



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# JOHTAMISEN HAASTEET FRANCHISING-YRITYKSESSÄ

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Matroona Backman

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

BACKMAN, MATROONA:

Johtamisen haasteet franchising-  
yrityksessä

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 43 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee johtamista ja sen mahdollisia haasteita franchising-yrityksessä. Tavoitteena on tutkia, kokevatko franchising-yrittäjät ketjuun kuulumisen enemmän positiivisena vai rajoittavana tekijänä. Tutkimuksen lähtökohtana on johtaminen ja sen mahdolliset vaikeudet. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona franchising-yrittäjälle, joka toimii yrittäjänä Vmp ketjussa. Tutkimus suoritettiin keväällä 2013.

Tutkimuksen teoreettinen osa käsittelee franchisingia, sen toimintamuotoa ja haasteita sekä johtamista ja sen eri osa-alueita. Lähteinä työssä käytettiin erilaista kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimukseen osallistui 5 lahtelaista franchising yrittäjää eri aloilta ja kysely toteutettiin haastatteluna.

Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että yrittäjät eivät koe franchising-ketjuun kuulumista haasteena. Ketjun tuki ja apu koetaan helpottavana tekijänä monessa asiassa. Yrittäjät itse voivat keskittyä johtamiseen ja tulosten saamiseen, kun tietyt asiat tulevat valmiina ketjulta.

Asiasanat: franchising, johtaminen, haasteet, kvalitatiivinen tutkimus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

BACKMAN, MATROONA:

Management Challenges in Franchising  
Business

Bachelor's Thesis in Management and Communications 43 pages, 7 pages of  
appendices

Spring 2013

ABSTRACT

---

This thesis deals with management and its possible challenges in franchising companies. The aim of this thesis was to study how managers experience being part of a franchising chain and whether they see this as a giving or a restrictive factor. The basis of this study is management and its difficulties. This thesis is commissioned by a franchise entrepreneur who is part of the Vmp chain. The study was carried out and accomplished during the spring 2013.

The theoretical part of this thesis deals with franchising, its form of activity and challenges and also management and its different divisions. Different kinds of literature references and also electric sources have been used as sources. The empirical part was carried out by using qualitative research method. There were five franchising entrepreneurs from Lahti, who were interviewed for this study. They are all active in different kinds of businesses.

As a result of the study it can be seen that entrepreneurs do not feel that being a part of a franchise chain is a challenge or in any way a restrictive factor. The support from the chain is considered very helpful in many cases. Entrepreneurs can focus on management and to strive for achieving results, when certain things come ready for operation from the chain.

Key words: franchising, management, challenges, qualitative survey

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Työn rakenne	3
2	FRANCHISING	4
2.1	Mitä on franchising?	4
2.2	Yleisimmät käsitteet ja termit	7
2.3	Toimintamallin hyvät puolet franchising-antajalle	7
2.4	Toimintamallin huonot puolet franchising-antajalle	8
2.5	Toimintamallin hyvät puolet franchising-ottajalle	9
2.6	Toimintamallin huonot puolet franchising-ottajalle	10
2.7	Franchisingtoiminta Suomessa	11
2.8	Yrittäjän toimintavapaus- rajoitteet	13
2.9	Vaikutukset pienyrityksen johtamiseen	14
3	JOHTAMINEN	15
3.1	Mitä on johtaminen?	15
3.1.1	Strateginen johtaminen	16
3.1.2	Operatiivinen johtaminen	17
3.1.3	Henkilöstöjohtaminen	17
3.1.4	Talousjohtaminen	18
3.1.5	Laatujohtaminen	19
3.1.6	Prosessijohtaminen	20
3.1.7	Markkinoinnin johtaminen	21
3.2	Johtamisen haasteita	21
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET	23
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	23
4.2	Tutkimuskysymykset	24
4.2.1	Yrittäjän lähtökohtaa kartoittavat kysymykset	24
4.2.2	Johtamista käsittelevät kysymykset	25
4.3	Tutkimustulokset	26
4.4	Tutkimustulosten johtopäätökset	33
4.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	36

4.6	Mahdolliset jatkotutkimuskohteet	38
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	44

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Franchising on melko uusi ja koko ajan kasvava yritysmuoto Suomessa. Johtamisen haasteet franchising-yrityksessä on ajankohtainen aihe kyseiseisen yritysmuodon laajentuessa. Tämän opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona franchising-yrittäjältä, joka toimii yrittäjänä Vmp-ketjussa. Vmp Group on suomalainen henkilöstöalan yritys, joka toimii Euroopassa ja on erikoistunut henkilöstöpalveluiden tuottamiseen sekä yritysten kilpailuvoiman kasvattamiseen. (Vmp Group, 2013.) Opinnäytetyön aihe valittiin, koska se koskettaa toimeksiantajaa franchising-yrittäjänä ja johtamista ja viestintää opiskelleelle opiskelijalle, joka on tulevaisuudessa harkinnut yrittäjäksi ryhtymistä, aihe on erittäin mielenkiintoinen.

Johtamisesta löytyy paljon teoksia ja tutkimuksia, mutta franchisingia käsitteleviä teoksia on huomattavasti vähemmän. Franchisingia käsittelevät teokset sivuavat usein mahdollisia yritysmuotoon liittyviä haasteita, mutta suoranaisesti johtamisen ja franchisingin yhdistämisestä koituvista haasteista ei juurikaan ole tutkimuksia tehty.

Aihe rajattiin käsittelemään mahdollisia haasteita. Franchisingin hyvät puolet kulkevat mukana haastateltujen vastauksissa, mutta niihin ei keskitytä samalla painolla kuin haasteisiin. Tutkimus suoritettiin keväällä 2013 ja siihen valittiin lahtelaisia franchising-yrittäjiä, jotta haastattelut oli mahdollista suorittaa henkilökohtaisesti haastatteleamalla.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtamisen haasteita franchising-yrityksessä ja sitä, kokevatko franchising-yrittäjät ketjuun kuulumisen enemmän positiivisena vai rajoittavana tekijänä. Asiaa tutkitaan etenkin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä on, mitä johtamisen haasteita franchise yrittäjät kohtaavat jokapäiväisessä työssään. Tutkittavana on myös, kokevatko yrittäjät haasteita työssään, erityisesti johtamisessa, joiden he kokisivat liittyvän juuri

franchisingiin. Jokaiselle yrittäjällä on varmasti haasteita ja ongelmia johtamisessa, mutta se, liittyykö se franchisingiin vai yleisiin asioihin on tutkimuksen kohteena.

Päätutkimuskysymys:

- Kokevatko franchising-yrittäjät ketjuun kuulumisen enemmän positiivisena vai rajoittavana tekijänä etenkin johtamisen kannalta?

Alatutkimuskysymys:

- Mitä johtamisen haasteita franchising ketjuun kuulumisesta koituu yrittäjille?

Hypoteesina tutkimukselle on, että franchising ketjuun kuuluminen vaikuttaa johtamiseen ja mahdollisesti se koetaan myös haasteena ja vaikeuttavana tekijänä. Franchising-yrittäjänä yrittäjä on osa ketjua, ja näin ollen tietyt asiat tulevat valmiina, eikä kaikkeen saa itse vaikuttaa sataprosenttisesti.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä tehty tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa käytetään puolistrukturoitua haastattelulomaketta tietojen keräämiseen. Tutkimusta varten haastateltiin viittä lahtelaista franchising-yrittäjää. Haastateltavat oli valittu eri aloilta, jotta tutkimustuloksista saataisiin mahdollisimman laajat ja oikeanlaiset. Haastateltavina on kaksi pikaruokaravintola yrittäjää, kaksi henkilöstöalan yrittäjää sekä yksi kiinteistönvälitysalan yrittäjä. Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa vuonna 2013. Haastattelut pidettiin yrittäjän työpaikalla ja tilaisuus oli näin ollen luonteva haastateltavalle. Haastatteluissa apuna käytettiin nauhuria litterointia sekä tulosten oikeanlaista tulkintaa varten.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tietoa on kerätty niin kirjallisista kuin sähköisistäkin lähteistä. Sähköisiä lähteitä on hyödynnetty huomattavasti enemmän kuin kirjallisia sen vuoksi, että monet aiheita käsittelevät kirjat, etenkin franchisingia koskevat, ovat kauan sitten kirjoitettuja. Franchising on Suomessa suhteellisen

uusi yritysmuoto, jonka vuoksi kirjoja aiheesta ei ole kovin paljon. Sen vuoksi tätä tutkimusta tehdessä on hyödynnetty pääasiallisesti muutamia hyviä kirjoja aiheesta, sekä sähköisiä lähteitä. Sähköisistä lähteistä saa hieman uudempaa ja näin ollen varmempaa tietoa.

#### 1.4 Työn rakenne

Ensimmäisessä teoriakappaleessa kerrotaan franchisingista. Aluksi käydään läpi mitä franchising on ja avataan sen yleisimmät termit ja käsitteet. Kerrotaan franchisingtoiminnan hyvät ja huonot puolet sekä franchising-ottajalle että franchising-antajalle. Toisessa teoriakappaleessa avataan johtamista ja sen eri osa-alueita. Kerrotaan mitä johtaminen on, ja selvitetään yleisimpien johtamisen osa-alueiden termit lyhyesti. Johtamisen eri osa-alueet on otettu työhön mukaan sen vuoksi, että selvitetään mitä kaikkea johtajan ja yrittäjän arkeen kuuluu ja miten nämä johtamisen osa-alueet suhteutetaan franchisingiin. Ketjussa toimiessa jotkin osa-alueet voivat tulla suoraan ketjulta, ja osa on täysin franchising-yrittäjän harkinnan varassa.

Empiirisessä osassa kerrotaan tutkimuksesta joka tehtiin selvittämään mahdollisia johtamisen haasteita franchising yrityksessä. Jokainen tutkimukseen kuulunut kysymys avataan ja niihin saadut vastaukset käydään läpi. Lopuksi tulokset analysoidaan ja käydään läpi tutkimuksen luotettavuus, käytettävyys ja mahdolliset jatkotutkimuskohteet.



## 2 FRANCHISING

Franchising on tuore, koko ajan kasvava yrittäjyyden muoto. Tässä luvussa käsitellään franchisingia, kerrotaan yleisesti mitä franchising on ja mitä franchising-toimintaan vaaditaan. Myös franchising-toiminta Suomessa sekä Suomen Franchising-Yhdistys esitellään tässä luvussa.

### 2.1 Mitä on franchising?

Franchise- termi tulee ranskankielisestä sanasta franc, joka tarkoittaa vapaata, riippumatonta. Sana merkitsee yleisesti eri- tai etuoikeutta ja jotain myönnettyä valtuutta tai oikeutta. (Torikka, 2012, 7.) Franchising onkin kansainvälinen termi, ja tarkoittaa samaa joka maassa. Franchising voidaan määritellä usealla hieman toisistaan poikkeavilla sanoilla, mutta peruskäsite on kuitenkin, että franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan välistä, sopimukseen pohjautuvaa, pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchise-antaja luovuttaa franchise-yrittäjälle sovittua maksua vastaan oikeuden käyttää perustamaansa liiketoimintamallia suunnittelemiensa ja valvomiensa toimintaohjeiden mukaisesti. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen, 1998, 25.) Toimintamallina franchise on molempia osapuolia hyödyttävä. Franchise-antajan kannalta toiminta on hyödyllistä, koska hän saa itsenäisen yrittäjän jatkamaan liiketoimintamalliaan. Yrittäjä myös levittää liiketoimintaverkkoa laajemmalle kuin mitä franchise-antaja yksin olisi pystynyt tai halunnut. Franchise-ottaja puolestaan saa valmiin liiketoimintakonseptin, joka pitää sisällään valmiiksi tunnetun brandin sekä tuotteet ja palvelut, eikä riski näin ollen ole yhtä suuri, kuin täysin uuden yrityksen perustamisessa. (Skurnik 2005.)

Franchising on yrittäjyyden ja liiketoiminnan muoto, jota hyödynnetään monilla eri toimialoilla. Franchising jaetaan yleensä kahteen pääasialliseen muotoon, tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchisingiin sekä liiketoimintamallifranchisingiin. Tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchising on toimittajan ja myyjän välinen suhde, jossa franchising-ottaja toimii yrittäjänä brändin alla ja tämän ketjun tuotteiden ja palveluiden myyjänä. Tämänkaltaisia ketjuja ovat muun muassa erilaiset merkkiautoedustukset sekä polttoaineenjakeluketjut. Tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchising ei ole kuitenkaan eurooppalaisen käsityksen mukaan

franchingia. Eurooppalaisen käsityksen mukaan franchingia on ainoastaan liiketoimintamallifranching, jota kuvaavat seuraavat olennaiset piirteet: jakelutiessä on franchising-ottajan tai -ottajien omistamia ja johtamia toimipaikkoja, osapuolten välillä on kirjallinen franchisingsopimus, joka voi sisältää alueellisen yksintoimintaoikeuden, franchise-ottajat maksavat kertaluonteisen maksun tai jatkuvaa palvelumaksua franchise-antajalle, antaja tarjoaa alku- ja jatkokoulutusta ottajille, ottajat toimivat saman liikemerkin alla ja toimipisteet ovat ulkonäöltään yhtenäisiä, antaja tarjoaa jatkuvaa tukipalvelua ottajille, antaja ei omista merkittävää osuutta ottajien yrityksistä, antaja kontrolloi, valvoo ja ohjaa jatkuvasti ottajien liiketoimintaa sekä ottaja ei saa siirtää franchisesopimuksen oikeuksia kolmannelle osapuolelle ilman antajan suostumusta. (Suomen franchising yhdistys, 2011, 8-9.) Myöhemmin tässä työssä franchisingista puhuttaessa tarkoitetaan liiketoimintamallifranchingia. Franchising-ottaja maksaa franchising-antajalle rojalteja, jotka yleensä määritellään tietyinä prosenttina liikevaihdosta, joten määrä vaihtelee toiminnan eri vaiheissa. Suomessa muutaman vuoden takainen rojaltien keskiluku oli 5,6 prosenttia. (Skurnik, 2005).

Franchising toimintamallin helppouden vuoksi saatetaan virheellisesti väittää, että se sopii kaikille yrityksille. Toimintamalli sopii kyllä kaikille toimialoille, mutta franchising ei ole ratkaisu kaikille yksittäisille liiketoimijoille. Franchising ei myöskään takaa yrityksen menestystä, jos ketjun liikeidea ei ole kilpailukykyinen. Myös franchising toimintaa harjoittavien yritysten menestyminen perustuu liiketoiminnan lainalaisuuksiin. Franchising yrityksellä on samanlaiset edellytykset onnistua tai epäonnistua kuin muillakin yrityksillä. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen, 1998, 37-38.)

Mattilan ym. (1998, 41-42) mukaan menestyksellinen franchising-toiminta edellyttää yritykseltä ainakin seuraavien tunnuspiirteiden täyttymistä:

- Liikeidean tulee olla testattu käytännön toiminnassa ennen franchising-toiminnan aloittamista.
- Liikeidean tuloksellisuudesta tulee olla selkeät näytöt ja todisteet.
- Liikeidean mukaisen toiminnan tulee olla jollakin tavalla ainutlaatuista. Liikeidean tulee tarjota selkeä kilpailuetu.

- Liikeidean ja toimintamallin tulee olla monistettavissa menestyksellisesti. Liikeidean toimivuus ei saa olla riippuvainen yhden ihmisen työpanoksesta tai osallistumisesta toimintaan.
- Liikeidean tulee tarjota franchiseyrittäjälle mahdollisuus kannattavaan toimintaan, joka tarjoaa kohtuullisen korvauksen työpanoksesta ja yrittäjäriskistä sekä tuoton sijoitetulle pääomalle.
- Liiketoiminnan tulee kattaa myös franchise-antajan tuottovaatimukset sekä kustannukset, jotka aiheutuvat franchise-antajalle, hänen tarjotessa palveluja franchise- yrittäjille.
- Liikeidea ei perustu lyhytaikaiseen kysyntätrendiin tai ohimenevään markkinailmiöön.

Franchising on osoittautunut toimivaksi yritysmuodoksi monilla eri toimialoilla. Franchising toimintamallin menestyksellisyys perustuu muun muassa kattavaan liiketoimintakonseptiin, testattuun ja dokumentoituun toimintaan, tunnettuihin tavaramerkkeihin, tehokkaaseen tuotteiden ja palveluiden markkinointiin sekä itsenäisiin yhteistyökumppaneihin. Pikaruokaketjut sekä vähittäiskauppa ovat suurimpia franchising toimintamallin käyttäjiä. Esimerkkeinä menestyksekkäästä franchisingin toteuttamisesta Suomessa ovat muun muassa Aarikka, Pentik, Café Picnic, Koti pizza, Pizzataxi, Pierre Cavallo, R-Kioski ja Helios. (Mattila ym., 1998, 43,47.)

Entrepreneur.com internetsivuston mukaan (2012 Top Franchise 500 rankings, 2012) maailman suurimmat franchise ketjut olivat vuonna 2012 seuraavat:

1. Hampton Hotellit
2. Subway
3. 7-Eleven
4. Servpro
5. Days Inn
6. McDonald's
7. Dennys
8. H&R Block
9. Pizza Hut
10. Duncing Donut's

Franchising sektorilla toimii maailmanlaajuisesti noin 15 000 ketjua, joissa on yhteensä noin 500 000 yksikköä ja kasvu jatkuu koko ajan. Jossain päin maailmaa, keskimäärin noin joka 8. minuutti, uusi franchising-ottaja aloittaa toimintansa. (Laakso, 2005, 16.)

## 2.2 Yleisimmät käsitteet ja termit

Franchise viittaa oikeuteen toimia tietyn liiketoimintamallin mukaisesti. Suurissa franchisingmaissa termillä tarkoitetaan myös franchisingketjua. Vuonna 1987 Franchising yritettiin Suomessa kääntää sanaksi luvake, mutta koska käännös ei vakiintunut, hyväksyttiin sana franchising suomenkieleen vierassanana. Franchising tarkoittaa franchise-antajan mallin mukaista liiketoimintaa, ja termi sisältää sanan liiketoiminta. Näin ollen pitäisi puhua franchisingista tai franchisetoinnista. Perussana on franchise ja yhdyssanaa muodostettaessa osat kirjoitetaan pääosin yhteen, lukuunottamatta franchise-antajaa ja franchise-ottajaa, jotka kirjoitetaan väliviivan kanssa. Vierasperäisen ja suomenkielisen sanan kirjoittaminen yhteen kertoo, että vierasperäinen sana on vakiintunut kieleen. Franchise tarkoittaa siis oikeutta, joka luovutetaan yritykseltä toiselle. Franchise-antaja (franchisor) tarkoittaa yritystä, joka luovuttaa liiketoimintakonseptinsa toiselle yritykselle. Usein franchise-antaja on myös kehittänyt ja käynnistänyt oikeuden kohteena olevaa yritystä. Franchise-ottaja (franchisee) tarkoittaa yritystä, joka ottaa oikeuden vastaan. Franchise-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti itsenäinen yksikkö. Usein ottajayrityksen takana on luonnollinen henkilö, joka on päivittäin tekemisissä yrityksen toiminnan kanssa. Franchisejärjestelmä (franchise system) tarkoittaa franchise-antajan omistamien ja yrittäjävetoisten yksiköiden muodostamaa kokonaisuutta. Franchisejärjestelmästä käytetään myös sanoja franchiseketju sekä franchiseverkosto. (Torikka, 2013, 7-8.)

## 2.3 Toimintamallin hyvät puolet franchising-antajalle

Uutta franchisingyritystä perustettaessa työ jaetaan franchising-antajan ja franchise-ottajan kesken. Franchise-ottajalla on yleensä suurempi vastuu ja hänenkin resurssit ovat käytössä, joten franchising-antajan ei tarvitse uhrata paljon

uuden toimipisteen perustamiselle. Tämä mahdollistaa useankin toimipisteen avauksen samanaikaisesti. Kallista aikaa säästyy, kun yrityksen ei tarvitse suunnitella jokaista avattavaa yksikköä ja siihen liittyvää operaatiota erikseen. Uuden yrityksen perustaminen vaatii aina suuren investoinnin. Franchising-antajan ei tarvitse itse tehdä niin sanottuja kovia investointeja, vaan franchising-ottaja hoitaa ne, muun muassa henkilöstö- ja käyttöpääoman. Franchising-ottaja tuo verkostoon vankan työpanoksen ja näin mahdollisesti parantaa ketjun mainetta ja tunnettavuutta. Franchising-ottajalle ei myöskään tarvitse maksaa palkkaa sivukuluineen, vaan hän hoitaa oman palkkansa itse. On tutkittu tosiasia, että omistaja pyörittää paikkaa tehokkaammin kuin palkattu yksikönvetäjä. Myös tämä tuo franchising-antajalle lisätuloja yksikön myyntiin sidotuilla franchisingmaksuilla. Itsenäiset franchising-ottajat tuovat ketjulle fyysisen pääoman lisäksi myös henkistä pääomaa. He antavat oman osaamisensa ja paikallistuntemuksensa ketjun käyttöön ja hyödynnettäväksi. (Laakso 2005, 177-180.)

#### 2.4 Toimintamallin huonot puolet franchising-antajalle

Lukuisten etujen lisäksi franchisingtoiminnassa on toki myös haittapuolia sekä riskejä franchising-antajalle. Suurin uhka toiminnalle on yhteistyösuhde franchising-ottajan kanssa. Jos yhteistyö ei suju, franchising-antaja menettää pääoman sekä käytetyt työtunnit, ja pahimmassa tapauksessa myös maineensa ainakin tietyllä alueella. Jos franchising-ottaja ei toimi ketjun sääntöjen ja toimintamallin mukaisesti, ei hän tahraa vain oman yrityksensä kuvaa, vaan myös koko ketjun ja kaikkien sen jäsenten yrityskuva on vaarassa. Laajasti tunnettu yrityskuva on järjestelmälle ehto, mutta on se myös ketjun heikko kohta. Jos yhdellä pisteellä on huono maine, heijastuu se usein valitettavasti myös muihin pisteisiin. Vaikka franchisingketjussa on mahdollisuus tiukkaankin ohjaukseen, on toisen omistamassa yrityksessä olevia epäkohtia silti huomattavasti vaikeampi korjata kuin omassa omistuksessa olevaa. Yleisimmät ongelmat franchisingketjuissa ovat luottamus- tai muut henkilökemiaongelmat. Tiivis yhteistyö molempien hyväksi, varsinkin kun molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan ajaa osapuolet usein erilaisiin näkemyksiin franchising-antajan ja franchising-ottajan rooleista. Franchising-antaja edustaa koko ketjun

näkökulmaa kun taas franchising-ottaja ajattelee oman toimipisteensä tarpeita. Pahimmassa tapauksessa osapuolet voivat ajautua riitoihin ja siitä voi mahdollisesti seurata franchising-ottajan irtaantuminen ketjusta, joka on tappio franchising-antajalle ja koko ketjulle. Jos huonosti käy, voivat franchising-antajan antama panos ja koulutus mennä jopa tulevan kilpailijan valmentamiseen. (Laakso 2005, 181-183.)

## 2.5 Toimintamallin hyvät puolet franchising-ottajalle

Franchisetoimintaan, kuten kaikkeen muuhunkin yritystoimintaan, liittyy etuja ja haittoja. Koska franchising kasvattaa suosiotaan koko ajan, on selvää, että sen tuottamat edut ovat suurempia kuin haitat. Franchising-ottaja rahoittaa itse oman liiketoimintansa, tekee omat investointinsa, rekrytoi henkilökuntaa, vastaa omista velvoitteistaan ja saa nauttia liiketoiminnan tuotoista itse. Franchising-ottaja kuitenkin toimii osana ketjua, tiiviin yhteistyöketjun jäsenenä. Ketjun jäsenenä yrittäjä saa paljon hyötyä yhteistyöstä ja ketjun tuesta. (Lampinen, 2011.)

Avainasemassa on yritystoiminnan helppo aloittaminen. 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-yrittäjän tulee olla ahkera, yrittäjähenkinen ja valmis toimimaan ketjun asettamien sopimusten ja strategian mukaisesti. Usein suurin syy lähteä franchising-yrittäjäksi on kuitenkin taloudellisen riskin vähentäminen. Franchising-yksikön aloituskustannukset ovat kohtuulliset ja asiakaskunta on jo valmiina, sillä brändi on asiakkaille jo tuttu. Myös liiketoimintakonsepti on valmis, testattu ja jo menestynyt. Franchising-antaja auttaa yleensä kauppapaikan valinnassa, visuaalisen ilmeen luomisessa ja mainonnassa. (Mattila ym., 1998, 67-69.)

Liiketoiminnan jatkoa ajatellen Franchising-antajan tarjoama tuki ja palvelut, kuten koulutus ja markkinointituki ovat avuksi, samoin muut yhteistyöedut, kuten yhteismarkkinointi, yhteisostot ja muut volyymiedut. Franchising-antaja tarjoaa paitsi alkukoulutusta myös jatkokoulutusta franchising-ottajille ja saatavilla on useimmiten käsikirja tai muu dokumentti, jolla ohjeistetaan franchising-ottajien

paikallista liiketoimintaa. Teknistä ja kaupallista tukea eli jatkuvia tukipalveluita on myös helposti saatavilla. (Suomen Franchising-Yhdistys, 2013.)

## 2.6 Toimintamallin huonot puolet franchising-ottajalle

Franchising-ottaja toimii juridisesti ja taloudellisesti itsenäisesti. Hän pääsee nauttimaan omasta yrityksestään ja toiminnan pyörittämisestä, mutta kantaa myös siihen liittyvät riskit. Franchising-ottaja on riippuvainen muiden ketjun jäsenten toimista, resursseista ja onnistumisesta. Franchising-ottaja joutuu luottamaan paljon toisten osaamiseen ja toimimaan muiden antamien ohjeiden mukaan. Yrittäjän on luotettava, että hänen saamansa ohjeistus on tietotaitoon perustuvaa, koska yrittäjä kantaa itse vastuun tappioista. (Laakso 2005, 113.)

Franchising-ottaja maksaa franchising-antajalle maksuja, kuten kiinteän liittymismaksun sekä erilaisia jatkuvia maksuja, esimerkiksi yhteistyömaksun ja markkinointimaksun. Maksut voivat olla sidotut yksikön liikevaihtoon. Yrittäjä on velvollinen raportoimaan toiminnastaan franchising-antajalle, mutta saa toki tältä vastineeksi palautetta raportistaan ja toiminnastaan. Yhtenä haittana franchising-ottajan kannalta voidaan mainita, että toimintaa on melko vaikeaa lopettaa kesken sopimuskauden. Yleensä sopimukset Suomessa tehdään 5 – 20 vuodeksi tai ainakin niin pitkäksi aikaa, että alkuinvestointi saadaan kuoletettua. Franchising-ottaja ei saa myöskään siirtää franchising-sopimuksen oikeuksia kolmannelle osapuolelle ilman franchising-antajan lupaa. (Auvinen, 2013.)

Tutkimusten mukaan franchising-ottajien mielestä vaikuttavin ongelma franchising-toiminnassa on koko liiketoimintakonseptin tuomat – usein tiukatkin – toiminnan rajoitteet. Franchising-antaja kontrolloi, valvoo ja ohjaa jatkuvasti franchising-ottajien liiketoimintaa. Yrittäjien on toimittava koko ketjun yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tämä ongelma tulee yleensä esille tuotekehitys- ja innovointitoiminnassa, koska yrittäjä ei voi vapaasti tarjota haluamiaan uusia tuotteita tai palveluita suoraan asiakkaalle, vaan nämä ideat ensin testataan franchising-yksiköissä. (Franchising.fi. 2013.) Franchising-ottajan on myös toimittava ketjussa ennalta sovittujen sääntöjen mukaisesti, vaikka ne eivät aina toimisi hänen omien suunnitelmiensa mukaisesti. Ketjun jokaisessa toimipisteessä tulee olla yhdenmukainen ilme sekä tuote- ja palveluvalikoima,

ainakin keskeisiltä osiltaan. Yrittäjän on ketjun jäsenenä sitouduttava konseptin yhteiseen laatustandardiin, toimittava yhteisen yrityskuvan mukaisesti ja sitouduttava aikatauluihin markkinoinnissa ja kampanjoissa huolimatta siitä, miten ne sopivat hänen omiin aikatauluihinsa. Franchising-antajalta saatua konseptia ei voi soveltaa, vaan sitä on seurattava ehtojen mukaisesti. Usein sopimuksissa on myös kilpailukielto, joka voi jatkua vuoden työsopimuksen päättymisen jälkeenkin, ja vaikeuttaa näin urasuunnittelua jatkossa. Franchising-ottajan tulee myös muistaa, että vaikka toimintakonsepti on testattu ja todettu toimivaksi, menestyvä konsepti ei aina toimi joka paikassa, eikä ole välttämättä siirrettävissä. (Laakso 2005, 113 - 114.)

## 2.7 Franchisingtoiminta Suomessa

Franchising rantautui Suomeen 1970- luvulla kansainvälisten ketjujen tuomana. Ensimmäisiä ketjuja olivat tietyt pikaruokaravintolat (Carrols, Wimpy), autovuokraamoketjut (Avis) ja hotellit (Intercontinental). Nämä ketjut eivät aluksi levittäytyneet Suomeen franchisingmallilla, vaan toimipaikat pysyivät master-oikeuden haltijalla. Master-oikeuden haltija on paikallinen yritys, joka toimii franchising-ottajana ja on sen lisäksi saanut oikeuden/velvollisuuden levittää konseptia joko franchising- tai omistuspohjaisesti. Alkuaikojen franchisingtoimintaa Suomessa harjoittivat pääasiallisesti ulkomailta Suomeen etabloituneet ketjut, kuten Yves Rocher ja Body Shop, jotka aloittivat levittäytymisen 1980- luvulla. Ensimmäinen suomalaisperustainen yritys, joka käytti franchisingtoimintamallia oli Seppälä Oy, joka aloitti laajentamisen vuonna 1976 franchising periaatteella. (Laakso, 2005, 19-20.)

Tietoja franchisingtoiminnasta Suomessa on kerätty noin kahdenkymmenen vuoden ajalta. Franchising ei ole toimiala, vaan yrittäjyyden ja liiketoiminnan harjoittamistapa, jonka vuoksi mikään viranomainen ei kerää sitä koskevia tietoja eikä tilastoissa ole yksilöity sitä koskevia tietoja. (Sopimusohjaushankejohtoryhmä, 2002.) Epävirallisen tilaston mukaan vuonna 2008 Suomessa oli kaiken kaikkiaan 255 franchising-ketjua. Ketjuista 110 toimi palvelualalla, 105 vähittäiskaupan alalla, ja loput 35 kahvila-, ravintola- ja pikaruoka-alalla. Etenkin palvelualan ketjujen määrä on kasvanut Suomessa huimaa vauhtia, ja vuonna



2007 määrä ylitti ensimmäistä kertaa vähittäiskaupan ketjujen kokonaismäärän. Franchiseketjut ovat tätä nykyä myös suuri työllistäjä Suomessa, ja ketjujen palveluksessa työskenteli vuonna 2007 lähes 37 000 työntekijää. Franchisingin kohdalla myös välilliset työllisyysvaikutukset ovat suuret, johtuen franchising-alojen työvoimavaltaisuudesta ja hankintojen korkeasta osuudesta. (Tuunanen, 2009, 28) Elinkeinoministeri Jan Vapaavuori toteaa Franchise News –lehdessä: (2013, 20) ”Franchisingtoiminnalla on erityinen merkitys uusien työpaikkojen luomisessa siksi, että ketjumuotoisen tuen tarjoaminen madaltaa monille kynnystä lähteä yrittäjäksi.”

Suomessa toimii yhdistys nimeltään Suomen Franchising- Yhdistys , joka on perustettu vuonna 1988. Yhdistys perustettiin edistämään toimintamallin positiivista määrällistä ja laadullista kehittymistä. Yhdistys onnistui tehtävässään hyvin. 1990- luvulle siirryttäessä franchising toimintamalli saavutti uskottavuutta niin, että suomalaisetkin yritykset alkoivat hyödyntää toimintamallia. Tämän vuoksi franchisingin voidaan sanoa syntyneen suomessa vasta 1990- luvun puolen välin tienoilla. Sen jälkeen kasvu on ollut erittäin suurta. Vuosina 2000- 2003 yrittäjien lukumäärä lähes kaksinkertaistui ja työpaikkojen määrä ketjuissa kasvoi 50 %. (Laakso, 2005, 20.) Nykyään Suomen Franchising- Yhdistys tarjoaa ajankohtaista tietoa franchisingista sekä palvelee franchising yrityksiä ja franchising toiminnasta kiinnostuneita. Yhdistyksen toimintaan kuuluu muun muassa kehittää franchisingin eettisiä sääntöjä, järjestää koulutuksia ja seminaareja, olla yhteistyössä viranomaisten kanssa kehittääkseen franchising toimintaa Suomessa sekä välittää ja tuottaa tietoa eteenpäin. Suomen Franchise- Yhdistys ry on European Franchise Federationin (EFF) ja World Franchise Councilin (WFC) jäsen. Yhteistyön avulla yhdistys pysyy ajantasalla franchisingin kehityksestä maailmalla sekä pystyy tarvittaessaan vaikuttamaan EU –tason lainsäädäntöön. (Suomen Franchising Yhdistys ry, 2013.)

Suomen Franchising- Yhdistykseen voi hakea jäsenyyttä oltuaan ensin vuoden ehdokasjäsenenä. Varsinaiseksi jäseneksi voidaan hyväksyä oikeuskelpoinen yhteisö, joka harjoittaa toimintaa franchising-antajana ja jolla on vähintään viisi franchisingpohjaista toimipistettä, suojatut tunnuksset sekä testattu liikekonsepti. Yrityksen on täytynyt myös harjoittaa toimintaa vähintään kolmen vuoden ajan. Jäseneneksi päästyään ketjujäsenet sitoutuvat noudattamaan yhdistyksen eettisiä

sääntöjä (Liite 2.) ja franchise-sopimuksen sisältö tarkastetaan juristilla. Yhdistyksen jäseniä ovat muun muassa Subway, Faunatar, R-kioski, Opteam, Lähitapiola, Koti Pitsa sekä Vmp. (Suomen Franchise Yhdistys, 2013.)

Suomen Franchising-Yhdistys ry:n toiminnan painopistealueet:

1. Eettiset Säännöt
2. Sopimus- ja tietopankki
3. Yhdistyksen rooli - franchisingantajien yhdyssiteenä
4. Tiedon jakaminen järjestämällä koulutusta, kokouksia ja messuja ja julkaisemalla kirjallisuutta, ohjeita ja kiertokirjeitä
5. Antaa muita palveluja, kuten rahoitus- ja vakuutuspaketteja
6. Omat franchisingmessut

(Suomen Franchising-Yhdistys ry, Yhteenveto Suomen Franchising-Yhdistyksen historiasta 1988–1998.)

## 2.8 Yrittäjän toimintavapaus- rajoitteet

Franchising-yrittäjälle kuuluu myös velvollisuuksia, hän ei ole vain saavana osapuolena. Franchising-yrittäjä on velvollinen toimimaan franchising-antajan valvonnan alaisuudessa. Yrittäjän on myös raportoitava toiminnastaan franchising-antajalle, ja samalla hän saa palautetta toiminnastaan. Franchising-sopimukset ovat yleensä laajoja ja erittäin yksityiskohtaisia, sillä selkeä alaa koskeva lainsäädäntö puuttuu. Toiminta pohjautuu siis sopimukseen ja yleiseen sopimusoikeuteen. (Auvinen, 2012.) Uusi franchise-yrittäjä joutuu myös sitoutumaan yhtiön strategioihin ja hän on velvollinen suojelemaan yhtiön toimintaperiaatteita sekä liikemerkkiä. Yhtiön toimintastrategioista ei saa antaa tietoa ulkopuolisille. Jos liiketoiminta loppuu tai se lopetetaan, on voimassa karenssiaika, jonka aikana yrittäjä ei saa mennä kilpailevan ketjun palvelukseen. Franchise-ottajalla ei yleensä ole oikeutta myydä liikeideaa eteenpäin, mutta ketjun suostumuksella hän voi myydä yrityksensä ketjun hyväksymälle

kandidaatille. (Franchising-yrittäjäyys, 2013). Franchise-yrittäjän tärkein velvoite on toimia sopimuksen mukaisesti ja sääntöjä noudattaen. Yrittäjä ei saa päättää itse tuotteitaan tai toimintatapojaan ja toiminta on muutenkin kaikilta osin tarkoin ennaltamääriteltä. (Skurnik, 2005.)

## 2.9 Vaikutukset pienyrityksen johtamiseen

Franchising ketjuun kuulumisen vaikuttaa tapoihin työskennellä sekä johtaa omaa yritystä. Ketjulta tulevat määräykset on otettava huomioon, ja tämä voi joissain tilanteissa vaikeuttaa omaa työskentelyä. Mahdollisia franchising vaikutuksia on listattu seuraavasti:

- Yksikön johtaja ei välttämättä voi toteuttaa henkilöstöltä tulevia kehitysehdotuksia, jos ne eivät ole ketjukonseptin mukaisia
- Joitakin asioita on mahdollisesti vaikeaa selittää henkilöstölle, jos ne eivät ole yksikön kannalta olennaisia, mutta niitä pitää silti konseptin takia noudattaa
- Onko johtaja yksikön johtaja vai ketjun edustaja? Jos yksikön johtaja ei ole ylin auktoriteetti, hänen voi olla vaikeaa saada alaisilta kunnioitusta

### 3 JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään johtamista ja sen eri osa-alueita. Johtaminen on laaja aihe, johon liittyy paljon eri alueita sekä teorioita. Johtamisen määrittelyssä käytetään usein erilaisia johtamisoppeja ja -malleja. Johtamisoppien lisäksi johtaminen on sidoksissa tapaukseen eli johtamistasoon, toimialatyyppiin, organisaation kokoon ja rakenteeseen, taloudelliseen asemaan, organisaation kulttuuriin sekä elinkaaren vaiheisiin. Lisäksi johtamisessa tulee huomioida johdettavien valmiudet sekä valitun johtajan kokemukset ja taidot. Johtaminen vaatii aina moniosaamista ja suoraa vuorovaikutusta, sekä kokonaisuuksien hallintaa. Johtamisen osaaminen voi pitää sisällään ammattimaista johtamista, toimialan substanssiosaamista ja liiketoimintaosaamista. (Chowdhury 2002, 1-5.) Tässä kappaleessa esitellään tärkeimmät johtamisen osa-alueet, kuten strateginen ja operatiivinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, laatujohtaminen sekä markkinoinnin johtaminen.

#### 3.1 Mitä on johtaminen?

Johtajalla voidaan yksinkertaistaen sanoa olevan kolme roolia: valmentaja – joka motivoi ja johtaa ihmisiä, valvoja – joka seuraa toiminnan tehokkuutta ja strategi – joka tekee päätöksiä ja toimenpiteitä nykyhetkessä varmistaakseen tulevan menestyksen. Johtajaksi kutsutaan ihmistä, jolla on alaisia johdettavanaan. Nimityksen henkilö saa esimieheltään, mutta johtajuuden hän ansaitsee alaisiltaan. (Karlöf & Lövingsson, 2004, 10.)

Usein johtaminen mielletään päätöksenteoksi. Johtaminen ei kuitenkaan ole pelkkää päätöstentekoa, vaan johtaminen on jatkuva prosessi, joka alkaa suunnittelusta ja etenee päätöksenteon kautta toteutukseen. Päätöksen toimeenpanon jälkeen on analysoitava tehdyn päätöksen vaikutuksia ja suunniteltava jatkotoimenpiteitä. Voidaankin sanoa, että johtamisprosessi kiertää kehää. (Pellinen 2006, 42.)

Johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota yrityksessä tehdään sen päämäärien selventämiseksi ja saavuttamiseksi. Johtamisen perusedellytys on tukea organisaation toimintaa ja luoda

mahdollisimman hyvät edellytykset tuottavan ja laadukkaan työn tekemiselle. Johtaminen kohdistuu niin nykytilaan kuin myös tulevaisuuteenkin, sillä pyritään määrittämään toiminnalle suuntaa ja päämäärää. Johtaminen voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtaminen taas koostuu pääsääntöisesti toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamisesta. Ihmisten johtamisessa tärkeää on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen, innostaminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet, luottamus ja sitoutuminen sekä muutos. (Työturvallisuuskeskus TTK 2013.)

### 3.1.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on organisaation pitkän aikavälin suunnittelua, suurien linjojen vetämistä, ja siitä vastaa yleensä yrityksen ylin johto. Strategiseen johtamiseen kuuluu yrityksen toiminnan määrittely, yrityskulttuurin muokkaminen, näkemys yrityksen tavoitteista ja tulevaisuudesta sekä kokonaiskuva yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Yrityksen on pystyttävä kehittämään ja toteuttamaan menestyvä strategia. Tämä luo haasteita johtamiselle ja osaamiselle. Päätösten tekemiseksi täytyy ymmärtää taustalla olevat strategiat, eikä strateginen johtaminen saisi koskaan irtaantua liikaa operatiivisesta vastuusta. (Yritys-Suomi 2013.)

Strategisen johtamisen haasteena on ymmärtää koko toimintaympäristön kehittyminen ja muuttuminen. On osattava tulkita erilaisia signaaleja sekä sidosryhmiltä että asiakkailta. Teknologian sekä uusien tuotteiden kehitys on otettava huomioon. Myös taloudelliset ja yhteiskunnalliset trendit sekä organisaation sisäiset signaalit vaikuttavat strategian muodotumiseen ja siihen, mihin suuntaan organisaatio haluaa markkinoilla lähteä. (Strateginen vs. operatiivinen johtaminen 2013).

### 3.1.2 Operatiivinen johtaminen

Operatiivinen johtaminen on yrityksen päivittäisen toiminnan johtamista, josta vastaavat suorittavan portaan esimiehet. Operatiivinen johtaja ei yleensä päättä mihin päämäärään pyritään, vaan miten siihen pyritään. Operatiivinen johtaminen on eri toimijoiden yhteistyön suunnittelua. Operatiivisen johtamisen alueita ovat muun muassa markkinointi ja myynti, tuotekehitys, suunnittelu, tuotanto, laadun tarkkailu, kannattavuus, maksuvalmius sekä toiminnan laillisuuden maksuvalmius. (Yritys-Suomi 2013.)

### 3.1.3 Henkilöstöjohtaminen

Johtaminen jaetaan yleensä kahteen osaan, leadership eli ihmisten johtaminen sekä management eli asioiden johtaminen. Henkilöstöjohtaminen keskittyy näistä ensimmäiseen, eli leadershipiin. Henkilöstöjohtaminen kohdistuu sekä toiminnan prosesseihin että henkilöstöön ja sen tehtävänä on tukea organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita päivittäiseen toimintaan liittyvillä ratkaisulla.

Henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluu kaikki se toiminta, jolla voidaan varmistaa yrityksen tarvitsema ammattitaitoinen työvoima sekä työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen sisältää myös työnantaja- ja työntekijäpuolen välisen toiminnan kehittämisen. (Viitala 2009, 20.)

Henkilöstöjohtamisen pääalueita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, johtajuus ja työelämän suhteiden hoitaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisella on erityisen tärkeä merkitys yrityksissä, jotka kilpailevat henkilöstön osaamisesta muodostuvalla kyvykkyydellä. (Viitala 2009, 20.)

Henkilöstöjohtaminen edellyttää hyvää vuorovaikutustaitojen hallintaa sekä henkilöstöjohtamisen prosessien hallintaa. Yrityksen periaatteiden, toimintamallien ja järjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen sekä henkilöstön ohjaaminen ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista. (Strömmer 1999, 15.)

Henkilöstöjohtamisen toimintoja ovat henkilöstöinformaation kerääminen ja henkilöstötarpeen suunnittelu, työsuhteasioiden hoitaminen, henkilöstöhankinta, perehdytys, koulutus ja muu osaamisen kehittäminen, työstä suoriutumisen

arvioinnit, urasuunnitteluun liittyvät toiminnot sekä työsuhteen päättymiseen liittyvät toimet. (Peltonen 2007, 95–96.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään tehtäväalueeseen, kuten kuviossa 1 on esitetty. Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan liiketoimintastrategian edellyttämä osaamistaso ja siihen tarvittavat kehittämistoimet. Infrastruktuurin johtaminen käsittää sellaisten järjestelmien ja toimintamallien luomisen, joiden varaan henkilöstön toiminta ja kehitys rakentuvat. Henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittäminen sekä muutosten suunnittelu ja toteuttaminen ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamisen kenttää. Päivittäisellä vuorovaikutuksella, ohjauksella ja tukemisella pyritään lisäämään henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista tehtäviinsä. (Viitala 2009, 29-30.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (mukailen Viitala 2009, 29).

### 3.1.4 Talousjohtaminen

Laskentatoimen tuottama tieto on yksi organisaation tärkeimmistä ohjauksen välineistä, sillä se on oleellinen organisaation toimintaa ohjaava mekanismi. Laskentatoimi tekee asioista vertailukelpoisia. Laskennallista tietoa käytetään yleensä organisaation ylimmillä tasoilla päätöksenteon ja valvonnan perustana. Taloushallinnassa on syytä pitää erillään organisaation toiminnan talouden ja rahoituksen hallinta. Rahoituksen hallintaa tarvitaan rahan riittävyyden takaamiseksi. Toiminnan talouden hallinnassa varmistetaan talousjohtamisen

avulla liiketoiminnan suotuisa kannattavuuskehitys. Kannattavuuskehitys on ensisijainen tavoite, jonka saavuttamista talous-, kasvu-, taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteet tukevat. (Pellinen 2005, 75-76.)

Talousjohtaminen jaetaan perinteisesti suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan. Suunnittelussa on tärkeintä määritellä yrityksen tavoitteet ja päämäärät sekä arvioida toimet, joiden avulla tarvittavat tiedot saadaan kerättyä. Suunnittelun jälkeen siirrytään toteutukseen, eli yrityksen toimintaa aletaan ohjata kohti määriteltyjä tavoitteita. Tässä vaiheessa johdon osaaminen punnitaan, sillä laaditut suunnitelmat pitää pyrkiä toteuttamaan menestyksekkäästi. Toteutuneita toimia on jälkikäteen myös analysoitava ja verrattava asetettuihin tavoitteisiin, jotta päästään selville siitä, kuinka hyvin päämäärät on saavutettu. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 13.)

Taloushallinnolla on perinteisesti ollut vankka rooli taloudellisen suunnittelun ja ohjauksen alueilla eli budjetoinnissa ja rahamääräisten suoritusten mittaamisessa. Viime vuosina kritiikki taloudellisia mittareita kohtaan on kuitenkin voimistunut, ja rahamääräisiä tunnuslukuja on alettu pitää manipulaatioherkkinä ja karkeina. Taloudellisten tunnuslukujen kautta saadut tulokset on myös usein saatu liian myöhään yrityksen päätöksenteon kannalta, eikä niistä ole ollut juurikaan apua strategiseen tai operatiiviseen ohjaukseen. Joskus yrityksen taloudellinen ja strateginen näkökulma ovat ristiriidassa. Silloin on tapauskohtaisesti tarkasteltava tilannetta ja päätettävä, asetetaanko strateginen näkökulma taloudellisen näkökulman edelle. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 161; 253.)

### 3.1.5 Laatujohtaminen

Laadun käsite on aikojen kuluessa muuttunut tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Laatu on muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. Nykyään laatu ajatellaan yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi sekä johtamiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyn kasvattaminen ja säilyttäminen pitkällä aikavälillä. (Silen 2001, 15.) Laatujohtamisen keskeisin tavoite on pyrkiä erinomaisuuteen sekä jatkuva liiketoiminnan kilpailukyvyn



parantaminen. Laatujärjestelmän kehittäminen on organisaatiolle iso haaste ja vie vuosia löytää sopiva tapa omalle yritykselle. Laatujohtaminen voidaan toteuttaa jonkin olemassa olevan kattavan mallin mukaisesti, joita ovat muun muassa TQM (Total Quality Management), laatustandardi ISO ja lautupalkintokriteeristö EFQM:n (The European Foundation for Quality Management) omistama The EFQM Excellence Model. Laatujohtamisen tulee ulottua koko organisaatioon ja parantamistyön on oltava jatkuvaa. Laatuajattelu pitää soveltaa organisaation kulttuuriin sopivaksi, jotta työssä onnistutaan. Laatutyötä ei siis voi kopioida organisaatiosta toiseen, vaan jokaisen on tehtävä se itse. ( Virtanen, 2006.)

Nykyisten laatujohtamismallien juuret ulottuvat 1930- luvun tilastolliseen laadunvalvontaan Yhdysvalloissa ja Englannissa. Käytännössä kuitenkin laatujohtamisen kehitystyö on tapahtunut Japanissa toisen maailmansodan jälkeen. Laatujohtaminen levisi laajasti länsimaisiin johtamiskäytäntöihin organisaatiokulttuurin esiintulon myötä 1980- luvun puolivälin jälkeen. (Silén, 2001, 39-40.)

### 3.1.6 Prosessijohtaminen

Prosessit ovat yksi johtamisen väline. Prosessien johtaminen edellyttää hyvää ymmärrystä organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta, ja siinä on tärkeää ymmärtää prosessien väliset liittymäpinnat. Prosessien johtaminen on keino vahvistaa etenkin organisaation sisäistä vuorovaikutusta. (Virtanen & Stenvall 2010, 148–153.)

Prosessijohtaminen lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta, määrittelystä ja kuvauksesta sekä prosessien omistajien nimeämisestä. Prosessijohtaminen vaatii, että prosesseille asetetaan mittarit ja niiden suorituskkyä mitataan. Näin voidaan suorittaa prosessien jatkuvaa mittaamista ja kehittämistä. Prosessijohtamisen yleinen kompastuskivi on kehittää prosesseissa sitä vaihetta, jossa on ongelma. Prosessia tulisi kuitenkin tarkastella kokonaisuutena ja ottaa huomioon asioiden suhteet toisiinsa. (Pitkänen 2010, 82.) Koska prosessit harvoin toimivat irrallaan yrityksen muusta toiminnasta, tulee myös tunnistaa ne prosessit, joista ongelmissa oleva prosessi saa tehtäviä tai tietoa, ja ne prosessit, joille kyseessä oleva prosessi

antaa tehtäviä tai tietoa. Yksi tunnetuimmista prosessikuvauksen malleista on uimaratamalli (Lindfors 2012.)

### 3.1.7 Markkinoinnin johtaminen

Markkinoinnin johtamisen taustalla vaikuttavat sekä yrityksen perusarvot että sen markkinointiajattelu. Markkinoinnin johtaminen perustuu yrityksen liikeideaan ja strategiaan, joissa on määritelty segmentit, yrityksen imago, tarjooma ja markkinoinnin toimenpiteet. Markkinoinnin johtaminen voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: markkinoinnin suunnitteluun, markkinointitutkimukseen, markkinoinnin organisointiin, markkinoinnin toteutukseen ja tulosten seurantaan. Yrityksen visio tulevasta ohjaa markkinoinnin johtamista (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2013.)

Markkinoinnin johtamisen kantavia voimia ovat asiakassuhdepohjaisuus, painopisteajattelu, tavoitteellisuus ja palautteen hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa. Markkinoinnin johtamisen kohteita ovat asioiden johtaminen (management), ihmisten johtaminen (leadership) ja oman toiminnan johtaminen (self-management). Asioiden johtamisella pyritään hallitsemaan yrityksen toimintaympäristöä. Ihmisten johtamisella pyritään luomaan toimivia henkilösuhteita yrityksen sisällä. Ihmisten johtamisella voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan palvelun laatuun ja tätä kautta asiakastyytyvyyteen. Oman toiminnan johtamisen tavoitteena on asetettujen tulostavoitteiden saavuttaminen muun muassa ajankäyttöä hallitsemalla. (Isoviita & Lahtinen 1998, 26.)

Markkinoinnin johtamisessa on sekä strateginen että operatiivinen ulottuvuus. Strateginen ulottuvuus voidaan jakaa vielä seuraavasti: strategia-analyysi (kertoo, miten asiat on aiemmin tehty), strategia-ajattelu (kertoo, mikä on olennaista), strateginen johtaminen (kertoo, miten asiat pitää tehdä) ja strateginen suunnittelu (kertoo, mitä yrityksen pitäisi tehdä). (Joensuu.fi. 2013.)

## 3.2 Johtamisen haasteita

Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti ja sen myötä johtamiskuva muuttuu samalla. Yritykset muuttuvat koko ajan enemmän itseohjautuviksi organisaatioiksi, joissa

johtaminen jää sivuosaan. Niin kutsuttu pyramidijohtamismalli ei ole nykypäivänä toimiva, vaan johtajan odotetaan olevan enemmän osa tiimiä. Johtamiseen kuuluu itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen sekä koko verkoston johtaminen. Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta oikean suunnan löytämiseksi. (Sydänmaanlakka 2009.)

Nykypäivän johtajuudessa tulee ottaa uusia periaatteita ja lähestymistapoja käytäntöön. Usein tietoa johtajuudesta saadaan parhaiten muiden organisaatioiden onnistuneista johtamiskokemuksista. Hierarkian väheneminen saa aikaan sen, että työntekijät saavat enemmän vastuuta ja vapautta. Jotta työntekijä voi kantaa hänelle annetun vastuun, hänen tulee myös pystyä tarkastelemaan organisaation tuloksia reaaliajassa. Palkat, tulokset sekä työyhteisön antama kunnioitus tulee olla kytköksessä toisiinsa, sekä kiinteät ja selvät kaikille. (Hamel 2007, 153, 166.)

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET

Tässä osiossa käsitellään tehtyä tutkimusta, sen lähtökohtia, tuloksia sekä mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtamisen haasteita franchising-yrityksessä ja sitä, kokevatko franchising yrittäjät ketjuun kuulumisen enemmän positiivisena vai rajoittavana tekijänä.

Haastateltavat olivat Lahtelaisia franchising-yrittäjiä eri aloilta.

Haastattelukysymykset on laadittu teoriaosuutta silmällä pitäen. Teoriaosuudessa esitellyt johtamisen eri osa-alueet on otettu huomioon kysymyksiä laadittaessa.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kokevatko franchising-yrittäjät ketjuun kuulumisen enemmän positiivisena vai rajoittavana tekijänä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Toteutustapana oli puolistrukturoitu haastattelututkimus. (Liite 1.) Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 104) toteavat, että puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu on käytetyin haastattelumuoto, ja se sallii vastaajalle vapauksia, jolloin vastaukset ovat haastateltavan näköisiä ja näin ollen tulokset ovat luotettavia. Tutkimukseen osallistui viisi franchising yrittäjää Lahdesta. Yrittäjät olivat eri aloilta. Yksi oli kiinteistöalalta, kaksi henkilöstöalalta ja kaksi pikaruokaravintola-alalta.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti, kuitenkin niin, että saatiin kattava otanta eri aloilta, jotta tuloksista tulisi mahdollisimman luotettavat.

Haastateltaville soitettiin puhelimitse ja kysyttiin halukkuudesta lähteä mukaan osaksi opinnäytetyötä. Haastateltavat suostuivat ja haastatteluajat sovittiin.

Haastatteluajat sovittiin yrittäjien aikataulun mukaisesti, niin että haastattelulle oli tarpeeksi aikaa, noin 30-60 minuuttia.

Haastattelut toteutettiin yksittäin yrittäjän työpaikalla. Haastattelutilana oli yrittäjän toimisto tai neuvotteluhuone, jotta häiriötekijöitä ei olisi. Haastatteluissa käytettiin hyödyksi nauhuria litterointia ja mahdollista myöhempää käyttöä varten. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään luonteva ja ilmapiiri pitämään avoimena. Haastattelujen aikana en tehnyt muistiinpanoja, vaan keskityin kuuntelemaan vastauksia mahdollisten jatkokysymysten vuoksi. Haastattelujen jälkeen

haastattelut litteroitiin eli purettiin kirjalliseen muotoon samantien ja tulosten analysointi aloitettiin.

Haastattelukysymykset johdettiin teoriaosuuden teemoista. Jokainen johtamisen osa-alue pyrittiin pitämään mukana haastattelukysymyksissä. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset, ja vastausten perusteella kysyttiin mahdollisia lisäkysymyksiä. Tämä sen vuoksi, että vastauksien tuloksia olisi helppo analysoida ja tulos olisi validi. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 13, joista kolme ensimmäistä koskivat yrittäjän lähtökohtaista tilannetta ja kymmenen viimeistä käsittelivät johtamista ja sen yhdistymistä franchisingiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mahdollisia johtamisen haasteita franchising yrityksessä. Haastatteluissa pyrittiin pitämään franchising ajatus läsnä niin, että haastateltavat pohtisivat kysymyksiä franchisingin kannalta eikä vain yleisinä haasteina. Tutkimus toteutettiin helmi- maaliskuun vaihteessa 2013.

## 4.2 Tutkimuskysymykset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt kysymykset. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 108-109) mukaan teemahaastattelu muodostuu haastattelijan kysymyksistä ja haastateltavan kertomista vastauksista.

Teemahaastatteluun sopiva määrä kysymyksiä on viidestä kahteentoista kappaletta. Tässä haastattelussa kysymyksiä oli kolmetoista, mutta ensimmäiset kolme kartoittivat yrittäjän lähtötilannetta eikä niinkään pyrkinyt saamaan tutkimuskysymyksiin vastauksia.

### 4.2.1 Yrittäjän lähtökohtaa kartoittavat kysymykset

Haastattelut alkoivat kysymyksillä, joilla pyrittiin saamaan kuva yrittäjän tämänhetkisestä tilanteesta yrittäjänä. Olettamuksena on, että yrittäjän kokemus ja yrittäjänä toimimisen aika vaikuttavat vastauksiin ja siihen, kuinka haasteelliseksi yrittäjä kokee toiminnan yrittäjänä ja esimiehenä. Myös syyt yrittäjäksi ryhtymiselle vaikuttavat siihen, miten eri tavalla asiat nähdään ja koetaan

Alla lähtökohtia kartoittavat tutkimuskysymykset:

- Kauan olet toiminut franchising yrittäjänä?
- Miksi lähdit yrittäjäksi?
- Minkä takia valitsit franchising yrittämisen täysin oman yrityksen sijaan?

#### 4.2.2 Johtamista käsittelevät kysymykset

Tutkimuskysymyksenä oli johtamisen haasteet franchising yrityksessä, joten suurin osa kysymyksistä käsitteli johtamisen eri osa-alueita franchisingin näkökulmasta. Kysymyksissä suuressa osassa oli myös yrittäjän ja franchising-antajan yhteistyön onnistuminen ja avun saaminen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kokivatko yrittäjät saaneensa tarpeeksi apua ja tukea franchising antajaltaan ja toisaalta olivatko kädet liian sidotut vai saiko oman yrityksen asioista ja johtamisesta päättää kuinka vapaasti.

Alla johtamiseen liittyvät tutkimuskysymykset:

- Mihin asioihin koet saaneesi eniten apua franchising- antajaltasi?
- Mihin asioihin olisit kaivannut enemmän apua franchising – antajaltasi?
- Onko jotain mitä haluaisit muuttaa johtamisessa, haluaisitko esimerkiksi enemmän vastuuta itselle?
- Mikä on haastavinta franchising yrittäjänä toimimisessa?
- Mitä mieltä olet, onko johtaminen franchising yrityksessä helpompaa vai vaikeampaa kuin muun laisessa yrityksessä?
- Minkälaisia haasteita koet olevan oman ja franchising- antajan näkemyksien yhdistämisessä strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa?
- Mitkä asiat koet haasteellisimmiksi henkilöstönjohtamisessa franchisingin kannalta?
- Mitä talousjohtamisen haasteita yrityksessäsi koet olevan franchisingin kannalta?
- Mitä laatujohtamisen haasteita yrityksessäsi koet olevan franchisingin kannalta?
- Mitä markkinoinnin johtamisen haasteita koet olevan yrityksessäsi franchisingin kannalta? Esimerkiksi saatko franchising antajalta tarpeeksi

tukea kattomarkkinoinnin muodossa ja saako muuta tukea paikallismarkkinointiin?

#### 4.3 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään jokainen tutkimuskysymys yksitellen ja niihin saadut vastaukset käydään läpi. Tuloksia havainnollistamassa on suoria lainauksia haastateltavilta, jotka selittävät tehtyjä päätelmiä.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin kuinka kauan yrittäjä oli toiminut franchising yrittäjänä. Neljä viidestä vastanneesta oli toiminut kahdesta neljään vuotta, ja yksi oli ollut yrittäjänä kymmenen vuotta.

Toinen kysymys käsitteli yrittäjäksi ryhtymisen syitä. Syitä oli monia erilaisia. Yksi yrittäjä jatkoi perheyrittystä, jossa oli työskennellyt lähes koko ikänsä. Yksi oli aiemmin ollut ketjussa operatiivisena johtajana, sen myötä ketju oli tullut tutuksi ja yrittäjäyys alkoi kiinnostaa tutussa ketjussa. Kahdella vastaajista oli kokemusta esimiestyöskentelystä ja he kokivat, että voisivat itse olla hyviä ja aikaansaavia esimiehiä. Yksi sanoi syyksi, että haluaa olla työssään keskivertoa parempi ja miksi ei näin ollen työskentelisi itselleen.

*”Mestarin malli: Jos työskentelet 10000 tuntia saman tehtävän parissa, sen jälkeen olet erinomainen. Jos käytät näin paljon omaa aikaa työhön ja siihen, että olet keskivertoa parempi, niin miksi sitä ei tekisi samantien itselleen. Haluan olla työssäni keskivertoa parempi. Sen takia olen yrittäjä.”-Yrittäjä, opteam*

*”Esimiehen tehtävä ei missään nimessä oo helppo, se on haastava, se on vaikea. Se ei oo ees mikään kiva tehtävä. Meidän tarkoitus olis olla suomen paras ja se tarkoittaa sitä, että meidän pitäis tehdä jotain eritavalla ku muut ja esimiehenä sä voit siihen vaikuttaa, olet keulakuva työntekijöille.”-Yrittäjä, kiinteistömaailma*

Kolmas kysymys käsitteli sitä, miksi haastateltavat valitsivat franchise yrityksen täysin oman yrityksen sijaan. Tähän kysymykseen vastaajat olivat yksimielisiä. Ketjun paikka valittiin sen vuoksi, että se koettiin helpommaksi ja menestyminen koetaan helpommaksi ja varmemmaksi, kun on valmiiksi tunnetun ketjun maine ja

brändi takana. Yrittäjäksi ryhtymisen pelko madaltuu, kun ei ole yksin haasteiden edessä. Tämä näkyy selvästi seuraavasta kommentista.

*”Kyllä se helpottaa, kun tän tuntee jo kaikki ja kukaan ei tuntis sun omaa yritystä. Nyt sä hyppäät niinku liikkuvaan junaan, ku muuten sä lähtisit vähän niinku takamatkalta.”-Yrittäjä, kiinteistömaailma*

Neljännessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin mihin asioihin he kokevat saaneensa eniten apua franchising-antajiltaan. Jokainen vastasi tähän lähes samalla tavalla pieniä eroavaisuuksia lukuunottamatta. Tärkeimmäksi avuksi koetaan ketjun konsepti, nimi, markkinointi, mainonta, juridinen apu sekä palkkahallinto. Edellämäinitut asiat tulevat lähes joka ketjussa valmiina ja ovat osana franchising sopimusta. Yksittäisiäkin pieniä apuja koetaan saadun, mutta tärkeimmät ovat nämä suuret asiat, jotka samalla ovat juuri niitä asioita, jonka vuoksi franchising yrittäjäyys on alun perin valittu yritysmuodoksi. Myös kollegat koetaan suureksi avuksi. Yksityisyrittäjänä ei voisi kääntyä kilpailijoiden puoleen, mutta osana ketjua voi asioista keskustella muiden yrittäjien kanssa.

*”Kun mietitään mikä se etu on sieltä niin se on loppupeleissä aika pientä, ja uskon, että se on vähän kaikilla franchising-yrittäjillä. Suurin hyöty tulee siitä, että konsepti on valmis. On näkyvyyttä, tunnettuutta ja markkinointi on valmiina. Mut se mitä tapahtuu täällä myymälässä ni kyllähän sen jokainen ratkaisee itse.”-Yrittäjä, Kiinteistömaailma*

Viides kysymys oli edellisen vastakohta, eli mihin asioihin yrittäjät olisivat kaivanneet enemmän apua franchising-antajaltaan. Tämä oli vaikea kysymys. Yrittäjät eivät kokeneet, että sellaisia asioita juurikaan olisi, johon olisivat kaivanneet apua. Yksi esille noussut asia kuitenkin oli koulutus. Enemmän sparrauksen ja mentoroinnin tapaista koulutusta olisi kaivattu. Perehdytyksen koettiin alkuvaiheessa olevan myös liian heppoista, siihen toivottiin selkeämpää opastusta. Kuitenkin ylipäättänsä vastaajat olivat tyytyväisiä apuun, jota saivat, tai he eivät kokeneet tarvitsevansa apua lainkaan.

*”kyllähän sellasiakin varmasti on, mutta toisaalta mä mietin aina sitä, että jos puhutaan mikä meidän tavoite yrityksenä on,*



*niin sehän on tuottaa voittoa. Sehän on jo osakeyhtiön sopimuksessakin määriteltä. Vaikka saisin tukea tavoitteeseen pääsemiseen, niin onko sillä loppupeleissä merkitystä meille? Mun rooli on olla pelaajavalmentaja. Pelaa ja valmennan!”- Yrittäjä, kiinteistömaailma*

Kuudes kysymys käsitteli johtamista ja sitä, koetaanko siihen liittyvät asiat liian määrätyiksi ja valvotuiksi. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että kädet eivät ole liian sidotut johtamisen suhteen. Johtaminen on täysin oman harkinnan varaista, kuitenkin tiettyjen ketjun raamien puitteissa. Yrittäjien pitää hyväksyä tietyt pelisäännöt, muuten ei voi olla franchising yrittäjä. Eräs haastateltavista sanoi, että ketju antaa ymmärtää, että mielipiteillä on merkitystä ja heitä kuunnellaan, mutta todellisuudessa se on kovin pientä, ja se täytyy vain hyväksyä. Kokonaisuudessaan yrittäjät kuitenkin kokivat, että saavat riittävästi tehdä omia ratkaisujaan, eikä niihin puututa.

*”Meillä on raamit minkä mukaan mennään. On oikea ja on vasen laita ja sen keskiosan sä saat mennä miten haluat. Mulle se käy erittäin hyvin, koska ne raamit on sellasia että ne on mun johtamisen kanssa samalla viivalla. Arvot ja asiat on sellasia mitä mäkin haluan tehdä. En koe, että tää franchising hirveesti estää johtamista. Enemmänkin se antaa mahdollisuuksia.”- Yrittäjä, Vmp*

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin mikä on haastavinta franchising yrittäjänä toimimisessa. Tämä jakoi yrittäjien mielipiteitä suuresti. Muutama oli sitä mieltä, että franchising ketjuun kuulumisen ei vaikuttanut haastavuuteen millään tavalla, vaan haasteet johtuivat aivan muista asioista. Kaksi haastateltavista sanoi haasteeksi ketjuun kuulumisen ja erityisesti sen, että oma toiminta vaikuttaa muihin ketjun yrittäjiin sekä päinvastoin. Se on sekä hyvä että huono asia. Haastavaksi koettiin myös yrittämisen puitteiden hyväksyminen sekä muut yrittäjät, joiden mukaan toimitaan. Sanelupolitiikka on haasteellista, mutta se täytyy hyväksyä, jotta saa myös ketjun avun ja tuen.

*”Me ollaan ketju ja ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Pitää muistaa joka päivä, että sulla on oman yrityksen asiat jotka pitää pitää olla kunnossa, ja olla sen mukana mitä oot luvannu franchising antajalle, mutta sitten pitää myös muistaa,*

*että on myös se ketju ja se ketju on toinen kelle sä oot jotain luvannu. Haaste on siinä, että franchising pisteitä muistettaisiin johtaa ketjun mukaan eikä kukaan erottuis hirveesti ulospäin, vaan oltais yhtenäisiä.”-Yrittäjä, Vmp*

Kahdeksas kysymys kysyy mitä yrittäjät luulevat, onko johtaminen helpompaa franchising yrityksessä kuin muunlaisessa yrityksessä. Neljä vastaajista vastasi sen olevan helpompaa, koska on tietyt raamit, minkä puitteissa toimitaan. Henkilöstöllä ei ole varaa alkaa sooloilla, koska määräykset tulevat ylemmältä taholta. Myös valmiiksi hoidetut asiat, kuten markkinointi, esitteet ja palkkahallinto koettiin auttavaksi. Tällöin yrittäjä voi keskittyä vain johtamiseen, kun aikaa ei mene niin paljon muiden asioiden hoitamiseen.

*”Mun mielestä se helpottaa. Konsepti on niin pitkälle suunniteltu ja valmis, niin sen suunnitteluun ei mene itsellä aikaa. Voin keskittyä johtamiseen.”-Yrittäjä, Subway*

*”Voisin kuvitella, et se on helpompaa kun meillä on ne pelisäännöt, että miten toimitaan, markkinointi ja tietyt muut asiat, esimerkiksi materiaalit. Henkilöstön kannalta mietittäessä, jokainen voisi alkaa vähän säveltää, mutta kun on selkeet pelisäännöt kaikki tekee ja jos joku alkaa oikomaan ni mun on helppo sit sanoo, et hei tää on nyt tässä, et ei oo varaa tämmöseen.” –Yrittäjä, Kiinteistömaailma*

Yhdeksäs kysymys käsitteli operatiivista ja strategista johtamista ja niiden yhdistämistä omiin ja franchising-antajan näkemyksiin. Haasteita tässäkin asiassa ei juuri koettu olevan. Pääsääntöisesti strategiset päätökset tulevat franchising-antajalta. On myös työryhmiä, joihin yrittäjät kuuluvat ja näin ollen saavat olla mukana päätöksiä tehtäessä. Yrittäjät tekevät itse operatiiviset linjauksensa ketjun strategiaa silmällä pitäen. Kun on kyse valtakunnallisesta ketjusta, niin kaikki asiat eivät toimi samallatavalla joka paikassa. Paikkakunta vaikuttaa yrittäjyyteen, ja tämä voi olla haastavaa. Eräs haastatettava sanoi strategian muuttuneen usein ja sen olevan hieman ristiriitainen tilanne, mikä vaikeuttaa omaa operatiivista johtamista sekä henkilökohtaisen strategian suunnittelua.

*”Puhutaan tälläsistä ku visio, missio, arvot ja strategia.*

*Tietynlailla ne on annettuja malleja, mutta kyllähän jokainen määrittelee ne täällä kentällä itse itselleen sopiviksi.” –Yrittäjä, Kiinteistömaailma*

*”Meillähän se on sillätavalla helpompaa kun meillä on myös ketjun omia yksiköitä missä ensin kaikki testataan. Strategiset linjat testataan ennenkuin ne tuodaan tänne operatiiviseen johtamiseen. Niin siellähän ne jo karsiutuu pahimmat kokeilut mitkä ei sovellu tähän päivittäiseen työhön. Se on etu... Onhan siinä tietysti haastetta, koska asiat ei toimi samallatavalla joka paikassa. Paikalliset jutut toimii erilailla ihan sen väestöpohjan, talousnäkökymien ja toimialajakauman kanssa.”-Yrittäjä, Vmp*

Kymmenes kysymys käsitteli henkilöstöjohtamista ja sen haasteita franchising yrityksessä. Henkilöstöjohtamisen kannalta franchising-ketjuun kuulumisen koettiin helpottavaksi asiaksi, eikä haasteita sen puolesta ollut. Johtaminen helpottuu, kun ketju tarjoaa koulutuksia ja valmiita kaavioita esimerkiksi henkilöstön työnkuvaan ja työskentelyyn. Kahdessa pikaruokaravintola yrityksessä henkilöstöön liittyviä haasteita on henkilöstön suuri vaihtuvuus työnkuvan vuoksi. Suurin osa henkilöstöstä on nuoria ja opiskelijoita, jotka eivät ole kauan samassa työpaikassa. Rekrytointi ja kouluttaminen on kallista ja aikaa vievää. Yrittäjät hoitavat tämän itse, mutta tarvittaessa ketjulta saa apua. Esimiesasemassa olevat työntekijät lähetetään aina ketjun yhteisiin koulutuksiin.

*”Mun mielestä siitä on enemmän ehkä etuja, koska meillä on selkeet työnkuvat ja koulutus meidän työntekijöille ja itsellemmekin Mun ei tarvitse keksiä mitä esimerkiksi myyjä tai hr-koordinaattori tekee, vaan mä voin antaa listan, että tässä on sun toimenkuva. Se helpottaa johtamista. Koulutukset ja perehdytykset tulee valmiina, ei tarvitse itse teastata toimiiko ne.”-Yrittäjä, Vmp*

*”Olisi raskasta jos itse joutuisi kouluttamaan. Näin kaikki saavat yhdenmukaisen koulutuksen, se on ketjuhallintaa. Kaikilla on näin ollen samat taidot ja tieodot. Saan johtaa itse ja miten haluan, kunhan teen sen oikein. Saan kysyä neuvoa, mutta päätökset teen itse. Helpottaa, kun annetaan riittävä vapaus aidosti toimia yrittäjänä.”-Yrittäjä, Opteam*

Yhdestoista kysymys käsitteli talousjohtamisen haasteita franchising näkökulmasta. Kysymykseen tuli kahdenlaisia vastauksia. Osassa ketjuista

jokainen yritys hoitaa talousjohtamisen ja siihen liittyvät asiat, kuten palkkahallinnon itse, parhaaksi katsomallaan tavalla. Osassa taas on yhteinen taloushallinto-osasto kaikille ketjuun kuuluville yrittäjille. Vaikka asiat hoidetaan eri tavalla, jokainen yrittäjä oli sitä mieltä, että asiat hoidetaan hyvin, eikä haluaisi vaihtaa toimintatapaa. Franchisingin kannalta haasteita talousjohtamiseen liittyen oli se, että on tarkat tulostavoitteet, jotka ovat yhdessä sovittuja franchising-antajan kanssa, ja näin ollen töitä on tehtävä, jotta niihin päästään. Se koetaan sekä hyvänä että haastavana tekijänä. Myös yhteyden taloushallinto-osaston ja yrittäjien kesken sanottiin olevan liian köykäistä. Emoyhtiö katsoo asioita ketjun kannalta ja yrittäjä omalta kannaltaan. Yhteyden pitäisi olla jatkuvaa ja muutoksiin olisi reagoitava nopeammin, jotta saataisiin kaikki hyöty pakollisesta taloushallinto-osastosta.

*”Haasteena tietysti on se, että meidän saadaan franchising antajalta tulostavoitteet ja liikevaihtotavoitteet ja meidän täytyy lunastaa ne tavoitteet. Meidän tehtävä on sitten saada ne tällä omalla talousajattelulla toteutumaan jollakin lailla. Jos joksus ei onnistu myynnillä, niin sitten se on otettava jostain muualta. Ei oo ihan sama onko liikevaihto yksi, kaksi vai kolme miljoonaa, vaan sen on oltava se mikä yhdessä määritellään. Kun lähtee franchising yrittäjäksi talousluvut annetaan aika faktasti meillä ja varmaan muuallakin. Franchising antaja haluaa omansa. Meillä se maksu maksetaan liikevaihdosta niin ilmanmuuta he ovat kiinnostuneita, että se liikevaihto toteutuu. – Yrittäjä, Vmp*

*”Helpottaa äärettömästi. Jos mä olisin yksityisyrittäjänä, mä en olisi sellaisen ison tilitoimiston kanssa yhteydessä kuin nyt. Kun tekee isojen toimijoiden kanssa yhteistyötä, niin voi yrittäjänä nukkua yönsä hyvin, kun tietää, että hommat toimii.” –Yrittäjä, Opteam*

Kahdestoista kysymys käsitteli laatujohtamista ja sen haasteita franchising yrityksessä. Tämäkin asia koettiin helpoksi franchising ketjuun kuulumisen vuoksi. Asiat on mietitty valmiiksi. Osassa ketjuissa on oma laatujohtaja, joka valvoo tilannetta. Näin ollen laatujohtaminen on tehty jokapäiväiseksi, eikä sitä tarvitse sen erityisemmin miettiä. Niissä ketjuissa, joissa ei ole omaa laatujohtajaa, on ohjeita ja toiveita siitä, kuinka asiat hoidetaan, mutta yrittäjä itse päättää mitä tekee omassa yrityksessään. Ketjulta tulee valmiina esitteet, kattomarkkinointi,

osa koulutuksista sekä tavarantoimittajat ovat hyvin kilpailutettuja. Yrittäjien ei tarvitse itse puuttua tämänkaltaisiin asioihin, joten kokonaisuudesta ja laadusta on helppo huolehtia.

*”Onneks meillä on ketjussa oma laatujohtaja, joka valvoo sitä jokapäiväisesti. Se kulkee siinä arjessa mukana. Meillä se on laitettu yhtä jokapäiväiseksi asiaksi kun esimerkiksi haastattelut tai palkkahallinto, niin siinä ei sillätavalla oo haasteita, vaan se on niinkun valmiiksi mietitty.”-Yrittäjä, Vmp*

*”On tärkeää, että kaikki toimivat samallatavalla. Jos iisalmessa mokataan, se koskee meitä kaikkia. Siksi ketjua johdetaan jämäkästi ja kriittisistä asioista pidetään todella kovaa kiinni. Toiminta on julmaa, jos joku mokaa. Jos tekee sellaisen mokaan mikä on franchising sopimuksen vastainen ja purkuperusteinen se on sitten kuukausi aikaa kerätä kamat ja lähteä kävelemään.”-Yrittäjä, Opteam*

Kolmastoista ja viimeinen kysymys käsitteli markkinointia ja sen haasteita franchising näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin sekä kattomarkkinoinnista että paikallismarkkinoinnista. Jokainen haastateltava, lukuunottamatta yhtä, koki markkinoinnin onnistuneeksi. Yrittäjät maksavat tietyn prosentin liikevaihdostaan, jolla ketju hoitaa kattomarkkinoinnin. Paikallismarkkinointia muutamassa yrityksessä edellytetään ja siihen on varattava tietty summa. Muutama yritys taas ei käytä paikallismarkkinointia, vaan he kokevat kattomarkkinoinnin riittävän. Yrittäjät saavat siis paikallisesti itse päättää missä mainostavat ja kuinka paljon. Tämä voisi olla haaste, mutta haastateltavat eivät sitä niin nähneet. Yksi yrittäjä sanoi kattomarkkinoinnin olevan epäoikeudenmukaista, eikä siinä näin ollen ole onnistuttu. Jokainen ketjun yrittäjä maksaa saman prosentuaalisen summan markkinointiin, mutta markkinointi kohdistuu pääkaupunkiseudulle ja tiuhaan asutetuille alueille. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjät, jotka työskentelevät syrjemmällä, joutuvat kattomarkkinoinnin lisäksi käyttämään huomattavasti enemmän rahaa paikallismarkkinointiin kuin muut, tavoittaakseen saman verran potentiaalisia asiakkaita.

*”Meille on asetettu vuodessa tietty summa mikä meidän pitäis käyttää markkinointiin ja kattomarkkinointi meillä on aika raju. Me annetaan 2 % meidän liikevaihdosta kattomarkkinointiin, jokainen yksikkö. Eli se on tosi iso satsaus. Joka vuoden lopussa*

*päätetään missä ollaan mukana. Itse päätetään mitä tehdään ja missä, mutta se vaaditaan että sitä paikallismarkkinointia on.” – Yrittäjä, Vmp*

*”Ketju hoitaa kattomarkkinoinnin. Suomessa yrittäjät muodostavat markkinointitiimin, joka hallinnoi markkinointia, ja x määrä ihmisä sitä pyörittää. Meillä ei ole paikallismarkkinointia, koska emme koe, että tarvitsisimme sitä. Toki sitä saa tehdä niin paljon kuin haluaa.”- Yrittäjä McDonald’s*

#### 4.4 Tutkimustulosten johtopäätökset

Tutkimustuloksista voi huomata, että jokainen haastatelluista oli sitä mieltä, että franchising ketjuun kuulumisesta on enemmän hyötyä kuin haittaa. Ketjuun kuulumisella koettiin olevan helpottavia tekijöitä, niin johtamisen kannalta, kuin muidenkin päivittäisten asioiden hoitamisessa. Suurimpana haasteena esiin tuli se, että ketjussa on tärkeää onnistuminen ja oikeanlaisten ihmisten löytäminen. Jos joku epäonnistuu, koko ketju epäonnistuu. Franchising sopimuksessa on tarkoin määritelty tulostavoitteet, joihin yrittäjän on päästävä. Jos tavoitteet eivät täyty myynnillä, on keksittävä jotain muuta. Henkilökemiat ovat tärkeässä osassa franchising ketjussa toimimisessa. Monet haastateltavista mainitsivat, että erimielisyydet voisivat olla ongelma, mutta omalla kohdallaan he eivät katsoneet siitä koskaan koituneen ongelmia. Eräs yrittäjä sanoi, että franchising yrittäjäksi ei voi ryhtyä, jos ei ole valmis siihen, että ohjeita ja määräyksiä tulee ylemmältä taholta. Tämä pitää varmasti paikkansa haastateltujen yrittäjien kohdalla, koska heillä ei ongelmia ole ollut franchising antajiensa kanssa. Myös kollegoiden tuki auttaa franchising ketjussa toimimista. Yrittäjät voivat yhdessä keskustella asioista ja miettiä, mitkä ratkaisut ovat hyviä. Ilman ketjua he joutuisivat tekemään ratkaisut yksin ilman toista mielipidettä ja tukea.

Tutkimustulokset ovat samankaltaisia kuin mitä voi lukea franchisingia käsittelevistä kirjoista. Suurimmiksi haasteiksi franchising toimintamuodossa on sanottu olevan henkilökemiat ja niiden puuttuminen. Yhteistyötaidot korostuvat, kun on oma paikka johdettavana, johon kuitenkin saadaan määräyksiä ylemmältä taholta. Franchising-yrittäjä ei voi ajatella vain omaa yritystään, vaan koko ketjun menestys on otettava huomioon. Tätä varten on olemassa franchisingsopimukset, joilla pyritään varmistamaan, että asiat hoituvat kaikissa yrityksissä mutkattomasti

ja ketjun etua ajatellen. Tästä tilanteesta todettiin siis olevan sekä suurta etua että haittaa. Yrittäjät sanoivatkin, että on ehdottoman tärkeää, että ketjuun valitaan sopivat yrittäjät, ja että yrittäjäksi ryhtymisen kriteerit ovat tarpeeksi korkealla. On kaikkien etu, että yrittäjät tulevat toimeen keskenään, ja että kaikki pyrkivät yhteiseen päämäärään. Tällöin ketjusta tulee kantava voima jokaiselle siihen kuulualle.

Maanlaajuiseen ketjuun osana kuuluminen ei aina ole helppoa. Koko ketjulle laaditaan yhteisiksi ne strategiat, joiden mukaisesti jokaisen toimipisteen ja yrittäjän on toimittava. Tästä koituu yksi suurin haaste franchising-yrittäjille. Alueelliset erot vaikuttavat paljon toimintaan ja siihen, miten toimipistettä johdetaan. Tämä asettaa yrittäjät eriarvoiseen asemaan, mikä koetaan epäreiluna ja näin ollen myös toimintaa vaikeuttavana tekijänä. Pieniä erimielisyyksiä ja näkemyseroja voi myös silloin tällöin olla franchising-antajan ja franchising-ottajan välillä, mutta ne hoituvat yleensä puhuen. Loppujen lopuksi franchising-antaja kuitenkin päättää suuret linjat ja yrittäjän on niihin taivuttava.

Tutkimustulosten mukaan edellämainitut seikat olivat suurimmat ja lähes ainoat johtamista ja yritystoimintaa vaikeuttavat asiat franchising näkökulmasta. Siten tutkimuskysymykseen, ”mitä johtamisen haasteita franchising yrittäjillä on”, vastauksena on, että suuria haasteita ei juurikaan ole. Haasteet syntyvät enimmäkseen muista tekijöistä, kuin franchising ketjuun kuulumisesta.

Johtopäätöksenä tutkimustuloksista voidaan sanoa, että yrittäjät ovat tyytyväisiä päätöksestään lähteä franchising-yrittäjäksi. Ketjun tuki koetaan merkittävänä asiana onnistumisessa ja tuloksen tekemisessä. Voidaanko kuitenkin sanoa, että asiat ovat aina näin hienosti? On mahdollista, että tähän tutkimukseen osallistuneet yrittäjät ovat myös onnistuneet oman panostuksensa vuoksi ja juuri onnistumisen takia lähtivät mukaan tähän tutkimukseen.

Alla olevassa taulukossa ovat tutkimuksesta ilmi käyneet franchisingyritysmuodon hyvät- ja huonot puolet.

Franchisingin hyvät puolet	Franchisingin huonot puolet
Valmis konsepti; tuotteet, markkinointi, taloushallinto ja juridinen apu	On löydettävä oikeanlaiset ihmiset ketjun maineen vuoksi
Koulutukset henkilöstölle	Jos joku epäonnistuu, koko ketju epäonnistuu
Tunnettu brändi ja maine takana	Tarkat tulostavoitteet, joihin on päästävä
Ketjun ja kollegoiden tuki ja apu	Koko maalle tehty strategia ei toimi joka paikassa samalla tavalla
Valmiit raamit joiden mukaan toimia	
Voi keskittyä johtamiseen ja tuloksen tekoon valmiiksi mietittyjen asioiden vuoksi	
Pelissäkäntöjen puitteissa saa tehdä mitä haluaa	

Kuva 2. Franchisingin hyvät ja huonot puolet tutkimustulosten valossa

Yrittäjien tasa-arvoisuuden parantamiseksi ketjuissa voitaisiin huomioida paremmin maantieteelliset seikat. Kattomarkkinointiin laitettavat prosentuaaliset summat voitaisiin esimerkiksi laskea sen mukaan, kuinka paljon markkinoinnista on hyötyä kullekin toimipisteelle. Haja-asutusalueiden yrittäjät voisivat maksaa pienempää osuutta, koska he joutuvat panostamaan enemmän paikallismarkkinointiin. Kyseinen ongelma ei koske kaikkia franchising-ketjuja, vaan tuli esille muutamasta haastattelusta. Franchising-antajan ja franchising-ottajan näkemyserojen kohdalla korostuu oikeanlaisten ihmisten löytäminen ja perehdytys ketjun tavoille. Muuta asialle ei voida tehdä, kuin antaa ketjun raamien puitteissa kaikille riittävästi vapauksia johtaa omaa yritystään.



#### 4.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

”Laadulliselle tutkimukselle ominaiset reliabiliteetin ja validiteetin osoittamistavat voi ryhmittää kahden otsikon alle. Ensimmäistä näistä voi pitää perustasona, toinen riippuu tutkijan omasta filosofiasta. Vaatimus havaintojen toistettavuudesta on yksi tieteellisen tutkimuksen kulmakivistä, sillä jos havainnot eivät ole toistettavissa, ei ulkopuolisilla tutkijoilla ole mahdollisuutta kiistää tutkijan tulkintaa. Jos havainnot on mahdollista toistaa, voidaan todeta, että ilmiö on todellinen ja esitetty tulkinta voidaan hyväksyä.” (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 258.)

##### Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Sen avulla varmistetaan onko tutkimustulokset pystytty kuvaamaan totuudenmukaisesti ja tarkasti. Validiteetti on silloin hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Jos tutkimuksesta selviää, että tutkimustulos vastaa tiedossa olevaa teoriaa tai pystyy sitä parantamaan tai tarkentamaan, on tulos silloin validi. Jos validiteetti puuttuu kokonaan, on tutkimus silloin täysin arvoton. (Hiltunen 2009.) Validiteettitarkkailun perusteella pyritään välttämään kaksi tutkimuksen kannalta keskeistä virhepäätelmää. Eli tilanteet, joissa uskotaan, että jokin tulos on tosi vaikka se sitä olisikaan ja sama päinvastoin. Validi tieto tarkoittaa yleisimmin sitä, että tutkijan on pystyttävä todistamaan, ettei löydetty tieto perustu esimekiksi väärin haastattelukysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisissä tilanteissa. Tuloksia pitäisi myös pystyä yleistämään jo tiedossa olevaan tietoon tai perusasioihin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 254-255.)

Haastattelun kysymysten asettelu ja merkittävyys ovat tärkeitä seikkoja opinnäytetyön laadun ja luotettavuuden kannalta. Tutkimustuloksia analysoidessa huomasi, kuinka tyytyväisiä yrittäjät olivat siitä, että olivat osa franchising ketjua eivätkä yksityisyrittäjiä. Tämä tulos oli hieman erilainen, kuin mitä tutkimuksen alkaessa osasin odottaa. Tutkimuksen validius kärsi siitä, että haastattelurungon kysymyksiä ei testattu mitenkään ennen haastatteluita, myös eri tutkimusmenetelmien käyttö jäi vähäiseksi. Tutkimuksen tulokset perustuvat ainoastaan haastattelukysymyksiin sekä haastattelijan havainnointiin haastattelun

aikana. Tuloksia läpikäydessä kävi selväksi, että kysymyksissä olisi voitu painottaa vielä enemmän franchising-antajan ja franchising-ottajan käytäntöjen ja mielipiteiden eroja. Päätelmien teko oli hieman haastavaa osittaisten niukkojen vastausten vuoksi. Uskaltaisin kuitenkin kaikesta huolimatta sanoa, että tutkimus selvittää sitä mitä sen oli tarkoituskin selvittää. Kysymys johtamisen haasteista franchising näkökulmasta sai vastauksensa, vaikka vastaus olikin hieman erilainen, kuin mitä alussa osattiin odottaa.

### Reliabiliteetti

Reliabiliteetti kertoo sen, miten todistettavasti ja luotettavasti tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä tutkii haluttua ilmiötä. Reliabiliteetin avulla tutkitaan tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä, tulisiko tuloksesta samanlainen jos tutkimus toistettaisiin. (Hiltunen 2009.)

Koskinen ym. (2005, 255) kertovat reliabiliteetilla ymmärrettävän neljää asiaa:

- Yhdenmukaisuutta, joka kertoo miten eri tutkimustavat tutkivat samaa asiaa. Yhdenmukaisuutta ilmaistaan tutkimustapaa vaihtamalla. Esimerkiksi varmistamalla tutkimustulokset haastatteluin ja tilastoin.
- Instrumentin tarkkuutta, jolla tutkitaan toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus. Tämä varmistetaan esimerkiksi kysymällä sama kysymys useaan kertaan.
- Instrumentin objektiivisuutta, tällä tarkoitetaan miten muut ymmärtävät havainnon tekijän tarkoituksen. Tämä voidaan tarkistaa käyttämällä useaa havainnoijaa saman asian tarkasteluun.
- Ilmiön jatkuvuutta, joka ilmaisee havainnon jatkuvan samankaltaisuuden. Tämä voidaan tarkistaa tekemällä havaintoja eri aikoina.

Haastattelukysymykset olivat tutkimuksessa samat jokaiselle haastateltavalle, joten vastaukset ovat verrattavissa ja analysoitavissa. Jos tutkimus toistettaisiin, tulisi vastauksista todennäköisesti samankaltaisia. Tutkimustulokset ovat verrattavissa teoriaosuudessa esiteltyihin franchisingtoiminnan mahdollisiin haasteisiin, esimerkiksi siihen, että henkilökemiat ovat hyvin merkityksellisiä franchisingtoiminnassa menestyttäessä. Kun yrittäjä tietää, mitä häneltä odotetaan

ja velvoitetaan, ei suuria ongelmia synny. Näiden seikkojen vuoksi uskoisin tutkimuksen olevan reliaabeli. Kuitenkin on pieni mahdollisuus, että tähän tutkimukseen osallistuivat sellaiset yrittäjät, joilla ei ole ongelmia johtamisessa. On mahdollista, että yrittäjät, joilla on hankaluuksia johtamisessa, eivät halua vastata johtamiseen liittyviin kysymyksiin. Siten se, että he eivät lähteneet mukaan haastatteluun, saattoi aiheuttaa tulokseen vääristymän.. Kuitenkin jos samat tai samankaltaiset yrittäjät vastaisivat tutkimukseen uudestaan, tulisi tutkimuksen tuloksesta todennäköisesti lähes samankaltainen.

#### 4.6 Mahdolliset jatkotutkimuskohteet

Yritysmuotona franchising ei sovi kaikille. Tämä tuli tutkimuksesta selkeästi ilmi. Tähän tutkimukseen osallistuneet yrittäjät eivät kokeneet franchisingin vaikeuttavan juurikaan johtamistaan tai muitakaan päivittäisiä asioita. Päinvastoin, he kokivat sen tuovat enemmän apua yrittäjyyteen. Jos asiat eivät ole niinkuin itse haluaisi, on se vain hyväksyttävä, jos haluaa olla osa franchising ketjua. Tämä on juuri se asia, miksi tämä yrittäjyysmuoto ei sovi kaikille. Tämän tutkimuksen pohjalta voisi tutkia minkälaiset ihmiset hakeutuvat juuri franchising-yrittäjiksi ja mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia siihen vaaditaan. Olisi mielenkiintoista tutkia, onko esimerkiksi tähän tutkimukseen osallistuneilla yrittäjillä jotain yhteistä, minkä vuoksi juuri he sopivat franchising yrittäjiksi ja menstyvät siinä. Tutkimuksen rinnalle voisi myös tehdä tutkimuksen yksityisyrittäjistä ja heidän mahdollisista haasteistaan johtajuudessa. Tuloksia voitaisiin verrata ja katsoa, kuinka paljon ketjuun kuulumisella on tosiaan vaikutusta verrattuna yksityisyrittäjyyteen.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli johtamisen haasteet franchising-yrityksessä. Opinnäytetyö koostui teoreettisesta viitekehystä sekä empiirisestä osiosta. Teoreettinen viitekehys pohjautui franchisingiin ja johtamiseen liittyvään kirjalliseen sekä sähköiseen lähdemateriaaliin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtamisen haasteita franchising-yrityksessä ja sitä, kokevatko franchising-yrittäjät ketjuun kuulumisen enemmän positiivisena vai rajoittavana tekijänä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista, eli laadullista, tutkimusmenetelmää hyödyntäen ja sitä tehdessä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimukseen osallistui viisi Lahtelaista franchising-yrittäjää eri aloilta. Tutkimus suunniteltiin ja toteutettiin keväällä 2013.

Tutkimustuloksista selvisi, että franchising-yrittäjät eivät näe ketjuun kuulumista haasteellisena. Ketjun tuki koetaan pääsääntöisesti enemmän hyödyttävänä ja auttavana tekijänä. Yrittäjät olivat sitä mieltä, että franchising-yrittäjänä ei voi toimia, jos ei hyväksy sitä tosiasiaa, että säädöksiä ja ohjeistuksia tulee ketjulta ja että niitä on noudatettava. Suurimpana haasteena nousi esille henkilövalinnat ja -kemat. Koska on kyse ketjusta, on oikeanlaisten yrittäjien löytyminen tärkeää koko ketjun menestymisen kannalta. Pienistä haasteista huolimatta kukaan haastatelluista yrittäjistä ei kadu päätöstään lähteä osaksi franchisingketjua.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET:

Chowdhury, S. 2002. Management 21C. Prentice Hall. Financial times.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2007. Kilpajuoksu tulevasta. Talentum. Helsinki.

Isoviita, A. & Lahtinen, J. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro. Helsinki.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Edita. Helsinki.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja – malleja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laakso, H. 2005. Franchising- malli yrittäjyyteen ja ketjurakentamiseen. Edita Publishing oy. Helsinki.

Mattila, K., Wathén, A., Tommila, M. & Rinkinen, P. 1998. Franchising – käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum. Helsinki.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Infor. Vantaa.

Silén, P. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. WSOY. Porvoo.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Tuunanen, M. 2009. Franchising Suomessa, quo vadis?. Franchising Suomessa 2009, Suomen Franchising-Yhdistys ry, sivut 27-28.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

#### ELEKTRONISET LÄHTEET:

Auvinen, J. Lukander ja Ruohola Oy, Franchising-toiminnan aloittamiseen ja päättymiseen liittyviä kysymyksiä 2012 [viitattu 08.02.2013]. saatavissa: <http://www.llr.fi/index.php?page=b6471462ef746a2ce40a74ae1ae7cf9>

2012 Franchise 500 Rankings, Entrepreneur 2013 [viitattu 26.03.2013]. Saatavissa: <http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/franchise500-115608/2012,-1.html>

Franchising-yrittäjyys, uranus 2013 [viitattu 08.02.2013]. Saatavissa: <http://www.uranus.fi/artikkelit/nayta/franchising-yrittajyys/2022>

Hiltunen, L. Graduryhmä 18.2.2009, Validiteetti ja reliabiliteetti, Jyväskylän yliopisto [viitattu 14.03.2013]. Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Lampinen, H. Franchising- yrittäjyys, Tiimiakatemia, 2011 [viitattu 27.03.2013]. Saatavissa: <http://essee pankki.tiimiakatemia.fi/franchising-yrittajyys/>

Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu, Joensuu.fi 2013 [viitattu 24.03.2013]. Saatavissa: <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3.htm>

Skurnik, H. Franchising toiminnasta, Helsingin seudun kauppakamari 2005 [viitattu 13.02.2013]. Saatavissa: <http://www.helsinki.chamber.fi/neuvontapalvelut/artikkelit/sopimusasiat/franchisingtoiminnasta.1264.news>

Sopimusohjaushanke- johtoryhmä, yritysten yhteistyö ja franchising- sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus, Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002 [viitattu 13.02.2013]. Saatavissa: [http://www.yrittajat.fi/File/17e62f9a-4278-4fa8-afef-e0aa10e85b98/yritysten\\_yhteistyo\\_ja\\_franchising%20\\_julkaisu.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/17e62f9a-4278-4fa8-afef-e0aa10e85b98/yritysten_yhteistyo_ja_franchising%20_julkaisu.pdf)

Savolainen, T. Strateginen vs. operatiivinen johtaminen- hallituksen käsissäkö yrityksen menestys? [viitattu 18.01.2013]. Saatavissa: [http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/TSavolainen/STR\\_lectures5.pdf](http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/TSavolainen/STR_lectures5.pdf)

Suomen franchising-Yhdistys ry, Yhteen veto Suomen Franchising-Yhdistyksen historiasta 1988-1998. [viitattu 22.03.2013]. Saatavissa: <http://www.franchising.fi/yhdistyksen-historia>

Sydänmaanlakka, P. Tulevaisuuden työyhteisö ja johtamisen haasteet. 2009 [viitattu 18.01.2013]. Saatavissa: <http://wiki.eoppimiskeskus.fi/download/attachments/1805529/Pentti+Syd%C3%A4nmaanlakka.pdf?version..>

Lindfors, K. Mistä tiedät oliko prosessien kuvaamisesta hyötyä? 2012 [viitattu 24.03.2013] Saatavissa: [http://www.tietoviikko.fi/cio/artikkelit/parhaat\\_kaytannot/mista+tiedat+oliko+prosessien+kuvaamisesta+hyotya/a846219](http://www.tietoviikko.fi/cio/artikkelit/parhaat_kaytannot/mista+tiedat+oliko+prosessien+kuvaamisesta+hyotya/a846219)

Työturvallisuuskeskus TTK. Työelämän kehittäminen, johtaminen [viitattu 15.01.2013]. Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Virtanen, L. Laatujohtaminen 2006 [viitattu 29.01.2013]. Saatavissa: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20062/ST062-08A.pdf>

Vmp.fi 2013 [viitattu 13.03.2013]. Saatavissa: [http://www.vmp.fi/Suomi/fi/VMP\\_Group/VMP\\_Group/](http://www.vmp.fi/Suomi/fi/VMP_Group/VMP_Group/)

Yritys-Suomi, johtaminen [viitattu 18.01.2013]. Saatavissa: [http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=palp\\_johtaminen](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_johtaminen)

## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelukysymykset

1. Kauan olet toiminut franchising yrittäjänä?
2. Miksi lähdit yrittäjäksi?
3. Minkä takia valitsit franchising yrittämisen täysin oman yrityksen sijaan?
4. Mihin asioihin koet saaneesi eniten apua franchising-antajaltasi?
5. Mihin asioihin olisit kaivannut enemmän apua franchising-antajaltasi?
6. Onko jotain mitä haluaisit muuttaa johtamisessa? (esimerkiksi enemmän vastuuta ja valtaa itsellesi? Onko kädet liian sidotut johtamista ajatellen?)
7. Mikä on haastavinta franchising yrittäjänä toimimisessa?
8. Mitä mieltä olet, onko johtaminen franchising yrityksessä helpompaa vai vaikeampaa kuin muunlaisessa yrityksessä?
9. Minkälaisia haasteita koet olevan oman ja franchising- antajan näkemyksien yhdistämisessä strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa?
10. Mitkä asiat koet haasteellisimmiksi henkilöstönjohtamisessa franchisingin kannalta?
11. Mitä talousjohtamisen haasteita yrityksessäsi koet olevan franchisingin kannalta?
12. Mitä laatujohtamisen haasteita yrityksessäsi koet olevan franchisingin kannalta?
13. Mitä markkinoinnin johtamisen haasteita koet olevan yrityksessäsi franchisingin kannalta? (esimerkiksi saatko franchising-antajaltasi tarpeeksi tukea kattomarkkinoinnin muodossa ja saakotko muuta tukea paikallismarkkinointiin?)



## LIITE 2. Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt

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

### 1. FRANCHISETOIMINNAN MÄÄRITTELY

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

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

## 2. JOHTAVAT PERIAATTEET

### 2.1

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

### 2.2

Franchise-antajan velvollisuudet

Franchise-antajan on:

- käytettävä liiketoimintakonseptiaan menestyksellisesti kohtuullisen ajan ainakin yhdessä toimipisteessä ennen franchisetoiminnan aloittamista
- oltava ketjun toiminimen, tavaramerkkien tai muiden liiketunnusten omistaja tai niiden laillisen käyttöoikeuden haltija
- tarjottava yksittäiselle franchiseyrittäjälle alkukoulutus ja koko sopimuksen voimassaoloajan jatkuvaa kaupallista tai teknistä ohjausta.

### 2.3

Yksittäisen franchiseyrittäjän velvollisuudet

Yksittäisen franchiseyrittäjän on:

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

- pidättäydyttävä franchise-antajan know-how'n ilmaisemisesta kolmansille osapuolille sopimuksen voimassa ollessa ja sen jälkeen.

## 2.4

### Molempien osapuolten velvollisuudet

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

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

## 3. YRITTÄJÄREKRYTOINTI, MAINONTA JA TIETOJENANTO

### 3.1

Rekrytointi-ilmoittelu ei saa sisältää monimerkityksellisiä tai harhaanjohtavia ilmaisuja.

### 3.2

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

### 3.3

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

### 3.4

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

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

## 4. YKSITTÄISTEN FRANCHISEYRITTÄJIEN VALINTA

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

## 5. FRANCHISESOPIMUS

### 5.1

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

### 5.2

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

### 5.3

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

### 5.4

Sopimuksen tulee sisältää vähintään seuraavat ehdot:

- franchise-antajan oikeudet
- yksittäisen franchiseyrittäjän oikeudet
- franchiseyrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut
- franchise-antajan velvollisuudet
- franchiseyrittäjän velvollisuudet
- franchiseyrittäjän maksuvelvollisuutta koskevat ehdot
- sopimuksen voimassaoloaika koskeva ehto. Voimassaoloajan tulee olla niin pitkä, että franchiseyrittäjällä on sopimusaikana mahdollisuus kuolettaa franchisetoimintaan liittyvät alkuinvestointinsa
- perusteet sopimuksen mahdolliselle uudistamiselle
- ehdot, joilla franchiseyrittäjä voi myydä tai siirtää franchisetoiminnan ja franchise-antajan siirtoon liittyvät oikeudet

- määräykset, jotka koskevat franchiseyrittäjän oikeutta käyttää franchise-antajan tunnuksia, (toiminimeä, tavaramerkkiä tai muuta liiketunnusta)
- määräykset, jotka koskevat franchise-antajan oikeutta muuttaa franchisejärjestelmää ottamalla käyttöön uusia tai muutettuja menetelmiä
- sopimuksen irtisanomista koskevat määräykset
- ehdot, jotka koskevat franchise-antajalle tai muulle omistajalle kuuluvan aineellisen ja aineettoman omaisuuden välitöntä luovuttamista sopimuksen päättymisen yhteydessä

## 6. EETTISET SÄÄNNÖT JA MASTER-SOPIMUS

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

(Suomen franchising- Yhdistys Oy, 2013)

