja.

Tuloksista ei voi siis suoraan päätellä, onko kilpailija vaikuttanut ravintolan myyntituloksiin. Tammikuussa ravintola teki erittäin hyvän tuloksen, ja helmi-maaliskuun hienoinen lasku näytti normaalilta kausittaiselta vaihtelulta. Edellisenä vuonna myyntikäyrä näytti nimittäin samalta: tammikuun hyvän tuloksen jälkeen helmi-maaliskuussa tuli pientä laskua.

6 Pohdinta

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimukseni tavoitteena oli analysoida case-ravintolan kilpailutilanteen muutoksen vaikutuksia ravintolan toimintaan sekä asiakas-näkökulmasta että talouden näkökulmasta. Pohdin jo aiemmin asiakaskyselyni onnistuneisuutta ja saamiani vastauksia. Kyselyssä oli erittäin tärkeää asetella kysymykset siten, että niistä saisi irti haluttuja tietoja. Valitettavasti en kohdentanut kaikkia kysymyksiä maksimaalisen hyödyn saamiseksi, mutta sain kuitenkin kerättyä myös hyvää ja arvokasta tietoa. Myyntitulosten analysointia varten sain kyllä kaiken tarvittavan tiedon, ja onnistuin tutkimustavoitteissani. Tulokset eivät paljastaneet mitään mullistavaa, mutta oli kiinnostavaa huomata, miten pienet asiat vaikuttavat yrityksen tulokseen.

6.2 Tietoperustan kokoaminen

Tietoperustaa kirjoittaessani perehdyin franchisingin maailmaa ensimmäistä kertaa. Havahduin siihen, miten vähän suomenkielistä kirjallisuutta aiheesta on. Tuoreita akateemisia teoksia ei juuri ollut, ja niitä kirjoitti melkein pä yksi ja sama henkilö. Suomen Franchising-Yhdistyksen julkaisema ajankohtaiskatsaus Franchising Suomessa 2017 oli ainoa suomalainen hyvin ajankohtainen kirjallisuuslähde, jonka löysin, ja se ei tarjonnut kamalan syvällistä tietoa franchisingin teoriasta. Onneksi löysin myös kansainvälistä kirjallisuutta antamaan tarkempaa näkökulmaa franchising-toiminnan perusteista ja teoriasta.

6.3 Oma oppiminen

Oli erittäin kiinnostavaa oppia aiheesta, ja yrittäjyyttä itsekkin välillä harkinneena innostuin pohtimaan vaihtoehtoja itsenäisen yrittäjyyden ja franchising-yrittäjyyden välillä. Kirjallisuutta lukiessa ei voinut välttyä vertailulta näiden kahden yrittäjyys-mallin välillä, ja franchising-yrittäjyys selvästi toimii loistavasti tiettyjen kriteerien täytyessä, ja ei välttämättä toimi ollenkaan joissain tapauksissa. Minulle mielenkiintoisinta oli itse asiassa kuitenkin ymmärtää alan toiminnan järjestäytyneisyyttä Suomessa. Franchising on toki vielä suhteellisen tuore ilmiö, mutta hämmennyin siitä, miten Suomen ainoa edunvalvontajärjestö on periaatteessa franchising-antajien tukena, kun franchising-yrittäjillä ei ole omaa edunvalvontaansa, vaan joutuvat turvautumaan samaan järjestöön. Franchisingissa usein puhuttaa juuri yrittäjien huono oikeusturva, eikä Suomen lainsäädännössäkään ole vielä, toisin kuin monissa muissa maissa jo on, lakia franchising-toiminnan säätelyä varten.

Lähteet

Franchise News 2017a. Burger Kingin ”huima nousukiito” ei hidastu – 500 työpaikkaa lisää. Luettavissa: <http://www.franchiseneews.fi/uutiset.php?aid=326003>. Luettu: 12.10.2017.

Franchise News 2017b. Hesburger on Suomen ja Baltian suurin hampurilaisketju. FranCon Franchise Consulting, 2/2017, s.4.

Franchise News 2017c. FranCon Franchise Consulting, 1/2017, s. 8.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Verkkomateriaali. Edita Publishing Oy. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 3.11.2017.

Khan, M. A. 2015. Restaurant franchising: Concepts, regulations and practices (Third edition, revised and updated.). Apple Academic Press. Toronto.

Laakso, H. 2005. Franchising: Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Edita. Helsinki.

Laakso, H. 2017. Franchise Prospectus kuvaa ketjun franchisingmallin. Franchising Suomessa 2017. Suomen Franchising-Yhdistys ry. Helsinki, s. 32–34.

Lääkkö, P. 2017. Tie franchisingyrittäjäksi – franchisingin edut ja haasteet alkavalle yrittäjälle. Franchising Suomessa 2017. Suomen Franchising-Yhdistys ry. Helsinki, s. 56–58.

Murray, I. 2006. The Franchising Handbook; The Complete Guide to Choosing a Franchise. Kogan Page.

Pentikäinen, M. 2017. Franchising on myös vientiala. Franchising Suomessa 2017. Suomen Franchising-Yhdistys ry. Helsinki.

Pietarila, P. 2017. Franchising-ketjut aikovat palkata tuhansia. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/franchising-ketjut-aikovat-palkata-tuhansia/JaeErETW>. Luettu: 28.9.2017.

Rinne, J. 2017. Fafa's kasvoi kioskista 16 ravintolan ketjuksi – perustaja Doron Karavani yrittää nyt viedä falafelinsa Tukholmaan ja Lontooseen. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005377800.html>. Luettu: 12.10.2017.

SFS ry. Mitä standardisointi on? Luettavissa: https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on. Luettu: 27.10.2017.

Soisalon-Soininen, J. 2017. Taco Bell tulee Suomeen – ensimmäinen ravintola avataan Helsingin ydinkeskustaan. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/taco-bell-tulee-suomeen--ensimmainen-ravintola-avataan-helsingin-ydinkeskustaan/dF8cgRAy>. Luettu: 2.11.2017.

Stockmann Oyj 2000. Vuosikertomus 1999. Luettavissa: https://vuosikertomukset.net/resources/Stockmann/fin/vuosikertomukset/Stockmann_vuosikertomus_1999.pdf. Luettu: 15.10.2017.

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017a. Franchising Suomessa 2017. Suomen Franchising-yhdistys. Helsinki.

Suomen Franchising-yhdistys ry 2017b. Franchising kasvaa nousukaudellakin muuta taloutta nopeammin. Lehdistötiedote. Luettavissa: <https://www.franchising.fi/useruploads/files/Tiedote%20Franchising%20kasvaa%20nousukaudellakin%20muuta%20taloutta%20nopeammin%20.pdf>. Luettu: 12.10.2017.

Yle MOT 2015. Pienyrittäjän kujanjuoksu. Käsikirjoitus. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2011/11/18/pienyrittajan-kujanjuoksu-kasikirjoitus>. Luettu: 5.10.2017.

Liitteet

Liite 1. Asiakaskysely

Asiakastyytyväisyyskysely

Olen Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelija ja kerään tietoa X-ravintolan asiakastyytyväisyydestä ja asiointin säännöllisyydestä sekä tilaus- ja maksutavoista. Tulen käyttämään kerättyjä tietoja hyödykseni opinnäytetyössäni. Kiitos vastauksistanne!

1 Taustakysymykset

- | | | | |
|-----|--|-----|--|
| 1.1 | Sukupuoli
<input type="checkbox"/> Mies <input type="checkbox"/> Nainen | 1.2 | Ikä
<input type="checkbox"/> alle 20 <input type="checkbox"/> 41 - 50
<input type="checkbox"/> 20 - 30 <input type="checkbox"/> 51 – 60
<input type="checkbox"/> 31 – 40 <input type="checkbox"/> 61 tai vanhempi |
| 1.3 | Asuinalue
<input type="checkbox"/> Kontula
<input type="checkbox"/> Lähialue
<input type="checkbox"/> Muualla | | |

2 Asiointi ravintolassa

- 2.1 Kuinka usein asioit ketjun ravintoloissa?
☐ Viikoittain tai useammin
☐ Kerran tai pari kuussa
☐ Muutaman kerran vuodessa
☐ Kerran vuodessa tai harvemmin
☐ Tämä on ensimmäinen kertani
- 2.2 Mitkä ovat tärkeimpiä kriteereitä ruokapaikkaa valitessasi? Voit valita enintään kolme.
☐ Ravintolan sijainti
☐ Ravintolan pitkätkä aukioloajat
☐ Ruoan terveellisyys
☐ Ruoan tasainen laatu
☐ Hyvä asiakaspalvelu
☐ Nopea palvelu
☐ Ruoan hinta
☐ Ravintolan tunnettavuus (ketjun/brändin maine)
☐ Muu, mikä? _____
- 2.3 Sopivatko valitsemasi kriteerit mielestäsi X-ketjuun?
☐ Kyllä ☐ Ei ☐ Osittain ☐ En osaa sanoa
- 2.4 Miksi valitsit juuri tänään X-ravintolan? Voit valita useita vaihtoehtoja.
☐ Halusin kokeilla jotain uutta / Kaipasin vaihtelua
☐ Halusin syödä jotain nopeaa ja terveellistä
☐ Halusin käyttää tarjouskupongin
☐ Alueen ravintoloista pidän X-ravintolasta eniten
☐ Täällä saa hyvää palvelua
☐ Muu syy, kirjoita alle:

2.5 Miten todennäköisesti aiot asioida ravintolassamme uudestaan?

- ☐ Hyvin todennäköisesti
- ☐ Melko todennäköisesti
- ☐ Melko epätodennäköisesti
- ☐ Hyvin epätodennäköisesti
- ☐ En osaa sanoa

3. Tilaus ja maksaminen

3.1 Mitä seuraavista maksutavoista käytät asioidessasi ravintolassamme? (Voit valita useamman)

- ☐ Käteinen
- ☐ Pankkikortti
- ☐ Edenred Lounasseteli, -kortti, tai mobiilimaksu
- ☐ Puhelinmaksu
- ☐ Wolt

3.2 Toivoisitko jotain uutta maksutapaa käyttöön?

3.3 Oletko käyttänyt Wolt-kotiinkuljetuspalvelua?

- ☐ En
- ☐ En vielä, mutta olen harkinnut sen kokeilua
- ☐ Kyllä

3.4 Jos vastasit kyllä, miten tyytyväinen olet sen tarjoamaan palveluun?

- ☐ Erittäin tyytyväinen
- ☐ Melko tyytyväinen
- ☐ En erityisen tyytyväinen tai tyytymätön
- ☐ Melko tyytymätön
- ☐ Hyvin tyytymätön
- ☐ En osaa sanoa

3.5 Haluatko tarkentaa, miksi olit tyytyväinen tai tyytymätön Woltin palveluun?

4. Muuta palautetta ravintolalle/kyselyn tekijälle:

5. Tiedot arvontaa varten

Nimi: _____

Puhelinnumero: _____

Sähköposti: _____

Osoite: _____