

# **SUOMALAISEN FRANCHISING-YRITYKSEN MARKKINOINTISTRATEGIAN KANSAINVÄLINEN SOPEUTTAMINEN**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Ninni Kekki

Ohjaajat:  
KTT Jaana Tähtinen  
KTM Tuomas Pohjola  
KTT Tuula Mittilä

15.11.2017  
Pori



## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkielman taustaa .....	6
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja keskeiset rajaukset .....	7
1.3	Tutkielman tieteenfilosofia ja tutkimusmenetelmä .....	8
1.4	Tutkielman rakenne .....	9
2	KANSAINVÄLINEN SOPEUTTAMINEN .....	10
2.1	Liiketoiminnan kansainvälinen laajentaminen .....	10
2.2	Kulttuuriin sopeuttaminen .....	10
2.2.1	Kulttuuriset tasot ja symboliikka .....	13
2.2.2	Liiketoimintaympäristön vaikutus sopeuttamiseen .....	15
2.3	Markkinointimixin sopeuttaminen .....	17
2.3.1	Tuotteen sopeuttaminen .....	17
2.3.2	Hinnan sopeuttaminen .....	20
2.3.3	Saatavuudenn sopeuttaminen .....	20
2.3.4	Markkinointiviestinnän sopeuttaminen .....	21
2.3.5	Ympäristön vaikutus 4P:n sopeuttamiseen .....	23
3	FRANCHISING-YRITYS KÄYTÄNNÖSSÄ .....	24
3.1	Franchising-toiminnan taustaa .....	24
3.2	Franchisingin eri muodot .....	24
3.3	Franchise-antajan ja -ottajan välinen suhde .....	26
3.4	Franchising markkinoinnin näkökulmasta .....	27
3.5	Kansainvälistyvä franchising .....	28
3.6	Franchising Suomessa .....	30
4	FRANCHISING-YRITYKSEN SOPEUTTAMINEN KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE .....	32
4.1	Kansainvälisen markkinointistrategian sopeuttamisen malli .....	32
4.2	Franchising-yrityksen sopeuttamisen haasteet .....	33
4.3	Kansainvälistä laajentamista koskevat teoreettiset viitekehykset .....	34
4.4	Sopeuttamistasoon vaikuttavat tekijät ja sopeuttamisstrategia .....	35
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	38
5.1	Tutkimuskohteiden esittely .....	38
5.1.1	Arnolds .....	38
5.1.2	M Room .....	38
5.1.3	Hesburger .....	39
5.2	Metodologiset valinnat .....	39
5.3	Aineiston keruu ja analysointi .....	41

6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	43
6.1	Haastattelun tulokset.....	43
6.1.1	Arnolds .....	43
6.1.2	M Room.....	47
6.1.3	Hesburger .....	52
6.2	Tutkimustulosten tulkintaa .....	57
7	LOPUKSI .....	61
7.1	Yhteenveto .....	61
7.2	Teoreettiset johtopäätökset .....	63
7.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....	63
7.4	Tutkimuksen arviointi.....	65
7.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	66
	LÄHTEET.....	68
	LIITTEET .....	75
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	75

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1: KULTTUURISET TASOT	11
KUVIO 2: SOPEUTTAMISPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	16
KUVIO 3: TUOTTEEN JA MARKKINOINTIViestinnän sopeuttamisen VIITEKEHYS	18
KUVIO 4: HINNAN SOPEUTTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	23
KUVIO 5: FRANCHISING-TOIMINNAN KAKSI JAOTTELUTAPAA	25
KUVIO 6: TOIMINTAVAIHTOEHDOT KANSAINVÄLISTYVÄLLE FRANCHISING-YRITYKSELLE	29
KUVIO 7: KANSAINVÄLISEN MARKKINOINTISTRATEGIAN STANDARDISOINNIN/SOPEUTTAMISEN KÄSITTEELLINEN MALLI	32
KUVIO 8: SOPEUTTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA SOPEUTTAMISSTRATEGIA	36

**TAULUKKOLUETTELO**

TAULUKKO 1: MARKKINOINTIMIXIN SOPEUTTAMISEEN VAIKUTTAVAT

TEKIJÄT JA SOPEUTTAMISSTAVAT 22

TAULUKKO 2: PERUSTIEDOT HAASTATTELUISTA 41

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Franchising yritysmuotona on enenevässä määrin maailmanlaajuisesti tärkeässä asemassa ja franchising-yrityksillä on suuri vaikutus maailmantalouteen. (Forte & Carvalho 2013, 381.) Franchising-mallia on tutkittu monelta kantilta, niin franchise-antajan kuin -ottajankin näkökulmasta, mutta enemmän tutkimusta ja huomiota kirjallisuudessa ansaitsisivat myös franchising-mallin kansainvälisen laajuuden ja kehityksen ymmärtäminen. Sekä teoreettista että empiiristä huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten franchising-yritykset sopeuttavat sopimuskäytäntöjään ja liiketoimintaansa eri markkinoille ja institutionaalisiin konteksteihin. (Lafontaine 2014, 23–24.) Franchising ja kansainvälistyminen ovat teemoja, joita käsitellään useissa tutkimuksissa, mutta näiden kahden teeman yhdistelmää on tutkittu valitettavan vähän. Franchising-muodon kansainvälistymistä on tutkittu vasta hyvin vähän, mikä tuo lisäarvoa tutkimukselle. (Forte & Carvalho 2013, 380–381.)

Tutkijat kiistelevät jatkuvasti liiketoiminnan standardisoinnin ja sopeuttamisen parimmuudesta. Standardisoinnin lähtökohtana on liiketoiminnan samankaltaisuus ympäri maailman, kun taas sopeuttamisessa lähestytään jokaista markkina-aluetta eri tavalla. Usein päätös standardisoinnin ja sopeuttamisen välillä on tehtävä monen yritystoiminnan osa-alueen, kuten esimerkiksi strategian, henkilöstön ja markkinoinnin kohdalla. (Ang & Massingham 2007, 6.) Päätökseen vaikuttavat suuresti laajentamisen olosuhteet; mille ulkomaiselle markkina-alueelle ollaan laajentamassa ja minä ajankohtana (Theodosiou & Leonidou 2003, 141). Standardisointi on käytännössä franchising-toiminnan lähtökohtana. Standardisoidulla liiketoimintamallilla yritys säilyttää franchising-järjestelmän identiteetin, mikä johtaa helpompaan tunnistettavuuteen. Toisaalta eri yksiköt toimivat usein hyvinkin erilaisissa kilpailuympäristöissä synnyttäen tarpeen sopeuttaa liiketoimintamallia. (Croonen 2005, 8.)

Standardisoinnin puolustajien mielestä kuluttajien perustarpeet ovat homogeeniset, joten sopeuttamista ei tarvita. He myös vetoavat siihen, että sopeuttamisesta aiheutuu paljon kustannuksia ja että se ei välttämättä ole kannattava strategia, etenkin vaikeasti erilaistettavissa olevilla aloilla, kuten teollisuudessa. (Ang & Massingham 2007, 6.) Levitt (1983, 92–93) väitti jo muutama vuosikymmen sitten, että globalisaation myötä markkinat ovat homogeenisoituneet niin paljon, että yritykset voivat markkinoida identtisiä tuotteita ja palveluita maailmanlaajuisesti standardisoitujen markkinointiohjelmien avulla. Levittin näkemyksen mukaan globalisaation myötä myös teknologia on yhdenmukaisempaa ja asiakkaiden tarpeet, maut ja mieltymykset ovat homogeenisoituneet ympäri maailman. Hänen mukaansa yritysten tulee oppia toimimaan siten, että koko

maapallo näyttäytyisi yhtenä suurena markkina-alueena ja pinnalliset alueelliset ja kansalliset erot jätettäisiin huomiotta. Standardisoinnin puolesta puhujat väittävät standardisoinnin helpottuneen kansainvälisten kommunikaatiokanavien kasvun, globaalien markkinasegmenttien kasvun ja internetin tulon myötä (Theodosiou & Leonidou 2003, 142). Laakson (2005, 193) mukaan: *”Mitä pitemmälle toimintaan kuuluvat laitteet, vaiheet, menetelmät jne. voidaan yhdenmukaistaa, sitä varmemmin toimintamalli ja sillä aikaansaavat tulokset pysyvät yhtenäisinä jokaisessa verkoston yrityksessä”*.

Franchising-malli ajatellaan usein täysin standardoiduksi, mutta menestyäkseen maailmanlaajuisesti yritys ei voi vain luottaa asiakkaiden samankaltaisuuteen. Sopeuttamisen kannattajat uskovat, että maakohtaiset erot, etenkin kulttuuriin liittyvät, vaativat joustavuutta mukauttamiseen (Ang & Massingham 2007, 6). Onkvisit ja Shaw (1999,19) arvostelee standardisointi-ajattelua toteamalla, että vaikka kuluttajilla olisikin samankaltaisia mieltymyksiä, se ei välttämättä ilmene identtisenä käyttäytymisenä. Sopeuttamisen puolustajat kritisoivat standardisoinnin edustavan todellisuuden ja markkinoiden liiallista yksinkertaistamista. He myös painottavat, että yritysten lopullinen tavoite ei ole standardisoinnilla aikaan saatu kustannustehokkuus, vaan menestyksekkäällä myynnillä ansaittu pitkäaikainen tuottavuus. Sopeuttamisen kannattajien mielestä menestyksekkäs myynti saadaan aikaan sopeuttamalla toimintaa eri maissa asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Theodosiou & Leonidou 2003, 142.) Zoun ja muiden (1997, 109) mukaan sopeuttamisstrategia on välttämätön, kun koti- ja kohdemarkkinoiden välillä esiintyy suuria eroja taloudellisessa kehityksessä, hallituksen sääntelyissä, viestinnän infrastruktuurissa, markkinoiden kilpailukyvyissä ja teknisissä edellytyksissä. Standardisointi vaatii yritykseltä yleensä vähemmän resursseja kuin sopeuttaminen, mutta onko se loppujen lopuksi kannattavaa, vai tulisiko yrityksen panostaa sopeuttamiseen mahdollisten suurempien voittojen toivossa?

## 1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja keskeiset rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää suomalaisen franchising-yrityksen kansainvälistä toimintaa ja sopeuttamista, sekä mitä seikkoja tulee ottaa huomioon, kun laajennetaan franchise-toimintaa ulkomaisille markkinoille. Tutkimuksen pääongelmat ovat siten seuraavanlaiset:

- Mitä tekijöitä suomalaisen franchising-yrityksen tulisi huomioida laajentaessaan toimintaansa ulkomaille?
- Miten markkinointistrategiaa voidaan sopeuttaa?

Tutkielmassa käsitellään, mitkä tekijät johtavat sopeuttamistarpeeseen ja tutustutaan kulttuurisiin tasoihin, jotka ovat yhteydessä sopeuttamistarpeisiin. Lisäksi tutustutaan tutkimuksen kannalta olennaiseen käsitteeseen ”kansainvälinen sopeuttaminen”. Pääongelmien alaongelmat ovat siten:

- Mitkä seikat vaikuttavat sopeuttamistarpeeseen?
- Mitä tarkoitetaan kansainvälisellä sopeuttamisella?

Tutkimus rajataan koskemaan suomalaislähtöisiä franchising-yrityksiä, jotka ovat laajentaneet toimintaansa ulkomaisille markkinoille. Tutkimuskohteiksi valittiin franchising-yrityksiä palvelutoimialalta. Markkinointistrategiaa lähestytään markkinointimixin avulla ja erityisesti markkinointimixin 4P:n näkökulmasta.

### **1.3 Tutkielman tieteenfilosofia ja tutkimusmenetelmä**

Tämä tutkielma tarkastelee suomalaisen franchising-yrityksen markkinointistrategian kansainvälistä sopeuttamista teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen kautta. Tutkielmassa lähestytään tutkimuskohteista kerättyä aineistoa abduktiivisesti, eli siten, että uudet tieteelliset löydöt syntyvät, kun tarkastellaan jo olemassa olevaa teoreettista materiaalia yhdessä tehtyjen havaintojen kanssa. Abduktiivisen päättelyn avulla voidaan havainnot keskittää tiettyihin olosuhteisiin, joiden uskotaan tarjoavan uusia näkökulmia ja teorioita kyseisestä ilmiöstä. (Grönfors 1982, 33.)

Tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tarkastellaan kolmea tutkimuskohdetta, jotka ovat kaikki palvelualan franchising-yrityksiä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että saadaan hankittua kokonaisvaltaista tietoa ja aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160).

Tutkielman teoreettinen osuus on kirjoitettu kirjallisen aineiston pohjalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kirjallisia lähteitä: tilastot, aiemmat tutkimukset, selvitykset ja raportit (Koskinen, Alasuutari & Peltonen. 2005, 131). Tässä tutkimuksessa käytettiin kyseisten lähteiden lisäksi oppikirjoja ja tieteellisiä artikkeleita teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi. Lähteitä etsittäessä pyrittiin valitsemaan tasokkaita ja luotettavia lähteitä. Tutkielman empiirisen aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna, joka kohtaa monet kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat (Hirsjärvi ym. 2008, 203).



## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma noudattaa perinteistä pro gradu –tutkielman rakennetta. Tutkielma on jaettu seitsemään päälukuun. Johdanto –kappale nimensä mukaisesti johdattaa lukijan aiheen pariin. Kappaleessa kerrotaan tutkielman taustasta ja käydään läpi tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja keskeiset rajaukset. Kappaleessa selvitetään myös tutkielman tieteenfilosofiaa ja tutkimusmenetelmä. Toinen kappale käsittelee kansainvälistä sopeuttamista. Kappaleessa tutustutaan kulttuurisiin tasoihin ja kulttuuriin sopeuttamiseen, sekä markkinointimixin 4P:n sopeuttamiseen. Nämä 4P:tä ovat: tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä.

Kolmannessa kappaleessa tutustutaan franchising-yrityksen toimintaperiaatteisiin. Kappaleessa käydään läpi franchisingin eri muotoja, tarkastellaan kansainvälistyvää franchisingia, sekä franchise-antajan ja –ottajan välistä suhdetta. Lisäksi kappaleessa kerrotaan franchisingista markkinoinnin näkökulmasta ja franchising-toiminnasta Suomessa. Neljäs kappale käsittelee franchising-yrityksen sopeuttamista kansainvälisille markkinoille. Kappaleessa esitellään kansainvälisen markkinointistrategian sopeuttamisen malli, käydään läpi franchising-yrityksen sopeuttamisen haasteita, sekä tutustutaan kansainvälistä laajentamista koskeviin teoreettisiin viitekehyksiin. Luvussa esitellään myös tutkielman oma teoreettinen viitekehys: *Sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät ja sopeuttamisstrategia –malli*.

Viidennessä kappaleessa käydään läpi empiirisen tutkimuksen toteutusta. Tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä suomalaisista franchising-yrityksistä, jotka ovat laajentaneet toimintaansa ulkomaille. Yritykset ovat kahvilaketju Arnold's, miesten parturiliike M Room ja pikaruokaravintolaketju Hesburger. Kappaleessa tutustutaan myös kyseisiin yrityksiin, sekä kerrotaan tutkimuksen metodologisista valinnoista, aineiston keruusta ja analysoinnista. Kuudenteen kappaleeseen on koottu empiirisen tutkimuksen tuloksia, sekä kerrotaan tulkintoja tuloksista. Tutkimuksen tulokset käydään läpi yritys kerrallaan ja maa kerrallaan. Seitsemännessä eli viimeisessä kappaleessa kootaan yhteenveto, kerrotaan tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Tutkielman lopusta löytyy lähdeluettelo ja liitteenä on tutkimuksessa käytetty haastattelurunko.

## **2 KANSAINVÄLINEN SOPEUTTAMINEN**

### **2.1 Liiketoiminnan kansainvälinen laajentaminen**

Kansainvälistymisen taustalla on yleensä useita eri vaikuttimia. Suurten riskien vuoksi kansainvälistymispäätöstä ei koskaan tule tehdä kevyin perustein. Arvioitaessa kansainvälistymisen edellytyksiä mitataan yrityksen ja sen tuotteisiin liittyviä sisäisiä tekijöitä sekä markkinaolosuhteisiin liittyviä ulkopuolisia seikkoja. (Karhu 2002, 19.) Paliwodan (1994, 25) mukaan kauppa on ainoa kasvava taloudellinen aktiviteetti ja ilman kansainvälistä ulottuvuutta, ei olisi myöskään teollisuutta. Kilpailu todellisista suurista markkinoista alkaa vasta kansainvälisen laajenemisen myötä. (Paliwoda 1994, 25.)

Kansainvälistymisprosessin alussa yksi suurimmista haasteista on puutteet resursseista, sekä puutteet tietämyksessä. Usein lähdetäänkin liikkeelle pienemmillä resursseilla, joita sitten ajan kanssa kasvatetaan tilanteen mukaan. (Forte & Carvalho 2013, 383.) Kun kansainvälisille markkinoille ollaan suuntaamassa, tulee yrityksen ensin arvioida ajalliset ja työmääräiset resurssit, riskit ja juridiset toimenpiteet, sekä verrata niitä hyötyihin (McEntire 2011, 29).

### **2.2 Kulttuuriin sopeuttaminen**

Kulttuuri on käsitteenä hyvin abstrakti ja sille on olemassa useita eri määritelmiä. Lee ja Carter kuvailevat kulttuurin olevan jotain opittua ja omaksuttua tietyn ryhmän sisällä. Kulttuuri on jotain, mitä jaetaan ja siirretään eteenpäin. (Lee & Carter 2009, 105.) Onkvist ja Shaw lisäävät kulttuurin käsitteeseen vielä muutamia ominaisuuksia. Kulttuuri ohjailee yhteisöä ja kertoo, mikä on sallittua. Kulttuuri toimii kommunikaatio-alustana, jonka pohjalta kulttuurin jakavat ihmiset kommunikoivat keskenään. Kulttuuri on subjektiivista, eli eri kulttuuritaustaisten ihmisten käsitykset tietyistä asioista saattavat poiketa toisistaan. Kulttuuri on myös kestävä. Se siirtyy sukupolvilta toisille juurruttaen tavat ja tottumukset hankalasti muutettaviksi. Toisaalta kulttuuri on kumulatiivista ja dynaamista. Jokainen uusi sukupolvi jättää oman jälkensä kulttuuriin ja siten muokkaa sitä. Kulttuuri on jatkuvassa muutostilassa. (Onkvist & Shaw 2004, 155–156.)

Eri maissa väestön ostokäyttäytymisessä on havaittavissa usein omia kansallisia piirteitä. Albaum ja Duerr (2008, 122) määrittelevät kahdeksan eri kulttuurista tasoa, jotka tulee ottaa huomioon kansainvälisessä markkinoinnissa. (Kuvio 1)



**Kuvio 1 Kulttuuriset tasot (mukaillen Albaum & Duerr 2008, 122)**

Kulttuurin eri tasot tulee tiedostaa ja tutustua niihin, kun markkinointia suunnitellaan. Täten voidaan välttää loukkaamista kohdemaan kulttuuria, sekä ylläpitää oman tuotteen hyvää imagoa. Kohdemaalla tarkoitetaan maata, jonka markkinoille ollaan laajentamassa. Albaum ja Duerr näkevät kulttuurin kahdeksantasoisena pakettina, joista jokaisella on suuri vaikutus yhteisöön. Tasot ovat: arvot ja asenteet, koulutus, kieli ja kommunikointi, uskonto, lait, sosiaaliset rakenteet, politiikka, sekä teknologia ja materiaallinen kulttuuri (Albaum & Duerr 2008, 119–122). Tämä tutkielma ehdottaa, että kulttuuriin tasoihin lisätään myös taiteet, koska taiteet ovat olennainen osa kulttuuria ja taiteet peilautuvat tekijälle ja katsojalle vahvasti omaa kulttuurista taustaa vasten. Juncker & Balling (2016, 233) toteavat, että taiteet ovat kokemuksia, joissa taiteilija ja taiteen tulkitsija ovat kommunikaatiosuhteessa keskenään. Kommunikaatioon vaikuttavat erilaiset henkilökohtaiset mieltymykset, ymmärrys ja arvot.

Lee ja Carter painottavat, että markkinoijan tulee ymmärtää, että vierasta kulttuuria verrataan aina omaa kulttuurista taustaa vasten. Jotta markkinoija kykenee työskentelemään tehokkaasti onkin oleellista, että tämä tiedostaa ensin oman kulttuurisen taustansa tavat sekä arvomaailman ja sitä kautta ymmärtää objektiivisemmin myös vieraita kulttuureja. (Lee & Carter 2009, 106–107.) Vieras kulttuuri aiheuttaa usein stressiä, koska normit ja käytännöt ovat vieraita ja hämmentäviä. Kulttuuriset tasot muokkaavat maa-

ilmankuvaamme ja saatamme kohdata uusia ja vieraita asioita etnometrisesti. Etnometrisyys tarkoittaa taipumusta verrata omia uskomuksia ja arvoja jonkun kokemuksen ymmärtämiseen. (Usunier 2000, 413.)

Arvot ja asenteet vaihtelevat eri kulttuurien välillä, mutta myös yksilöiden välillä tietyn kulttuurin sisällä. Arvojen ja asenteiden tuntemuksella on merkitystä niin asiakkaiden, kuin paikallisten työntekijöiden johtamisen kannalta. Koulutuksen tasolla ja luonteella on eroja eri maissa ja kulttuureissa. Esimerkiksi maassa, jossa yleinen lukutaidon taso on alhainen, kannattaa välttää mainoksia, joissa on paljon kirjoitettua tekstiä ja suosia sen sijaan esimerkiksi radiomainoksia ja visuaalista mediaa. (Marketing Teacher Ltd.)

Kieli on hyvin keskeisessä roolissa markkinointiviestinnässä, kuten esimerkiksi mainonnassa sekä markkinointi- ja liikeneuvotteluissa (Usunier 2000, 415). Ulkomaan kielen tuntemus ja kyky kommunikoida kauppakumppanin äidinkielellä voi johtaa parempaan ymmärrykseen ja parantaa liiketoiminnan tuloksia. Tulkin käyttäminen liikeneuvotteluissa hidastaa neuvottelujen kulkua ja voi johtaa väärinkäsityksiin, joiden vuoksi sopimus saattaa jäädä solmimatta. (Harris & McDonald 2004, 11.) Ensin saattaa näyttää siltä, että kieli on helposti käännettävissä sanakirjojen ja kääntäjien avulla. Kuitenkin nokkelalta vaikuttava mainoslause saattaa epäonnistua tarkoituksessaan. Usunier kertoo esimerkin Esso-huoltoaseman sloganista: ”Tiikeriä tankkiin!” Englannista suomeksi käännettynä sloganin merkitys ei näytä muuttuvan, mutta saksan ja hollannin kielille käännettynä lausahdus korostaa tiikerin sijasta tankkia. Ranskan ja italian kielissä huoltoaseman slogan käännetään: ”Tiikeriä moottoriisi!”, jolloin sana tankki muuttuu moottoriksi, mikä sinänsä vääristää lausahduksen alkuperäistä tarkoitusta. Tietysti nämäkin erot ovat tulkinnallisia, koska tarvitsehan moottorikin polttoainetta toimiakseen. Sanallisen viestinnän lisäksi sanattomalla viestinnällä, kuten ilmeillä ja eleillä, on suuri merkitys. (Usunier 2000, 415–416, 430.) Kommunikaatioeroista johtuvat konfliktitilanteet ovat hyvin yleisiä kansainvälisessä yritysmaailmassa. Esimerkiksi länsimainen suoruus voi aasialaisesta vaikuttaa loukkaavalta. Aasialaisen epäsuora viesti puolestaan ei välttämättä heti selviä länsimaalaiselle. Väärinymmärryksen riskiä kasvattaa vieras kommunikointikieli. Kielen ollessa toisen äidinkieli ja toiselle vieras, saattaa se silti aiheuttaa yhtä paljon väärinymmärryksiä kuin kielen ollessa molemmille vieras. (Tuntunen 2010, 37.)

Erilaiset uskonnot ja niiden monimuotoisuus on hyvä tiedostaa ja tuntea markkinointia suunniteltaessa. Yrityksen on varmistettava, että heidän tuotteensa ja palvelunsa eivät ole kohdemaassa loukkaavia, laittomia tai hyvän maun vastaisia. Esimerkiksi Kiinassa vuosi 2007 oli sian vuosi ja kaikki mainokset, joissa esiintyi sika, kiellettiin. Tämä tehtiin siksi, että haluttiin kunnioittaa maan muslimiväestöä, joita Kiinassa on noin 2% koko väestöstä. Kielto koski myös makkaroita, jotka sisälsivät sianlihaa. Maan lainsäädäntö ja poliittinen ympäristö vaikuttavat myös yritystoimintaan ja markkinointipä-

töksiin. Esimerkiksi Iso-Britannia on markkinalähtöinen ja demokraattinen yhteiskunta, jossa lait perustuvat lainsäädäntöön ja ennakkotapauksiin, kun taas Iranin poliittinen ja lainopillinen järjestelmä perustuu Islamin oppeihin ja periaatteisiin. Sosiaaliset rakenteet liittyvät siihen, miten kansallinen yhteiskunta on järjestäytynyt. Esimerkiksi minkälainen on maan hallinto, naisen asema yhteiskunnassa ja onko yhteiskunnassa suuria luokkaeroja. Teknologia ja materiaallinen kulttuuri sisältävät paljon eri elementtejä ja herättävät esimerkiksi kysymyksiä, löytyykö paikallisesti energiaa, jotta tuotteita voidaan tuottaa ja kuinka nopeasti uusi innovaatio leviää markkinoilla? Sekä ostavatko kuluttajat tavaroita kohdemaassa, eli ovatko he materialisteja? (Marketing Teacher Ltd.)

Liiketoimintaympäristö on huomioitava päätöksenteossa. Uuden kansainvälisen ympäristön uhkatekijät ja mahdollisuudet tulee arvioida ennen lopullista kansainvälistymistä. (Karhu 2002, 14.) Esimerkiksi SWOT-analyysi on tehokas apuväline tilanteen kartoittamiseen. Yrityksen olemassa olevien vahvuuksien ja heikkouksien rinnalla on tutkittava yrityksen sisäisiä ja ulkoisia mahdollisuuksia sekä uhkatekijöitä. On pyrittävä löytämään vastauksia, miten vahvuuksia ja uusia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää liiketoiminnassa ja miten taas heikkouksia voidaan kohentaa ja riskitekijöihin varautua? Karhu jaottelee uhka- eli riskitekijät kaupallisiin riskeihin ja maariskeihin, sekä maarismit edelleen tapahtumariskeihin ja poliittisiin riskeihin. Kaupallinen riski on riski asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden mahdollisesta kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta suoriutua velvoitteistaan. Tapahtumariskit ovat uhkatekijöitä, jotka johtuvat maan vakiintumattomista olosuhteista. Käytännössä tapahtumariskit kohdistuvat kehittyneisiin maihin ja maihin, joissa olosuhteet eivät ole vielä vakiintuneet. Poliittisella riskillä tarkoitetaan kohdemaan yhteiskunnallisista oloista ja hallinnollisista päätöksistä aiheutuva riskiä. Riskejä arvioitaessa on huomioitava myös riskien väliset yhteydet, kuten poliittisen riskin vaikutus yrityksen toimintaedellytyksiin ja siten kaupalliseen riskiin eli liiketoiminnan mahdolliseen tappiollisuuteen. Arvioitaessa vahvuuksia ja heikkouksia SWOT-analyysissa, tulee samalla arvioida myös franchising-yrityksen kilpailuetua, liittyen esimerkiksi yrityksen ominaisuuksiin, tuotteisiin tai näihin molempiin (Karhu 2002, 14–15.)

### **2.2.1 Kulttuuriset tasot ja symboliikka**

Symbolien tulkinta on vahvasti kulttuurisidonnaista. Tämä tutkielma ehdottaa, että muutamien kulttuuristen tasojen yhteydessä voidaan nähdä olevan symbolisia ulottuvuuksia. Symboliikka voidaan nähdä olevan vuorovaikutuksessa esimerkiksi seuraavien kulttuuristen tasojen kanssa: arvot ja asenteet, kieli ja kommunikointi, uskonto, sosiaaliset rakenteet ja taiteet.

Markkinointiviestintä sisältää useita symbolisia ulottuvuuksia. Tuotteet ja niiden mainostaminen kommunikoivat esimerkiksi väri-, muoto- ja nimisymbolien kautta. Jos tuotteella, jota ollaan viemässä uudelle markkina-alueelle, on kohdemaassa negatiivisia assosiaatioita, se vaatii sopeuttamista. Kuitenkin Usunierin mukaan tietyt tunnusmerkit tulee pitää standardisoituina, jotta kuluttaja voi kokea elämyksen. Esimerkiksi kuluttajan astuessa McDonald'siin, hän voi kokea ravintolassa amerikkalaista tunnelmaa. Perinteiset yhteisöt ovat enemmän tietoisia symboloiden merkityksistä kuin modernien yhteisöjen jäsenet. Toki moderneissakin maissa on omat yleiset symbolitulkinnat. Mikä tahansa elävä tai eloton kohde voi aikaansaada symbolisia assosiaatioita. Kettu voidaan yhdistää viekkauteen ja tammi vahvuuteen. Kuitenkaan kaikissa kulttuureissa ei mielletä samoin, esimerkiksi maissa, joissa ei ole kettuja ja tammia, tai joissakin kulttuureissa sanoilla saattaa olla täysin erilainen symbolinen merkitys. Etsittäessä alkuperäistä yhteyttä, se on usein jo kadoksissa tai muuttunut, kun symbolia aletaan käyttämään yleisesti. Monen tuotteen sosiaalinen merkitys on kuluttajalle tärkeämpää kuin itse tuotteen toiminnot, kuten vaikka vaatteiden tai hajuveden kohdalla. (Usunier 2000, 10, 297–302.)

Esso-esimerkkiin palatakseni Usunier jatkaa, että Thaimaassa ja muutamissa sen naapurimaissa tiikeri koetaan vaarana, samalla kun Euroopassa, Yhdysvalloissa tai Japanissa se nähdään voimana. Mielikuva sanasta ”tiikeri” ei siis ole samanlainen maissa, joissa se koetaan uhkaksi ja vaaraksi, kuin maissa, joissa tiikereitä nähdään vain kirjoissa, elokuvissa ja eläintarhoissa. (Usunier 2000, 430.) Sanojen miellelyhtymistä löytyy esimerkki myös Coca-Cola Companylta. Coca-Cola havaitsi, että Coca-Cola Light / Diet Coke on suosiossa pääosin vain naisten keskuudessa, koska se mielletään laihduttamisen yhteyteen ja kalorien laskemiseen ei perinteisesti ole ollut miehistä puuhaa. Niin yritys koki, että myös miehiä varten on mukautettava oma versionsa ja päätyivät tuotteeseen Coca-Cola Zero. Zero Cola on Coca-Cola Lightin tavoin sokeriton, mutta tämän nimen ei koettu sulkevan pois miesasiakkaita. Tuotteen mainonta on myös selkeästi suunnattu miehille: mainoksissa teemana ovat kauniit naiset, nopeat autot ja jalkapallo. (McWilliams 2010.)

Väreillä on useita eri merkityksiä eri kulttuureissa. Musta ei ole maailmanlaajuinen surun väri, vaan useassa Aasian maassa se on valkoinen, Brasiliassa violetti, Meksikossa keltainen ja tummanpunainen Norsunluurannikolla. Yhdysvalloissa sininen mielletään maskuliinisimmaksi väriksi, mutta Iso-Britanniassa ja Ranskassa vastaava miehyyden väri on punainen. Vastaavasti vaaleanpunainen väri Yhdysvalloissa yhdistetään naisellisuuteen, vaikka keltainen väri on monessa maassa mielletty feminiiniseksi. Kiinassa punainen väri ennustaa hyvää onnea, mutta Turkissa sama väri yhdistetään kuolemaan. (Copeland & Griggs 1986, 63.) Värit voidaan myös mieltää tiettyihin tuoteryhmiin tai tuoteominaisuuksiin. Esimerkiksi violetti väri yhdistetään hintavaksi Aasiassa kulttuureissa ja Yhdysvalloissa puolestaan väri edustaa edullisuutta. (Usunier 2000, 299–301.) Yhdysvalloissa vihreään tai siniseen paperiin käärity makeinen on

luultavasti minttukaramelli, kun taas Afrikassa minttukaramelli yhdistetään punaiseen kääreeseen.

Myös numeroilla on omat merkityksensä eri maissa. Epäonnenumero on Japanissa numero 4, Yhdysvalloissa 13 ja Ghanassa, Singaporessa ja Keniassa 7. (Copeland & Griggs 1986, 63.) Albaum & Duerr mainitsevat esimerkin yhdysvaltalaisesta golfpalloja myyvästä yrityksestä, joka vei tuotteensa Japaniin. Yritys myi golfpalloja neljän kappaleen pakkauksissa tiedostamatta, että japanin kielessä numerolla neljä on negatiivisia assosiaatioita japanilaisessa kulttuurissa. Numero *neljä* äännetään samalla tavalla kuin sana *kuolema* ja tämän vuoksi neljän kappaleen pakkaukset eivät myy. Tuotteen pakkaustapa oli ristiriidassa kielen kanssa ja sitä kautta myös arvojen ja asenteiden kanssa. Tutustumatta kunnolla kulttuuritasoihin, pienikin yksityiskohta voi johtaa tuntuviin myyntitappioihin. (Albaum & Duerr 2008, 119.)

### ***2.2.2 Liiketoimintaympäristön vaikutus sopeuttamiseen***

Kulttuuristen tasojen lisäksi sopeuttamispäätökseen vaikuttavat monet eri tekijät liiketoimintaympäristössä: ympäristötekijät, markkinaominaisuudet, asiakastekijät, kilpailu, tuote ja toimiala, organisatoriset tekijät, sekä liikkeenjohdolliset tekijät. (Theodosiou & Leonidou 2003, 148.) (Kuvio 2) Kulttuuriset tasot vaikuttavat myös liiketoimintaympäristötekijöihin, joten näiden välillä voidaan havaita olevan myös vuorovaikutusta.



**Kuvio 2 Liiketoimintaympäristön sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät (mukailen Theodosiou & Leonidou, 2003, 150–153)**

Ympäristötekijöihin kuuluvat taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset, poliittiset ja lainopilliset, sekä fyysiset tekijät, jotka voivat suorasti tai epäsuorasti vaikuttaa yrityksen kansainvälisiin toimintoihin. Markkinaominaisuuksilla pyritään määrittämään tietyn ulkomaisen markkina-alueen sivistys- ja kehitystaso. Markkinoiden ominaisuuksia ovat markkinointi-infrastruktuuri, mainosmedian saatavuus, jakeluinfrastutuuri ja markkinoiden koko. Asiakastekijöitä ovat asiakkaiden ominaisuudet ja käyttäytyminen, asiakkaiden maut ja mieltymykset, sekä heidän käyttämänsä kulutusmallit. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä onnistuminen tai epäonnistuminen on suorassa suhteessa yrityksen menestymiseen kansainvälisesti. Kilpailun intensiteetti vaikuttaa sopeuttamispäätöksiin, mutta Theodosioun ja Leonidoun (2003, 154) mukaan kilpailun rakenteella ja luonteella ei ole kovin suurta roolia sopeuttamispäätöksiä tehtäessä. Kilpailun rakenteella viitataan esimerkiksi monopolistisiin tai oligopolisiin markkinoihin ja luonteella esi-



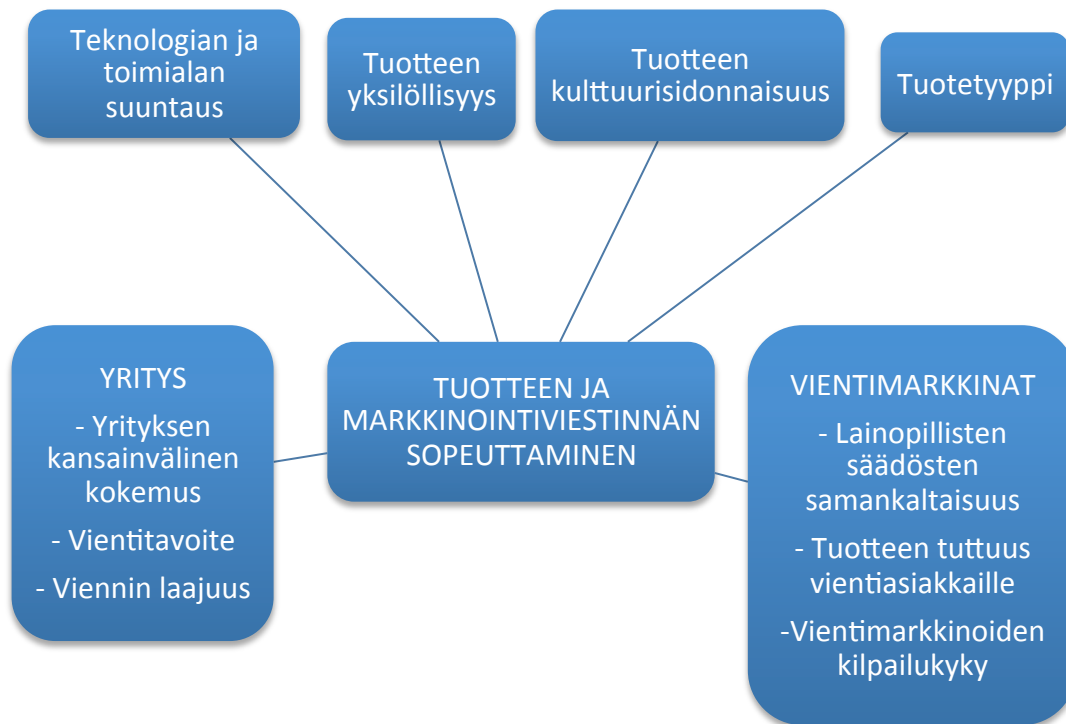
merkiksi, onko kyseessä hintakilpailu vai muunlainen kilpailu. Tuotteella ja toimialalla viitataan tuotetyyppiin, eli onko tuote esimerkiksi suunnattu kuluttajille vai teollisuuden, toimialan teknologiseen suuntaukseen ja tuotteen elinkaaren vaiheeseen. Organisaatorisia tekijöitä ovat emoyhtiön kansalaisuus, omistajuuden luonne, kansainvälinen kokemus ja markkinaosuus. Liikkeenjohdolliset tekijät viittaavat päätöksenteon keskittämisen asteeseen ja yrityksen suuntaukseen. Theodosioun ja Leonidoun (2003, 149–155) tutkimuksen mukaan kansainväliseen markkinointistrategiaan kokonaisvaltaisesti eniten vaikuttavat: poliittiset & lainopilliset tekijät, jakeluinfrastruktuuri, asiakkaiden ominaisuudet ja käyttäytyminen, asiakkaiden maut, kilpailun rakenne, tuotteen ja toimialan tyyppi, alan teknologinen suuntaus, tuotteen elinkaaren vaihe, emoyhtiön kansalaisuus, omistajuuden luonne, sekä markkinaosuus ja päätöksenteon keskittäminen.

## **2.3 Markkinointimixin sopeuttaminen**

Päätös markkinointistrategian sopeuttamisen ja standardisoinnin suhteesta riippuu suuresti yrityksen kohtaamista olosuhteista tietyillä kansainvälisillä markkinoilla tietynä ajanjaksona (Theodosiou & Leonidou 2003, 141). Kansainvälisen markkinointistrategian sopeuttamisen keskiössä ovat markkinointimixin 4P:tä, eli tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Siihen, kuinka paljon markkinointimixin 4P:tä sopeutetaan, vaikuttavat kulttuuriset tasot sekä kohdemaan liiketoimintaympäristö.

### **2.3.1 Tuotteen sopeuttaminen**

Kun tuote viedään ulkomaille, on mietittävä tarkkaan sen fyysinen sopeuttamistarve. Tuoteominaisuuksien sopeuttamisaste riippuu suuresti yrityksen, itse tuotteen, toimialan ja vientimarkkinoiden luonteesta. Cavusgil, Zou ja Naidu kehittivät viitekehyskuvion tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamiseen vaikuttavista tekijöistä. (Kuvio 3) (Cavusgil, Zou & Naidu, 1993, 479, 485.)



**Kuvio 3 Tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamisen viitekehys (Cavusgil, Zou & Naidu, 1993, 485)**

Cavusgilin ja muiden mukaan niin tuotteen kuin markkinointiviestinnänkin sopeuttamiseen vaikuttavat teknologian ja toimialan suuntaus, tuotteen yksilöllisyys, tuotteen kulttuurinen tarkkuus ja tuotetyyppi. Standardisoidut strategiat sopivat sopeuttamista paremmin teknologiapainotteisille aloille, kuten tietokoneollisuuteen ja lääketieteellisten välineistön valmistamiseen. Jos tuote kohtaa universaalit tarpeet, tuote on helppo standardisoida. Jos taas tarpeet ovat yksilölliset tai kulttuurisidonnaiset, on tuotetta hyvä sopeuttaa. Tuotetyypillä tarkoitetaan tässä sitä, onko tuote teollisuus- vai kulutustuote. Standardisointi on todennäköisempää teollisuustuotteiden kuin kulutustuotteiden kohdalla, koska teollisuustuotteiden kysyntä on suhteellisen homogeenistä markkina-alueiden välillä. (Cavusgil ym. 1993, 485, 488.) Toki kulutustuotteiden sopeuttamisessa on eroja, esimerkiksi kosmetiikkatuotteet on yleisemmin standardoituja kuin esimerkiksi jotkin ruokatuotteet (Sorenson & Wiechmann 1975, 43).

Theodosioun ja Leonidoun mukaan markkinointimixin 4P:n eniten standardoitu elementti on tuote, koska : (1) standardoinnin myötä voidaan saavuttaa suurtuotannon edut tuotetutkimuksessa, tuotekehityksessä ja tuotannossa, (2) standardisoimalla tuote, ajatellaan uusien tuotteiden leviävän nopeasti markkinoille, eritoten tuotteiden elinkaaren

jatkuvan lyhenemisen takia, sekä (3) standardisointi mahdollistaa yhtenäisemmän tuotannon sisäinen kontrolloinnin ja yhtenäisemmät laatustandardit (Theodosiou & Leonidou 2003, 156). Erityisesti standardisointia esiintyy brändien nimissä, tuotteen fyysisissä ominaisuuksissa ja pakkauksissa (Sorenson & Wiechmann 1975, 40.)

Tuotteen sopeuttamistasoon vaikuttaa myös yritys itse: minkälainen on sen kansainvälinen kokemus, millainen vientitavoite tuotteelle on asetettu ja viedäänkö tuote yhteen vai samalla kertaa useampaan maahan. Yritys voi kartuttaa kansainvälistä kokemusta esimerkiksi osallistumalla kansainväliseen kauppaan, toimimalla usealla ulkomaisella markkina-alueella, olemalla vuorovaikutuksessa ulkomaisten toimittajien tai jakelijoiden kanssa. Mitä kunnianhimoisempi vientitavoite on asetettu, sitä syvempää vientimarkkinoiden ymmärtämistä tavoitteiden saavuttaminen vaatii. (Cavusgil ym. 1993, 485–487.)

Sopeuttamistasoon vaikuttavat lisäksi vientimarkkinat: lainopillisten säädösten samankaltaisuus, vientimarkkinoiden kilpailukyky ja tuotteen tutuus vientiasiakkaille. Jos lainopilliset säädökset (esim. terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät) ovat samankaltaisia koti- ja vientimarkkinoilla, yrityksellä on vähemmän paineita sopeuttaa tuotetarjontaan- sa ja markkinointiviestintäänsä. Vastaavasti, jos säädökset poikkeavat kotimaan säädöksistä, yrityksen on sopeutettava tuotteensa ja markkinointiviestintänsä kohdemaan lainsäädännön mukaisesti. Vientimarkkinoiden kilpailukykyyn ja useiden tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamistekijöiden välillä nähdään positiivinen yhteys. Korkean kilpailun markkinoilla paineet sopeuttamiselle saattavat kasvaa, jotta voidaan kohdata paikallinen kysyntä yksityiskohtaisemmin. Toisaalta vakailla markkinoilla, joissa tuotteella on jo johtoasema, voi standardisointi olla kannattavaa. Kuluttajien keskuudessa tunnettuun tuotteeseen voi kohdistua suotuisampia asenteita, kuin tuntemattomampaan tuotteeseen, mikä antaa yritykselle suuremman vapauden lähteä standardisoimaan tuotetta ja markkinointiviestintää. Tuntemattomampi tuote saattaa puolestaan vaatia muokkaamista, jotta se kohtaa kuluttajien tarpeet paremmin. (Cavusgil ym. 1993, 485, 489.)

Toimiakseen tuottavasti, yrittäjän on tunnistettava kuluttajien paikalliset eroavaisuudet. Tuotteen sopeuttamistapoja voivat olla esimerkiksi tuotteen asemoinnin, designin / tyylin, ominaisuuksien, brändäyksen / brändi-imagon, pakkauksen, etikettien, takuun ja linjan mallien sopeuttaminen (Theodosiou & Leonidou 2003, 150). Franchising-yritykset ovat sopeuttaneet esimerkiksi ruokalistojaan paikallisesti: McDonald's Filippiineillä lisäsi ruokalistalleen spagetin kilpaillakseen paremmin paikallisen Jollibeen kanssa. Pizza Hut huomasi Japanissa, että maissi myy paremmin kuin pepperoni ja KFC huomasi, että kastike, pavut ja kurpitsa ovat suosiossa Australiassa. (Doole & Lowe 2001, 262.) Myös Coca-Cola on joutunut sopeuttamaan tuoteominaisuuksia asiakkaiden paikallisten mieltymysten mukaan muuttaen tuotteiden makeutta ja hiilihappopitoisuutta. Esimerkiksi Kreikassa makeutta vähennettiin kuluttajien tarpeiden ja mieltymysten vuoksi. (Jobber 2007, 963.)

### 2.3.2 *Hinnan sopeuttaminen*

Hinnaston sopeuttaminen on kansainvälisen yrityksen toiminnan kannalta tärkeä prosessi. Franchising-yksikön on sopeutettava hintoja kohdemaan hintatasoa vastaavaksi (Doole & Lowe 2001, 420). Yritykset laajentavat toimintaansa ulkomaille yhä enemmän ja hinnoittelustrategiaan keskittyminen on hyvin tärkeää, koska sillä on voimakas ja välitön vaikutus yrityksen menestykseen (Sousa & Bradley 2009, 439). Lancionin (2005, 111) mukaan hinnan sopeuttamisessa epäonnistuminen johtaa usein menetettyihin mahdollisuuksiin ja sen myötä myös vähentää tuottoa. Hintojen asettaminen ja toteutus on moniulotteinen prosessi, joka vaikuttaa moneen seikkaan: (1) asiakkaisiin, (2) tuotteisiin, (3) kustannusten vähentämisyrittäisiin, (4) tuotantomarginaalin tasoihin, (5) asiakkaiden säilyttämiseen, (6) markkinaosuuteen ja (7) kotimaiseen ja ulkomaiseen myyntiin.

Hinnoittelun sopeuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat markkinoiden erilaiset markkinointitavoitteet, kustannusrakenteet, inflaatioarvot, kilpailu ja hallinnon kontrolli. Hinnoittelun sopeuttamistapoja voivat olla esimerkiksi hinnoittelumetodin, -strategian, tukkuhinnan, vähittäismyyntihinnan, tuotantomarginaalien tai alennusten sopeuttaminen. Hinnoittelu-elementtejä sopeutetaan eri markkinoilla huomattavasti enemmän kuin tuotetta. (Theodosiou & Leonidou 2003, 150–152, 161.)

### 2.3.3 *Saatavuudenn sopeuttaminen*

Markkinointimixin 4P:n eniten sopeutettu elementti on saatavuus. Saatavuuden sopeuttamispäätökseen voi vaikuttaa jokin ulkomaisiin markkinoihin liittyvä tekijä, kuten käytävissä olevat tulot, ostotavat tai saatavuuden infrastruktuuri kyseisillä ulkomaisilla markkinoilla. Sopeuttamistarpeen takana voi myös olla jokin yritykseen liittyvä tekijä, kuten tuotelinja tai myyntivolyymi. Saatavuuden mahdollisia sopeuttamistapoja ovat jakelukanavien, välikäsien tyyppien tai välikäsien roolien sopeuttaminen. Välikäsien roolien sopeuttamistarve kansainvälisillä markkinoilla voi ilmetä esimerkiksi erilaisen neuvotteluvoiman, taloudellisten vahvuuksien tai markkinoinnin tieto-aidon myötä. Fyysinen jakelu vaatii eniten sopeuttamista kansainvälisillä markkinoilla, koska markkinat, kilpailu ja logistiset olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. (Theodosiou & Leonidou 2003, 152, 161–162.)

Tehokkuus saatavuuden sopeuttamisesta voidaan saavuttaa eri tavoilla, riippuen tuotteesta ja jakelukanavista. Jakelun sopeuttamispäätökset voivat kuitenkin tapahtua ennemmin sattumanvaraisesti kuin suunnitellusti, koska kohdemaassa saattaa olla vain yksi järkeen käypä tapa jakelun toteuttamiselle (Sorenson & Wiechmann 1975, 42). Saatavuuden sopeuttamistoimenpiteet voivat olla hankala toteuttaa, mutta saatavuuden

moniulotteisuus, sekä sopeuttamisen tarpeellisuus tukevat logiikkaa, että saatavuus on yksi 4P:n eniten sopeutettu elementti. (Powers & Loyka, 2010, 68–69.)

#### **2.3.4 Markkinointiviestinnän sopeuttaminen**

Markkinointiviestintä vaatii usein sopeuttamista kohdemaahan sopivaksi. Esimerkiksi asemointi, pakkaus ja promootiotoimenpiteet saattavat vaatia sopeuttamista, riippuen yrityksen, tuotteen, toimialan ja vientimarkkinoiden luonteesta. Markkinointiviestinnän avulla saatetaan tuote kuluttajien tietouteen uusilla markkinoilla ja se toimii ikään kuin aseena kilpailijoita vastaan. Markkinointiviestinnän päätöksissä valitaan käytettävät mediat ja allokoidaan markkinointiviestinnän budjetti mainostamisen, myyinnedistämisen ja henkilökohtaisen myyntityön välillä. (Cavusgil ym. 1993, 485–486.)

Markkinointiviestinnän ja erityisesti mainonnan sopeuttamispäätöksiin vaikuttavina tekijöinä nähdään kielierot, median käytettävyys, hallituksen säännökset, taloudelliset eroavaisuudet ja kilpailijoiden toimenpiteet kansainvälisillä markkinoilla. Markkinointiviestinnän sopeutustapoja voivat olla mainonnan, perusviestin tai –teeman, luovan ilmaisun, median käytön, myyinnedistämisen, myyntihenkilöstön johtamisen, myyntihenkilöstön roolin tai julkisuuden, sekä suhdetoiminnan sopeuttaminen. (Theodosiou & Leonidou 2003, 152, 162.) Kanson (1992, 13) tutkimusten mukaan kulttuuri-orientoituneet johtajat ovat valmiita sopeuttamaan markkinointiviestintää ja mainontaa laajemmin verrattuna johtajiin, jotka eivät ole kulttuurisesti orientoituneita. Kanson painottaa myös, että kulttuuriset olosuhteet vaikuttavat suuresti viestintään, joten paikallinen sopeuttaminen on tärkeää. (Kanson 1992, 13.)

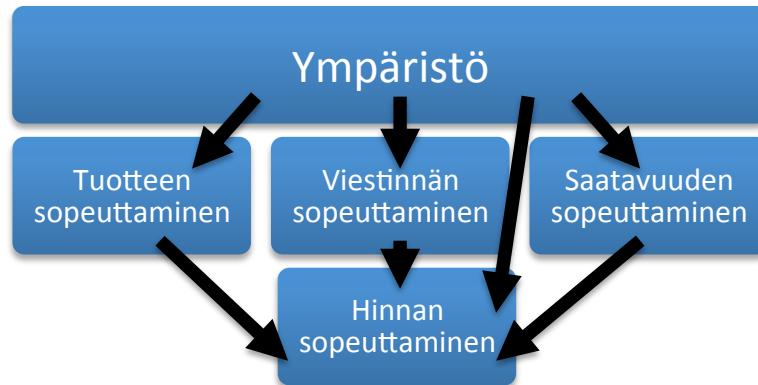
Markkinointimixin 4P:n sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät ja tavat sopeuttaa on koottu seuraavaan yhteenvetotaulukkoon (Taulukko 1), jotta voidaan saada selkeämpi kokonaiskuva asiasta. Sopeuttamistapoja voi olla muitakin, mutta tutkielma ehdottaa kyseisiä mahdollisia sopeuttamiskohtia.

4P	Sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät	Sopeuttamistavat
<b>Tuote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologian ja toimialan suuntaus</li> <li>• Yksilöllisyys</li> <li>• Kulttuurinen tarkkuus</li> <li>• Tuotetyyppi</li> <li>• Yritys itse</li> <li>• Vientimarkkinat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asemointi</li> <li>• Design /tyyli</li> <li>• Ominaisuudet</li> <li>• Brändäys / imago</li> <li>• Pakkaus</li> <li>• Etiketit</li> <li>• Takuu</li> <li>• Linjan mallit</li> </ul>
<b>Hinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinointitavoitteet</li> <li>• Kustannusrakenteet</li> <li>• Inflaatioarvot</li> <li>• Kilpailu</li> <li>• Hallinnon kontrolli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinnoittelumetodi</li> <li>• Hinnoittelustrategia</li> <li>• Tukkuhinta</li> <li>• Vähittäismyyntihinta</li> <li>• Tuottomarginaalit</li> <li>• Alennukset</li> </ul>
<b>Saatavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkomaiset markkinat <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Käytettävissä olevat tulot</li> <li>○ Ostotavat</li> <li>○ Saatavuuden infrastruktuuri</li> </ul> </li> <li>• Yritys itse <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tuotelinja</li> <li>○ Myyntivolyymi</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakelukanavat</li> <li>• Välikäsien tyypit</li> <li>• Välikäsien roolit</li> </ul>
<b>Markkinointiviestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kielierot</li> <li>• Median käytettävyys</li> <li>• Hallituksen säännökset</li> <li>• Taloudelliset eroavaisuudet</li> <li>• Kilpailijoiden toimenpiteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mainonta</li> <li>• Perusviesti /-teema</li> <li>• Luova ilmaisu</li> <li>• Median käyttö</li> <li>• Myynnin edistäminen</li> <li>• Myyntihenkilöstön johtaminen</li> <li>• Myyntihenkilöstön rooli tai julkisuus</li> <li>• Suhdetoiminta</li> </ul>

**Taulukko 1** Markkinointimixin sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät ja sopeuttamistavat (mukaillen Cavusgil, ym. 1993, 485–489; Theodosiou & Leonidou, 2003, 150–162)

### 2.3.5 Ympäristön vaikutus 4P:n sopeuttamiseen

Sousa ja Bradley (2009, 442–445) tutkivat ympäristön suhdetta tuotteen, viestinnän ja saatavuuden sopeuttamiseen, sekä miten nämä kaikki vaikuttavat hinnan sopeuttamiseen. (Kuvio 4) Tutkimukseen valittiin satunnaisotos teollisuustuotteita valmistavia yrityksiä Portugalissa ja tutkimus toteutettiin postikyselynä.



**Kuvio 4 Hinnan sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät (mukaihen Sousa & Bradley 2009, 445)**

Tutkimus todisti hypoteesin oikeaksi, että mitä suuremmat ympäristölliset erot ovat koti- ja kohdemarkkinoiden välillä, sitä suurempi on myös tuotteen, viestinnän, saatavuuden ja hinnan sopeuttamisen aste. Etenkin tuotteen ja hinnan sopeuttamisprosessiin ympäristön havaittiin vaikuttavan valtavasti. Sousan ja Bradleyyn hypoteesi myös oletti, että tuotteen, viestinnän ja saatavuuden sopeuttamisen aste vaikuttaa positiivisesti hinnan sopeuttamisasteeseen. Tutkimustulokset tukivat myös tätä hypoteesia. (Sousa & Bradley 2009, 442–451.)

## 3 FRANCHISING-YRITYS KÄYTÄNNÖSSÄ

### 3.1 Franchising-toiminnan taustaa

Franchising-toiminta on saanut alkunsa 1950-luvulla Yhdysvalloista, missä toiminta on laajimmillaan ja jatkuvassa kehityksessä. Maailmanlaajuisesti toimii noin 15 000 franchising-ketjua, joilla on yhteensä yli 500 000 yksikköä. Yksiköiden lukumäärällä mitattuna viisi suurinta franchising-ketjua ovat 7-Eleven, Subway, McDonald's, KFC ja Pizza Hut ([whichfranchise.co.za](http://whichfranchise.co.za)). Suomeen konsepti levisi Yhdysvalloista muun Euroopan kautta 1970-luvulla mm. Pikaruokalaketju Carrolsin ja autovuokraamoketju Avisin myötä. (Laakso 2005, 16–19.)

### 3.2 Franchisingin eri muodot

Franchising-järjestelmällä ei ole yhtä ainoaa muotoa, vaan sitä on jaoteltu ja luokiteltu monella eri tavalla. Yleisin jaottelutapa tehdään luovutettavan käyttöoikeuden laajuuden ja franchise-antajan ja -ottajan välisen suhteen kiinteyden mukaan. (Karhu 2002, 197.) International Franchise Association (IFA) jakaa internetsivustollaan franchising-konseptin kahteen erilaiseen toimintamalliin: *tuotejakelu-* ja *liiketoimintamalli-franchisingiin*.

Tuotejakelu-franchisingilla tarkoitetaan yritystä, joka myy franchise-antajansa tuotteita. Franchise-antaja myy lisenssit tuotemerkeistä ja logosta franchise-ottajalle (International Franchise Association, 2012). Yritysten toimintamallit voivat kuitenkin olla keskenään hyvin erilaisia, eikä liiketoimintasuhteessa harjoiteta juurikaan yhteistyötä. Vähäinen yhteistyö muodostuu pääasiassa tuotteen jakelusta sekä tuotteeseen liittyvien yhdenmukaisuuksien valvonnasta. (Laakso 1998, 24.) Yleisimpiä aloja, joissa tuotejakelu-franchisingia esiintyy ovat virvoitusjuoma-, auto- ja öljyteollisuus, kuten esimerkiksi Coca-Cola ja Ford Motor Company. Vaikka tuotejakelu-franchising edustaa prosentuaalisesti suurinta osaa vähittäismyynnistä, on liiketoimintamalli-franchising tänä päivänä yleisin ja franchise-ottajalle helpoimmin saatavilla oleva muoto. (International Franchise Association, 2012.)

Laakso (1998, 24) kuitenkin lisää luokitteluun vielä *tavaramerkki-franchisingin*, joka IFA:n luokittelun mukaan lasketaan luultavasti tuotejakelu-franchisingiksi. Tavaramerkki-franchising on toimintamalli, jossa franchising-ottaja saa oikeuden käyttää franchise-antajan merkkiä tai nimeä. Ketjun yksiköiden toimintamallit saattavat poiketa hyvinkin paljon toisistaan, eivätkä ne ole juuri minkäänlaisessa käytännön yhteistyössä keskenään. Esimerkiksi hotelliketju Best Western toimii tämän mallin mukaan.



Usein puhuttaessa franchisingista, tarkoitetaan sillä liiketoimintamalli-franchisingia, jossa käyttöoikeus luovutetaan koko liiketoimintamallista. Tuotteen, palvelun ja tavaramerkin lisäksi franchise-ottaja saa vastuulleen myös yritystoiminnan itsessään, kuten markkinoinnin, hankinnat ja tuotekehityksen. Liiketoimintamalli-franchisingia harjoitetaan eniten ravintoloissa ja pikaruokaravintoloissa, vähittäiskaupoissa, sekä palvelu-aloilla yleensä. (International Franchise Association, 2012.) Kaufmannin ja Eroglun mukaan liiketoimintamalli-franchising velvoittaa franchise-ottajaa lisensoimaan oikeudet ja toteuttamaan ainutlaatuista ketjulle ominaista jälleenmyyntikonseptia. Malli sisältää tuotteita ja / tai palveluja, tukitoimintoja järjestelmän toteuttamiseksi ja pääsyn toimitusketjuun. (Kaufmann & Eroglu 1998, 70.)

Toinen franchising-järjestelmän jaottelutapa Laakson (1998, 25) mukaan on toimialaluokittelu, jossa voidaan erottaa kolme eri franchising-muotoa: *palvelu-*, *jakelu-* ja *tuotannollinen franchising*. (Kuvio 5) Joskus jaotteluun lisätään vielä *valmistus-franchising* (Karhu, Pajari & Salmi 2007, 24.)



**Kuvio 5 Franchising-toiminnan kaksi jaottelutapaa (mukaillen Laakso 1998, 24-25; Karhu ym. 2007, 24)**

Palvelu-franchisingissa on kyse palvelumallin luovuttamisesta toisen yrityksen käyttöön. Asiantuntijaorganisaatiot ovat tyypillisesti tämän muodon edustajia, kuten vaikka

tilintarkastus- ja asianajopalveluja tarjoavat yritykset. Jakelu-franchising on markkinoitilenssijärjestelmä, joka ketjun kautta välittää tuotteita asiakkaille. Tästä esimerkkinä on kauppaketjut. Tuotannollisessa franchisingissa tuotannollinen tai teollinen yritys myy liikeideaansa laajentuakseen. Tämä on kuitenkin hyvin harvinainen toimintamuoto, mutta käytetty esimerkiksi leipomotoiminnassa ja talonrakennuksessa. (Laakso 1998, 25–26.) Valmistus-franchisingilla tarkoitetaan muotoa, jossa tuotteen valmistaja toimii franchise-antajana ja myynti sekä markkinointi tapahtuu valtuutettujen myyjien, eli franchise-ottajien kautta. Kosmetiikka-alan yritys Yves Rocher esimerkiksi toimii tällä tavoin. (Karhu ym. 2007, 24.)

Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan erityisesti juuri palvelualan franchising-yrityksiä. Tänä päivänä useimmissa maissa eniten yrityksiä toimii nimenomaan palvelusektorilla. Viime vuosikymmenten aikana palvelualan yritysten kansainvälinen laajeneminen on myös lisääntynyt. (Villar, Pla-Barber & León-Darder 2012, 1137). Franchising-järjestelmistä suuri osa on palvelualan yrityksiä. Esimerkiksi hotellialalla konseptit ovat pitkälle kehittyneitä. Hotelli- ja motelliketjut, kuten Hilton ja Holiday Inn, alkoivat kansainvälisesti levittäytymään jo 1950 –luvulla. Hotelliketjut levittäytyvät nopeasti ja vain jatkavat kansainvälistä laajenemistaan. (Alon 2010, 55–56.)

### **3.3 Franchise-antajan ja –ottajan välinen suhde**

Franchise-antajalle franchising on yritystoiminnan kasvu- ja levittämistapa, sekä myös täysin uusi ja erillinen liiketoiminta-alue. Franchise-ottajalle se on puolestaan liiketoiminnan harjoittamismuoto, joka saattaa usein olla myös hyvin tuottoisaa franchise-antajalta saadun tuen ansiosta. Molemmat osapuolet hyötyvät yhdistelmästä, kun franchise-antaja saa laajenemisesta johtuen suurtuotannon edut ja franchise-ottaja puolestaan toimii pienyritykselle tyypillisen tehokkaasti. (Karhu 2002, 193.)

Oikeudellisen suhteen kannalta franchise-antajan ja –ottajan välinen suhde muodostuu vaihdantasuhteesta, jossa franchise-antaja tarjoaa franchise-ottajalle korvausta vastaan liiketoimintamallin käyttöoikeuden lisäksi myös erilaisia palveluja ja tukimateriaaleja. Menettelytapaohjeet ja käsikirjat kuuluvat franchise-pakettiin liiketoimintamallin käyttöoikeuden yhteydessä. Palvelu voi olla esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen, ketjun yhteisen markkinoinnin organisointi ja yhteisen laatujärjestelmän luominen. Tukimateriaalit ovat palvelun yhteyteen liitettyjä informaatiopaketteja. Franchise-ottajan perimä korvaus vaihtelee eri franchising-ketjuilla. Korvaus koostuu useista eri osista, kuten kertaluontoisesta liittymismaksusta ja yksikön myyntivolyyymiin perustuvista palvelumaksuista. (Karhu 2002, 193–194.)

Franchise-antajan ja –ottajan välistä kommunikointia on tutkittu vasta vähän, mutta onnistuneella kommunikoinnilla on suuri merkitys konseptin menestymisen kannalta. Jotta yhteistyö toimii, vaatii se jatkuvaa ja tiivistä yhteydenpitoa franchise-antajan ja –ottajan välillä. Tiedon välittämiseen on monia kanavia, kuten henkilökohtaiset kahdenkeskiset tapaamiset, yhteiskokoukset, kirjallinen yhteydenpito ja sähköiset kanavat. Teknologian kehittymisen myötä sähköisten kanavien käyttö on lisääntynyt huomattavasti viime vuosien aikana. (Windsperger & Gorovaia 2008, 167–169.) Franchising-konsepti pohjautuu pitkälti yhteistyölle, joten franchise-antajan ja –ottajan yhteistyön toimivuus on hyvin tärkeää. Suuret päätökset tulee tehdä pitkälti yhdessä ketjuyksikköjen kanssa. (Barron & Hollingshead 2004, 14.) Ketjuyhteistyöllä tavoitellaan tehokkuus-, kustannus- ja synergiaetuja, jotka tuovat niin kilpailuetua ketjun jäsenille, kuin myös lisäarvoa asiakkaille ja ketjun jäsenille (Laakso 2005, 72).

Altinay, Brookes, Madanoglu ja Aktas tutkivat franchise-ottajien luottamusta ja tyytyväisyyttä franchise-antajia kohtaan ja saivat selville, että franchise-ottajien havainnot franchise-antajien kulttuurisesta tietämyksestä ja herkkyydestä johtavat franchise-ottajien luottamuksen kehittymiseen. Ansaitakseen franchise-ottajan luottamuksen, tulisi franchise-antajan olla joustava ja myötämielinen sopeuttamaan toimintaansa kohdemarkkinoiden olosuhteisiin nähden. Tutkimuksessa kävi ilmi, että franchise-antajan kulttuuriherkkyyden ja luottamuksen välillä on selvä suhde. (Altinay, Brookes, Madanoglu & Aktas 2014, 725–727.)

### 3.4 Franchising markkinoinnin näkökulmasta

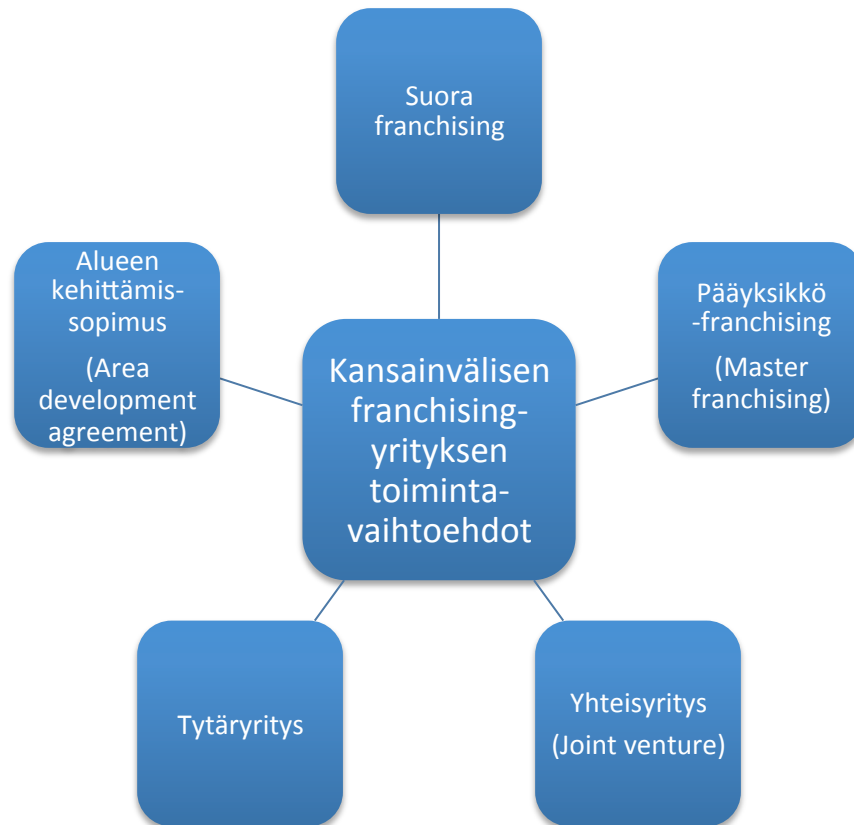
Markkinoinnin perspektiivistä katsottuna franchising on yhtenäistä menettelytapaa noudattava jakelujärjestelmä, joka tuottaa ja myy tuotteita ja / tai palveluja. Yhtenäisyys ilmenee muun muassa yhdenmukaisissa tuotteissa ja niiden valmistustavoissa, samankaltaisessa sisustuksessa, yhtenevässä markkinointiviestinnässä ja toiminnassa saman tuotemerkin alla. Koska yhteneväisyys on pitkälle vietyä, kuluttajalle syntyy helposti mielikuva yhdestä monitoimipaikkaisesta yrityksestä, vaikka usein kyseessä on taloudellisesti itsenäinen sekä juridisesti ja omistukseltaan täysin erillinen yksikkö. Joskus franchising-ketjulla on samalla toimialueella useitakin eri yrittäjien omistamia yksiköitä, jotka siten kilpailevat samoista asiakkaista. (Karhu 2002, 192–193.) Franchising-yritykselle on tärkeää löytää sopiva yhtenäisyyden taso ja selkeät rajat yksiköiden kesken (Kaufmann & Eroglu 1998, 69). Franchising-konseptista tulee löytyä selkeitä kilpailuetuja, jotka ovat avain menestymiseen. Franchising-toimintamallin tulee ottaa huomioon kaikki markkinointimixin 4P:tä, jotka ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä (Karhu 2002, 206–207). Jos franchising-konsepti ei saavuta suosiota kuluttajien keskuudessa, ei se ole kiinnostava myöskään franchise-ottajien kannalta. Tämä

tarkoittaa sitä, että franchise-antajakaan ei menesty. Dunkin' Donuts –franchise-ketjun perustaja Bill Rosenberg on todennut: “Sinun täytyy osata tehdä jotakin paremmin kuin kilpailijasi, sillä juuri sitä kilpailuetuahan franchising-ottajat haluavat sinulta ostaa.” (Laakso 2005, 52, 188.)

### 3.5 Kansainvälistyvä franchising

Franchising-yrityksestä tulee kansainvälinen franchise-antaja, kun se alkaa levittää liiketoimintamallinsa käyttöoikeuksia ulkomaille kansainvälisille yhteistyökumppaneille (Laakso, 1998, 90). Franchising-muodon yleistyminen kansainvälisessä liiketoiminnassa on pitkälti ollut yhteiskunnallisen kehityksen, lainsäädännön tason parantumisen ja yrittämiselle myönteisemmän ilmapiirin kehittymisen ansiota. Kansainvälistyvälle franchising-toiminnalle on olemassa viisi eri vaihtoehtoa toteutustavan suhteen. Menetelmä valitaan aina tapaus-, alue- ja yritysکوhtaisesti. On myös mahdollista käyttää samanaikaisesti useampaakin vaihtoehtoa. (Karhu 2002, 203.)

Laakso (1998, 90–95) määrittelee kansainvälistyvälle franchising-yritykselle viisi eri menettelytapaa: *suora franchising*, *pääyksikkö-franchising (master franchising)*, *yhteisyritys (joint venture)*, *tytäryritys ja alueen kehittämissopimus –järjestelmä (area development agreement)*. Toimintavaihtoehdot on kerätty seuraavaan kuvioon. (Kuvio 6)



**Kuvio 6 Toimintavaihtoehdot kansainvälistyvälle franchising-yritykselle (mukailen Laakso 1998, 90-95)**

Suora franchising on malli, jossa franchise-antaja toimii suorassa yhteydessä ulkomaisen franchise-ottajan kanssa. Sopimussuhteeltaan tämä siis vastaa kotimaista franchising-toimintaa. Ulkomaisen franchise-yrittäjän tukeminen, motivointi ja valvominen on kuitenkin hankalampaa ja työläämpää kuin kotimaisen vastaavan. Myös markkinaosuuksien valtaaminen on ulkomaille laajennettaessa haastavaa. Varsinkin yritykselle, joka on vasta kansainvälistymisen alkutaipaleella, on toimintatapa tehokasta lähinnä vain silloin, kun kohdemaat ovat sekä kulttuurisesti että maantieteellisesti lähellä toisiinsa.

Pääyksikkö-franchising tarkoittaa tapaa, jossa franchise-antaja sijoittaa kohdemarkkina-alueelle master franchise –yksikön eli pääyksikön ja antaa tälle oikeuden / määrää velvollisuuden perustaa alueelle toimintaorganisaatio. Pääyksikkö voi toimia kahdella vaihtoehdoisella tavalla, joko perustaa toimipisteitä itse omistuspohjaisesti tai ottaa uusia franchise-yrittäjiä ikään kuin alaisikseen. Malli vaati suhteellisen vähän toiminnallisten resurssien sitouttamista, mutta myös tuottopotentiaali on matalampi ja valvottavuus on vaikeampaa. Pääyksikköjärjestelmän jäsenet suorittavat maksunsa paikalliselle pääyksikölle, joka puolestaan siirtää niistä osan ulkomaiselle emoyhtiölleen. Moni Suo-

meen tullut ulkomainen franchising-ketju on käyttänyt tätä tapaa. Esimerkiksi McDonald's toimii tällä menetelmällä.

Yhteisyritys on menettelymuoto, jossa franchise-antaja perustaa yrityksen kohdemaan paikallisen yrittäjän kanssa. Aluksi on tarkoitus käynnistää ja myöhemmin laajentaa liiketoimintaa. Kyseinen muoto on hyvä vaihtoehto, jos kohdemarkkinoiden yritysten toimintakulttuuri ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen on vieras ja kovin erilainen kotimarkkinoihin verrattuna. Yhteisyritys mahdollistaa kustannusten ja riskien jakamisen, sekä tietotaitojen yhdistämisen paikallisen yrittäjän kanssa.

Tytäryrityksen perustaminen toiseen maahan on ulkomainen investointi. Perustamisen myötä saa myös kerättyä tietoa kohdemarkkinoista, omien menestysedellytysten riittävydestä, sekä konseptin jatkokehittämismahdollisuuksista. Jos liiketoiminta osoittautuu toimivaksi, saattaa tytäryritys myöhemmin ryhtyä franchise-antajaksi tai master franchise –yksiköksi.

Alueen kehittämissopimus –menetelmässä annetaan kohdemaan paikalliselle, sopivalle ja luotettavalle yritykselle oikeudet kehittää franchise-verkosta siten, että tämä toimii kaikkien alueen yksikköjen omistajana. Paikallisen yrityksen on omattava tarpeeksi resursseja ja kykyä huolehtia koko alueen toiminnasta yksin, jotta toimintamalli voi menestyä. Järjestelmä on franchise-antajalle melko helppo vaihtoehto, koska sekä franchise-yrittäjien kouluttaminen että riskit jäävät alueen kehittäjä –yritykselle. (Laakso 1998, 90–95.)

Tämä tutkielma ehdottaa, että Laakson (1998, 90–95) jaottelun mukainen toimintavaihtoehdon valitseminen on käytännössä franchising-yrityksen liiketoimintamallin kansainvälistä sopeuttamista. Kansainvälisille markkinoille ei välttämättä laajenneta kotimarkkinoilla käytössä olevan franchising-mallin mukaisesti, vaan sopeutetaan malli kohdemarkkinoille sopivaksi.

### 3.6 Franchising Suomessa

Franchising tuli Suomeen jo 1970-luvulla ja tällä hetkellä Suomessa toimii noin 250 – 300 franchise-ketjua, joista 32% tarjoaa kuluttajapalveluita, 14% yrityspalveluita, 35% vähittäiskauppatuotteita ja 19% ravintola- kahvila- ja fast food –palveluita. Franchising-yritykset työllistävät Suomessa noin 40 000 – 60 000 henkilöä ja välillinen työllistämisaikutus on noin 100 000 henkilöä. (Franchising Suomessa –tietopaketti, franchising.fi.) Tutkimusten mukaan lähes 90% franchising-yrittäjistä työllistää itsensä lisäksi vähintään yhden henkilön ja yksi franchising-yrittäjä työllistää keskimäärin kuusi henkilöä. Täten franchise-yritykset ovat Suomen koko yrityskentässä keskimääräistä isompien työllistäjien joukossa. (Laakso 2017, 3.) Suomessa franchise-sektorin liikevaihto on

yhteensä noin 5000 miljoonaa euroa (Franchising Suomessa –tietopaketti, franchising.fi).

FranCon Franchise Consultingin teettämän franchising-alan kasvututkimuksen mukaan joka neljäs suomalainen franchising-ketju ilmoittaa laajentavansa kansainvälisille markkinoille seuraavan muutaman vuoden aikana. Tällä hetkellä noin 15% suomalaisista ketjuista toimii kansainvälisillä markkinoilla. Suomalaisilla franchising-ketjuilla on toimintaa yhteensä 31 eri maassa. (franchisenews.fi) Suomen markkinoilla kansainvälistä franchising-toimintaa harjoitetaan pääasiassa franchise-ottajan roolissa, eli jonkin ulkomaisen franchise-ketjun jäsenenä. Franchising-yrityksen laajentaminen ulkomaille on haastavaa ja ulkomaisten jäsenten mukaan värvääminen vaativa tehtävä. Vain muutama suomalainen franchise-yritys on tähän mennessä laajentanut toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Esimerkkinä onnistuneesta laajennuksesta on pikaruokaketju Hesburger, jolla on franchise-yksiköitä esimerkiksi Virossa ja Saksassa. (Karhu 2002, 205–206.) Suomessa toimivista ketjuista noin 25 % on ulkomaalaislähtöisiä franchise-ketjuja, vajaa 20 % on kansainvälistymässä tai toimii jo kansainvälisillä markkinoilla. Loput 55 % ovat suomalaisia ketjuja, jotka toimivat kansallisilla markkinoilla. (Karhu 2005, 22.)

## 4 FRANCHISING-YRITYKSEN SOPEUTTAMINEN KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE

### 4.1 Kansainvälisen markkinointistrategian sopeuttamisen malli

Yritystoiminnan kansainvälinen laajentaminen on yksi sen elämänkaaren kriittisimmistä hetkistä. Kansainvälistymispäätökseen vaikuttavat useat tekijät ja kun päätös ulkomaille laajentamisesta on tehty, tulee selvittää, mikä olisi yritykselle potentiaalisin laajentamismuoto. (Forte & Carvalho 2013, 380.)

Theodosiou ja Leonidou (2003) kehittivät kansainvälisen markkinointistrategian standardisointiin ja / tai sopeuttamiseen käsitteellisen mallin. (Kuvio 7) Painotus on erityisesti *korreloivissa tekijöissä, strategisissa muuttujissa ja saavutuksissa*. (Theodosiou & Leonidou 2003, 143.)



**Kuvio 7 Kansainvälisen markkinointistrategian standardisoinnin / sopeuttamisen käsitteellinen malli (Theodosiou & Leonidou 2003, 143)**

Vaikuttavat tekijät ovat epävarmoja muuttujia, jotka vaikuttavat päätöksiin markkinointistrategian standardoinnista ja sopeuttamisesta ulkomaisille markkinoille mentäessä. Korreloivia tekijöitä voivat olla ympäristötekijät, markkinaominaisuudet, asiakkaat, kilpailu, tuote ja toimiala, organisatoriset tekijät, sekä liikkeenjohdolliset tekijät. Strategiset muuttujat ovat markkinointimixin 4P:tä: tuote, hinnoittelu, saatavuus ja markkinointiviestintä, joiden kohdalla on pohdittava standardoinnin ja sopeuttamisen tasoja. Saavutukset merkitsevät kansainvälisen markkinointistrategian standardoinnin / sopeuttamisen vaikutuksia yrityksen toimintaan ulkomaisilla markkinoilla. Markkinointistrategian sopeuttamis- ja standardisointipäätöksien tavoitteena on saavuttaa mahdollisim-



man hyvää tulosta. Näitä saavutuksia ovat myynti tai myynnin muutos, tuotto tai tuoton muutos, markkinaosuus, tavoitteiden saavuttaminen, tyytyväisyys saavutusten muutokseen tai saavutusten yhdistelmä. (Theodosiou & Leonidou 2003, 143–144, 149.)

## 4.2 Franchising-yrityksen sopeuttamisen haasteet

Eräs franchising-yritysten suurimmista haasteista kansainvälistymisen saralla on tuotteen / palvelun paikallinen sopeuttaminen, sekä miten ja minkälaisessa mittakaavassa se tulisi tehdä. Yrityksen on hyvä standardisoida tietyt osat markkinointimixistään ja sopeuttaa paikallisesti toiset elementit. Näin saadaan maksimoitua tuotteen / palvelun arvo. Franchise-ottaja tuo pakettiin paikallisen markkinatuntemuksensa ja maakohtaiset johtamistavat ja franchise-antaja lisää muut kuluttajien tarpeet tyydyttävät elementit, sekä pitää kontrollin. (Sashi & Karuppur 2002, 500.) Franchising-yritystä laajennettaessa ulkomaille voidaan kuitenkin kohdata erilaisia uhkia: ehkä brändi ei olekaan tunnettu kohdemaassa, franchise-antajan tieto-taito ei välttämättä siirry eteenpäin tai taloudellinen järjestelmä eroaa valtavasti odotetusta. Tietysti on otettava huomioon myös erot lainsäädännössä ja – ei välttämättä kovin ilmeiset – erot johtamistyylyissä. (McGoldrick & Davies 1995, 151–152.) Avain kansainvälisten kuluttajien puolelleen voittamiseksi on vahva kansainvälinen brändi. Moni yritys tekee kuitenkin brändäys-yrityksessään virheen lähtemällä tutkimaan omaa brändiänsä kansainvälisestä näkökulmasta ilman, että ensin analysoisivat asiakkaansa kansainvälisestä perspektiivistä. (Barron & Hollingshead 2004, 9.)

Koska asiakassegmentitkin ovat joka maassa erilaiset, on Barronin ja Hollingsheadin mukaan tehokkainta delegoida myös kuluttajatutkimuksen suunnittelu ja toteutus paikallisille toimijoille, jotta brändi voi saavuttaa läpimurtonsa kyseisessä maassa (Barron & Hollingshead 2004, 10). On olemassa monta yritystä, jotka ovat onnistuneet kotimarkkinoilla, mutta epäonnistuneet ulkomaille laajentaessaan. Kohdemaan asiakkaiden tarpeiden huomioimisen lisäksi tulee yrityksen huomioida vallitseva kilpailu kohdemaassa, sekä mahdolliset kuilut koti- ja ulkomarkkinoiden välillä. (McGoldrick & Davies 1995, 117.)

Kuitenkin on muistettava, että ehdotetun muutoksen vääristäessä konseptin saavuttamaa hyvää imagoa, paikallisesta sopeuttamisesta tulee poikkeama, joka aiheuttaa kuluja koko järjestelmälle (Kaufmann & Eroglu 1998, 81). Mihin voidaan vetää raja tarpeellisen, franchising-toiminnalle ominaisen standardisoinnin ja tehokkaan paikallisen sopeuttamisen välillä? Yrittäjän on ratkaistava näiden välinen jatkuva ja koko ajan kasvava jännite, sekä löydettävä tasapaino standardisoidun franchise-konseptin ja paikallisuuden vaalimisen välillä. (Kaufmann & Eroglu 1998, 70.) Barron ja Hollingshead puolestaan huomauttavat, että franchise-ottaja saattaa valita yhteisestä ohjeistuksesta vain

mieleisensä ja jättää osan toteuttamatta vedoten heidän erilaiseen markkina-alueeseensa (Barron & Hollingshead 2004, 10).

Vaikka vahvaakin brändiä voidaan joutua sopeuttamaan eri markkinoille sopivaksi, on tunnetusta brändistä toki hyötyä yrityksen laajentaessa ulkomaille. Kansainvälisille markkinoille on helpompi laajentaa, kun tuote / palvelu ja merkki on muualla menestynyt ja testattu. Yritys on kuluttajille tuttu ja kuluttajilla on tietty mielikuva ja odotukset yrityksestä. Tuttu franchising-brändi luo kuluttajille turvallisuuden tunnetta. Brändi tunnistetaan muiden joukosta ja sen lisäksi sitä pidetään ensiluokkaisena. Franchise-yrittäjän on suhteellisen helppo aloittaa, kun saa taakseen menestyvän ketjun. (Paliwoda 1994, 29, 32.) Franchising-järjestelmässä koko on ratkaiseva tekijä. Mitä enemmän yksiköitä ketjulla on, sitä todennäköisemmin se on myös kustannustehokasta. (Alon 2010, 59–60.) Franchising-mallin avulla voidaan yleensä sen suuren volyymin vuoksi pitää kustannusten lisäksi myös riskit suhteellisen matalina, joten varmasti moni yritys, joka suunnittelee laajentavansa kansainvälisille markkinoille, pitää franchising-muotoa hyvänä vaihtoehtona (McGoldrick & Davies 1995, 151–152).

### 4.3 Kansainvälistä laajentamista koskevat teoreettiset viitekehykset

Franchise-yritysten kansainvälistymisprosessia on yritetty mallintaa ja selittää muutamien erilaisten teoreettisten ja empiiristen tutkimusten avulla. Tutkimukset ovat lisänneet ymmärrystä teeman ympärillä, mutta tärkeitä kysymyksiä on vielä selvittämättä. Tutkimuksissa on käsitelty teemoja *miksi* ja *miten* laajentaa, mutta kysymys siitä, franchising-yrityksen kansainvälinen sopeuttaminen on teemana jäänyt vähemmälle huomiolle. (Aliouche & Schlenrich 2011, 345.)

Kansainvälistä laajentamista koskevien tutkimusten yhteydessä nousee usein esille ainakin jokin seuraavasta kolmesta laajentumismallista: Johansonin ja Vahlneen (1977) Uppsala-malli, Dunningin (1988) eklektinen paradigma, sekä Andersonin ja Gatignonin (1986) transaktiokustannusanalyysia hyödyntävä malli (Aliouche & Schlenrich 2011, 346). Ulkomaisille markkinoille lähtevän yrityksen on hyvä tutustua myös muutamin kansainvälisiin laajentumismalleihin, koska malleista saattaa olla apua myös sopeuttamispäätöksiä pohdittaessa.

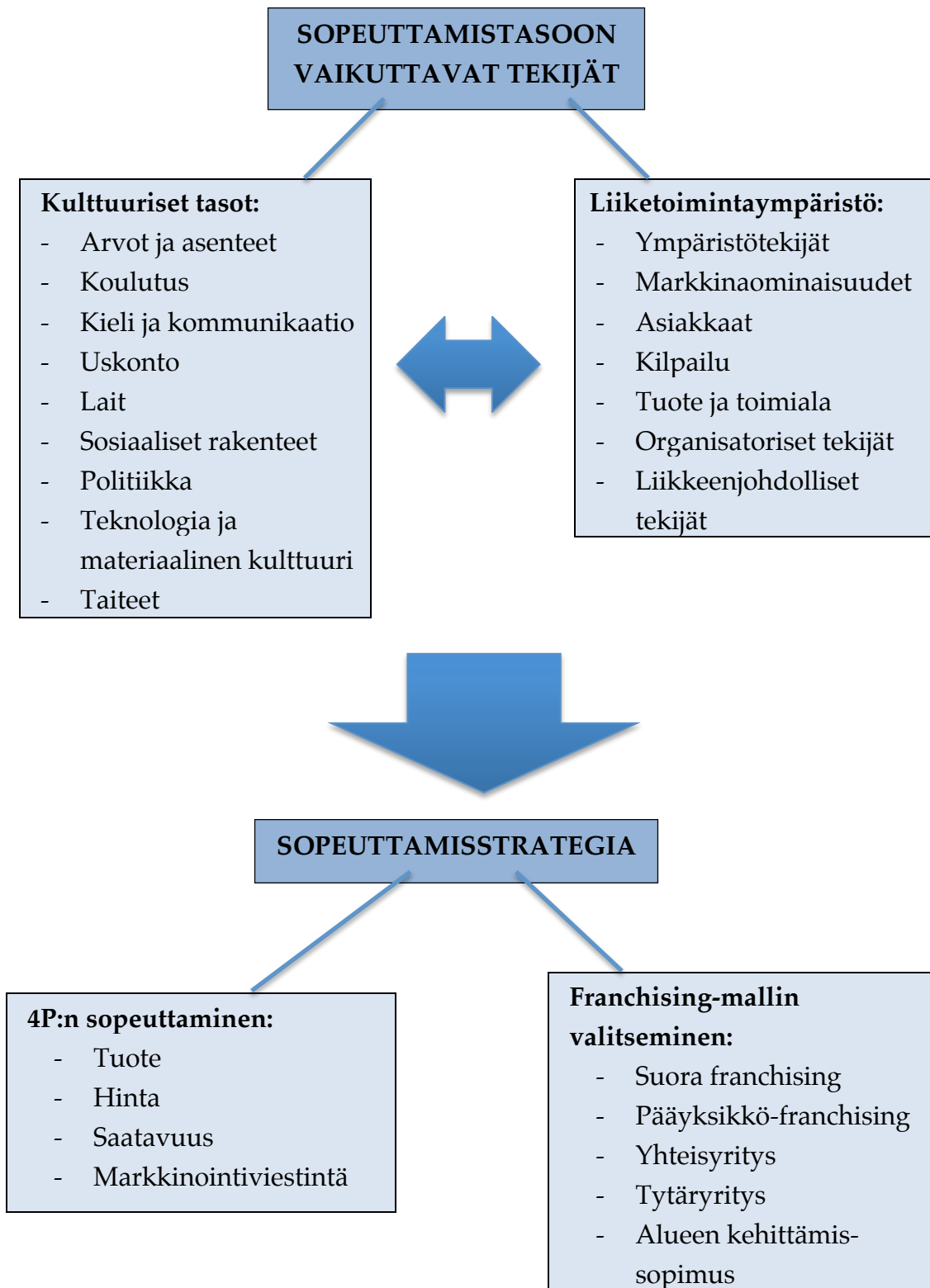
Uppsala-mallin mukaan kansainvälinen laajentuminen on jo luonnostaan riski, joten yritykset pyrkivät laajentamaan ensin maantieteellisesti lähellä oleviin maihin ja sitten asteittain kauempana oleviin. Mallin mukaan yritykset suosivat laajentamismuotoja, jotka sitouttavat vain vähän yrityksen resursseja. Tällaisia muotoja ovat esimerkiksi vienti ja lisensointi. Yritykset ovat valmiita tekemään suurempaa resurssien sitouttamista, kun he ovat onnistuneet hankkimaan kokemukseen perustuvaa tietämystä ulkomaisilla markkinoilla. (Johanson & Vahlne 1977, 23.)

Eklektisen paradigman mallissa kansainvälistymistä lähestytään kolmen hyötytekijän näkökulmasta. Hyötytekijöiden pohjalta yritys tekee kansainvälistymispäätöksensä, sekä sen, minkälainen laajentamismuoto valitaan. Hyötytekijät ovat: omistajuushyödyt, sisäistämishyödyt (hyödyt, jotka nousevat omistajuushyötyjen siirtämisestä kansainvälisille markkinoille) ja sijaintihyödyt (tietyistä sijaintiominaisuuksista saatavat edut). Saavuttaakseen omistajuushyötyjä, tulee hyötyjen olla riittäviä, kompensoidakseen uuden ulkomaisen yrityksen perustamis- ja toimintakustannukset. Eklektisen paradigman mallin mukaan ulkomaaninvestointi (FDI) on ensisijainen laajenemismuoto, kun kaikki kolme hyötytekijää realisoituvat. (Dunning 1988, 2–4.)

Transaktiokustannusanalyysimalli on johdettu Williamsonin (1975) kehittelemästä transaktiokustannusteoriasta. Andersonin ja Gatignonin malli tarjoaa transaktiokustannusta parhaan laajentamismuodon tutkimisen viitekehyykseksi. Mallin mukaan päättäessään kansainvälisestä laajennuksesta ja laajentamismuodosta, yritykset joutuvat valitsemaan kontrollin ja resurssien sitouttamiskustannusten välillä. Esimerkiksi kokonaan omassa omistuksessa oleva liiketoiminta voidaan luokitella suurimmaksi kontrollitasoksi. Suurempi kontrolli voi vähentää transaktiokustannuksia, mutta sen seurauksena sisäiset organisatoriset kustannukset voivat kasvaa. (Anderson & Gatignon 1986, 1–3.) Useat tutkimukset ovat laajentaneet transaktiokustannusanalyysimallia. Hill ym. (1990) integroivat malliin ympäristö- ja strategiset tekijät. Erramilli ja Rao (1993) muokkasivat mallia palveluteollisuuteen sopivaksi. Brouthers (2002) puolestaan liitti malliin institutionaaliset ja kulttuuriset tekijät. (Aliouche & Schlenrich 2011, 347.)

#### **4.4 Sopeuttamistasoon vaikuttavat tekijät ja sopeuttamisstrategia**

Tutkielman päätutkimusongelmien selittämisen helpottamiseksi tutkija laati teoreettisen viitekehyyksen, *Sopeuttamistasoon vaikuttavat tekijät ja sopeuttamisstrategia* –mallin, jossa yhdistyy sopeuttamistasoon vaikuttavat tekijät, sekä sopeuttamisstrategian osatekijöitä. (Kuvio 8) Mallissa yhdistellään tutkielmassa aiemmin esiteltyä teoreettista aineistoa. Empiiristä tutkimusaineistoa peilataan malliin ja mallin avulla pyritään selittämään tutkimusongelmaa.



**Kuvio 8** Sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät ja sopeuttamisstrategia (mukaillen Theodosiou & Leonidou 2003, 143; Albaum & Duerr 2008, 119, 122; Laakso 1998, 90–95.)

Sopeuttamispäätöksiin vaikuttavat kohdemaan liiketoimintaympäristö, sekä kulttuuriset tasot. Kulttuuriset tasot ja liiketoimintaympäristö ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään. Kulttuuriset tasot ovat arvot ja asenteet, koulutus, kieli ja kommunikaatio, uskonto, lait, sosiaaliset rakenteet, politiikka, teknologia ja materiaallinen kulttuuri, sekä taiteet. Liiketoimintaympäristöön sisältyvät ympäristötekijät, markkinaominaisuudet, asiakkaat, kilpailu, tuote ja toimiala, organisatoriset tekijät ja liikkeenjohdolliset tekijät. (Theodosiou & Leonidou 2003, 143; Albaum & Duerr 2008, 119, 122.)

Kun sopeuttamiseen vaikuttavat tekijöihin ollaan hyvin tutustuttu, voidaan lähteä suunnittelemaan sopeuttamisstrategiaa. Sopeuttamisstrategiassa päätetään 4P:n, eli tuotteen, hinnan, saatavuuden ja markkinointiviestinnän sopeuttamistasosta, sekä valitaan yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen ja kohdemaahan sopiva franchising-malli, eli sopeutetaan franchising-malli kohdemaahan. Mahdollisia franchising-malleja ovat suora franchising, pääyksikkö-franchising, yhteisyritys, tytäryritys ja alueen kehittämissopimus. (Laakso 1998, 90–95.)

## **5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Tutkimuskohteiden esittely**

Tutkimuskohteet ovat suomalaisia palvelualan franchising-yrityksiä ja sopimustyyppiltään liiketoimintamalli-franchising –yrityksiä. Yritykset ovat kahvilaketju Arnolds, miesten parturiliike M Room ja pikaruokaravintolaketju Hesburger. Tutkimuskohteet olivat sopivia tähän tutkielmaan, koska kaikki ovat suomalaisia palvelualan franchising-yrityksiä, jotka ovat laajentaneet toimintaansa kansainvälisille markkinoille.

#### **5.1.1 *Arnolds***

Arnolds on aloittanut toimintansa Turussa vuonna 1991, ollen ensimmäinen amerikkalaistyylinen leipomokahvilaketju Suomessa. Arnolds –ketjun emoyhtiö on Hermen Oy. Nykyäänkin yrityksen toimitusjohtajana toimiva Jussi Laurila perusti Hermen Oy:n kahden ystävänsä kanssa. Yhtiön suurimmat omistajat ovat toimitusjohtaja Jussi Laurila ja pääomasijoitusyhtiö Hartwall Capital. Arnoldsilla on Suomessa jo 30 kahvilaa ja suunnitteilla on jopa kymmenisen uutta toimipistettä, joiden kaavaillaan avattavan parin vuoden sisällä. Ulkomailla Arnoldsilla on tällä hetkellä yksi kahvila, sekä muutamia myyntipisteitä Tokiossa, Japanissa. (arnolds.fi/yritys.) Ketju etsii myös Japanissa kumppania toiminnan kasvattamiseksi. Seuraavaksi Arnolds aikoo laajentaa toimintaansa Ruotsiin mahdollisesti jo vuoden 2017 puolella. (kauppalehti.fi). Liikkeen tuotevalikoimaan kuuluvat erilaiset donitsit, muffinit, amerikkalaistyylliset bagelit ja smoothiet. Arnolds toimii franchising-periaatteella eli jokaista kahvilaa luotsaa itsenäinen yrittäjä. Arnolds on valittu kahdesti vuoden Franchise-ketjuksi 1999 ja 2011. (arnolds.fi/yritys.) Arnolds toimii Suomessa suora franchising – mallilla ja Japanissa räätälöidyllä suora franchising – mallilla. (Jussi Laurila, haastattelu 16.4.2015).

#### **5.1.2 *M Room***

M Room on franchising-periaatteella toimiva miesten parturointiliike, jonka ensimmäinen toimipiste avattiin Tampereelle vuonna 2008. M Roomin emoyhtiönä toimii M Company Oy. Yhtiön perustivat parturit Petri Sipiläinen ja Toni Kylätasku. M Roomilla on 62 toimipistettä Suomessa ja omistajien mukaan Suomeen mahtuisi vielä 10-20 liikettä lisää. Ulkomailla M Roomin liikkeitä löytyy Saksasta, Espanjasta, Ruotsista, Virosta, Latviasta ja Yhdysvalloista. M Room onkin tällä hetkellä Euroopan suurin partu-

riliikeketju. Atlantin toisella puolella taas Yhdysvalloissa toimii parhaillaan Seattlessa kolme liikettä ja Floridassa kaksi. Yrityksen suunnitelmissa on avata vuoteen 2020 mennessä 200 uutta parturiliikettä Yhdysvaltoihin (kauppalehti.fi). M Roomin palveluihin kuuluvat hiustenleikkuut (perustajien kehittämällä hiustenleikkuutekniikalla), väri- ja parta-käsittelyt, kevyet ihonpuhdistukset ja rentouttavat hieronnat. M Room noudattaa jäsenyysajattelua, jossa tietyllä vuosimaksulla saa rajattoman määrän hiustenleikkauksia missä tahansa M Room -liikkeessä. M Roomin toimintaperiaatteeseen kuuluu, että liikkeet palvelevat vain ilman ajanvarausta, mutta varaustilanteen voi tarkistaa etukäteen M Roomin –internetsivuilta tai puhelimeen ladattavasta M Room –sovelluksesta. (paltta.fi). Jäsenyyksiä on eri tasoja: Platinum-, Gold-, Silver- ja Bronze-jäsenyys. Jäsenet voivat myös ostaa tuotteita jäsenhintaan ja saavat alennuksia M Roomin yhteistyökumppaneilta. (mroom.com/fi/tarina, Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

### 5.1.3 *Hesburger*

Hesburger on franchising-periaatteella toimiva pikaruokaravintolaketju. Hesburgerin perusti Heikki Salmela ja ensimmäinen ketjun ravintola avattiin Turun keskustaan vuonna 1980. Hesburger on perheyrittäjä ja Heikki Salmelan poika Kari Salmela toimii tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtajana. Ravintolat kuuluvat Bugar-In Oy:n omistukseen. Ravintoloiden pääpaino on hampurilaisissa, mutta tuotevalikoimaan kuuluu myös mm. salaattit, tortillat, toastit ja smoothiet. Hesburger on niin Suomen kuin Baltian maidenkin suurin pikaruokaravintolaketju: Suomessa toimii 268 ravintolaa. Ulkomailta Hesburgerin ravintoloita löytyy kahdeksasta seuraavasta maasta: Viro, Latvia, Liettua, Venäjä, Bulgaria, Saksa, Ukraina ja Valko-Venäjä. (hesburger.fi/hesburger-yrityksena). Myös Hesburgerilla on suuria kansainvälisiä laajennussuunnitelmia. Hesburger aikoo avata Bulgariaan olemassa olevien ravintoloiden lisäksi vielä 50 ravintolaa seuraavan kymmenen vuoden aikana (hs.fi).

## 5.2 **Metodologiset valinnat**

Koskisen ym. (2005, 25) mukaan laadullisten tutkimusmenetelmien merkitys kauppatieteissä on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana ja huomattava osa liiketaloustieteellisen tutkimuksen ydinteorian perusongelmista ja havainnoista on peräisin juuri laadullisista tutkimuksista. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että menetelmä tukee tutkimuksen tavoitetta selvittää mitä seikkoja suomalaisen franchising-yrityksen tulisi huomioida sopeuttaessaan toimintaansa ulkomaille. Näin saatiin

kerättyä erilaisia kokemuksia aiheesta, sekä saatiin tietää minkälaisia sopeuttamistapoja heillä on ollut.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusongelmaa voidaan lähestyä kolmen erilaisen tieteenfilosofisen päättelytavan mukaan. Induktiivinen päättely etenee loogisesti yksityiskohdista yleistykseen, jossa empiirisen aineiston pohjalta rakennetaan teoriaa. Induktiivisen, eli aineistolähtöisen päättelyn vastakohtana on deduktiivinen, eli teorialähtöinen päättely. Deduktiivisessa päättelyssä yleiset teoreettiset tosiasiat johdetaan yksityiskohdista. Kolmas tieteenfilosofinen päättelytapa on abduktiivinen, eli teoriaohjaava päättely, joka on ikään kuin induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn yhdistelmä. Abduktiivisen ajattelutavan mukaan uusi teoria ei synny ainoastaan havaintojen perusteella, vaan havaintojen tekoon tulee liittyä jokin johtoajatus. Johtoajatuksen voi saada vaikka vain yhden tapauksen perusteella ja sitten seuraavilla toimenpiteillä pyritään osoittamaan, oliko kyseisellä johtoajatuksella tieteellistä merkitystä. (Grönfors 1982, 27–37.)

Tämä tutkielma on abduktiivinen tutkimus, joka sisältää sekä teoreettista että empiiristä aineistoa. Tutkielman teoreettinen osuus pohjautuu aiempiin teorioihin sekä tieteellisiin tutkimuksiin kansainväliseen sopeuttamiseen liittyen. Abduktiivisen tieteenfilosofian mukaan tutkijalla tulee olla joitain ennakkokäsityksiä ja oletuksia tutkittavasta ilmiöstä, joka ohjaa tutkijaa tutkimuksessa (Grönfors 1982, 36). Tutkijan omat ennakkokäsitykset tutkittavaan teemaan liittyen ovatkin ohjanneet kirjallisuuskatsauksen kulkua tässä tutkielmassa. Empiirinen aineisto perustuu tutkielman teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkielman tutkimusstrategiaksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu onkin käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä liiketaloustieteissä. Teemahaastattelu on hyvin tehokas menetelmä, koska tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä liikaa. Haastattelu on usein ainoa keino saada kerättyä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Haastattelun myötä päästään olemaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja haastateltavan on mahdollista suunnata tiedon hankintaa tarpeen mukaan, sekä saada selville vastausten taustalla esiintyviä motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltavalle enemmän vapauksia. Tutkija antaa kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus haastateltavalta itseltään voi tulla lisäkysymyksiä. Haastateltavan ei myöskään tarvitse tarkkaan noudattaa kysymysten järjestystä. Kuitenkin haastattelulla on myös haittapuolia. Ne tarjoavat paljon myös epäsuoraa tietoa: haastattelussa saamme selville haastateltavan oman käsityksen, emme itse asiaa. (Koskinen ym. 2005, 104-107.)



### 5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimukseen haastateltiin suomalaisia franchise-yrityksiä, jotka ovat laajentaneet toimintaansa ulkomaille ja ovat hyvää vauhtia laajenemassa entistä enemmän ulkomaisille markkinoille. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kolmea henkilöä, jotka edustivat eri yrityksiä. Ensimmäinen haastateltava oli Jussi Laurila, Arnoldsin toimitusjohtaja ja yksi perustajajäsenistä. Toinen haastateltava oli Anna Pursiainen, joka vastaa M Roomin kansainvälisistä markkinoista. Kolmantena haastateltiin Hesburgerin operatiivista johtajaa, Vesa Viitasta. Haastattelutiedot on kerätty seuraavaan taulukkoon. (Taulukko 1)

Yritys	Haastateltava	Aika	Paikka	Kesto
Arnolds	Jussi Laurila	16.4.2015	Helsinki	1h 40 min
M Room	Anna Pursiainen	26.1.2016	Tampere	1h 35 min
Hesburger	Vesa Viitanen	3.8.2016	Turku	1h

#### Taulukko 2 Perustiedot haastatteluista

Haastattelut olivat puolistrukturoituja, eli haastatteluille oli valmis kysymysrunko, mutta haastateltavat saivat melko vapaasti vastata kysymyksiin ja kertoa kokemuksistaan. Haastattelurunko lähetettiin sähköpostitse haastateltaville etukäteen vilkaistavaksi. Haastattelut tallennettiin sanelulaitteelle ja tallenteista tehtiin tekstilitterointi. Haastattelujen taltioimiseen pyydettiin lupa kaikilta haastateltavilta.

Haastattelut litteroitiin ja tutkija teki litteroinneista itselleen jäsenellymmät materiaalit, joista oli helpompi lähteä purkamaan ja analysoimaan tuloksia. Kuten Grönforskin (1982, 155) mainitsee, aineiston järjestämisen ja analysoimisen ero on oikeastaan näennäinen, koska aineiston järjestäminen on jo osa analyysia. Tutkija täydensi haastatteluista saatua aineistoa etsimällä lisää tietoa yrityksistä ja niiden laajenemissuunnitelmista internet-lähteistä.

Empiirisen aineiston tarkoitus on tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja analyysin tarkoituksena on luoda selkeä ja sanallinen kuva tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Tässä tutkielmassa empiiristä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Haastatteluihin valitut keskeiset kysymykset ja teemat on johdettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja empiiriseen aineistoon keskitytään sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin avulla empiirinen aineisto saadaan järjestettyä johtopäätösten tekoa varten ja sitä kautta saadaan raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan. Itse pohdinta toteutuu tutkijan oman järjellisen ajattelun tuloksena. Tutkielmassa tarkastellaan tutkimusaineistoa käsitteellisellä tasolla. Tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että siitä tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä tapauksista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi. (Grönfors

1982, 145, 155, 161.) Laadullisen tutkimuksen päällimmäisenä tavoitteena ei ole saavuttaa yleistettävissä olevia päätelmiä. Pyrkimyksenä on kuitenkin yksittäisten tapausten syvälinen tutkiminen siten, että voidaan ymmärtää, mikä on ilmiön kannalta merkittävää ja tunnistaa, mitkä seikat toistuvat yleisemmälläkin tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 182.)

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Haastattelun tulokset

Haastattelun tuloksia käydään läpi *Sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät ja sopeuttamisstrategia* –teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (Kuvio 8) Viitekehyksen avulla käsitellään esimerkkiyritysten ulkomailla toimivaa tai ulkomailla toiminutta yritystoimintaa, sekä yrityksen kokemuksia niistä. Haastattelun tuloksia tarkastellaan yritys kerrallaan ja maa kerrallaan, jotta tutkimuksen seuraaminen on selkeämpää.

#### 6.1.1 *Arnolds*

Tällä hetkellä Arnoldsilla on Suomen rajojen ulkopuolella toimintaa vain Tokiossa, Japanissa, jossa on yksi Arnoldsin kahvila ja muutama myyntipiste. Ruotsiin, Tukholmaan Arnolds on avaamassa kahvilaa vielä 2017 vuoden puolella. Tarkoitus on lähteä rakentamaan ketjua laajemminkin Ruotsin puolelle ja Uumaja sekä Etelä-Ruotsi ovat harkinnan alla (Markkinointi&Mainonta, marmai.fi/uutiset). Arnoldsilla oli kaksi toimipistettä myös Venäjällä muutamia vuosia sitten, mutta ruplan arvon romahdettua ja elintarvikkeiden tuontikieltojen myötä ketju joutui vetäytymään maasta pois. Arnolds on toiminut Ruotsissa aikaisemminkin, sekä hetken aikaa myös Espanjassa, Madridissa ja Virossa, Tallinnassa. Laurilan mukaan osasyynä Ruotsista vetäytymiselle oli, että silloin kahvila ei saanut toimia siellä Arnolds –nimellä. Kahdella eri nimellä toimiminen oli yritykselle taloudellisesti raskasta, eikä ketjuetua päästy hyödyntämään. Madridin kahvila piti lopettaa, koska kauppakeskus, jossa kahvila sijaitsi, meni konkurssiin. Tallinnan toiminta lopetettiin jo melko alkumetreillä paikallisen johtamisongelman vuoksi. Ruotsiin uudelleen avaamisen jälkeen mahdollisia kohdemaita tulevaisuudessa olisivat Indonesia, Saudi-Arabia ja Baltian maat. (Jussi Laurila, haastattelu 16.4.2015.)

##### 6.1.1.1 *Japani*

Franchise-toiminnan sopeuttamistasoon vaikuttavat kulttuuriset tasot ja kohdemaahan liittyvät tekijät. Arnolds on huomannut eroavaisuuksia usealla kulttuurisella tasolla Japanin ja Suomen välillä. Arvot, asenteet ja sosiaaliset rakenteet poikkeavat melko suurestikin skandinaavisesta ajattelutavasta. Japanissa kunnioitetaan suuresti hierarkiajärjestyksessä korkeammassa asemassa olevia ja ei esimerkiksi kyseenalaisteta mitään, mitä esimies sanoo. Kielen ja kommunikoinnin osalta pitää olla todella tarkkana toi-

minnassaan, ettei vahingossa loukkaa toista osapuolta. Laurilan mukaan japanilaiset ovat usein ylitsevuotavan kohteliaita ja välillä heidän viestinsä saattaa tuntua suomalaisen korvaan kummalliselta. Yritys on kohdannut pieniä kommunikaatio-ongelmia, koska Tokion franchise-ottaja ei puhu englantia, joten neuvotteluissa pitää aina olla tulkki kääntämässä keskustelua. Laurila on huomannut, että japanilainen käyttäytymiskulttuuri eroaa joissain asioissa paljonkin suomalaisesta. Japanilaiset eivät osaa sanoa ”ei”, vaikka haluaisivatkin. Lähtökohtana on, että ”kyllä” ei välttämättä tarkoita ”kyllä”. Japanilaiset ovat usein huumorintajuisia ihmisiä, vaikka sitä ei työelämässä monesti näytetä. Heillä on selkeästi eri roolit vapaa-ajalla ja liike-elämässä. Lakeihin ja säännöksiin liittyen Arnolds on törmännyt kulttuurieroihin, koska Japanin protektionistinen järjestelmä ei salli raaka-aineiden maahantuontia kovin helposti. Laurila kertoo, että esimerkiksi suomalaista kinuski- ja lakritsikuorrutetta ei saa tuoda maahan, koska ne sisältävät tiettyä ainetta, jonka Japanissa katsotaan olevan myrkyä. Poliitikko ei juurikaan näy kahvilan arkipäiväisessä toiminnassa. Myöskään valuuttakurssien vaihtelut eivät vaikuta suuresti Arnoldsin toimintaan Japanissa, koska yritys ei tee ostoja Japanissa ulkomailta. Teknologia on Japanissa hyvin pitkälle vietyä ja siellä on esimerkiksi paljon erilaisia automaatteja, joista voi ostaa melkein mitä vain. (Jussi Laurila, haastattelu 16.4.2015.)

Ensimmäinen kahvila uudessa maassa on aina taloudellinen riski, mutta koska pilottipiste lähti toimimaan hyvin, on riskinotto kyky seuraavia toimipisteitä ajatellen myös erilainen. Laurilan mukaan Japanin markkinamahdollisuudet yllättivät Arnoldsin positiivisesti. Ei osattu odottaa, että Japanissa olisi niin suuret donitsimarkkinat. (Jussi Laurila, haastattelu 16.4.2015.)

Arnolds on sopeuttanut jonkin verran kaikkia 4P:n elementtejä Japanin markkinoille sopivaksi. Vaikka Arnoldsin brändi ja perustuote ovatkin pääasiassa samanlaiset kuin Suomessa, yritys on joutunut sopeuttamaan toimintaansa Japanin markkinoille. Laurila kertoi, että Japanissa Arnoldsin donitsit ovat kooltaan pienempiä, koska japanilaiset haluavat syödä pienempiä annoskokoja. Tuontirajoitusten vuoksi esimerkiksi kinuski- ja lakritsikuorrutetta on pitänyt sopeuttaa. Myös donitsivalikoima poikkeaa joiltain osin suomalaisesta. Tokiosta saa mm. vihreä tee –donitseja. Paikallinen franchising-ottaja kertoo yritykselle japanilaisista ruokailutottumuksista ja Arnolds pohtii tuotteiden sopeuttamista yhdessä paikallisen yrittäjän kanssa. Laurila on kuitenkin enemmän standardoinnin kannalla ja Japanissakin pyritään toteuttamaan asiat mahdollisimman paljon samoin kuin Suomessa. Menestyksen kannalta on tärkeää, että tuotteet hinnoitellaan oikein, joten hinnoitteluakin on sopeutettu Japanin markkinoille. Suomesta käsin on ohjeistettu tietynlainen katerakenne ja yhteistyössä japanilaisen franchising-ottajan kanssa hinnat asetetaan sopivalle tasolle. Katerakenne tietysti vaihtelee, koska vuokrat ja palkkakustannukset ovat erilaisia kuin Suomessa. Tokiossa kahvila sijaitsee esikau-punkialueella, jonka lähiympäristössä asuu hyvätuloista väestöä ja myynti on ollut hyvää. Saatavuus jouduttiin suunnittelemaan myös erikseen. Maantieteellinen etäisyys

Japanin ja Suomen välillä hankaloittaa raaka-aineiden viemistä. Kun ketju lähtee laajenemaan Japanissa, suunnitelmissa on tehdä oma tukku Japaniin, mikä helpottaa liiketoimintaa siellä. Markkinointiviestinnästä Japanissa vastaa paikallinen franchise-ottaja suomalaisten mainosten pohjalta, koska kulttuurierojen ja kielen takia se on järkevämpää. Logo, grafiikka ja symboliikka ovat kuitenkin vastaavanlaiset kuin Suomessa. (Jussi Laurila, haastattelu 16.4.2015.)

Arnolds valitsi Japaniin suoran franchise-mallin. Laurila kertoo, että Japanin markkinoiden laajentuessa tehdään todennäköisesti master franchising –sopimus. Arnolds omistaa Japanissa tavaramerkin, mutta ei ole osakkaana siinä yrityksessä. Tämäkin olisi yksi vaihtoehto yritystoiminnan laajentuessa Japanin markkinoilla, että Arnolds lähtisi osakkaaksi joint venture –tavalla. (Jussi Laurila, haastattelu 16.4.2015.)

### **6.1.1.2 Venäjä**

Arnoldsilla oli Venäjällä Pietarissa kaksi kahvilaa vuosina 2013-2015. Arnolds joutui kuitenkin lopettamaan toimintansa Venäjällä, kun ruplan kurssi romahti ja talouspakotteet tekivät yrityksen toiminnasta kannattamatonta, kertoo Laurila. Poliittiset ja taloudelliset markkinariskit koituivat siis yritystoiminnan ongelmaksi. Pakotteiden vuoksi kaikki Arnoldsin tarvitsemat raaka-aineet loppuivat. Ketjulla oli kaksi vaihtoehtoa: joko ostaa kalliita salakuljetettuja raaka-aineita, joiden saatavuus oli epävarmaa tai sitten ostaa korvaava venäläinen tuote. Laurila spekuloi, että yritys ei välttämättä olisi joutunut vetäytymään pois Venäjän markkinoilta, jos liiketoiminta siellä olisi aloitettu jo vuotta aikaisemmin. Silloin Arnolds olisi mahdollisesti löytänyt Pietarista strategisen kumppanin ja tuotanto olisi ollut siellä. Kun tuotettiin Suomessa ja vietiin tuote rajan yli, se tuli kovin kalliiksi. Tullimaksujen lisäksi Arnoldsin tytäryhtiö Venäjällä osti tuotteet euroissa ja kahvila tietenkin myi kuluttajille ruplissa. Tilojen vuokrat maksettiin euroissa. Laurila laskee, että ruplan kurssin romahdettua ei myynnillä katettu edes donitsin ostohintaa. Lisäksi tietysti oli muitakin kuluja, kuten palkat, vakuutukset yms. Toiminta Venäjällä kävi mahdottomaksi.

Markkinamahdollisuudet Venäjällä ja Pietarissa olivat hyvät ja Arnoldsin pääomasijoittaja Hartwall Capital oli kovin kiinnostunut Venäjän markkinoista. Pietarin väkiluku on suuri, joten niin olivat myös markkinat. Lisäksi moni pietarilainen on käynyt Suomessa ja suomalaiset elintarvikkeet ovat olleet hyvässä arvossa Pietarissa. Varsinaista franchising-rekrytointia ei Arnoldsin puolesta tapahtunut, vaan paikallinen franchise-ottaja otti Arnoldsiin yhteyttä ja halusi avata kahvilan Pietariin. Hän puhui venäjän lisäksi sujuvaa englantia ja osasi suomea myös, joten kommunikointi sujui moitteetta. Laurila kertoo, että Venäjälle lähdetessä, yritys oli tutkinut, mitä venäläiset asiakkaat ostavat Arnolds-kahviloista Suomessa ja sen pohjalta tehtiin päätökset, mitä tuoteryh-

miä painotettiin Pietarin kahviloissa. Donitsit ja etenkin suolaiset tuotteet, kuten bagelit ja toastit, myivät hyvin Venäjällä. Venäjällä on jo Neuvostoliitto-ajoilta asti ollut myynnissä minidonitseja, jotka valmistetaan koneellisesti ja eivät ole kovin hyvän maakuisia, kertoo Laurila. Arnoldsin laadukkaat donitsit ovat olleet tykättyjä. (Jussi Laurila, haastattelu 16.4.2015.)

Kulttuurisilla tasoilla löytyi eroavaisuuksia Suomen ja Venäjän välillä. Laurilan mukaan isänmaallisuus ja ylpeys venäläisyydestä ja Venäjästä näkyy venäläisten arvoissa ja asenteissa. Kommunikoidessa venäläisen kanssa small talk –kulttuuri on tärkeä tiedostaa. Jos lähestyy venäläistä liikeasioissa ja aloittaa heti puhumalla liiketoimista, se on kardinaalivirhe, toteaa Laurila. Venäjällä suurin osa kansalaisista on ortodokseja ja siellä näkyy vähän erilainen arvomaailma, mutta ei se juurikaan näy päivittäisessä liiketoiminnassa. Siinä kohtaa uskonnolla on vaikutusta, että joulun ja pääsiäisen pyhäpäivät osuvat eri aikaan luterilaisessa Suomessa ja ortodoksisella Venäjällä. Kun Suomessa pyhäpäivät ovat ohi, niin Venäjällä ne alkavat. Käytännössä katsoen on kuukauden verran sellaista aikaa, että ei ole liiketoimintamahdollisuuksia ja kommunikointi on hankalaa, kertoo Laurila. Myös lakeihin ja säännöksiin liittyviin markkinariskeihin törmättiin Venäjällä. Laurilan mukaan sattui esimerkiksi niin, että yritys oli maksanut maahan-tuontisertifioinneista, joiden piti olla voimassa viisi vuotta. Sitten laki muuttui ja sertifiointit olivatkin voimassa vain kaksi vuotta kerrallaan ja sitten olisi pitänyt sertifioida taas uudestaan. Säännökset estivät myös Philadelphia –juuston ja smoothien maahan-tuonnin. Philadelphia –juustoa ei saanut ostaa Venäjältä eikä viedä Venäjälle, koska venäläisten viranomaisten mukaan siinä juustossa on tiettyjä bakteereita, joita tuotteessa ei saisi olla. Laurilan mukaan Venäjällä on myös erilaiset työntekijälait ja jopa tiukempi elintarvikelaki kuin Suomessa. Vaikka Venäjän elintarvikelaki on tiukka, Laurilan mielestä lailla pyritään tekemään elintarviketurvallisuus järkeväksi. Hierarkia sosiaalisissa rakenteissa on suuressa roolissa venäläisessä yhteiskunnassa ja käskytyuskulttuuri on voimissaan. Samalla myös teittelykulttuuri on vahva ja käytöstavat opetetaan pienestä pitäen viimeisen päälle. Laurila on huomannut, että esimerkiksi venäläinen pukeutuu töihin aina siististi ja vierailulla tuliaisiin panostetaan. Työaika on myös erilainen Suomeen verrattuna. Venäläiset tekevät töitä pidempiä päiviä ja kahviloiden aukioloajat olivat pidemmät Pietarissa, jossa kahvilat olivat auki yhteentoista asti illalla. Poliitiikka ei Laurilan mukaan oikeastaan näy kahvilan toiminnassa työntekijöiden tai asiakkaiden puolelta, koska venäläiset eivät uskalla puhua poliittisista ajatuksistaan julkisesti. Teknologiasa ollaan hieman Suomea edellä ja Venäjällä on jonkin verran itsepalvelupisteitä tullut esimerkiksi McDonald's –ravintoloihin.

Tuotteita jouduttiin jonkin verran sopeuttamaan Venäjällä. Koska Philadelphia-juustoa ei voitu käyttää, tuotteisiin piti keksiä korvaava raaka-aine. Samoin juoksevaa margariinia ei saa Venäjältä, joten sen tilalle piti keksiä jotain muuta, Laurila listaa. Myyntihinta tietysti oli aika korkea, koska raaka-aineita tuotiin Suomesta, jossa tuotta-

minen on kallista. Paikallinen donitsi on todella halpa tuote siellä ja donitsista ei oltu totuttu maksamaan paljoa. Maantieteellinen etäisyys Suomen ja Pietarin välillä ei ole niin suuri, että yritys katsoi järkeväksi tuoda kaikki muut raaka-aineet Suomesta, paitsi tuoretuotteet, tomaatit, salaattit, yms. Myös laatuarviointeja käytiin tekemässä paikan päällä Pietarissa. Laurila toteaaakin, että Helsingistä katsoen Tornion kahvilat sijaitsevat kauempana kuin Pietari, joten laatuarviointien tekeminen ei ollut haaste sinänsä. Markkinointiviestintä tapahtui Venäjällä pääasiassa sosiaalisen median välityksellä. Jonkin verran oli linja-auton kyljessä mainoksia. Kuitenkin Pietari on seitsemän miljoonan asukkaan kaupunki ja siellä oli vain kaksi kahvilaa, niin markkinointitoimenpiteet eivät voi tavoittaa kaikkia, Laurila huomauttaa. Kampanjat olivat saman tyyliisiä kuin Suomessa. Logo pidettiin samana kuin Suomessa. Alkuvaiheessa yritys kyllä mietti, pitäisi-  
kö tehdä kuten McDonald's, jonka logo on sekä englanniksi että venäjäksi. Tämä ei ole siksi, etteivätkö venäläiset ymmärtäisi englantia, vaan koska he ovat niin isänmaallisia. Kulttuurisidonnaiseen värimaailman symboliikkaan ja assosiaatioihin törmättiin Venäjällä ja kahvilan värimaailmaa jouduttiin muuttamaan. Laurila kertoo, että jo rakennusvaiheessa venäläiset totesivat, että kahvila ei voi olla turkoosi / mintun vihreä väristä, koska Venäjällä se on WC:n ja sairaalan väri. Värisävyjä muutettiin sitten niin, että he eivät yhdistäneet sitä enää WC:hen ja sairaalaan. (Jussi Laurila, haastattelu 16.4.2015.)

Venäjän kahvilat olivat Suomen Arnoldsin omia investointeja, omia pisteitä. Oli olemassa jo malleja, että siellä olisi kaupunkikohtainen pääyksikkö-franchising, mutta pohdinta asian kanssa liittyi siihen, uskalletaanko pääyksikkö-franchisingia antaa sinne. Arnoldsin suunnitelmissa on vielä palata Pietariin, kun löytyy uskottava ja luotettava partneri. Kontaktit Venäjällä on kuitenkin olemassa. (Jussi Laurila, haastattelu 16.4.2015.)

### **6.1.2 M Room**

Suomen rajojen ulkopuolella M Roomilla on toimintaa Saksassa, Berliinissä (3 liikettä), Yhdysvalloissa Seattlessa (3 liikettä) ja Floridassa (2 liikettä), Espanjassa, Malagassa (1 liike), Virossa, Tallinnassa (2 liikettä), Latviassa, Riikassa (1 liike) ja Ruotsissa Tukholmassa (2 liikettä), Uumajassa (1 liike) ja Växjössä (1 liike). (mroom.com.) Lisäksi Yhdysvaltain toimintaa ollaan kasvattamassa suuresti (kauppalehti.fi). M Roomin tavoitteena on laajentaa toimintaansa suuremmin Ruotsiin ja Baltian seudulle. Lisäksi M Room on kiinnostunut Puolan, Slovenian, Italian ja Luxemburgin markkinoista. Visiona seuraavalle viidelle vuodelle on saada Suomeen yhteensä 100 liikettä ja laajentaa liike-toimintaa lähes kymmeneen maahan. Anna Pursiainen kertoo, että innovaatorahoituskeskus Tekes on mukana tukemassa M Roomin kansainvälistymistä. M Room on saanut

Tekesiltä kansainvälistymiseen nuorille, innovatiivisille yrityksille tarkoitettua rahoitusta. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

### **6.1.2.1 Saksa**

Ensimmäinen kansainvälinen laajennuskohde M Roomille oli Saksan Berliini, jonne ensimmäinen parturiliike avattiin vuonna 2013. Tällä hetkellä Berliinissä on kolme M Roomin toimipistettä. Markkinamahdollisuudet Saksassa on hyvät. Alueellisesti Saksa on suurin piirtein saman kokoinen kuin Suomi, mutta väkiluvultaan huomattavasti suurempi. Saksassa toimii useita kansainvälisiä yrityksiä, joten kuluttajat ovat tottuneet ulkomaisiin yrityksiin. Asiakkaita M Roomille löytyy oikeastaan miltä tahansa markkina-alueelta, kunhan siellä on miehiä. Yleisesti miehet kuitenkin tarvitsevat parturipalveluita, joten palvelulle on käytännössä aina kysyntää. Kilpailijoita ovat tietysti muut parturit, joilla on halvemmat hinnat. Saksassa saa miesten hiustenleikkuun kymmenellä eurolla, mutta M Room ei halua lähteä mukaan hintakilpailuun. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

Kulttuurieroja Suomen ja Saksan välillä näkyy tietyissä asioissa. Saksalaiset ovat Pursiaisen mukaan melko ennakkoluuloisia ja koska Berliinissä on paljon 'start-up' -yrityksiä, paikalliset ovat tottuneet, että kaupungissa tapahtuu paljon ja liikkeiden vaihtuvuus on suurta. Pursiainen kertoo, että asiakkaat lähtivät pikku hiljaa mukaan jäseniksi, kun he ymmärsivät, että parturiliike ei ole lähdössä mihinkään, vaan päinvastoin laajentamassa toimintaansa. Saksassa ja varsinkin Berliinissä partatrendi on ollut suuresti näkyvissä ja partatuotteilla on ollut hyvä menekki. M Roomin tuleekin pysyä mukana sen hetken muodissa ja olla jopa askeleen edellä esimerkiksi tuotekehityksen suhteen. Saksassa, kuten esimerkiksi Italiassa, Espanjassa ja Ranskassa miehet pitävät yleisesti hyvää huolta ulkonäöstään ja palveluilta myös vaaditaan enemmän. On siten tärkeää, että palvelun laatu on korkea ja koska M Roomin hinnat ovat keskitasoa korkeammat, asiakas myös olettaa saavansa laadukasta palvelua. Saksassa asiakas sanoo suoraan, jos ei ole palveluun tyytyväinen. Tämä on Pursiaisen mielestä hyvä asia, koska siten palvelua pystytään kehittämään. Konsernikieli on englantia ja se on toiminut hyvin Saksassa ja muissakin maissa. Franchise-ottajan tulee siis osata englantia sujuvasti, mutta tietysti myös paikallista kieltä. Teitittely-kulttuuri asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa Saksassa on mietityttänyt. Jonkun mielestä teitittely on liian virallista ja hienostelevaa, kun taas toisen mielestä sitten on liian tuttavallista, jos ei teititellä. Lainopillisia suuria riskejä ei Saksaan mentäessä havaittu. Toiseen EU-maahan oli Pursiaisen mukaan suhteellisen helppo lähteä laajentamaan toimintaa, koska Euroopassa on tietty sopimusvapaus ja M Room voi tehdä omanlaisia franchising-sopimuksia. Erityistä franchise-lainsäädäntöä ei Saksasta löydy, kuten ei melkein mistään muustakaan maasta,



kuin Yhdysvalloista. Pursiainen huomauttaa, että lisenssikaupassa on sopimuksin pidettävä huoli siitä, ettei M Roomin omistamien ja kehittämien tuotemerkkien ja –mallien käyttöoikeus missään vaiheessa siirry franchise-ottajalle vakituisesti. M Roomin oma juristi Suomessa tekee sopimus pohjat ja niitä muokataan sopimuskohtaisesti. Sosiaaliset rakenteet perustuvat Saksassa pitkälti hierarkiaan. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

Vaikka M Room ei ole lähtenyt hintakilpailuun mukaan, hinnat toki lasketaan paikallisen hintatason mukaan ja ketju on hieman joutunut laskemaan hintatasoa Saksan markkinoille Suomeen verrattuna. Kuitenkin hinnat on pidettävä tietyllä tasolla, että katerakenne pysyy samassa tasossa Saksassa ja Suomessa. M Room on pitänyt partureiden palkkatason samanlaisena kuin Suomessa, joten paikallisiin toimijoihin verrattuna ketju maksaa huomattavasti parempaa palkkaa. M Roomin kaltaista parturiketjua ei ole Berliinissä, joten hintakilpailu on oikeastaan ainoaa kilpailua Saksan markkinoilla.

Saksan liikkeet ovat M Roomin tytäryhtiöitä, joista vastaa Berliinissä asuva toisen perustajajäsenen Toni Kylätaskun sisko, Riina Kylätasku. Kuitenkin koko ajan etsitään paikallista franchise-ottajaa, jotta liiketoimintaa saataisiin paremmin laajennettua. Suunnitelmissa on avata lisää liikkeitä Berliiniin ja mahdollisesti myöhemmin myös muualle Saksaan. Jäsenasiakkaille lisäarvoa tuo se, että tietyllä alueella on enemmän liikkeitä, kuin se, että liikkeitä on koko maassa ripoteltuna. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

### **6.1.2.2 Yhdysvallat**

M Room avasi Yhdysvaltoihin ensimmäisen liikkeen Seattleen vuonna 2015. Tällä hetkellä Seattlessa toimii kolme ja Floridassa kaksi M Roomin parturiliikettä. Markkinamahdollisuuksia tarkastellessa M Room tiesi, että Yhdysvalloissa on enemmän kilpailua alalla. Siellä on jonkin verran franchising-periaatteella toimivia partureita, esimerkiksi Super Cut ja Sport Clips, joka on brändätty enemmän urheilujoukkue-tyyppisesti. M Room on Pursiaisen mukaan tyylikkäämpi ja trendikkäämpi ketju kuin kilpailijansa. Yhdysvalloissa on kuitenkin niin suuret markkinat, että siellä on tilaa monelle tekijälle. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

Kulttuurinen ja maantieteellinen etäisyys Suomen ja Yhdysvaltojen välillä on melko suuri. Arvomaailma ja asenteet poikkeavat suomalaisesta jonkin verran. Yhdysvalloissa ollaan totuttu franchise-ketjuihin yleisesti ja myös parturialalla, joten sinne oli sinänsä otolliset markkinat laajentaa. Jo ensimmäisen liikkeen avajaispäivänä asiakkaat ostivat jäsenyyksiä. Pursiaisen mukaan Yhdysvalloissa on myös tärkeää osata markkinoida itseään koko ajan. Kielen suhteen ei ole ollut ongelmia, koska konsernikielikin on englanti, mutta kommunikointi eroaa suomalaisesta tavasta. Yhdysvaltain franchise-

lainsäädäntö määritteli pitkälti käytännön asiat ketjun laajentaessa sinne. Yhdysvallat onkin harvoja maita, joista sellainen lainsäädäntö löytyy ja sitä tietysti pitää noudattaa. M Roomin konseptiin ei kuitenkaan ole lainsäädännön nojalla jouduttu tekemään muutoksia, mutta sopimuspaperiasiat ovat Anna Pursiaisen mukaan Yhdysvalloissa hyvin erilaiset kuin Suomessa. M Roomilla pitääkin olla omat lakimiehet, jotka tuntevat paikalliset lait. Lisäksi pitää huomioida, että eri osavaltioissa on erilaiset lainsäädännöt. Seattlessa, Washingtonin osavaltiossa palveluista ei makseta veroa, mikä on tietysti M Roomin toiminnalle eduksi. M Room on tarjonnut kansainvälistymisen myötä mahdollisuutta työvaihtoon ulkomaille ja vastavuoroisesti ulkomailta Suomeen. Yhdysvalloissa tämä ei kuitenkaan onnistu tiukan lainsäädännön vuoksi. Sinne ei saa viedä ulkomaista työvoimaa, jos saman työn voi tehdä paikallinen työntekijä. Lisäksi toimiakseen parturina Yhdysvalloissa, pitää parturilla olla sikäläinen tutkinto ja luvat, kertoo Pursiainen. Yhdysvaltain säännökset kieltävät myös kahden M Roomin tuotteen maahantuonnin, koska ne sisältävät tiettyä ainesosaa, mitä ei saa viedä maahan. Ainesosaa saa käyttää kyllä paikallisessa tuotannossa. Lisäksi maahantuontiin vaikuttavat tietysti tulliasiat. Poliitikka ei Pursiaisen mukaan suoranaisesti näy parturiliikkeen toiminnassa. Kuitenkin politiikka vaikuttaa markkinointiin ja markkinointiviestintään, joten järkevintä on tuottaa se paikallisesti ja paikallisten markkinointiyritysten avulla. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

Hinnoittelu on Yhdysvalloissa hieman korkeampi verrattuna Suomeen. Tuotteissa hinnat ovat samat dollareissa kuin Suomessa euroissa. Palvelun hinta voi olla korkeampi, koska siellä palvelusta ollaan valmiita maksamaan, kertoo Pursiainen. Maantieteellisen etäisyyden vuoksi elektroniikkaa ei viedä Yhdysvaltoihin, koska sähköjärjestelmä ja pistokkeet ovat erilaisia ja lisäksi pitäisi huomioida tullikustannukset. Markkinointiviestintä tehdään pääasiassa paikan päällä Yhdysvalloissa kulttuurierojen vuoksi. Esimerkiksi paikallisten huumoria suomalaisen on hankala ymmärtää niin, että suomalaiset voisivat tehdä mainoksia ja kääntää englanniksi. Tämän takia markkinointi hoituu niin, että Suomen päässä luodaan idea, franchise-ottaja kehittää sitä ja käyttää paikallisen markkinointitoimiston palveluita. Graafisesti logot, mainostekstit, ym. näyttävät Yhdysvalloissa samalta kuin Suomessa ja muissakin maissa, missä M Room toimii. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

Yhdysvaltoihin franchising-malliksi valittiin suora franchising. Seattlen ja Floridan franchise-ottajat ovat molemmat suomalaislähtöisiä yrittäjiä, jotka halusivat lähteä vieämään ketjua Yhdysvaltoihin. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.) M Roomilla on suuret kasvutavoitteet Yhdysvalloissa, sillä vuoteen 2020 mennessä sinne on tarkoitus avata 200 liikettä lisää (kauppalehti.fi).

### 6.1.2.3 *Espanja*

Ensimmäinen liike Espanjaan avattiin Fuengirolaan vuonna 2015 ja seuraavana vuonna avattiin toimipiste Málagaan. Tällä hetkellä vain Málagaan toimipiste on toiminnassa. Fuengirolassa asuu ja lomailee melko paljon suomalaisia ja M Roomin asiakkaista puolet oli pääasiassa suomalaisia turisteja ja puolet paikallisia. Suomi- ja turisti-painotteisen asiakaskunnan vuoksi leimautuu helposti ”Suomi-paikaksi”, jonne paikalliset eivät viitsi tulla. Pursiaisen mukaan M Room yritti tietoisesti välttää leimautumista ja eivät esimerkiksi käyttäneet liikkeissä juurikaan suomen kieltä. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

Kulttuurisia eroavaisuuksia huomattiin jälleen muutamissa seikoissa. Espanjassa partureina toimii paljon miehiä ja parturi on arvostettu käsityöammatti. Fuengirolan liikkeessäkin oli kaksi miesparturia töissä. Jotkut paikalliset asiakkaat olivat melko vaativia ja halusivat palvelua ainoastaan paikallisilta miespartureilta, eikä esimerkiksi liikkeessä työskentelevältä suomalaiselta naisparturilta. Espanjalainen hiuslaatu eroaa jonkin verran suomalaisesta ja siellä miehet käyvätkin useammin parturissa ja leikkauttamassa partaansa, joten jäsenyysajattelu sopii heille hyvin. Koska hiuslaadut ovat erilaisia ympäri maailman, pitää M Roomin tuotteidenkin vastata erilaisiin tarpeisiin, joten M Room kehittää jatkuvasti uusia tuotteita eri hiustyypeille. Pursiaisen mukaan myös palvelutarjontaa sopeutettiin paikallisten tarpeiden mukaan. Kuuman hellejakson aikana keksittiin tarjota asiakkaille viilennyshoitoa, jossa asiakkaan kasvoille laitetaan virkistävä, viileä pyyhe. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.)

### 6.1.2.4 *Viro*

Virossa toimii tällä hetkellä kaksi M Roomin liikettä, joista ensimmäinen avattiin vuonna 2014. Tallinnan markkinamahdollisuudet ovat hyvät ja vaikka M Room on Tallinnassa melko hintava parturi muihin liikkeisiin ja väestön palkkatasoon nähden, käy liikkeissä hyvin asiakkaita. Tallinna on koko ajan muuttumassa ja kasvamassa eikä Pursiainen näe tarvetta lähteä mukaan hintakilpailuun. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.) Kuitenkin parturikäynti Tallinnan M Roomissa on jonkin verran halvempi kuin Suomessa. Tallinnassa parturointi maksaa 22€ ja Suomessa 30€. (mroom.com.) Hintaeroa selittää kiinteiden kustannusten ja verotuksen edullisuus Virossa. Lisäksi parturin palkka Virossa on kolmannes suomalaisesta parturin palkasta (tallinna24.ee). Muutenkin palkkataso Virossa on osittain vielä hyvin matala (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016).

Kun verrataan Viron ja Suomen kulttuurieroja, voidaan todeta, että Virossa ollaan askeleen edessä groomauksessa, eli miesten kauneudenhoidossa. Enää ei tarjota pelkkää

hiusten leikkuuta miehille, vaan Tallinnan M Room –liikkeissä tarjotaan mm. käsihoitoja, koska kysyntää oli kovasti. Palvelukulttuuri on Pursiaisen mukaan hieman jähmeä ja asiakaspalvelu yleisesti vielä aika kylmää Virossa. Virolaisilla asiakaspalvelijoilla ei ole samanlaista miellyttämisen halua kuin suomalaisilla. Kuten Fuengirolassa, Tallinnan M Room –liikkeissä käy asiakkaina sekä paikallisia että suomalaisia turisteja. Gold- ja Platinum-jäsenyydet ovat maailmanlaajuisia, joten asiakkaalle tuo myös lisäarvoa, että M Room kasvaa ja laajentaa toimintaansa. (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016.) Viron lainsäädännöstä löytyy eroavaisuuksia Suomen lakeihin nähden ja Tallinnan M Room –liikkeissä asiakkaan onkin mahdollisuus nauttia alkoholituotteista. Silver-jäsenyydellä asiakas saa ilmaiseksi olutta parturoinnin yhteydessä ja Gold- ja Platinum-jäsenet saavat maistella muitakin alkoholituotteita. Jos ei ole jäsen, virvokkeita voi ostaa. Silloin tällöin Tallinnan M Roomissa on kampanja, jolloin kuka tahansa saa parturoinnin yhteydessä ilmaisen oluen. (tallinna24.ee.) Tallinnan liikkeet toimivat suora franchising –liiketoimintamallin mukaan (Anna Pursiainen, haastattelu 26.1.2016).

### **6.1.3 Hesburger**

Suomessa Hesburgerilla on 270 ravintolaa ja Suomen ulkopuolella Hesburgerilla on ravintoloita kahdeksassa maassa: Viro (42 ravintolaa), Latvia (44 ravintolaa), Liettua (48 ravintolaa), Venäjä (36 ravintolaa), Bulgaria (4 ravintola), Saksa (3 ravintolaa), Ukraina (3 ravintolaa) ja Valko-Venäjä (1 ravintola) (hesburger.fi/hesburger-yrityksena). Muutama vuosi sitten Turkissa Alanyassa oli myös puolentoista vuoden ajan Hesburgerin ravintola, mutta siellä toiminta ei Vesa Viitasen mukaan ollut kovin kannattavaa, joten ravintola suljettiin. Suomalaisia turisteja ja paikallisiakin kävi asiakkaana jonkin verran, mutta liian vähän liikepaikan vuokraan ja raaka-aineiden hintoihin nähden. Majoneesi on Hesburgerin brändin kannalta tärkeässä asemassa ja myös majoneesin kanssa oli ongelmia Turkissa. Majoneesi piti tuoda Suomesta ja välillä se jäi Turkin tulliin. Sitten kun majoneesia ei ollut, asiakkaat joutuivat pettymään. Turkissa suurin osa väestöstä on muslimeja ja tämän vuoksi Hesburgerin tuotetarjontaa piti sopeuttaa kulttuuriin sopivaksi ja ravintolassa oli myynnissä myös halal-liha -hampurilaisia. Kazakstanissa oli myös Hesburger, joka toimi Venäjän pääyksikkö-franchisingin alaisuudessa. Kuitenkaan liiketoiminta ei lähtenyt nousuun toivotulla tavalla, joten franchise-ottaja päätti luopua ravintolasta. Hesburgerilla oli 2000 –luvun alussa suunnitelmissa laajentaa toimintaansa Lähi-itään ja Hesburgerilla olikin ravintola Syyriassa, Damaskoksessa, vuosina 2004-2006. Syyriassa törmättiin kuitenkin suuresti kulttuuri- ja uskonnollisiin eroihin ja Viitasen mukaan siellä tehtiin melkein kaikki mahdolliset virheet. Esimerkkinä Viitanen kertoi, että valvonnan kanssa oli ongelmia. Islamistiseen Syyriaan lähetettiin valvojaksi nainen, mikä aiheutti ongelmia paikallisen kulttuurin kanssa. Seuraavaksi

suunnitelmissa on avata lisää ravintoloita Bulgarian markkina-alueelle ja levitä koko maan kattavaksi hampurilaisketjuksi. Hesburger on miettinyt myös Puolan markkinoille suuntaamista. Viitasen mukaan Puolaan mentäessä pitäisi ostaa heti noin sadan ravintolan ketju ja muuttaa ne Hesburger-ravintoloiksi. Täten Hesburger saisi heti näkyvyyttä ja suuren markkinaosuuden. Viitasen mukaan Hesburgerille tulee paljon hakemuksia ihmisiltä, jotka haluaisivat avata Hesburgerin johonkin uuteen maahan. Jos hakemus on varteenotettava, toimitusjohtaja Kari Salmela lähtee paikan päälle tutustumaan maahan ja tuotekehittäjä etsii, mitä tarvittavia raaka-aineita maasta löytyy ja mitä sinne voi viedä. Ruotsiin tai muihin Pohjoismaihin Hesburger ei ole Viitasen mukaan pyrkimässä. Ruotsissa toimii niin ikään pikaruoka-alan perheyritys MaxBurger, jonka kanssa Hesburger on tehnyt herrasmiessopimuksen, että kumpikaan ei tule toisen maahan. MaxBurger saa Tanskan ja Norjan alueen ja Hesburger Baltian maat. Torniossa olevassa kauppakeskuksessa På Gränsenissä on molemmilla yrityksillä ravintolat. Siellä kilpailu kahden ravintolan välillä nähdään konkreettisesti. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)

### **6.1.3.1 Viro, Latvia ja Liettua**

Hesburgerilla on Suomen lisäksi pikaruokaravintoloiden markkinajohtajuus yksiköiden määrässä mitattuna myös Baltian maissa, joissa toimii yhteensä 134 ravintolaa. Ensimmäinen Hesburger avattiin Viroon vuonna 1995, Latviaan vuonna 2004 ja Liettuaan vuonna 2008. Markkinamahdollisuudet Baltian maissa olivat otolliset. Viro, Latvia ja Liettua ovat niin pieniä maita, että markkinajohtajuus oli melko helppo ottaa nopeallakin aikataululla, Viitanen toteaa. Hesburger avaa mielellään ravintoloita maiden suurimpiin kaupunkeihin, mutta jos paikkakunnalla ei ole kilpailijoita, voidaan ravintola avata myös pienempiin –kuitenkin mielellään vähintään 15 000 asukkaan– kaupunkeihin. Latviassa Tukumsin ravintola on hyvä esimerkki; pieni kaupunki, jossa ei ole kilpailua ja ravintolalla menee hyvin. Baltian maissa ei ole paljoa kilpailua pikaruokaravintola-alalla. Hampurilaisketjuista Baltiassa on Hesburgerin lisäksi vain McDonald's ja esimerkiksi Suomeen muutama vuosi sitten laajentanutta Burger Kingiä ei löydy Baltian maista. Muita kilpailijoita ovat Subway ja Kentucky Fried Chicken. Virossa kilpailijana on myös Peetri Pizza, eli enemmän kilpailua käydään pizzerioiden kanssa. Hesburgerilla on edelleen kasvu päällä kaikissa Baltian maissa ja yhtään ravintolaa ei ole vielä suljettu, ainoastaan avattu. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)

Rekrytointiprosessi uudessa maassa on aluksi aina haastavaa, koska pitää löytää kokonaan uusi henkilökunta. Kun oikeat ihmiset on löydetty ja henkilökunta oppii talon tavoille, siirtyy rekrytointiprosessi suoraan ravintoloille. Sitten kun tietylle alueelle tulee paljon ravintoloita, asioita hoitaa kenttäpäällikkö. Uusi henkilöstö koulutetaan yleensä siinä ravintolassa, missä he tulevat työskentelemään. Poikkeuksena on Riiaassa ravintola

Hesburger Krasta, joka on niin iso, että siellä voi kouluttaa paljonkin työntekijöitä. Viitasen mukaan on jopa mietitty, koulutettaisiinko Krastassa kaikki Riian Hesburgereiden työntekijät. Kulttuurisia tasoja tarkastellessa huomataan joitakin eroja Suomen ja Baltian maiden välillä. Viitanen kertoo, että Hesburgerilla, kuten McDonald'silläkin, on käytössä palvelun kultaiset portaot, sekä asteikko, miten tulee edetä asiakastapahtumassa. Palvelukulttuuria oli Viitasen mukaan aluksi hankala viedä Baltian maihin. Asiakaspalvelijoita pyydettiin esimerkiksi hymyilemään asiakkaille ja erään kerran Riissa vanhempi rouva ihmetteli, että miksi asiakaspalvelija nauroi hänelle. Baltian maissa näkyy myös vahvaa käskyttämiskulttuuria. Viitanen kertoo, että siellä henkilökunta pelkää häntä, koska hän on johtaja. Ulkomailla virallinen yritys kieli on aina englanti. Viitasen mielestä on parempi, että kieli on molemmille osapuolille vieras kieli, koska silloin keskustelun molemmat osapuolet keskittyvät keskusteluun paremmin. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)

Baltian maiden lainsäädännön vuoksi Hesburgerilla ei ole suoraan ravintoloihin palkattu työntekijöitä näissä maissa. Ravintolayhtiöt ovat liiketoimintayhtiöitä, jotka harjoittavat liiketoimintaa, johon vuokrataan työntekijät henkilöstöyritykseltä. Hesburger kohtasi taloudellisia ongelmia Latviassa vuonna 2008, kun Latvian talous romahti. Yritys teki joitakin palkankorotuksia työntekijöilleen Latviassa, mutta sitten keksittiin, että ravintolat antaisivat tietyn määrän ruokaa työvuorossa oleville työntekijöille ilmaiseksi. Hesburger sai tästä kuitenkin verohuomautuksen, koska ruoka on liiketoimintayhtiön omistuksessa ja ulkopuoliselle yritykselle ei saa tarjota ilmaiseksi mitään. Laman aikaan Latviassa myös vähennettiin kaupungin henkilöstöä 20% ja irtisanomisilta säästyneiden palkkoja laskettiin 20%. Lisäksi suositeltiin, että yritykset tekisivät samoin, mutta Hesburger ei niin tehnyt ja näin yritys sai pitää hyvän henkilöstönsä ja työntekijät olivat tyytyväisiä. Latviassa ja Liettuassa on yritysten pidettävä kaksoiskirjanpitoa. Virossa ei pidä, mutta siellä kassakoneen vieressä on suljettu rulla, mihin myyntitiedot kirjautuvat. Kassavirheitä ei sallita yhtään. Jos kassa heittää suuntaan tai toiseen, kun tulee tarkastus, ravintolalle tulee heti sakkoa. Tällä pyritään kitkemään harmaata taloutta pois. Eri-laisiin säännöksiin Viitasen mukaan ollaan myös törmätty Baltian maissa. Esimerkiksi Suomen ravintoloilta jäi yli ksyliitolipurukumeja, kun lasten aterioihin kuuluneet purukumit päätettiin vaihtaa jogurttijuomiin. Yli jääneet purukumit päätettiin jakaa ilmaiseksi Baltiassa. Latviassa kuitenkin ei saanut jakaa purukumeja, koska purukumikääreissä ei lukenut tuotesisältöä latvian kielellä. Hesburger on törmännyt Baltian maissa myös erilaisiin terveystarkastajien erityisvaatimuksiin. Jo ennen Baltian maihin lähtiessään, yrityksessä tiedettiin, että saattaa kohdata poliittisia ongelmia. Viitasen mukaan yritys tiesi, että kaikesta mahdollisesta yritetään saada rahaa ulkomaiselta yritykseltä. Hesburger päätti Latviaan ja Liettuahan avatessaan, että mistään ei makseta, mistä ei kuulu maksaa. Tämän takia muutamien ravintoloiden avaaminen viivästyi, mutta Hesburger ei halunnut antaa periksi. Esimerkiksi Latvian Krastassa sijaitseva ravintola oli valmis avatta-

vaksi jo syyskuussa, mutta se saatiin auki vasta seuraavana kesänä, koska byrokratia jarrutteli avaamista. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)

Ruokalistaa on joiltain osin sopeutettu Baltiaan sopivaksi. Paikallisten toiveesta Baltian maissa on laajempi mehuvalikoima ja esimerkiksi jääteetä on saatavilla. Suomessa kampanjatuotteena oleva kebabhampurilainen on Baltiassa vakiotuote. Kasvishampurilaisia ei ole listalla, sen sijaan valikoimissa on soijatortilla. Suosituimmuusjärjestys menee kuitenkin melkein samassa järjestyksessä kuin Suomessa, paitsi Liettuassa juustohampurilainen maksaa 0,89€, joten se on ylivoimainen vetonaula siellä. Hinnoittelu perustuu paikalliseen hinta-, palkka- ja elintasoon ja joka maassa on siten omat hinnastot. Hinnastoa laadittaessa lasketaan tavoitteet myyntikatteelle suhteessa työvoimakuuluun ja muutoksia voidaan tehdä tarvittaessa. Baltian maissa ei ole työehtosopimuksia tai vastaavia. Minimipalkka on kyllä määritelty, mikä on noin 2€ tunnissa. Tosin Viitanen mukaan kukaan ei tee töitä minimipalkalla todellisuudessa. Viitanen kertoo, että hän on kehitellyt kerroshampurilaisindeksin, jota käytetään palkkojen määreenä. Indeksiksi on vastaavanlainen kuin McDonald'sin BigMac –indeksi. Tarkoituksena on laskea, kuinka kauan pitää tehdä töitä ansaitakseen yhden kerroshampurilaisen. Maantieteellinen etäisyys Suomesta Baltian maihin ei ole kovin pitkä, mutta logistisesti Baltian laajentaminen helpottui Viitanen mukaan vuonna 2012, kun Saueen, Tallinnan kupeeseen, valmistui Hesburgerin tuotantolaitos ja varasto. Sitä kautta oli helpompi lähteä Via Baltiaan. Majoneesit tehdään kuitenkin kaikki Kaarinassa, Suomessa ja viedään ulkomaille. Viitanen kertoo, että myös ulkomaille kaikki keittiökaluusteet ja –laitteet tuodaan Suomesta, koska yrityksessä rakennetaan itse liiketoimintaan sopivat kassat, kassajärjestelmät, laitteet ja keittiösuunnitelmat. Jonkin verran esimerkiksi kalusteita ostetaan muualta, mutta keskitetysti ja sen hetken ilmeen mukaisesti, jotta Krasta –ravintola Latviassa näyttää samalta kuin uusin ravintola Suomessa. Hesburgerilla on jokaisessa maassa henkilöstöä kassahuoltoa varten. Markkinointiviestintää ja mainontaa tehdään samalla periaatteella Baltian maissa kuin Suomessakin, esimerkiksi TV- ja radio-mainoksia ja mainoksia linja-autopysäkeillä. Grafiikka, logot ja värimaailma on myös samanlainen kuin Suomessa, koska se helpottaa tunnistettavuutta. Hesburgerin kansainvälisten toimintojen kehitys- ja markkinointijohtaja latvialainen Ieva Salmela kääntää Latvian mainokset ja Viron ja Liettuan mainokset käännettäen kenttäpäälliköiden kautta. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)

Baltian maiden, sekä Saksan ja Ukrainan toiminta on kokonaan Burger-In Oy:n toimintaa ja Viitanen mukaan tällä hetkellä partnereita ei vielä edes haeta näihin maihin. Partnereiden sijaan Baltian maissa toimii kenttäpäällikköorganisaatiot ja kenttäpäälliköt ovat aina tarvittaessa yhteydessä Hesburgerin operatiiviseen johtajaan Vesa Viitaseen. Virosta on tullut työntekijöitä myös Suomeen, koska Suomessa on Hesburgerin työntekijä voi alkaa osakkuusyrittäjäksi. Suomessa on tällä hetkellä kolmisenkymmentä ravintolaa, joissa toimii työntekijöitä osakkuusyrittäjinä. Osakkuusyrittäjyyttä Hesburger on

tarjonnut pitkäaikaisille Hesburgerin ravintolapääallikoille, joilla ei ole ollut mahdollisuutta edetä kenttäpääallikköorganisaatioon. Heille on tarjottu mahdollisuutta ostaa pienellä panostuksella ravintolasta 49%, niin että määräysvalta jää Hesburgerille. Viitanen kuvailee tätä pienen mittakaavan franchising-toiminnaksi. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)

### **6.1.3.2 Venäjä**

Hesburger on toiminut Venäjällä vuodesta 2010 asti. Suurin osa Venäjän Hesburger –ravintoloista sijaitsee maan länsiosassa, Pietarin ja Moskovan läheisyydessä, mutta myös maan itäosasta löytyy kymmenisen ravintolaa. Suomesta katsottuna kaukaisimmat ravintolat sijaitsevat Kamtsatkan niemimaalla. Venäjällä on hyvät markkinamahdollisuudet, koska siellä on niin paljon väestöä ja pikaruokaravintola-alalla ei ole mahdollista kilpailua. Viitanen mukaan suurin kilpailija Hesburgerille Venäjällä on Teremok –ketju, joka tarjoaa paikallista venäläistä kotiruokaa. Viitanen toteaa, että kilpailu ei ole Venäjällä tai muillakaan ulkomaan markkinoilla merkittävästi muuttunut Hesburgerin toiminta-aikana. Suomessa muutoksia kilpailussa on näkynyt enemmän, esimerkiksi Burger Kingin avaamisen myötä. Viitanen kertoo, miten Pietarin ravintolamäärä lähti kerralla nousuun, kun he kävivät tarkastuskäynnillä Pietarissa. Pietarin franchise-partneri kertoi, että alueella toiminut amerikkalainen ketju oli lopettanut. He kävivät katsomassa liiketiloja ja ostivat samalla kymmenen ravintolaa franchise-ottajan kanssa puoliksi. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)

Hesburger –ravintoloita pidetään Venäjällä hyvässä arvossa, koska siellä arvostetaan suomalaisuutta. Viitanen kertoo, että Hesburger haluaakin tuoda suomalaisuutta esille ja sitä, että raaka-aineita tuodaan Suomesta. Venäjällä näytetään edelleen Hesburgerin vanhoja mainoksia suomeksi. Viitanen kertoo ihmetelleensä, että kuinka moni esimerkiksi Kamtsatkassa ymmärtää suomea ja hänelle kerrottiin, että suomen kielisiä mainoksia näyttämällä markkinoidaan ketjun suomalaisuutta. Tuotevalikoimaa on sopeutettu Venäjällä jonkin verran kohtaamaan paremmin paikallista kysyntää. Erikoisuutena on, että Venäjän Hesburger –ravintoloissa juomavaihtoehdoksi on tarjolla myös olutta. Myös Saksan Hesburger –ravintoloista on mahdollisuus saada olutta. Hesburger ei juurikaan puutu hinnoitteluun Venäjän ravintoloissa. Viitanen mukaan ainoastaan annetaan suosituksia ja katsotaan, että ajatus hinnoista on oikeassa suhteessa. Venäjällä food courtit ovat suosittuja ja Hesburgerin ravintolat ovat siellä monesti juuri food courteissa. Food courteissa on useampien ravintoloiden pisteitä ja yhteinen asiakastila. Se on koettu toimivaksi, koska silloin ruokaseurue voi valita eri ruokia ja silti syödä yhdessä. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)



Venäjän Hesburger –yrittäjä on pääyksikkölisenssin haltija, eli toiminta on siellä täysin franchise-pohjaista. Hesburgerilla ei siis ole omaa liiketoimintaa Venäjällä. Viitassen mukaan tämä on lähinnä sen vuoksi, että ei tunneta Venäjän lainsäädäntöä ja sitä on tosi vaikea ymmärtää. On siis vain luotettava pääyksikkö-franchising –partneriin. Poikkeuksena tästä on Pietarin Hesburgerien liiketoiminta, joka on puoliksi Hesburgerin ja puoliksi master franchising –partnerin, eli joint venture –toimintaa. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)

### **6.1.3.3 Bulgaria, Ukraina ja Valko-Venäjä**

Ukrainaan Kiovaan avattiin ensimmäinen Hesburgerin ravintola vuonna 2012. Tällä hetkellä Kiovassa toimii kolme ravintolaa ja kolme uutta projektia on työn alla. Bulgariassa avattiin ensimmäinen Hesburger vuonna 2016 ja kesän 2017 aikana sinne avattiin kolme uutta ravintolaa. Tarkoituksena on perustaa vielä 50 ravintolaa lisää seuraavan kymmenen vuoden aikana ja täten valloittaa Bulgarian pikaruokamarkkinat (hs.fi). Valko-Venäjän ensimmäinen Hesburger –ravintola avattiin alkuvuodesta 2017 ja suunnitelmassa on avata kolme uutta ravintolaa Valko-Venäjälle vuoden 2017 aikana (hesburger.fi).

Viitanen kertoo, että euromaan ulkopuolisiin maihin laajentaminen on aluksi hieman hankalampaa. Valuuttakurssien vaihteluihin ei kuitenkaan reagoida liiketoiminnassa. Vaikka Venäjäkään ei ole euromaa, sen tilanne on hieman erilainen, koska siellä pääyksikkölisenssin haltija hoitaa paikalliset ostot. Viitassen mukaan EU:n ulkopuolisiin maihin myös esimerkiksi raaka-aineiden vieminen on haastavaa tullien takia. Ukraina esimerkiksi on Viitassen mielestä vaikea maa. Hän toteaa, että Hesburger pystyy tarjoamaan kilpailukykyiset hinnat Ukrainassa niin kauan kuin ketju on siellä riittävän iso, että löytyy hyvät raaka-aine –yhteistyökumppanit. Taloustilanne on kovin heikko Ukrainassa ja palkkataso suomalaisen korvaan kuulostaa epätodelliselta. Viitanen kertoo, että he nostivat työntekijöidensä palkkaa Ukrainassa paremmaksi kuin McDonalds’illa. Ukrainan Hesburgerin työntekijä tienaa 1,1€ tunnissa. (Vesa Viitanen, haastattelu 3.8.2016.)

## **6.2 Tutkimustulosten tulkintaa**

Tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien kokemuksiin edustamiensa yritysten laajentamisesta ulkomaille. Tulokset antavat osviittaa siitä, minkälaisia kulttuurisiin tasoihin ja kohdemaahan liittyviä tekijöitä on suomalaisten franchising-yritysten sopeuttamis päätösten taustalla. Lisäksi saadaan tietää haastateltavien yritysten sopeuttamista-

poja ja –strategiaa. Kaikki esimerkkiyritykset ovat franchising-yrityksiä ja toimivat palvelualalla, Arnolds ja Hesburger ravintola-alalla ja M Room parturialalla. Kaikilla haastateltavilla oli yleisesti positiivisia kokemuksia kansainvälisille markkinoille laajentamisesta ja kaikki ovatkin kasvavia yrityksiä. Yritysten haastatteluissa ilmeni keskenään erilaisia markkinointistrategian sopeuttamistapoja. Lisäksi yritykset olivat maakohtaisesti sopeuttaneet strategiaansa eri tasoilla.

Haastattelujen perusteella muodostui käsitys, että kaikki kolme esimerkkiyritystä ovat osittain joutuneet sopeuttamaan markkinointistrategiaansa kansainvälisille markkinoille sopivaksi. Kuitenkin kaikkien yritysten haastatteluista kävi ilmi, että ulkomaisilla markkinoilla kohdattiin myös kulttuurisidonnaisia yllätyksiä ja markkinointistrategiaa ei välttämättä oltu suunniteltu ja valmisteltu kaikilta osin tarpeeksi ennen uudelle markkina-alueelle laajentamista. Johanssonin ja Vahlneen (1977, 23) kehittämän Uppsalamallin mukaan on järkevintä laajentaa yritystoimintaan ensin maantieteellisesti lähellä oleviin maihin. Hesburger ja M Room ovatkin lähteneet ensin Suomea lähellä oleviin maihin: Hesburger Viroon ja M Room Saksaan. Arnolds puolestaan laajensi toimintaansa heti Aasiaan, Japaniin, sekä lähemmäs Venäjälle.

Kansainvälisille markkinoille toimintaa laajentaessaan franchising-yrityksen tulisi kiinnittää huomiota käytännön asioiden lisäksi kohdemaan liiketoimintaympäristöön ja kulttuurillisiin seikkoihin. Kaikki haastatellut yritykset ovat törmänneet kulttuurisidonnaisiin toimintaeroihin ulkomailla. Haastattelujen perusteella kulttuurieroja näkyi ja liiketoimintaan vaikuttivat eniten seuraavat kulttuuriset tasot: arvot ja asenteet, kieli ja kommunikaatio, lait, sekä sosiaaliset rakenteet. Myös uskonnollisia ja poliittisia eroja näkyi liiketoiminnassa eri maissa jonkin verran. Teknologia ja materiaallinen kulttuuri, sekä taiteet eivät suuremmin vaikuttaneet jokapäiväiseen liiketoimintaan eri maissa.

Kieli- ja kommunikaatioeroista esimerkiksi Tunttunen (2010, 37) mainitsi, miten länsimaisen voi olla hankala lukea aasialaisen epäsuoraa viestiä. Arnoldsin toimitusjohtaja Jussi Laurila on samoilla linjoilla, että japanilaisen viestiä on välillä vaikea ymmärtää. Esimerkiksi voidaan sanoa ”kyllä”, vaikka ei tarkoiteta sitä. Kaikilla esimerkkiyrityksillä on yrityskielenä englanti kansainvälisillä markkinoilla. Tunttunen (2010, 37) mukaan tämä on hyvä asia, koska vaikka kieli olisikin toisen osapuolen äidinkieli, saattaa esiintyä yhtä paljon väärinymmärryksiä, kuin jos kieli on molemmille vieras. M Roomilla ja Hesburgerilla on molemmilla yritystoimintaa Baltian maissa ja molemmat edustajat ovat kokeneet, että palvelukulttuuri Baltian maissa ei ole vielä kovin pitkälle kehittynyt. Lainopillisia kulttuurieroja ilmeni jonkin verran haastatteluissa. M Roomilla ja Hesburgerilla on molemmilla kokemusta toiminnan laajentamisesta EU –maahan, sekä EU:n ulkopuoliseen maahan. Molempien yritysten edustajat olivat sitä mieltä, että on helpompi lähteä laajentamaan toiseen EU –maahan, kuin sen ulkopuolelle. EU:n yhteiset direktiivit ja maantieteellinen sijainti helpottavat kyseisiin maihin laajentamista.

Markkinointistrategian 4P:tä yritykset olivat sopeuttaneet monella tapaa. Sekä teoreettisen että empiirisen aineiston pohjalta voidaan tulkita, että markkinointimixin 4P:n vähiten sopeutettu elementti on tuote. Perustuote on lähtökohtaisesti kaikilla esimerkkyrityksillä sama ympäri maailman, koska ravintola-, kahvila- ja parturituotteiden tarpeet ovat suhteellisen universaalit. Yritykset ovat kuitenkin tehneet joitain kulttuurisidonnaisia sopeutus päätöksiä. Arnoldsilla esimerkiksi Tokiossa on erilaisia makuuvaihtoehtoja donitsivalikoimassa ja donitsit ovat kooltaan pienempiä. Hesburger on pitkälti pystynyt pitämään tuotteensa joka maassa samanlaisena. Turkkiin otettiin halal-lihahampurilaisia ja joitain ruokalistamuutoksia on tehty. M Room tarjoaa pääasiassa parturointipalveluita, mutta liikkeistä saa ostaa myös hiustenhoitotuotteita. Jonkun verran tuotteita on jouduttu kehittelemään erilaisille hiustypeille sopiviksi. Lisäksi joitain lisäpalveluita tarjotaan paikallisesti kysyntään pohjautuen.

Hinnoittelu on yksi 4P:n elementti, jota pitää ainakin jonkin verran sopeuttaa paikallisesti. Hinnoittelu on sopeutettava vastaamaan paikallista hintatasoa siten, että yrityksen laskemat katetavoitteet täyttyvät ja hinta-laatusuhde pysyy järkevällä tasolla. Myös työntekijöiden palkkauksen suhteen on tehtävä laskelmia, jotta se jollain tasolla kohtaa paikallisen palkkatason. Kaikki haastateltavat yritykset mainitsevat maksavansa yleistä palkkatasoa parempaa palkkaa monessa maassa. Tällä yritys luo itselleen hyvää työnantajamielikuvaa, mikä on osa yrityksen markkinointia.

Saatavuus on markkinointimixin 4P:n eniten sopeutettu elementti ja eritoten fyysinen jakelu vaatii sopeuttamista. Uusilla markkinoilla saatavuus on myös suunniteltava uudelleen. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä on kokemuksia viennistä ja tullien kanssa ilmenee välillä ongelmia. Hesburger sai kasvatettua toimintaansa Baltian maissa niin suureksi, että oli järkevää avata Viroon oma tuotantolaitos ja varasto. Tämä helpotti jakelua ja logistiikkaa Baltian alueella.

Markkinointiviestinnän aspekteja on myös hyvä sopeuttaa kansainvälisesti, kun halutaan parhaita mahdollisia tuloksia. Haastatellut yritykset ovat kaikki esimerkiksi käyttäneet paikallisia markkinointiyrityksiä mainostensa laatimisessa, mikä on usein tarpeellista jo kielenkin kannalta. Myös esimerkiksi M Room teettää Yhdysvalloissa mainoksensa paikallisella markkinointitoimistolla, koska he kokevat, että kommunikaatio eroaa siellä niin suuresti suomalaisesta ja esimerkiksi huumorintajussa on kulttuuriero.

Franchise-toimintamallin valitseminen kansainvälisille markkinoille on osa sopeuttamisstrategiaa. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä on tai on ollut käytössä erilaisia franchising-malleja kansainvälisillä markkinoilla. Suoran franchising –muodon ovat valinneet esimerkiksi Arnolds Japanin markkinoille, M Room Viron ja Yhdysvaltain markkinoille. Venäjällä Hesburgereista vastaa pääyksikkö, poikkeuksena Pietari, jossa ravintolat ovat yhteisyrityksen omistuksessa. Yritykset ovat perustaneet useita tytäryrityksiä ulkomaan markkinoille. Tällaisia olivat esimerkiksi M Roomin toimipisteet Saksassa, Arnoldsin kahvilat Venäjällä, sekä Hesburgerin ravintolat Baltian maissa, Saksassa ja

Ukrainassa. Franchising on monesti järkevämpi laajentamismuoto, kuin oman toimipisteen avaaminen. Esimerkiksi Arnolds, jolla oli Venäjällä oma tytäryhtiö, joutui vetäytymään maasta pois huonon taloustilanteen yllättäessä, mutta Hesburger pystyi jatkamaan osittain siksi, että toiminnasta vastasi paikallinen pääyksikkö.

## 7 LOPUKSI

### 7.1 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston avulla tutkia, mitä seikkoja suomalaisen franchising-yrityksen tulisi huomioida laajentaessaan toimintaansa ulkomaille, sekä minkälaisia markkinointistrategian sopeuttamistapoja voidaan todeta. Tarkoituksena oli laajentaa ymmärrystä franchising-yritysmuodosta, kansainvälisen sopeuttamisen tarpeesta ja yritystoimintaan liittyvistä kulttuurisidonnaisista tekijöistä. Tutkimuksessa käsiteltiin erityisesti yrityksen markkinointimixin 4P:n sopeuttamistarpeita ja -tapoja.

Tutkielman ensimmäisessä luvussa johdatettiin lukija teeman pariin ja kerrottiin tutkielman taustaa mm. vertailemalla standardisointia ja sopeuttamista. Luvussa kerrottiin tutkielman tavoite, tutkimusongelma, alaongelmat, sekä mitä tutkimus on rajattu koskemaan. Tutkielma oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka teoreettinen aineisto perustui pääasiassa tieteellisiin artikkeleihin ja kirjoihin ja empiirinen aineisto kerättiin kolmen puolistrukturoidun haastattelun perusteella. Johdanto -osiossa käytiin hien tarkemmin läpi tutkielman tieteenfilosofiaa sekä tutkimusmenetelmää. Luvussa kerrottiin myös tutkielman rakenteesta. Tutkielma noudattaa pitkälti pro gradu - tutkielman perinteistä rakennetta.

Ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin kansainvälistä sopeuttamista. Kulttuuri vaikuttaa vahvasti kansainvälisten sopeuttamispäätösten taustalla ja kulttuuriin sopeuttamista avattiin kappaleessa kulttuuristen tasojen avulla. Albaum ja Duerr (2008,122) ovat jaotelleet kahdeksan erilaista kulttuurista tasoa, jotka liiketoiminnassa tulee ottaa huomioon: arvot ja asenteet, koulutus, kieli ja kommunikointi, uskonto, lait, sosiaaliset rakenteet, politiikka, sekä teknologia ja materiaallinen kulttuuri. Tutkimus ehdottaa yhdeksi kulttuuriseksi tasoksi vielä taiteet. Kappaleessa tutustuttiin symboliikkaan ja sen merkityksiin erilaisissa kulttuureissa. Tätä havainnollistettiin esimerkkien avulla. Lisäksi käytiin läpi liiketoimintaympäristön vaikutusta sopeuttamiseen. Luvussa keskityttiin myös markkinointimixin elementtien sopeuttamiseen ja tutustuttiin jokaisen markkinointimixin 4P:n sopeuttamistarpeeseen teoreettiselta pohjalta.

Toinen asialuku, eli luku kolme, käsitteli franchising-yritystä käytännössä. Luvussa esiteltiin franchising-toiminnan eri muotoja, jotta lukija saa käsityksen erilaisten franchising-yritysten olemassaolosta, sekä siitä, minkälaisen kokonaisuuden osia liiketoiminta- ja palvelu-franchising -yritykset ovat. Kappaleessa kerrottiin kansainvälistyvän franchising-yrityksen mahdollisista vaihtoehdoista liiketoiminnan laajentamiselle. Franchising-toimintamallivaihtoehtoja ovat: suora franchising, pääyksikkö-franchising, yhteisyritys, tytäryritys ja alueen kehittämissopimus. Luvussa käsiteltiin myös franchise-

antajan ja –ottajan välistä suhdetta, sekä franchising-toimintaa markkinoinnin näkökulmasta. Lisäksi kappaleessa kerrottiin franchising-toiminnasta Suomessa.

Kolmas teoriakappale, eli luku 4, käsitteli franchising-yrityksen sopeuttamista kansainvälisille markkinoille. Luvussa esiteltiin Theodosioun ja Leonidoun (2003, 143) kehittämä kansainvälisen markkinointistrategian standardisoinnin ja sopeuttamisen malli. Kappaleessa pohdittiin myös franchising-yrityksen sopeuttamisen haasteita. Lisäksi luvussa 4 esiteltiin muutama kansainvälistä laajentamista koskevissa tutkimuksissa yleisesti käytetyt teoreettiset viitekehykset, sekä esiteltiin tutkielman oma teoreettinen viitekehys *Sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät ja sopeuttamisstrategia* -malli, joka koosti tutkielmassa esiteltyä teoriaa yhteen. Mallin mukaan sopeuttamiseen vaikuttavat kulttuuriset tasot yhdessä kohdemaan liiketoimintaympäristön kanssa. Sopeuttamisstrategiassa päätetään markkinointimixin 4P:n sopeuttamistasosta ja valitaan paras mahdollinen franchising-liiketoimintamalli uudelle markkina-alueelle.

Viidennessä luvussa kerrottiin empiirisen tutkimuksen toteutuksesta, ja esiteltiin lyhyesti esimerkkiyritykset, joita tutkielman empiiriseen osuuteen haastateltiin. Yritykset ovat kahvilaketju Arnolds, miesten parturiliike M Room ja pikaruokaravintolaketju Hesburger. Lisäksi kappaleessa esiteltiin tutkimuksen metodologisia valintoja, aineiston keruuta ja analysointia.

Kuudennessa kappaleessa raportoitiin empiirisen tutkimuksen tuloksia. Yritysten edustajien haastattelut käytiin läpi yksitellen ja alue kerrallaan. Haastattelujen tuloksia käytiin läpi tutkielmassa *Sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät ja sopeuttamisstrategia* –mallin pohjalta. Haastattelujen tulosten esittelyn jälkeen tehtiin tutkimustulosten analysointia ja tulkintaa. Viimeisessä luvussa tehtiin tutkielman yhteenveto, esiteltiin teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset, sekä tehtiin tutkimuksen arviointi ja annettiin jatkotutkimusehdotuksia, miten tutkielman teemaa voisi lähestyä eri näkökulmasta.

Lopuksi voidaan todeta, että vaikka franchising-yritystä on pidetty melko pitkälle standardoituna toimintamallina, tämä tutkielma osoittaa, että hyvän tuloksen saamiseksi kansainvälistä sopeuttamistakin tarvitaan. Suomalaiset franchising-yritykset ovat kasvamassa niin kotimaan, kuin ulkomaan markkinoillakin. Kun yritys lähtee laajentamaan toimintaansa uudelle ulkomaiselle markkina-alueelle, on toki tärkeää tutustua yrityksen perustamisen kannalta käytännön asioihin, mutta myös paikallisen maan liiketoimintaympäristöön, sekä kulttuurisidonnaisiin tekijöihin.

## 7.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kysymyksiin: ”Mitä tekijöitä suomalaisen franchising-yrityksen tulisi huomioida laajentaessaan toimintaansa ulkomaille?” sekä ”Miten markkinointistrategiaa voidaan sopeuttaa?” Tutkimuksen teoriaosuudessa keskusteltiin yritystoiminnan kansainvälisestä laajentamisesta, kulttuurisista tasoista ja liiketoimintaympäristöstä, sekä niiden vaikutuksesta markkinointistrategian kansainväliseen sopeuttamiseen. Tutkielma puoltaa McEntiren (2011, 29) ajatusta, että kansainvälisille markkinoille suunnatessa, on yrityksen ensin arvioitava ajalliset ja työmääräiset resurssit, riskit ja juridiset toimenpiteet, sekä verrattava niitä hyötyihin. Kun laajennusta suunnitellaan, taustatyö tulee tehdä hyvin, jotta välttäisiin ikäviltä yllätyksiltä.

Tutkielmassa käsiteltiin kulttuurin vaikutusta sopeuttamiseen ja luvussa kaksi esiteltiin Albaumin ja Duerrin (2008, 119–122) kulttuuriset tasot, jotka ovat: arvot ja asenteet, koulutus, kieli ja kommunikointi, uskonto, lait, sosiaaliset rakenteet, politiikka, sekä teknologia ja materiaallinen kulttuuri. Tutkielma ehdottaa, että tasoihin lisättäisiin vielä taiteet, sillä taiteet ovat kokemuksia, joissa taiteilija ja taiteen tulkitsija ovat kommunikaatiosuhteessa keskenään ja kommunikaatioon vaikuttaa sekä taiteilijan että tulkitsijan oma kulttuurinen näkemys Juncker & Balling (2016, 233).

Theodosioun ja Leonidoun (2003, 149–155) tutkimuksen mukaan kansainväliseen markkinointistrategian sopeuttamiseen eniten vaikuttavat tuote ja toimiala ja toimialan tyypillä on vaikutusta sopeuttamistasoon. Palvelu-franchising –alalla ollaan asiakaspalvelutilanteissa aina vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, joten palvelutilanteeseen vaikuttaa ihmisten kulttuuriset taustat, jolloin paikallinen sopeuttaminen voi tulla tarpeeseen. Täten tutkielma tukee Theodosioun ja Leonidoun tutkimusta. Tutkimusaineistonkin pohjalta voidaan todeta, että palvelualan franchising-yrityksillä on suurempi tarve sopeuttaa toimintojaan verrattuna esimerkiksi teollisuusalan franchising-yrityksiin.

Tutkielma puoltaa Theodosioun ja Leonidoun (2003, 152–162) ajatusta, että markkinointimixin 4P:n eniten sopeutettu elementti on saatavuus ja vähiten sopeutettu elementti on tuote. Tutkielma ehdottaa empiirisen aineiston pohjalta, että sopeutusjärjestys eniten sopeutetusta vähiten sopeutettuun elementtiin olisi: saatavuus, hinta, markkinointiviestintä ja tuote. Tämä näyttäisi toteutuvan ainakin suomalaisissa palvelualan franchising-yrityksissä.

## 7.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkielma ehdottaakin, että jo ennen uudelle kansainväliselle markkina-alueelle laajentamista, tulisi taustatutkimus tehdä perusteellisesti. Apuvälineenä voisi käyttää esimerkiksi tutkielman *Sopeuttamiseen vaikuttavat tekijät ja sopeuttamisstrategia* –mallia.

Mallia voi käyttää apuna, kun pohditaan, mitkä tekijät vaikuttavat sopeuttamistasoon ja miten markkinointistrategiaa ja franchising-toimintamallia tulisi sopeuttaa. Sopeuttamistasoon vaikuttavia tekijöitä ovat kulttuuriset tasot ja kohdemaan liiketoimintaympäristö. Teoreettisen ja etenkin empiirisen aineisto pohjalta näyttää siltä, että kulttuurisista tasoista eniten sopeuttamistarpeeseen vaikuttivat arvot ja asenteet, kieli ja kommunikatio, lait, sekä sosiaaliset rakenteet. Seuraavaksi eniten huomiota tulisi kiinnittää uskonnollisiin ja poliittisiin seikkoihin. Kulttuuriset tasot ovat vuorovaikutuksessa liiketoimintaympäristön kanssa ja niitä onkin hyvä tarkastella yhdessä.

Sopeuttamisstrategiaa tulee suunnitella hyvin ennen uudelle markkina-alueelle laajentamista. Markkinointimixin eri osa-alueet tulisi käydä tarkoin läpi peilaten niitä tulevan uuden alueen kulttuuriin tasoihin, sekä liiketoimintaympäristöön ja sen pohjalta tehdä sopeuttamispäätökset. Tämä tutkielma antaa joitain ehdotuksia sille, mitä seikkoja suomalaisen franchising-yrityksen tulisi huomioida laajentaessaan toimintaansa ulkomaille. Tutkimuksen mukaan tuotetta on yleisesti sopeutettu mahdollisimman vähän, mutta kuitenkin, jos esimerkiksi sopeuttaminen on kohdemaan uskonnon takia välttämätöntä, sitä tulee tehdä. Esimerkiksi Hesburger sopeutti ruokalistaansa ja otti myyntiin halal-lihasta tehtyjä hampurilaisia Turkissa, jossa pääuskonto on islam. Tutkielma ehdottaa, että hinnoittelussa otetaan huomioon aina kohdemaan paikallinen hinta-taso ja tehdään päätökset siihen peilaten. Teoreettisten aineiston mukaan saatavuutta on sopeutettava eniten kansainvälisille markkinoille mentäessä. Empiirinen aineisto tukee tätä myös, koska melkein kaikki saatavuuteen liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi logistiset seikat, tulee miettiä uudelleen uudella markkina-alueella. On myös mietittävä tarkkaan, kuinka paljon on järkevää viedä raaka-aineita ulkomaille, koska tullikustannukset voivat olla suuret ja joskus raaka-aineita voi jäädä tulliin. Tutkielma ehdottaa, että markkinointiviestinnän toteuttamisessa käytettäisiin apuna paikallista markkinointitoimistoa varsinkin, jos kohdemaan liiketoimintaympäristö ja kulttuuri poikkeavat suuresti kotimaasta. Pelkästään suomalaisten mainosten käännettäminen paikalliselle kielelle ei aina riitä. Pitää varmistaa, ettei mainos loukkaa kohdemaan kulttuuria ja esimerkiksi huumori voi olla hyvin erilaista kohdemaassa.

Franchising-toimintamallin valitsemiseen kannattaa myös käyttää aikaa ja vertailla eri vaihtoehtoja. Tutkielma ei ota kantaa, mikä olisi yksiselitteisesti paras franchising-toimintamalli kansainvälisillä markkinoilla. Empiirisen aineiston perusteella Arnoldsilla, M Roomilla ja Hesburgerilla oli eniten käytössä tytäryritys- ja suora franchising – liiketoimintamalli. Franchising-mallia valitessa yrityksen on hyvä tarkastella, mikä juuri omalle liiketoiminnalle olisi paras vaihtoehto ja mikä malli olisi sillä hetkellä ideaalein kyseiseen kohdemaahan.



## 7.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen aihetta on melko vähän tutkittu kansainvälisesti ja todella vähän suomalaisten yritysten näkökulmasta. Teema on myös ajankohtainen, koska suomalaisista franchising-yrityksistä ainakin M Room ja Hesburger ovat voimakkaasti laajentamassa toimintaansa ulkomaisille markkinoille. Tutkimuksessa esitellään kansainvälisen sopeuttamisen ja franchising –käsitteitä, sekä miten franchising-yritystä voidaan sopeuttaa kansainvälisille markkinoille. Tutkimuksessa käytetään suhteellisen paljon esimerkkejä erilaisista tilanteista, joita yritykset ovat kohdanneet, mikä ylläpitää lukijan mielenkiintoa ja selkeyttää teemaa.

Teemahaastattelu oli järkevä tapa kerätä yritysten kokemuksia kansainvälisiltä markkinoilta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu osoittautui sopivaksi menetelmäksi tähän tutkielmaan. Valmis kysymysrunko toimi selkeänä pohjana haastattelutilanteissa, vaikka siitä välillä poikettiin. Puolistrukturoidun haastattelun avulla kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mutta haastattelun joustavuus antoi mahdollisuuden myös keskustelun laajentamiseen ja tarvittaessa oli mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

Tutkielmaan valitut haastateltavat osoittautuivat hyväksi näytteeksi suomalaisista franchising-yrityksistä, jotka ovat laajentaneet toimintaansa ulkomaille. Hesburgerilla on kokemusta suhteellisen useilla kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta jo melko pitkältä ajalta. Ravintolaketjulla on hyvä kasvuvauhti ja toisaalta haastateltavalta saatiin kuulla myös kokemuksia ravintoloiden sulkemisesta joissakin maissa. M Room ei ole toiminut ulkomailla niin pitkään, kuin Hesburger, mutta parturiketju on lyhyessä ajassa laajentanut toimintaansa paljon ja yritys on laajenemassa entisestään. Arnolds puolestaan ei ole niin aktiivisesti laajentanut liiketoimintaansa ulkomaille, kuin kaksi muuta haastateltua yritystä. Arnolds oli kuitenkin mielenkiintoinen valinta haastateltavaksi, koska heiltä saatiin kuulla kokemuksia Aasian markkinoilla (Japanissa) toimimisesta, sekä Venäjällä toimimisesta ja siellä lopettamisen taustalla olevista syistä. Myös Arnoldsilla on uusia laajenemissunnitelmia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikeampi mitata, kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, koska havainnot tehdään teorian, aineiston ja tutkijan omien käsitysten pohjalta. Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä käytetyt termit reliabiliteetti ja validiteetti voidaan nähdä myös kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena luotettavuutta arvioitaessa. Termeille annetaan kirjallisuudessa erilaisia tulkintoja, joista monet yhdistetään kvantitatiiviseen tutkimukseen. Hirsjärven ym. tulkinnan mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta, eli tutkielman kykyä tuottaa eissattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän pätevyyttä ja kykyä tutkia juuri sitä, mitä on tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226–227.) Lähelle perinteisen reliabiliteetin käsitettä aineiston kvalitatiivisessa analysoinnis-

sa päästään niillä alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Tällöin reliabiliteetti kohdistetaan ennemminkin tutkijan toimintaan, eli siihen, kuinka luotettavaa tutkijan materiaaliin pohjautuva analyysi on. Haastateltavat antavat empiirisen materiaalin ja haastattelija kokoaa ja tulkitsee vastaukset, joten haastattelujen tulos on aina seurausta molempien osapuolten yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.) Tutkielmassa on pyritty saavuttamaan reliabiliteetti litteroimalla haastattelut tarkasti, käymällä litterointeja läpi huolellisesti ja tehden niistä jäsennellympiä versioita tutkijan omaan käyttöön tukemaan tulosten tulkintaa. Haastattelujen luotettavuutta lisäsi se, että kaikki haastateltavat olivat hyvin perehtyneitä nimenomaisesti oman yrityksensä kansainvälisiin asioihin ja olivat työskennelleet yrityksessä jo kauan.

Tutkimus olisi ollut hyvä tehdä tiiviimmässä aikataulussa. Haastattelujen tekemisen ja empiirisen tutkimusaineiston analysoimisen välissä oli sen verran aikaa, että yritykset ehtivät tehdä jo uusia laajenemissuunnitelmia. Näistä piti sitten ottaa erikseen vielä selvää. Toisaalta pitkällä aikavälillä saatiin kerättyä enemmän tietoa yritysten laajennusprojekteista.

## 7.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Franchising-yrityksiä, yrityksen kansainvälistymistä, sekä standardisointia ja sopeuttamista voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkielmassa keskityttiin suomalaisen franchising-yrityksen markkinointistrategian kansainväliseen sopeuttamiseen. Tutkimuksen empiirinen osuus perustui kolmen suomalaisen franchising-yrityksen kokemukseen liittyen yritystoiminnan laajentamiseen kansainvälisille markkinoille. Haastateltavien yritysten yhteisinä tekijöinä ovat suomalaisuus, franchising-yrittäjäyys ja palvelualalla toimiminen. Kaikilla yrityksillä on tai on ollut toimintaa useammalla kansainvälisellä markkina-alueella. Mielenkiintoista olisi tehdä tapaustutkimus, jossa tutkittaisiin alusta pitäen franchising-yrityksen laajentamista jollekin uudelle markkina-alueelle. Esimerkiksi jokin edellä mainituista yrityksistä voisi olla mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska laajenemiskokemusta löytyy.

Tämän tutkielman esimerkkiyrityksistä kaksi edusti ravintola-alaa ja yksi parturialaa. Kiinnostava tutkimuskohde voisi olla, jos tarkasteltaisiin tietyn toimialan sisällä toimivien yritysten laajentumista kansainvälisille markkinoille. Esimerkiksi tutkittaisiin Arnoldsia ja Hesburgeria toimiala-näkökulmasta. Lisäksi jos halutaan tutkia suomalaisia yrityksiä jollakin tietyllä ulkomaisella markkina-alueella, voitaisiin valita jokin tietty maa, missä useammalla suomalaisella yrityksellä on toimintaa ja vertailla heidän kokemuksiaan. Esimerkiksi tutkittaisiin suomalaisia yrityksiä Venäjän markkinoilla tai Baltian maissa.

Tässä tutkimuksessa esiteltiin lyhyesti franchising-toiminnan erilaisia muotoja ja käsiteltävät yritykset ovat kaikki sopimustyybiltään liiketoiminta-franchising –yrityksiä. Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla myös tutkimus, jossa tutkittaisiin jonkin toisen sopimustyyppin franchising-yritysten kansainvälistymistä. Esimerkiksi tutkittaisiin, miten tuotejakelu-franchising –yritykset ovat laajentaneet erilaisille kansainvälisillä markkinoilla.

## LÄHTEET

- Albaum, G. – Duerr, E. (2008) *International Marketing and Export Management*, 6. painos, Prentice Hall, Harlow.
- Alon, I. (2010) *Franchising Globally, Innovation, Learning and Imitation*, Macmillan Publishers Limited, Hampshire.
- Aliouche, E.H. – Schlenrich, U.A. (2011) Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion, *Journal of Retailing*, Vol. 87 (3), 345–365.
- Altinay, L., Brookes, M., Madanoglu, M. – Aktas, G. (2014) Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships, *Journal of Business Research*, Vol. 67, 722–728.
- Anderson E. – Gatignon H. (1986) Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 17 (3), 1–26.
- Ang, Z. – Massingham, P. (2007) National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 (2), 5–21.
- Arnolds-ketjun internetsivut:  
<<http://arnolds.fi/yritys>>, haettu 13.6.2017.
- Barron, J. – Hollingshead J. (2004) Brand globally, market locally, *Journal of Business Strategy*, Vol. 25 (1), 9-14.
- Cavusgil, S.T., Zou, S. – Naidu, G.M. (1993) *Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation*, Business Studies, September 1993.
- Copeland, L. – Griggs, L. (1986) *Going International*, Plume Books, New York.

- Croonen, E.P.M. (2005) *Strategic Interactions in Franchise Relationships*, Offsetdrukkerij Riddeprint B.V., Ridderkerk.
- Doole, I. – Lowe R. (2001) *International Marketing Strategy, Analysis, Development and Implementation*, Thomson Learning, London.
- Dunning, J.H. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, kevät, Palgrave Macmillian Journals.
- Forte, R. – Carvalho, J. (2013) Internationalisation through franchising: the Parfois case study, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 (5), 380–395.
- Franchiseneews.fi, *Yhä useampi suomalainen franchisingketju kansainvälistymässä*, <<http://franchiseneews.fi/artikkelit.php?aid=325796&k=225352>>, haettu 4.9.2017.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*, WSOY, Juva.
- Harris, P. – McDonald, F. (2004) *European Business and Marketing*, Sage Publications, London, 2. painos.
- Hesburger-ketjun internet-sivut:  
<<https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/liiketoiminta/ravintolaketjutanaan>>, haetu 16.6.2017.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2008) *Tutki ja kirjoita*, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, 13.–14., osin uudistettu painos.

Isotalo, K. *Kansainvälistyvä M Room tarjoaa palvelua vain miehille*, Palvelualojen työnantajat, PALTA ry –internetsivut:

<https://www.palta.fi/kansainvalistyyva-m-room-tarjoaa-palvelua-vain-miehille/>>, haettu 26.9.2017.

Jobber, D. (2007) *Principles and Practice of Marketing*, McGraw Hill Higher Education, 5. painos.

Johanson, J. – Vahlne J.E. (1977) The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments, *Journal of International Business*, Vol. 8 (1), 23–32.

Juncker, B. – Balling, G. (2016) The Value of Art and Culture in Everyday Life: Towards an Expressive Cultural Democracy, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Vol. 49 (5), 231–242.

Kanso, A. (1992) International Advertising Strategies: Global Commitment to Local Vision, *Journal of Advertising Research*, Vol. 32(1), 10–14.

Karhu, K. – Pajari, S. – Salmi, R. (2007) *Sosiaalisen yrityksen liiketoiminta ja ansaintalogiikka*, Diakonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaalisen yrittäjyyden kansallinen teematyö.

Karhu, K. (2002) *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja*, Edita Prima Oy, Helsinki.

Kaufmann, P. J. – Eroglu, S. (1998) Standardization and Adaptation in Business Format Franchising, *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, 69–85, New York.

Kempas, K. *Hesburger aikoo avata 50 ravintolaa Bulgariaan – tarjolle kebabia ja jugurtti juomaa*, <http://www.hs.fi/talous/art-2000005339827.html>>, haettu 4.9.2017.

Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Laakso, H. (2005) *Franchising, Malli yrittäjyyteen ja ketjun rakentamiseen*, Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Laakso, H. (1998) *Franchising yrityksen toimintamallina*, Edita Oy, Helsinki.
- Laakso, H. (2017) Yrittäjät kantavat 100-vuotista Suomineitoa, *Franchising News*, Vol. 1, 3, Libris Oy, Helsinki.
- Lafontaine, F. (2014) Franchising: Directions for Future Research, *International Journal of the Economics and Business*, Vol. 21 (1), 21–25.
- Lancioni, R. (2005) Pricing Issues in Industrial Marketing, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (2), 111–114, Philadelphia.
- Lee, K. – Carter, S. (2009) *Global marketing management: changes, new challenges and strategies*, Oxford University Press, New York.
- Levitt, T. (1983) *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, Vol. 61 (3), 92–102.
- Lotila, S. *Tallinnan Mroomista olut kaupan päälle – “Virossa on lainsäädäntö vähän erilainen”*, Tallinna24.ee:  
<<http://www.tallinna24.ee/artikkeli/306972-tallinnan-mroomista-olut-kaupan-paalle-virossa-on-lainsaadanto-vahan-erilainen>>, haettu 3.10.2017.
- Marketing Teacher Ltd, *International Marketing and Culture – What is the influence of culture on international marketing?*,  
<<http://www.marketingteacher.com/international-marketing-and-culture/>>,  
haettu 9.11.2017.
- McEntire, M. (2011) *Best Practices for International Franchising: Be Aware of Cultural Differences*, Franchising World, Vol. 43 (3), 29.

McGoldrick, P. J. – Davies, G. (1995) *International Retailing, Trends and Strategies*, Pearson Professional Limited, London.

McWilliams, J. (2010) *Coke Zero becomes a hero for Coca-Cola Co.*, The Atlanta Journal –Constitution.

<[https://www.thestar.com/business/2010/09/19/coke\\_zero\\_becomes\\_a\\_hero\\_for\\_cocacola\\_co.html](https://www.thestar.com/business/2010/09/19/coke_zero_becomes_a_hero_for_cocacola_co.html)>, haettu 4.9.2017.

M Room –ketjun internetsivut:

<<https://mroom.com/fi/>>, haettu 26.9.2017.

Onkvisit, S. – Shaw J. (1999) Standardized International Advertising: Some research issues and implications, *Journal of Advertising Research*, Vol. 39(6), 19–24.

Onkvisit, S. – Shaw J. (2003) *International Marketing, Analysis and strategy*, Routledge New York and London.

Paliwoda, S. J. (1994) *The Essence of International Marketing*, Prentice Hall Europe, Cornwall.

Perttula, V. Markkinointi & Mainonta – internetsivut, *Viihtyvyydellä on väliä – Arnolds –kahvilaketju virkistää ilmettään ja suuntaa ulkomaille*, <<http://www.marmai.fi/uutiset/viihtyvyydella-on-valia-arnolds-kahvilaketju-virkistaa-ilmettaan-ja-suuntaa-ulkomaille-6658860>>, haettu 20.9.2017.

Powers, T. L. – Loyka, J. J. (2010) Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets, *Journal of Global Marketing* Vol. 23(1), 65–79.

Räisänen, P. *Suomalainen Arnolds avaa kahviloita Ruotsiin*

<<https://m.kauppalehti.fi/uutiset/suomalainen-arnolds-avaa-kahviloita-ruotsiin/mwriZRfj>>, haettu 4.9.2017.

Sashi, C. M. – Karuppur, D. P. (2002) Franchising in global markets: towards a conceptual framework, *International Marketing Review*, Vol. 19 (4/5), 499–524, Florida.



- Semkina, S. *Suomalainen parturiketju M Room avaa USA\_han 200 liikettä – mukaan myös McDonalds'sin entinen toimitusjohtaja*,  
 <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalainen-parturiketju-m-room-avaa-usaaan-200-liiketta--mukaan-myos-mcdonaldsin-entinen-toimitusjohtaja/tfWU8uhB>>, haettu 19.6.2017.
- Sorenson, R. Z. – Wiechmann, U. E. (1975) How Multinationals View Marketing Standardization, *Harvard Business Review*, Vol. 53(3), 38–44, 48–54, 166–167.
- Suomen Franchising Yhdistys ry:n tietopaketti, julkaistu helmikuussa 2015,  
 <<https://www.franchising.fi/useruploads/files/SFY%20tietopaketti%20Franchising%20Suomessa%202015.pdf>>, haettu 4.9.2017.
- Theodosiou M. – Leonidou, L. (2003) Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research, *International Business Review*, Vol. 12, 141–171.
- Tunttunen, P. (2010) *Liiketoiminnan kansainvälistymiseen liittyvät kulttuurisidonnaiset tekijät*, Tampereen Teknillinen Yliopisto, diplomityö.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Tammi, Helsinki.
- Usunier, J.-C. (2000) *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall Europe, London.
- Villar, C. – Pla-Barber, J. – León-Darder, J. (2012) Service Characteristics as moderators of the entry mode choice: empirical evidence in the hotel industry, *The Service Industries Journal*, Vol. 32 (7), 1137–1148.
- Whichfranchise – internetsivut, *The top 10 biggest franchises in the world*:  
 <<https://whichfranchise.co.za/the-top-10-biggest-franchises-in-the-world/>>, haettu 12.10.2017.

Windsperger, J. – Gorovaia, N. (2008) *Strategy and Governance of Networks Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances, The Knowledge Transfer Strategy of Franchising Firms*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.

Zou, S., Andrus, D. M. – Norvell, D. W. (1997) Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country, *International Marketing Review*, Vol. 14 (2), 107–123.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1: HAASTATTELURUNKO**

#### **HAASTATELTAVA:**

- 1) Mikä on työnkuvasi yrityksessänne?
- 2) Mikä on koulutuksesi ja kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä/alalla?

#### **KOHDEMAA / -MAAT:**

- 3) Miten valitsitte juuri tämän maan / nämä maat ja kaupungit niissä?
- 4) Minkälaiset markkinamahdollisuudet näitte kohdemaassa olevan?
  - Minkälainen kilpailu markkinoilla oli ja onko tilanne merkittävästi muuttunut kohdemaassa ollessanne?
- 5) Mitä syitä listaisitte tietyistä maista / markkinoista poisvetäytymiselle?

#### **FRANCHISINGJÄRJESTELMÄ:**

- 6) Minkälaisen franchising-muodon valitsitte kohdemaahan?
- 7) Miten rekrytointiprosessi tapahtui?

#### **KULTTUURISET TASOT:**

- 8) Minkälaisia haasteita ja onnistumisia olette kohdanneet seuraavilla kulttuurisilla tasoilla ulkomailla:
  - Arvot ja asenteet
  - Koulutus
  - Kieli ja kommunikointi
  - Uskonto
  - Lait
  - Sosiaaliset rakenteet
  - Poliitiikka
  - Teknologia ja materiaallinen kulttuuri

#### **HINNOITTELU:**

- 9) Minkälaisia hinnoittelupäätöksiä olette tehneet?
- 10) Miten eri valuutat ja valuuttakurssien vaihtelut ovat vaikuttaneet hinnoittelupäätöksiinne?

**TUOTTEET:**

- 11) Miten olette joutuneet sopeuttamaan tuotteitanne kohdemaahan sopivaksi?  
- Miten olette keränneet tietoa kohdemaan ruokailutottumuksista?
- 12) Oletteko joutuneet jättämään jonkun tuotteen kokonaan pois tai vastaavasti kehittämään uuden tuotteen?

**MARKKINOINTIVIESTITÄ:**

- 13) Miten toteutate paikallisen mainostamisen ja oletteko joutuneet sopeuttamaan markkinointiviestintää?
- 14) Oletteko sopeuttaneet yrityksen logoa tai muuta symboliikkaa?

**LAINSÄÄDÄNTÖ:**

- 15) Maakohtainen lainsäädäntö tietysti määrää pitkälti toimintaa kohdemaassa. Oletteko kohdanneet jotain erityisiä tai ennalta arvaamattomia lainopillisia ongelmia?

**TULEVAISUUS:**

- 16) Onko yrityksellä suunnitelmia laajentaa markkina-aluetta entisestään, jos on, niin minne?