

## **Ravintola-alan franchising-yrittäjäyys Suomessa yrittäjän näkökulmasta**

Aki Mäki-Arvela

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
2012





|  |   |
|--|---|
| <p><b>Tekijä tai tekijät</b><br/>Aki Mäki-Arvela</p>   | <p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b><br/>2008</p> |
| <p><b>Raportin nimi</b><br/>Ravintola-alan franchising-yrittäjyys Suomessa yrittäjän näkökulmasta</p>  | <p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br/>79 + 5</p>    |
| <p><b>Opettajat tai ohjaajat</b><br/>Juuso Kokko<br/>Mariitta Rauhala</p>  |   |
| <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia millaista ravintola-alan franchising- yrittäjyys on tänä päivänä Suomessa yrittäjän näkökulmasta. Tavoitteena on saada käsitys yrittäjyydestä ja tutustua siihen millaista on franchising-yrittäjyys Suomessa. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla eri franchising-ketjujen yrittäjiä Etelä-Suomessa. Työn toimeksiantajana toimii HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu.</p> <p>Franchising on yleistynyt liiketoiminnan muoto, jossa franchising-antaja eli ketju antaa franchising-ottajalle eli yrittäjälle luvan toteuttaa ketjun konseptin mukaista liiketoimintaa itsenäisenä yrittäjänä. Franchising-toiminta työllistää Suomessa satoja yrittäjiä. Ravintola-alalla useat ketjut toimivat franchising-periaatteella ja heillä on lukuisia yrittäjiä ketjun toimipisteissä.</p> <p>Franchising-yrittäjiä on monenlaisia: nuoria vasta-alkajia ketjun ulkopuolelta, kokeneita pitkän työuran tehneitä, pariskuntia, ketjun sisältä yrittäjiksi ryhtyneitä, miehiä sekä naisia. Useat ovat päätyneet franchising-yrittäjiksi täysin sattumalta. Toisilla taas on pitkä työura takanaan yksinyrittäjinä ja osa on noussut ketjun sisäisessä hierarkiassa tiskin takaa aina yrittäjäksi asti. Kaikille yhtenäistä on kuitenkin halu toimia yrittäjänä ja ansaita sillä elantonsa. Osa yrittäjistä on selkeästi kasvuhaluista liiketoiminnan suhteen, eli tavoite on ollut alusta saakka kasvattaa liiketoimintaa. Toisille taas yksi liikepaikka on riittävä tuomaan toimeentulon.</p> <p>Työn tärkeimmät tulokset olivat, että franchising-yrittäjyys ei juuri poikkea eri ketjuissa, mutta ketjujen erilaiset liiketoimintastrategiat, eli tapa toimia ja toteuttaa liiketoimintaa määrittävät pitkälti millaisia yrittäjiä heillä on. Yrittäjäksi voi tutkimuksen mukaan ryhtyä kuka vain alasta kiinnostunut ja yrittäjähenkinen. Alan kokemusta ei tarvitse välttämättä olla. Kaikilla ketjuilla ei ole edes rahallisia vaatimuksia pääoman suhteen, mikä helpottaa kynnystä kokeilla yrittäjyyttä. Franchising-yrittäjyys ei silti ole helpompaa yrittäjyyttä sinällään kuin tavallinen yrittäjyykskään, vaan vaatii samalla tavalla uhrauksia, ahkeruutta, pitkäjänteisyyttä ja oikeaa tahtotilaa. Franchising-yrittäjyydessä täytyy tiedostaa ketjun toimintatavat ja toimia niiden mukaisesti. Haastateltujen yrittäjien mukaan ketjun valinnalla ei ollut suurta merkitystä yrittäjäksi ryhtymisen kannalta.</p> |   |
| <p><b>Asiasanat</b><br/>franchising, yrittäjyys, ketju</p>   |   |

8.2.2012

Hotel and Restaurant Management

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Author</b><br/>Aki Mäki-Arvela</p>  | <p><b>Group or year of entry</b><br/>2008</p>           |
| <p><b>The title of thesis</b><br/>Franchising entrepreneurship in the restaurant industry in Finland from the perspective of entrepreneurship</p>   | <p><b>Number of pages and appendices</b><br/>79 + 5</p> |
| <p><b>Supervisor(s)</b><br/>Juuso Kokko<br/>Mariitta Rauhala</p>  |   |
| <p>This bachelor's thesis explores aspects of franchising entrepreneurship in Finland in the restaurant industry of today. The research methods were qualitative; various entrepreneurs in franchising business chains in southern Finland were interviewed. The study is commissioned by the HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.</p> <p>Franchising is an increasingly popular form of business. The franchising business chain gives the permit to the franchise borrower. The entrepreneur, to use the business concept. Franchising is a growing area of employment in Finland and employs hundreds of entrepreneurs. In the restaurant sector, several business chains are franchised, and they have a large number of entrepreneurs in various business chain locations.</p> <p>In Finland we have several different types of franchise entrepreneurs: young beginners, experienced ones, couples, entrepreneurs inside the business chain, both men and women. Many have ended up with franchises completely by accident, for example, through a newspaper advertisement, while others have a long career as independent entrepreneurs. Some of the entrepreneurs have first advanced in the hierarchy and became independent entrepreneurs later. However, it is a typical desire in business to work as an entrepreneur and earn a living from it. Some entrepreneurs have a clear growth-oriented business relationship. Their target is to grow their business as much they can, while others are satisfied with bringing income from one restaurant.</p> <p>The main results of the survey were that the franchising entrepreneurship is very similar in the different business chains. The management determines what kind of entrepreneurs they hire according to their business strategy. This survey shows that anyone can become an entrepreneur if they are ready to work hard. The entrepreneur does not necessarily need previous experience in the sector. Franchising-entrepreneurship is still not easier than the usual entrepreneurship. It also requires sacrifice, hard work, perseverance and the right intent. Franchising-entrepreneurs must be aware of the business chain practices, and act accordingly. According to the interviewed entrepreneurs, choosing certain business chain was not seen as significant. They were not contemplating transitioning to other business chains of franchise entrepreneurs.</p> |   |
| <p><b>Key words</b><br/>franchising, entrepreneurship, business chain</p>   |   |

# Sisällys

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1 | Aiheen valinta ja tutkimuskysymys .....                                  | 2  |
| 1.2 | Työn tavoite, toteutus ja rakenne.....                                   | 3  |
| 1.3 | Tutkimuksen lähdemateriaali ja rajaus.....                               | 6  |
| 2   | Mitä franchising on? .....   | 7  |
| 2.1 | Franchisingin määritelmät ja käsitteet .....                             | 9  |
| 2.2 | Franchising-suhteen osapuolet ja muodot.....                             | 9  |
| 2.3 | Franchising-toiminnan mahdollisuudet ketjulle ja yrittäjälle .....       | 12 |
| 2.4 | Kotimaisten ja ulkomaisten franchising-ketjujen erot.....                | 13 |
| 2.5 | Franchising-sektori Suomessa .....                                       | 15 |
| 2.6 | Franchising-toimintaan vaikuttavat trendit ja tulevaisuuden näkymät..... | 18 |
| 3   | Franchising-yrittäjyys .....   | 21 |
| 3.1 | Perustiedon hankinta aloittelevalla franchising-yrittäjälle .....        | 21 |
| 3.2 | Mitä aloittavan franchising-yrittäjän on huomioitava? .....              | 23 |
| 3.3 | Yrittäjän alkuinvestoinnit ja maksut.....                                | 26 |
| 3.4 | Franchising-yrittäjyyden edut ja mahdollisuudet .....                    | 27 |
| 3.5 | Franchising-yrittäjyyden riskit ja haasteet .....                        | 29 |
| 3.6 | Kasvuyrittäjyys mahdollisuutena .....                                    | 30 |
| 4   | Tutkimuksen toteutus.....  | 32 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmän esittely.....   | 32 |
| 4.2 | Tutkimuksen toteutus.....  | 34 |
| 4.3 | Haastattelututkimuksen kriittisyyden arviointi .....                     | 36 |
| 4.4 | Haastateltavat yritykset ja yrittäjät.....                               | 37 |
| 4.5 | Aineiston litterointi .....  | 39 |
| 5   | Haastateltavat yritykset ja yrittäjät.....                               | 40 |
| 5.1 | Arnolds .....  | 41 |
| 5.2 | Cafe Picnic.....   | 42 |
| 5.3 | McDonald's .....   | 43 |
| 5.4 | Kotipizza.....   | 44 |
| 5.5 | Hesburger .....  | 44 |
| 6   | Tutkimustulokset .....   | 46 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 6.1 | Miten haastateltavat ovat päätyneet yrittäjiksi .....                   | 46 |
| 6.2 | Rahoituksen järjestäminen ja lainan maksu .....                         | 48 |
| 6.3 | Franchising-yrittäjän arki.....   | 50 |
| 6.4 | Koulutus ja liiketoiminnan seuranta .....                               | 52 |
| 6.5 | Vuoropuhelu ketjun kanssa ja konseptiin vaikuttamisen mahdollisuus..... | 55 |
| 6.6 | Kilpailu alalla ja yhteistyö ketjun muiden yrittäjien kanssa .....      | 58 |
| 6.7 | Franchising- yrittäjän työn parhaat puolet .....                        | 61 |
| 6.8 | Franchising- yrittäjän työn suurimmat haasteet .....                    | 63 |
| 6.9 | Yrittäjien tulevaisuuden näkymät ja kasvuyrittäjäyys.....               | 65 |
| 7   | Pohdinta ja johtopäätökset.....   | 68 |
| 7.1 | Haastattelutulosten arviointia ja pohdintaa.....                        | 68 |
| 7.2 | Työn onnistumisen ja tutkimusmenetelmän arviointi.....                  | 74 |
| 7.3 | Ehdotuksia jatkotutkimukselle .....                                     | 75 |
|     | Lähteet.....  | 76 |
|     | Liitteet.....   |    |
|     | Liite 1. Franchising-sanastoa ja -termistöä.....                        |    |
|     | Liite 2. Haastattelukysymysten runko.....                               |    |



# 1 Johdanto

Franchising-yrittäjyys on kasvava trendi maailmalla ja myös Suomessa. Lyhyesti se tarkoittaa, että yrittäjä ostaa itselleen luvan käyttää ketjun konseptia ja tuotteita toimiesaan yrittäjänä, sekä sitoutuu noudattamaan ketjun liiketoimintastrategiaa. Usein franchising-toiminta liitetään vain pikaruokaan, eikä sitä tunneta tarpeeksi. Suomessakin enää vain murto-osa franchising-toiminnasta kuuluu tähän kategoriaan. Yhä useampi yrittäjäksi haluava henkilö on tänä päivänä franchising-yrittäjä ja ravintola-alalla Suomessa on vuonna 2011 jo yli 20 franchising-ketjua ja yli 1400 toimipistettä. (Laakso 16.6.2011a.)

Franchising-liiketoiminta on maailmalla jo tunnettu yrittäjyyden ala ja sitä pidetään jo täysin synonyyminä normaalille yrittäjyydelle. Suomessa franchising on vielä melko tuntematon käsite. Franchising ei ole pelkästään pikaruokaketjujen konsepti, vaan franchising-toimintaa harjoitetaan melkein jokaisella toimialalla jossain määrin. Ravintola-alan franchising on Suomen kolmesta franchising-alasta (vähittäiskauppa, palveluala ja ravintola-ala) pienin. Silti se on kasvamassa erilaisten ketjujen konseptien kautta laajemmaksi toiminnaksi ja yhä useampi yrittäjä on nykyään juuri franchising-yrittäjä.

Uusia ravintola-alan ketjuja tulee Suomeen yhä useammin ja osa kotimaisista ketjuista on lähtenyt kokeilemaan liiketoimintaansa myös ulkomaisille markkinoille. Verrattuna franchising-yrittäjyyteen tavallinen yrittäjyys on usein riskialttiimpaa. Yrittäjällä ei ole ketjun tukea ja hänen tulee itse tehdä lähes kaikki työt yrityksen perustamista varten. Hänellä täytyy olla myös pääomaa yrityksen investointeihin, markkinointiin ja liiketilan saamiseen. Usein uudella yrityksellä menee vuosia, ennen kuin liiketoiminta muuttuu kannattavaksi. Kaikki kontaktit asiakkaisiin, alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin tulee itse tehdä.

Franchisingissa yrittäjän on helpompi keskittyä olennaiseen. Toisaalta franchising-yrittäjä on sidottu vuosiksi eteenpäin ketjuun ja hän joutuu maksamaan ketjulle saadesaan toimia yrittäjänä. Niin sanotusti normaalissa yrittämisessä kaikki riskit ovat suuremmat, mutta toisaalta menestyvässä yrityksessä yksinyrittäjällä on mahdollisuus kerätä



voitot itse, eikä hän ole velvoitettu toimimaan ketjun sääntöjen mukaan. Molemmissa yrittäjyyksissä on omat hyvät ja huonot puolensa.

Franchising-yrittäjyys ja sen aloittaminen ei välttämättä vaadi pitkää koulutustaustaa tai alan työkokemusta. Se ei vaadi myöskään aina suuria summia rahaa tai valtavaa riskinottoa, koska ketju ottaa riskin yrittäjän kanssa. Franchising-toiminta sopii nuorelle vasta-alkajalle, kuin myös kokeneelle pitkän työuran jo tehneelle. Iällä ja koulutuksella ei usein ole väliä, sillä ketju kouluttaa itse aloittavan yrittäjän. Franchising-yrittäjän tulee totta kai olla ahkera, yrittäjähenkinen ja valmis toimimaan ketjun asettamien sopimusten ja strategian mukaisesti. Usein suurin syy lähteä franchising-yrittäjäksi on kuitenkin taloudellisen riskin vähentäminen.

On olemassa erilaisia franchising-yrittäjiä, jotka toimivat eri tavalla eri ketjuissa. Osa yrittäjistä on niin sanottuja kasvuyrittäjiä, joilla on useampi toimipiste hallussaan ja heidän tavoitteensa on kasvattaa liiketoimintaa, kun osalla taas on vain yksi liikepaikka. Monilla ketjuilla on myös erilainen strategia yrittäjien suhteen. Osa ketjuista kannustaa kasvuyrittäjyyteen ja etsii kasvuhaluja ja kasvukykyisiä yrittäjiä, kun osa taas pyrkii siihen, että yhdellä yrittäjällä on yksi toimipiste.

## **1.1 Aiheen valinta ja tutkimuskysymys**

Tämä työ sai alkunsa kiinnostuksestani franchising-yrittäjyyttä kohtaan. Oma haaveeni on joskus toimia yrittäjänä, mutta sen riskit mietityttävät. Koen franchising-yrittäjyyden yhtenä vaihtoehtona ja halusin tarkemmin selvittää mistä siinä on kysymys. Halusin saada ajankohtaista ja uskottavaa suoran käden tietoa millaisia franchising-yrittäjät ovat, ja miten he ovat alalle eri ketjuihin päätyneet. Halusin myös kerätä arvokasta tietoa franchising-yrittäjyydestä kiinnostuneille, jotka eivät ole varmoja mitä se sisältää ja mitä tulee ottaa huomioon ketjua valittaessa. Minulla on ollut myös tiettyjä ennakkoluuloja, franchisingia kohtaan ja halusin saada tietoa pitävätkö ne paikkaansa esimerkiksi yrittäjän oikeuksien suhteen.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja sen tavoitteena on tutkia franchising-yrittäjyyttä Suomessa ravintola-alalla. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys on mielestäni kiinnostavaa ja

franchising-toiminta on kehittynyt viime vuosina huomattavasti Suomessa ja muualla maailmassa, koska uusia ketjuja avataan jatkuvasti ja ravintolabisnes on kansainvälistynyt.

Yhä useampi ravintolaketju toimii franchising-periaatteella ja uusia konsepteja syntyy jatkuvasti. Globalisoituvassa maailmassa ruokaketjut voivat levittäytyä ympäri maapalloa ja kasvattaa liiketoimintaansa. Samalla tarvitaan jatkuvasti uusia yrittäjiä ja kiinnostavaa onkin tutkia millaisia franchising-yrittäjät ovat ja miten he ovat yrittäjiksi päätyneet ja miten he kokevat sen yrittäjyysmuotona.

## **1.2 Työn tavoite, toteutus ja rakenne**

Työssä on tarkoitus antaa kuva millaista on oikea franchising-yrittäjyys ja mitä se yrittäjiltä vaatii. Tavoitteena on saada tietoa franchising-yrittäjyyden aloittamisesta, siihen liittyvistä maksuista ja sopimuksista, sekä yrittäjän omista ajatuksista yrittäjyyteen liittyen. Lisäksi tarkastellaan yrittäjän mahdollisuuksista alan eri ketjuissa. Työn lopputulokseksi syntyy analyysi siitä mitä on franchising-yrittäjyys tällä hetkellä ja miten yrittäjäksi päädytään, sekä mitä häneltä vaaditaan. Tavoitteena on myös selvittää mitä haasteita yrittäjyyteen liittyy ja miten yrittäjät ovat kokeneet franchising-toiminnan omassa yrittäjyydessään.

Oma tavoitteeni on saada lisää tietoa franchising-yrittäjyydestä ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Haluan saada oletuksilleni ja ennakkoluuloilleni vastauksia, sekä arvokasta tietoa franchisingista tänä päivänä ja tulevaisuuden näkymistä yrittäjiltä itseltään. Tutkimus antaa monipuolisen kuvan eri ketjujen yrittäjistä, ketjujen toiminnasta ja markkinoista. Tämän avulla voi päätellä mikä olisi itselle sopivin ketju mahdollista franchising-yrittäjyyttä ajatellen. Työn tarkoitus on antaa myös tietoa millaisia asioita tulee ottaa huomioon ennen yrittäjäksi alkamista ja mitkä ovat riskitekijöitä yrittäjäksi ryhtymiselle.

Työn tietoperustassa on käytetty laajasti franchising-asiantuntija Henri Laakson näkemyksiä ja ammattitaitoa hyväksi. Tavoitteena on verrata hänen näkemyksiään ja kokemuksiaan tutkimuksessa oleviin yrittäjiin ja heidän näkemyksiinsä. Franchisingia ei ole tutkittu Suomessa juuri ollenkaan ja osa tilastoista ja tiedoista on vanhentunut. Siksi on tärkeää saada tietoa tämän hetken tilanteesta ammattilaisilta ja alan osaajilta. Tavoitteeni

na on myös verrata tietoperustassa käytettyjä tietoja ja tilastoja ja verrata niitä omiin havaintoihin, sekä yrittäjien näkemyksiin.

Työ tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena ja pyritään paikan päällä tehtyjä haastatteluja apuna käyttäen tutkimaan franchising-yrittäjyyttä, siitä vallitsevia mielikuvia ja miten yrittäjät ovat työhönsä päätyneet. Haastattelun avulla nähdään myös millainen on franchising-yrittäjän profiili ja millaisia asioita hänen on työssään otettava huomioon liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksessa on mukana sekä kotimaisia, että ulkomaisia ketjuja, kasvuyrittäjiä sekä yhden liikepaikan yrittäjiä. Kaikki haastattelut on nauhoitettu nauhurilla ja ne on annettu tarkistettaviksi yrittäjille puhtaaksikirjoituksen jälkeen heidän niin vaatiessa. Haastattelun avulla kerätään informaatiota yrittäjistä ja yrittäjyydestä. Haastatteluihin on tehty alustava kysymysrunko, jotta kaikille yrittäjille tulee mahdollisimman samanlainen mahdollisuus vastata kysymyksiin. Kysymysrunko löytyy liitteenä työn lopusta (liite 2.). Yrittäjille on silti annettu mahdollisuus kertoa enemmän työstään ja mahdollisuus omiin kysymyksiin. Haastattelun on tarkoitus olla avoin ja rehellinen.

Vastaavaa opinnäytetyötä ei ole HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulussa tehty. Aihe on ajankohtainen, koska franchising-sektori on asiantuntija Henri Laakson mielestä kasvamassa jatkuvasti. Franchising-toimintaa on tutkittu jonkin verran toimialana, mutta franchising-yrittäjyyttä ei. Franchising-toiminta voi olla tulevaisuudessa Laakson mukaan entistään isompi osa markkinoita, joten sen tutkiminen tässä vaiheessa on toivottavaa ja tärkeää.

Opinnäytetyön rakenne koostuu kahdesta kokonaisuudesta: tietoperustasta ja empiirisestä osasta. Tietoperustassa käsitellään franchising-liiketoimintaa yleisesti, sen mahdollisuuksia ja riskejä, trendejä ja määritelmiä. Franchising-asiantuntija Henri Laakson näkemyksiä on käytetty runsaasti ja niitä verrataan tutkimustuloksiin luvussa 6. Franchisingin historiaa ei työssä käsitellä, koska opinnäytetyö on rajattu nykytilan ja tulevaisuuden kartoittamiseen. Työssä käsiteltävät aiheet pyritään esittämään enimmäkseen yrittäjän näkökulmasta, koska työ käsittelee yrittäjyyttä, ei ketjujen toimintaa franchising-sektorilla. Nämä auttavat lukijaa ymmärtämään mistä franchisingissa on kyse ja miten arvioida tutkimuksen tuloksia.

Toisessa luvussa eli tutkimusosiossa käsitellään haastattelun toteuttamista ja siihen liittyviä ratkaisuja, käydään läpi haastateltavat yritykset ja yrittäjät, sekä selvitetään tutkimustuloksia. Tulosten pohjalta analysoidaan franchising-yrittäjyyden nykytilaa ravintola-alalla yrittäjien kertomana. Lopuksi pohdinnassa käydään läpi miten työ onnistui, miten tietoperusta ja toteutus sopivat yhteen ja pohditaan tuloksia, sekä niiden luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimuksia. Yhteenveto kokoaa lyhyesti koko työn tulokset ja johtopäätökset. Työn lopussa on liitteenä franchising-sanasto (liite 1.), joka avaa työssä käytettäviä termejä lukijalle, sekä haastattelujen kysymysrunko (liite 2.).

### **1.3 Työn lähdemateriaali ja rajaus**

Opinnäytetyön lähdemateriaaleina on käytetty alan kirjallisuutta, kotimaisia, sekä ulkomaisia teoksia. Myös erilaisia tutkimuksia on huomioitu ja liitetty työhön. Työssä on käytetty myös paljon Internetlähteitä, erilaisia sivustoja, uutisia sekä lehtiartikkeleita. Tärkeässä osassa on myös franchising-asiantuntija Henri Laakson haastattelu. Suomalaisia, pelkästään franchisingiin liittyviä teoksia on todella vähän, oikeastaan vain Laakson omat teokset. Se kertoo jotain myös franchising-alasta Suomessa.

Työ painottuu Suomeen ja Suomen markkinoihin, joten Laakson kirjallisuutta ja haastattelun tietoja on käytetty runsaasti. Myös erilaista yrittäjyyttä ja johtajuutta käsitteleviä teoksia, sekä Suomen Franchising Yhdistyksen materiaaleja on käytetty hyödyksi. Ulkomaista lähdemateriaalia ovat olleet lähinnä englanninkieliset tutkimukset. Useat tutkimukset ovat vanhentuneet, eikä ravintola-alan franchisingista juuri ole ajankohtaisia tilastoja, mikä vaikeuttaa myös työn toteutusta.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta kokonaisuudesta: tietoperustasta ja itse tutkimuksesta. Työ on rajattu niin, että se käsittelee pääasiassa ravintolasektorin toimintaa, sekä tutkimuksessa olevia ketjuja. Työssä mainitaan myös muita franchising-ketjuja ja tarkastellaan ja verrataan niiden toimintaa toisiinsa. Tutkimus painottuu Suomen franchising-toimintaan, mutta työssä käsitellään myös ulkomaisia ketjuja ja eri ketjujen toimintaa myös Suomen rajojen ulkopuolella. Ketjutoiminta on yhä enemmän kansainvälistä, joten on tärkeää käsitellä aihetta myös kokonaisvaltaisemmin ja globaalisti. Ketjujen toiminta eroaa joskus maiden välillä ja franchising-yrittäjyyskin on usein erilaista eri maissa

## 2 Mitä franchising on?

Franchisingin on yleismaailmallinen termi, jolla tarkoitetaan franchising-antajan määrittelemän mallin mukaista liiketoimintaa. Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchising-antajan (ketju) ja franchising-ottajan (yrittäjä) sopimusperusteista yhteistyötä pitkällä aikavälillä. Franchising-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchising-ottajalle oikeuden käyttää sopimusten mukaisesti hallitsemaansa liiketoimintakonseptia, eli kyseessä on lisensointi. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2011, 8 - 9.) Franchising-ottaja on yritys, jonka omistajana voi olla yksi tai useampia henkilöitä. Franchising-ottajayrityksiä on ketjuissa yleensä monia ja kaikki tekevät franchising-antajan kanssa samanlaisen yhteistyösopimuksen. Yhdessä yritykset muodostavat verkoston, jossa ne toimivat tiiviissä yhteistyösuhteessa. (Francon.fi 2011.)

Kielitoimisto hyväksyi franchising-sanan suomen kieleen 1999. Franchising-ottaja saa oikeuden käyttää franchising-antajan kehittämää tavaramerkkiä, markkinointitunnuksia, myynti-, asiakaspalvelu-, sekä valmistusmenetelmiä ja välineitä ohjeiden mukaisesti. (Laakso 2005, 27 – 28, 42.) Tässä tulee esiin franchising-yrittäjyyden molemmat puolet: yrittäjän ei tarvitse erikseen huolehtia kalliista markkinoinnista ja koneiden hankkimisesta, vaan kaikki tulee ketjun puolesta. Toisaalta yrittäjällä ei ole niin paljon omia vapauksia liiketoiminnan suhteen kuin yksinyrittäjällä

Franchising-ottajia on ketjussa useita ja kun kaikki franchising-ottajat toimivat samalla konseptilla, syntyy alueelle useita samalla tavalla toimivia yksiköitä. Franchising-antajalle tämä tarkoittaa liiketoiminnan kasvua ja levittäytymistä, kun taas franchising-ottaja saa mahdollisuuden harjoittaa yritystoimintaa. Franchising-ottaja hyödyntää koko sopimuksen ajan franchising-antajan luomaa konseptia liiketoiminnassaan. Liiketoimintamallia tulee käyttää juuri sellaisenaan, eikä sitä ole oikeutta soveltaa. Yksinkertaistettuna franchising tarkoittaa, että toinen yritys saa luvan käyttää toisen yrityksen luomaa liiketoimintamallia sopimusten mukaisesti. Tällöin molemmat osapuolet saavat hyötyä taloudellisesti ja heillä on mahdollisuus yhteistyöhön. (Laakso 2005, 29, 33.)

Franchising-toiminnan perusedellytyksenä on jo yleisesti toimiva konsepti. Yritys on luonut menestyksekkään konseptin, jota pyritään monistamaan franchising-toiminnassa. Ravintolatoiminnasta esimerkkeinä käyvät esimerkiksi maailman suurimmat franchising-ketjut McDonald's ja Subway, sekä kotimainen Kotipizza. Liiketoimintamallina franchising on tunnettu vasta 1950-luvulta kulutusyhteiskunnan synnyn myötä. Suomeen franchising-toiminta levisi 1970-luvulla. Alun perin yritysten välille solmittiin yhteistyösopimuksia, joita kutsuttiin myöhemmin lisenssisopimuksiksi. Vuonna 1999 alettiin käyttää nimitystä franchising. (Laakso 2005, 7, 13.)

Yrityksen menestys perustuu aina osaamiseen ja toimivaan liikeideaan. Oikein mietitty ja kiteytetty liikeidea kattaa yrityksen toiminnan ketjun asiakatarpeista valmiiksi lopputuotteeksi tai – palveluksi asiakkaille. Osaava, sisäistetty ja kehittyvä ydiosaaminen sitoo liikeidean eri osat yhteneväksi toimintatavaksi, eli strategiaksi, jolla pyritään asiakkaan näkökulmasta ainutlaatuisuuteen. Liikeidea on ketjun kehittymisen ja oppimisen tulos, jota ketjutoiminnassa on fiksua kasvattaa ja levittää. Liikeidea on yrityksen koko toiminnan perusta ja siihen käytetty aika ja vaivannäkö ovat yrityksen kehitykselle hyödyllisiä. (Honkola, J. & Jounela T. 2000, 47 – 49.) Menestyvää ja hyvän liikeidean omaavaa ketjua on helpompi markkinoida ja viedä eteenpäin – se on myös ketjutoiminnan ydin. Toimiva kokonaisuus auttaa myös yrittäjien rekrytoinnissa, liiketoiminnan kannattavuudessa ja yleisen brändin kehitystyössä. Toimiva konsepti myös houkuttelee uusia yrittäjiä sekä asiakkaita.

Baylorin yliopistossa 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan suurin syy miksi ketjut suosivat franchising-toimintaa on resurssien käyttö. Se vaatii vähemmän kallista valvontaa ja takaa sekä ketjulle, että yrittäjille symbioottisia, eli molempia hyödyttäviä etuja. Tutkimuksen mukaan kaksi suurinta virstanpylvästä franchising-toiminnalle ovat niin sanotut virastoteoria ja symbioositeoria.. Virastoteorialla tarkoitetaan, että kaukana toimivia yksiköitä tulisi yhdistää, jolloin syntyisi ketju, jonka toimintaa olisi yhdessä helpompi toteuttaa, eikä etäisyys olisi ongelma liiketoiminnalle. Näin syntyy resurssien niukka käyttö, mikä helpottaa ketjun liiketoimintaa taloudellisesti. Virastoteoria on peräisin vuodelta 1978, kun kaukaiset liikekumppanit halusivat helpottaa ja yhdenmukaistaa toimintaansa. Nykyään ketjun liikepaikkoja voi olla ympäri maailmaa. Symbioositeoria kehittyi, kun tutkijat ihmettelivät miksi osa yrityksistä on franchising-yrityksiä ja osa ei.

Kaikki toimivat periaatteessa samalla tavalla, mutta franchising-yritykset saivat toisistaan etuja yhteistyön avulla, kun taas yksityiset yritykset kilpailivat toisiaan vastaan ja menettivät asemiaan. (Combs, J., Ketchen, D. & Jeremy, S. 2011. 413 – 415.)

## **2.1 Franchisingin määritelmät ja käsitteet**

Franchising-sanalla ei ole eri kielissä yleisesti erillistä käännettä, vaan se on yleismaailmallinen termi. Franchising-asiantuntija Moshe Gerstenhaber on nimittänyt franchisingia ”system leasingiksi” eli pitkäaikaiseksi järjestelmän vuokraamiseksi. Nimitys on osuva, koska ketju eli franchising-antaja ei myy, vaan vuokraa määrääjäksi kehittämänsä konseptin. Franchisingia on sanottu myös menestyksen kloonaamiseksi, koska hyväksi havaittua konseptia monistetaan franchising-ottajan käyttöön. (Laakso 2005, 30.)

Franchisingia pidetään usein helppona yrittäjyytenä, joka ei ole oikeaa yrittäjyyttä, Laakso kertoo. Vähitellen useilla eri aloilla on alettu ymmärtää ketjutoiminnan etuja ja siksi franchising-yrittäjyyttä ei enää pidetä pelkästään helppona rahankalasteluna ylisuurissa kansainvälisissä pikaruokaketjuissa. Ketjutoiminta toki rajoittaa yrittäjän tiettyä päätöksentekokykyä ja vaikutusvaltaa, mutta sitä voi hyvällä omalla tunnolla kutsua jo kunnon yrittäjyydeksi. (Laakso 16.6.2011a.)

Franchisingista puhutaan usein harhaanjohtavasti toimialana. Franchising on yrittäjyyden ja liiketoiminnan osa ja sitä hyödynnetään monilla eri toimialoilla. Franchisingilla ei ole myöskään mitään tekemistä verkostomarkkinoinnin kanssa pyramidiorganisaatiossa, eli palkitsemista uusia jäseniä hankkimalla. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2011, 8 – 9.) Suomessa ei myöskään ole erityistä franchising-lakia eikä rekisteriä franchising-liiketoimintaa harjoittavista yrityksistä, joten määritelmää franchisingille ei virallisesti ole. Franchising-toimintaa esiintyy maailmalla useissa eri muodoissa, eli franchising-sanaa käytetään monissa eri yhteyksissä. (Laakso 2005, 38.)

## **2.2 Franchising-suhteen osapuolet ja sen muodot**

Franchising-liiketoiminnassa on aina kaksi osapuolta, jotka ovat velvollisia toisilleen ennalta tehdyn sopimuksen mukaisesti. Franchising-antaja (eng. franchisor) omistaa ketjun ja siihen liittyvät oikeudet, kun taas franchising-ottajalla (eng. franchisee) on oi-

keus hyödyntää ketjujärjestelmän etuja omassa liiketoiminnassaan. Franchising-keskus on ketjun keskusyksikkö, joka on ketjun hallinnassa, kun taas toimintayksikkö eli liikepaikka on franchising-ottajan omistuksessa. Kaikki yksiköt toimivat ketjussa yhtenevästi. Juridinen itsenäisyys eli oikeudellinen itsenäisyys tarkoittaa, etteivät yritykset ole omistuksellisessa suhteessa keskenään. Franchising-yrittäjä eli – ottaja ei osta ketjun osakkeita liittyessään ketjun palvelukseen. Kumpikaan ei siis omista osuuttaan toisen yrityksestä, vaan sopimuksen tehtyään vastaa omista sitoumuksistaan ja velvoitteistaan. (Laakso 2005, 45.)

Franchising-antaja on kehittänyt liiketoimintamallin eli konseptin ja omistaa oikeudet konseptiinsa. Tämä taho johtaa ja ohjaa koko franchising-ketjua, sekä antaa konseptin toteuttamisen oikeudet franchising-ottajalle, joka on konseptin oikeuksien hyödyntäjä ja täten franchising-ketjun jäsen. Yhdessä nämä tahot muodostavat franchising-ketjun, joka on iso yhteistyöverkosto. Kaikki yksiköt, myös franchising-antajan omistamat toimivat yhteisellä konseptilla. (Laakso 2005, 32.) Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen on samalla sekä etu kuin myös haaste ketjussa. Yrittäjän hyväkään idea ei välttämättä mene läpi ketjun johtoportaan, koska he ovat tottuneet aina tekemään tietyllä tavalla. Toisaalta tiukka valvonta estää yrittäjiä sooloilemasta ja sitä kautta vaarantamasta koko ketjun imagoa.

Osapuolet ovat juridisesti ja taloudellisesti itsenäisiä, mutta niiden välillä on silti toiminnallinen riippuvuussuhde, eli yrittäjä on riippuvainen ketjun omistamasta konseptista. Yrittäjä on myös riippuvainen konseptin sopimusehdoista, koska ilman konseptia hänellä ei ole liiketoimintaa lainkaan. Molemmat osapuolet ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan ja se edellyttää franchising-toiminnassa jatkuvaa ketjun ja yrittäjän välistä yhteistyötä. Jos esimerkiksi yksi ravintola poikkeaa laatutasoltaan muista ketjun yrityksistä, vaikuttaa se heti koko ketjun laatuun ja imagoon. Siksi on tärkeää toimia joka yksikössä mahdollisimman yhteneväisesti. Yrittäjän on muistettava ryhtyessään franchising-yrittäjäksi, että toiminnallinen riippuvuus tarkoittaa yhteistyövelvoitteita. Ketjuudet velvoittavat usein, että kaikki ketjun sisällä osallistuvat yhteistyöhön. (Laakso 2005, 47 – 48.)



Franchising-toiminnassa sekä yrittäjällä, että ketjulla on omat velvoitteensa ja tavoitteensa. Seuraava taulukko tiivistää franchising-toimintamallin ja osapuolten roolit. Franchising-ottaja siis käyttää toisen yrityksen kehittämää osaamista ja liiketoimintaa. Jatkuva yhteistyö on silti tärkeää. Ketjun tehtävä on hoitaa markkinointi ja tukipalvelut, kuten kehitys ja koulutus. Se vastaa myös koko konseptin kehittämisestä. Yrittäjä hyödyntää ketjun toimintoja ketjun jäsenenä ja toteuttaa omaa liiketoimintaansa. Samalla hän voi itse harjoittaa yrittäjyyttä.

Taulukko 1. Franchising-toimintamallin ja osapuolten roolit yhteistyösuhteessa (Laakso 2005, 33.)

| FRANCHISINGTOIMINTAMALLI  |   |  |
|---|---|--|
| <b>FRANCHISINGANTAJA</b><br>Oikeuksien omistaja ja luovuttaja<br>- konsepti<br>- tavaramerkit jne.  | <b>YHTEISTYÖ</b><br> | <b>FRANCHISINGOTTAJA</b><br>Oikeuksien käyttäjä/hyödyntäjä<br>Yhdenmukainen toimintamalli ulkoisesti ja sisäisesti |
| <b>Ketjun perustaja</b>   |   | <b>Ketjun jäsen</b>  |
| Yhteistyön johtaja, esim:<br>- markkinointi<br>- ostoyhteistyö<br>Tukipalveluiden tuottaja esim:<br>- kattomarkkinointi<br>- koulutus ja konsultointi<br>- kehitystyö |   | Oman alueellisen liiketoiminnan vetäjä   |

### 2.3 Franchising-toiminnan mahdollisuudet ketjulle ja yrittäjälle

Franchisingissa ketjuuntuminen on valtti, jolla yritys pystyy levittäytymään kaupungin, maan tai maiden välillä. Tällöin konseptia on helpompi saada tunnetuksi ja sitä kautta myös tulosta on mahdollisuus parantaa. Keskitetty tarjonta kuluttajamarkkinoilla monesta eri toimipisteestä ja yhdenmukainen toimintamalli ovat keskeisimmät tunnusmerkit kaikille ketjuille. Franchising-toimintaan voidaan liittää kolme vaihetta. Hyvä liikeidea kannattaa monistaa useiksi eri yksiköiksi, jolloin liiketoiminnan volyyymi eli laajuus kasvaa ja tavoitetaan lisää asiakkaita. Konsepti on myös tärkeää määritellä tarkasti ja dokumentoida se, jotta jokainen osapuoli ketjussa ymmärtää liiketoiminnan osat: kuka tekee mitä ja millä ehdoilla. Kun toimiva konsepti on kehitetty ja sovittu tarkat linjaukset, on liiketoimintaa helpompi ja kannattavampi monistaa useisiin eri yksiköihin alueellisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti. Ohessa franchising-toiminnan vaiheet:

1. Liikeidean ja konseptin kehittäminen
2. Konseptin tarkka dokumentointi
3. Mallin monistaminen ketjun eri yksiköille

Franchising on kehittynyt kohti partnership-ajattelua, eli yhteistoimintaa, joka on kokonaisvaltaista. Tietotaito on kerääntynyt keskusyksikköön eli franchising-antajalle, josta tietotaitoa jaetaan eteenpäin franchising-ottajille. (Hukka 2005, 20 - 23, 43.)

Franchising-toiminnan ehdottomia hyviä puolia ovat ketjuedut, joita saavutetaan yhteistoiminnoilla, johon kaikki ketjun jäsenet osallistuvat. Kun toiminto kattaa koko ketjun, saavutetaan yleensä kaikille merkittäviä etuja suurtuotannossa, markkinoinnissa sekä mittakaavatuotannossa. Esimerkiksi ketjun yhteismarkkinointi tuottaa suuria kustannus- ja synergiaetuja, sekä tarjoaa mahdollisuuden toimenpiteisiin joita yksittäisellä yrittäjällä harvoin on. Franchisingissa ketjuyhteistyön keskeinen periaate on avoimuus ja tasapuolisuus. Franchising-antajan on varmistettava, että yhteistyön pelisäännöt ovat kaikille selvät ja ne ovat yhtenäiset. Tämä tarkoittaa, että ketjun yhteisostoissa tulee koko ketjun volyyymiä hyödyntää, sekä hinnanalennuksissa ja etujen saannissa pelisääntöjen toteutua tasapuolisesti. (Laakso 2005, 72 – 74.)

Franchisingin tutkimus- ja konsulttiyritys Arlingtonin tutkimuksen mukaan viime vuosien taloudellinen taantuma näkyy monissa franchising-yrityksissä ja – ketjuissa, mutta lama ei ole juuri vaikuttanut pikaruokaketjuihin, jotka pystyvät tarjoamaan tarjouksia entiseen tapaan kuluttajille. Pikaruoka-alan franchising-ketjut eivät silti voi nostaa hintojaan, koska asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan enempää ruoasta ja palvelusta. Pikaruokaketjujen ja fast casual- ravintoloiden tulevaisuus näyttää silti positiiviselta ja niillä on mahdollisuuksia tuloksen parantamiseen ja kasvuun, toisin kuin esimerkiksi kalliimman hinnan ravintoloilla. (Entrepreneur.com)

Franchising-yrittäjän ero perinteiseen yrittäjyyteen kiteytyy konseptiin, liiketoimintamalliin ja sen hyödyntämiseen. Konsepti sisältää tiettyjä elementtejä, jotka ovat menestyksen kannalta tärkeitä. Niitä kutsutaan kilpailueduiksi. Yksin ne eivät silti takaa menestymistä, vaan jokaisessa liiketoiminnassa ratkaisevaa on liiketoimintamallin hyödyntäminen oikein. Eli pääasiassa yrityksen johtamisen osaaminen on tärkeintä – tästä pitää huolen yrittäjä itse. Aloittava franchising-yrittäjä tarvitsee erityistä osaamista liiketoiminnan eri palasten arvottamisessa. Hänen tulee arvioida koko järjestelmän ja konseptin edut ja haitat, sekä vertailla ketjuja keskenään. Tällöin hän voi löytää oikean kokonaisuuden itselleen, mikä taas palvelee myös ketjua. Konseptin osaaminen on silti tärkein osaamisen alue yrittäjälle ja onnistumisen edellytys. (Laakso 2005, 118.)

Francon Oy:n franchising-asiantuntija Henri Laakso kertoo tekemässään haastattelussa, että Suomessa franchising-ketjut etsivät tarmokkaita ja riskinottohaluisia yrittäjiä, jotka ymmärtävät mitä etuja ketjutoiminnalla voi saada aikaan. Useat yritykset haluavat kouluttaa uuden yrittäjän itse, eivätkä ne välttämättä vaadi aloittavalta yrittäjältä erityistä alan koulutusta tai edes kokemusta. Tämä taas helpottaa uuden yrittäjän kynnystä lähteä mukaan ketjutoimintaan. Ainoastaan oikea tahtotila ja ymmärrys franchising-toiminnasta ovat edellytyksiä hyvään tulokseen ja yhteistyöhön. Esimerkiksi McDonald's ei yleensä halua ketjun ulkopuolisia koulutettuja ihmisiä yrittäjiksi kertomaan miten asiat oikeasti pitäisi tehdä, vaan haluavat kouluttaa heidät talon tavoille omilla metodeillaan. Tämä voi olla myös riski, koska monia osaavia ja koulutettuja henkilöitä ei palkata. Usein myös franchising-yrittäjyys on riskittömämpää kuin tavallinen yrittäjyys, koska myös ketju on mukana riskinotossa, jolloin yrittäjä ei jää hädän hetkellä yksin Laakso kertoo. (Laakso 16.6.2011b.)

## 2.4 Kotimaisten ja ulkomaisten franchising-ketjujen erot

Monella ulkomaisella ja kansainvälisellä suurketjulla on toki isommat markkinat, koska niillä on laaja ostotoiminta ja valmiit sopimukset, sekä kattava verkosto eri osa-alueilla. Tosin ei McDonald's ole Suomessa viime vuosina menestynyt kovin hyvin taloudellisesti. On eri asia pyörittää kymmentä yksikköä kotimaassa kuin montaa kymmentä ympäri Eurooppaa tai maailmaa. Suurten ketjujen ei edes kannata avata uusia yksiköitä välttämättä pienen markkinan maihin, jossa kilpailu on jo kovaa, työvoimakustannukset suuret, markkinat pienet ja tunnettuus ehkä heikko. Ennen uuden yksikön avaamista on tehtävä huolellinen tutkimus markkinoista ja säädöksistä. Esimerkiksi maailmankuulu kahvilabrändi Starbucks Cafe ei ole rantautunut kunnolla Suomeen, koska he eivät ole kokeneet sen olevan välttämättä kannattavaa ja koska Suomessa on jo vastaavia kahviloita. Toisaalta heillä on lisenssit olemassa ja pian Starbucksinkin rantautune kunnolla Suomeenkin. Lisäksi liikepaikat ovat kalliita ja suomalaisten työntekijöiden palkkataso korkea. Toisaalta he toivat päivittäistavarakauppoihin omat kylmät kahvinsa keväällä 2011 ja kokeilevat nyt niiden markkinoita Suomessa ja avasivat kaksi koekahvilaa Helsinki-Vantaa lentokentälle. (Taloussanomat 2011a.)

Vastaavasti suomalaisen ketjun on vaikea tehdä läpimurtoa maailmalla, koska usein niitä ei tunneta ja ne jäävät suurempien ketjujen jalkoihin. Siksi esimerkiksi Hesburger on lähtenyt varovasti Baltiaan, jossa tilavuokrat, sekä palkkakustannukset ovat alhaiset. Kotipizza teki samoin ja oli avaamassa Baltiaan 26 uutta pistettä samalla konseptillä kuin Suomessa, mutta sen liiketoiminta ei onnistunut. Yhtenä syynä pidettiin paikallisten yrittäjien liiketoiminnallista heikkoutta. Muun muassa yhteydenpito toisen maan vastuuhenkilöihin ei toiminut ja Virossa paikallista franchising-yritystä hoitava taho on konkurssissa. Tämä kertoo, että jos jokin konsepti toimii Suomessa, se ei välttämättä toimi ulkomailla, vaikka tuote olisi kuinka hyvä tahansa. Monet asiat vaikuttavat menestykseen. (Uusisuomi 2010.)

Baltian ja Venäjän jälkeen Kotipizza kokeilee markkinoita Aasiassa. Kotipizza avasi neljä uutta ravintolaa Etelä-Korean Soulissa Kesäkuussa 2011. Tuotteet, logo ja sisustus pysyvät silti samana kuin Suomessa. Mielenkiintoista nähdä miten Kotipizzaan suhtaudutaan Aasiassa. Kotipizzan tavoitteena on avata kymmenen uutta pistettä ensimmäisen vuoden aikana ja franchising-yrittäjät ovat paikallisia henkilöitä, joita Kotipizza on

kouluttanut paikan päällä. Kotipizza etsii myös Venäjän markkinoille omaa master franchising-yrittäjää, eli henkilöä joka vastaa franchising-toiminnan luomisesta uudelle laajemmalle alueelle, joten Kotipizzan aikeissa on selvästi laajemmat markkinat. (Taloussanomat 2011b.) Myös Picnic on pitkään pyrkinyt viemään konseptiaan ulkomaille, tosin ilman suurta menestystä.

Suomalaisten ja ulkomaalaisten ketjujen strategiat ovat yleensä erilaiset. Esimerkiksi McDonald's toteuttaa täysin omaa strategiaansa ja rakentaa liikepaikat pääsääntöisesti itse ja liiketoimintaa hoitaa McDonald'sin tytäryhtiö. Heillä on täysi tukioorganisaatio joka maassa erikseen. Subwaylla taas ei ole lainkaan tukioorganisaatiota kohdemaassa, vaan yritys palkkaa yhden tai kaksi yrittäjää area developereiksi eli vastuuhenkilöiksi, jotka tekevät ketjujohdolle töitä. Samalla he kuitenkin toimivat yrittäjinä omina yksiköissään. Subway ei halua rakentaa omaa maaorganisaatiota, kuten McDonald's, vaan vastuu ketjun toiminnasta, seurannasta ja koulutuksesta on area developereilla. Tämä on paljon kevyempää ketjun kannalta, koska ei tarvitse rakentaa massiivista organisaatiota joka maahan, jossa ketju toimii. (Laakso 16.6.2011c.)

Esimerkiksi kesällä 2011 Suomeen avattu saksalainen ravintolaketju Vapiano toteuttaa pitkälti samanlaista liiketoimintamallia kuin McDonald's, koska ketjun johtajalla Kent Hahnella on vahva McDonald's tausta. Ravintola yhdistääkin pikaruokailun moderniin ravintolakulttuuriin älykorttien avulla. Idea on ollut raikas ja ketju on yksi nopeimmin kasvavista franchising-ketjuista tällä hetkellä. (Taloussanomat 2011c.) Mahdollisesti Suomeen tulevia ravintola-alan konsepteja ovat Starbucksin lisäksi T.G.I Fridays ja Burger King, joka on ollut tuloillaan jo useamman vuoden.

Pääsääntöisesti Suomeen tuleva uusi ravintolaketju toimii alusta saakka suoraviivaisesti, koska heillä on kokemusta ja he tietävät miten liiketoimintaa tulee harjoittaa. Lisäksi tunnettuus yleensä toimii jo markkinointivälineenä. Ketjut panostavat paljon osaamiseen ja toimintaansa, sekä käyttävät resurssejaan konseptin kehittämiseen. Suomalainen ketju ei pysty vastaavanlaiseen panostukseen ulkomaisille markkinoille mentäessä, joten sen on toimittava omalla strategiallaan ja edettävä varovaisemmin. Samat tahtotilat ja peruselementit ovat silti aina samat. Ketjua halutaan laajentaa ja saada sitä kautta tun-

nettuutta ja rahaa. Suurimmat erot ovatkin kotimaisen ja ulkomaisen ketjun välillä juuri resurssien käytössä ja työn organisoinnissa. (Laakso 16.6.2011d.)

## 2.5 Franchising-sektori Suomessa

Suomessa ensimmäiset franchising-ketjut ravintola-alalla ovat olleet pikaruokapaikkoja, kuten kotimaiset Kotipizza ja Hesburger, sekä ulkomaalaiset Pizza Hut ja McDonald's. 1990-luvulla Suomeen on saapunut lukuisia muitakin ketjuyrityksiä kansainvälistyneiden markkinoiden ja franchising-toiminnan yleistymisen johdosta. Suomen Franchising -Yhdistyksen on perustettu vasta 1988. Laakso kertoo, että franchising-toiminta on vielä melko alkutekijöissään Suomessa, vaikka se meneekin jatkuvasti eteenpäin. Ruokaan liittyviä konsepteja on Suomessa tällä hetkellä noin 20. Uusia konsepteja tulee jatkuvasti lisää, mutta määrällisesti yksiköitä on vähentynyt. Esimerkiksi monet kahvila-ketjut ovat hävinneet lähes kokonaan kymmenessä vuodessa tai siirtyneet isompien ketjujen alaisuuteen. Myös uusia ruokaravintolaketjuja on tullut markkinoille pikaruokaketjujen sekaan. Franchisingin puolella ketjujen kokonaismäärä ei ole kuitenkaan kovin suuri. Syynä tähän Laakso näkee Suomen markkinatilanteen, joka on erilainen kuin Euroopan monissa muissa maissa, jossa ravintola- ja kahvilakulttuuri on monipuolisempaa. Suomessa ei yksinkertaisesti ole markkinoita kovin suurelle ketjulle. Toisaalta kaupanalalla kansainvälisiä ketjuja rantautuu Suomeen nopeammin kuin ravintolakonsepteja, koska niiden brändit ovat vahvat ja ostajia riittää varsinkin vaateketjuilla. (Laakso 16.6.2011e.)

Oheisessa taulukossa 2 näkyy Suomen Franchising – Yhdistyksen tekemä tutkimus vuodelta 2005 eri alojen franchising-liiketoiminnasta. Mukana on kolme suurinta franchising-sektorin alaa, jotka ovat vähittäiskauppa, palveluala ja ravintola-ala. Määrä on kasvanut tasaisesti jokaisella alalla kyseisen tutkimuksen jälkeen.

Taulukko 2. Franchising-tilastot: Lähde FranCon Franchise Consulting, 2005. (Suomen Franchising Yhdistys. 2011.)

|  | <b>2005</b>  | <b>2006</b>  | <b>2007 (arvio)</b> |
|--|--------------|--------------|---------------------|
| <b>Ketjujen lukumäärä yhteensä</b>                 | <b>136</b>   | <b>148</b>   | <b>173</b>          |
| Vähittäiskaupan ketjuja                            | 56           | 61           | 69                  |
| Palvelualan ketjuja                                | 63           | 68           | 84                  |
| Ravintola-alan ketjuja                             | 17           | 19           | 20                  |
| <b>Toimipisteiden lukumäärä</b>                    | <b>5451</b>  | <b>5606</b>  | <b>6552</b>         |
| Vähittäiskauppa                                    | 2408         | 2447         | 2454                |
| Palveluala   | 1955         | 1972         | 2759                |
| Ravintola-ala                                      | 1088         | 1187         | 1339                |
| <b>Ketjujen yhteenlaskettu liikevaihto (mrd €)</b> | <b>3,62</b>  | <b>3,91</b>  | <b>4,32</b>         |
| Vähittäiskauppa                                    | 2,20         | 2,34         | 2,51                |
| Palveluala   | 1,01         | 1,11         | 1,28                |
| Ravintola-ala                                      | 0,41         | 0,46         | 0,53                |
| <b>Työntekijöiden lukumäärä ketjuissa</b>          | <b>29689</b> | <b>32056</b> | <b>36698</b>        |
| Vähittäiskauppa                                    | 12585        | 11862        | 12261               |
| Palveluala   | 5936         | 8647         | 11572               |
| Ravintola-ala                                      | 11168        | 11547        | 12865               |

Edellä olleen taulukon perusteella palvelualoilla on selvästi eniten franchising-ketjuja vuonna 2005. Suomen Franchising- Yhdistyksen teettämässä kasvuselvityksessä fran-

chising-sektori jaettiin kolmeen osaan: ravintola-ala, palveluala ja vähittäiskauppa. Ravintola-ala oli kolmikosta selvästi pienin 36 eri ketjulla. Palvelualalla ketjuja oli 112 ja kaupan alallakin 83. Silti ravintola-ala työllisti eniten henkilökuntaa mikä kertoo, että työtä oli tarjolla. Asetelma näyttäisi pysyvän samanlaisena myös lähivuosina. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa olleista ketjuista 25 % oli ulkomaisia ja 75 % kotimaisia. Tutkimuksen mukaan kotimaisuusaste franchising-sektorilla vain kasvaa jatkossa. Tutkimuksen mukaan ravintola-alan franchisingissa kasvuennusteet ovat kaikista maltillisimmat, kasvua noin 5,9 %. (Franchising News 2011a.)

Franchising-yrittäjyys on kovassa kasvussa, Yrityssuomi- Internetsivuston tekemässä tutkimuksessa kerrotaan. Suomessa on jo kokonaisuudessaan 177 ketjua ja 6608 toimipistettä. Franchising-ketjut työllistävät 46 000 työntekijää ja alan vuosiliikevaihto oli 4,9 miljardia euroa. Franchising-toiminta on kehittynyt jo niin isoksi alaksi, että Euroopan Unionissa valmistellaan toimintaan liittyvää lakiesitystä. (Sitra.fi 2011.)

Suomalaisen yrittäjän koulutustausta on usein melko alhainen. Esimerkiksi akateemisen koulutuksen saaneista henkilöistä vain noin 10 % toimii yrittäjinä. Kaupallisen korkeakoulututkinnon suorittaneista vain 3 – 5 % on yrittäjiä. Syynä tähän voidaan pitää yrittäjyyden riskiä. Usein akateemisesti koulutetut hyväksyvät palkkatyön vaihtoehtona yrittäjyydelle, koska toimeentulo on turvattu varmasti, eikä taloudellinen riski ole niin suuri. Kynnys jättää varma palkkatyö on korkeampi, kuin esimerkiksi tarjoilijalla, tai auton asentajalla, joka voi jättää työnsä ja ryhtyä yrittäjäksi. (Sutinen, M., Viklund, E. 2004. 42.) Laakson mukaan yrittäjyys on nykyään houkuttelevaa etenkin nuorten aikuisten keskuudessa, mutta riski lopulta ryhtyä yrittäjäksi on silti melko suuri.

Monet yritykset ovatkin verkostoituneet ja tekevät paljon yhteistyötä keskenään. Verkostoitumisella ne voivat saada kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, informaatiota, reagointivalmiutta, sekä erityisesti oppimista muilta. Ne voivat tällä tavalla myös pyrkiä riskin jakamiseen ja siksi ne eivät pelkäästään aina kilpaile keskenään. Verkostoituminen auttaa yrityksiä markkinoinnissa sekä uusien asiakaskontaktien saamisessa. Liiketoimintaprosesseja suunnitellaan yleensä yhdessä, joissa keskeisinä tekijöinä yhteistyön toivuudessa ovat luottamus, joustavuus ja yhteiset arvot. (Toivola 2006, 13 - 14.)



Kansainvälistyminen ravintolasektorilla näkyy uusien ravintoloiden avatessa oviaan Suomessa, mutta vain harvat suomalaiset ketjut lähtevät ulkomaille. Vain Kotipizza, Hesburger, Robert's Coffee ovat avanneet yksiköitä muualla systemaattisesti ja nekin lähinnä Baltian maissa ja Venäjällä. Uutta tuntematonta konseptia ei ole helppo viedä eteenpäin ulkomaisille markkinoille, eikä kotimaassa taas ole välttämättä tarpeeksi resursseja ja markkinoita ottaa vastaan ulkomaisia brändejä kannattavasti. (Laakso 16.6.2011f.)

## **2.6 Franchising-toimintaan vaikuttavat trendit ja tulevaisuuden näkymät**

2000-luvulla menestymisen olennaisin osa on innovaatio, eli kekseliäisyys ja luovuus, sekä ideoiden kehittäminen tuotteeksi tai palveluksi. Erottautuminen muista positiivisesti on entistä tärkeämpää kilpailun koventuessa. Vuonna 2009 Maailman Talousfoorumien teettämän tutkimuksen mukaan Suomi on innovaatioiden maa, jonka pääpaino on ihmislähtöisyys. Jos tuote tai palvelu on ihmislähtöinen, myös sen käyttäjä on osana vaikuttamassa tuotteen tai palvelun kehittämiseen, alasta riippuen. Yrityksen idea on tuottaa tulosta, mutta ihmiskeskeisyys tuottaa myös arvoa sen käyttäjille. Rohkeus uskaltaa kokeilla uutta on ratkaisu, joka voi auttaa konseptin levittymisessä ja liiketoiminnan kasvattamisessa. (Talouselämä.fi. 2009.)

On tärkeää etsiä väsymättä uusia innovaatioita sekä organisaation sisällä että ulkopuolella sidosryhmien kautta. Ikuinen innovaatio tarkoittaa periaatteessa ikuista luovuutta. Se vaatii yrityksiä ja yrittäjiä keskittymään kaikkiin mahdollisiin näkökulmiin, joista voi olla hyötyä liiketoiminnassa. Innovaatiot voivat olla nopeita ja kansainvälisiä, vaikka ne eivät luo loputtomia mahdollisuuksia. Esimerkiksi Starbucks-kahviloiden menestys ei perustu ainoastaan nopeuteen eikä globalisoitumiseen, vaan vahvaan brändiin. Starbucksia pidetään kahvilaketjujen suunnannäyttäjänä ja se on osannut markkinoida itseään oikealla tavalla. Maailma muuttuu ja tänään uusi ei ole välttämättä enää ensi kuussa uusi. On kehityttävä ja kehitettävä uutta. (Nordström, K., Kjell A. & Ridderstål, J. 2006. 243.)

Tärkein asia on muistaa, että brändin tunnettuus on vahvin tekijä menestymisessä. Brändi ei ole pelkkä tuotemerkki, vaan se on ikään kuin asiakkaan tarve kuulua omaksi koettuun ryhmään. Kun brändin tuntee omaksi, on sitä mielekkäämpää markkinoida

omalle lähipiirilleen ja koko vaikutusalueelle. Ystävien ja tuttavien suositus on monien tutkimusten mukaan suurin ostopäätöksen suuntaaja. Tämä on franchising-yrittäjän ennen kaikkea hyvä muistaa. Rakentamiseksi ei riitä yksi mainoskampanja tai pari lehti-juttua. Brändeja on usein rakennettu vuosia tai vuosikymmeniä. Jos ja kun brändi on tunnettu ja toimiva on sitä helpompi hyödyntää. Toimivassa brändissä asiakkaat itse ohjaavat ja heitä ohjataan. (Honkola, J. ym. 2000. 72 – 73.)

Esimerkiksi McDonald'silla on omat kannattajansa, kuten myös kotimaisella Hesburgerilla. Asiakas haluaa pitää kiinni uskollisuudestaan tiettyyn brändiin ja viestittää sen usein myös muille. Siksi brändin painoarvoa ei sovi unohtaa franchising-bisneksessä jossa juuri tuotemerkkien, sloganeiden ja tiettyjen omien tuotteiden vaikutus on suuri. Ihmiset ovat hyvin brändiuskollisia ja se on tulevaisuudessa varmasti kasvava osa yritystoiminnan kuvan kehittämistä.

Kasvuyrityksiä kaivataan ja niitä nousee jatkuvasti pinnalle kirjoittaa franchising-asiantuntija Henri Laakso Franchise News- lehden numeron 2/2011 pääkirjoituksessa. Suomen Franchising - Yhdistyksen teettämän franchising-sektorin kasvuselvityksen mukaan franchising-ketjujen kasvuedellytykset ovat loistavat. Uusia ketjuja syntyy ennätysvauhtia ja uusia yrittäjiä kaivataan sadoittain ja työpaikkoja on tarjolla tuhansia. Myös liikevaihdolla mitattuna sektorin näkymät ovat erinomaiset. Franchising-sektori on toki riippuvainen myös muiden sidosryhmien toimista, Laakso kertoo. Verotuksen koveneminen on uhka mikä vaikuttaisi yrittäjyyden haluttavuuteen. Riskinottohaluisia ja oikean tahtotilan omaavia yrittäjiä tulisi Laakson mukaan enemmän kannustaa ja palkita, kuin iskeä kapuloita rattaisiin. Franchising-sektori kasvaa kuitenkin nopeammin kuin yleinen markkinakehitys, ja näin ollen yhä useampi uusi yrittäjä on franchising-yrittäjä. Laakson mukaan Suomella on vielä pitkä matka esimerkiksi Iso-Britannian ja USA:n franchising-markkinoihin, joissa franchising-yrittäjyys on jo synonyymi omalle yritykselle. Silti selkeää kasvua on luvassa franchising-sektorilla. (Franchise News 2011.)

Yhä useampi yrittäjä niin franchising-toiminnassa kuin muutenkin on nykyään nainen. Työ- ja elinkeinoministeriön yrittäjyystutkimus 2010:n mukaan joka kolmas yrittäjä on nainen. Trendi näyttää vain kasvavan ja tämänkin tutkimuksen yrittäjistä kolmasosa oli naisia. Yrittäjien määrä on laskenut viime vuosina, mutta naisten osuus heistä on kas-

vanut. Naisyrittäjiä on Suomen yrittäjistä noin 34 %. Suurin osa yrittäjänaisista työskentelee palvelualoilla ja kaupan alalla. (Yrittajanaiset.fi. 2011.) Naisyrittäjille tyypillistä on, etteivät he ole pääsääntöisesti kasvuhaluista, vaan tyytyvät usein pienimuotoiseen yrittäjyyteen. Nämä ominaisuudet johtuvat, että naisyrittäjillä on mieskollegojaan vähemmän riskinottohalua. Toisaalta naisyrittäjät tekevät monta kertaa vähemmän konkurssseja. (Sutinen, M. ym. 2004. 43.)

### 3 Franchising-yrittäjyys

Luvussassa kolme tarkastellaan mitä franchising-yrittäjyys on ja mitä asioita siihen liittyy. Perustiedon hankinta ja oikean ketjun löytäminen on aloittavalle yrittäjälle ensiarvoisen tärkeää. Yrittäjyyteen liittyy aina myös riskejä, sekä mahdollisuuksia, joita käsitellään luvussa 3. Franchising-yrittäjyyteen liittyy vahvasti myös erilaiset maksut ja rahoituksen tarve, jota tarkastellaan myös tässä kappaleessa.

#### 3.1 Perustiedon hankinta aloittelevalle franchising-yrittäjälle

Suomessa franchising-yrittäjyyttä ei ymmärretä eikä tunneta niin hyvin kuin monissa maissa, joissa on pitkälle kehittynyt franchising-sektori. Ihmiset tuntevat franchising-yrittäjyyden yhtenä hyvänä uravaihtoehtona ja heillä on runsaasti informaatiota saatavilla eri ketjuista ja konsepteista. Näillä markkinoilla yritystoiminnan sidosryhmillä on selkeä käsitys toiminnan periaatteista, eduista ja haitoista, sekä mahdollisuuksista ja riskeistä. Suomessa keskimäärin joka kymmenes franchising-yrittäjä on päätenyt sattumalta työhönsä ilman suunnittelua. Ravintola- ja kahvilatoimialoilla on yleistä, että aiemman työsuhteen pohjalta päädytään alan franchising-yrittäjiksi. Jyväskylän yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan noin 15 % franchising-yrittäjistä on päätenyt yrittäjiksi juuri aiemman työsuhteen kautta. (Laakso 2005, 124 – 125.)

Todella suuri osa omasta yrityksestä haaveilevista saa kosketuksen franchising-yrittäjyyteen ketjun rekrytointi-ilmoituksen kautta tai jossakin ketjussa toimivalta yrittäjältä. Kun idea franchising-yrittäjyydestä on syntynyt, on aika kerätä tietoa periaatteista, ketjuista ja konsepteista. Yleisin tapa on ottaa yhteyttä itse suoraan ketjuihin. Suomen Franchising - Yhdistys ry. pyrkii myös auttamaan ja antamaan tietoa uusista mahdollisuuksista ja konsepteista. Yhdistys järjestää myös koulutustapahtumia ja julkaisee vuosijulkaisua, jossa perehdytään tarkemmin franchising-toimintaan ja – yrittäjyyteen. Se myös ylläpitää FranCon Franchise Consulting – nimisen asiantuntijayrityksen kanssa ketjutietokantaa internetissä, missä voi nähdä eri ketjujen tilanteen yrittäjähankinnassa. (Laakso 2005, 125.)

Tietoa franchisingista saa esimerkiksi Suomen Franchising – Yhdistyksen kautta, eri ketjujen kotisivuilta ja Franconin kautta, joka on franchising-sektorin asiantuntijapalvelu. Monet ketjut hakevat yrittäjiä myös erilaisten lehti-ilmoitusten ja internetin välityksellä. Asiantuntija-apua taloudellisiin seikkoihin saa pankeilta ja Finnvera Oyj:ltä. Monilla ketjuilla on myös omat yrittäjäpaketit, josta saa kaiken tarvittavan tiedon rahoituksesta, säännöistä ja ehdoista, sekä koulutuksesta.

Eri ketjuilla on erilaiset kriteerit uusista yrittäjistä. Osa ketjuista hakee eritoten yrittäjiä, jotka eivät ole aikaisemmin toimineet yrittäjänä tai kyseisellä toimialalla. Toisissa ketjuissa painotetaan nimenomaan kokemukseen ja alan koulutukseen. Soveltuvuus- ja persoonallisuustekijät ovatkin isossa roolissa, kun yrittäjiä rekrytoidaan. Ensisijaisen tärkeää on selvittää ketjun valintakriteerit ja yrittäjäprofiili. Oikean profiilin löytyessä ketju kutsuu henkilön haastatteluun tai pyytää tarkennettua hakemusta. Tämän jälkeen alkaa varsinainen rekrytointiprosessi joka kestää yleensä kuukausia. (ketju.fi 2011.)

Yleisesti Suomessa yrittäjä on jo valmiiksi ajautunut tietylle toimialalle, jolla hän haluaa ammattiaan harjoittaa. Muualla franchising-yrittäjät eivät ole yhtä usein sitoutuneet tiettyyn alaan, vaan voivat hakeutua useammalle eri toimialalle työuransa aikana. Tällainen on suuntaus myös Suomessa juuri franchising-toiminnan ansiosta, koska franchising-yrittäjän yritystoiminta perustuu yleensä juuri taloudellisiin seikkoihin. Toimialan tarkastelu on todella tärkeää etsittäessä omaa vaihtoehtoa. Seuraavia kysymyksiä on aloittelevalle franchising-yrittäjän syytä pohtia:

- Onko toimiala vanha ja vakiintunut vai uusi ja muutosherkkä?
- Onko toimiala nouseva vai hiipuva?
- Millaiset markkinat toimialalla on?
- Kenen hallussa markkinat ovat ja millainen on kilpailutilanne?
- Millaisia asiakassegmenttejä ja sidosryhmiä alalla on?
- Kuinka paljon on toimijoita (toimialan volyyymi – keskimääräinen yrityskoko)?
- Mitkä ovat alan liiketoiminta-alueet, ykköstuotteet ja tärkeimmät palvelut, sekä niiden elinkaari ja hinta?
- Onko alalla erilaisia liiketoiminta-alueita verrattuna omaan liiketoiminta-alueeseen?

- Onko liiketoiminta-alue trendikäs vai perinteikäs? Kestääkö trendikkyys?
- Vaihteleeko toimialan potentiaali eri puolilla, esim. Oulussa ja Helsingissä?
- Mikä tekee alasta potentiaalisen nyt ja tulevaisuudessa? (Laakso 2005, 126 – 128.)

Useimmilla toimialoilla toimii useita eri ketjuja, joten ainakin jonkinlaista kilpailu on. Ketjuja on syytä vertailla ja etsiä niistä mieluisin. Jokaisella ketjulla on myös oma konseptinsa ja yrittäjäprofilointi. Ketjujen vertailu ja tarkastelu sujuu parhaiten keskustelemalla franchising-antajan edustajan, ketjun yrittäjien ja sidosryhmien kanssa. (Laakso 2005, 126 – 128.)

### **3.2 Mitä aloittavan franchising-yrittäjän on huomioitava?**

Yrittämisen pääedellytys on toimiva liikeidea ja juuri franchising-toiminnassa toimiva idea on tarkoitus monistaa mahdollisimman laajalle, jotta siitä saatava voitto on mahdollisimman hyvä. Ketjulla on olemassa oleva liikeidea ja toiminta-ajatus, jota franchising-yrittäjä noudattaa ja kehittää. Tärkeimpiä asioita ovat sopivan ketjun löytäminen, rahoituksen saaminen sekä oma tietotaito. (Laakso 16.6.2011g.)

Alkavalle yrittäjälle juuri franchising-yrittäjäyys on usein helpompi vaihtoehto aloittaa, kuin perinteinen yrittäjäyys. Yrittäjän saadessa valmiin liiketoimintamallin, joka on jo testattu muualla, on hänen helpompi lähteä toimintaan mukaan. Yrittäjä saa myös ketjulta täyden liikkeenjohdollisen ja teknisen tuen, sekä koulutuksen konseptin mukaiseen yrittäjätoimintaan jo ennen liiketoiminnan aloittamista. Yrittäjän ollessa mukana yhteistyöketjussa tuo se heti erilaisia kustannus- ja synergiaetuja ketjun jäsenille. Keskitetyt hankintasopimukset esimerkiksi työvälineiden hankkimiseen takaavat hyvän hintalaatusuhteen, luotettavuuden toimituksiin, sekä helppouden. Myös konseptin myytävien tuotteiden osalta on etukäteen jo sovittu, joten aloittelevan yrittäjän ei tarvitse keskittyä tuotekehittelyyn, markkinointiin eikä sopimusneuvotteluihin tavarantoimittajien kanssa, koska ketju hoitaa ne. (Laakso 2005, 107.)

Ravintola-alalla moni ketju ei edes edellytä aloittavalta yrittäjältä alan koulutusta tai edes kokemusta alalta, vaan haluaa itse kouluttaa uuden yrittäjän. Yrittäjäksi haluava voi siis tulla mukaan toimintaan millä taustalla tahansa. Vastaavalla konseptilla toimii esimer-

kiksi Kotipizza. Tärkeintä on, että yrittäjä riskinottohaluinen, rahoituskykyinen ja valmis toimimaan ketjun sääntöjen puitteissa. Kaupallinen kokemus lasketaan varmasti eduksi uusia yrittäjiä valittaessa, eikä alan tuntemuksesta ole haittaa. Laakson mukaan mikään ravintola-alan franchising-ketju ei edellytä ravintola-alan koulutusta tai esimieskokemusta. Monilla muilla franchising-aloilla vaaditaan tiettyä koulutusta, koska se katsotaan edellytykseksi pärjätä. Pääsääntöisesti franchising-yrittäjät ovat kuitenkin korkeammin koulutettuja kuin tavalliset yrittäjät Laakso kertoo. Rahoituksen osalta vaatimukset ovat tarkempia ja ketjuilla on yleensä minimivaatimus, kuinka paljon aloittava yrittäjä tarvitsee alkupääomaa tullakseen ketjun toimintaan mukaan. Vaatimukset toki vaihtelevat ketjuittain ja osa ketjuista suostuu myös erikoisjärjestelyihin. (Laakso 16.6.2011h.)

Yrittämisen tärkeimpänä vaatimuksena voidaan pitää motivaatiota ja halua toimia yrittäjänä. Yrittäjän persoonallisuuteen tulee kuulua luottamus omaan ammattitaitoon, paineensietokyky, hyvä päätöksentekokyky sekä valmius ottaa harkittuja riskejä. Myös kokemus on voimavara, jolloin tuntee alan ja tietää miten onnistua markkinoilla. Ilman tarvittavaa pääomaa on myös mahdotonta yrittämistä aloittaa. (Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009 12- 13.)

Kirjailija ja yrittäjä Manne Pyykön mukaan ketjun perusajatus on erinomainen, koska tällöin hyötyjiä on useita; ketju, yrittäjä, sekä sidosryhmät, eivätkä yksiköt ole kilpailijoita keskenään, vaan toimivat yhteiseksi parhaaksi. Sen sijaan että pienet yritykset yrittäisivät saada viestiään läpi monimutkaisesti olemattomilla resursseilla, on järkevää yhdistää voimat ja yksinkertaistaa viestiä. Tuloksetkin ovat usein parempia yksittäisen yrittäjän kannalta. Ketjuyrittäjän on tärkeää muistaa franchising-ketjun arviointikriteerit:

1. Kateperusta: Miten tulos syntyy, miten kannattavuuden edellytykset täyttyvät ja miten kate syntyy yrittäjälle itselleen?
2. Voitonjako: Miten tulos jaetaan? Mitkä ovat ketjun ja yrittäjän intressit? Mistä yrittäjä maksaa ketjulle ja mitä hän sillä saa?

3. Tarjonta: Millaiset ovat tuotteet? Millainen on brändi? Millä budjetilla ja miten brändiä vaalitaan nyt ja tulevaisuudessa.?

4. Kilpailuetu: Miten yksittäiset pisteet/yritykset voittavat jatkossakin kilpailijansa? Onko olemassa lupaus, johon kilpailija ei pysty?

5. Pelisäännöt: Mitkä ovat raamit toiminnalle? Ehdot luettava huolellisesti ja kysyttävä tarkasti, jos on kysyttävää. Pelisäännöt antavat suuntaa ketjukulttuurille, kuinka hyvin yrittäjät viihtyvät?

6. Reviirit: Miten pysyvä oma alue on? Onko alueelle tulossa toinen saman ketjun piste? Onko vaaraa menettää asiakkaat? Mikä on riittävä kasvuvauhti?

7. Omistus: Onko mahdollisuus kasvuyrittäjyyteen? Onko ylärajaa? Mitkä ovat omistuksen kasvattamisen hyödyt ja haitat?

8. Jatkuvuus: Millaisia toimia on ketjun puolelta tulossa ja mikä on ketjun visio? Mitkä ovat pitkän tähtäimen suunnitelmat? Miten vaikuttaa yrittäjään?

9. Kysyntäennuste: Onko huomenna kysyntää? Miten kysyntä kehittyy ja mitkä ovat alan trendejä? (Pyykkö, M. 2011, 28- 31.)

Aloittaminen franchising-toiminnassa on yleensäkin pyritty tekemään aloittavalle yrittäjälle mahdollisimman helpoksi ja mutkattomaksi. Tällöin yrittäjä itse, että ketju pääsee nopeasti valmiiseen liiketoimintaan ilman pitkiä, kalliita ja riskialttiita tuote- ja liiketoiminnan kehitysjaksoja. Usein yrittäjälle tarjotaan jopa aloitustukea, eli franchising-antaja rakentaa liiketoimintayksikön kokonaan valmiiksi ja voi jopa aloittaa sen toiminnan. Yrittäjä pääsee lähes suoraan mukaan pyörivään pyörään. Tämä on etu myös ketjulle, koska näin saadaan varmistettua konseptinmukainen toiminta heti alussa. Valmiista konseptista hyötyy myös itse yrittäjä, koska esimerkiksi tunnetulla brändillä operointi ohjaa asiakasvirtoja suoraan franchising-ottajan luo. (Laakso 2005, 108 – 109.)



### 3.3 Yrittäjän alkuinvestoinnit ja maksut

Taloudellinen puoli on asia, jota aloitteleva franchising-yrittäjä usein miettii. Millainen on konseptin taloudellinen malli sekä uuden perustettavan yksikön taloudelliset ennusmerkit. Usein ketjuilla on valmiita tunnuslukuja ja mittareita, joista yrittäjä saa informaatiota taloudellisista seikoista, mutta ovatko ne aina luotettavia? Ketju kertoo tavallisesti avoimesti yksikön normaalin liikevaihdon, yksikkökohtaiset vaihtelut ja liikevaihdon kehityksen. Ketjun puolelta tulee tieto myös franchising- ja palvelumaksuista, alkuinvestoinnin suuruudesta ja mahdollisesta omarahoitusvaatimuksesta. (Laakso 2005, 147 – 148.)

Liikevaihtoluvut ja alkuinvestoinnin kokonaismäärä perustuvat usein ketjussa jo olevien yksiköiden keskimääräisiin lukuihin. Omarahoitusosuus sen sijaan on ketjun näkemys vapaan pääoman tarvittavasta määrästä. Yleensä ravintolasektorilla alkuinvestoinnit ovat varsin suuria, joten yrittäjä usein tarvitsee tietyn summan alkupääomaa. Franchising-antajan esittämät luvut eivät ole lupaus menestyksestä, vaan ne perustuvat jo esillä oleviin faktoihin ja keskiarvoihin. Yrittäjä silti omalla tekemisellään vaikuttaa liike-toiminnan kannattavuuteen. (Laakso 2005, 148.)

Yrittäjän alkuinvestointivaatimus koostuu lähes samoista eristä kuin tavallisellakin yrittäjällä eli kovista investoinneista (tilat, kalusto, koneet, laitteet ym.), varaston hankintakustannuksista, aloittamiseen liittyvistä operatiivisista kuluista (aloitusmarkkinointi ym.) sekä palkoista, vuokrista ja muista juoksevista kuluista. Näiden lisäksi yrittäjän on maksettava ketjun liittymismaksu sekä omat kulunsa eli palkkansa, jonka saanti voi kestää kuukausia. (Laakso, 2005. 149.) Seuraavassa taulukossa 3. kuvataan aloittavan franchising-yrittäjän alkuinvestointiin vaikuttavia tekijöitä Henri Laakson mielestä. Alkuinvestointi koostuu liittymismaksusta, aloitusmaksusta ja kovista investoinneista, joita ovat esimerkiksi varasto, koneet ja kalusto.

Taulukko 3. Franchising-ottajan kokonaisalkuinvestoinnin osatekijät. (Laakso, 2005 150.)

| Liittymismaksu   | Aloituskassa   | ”Kovat” investoinnit  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- kertamaksu oikeuksista ja jäsenyydestä</li> <li>- alkukoulutus</li> <li>- yrittäjärekrytointi-kustannukset</li> <li>- suunnittelu- ja valmistelutyö</li> <li>- yksikön osuus koko ketjun kehityskustannuksista</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- perustamiskulut</li> <li>- markkinointi</li> <li>- liiketilan kulut</li> <li>- henkilöstön rekrytointi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vaihto-omaisuus (varasto ja tuotteet)</li> <li>- käyttöpääoma</li> <li>- käyttöomaisuus (koneet ja kalusto)</li> </ul> |

Eri ketjuilla on erilaisia kriteerejä ja standardeja liittyen erilaisiin maksuihin ja velvoitteisiin. Lähes aina yrittäjällä täytyy olla jonkin verran omaa rahaa investointeihin. Lisäksi ketjuun liittyessä yrittäjän tulee usein maksaa niin sanottu liittymismaksu, sekä erilaisia markkinointi- ja kampanjamaksuja. Ketju veloittaa yrittäjältä myös yhteistyömaksua, joka on yleisesti 4 – 8 % kokonaisliikevaihdosta. Monilla ketjuilla on myös omia lisämaksuja ja ehtoja, joiden mukaan yrittäjän tulee toimia. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2011. 77 – 90.)

### 3.4 Franchising-yrittäjyden edut ja mahdollisuudet

Franchising-ketjuyrittäjyyttä ei tule sekoittaa sarjayrittäjyyteen, jossa henkilö kasvattaa yrityksen ja myy sen eteenpäin kerta toisensa jälkeen. Franchising-ketjuyrittäjyyden hyvänä puolena on se, että jo joku on aikaisemmin saanut leipänsä kyseisellä konseptilla ja se on osoittautunut toimivaksi. Valmis konsepti tuo mukanaan myös synergiaa, valmiit rakenteet ja mahdollisuuden oppia muiden toimivista käytännöistä ja menestyksekkäistä toimintamalleista, sekä myös virheistä. Menestyvä konsepti ei toki aina toimi joka paikassa, eikä ole välttämättä siirrettävissä. (Pyykkö, M. 2011, 27.)

Franchising-yrittäjyys on periaatteessa aivan samanlaista yrittäjyyttä kuin niin sanottu perinteinen yrittäjyyskin. Yrittäjä rahoittaa itse oman liiketoimintansa, tekee omat investointinsa, palkkaa henkilökuntaa, vastaa omista velvoitteistaan ja saa nauttia liiketoiminnan tuotoista itse. Erona perinteiseen yrittäjään franchising-yrittäjän yritystoiminta perustuu toisen tahon kehittämälle liiketoimintamallille, eli konseptille, jota hän harjoittaa. Franchising-yrittäjä toimii osana ketjua, tiiviin yhteistyöketjun jäsenenä. Ketjun jäsenenä yrittäjä saa paljon hyötyä yhteistyöstä ja ketjun tuesta. (Laakso 2005, 106 – 107.)

Ketjuissa on yleensä myös sovittu jo valmiit rahoitusratkaisut ja vakuutukset pankkien ja vakuutusyhtiöiden kanssa, joten franchising-yrittäjä saa valmiina lähes kaiken tarvittavan tiedon ja tuen: tavaramerkit, liiketunnukset, tutkitut ja valmiit markkinat, valmiit tuotteet, kirjallisen ohjeistuksen toiminnasta sekä kokonaisvaltaisen liiketoiminnan osaamisen. Yrittäjän ei tarvitse myöskään maksaa kalliita suunnittelu- ja kehittämiskustannuksia, koska ketju on jo maksanut ne konseptia rakentaessaan. Testatun konseptin myötä franchising-yrittäjän riskit liiketoiminnassa epäonnistumisessa vähenevät. Tutkimuksen mukaan keskimäärin perinteisistä yrittäjistä kaksi kolmesta lopettaa liiketoimintansa ensimmäisen viiden toimintavuoden aikana Laakso kertoo. Franchising-liiketoiminnassa vastaava lopettamisien määrä on selvästi pienempi. (Laakso 2005, 108 – 110.)

Franchising tarjoaa yrittäjälle toimintamallin ja mahdollisuuden edullisempaan ja usein nopeampaan markkinoillepääsyyn ja sen levittäytymiseen. Kallista aikaa säästyy, eikä yrityksen tarvitse räätälöidä jokaista avattavaa toimintayksikköä ja sen operaatioita erikseen. Tietysti uuden liiketoiminnan aloittaminen vaatii investointeja konseptin kehittämiseen ja järjestelmän rakentamiseen, sekä vie aikaa ja energiaa. Franchising tarjoaa kuitenkin useimmiten kokonaisuudessaan edullisemmän ja riskittömämmän vaihtoehdon laajentaa liiketoimintaa omien yksiköiden perustamiseen verrattuna. Franchising-antajan ei tarvitse itse tehdä niin sanottuja kovia investointeja, kuten henkilöstön palkkaaminen tai käyttöpääoman sijoittaminen toimintaan, koska franchising-ottajat ovat taloudellisesti ja juridisesti itsenäisiä yrityksiä, jotka myös rahoittavat omat investointinsa, vastaavat omista liikepaikoistaan ja operaatioistaan, sekä kantavat liiketoimintansa riskit. (Laakso 2005, 178.)

Franchising-yrittäjien taloudellisesta ja juridisesta asemasta tulevat hyödyt näkyvät myös ketjulle jokapäiväisessä toiminnassa. Yrittäjä tuo verkostoon oman panoksensa – johtaa omalla panoksellaan tulorientoituneesti yritystään ja huolehtii samalla ketjun kilpailukyvyistä ja kehityksestä. On tutkittu, että omistaja pyörittää omaa yksikköään tehokkaammin kuin esimerkiksi palkattu yksikönvetäjä ja tämä hyödyttää taloudellisesti sekä ketjua, että yrittäjää itseään. Lisäksi yrittäjätverkosto toimii hyvänä innovaatio- ja tietolähteenä, sekä tuotekehittelyfoorumina. Yrittäjällä on mahdollisuus kehittää ja kehittyä joka päivä asiakastilanteiden avulla. Oikealla tavalla hyödynnettynä yrittäjien ideat auttavat koko organisaatiota kehittymään ja parantamaan liiketoimintaansa. (Laakso 2005, 178 – 179.)

### **3.5 Franchising-yrittäjyyden riskit ja haasteet**

Franchising-ottaja toimii juridisesti ja taloudellisesti itsenäisesti eli nauttii työn tuloksesta itse, mutta kantaa myös siihen liittyvät riskit. Yrittäjän toimiessa tiiviissä yhteistyöjärjestelmässä on hän riippuvainen muiden ketjun jäsenten toimista, resursseista ja onnistumisesta. Tämä tuo tietyt riskielementit toimintaan. Yrittäjä joutuu luottamaan paljon toisten osaamiseen ja toimimaan muiden antamien ohjeiden mukaan. Yrittäjän on luotettava, että hänen saama ohjeistus on tietotaitoon perustuvaa, koska yrittäjä kantaa itse vastuun tappioista. (Laakso 2005, 113.) Toisaalta perinteisessä yrittäjyydessä on aivan samat riskit ja epäonnistumispaheet. Ketjuliiketoiminnassa riski on molemminpuolinen – sekä ketjun että yrittäjän. Yrittäjyys on aina riskitoimintaa, oli kyseessä mikä toimiala tai yrittäjyysmuoto tahansa. Siksi franchising-yrittäjän tulee olla tietoinen eri ketjujen säännöksistä ja mitä tehdä, jos liiketoiminta ei olekaan kannattavaa pidemmän päälle.

Ylen MOT- ohjelmassa useat franchising-yrittäjät kritisoivat kovaan ääneen ketjujohdtoa, joka kasvuhaluissaan oli tehnyt ylioptimaaliset budjettiraamit. Näin ollen useat uudet yrittäjät hakeutuivat ketjun palvelukseen, mutta yrittäjän todellisuus ei vastannutkaan ketjun antamia lupauksia. Eräs konkurssiin mennyt yrittäjä kertoo, että laskettu tuotto petti yli 60 %. Ruotsissa ja Yhdysvalloissa franchising-toimintaa säätelee laki, kun Suomessa riitatilanteissa taas ollaan sana sanaa vastaan. Riitatapauksissa yrittäjä on usein heikoilla ketjua vastaan ja sopimukset velvoittavat käymään kaikki riidat välimiesoikeudessa. Tämä on yrittäjälle erittäin kallista ja ketjujohdolla on omat edunvalvonta-

järjestöt, jotka pitävät huolen siitä, että yrittäjä on heikoilla. Franchising-yrittäjien sopimukset ovat pitkät, yleensä 5 – 20 vuotta, eli mikäli yrittäjä haluaa erota ketjusta tai menee konkurssiin, joutuu hän usein maksamaan kymmeniätuhansia euroja. Myös salassapitosopimuksen rikkomisesta voi joutua maksamaan yli 100 000 €. (Yle.fi.2011.)

Franchising-yrittäjille teetetyt tutkimuksen mukaan suurimmat ongelmat syntyvät yleensä ketjuyhteistyön ja konseptin tuomien toiminnallisten rajoitteiden kautta. Yrittäjän on toimittava ennalta sovittujen sääntöjen mukaisesti, vaikka ne eivät aina toimisi hänen omien suunnitelmien mukaisesti. Konsepti asettaa liiketoiminnalle tiukat raamit, joita ei voi noin vain kiertää. Ravintolassa ei voida itse sunnuntai-iltana miettiä seuraavan viikon menua, koska ketju on sen jo etukäteen päättänyt. Franchising-ottaja voi itse kehittää uusia tuotteita tai palveluja luvan kanssa ja tarjota niitä asiakkailleen, vain ketjun hyväksymisen jälkeen. Jokaisessa ketjun toimipisteessä tulee olla kuitenkin yhdenmukainen tuote- ja palveluvalikoima, ainakin keskeisiltä osiltaan. Yrittäjän on ketjun jäsenenä sitouduttava konseptin yhteiseen laatustandardiin, toimittava yhteisen yrityskuvan mukaisesti ja sitouduttava aikatauluihin markkinoinnissa ja kampanjoissa. Franchising-antajalta saatua konseptia ei voi soveltaa, vaan sitä on seurattava ehtojen mukaisesti. Usein sopimuksissa on myös kilpailukiello, joka jatkuu vuoden työsopimuksen päättymisen jälkeenkin, eli se vaikeuttaa urasuunnittelua jatkossa. (Laakso 2005, 113 - 114.)

### **3.6 Kasvuyrittäjyys mahdollisuutena**

Kasvuyrittäjyys tarkoittaa yrittäjyyttä, jossa on tarkoitus kasvattaa liiketoimintaa lisäämällä yksiköiden määrää, eli yrittäjällä on useampi kuin yksi liikepaikka, jossa hän toimii ja jota johtaa. Kasvuyrittäjyys on monille franchising-yrittäjille suuri mahdollisuus tehdä suurempaa bisnestä ja johtaa useaa eri yksikköä samaan aikaan. Monet ketjut kannustavat tähän, kuten esimerkiksi McDonald's, kun taas monilla ketjuilla on yleistä, että yrittäjällä on vain yksi piste hoidettavanaan kuten Arnoldsilla ja Kotipizzalla. Tähän vaikuttaa ketjun strategia ja kokemukset kasvuyrittäjyydestä.

Laakso kertoo haastattelussa, että monissa ketjuissa kasvuyrittäjyys on käytännössä mahdotonta, koska yrittäjän kuva heidän ketjussaan on erilainen kuin muissa. Yrittäjä toimii konkreettisesti omassa yksikössään päivittäin ja on osa työporukkaa. Tällöin ket-

jun toiminta-ajatus ei toimi, jos yrittäjän on tarkoitus kasvattaa useampi yksikkö hoidettavakseen. Esimerkiksi Kotipizza ei sinällään kiellä kasvuyrittäjyyttä, mutta ei suosittelle yrittäjille useampaa yksikköä, koska heidän kokemuksensa mukaan se ei ole kannattavaa yrittäjälle eikä ketjulle. Yrittäjyyden edut tulevat tällaisissa ketjuissa parhaiten esiin, kun yrittäjä voi itse toimia yksikössä kaiken aikaa. Yrittäjällä tulisi olla todella monta yksikköä, jossa olisi koulutettu yksikönvetäjä, jotta liiketoiminnasta voisi tulla kannattavaa. (Laakso 16.6.2011i.)

Suuremmissa ketjuissa, missä liikepaikkoja on maailmanlaajuisesti tuhansia, on luontevaa, että yrittäjillä on useampia yksiköitä vedettävänä. Tällaisesta liiketoiminnasta on hyvä esimerkki McDonald's, joka nimenomaan panostaa yrittäjiä hankkiessaan kasvuun. Yrityksellä on Suomessa 86 ravintolaa, joissa toimii 18 eri yrittäjää, eli lähes kaikilla yrittäjillä on useampia ravintoloita. Parhaimmillaan yrittäjällä on kahdeksan eri ravintolaa, joita hän johtaa. Ketju kannustaa tällaiseen toimintaan ja maailmalla on McDonald's-yrittäjiä, joilla on kymmeniä tai satoja ravintoloita. Yrittäjävalinnassa pyritään jo varmistamaan, että yrittäjä on kasvuhaluinen ja kasvukykyinen. Ketjun strategiassa yrittäjän ei ole edes tarkoitus olla operatiivisessa toiminnassa mukana, vaan hän toimii kokonaisvaltaisesti yksiköiden johdossa. Ketjun sisällä on myös kilpailua ja palkitsemista liittyen kasvuun. Suomessa McDonald's-yrittäjällä on keskimäärin kolme yksikköä useammallakin paikkakunnalla, mutta kellään ei ole vielä yli kymmentä. Hesburger esimerkiksi ei ole lähtenyt samalla strategialla kannustamaan yrittäjiä kasvuyrittäjyyteen. Toki se on kotimainen ketju eikä kilpaile maailmanlaajuisesti esimerkiksi McDonald'sin kanssa. Yleisesti ravintola-alalla on tyypillisempää, että yrittäjällä on useampia yksiköitä johdettavanaan, kuin muilla toimialoilla. Se myös Laakson mielestä sopii paremmin juuri ravintolasektorin toimintaan. (Laakso 16.6.2011j.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Ennen tutkimuksen aloittamista on tärkeää suunnitella miten se toteutetaan. Tässä työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Yrittäjiä haastatellaan heidän omassa työympäristössään ja niistä saadut vastaukset kerätään kokonaisuudeksi. Haastatteluihin on otettu viiden eri ketjun yrittäjiä; Arnolds, McDonald's, Picnic, Kotipizza ja Hesburger.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää yleensä lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä erilaisten ihmisten ja heidän elämänsä tutkimiseksi, joten se ei ole pelkästään yhden tietyn tieteenalan tutkimus tai vain yhdenlainen tapa tutkia asiakokonaisuutta. Yhteistä laadulliselle tutkimukselle on elämismailman tutkiminen. Nimitystä "laadullinen" tutkimus voidaan toki myös kritisoida, sillä se voi olla terminä harhaanjohtava, ja voi antaa vaikutelman paremmasta tai pehmeämmästä tutkimuksesta varsin pinnalliseen ja kovaan kvantitatiiviseen verrattuna. Perusteellisella tutkimuksella eli hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla, sekä tutkittavaa ilmiötä useista eri näkökulmista lähestymällä voidaan saada kerättyä monipuolista tietoa ja lisätä siten ymmärrystä niin ilmiöön liittyvistä syy-seuraussuhteista kuin ilmiön luonteestakin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten tutkimisessa: jakaumien ja keskiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten ja huomioiden tekemiseen moniulotteisemmasta, usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Se on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa. Kvalitatiivinen tiedonhankinta tehdään tyypillisesti kasvotusten joko ryhmäkeskusteluina tai henkilökohtaisina haastatteluina. Tällöin tutkittavasta asiasta saa kokonaisvaltaisemman kuvan kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Taloustutkimus.fi.) Haastattelututkimuksissa on vaara liialliseen subjektiivisuuteen, eli puolueelliseen näkökulmaan, jossa kaikki haastateltavat eivät välttämättä ole tasaver-  
taisessa asemassa haastattelijan silmissä. Sen välttäminen on erittäin tärkeää.

Kun tutkitaan jotain vähän tutkittua ilmiötä, on hyödyllistä käyttää laadullista tutkimusta. Ilmiöstä tulee saada kokonaiskuva tai – käsitys, joka on syvällisempi. Syvällinen näkemys on kokonaisvaltaisempi kuin määrällisessä tutkimuksessa ja yleensä helpommin ymmärrettävissä. Se ei kuitenkaan ole niin tarkkaa kuin määrällinen tutkimus, joka perustuu lukuihin. (Kananen 2010, 41 – 42.) Oikeiden tekniikoiden löytäminen työtä parhaimmalla mahdollisella tavalla palvelevalla tavalla on haastavaa. On puntaroitava mikä tyyli sopii parhaiten mahdollisimman hyvän lopputuloksen saamiseksi. (Mason 2002, 24, 5.) On mietittävä mitä ollaan tekemässä ja miksi, sekä haastettava omat oletukset.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviisti vuoropuhelussa. Aineisto kuitenkin harvoin tarjoaa suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan, joten tarvitaan analyyttisiä kysymyksiä, jotka tarkentuvat ja muoutuvat aineistoon tutustuttaessa. On hyvä pitää mielessä millaisia ajatuksia haastattelu herätti, mikä yllätti, miksi yksittäinen haastattelu onnistui tai epäonnistui. Miksi jokin sanonta jäi erityisesti mieleen tai oliko jotain yksityiskohtaista mihin ei osattu varautua? Nämä havainnot voivat tuoda analyyttisten eli erittelevien oivallusten hetkiä ja apua. Nauhoitetussa haastattelussa litterointi eli puhtaaksikirjoittaminen on iso apuväline haastattelun kokonaisuuden purkamisessa. Kun kysymyksiä on paljon, litterointia on syytä rajata, eikä kirjoittaa jokaista asiaa puhtaaksi. Tärkeintä on pohtia ja perustella mitkä ovat tarkasteltaviksi sopivia asioita ja mitkä vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. 13 – 14.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeää on aineiston hankinta. Kaikki alkaa ongelmasta tai kysymyksistä, mistä tekijä haluaa tietoa. Aineiston keruu on tärkeää, jotta löydetään informaatiota aiheesta ja selvitetään mitä aiheesta on jo tutkittu. Kun aineisto on kerätty, siihen tutustutaan ja poimitaan oleellimmat kohdat rajaamalla. Erilaisia tutkimuksia on hyvä vertailla ja etsiä muutoksia, sekä eroja niiden tuloksissa. Haastattelujen jälkeen pitää tulokset koota yhteen ja tulkita niitä. Vertailu aiempaan tutkimukseen tai oletuksiin on kannattavaa, jotta nähdään mahdollisia eroja. Lopuksi on fiksua tarkastella aineiston keruun ja tutkimuksen toteuttamisen vaiheita, mitä tehtiin hyvin, mitä huonosti ja mitkä voisivat olla mahdollisia jatkotutkimuksia. Pohdinta ja tuloksien analysoiminen on tärkeää, jotta lukija näkee konkreettisia tuloksia ja miten tutkimus on toteutettu.



Haastattelujen pohjalta saadut tiedot on tarkoitettu nivoa kokonaisuudeksi, josta etsitään yhtäläisyyksiä ja poikkeuksia. (Ruusu vuori, J. ym. 2010. 12.)

Haastatteluissa on käytetty hyödyksi aiemmin löydettyä tietoa alan kirjallisuudesta, sekä tutkimuksista ja franchising-asiantuntija Henri Laakson näkemyksistä, joita on käytetty työn tietoperustassa. Kysymykset koostuivat aiemmin käsitellyistä aiheista, kuten franchising-toiminnan aloittamisesta ja miten siihen päädyttiin, rahoituksen järjestymisestä, franchisingin hyödyistä ja riskeistä, sekä mahdollisuuksista ja alan trendeistä, sekä myös tulevaisuuden näkymistä. Kysymysrunko oli mukana haastattelutilanteessa ja kysymykset kysyttiin joka haastattelussa samassa järjestyksessä. Haastatteluissa käsitellään myös franchising-toimintaa Suomessa, kasvuyrittäjyyttä, eri maisten ketjujen toiminnan eroavaisuuksia ja franchising-liiketoiminnan mahdollisuuksia. Haastattelun tuloksia verrataan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esiintyviin tuloksiin ja päätelmiin. Kysymysrunko on liitteenä työssä (liite 2.).

## **4.2 Tutkimuksen toteutus**

Haastattelut toteutettiin yrittäjien omissa liikepaikoissa paikan päällä. Haastattelu toteutettiin niin sanotulla puolistrukturoidulla haastattelulla, eli kysymysrunko oli valmiina, mutta vastaajalle annettiin tilaa vastata omin sanoin ja laajasti. Haastatteluun varattiin noin puoli tuntia, mutta osa haastatteluista kesti hieman kauemmin ja osa hieman lyhyemmin. Kaikki haastattelut tehtiin Helsingissä syys- marraskuussa 2011 ja ne nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Haastattelupaikaksi valittiin yrittäjän oman liikepaikan yksikkö, koska aidossa työympäristössä haastateltu olisi luontevinta. Samalla oli nähtävissä yrittäjän työpaikka konkreettisesti ja millaisessa ympäristössä hän päivittäin toimii. Tällöin haastattelu oli varmasti myös helpompi kiireiselle yrittäjälle, jolloin hänen ei tarvinnut erikseen lähteä haastatteluun toisaalle.

Laadullisessa tutkimuksessa ja puolistrukturoidussa haastattelussa on tärkeä faktanäkökulma, eli oletetaan, että haastateltava puhuu totta. Tärkeää on silti tunnistaa yksityiskohdat, erilaiset vastaustyyli ja sanavalinnat. Havainnointimuistutpanoina kirjoitettiin haastattelun aikana miten se sujui, mitkä olivat helppoja kysymyksiä ja missä kesti kauemmin. Pienienkin yksityiskohtien havainnointi on tärkeää, koska niiden huomioimi-

sesta saattaa saada jotain konkreettista tietoa. Pienikin sana, lause tai kiivastumisen havaitseminen voi olla ratkaisevan tärkeä osa, kun lähdetään purkamaan tutkimustuloksia.

Haastateltaviin yrityksiin ja yrittäjiin otettiin yhteyttä etukäteen ja kerrottiin työn aiheesta, sekä haastatteluun suostuneiden yrittäjien kanssa sovittiin sopiva tapaamisajankohta. Kaikki haastattelut tehtiin liikepaikkojen asiakastiloissa, eli mitään toimistoja ja taukotiiloja ei haastatteluihin käytetty. Jokainen yrittäjä antoi luvan haastattelun nauhoittamiseen, mutta suurin osa pyysi omaa haastatteluaan tarkastettavaksi puhtaaksikirjoituksen jälkeen mahdollisten asiavirheiden takia. Osa yrittäjistä halusi myös luettavakseen lopullisen työn. Picnicin yrittäjä ei taas edes halunnut tarkistaa omaa haastatteluaan jälkikäteen.

Haastatteluja oli tarkoitus saada noin viisi tai kuusi, jolloin saataisiin varsin kattava kuvaus eri ketjujen yrittäjistä ja heidän toiminnastaan. Haastatteluja ei ollut yleisesti kovin helppo saada, koska vain harvat vastasivat haastattelupyyntöön ja osa yrittäjistä oli liian kiireisiä tai haluttomia osallistumaan. Esimerkiksi Robert's Coffee, Rolls, Vapiano ja Pizzataxi eivät vastanneet yhteenkään pyyntöön. Snackyn toimitusjohtaja lupasi kaksi kertaa ottaa yhteyttä yrittäjään ja palata myöhemmin, mutta mitään ei kuulunut loppujen lopuksi. Hesburger käski ottaa yhteyttä eri toimipisteiden yrittäjiin, joista vain kaksi saatiin loppujen lopuksi kiinni. Heistä toinen lupautui haastatteluun. Arnolds, McDonald's, Picnic ja Kotipizza ehdottivat heti seuraavana päivänä yhteydenotosta muutamaa yrittäjää ja heihin otettiin heti yhteyttä. Kyseisten ketjujen yrittäjät, joille soitettiin, suostuivat heti haastatteluun ilman ongelmia.

Subwayn yrittäjiä oli todella vaikea saada kiinni, koska kukaan ketjujohdon ehdottamista yrittäjistä ei ollut ensimmäisten viiden soittokerran aikana paikalla. Lopulta sain yhteyden erääseen yrittäjään kaksi kuukautta soitettuani, joka lupautui haastatteluun, mutta ei ollut paikalla, kun haastattelu piti tehdä. Toinen suositelluista yrittäjistä ei myöskään vastannut soittopyyntöön, eikä kolmas halunnut lopulta osallistua haastatteluun.

Kysymysten valinta oli myös tärkeä osa tutkimusta, jotta saataisiin mahdollisimman hyviä ja monipuolisia vastauksia. Kysymyksiä jätettiin lopulliseen kysymysrunkoon 13, joista osa oli hieman suurempia aiheeltaan kuin toiset. Kysymyksien ei ollut tarkoitus

olla kovin henkilökohtaisia, eikä uteluita ketjun yksityiskohtiin. Kukaan yrittäjistä ei jättänyt vastaamatta yhteenkään kysymykseen – toki osa heistä puhui pidempään ja kertoi enemmän kuin toiset.

Kysymyksiä ei näytetty yrittäjille etukäteen, vaan kaikki kysymykset esitettiin heille ensimmäisen kerran vasta haastattelutilanteessa. Tästä syystä nähtiin heidän aito reaktio kysymykseen ja mahdolliset epäröinnit tai tuntemukset. Toki, jos kysymysrunko olisi lähetetty heille etukäteen luettavaksi, vastauksista olisi voinut tulla hieman erinäköisiä, koska heillä olisi ollut aikaa harkita vastauksiaan.

### **4.3 Haastattelututkimuksen kriittisyyden arviointi**

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittaaminen on usein haastavaa. Niin sanotut luotettavuusmittarit eivät sovi niin hyvin, kun tutkitaan ihmisiä tai erilaisia ryhmiä. Ihminen ei toimi joka kerta samalla tavalla ja haastattelu saattaa herättää haastateltavassa hänelle epäluonnollisia reaktioita tai käyttäytymistä. Siksi luotettavuuskysymykset tulee ottaa huomioon tutkimustuloksia kerätessä. (Kananen 2010. 68.)

Haastattelu koostui 12 pääkysymyksestä, jotka toimivat ikään kuin suuntaviivoina ja ne kysyttiin jokaiselta haastateltavalta yrittäjältä. Haastattelussa ei käytetty KYLLÄ tai EI –kysymyksiä, vaan avoimia ja alussa lämmittelykysymyksiä, joilla saatiin helposti oikeanlainen tunnelma. Haastattelua täydennettiin tarkentavilla kysymyksillä tarvittaessa ja annettiin yrittäjän rauhassa kertoa itse kokemuksistaan ja pyrittiin yksityiskohtaiseen tiedonsaantiin. Tarkoitus oli myös aistia haastateltavan suhtautumista eri kysymyksiin ja miten hän reagoi niihin. Osa yrittäjistä avautui enemmän ja kertoi tarkemmin omasta työstään, kun osa taas vastaili lyhyesti kysytyyn kysymykseen, eikä juuri tarkentanut tai perustellut kantaansa. Yrittäjät olivat noin 30 – 60-vuotiaita, joten myös heidän työhistoriansa ja elämäntilanne poikkesivat toisistaan. Tämä tulee ottaa huomioon yrittäjiä ja heidän toimintaansa arvioidessa.

Kriittinen näkökulma on tärkeä osa tutkimuksen toteutuksessa. Vaikka yrittäjillä on valtaa ja he ovat kuin kuka tahansa normaali yrittäjä, on muistettava, että he ovat sidottuja ketjun konseptiin. Heillä ei ole päätäntävaltaa jokaisessa asiassa, eivätkä he voi tehdä toimenpiteitä oman pään mukaan. Toki monissa ketjuissa yrittäjillä on mahdollisuus

vaikuttaa. Suuria viivoja liiketoiminnassa vetää kuitenkin ketjujohto. Tutkimuksessa on huomioitava, että yrittäjä ei varmasti halua ulkopuoliselle tutkijalle kertoa, jos jokin iso asia ei toimi hänen työssään tai organisaatiossa. Harva yrittäjä haluaa myöskään paljastaa liikaa yksityiskohtaista tietoa ketjustaan, koska tiukat franchising-sopimukset sen estävät. Tavoitteena kuitenkin oli, että yrittäjät kertoisivat mahdollisimman aidosti ja avoimesti yrittäjyyden hyvistä ja huonoista puolista.

Kuten kappaleessa 4.1 todetaan, haastattelututkimus ei saa olla liian subjektiivinen. Tutkimusta tehdessä on pyritty välttämään puolueellista näkökulmaa, haastattelijan omia ennakkoluuloja ja mielikuvia ketjuista, sekä turhia olettamuksia. On pyritty kuuntelemaan haastateltavan omia kommentteja, mielipiteitä, kehonkieltä ja tuntemuksia – tietysti kriittisesti. Jokainen haastateltu yrittäjä on erilaisessa elämäntilanteessa, eri ketjussa ja eri vaiheessa yrittäjyyttä, joten jokaista heistä tulee tarkastella yksilönä omasta näkökulmasta mikä ei ole helppoa. Silti heidän väliltään tulisi löytää eroja, sekä yhdistäviä tekijöitä liittyen liiketoimintaan ja yrittäjyyteen.

#### **4.4 Haastateltavat yritykset ja yrittäjät**

Haastattelun tarkoituksena oli tutustua eri franchising-ketjujen yrittäjiin pääkaupunkiseudulla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jonka tavoitteena on löytää vastauksia koskien yrittäjyyttä. Tavoitteena oli saada noin viisi tai kuusi eri yrittäjää eri ketjuista ja osa kasvuyrittäjiä, osa yhden liikepaikan yrittäjiä. Tällä määrällä haastatteluja saadaan tietoa jo eri ketjuissa toimivien yrittäjien toiminnasta ja saadaan selville miten he kokevat yrittäjyyden franchising-sektorilla. Eri yrittäjillä on usein erilaisia näkemyksiä ja tavoitteita yrittäjyyden suhteen, joten siksi haastatteluun valittiin kasvuyrittäjiä sekä yksinyrittäjiä. Osa ketjuista oli tarkoitus olla ulkomaisia ja osa suomalaisia, koska näin ollen olisi mahdollista saada parempi ja laajempi kuva yrittäjien toiminnasta eri ketjuissa, sekä etsiä mahdollisia eroavaisuuksia niiden väliltä. Vaikka useilla ketjuilla onkin samanlainen tavoite ja toimintatavat ovat samankaltaiset, haluttiin nähdä millaisia yrittäjäprofiilit ovat eri maisissa ketjuissa – onko eroja ja jos on niin mitä. Yrittäjistä ja ketjuista kerrotaan tarkemmin osiossa 5.

Yhteydenottopyyntöjä lähetettiin 12 eri ravintola-alan ketjuun, joista suomalaisia oli yli puolet. Osa ketjuista oli aktiivisempia ja halukkaampia yhteistyöhön kuin toiset. Mukaan osallistui kotimaisista ketjuista Arnolds, Picnic, Kotipizza ja Hesburger, sekä ulkomaisista McDonald's. Aluksi sähköpostiviestejä lähetettiin tai soitettiin suoraan yrittäjille heidän yksiköihinsä, mutta he harvoin vastasivat tai kieltäytyivät haastattelusta ajanpuutteen tai ketjun sääntöjen takia. Kun samainen yhteydenotto lähetettiin ketjun ylemmälle johdolle esimerkiksi alue- tai henkilöstöpäällikölle vastauksia tuli helpommin. He suosittelivat yrittäjiä, joihin otettiin jälleen yhteyttä ja kerrottiin heitä suositelleen. Sen jälkeen haastattelu aika löytyi melko vaivattomasti. Muun muassa Subwayn ketjujohto pyysi koko opinnäytetyötä tarkastettavaksi ennen sen julkaisua, kun taas Picnic ei vaatinut edes haastattelun tarkastusta. Tämä kertoo osittain myös miten eri ketjuissa suhtaudutaan tiedonantoon ja luotetaan yrittäjiin ja heidän sanomisiin.

Henkilökohtainen haastattelu valittiin, koska se antaa usein rehellisemmän ja välittömän kuvan yrittäjästä. Minkä ikäinen hän on, miten vastaa kysymyksiin ja onko aidosti innostunut työstään vai ei. Pelkällä lomakekyselyllä ei olisi ollut suurta merkitystä, koska kysymyksiin ei olisi voitu saada tarkkaa vastausta, eikä tarkennuksia. Tietoperustassa käsiteltyjä aiheita, kuten franchising-yrittäjyys ravintola-alalla voidaan haastattelujen avulla tarkastella paljon kriittisemmin ja totuudenmukaisemmin.

Yrittäjän persoona saadaan paljon helpommin esiin haastattelun avulla, mikä on työn kannalta oleellista. Haastattelun avulla ja se nauhoittamalla yrittäjä saa avoimesti kertoa työstään ja sitä kautta on helpompi saada tietoa hänestä ja hänen työstään. Lisäksi haastattelun avulla on mahdollista havaita epävarmuutta, innostuneisuutta, sekä muita tunteita ja pystyä arvioimaan haastateltavan vastauksien todenmukaisuutta. Haastattelu on syvällisempi vaihtoehto, kuin kvantitatiivinen kysely ja siksi se palvelee tätä tutkimusta paremmin.

Tavoite oli juuri saada kuvaa yrittäjistä ja yrittäjyydestä ja mikä onkaan parempi paikka kuin haastatella heitä henkilökohtaisesti heidän aidossa työympäristössään. Laakson haastattelun pohjalta oli ennakoitavissa, että ketjujen toimintatavoissa operatiivisella eli toiminnallisella tasolla ei ole suuria eroja. Tämän takia haastattelujen määrä pidettiin melko maltillisena. Eri ketjujen yrittäjiä haastatteleamalla on mahdollista saada melko

kattava kokonaiskuva franchising-yrittäjistä ja –yrittäjyydestä. Haastatteluihin saatiin sekä kasvuyrittäjiä, sekä yksinyrittäjiä, miehiä ja naisia, sekä pariskuntia. Erilaiset yrittäjäprofiilit antavat kattavan kuvan siitä, kuinka erilaisia eri yrittäjät ovat, ja miten eri reittejä he ovat päätyneet franchising-yrittäjiksi.

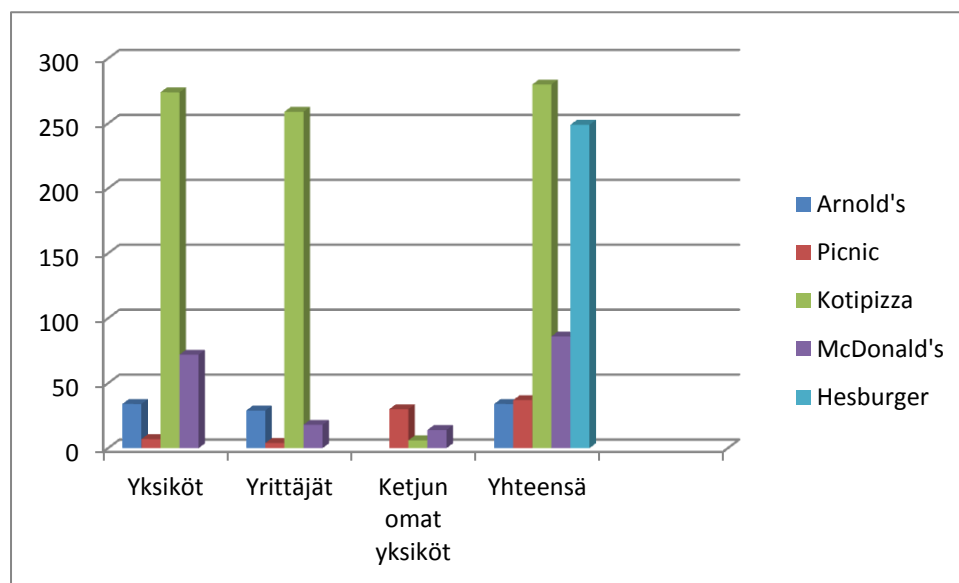
#### **4.5 Aineiston litterointi**

Haastattelujen jälkeen jokainen haastattelu litteroitiin tarkasti, eli kirjoitettiin tallennettu haastattelu paperille ja niistä kasattiin vastaukset tuloksiin. Litteroinnissa painotettiin kokonaisuuksia, kuten miten yrittäjä on päätenyt yrittäjäksi, rahoituksen hankkiminen, vuoropuhelu ketjun kanssa, työn haasteet ja mahdollisuudet, sekä tulevaisuuden näkymät ja haaveet. Kokonaisuuksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Litteroituihin haastatteluihin ei tarkastuksien jälkeen juuri muutoksia tullut, eli kaikki yrittäjät olivat tyytyväisiä omiin vastauksiinsa, eivätkä halunneet muuttaa kantaansa. Tämä kertoo myös, että haastattelutilanteissa he olivat samaa mieltä, kuin viikkoja myöhemmin tallenteen tarkastettuaan. Kukaan ei myöskään jälkeinpäin halunnut jotain sanomisiaan kommentoida sen enempää, eikä heiltä tullut kysymyksiä enää liittyen haastatteluun tai tutkimuksen etenemiseen liittyvissä kysymyksissä.

## 5. Haastateltavat yritykset ja yrittäjät

Luvussa 5 käydään läpi jokainen yritys ja haastateltu yrittäjä. Haastattelut on toteutettu syksyn 2011 aikana ja ne ovat aikajärjestyksessä. Haastateltavina ovat olleet franchising-yrittäjät ja kaikki haastattelut on taltioitu nauhurille. Haastateltavina ovat niin yhden paikan franchising-yrittäjät kuin kasvuyrittäjätkin. Mukana on suomalaisia ja ulkomaisia ketjuja, sekä mies- että naisyrittäjiä, sekä yrittäjäpariskuntia. Kaikki haastattelut on toteutettu syksyn 2011 aikana yrittäjien omissa liikepaikoissa pääkaupunkiseudulla. Kaikki haastatellut yrittäjät ovat ravintola-alan yrittäjiä.



Kuvio 2. Ketjujen yksiköiden ja yrittäjien lukumäärä Suomessa.

Edellä esitettyjen ketjujen lukumäärä Suomessa vuonna 2011. Ensimmäinen kohta eli yksiköt kertoo kuinka montaa yksikköä franchising-yrittäjät johtavat tänä vuonna. Seuraava kohta eli yrittäjät kuvaa taas kuinka monta yrittäjää ketjulla on vuonna 2011. Kolmas eli ketjun omat yksiköt kertoo kuinka montaa yksikköä ketju itse operoi ilman yrittäjää. Kyseisissä yksiköissä ei siis ole yrittäjää, vaan sitä johtaa ketju ja yksikön ravintolapäällikkö. Viimeinen kohta eli yhteensä kuvaa kuinka monta liikepaikkaa ketjulla on koko Suomessa yhteensä. Hesburgerista ei ollut tietoa saatavissa kolmeen ensimmäiseen kohtaan, mutta osaa ravintoloista operoi ketju itse ja osassa on oma yrittäjä. Lisäksi osalla yrittäjistä on useampikin yksikkö. Vasemmalla olevat luvut kertovat yksiköiden lukumäärän.

Kuvio 2 kertoo, että Kotipizzalla on selvästi eniten yksiköitä ja yrittäjiä Suomessa. Lähes kaikkia ravintoloita johtaa oma yrittäjä, kun Hesburgerilla se varmasti on paljon pienempi, vaikka yksiköitä onkin lähes saman verran. Arnoldsin jokaista yksikköä johtaa oma yrittäjä, kun taas Picnicillä on yleisempää, että ketju operoi itse. Yrittäjiä on Suomen Franchising – Yhdistyksen mukaan Suomessa vain neljä. Arnolds ja Picnic toimivat muutenkin pienemmällä volyymilla kuin muut tutkimuksen ketjut. McDonald'sissa taas on vain 16 yrittäjää yli 70 ravintolassa. Ketju operoi itse 14 ravintolaa. Kotipizza- yrittäjiä on selvästi eniten, mutta ketjun palveluksessa ei ole juuri kasvuyrittäjiä. Hesburger on levittäytynyt maakuntiin enemmän kuin McDonald's mikä selittää miksi sillä on paljon enemmän liikepaikkoja kuin kilpailijallaan.

Sivulla 24 Manne Pyykön näkemys siitä, että usein yrittäjän on fiksumpaa hakeutua ketjun palvelukseen, koska pienemmillä resursseilla on usein mahdollisuus saada parempaa tulosta, kuin yksinyrittäjänä. Yrittäjien on mietittävä ennen aloittamistaan millaisiin sopimuksiin he suostuvat. Millainen on esimerkiksi voitonjako, mistä tulos syntyy ja millaisia vaatimuksia ketjulla on sen suhteen? On mietittävä mikä on yrittäjälle ominta aluetta liiketoiminnallisesti ja onko hänellä halua tai mahdollisuuksia kasvuun? Yrittäjän on myös tarkasti tutustuttava ketjun pelisääntöihin ja ymmärrettävä ne. Brändin merkitys on myös suuri ja on hyvä tietää mihin suuntaan ketju on menossa.

## 5.1 Arnolds

Arnolds on Suomen ensimmäinen amerikkalaistyylinen kahvilaleipomoketju ja se on perustettu 1991. Ketjun omistaa Hermen Oy, jonka takana ovat suomalaiset henkilöt. Arnolds on brändinimi jota yritys käyttää ja jota tässä työssä myös käytetään. Vuonna 2011 Arnoldseja on yli 30 ja ne sijaitsevat keskeisillä paikoilla kauppakeskuksissa ja asutusalueilla ympäri Suomea ja ketjun liikevaihto noin 11,5 miljoonaa euroa. Ketju on täysin suomalainen ja sen takana ovat suomalaiset kehittäjät. Arnolds sanoo tärkeimmäksi menestystekijäksi asiakastyytyväisyyden, joka saavutetaan puhtaalla ympäristöllä, osaavalla ja ystävällisellä palvelulla sekä laadukkailla ja edullisilla tuotteilla (Arnolds.fi 2011.) Arnolds Bakery & Coffee Shop valittiin vuonna 2011 vuoden franchising-ketjuksi Suomen Franchising - Yhdistyksen gallupissa (Taloussanomat 2011d.)



Haastattelemallani Helsingin keskustassa sijaitsevan Arnoldsin yrittäjällä Mika Aarniolla oli aiempaa kokemusta ravintola-alalta, mutta ei hänellä ollut suuria haaveita ryhtyä franchising-yrittäjäksi. Lopulta hän päätyi työhönsä sattumalta lehti-ilmoituksen kautta. Aarnion työpisteessä ei ole kovinkaan montaa asiakaspaikkaa, vain kolme pöytää. Aarniolla on yksi Arnolds-kahvila, eikä ketjussa ole tavanomaista, että yrittäjällä olisi useampia yksiköitä. Muualla Suomessa jollain yrittäjällä on useampi yksikkö, mutta se ei ole yleistä. Helsingissä ei edes ole kuin kolme Arnoldsia. Työ vaatii läsnäoloa ja osallistumista operatiiviseen toimintaan, joten useamman kahvilan pyörittäminen olisi haastavaa. Hänelle ei ole tarjottu toista liikepaikkaa, mutta hän olisi valmis sellaisen ottamaan, mikäli Helsingin keskustaan sellainen tulisi.

## 5.2 Cafe Picnic

Kotimaisen kahvilaketju Picnicin liikeidea perustuu ajan hermolla elämiseen. Ensimmäinen Picnic avattiin Helsingin keskustaan Mikonkadulle 1980-luvulla ja sama kahvila on toiminnassa edelleen. Vähitellen liikeidea jalostui lopulliseksi 1990-luvulla. Tällä hetkellä Picnicejä on 37. Heidän kotisivujensa mukaan he saavat kiitosta tuoreudesta, raikauksesta ja tarkasti valvotusta laadusta. Picnic haluaa antaa tyytyväisyystakuun, joka onnistuu peräänantamattomalla yrittämisellä, innostuneisuudella ja myönteisellä kokemuksella. Picnic haluaa panostaa myös kansainvälisiin makuihin. Heidän ranskalainen patonki on oikeasti ranskalaista ja tanskalainen viineri tanskalaista. Picnic tuo omat raaka-aineensa itse maahan ja ne paistetaan Picnic kahviloissa paikan päällä. (Picnic.fi 2011.)

Picnicin yrittäjäpariskunnalla on kaksi kahvilaa Helsingissä keskustan alueella. Molemmat toimivat kahvilapäällikköinä kahviloissaan – toinen toisessa ja toinen toisessa. Alussa he ostivat puolisonsa kanssa kahvilan Kaisaniemestä ja kaksi ja puoli vuotta myöhemmin he avasivat toisen kahvilan Ruoholahteen. Asiakaspaikkoja kahviloissa on noin 40 kussakin. Heillä oli kokemusta muilta aloilta jo yli 40 vuoden ajalta, mutta halu yrittäjiksi ajoi heidät lopulta kokeilemaan franchising-yrittäjyyttä. He löysivät myös lehti-ilmoituksen ja sitä kautta päätyivät Picnicille yrittäjiksi. Heille on tarjottu useampakin uutta kahvilaa, mutta he eivät ole siihen ryhtyneet harkinnasta huolimatta. Yrittäjän mukaan kasvuyrittäjyys olisi mahdollista, jos he olisivat nuorempia, mutta tällä hetkellä

he eivät ole ottamassa uutta yksikköä. Toiveissa on myös, että heidän jäätyä eläkkeelle, heidän lapsensa jatkaisivat Picnic -yrittäjinä.

### 5.3 McDonald's

McDonald's on maailmanlaajuinen hampurilaisketju, joka on perustettu Yhdysvalloissa 1955. Tällä hetkellä McDonald's-ravintoloita on 30 000 eri puolilla maailmaa. Suomen ensimmäinen McDonald's avattiin Tampereelle 1984 ja tällä hetkellä Suomessa on 84 ketjun pistettä, joista 72 (86 %) on 18 yksityisen yrittäjän omistuksessa. Ketjulla on päivittäin yli 50 miljoonaa asiakasta ja maailmanlaajuisesti ketjun palveluksessa työskentelee 1,5 miljoonaa työntekijää. Ketjun toiminta-ajatuksia ovat laatu, palvelu, siisteys ja edullisuus. McDonald's-ketjun vuoden 2010 veroton myynti oli Suomessa 142,6 miljoonaa euroa, kun vuonna 2009 se oli 129,7 miljoonaa euroa ja vuotta aiemmin 125,2 miljoonaa euroa. McDonald'silla on myös Ronald McDonald lastentalosäätiö, joka on perustettu vuonna 1996 yhteistyössä HYKSin lastenklinikan ja lastenlinnan kanssa. Sen tarkoitus on kerätä varoja pitkäaikaissairaiden lasten ja heidän perheidensä hyväksi. McDonald's Oy tukee säätiön toimintaa osallistumalla hallinnollisiin kuluihin ja se antaa asiantuntija-apua. (McDonald's.fi 2011.)

Esa Soininen on ollut McDonald's-yrittäjänä vuodesta 2004 lähtien. Hänellä on Kaupapakorkeakoulun tausta, mutta opiskelujen jälkeen yrittäjäyys alkoi kiinnostaa ja hän kartoitti erilaisia vaihtoehtoja. Hänen isänsä oli aiemmin ollut McDonald's-yrittäjänä, joten hän tiesi mitä yrittäjältä ketjussa vaaditaan. Soinisen tavoite oli kasvattaa suurta liiketoimintaa ja hänen mielestään McDonald's on siihen paras vaihtoehto. Hän aloitti kahdella ravintolalla ja tällä hetkellä hänellä on Uudenmaan alueella kuusi ravintolalla. Ravintoloissa on kussakin asiakaspaikkoja 60 – 100. Alusta asti Soinisen tavoite oli ostaa uusia ravintoloita ja kasvattaa liiketoimintaa. Soininen ei ole mukana ravintoloidensa operatiivisessa toiminnassa, vaan huolehtii ravintoloiden kokonaisvaltaisesta johtamisesta. McDonald's-ravintoloissa on erikseen vuoro- ja ravintolapäälliköt, jotka huolehtivat yhden ravintolan operatiivisista toiminnoista. Soinisen tavoite on jatkaa yrittäjänä ja hankkia lisää ravintoloita. 40-vuotis lahjaksi hän toivoo olevansa velaton.

## 5.4 Kotipizza

Kotipizzan on perustanut vaasalainen Rabbe Grönblom vuonna 1987. Hänen ajatuksensa oli saada tarjota laadukasta pizzaa suomalaisille. Nykyään se on Suomen ja Pohjois-Euroopan suurin pizzaketju. Suomessa Kotipizzoja on yli 280 yli 130 eri paikkakunnalla. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2010 15,1 miljoonaa euroa ja saman vuoden tilikauden tulos 2,3 miljoonaa euroa. Kotipizza on levittäytynyt jo Baltiaan, Venäjälle sekä Etelä-Koreaan. (Kotipizza.fi 2011.)

Kotipizza - yrittäjäpariskunta sai kipinän yrittäjyyteen sukulaiseltaan, joka on ollut yrittäjänä K-kauppiaina aiemmin. Myös he olivat muutaman vuoden kauppiaina. He ovat olleet Kotipizza-yrittäjinä nyt seitsemän vuotta. Heidän ravintolansa sijaitsee Helsingin kantakaupungin alueella ja ravintolassa on asiakaspaikkoja noin 30. Vaimo on varsinaisen yrittäjä ja mies toimii enemmän operatiivisella puolella ravintolassa. Heillä oli aikaisemmin toinenkin Kotipizza-ravintola, mutta se ei ollut taloudellisesti kannattavaa, joten he myivät sen. Tavoite on jatkaa yrittäjänä, koska heidän mukaan siitä saa hyvän elannon ja yrittäjyys on mielekästä.

## 5.5 Hesburger

Hesburgerin takana on Heikki Salmela, joka perusti vaimonsa kanssa grillikioskin Naantaliin vuonna 1966. 1970 – luvulla heidän tiensä vei Turkuun, jonne he avasivat uuden grillin. Pikaruokakulttuurin yleistyessä vuonna 1980 perustettiin Turkuun ensimmäinen Hesburger. Tällä hetkellä Suomessa on 249 Hesburgeria ja 7 Carrolsia. Hesburger on rekisteröity liikemerkki, jonka omistaa Burger-In Oy, joka on Salmelan perheen omistuksessa. Hesburger on levittäytynyt ympäri Suomea ja sen ydintoimintaa tukee useat erilaiset konseptit, kuten HeseCafe, HesePesu, HesePasta ja HeseHotelli. Yrityksen ketjukonseptin mukaan kaikissa Hesburgereissa on hyvä tasalaatuinen tuote sekä hyvä asiakaspalvelu ja hyvä ravintolakokemus. (Hesburger.fi 2011a.)

Hesburger on levittäytynyt myös Eurooppaan Baltian maihin ja Venäjälle. Baltiassa sillä on 80 ravintolaa, Venäjällä 8 ja Saksassa 3. Se on Suomen johtava hampurilaisketju työllistäen yli 5000 työntekijää. Ketjun verollinen myynti vuonna 2010 oli 190 miljoonaa euroa.

naa euroa. Samana vuonna Suomen ulkopuolella myynti oli vastaavasti 80 miljoonaa euroa. (Hesburger.fi 2011b.)

Hesburger-yrittäjä Juha Mannila oli aikaisemmin työskennellyt melkein kymmenen vuotta ketjun eri yksiköissä ensin rivityöntekijänä ja myöhemmin päällikön tehtävissä. Vuonna 2007 ketjun yrityspäivillä häntä kannustettiin ryhtymään franchising-yrittäjäksi. Harkinnan jälkeen hän suostui ja liikepaikka löytyi Hakaniemestä. Ravintolassa on noin 60 asiakaspaikkaa. Tuttu konsepti ja ketjun tuki auttoivat päätöksen synnyssä. Mannila toimii yksikön vetäjänä yrittäjyyden lomassa ja tekee samoja töitä kuin muutkin työntekijät. Hän ei ole aikeissa kasvattaa liiketoimintaa toiseen yksikköön, vaan yksi ravintola riittää toistaiseksi. Mannila on ketjun ainoa yrittäjä, jolla on pitkä kokemus ketjun sisältä jo ennen yrittäjäksi ryhtymistä.

## 6 Tutkimustulokset

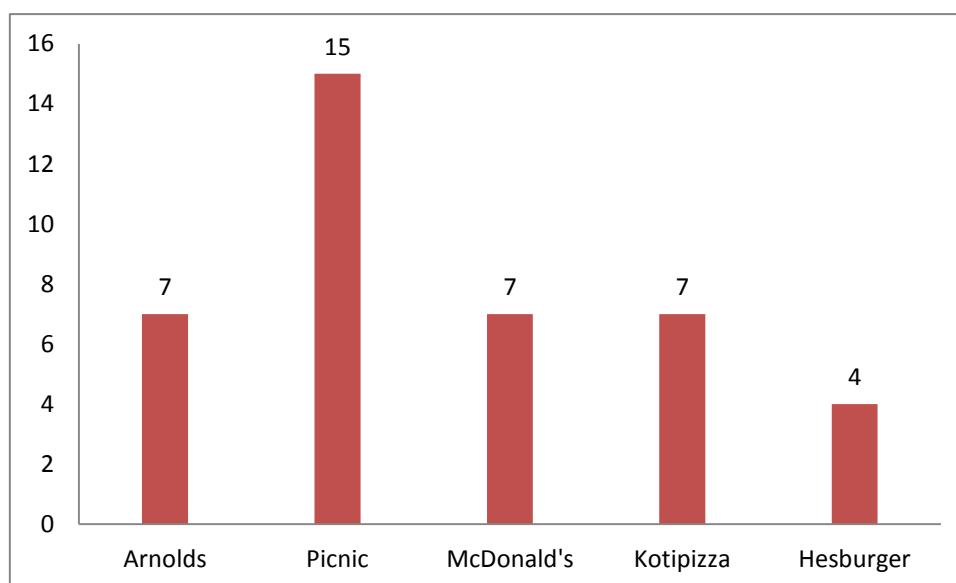
Haastattelujen jälkeen tuloksista kasataan yhteenveto, jossa käy ilmi kaikkien yrittäjien vastaukset ja mielipiteet. Haastatteluvastauksista käydään läpi tärkeimmät huomiot ja poikkeavuudet sekä yhteneväisyydet. Tutkimustulokset on koottu yhdeksään erilaiseen kokonaisuuteen, joissa jokaisessa käydään yrittäjien vastauksia läpi.

### 6.1 Miten haastateltavat ovat päätyneet yrittäjiksi

Haastateltuja yrittäjiä ei yhdistänyt varsinaisesti mikään tekijä, vaan he ovat kaiken ikäisiä, miehiä ja naisia, pariskuntia, kokeneita tai melko uusia yrittäjiä. Ensimmäinen kysymys oli miten he olivat päätyneet nykyiseen työhönsä. Arnolds-yrittäjä Mika Aarnio, sekä Picnicin yrittäjäpariskunta löysivät tiensä yrittäjiksi lehti-ilmoituksen perusteella. McDonald's – yrittäjä Esa Soininen sai kipinän yrittäjyydestä isänsä kautta, joka oli toiminut aiemmin myös yrittäjänä samassa ketjussa. Myös hänen veljensä on McDonald's – yrittäjä. Kotipizzan yrittäjä puolestaan kertoo: ”Kipinän saimme sukulaiseltamme, joka toimi aiemmin K- Kauppiana”. Hesburger-yrittäjä Juha Mannila taas houkuteltiin mukaan ketjun sisältä. Yrittäjäksi voi siis päätyä hyvin erilaisten tilanteiden ja työhistorioiden kautta. Franchising-toiminnassa on etuna, että aina ei vaadita suurta pääomaa tai alan työkokemusta, vaan yrittäjille annetaan mahdollisuus. Nämä saadut vastaukset tukevat myös Henri Laakson näkemyksiä siitä, että ketjuilla ei ole yhtä ainoaa toimintatapaa, vaan ne toimivat hyvin havaitulla tyylillä, eivätkä toimi kaikki samalla tavalla yrittäjiä rekrytoitaessa. Yrittäjäksi päädytään siis hyvinkin erilaisten teiden kautta, eikä yksiselitteistä tapaa ole.

Kaikki haastatellut yrittäjät ovat toimineet yksiköissään jo useamman vuoden, eli kukaan heistä ei ollut vasta-alkaja yrittäjänä. Arnoldsin, McDonald'sin ja Kotipizzan yrittäjät aloittivat vuonna 2004, Picnicin yrittäjät vuonna 1996, Hesburgerin yrittäjä 2007 ja hänelläkin oli pitkä kokemus ketjun sisällä. Ketjusta riippuen sopimuskausien pituudet vaihtelevat paljonkin. Esimerkiksi McDonald'sissa sopimuskausi tehdään yleensä 20 vuodeksi per ravintola, kun taas Picnicillä ja Arnoldsilla sopimuskausi on aina viisi vuotta, kuten yleisesti myös Hesburgerilla. Kotipizzassa sopimuskausi on yleensä kymmenen vuotta. Yrittäjän on aina tiedettävä mihin hän ryhtyy ja kuinka pitkäksi aikaa

sitoutuu toimintaan. McDonald'silla yrittäjä jatkaa aina edellisen yrittäjän sopimuskautta, mikäli ostaa hänen ravintolansa ja uusi sopimus tehdään vasta vanhan umpeuduttua. Heillä sopimuskaudet tehdään siis ravintolalle, ei yrittäjälle. Picnicillä sopimuskausi jatkuu ensimmäisen viiden vuoden jälkeen vuosi kerrallaan, kun taas Kotipizza ja Arnolds tekevät tarvittaessa uuden samanpituisen sopimusjakson edellisen umpeuduttua. Usein pienillä ketjuilla on helpompi sopia asioista ja tehdä poikkeuksia, kun isoilla ketjuilla, joilla täytyykin olla melko vakiintuneet ja yhtenäiset käytännöt. Toisaalta ketjujohto joka ketjussa, johon olin yhteydessä, ehdotti haastatteluun kokenutta yrittäjää. Pääsääntöisesti yrittäjä sidotaan varsin pitkillä sopimuksilla ketjuun ja halutaan sitouttaa heidät heti alusta alkaen.



Kuvio 3. Kuinka monta vuotta yrittäjät ovat olleet nykyisessä työssään.

Kuviossa 3 nähdään, kuinka kauan haastatellut yrittäjät ovat toimineet yrittäjinä. Vasemmalla olevat luvut kertovat vuosien lukumäärän ja jokaisen palkin päällä oleva luku kertoo kunkin yrittäjän ajanjakson yrittäjänä ketjussa. Kolme viidestä yrittäjästä on aloittanut vuonna 2004. Arnoldsin ja McDonald'sin yrittäjät ovat melko samanikäisiä ja Hesburger- yrittäjä aloitti vuonna 2007 suunnilleen saman ikäisenä kuin edelliset, joten tutkimus osoittaa, että franchising-yrittäjäksi voi ryhtyä myös alle 30-vuotias. Se on myös melko tyypillistä, että ketjut uskaltavat ottaa nuoriakin yrittäjiä mukaan. Tämän vahvistaa myös Henri Laakso haastattelussa. Picnic- yrittäjäpariskunta on haastatelluista iäkkäin ja he ovat olleet alalla jo 15 vuotta. Toisaalta he aloittivat yrittäjyyden melko kokeneina, pitkän työuran jälkeen. Kotipizzan yrittäjillä oli myös takanaan pitkä

työhistoria ja he olivat jo toimineet muun muassa K-kauppiaina. Niinpä hekin aloittivat franchising-yrittäjyyden hieman vanhemmalla iällä.

## 6.2 Rahoituksen järjestäminen ja lainan maksu

Rahoituksen saaminen eri ketjuissa on vaihtelevaa. Osalla ketjuista on tietyt kriteerit paljonko aloittavalla yrittäjällä tulee olla prosentuaalisesti rahaa tai mistä pankista lainat tulee hankkia. Rahoituksen osalta tutkimustuloksissa oli varsin suuria eroja. Arnolds ei vaatinut juuri minkäänlaista rahallista panostusta yrittäjältä, vaan parin tuhannen euron säästöillä pääsi aloittamaan liiketoiminnan. Pienen ketjun etuna on tietenkin helppo valvonta ja läheinen suhde yrittäjiin, mikä ei vaadi alussa yrittäjältä suuria rahallisia ponnistuksia. Ketjulla oli kokemusta aiemmista yrittäjistä, että ei tarvita suuria vakuuksia, joten aloittaminen oli melko helppoa. Aarnio haki lainansa ketjun suositteleman Nordea Rahoitus Oy:n kautta, koska muilta pankeilta oli vaikea saada lainaa ilman vakuuksia. Laina on tarkoitettu maksaa ensimmäisen neljän vuoden aikana, jotta mahdollisena viimeisenä sopimuskautena on mahdollisuus tehdä enemmän rahaa. Kaikilla se ei toki onnistu.

Picnicin yrittäjäpariskunnalla oli takanaan jo pitkä työura ja sen myötä jonkin verran rahaa säästössä, mikä helpotti liiketoiminnan aloittamista. Hän muistelee, että heidän oli maksettava Picnicille noin 10 000 euroa niin sanottua starttirahaa, jotta liiketoiminta pystyttiin aloittamaan. Lisäksi heidän tuli itse hankkia kaikki kalusteet ja koneet, joihin meni rahaa noin 90 000 euroa. Hankintoja varten he ottivat itse pankista lainaa. Yrittäjän mukaan rahallinen panostus riippuu pitkälti liikepaikan koosta ja kuinka paljon uusia hankintoja tarvitaan. Hän ei osaa sanoa, mikä ketjun rahallinen vaatimus yrittäjille on tänä päivänä, koska hän aloitti yrittäjänä jo viime vuosikymmenellä.

McDonald'sissa on hyvin tarkat kriteerit uusille yrittäjille mistä rahat lainaan hankitaan ja millä ehdoilla toimitaan. Soineen mukaan ketjun selkeä standardi on, että yrittäjällä tulee olla 25 % investoinnista omaa rahaa ja loput 75 % on omaa pankkilainaa, jota ketju ei yleensä takaa. Poikkeustapauksia voi olla, mutta ketju on havainnut kyseisen tavan hyväksi ja yleensä sen mukaan toimitaan. Yksi McDonald's ravintola maksaa sen iästä, sijainnista ja kunnosta riippuen 500 000 – 1 000 000 euroa, joten puhutaan isoista

summista. Toisaalta, Soinisen mukaan isossa kansainvälisessä ketjussa on helppo kasvattaa bisnestä ja tehdä kunnolla rahaa.

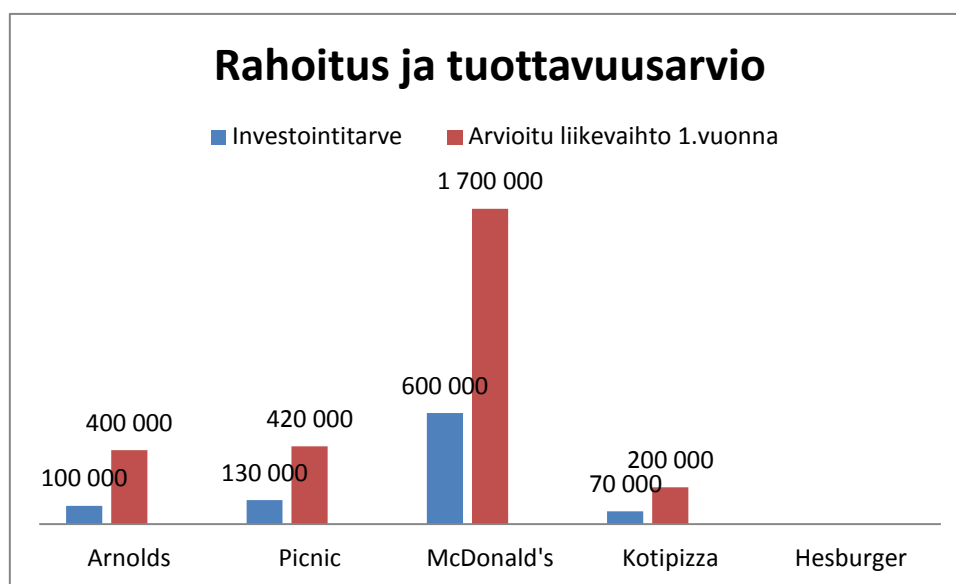
Kotipizzassa yrittäjällä on haastatellun mukaan vapaus ottaa lainansa ja vakuutensa mistä itse haluaa. Yrittäjän tehtävä on itse kilpailuttaa pankkeja ja valita niistä itselleen sopivin. Tähän ketju ei yleensä puutu. Kotipizzan yrittäjäpariskunnalla oli aiempaa kokemusta yrittäjänä K-kauppiaina ja työuraa takana vuosia, joten heille oli kertynyt säästöjä. He ostivatkin Kotipizza-ravintolansa käteisellä, eli vaikeuksia rahoituksen suhteen ei ollut. Rahoitus koostuu yleensä Kotipizza-yrittäjillä pankkilainasta, jota lyhennetään vähitellen. Kotipizza-ravintolan hinta riippuu sen koosta, kunnosta ja sijainnista, joten mitään yksittäistä hintaa ei ole. Puhutaan kuitenkin yli sadasta tuhannesta.

Hesburger operoi osaa ravintoloistaan itse, mutta niissä, missä on yrittäjä, yrittäjä ottaa lainansa yleensä itse. Mannilan mukaan ketju kuitenkin auttoi häntä alkuihminenneissa ja vuokranmaksun kanssa alkuremontin aikana. Toki Mannilalle oli kertynyt vuosien mittaan rahaa, jolla hän sai vakuutettua pankit lainan saamiseksi. Ensimmäisten vuosien aikana tuottavuuden kanssa oli ongelmia remonttien ja lainojen takia ja yksikkö jäikin tappiolle. Vähitellen kuitenkin liiketoiminta on muuttunut kannattavaksi ja Mannila uskoo trendin vain kasvavan. Häden hetkellä hän otti yhteyttä Hesburgerin perustajaan Heikki Salmelaan ja he neuvottelivat yhteisistä franchising-ehdoista ja ketju antoi taloudellista tukea yrittäjälle.

Rahoitustarve ja sen kriteerit ovat eri ketjuilla erilaisia ja kuten tästä kappaleesta huomataan, erot voivat olla suuriakin ja niissä voidaan joustaa. Osa ketjuista toimii lähes aina samalla tavalla ja tarkkojen normien ja säännösten mukaan, kun taas osa antaa paljonkin vapauksia ja tulee yrittäjää vastaan rahoituksen suhteen. Tästä hyvä esimerkki on Arnolds, joka antoi Aarniolle mahdollisuuden yrittäjänä, vaikkei hänellä ollut tarvittavia vakuuksia. Suurissa ketjuissa poikkeusten tekeminen on ymmärrettävästi hankalampaa, mikä on ymmärrettävää. Osa ketjuista antaa yrittäjän itse hoitaa omat lainansa ja niiden neuvottelut, kuten Kotipizza. Seuraavasta kuvioista 4 selviää Suomen Franchising - Yhdistyksen tilasto vuodelta 2011, jossa on esitetty franchising-yrittäjän kokonaisinvestointitarve, joka ei sisällä käyttöpääomaa. Tilastossa on myös esitetty ketjun tekemä



arvio ensimmäisen vuoden liikevaihdosta per yksi yksikkö. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2011, 77 – 86.)



Kuvio 4. Rahoitus ja tuottavuusarvio.

Kuvion 4 perusteella McDonald's vaatii selvästi eniten investointeja, mutta toisaalta sen tuottavuuskin on aivan eri luokkaa kuin muilla. Hesburgerilta ei löytynyt tietoja koskien rahoitusta ja liikevaihtoja. Normaalin liiketilan hinta on varmasti samaa luokkaa kuin McDonald'silla, mutta ero on siinä, että useat Hesburger-ravintolat ovat vuokralaisina, eikä niillä aina ole omaa kiinteistöä. Tilasto tosin ei kerro koko totuutta, koska esimerkiksi Arnoldsilla ei vaadittu kyseisiä summia ja ne saattavat jonkin verran vaihdella liikepaikan sijainnin, kunnan ja koon mukaan. Yrittäjät totesivatkin, että kaikesta voi neuvotella alussa ja usein yritykset tulevat vastaan asioissa, jotka liittyvät rahoitukseen tai maksuihin.

### 6.3 Franchising-yrittäjän arki

Jokaisen yrittäjän mielestä hyvä franchising-yrittäjä on ahkera, tunnollinen ja hyvä ihmisjohtaja. Kaikkien mielestä todella tärkeää on myös sitoutua ketjutoiminnan edellyttämiin tapoihin ja säännöksiin. Arnolds- ja Hesburger- yrittäjät kertoivat tekevänsä samat työt kuin muutkin työntekijät ja he halusivat olla esimerkkeinä alaisilleen. Myös Picnicissä ja Kotipizzassa toinen osapuoli yrittäjäpariskunnasta on enemmän operatiivisella puolella. He tekevät myös osan ravintolan käytännön töistä ja ovat osa työvoimaa. McDonald's on niin iso ketju ja jossa on erikseen vuoropäälliköt ja ravintolapäälliköt,

ettei yrittäjän itse tarvitse olla mukana operatiivisessa toiminnassa, eikä se edes kuulu hänen tehtäviinsä. McDonald's kannustaa yrittäjiään kasvuun ja melkein kaikilla on useampi kuin yksi ravintola. Siksi heidän työnsä koostuu eri ravintoloiden kokonaisuuksien hallinnasta. Tässä on siis selvä ero ketjujen välillä ja se on pitkälti kiinni ketjun koosta ja kansainvälisyydestä.

Alussa jokainen yrittäjästä teki pitkää päivää käytännössä aamusta iltaan viikon jokaisena päivänä. Se kuulemma on yleistä ja kaiken opettelemisessa kestää aikaa. Lisäksi työvoiman hankkiminen ja koulutus vie oman aikansa, eikä yrittäjillä itselläänkään juuri ollut kokemusta ketjun toiminnoista ja työtavoista, lukuun ottamatta Hesburger-yrittäjää. Operatiivisessa toiminnassa mukanaolevat yrittäjät työskentelivät muutaman kuukauden jatkuvasti, kunnes työrutiinit alkoivat olla tuttuja ja henkilöstökin koulutettu. Tämän jälkeen he ovat vähentäneet omaa vastuutaan operatiivisissa töissä ja jakaneet vastuuta vuoropäälliköille. Yleisesti jokainen yrittäjästä pyrki pitämään viikonloput vapaana, poikkeuksia lukuun ottamatta. Työpäivä koostuu neljällä yrittäjällä operatiivisista toiminnoista, kuten asiakaspalvelusta, esivalmisteluista, ruoan valmistuksesta, tilauksista ja inventaarioista. Hiljaisina päivinä työpäivä usein lopetetaan aiemmin tai tehdään työvuorolistoja, lähetetään viikkoraportteja ja tehdään muita pakollisia toimistotöitä. McDonald's – yrittäjän arki koostuu ravintoloidensa kokonaisuuksien hallinnasta ja ongelmien ratkaisemisista.

Hesburger-, Arnolds- ja McDonald's-yrittäjä pyrkii tekemään töitä maanantaista perjantaihin kello 07.00 ja 17.00 välisenä aikana. Kotipizza- ja Picnic- yrittäjät tekevät samoja vuoroja kuin muutkin työntekijät, mutta yleensä arkisin. McDonald's-yrittäjä ei ole välttämättä mukana läheskään päivittäin ravintoloidensa tiloissa, vaan kiertää siellä missä on tarvetta. Muut yrittäjästä toimivat päivittäin omissa pisteissään ja ovat mukana operatiivisissa töissä vuoron vetäjinä. Henri Laakson mukaan franchising-toiminnassa on hyvin yleistä, että yrittäjä on itse mukana päivittäisessä liiketoiminnassa paikan päällä. Tutkimuksen mukaan juuri näin onkin, lukuun ottamatta McDonald'sia, joka operoi omalla taktiikallaan. Yrittäjien arki koostuu samanlaisista asioista, kuin tavallisillakin yrittäjillä, eli yksikön toiminnan ja kannattavuuden hoitamisessa.

Yrittäjän arkeen tuo vaihtelua ketjujen erilaiset koulutuspäivät, joita on joka vuosi ja joihin on osallistuttava. Niissä tapaa muita yrittäjiä ja on helppo keskustella heidän kanssaan työasioista ja saada neuvoja. Ketjujohto myös kertoo tulevaisuuden suunnitelmista ja yrittäjien on mahdollista saada vastauksia kysymyksiin ja tarvittaessa neuvoja ja apua. Kotipizza- yrittäjät kuuluvat markkinointiosuuskuntaan, joka koostuu tietyn alueen yrittäjistä. Muutaman kerran vuodessa he kokoontuvat tapaamaan toisiaan ja suunnittelemaan mahdollisia yhteisiä kampanjoita ja yhteistyötä. Yrittäjät pääsevät vaihtamaan mielipiteitään ja tietotaitoaan toistensa kanssa. Hyvät ehdotukset kirjataan ja lähetetään Kotipizzan hallitukselle, joka päättää meneekö ideat läpi vai ei. Arnoldsilla on myös markkinointityöryhmä, johon kuuluu kolme yrittäjien itse valitsemaa henkilöä. He suunnittelevat seuraavan vuoden kampanjoita, markkinointia ja mahdollisia uusia tuotteita. Aarnio oli itse mukana edellisvuoden työryhmässä ja piti sitä hyvänä toimintana saada oma ääni kuuluviin.

#### **6.4 Koulutus ja liiketoiminnan seuranta**

Kaikki yrittäjät ovat saaneet ketjulta alkukoulutuksen, joka on ketjusta riippuen kestänyt parista viikosta kuukausiin. Yleinen käytäntö jokaisella ketjulla on, että uusi yrittäjä koulutetaan niin sanotusti alusta alkaen, joko toisessa ketjun liikepaikassa, ketjun omissa toimitiloissa tai järjestetään koulutuspäivät kaikille uusille yrittäjille samaan aikaan. Pääsääntöisesti ensimmäisen koulutusjakson maksaa ketju, kun taas yrittäjän vastuulla on kaluston ja koneiden hankinta, sekä liiketilan vuokraus tai ostaminen.

Arnoldsilla yrittäjät koulutetaan periaatteessa kahdessa viikossa. 2004, kun Aarnio aloitti yrittäjänä, koulutus tapahtui Kouvolan Arnoldsilla, jossa käytiin kaikki mahdolliset asiat läpi nopeasti. Nykyään koulutus tapahtuu Salossa. Koulutus sisältää operatiivisen, hallinnollisen ja ideologisen koulutuksen. Koulutuksen jälkeen yrittäjä aloittaa omassa pisteessään ja joutuu heti kouluttamaan oman henkilöstönsä, vaikka oma tietotaito on varsin vähäinen. Ensimmäisen viikon ajan Aarniolla oli apunaan kaksi ketjun henkilöä, jotka auttoivat kaikessa ja varmistivat, että liiketoiminta saadaan hyvään alkuun. Alkuaikoina Aarnio oli yhteydessä ketjuun lähes päivittäin ja erilaisia ongelmatilanteita tuli vastaan päivittäin. Hän pitää kahden viikon koulutusta lyhyenä, joten oli erittäin tervetullutta, että avajaisviikolla hänellä oli tuki ja apu lähellä. Vähitellen, työ alkoi sujua paremmin ja paremmin. Nykyään Aarnio ei ole yhteydessä ketjujohtoon, kuin kerran kah-

dessa viikossa. Arnoldsin toimisto on kuitenkin Annankadulla Helsingissä, että hän uskoo paikallisten yrittäjien olevan yhteydessä useammin kuin esimerkiksi Rovaniemen yrittäjän. Koulutuksia tulee sitä mukaan, kun uusia tuotteita kehitellään tai jos ketjussa tapahtuu muutoksia työtavoissa tai laitteissa.

Arnoldsilla seurataan hyvinkin tarkasti myyntejä ja kirjanpito on tarkkaa. Ketjulla on jokaisessa pisteessä tavoitetasot, eli pitää olla tietyt katteet kylmien tuotteiden ja lämpimien tuotteiden, sekä suolaisen ja makean myynnissä. Mikäli tavoitetasoon ei päästä, ketju puuttuu asiaan ja keskustellaan syistä. Ketju kertoo tavoitteista ja opastaa, miten tavoitteisiin on mahdollista päästä, Aarnio kertoo.

Picnic järjestää myös alkukoulutuksen kaikille yrittäjille alussa. Varsinkin, jos alkavalla yrittäjällä ei ole aiempaa kokemusta kahvila-alasta, kestää koulutus kauemmin. Yrittäjä harjoittelee ensin eri yksiköissä perusasiat, kuten asiakaspalvelua, ruoan valmistusta ja eri työvaiheet. Koulutuksessa käydään läpi myös kaikki tilaukset, ketjun toimintatavat, sopimusasiat ja kaikki muu paperityö miten yksikön toimintaan kuuluu. Harjoitusjaksoon kuuluu noin 1 – 3 kuukautta, jonka jälkeen yrittäjä siirtyy johtamaan omaa yksikköään. Koulutusta päivitetään esimiespäivillä ja aina, kun uusia tuotteita tulee. Koulutusta on muun muassa ravintotietoudesta, uusien tuotteiden valmistukseen ja esillelaittoon liittyen, sekä henkilökunnan koulutusta koskien, yrittäjä kertoo. Ketjulta voi toki aina kysyä apua, jos on ongelmia, hän tarkentaa.

Mittarit ovat myös Picnicillä tarkat. Ketjulla on oma tilitoimisto, jonne menee tilinpäätökset, tuloslaskelmat ja taseet kerran kuussa ja niitä seurataan tarkasti, yrittäjä sanoo. Ketju esittää yrittäjille tavoitteet myyntikatteisiin, joihin olisi syytä pyrkiä. Toki katteet eri paikkakunnilla tai erilaisissa liikepaikoissa vaikuttavat myyntiin, hän toteaa. Toistaiseksi ketju ei ole puuttunut haastatellun yrittäjän toimintaan, eli kohtuullisen hyvin on liiketoiminta sujunut hänen mukaansa. Mikäli tavoitteista jäädään, ketju kannustaa ja opastaa miten tavoitteisiin voisi päästä.

McDonald'sin toimintatavat ovat hyvin avoimia ja kaikki luvut ovat nähtävissä, mikäli joku on niistä kiinnostunut. Ketju vaatii yrittäjältä noin puolesta vuodesta vuoteen sitoutumisen niin kutsuttuun koulutusjaksoon, jossa kokemuksesta riippuen perehdyte-

tään kaikki työn perusteista alkaen. Soinisella oli kokemusta McDonald'sista aiemmin, joten koulutusjakso kesti noin yhdeksän kuukautta. Alussa hän paistoi ranskalaisia ja teki tavallisen työntekijän töitä, mikä auttoi näkemään kokonaiskuvaa. Siitä hän eteni vuoropäällikön töihin ja sitä kautta opetteli ravintolapäällikön töitä.

Liiketoiminnan seurannassa myynti on kaiken a ja o. Ketjulla on todella tarkat seuranta-järjestelmät ja esimerkiksi myyntiä seurataan ihan tuntitasolla. Toinen tärkein asia on tulos – mitä myynti tuottaa. Ilman tuottoa ei olisi järkeä olla yrittäjänä, eikä työntekijöillä olisi töitä. McDonald'sille tärkeää ovat myös operatiiviset tasot, esimerkiksi auditoinnit, joissa tarkastellaan kaikki mitä ravintolatoimintaan voi kuulua. Kaksi päivää kestävässä auditoinnissa tarkastellaan siisteyteen, henkilöstöön, laatuun ja ruoan turvallisuuden liittyviä asioita ja kaikki analysoidaan tarkasti ja niistä saadaan arvosana. Tavoite on jatkuvasti kehittää ja kehittyä, Soininen kertoo.

Lisäksi on mystery shoppereita, eli sala-asiakkaita, jotka arvostelevat ketjun toimintaa. Yleensä he arvioivat palvelua, laatua, siisteyttä, nopeutta ym. Tätä tehdään ihan Eurooppa – tasolla, eli voidaan verrata eri maiden tuloksia keskenään. Ketju tekee myös henkilöstötyytyväisyystutkimuksia ja erilaisia asiakaspalautteita seurataan tarkasti. Koko ajan on oltava hereillä ja valmiina niin sanotusti. Mikäli jostain seikasta tulee sanomista ketjujohdolta, asioiden korjaaminen voi olla yllättävän vaikeaa, koska yleensä sekä hyvät että huonot tulokset johtuvat henkilöstöstä. Esimerkiksi, kun Soininen osti uuden ravintolan, josta edellinen yrittäjä luopui, ei edellinen yrittäjä ehkä ollut loppuvaiheessa enää panostanut henkilöstön kouluttamiseen ja se näkyi. Yleensä kestää kauan, ennen kuin uusi yrittäjä saa hommat toimimaan kunnolla. Näitä asioita tulee aina miettiä ja täytyy pitää henkilöstö ammattitaitoisena ja koulutettuna, Soininen jatkaa.

Myös Kotipizzalla on oma koulutusjärjestelmänsä. Myynnin ammattitutkinto on pakollinen kaikille yrittäjille ja se suoritetaan Vaasassa, mistä koko ketju on lähtöisin. Koulutus kestää kaksi vuotta ja siitä oli todella paljon apua yrittäjälle. Uutta tietoa tulee todella paljon ja ilman sitä, liiketoiminta olisi ollut paljon hankalampaa, yrittäjä kertoo. Koulutus sisältää alkukoulutuksen, joka käsittää myyntivalmennusta, tuloskoulutusta ja sisältää loppukokeen. Lisäksi on BDA – koulutus eli johtamiskoulutusohjelma, joka tehdään

myöhemmin, noin vuoden kuluttua yksikön avaamisesta. Se kestää myös pari vuotta ja siellä syvennetään opittuja tietoja ja taitoja.

Ketju seuraa tarkasti lukuja ja antaa yrittäjälle aina tavoitetasoja mihin tulisi pyrkiä. Mikäli niihin ei päästä, voi ketju puuttua asiaan ja asiaan etsitään ratkaisu. Sen tarkemmin mittareista yrittäjä ei kerro. Toki myyntivolyymi eli myynnin suuruus riippuu hyvin pitkälti alueesta ja kilpailutilanteesta, eikä jokaisella yrittäjällä voi olla sama tavoite myynnin suhteen.

Mannila kertoo, että Hesburger järjestää uusille yrittäjille koulutuksen, jossa käydään läpi ketjun strategiat, toimintatavat, visio eli tulevaisuuden unelma tai päämäärä, sekä kaikki ohjeet tilauksista inventaarioihin ja vuokranmaksuun sekä rekrytointiin. Koulutus on tavallaan jatkuvaa ja aluepäälliköt käyvät aika-ajoin tutustumassa yksikön toimintaan ja yrittäjän arkeen. Sitä kautta yrittäjä saa neuvoja, apua ja ohjeita. Mannila itse ei varsinaista koulutusta tarvinnut, koska oli jo pitkään toiminut ketjun palveluksessa ja tunsikin talon tavat. Toki hän tarvitsi apua yrittäjyyteen liittyvissä asioissa ja käytännön kysymyksissä. Mannila kertoo olevansa myös jatkuvasti yhteydessä Hesburgerin perustajaan Heikki Salmelaan. Myös hänen isänsä on alusta saakka ollut vahvasti tukena yrittäjyydessä ja apuna joka viikko.

Hesburger seuraa McDonald'sin tavoin myyntejä hyvinkin tarkkaan, ihan tuntitasolla. Seurataan mitä myydään ja kuinka paljon. Lisäksi seurataan hävikin määrää ja esimerkiksi myyntiaikoja – milloin on hyvä myynti ja milloin ei. Lisäksi Mannila itse tarkistaa joka aamu edellisen päivän myynnin ja raportoi sen ketjujohdolle. Mikäli myynnissä on ongelmia, ketju auttaa ja opastaa virheiden korjaamisessa. Mannilan mukaan myynti on ollut tasaisessa kasvussa, joten suuria muutoksia ei ole tarvinnut tehdä.

## **6.5 Vuoropuhelu ketjun kanssa ja konseptiin vaikuttamisen mahdollisuus**

Ei varmasti ole mikään yllätys, että jokainen haastatelluista yrittäjistä kehuu omaa ketjuaan ja sanoo vuoropuhelun toimivan hyvin puolin ja toisin. Kaikilla yrittäjillä eri ketjuissa se ei varmasti näin ole. Haastatellut yrittäjät kertovat, että ketjun kanssa on helppo toimia ja heiltä saa aina apua. Vuoropuhelu eri ketjuissa on kuitenkin erilaista, pienessä ketjussa se on usein helpompaa, kuin suuressa tai kansainvälisessä ketjussa.

Arnolds - yrittäjä Aarnio kertoo, että konseptiin voi melko helposti vaikuttaa Arnoldsilla, sillä ketju on melko pieni, eivätkä ehdotukset jää byrokratian rattaisiin. Kotimaisen ja melko pienen ketjun etu on se, että yrittäjien mielipiteitä kuunnellaan ja kysytään. Yrittäjien mielipiteet ja ajatukset ovat Aarnion mukaan tärkeitä ketjulle ja vuoropuhelu on helppoa. Arnoldsilla on markkinointityöryhmä, johon kuuluu yrittäjien itsensä valitsemat kolme yrittäjää. Ryhmä on kasassa vuoden ja siellä suunnitellaan tulevan vuoden markkinointia – mitä markkinoidaan ja millaisia tuotteita nostetaan esille eri kampanjoissa. Aarnio oli itse edellisellä vuonna mukana ryhmässä ja piti sitä mielekkäänä. Lisäksi ketjujohdolle on aina mahdollisuus laittaa ideoitaan sähköpostilla ja ideoita on melko helppo saada kuuluviin.

Soininen kertoo, että McDonald'sin kenttäpäällikkö valvoo ja konsultoi yrittäjiä, että kaikissa ravintoloissa on asianmukaiset standardit ja operatiivinen johto, johon hän on lähes viikoittain yhteydessä. Yleensä he ovat yhteydessä muutostilanteissa tai jos jotain odottamatonta tapahtuu. Tulokset ovat hyvin avoimesti esillä McDonald'silla, joten on helppoa katsoa miten muilla on mennyt ja ottaa oppia tai miettiä miksi jokin yksikkö ei tuota niin hyvin.

Soininen kokee olevansa arvostettu yrittäjä ja käy jatkuvaa keskustelua McDonald'sin maajohdon kanssa. Mitään suuria muutoksia hän ei ole saanut läpi, eikä ole ehdottanutkaan, mutta jatkuvasti käydään dialogia maajohdon kanssa, jolloin yksittäisiin asioihin voi vaikuttaa. Mielipiteiden vaihto on tärkeää, eikä Suomen McDonald's pysty edes vaikuttamaan kaikkiin päätöksiin, koska kyseessä on maailmanlaajuinen brändi. Vuoropuhelu on hänen mielestään toiminut ja toimii edelleen ketjun kanssa oikein hyvin.

Picnicissäkin on kuulemma ollut mahdollisuus vaikuttaa konseptiin ja tuoda omia ideoitaan esiin. Yrittäjä kertoo, että etenkin alussa hän antoi aktiivisesti palautetta ja ideoita uusista mahdollisista tuotteista ja useat niistä ovat jopa toteutettu. Hän kertoo, että on tyytyväinen siihen, että ketju on kuunnellut ehdotuksia ja uskaltanut ne myös viedä toteutukseen asti. Kaikki uudet tuotteet ja ideat sekä muutokset toteutetaan aina koko ketjutasolla, ei vain yhdessä yksikössä, joten yrittäjän ehdotukset ovat näkyneet ympäri Suomen eri myyntipisteissä.

Nykyään yrittäjäpariskunta on aika harvoin yhteydessä ketjuun, koska kokemusta on vuosien varrella karttunut. Keskusteluyhteys on kuulemma hyvä, ja aina on mahdollista soittaa, mikäli tulee ongelmia tai kysyttävää. Alussa tietysti he olivat ketjuun yhteydessä melkein päivittäin, koska oli paljon opeteltavaa ja uutta. Nykyään he ovat yhteydessä ketjujohtoon ehkä kerran tai kaksi kuukaudessa, tai aina jos tulee muutostilanteita. Yleensä myös ketju ottaa yrittäjiin välillä yhteyttä ja kysyee kuulumisia ja kertoo tulevista kampanjoista tai muutoksista.

Kotipizza-yrittäjän mukaan Kotipizzassa on mahdollisuus saada myös äänensä kuuluviin. Kotipizzalla on markkinointiosuuskunta, jossa on mukana yrittäjiä tietyltä alueelta. Aluekokouksissa suunnitellaan markkinointia ja vaihdetaan mielipiteitä ja tietotaitoa. Kokouksia on nykyään noin kolme kertaa vuodessa, yrittäjä kertoo. Yhteensä markkinointiosuuskuntia on noin seitsemän koko Suomessa ja ne toimivat alueittain. Yrittäjien ehdotuksista ja ideoista Kotipizzan hallitus sitten äänestää ja osa menee läpi, osa ei. Sen tarkemmin hän ei kerro, onko hänen ideoitaan kuunneltu.

Alussa yrittäjä kertoo olleensa Kotipizzan johtoon yhteydessä melkein päivittäin, mikä lienee luonnollista, kun taas nykyään hän on yhteydessä noin kerran kuukaudessa. Hänen mukaansa apu oli todella tarpeen alussa ja ilman sitä, ei hän olisi pystynyt yksikköä johtamaan. Nykyään yhteydenotot koskevat lähinnä ongelmia kassajärjestelmässä tai uusien tuotteiden valmistuksessa. Ongelmatilanteissa yleensäkin yrittäjä ottaa yhteyttä ketjujohtoon. Mitä kauemmin työtä on tehnyt, sitä harvemmin yrittäjä ottaa yhteyttä johtoon ja tarvitsee apua. Kokemus on kaikkein tärkein asia, yrittäjä painottaa.

Mannilan mukaan yrittäjien mielipiteitä kuunnellaan Hesburgerilla ja on mahdollisuus vaikuttaa, mutta paljon otetaan huomioon myös asiakkaiden toiveita. Kanta-asiakasjärjestelmän avulla saadaan tärkeää tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja toiveista. Hese - päivillä yrittäjät voivat yhdessä keskustella uusista ideoista ja esittää niitä ketjujohdolle. Uutta tuotetta on melko hankala tuoda esille näin suuressa ketjussa, koska tuotteet pitää ensin kehittää, tutkia ja lopulta ne pitää levittää ympäri maata ja jopa ulkomaille asti, Mannila kertoo.



Alussa hän oli melkein päivittäin yhteydessä ketjuun erilaisten ongelmatilanteiden takia, mutta hänelläkin yhteydenotot harvenivat ajan kanssa. Mannilalle olivat monet laitteet ja tuotteet ennestään tuttuja, joten niiden käytön opetteluun ei mennyt aikaa. Yleinen yrittäjän arjen opettelu tosin vei aikaa ja oli hankalaa saada toiminta alussa kannattavaksi, Mannila toteaa. Nykyään hän on ketjuun yhteydessä muutostilanteissa tai, jos hän tarvitsee apua tai vinkkejä jonkin asian suhteen. Mannilan mielestä on erittäin helppoa olla yhteydessä ketjujohtoon ja hän voi aina kysyä neuvoa heiltä.

## **6.6 Kilpailu alalla ja yhteistyö ketjun muiden yrittäjien kanssa**

Kilpailutilanne on Aarnion mukaan huvittava, koska varsinaista kilpailijaa Arnoldsille ei ole. Samalla konseptilla toimivia donitsi-kahviloita ei oikeastaan ole ja hän ei osaa sanoa yhtäkään selvää kilpailijaa. Toki Picnic, Subway, Hesburger ja McDonald's kilpailevat joistain samoista asiakkaista, mutta varsinaista verivihollista markkinoilla ei ole. Tätä Aarnio myös ihmettelee, koska hänen mielestään sellaiselle olisi tilausta. Suuria kilpailijoita ei siis ole ja siksi suurta vaaraa liiketoiminnan heikkenemisestä ei ole näköpiirissä. Arnoldsilla jokaisella yrittäjällä on oma henkilökuntansa, mutta henkilökuntaa ei yleisesti vaihdella paikasta toiseen. Työvuorojen tekeminen ja palkanmaksu vaikeutuisivat ja siitä syntyisi liian suuri ongelma. Työntekijöiden liikutettavuudesta on kuitenkin ollut jossain vaiheessa puhetta, mutta toistaiseksi työntekijöitä ei ole siirretty. Eri yksiköt tekevät toki yhteistyötä, jos se on mahdollista esimerkiksi sijainnin kannalta. Helsingissä yksiköt sijaitsevat lähekkäin ja toisesta pisteestä on helppo käydä lainaamassa jotain tuotteita, jotka ovat toisesta pisteestä loppumassa.

Picnicin selkeät kilpailijat ovat yrittäjän mukaan Subway sekä McDonald's. Subway on vienyt jonkin verran Picnicin asiakkaita, vaikka Picnicillä on omat kannattajansa. Yrittäjä toteaa, että liikepaikasta riippuen kilpailijat voivat olla erilaisia. Liikekeskuksissa on usein muitakin kahviloita ja ravintoloita, tai toimistojen lähellä työpaikkaruokaloita, jotka vievät asiakkaita. Tuotteen puolesta Subway on selkeä kilpailija ja myös kauppojen valmiit täytetyt leivät ja patongit.

Yrittäjä palkkaa henkilöstönsä Picnicillä itse ja kouluttaa sen. Myös jotkut yrittäjät käyttävät vuokrafirman kautta työntekijöitä, mutta haastateltu yrittäjä ei itse ole koskaan käyttänyt vuokrafirman työvoimaa. Yksiköillä ei myöskään ole tapana vaihdella henki-

lökuntaansa, mutta sitäkin tapahtuu välillä. Jos yrittäjällä itsellään on useampi piste, voidaan niiden välillä käyttää samoja työntekijöitä. Yrittäjät tapaavat erilaisissa koulu- tuksissa ja tilaisuuksissa, jossa he voivat vaihtaa kuulumisiaan ja tietotaitoaan, mistä on kaikille hyötyä, yrittäjä kertoo.

McDonald'sin suurin kilpailija on Hesburger, ehdottomasti, mutta Soinisen mielestä ketjut ovat sulassa sovussa ainakin pääkaupunkiseudulla. Monet liikenneasemat, etenkin maaseudulla ovat toki myös kilpailijoita, joista saa pikaruokaa ja nopeita lämmitettäviä ruokatuotteita. Kauppojen tarjonta kasvaa valmisruoissa ja se on toki myös uhkana, hän painottaa. Kolmessa Soinisen ravintoloista on myös autokaista 24 tuntia vuoro- kaudessa auki ja se on hyvä lisäpalvelu, mutta ei se rahallista bisnestä ole varsinaisesti, hän tarkentaa. Se on ikään kuin kilpailuetu, että asiakas tietää ravintolan olevan auki myös yöllä, jolloin siitä saa lisäetua. Ajoittain yömyynti voi olla erittäin hyvää, jos on paljon ihmisiä liikkeellä. Toki liikepaikan sijainti vaikuttaa tähän oleellisesti.

McDonald's- yrittäjät ovat yhteydessä ajoittain, mutta mitään säännöllistä tapaamisket- jua ei ole. Mielenpitoita vaihdetaan ja yrittäjät käyvät läpi erilaisia tilanteita mitä on ollut tai mitä on tulossa. Soinisella on kuusi ravintolaa, joten kaikki synergia pyritään saa- maan oman organisaation kautta. Siinä on jo ihan tarpeeksi tekemistä, hän toteaa. Toki yrittäjät voivat olla yhteydessä toisiinsa, jos tarvitsevat apua tai mielenpitoita, mutta yleensä ne hoidetaan ketjujohdon kanssa. Kuten aiemmassa kappaleessa käy ilmi, McDo- nald's näyttää avoimesti tuloksensa, joten yrittäjien on helppo vertailla tuloksiaan toi- siinsa ja keskustella, miksi joku toinen on pärjännyt paremmin kuin toinen. Tuloksien seuranta auttaa seuraamaan kokonaiskuvaa ja kannustaa parempiin suorituksiin. Silti hän ei koe mitään kilpailua yrittäjien välillä. Hän keskustelee usein veljensä kans- sa, joka on myös McDonald's- yrittäjä.

Kotipizza- yrittäjän mukaan pahin kilpailija on aina naapuri. Toki Subway ja kiinalaiset ravintolat ovat lähialueilla tietynlaisia kilpailijoita, mutta niillä on täysin eri tuote ja eri konsepti. Siitä syystä hän ei pidä ketään suurena kilpailijana Kotipizzalle. Yrittäjä pai- nottaa, että osa lähialueen pizzerioista on mennyt konkurssiin varsin nopeasti, koska Kotipizza on vienyt heiltä asiakkaat. Yrittäjän mukaan mikään toinen pizzeria ei pysty

kilpailemaan tuotteellaan Kotipizzaa vastaan. Siksi hän ei koe, että lähialueella olisi suuria kilpailijoita heille.

Kotipizzassa monet yrittäjät tekevät paljon yhteistyötä muun muassa yhteismainontaa alueellisesti markkinointiosuuskunnan kautta. Lisäksi henkilöstöä voidaan lainata esimerkiksi sairastapauksissa, tai jos jollekin työntekijälle ei ole tarpeeksi yhdessä liikepajassa töitä. Silloin voidaan siirtää työntekijä toiseen pisteeseen. Kotipizzalla on kuitenkin niin sanottu herrasmiessopimus, ettei toisen työntekijöitä viedä, eikä yrittäjä ole kuullut, että tällaista tapahtuisi.

Mannilan mukaan McDonald's on selvästi suurin kilpailija Hesburgerille, eikä se ole mikään salaisuus. Se on ollut pahin kilpailija alusta saakka ja tulee varmasti myös olemaan. Hänen mielestään monet ihmiset ovat joko kotimaisen Hesburgerin puolella, eivätkä käytä juuri McDonald'sin palveluita, kun osa taas toimii juuri päinvastoin. Hän kertoo, että Hesburgerin myynti on kasvanut jatkuvasti, kun taas lähialueen kilpailijalla liiketoiminta on ollut tappiollista viime vuosina. Hän ei kuitenkaan ota syihin kantaa tai kerro mistä on tiedon saanut. Myös Subway, sekä alueen kauppojen valmisruokatuotteet ovat hänen mielestään kilpailijoita, mutta McDonald's silti se suurin. Mitään suurta ongelmaa hän ei silti kilpailussa näe, vaan pitää sitä pelkästään hyvänä asiana.

Hesburgerit tekevät paljon yhteistyötä lainaamalla esimerkiksi raaka-aineita tai joskus työvoimaa. Raaka-aineita ja varaston kiertoa on helppo seurata, joten niitä voi huoletta lainata lähialueen muihin yksiköihin, jos he tarvitsevat lisäystä. Vastaavasti aina löytyy apua, jos Mannila tarvitsee lisää esimerkiksi maustekurkkuja, mukeja tai majoneesia. Ketjun yrittäjät ovat usein hyvin yhteistyöhaluisia, eikä hän koe mitään vastakkainasettelua tai kilpailua, koska kaikki tähtäävät samaan ja toimivat toistensa tukena. Erikoistapauksissa toisesta ravintolasta voidaan myös lainata henkilökuntaa, jos on paljon sairastapauksia tai vaikka yksikön juhlat, jolloin omat työntekijät eivät pääse töihin Mannila kertoo.

## 6.7 Franchising – yrittäjän työn hyvät puolet

Arnoldsin Aarnio kertoo, että hän saa toteuttaa itseään ja hänellä on vapaus tulla ja mennä tarvittaessa omien menojojensa mukaan. Työpäivän aikana kukaan ei myöskään tule neuvomaan häntä, vaan hän saa itse tehdä työnsä ja opettaa ja opastaa muita työntekijöitä. Lisäksi hän suunnittelee itse työvuoronsa ja saa pääsääntöisesti pitää viikonloput vapaina. Hiljaisina päivinä hän pääsee lähtemään jo klo 13 aikaan, jolloin on vielä koko päivä aikaa tehdä mitä huvittaa. Yrittäjänä Aarnio pääsee myös itse vaikuttamaan tuloihinsa ja oma kädenjälki ja työpanos näkyvät liiketoiminnassa ja tilipussissa.

Hän lisää vielä, että ei olisi suostunut uudelle jatkokaudelle ketjussa, jos ei pitäisi työstään ja saisi siitä kunnon elannon. Kaikkein oleellisinta on kuitenkin elannon saaminen ja se Aarnion mukaan onnistuu kelvollisesti ja tulevaisuus näyttää myös kirkkaalta. Hän kokee olevansa arvostettu ja hyvä yrittäjä, jolloin on mukava myös tehdä töitä ketjun palveluksessa, eikä hänellä ole kiire muihin töihin.

Picnic- yrittäjällä on samankaltaisia ajatuksia. Vapaus itse vaikuttaa työaikoihin ja tulokseen. Ahkera yrittäjä saa aina tulosta aikaiseksi, hän painottaa. Jokaisen kuukauden jälkeen tehdään yhteenveto ja siitä heti näkee, että on menty suunnitelmien mukaan ja mikä on tulos. Joskus se ylittyy reilusti, mikä antaa hyvän mielen ja lisää energiaa sekä motivaatiota.

Hän painottaa myös vapautta mikä yrittäjällä on. Vaikka yrittäjä onkin sidottu työhönsä ja hänellä on velvollisuuksia, on hänellä silti paljon vapauksia liittyen vuoroihin, lomiin, henkilökunnan palkkaamiseen ja yleiseen toimintaa työpaikalla. Yrittäjän on tapana järjestää itselleen vapaapäiviä silloin tällöin oman mielen mukaan, eikä hänen tarvitse pyytää kenenkään lupaa siihen.

Soinisen mukaan parasta McDonald's- yrittäjän työssä ovat nuorekas työtiimi ja innostavat työtoverit. Lisäksi on mahdollista nähdä oman työnsä jälki ja saada tulosta aikaiseksi. Lisäksi voi vaikuttaa omiin työaikoihin ja tarvittaessa olla vapaalla ja mennä miten haluaa. Yrittäjällä on yrittäjän vapaus ja se on tärkeää. Henkilöstö on toki suurin haaste, koska myös McDonald'silla vaihtuvuus on suuri. Toisaalta henkilöstö on myös suurin

voimavara. Uusien ihmisten parissa toimiminen on hienoa ja saa jatkuvasti nähdä dynaamisia ja iloisia ihmisiä töissä, Soininen sanoo.

Soininen ei ole myöskään sidottu yhteen toimipisteeseen omistaessaan useamman ravintolan, vaan työpiste saattaa vaihdella päivittäin ja jokaisessa ravintolassa on omat työntekijänsä ja omat mahdollisuutensa, mikä tuo vaihtelua. Eri ravintolat ovat eri tilanteissa ja erilaisilla alueilla, joten jokaista on johdettava hieman eri tilanteessa ja se on myös mukavaa vaihtelua. Yhdessä ravintolassa on esimerkiksi remontti, toinen on juuri avattu ja kolmannessa remontti juuri valmistunut, joten kaikissa on omat piirteensä.

Kotipizzan yrittäjä kertoo parhaiksi puoliksi yrittäjyydessä työtoverit ja asiakkaat. On kiva nähdä oma kädenjälki työssä ja saada siitä vielä rahaa. Lisäksi on yrittäjänvapaus mennä ja tulla periaatteessa miten haluaa. Ravintolassa käy paljon kanta-asiakkaita, joiden kanssa on kiva olla tekemisissä ja saa hyvän mielen, kun näkee miten he pitävät tuotteista. Työtoverit auttavat myös jaksamaan ja tiimityö on hyvää ja se on yrittäjän mukaan työn suola.

Mannila kertoo työn parhaiksi puoliksi vapauden. Hän saa pitää vapaata silloin kuin häntä huvittaa ja hän voi tarvittaessa delegoida omia töitään vuoropäälliköille poissa ollessaan. Lisäksi oma työpanos näkyy tuloksessa ja mukava työporukka innostaa jatkamaan. Hän kertoo pitävänsä reilun kuukauden loman loppukesästä, jolloin hän matkustelee ympäri maailmaa ja toisen parin viikon loman talvella. Sillä aikaa hän delegoi työnsä vastuuhenkilölle, eikä hänen tarvitse olla itse koko ajan tavoitettavissa.

Hän pyrkii olemaan hyvä esimies ja hänellä onkin poikkeuksellisen pitkäaikainen henkilöstö. Monet ovat olleet hänellä töissä jo useamman vuoden. Mannila myös viettää vapaa-aikaansa välillä työntekijöiden kanssa ja yhteisöllisyys parantaa hänen mukaansa työntekijöiden työpanosta, motivaatiota ja se näkyy tuloksessa. Hän tuntee lisäksi konseptin hyvin ja hänellä on pitkä kokemus ketjussa takanaan, joten yrittäminen on sinällään helppoa. Hän tuntee melkein kaikki pääkaupunkiseudun yrittäjät ja kokee kuuluvansa tavallaan ”Hese-perheeseen”.

## 6.8 Franchising – yrittäjän työn suurimmat haasteet

Mika Aarnio toteaa heti suurimmaksi haasteeksi työntekijät. Työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja aina tarvittaisiin osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Uusien työntekijöiden etsiminen, koulutus ja heidän pitäminen on haasteellista. Aarnio toteaa, että etenkin pääkaupunkiseudulla vaihtuvuus on suurta kaikilla aloilla, missä työskentelee nuoria, koska heillä on mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa ja uusia työpaikkoja on aina tarjolla. Maaseudulla ei välttämättä tällaista mahdollisuutta ole ja siksi työurat ovat usein pitempiä yhdessä yksikössä. Aarnio on tyytyväinen, jos saa pidettyä työntekijänsä vuoden töissä.

Hän joutuu myös olemaan 24 tuntia vuorokaudessa tavoitettavissa, jos tulee ongelmia. Aarnion mukaan hänen kännykkänsä ei ole ollut seitsemään vuoteen kiinni. Hän joutuu itse töihin sairastapausten sattuessa, jos ei saa muita tilalle ja hänen on oltava koko ajan tavoitettavissa, oli hän sitten vapaalla, kotona tai ulkomailla. Se asettaa oman stressitekijän ja haasteen, mutta toisaalta se kuuluu yrittäjän työhön.

Picnic- yrittäjä on Aarnion kanssa samoilla linjoilla suurimman haasteen kanssa, eli osaavat työntekijät. Vaihtuvuus on suuri ja paljon menee energiaa rekrytointiin, perehdyttämiseen ja työntekijöiden työvuorojen suunnitteluun. Monet työntekijöistä ovat myös opiskelijoita, joten he eivät ole kovin usein käytettävissä. Myös henkilökunnan osaamisen tason varmistaminen on haastavaa ja siihen menee paljon aikaa. Välillä kuulemma on aikoja jolloin on todella vaikea löytää henkilökuntaa, kun taas välillä heitä on jopa liikaa, hän kertoo.

Yrittäjä kantaa itse myös riskin kannattavuudesta ja omasta elannostaan, joten työtä on paljon. Välillä työasiat tulevat myös kotiin ja vapaa-ajallakin tulee ajateltua työasioita, mikä ei aina ole hyväksi. Vuosien myötä liiketoiminta on kuitenkin vakautunut ja stressiä on vähemmän mitä ensimmäisinä vuosina.

Soininen toteaa, että McDonald'sillakin suurimmat haasteet liittyvät henkilöstöön. Suurin haaste on ehdottomasti hyvän henkilökunnan löytäminen ja sitouttaminen. Lisäksi taloudellinen puoli on aina haastavaa, koska ravintolan hankinta ei ole halpaa ja inves-

tointi on merkittävä. Lisäksi laitteet ja kalusto maksaa todella paljon ja ketjun puolelta tulee painetta uusia hankintoja kohtaan tai jos on remontin tarve ynnä muuta.

Bisneksen kehittäminen on vaikeaa ja jatkuvaa taiteilua, koska kuluja ja investointeja on paljon, Soininen tarkentaa. Vaikka liikevaihto on tänä vuonna yli 10 000 000 euroa, ei viivan alle silti jää paljoakaan, hän toteaa. Myös jatkuva muutostila ravintoloissa on oma haasteensa, vaikka se on myös vaihtelua ja mahdollisuus, kuten edellisessä kappaleessa käy ilmi.

Kotipizza- yrittäjäpariskunnan mielestä suurin haaste on liiketoiminnan kannattavuus ja siitä huolehtiminen. Ketjulla on tarkat kriteerit joiden noudattaminen on välillä hankalaa. Myös henkilökunnan saaminen ja sitouttaminen on haastavaa, vaikka yrittäjällä onkin tällä hetkellä hyvä ja melko pitkäaikainen henkilökunta.

Jatkuva tuotekehitys on toki ketjun kannalta hyvä asia ja tuo vaihtelua ja ehkä uusia asiakkaita, mutta se on myös työlästä. Koko ajan on opittava ja opeteltava uutta, koulutettava se työntekijöille ja seurattava tuloksia. Yrittäjä painottaa, kuten muutkin haastatellut, että yrittäjän on vapaa-aikana oltava myös tavoitettavissa ja aina valmiina, jos ongelmia tulee ja se on välillä haastavaa.

Hesburger- yrittäjä Mannila kertoo suurimmaksi haasteeksi osaavan henkilökunnan, jota on vaikea saada. Toki hän korostaa, että hänellä on loistava henkilöstö, mutta muutoksia aina tapahtuu ja uusia täytyy kouluttaa. Erilaiset muutostilanteet, kuten remontit, vuokrat, uuden kaluston hankinta ja henkilöstön sairauslomat aiheuttavat myös stressiä. Lisäksi Mannilan on oltava lomiaan lukuun ottamatta aina tavoitettavissa ongelmatilanteiden varalta.

Liiketoiminnan kannattavuus on myös haasteellista, koska Mannilan mukaan raaka-ainehankinnat, henkilöstökulut, vuokrat ja remonttikulut ynnä muut maksavat todella paljon. Lisäksi tulee huolehtia osaavasta henkilökunnasta, toteuttaa konseptia asian mukaisesti ja tehdä tulosta. Kaikki tekijät aiheuttavat päänvaivaa, mutta Mannilan mukaan se kuuluu työnkuvaan yrittäjällä. Hän pyrkii tekemään kaikki työnsä työpaikalla,

ettei hänen tarvitse viedä töitään kotiin, koska hänen mielestään työt kuuluu tehdä työpaikalla ja vapaa-aika pyrkiä käyttämään muihin asioihin.

## 6.9 Yrittäjien tulevaisuuden näkymät ja kasvuyrittäjäyys

Kaikki haastatellut yrittäjät pitävät tulevaisuuden näkymiä optimistisina. Kenenkään mielestä taantuma ei ole oikeastaan näkynyt liiketoiminnassa mitenkään, vaan kauppa on käynyt tasaisesti. Aarnio, Mannila ja Soininen kertovat, että kasvua on ollut tasaisesti parin viime vuoden aikana ja liiketoiminnan kannattavuus on hyvällä tasolla. Kotipizza-yrittäjäpariskunta aikoo myös jatkaa, koska he saavat hyvän elannon ja pitävät työstään. Picnic-yrittäjäpariskunnan tavoite on myös jatkaa joitakin vuosia, ehkä ostaa uusi kahvila jos mahdollista ja sitten siirtää yrittäjävastuu heidän lapsilleen. Siitä on kuulemma ollut jo puhetta.

Arnoldsin yrittäjä Aarnio toteaa, ettei hän olisi tehnyt 2009 uutta sopimuskautta, mikäli ei pitäisi työstään ja saisi siitä rahaa. Hänen tavoitteensa on jatkaa Arnoldsissa ainakin nykyinen sopimuskausi eli vuoteen 2014 saakka. Hän olisi valmis myös harkitsemaan kasvuyrittäjäyttä, mikäli lähelle avattaisiin uusi Arnolds-kahvila ja sopimusasiat saataisiin kuntoon. Hän tarkentaa vielä, että tuskin haluaa jatkaa samassa työssä eläkeikään asti, mutta siihen on aikaa kuitenkin kymmeniä vuosia, joten sen ajatteleminen ei ole hänelle vielä ajankohtaista. Hän sanoo, että alan tilanne on varsin hyvä hänen liiketoimintansa kannalta, koska suuria kilpailijoita ei ole ja hän pitää Arnoldsia vahvana brändinä ja tekijänä kahvilatoiminnassa.

Picnicin yrittäjäpariskunta aikoo myös jatkaa nykyisessä työssään myös tulevaisuudessa ja he ovat harkinneet myös pitkään ottavansa uuden kahvilan haltuunsa. Toisaalta hän painottaa, että eläkeikään ei ole kauheasti aikaa, joten on mahdollista, että he jatkavat siihen saakka nykyisellään. He ovat myös kuulemma puhuneet lasten kanssa, jos he jatkaisivat vanhempiensa tavoin yrittäjinä samoissa paikoissa. Yrittäjä kertoo, että tilanne voisi olla eri, jos he olisivat aloittaneet franchising-yrittäjinä kymmenen vuotta aiemmin, jolloin pisteitä saattaisi olla paljon enemmän. Tällä hetkellä suunnitelmia ei kovin pitkällä tähtäimellä siis ole.



Hänen mukaansa koko Picnicin tulos kasvaa tulevina vuosina ja tavoitetaso nousee entisestään. Hän uskoo vahvasti, että myynti tulee kasvamaan heidän pisteissään ja myös muualla. Tulevaisuuteen hän suhtautuu maltillisen optimistisesti ja toivoo hyvää menestystä Picnicille ja terveyttä sekä jaksamista itselleen.

McDonald's yrittäjä Soininen on asettanut itselleen 40-vuotislahjaksi tavoitteen olla taloudellisesti riippumaton. Tavoite hänellä on toki kasvattaa liiketoimintaa ja jatkaa ketjussa. Lainsäädännön kanssa toimiminen on haasteellista tulevaisuudessa, koska on tulossa esimerkiksi sokerivero ja virvoitusjuomavero ja ne iskevät suoraan liiketoimintaan, hän tarkentaa. McDonald's haluaa olla etulinjassa lasten liikalihavuutta vastaan ja Soininen haluaa kantaa kortensa kekoon tässä asiassa. Asiakkaiden on hänen mukaan helppo saada tietoa mitä he syövät ja tietysti yrittäjän täytyy ottaa huomioon lisääntyneet ruoka-aineallergiat. Kaiken keskustelun keskelläkin Soininen painottaa, että kauppa käy eikä hän näe mitään syytä mikseivät asiakkaat söisi McDonald'sissa jatkossakaan. Yritys ja brändi on nyt vahvempi kuin koskaan ja jatkuvasti kehitetään ja kehitetään, Soininen analysoi. Ketju ja yrittäjät uusivat ravintoloita jatkuvasti ja hänen usko on vahva tulevaisuuden suhteen.

Soininen haluaa jatkaa vuosi kerrallaan, mutta silti tavoite on jatkaa eteenpäin. Hänen tavoite on maksaa lainat ja velat pois seuraavan kuuden vuoden aikana, mutta silti kasvattaa liiketoimintaa ja remontoida kaikki ravintolat sisältä ja ulkoa. Suurin osa on jo nyt remontoitu. Osissa Soinisen ravintoloissa sopimuskausi on päättymässä, joten hän toivoo että saisi uudet hyvät sopimukset ja ehkä muutaman uuden ravintolan. Hyvältä näyttää toistaiseksi eikä ole mitään syytä tai halua lopettaa, Soininen päättää.

Kotipizza- yrittäjäpariskunta aikoo myös jatkaa nykyisessä työssään. Tavoite ehdottomasti jatkaa ja kaikki näyttää hyvältä tällä hetkellä, yrittäjä kertoo. Hänen mukaansa ei ole tarvetta vaihtaa alaa tai työpaikkaa. Työ on kiinnostavaa ja bisnes tuottaa rahaa. Uusia yksiköitä ei enää heidän mukaansa oteta, vaan keskitytään ainoaan kunnolla. Liikepaikka lähellä Helsingin keskustaa on myös yrittäjän mukaan hyvä ja asiakkaita käy koko ajan enemmän ja enemmän.

Yrittäjä tarkentaa vielä, että viihtyy työssään ja työkavereidensa kanssa. Yrittäjät aikovat kuulemma jatkaa vuosi kerrallaan sopimuskautensa loppuun ja katsoa sen jälkeen onko syytä ja halua jatkaa. Toistaiseksi kaikki on mennyt suunnitelmien mukaan, eikä velkaa ole. Hän pitää mahdollisena, että he toimivat Kotipizza-yrittäjinä aina eläkeikään saakka.

Mannila on ollut haastatelluista yrittäjistä vähiten aikaa yrittäjänä, joten hän kokee olevansa melko alussa vasta. Tavoite on jatkaa nykyisessä työssä, eikä lähivuosina ainakaan ole syytä kasvattaa yksiköiden määrää. Hänellä on lukuisia haaveita tulevaisuuden suhteen, eikä hän missään nimessä aio jatkaa Hesburger- yrittäjänä koko loppuikänsä. Hän ei kerro kaikista tulevaisuuden työkuvioista sen tarkemmin, mutta sanoo, että voisi työskennellä muillakin aloilla. Hänelle tärkeitä asioita ovat kuitenkin asiakastyö ja myynti sekä yrittäjäyys.

Mannila aikoo jatkossakin matkustella joka vuosi ja hänellä on luottohenkilöitä töissä, joille hän uskaltaa jättää operatiiviset johtotehtävät tietyksi aikaa. Hän kokee olevansa hyvä yrittäjä ja näkee tulevaisuuden kirkkaana liiketoiminnan kannalta. Hän pitää Hesburgeria vahvana brändinä ja uskoo, että asiakkaat tulevat jatkossa entistä enemmän myös Hesburgeriin syömään. Mannila suhtautuu kuitenkin tulevaisuuteen avoimin mielin ja sanoo, että voisi lopettaa franchising-yrittäjänä, jos löytäisi mielekkäämpiä töitä tai jos voittaisi lotossa. Hän toteaa, että voisi myös asua ulkomailla ja tehdä joko vastaavia töitä tai toimia muissakin tehtävissä siellä eri alalla. Hän vakuuttaa silti olevansa nykyiseen työhönsä todella tyytyväinen.

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa pohditaan työn tuloksia, tavoitteeseen pääsyä ja työn kokonaisvaltaista onnistumista. Kappaleessa pohditaan mitkä olivat tekijöitä, jotka auttoivat tavoitteeseen pääsyssä. On syytä myös tarkastella tietoperustaa suhteessa toteutettuun haastatteluun ja tukiko tietoperusta saatuja tuloksia vai syntyikö eroja.

Työn tavoite oli saada selville millaista on ravintola-alan franchising-yrittäjyys ja millaisia yrittäjät ovat, miten he ovat päätyneet yrittäjiksi ja miten he kokevat sen. Haastattelujen avulla oli hyvä saada tietoa yrittäjistä ja nähdä heidät omassa työympäristössään. Saatuja tuloksia verrataan aiempaan tietoon tietoperustassa sekä Henri Laakson analyysiin franchisingista. Pohdinnassa käydään läpi myös syitä, miksi yrittäjät vastasivat tietyllä tavalla tiettyihin kysymyksiin. Lopuksi vielä käydään läpi ideoita mahdollisiin jatkotutkimustarpeisiin.

### 7.1 Haastattelutulosten arviointia ja pohdintaa

Yrittäjät olivat päätyneet yrittäjiksi melko erilaisten taustojen kautta, mikä oli jollain tavalla arvattavissa. Vain McDonald'sin ja Hesburgerin yrittäjillä oli aiempaa kokemusta ketjun palveluksessa. Oli kuitenkin erikoista havaita, miten sattumalta voi päätyä franchising-yrittäjäksi, kuten lehti-ilmoituksen perusteella. Näin Picnicin ja Arnoldsin yrittäjät olivat aloittaneet yrittäjyyden. Lisäksi haastattelussa olleet yrittäjät olivat iältään noin 30 – 60-vuotiaita, joten yrittäjiä on vaikea laittaa tiettyyn ikäkategoriaan. Yrittäjien ja myös Laakson mukaan viime vuosina on tullut alalle paljon nuoria alle 30-vuotiaitakin yrittäjiä. Tämän tutkimuksen mukaan myös vanhemmat henkilöt voivat ryhtyä yrittäjiksi myös pitkän työuran jälkeen, eli mitään yksittäistä tapaa tai ikää ryhtyä yrittäjäksi ei ole.

Haastattelujen avulla saatiin kuva millaista on ravintola-alan franchising-yrittäjyys ja millaisia yrittäjät ovat eri ketjuissa. Jos haastatteluja olisi tehty kymmenen lisää, olisi hajontaa vastauksissa varmasti tullut enemmän. Lisäksi, kun ketju suositteli osaa yrittäjistä, he halusivat haastateltavaksi juuri hyvän ja pitkäaikaisen yrittäjän. Olisi ollut mukava saada tutkimukseen mukaan myös yrittäjä, joka on ollut mukana alle vuoden ja

sekin olisi voinut taata erilaisia vastauksia ja uuden perspektiivin yrittäjyyteen. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut mukava haastatella myös yrittäjää, joka on juuri jättämässä franchising-toiminnan tai jo sen lopettanut. On selvää, ettei jokainen franchising-yrittäjä Suomessa ole tyytyväinen omaan asemaansa tai taloudellisiin asioihin. Tutkimukseen valikoituneet yrittäjät kuitenkin vakuuttivat aidosti olevansa tyytyväisiä liiketoimintaansa, omaan asemaan ja ketjun strategiaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että yrittäjä lähtee melko vaistomaisesti jonkin tietyn yrityksen yrittäjäksi. Ainoastaan McDonald's-yrittäjä kertoo miettineensä pitkään hänelle sopivinta ketjua, kun taas lähes kaikki muut tarttuivat lehti-ilmoitukseen minkä ensimmäisenä löysivät. Laakso toteaa sivulla 13 ja Pyykkö sivulla 24, että aloittavan yrittäjän on syytä miettiä oikeaa ketjua juuri hänelle ja tutustua sen toimintatapoihin ja arviointikriteereihin. Näin eivät monet haastatellut yrittäjät olleet tehneet, vaan lähtivät mukaan tietämättä ketjusta juuri mitään. On myös mahdollista, että mikäli he olisivat nähneet ensin toisen ketjun rekrytointi-ilmoituksen, he olisivat tarttuneet siihen. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan myönnä, että haluaisi vaihtaa ketjua tai olisi sitä joskus harkinnut. Uskon kuitenkin, että varmasti jokainen on jossain vaiheessa tarkkailut kilpailijalle siirtymistä ja se on Laakson mukaan kasvava trendi.

Oli yllätys miten paljon eri ketjujen rahoituskriteerit vaihtelevat. Arnolds ei vaatinut yrittäjältään juuri minkäänlaista rahallista panosta, kun taas McDonald'silla kriteerit ovat todella selkeät, eikä niistä juuri lipsuta. Kaikkien yrittäjien kohdalla rahoitus kuitenkin järjestyi melko helposti ja lainat on saatu maksettua aikataulun mukaisesti. Kuten jo tutkimustuloksissa käy ilmi, pienien ketjujen on helpompi valvoa, seurata ja tehdä poikkeuksia, kun taas isot kansainväliset ketjut joutuvat toimimaan tiettyjen sääntöjen mukaan, jotta koko toiminta pysyisi kasassa. Laakso kertoo sivulla 15, että ketjujen toimintatavat voivat erota toisistaan huomattavasti ja osa suostuu kompromisseihin ja joustaa enemmän. Osa ketjuista toimii aina tiettyjen normien ja sääntöjen mukaan, mikä tuli ilmi myös haastattelujen kautta. Yrittäjien mukaan ketju kuitenkin auttaa alkujärjestelyissä mikä on ymmärrettävää, koska se on myös ketjun etu. Tutkimus vahvistaa myös Laakson näkemykset siitä, että eri maisilla ketjuilla ja niiden koosta riippuen niillä on hyvinkin erilainen suhtautuminen aloittavan yrittäjän vakuuksiin ja rahalliseen panostukseen.

Ketju vaatii toki yrittäjältä yhteistyö- ja muita maksuja, mutta niistä ei tässä työssä sen tarkemmin käsitellä. Kappaleen 3.3 taulukon mukaan franchising-ottajan alkuinvestoinnin tekijät koostuvat liittymismaksuista, aloitusmaksuista ja kovista investoinneista, mikä pitää paikkansa. Paljon niiden hinta riippuu ketjusta, taloudellisesta tilanteesta, liikepaikan sijainnista, sen kunnosta ja mahdollisista muutostarpeista.

Yrittäjien arki koostuu pääsääntöisesti liikepaikan päivittäisistä rutiineista. Yrittäjien työnkuvaan kuuluu yleensä työvuorojen suunnittelu, inventaariot, vuoroissa toimiminen esimiehenä, ongelmien ratkaisut ja liikepaikkaan, sekä henkilöstöön liittyvien asioiden hoito. Viidestä yrittäjästä neljä toimii päivittäin yksikön operatiivisissa tehtävissä johtaen samalla yksikköään. McDonald'silla ketjun toimintatavat eroavat jonkin verran, eikä yrittäjä työskentele ketjussa ravintolassa, vaan hoitaa koko organisaatiota. Kaikki yrittäjät kertoivat voivansa suunnitella itse ajankäyttöään ja milloin he työskentelevät. Yrittäjä on kuitenkin sidottu työhönsä, joten he ovat usein paikan päällä, varsinkin arkisin. Eroja myös työajoissa oli jonkin verran ja oli yllättävää, että Kotipizzan ja Picnicin yrittäjät työskentelevät myös iltaisin ja viikonloppuisin. Muut pyrkivät pitämään aina viikonloput vapaina mikäli se on mahdollista. Itse oletin myös, että yrittäjät eivät ole iltaisin tai viikonloppuisin itse töissä.

Yrittäjällä on toki yrittäjän vapaus, mutta etenkin alkuvaiheessa yrittäjät ovat töissä kello ympäri ja jatkossakin lähes päivittäin. Yrittäjyys ei vaikuta haastattelun mukaan olevan helppoa, vaan melko stressaavaakin. Kappaleessa 3.2, sivulla 23 Laakso toteaa franchising-yrittäjyyden olevan usein helpompi aloittaa, kuin tavallinen yrittäjyys, jonka kaikki haastatellut kuitenkin allekirjoittivat. Ketju painostaa tuloksiin ja yrittäjän on tehtävä tulosta. Samalla on pidettävä huolta henkilöstöasioista, seurattava taloudellisia lukuja, koulutettava itseä ja muita, sekä toimittava ketjun strategian mukaisesti. Kukaan yrittäjistä ei silti sanonut katuvansa yrittäjäksi ryhtymistä, vaikka jokainen myönsi alun olleen vaikeaa ja rankkaa, eikä työ ole vielä kukaan mielestä. Syynä tähän on usein yrittäjän kokemattomuus ja paine mikä tulee ketj johdolta.

Jokainen ketju tarjoaa omanlaistaan koulutusta, toisilla se on pitkä ja tarkka, toisilla lyhyt ja ytimekäs. Työn oppii toki tekemällä, mutta muutaman viikon koulutus, kuten

Arnoldsilla kuulostaa erittäin lyhyeltä. McDonald'silla ja Kotipizzalla koulutus kestää vuodenkin ja sitä jatketaan jatkuvasti, mikä vaatii yrittäjältä paljon. Toisaalta on hyvä perehdyttää yrittäjä tarkasti, jotta hän ymmärtää jatkossa jokaisen työntekijän arvon ja heidän tehtävänsä. Ilman omaa kokemusta, yrittäjä ei helposti saa minkäänlaista kuvaa todellisuudesta. Yrittäjän on oltava myös esimerkki ja tavallaan pystyttävä vastaamaan kaikkiin työntekijöidensä kysymyksiin ja pystyttävä ratkomaan kaikki ongelmat yksikössä. Koulutus on äärimmäisen tärkeää, koska ilman sitä yrittäjän kaikki energia menee ensimmäisinä kuukausina pelkkään opetteluun, eikä hän pysty auttamaan muita organisaatiossaan.

Jokainen yrittäjä luonnollisesti kehui omaa ketjuaan ja yhteistyötään ketjujohdon kanssa, mikä ei ollut yllätys. Vaikka yritin udella, onko ollut jotain erimielisyyttä tai tyytymättömyyttä puolin ja toisin, kaikki vastasivat kieltävästi. Uskon, että moni franchising-yrittäjä ei ole tyytyväinen omaan tilanteeseensa ketjussa, mutta on sidottu työhönsä pitkällä sopimuksella. On syytä pohtia kriittisesti puhuivatko kaikki yrittäjät totta, mutta koska he vastasivat olevansa tyytyväisiä ketjuun, niin se on uskottava. Haastatteluun myös valikoitui yrittäjiä, joilla kaikilla menee taloudellisesti hyvin. En ole varma olisiko kukaan työhönsä tyytymätön yrittäjä suostunut edes haastatteluun.

Kilpailijoista jokainen yrittäjä keskusteli melko avoimesti ja odotin muun muassa Hesperin ja McDonald'sin yrittäjiltä vastakkaisia mielipiteitä. Molemmat kuitenkin vakuuttivat, että on hyvä olla kilpailua ja molemmat ketjut voivat toimia kilpailijoina hyvässä hengessä. Kumpikaan ei kehdanut toista ketjua, mutta toisaalta ei myöskään juuri arvostellut. He olivat silti tyytyväisiä ketjuvalintaansa, eivätkä katuneet tätä. Harmittelen myös, etten saanut Subwayn yrittäjiä haastatteluun, koska olisi ollut kiva hieman verrata sitä Picniciin. Toisaalta Picnicin yrittäjä sanoi Subwayn olevan vain yksi kilpailija, eikä se häirinnyt kuulemma heidän toimintaansa, koska heidän konseptinsa on erilainen. Picnic on kahvila ja Subway enemmän pikaruokaravintola.

Kotipizzalla ei suuria kilpailijoita ole, sillä se on ainoa iso pizzaketju Suomessa. Vain Kotipizza toimii samalla periaatteella, mutta sitä yrittäjä ei näe kilpailijana, kuten ei myöskään muita pizza- ja kebabravintoloita. Arnoldsillakaan ei ole kuulemma kilpailua, koska samanlaista ketjua ei yrittäjän mukaan ole. Hän jopa ihmettelee, miksei vastaa-

vanlaista konseptia ole Suomeen tuotu. Suomi on kuitenkin sen verran pieni talousalue, ettei suurta kilpailua pääse syntymään. Yleensä suuret suomalaiset ketjut syövät pienet ja hallitsevat markkinoita. Se on myös yksi syy, miksei kansainvälisiä ravintolaketjuja Suomeen juuri tule. Lähes kaikki yrittäjät kuitenkin kokevat kilpailun hyvänä asiana, eikä kukaan myönnä pelkäävänsä sitä.

Tarkasteltaessa franchising-yrittäjyyden hyviä ja huonoja puolia suuria eroja ei yrittäjien välillä tullut. Hyvät puolet liittyivät tietysti yrittäjän vapauteen vaikuttaa itse tekemisiinsä ja kaikki pitivät muita työkavereita myös tärkeinä. Yrittäjänä oman työn jäljen myös näkee, mikä oli kaikkien mielestä myös tärkeä. Suuria yllätyksiä vastauksissa ei tullut, mikä toisaalta ei ollut yllättävää.

Laakso kertoo tietoperustassa, että yrittäjyys on jatkuvasti lisääntynyt uravaihtoehtona ja franchising-yrittäjyys on usein helpompi aloittaa ja kynnys aloittaa yrittäjänä ketjussa madaltunut. Vaikka yrittäjät ovat melko sidottuja ketjun toimintastrategioihin, eikä heillä ole suuria vapauksia, niin he kokevat silti yrittäjyyden tuomat mahdollisuudet myös franchising-toiminnassa. Ketjussa toimiminen yrittäjänä voi myös antaa oivan kokemuksen ja koulutuksen, jota käyttää hyödyksi tulevaisuudessa esimerkiksi oman yrityksen perustamisessa. Opittuja tietoja ja taitoja voi hyödyntää jatkossa, mikäli franchising-yrittäjyys ei enää innosta.

Huonoista puolista ja haasteista kysyttäessä jokainen vastasi hyvän henkilöstön löytäminen ja sitouttaminen, mikä ei myöskään ollut yllätys. Pääkaupunkiseudulla työntekijöiden on helppo löytää muita töitä ja vaihtaa toiseen paikkaan nopeastikin, joten jatkuvasti yrittäjien on etsittävä uutta ja osaavaa työvoimaa. Alan palkat eivät ole kummoiset, joten helposti töitä vaihdetaan. Monet työntekijöistä ovat myös nuoria, joten heistä moni opiskelee ja työ franchising-ketjussa on vain välietappi uralla. Tietoperustassa Laakso kertoo, että franchising-yrittäjyydessä haasteita ovat muun muassa riippuvuus ketjusta ja sen muista yrittäjistä, sekä ketjun toimintatapojen noudattaminen. Haastatel- luista yrittäjistä yksikään ei maininnut riippuvuutta muista haasteeksi, eikä kokenut ketjun toimintatapojen haittaavan yritystoimintaa.

Olin hieman yllättynyt myös siitä, ettei kukaan vastannut haasteeksi tuloksen tekemistä ja tavoitteessa pysymistä. Haasteeksi ei myöskään tarjottu kovaa kilpailua, työvoimapu-  
laa, tai ketjujohtoa ei kritisoitu ollenkaan. Kaikki yrittäjät ovat tyytyväisiä työhönsä, eikä  
juuri huonoja puolia löydy, mikä on tavallaan yllättävää. Voi myös olla, ettei niistä hel-  
posti puhuta, tai haastatellut yrittäjät ovat ketjunsä valioyksilöitä.

Kaikki yrittäjät myös aikovat jatkaa yrittäjinä. Ainoastaan McDonald's-yrittäjä oli var-  
ma, että kasvattaa liiketoimintaansa jatkossa. Picnic- yrittäjät sanoivat harkitsevansa  
kasvua ja muut olivat tyytyväisiä nykyiseen yhteen toimipisteeseen, eikä heillä ollut ai-  
komusta kasvattaa liiketoimintaansa. Kotipizzan ja Picnicin yrittäjät aikovat jatkaa tois-  
taiseksi ja he ovat siinä iässä, että voivat jatkaa eläkeikään saakka. Muut 30 – 40-  
vuotiaat yrittäjät jatkavat sopimus kerrallaan. Arnoldsin ja Hesburgerin yrittäjät ovat  
aika varmoja, etteivät jatka samassa työssä eläkeikään saakka, mutta ovat toistaiseksi  
tyytyväisiä. McDonald's-yrittäjä suunnittelee tulevaisuutensa 40-vuotiaaksi asti ja katsoo  
sen jälkeen mitä tulevaisuudelta haluaa. Jokainen aikoo jatkaa työssään ja se ei tullut  
yllätyksenä. Kaikki näyttivät oikeasti pitävän työstään.

Tietoperustassa käytiin läpi muun muassa Henri Laakson näkemyksiä ravintola-alan  
franchising-yrittäjyydestä ja hän totesi, ettei eroja ketjujen välillä juurikaan ole päivittäis-  
sessä toiminnassa. Erot tulevat ehkä rekrytoinnin ja rahallisten vaatimusten kautta.  
Haastatteluissa käy myös ilmi juuri tämä sama seikka. Toisaalta Laakso kertoi tulevai-  
suuden trendiksi, että osa yrittäjistä saattaa vaihtaa ketjusta toiseen uransa aikana. Ku-  
kaan haastatelluista yrittäjistä ei ainakaan sanonut harkinneensa siirtymistä toisen ketjun  
palvelukseen. Tämä ei silti ollut yllättävää, koska se ei olisi ollut kovin hyvä merkki yrit-  
täjän tyytyväisyydestä ketjuun. Ketjuilla on usein myös tiukat sopimukset ja kilpailukiel-  
toon perustuvat standardit, joten ketjusta toiseen vaihtaminen yhtäkkiä ei olisi edes  
kovin helppoa.

Suomi on lisäksi melko pienten markkinoiden maa, eikä ole mahdollista viedä kovin  
suurella volyyymilla ketjun toimintaa ulkomaille. Kovin montaa samankaltaista ravinto-  
laketjua voi toimia kannattavasti yhtä aikaa. Suomessakin hampurilaistoimintaa pyörit-  
tää Hesburger ja McDonald's eikä uusia konsepteja uskalleta tuoda maahan, koska näil-  
lä kahdella on niin vahva markkinaetu. Myöskään Kotipizzaa ei ole lähdetty haastamaan



markkinoilla suurilla kilpailijoilla. Arnolds toimii myös ainoana donitseja kauppaavana ketjuna eikä silläkään ole selvää haastajaa, mitä myös yrittäjä itse ihmetteli. Tämä tekee Suomen franchising-kilpailusta melko laimean.

## 7.2 Työn onnistumisen ja tutkimusmenetelmän arviointi

Tutkimuksessa saatiin kaikkiin haluttuihin kysymyksiin vastaukset, eikä kukaan haastatelluista yrittäjistä kieltäytynyt vastaamaan johonkin kysymykseen. Kaikki yrittäjät olivat halukkaita keskusteluun, vaikkakin monet vastauksista olivat ehkä ennalta arvattavia, eikä kukaan heistä lähtenyt haastamaan kysyjää. Tutkimukseen olisi ollut mielenkiintoista saada lisää yrittäjähaastatteluja, mutta toisaalta silloin työ olisi paisunut ehkä liian suureksi. Suomessa ole kovin montaa ketjua, joita olisi kannattanut ottaa tutkimukseen mukaan, koska ne toimivat lähinnä tietyillä alueilla ja vain muutaman toimipisteen kautta.

Monet ketjut eivät olleet halukkaita osallistumaan haastatteluun, mikä taas rajasi mahdollisuuksia jonkin verran. Viidestä haastatellusta yrittäjästä vain kaksi vastasi itse haastattelupyyntöön, kun taas kolme suostui haastatteluun ketjujohdon suosituksesta. Tämä kertoo myös siitä, etteivät monet yrittäjät itse uskalla lähteä mukaan tällaiseen haastatteluun ilman ketjun lupaa tai suostumusta. Ketjut halusivat selvästi haastatteluihin tiettyjä yrittäjiä; kokeneita ja ketjunsä keulakuvia. Uusia yrittäjiä ei ehdotettu, eikä sellaisia, joiden kanssa ketjulla on ehkä ollut ongelmia puolin ja toisin. Olisi ollut mielenkiintoista saada myös yrittäjä, jolla ei ole positiivisia kokemuksia franchising-yrittäjyydestä, koska se olisi tuonut uuden perspektiivin tutkimukselle.

Toteutusmenetelmä oli mielestäni oikea ja juuri haastattelututkimus toimi tämän kaltaisessa tutkimuksessa parhaiten. Näin saatiin avoin kuva yrittäjistä kasvotusten heidän omassa työympäristössään ja oli helpompaa saada tarkka vastaus kysymyksiin ja arvokasta tietoa heidän työstään. Haastattelukysymysten määrä oli mielestäni myös sopiva ja rajaus oli selkeä. Tavoite oli keskittyä itse yrittäjän työhön ja hänen näkemyksiinsä, eikä ketjun kantaa tai näkemyksiä tässä työssä kysyty. Kysymykset pysyivät mielestäni melko eheästi yhdessä ja niihin oli helppo vastata ja niistä saatuja vastauksia oli helppo tulkitä. Tutkimuksen luotettavuus on mielestäni melko todenmukainen, enkä usko, että

yrittäjät kiersivät totuudesta haastatteluissa. Toki täytyy muistaa, etteivät he voi sanoa pahaa ketjustaan tämän kaltaisessa tutkimuksessa.

### 7.3 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa seuraamalla yrittäjiä tulevina vuosina ja haastatella heitä esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua uudelleen. Tällöin saataisiin hyvä vertailu, mihin suuntaan yrittäjät ovat menneet ja ovatko heidän näkemyksensä muuttuneet haastatteluhetken jälkeen, tai ovatko he mukana vielä franchising-toiminnassa. Toinen mahdollisuus olisi haastatella saman ketjun muita yrittäjiä ja verrata heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan toiseen saman ketjun yrittäjään. Olisi mielenkiintoista seurata poikkeako saman ketjun eri yrittäjät ja onko heillä erilaisia näkemyksiä franchising-toiminnasta.

Tutkimusta tehdessäni mietin myös ajatusta saada kaikki haastattelemi yrittäjät saman pöydän ääreen keskustelemaan tutkimastani aiheesta. Olisi mielenkiintoista nähdä miten mahdollisesti vastaukset muuttuisivat ja voisiko tulla väittelyitä ja erimieleisyyksiä, kun kaikki olisivat koolla yhtä aikaa. Mielenkiintoista olisi seurata, miten eri ketjujen yrittäjät perustelisivat vastauksiaan ja miten vastaukset ja motiivit eroaisivat toisistaan.

Mielenkiintoista olisi tutkia myös ketjujohdon kriteerejä esimerkiksi rekrytoinnin suhteen, ketjun kasvustrategiaa ja heidän näkemyksiään franchising-yrittäjistä ja -yrittäjyydestä. Toisaalta, jos tutkittaisiin ketjujohdon näkemyksiä, muuttuisi työn kuva melkoisesti. Ketjuilla voi olla usein hyvinkin erilaiset näkemykset verrattuna yrittäjien omiin.

## Lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Restamark Oy. Helsinki.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [yläpitäjä ja tuottaja]. 1.2 Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Luettu: 3.10.2011.

Arnolds.fi 2011. Yritys. Luettavissa: <http://www.arnolds.fi/yritys>. Luettu: 14.9.2011.

Combs, J., Ketchen, D. & Jeremy, S. 2011. Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. Luettavissa: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb6648/is\\_3\\_35/ai\\_n57533357/](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6648/is_3_35/ai_n57533357/). Luettu: 10.10.2011.

Entrepreneur Magazine 2011. The outlook for franchising in 2011. Luettavissa: <http://www.entrepreneur.com/article/217718>. Luettu: 17.6.2011

Franchise News 2/2011. Pääkirjoitus. Laakso, H. Kasvuyrityksiä tarjolla. Luettavissa: [http://www.francon.fi/index.php?node\\_id=18785](http://www.francon.fi/index.php?node_id=18785). Luettu: 30.9.2011.

Francon.fi 2011. Mitä on franchising. Luettavissa: [http://www.francon.fi/index.php?node\\_id=16132](http://www.francon.fi/index.php?node_id=16132). Luettu: 9.10.2011.

Hesburger.fi 2011. Yritys. Luettavissa: <http://www.hesburger.fi/yritys>. Luettu: 15.10.2011.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit – Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

- Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammatti-  
korkeakoulun Julkaisuja – sarja. Jyväskylä.
- Ketju.fi 2011. Mitä on ketjuyrittäjyys. Luettavissa:  
[http://www.ketju.fi/index.php?node\\_id=17251](http://www.ketju.fi/index.php?node_id=17251). Luettu: 29.9.2011.
- Kotipizza.fi 2011. Kotipizza-info. Luettavissa: <https://www.kotipizza.fi/index/52>.  
Luettu: 10.10.2011.
- Laakso, H. 2005. Franchising: Malli yrittäjyyteen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Laakso, H. 16.6.2011. Franchisingasiantuntija. FranCon Franchise Consulting.  
Haastattelu. Helsinki.
- Mason, J. 2002. Qualitative Research – Second Edition. Sage Publications Ltd. Lon-  
don.
- McDonalds.fi 2011. Yritys. Luettavissa:  
[http://www.mcdonalds.fi/fi/yritys/mcdonald\\_s\\_suomessa0.html](http://www.mcdonalds.fi/fi/yritys/mcdonald_s_suomessa0.html). Luettu: 21.9.2011.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy.  
Jyväskylä.
- Nordström, Kjell A. & Ridderstål. J. 2006. Funky Business. Talentum. Helsinki.
- Picnic.fi 2011. Picnic Yhtiöt. Luettavissa: <http://www.picnic.fi/index.php?id=4>. Luet-  
tu: 17.9.2011.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä?. WSOYpro Oy. Helsinki.

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti. Vaasa.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Sitra.fi 2011. Franchising-yrittäjyys vahvassa kasvussa. Luettavissa:

[http://www.sitra.fi/fi/Ajankohtaista/tiedote\\_2004\\_3\\_15.htm](http://www.sitra.fi/fi/Ajankohtaista/tiedote_2004_3_15.htm). Luettu 21.11.2011.

Suomen Franchising Yhdistys ry. 2011. Franchisingtilastot. Luettavissa:

<http://www.franchising.fi/index.php?p=17>. Luettu: 28.9.2011.

Suomen Franchising Yhdistys ry. 2003. Franchising Suomessa 2003. Karprint Oy. Huhmari.

Suomen Franchising Yhdistys ry. 2011. Franchising Suomessa 2011. BBM Oy.

Sutinen, M., Viklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B6. Kirjakas Ky. Kuopio.

Talouselämä 2009. Innovaatiot syntyvät ihminen edellä. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/innovaatiot+syntyvat+ihminen+edella/a330762>.

Luettu: 8.2.2012.

Taloussanomat 2011a. Starbucks kokeilee Suomen markkinoita. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2011/05/06/starbucks-kokeilee-suomen-markkinoita/20116449/135>. Luettu: 20.7.2011.

Taloussanomat 2011b. Kotipizzaa saa pian Koreasta. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/yriytykset/2011/06/30/kotipizzaa-saa-pian-koreasta/20119243/12>. Luettu: 30.8.2011.

Taloussanomat 2011c. Erikoisen korttisysteemin ravintola Suomeen. Luettavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/harrastukset/2011/04/06/erikoisen-korttisysteemin-ravintola-saapuu-suomeen/20114901/139>. Luettu: 18.11.2011.

Taloussanomat 2011d. Arnoldsin donitsit palkittiin vuoden ketjuna. Luettavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2011/04/08/arnoldsin-donitsit-palkittiin-vuoden-ketjuna/20115053/135>. Luettu: 19.10.2011.

Taloustutkimus.fi 2007. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa:  
[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/). Luettu: 3.10.2011.

Toivola. T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – strategiana kumppanuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Uusisuomi 2010. Kotipizzalle kävi nolosti: ”Emme tiedä, mikä tuli” Luettavissa:  
<http://www.uusisuomi.fi/raha/91550-kotipizzalle-kavi-nolosti-%E2%80%9Demme-tieda-mika-tuli%E2%80%9D>. Luettu: 15.7.2011.

Vilkkumaa. M. 2007. Viisas yritys: Yksitoista askelta menestykseen. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Yle.fi 2011. MOT – Pienyrittäjän kujanjuoksu. Luettavissa:  
[http://ohjelmat.yle.fi/mot/mot\\_7\\_11](http://ohjelmat.yle.fi/mot/mot_7_11). Luettu 18.11.2011.

Yrittajanaiset.fi. 2011. Yrittäjyys ja naisyrittäjyys. Luettavissa:  
<http://www.yrittajanaiset.fi/index.php?k=4206>. Luettu: 21.11.2011.

## **Liitteet**

Liite 1. Franchising-sanastoa ja -termistöä

Liite 2. Haastattelukysymysten runko

Liite 1.

Franchising-sanastoa ja -termistöä:

### **Brändi**

Yrityskuva, asiakkaan mielikuva yrityksestä – kokonaisvaikutelma millainen yritys on.

### **Etnografinen tutkimus**

Osallistuvaa havainnointia ja ihmisistä kirjoittamista haastattelujen ja kenttätöiden avulla.

### **Franchising**

Yrittäjä hankkii oikeuden käyttää tavaramerkkiä ja menetelmiä harjoittamassaan yritys-toiminnassa. Tästä oikeudesta yrittäjä suorittaa korvauksen, joka määritellään erikseen sopimuksessa.

### **Franchising-antaja**

Yritys, joka on kehittänyt liiketoimintamallin, jonka se vuokraa franchisingottajalle eli yrittäjälle. Franchisingantaja omistaa konseptin ja tavaramerkkioikeudet, sekä johtaa ketjua.

### **Franchising-ottaja**

Yrittäjä, joka hyödyntää ja käyttää konseptin oikeuksia. Kuuluu franchisingketjuun.

### **Kasvuyrittäjäisyys**

Kasvava liiketoiminta yrityksessä, esimerkiksi yrittäjällä on useampi yksikkö johdettavanaan.

### **Kilpailuetu**

Yrittäjän/yrityksen kehittämä etu kilpailijaan nähden jossain menestykselliselle liiketoiminnalle oleellisessa asiassa.



## **Konsepti**

Liiketoimintamalli – kaikki ketjun jäsenet toimivat samalla tavalla, aivan kuten ohjeistuksessa on todettu. Pitää sisällään olennaisimmat kilpailutekijät – tavat toimia, työvälineistö, tuotteet ja palvelu.

## **Manuaali**

Käsikirja, johon on tallennettu kaikki tarvittava tieto yrityksen strategiasta, toimintavoista, tavoitteista, tuotteista ja määritelty miten missäkin tilanteessa tulisi toimia. Toimii ohjekirjana ja apuvälineenä.

## **Master franchising-yrittäjä**

Henkilö, joka vastaa franchising-toiminnan viemisestä uudelle alueelle tai toiminnan laajentuuessa esim. uusiin maihin tai maanosiin.

## **Operatiivinen toiminta**

Toiminnallinen tekeminen, esimerkiksi päivittäinen työtehtävä toimipisteessä.

## **Partnership-ajattelu**

Yhteistyö tai kumppanuus eri yritysten kesken. Osakkailla saattaa olla esimerkiksi yhtä suuret omistusosuudet yrityksestä.

## **Segmentointi**

Asiakasryhmittely, jonka tavoite on markkinoida tietyille ihmisille tiettyjä tuotteita ja palveluita. Kohdennus voidaan jakaa esimerkiksi iän, sukupuolen, elämäntavan, asuinpaikan tai harrastusten mukaan.

## **Slogan**

Tunnuslause tai iskulause, josta yritys tunnetaan. Esimerkiksi mainoksissa käytetty lause tai sanapari, josta tunnistaa liikeyrityksen.

## Liite 2.

### Haastattelukysymysten runko

1. Miten olet päätenyt franchising-yrittäjäksi?

- oletko tullut ketjun sisältä?
- millainen työhistoria sinulla on?
- milloin olet aloittanut?

2. Kauanko olet ollut yrittäjänä?

- kuinka pitkäksi aikaa sopimukset tehdään?

3. Millainen on mielestäsi hyvä franchising-yrittäjä?

4. Miten rahoitus alussa järjestyi?

- Millaisia ongelmia tai yllätyksiä ilmeni?
- Oliko ketjulla tarkat ehdot ja vaatimukset rahoituksen suhteen?

5. Millaista koulutusta ketju alussa tarjosi?

- millaista koulutusta ketju tarjoaa nykyään?

6. Millainen on normaali yrittäjän työpäivä tai työviikko?

7. Oletko saanut vaikuttaa konseptiin?

- onko ideoitasi kuunneltu
- onko ehdotuksiasi mennyt läpi?

8. Millaisia mittareita ketju vaatii yrittäjältä? Miten liiketoimintaa seurataan?

- seurataanko lähinnä lukuja?
- onko erilaisia tavoitetasoja tai kuukausitavoitteita?
- kyseleekö ketjujohto yrittäjän kuulumisia säännöllisesti?

9. Miten vuoropuhelu ketjun kanssa toimii?

- Kuinka usein olet yhteydessä ketjujohtoon?
- Millaisissa asioissa otat yhteyttä?
- Oletko ollut tyytyväinen yhteydenpitoon?
- Tekeekö eri yksiköt yhteistyötä?

10. Onko ketju kannustanut kasvuyrittäjyyteen?

- olisiko halua ja tahtoa laajentaa liiketoimintaa

11. Onko taantuma näkynyt liiketoiminnassa ja mitkä ovat pahimmat kilpailijat?

12. Parasta työssä?

- mitä etuja franchising-yrittäjyydestä on

13. Työn haasteet?

- mitkä ovat suurimmat haasteet ja epävarmuustekijät työssäsi?
- mikä on vaikeinta?

14. Tulevaisuuden näkymät ja mitkä ovat omat tavoitteet, toiveet ja haaveet?