



Turun yliopisto
University of Turku

PALVELUYRITYKSEN PÄÄTÖKSENTEKOPRO- SESSI FRANCHISE-ANTAJAKSI, HYVINVOIN- TIALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija

Jari Tuominen 12446

Ohjaaja

KTT Arja Lemmetyinen

KTM Terhi Tevameri

5.5.2011

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimustehtävä.....	8
1.3	Tutkimuskysymykset	9
2	TIETEENFILOSOFISET JA METODOLOGISET VALINNAT	11
2.1	Tieteenfilosofiset taustat	11
2.2	Tutkimusotteen valinta.....	13
2.3	Päätöksentekometodologinen tutkimusote ja teoreettinen tutkimus	17
2.4	Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen	21
3	KOTIPALVELUALA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	27
3.1	Kotityöpalvelut.....	27
3.2	Toimialan haasteet ja erityispiirteet	28
4	FRANCHISELIIKETOIMINNAN ERITYSPIIRTEET	30
4.1	Franchisingin keskeisiä käsitteitä.....	30
4.2	Franchising yrityksen kasvumallina.....	31
4.2.1	Franchisingin teoreettinen tausta	32
4.2.2	Franchisingin hyvät puolet.....	34
4.2.3	Franchisingin huonot puolet	36
4.2.4	Franchisingin taloudellinen tarkastelu	39
4.2.5	Franchising organisaationa	42
4.2.6	Franchising kotityöpalvelualalla.....	45
4.2.7	Franchising ja kotityöpalvelualan haasteet	47
4.2.8	Näkökulmia franchiseliiketoimintaan.....	48
5	FRANCHISEANALYYSI.....	57
5.1	Näkökulmia päätöksentekoon	57
5.2	Päätöksenteon arviointikategoriat	59
6	PÄÄTÖKSENTEON TEOREETTINEN VIITEKEHYS	62
6.1	Päätöksenteon haasteellisuus.....	62
6.1.1	Rationaalinen päätöksenteko	63
6.1.2	Rationaalinen päätöksentekoprosessi.....	64
6.2	SWOT-analyysi.....	65
6.3	Riskienhallinta.....	66

6.3.1	Riskienhallintaprosessi	68
6.3.2	Franchiseliiketoimintapäätös ja riskienhallinta	69
7	PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIN KUVAUS	72
7.1	Nelikenttä päätöksentekoprosessissa	72
7.2	Riskienhallinta päätöksentekoprosessissa	79
7.2.1	Riskien tunnistaminen ja analysointi	79
7.2.2	Riskienhallintatoimet	80
7.3	Kotityöpalvelualan erityspiirteet päätöksenteossa	81
7.4	Toimintasuunnitelmat positiiviseen päätökseen	83
7.5	Franchiseliiketoiminnan suunnittelu	84
7.6	Rationaalisen päätöksentekoprosessin ideaalityyppimäinen kuvaus	85
7.7	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	87
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	89
8.1	Tutkimuksen arviointi	89
8.2	Aiheita jatkotutkimukselle	91
	LÄHTEET	93
	LIITTEET	98
	LIITE 1 Teemahaastattelu 14.3.2011	98
	LIITE 2 Teemahaastattelu 17.3.2011	99

KUVIOT

Kuvio 1.	Tutkimustehtävän osatekijät	10
Kuvio 2.	Liiketaloustieteen tutkimusotteet (Kasanen ym. 1991, 317)	14
Kuvio 3.	Liiketaloustieteen metodologiatypologia (Ahonen ym. 2002, 91)	18
Kuvio 4.	Käsiteanalyysiprosessi (Näsi 1980, 14)	24
Kuvio 5.	Franchise-antajan kannattavuuden kehitys	41
Kuvio 6.	Franchisejärjestelmän rakenteellinen kuvaus	44
Kuvio 7.	Rationaalinen päätöksentekoprosessi (Dawson 1996, 208)	64
Kuvio 8.	SWOT-analyysin rakenne (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011)	66
Kuvio 9.	Riskienhallinnan kustannus-hyötysuhde (Eerola & Luoto 2000, 48)	67
Kuvio 10.	Rationaalisen päätöksentekoprosessin ideaalityyppimäinen kuvaus..	86
Kuvio 11.	Tiivistelmä tutkimuskysymysten vastauksista	88

TAULUKOT

Taulukko 1.	Franchiseliiketoiminnan hyvät ja huonot puolet	48
Taulukko 2.	Päätöksenteon arviointikategoriat	59
Taulukko 3.	Riskien suuruuden arviointi (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011).....	68
Taulukko 4.	Päätöksenteon riskitaulukko	70
Taulukko 5.	Franchisingin soveltuvuusarviointi (nelikenttä)	73
Taulukko 6.	Riskilista.....	80
Taulukko 7.	Riskienhallintatoimenpiteitä.....	81
Taulukko 8.	Franchising kotisiivouspalveluissa.....	82

1 JOHDANTO

Franchising on Suomen nopeimmin kasvavia liiketoimintamuotoja. Sen kasvuvauhti on viimeisten vuosien aikana ollut jopa 10–15% vuodessa ketjujen, toimipisteiden, työntekijöiden ja yrittäjien määrällä mitattuna. (Tuunanen & Torikka 2010, 9.) Tuunanen (2003, 151) on ennustanut, että palvelualoilla toimivien franchiseketjujen määrä tulee kasvamaan hyvin voimakkaasti ja yleensäkin toimialojen kirjo laajenee lähitulevaisuudessa. Väitöskirjassaan Tuunanen (2005, 73) on ennustanut hyvinvointialan franchiseketjujen määrän kasvua, erityisesti toimialoilla, joilla julkinen sektori on siirtymässä palvelujen tuottajasta ostajan rooliin. Tämä palveluliiketoiminnan ja erityisesti hyvinvointialan franchiseketjujen ennustettu määrän kasvaminen toimii yhtenä tämän tutkimuksen motivaation lähteenä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen tekijänä franchising on minulle entuudestaan tuttu liiketoimintamuoto. Olen rakentanut palvelualan franchiseketjun ja toiminut franchiseketjun johtotehtävissä, ketjun omistaneen yhtiön toisena osakkaana. Tutkimuksen käytännön liiketoimintalähtöisenä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa franchiseliiketoiminnan aloittamiseen liittyvän päätöksentekoprosessin lähtökohdiksi. Kiinnostus aiheeseen viriää omasta päätöksentekoprosessistamme, joka jälkikäteen ajatellen on tuntunut osittain liian epärationaaliselta.

Heinonen ja Kovalainen (2009, 108–111) havaitsivat tutkimuksissaan yrityskasvun mekanismeista, että liiketoiminnan suunnitelmallisuus edisti yritysten pitkäjänteistä kasvua, koska se vaatii yritysjohtolta liiketoiminnan strategista analyysiä, markkinoiden ymmärtämistä ja tilannetajua.

Kasvuyrittäjyyden näkökulmasta tarkasteltuna on huomionarvoista, että suomalaiset franchiseketjut tekevät liiketoimintapäätöksiään usein varsin intuitiivisesti ja franchiseliiketoimintaan jopa ajaututaan. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011, ks. luku 2.4).

Tämän tutkimuksen taustalta löytyvät tavoitteet tukea aloittavien franchiseketjujen liiketoiminnan suunnitelmallisuutta kuvaamalla franchiseliiketoiminnan alkuvaiheen päätöksentekoprosessia. Huolellinen päätöksenteko tukee yrityksiä liiketoiminnan riskienhallinnassa ja pitkäjänteisen yrityskasvun toteuttamisessa. Tutkimuksen taustalla on siis halu lisätä ymmärrystä franchiseliiketoiminnan luonteesta ja sen sopivuudesta kasvuyrittäjyyden muodoksi. Tutkimuksen taustalla on myös halu tukea franchiseketjun perustamisvaiheessa olevia yrityksiä ja siten osaltaan auttaa franchiseliiketoiminnan levittäytymistä ja tukea suomalaista kasvuyrittäjyyttä.

Franchiseliiketoiminnan alkuvaiheen päätöksentekoprosessiin liittyvä tutkimus ei ole yleistä. Tuunanen (2005, 21–22) väitöskirjan mukaan vanhimmat tunnetut franchisingiin

liittyvät tutkimukset ovat peräisin 1960-luvulta, mutta vasta 1990-luvulta lähtien franchisingin tutkiminen on ollut aktiivisempaa. Franchisingiin liittyviä kirjallisuuskatsauksiin ei juuri ole, mutta Elango ja Fried (1997, 69) ovat analysoineet franchisingiin liittyvää tutkimusta ja jakaneet tehdyt tutkimukset kolmeen pääkategoriaan: franchisingia ja yhteiskuntaa käsitteleviin, franchisejärjestelmien luomista ja franchisejärjestelmien toimintaa käsitteleviin tutkimuksiin. Heidän kirjallisuuskatsauksestaan ei löytynyt suoria viitteitä aloitusvaiheen päätöksentekoprosessia käsittelevistä tutkimuksista, mutta franchisejärjestelmien luomiseen ja niiden toimintaan liittyvät tutkimukset käsitelivät franchiseliiketoiminnan syntymotiiveja, mutta ne eivät silti käsitelleet itse aloitusvaiheen päätöksentekoprosessin toteuttamista. Myös Tuunanen (haastattelu 14.3.2011) vahvisti nämä käsitykset haastattelussaan. Hänen mukaansa franchiseliiketoiminnasta on valmistumassa kaksi kotimaista väitöskirjaa, joista toinen käsittelee ensimmäistä kertaa myös kotipalvelualaa.

Huomioitavaa on myös se, että Suomessa franchisingista on väitellyt vain Mika Tuunanen Jyväskylän yliopistosta vuonna 2005. Franchisingiin liittyvä tutkimus on siis vielä hyvin vähäistä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin, käytännön hyödynnettävyyden lisäksi, tuottaa franchiseliiketoiminnasta uutta tutkittua tietoa täyttämään suomalaisessa liiketoimintaympäristössä toteutettavan franchiseliiketoiminnan tutkimuksellista aukkoa, erityisesti franchiseliiketoiminnan aloituspäätöksen näkökulmasta. Tutkimuksen taustalla vaikuttavat tutkimusaiheen ajankohtaisuus ja tieteellisen tiedon vähäisyys.

1.2 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tehtävänä on kuvata palveluyrityksen päätöksentekoprosessia tilanteessa, jossa yritys on päättänyt selvittää mahdollisuuksiaan kasvattaa liiketoimintaansa franchiseliiketoiminnan periaatteita hyväksikäyttäen. Kuvatussa päätöksentekotilanteessa yritys tekee päätöksen muuttaa ja kehittää liiketoimintastrategiaansa hyvin pitkäjänteisellä tavalla, jossa yrityksen tavoitteena on liiketoiminnan kasvattaminen. Franchiseliiketoiminnan onnistuminen edellyttää ketjun perustajayritykseltä ja sen liiketoiminnalta franchiseliiketoiminnan erityspiirteiden ymmärtämistä ja kykyä arvioida oman yrityksen osaamista, resursseja ja mahdollisuuksia franchisingin näkökulmasta. Yrityksen tulee myös ymmärtää franchiseliiketoiminnan asettamat edellytykset monistettavalle liiketoimintakonseptille. Yrityksen tulee osata huomioida myös liiketoimintaympäristönsä asettamat rajoitukset tai mahdollisuudet osana päätöksentekoprosessiaan. Yksinkertaistettuna, päätöksenteko tarkoittaa positiivista päätöstä liiketoimintastrategian muuttamisesta tai sitten ajatuksesta luopumista. Käytännössä päätöksentekoprosessi on hyvin kompleksinen, ja tämän tutkimuksen tehtävänä on kuvata tätä päätöksentekoprosessia ja tehdä siitä instrumentaalinen ja ideaalityyppimäinen kuvaus, jonka avulla yri-

tys voi konstruoida omaa päätöstään selkeämmin ja luotettavammin prosessikuvaukseen perustuen.

Tavoitteena on siis kuvata rationaalinen päätöksentekoprosessi, jossa arvioitavaan liiketoimintaan syvennyttään franchiseliiketoiminnan vaatimuksista käsin. Tarkastelun taustavaikuttajana toimivat kotipalveluihin rajatun hyvinvointialan kontekstin liiketoiminnalliset erityisvaatimukset. Päätöksentekoprosessin kuvauksessa positiiviselle päätökselle asetetaan niin sanotut minimivaatimukset eli aloitettava franchiseliiketoiminta ei saa sisältää ylivoimaisia riskejä ja havaittuja riskejä tulee kyetä hallitsemaan ja minimoimaan järkevällä tavalla. Päätöksenteossa punnitaan myös franchiseliiketoiminnan hyötyjä suhteessa riskeihin ja yrityksen omaan osaamiseen ja resursseihin. Todennäköisesti prosessikuvausta hyödyntävät yritykset eivät suoraan ole valmiita franchiseliiketoiminnan aloittamiseen eli prosessikuvauksessa kuvataan rajatusti myös havaittujen puutteiden korjaamiseen liittyviä toimenpidesuunnitelmia, jotta yritykset saavuttaisivat positiiviseen päätökseen vaadittavan tilan. Päätöksentekoprosessi tuottaa monipuolista tietoa yrityksen nykytilasta ja tavoitellun liiketoiminnan vaatimuksista, joten tutkimuksessa kuvataan hyvin lyhyesti tämän tiedon hyödyntämistä osana franchiseliiketoiminnan suunnittelua.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tehtävänä on vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen aihealue on laaja ja kompleksinen, joten tutkimuskysymysten asettamisella voidaan rajata ja tarkentaa aihealuetta, jotta tutkimus tuottaisi selkeästi uutta tietoa pelkän kuvailun sijaan. (Hirsjärvi 2009, 126.) Seuraavassa esitetään tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset, jotka ovat luonteeltaan tutkimusongelmien kaltaisia eli ylimpänä olevan tutkimuksen pääkysymyksen vastaus johdatellaan alempana esitettyjen tutkimuskysymysten vastausten kautta.

Tutkimuksen pääkysymys

1. Millainen on ideaalityyppimäinen rationaalisen päätöksentekoprosessin kuvaus, jonka perusteella hyvinvointialan palveluyritys voi tehdä arvioita franchiseliiketoiminnan soveltuvuudesta yrityksensä kasvustrategiaksi?

Tutkimuskysymykset

2. Miten rationaalisessa päätöksentekoprosessissa voidaan huomioida yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, joilla voi olla merkittävää vaikutusta franchiseliiketoiminnan aloituspäätökseen?

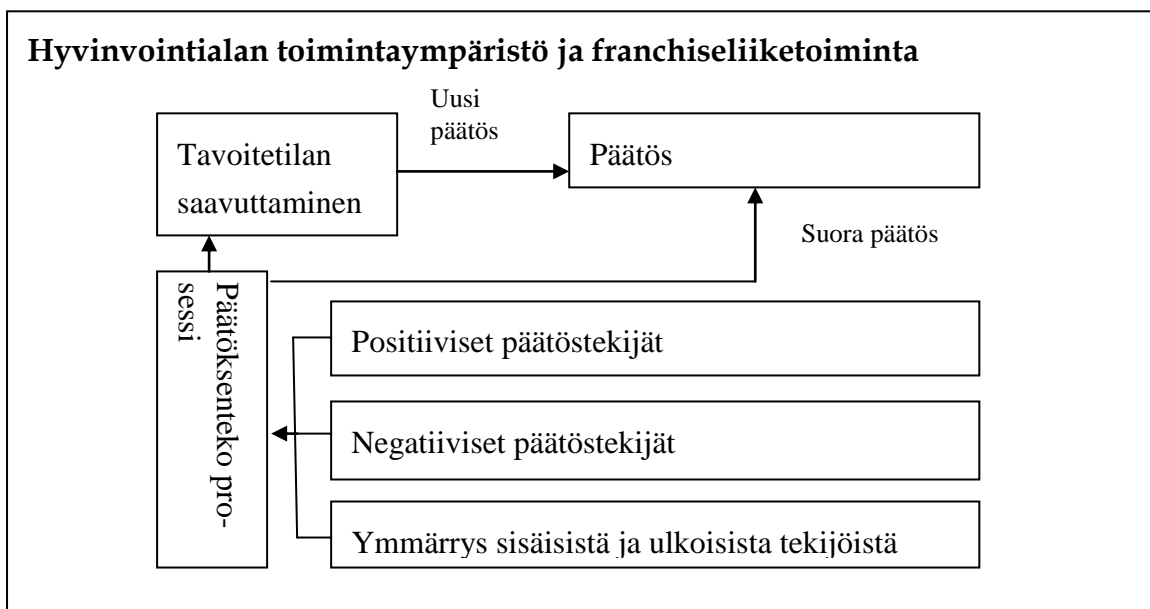
3. Miten rationaalisessa päätöksentekoprosessissa tunnistetaan, analysoidaan ja päätetään havaittujen liiketoimintariskien hallintatoimenpiteistä ja niiden vaikutuksista aloituspäätökseen?

4. Miten franchiseliiketoiminnan soveltuvuutta kotityöpalvelualalle voidaan arvioida osana rationaalista päätöksentekoprosessia?

5. Miten rationaalisesta päätöksentekoprosessista saatua tietoa voidaan hyödyntää havaittujen heikkouksien korjaamiseen, jotta yritys saavuttaisi positiiviseen päätökseen vaadittavan tilan?

6. Miten rationaalisesta päätöksentekoprosessista saatua tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan suunnittelussa.

Seuraavassa kuviossa on tiivistetty tutkimustehtävän osatekijät.



Kuvio 1. Tutkimustehtävän osatekijät

Tutkimustehtävän osatekijät muodostuvat päätökseen johtavan rationaalisen päätöksentekoprosessin ideaalityyppimäisestä kuvauksesta sekä päätöksentekoon vaikuttavista tietotekijöistä, jotka koskevat yrityksen liiketoimintakonseptin ja liiketoimintaympäristön ulkoisia ja sisäisiä ulottuvuuksia suhteessa franchiseliiketoiminnan vaatimuksiin. Päätöksenteon taustatekijänä toimivat hyvinvointialan toimintaympäristön ja franchiseliiketoiminnan erityisvaatimukset.

2 TIETEENFILOSOFISET JA METODOLOGISET VALINNAT

Tämä tutkimus perustuu teoreettisen tutkimusfilosofian ajatuksiin, tutkimusotteena hyödynnetään päätöksentekometodologista tutkimusotetta, joka puolestaan perustuu väljästi aksiomaattiseen malliin. Seuraavissa luvuissa esitetään hyvin perusteellisesti tutkimukseen liittyvät tieteenfilosofiset taustaoletukset, perustellaan tutkimusotteen valinta ja kuvataan tutkimuksen toteutus. Tämä on tarpeellista, koska teoreettisessa tutkimuksessa ei ole suoranaista empiiristä aineistoa, vaan tutkimus perustuu tutkijan aineiston valintaan ja ajattelun metodiin eli tutkimus on luonteeltaan hyvin subjektiivinen prosessi. Tällöin tutkimuksen johdonmukaisuuden, läpinäkyvyyden ja luotettavuuden kannalta on erityisen tärkeää avata tutkimuksen kulkuun vaikuttavat tieteen taustatekijät ja kuvata tutkimuksen toteutus perusteluineen.

Tieteellisen tutkimuksen kannalta merkittäviä käsitteitä ovat *tieteenfilosofia*, *tutkimusote*, *metodologia* ja *metodi* (Tammi, Koskimies, Sjöblom, Leino, Marjanen & Valve 2009, 16). Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tutkimukseen liittyviä valintoja, edellä mainittujen käsitteiden valossa.

2.1 Tieteenfilosofiset taustat

Niiniluodon (1997, 13–15) mukaan tiede voidaan käsittää tietojen systemaattiseksi kokonaisuudeksi tai tällaisten tietojen järjestelmälliseksi tavoitteluksi. Jälkimmäisellä voidaan tarkoittaa tieteellistä tutkimusprosessia ja ensimmäisellä tutkimusprosessin tuloksia. Niiniluodon mukaan tutkijan esiymmärryksellä on suuri merkitys siihen, miten tutkija ymmärtää tieteen ja tieteellisen tutkimustyön keskeisen sisällön. Tämä esiymmärrys tarkoittaa muun muassa tieteenfilosofiaan ja metodologiaan tutustumista. Liiketaloustieteellinen tutkimus on Kallion ja Palomäen (2010, 1,2,4) määritelmän mukaan tavallisesti soveltavaa tutkimusta, jossa jokainen tutkittava tapaus on ainutkertaista ajassaan ja kontekstissaan tapahtuvaa. Liiketaloustieteellinen tutkimus on ei-eksaktia tutkimusta jossa ei pyritä eksaktin tieteen tavoin, kuten matematiikassa tai lääketieteessä, yleispäteviin universaaleihin sääntöihin. Tämä liiketaloustieteen tutkimusten luonne rajoittaa tutkimusten yleistettävyyttä, koska tietoa ei todisteta oikeaksi samalla tavoin kuin eksakteissa tieteissä, vaan se hyväksytään todeksi sen hetkisen parhaimman tieteellisen selityksen kautta, joka selittää ilmiötä aikaan ja kontekstiinsa sidottuna.

Tämän tutkimuksen myöhempien valintojen ymmärtämiseksi on hyödyllistä tarkentaa tutkimuksen tieteenfilosofisia taustoja. Kuvaus on rajattu positivistiseen ja tulkinnalliseen paradigmaan, sillä juuri näiden paradigmojen välisten jännitteiden ymmärtäminen taustoittaa tutkimuksen myöhempiä valintoja ja niiden suhdetta tutkijan omaan ihmiskäsitykseen.

Tieteenfilosofialla tarkoitetaan yleisesti tieteen, tieteellisten tutkimusprosessien ja filosofisten metodien tarkastelua (Niiniluoto 1997, 21–23). Hirsjärven, Remeksen ja Sajaavaaran (2009, 129–131) mukaan kaikessa tutkimuksenteossa tulee huomioida tieteenfilosofiset taustaoletukset, jotka ohjaavat tutkimustyötä ja tutkijaa valinnoissaan. He ovat nimittäneet näitä tekijöitä filosofisiksi perusoletuksiksi, jotka on tavallisesti jaettu kirjallisuudessa positivistiseen ja fenomenologiseen tutkimustraditioon. Näitä tutkimustraditioita voidaan jäsentää vielä tarkemmin muun muassa käsitteiden *ontologia* ja *epistemologia* avulla.

Burrelin ja Morganin (1979, 1–2) mukaan sosiaalitieteissä ontologialla tarkoitetaan käsitystä todellisuuden ymmärtämisestä joko ihmislähtöisesti tai ihmisestä riippumattomana ulkoisena todellisuutena. Kysymys on siis todellisuuden luonteen ymmärtämisestä. Epistemologiassa pohditaan tiedon luonnetta, onko tieto objektiivista ja siirrettävissä olevaa vai syntykö se ainoastaan suhteessa ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin. He kuvaavat positivistista ja fenomenologista tutkimustraditiota käsitteillä objektiivinen ja subjektiivinen.

Positivistisen paradigman eli tutkimustradition mukaan todellista tietoa on vain tieteellinen tieto. Tieteellisen tiedon saavuttaminen perustuu tarkasti määriteltyjen tieteellisten menetelmien käyttämiseen ja positiiviseen tulokseen. Positivismi perustuu luonnontieteen ideaalille. Positivistit etsivät ja ennustavat sosiaalisesta maailmasta syyseuraussuhteita, heille tieto on kumulatiivista eli uusi tieto ja näkökulmat muokkaavat vanhoja käsityksiä ja vääriksi osoitettuja hypoteeseja eliminoidaan. (Ahonen & Kallio 2002, 40–41.) Ontologisessa mielessä positivismi käsittää todellisuuden havainnoitsijastaan riippumattomaksi ja empiirisiin havaintoihin perustuvaksi. Epistemologisena lähtökohdiana on tiedon objektiivisuus. (Burrel & Morgan 1979, 5.)

Ahosen ja Kallion (2002, 44–45) mukaan positivismia alkuperäisessä muodossaan ei enää esiinny. Esimerkiksi fenomenologis-hermeneuttiset eli tulkinnalliset tieteenkäsitteykset ovat syrjäyttäneet positivistiset ajatukset tieteen kentällä. Tämän näkökulman mukaan yhden objektiivisen todellisuuden olemassaolo ei sovi ihmistieteisiin, koska ne eivät ota huomioon tulkinnan subjektiivista olemusta. Positivismin heikkoudeksi on katsottu myös sen kykenemättömyys tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen, syyseuraussuhteiden kautta syntyvien selitysten sijaan. Burrelin ja Morganin (1979, 5) tyyppittelyn mukaan tulkinnallisen tutkimustradition ontologisena näkökulmana on todellisuuden ihmislähtöisyys ja epistemologinen tiedontulkinta on vastaavasti subjektiivinen.

Positivismia ja luonnontieteen ideaaleja esiintyy tutkimustyössä kuitenkin myös tänä päivänä (Ahonen & Kallio 2002, 41). Myös Niiniluoto (1997, 254) kirjoittaa, että positivismia ei käsitteenä enää juurikaan käytetä, mutta sen sisältämät ajatukset vaikuttavat vieläkin hyvin laajasti tieteellisessä tutkimuksessa. Tämä näkyy esimerkiksi tälle tutkimukselle hyvin merkityksellisen tiedon intressin käsitteen ymmärtämisessä. Myöhem-

min myös tutkimusotteita tarkasteltaessa huomataan, että monet liiketaloustieteen tutkimusotteet ovat saaneet positivismista vahvoja vaikutteita.

Tiedonintressi tarkoittaa eräänlaista tiedon arvon perustaa. Luonnontiedettä hallitsee tekninen tiedonintressi, joka tekee luonnontieteistä rationaalista, objektiivisuuteen pyrkivää ja mahdollistaa todellisuuden kontrolloinnin ja ohjaamisen. Tämä sama näkökulman liittyy myös niin sanottuihin systemaattisiin yhteiskuntatieteisiin. (Habermas 1972, Niiniluodon 1997, 70–72 mukaan.) Niiniluoto (1997, 70–72) yhdistää liiketaloustieteet näihin systemaattisiin luonnontieteisiin ja tulkinnallisiin tutkimuksiin hän liittää hermeneuttisen tiedonintressin, joka painottaa enemmän ihmisten itseymmärryksen kasvua ja tulkintaa.

Tekniseen tiedonintressiin perustuva tiede voi antaa vastauksia ja kuvata asianmukaisia keinoja asetettujen päämäärien tavoittelussa tai se voi myös vastaavasti osoittaa joi-takin päämääriä mahdottomiksi saavuttaa. Tiede voi myös osoittaa valittujen keinojen välisiä ristiriitaisuuksia, todennäköisyyksiä ja se voi antaa myös tarpeellista tietoa pää-määrien tavoittelun mahdollisista seurausvaikutuksista. Tekninen tiedonintressi on luon-teeltaan siis hyvin instrumentaalista. (Weber 1998, Tötön 1997, 145–147 mukaan; Ha-bermas 1972, Tuomelan & Patoluodon 1976, 121 mukaan.)

2.2 Tutkimusotteen valinta

Näsi (1980, 25) on määritellyt tutkimusotteen ohjeeksi, joka opastaa tieteenfilosofian soveltamista käytännön tutkimustyöhön. Tutkimusote on siis kuvaannollinen silta tie-teenfilosofian ja tutkimuskäytännön välillä. Kasanen, Lukan ja Siitosen (1991, 313) mu-kaan tutkimusotteen valinnassa on kysymys metodologisista perusratkaisuista, jotka juontuvat edellä kuvatuista tieteenfilosofisista valinnoista.

Neilimo ja Näsi (1980, 26, 31) ovat jäsentäneet suomalaisen liiketaloustieteen tutki-musotteet neljään toisistaan eroavaan kategoriaan, joita ovat käsiteanalyttinen, nomo-teettinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote. Kasanen ym. (1991, 315–317) ovat täydentäneet tätä tyyppittelyä vielä konstruktiivisella tutki-musotteella.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyyt- tinen tutki- musote	Nomoteettinen tutkimusote Toiminta- analyyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekome- todologinen tut- kimusote	Konstruktiivinen tutkimusote

Kuvio 2. Liiketaloustieteen tutkimusotteet (Kasanen ym. 1991, 317)

Käsiteanalyyttinen tutkimusote on tutkimusotteista historiallisesti vanhin. Käsiteanalyyttinen tutkimusote asemoidaan teoreettiseksi ja deskriptiiviseksi tutkimusotteeksi. (Kasanen ym. 1991, 317.) Käsiteanalyyttinen tutkimus perustuu ajattelun metodille, jossa analyysin ja synteessin avulla konstruoidaan käsitejärjestelmiä. Tutkimuksen tuloksellisuus syntyy tutkijan laadukkaasta argumentaatiosta, tulosten ollessa tavallisesti joko toteavia tai suosittelevia, tuottaen lopputuloksena käsitteitä tai käsitejärjestelmiä, joilla kuvataan yritys-elämän ilmiöitä. Käsiteanalyysin taustalla on tavallisesti aiempaa teoreettista tai empiiristä tutkimusta. (Neilimo & Näsi 1980, 32, 67.)

Nomoteettinen tutkimusote perustuu empiriaan ja on luonteeltaan selittävää eli deskriptiivistä (Kasanen ym. 1991, 317). Neilimo ja Näsi (1980, 35, 67) kuvailevat nomoteettista tutkimusotetta luonteeltaan selittäväksi ja objektiiviseksi tutkimusotteeksi, joka tutkii ilmiöiden kausaalisuhteita ja tavoittelee yleistettäviä lainomaisuuksia. Nomoteettinen tutkimusote perustuu positivismiin ajatuksille ja luonnontieteen ideaalille. Nomoteettista tutkimusotetta ohjaa laaja metodologinen ohjeistus.

Päätöksentekometodologinen tutkimusote perustuu nomoteettisen tutkimusotteen tavoin positivistisille ajatuksille sekä päätösteoriaan, peliteoriaan ja mikroteoriaan. Näiden lisäksi tämä tutkimusote perustuu myös rationaalille ja loogiselle tietoidealille.

Sen tavoitteena on päätöksentekoon liittyvä ongelmanratkaisu ja siihen liittyvien menetelmien määrittäminen. Näiden menetelmien tarkoituksena on tuottaa, liiketaloustieteen näkökulmasta tarkasteltuna, paras mahdollinen ratkaisu esitetyn eksplikoidun ongelman edessä. Tutkimusongelmat ovat tavallisesti tieteellisessä tutkimuksessa ja siihen liittyvässä käytännön ongelman ratkaisussa toistensa kaltaisia tai jopa saman sisältöisiä. Tutkimuksen empiirinen osuus on tavallisesti esimerkinomainen. (Neilimo & Näsi 1980, 30, 34, 67.) Päätöksentekometodologinen tutkimusote asemoidaan Kasasen ym. (199, 317) toimesta akseleille teoreettinen ja normatiivinen.

Toiminta-analyttinen tutkimusote on luonteeltaan vahvasti empiirinen, normatiivinen ja deskriptiivinen. Toiminta-analyttinen tutkimus on monesti tapaustutkimus, jossa tavoitellaan organisatoristen prosessien syvällistä ymmärtämistä. (Kasanen ym. 1991, 317–318.) Neilimo ja Näsi (1980, 34–35, 67) kuvailevat toiminta-analyttisen tutkimuksen myös ymmärtämistä tavoittelevaksi, mutta se voi sisältää heidän mukaansa myös normatiivisia ja muuttuvia tavoitteita. Tutkimusotteen taustalla on teleologinen selittäminen ja hermeneutiikka.

Konstruktiivinen tutkimusote sijoittuu lähelle päätöksentekometodologista ja toiminta-analyttistä tutkimusotetta akseleille empiirinen ja normatiivinen. Konstruktiivinen tutkimusote on hyvin käytännönläheinen ja tärkeimpänä tavoitteena on itse konstruktion kehittäminen tutkimuskontekstissaan. Tavoitteena on siis määritellyn ongelman innovatiivinen ja päämäärähakuinen ratkaisu, joka testataan käytännön tasolla. Konstruktiivinen tutkimusote on luonteeltaan soveltavaa. (Kasanen ym. 1991, 302, 315–318.)

Tutkimusotteen valinta

Edellä esitettyjen tieteenfilosofisten taustojen, tutkimusotetyypittelyn ja tutkimuskysymyksen valossa tarkasteltuna, päätöksentekometodologinen tutkimusote antaa parhaimmat lähtökohdat vastata tässä tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi valitaan siis päätöksentekometodologinen tutkimusote. Seuraavassa esitellään tutkimustyyppin valinnan tarkempia perusteluja.

Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi pitää siis luoda rationaalisen päätöksenteon ideaalityyppi franchiseliiketoimintapäätöksen suorittamiseksi ja siihen liittyvän päätöksentekoprosessin kuvaamiseksi. Kallion ja Palomäen (2010, 10) määritelmän mukaan ideaalityyppi tarkoittaa teoreettista konstruktiota, jossa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan valittujen ulottuvuuksien kautta ja samalla rajataan muut epäolennaisiksi katsotut ulottuvuudet tarkastelun ulkopuolelle.

Verraten edellä esitettyyn päätöksentekometodologisen tutkimusotteen määrittelyyn, voidaan tutkimusotteen valintaa perustella seuraavasti; eli valitun tutkimusotteen normatiivinen luonne ja eksplikoidun ongelman ratkaisuun pyrkivä tavoitteellisuus tukevat tutkimuskysymysten ratkaisua. Tässä tutkimuksessahan päätöksentekoon liittyvät tutkimuskysymykset ovat tarkasti määriteltäviä ja rajattuja, ja tutkimuksen tavoitteena on

luoda normatiivinen kuvaus, jota voidaan soveltaa myös käytännön yritystoimintaan liittyvässä päätöksenteossa. Kallion (2006, 516) ajatukset tukevat tätä tutkimusotteen valintaan liittyvää konstruktiota, koska myös hän määrittelee päätöksentekometodologisen tutkimusotteen luonteeltaan normatiiviseksi, jossa pyritään ratkaisemaan arkielämän päätöksenteko-ongelmia. Hän on määritellyt päätöksentekometodologisen tutkimusotteen myös ei-empiiriseksi tutkimusotteeksi. Tässä tutkimuksessa empirian osuus ei nouse yhtä merkittävään rooliin kuin esimerkiksi konstruktivisessa tutkimusotteessa, jossa myös keskitytään käytännön yrityselämän ongelmien ratkaisuun. Tämän tutkimuksen ideaalityyppimäisyyden vaatimus asettaa empiirisyyden enemmänkin tutkimuksen taustalle kuvaamaan tutkimuskysymyksen taustalla vaikuttavaa kontekstia, jossa tutkimustuloksia voidaan, normatiivisen ohjeen tavoin, myöhemmin soveltaa.

Kasanen ym. (1991, 317) on myös kuvannut päätöksentekometodologisen tutkimusotteen teoreettiseksi tutkimukseksi, joka heidän tutkimusotetyypittelyssään ilmentää vastakkaisuutta juuri empiiriselle tutkimukselle. Kallio (2006, 520) määrittelee ei-empiirisen tutkimuksen sellaiseksi, joka ei sisällä ensikäden empiiristä tietoa ja argumentaatio perustuu ajattelun metodille. Empiirisen tutkimuksen hän vastaavasti kuvaa perustuvan ensikäden kokemukseräiseen tietoon. Teoria on empiirisessä tutkimuksessa välineellisessä roolissa ja vastaavasti ei-empiirisen tutkimuksen tavoitteena on uuden teorian luominen, ainakin välillisellä tasolla.

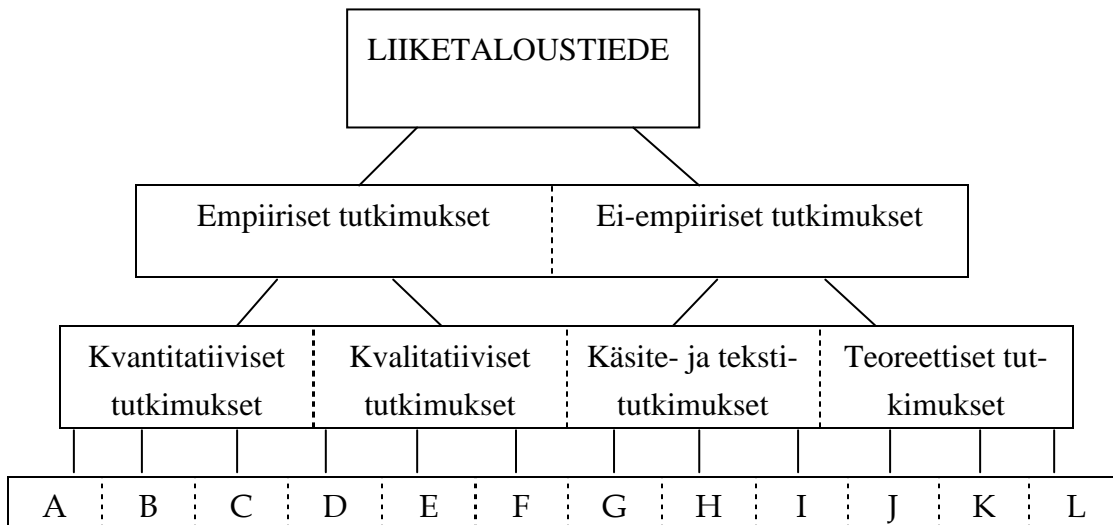
Tässä tutkimuksessa empirialla ei siis ole keskeistä roolia ja tavoitteena on, teoreettisen tutkimuksen keinoin, saavuttaa päätöksentekoon liittyvää normatiivis-teoreettista kuvausta tutkimuksen omassa kontekstissa suoritettuna eli tutkimus voidaan asemoida päätöksentekometodologiseksi, ei-empiiriseksi teoreettiseksi tutkimukseksi.

Tutkimusotteen positivistinen luonne ei varsinaisesti heijastele tutkijan ihmiskäsitystä, joka painottaa enemmän hermeneuttisuutta ja yksilökeskeisyyttä. Toisaalta tässä tutkimuksessa tavoitteena on päätöksenteon ideaalityyppinen tarkastelu, jossa erityisesti pyritään minimoimaan päätöksentekoon liittyvää epärationaalisuutta, joka tavallisesti heijastuu päätöksentekoon yksilön subjektiivisen päättelyn kautta. Tutkimusote on tiedonintressiltään tekninen, joka pyrkii rationaalisuuteen, objektiivisuuteen ja mahdollistaa päämäärien saavuttamiseksi tarvittavien asianmukaisten keinojen määrittelemisen. Tutkimuskysymyksen valossa tarkasteltuna positivistiset lähtökohdat ovat siis perusteltuja, ja ne tukevat tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

2.3 Päätöksentekometodologinen tutkimusote ja teoreettinen tutkimus

Teoreettinen tutkimus ei ole saanut suomalaisessa liiketaloustieteessä kovinkaan vahvaa jalansijaa. Kallio (2006, 514) esittää tämän johtuvan liiketaloustieteissä arvostetuista empiirisyydestä ja praktisuudesta, koska teoreettinen tutkimus käsitetään tavallisesti hyvin abstraktiseksi, ei-empiiriseksi ja siten myös epäkäytännölliseksi. Päätöksentekometodologinen tutkimusote käsitetään teoreettiseksi tutkimukseksi, mutta sen normatiivinen ja ongelmanratkaisukeskeinen luonne tekevät siitä tutkijan mielestä hyvinkin pragmaattisen. Siinä mielessä päätöksentekometodologinen tutkimus eroaa melko paljon toisesta teoreettisen tutkimuksen pääsuuntauksesta eli käsiteanalyttisestä tutkimusotteesta, joka on luonteeltaan kuvailevampaa ja siten abstraktimpaa. Näiden kahden teoreettisen tutkimuksen osa-alueen eroavaisuuksia voidaan Kallion (2006, 513, 516) mukaan selittää tarkemmin myös tiedonintresseihin liittyvistä lähtökohdista. Hänen mukaansa käsiteanalyttinen tutkimusote perustuu hermeneuttiseen tiedonintressiin ja päätöksentekometodologinen perustuu tekniseen tiedonintressiin. Näin ollen on hyvin ilmeistä, että ei-empiirisen teoreettisen tutkimuksen tyypeistä juuri päätöksentekometodologinen sopii paremmin tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Tiedonintressin tarkastelu antaa suuntaviivaa myös päätöksentekometodologisen tutkimuksen tavoitteista eli sen objektiivisuutta ja rationaalisuutta tavoittelevista lähtökohdista, joissa tiedolla on välineellinen luonne, myös tämä ominaisuus tukee tutkimusotteen valintaa.

Ahonen ja Kallio (2002, 91–92) ovat yksinkertaistaneet ja tiivistäneet tutkimusotekeskustelun metodologiseen typologiaan, joka mielestäni kuvaa hyvin empiirisen ja ei-empiirisen tutkimuksen suhdetta toisiinsa sekä ei-empiirisen tutkimuksen jakoa käsiteanalyttiseen ja teoreettiseen tutkimukseen.



Kuvio 3. Liiketaloustieteen metodologiatypologia (Ahonen ym. 2002, 91)

Kuvion mukaan liiketaloustieteellinen tutkimus on jaettu empiiriseen ja ei-empiiriseen tutkimukseen. Empiirinen tutkimus on jaettu kahtia kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen ja ei-empiirinen tutkimus käsite- ja tekstitutkimukseen sekä teoreettiseen tutkimukseen. Näiden alapuolella olevat kirjaimet kuvaavat alakategorioita, joita voidaan Kallion (2006, 517–518, 531–535) mukaan pitää metodeina kuten esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelua tai kvantitatiivisen tutkimuksen faktorianalyysiä. Toisaalta, teoreettisen tutkimuksen osalta, nämä lajityypit ovat luonteeltaan toisiaan täydentäviä, jolloin niiden osalta metodisuus on kyseenalaisempaa. Näitä lajityyppejä ovat teoreettinen perustutkimus, ongelmanratkaisuun orientoitunut, analyttinen, synteettinen ja kriittinen teoreettinen tutkimus sekä metodinen ja metodologinen teoreettinen tutkimus.

Päätöksentekometodologinen tutkimusote ja edellä mainittu ongelmanratkaisuun orientoitunut teoreettinen tutkimus ovat ominaisuuksiltaan toistensa kaltaisia. Tälle lajityypille on ominaista arkielämän praktinen ja soveltava ongelmanratkaisu, jossa empirialla on taustavaikuttajan rooli. Ongelmanratkaisuun orientoituneen teoreettisen tutkimuksen ydinkohdiksi Kallio (2006, 532–533) luettelee ongelmanratkaisun, teknisen tiedonintressin, konstruktionismin ja praktisuuden. Näistä konstruktionismi on rajattu aikaisemmassa tutkimusotetarkastelussa konstruktivisen tutkimusotteen osaksi. Mielestäni tässä tutkimuksessa tulee huomioida myös konstruktio osana tutkimuksen argumentaatioprosessia, koska tutkimuksessa pyritään soveltavaan ja innovatiiviseen ongelmanratkaisuun. Kasasen ym. (1991, 302) mukaan konstruktion kehittämisen on juuri ongelmanratkaisu, jonka avulla kehitetään uusia normatiivisia ratkaisuja. Konstruktion huomioimista tukee myös aiemmin käsitelty tutkimuksen ideaalityyppimäisyyden mää-

ritelmä, jossa liiketaloustieteen tutkimusten osaksi määriteltiin ilmiöön liittyvät konstruktiot.

Teoreettisen tutkimuksen periaatteita

Päätöksentekometodologiaan suoraan liitettävää metodologista kirjallisuutta ei juuri ole, joten lähestyn päätöksentekometodologisen tutkimuksen toteuttamista teoreettisen tutkimuksen näkökulmasta ja pyrin luomaan synteesini tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkemmista menetelmistä valitun tutkimusotteen mukaisessa kontekstissa. Kallion (2006, 514) mukaan suomalaisessa liiketaloudellisessa tutkimusotteisiin tai metodologiaan liittyvissä keskustelussa teoreettinen tutkimus loistaa poissaolollaan. Samasta ilmiöstä kertovat myös Takala ja Lämsä (2001, 371), jotka ovat kuvanneet tulkitsevan käsitetutkimuksen metodologiaa, joka Kallion (2006, 516–517) mukaan on hyvin lähellä teoreettisen tutkimuksen määritelmää.

Mielestäni teoreettiseen tutkimukseen ja erityisesti päätöksentekometodologiseen tutkimukseen liittyvä metodologisen kirjallisuuden yksipuolisuus ja vähäisyys aiheuttavat haasteita tutkimukseni luotettavuudelle. Tästä syystä peilaan teoreettisen tutkimuksen toteuttamista, erityisesti tulkintaan liittyvistä lähtökohdista, sitä läheisen tulkitsevan käsitetutkimuksen menetelmiin. Tavoittelen tällä luotettavuutta teoreettiselle argumentaatiolleni, jotta synteesini päätöksentekometodologisen teoreettisen tutkimuksen toteuttamisesta perustuisi riittävän laajaan metodologiseen taustaan. Tässä kohtaa on syytä huomauttaa, että Kallion kuviossa 2. esittelemä käsite- ja tekstitutkimus ei ole tarkasteluni kohteena vaan Takalan ja Lämsän (2001) kuvaama tulkitseva käsitetutkimus. Päätöksentekometodologisen teoreettisen tutkimuksen ja tulkitsevan käsitetutkimuksen tavoitteet ovat erilaiset, koska tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tavoitteena on luoda kontekstissaan uutta käsitteellistä tietoa ja päätöksentekometodologisessa teoreettisessa tutkimuksessa normatiivis-teoreettista tulkintaa. Yhteistä näille tutkimusotteille on kuitenkin vahva teoreettinen tausta, tulkinnallisuus, jossa ajattelu on keskeisin metodi. Näin ollen, näiden tutkimusotteiden tarkastelun kautta saadaan tutkimukseni metodiselle synteessille tarvittavaa laajapohjaisuutta ja siten luotettavuutta.

Teoreettisen tutkimuksen keskiössä on siis itse teoria. Niiniluodon (1997, 193) mukaan teorioilla tulee olla selitys- ja ennustusvoimaa. Ne muodostuvat joukosta lakeja, joiden avulla voidaan muodostaa systemaattinen kuvaus jostakin selitettävästä empiriisestä ilmiöstä. Hirsjärven ym. (2009, 143–144) mukaan teoriat syntyvät käytännön tutkimustoiminnan pohjalta. Ne ohjaavat uuden tiedon etsinnässä ja niiden avulla tätä tietoa voidaan myös jäsentää. Teorioiden tulee olla tosia, yksinkertaisia, selkeitä ja riittävän yleisiä. Määritelmää voidaan täydentää Kallion ja Palomäen (2010, 2) mukaisesti siten, että liiketaloustieteen teoriat ovat aikaan ja paikkaan sidottuja, jolloin teoriat voivat olla myös ristiriitaisia toisiinsa nähden. Teorian tulee olla sisäisesti looginen ja risti-

riidaton eli sen yksittäiset osat ovat loogisessa suhteessa toisiinsa seuraten rationaalisen ajattelun periaatteita.

Kallion (2006, 510) mukaan teoreettisen tutkimuksen kolme merkittäväntä kulminaatiopistettä ovat aineiston valikointi, argumentointi ja teorian kerrostumien ylittäminen.

Tutkija rakentaa johtopäätöksensä teoreettisiin lähteisiin perustuen, joten lähteiden valinnan merkitys tutkimuksen luotettavuudelle on hyvin ensisijaista (Takala & Lämsä 2001, 382). Tätä samaa mieltä on myös Kallio (2006, 527), joka ensimmäisenä teoreettisen tutkimuksen kulminaatiopisteenä mainitsi aineiston valikoinnin, jolla tarkoitetaan sen tarkoituksenmukaisinta valintaa siten, että aineisto tukee tutkimuskysymyksen ratkaisua mahdollisimman hyvin. Aineistoa pitäisi Takalan ja Lämsän (2001, 376) mielestä kyetä tulkitsemaan aina kontekstissaan, jotta se tuottaisi tutkimuskysymyksen kannalta mahdollisimman relevanttia tietoa. Hirsjärven ym. (2009, 113–114) mukaan aineiston valikoinnissa pitää huomioida lähdemateriaalin ensisijaisuus ja ajallinen tuoreus. Lähdemateriaalin tulisi siis olla mahdollisimman uutta tai ensisijaisesti tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden alkuperäisten kirjoittajien kirjoittamia. Näitä vaatimuksia ohjaa tiedon kumulatiivinen luonne eli uusimmissa teoksissa aiempaa tietoa on liitetty nopeasti muuttuviin tieteellisiin käsityksiin, mutta toisaalta alkuperäisissä lähteissä esitetyt ajatukset eivät ole muokkaantuneet matkan varrella virheellisiksi. Aineiston eli lähdemateriaalin valikointi korreloi siis suorassa suhteessa tutkimuksen luotettavuuteen, koska tutkijan päätelmät perustuvat teoreettisessa tutkimuksessa pääosin juuri lähdemateriaaliin.

Toisena teoreettisen tutkimuksen kulminaatiopisteenä Kallio (2006, 527–528) mainitsi argumentaation eli tutkijan tulee kyetä argumentoimaan ja perustelemaan tutkimukselliset valintansa ja konstruktionsa argumentaation keinoin retorisesti. Tämän argumentaation tulee olla uskottavaa ja sen tulee vakuuttaa lukijansa luotettavuudellaan ja loogisuudellaan. Takala ja Lämsä (2001, 374) jatkavat, että tutkimusprosessi muodostuu tekstin, tulkinnan ja tulkitseijan välisestä vuorovaikutuksesta, jossa tekstiin liittyvä konteksti ja tuottamisyhteys vaikuttavat kirjoitusprosessissa syntyviin merkityksiin ja niiden ymmärtämiseen. Molempien näkökulmien mukaan, tutkimukselliset valinnat syntyvät tutkimusprosessin aikana osana tutkijan kirjallista prosessia ja päättelyä.

Takala ja Lämsä (2001, 379–380) kuvaavat tutkimusprosessia hermeneuttisen kehän kaltaiseksi, jossa tutkija koko prosessin ajan kriittisesti reflektoi tekemäänsä aiempaa tulkintaa ja tarvittaessa muokkaa sitä kehämäisessä prosessissa yhä uudelleen. Myös Kallion (2006, 527) mukaan tutkimus syntyy syklinomaisessa prosessissa, jossa tutkija voi palata päättelyprosessinsa aikaisempiin vaiheisiin, tutkimuksen niin vaatiessa.

Itse teorian muodostumiselle ei Kallion (2006, 526–527) mukaan kuitenkaan ole löydettävissä yksiselitteistä mallia, mutta erityisesti tutkimuksen sisäinen loogisuus ja yksittäisten osien kausaalisuus luovat pohjaa teorian muodostumiselle. Varsinainen tutkimusprosessi etenee analyysin ja synteessin välisenä vuoropuheluna, jossa tutkimuksen

käsitteelliset osa-alueet hajotetaan analyysissä osiin ja kootaan myöhemmin synteessin keinoin paremmin hallittaviin kokonaisuuksiin, jotka selittävät tutkittavaa ilmiötä kontekstissaan.

Kirjoitusprosessi on siis itsessään olennainen osa koko tutkimusprosessia ja käytettyä menetelmää. Takalan ja Lämsän (2001, 379–380) mukaan tutkija tekee tulkintaa koko tutkimusprosessin ajan, jossa hän prosessoi havaintojaan ja tutkimuksen teoriaa toisiinsa. Tietyssä vaiheessa tämä tulkinta pitää päättää ja raportoida se tutkimuksen tuloksina eli tuottaa niin sanottu paras tulkinta tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi.

Teorian kerrostumien ylittäminen tarkoittaa teorian tasojen ylittävää argumentaatiota, jossa tutkija perustelee tutkimuksensa toteuttamiseen liittyviä valintoja (Kallio 2006, 527–528). Tässä tutkimuksessa tutkija pyrkii mahdollisimman perusteellisesti kuvaamaan tutkimuksen tieteenfilosofisen taustan, tutkimusotteen valinnan ja tutkimuksen metodologiset perustelut, koska teoreettinen tutkimus ei ole liiketaloudellisessa tutkimuksessa kovinkaan yleistä ja siksi valintojen ymmärrettävä perusteleva, teorian eri tasoilla, nousee entistä merkittävämpään rooliin.

2.4 Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen

Metodologia on yksittäisten metodien taustalla olevien lähtökohtien tarkastelua ja selvittelyä. Vastaavasti metodin avulla ratkotaan tutkimuksessa asetettuja ongelmia ja etsitään uutta tietoa. Metodi on siis sääntöjen ohjaama tutkimustyökalu. (Hirsjärvi 2009, 183–184.) Niiniluoto (1997, 60) määrittelee tieteen metodit keinoiksi, joiden avulla voidaan saavuttaa tieteelliselle tutkimukselle asetetut päämäärät ja tavoitteet.

Päätöksentekometodologian metodeista on saatavilla hyvin vähän tutkittua tietoa. Olen edellisessä luvussa tarkastellut teoreettisen tutkimuksen toteuttamista yleisemmällä tasolla ja seuraavassa luvussa tavoitteena on kirkastaa tämän päätöksentekometodologisen tutkimuksen metodiset eli tutkimusmenetelmään liittyvät asetelmat. Näihin asetelmiin vaikuttavat erityisesti tutkimuskysymysten ratkaisemiseen liittyvä tavoitteellisuus ja edellä kuvatut teoreettisen tutkimuksen toteuttamisen periaatteet.

Tutkimuksen toteuttaminen

Näsin (1983, 37) mukaan päätöksentekometodologisen tutkimuksen eteneminen noudattelee väljästi aksiomaattista mallia. Aksioma tarkoittaa Niiniluodon (1997, 208–211) mukaan matematiikassa peruskäsitteiden joukkoa ja aksiomajoukko tarkoittaa pienintä mahdollista peruskäsitteiden määrittelemiseen riittävää lausejoukkoa, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Aksiomat katsotaan lähtökohtaisesti tosiasioiksi, joiden pohjalta voidaan tehdä tosia johtopäätöksiä. Aksiomaattinen päättely on loogisesti etenevää deduktiivista päättelyä.

Deduktiivisessa päättelyssä tunnetuista asioista ja tapauksista johdetaan toisia tunnettuja tapauksia. Deduktiivinen päättely nähdään usein induktiivisen päättelyn vastakohdaksi, joka etenee yksittäisestä tapauksesta yleistyksiin, ja vastaavasti deduktiivinen päättely etenee yleistyksistä yksittäiseen tapaukseen. Deduktiivisessa päättelyssä uutta tietoa luodaan yhdistämällä olemassa olevaa tietoa uudella tavalla. (Niiniluoto 1983, 125–127.)

Argumentaatio tarkoittaa päättelyprosessia, jonka avulla olettamuksista luodaan johdospäätöksiä syvällisten perusteluiden, todistusketjujen ja loogisen päättelyn keinoin. Kallion (2006, 528) mukaan yhteiskuntatieteiden alalla argumentaatio tapahtuu pääosin retorisesti eikä matemaattisesti tai formaalisti. Tässä tutkimuksessa argumentaatio perustuu retoriikkaan, koska tutkimuksessa haetaan ymmärrystä kompleksiseen ilmiöön, jonka selittämiseen matemaattinen argumentaatio ei sovellu. Tässä tutkimuksessa aksiomilla tarkoitetaan valittua rationaalista päätösteoriaa, SWOT-teoriaa ja riskienhallintaa sekä franchiseliiketoimintaa selittäviä taloustieteen teorioita kuten transaktiokustannusteoriaa (transaction cost theory), agenttiteoriaa (agency theory), resurssiteoriaa (resource-based theory), omistusoikeusteoriaa (property rights theory) ja resurssiriippuvuusteoriaa (resource dependence theory). Nämä tunnetut tutkimukseen valitut perusteoriat voidaan katsoa tosiksi, joten tutkimuksen argumentaatio voidaan rakentaa näiden teorioiden varaan.

Tutkimuksessa hyödynnetään myös teemahaastattelua rikastamassa teoreettista lähteaineistöä, koska suomalaisesta franchisetoiminnasta on tehty hyvin vähän tutkimuksia. Haastateltaviksi on valittu kaksi kokenutta franchiseliiketoiminnan ammattilaista, joten heidän osaamisensa tukee tutkimuksen teoreettista argumentaatiota, rikastaa lähteaineistöä ja antaa tutkimukselle käytännön tason hyödynnettävyyttä. Teemahaastattelun teemat on valittu tutkimuksen kirjoitusprosessin aikana esiin nousseista aiheista, eli teemojen valinnoilla pyritään tukemaan tutkimuksen argumentaatiota ja lisäämään tutkijan päättelyprosessien luotettavuutta.

Teemahaastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (1988, 35–37, 41) mukaan puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jonka avulla haetaan vastauksia valikoituihin teemoihin. Teemahaastattelu sopii laajojen asiakokonaisuuksien käsittelyyn, koska sitä ei ole sidottu tarkkoihin kysymysluetteloihin vaan asioita voidaan käsitellä melko vapaasti teemojen ympärillä.

Näin teemahaastattelu voitiin kohdistaa tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin, mutta haastateltavat pystyivät esittämään näkemyksiään laajasti ja siten rikastamaan tutkimuksen teoreettista aineistöä.

Haastateltavien valinnassa käytettiin kriteerinä laajaa omakohtaista kokemusta tutkitavasta aihepiiristä. Haastateltaviksi valittiin franchiseliiketoiminnasta väitellyt dosentti, KTT Mika Tuunanen ja Suomen suurimman kotipalvelualan franchiseketjun, Kotirinki

Oy:n toimitusjohtaja Veli-Pekka Pihlainen. Haastateltavat ovat antaneet luvan nimensä julkistamiseen.

Tutkimuksessa käytetään paljon Tuunasen tuottamaa aineistoa lähdemateriaalina, joten hänen haastattelullaan voidaan tukea myös aineistopohjaisen argumentaation luotettavuutta ja Veli-Pekka Pihlaisen valinnalla tuetaan franchisetoiminnan yhdistämistä kotipalveluliiketoimintaan, josta tutkijalla ei ole omakohtaista kokemusta. Myös tällä valinnalla tuetaan tutkimuksen päättelyprosessin ja argumentaation luotettavuutta.

Teemahaastattelujen aineistoa käsiteltiin Hirsjärven ja Hurmeen (1988, 125) esittelemän impressionistisen tavan mukaan eli varsin vapaasti teoreettiseen tutkimukseen soveltuvalla tavalla. Haastattelut on kirjoitettu ylös nauhoitusten pohjalta ja niiden tuottama aineisto on tutkimuksen kirjoitusprosessin aikana yhdistetty tutkimuksen teoreettiseen aineistoon eli ne on nivottu osaksi teoreettisen tutkimuksen argumentaatiota.

Hirsjärven ja Hurmeen (1988, 117–118) mukaan teemahaastatteluaineisto voidaan myös luokitella, jossa luokittelun taustaksi valitaan jokin tema-alue, jonka pohjalta aineistosta etsitään sitä luotettavimmin ja parhaiten kuvaavimmat luokat.

Päätöksenteon arviointikategorioiden muodostaminen tapahtui aineiston luokittelun avulla, jossa litteroiduista haastatteluista etsittiin yhtäläisyyksiä, jotka käsitelivät franchiseliiketoiminnan päätöksenteon arviointikriteereitä. Haastattelujen arvioinnin taustalla toimi Laakson (2005) esittelemän franchisinganalyysin arviointikriteerit. Näitä arviointikriteereitä ja haastatteluaineistoa vertailemalla nostettiin esiin yhtäläisyydet, joiden mukaan luotiin tutkimukseen päätöksenteon arviointikategoriat.

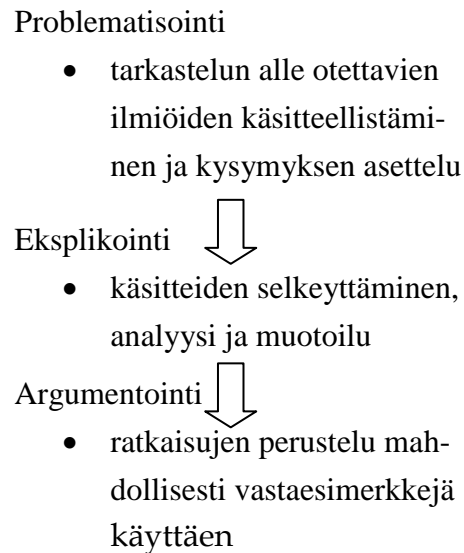
Teemahaastatteluista toinen suoritettiin puhelinhaastatteluna (Pihlainen) ja toinen kasvokkain (Tuunanen). Molemmat haastattelut nauhoitettiin ja vastaajille lähetettiin teemat etukäteen tutustuttaviksi.

Tutkimus sisältää myös etnografisia piirteitä, koska tutkijalla on vahvaa omakohtaista kokemusta franchiseliiketoiminnasta ja siihen liittyvästä päätöksentekoprosessista.

Etnografiassa tutkija kerää luonnollisissa olosuhteissa eli kenttätyössä aineistoa tutkittavasta aiheesta, esimerkiksi haastatteluin ja omin havainnoin. Tutkija muuttaa havaintonsa analysoitavaan muotoon ja luo käsityksiä havaitsemastaan todellisuudesta. Etnografia sisältää paljon subjektiivisia elementtejä, koska tutkijan rooli on keskeinen. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 68, 103.)

Tämän tutkimuksen osalta etnografia ei ole puhtaan ilmeistä vaan tutkimuksen argumentaatioon vaikuttaa tutkijan omakohtaiset kokemukset franchise-antajana, mutta tässä tehtävässä toimiessaan kirjoittaja ei ole toiminut tutkijana vaan yrittäjänä. Tämän vuoksi tutkimus ei sisällä etnografisesti hankittua aineistoa, mutta tutkijan argumentaatio saa vaikutteita tutkijan omakohtaisista kokemuksista. Tämä lisää tutkimuksen argumentaation subjektiivisuutta, mutta myös syventää tutkijan mahdollisuutta käsittää tutkittavaa ilmiötä ja luoda syvällisempiä päätelmiä.

Tutkimuksen osien välistä suhdetta voidaan väljästi kuvata Näsin (1980, 14) kuvaileman käsiteanalyysiprosessin mukaisesti, jossa tutkimuksen alkutilanne *problematisoidaan* tutkimuskysymyksen ja tutkimusongelmien asettelun yhteydessä. Tämän jälkeen seuraa *eksplikointivaihe*, jolloin tutkimuksen keskeiset käsitteet eritellään ja muotoillaan selkeämmiksi ja lopulta *argumentaatiossa* esitetään tulokset ja niihin liittyvät perustelut. Vaiheet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan päällekkäisiä. Tämä kuvattu malli myötäilee myös Niiniluodon (1997, 22) kuvaamaa mallia filosofian tehtävistä.



Kuvio 4. Käsiteanalyysiprosessi (Näsi 1980, 14)

Näin ollen Näsin problematisointiin, eksplikointiin ja argumentointiin perustuva malli kuvaa väljästi myös tämän tutkimuksen etenemistä. Tämän mallin sisällä tutkimus etenee sykleittäin analyysin ja synteessin välisenä vuoropuheluna toteuttaen deduktiivisen päättelyn periaatteita. Tutkimuksen osien väliset suhteet etenevät argumentaatioltaan loogisesti siten, että tutkimuksen tutkimustehtävän asettelun (problematisointi) jälkeen kuvataan (eksplikointivaihe) tutkimuksen konteksti eli kotipalvelujen yritystoimintaympäristö, franchiseliiketoiminnan periaatteet ja sen hyvät ja huonot puolet. Tämän jälkeen edetään rationaaliseen päätösteoriaan ja sen rationaaliselle päätöksenteolle asettamiin vaatimuksiin. Päätöksentekoteorian tiedonhankintavaatimuksia täydennetään tutkimuskysymyksen kannalta tarpeellisten teorioiden kuten riskiteorian ja SWOT-analyysin käsitteillä. SWOT-analyysin avulla päätöksenteossa tarvittavalle tiedolle luodaan käsittelyä helpottavat raamit (nelikenttä) ja riskienhallinnan teorian avulla kuvataan liiketoimintapäätöksen minimivaatimusten asettamista, jotka pitää ylittää positiivisen päätöksen toteuttamiseksi.

Lopulta SWOT-analyysin nelikenttään sijoitetaan, Henri Laakson (2005) esittelemän franchisinganalyysin pohjalta, keskeiset ketjuliiketoimintaan liittyvät menestymisen

edellytykset ja merkittävimmät sudenkuopat. Franchisinganalyysia täydennetään Mika Tuunasen ja Veli-Pekka Pihlaisen teemahaastattelujen avulla. Lopullisena synteesinä (argumentointi) esitetään yhteenveto nelikentästä, jossa kuvataan päätöksentekoon liittyvät asiavaatimukset kontekstissaan, mallinnetaan päättelyprosessit nelikentän hyödyntämisestä osana rationaalista päätöksentekoa ja mallinnetaan yritystoiminnalle haitallisten riskien tunnistaminen nelikentästä sekä tavoitetasen saavuttamiseen liittyvät kehitys- ja riskienhallintatoimenpideprosessit ja niiden merkitys osana edellä mainittua rationaalista päätöksentekoa. Tavoitteena on, että tätä teoreettista prosessikuvausta voidaan hyödyntää myös käytännön päätöksenteon suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimusmenetelmän luotettavuus

Tutkijan tulee teoreettisen tutkimuksen eri vaiheissa, myös teemahaastattelussa, pyrkiä objektiivisuuteen eli hänen tulee tiedostaa oman konstruktionsa subjektiivisuus (Hirsjärvi 2009, 309–310). Tässä tutkimuksessa objektiivisuuden vaatimus on erittäin merkittävä, koska tutkimuksen tulokset perustuvat ajattelun metodille, jossa tutkijan subjektiivisen konstruktion merkitys on suuri. Kuten tutkimuksen taustaa käsittelevässä luvussa tuli ilmi, on tutkimuksen tekijällä omakohtaista kokemusta tutkimuksen aiheesta ja motiiveja tutkimuksen taustalla. Tämä kokemus auttaa ymmärtämään aihepiiriä syvällisemmin ja tuottamaan syvällisempää konstruktioita, mutta toisaalta kokemus saattaa johdattaa myös subjektiiviseen ajatteluun. Tätä subjektiivisuuden vaaraa pyritään hallitsemaan asiantuntijahaastattelujen avulla, jossa tutkimuksen tekijä peilaa konstruktioitaan kokeneiden franchising-osaajien ajatuksiin. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään tehostamaan myös aiemmin kuvatulla tavalla, jossa teoreettisen tutkimuksen toteuttamista on tarkasteltu laajapohjaisemmalla tavalla yhdessä tulkitsevan käsitetutkimuksen kanssa.

Tutkimuksen metodologisissa lähtökohdissa, aksiomaattis-deduktiivisen teorian avulla, tuetaan tutkimuksen argumentaatioprosessia, joka siis etenee analyysin ja synteesin vuoropuheluna. Aksiomaattisen teorian mukaan tutkimukseen valitut perusteoriat on katsottu tosiksi, joka on siis pätevän teorian vaatimus eli näiden teorioiden avulla voidaan luoda uutta pätevää tieteellistä teoriaa. Perusteorioiden valinnalla luodaan siis tieteellisesti pätevää pohjaa tutkimuksen argumentaatiolle, tuloksille ja johtopäätöksille.

Tutkimuksen rakenteellista jämäkkyyttä tehostetaan Näsin (1980) kuvaaman rakenteellisen mallin avulla, jossa tutkimus jaetaan problematisoinnin, eksplikoinnin ja argumentaation osa-alueisiin. Tutkimukseen valittujen lähdeaineistojen osalta on pyritty niiden ensisijaisuuteen ja tuoreuteen. Tutkija on tehnyt myös harkintaa teosten tarkoituksenmukaisuuden kanssa, jotta ne olisivat tutkimustehtävän kannalta relevantteja ja riittävän korkeatasoisia tieteellisen tutkimuksen lähteiksi. Tutkimuksen tieteenfilosofisten taustatekijöiden, metodologian, argumentaation ja valintojen läpinäkyvyys edesauttavat tutkimuksen myöhempää tarkastelua muun muassa toisten tutkijoiden toimesta,

joka Niiniluodon (1997, 82–83) mukaan edistää myös tutkimuksen luotettavuutta ja objektiivisuutta. Tutkimuksen positivistiset lähtökohdat vaikuttavat tutkimuksen ontologiin ja epistemologisiin valintoihin tutkimusotteen ja siitä johdettavien tutkimusmenetelmien kautta, muun muassa siten, että tutkimuksessa rationaaliseen päätöksentekoon liittyvä subjektiivisuus osana konstruktiota rajataan tarkastelun ulkopuolelle.

Todellisuudesta luodaan siis yksinkertaistettu ja ideaalityyppimäinen kuvaus, joka sinänsä rajaa tutkimuksen tulosten käytännöllisyyttä, mutta toisaalta mahdollista tutkimuksen toteuttamisen annetuissa raameissaan. Laajan yleistettävyyden sijaan tutkimuksen tavoitteena on Lukan ja Kasasen (1993, 376) tarkoittama abstrakti viitekehys kuvattun ilmiön ymmärtämiseksi, jota tulee tulkita aina kontekstissaan.

Tutkimuksen poikkitieteellisyys

Tutkimus on luonteeltaan hyvin poikkitieteellinen. Päätöksentekoteorioiden katsotaan kuuluvan johtamisen ja organisoinnin teoreettiseen viitekehykseen, sillä päätökset ohjaavat organisaatioiden toimintaa. Päätöksenteko itsessään vaatii päätöksenteon kohteen monipuolista tarkastelua, jotta päätökset olisivat mahdollisimman tarkoituksenmukaisia ja oikeita. (Harisalo 2008, 145.) Tutkimuksen teoreettiseksi aksiomaksi valittu rationaalinen päätösteoria erityisesti edellyttää vaihtoehtojen systemaattista ja kattavaa tarkastelua, joten tutkimuksesta on muodostunut varsin poikkitieteellinen. Tutkimus sisältää johtamisen ja organisoinnin lisäksi elementtejä erityisesti yrittäjyydestä ja taloustieteestä. Yrittäjyys korostuu tutkimuksen tarkoituksessa ja taloustieteet osana tutkimuksen aksiomaattista asettelua.

Tutkimus on poikkitieteellinen myös menettelytavoiltaan. Päätöksentekometodologista tutkimusotetta käytetään yleisimmin laskentatoimessa mutta harvemmin johtamisen ja organisoinnin tutkimuksissa. Kallion (2006, 517) mukaan päätöksentekometodologinen tutkimusote perustuu tavallisesti matematiikan ja logiikan ideaaleihin, jotka ohjaavat myös tässä tutkimuksessa poikkitieteellisyyteen, erityisesti taloustieteen perusteorioiden ja riskienhallinnan teorian valinnassa tutkimuksen teoreettisten aksiomien joukkoon.

3 KOTIPALVELUALA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Sosiaalipalvelut kuuluvat *hyvinvointipalveluihin*. Sosiaalipalvelut käsittävät erilaisten ihmisten, perheiden ja yhteisöjen, erilaisissa elämäntilanteissa saamia palveluja, joilla turvataan arkielämän hyvinvointia. Kotipalvelut kuuluvat sosiaalipalveluihin. Käytännössä kotipalvelut sisältävät hoivapalveluja ja kodin erilaisissa arkiaskareissa avustamista. Tutkimuksessa *kotipalvelualan* tarkastelusta rajataan sosiaalialan työt pois ja keskitytään *kotityöpalveluihin*, joita ovat kodin arkea helpottavat työt, joissa ei tarvita terveydenhuoltoalan koulutusta. Näitä ovat muun muassa kotisiivous, huolto-, korjaus- ja kunnossapitotyöt, piha- ja puutarhatyöt ja ostos- ja asiointipalvelut. (Ammattinetti 2011.) Tutkimuksessa kotityöpalvelualan tarkastelua rajataan vielä kotisiivoukseen. Tämä rajaus on tarpeellinen, jotta tutkimuksessa voidaan keskittyä erityiseen päätöksentekoprosessiin riittävän yksityiskohtaisella tasolla. Tutkimuksessa hyvinvointialaa tarkastellaan siis kotityöpalvelujen ja kotisiivouksen näkökulmasta.

3.1 Kotityöpalvelut

Kodeissamme asuu yli 300 000 avun tarpeessa olevaa ihmistä ja määrän ennustetaan kasvavan voimakkaasti. Ikääntyvien ja vajaakuntoisten ihmisten lisäksi kotityöpalvelujen kysyntä on lisääntynyt myös ihan tavallisissa perheissä. Julkinen sektori on rajannut palvelutuotantaan pääasiassa niitä eniten tarvitseville, joten niin sanotut tavalliset perheet ovat julkisten palvelujen ulkopuolella ja jatkossa kunnat myös karsivat palvelujaan esimerkiksi kotisiivouksen osalta. Kotityöpalvelujen yksityistämiskehitystä on vauhditettu kotitalousvähennyksen avulla, joka on lisännyt toimialan kysyntää ja siten kasvattanut työllisyyttä ja yrittäjyyttä kotityöpalvelukentässä. Kotitalousvähennykseen piiriin kuuluvia kotityöpalveluja ovat muun muassa siivous-, hoiva- ja remontointipalvelut. (Niilola, Valtakari & Kuosa 2005, 4–5; Härkki, Kauppinen & Raijas 2000, 1–2, 4.)

Julkisen hallinnon rooli on siis muuttumassa kotityöpalvelujen tuottajasta, ainakin osittain, niiden ostajaksi. Muutos näkyy eniten kotisiivouksen osalta, jossa ikääntyvien kansalaisten osuuden ennustetaan kasvavan yksityisen sektorin asiakasryhmänä. Nykyisin nuoret perheet ovat yksityisten kotityöpalveluyritysten merkittävin asiakasryhmä. Perheet hakevat arkeensa helpotusta työelämän vaatimusten keskellä. Erityisesti lapsiperheillä kodin ja työn vaatimusten yhdistäminen on haastavaa. (Juntto 2008, 98; Niilola ym. 2005, 41; Härkki ym. 2000, 1–2.)

Kotitalousvähennys on kasvattanut kotisiivousliiketoimintaa hyvin merkittävällä tavalla. Käytännössä kotisiivousmarkkinat ovat syntyneet kotitalousvähennyksen ansiosta, pois harmaan talouden piiristä. Kotitalousvähennyksen määrä oli valtion verotuksessa vuonna 2003 yli 90 miljoonaa euroa, josta kotisiivouksen osuus oli noin 30 prosent-

tia. Kotisiivouksen kokonaisliikevaihto on noin kolme kertaa suurempi kuin verovähennyksen osuus. Vuonna 2004 uusia työpaikkoja kotitalousvähennyksen ansiosta syntyi noin 2000 kappaletta. Siivoojiksi palkatuista työttömien työnhakijoiden osuus oli noin 40 prosenttia. (Niilola ym. 2005, 4.) Vuodelle 2011 on ennustettu, että puolet kotityöpalvelualalla työskentelevistä olisi yrittäjiä ja toinen puoli heidän henkilökuntaansa. Yritykset ovat varsin pieniä, vain 1–2 henkilöä työllistäviä. Kotityöpalvelualalla on siis merkittävää yhteiskunnallista talouskasvua, yrittäjyyttä ja työllisyyttä edistävää vaikutusta. Kotisiivous edistää myös perheiden arkielämän hyvinvointia. (Ammattinetti 2011.)

Työvoimahallinto on panostanut näiden toimialojen työllisyyden edistämiseen kehittämällä muun muassa työvoimakoulutusta ja tehostanut näiden toimialojen työnvälitystä. Kotityöpalvelualan yrittäjyyttä edistetään myös starttirahaa myöntämällä. Starttiraha auttaa uusia yrityksiä selviytymään taloudellisesti yritystoiminnan alkuvaiheissa. (Niilola ym. 2005, 5.)

Verottajan määritelmä kotitalousvähennyksestä on seuraava: ”*Kotona teetetyn työn kustannukset saa osittain vähentää veroista. Vähentää saa 30 % maksetusta palkasta ja palkan sivukulut, jos työn tekee palkattu työntekijä. Jos työn tekee ennakkoperintärekisteriin merkitty yritys tai yrittäjä taikka yleishyödyllinen yhteisö, vähennys on 60 % laskussa olevasta työn osuudesta, työkorvauksesta...*

...Vuodesta 2009 alkaen vähennyksen enimmäismäärä on 3000 euroa vuodessa. Vähennettävien kustannusten omavastuu vuodessa on 100 euroa. Vähennys tehdään verovelvollisen veroista, jolloin vähennyksestä saatava hyöty on suoraan verrannollinen vähennyksen määrään.

Vähennykseen oikeuttaa tavanomainen kotitalous-, hoiva- tai hoitotyö sekä asunnon ja vapaa-ajan asunnon kunnossapito- ja perusparannustyö. Vaatimus tavanomaisuudesta koskee sekä kotitaloustyötä että hoiva- ja hoitotyötä. Tavanomaisuudella tarkoitetaan työtä, jota normaalisti tehdään kodin ja siellä asuvien henkilöiden hyväksi.” (Verohallinnon ohje 2009.)

3.2 Toimialan haasteet ja erityspiirteet

Tässä luvussa keskitytään kotisiivouspalvelujen liiketoimintaympäristöön, jossa toimivat yritykset ovat pieniä. Tämä johtuu siitä, että toimialalle tulokynnys on matala ja yleinen ilmapiiri esimerkiksi kotisiivouksen ostamiseen on myönteinen. Toisaalta yritysten suuri määrä on johtanut myös epäterveelliseen hintakilpailuun eli toimialan kannattavuus on heikkoa, muita haasteita ovat palvelujen alhainen hintataso sekä työvoiman heikko saatavuus ja korkea vaihtuvuus. Toisaalta kotisiivouspalvelujen kysyntä on hyvää ja asiakashankinta on melko helppoa. Kysyntä on parasta jo toimivilla kotisii-

vousyrityksillä, mutta myös uudet yritykset ovat onnistuneet asiakashankinnassaan suhteellisen hyvin. Kannattavuuden parantamiseksi yritykset ovat siirtyneet suoriteperusteiseen hinnoitteluun, aikaperusteisen hinnoittelun sijaan. Tällöin tehokkaasti ja laadukkaasti tehdystä työstä saadaan suhteellisesti parempi katetuotto. Yritykset ovat myös standardisoineet palvelujaan. Standardisointi helpottaa työntekijöiden perehdyttämistä, koulutusta, töiden suunnittelua, rationalisointia ja palvelujen hinnoittelua. Palvelut on usein konseptoitu normaaliin viikkosiivoukseen, perusteelliseen siivoukseen ja suursiivoukseen. (Tuovinen 2007, 13; Niilola ym. 2005, 10, 40–43.)

Palveluista viikkosiivous, joka toteutetaan keskimäärin kaksi kertaa kuukaudessa, on yleisin. Yksi siivooja kykenee hoitamaan päivittäin 2–3 kotitaloutta, joten kokonaisasiakasmäärä voi olla noin 20–40 taloutta siivoojaa kohden. Tällöin siivoojan työteholla on suuri merkitys liiketoiminnan kannattavuudelle, erityisesti jos asiakaslaskutus on aikaperusteisen sijaan suoriteperusteista. Jatkuva kuukausilaskutus on kannattavuuden perusta. Suurimpia kannattavuushaasteita ovat asiakkaalta toiselle siirtyminen, josta syntyy palkka- ja logistiikkakustannuksia, joita on vaikea siirtää asiakkaiden maksettaviksi. Toisaalta omien siivousvälineiden käytöllä voidaan tehostaa yksittäisen asiakas-kohteen siivousta, vaihtuvien asiakas-kohtaisten välineiden sijaan ja näin suoriteperusteisella laskutuksella saavutetaan kannattavuuden kehittymistä. (Niilola ym. 2005, 10, 40–43.)

Liiketoiminnan organisointi on erilaisten muutosten vuoksi tärkeää, koska asiakkaat vaihtelevat palveluaikojia, henkilöstö voi sairastua, uutta henkilöstöä tulee palkata ja perehdyttää, pitää hoitaa myyntityötä, solmia asiakassuhteita ja perehtyä uusiin asiakas-kohteisiin, tehdä siivousohjeita ja opastaa henkilökuntaa. Kaikissa kasvuyrityksissä on vähintään yksi palveluesimies, joka organisoii edellä kuvattua toimintaa. Suuremmissa yrityksissä toimintoja on eriytetty eli palveluesimiesten rooli korostuu opastamisessa, asiakaskontakteissa ja työn valvonnassa. Toimintaa on tehostettu myös sähköisten toiminnanohjaus- ja laskutusjärjestelmien käytöllä. Toiminnan tehostamisella halutaan parantaa yritysten kannattavuutta ja asiakastyytyvyyttä. (Niilola ym. 2005, 43.)

Henkilöstön heikko saatavuus, suuri vaihtuvuus ja huono työmotivaatio ovat toimialalle tyypillisiä ongelmia. Työntekijöiden vaihtuvuus voi pahimmillaan olla jopa 50 prosentin luokkaa, vaikka asiakkaat toivovatkin pysyvyyttä työn luottamuksellisuuden vuoksi. Työ on rankkaa. Työviihtyvyyden ylläpitäminen on siis erittäin tärkeää. Henkilöstöhaasteiden myötä toimialalla käytetään alihankkijoita ja yritysverkostoja sekä vähäisesti myös franchisetointia. Verkostoitumalla eriytetään työtehtäviä, jolloin yhteistyökumppanit hoitavat käytännön siivouksen ja emoyhtiö hoitaa toiminnan organisoimisen. Verkostoitumalla haetaan myös kustannussäästöjä ja toiminnan tehostamista. Yritykset käyttävät melko paljon myös henkilöstöpalveluyritysten siivooja. Maahanmuuttajien osuus työntekijöissä kasvaa koko ajan. (Niilola ym. 2005, 44–46.)

4 FRANCHISELIIKETOIMINNAN ERITYSPIIRTEET

Tutkimuskysymysten ratkaiseminen edellyttää franchiseliiketoiminnan määrittelemistä ja sen keskeisten käsitteiden ymmärtämistä sekä franchiseliiketoiminnan asemoimista yrityksen kasvustrategiaksi. Franchising toimii tutkimuskysymysten ratkaisemisessa taustatekijänä, joka asettaa reunaehdot rationaalisen ja ideaalituypin päätöksentekoprosessin kuvaamiselle. Franchiseliiketoimintaa käsittelevien lukujen lopussa luodaan synteesi franchiseliiketoiminnan hyvistä ja huonoista puolista, joita myöhemmin hyödynnetään tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

4.1 Franchisingin keskeisiä käsitteitä

Tuunanen (2005, 18–20) on kuvannut franchisingin keskeisimmät termit seuraavasti: *franchise-antaja* on ketjuyritys, joka luovuttaa tietyn oikeuden (*franchise*) esimerkiksi liiketoimintakonseptinsa käyttöoikeuden yrittäjälle eli *franchise-ottajalle*. *Franchisejärjestelmä* on taas franchise-antajan liiketoiminnan kokonaisuus, joka voi muodostua franchise-ottajien yrittäjävetoisista ja franchise-antajan itse omistamista liiketoimintayksiköistä. Franchising on siis yrittäjyyden ja liiketoiminnan muoto, ei esimerkiksi oma erillinen toimialansa. Tuunanen ja Torikan (2010) mukaan franchiseliiketoimintaa harjoitetaan hyvin erilaisilla toimialoilla kuten kotipalvelualalla tai auton vuokrauksessa. Tunnettuja Suomessa toimivia franchiseketjuja ovat muun muassa Masku, Pentik, Opteam, R-kioski, Tapiola, Makuuni, Hesburger, Subway, Giganti tai esimerkiksi McDonald's.

Franchiseliiketoiminnan muodot on usein määritelty kolmeen kategoriaan: *Trade Name Franchising* tarkoittaen tavaramerkin, liiketunnuksen tai toiminimen luovuttamista franchise-ottajan käyttöön, *Product Distribution Franchising* tarkoittaen jakelutieratkaisuja, jossa franchise-antaja luovuttaa verkostonsa jäsenille oikeuden jälleenmyydä omistamaansa tuotetta ja *Business Format Franchising* tarkoittaen kokonaisvaltaisemmin liiketoimintamallin luovuttamista franchise-ottajan käyttöön. Jälkimmäinen määritelmä kuvastaa parhaiten eurooppalaista käsitystä franchiseliiketoiminnasta. (Laakso 2005, 34–36; Tuunanen 2004, 290.) Tässä tutkimuksessa pidättäydytäänkin jälkimmäisen määritelmän mukaisessa tarkastelussa, jossa yritysten välinen yhteistyö on syvää ja se kattaa muun muassa yleismarkkinoinnin, yhteishankinnat, toiminnanohjauksen ja koulutus- ja kehitystoiminnan. Tällöin franchise-antajan liiketoiminta muodostuu liiketoimintakonseptin käyttöoikeuden vuokraamisesta ja johtamisesta sekä mahdollisten omien liiketoimintayksiköiden toiminnasta. Ketjun omien yksiköiden toiminnan tulee tapahtua samoilla liiketoiminnan ehdoilla kuin franchise-ottajien, ja tavallisesti ketjun yksiköt eivät kilpaile franchise-ottajien omistamien yksiköiden kanssa. Tässä tutkimuk-

nessa rajataan tarkastelun ulkopuolelle myös franchisingin hyödyntäminen yritysten kansainvälistymisstrategiana.

Gills ja Castrogiovanni (2010, 1) määrittelevätkin franchisingin kahden yrityksen väliseksi yhteistyöksi, jossa franchise-ottaja myy palveluja tai tuotteita franchise-antajan tukiessa franchise-ottajan toimintaa. Tuunanen (2005, 18–20) määrittelee franchisingin kahden itsenäisen yrityksen väliseksi sopimusperusteiseksi yhteistyöksi, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää hallitsemaansa liiketoimintamallia, erikseen sovitulla tavalla, franchise-antajan johdon, valvonnan ja ohjeiden mukaisesti. Franchisesuhde ei siis ole työsuhde.

Franchisesopimuksessa määritellään yhteistyön raamit, vastuut ja velvollisuudet. Toiminnanohjauksen keskeisimpänä työkaluna hyödynnetään käsikirjaa, jossa on kuvattu franchiseosapuolten välisen yhteistyön tärkeimmät prosessit ja ainakin franchise-ottajien liiketoiminnan toteuttamiseen liittyvät toimintamallit ja laatuvaatimukset. (Matti, Wathèn, Tommila & Inkinen 1998, 32–34.) Franchisesopimus suojelee myös franchise-antajan aineetonta tietopääomaa, omistusoikeuksia ja antaa oikeuden johtaa päätöksentekoa franchisejärjestelmässä. (Tuunanen 2004, 294.) Franchise-antajan tulee myös muistaa suojata yritystunnuksensa ja tavaramerkkinsä, jotta se ei menetä kilpailuetujaan sitä seuraaville yrityksille. (Laakso 2005, 195.)

Haastattelussaan (14.3.2011) Tuunanen korosti, että franchisesopimus on koko yhteistyön kulmakivi. Hänen mielestään se on niin sanottu tulon- ja työnjakosopimus, jossa franchise-antaja ja franchise-ottaja sopivat tulevaisuuden tuottopotentiaalista ja työnjaosta, jotta tuotto-odotukset saavutettaisiin. Käsikirja on franchisesopimuksen osa, jota voidaan kehittää liiketoiminnan vaatimusten muuttuessa ja näin ketjua voidaan jatkuvasti kehittää sopimusosapuolia sitovalla tavalla. Franchisejärjestelmän kehittämistyössä pitää huomioida molempien osapuolien tarpeet eettisesti kestäväällä tavalla.

4.2 Franchising yrityksen kasvumallina

Rissanen (2006, 97–98) näkee liiketoimintastrategian yrityskohtaiseksi tarkasteluksi, jossa suunnitelmallisesti arvioidaan yrityksen menestystekijöitä suhteessa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Liiketoimintastrategian avulla kirkastetaan tulevan toiminnan peruslinjat, jotta yritys saavuttaisi asettamansa tavoitteet. Hän muistuttaa myös strategioiden laatimiseen liittyvistä riskeistä, sillä virheellistä tai puutteellista strategiaa on erittäin vaikea korjata ja seuraukset voivat olla yritykselle varsin kohtalokkaita. Strategiavirhe voi siis vaarantaa koko yrityksen olemassaolon.

Porter (1984, 57–58) määrittelee kolme perusstrategiaa, joita ovat kustannusstrategia, differointi ja fokusointi. Kustannusjohtajuudessa yritys pyrkii saavuttamaan edullisen kilpailuaseman tuotannon kokonaiskustannusten näkökulmasta, differoinnissa erikoistu-

taan ainutlaatuisiin palveluihin tai tuoteratkaisuihin ja fokuosoinnissa keskitytään tarkasti rajatun asiakasryhmän tarpeiden tyydyttämiseen. Yrityksen tulisi Porterin mukaan valita itselleen sopivin strategiamuoto tai näiden yhdistelmä, voittaakseen kilpailijansa markkinoilla. Tuunasen (haastattelu 14.3.2011) ja Laakson (2005, 7, 175) mukaan franchising on menestymisen kloonausta, jossa markkinoilla menestynyttä liiketoimintaa monistetaan franchise-ottajien kautta laajemmalle maantieteelliselle alueelle. Franchising ei siis itsessään ole Porterin (1984) tarkoittama perusstrategia vaan liiketoimintamuoto, jolla levitetään menestyksellistä perusstrategiaa franchise-ottajista muodostuvan ketjun avulla. Franchising on siis tapa kasvattaa yritystoimintaa, mutta se ei silti sovellu kaikille yrityksille, kaikissa tilanteissa, vaan siihen ryhtyminen tulee aina arvioida tilanne- ja tapauskohtaisesti.

Laakson (2005, 176) kokemuksen mukaan franchiseliiketoiminnan rakentamisprosessi etenee franchisingin soveltuvuuden analysoinnin kautta, franchisejärjestelmän kehittämiseen ja liiketoiminnan käynnistämiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään tämän prosessin alkuvaiheeseen eli päätöstilanteeseen, jossa arvioidaan yrityksen mahdollisuuksia rakentaa menestyvä franchiseliiketoiminta sekä arvioida kasvustrategiaan liittyvät riskit ja mahdolliset menestystekijät.

4.2.1 Franchisingin teoreettinen tausta

Seuraavassa on esitelty lyhyesti, franchisejärjestelmän näkökulmasta, yleisimmät franchisingin menestymiseen liitetyt taloustieteen teoriat. Näitä teorioita ovat Tuunasen (2005, 30) mukaan transaktiokustannusteoria (transaction cost theory), agenttiteoria (agency theory), resurssiteoria (resource-based theory) ja omistusoikeusteoria (property rights theory). Pfefferin ja Salanickin (1978, 237) mukaan franchisetointaa on selitetty myös resurssiriippuvuusteorian avulla (resource dependence theory).

Transaktiokustannusteoriassa keskitytään yritysten välisiin yhteistyörakenteisiin ja yritysten organisoitumisen muotoihin. Yritysten toimintaympäristöjen ja rakenteiden monimutkaisuudet ovat nostaneet niiden transaktioita eli vaihdantakustannuksia ja lisäksi epävarmuustekijöitä, joita yritykset pyrkivät hallitsemaan muun muassa erilaisen organisoitumisen muotojen avulla siten, että ääripäinä nähdään markkinaperusteinen organisoituminen ja hierarkiat. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisia sopimus- ja valvontajärjestelmiä, joilla pyritään kontrolliin ja valvontaan tai vastaavasti luotetaan markkinoiden suorittamaan valintaan. Hierarkkisessa mallissa yritykset tuottavat toiminnassaan tarvittavat panostukset itse ja vastaavasti markkinaperusteisessa mallissa ne ostetaan markkinoilta. (Williamson 1991, 269–270, 296.) Näiden ääripäiden välissä toimivat hybridioorganisaatiot kuten franchisejärjestelmät, jotka pyrkivät yhdistämään näiden ääripäiden hyödyt ja välttämään transaktioriskejä. Franchisejärjestelmissä yhdis-

tyvätkin joustavuus, muuntautumiskyky, paikallisuus, sisäinen tehokkuus, kontrolli, koordinaatio ja organisaation osapuolten resurssien yhdistäminen. (Lämsä & Hautala 2005, 172–173; Tuunanen 2005, 30–32.)

Agenttiteorian lähtökohtana ovat johtajien ja omistajien välisten intressien erot. Franchising on päämiehen ja agentin väliseen sopimukseen perustuva yhteistyösuhde, jossa valta ja vastuut määritellään niin, että suhde on mahdollisimman tehokas. Tällöin osapuolten taloudelliset intressit ovat yhteneväiset ja saadaan ratkaistua edellä mainittu ongelma johtajien ja omistajien intressien välillä. Yhteistyösuhde saattaa silti sisältää myös konflikteja päämiehen ja agenttien välillä. Agenttiteorian näkökulmasta merkittävimmäksi riskiksi päämies-agenttisuhteessa nähdään vapaamatkustaminen, joka lisää päämiehen kustannuksia, muun muassa valvontamekanismien järjestämisessä. Päämiehellä on siis oikeus ja tahto valvoa agenttiansa toimintaa. (Hatch 2006, 261; Tuunanen 2005, 32–34; Elango & Fried 1997, 70–71.)

Resurssiteoriassa on kysymys organisaation resurssien mahdollisimman tehokkaasta hyödyntämisestä, jossa korostuvat oppiminen ja sisäinen yrittäjäisyys. Resurssit voivat olla aineetonta tai aineellista pääomaa, jota voidaan hyödyntää organisaation laajentamisessa tai kilpailukyvyn kehittämisessä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi ydinosaamisen ja ydinkyvykkyyksien korostamisen ja ulkoistamisen toimintaympäristössään toimivaa ja mahdollisimman tehokasta yhdistelmää. Tällöin verkostot ovat merkittävä osa yritysten liiketoimintastrategiaa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 47; Tuunanen 2005, 34–35.)

Resurssiriippuvuusteorian mukaan yritykset reagoivat tarkoituksenmukaisesti ympäristöönsä ja sisäisiin olosuhteisiinsa. Teorian mukaan organisaatioilla ei voi olla kaikkia tarvitsemiaan resursseja itsellään, joten se on riippuvainen myös muiden organisaatioiden hallitsemista resursseista. Yritykset pyrkivätkin hallitsemaan näitä riippuvuussuhteita, esimerkiksi hankkimalla korvaavia resursseja tai pyrkimällä vaikuttamaan resurssien omistajiin lisäämällä omaa valtaansa heidän toiminnassaan. Lähtökohtaisesti liiallinen riippuvuus ulkopuolisista resursseista, joihin yrityksellä itsellään ei ole valtaa, on uhka sen toiminnalle. Tätä resurssiriippuvuutta hallitaan esimerkiksi franchisejärjestelmän avulla, joka on yritykselle strateginen valinta. Organisaatio tekee siis itse päätöksensä, mutta niiden takana ovat paineet sopeutua ympäristön vaatimuksiin ja rajoitteisiin, kuten kilpailuun. (Pfeffer & Salanick 1978, 233–238.)

Omistusoikeusteoria keskittyy resurssien allokonttiin ja vallan jakoon, jossa immateriaalioikeuksien luovuttamisen tavoitteena on saavuttaa entistä suurempaa taloudellista hyötyä. (Tuunanen 2005, 35.)

Tiivistetysti voidaan todeta, että franchisejärjestelmän näkökulmasta tarkasteltuna transaktiokustannusteoriassa keskitytään organisoitumisen kustannusetiin ja transaktioriskien hallintaan. Agenttiteoriassa keskitytään franchisejärjestelmän osapuolten välisten suhteiden kautta saavutettaviin etuihin ja toisaalta haittoihin. Resurssiperusteises-

sa teoriassa keskitytään franchisejärjestelmän osapuolten resurssien mahdollisimman tehokkaaseen yhdistämiseen ja hyödyntämiseen. Resurssiriippuvuusteoriassa keskitytään franchisejärjestelmän osapuolten riippuvuussuhteiden etuihin liiketoimintaympäristön näkökulmasta katsottuna ja omistusoikeusteoriassa koko franchisejärjestelmän imateriaalioikeudellisiin tekijöihin.

4.2.2 Franchisingin hyvät puolet

Seuraavassa tarkastellaan franchiseliiketoiminnan vahvuuksia, syitä miksi yritykset valitsevat franchisingin kasvustrategiakseen. Tarkastelu rajoittuu, tutkimuksen tavoitteiden johdosta, pääosin franchise-antajan näkökulmaan.

Franchisingin suosiota on yleensä perusteltu sen tuomien kustannus- ja resurssihyötyjen perusteella sekä franchise-ottajien mukanaan tuomien laajentumismahdollisuuksien vuoksi. (Tuunanen, haastattelu 2011; Gillis ja Gastrogiovanni 2010, 2). Elango ja Fried (1997, 3) ovat perustelleet asiaa samansuuntaisesti eli franchiseliiketoiminnan lähtökohdat löytyvät yritystoiminnan laajentamismotiiveista ja franchise-ottajien mukanaan tuoman talous- ja resurssikapasiteetin hyödyntämisestä. Tuunasen (2003, 152) tutkimuksen mukaan yritykset näkevät franchisingin eduiksi muun muassa mahdollisuuden nopeaan kasvuun, markkinaosuuden lisäämiseen ja maantieteelliseen laajentumiseen. Laajeneminen mahdollistaakin entistä suurempien asiakkaiden palvelemisen, sillä esimerkiksi Pihlaisen (haastattelu 17.3.2011) mukaan kotipalvelualalla franchiseketju voisi osallistua useiden kuntien yhteishankintoihin menestyksellisemmin kuin pienet yritykset erikseen.

Franchiseketjujen tavoitteena onkin usein nopea kasvu. Tätä tavoitetta edistää se, että franchise-ottajat panostavat oman yrityksensä kasvuun, antavat sille merkittävän työpanoksensa, tekevät investointeja, joten ketju säästää omissa resursseissaan ja voi aloittaa samanaikaisesti jopa useampia toimipisteitä. Franchiseketju kasvaa franchise-ottajien liiketoiminnan kasvun ja uusien franchise-ottajien rekrytoinnin kautta. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011; Gillis & Castrogiovanni 2010, 10–11.) Franchise-ottajien sitoutuneisuus yritystoiminnan kasvattamiseen ja palvelujen laatuun nähdään työntekijävetoisia yksiköitä paremmaksi ja taloudellisesti tehokkaammaksi kasvutavaksi, koska yrittäjät nauttivat palkkaa vain yrityksensä saavuttamasta taloudellisesta tuloksesta. Yrittäjät rakentavatkin omaa menestystään. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011; Barhélemy 2011, 93–94.)

Franchisingin verkostomainen yhteistyörakenne mahdollistaa sisäisen tehokkuuden kautta saavutettavat kustannushyödyt: yhteishankintojen, yhteismarkkinoinnin, yhtenäisen hallinnon ja operatiivisten rutiinien keskittämisen kautta. Nämä tekijät mahdollistavat franchisejärjestelmän resurssien tehokkaan hyödyntämisen ja tuovat ketjuun talou-

dellista ja toiminnallista tehokkuutta. (Gillis & Castrogiovanni 2010, 2–3; Laakso 2005, 177–181; Tuunanen 2004, 304.)

Franchising nähdään myös tavaksi jakaa liiketoimintaan liittyviä riskejä franchise-antajan ja franchise-ottajien kesken. (Tuunanen 2004, 304.) Tuunanen vahvistaakin haastattelussaan (14.3.2011) franchisingin merkityksen riskienhallintatekijänä, sillä franchise-antajat eivät rahoita franchise-ottajien tekemiä investointeja. Tosin franchiseliiketoiminnan mahdollistava kasvu on aloittaville franchise-antajille tyypillisempi motiivi franchiseliiketoiminnan aloittamiseen kuin riskienhallinta, jota ei aina edes tiedosteta franchisingin eduiksi.

Franchise-ottajien paikalliset yritykset kykenevät korkealaatuiseen palveluun ja he hallitsevat liiketoiminnan rutiinit ja ydinasiat tavallisesti kilpailijoitaan paremmin. Tämän johdosta franchisejärjestelmät toimivat taloudellisesti tehokkaasti ja tuottavat laadukasta palvelua. (Rissanen 2007, 435–436.) Paikallinen yrittäjäyys on myös imagollinen kilpailuetu, sillä franchise-ottajat tuntevat asiakkaansa usein henkilökohtaisesti, yrittäjä tuntee myös paikalliset tarpeet ja maksaa veronsa kotiseudulle. Franchise-ottajan oma työpanos ja franchisejärjestelmän kustannushyödyt antavat mahdollisuuden toimia kannattavasti myös kapeimmilla markkina-alueilla. (Mattila ym. 1998, 47–48.)

Franchiseorganisaatiot ovat tavallisesti myös matalia, niissä on vähän byrokratiaa ja asiakastoimintaan liittyvät päätökset tehdään lähellä asiakasta, yrittäjän toimesta. Franchisejärjestelmät ovatkin parhaimmillaan hyvin joustavia paikallisia toimijoita. (Laakso 2005, 179.) Myös Tuunanen (haastattelu 14.3.2011) korostaa paikallisosaamisen merkitystä franchisingin kilpailutekijänä ja painottaakin tässä kohdin paikallisuutta ja osaamista korostavaa yrittäjäprofilointia rekrytoinnin yhteydessä. Laakson (2005, 191) mukaan yrittäjät voivat olla joko yksittäisiä henkilöitä, kaksi tai useampi yrittäjää yhdessä tai jo toimivia yrityksiä. Yrittäjäprofilointi pitää harkita liiketoiminnan vaatimusten mukaan, aina erikseen.

Franchiseketjun yhtenäinen brändi antaa perustettaville yrityksille tunnettavuutta ja uskottavuutta heti alusta lähtien, tämä helpottaa liiketoiminnan aloitusta ja madaltaa epäonnistumisen riskejä. Brändin kehittämiseksi on hyvin tärkeää saavuttaa yhteiset toimintatavat ja huolehtia aina markkinoinnin ja yrityskuvan yhtenäisyydestä. (Laakso 2005, 180.) Tuunanen (haastattelu 14.3.2011) pitääkin franchise-antajan omistamaa brändiä franchiseketjun merkittävimpänä kilpailutekijänä, joka tukee aloittavia franchising-ottajia ja koko ketjua liiketoiminnan kasvattamisessa.

Yksi merkittävimmistä franchiseketjun toimintaan liittyvistä eduista on mahdollisuus kilpailun rajoittamiseen, jolloin franchise-antaja voi määritellä franchise-ottajien toimialueen ja siten tehostaa ketjunsä toimintaa ja minimoida sisäistä kilpailua. Kilpailun rajoittaminen perustuu EY:n ryhmäpoikkeusasetukseen. Liiketoiminta-alueiden valinta on tärkeää, sillä sen tulee antaa franchise-ottajalle riittävä asiakaspotentiaali, jotta yritys voisi myös menestyä. (Laakso 2005, 87–88.)

Franchisesopimus antaa franchise-antajalle tarvittaessa mahdollisuuden myös tiukkaan ketjuohjaukseen, jolla voidaan ohjata franchise-ottajien toimintaa väkevämmin haluttuun suuntaan. Toiminnan ohjausta tehostetaan käsikirjalla, jossa on määritelty franchisejärjestelmän sisäiset yhteistyöprosessit ja palvelujen tuottamisen tavat. Käsikirja on tavallisesti franchisesopimuksen osa, jolloin sitä voidaan kehittää toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti ja yrittäjiä sitovasti. Tämä mahdollistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011; Laakso 2005, 177–181, 217–224.)

Paikalliset yrittäjävetoiset yksiköt ja ketju yhdistävätkin franchisejärjestelmässä suuremman organisaation skaalaedut pienempien, joustavammin toimivien, paikallisten yritysten vahvuuksiin, heikkouksia kuten byrokratiaa välttäen (Tuunanen 2005, 30–31).

Franchise-ottajat menestyvät keskimääräisesti hyvin, sillä niiden lopettamisprosentti ensimmäisen viiden yrittäjävuoden aikana on ollut vain noin 10 prosenttia. Muilla aloitavilla yrityksillä lopettamisprosentti on lähes 50 prosenttia. Syynä tähän nähdään olevan franchise-antajan toiminnallinen tuki, koulutus ja tavallisesti liiketoimintakonsepti on myös hyväksi havaittu ja franchise-antaja on toiminut sen puitteissa jo useita vuosia. Näin liiketoiminnan pahimmat karikot on usein jo ylitetty ja liiketoimintakonseptin monistaminen on helpompaa. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011; Tuunanen & Torikka 2007, 13–20.)

Franchiseketjut ovatkin parhaimmillaan tehokkaita innovaatio- ja tietolähteitä, joissa ketju ja yrittäjät jakavat kokemuksiaan ja kehittävät toimintaprosessejaan ja palvelujaan jatkuvasti. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011; Gillis & Castrogiovanni 2010, 13.)

4.2.3 *Franchisingin huonot puolet*

Tuunanen (haastattelu 14.3.2011) mukaan aloittavat franchise-antajat aliarvioivat usein ketjun rakentamiseen tarvittavat taloudelliset resurssi- ja osaamistarpeet. He aliarvioivat usein myös ketjun huolelliseen rakentamiseen vaadittavan ajan eli aloittelevat franchise-antajat tavoittelevat taloudellista tulosta ja nopeaa kasvua aivan liian heikosti suunniteltujen franchisejärjestelmien avulla. Heidän tulisi osata arvioida vaadittavat osaamistarpeet ketjun rakentamisen, johtamisen kuin aiotun liiketoimintakonseptinkin osalta. Liian optimistiset arviot johtavat franchise-antajien melko suureen lopettamisprosenttiin, sillä arviolta vain kolmannes franchiseketjuista onnistuu kasvattamaan ketjuliiketoimintaansa alkua pidemmälle. Myös Stanworth, Stanworth, Watson, Purdy & Healeas (2004, 541–542) tukevat Tuunanen käsitystä aloittavien franchise-antajien korkeista epäonnistumisprosentteista, epärealistisista tavoitteista ja väärin arvioiduista resurssitarpeista.

Menestyvässä ketjussa franchise-antajan ja franchise-ottajien tavoitteet ovat samansuuntaiset, franchise-ottajien menestyminen on lähtökohtana franchiseketjun menestymiselle (Elango & Fried 1997, 8). Vaarana on kuitenkin, että franchise-ottajien ja ketjun

intressit eroavat liiksi ja tämä aiheuttaa ristiriitoja ketjun sisälle. Ristiriidat syntyvät helpoiten, jos franchise-ottajien vuokraama liiketoimintakonsepti ei tuota riittävästi taloudellista tulosta, jolloin yrittäjien menestyminen ei ole tyydyttävällä tasolla. Ristiriitoja voi aiheutua myös franchiseketjun liian suuriksi koetuista sisäisistä maksuista, liian kalliista tukipalveluista, huonosta tiedottamisesta tai ketjun johtamisesta. Ristiriitoja voi aiheutua myös franchiseketjuun toiminnan kehittämiseksi tehdyistä investoinneista kuten tietojärjestelmien uudistamishankkeista, jos franchise-ottajat eivät näe niitä tarpeelliseksi ja heille aiheutuu niistä kustannuksia. (Gillis & Gastrogiovanni 2010, 7–9; Tuunanen & Hyrsky 2001, 55; Elango & Fried 1997, 8.) Tuunasan (2005, 49) tutkimuksen mukaan franchise-ottajien tyytymättömyyden aiheita ovat, edellä mainittujen lisäksi, franchisetoiintaan liittyvä lainsäädännön puute ja siitä aiheutuvat epäselvyydet, yrittäjien kiireet ja työn suuri kuormittavuus sekä rajoitukset franchisesopimuksen päättämisessä tai edelleen siirtämisessä. Tuunasan ja Hyrskyn (2001, 55–56) mukaan franchise-ottajien haluttomuus kantaa vastuuta omasta liiketoiminnastaan ja niihin liittyvistä riskeistä aiheuttavat ristiriitoja. Liian lähekkäin sijaitsevat franchiseketjun toimipisteet aiheuttavat usein tyytymättömyyttä, erityisesti jos toinen toimipisteistä on franchise-antajan omistuksessa.

Aloittavien franchiseketjujen haasteena on usein myös liikemerkin heikko tunnettuus. Tämä vaikeuttaa uusien franchise-ottajien rekrytointia ja luo haasteita myös aloittavien franchise-ottajien liiketoiminnalle. Brändin kehittäminen ja sen maineen vaaliminen ovatkin yksi keskeisimpiä asioita franchiseketjun pitkäjänteiselle menestymiselle, sillä ketjun konseptin tai toimintaperiaatteiden vastaisesti toimiva yrittäjä voi vaikuttaa negatiivisesti ketjun maineeseen ja siten vahingoittaa koko ketjun brändiä. Yrittäjien valinta, osaaminen ja työmotivaatio nousevat franchiseketjun rakentamisessa keskeiseen asemaan. Yrittäjät ovat siis ketjun suurimpia riskejä, toisaalta he ovat myös ketjun merkittävin voimavara. Rekrytointeihin, perehdytykseen ja jatkuvaan koulutukseen tulisikin kiinnittää paljon huomiota. Tavallisesti franchisesopimus mahdollistaa yhteistyön päättämisen molemmin puolin, jos toinen ei noudata franchisesopimuksen tai käsikirjan velvoitteita. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011; Laakso 2005, 64–65, 181–182.) Brändin maineenhallinnan kannalta on myös tärkeää, että franchise-ottajien toiminimet eivät sisällä franchiseketjun nimeen tai brändiin viittaavia sanoja. Tällä hallitaan yksittäisen franchise-ottajan epäonnistumisen liittämistä franchiseketjun brändiin.

Pihlaisen haastattelussa (17.3.2011) nousi esiin myös franchisingin tunnettavuuden haasteet yhteiskunnassamme. Liiketoimintamallin tuntemattomuus voi aiheuttaa epäluuloja sidosryhmissä ja tämä voi johtaa myös Tuunasan ja Hyrskyn (2001, 56) tarkoittamiin ongelmiin aloittavien franchise-ottajien rahoituksen järjestämisessä.

Itsenäisten franchise-ottajien toiminnan valvominen on haastavaa, vaikka franchisesopimus antaisikin mahdollisuuden tiukkaan ketjuohjaukseen, tulisi yrittäjien kanssa toimia enemmän konsultoivassa tai valmentavassa roolissa. Tämä on joskus hyvin haas-

tavaa, jos intressierot yrittäjän ja ketjun välillä ovat merkittäviä. Yrittäjän näkökulma kohdistuu tavallisesti hänen omaan yritykseensä ja ketjujohdon näkökulma vastavuoroisesti laajemmin koko ketjun etuihin. (Gillis & Castrogiovanni 2010, 7; Laakso 2005, 182.)

Franchiseketjun rakentaminen on siis haastavaa. Virheet ketjun rakentamisessa, esimerkiksi kustannuslaskennassa, saattavat kertautua vuosien mittaan suuriksikin summiksi. Liian laajoiksi luvatut ilmaiset tukipalvelut tai asiakaslupaukset voivat ketjun kasvaessa muodostua ketjulle kustannusvaikutuksiltaan ylivoimaisiksi. (Pihlainen, haastattelu 17.3.2011.) Tämän vuoksi franchisesopimukset on syytä tehdä määräaikaiksiksi, jotta sopimustekstejä voidaan kehittää. Tavallisesti franchise-ottajia rekrytoidaan pitkällä ajanjaksolla, jolloin sopimusta kehitetään aina, kun puutteita havaitaan. Tästä johtuen yrittäjillä voi olla toistaan poikkeavia sopimuksia. Näin ollen sopimuksia voidaan päivittää yhdenmukaisiksi aina määräajan umpeutuessa. Luonnollisesti tämä mahdollistaa myös epäsovivan yrittäjän sopimuksen päättämisen. (Laakso 2005, 183, 222–224.) Sopimusten muuttamiseen liittyvät asiat ovat aina erittäin herkkiä ja erityisesti franchise-ottajan oikeusturva kannalta kriittisiä ja konfliktierkkiä tilanteita. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011.) Franchisesopimukseen liittyvät epäselvyydet ovat yleensäkin herkkiä ristiriitojen aiheita. (Tuunanen & Hyrsky 2001, 56.)

Elango & Fried (1997, 75) summaavat ketjun sisäisten ristiriitojen minimoimiseksi muutamia tärkeitä asioita, kuten franchise-ottajien huolellisen perehdytyksen, koulutuksen, sisäisten prosessien, kontrollin, yhteismarkkinoinnin ja kommunikoinnin huolellisen suunnittelun ja toteutuksen. Heidän mielestään päätöksentekoa tulee myös hajauttaa franchise-ottajille, ja franchise-ottajiin tulee aina suhtautua tasavertaisesti ja kunnioittavasti suhteessa franchise-antajaan. Croonen (2010, 204–205) korostaa tutkimuksissaan erityisesti luottamusta, jota franchisejärjestelmässä tulisi kaikin keinoin vaalia. Luottamuksen tulisi vallita franchise-antajien ja franchise-ottajien kesken sekä henkilötasolla että myös koko järjestelmän tasolla. Keskinäinen luottamus sitoo franchisejärjestelmän osapuolet toisiinsa tai sen puute repii ketjua hajalleen. Tuunanen (haastattelu 14.3.2011) korostaa edellä mainittujen asioiden lisäksi vielä korkealaatuista etiikkaa, sillä franchise-antajan tulee olla yrittäjiään kohtaan aina oikeudenmukainen ja reilu. Suomen Franchising-Yhdistys ry:n yhteydessä toimiikin eettinen lautakunta, joka valvoo yhdistyksen julkaisemien eettisten sääntöjen noudattamista, joiden tarkoituksena on kehittää suomalaisen franchisetoininnan hyviä liiketoimintakäytänteitä. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2011.)

Tyytyväiset franchise-ottajat ovat franchiseketjun parhaita mainosmiehiä, vastaavasti tyytymättömät franchise-ottajat eivät suosittele ketjua uusille potentiaalisille yrittäjille ja tyytymättömyys saattaa näkyä myös heikompana asiakaspalveluna. (Tuunanen 2002, 82.)

Hyvä ja huolellinen franchiseliiketoiminnan soveltuvuusanalyysi ja rationaalinen päätöksenteko auttavat riskien hallinnassa ja virheiden välttämässä. Franchisetoiminnan pilotointi ennen laajentamista auttaa hallitsemaan riskejä ja erityisesti pienten yritysten aloittaessa franchise-antajana, kannattaa varmistua omien resurssien riittävydestä. Franchiseketjun perustaminen vaatii siis paljon työtä ja osaamista. (Stanworth ym. 2004, 552–553.)

4.2.4 Franchisingin taloudellinen tarkastelu

Talouden huolellinen suunnittelu on franchisejärjestelmän haastavimpia asioita, joita franchise-antajat kohtaavat. Tämä pitää osata tehdä hyvin pitkäjänteisesti, sillä franchiseketjun kehittämisestä syntyy aina kustannuksia ja ne voivat olla merkittäviä, joten franchiseliiketoimintaan ryhtyvän yrityksen talouden tulisi olla kunnossa. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011.)

Franchisejärjestelmässä franchise-ottajat ja ketjun mahdolliset omat yksiköt toimivat asiakasrajapinnassa. He suorittavat varsinaisen palvelutyön, josta muodostuu ketjun pääasiallinen kassavirta. Tämä kassavirta muodostaa franchise-ottajien pääasiallisen liikevaihdon, josta he maksavat yhteistyömaksua ja mahdollista markkinointimaksua franchise-antajalle. Maksut on tavallisesti suhteutettu franchise-ottajan liikevaihtoon, esimerkiksi seitsemän prosentin osuus kuluneen kuukauden toteutuneesta myynnistä. Erillinen markkinointimaksu kohdistetaan tavallisesti ketjun yhteen tärkeimpään tehtävään eli yhteismarkkinointiin. Markkinointimaksu voi olla esimerkiksi kahden prosentin osuus myynnistä. (Laakso 2005, 92–96; Tuunanen 2004, 304–305; Holopainen & Levonen 2003, 101–102.)

Yhteistyömaksulla franchise-antaja tuottaa yrittäjilleen franchisesopimuksen mukaiset tukipalvelut. Lähtökohtana tukipalvelujen tuottamisessa on, että franchise-ottajat maksavat ne joko yhteistyömaksuun sisällytettynä tai palvelukohtaisesti erikseen, mutta viimekädessä he aina vastaavat kustannuksista. Franchise-antaja laskuttaa yrittäjiään tavallisesti myös vaihto-omaisuudesta eli esimerkiksi asiakkaille myytävistä tavaroista, jotka franchise-ottajat tilaavat franchise-antajan kautta. Tavallisesti franchise-antajan kautta tilatuissa tuotteissa tai palveluissa voidaan hyödyntää skaalaetuja eli tuotteet ovat yrittäjien itse tilaamia edullisempia. (Tuunanen 2004, 304; Holopainen & Levonen 2003, 101–102; Mattila ym. 1998, 49–51, 58.) Monesti franchiseketjut hoitavatkin laskutustyön, kirjaavat palvelumaksut omaan kirjanpitoonsa, tilittävät franchise-ottajille kuuluvat osuudet, vähentävät yhteistyömaksut ja näin keräävät koko ketjun liikevaihdon omaan taseeseensa ja huolehtivat kassavirran ajantasaisuudesta. Palveluliiketoiminnassa on usein mahdollista tehdä voimassa toistaiseksi olevia palvelusopimuksia, jotka laskutetaan asiakkailta kuukausittain, joskus jopa etukäteen ennen varsinaisen palvelun tuot-

tamista. Kuukausittain ja etukäteen tapahtuva asiakaslaskutus parantavat kasvuyritysten maksuvalmiutta ja mahdollisuuksia suunnitella liiketoimintaa ennalta. Liikevaihdon kierrättäminen franchise-antajan kautta parantaa rahaliikenteen valvontaa, ja sen kirjaaminen franchise-antajan taseeseen nostaa myös franchise-antajan omistaja-arvoa mahdollisessa franchiseketjun myyntitilanteessa.

Franchiseketjun kustannusrakenteen suunnittelussa on tärkeää, että franchise-antajan kustannukset muodostuvat pääosin muuttuvista kustannuksista, kiinteiden kustannusten sijaan. Muuttuvat kustannukset syntyvät Tomperin (2001, 17) mukaan tuotannossa siten, että niiden määrä vaihtelee aina toiminnan laajuuden muutosten mukaan. Vastavasti kiinteät kustannukset rasittavat yritystä aina huolimatta tuotannon volyymien muutoksista. Suuret kiinteät kustannukset voivat aiheuttaa franchise-antajalle taloudellisia ongelmia, jos tulot esimerkiksi väliaikaisesti vähenevät, eivätkä kustannukset joustaa muutoksen mukana. Tämän vuoksi Franchise-antajan keskushallinnon ja toimintaprosessien kustannusrakenteen tulee joustaa liiketoiminnan volyymivaihtelujen mukaan. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sovitun yleismarkkinoinnin määrän suhteuttamista franchise-antajan saamien yhteistyömaksujen määrään.

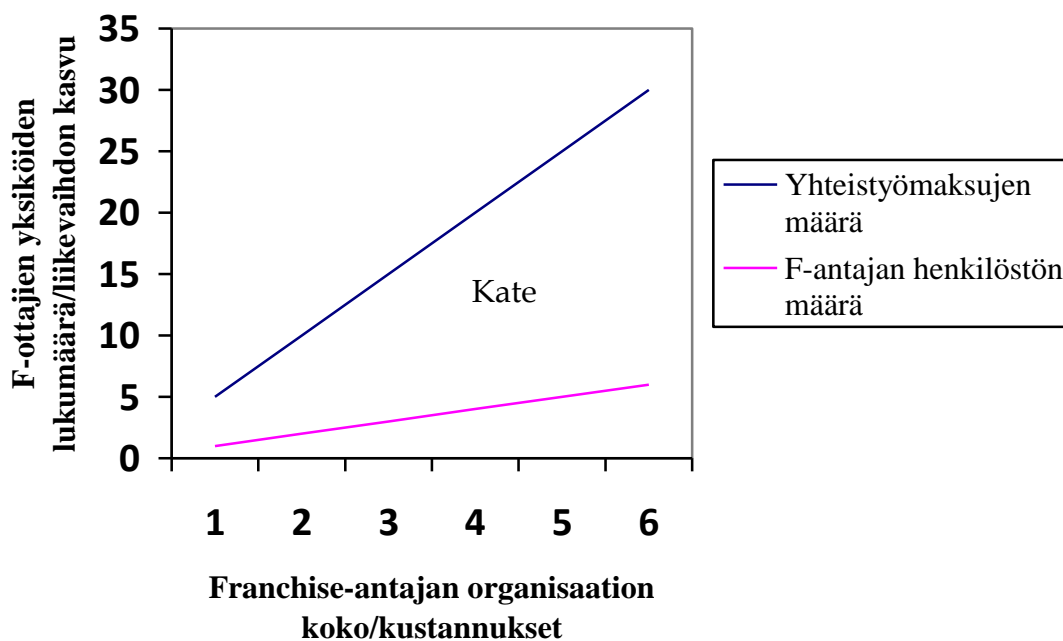
Franchiseketjut laskuttavat yrittäjiltään tavallisesti myös aloitusmaksun, jolla kateetaan franchise-ottajien perehdytyskustannukset (Tuunanen 2004, 304). Maksun tulee olla riittävän suuri, jotta yrittäjät joutuisivat pohtimaan motivaatiotaan franchise-ottajan rooliin vakavasti, mutta se ei kuitenkaan ole rekrytoinnin este. Aloitusmaksujen vaihteluväli on Suomessa noin 5000 eurosta 100 000 euroon. (Laakso 2001, 66–67.) Tuunanen (haastattelu 14.3.2011) mukaan on tavallista, että aloittavien franchiseketjujen aloitusmaksuilla ei saada katettua uuden franchise-ottajan perehdytykseen ja aloitusvaiheen tukitoimiin liittyviä kustannuksia. Maksut ovat siis franchise-antajan kuluihin nähden varsin pieniä.

Aloitusmaksujen lisäksi franchise-ottajat vastaavat oman yrityksenä muistakin aloituskustannuksista kuten tarvittavista investoinneista. Franchise-ottajat kantavat myös liiketoimintaansa liittyvät riskit, jolloin franchise-antaja voi hyödyntää franchise-ottajan tekemiä investointeja ketjunsä kasvattamisessa, koska niiden ei tarvitse investoida omaa pääomaansa uusien yksiköiden rakentamiseen. Franchise-antaja voi myös myydä franchise-ottajille omistuksessaan olevien yksiköiden liiketoimintoja, jolloin franchise-antaja voi vapauttaa toimintaansa sitoutuneita pääomia esimerkiksi franchiseketjun laajentamiseen. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011; Tuunanen 2004, 304; Mattila ym. 1998, 57.)

Franchise-antajan näkökulmasta on hyvin tärkeää, että franchise-ottajien osaaminen ja itsenäisyys ovat korkeatasoisia. Tämä säästää franchise-antajan resursseja ja mahdollistaa pienen keskushallinnon avulla suuremman franchiseketjun johtamisen. (Gillis & Castrogiovanni 2010, 10; Tuunanen 2004, 304.)

Ketjun tuottavuuden yhtälönä voidaankin pitää suurta franchise-ottajien omistamien yksiköiden lukumäärää ja myyntiä (yhdellä voi olla useampia yksiköitä) suhteessa pie-
neen ketjuorganisaatioon ja matalaan kiinteään kustannusrakenteeseen.

Seuraavassa kuviossa 5. esitellään yksinkertaistettuna franchiseketjun kannattavuuden lisääntyminen, jos ketjun organisaatio toimii tehokkaasti ja kykenee kasvattamaan franchise-ottajien yksiköiden lukumäärää suhteessa enemmän kuin omaa tukiorganisaatio-
tiansa. Kuvio on tutkijan omaa synteesiä.



Kuvio 5. Franchise-antajan kannattavuuden kehitys

Kuvio sisältää oletuksen, että franchise-ottajien lukumäärän kasvattaminen lisää automaattisesti franchisejärjestelmään tulevan liikevaihdon määrää ja samalla franchise-ottajilta laskutettavien yhteistyömaksujen määrää eli uudet yrittäjät menestyvät liiketoimintansa aloittamisessa ja kasvattamisessa. Kuviossa kuvaajien väliin jäävä alue kuvastaa franchise-antajan katetta franchise-ottajilta kerättävistä yhteistyömaksuista. Katteen osuus siis kasvaa, jos franchise-antajan organisaatio ja kustannukset kasvavat selvästi hitaammin kuin franchise-ottajien lukumäärä ja franchiseketjun liikevaihto.

Franchise-antajan liikevaihto muodostuu siis näistä franchise-ottajilta perittävistä maksuista, joten franchise-antajan oman toiminnan tehokkuus nousee merkittävään asemaan, kun arvioidaan franchiseliiiketoiminnan kannattavuutta. Monilla franchiseketjuilla on myös omien yksiköiden kautta tuotettua liiketoimintaa. Tavallisesti ketjut ovatkin saavuttaneet, ennen franchiseliiiketoimintaan ryhtymistä, vakaan markkina-
aseman ja hyvän taloudellisen tasapainon, ja vasta tämän jälkeen ne laajentavat liike-

toimintaansa franchiseketjun avulla. Näin niillä on sekä franchise-ottajien omistamia yksiköitä että omia yksiköitään. Laajemman liiketoiminnan avulla ne hallitsevat myös franchiseliiketoiminnan kasvattamiseen liittyviä taloudellisia riskejään esimerkiksi kasvun hallinnan näkökulmasta. Laakson (2005, 183) mukaan tämä on tärkeää, koska franchise-ottajan yksiköstä franchise-antajalle absoluuttisesti tuloutuvat varat ovat tavallisesti vähäisemmät kuin ketjun itse omistamista yksiköistä. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että varoista merkittävä osa jää yrittäjälle. Franchiseketjun talouden pitkään- teinen suunnittelu on siis hyvin tärkeää, jotta varat riittäisivät ketjun kasvattamiseen. Kasvuliiketoiminta sisältää aina kustannuksia, jotka yrityksen tulee kyetä kattamaan joko tulorahoituksella tai vieraalla pääomalla.

Franchiseketjun taloudellisen menestymisen takana on siis kannattava liiketoiminta, joka koostuu pääosin franchise-ottajien liiketoiminnasta saatavista palkkioista ja ketjun omien yksiköiden asiakastuloista. Franchising ei siis tuo itsessään ketjuun rahaa vaan kaikki perustuu loppukäyttäjille eli asiakkaille tuotettuihin palveluihin. Liiketoiminta- konseptin pitää siis olla kunnossa ja sen tulee tuottaa franchisejärjestelmän kaikille osapuolille riittävästi kassavirtaa ja tuottoa sijoitetulle pääomalle.

4.2.5 Franchising organisaationa

Organisaatio kuvataan tavallisesti ihmisten yhteistyön muodoksi, jossa pyrkimyksenä on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Ihmisten ja organisaatioiden tavoitteet voivat olla myös ristiriitaisia toisiinsa nähden. (Lämsä & Hautala 2005, 9–10.) Jokaisella organisaatiolla on myös rakenteensa, joka koostuu muun muassa erilaisista toiminnoista, ihmisistä ja näiden välisistä suhteista. Organisaatioilla esiintyy tavallisesti taloudellinen ja sosiaalinen ulottuvuus, joiden puitteissa nämä ihmiset toimivat. (Juuti 1999, 209.)

Verkostoituminen tarkoittaa yritysten yhteistyömalleja, joissa yritykset hyötyvät osapuolten välisestä yhteistyöstä. Yhteistyö voi esiintyä eritasoisilla intensiteeteillä. (Pirnes 2002, 7.) Verkostot ovat välineitä, joiden kautta saavutetaan resursseja, joihin ei yrityksen omin toimin olisi mahdollisuutta. Verkostossa yritykset voivat keskittyä ydinosaimiseensa. (Toivola 2006, 71.)

Franchisejärjestelmä toimii verkstorakenteena, jota franchise-antaja johtaa franchisekeskuksesta. (Laakso 2005, 135.) Verkostossa toimijat ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Perusajatuksena on, että verkoston jäsenillä on omat tehtävänsä, joihin he keskittyvät ja perustehtävän ulkopuoliset toiminnot hankitaan muilta verkoston jäseniltä. Verkostot voivat olla kumppanuusverkostoja tai ydintoimijan hallitsemia verkostoja. Kumppanuusverkostossa osapuolet ovat tasavertaisia, mutta ydintoimijan hallitsemassa verkostossa ydintoimijalla on ohjaava rooli. (Lämsä & Hautala 2005, 164.) Franchising

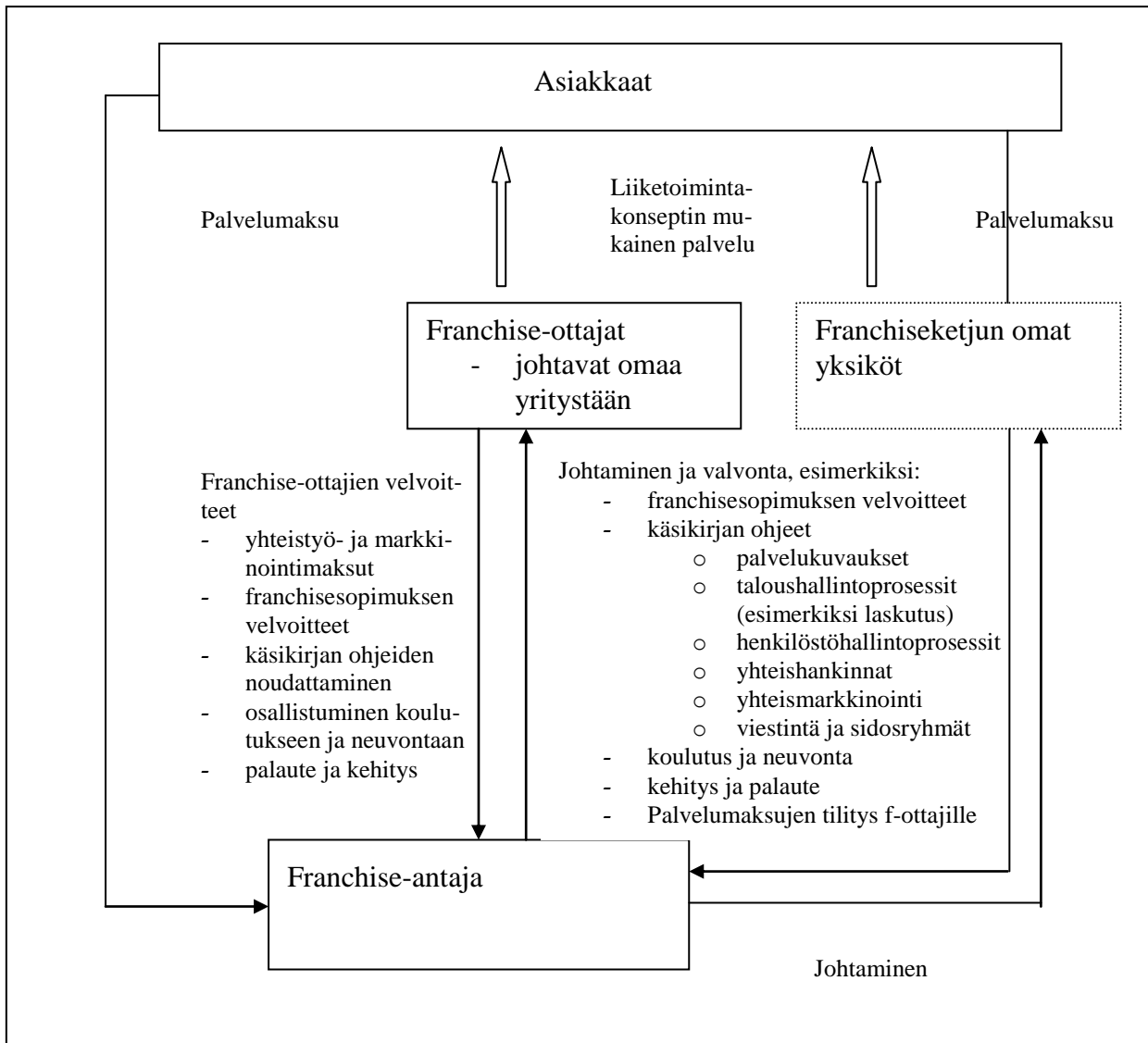
on yksi verkosto-organisaation muoto, jossa franchise-antaja toimii ydintoimijan roolissa.

Franchisekäsikirjassa määritellään tärkeimmät liiketoimintaan liittyvät operatiiviset ohjeet, joita franchise-ottajien tulee toiminnassaan noudattaa. Käsikirjassa voidaan määrittellä myös franchisejärjestelmän eli franchise-antajan ja franchise-ottajien väliset tärkeimmät sisäiset prosessit. (Laakso 2005, 217.) Franchiseketju toimii siis franchise-antajan johtamana verkosto-organisaationa, jossa toimintaa ohjataan käsikirjassa määriteltyjen prosessien avulla.

Prosessit voidaan Laamasen (2001, 19, 53–55, 76) mukaan jakaa asiakaspalvelun näkökulmasta tärkeimpiin ydinprosesseihin ja näitä avustaviin tukiprosesseihin. Ydinprosesseja ovat muun muassa palvelun tuottamiseen liittyvät asiat ja tukiprosesseja esimerkiksi laskutusprosessit. Prosessit ovat toistuvia ja toisiinsa liittyviä toimintoja. Niiden toteuttamiseksi tarvitaan resursseja, joiden avulla saadaan aikaa halutut toiminnan tulokset. Prosessin kuvauksen tulisi sisältää prosessin kannalta keskeiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuussuhteita ja auttaa ymmärtämään jokaisen osapuolen roolia osana prosessin toteuttamista.

Plowmanin (1997, 1, 5–6) mukaan prosessien muodostama kokonaisuus tarkoittaa yrityksen osaamiskokonaisuutta, jonka tehtävänä on luoda ylivoimasta kustannustehokkuutta alhaisten yksikkökustannusten muodossa, joka on siis myös franchisejärjestelmän tärkeimpiä tavoitteita.

Prosessit muodostuvat kulloisenkin franchiseketjun ominaispiirteiden mukaan, joten ne eivät ole kaikissa ketjuissa samanlaisia. Seuraavassa kuviossa 6. on esitetty tutkijan synteesi franchisejärjestelmän osapuolista, tärkeimmistä prosesseista, työnjaosta ja rahoituksen suunnista.



Kuvio 6. Franchisejärjestelmän rakenteellinen kuvaus

Franchisejärjestelmä on siis verkosto-organisaation muoto, joka koostuu taloudellisesti ja oikeudellisesti itsenäisistä yrityksistä franchise-antajasta ja franchise-ottajista ja mahdollisista franchise-antajan omista liiketoimintayksiköistä. Franchise-antaja omistaa liiketoimintakonseptin, jonka hän on vuokrannut yrittäjille, jotka omalla riskillään toteuttavat vuokrattua liiketoimintaa franchise-antajan kanssa solmitun franchisesopimuksen, käsikirjan, muiden ohjeiden sekä johdon ja valvonnan mukaisesti. Asiakas maksaa palvelumaksua, jonka ketju tilittää yrittäjille, yhteistyömaksuilla vähennettyinä. Yrittäjien vastuulla on noudattaa franchisesopimuksen ja käsikirjan velvoitteita ja ohjeita, tuottaa hyvää palvelua, johtaa omaa yksikköään ja osallistua franchise-antajan järjestämään koulutukseen. Franchisejärjestelmän keskeisimpiä hyötyjä on tehokas sisäisten

toimintaprosessien kuvaus ja toteutus sekä palvelukonseptin mukainen korkealaatuinen toiminta.

4.2.6 Franchising kotityöpalvelualalla

Seuraavat kotityöpalvelualan ja yleensä palvelualan franchisetointia käsittelevät näkökulmat perustuvat Kotirinki Oy:n toimitusjohtajan Veli-Pekka Pihlaisen teemahaastatteluun 17.3.2011.

Kotisiivouksessa tärkeimmät asiakkaat ovat kotitaloudet, jotka ostavat arkeensa helpotusta ja hyvinvointia. Franchising kotityöpalvelualalla toimii hyvin samoilla periaatteilla kuin palveluliiketoiminta yleensä. Tällöin varsinaisella liikepaikalla ei ole yhtä suurta merkitystä kuin esimerkiksi ravintola-alan franchisetoinnassa.

Franchising sopii hyvin kotityöpalvelualalle, koska liiketoiminnan jalostusarvo on matala, palvelut voidaan helposti konseptoida, opettaa franchise-ottajille ja levittää franchise-ottajien kautta maantieteellisesti laajalle alueelle.

Franchise-antajan näkökulmasta on tärkeää kyetä hallitsemaan monimutkaista ja verkostoitunutta toimintaa, jolloin palvelujen tarkka konseptointi on tärkeää. Konseptoinnilla palvelut voidaan rajata esimerkiksi kotisiivoukseen, jolloin franchise-ottajat eivät tarjoa palveluja yrityksille eivätkä tuota vanhusten hoivapalveluja. Konseptoinnin avulla voidaan varmistaa, että yrittäjät tuottavat tasalaatuisia palveluja ja omaavat tarvittavat ammatilliset taidot.

Franchise-ottajien osaamisen kehittäminen on tärkeää. Alkukoulutus on tärkein koulutus ja se tulee suorittaa hyvin huolellisesti. Osaamista tulee myös ylläpitää ja kehittää jatkuvasti vastaamaan toimintaympäristön muutoksia. Franchise-ottajien huolellinen kouluttaminen korreloi suoraan heidän menestymiseensä ja ansiotasoonsa.

Franchise-antajan suurimpia haasteita on soveltuvien yrittäjien rekrytointi. Kotirintagissä yrittäjiksi haetaan henkilöitä, joilla on mahdollisesti jo kokemusta yrittäjyydestä tai liiketoiminnasta sekä esimiestyöstä. Työsuhteisilla ja kokeneilla henkilöillä on tavallisesti kohtalainen ansiotaso, joka nostaa potentiaalisten yrittäjien kynnystä ryhtyä franchise-ottajaksi. Pihlaisen mukaan franchise-ottajilla on pääsääntöisesti palkansaajaa parempi tulotaso, joten yrittäjyys olisi kannattavaa ja pätevien franchise-ottajien kohdalla liiketoiminnan riskit ovat pieniä ja hyvin hallittavissa. Aikaisempi kokemus liiketoiminnasta realisoi myös franchise-ottajien odotuksia yrittäjyydestä ja sen haastavuudesta, jolloin franchise-ottajien odotukset yrittäjyydelle ovat realistisempia, joka korreloi yrittäjien menestymisen kanssa positiivisesti. Menestyneimmät franchise-ottajat noudattavat tarkasti liiketoimintakonseptia, heillä on positiivinen asenne yrittäjyyteen ja he keskittyvät liiketoiminnan kannalta oleellisiin asioihin eivätkä rönsyile.

Franchise-ottajat ovat tavallisesti hyvin heterogeeninen ryhmä, joten rekrytoitavien yrittäjien profilointi on hyvin tärkeää. Tarkan profiloinnin avulla varmistetaan, että rekrytoidaan kotityöpalveluliiketoimintaan sopivia yrittäjiä ja näin vältetään myös monilta tulevaisuuden ongelmatilanteilta. Toisaalta tiukka profilointi saattaa franchiseliiketoiminnan alkuvaiheessa hidastaa yrittäjien rekrytointia, mutta franchiseketjun tunnettuuden lisääntyessä helpottuu myös rekrytointi. Halukkaita yrittäjiä löytyy enemmän ja ehdokkaista on helpompi poimia sopivimmat franchise-ottajat. Franchise-ottajien profiili myös muuttuu ketjun kasvun myötä. Alkuvaiheessa tarvitaan franchise-ottajia, jotka kykenevät kehittämään franchisejärjestelmän toimintaa, mutta ketjun kasvaessa franchise-ottajilta odotetaan enemmän konseptin ja franchisejärjestelmän ohjeiden noudattamista eikä niinkään jatkuvaa kehittämistä yhteistyössä franchise-antajan kanssa.

Pihlainen näkee franchiseketjun toimivuuden kannalta tärkeäksi, että franchise-antajan ja franchise-ottajien väliset henkilösuhteet ovat luottamuksellisia ja toimivia. Ketjun tehokkuuden kannalta erilaiset sähköiset toiminnanohjausjärjestelmät tehostavat verkosto-organisaation toimintaa ja luovat myös suoraa taloudellista hyötyä. Toisaalta jotkut franchise-ottajat saattavat kokea sähköiset järjestelmät vaikeiksi käyttää, joten niiden perehdytykseen ja käytettävyyteen tulisi kiinnittää huomiota. Sähköisten toiminnan ohjausjärjestelmien hyödyt tulevat parhaiten esiin franchiseketjun kasvaessa, ei niinkään heti ketjun alkuvaiheissa. Franchise-antaja voi, esimerkiksi taloushallinnon tietojärjestelmien avulla, vertailla franchise-ottajien liikutulosta ja tarvittaessa opastaa yrittäjiä kannattavuutensa kehittämisessä.

Tietoyhteiskunta ja erityisesti sosiaalinen media luovat franchiseketjuille myös haasteita maineen hallinnan kautta. Verkosto-organisaatioissa on paljon erilaisia toimijoita ja sosiaalisessa mediassa epäasiallisesti käsiteltävät aiheet voivat vahingoittaa franchiseketjun ja samalla kaikkien franchise-ottajien liiketoimintaa ja mainetta.

Pihlainen näkee franchiseketjut varteenotettaviksi palvelujen tuottajiksi, kun kunnat ulkoistavat kotityöpalvelujaan. Franchise-ottajien yhteisillä tarjouksilla voidaan haastaa kotityöpalvelualan suuryritykset. Suurimmaksi ulkoistamisen haasteeksi hän näkee kuitenkin kuntien heikon kilpailuttamisosaamisen ja ulkoistamisen melko pienet taloudelliset hyödyt, koska pelkästään kotisiivouksen ulkoistaminen ei tuo suuriakaan taloudellisia hyötyjä, jos samalla ei kyetä madaltamaan kuntien hallinto-organisaatioita ja saamaan kuntia esimerkiksi sähköisen laskutuksen piiriin. Pihlainen näkee, että julkishallinnon osuus Kotiringin liiketoiminnasta voisi tulevaisuudessa kasvaa, mutta nyt sen osuus on vielä melko pieni.

Kotityöpalvelualalla kotitalousvähennys on lähes kriittinen myyntiä lisäävä tekijä. Ilman kotitalousvähennystä ei kotisiivousta ostettaisi nykyisissä määrissä. Vanhusten osalta kotitalousvähennys ei lisää myyntiä, koska heillä ei ole riittävästi verovähennyskelpoisia tuloja.

Kotityöpalvelualalla henkilökunnasta merkittävä osa on maahanmuuttajia ja heidän määränsä vain kasvaa tulevaisuudessa. Maahanmuuttajat ovat myös potentiaalisia tulevaisuuden franchise-ottajia.

4.2.7 *Franchising ja kotityöpalvelualan haasteet*

Kotityöpalvelualan haasteista päällimmäiseksi nousi liiketoiminnan heikko kannattavuus, joka johtuu palvelujen matalasta hintatasosta, henkilöstön vaihtuvuudesta ja työn organisoinnin haasteista. Franchising mahdollistaa kannattavuuden kehittämisen, sillä franchiseyrittäjyyden avulla voidaan lisätä siivousorganisaation paikallistuntemusta, vähentää organisaatiotasoa ja tehostaa työn organisointia. Franchise-antaja voi huolehtia keskitetysti monista itsenäisille yrittäjille kuuluvista asioista, kuten sähköisen taloushallinnon järjestämisestä, yleismarkkinoinnista ja yhteishankinnoista. Franchising perustuu hyvin konseptoituihin palveluihin, jotka franchise-antaja on todennut hyviksi. Huolellinen konseptointi helpottaa palvelujen hinnoittelussa, tukee palvelujen tasalaatuisuutta toteutusta ja auttaa henkilöstön perehdytyksessä. Franchise-ottajat hyötyvät franchiseketjun tunnetusta brändistä ja vastaavasti paikalliset kotisiivousyritykset tuovat ketjuun paikallistuntemuksensa, paikallistason johtajuuden ja joustavuuden, jota yrittäjä omalla työpanoksellaan voi tuoda käytännön asiakaspalvelutyöhön. Yrittäjyys tuo myös asiakkaiden toivomaa pysyvyyttä, sillä yrittäjä vaihtuu harvemmin kuin henkilökunta. Tunnettu brändi tukee uusasiakashankintaa ja franchise-ottajien henkilöstökrytointia. Franchise-antaja huolehtii myös yrittäjien osaamisen jatkuvasta kehittämisestä ja tuo ketjun toimintaan oman kokemuksensa eli kykenee tukemaan yrittäjiä esimerkiksi työnantajavelvollisuuksien suorittamisessa. Franchisejärjestelmässä yrittäjät vastaavat paikallistason johtajuudesta ja siten vähentävät siivousorganisaation välijohdon tarvetta. Käsikirjan prosessikuvaukset tukevat franchiseyrittäjien itsenäistä toimintaa. Franchise-ottajat voivat tehdä yhteistyötä myös henkilöstön työllistämässä, luomalla joustavuutta esimerkiksi yhteisten sijaispankkien avulla.

Kuntien laajoihin tarjouspyyntöihin vastattaessa tulisi franchise-antajan toimia tarjousten koordinaattorina. Tämä tulisi huomioida jo franchisesopimusta laadittaessa, sillä hinnoittelusta ei voida neuvotella jokaisen franchise-ottajan kanssa erikseen, vaan franchise-antajalla tulisi olla hinnoitteluvaltaa laajoissa useita franchise-ottajia koskevissa asiakassopimuksissa. Hyvin konseptoiduissa palvelukokonaisuuksissa yhteishinnoittelu ei muodostu ongelmaksi, jos franchise-ottajat toimivat samojen periaatteiden mukaan, jolloin franchise-antaja tuntee palvelutuotannon kustannusrakenteen.

4.2.8 Näkökulmia franchiseliiketoimintaan

Franchiseliiketoiminta on tapa kasvattaa yritystoimintaa, mutta se ei kuitenkaan sovellu kaikille yrityksille kasvustrategiaksi, joten yritysten tulisi arvioida omat mahdollisuutensa franchise-antajan rooliin erittäin huolellisesti. Huolellisen analysoinnin avulla yritys voi tehdä järkeviä johtopäätöksiä mahdollisuuksistaan menestyä franchise-antajana ja rakentaa toimiva franchiseketju. Tämä analysointi auttaa franchise-antajaa hallitsemaan liiketoiminnassaan myöhemmin eteen tulevia ongelmatilanteita ja auttaa yritystä rakentamaan ketjunsä toimintatavoista sellaiset, että ne tukevat ketjuyritystä kasvussaan. Seuraavassa on tiivistetysti esitetty franchiseliiketoimintaan liittyvät edut sekä mahdollisia riskejä ja haittatekijöitä. Kotityöpalvelualan erityspiirteet on sijoitettu franchiseliiketoiminnan tarkastelun lomaan, koska Pihlaisen (haastattelu 17.3.2011) mukaan kotityöpalvelualan franchising heijastelee hyvin tarkasti palvelualan yleisiä piirteitä. Näitä synteetin tuloksia hyödynnetään tutkielman myöhemmissä vaiheissa, kun kuvataan franchiseliiketoiminnan soveltuvuusanalyysin toteuttamista osana rationaalista päätöksentekoprosessia eli tutkimuskysymysten ratkaisuvaiheessa. Franchiseliiketoiminnan hyvät ja huonot puolet voidaan tiivistää seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 1. Franchiseliiketoiminnan hyvät ja huonot puolet

Franchisingin hyvät puolet	Pääasialliset lähteet
<p>1. Liiketoiminnan kasvu</p> <ul style="list-style-type: none"> - mahdollistaa nopean liikevaihdon ja markkinaosuuden kasvun sekä laajentumisen maantieteellisesti - franchising on menestyvän liiketoiminnan monistamista - liiketoimintakonseptit ovat helposti siirrettävissä ja opettavissa f-ottajille - franchiseketju kasvaa lisäämällä f-ottajien määrää ja näiden synnyttämän uuden liikevaihdon kautta - f-antajien ja f-ottajien tavoitteet ovat yhtenevät eli f-ottajien menestyminen on f-antajan menestymisen edellytys - f-antaja voi ketjun suunnitteluvaiheessa päättää, että kaikki asiakassopimukset kuuluvat ketjulle, jolloin f-ottajilla on niihin vain nautintaoikeus. Tällöin f-antaja kirjaa liikevaihdon taseeseensa ja kasvattaa omaa omistaja-arvoansa mahdollisessa f-antajan myyntitilanteessa. 	<p>Tuunanen, teemahaastattelu 2011 Pihlainen, teemahaastattelu 2011 Gillis & Gastrogiovanni 2010 Juntto 2008 Tuunanen 2005 Laakso 2005 Niilola ym. 2005 Härkki ym. 2000 Elango & Fried 1997</p>

<p>Toimialan erityispiirteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoiminnan konseptointi onnistuu hyvin - franchising mahdollistaa suurempia resursseja vaativiin tarjouskilpailuihin osallistumisen kuten julkisiin tarjouspyyntöihin - toimialan ennustetaan kasvavan. Kuntien rooli muuttuu tuottajasta ostajaksi, josta johtuen ikääntyvien osuus asiakkaissa kasvaa. Nykyisin nuoret perheet ovat suurin asiakasryhmä. - franchiseketjuja on vielä vähän. 	
<p>2. Taloudellinen tehokkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - syntyy myös toiminnallisesta tehokkuudesta, joka esitetään kohdassa 3. - yhteistoiminnan kautta saavutetaan synergiaetuja ja skaalaetuja, esimerkiksi yhteismarkkinoinnin tai yhteishankintojen kautta - f-ottajien antama työpanos ja investoinnit mahdollistavat ketjun laajentamisen vähäisillä f-antajan panostuksilla - f-ottajat saavat palkkaa vasta yrityksensä tuloksesta eli yrittäjyys tuo ketjuun taloudellista etua suhteessa palkkavetoisiin organisaatioihin - f-antaja hyötyy taloudellisesti f-ottajien suorittamasta palvelutyöstä, esimerkiksi liikevaihtoon sidottujen yhteistyömaksujen kautta - f-antaja voi myös välittää f-ottajille vaihto-omaisuutta, josta f-antaja ottaa välityspalkkion. Ketju voi vaihto-omaisuuden hankinnassa hyödyntää skaalaetuja, jolloin tavarat hankitaan edullisesti. - f-antaja laskuttaa f-ottajilta aloitusmaksun jolla katetaan f-ottajien aloitusvaiheen perehdytys- ja tukipalvelut - f-antajat voivat myydä f-ottajille omistuksessaan olevia liiketoimintoja ja siten vapauttaa pääomia ketjun kasvatamiseen ja investointeihin - franchiseketjun tuottavuuden yhtälö on esitetty kuviossa 5. Yrittäjien itsenäinen ja tehokas toiminta johtaa organisaation matalaan sisäiseen kustannusrakenteeseen. - f-antajalla voi olla myös omien yksiköiden kautta toteutettavaa liiketoimintaa. Omien yksiköiden kautta saata- vat tulot helpottavat aloittavan f-antajan taloutta. 	<p>Tuunanen, teemahaastattelu 2011 Pihlainen, teemahaastattelu 2011 Barthélemy 2011 Gillis & Gastrogiovanni 2010 Tuunanen 2005 Laakso 2005 Tuunanen 2004 Holopainen & Levonen 2003 Mattila ym. 1998 Elango & Fried 1997</p>

<p>Toimialan erityspiirteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - franchise-ottajien liiketoiminta on pääosin kannattavaa, heillä on palkansaajia selkeästi korkeampi ansiotaso. Toisin ansiotasossa on liian suuria heittoja. Franchisingilla voidaan vaikuttaa positiivisesti toimialan heikkoon kannattavuustasoon. 	
<p>3. Toiminnallinen tehokkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - franchisesopimuksessa sovitaan työnjaosta, resurssien allokoinnista ja tulevaisuuden tulojen jakamisesta - tarkkojen prosessikuvausten avulla saavutetaan hallinnollista ja toiminnallista tehokkuutta. Prosessit kuvataan käsikirjassa. - franchisejärjestelmän vähäinen byrokratia tehostaa päätöksentekoa ja vähentää päätöksenteon kustannuksia - f-ottajien valinta perustuu tarkkaan profilointiin, jolloin yrittäjät toimivat tehokkaasti ja laadukkaasti - f-antajan ja f-ottajien vuorovaikutuksesta syntyvät innovaatiot - f-antajan f-ottajille antama jatkuva koulutus ja osaamisen kehittäminen - f-antajan opastaa ja tukee f-ottajia eli f-antajan tietotaidon hyödyntäminen - käsikirja on franchisesopimuksen osa, jolloin muutokset velvoittavat f-ottajia ja mahdollistavat ketjun kehittämisen - f-sopimus mahdollistaa tiukan ketjuohjauksen ja valvonnan suorittamisen. <p>Toimialan erityspiirteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrittäjänä menestyvät parhaiten henkilöt, joilla on jo kokemusta yrittäjyydestä, liiketoiminnasta ja esimiestyöstä - menestyneimmät noudattavat tarkasti liiketoimintakonseptia. Heillä on positiivinen asenne yrittäjyyteen. - ketjun perustamisvaiheessa tarvitaan innovatiivisia f-ottajia, jotka osallistuvat ketjun kehittämiseen, mutta ketjun kasvaessa f-ottajien profiili muuttuu enemmän liiketoimintakonseptin toteuttajaksi - sähköisillä toiminnanohjausjärjestelmillä saavutetaan isoja hyötyjä toiminnan tehostamisessa ja valvonnassa (esi- 	<p>Tuunanen, teemahaastattelu 2011 Pihlainen, teemahaastattelu 2011 Gillis & Gastrogiovanni 2010 Rissanen 2007 Tuunanen 2005 Laakso 2005 Mattila ym. 1998 Plowman 1997 Elango & Fried 1997</p>

<p>merkiksi yrittäjien talouden valvonta ja opastus)</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakaslaskuja lähtee tavallisesti suuri määrä ja yksittäisen laskun summa on pieni, joten sähköiset laskutusjärjestelmät madaltavat oleellisesti laskutuskuluja. 	
<p>4. Asiakkaat ja palvelun laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> - syntyy toiminnallisesta tehokkuudesta, joka esitettiin kohdassa 3. - liiketoimintakonseptin noudattaminen tuottaa tasalaatuisia ja hyvää palvelua - paikallinen yrittäjyys korostaa palvelutuotannon paikallisuutta, joustavuutta ja asiakastuntemusta - f-ottajat on perehdytetty hyvin liiketoimintakonseptiin ja palveluntuottamiseen - yrittäjät ovat motivoituneita hyvään palvelun laatuun ja yritystoiminnan kasvattamiseen - f-antajan suorittama laadun valvonta. <p>Toimialan erityispiirteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - konseptoinnissa palvelut rajataan selkeästi siivouspalveluihin eikä siivous- ja hoivapalvelujen yhdistelmään. Rajauksella varmistetaan hyvä palvelujen laatu, osaaminen ja toiminnan tehokkuus. - asiakashankinta on suhteellisen helppoa - kotitalousvähennys helpottaa asiakashankintaa. 	<p>Tuunanen, teemahaastattelu 2011 Pihlainen, teemahaastattelu 2011 Gillis & Gastrogiovanni 2010 Rissanen 2007 Tuunanen 2005 Laakso 2005 Mattila ym. 1998</p>
<p>5. Kilpailuedut</p> <ul style="list-style-type: none"> - kohdissa 1-4 esitetyt tekijät - f-antajan tunnettu brändi edistää aloittavien f-ottajien liiketoiminnan aloitusta - f-ketjun tunnetun brändin ja paikallisen toiminnan yhdistäminen - f-ottajien toimialueiden määrittely ja rajausta tehostaa ketjun toimintaa ja minimoi sisäistä kilpailua - mahdollistaa kannattavan toiminnan rajatuilla markkina-alueilla. 	<p>Tuunanen, teemahaastattelu 2011 Gillis & Gastrogiovanni 2010 Tuunanen 2005 Laakso 2005 Mattila ym. 1998 Elango & Fried 1997</p>
<p>6. Riskienhallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> - franchiseliiketoimintapäätös tehdään huolellisesti arvioiden eli tehdään franchiseliiketoiminnan soveltuvuus- 	<p>Tuunanen, teemahaastattelu 2011 Pihlainen, teemahaastattelu 2011 Gillis & Gastrogiovanni 2010</p>

<p>analyysi</p> <ul style="list-style-type: none"> - f-antajien testatut ja hyväksi havaitut liiketoimintakonseptit ja brändi vähentävät aloittavien franchise-ottajien epäonnistumisriskejä - franchiseliiketoiminta pilotoidaan ennen laajentamista - varmistetaan f-antajan riittävästä resursseista ennen liiketoiminnan aloittamista. F-antajan talouden tulee olla kunnossa. - f-ottajat rekrytoidaan huolellisen profiloinnin ja valinnan kautta - f-ottajat vastaavat omien yritystensä liiketoimintariskejä - f-antajat eivät rahoita f-ottajien tekemiä investointeja - f-ottajien toiminimet eivät sisällä f-antajan nimeen, liikemerkkiin tai brändiin viittaavia sanoja - f-antaja pystyy valvomaan f-ottajien asiakassopimusten solmimista, toteutunutta myyntiä suhteessa laskutettuun myyntiin - f-antajan tulisi varmistua, että f-ottajat eivät pysty pitämään f-antajaa ”pankkina” eli f-antajan pitäisi hallita kassavirtoja - asiakaslaskutus toteutetaan etukäteislaskutuksena, parantaa maksuvalmiutta - f-antaja pyrkii sovitteluun ja konsultoivaan johtamisotteeseen. Yhteistyön pitää perustua keskinäiselle luottamukselle, vahvalle arvopohjalle ja etiikalle. - f-antajan kustannusrakenne suunnitellaan koostumaan pääosin muuttuvista kustannuksista kiinteiden kustannusten sijaan - huolellisesti laadittu franchisesopimus ennaltaehkäisee ristiriitoja ja määrittelee yhteistyön vastuut ja velvollisuudet - franchisesopimus mahdollistaa yhteistyön päättämisen sopimuksen ja käsikirjan vastaisesta toiminnasta. Sopimuksia voidaan määrääkaisuudesta johtuen myös neuvotella uusiksi eli niitä voidaan ajanmukaistaa. Kaikki sopimusmuutoksiin liittyvät asiat ovat riskejä f-ottajan oikeusturvan kannalta. - f-antajan osaaminen, ohjaus ja valvonta auttavat enna- 	<p>Croonen 2010</p> <p>Tuunanen & Torikka 2007</p> <p>Tuunanen 2005</p> <p>Tuunanen & Hyrsky 2001</p> <p>Laakso 2005</p> <p>Stanword ym. 2004</p> <p>Mattila ym. 1998</p> <p>Elango & Fried 1997</p>
--	--

<p>koimaan ongelmatilanteita.</p> <p>Toimialan erityspiirteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - pätevilla f-ottajilla on matala riskitaso eli epäonnistumiset pystytään minimoimaan. 	
<p>Franchisingin huonot puolet</p>	<p>Pääasialliset lähteet</p>
<p>7. Yrittäjäriskit</p> <ul style="list-style-type: none"> - f-antajien ja f-ottajien väliset intressiristiriidat aiheuttavat yhteistyöongelmia, luottamuksen puute ja omien etujen ajaminen - f-ottajan liiketoimintakonseptin ja hyvän maun vastainen toiminta vahingoittaa ketjun mainetta ja brändiä - f-ottajien haluttomuus kantaa vastuuta liiketoiminnastaan ja riskeistään eli vapaamatkustaminen lisää valvontakustannuksia - epäonnistuneet yrittäjärekrytoinnit, epäonnistunut profilointi - f-ottajien tyytymättömyys näkyy puutteina asiakaspalvelussa - tyytymättömät f-ottajat eivät suosittele ketjua potentiaalisille uusille yrittäjille. <p>Toimialan erityspiirteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - haasteena löytää ja rekrytoida hyviä yrittäjiä. Maahanmuuttajien rooli tulee kasvavamaan. Tämä on toimialalle mahdollisuus, mutta asettaa myös haasteita monikulttuurisuuden johtamiselle. - yrittäjyyden houkuttelevuutta tulisi parantaa, koska työssä olevilla potentiaalisilla yrittäjillä on suuri kynnys lähteä kohtuullisesta palkkatasosta yrittäjäksi. 	<p>Tuunanen, teemahaastattelu 2011</p> <p>Pihlainen, teemahaastattelu 2011</p> <p>Gillis & Gastrogiovanni 2010</p> <p>Croonen 2010</p> <p>Tuunanen 2005</p> <p>Laakso 2005</p> <p>Tuunanen 2002</p> <p>Tuunanen & Hyrsky 2001</p> <p>Mattila ym. 1998</p> <p>Elango & Fried 1997</p>
<p>8. Franchiseketjun suunnitteluun liittyvät riskit</p> <ul style="list-style-type: none"> - f-antajien epärealistiset tavoitteet johtavat epäonnistumisiin - f-antajien liian optimistiset resurssiarvioinnit johtavat epäonnistumisiin - ketjun kasvaessa franchiseliiketoiminnan suunnittelussa tehdyt virheet voivat kertautua ja muodostua merkittäviksi ongelmiksi f-antajalle. Esimerkiksi ilmaiset tukipalvelut tai asiakaslupaukset voivat kertautua merkittä- 	<p>Tuunanen, teemahaastattelu 2011</p> <p>Pihlainen, teemahaastattelu 2011</p> <p>Tuunanen 2005</p> <p>Laakso 2005</p> <p>Tomperi 2001</p> <p>Elango & Fried 1997</p>

<p>viksi kustannuksiksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - franchiseliiketoimintaan ryhtyvän ketjuyrityksen talous on lähtökohdiltaan liian heikko, jotta se voisi selviytyä franchiseketjun rakentamisesta aiheutuvista kustannuksista - franchiseliiketoimintaan ryhtyvän ketjuyrityksen liiketoimintakonsepti ei täytä franchiseliiketoiminnan vaatimuksia, jolloin sitä ei voida menestyksellisesti monistaa - franchiseliiketoimintaan ryhtyvän ketjun brändi ja liikeremerkki ovat liian tuntemattomia. Tämä haittaa aloittavien f-ottajien toimintaa ja uusien yrittäjien rekrytointia. 	
<p>9. Franchiseketjun toimintaan liittyvät riskit</p> <ul style="list-style-type: none"> - f-ottajien heikko taloudellinen tulos ja liialliset työmäärät aiheuttavat tyytymättömyyttä ketjun sisällä - f-antajan f-ottajilta laskuttamat sisäiset yhteistyömaksut rasittavat liikaa f-ottajien taloutta tai vastaavasti tuottavat f-antajalle liian vähän. Yhteistyömaksujen määrät tulisi osata optimoida oikeassa suhteessa franchisejärjestelmän osapuolten talouteen ja palveluista saatavaan hyötyyn nähden. - f-antajan tekemät investoinnit ketjun kehittämiseen aiheuttavat maksuja f-ottajille, jotka kokevat maksut epäoikeutetuiksi suhteessa saatuihin hyötyihin - erimielisyydet franchisesopimusten päättämisestä tai siirtämisestä kolmannelle osapuolelle aiheuttavat ristiriitoja - franchiseketjun toiminnan tulee olla kaikkialla yhtenäistä. Epäyhtenäisyys luo mielikuvaa epäjohtonmukaisuudesta ja vahingoittaa ketjun brändiä. - liian lähekkäin sijaitsevat toimipisteet tuovat ketjun sisälle kilpailua, joka voi aiheuttaa ristiriitoja. Erityisesti, jos toinen toimipisteistä on ketjun oma. - franchiseliiketoiminnan valvonnan haastavuus, koska yrittäjät ovat tavallisesti maantieteellisesti laajalla alueella, mahdollistaa muun muassa vapaamatkustamisen. <p>Toimialan erityispiirteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - sosiaalinen media toimii haasteena maineenhallinnalle. Täällä yrittäjät, mutta ennen kaikkea muut sidosryhmät 	<p>Tuunanen, teemahaastattelu 2011 Pihlainen, teemahaastattelu 2011 Gillis & Castrogiovanni 2010 Tuunanen 2005 Laakso 2005 Tuunanen & Hyrsky 2001 Elango & Fried 1997</p>

<p>voivat käsitellä ristiriitoja nimimerkkien takaa.</p> <p>- kotitalousvähennyksen poistaminen ajaisi toimialan alas.</p>	
<p>10. Muita huonoja puolia</p> <p>- franchisingia koskevan lainsäädännön puute voi aiheuttaa epäselvyyksiä</p> <p>- franchising on vielä heikosti tunnettua, joten se voi aiheuttaa epäluuloja franchiseketjun sidosryhmissä, kuten rahoittajissa.</p>	<p>Pihlainen, teemahaastattelu 2011</p> <p>Tuunanen 2005</p>

Taulukon synteesin kautta saadaan tiivistetty kuvaus franchiseliiketoiminnan hyvistä ja huonoista puolista. Näitä havaintoja hyödynnetään tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa osana päätöksentekoprosessin kuvausta. Seuraavassa peilataan franchiseliiketoiminnan hyviä ja huonoja puolia franchisingin taloustieteellisiin aksioomiin.

Transaktiokustannusteoriassa keskityttiin organisaatorakenteen vaikutuksiin, joissa ääripäinä nähtiin markkinaorientoituneisuus ja byrokratia, joiden väliin asemoitiin hybridioorganisaatiot kuten franchising. Transaktiokustannusteorian lähtökohtana esitettiin sisäisten ja ulkoisten vaihdantakustannusten ja transaktioriskien hallinta. Taulukon perusteella voidaan nähdä, että franchiseliiketoiminnan vahvuuksia ovat juuri matala hierarkia ja asiakaslähtöinen palvelu, joka tuotetaan paikallisella tasolla. Franchisejärjestelmässä pyritään matalaan sisäiseen kustannusrakenteeseen ja kilpailukykyiseen hinnoitteluun sekä aktiiviseen riskien hallintaan. Franchisejärjestelmä sisältää myös valvontamekanismit, joiden avulla franchise-antaja ohjaa ja valvoo franchiseketjun toimintaa. Transaktiokustannusteoria ei silti suoranaisesti selitä synteesin tuloksia, mutta tukee franchisingin analysoinnissa käytettyä organisaatorakenteellista tarkastelunäkökulmaa varsin tarpeellisena ja selitysvoimaisena.

Agenttiteoriassa keskityttiin franchisejärjestelmän osapuolten välisiin suhteisiin, niiden tuomien hyötyjen ja haittojen minimointiin, tavoitteena mahdollisimman tehokas yhteistyösuhde. Synteesissä näkyy, että franchisejärjestelmän suurimmat riskit liittyvät franchise-antajien ja franchise-ottajien välisiin suhteisiin, intressiristiriitoihin ja yrittäjärekrytointiin. Tämän johdosta franchisejärjestelmässä tarvitaan jatkuvaa ohjausta, valvontaa ja koulutustoimintaa. Valvontamekanismia pyritään rajoittamaan vain tarpeelliseen, jotta franchisejärjestelmän sisäiset kustannukset eivät nousisi kannattavuuden kannalta liian suuriksi. Synteesissä keskitytään perusteellisesti edellä mainittujen haittatekijöiden ennakoivaan riskienhallintaan.

Resurssiteorialla on synteesissä hyvin keskeinen osa. Resurssiteoriassa on kysymys organisaation osapuolten resurssien mahdollisimman tehokkaasta hyödyntämisestä, joka näkyy muun muassa franchisejärjestelmän taloudellista kannattavuutta kuvaavassa kuviossa 5. Kuviossa kuvataan franchise-ottajien määrän ja franchiseketjun liikevaihdon kasvun suhdetta franchise-antajan oman organisaation kasvun hallintaan ja kustannusten

minimointiin. Franchisejärjestelmän prosessikuvaukset perustuvat myös tehokkaalle resurssien hyödyntämisen periaatteelle, jossa osapuolet keskittyvät omaan ydinsaamiinsa eli franchise-antaja ketjun johtamiseen ja franchise-ottajat paikalliseen palvelutuotantoon.

Resurssiriippuvuusteoria näkyy pääosin franchiseliiketoiminnan aloituspäätökseen liittyvien haasteiden analysoinnissa ja franchisejärjestelmän osapuolten keskinäisten riippuvuussuhteiden kuvaamisessa sekä niiden antamissa liiketoiminnallisissa hyödyissä suhteessa franchisejärjestelmän toimintaympäristöön.

Omistusoikeusteoria osaltaan toimii koko franchisejärjestelmän sidosaineena, kuten synteessissäkin korostetaan franchisesopimuksen ja immateriaalioikeuksien merkitystä kokonaisuudelle.

Kuten aiemmin tutkimuksen toteuttamista kuvaavissa luvuissa on todettu, että teoreettinen tutkimus pohjautuu aikaisempiin teorioihin ja toteuttaminen perustuu ajattelun metodiin, argumentaation objektiivisuuteen, loogisuuteen ja valintojen läpinäkyvyyteen. Tällä synteessin ja franchisetoimintaan liittyvällä taloustieteen teoreettisella tarkastelulla tuetaan teoreettiselle tutkimukselle asetettuja teoriapohjaisuuden vaatimuksia ja tutkijan tekemiä valintoja, erityisesti lähdeaineistosta poimittujen tarkastelunäkökulmien valinnassa, mutta myös argumentaation objektiivisuudessa. Franchisingin hyviä ja huonoja puolia käsittelevä synteesi sai tukea franchisingin taloustieteen teoreettisesta taustasta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että tutkija on valinnut tutkimuksen tarkastelunäkökulmiksi teorioiden kanssa yhtenevät näkökulmat, joten tutkijan päätelmät selittävät oikeassa tieteellisessä kontekstissa franchiseliiketoiminnan hyviä ja huonoja puolia.

5 FRANCHISEANALYYSI

Tutkimuksessa on tähän mennessä keskitytty franchiseliiketoiminnan yleisiin piirteisiin, sen hyviin ja huonoihin puoliin. Franchiseanalyysiosiossa luodaan kuvaus näkökulmista, jotka pitäisi arvioida franchiseliiketoimintapäätöstä tehtäessä. Myöhemmin näitä näkökulmia vielä syvennetään päätöksenteon teoreettisten aksioomien ja franchisingin ominaisuuksien avulla.

Laakson (2005, 187–188) mukaan franchiseliiketoiminnan soveltuvuutta yrityksen liiketoimintamalliksi kutsutaan franchiseanalyysiksi, joka antaa monipuolista tietoa päätöksenteon tueksi. Soveltuvuutta tarkastellaan suhteessa yrityksen tavoitteisiin, resursseihin, nykyiseen toimintaan ja markkinoihin.

Taulukossa 2. (ks. luku 5.2) on esitetty tiivistetysti Laakson (2005) ja tutkimuksen teemahaastattelujen perusteella johdetut päätöksenteossa tarvittavat seitsemän arviointikategoriaa. Päätöksenteon arviointikategorioiden muodostaminen tapahtui aineiston luokittelun avulla, jossa litteroiduista haastatteluista etsittiin yhtäläisyyksiä, jotka käsitelivät franchiseliiketoiminnan päätöksenteon arviointikriteereitä. Haastattelujen arvioinnin taustalla toimi Laakson (2005, 188) esittelemän franchiseanalyysin arviointikriteerit. Näitä arviointikriteereitä ja haastatteluaineistoa vertailemalla nostettiin esiin yhtäläisyydet, joiden mukaan luotiin tutkimukseen päätöksenteon arviointikategoriat. Seuraavassa luvussa esitetään taustoja näille päätöksenteon arviointikategorioille.

5.1 Näkökulmia päätöksentekoon

Tuunanen (haastattelu 14.3.2011) korosti, että franchiseliiketoimintamalli ei voi pelastaa heikosti menestyvää yritystoimintaa eli franchise-antajaksi ryhtyvän yrityksen perusliiketoimintojen tulisi olla kunnossa. Franchising on menestyvän liiketoiminnan monistamista, ei epäonnistuneen liiketoiminnan uudistamista. Laakson (2005, 188–192) mukaan liiketoiminnan tuottavuus pitää arvioida franchise-antajan todellisiin kannattavuuslukemiin perustuen, joista johdetaan perustettavan franchiseketjun ja franchiseottajien liikevaihto- ja kannattavuusennusteet. Franchise-antajalla pitää olla käytännön näyttöä konseptin toimivuudesta ja sen tulisi tuottaa asiakkailleen lisäarvoa kilpailijoistaan erottuvilla tavoilla. Sillä tulisi olla selkeää markkinapotentiaalia. Franchise-antajan brändin tulee olla jo tunnettu ja franchise-antajan pitää olla toiminnassaan uskottava, jotta franchiseketjun sidosryhmät, asiakkaat ja potentiaaliset yrittäjät luottavat ketjuun. Sisäisen ja ulkoisen yrityskuvan tulee vastata toisiaan.

Franchiseliiketoimintaan pitää ryhtyä järkevistä liiketoimintastrategisista syistä. Yrityksen ei pidä kopioida kilpailijoiden franchisekonseptia ymmärtämättä sen soveltuvuutta omaan organisaatioon ja toimintaympäristöön. Franchisingin pitää tuoda yrityk-

selle selkeitä ja todellisia hyötyjä, kuten mahdollistaa taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan kasvattaminen. Tällöin franchise-antajan tulee tunnistaa menestystekijänsä ja osata arvioida niiden soveltuvuutta franchisetoimintaan. Franchise-antajan tulee ymmärtää toimivansa kaksilla markkinoilla eli liiketoiminnan tulee palvelulla loppukäyttäjiä, asiakkaita, ja sen tulee tyydyttää myös franchise-ottajien tarpeet ja tuottaa riittävää taloudellista tulosta myös franchise-antajalle. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011.)

Franchise-antajan tulee tuntea markkinaympäristö ja sen tulevaisuuden näkymät. Sen tulee osata mitoittaa franchise-ottajien toimialueet oikean kokoisiksi, jotta niiden toiminta olisi kannattavaa ja franchiseyrittäjien määrä olisi ketjun kannalta riittävää. Franchise-ottajat tuovat ketjuun paikallistuntemukset, mutta franchise-antajan tulee osata määrittellä liiketoimintakonseptin soveltuvuus aiotulle toimialueelle. Franchiseketjun tulee antaa kaikille osapuolille riittävät yhteistyön edut. Sen tulee mahdollistaa markkinointi- ja yhteishankintaetuja eli luoda synergiaetuja toiminnassaan, jotta franchise-ottajat kokevat yhteistyömaksut kohtuullisiksi suhteessa saamiinsa etuihin. Franchiselii- ketoiminnan tulee olla kannattavaa liiketoimintaa kaikille osapuolille. Tämä tulee huomioida jo liiketoimintaa suunniteltaessa eli määriteltäessä yhteistyön muotoja, yhteistyömaksuja ja yhteistyön taloudellista mallia, jossa määritellään yhteistyömaksujen suuruudet ja esimerkiksi tavoitellut franchise-ottajamäärät. Franchise-antajan tulee ketjun perustamisvaiheessa saavuttaa kannattavan liiketoiminnan taso mahdollisimman nopeasti. (Laakso 2005, 191, 196–197.) Franchise-antajaksi ryhtyvän yrityksen tulisikin tiedostaa omat motiivinsa liiketoimintapäätökselle, jotta se osaisi arvioida valitsemansa liiketoimintamallin tuottavuutta ja omia resurssejaan riittävän objektiivisesti ja pitkäjänteisesti. Väärin mitoitettut odotukset heijastuvat franchiseketjujen menestykseen yleensä negatiivisesti. Franchisejärjestelmässä yhteistyön kulmakivenä pitää olla eettinen ja oikeudenmukainen arvofilosofia.

Franchisingin lähes tärkeimpänä vaatimuksena on mahdollisuus konseptoida liiketoiminta riittävän selkeään ja monistettavaan muotoon, jotta sitä voidaan menestyksellisesti laajentaa franchisingin periaatteita hyödyntäen. Konseptin menestymisen ei saisi perustua toimialueen erityisyyteen eikä yrittäjän henkilöön, vaan sen tulisi toimia erilaisten franchise-ottajien tuottamana ja toimialueesta riippumatta. (Laakso 2005, 192–194.) Konseptointi mahdollistaa myös tasalaatuisten palvelujen tuottamisen ja yrittäjien perehdyttämisen (Pihlainen, haastattelu 17.3.2011). Franchise-antajan tulee tuntea monistettavaksi aiottu liiketoiminta erittäin hyvin ja sillä tulisi olla sen toteuttamisesta vahvaa omakohtaista kokemusta. Franchising antaa parhaimmat kilpailuedut liiketoiminnassa, jossa tarvitaan paikallista läsnäoloa ja palveluja tuotetaan maantieteellisesti laajalla alueella. Liiketoimintakonsepti ja franchise-ottajan menestymiseen tarvittava tietotaito pitää kyetä siirtämään franchise-ottajille käsikirjoin, dokumentein, työssä oppimalla ja kouluttamalla. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011.) Keskeisimmät toimintaprosessit

pitää olla mahdollista kirjoittaa systemaattisiksi prosessikuvauksiksi käsikirjaan. (Laakso 2005, 194.)

Kasvuliiketoiminta vaatii paljon resursseja, joita ilman franchiseketjun rakentaminen olisi mahdotonta. Franchise-antajan tulee osata johtaa franchisejärjestelmäänsä. Franchise-antajalla tulee olla riittävät kyvyt ja resurssit (henkiset ja taloudelliset) johtaa ja kehittää aiottua ketjutoimintaa. Yhteistyön tulee tuottaa franchisejärjestelmään riittävät taloudelliset edut ja mahdollistaa liiketoiminnan menestyminen. (Tuunanen, haastattelu 14.3.2011.) Liiketoiminnan kasvaessa sen hallittavuus tavallisesti vaikeutuu, joten jo aloitusvaiheessa kasvu tulisi suunnitella huolellisesti ja ennakoida kasvuun liittyviä tekijöitä, karsimalla ylimääräiset rönsyt pois ja keskittyä perusliiketoiminnan tekemiseen. (Pihlainen, haastattelu 17.3.2011.) Franchise-antajalla tulee olla kokemusta monistettavasta liiketoiminnasta, jotta se voisi ymmärtää liiketoimintaympäristöä ja toteutettavaa liiketoimintaa riittävän hyvin ja kykenee perehdyttämään ja opastamaan franchise-ottajia sen toteuttamisessa. Franchise-ottajien rekrytointi ja profilointi ovat tärkeitä, jotta ketjuun saadaan osaavia ja menestyksen haluisia yrittäjiä. Franchise-antajan tulee olla maksuvalmiudeltaan hyvä ja vakavarainen, koska se joutuu investoimaan erityisesti ketjun perustamis- ja alkuvaiheissa. Kaikkia kustannuksia ei voida siirtää franchise-ottajille. (Laakso 2005, 189.)

5.2 Päätöksenteon arviointikategoriat

Seuraavassa taulukossa 2. esitetään tutkijan synteesi franchiseanalyysin näkökulmista. Tärkeimmät kategoriat ovat perusliiketoiminnan kannattavuus, päätöksenteon motiivit, liiketoimintakonseptin monistettavuus, franchisingin soveltuvuus toimintaympäristöön, resurssit, toiminnallinen tehokkuus ja laatu sekä taloudellinen kannattavuus.

Taulukko 2. Päätöksenteon arviointikategoriat

1. Perusliiketoiminnan kannattavuus

- monistettavaksi aiotun liiketoiminnan pitää olla taloudellisesti kannattavaa
- aloittavan franchise-antajan talouden tulee olla kunnossa
- franchise-antajalla pitää olla käytännön kokemusta liiketoimintakonseptin toteuttamisesta
- liiketoimintakonseptin markkinapotentiaali pitää olla hyvä, sen tulee tuottaa asiakkailleen selkeää lisäarvoa ja sen tulee erottua kilpailijoiden vastaavista konsepteista positiivisesti
- franchise-antajan brändin tulisi olla jo tunnettu, franchise-antajan maineen tulisi olla hyvä ja sidosryhmissään luottamusta herättävä

- liiketoiminnan tuottavuus pitää arvioida franchise-antajan todellisiin taloudellisiin lukuihin perustuen (franchise-antajan ja franchise-ottajien mallibudjetit ja tulosenusteet).

2. Päätöksenteon motiivit

- pitää perustua liiketoiminnan strategiaan tarpeisiin kuten kasvutavoitteisiin
- ei saa perustua kilpailijoiden kopiointiin, ymmärtämättä franchisingin soveltuvuudesta oman yrityksen tarpeisiin ja toimintaympäristöön
- yrityksen tulee ymmärtää muutoksen merkitys eli yrityksestä tulee franchise-antaja, joka toimii sekä asiakasmarkkinoilla että franchise-ottajamarkkinoilla
- franchise-antajan pitää ymmärtää, että oma menestys perustuu franchise-ottajien menestymiselle eli franchisejärjestelmän tulee kattaa molempien taloudelliset tarpeet
- yhteistyön pitää perustua eettisesti kestäviin lähtökohtiin.

3. Liiketoimintakonseptin monistettavuus

- liiketoimintakonsepti pitää muokata selkeään ja yksinkertaiseen muotoon, jotta se voidaan monistaa helposti ja tasalaatuisesti
- konsepti ja tarvittava tietotaito pitää olla helposti opetettavissa ja siirrettävissä franchise-ottajille
- konseptin menestyminen ei saa perustua yrittäjän persoonaan, erityisosaamiseen tai toimialueen erityisyyteen
- konsepti menestyy parhaiten, jos sen toteuttaminen vaatii paikallista läsnäoloa ja palveluja tuotetaan maantieteellisesti laajalla alueella
- tärkeimmät toimintaprosessit ja vastuut pitää olla kuvattavissa käsikirjaan.

4. Franchisingin soveltuvuus liiketoimintaympäristöön

- franchise-antajan tulee tunnistaa franchisingilla saavutettavat menestystekijät
- franchise-antajan tulee tuntea markkinaympäristö ja sen tulevaisuuden näkymät
- franchise-antajan tulee osata arvioida franchiseliiketoiminnan soveltuvuus kilpailutilanteeseen
- franchise-antajan tulee osata arvioida liiketoiminnan soveltuvuus paikalliselle franchise-ottajan toimialueelle.

5. Franchise-antajan resurssit: talous, henkilöstö ja osaaminen

- liiketoimintapäätöksen tulee perustua pitkäjänteiseen resurssien arviointiin ja kasvun huolelliseen suunnitteluun
- franchise-antajalla tulee olla riittävä teoreettinen ja käytännöllinen kokemus yritystoiminnasta ja yritysten perustamisesta

- franchise-antajan tulee tuntea franchiseliiketoiminnan periaatteet
- franchise-antajalla tulee olla tarvittava tietotaito ja osaaminen franchiseketjun suunnitteluun, kehittämiseen ja johtamiseen
- franchise-antajalla tulee olla riittävät henkilöstöresurssit franchiseketjun kasvatamiseen ja mahdollisten omien yksiköiden ja ketjun yhtäaikaiseen johtamiseen
- franchise-antajan maineen ja liiketoimintakonseptin tulee houkutella potentiaalisia yrittäjiä. Yrittäjien tulee olla osaavia ja motivoituneita.

6. Toiminnallinen tehokkuus ja laatu

- franchisejärjestelmän sisäisen yhteistyön tulee ohjata ja jakaa resursseja tehokkaasti; franchise-antaja tukee ja mahdollistaa palvelutuotannon, jota franchise-ottajat suorittavat
- franchisejärjestelmän tulee mahdollistaa yhteistoiminnan synergiaedut kuten yhteismarkkinoinnin ja yhteishankinnat
- franchisejärjestelmässä tulee hyödyntää tehokkaasti sähköisiä toiminnanohjausjärjestelmiä
- franchisejärjestelmää ohjataan tarkkojen prosessikuvausten avulla
- franchise-antaja seuraa franchise-ottajien toiminnan laatua ja kannattavuutta.

7. Taloudellinen kannattavuus

- franchiseliiketoiminnan pitää olla kannattavaa sekä franchise-antajalle että franchise-ottajille
- franchise-antajan tulee osata mitoittaa franchise-ottajien toimialueet oikeankokoisiksi, jotta ne mahdollistavat franchise-ottajien menestymisen, mutta myös mahdollistaa ketjun kannattavan laajentamisen
- franchisejärjestelmän osapuolten tulee kokea yhteistyömaksut kohtuullisiksi suhteessa yhteistyön etuihin
- franchise-antajan tulee säilyttää taloudellinen tasapaino ketjun kasvattamisen kaikissa vaiheissa (riittävä maksuvalmius, tulorahoitus, oman tai vieraan pääomanehtoinen rahoitus).

Taulukossa esitetyt näkökulmat johdattelevat päätöksentekijää arvioimaan franchiseliiketoiminnan soveltuvuutta yrityksen uudeksi liiketoimintamalliksi riittävän laaja-alaisesti. Arviointikategoriat auttavat kohdistamaan päätöksentekijöiden resurssit oikeisiin ja franchiseliiketoiminnan menestymisen kannalta oleellisiin asioihin. Kategorioiden luokittelu parantaa franchiseliiketoimintapäätöksen luotettavuutta.

6 PÄÄTÖKSENTEON TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Päätöksenteko on keskeinen osa yrityksen tehtävistään suoriutumista. Päätöksenteossa yritysjohto punnitsee erilaisia vaihtoehtoja suhteessa tavoitteisiin ja pyrkii löytämään parhaat ratkaisuvaihtoehdot, joiden pohjalta päätökset tehdään. (Harisalo 2008, 145.) Päätöksenteko on osa yrityksen strategista johtamista, päätöksenteon rationaalisuutta voidaan tukea erilaisten päätöksentekojärjestelmien avulla (Brännback 1996, 62).

6.1 Päätöksenteon haasteellisuus

Klassinen päätösteoria perustuu rationaalisuuden olettamukselle, jossa organisaatio asettaa itselleen tavoitteet ja määrittelee toimintatavat miten näihin tavoitteisiin pyritään. Rationaalinen päätöksenteko perustuu olettamukselle, että päätöksentekijöillä on käytössään täydellinen tietämys päätöksenteon tavoitteista, vaihtoehtoista ja seurauksista. Klassisen päätösteorian mukaan rationaalinen päätöksentekotapa johtaa aina optimaalisiin ja parhaisiin päätöksiin. (Simon 1979, 498–499; Dror 1968, 132–133.)

Simonin (1997, 93–94) mukaan päätöksenteko ei kuitenkaan ole täydellisen rationaalista, koska ihmisten kyky käsitellä ja vastaanottaa informaatiota on aina rajallista. Päätöksenteko on siis rajoitettua eli epärationaalista toimintaa. Yritysten liiketoimintaympäristöissä esiintyvät ongelmat ovat myös liian kompleksisia täydellisesti ymmärtää, joten päättäjät kykenevät parhaimmillaan vain tyydyttäviin ratkaisuihin, jotka mahdollistavat päätöksenteon. Simonin mukaan päättäjät pyrkivät itselleen tuttuihin ratkaisuihin eli välttävät epävarmuutta ja tyytyvät usein myös ensimmäiseen toimivaan vaihtoehtoon, pyrkimättäkään täydellisempään ratkaisuun. Braybrooken ja Lindblomin (1970, 48–54) päätöksenteon epäjatkuvuusteorian mukaan päätöksentekijät kykenevät huomioimaan vain tekijöitä, jotka he itse ymmärtävät. Päätöksentekijät eivät tämän teorian mukaan luota teoreettiseen järkeilyyn vaan ainoastaan omaan kokemukseensa. Päätöksenteko ei myöskään keskity kokonaisuuksiin vaan sillä hetkellä merkityksellisiin osakokonaisuuksiin, joka saattaa kokonaisuuden kannalta johtaa epärationaalisiin päätöksiin. He ovat kuvanneet täydellistä päätöksentekoa rationaalis-deduktiiviseksi ihanteeksi, koska päättäjät eivät voi koskaan olla täydellisesti perillä kaikista päätöksenteon kannalta oleellisista asioista. Rationaalinen päätöksenteko on siis päätöksenteon ideaalimalli, joka rajaa erityisesti päätöksenteon inhimilliset puutteet tarkastelun ulkopuolelle. Myös Vuorisen (1985, 11) ajatukset tukevat edellisiä päätelmiä, sillä hän on jakanut päätöstilanteet niiden jäsentyneisyysasteen mukaan jäsentyneiksi, puoliksi jäsentyneiksi ja jäsentymättömäksi. Jäsentynyt päätöstilanne heijastelee rationaalisen päätöksenteon mallia, jossa päätöksenteko on tavoitteellista, se perustuu täsmennettyihin vaihtoehtoihin, joiden seuraukset tunnetaan ja lopulta tehdään paras mahdollinen päätös. Puoliksi jäsen-

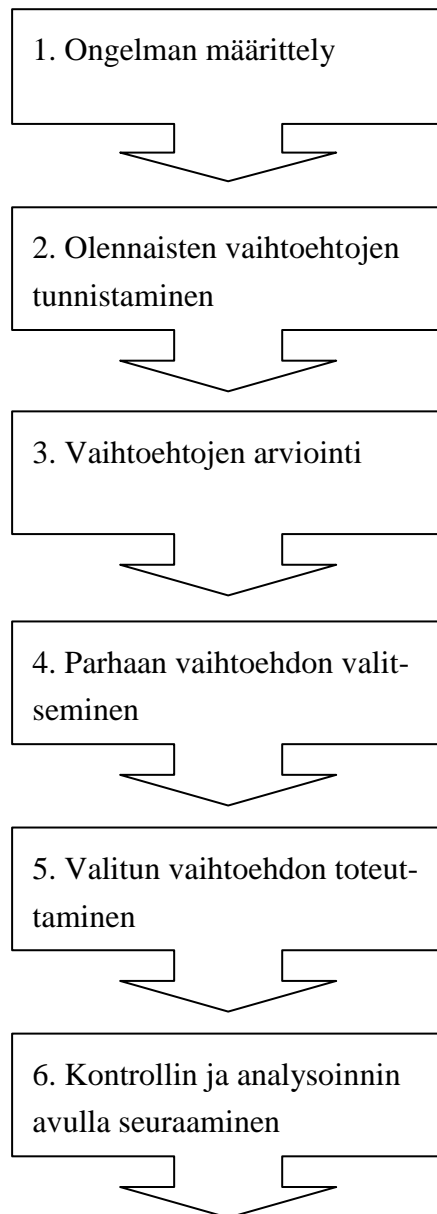
tyneessä päätöksenteossa tavoitevaihtoehtoja on useampia; käytettävissä olevat toimintavaihtoehdot vaativat jäsentämistä, toimintaympäristöjen muutokset aiheuttavat epävarmuutta, jolloin yksilön harkinta nousee korostettuun asemaan päätöstilanteessa ja lopputulokseksi saadaan olosuhteisiin nähden paras mahdollinen päätös. Jälkimmäinen malli sisältää paljon enemmän epäjohdonmukaisuuksia, epäselviä syy-seuraussuhteita ja päätöksenteko saattaa perustua jopa pelkkään intuitioon.

6.1.1 Rationaalinen päätöksenteko

Tutkimuskysymysten ratkaiseminen edellyttää rationaaliseen päätöksentekoon perustuvan ideaalimallin rakentamista, jossa ei huomioida päätöksenteon epärationaalisuuden tai vuorovaikutteisuuden luonnetta. Tämä rajaus on tehty jo valittaessa tutkimusotetta, joka katsottiin luonteeltaan positivistiseksi ja välineelliseksi. Tämä näkemys ei siis kuvaa tutkijan ihmiskäsitystä, mutta on tarpeellinen tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Rationaalisen päätöksentekomallin valintaa tutkimuksen teoreettiseksi aksioomaksi puoltaa myös tavoite hallita päätöksenteon epärationaalisuutta eli rationaalisen päätöksentekomallin avulla pyritään kohdentamaan päätöksentekijöiden huomio franchiseliiketoiminnan kannalta oleellisimpiin asioihin, vaihtoehtoihin, seurauksiin ja valintoihin. Mallin avulla voidaan ohjata päätöksentekijöitä syventymään asioihin myös riittävällä laajuudella ja kohdentamaan näkökulmiaan myös oman osaamisensa ulkopuolelle. Rationaalisen päätöksenteon avulla pyritään minimoimaan päätöksenteon epärationaalisuutta ja korostamaan rationaalisia tekijöitä tavoitteenaan paras mahdollinen päätös, joka syntyy mahdollisimman optimaalisen päätöksentekoprosessin seurauksena.

6.1.2 Rationaalinen päätöksentekoprosessi

Rationaalinen päätöksenteko muodostuu Dawsonin (1996, 208) mukaan seuraavista kuviossa 7. esitetyistä vaiheista. Päätöksentekoprosessin vaiheet etenevät vaiheesta yksi eli ongelman määrittelystä asteittain vaiheeseen kuusi eli valitun vaihtoehdon toteutumisen kontrollointiin ja seurantaan.



Kuvio 7. Rationaalinen päätöksentekoprosessi (Dawson 1996, 208)

Bodnarin ja Hopwoodin (2001, 566–569) mukaan ongelman määrittely on päätöksentekoprosessin haastavin vaihe. Ongelman määrittely saattaa usein edellyttää laajaa tiedon keruuta ongelman taustoista ja itse ongelmasta, jotta se voidaan määrittellä riittä-

vän tarkasti. Olennaisten vaihtoehtojen tunnistaminen saattaa edellyttää hyvinkin laajaa vaihtoehtojen kartoitusta, joista päätöksentekijän tulee rajata olennaisimmat päätösvaihtoehtot yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Monimutkaisissa ongelmissa vaihtoehtojen määrällinen tarkastelu voi olla mahdotonta, joten he ehdottavat vaihtoehtoihin liittyvien riskien analysointia ja tuotto-odotusten arviointia. Lopulta valittu päätös toteutetaan ja sen käytännön toimivuutta tulee seurata. Myös Mintzberg, Raisinghani ja Thèorèt (1976, 266) korostavat ongelman määrittelyn ja vaihtoehtojen analysoinnin merkitystä rationaalisessa päätöksentekoprosessissa. Dawson (1996, 209) korostaa päätöksenteossa selkeää tavoitteiden määrittelyä, johon tulee pyrkiä kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen huolellisen analyysin jälkeen. Vastaavasti Mintzberg (1980, 14) painottaa, että lopullisessa päätöksenteossa voidaan harvoin luotettavasti ennustaa tavoitteiden toteutumista, joten päätöksenteossa tulisi keskittyä rajausten tekemiseen eli riskien hallintaan. Tällöin päätöksentekotilanteessa rajataan pois epätoivottaviin tulevaisuuden kuviin johdavat tekijät.

Esitetty rationaalisen päätöksenteon prosessikuvaus sopii hyvin tutkimuksessa laadittavan ideaalityyppimäisen ja rationaalisen päätöksentekoprosessin pohjaksi. Esitetyn prosessikuvauksen vaiheet 3–4 ovat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisimmät, sillä ongelmaksi on jo määritelty päätösteko ryhtyä franchiseliiketoimintaan, olla ryhtymättä tai esittää korjaustoimenpiteet positiivisen päätöksen saamiseksi. Tavoiteltavan päätöksen monialainen kompleksisuus tekee päätösprosessista hyvin haastavan, sillä tehtävän päätöksen seurauksia ei voida etukäteen tietää, joten päätöksenteossa tulisikin keskittyä huonojen päätösten tehokkaaseen rajaamiseen, menestystekijöiden selkiyttämiseen ja franchiseliiketoiminnan asettamien vaatimusten ja yrityskohdittaiset resurssien tarkasteluun.

6.2 SWOT-analyysi

Rationaalisessa päätöksenteossa vaihtoehtojen monipuolinen arviointi mahdollistaa parhaimman päätöksenteon. SWOT-analyysin valintaa aksioomaksi tutkimuksen päätöksentekorakenteeseen voidaan perustella sen yleisellä hyväksyttävyydellä ja monipuolisuudella. SWOT-analyysi on Harisalon (2008, 248) mukaan tunnetuimpia ja eniten käytettyjä strategiatyökaluja. SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen toimintaympäristön liiketoiminnalle asettamia mahdollisuuksia ja uhkia sekä yrityksen sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia. Ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin reagoiminen määrittää yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin suhtautumisen. Kuviossa 8. on esitetty SWOT-analyysin rakenne.

Vahvuudet (Strength)	Heikkoudet (Weakness)
Mahdollisuudet (Opportunity)	Uhkat (Threat)

Kuvio 8. SWOT-analyysin rakenne (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011)

SWOT-analyysissä yrityksen liiketoimintaan liittyviä asioita kirjataan taulukkoon, nelikentän otsikoiden mukaisesti, joko koko yrityksen tai sen jonkin osan näkökulmasta. Kirjaamisen jälkeen tehdään johtopäätöksiä kirjatuista asioista. Lähtökohtana päätöksenteolle on, että yrityksen tulisi kehittää löytämiään vahvuuksia ja korjata kirjaamiaan heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei aina voida poistaa, mutta niitä voidaan kuitenkin minimoida. Mahdollisuudet tulisi kirjata yrityksen liiketoimintatavoitteisiin ja ulkoisiin uhkiin pitäisi varautua mahdollisimman hyvin ja suunnitelmallisesti. SWOT antaakin yritykselle eväitä liiketoimintansa pitkäjänteiseen suunnitteluun ja auttaa esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman laadinnassa. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011; Lipiäinen 2000, 46–47.)

Tutkimuksessa SWOT-analyysi toimii franchiseanalyysin taustarakenteena monipuolistamassa franchiseliiketoiminnan analysointia. Tällöin franchiseanalyysin osatekijät tarkastellaan kukin erikseen liiketoiminnan ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien sekä yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Tällöin yritys pystyy paremmin erottamaan franchiseanalyysissä liiketoimintaympäristön franchisetoiminnalle asettamat vaatimukset ja uhkat sekä arvioimaan yrityksensä sisäisiä kehityskohteita, mahdollisia menestystekijöitä ja tunnistamaan myös liiketoimintansa jatkuvuuden kannalta ylivoimaiset uhkatekijät franchiseliiketoimintaan liittyvässä päätöksentekotilanteessa.

6.3 Riskienhallinta

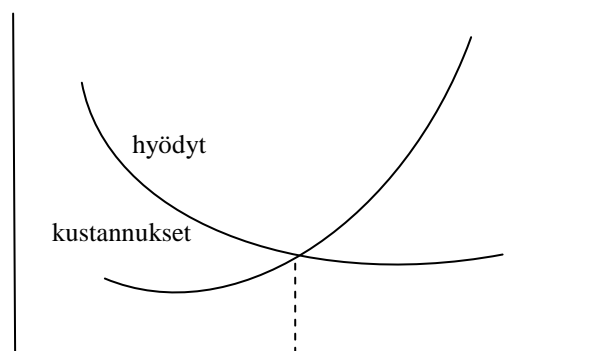
Kuten Mintzberg (1980, 14) painotti, että rationaalisessa päätöksenteossa uhkatekijöiden rajaamisella on keskeisin merkitys, koska tavoitteiden toteutumista on lähes mahdotonta ennustaa luotettavasti. SWOT-analyysi antaa päätöksentekotilanteessa mahdollisuuden löytää yrityksen sisäiset ja ulkoiset menestystekijät ja auttaa ymmärtämään yrityksen sisäisiä heikkouksia ja liiketoimintaympäristön uhkia. Riskienhallinnan teorian

valintaa tutkimuksen aksioomaksi voidaan perustella päätöksentekoon liittyvien uhkien ja heikkouksien tarkemmalla analysoinnilla.

Riski tarkoittaa onnettomuuden tai muun epätoivottavan tapahtuman vaaraa. Riskiä määriteltäessä tulee arvioida epätoivotun tapahtuman ja uhkan todennäköisyyttä ja seurausten haitallisuutta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16–17.)

Riskienhallinta käsittää toimenpiteitä, joiden avulla yritys pyrkii hallitsemaan havaitsemiaan riskejä ja vähentämään niiden seurausvaikutuksia. Hyvä riskienhallinta on suunnitelmallista, ennakoivaa, tietoista ja järjestelmällistä. Riskienhallinnalla pyritään varmistamaan yrityksen liiketoiminnan jatkuvuus. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011.) Riskienhallinta auttaa jäsentämään yritystoiminnan olosuhteita ja tukee siten yrityspäätäjiä päätöksenteossa, sillä päätöksenteko sisältää usein epävarmuustekijöitä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 89–90.) Riskienhallinnan pääperiaatteena on vähentää havaittujen riskien tapahtumatodennäköisyyttä tai minimoida seurausten vaikutukset. Riskejä voidaan pyrkiä välttämään, pienentämään, siirtämään tai ne voidaan pitää. (Hallikas, Karvonen, Lehtinen, Ojala, Pulkkinen, Tuominen, Uusi-Rauva ja Virolainen 2002, 53.) Riskien välttäminen voi tarkoittaa esimerkiksi epäluotettavaksi havaitun yrittäjän rekrytoimatta jättämistä, pienentäminen että rekrytoinnissa käytetään ammattilaisten apua, siirtäminen franchise-ottajien tekemiä investointeja franchise-antajan investointien sijaan ja pitäminen riskien hyväksymistä osana tulevaisuuden kuvaa.

Riskienhallintakeinojen hinnan tulisi olla järkevässä suhteessa niillä saavutettaviin hyötyihin. Riskien ollessa vähäisiä, niiden hallitsemiseen ei tulisi käyttää suhteettoman suuria resursseja. Riskien ja niihin varautumisen suhdetta kuvataan usein seuraavalla kuviolla 9.



Kuvio 9. Riskienhallinnan kustannus-hyötysuhde (Eerola & Luoto 2000, 48)

Kuviossa riskien vähentämiseen tarkoitettujen varojen kasvattaminen ei tarkoita automaattisen riskien pienentymistä. Liian vähäiset riskienhallintaan käytetyt resurssit tarkoittavat suhteellisen korkeaa riskitasoa ja vastaavasti liian suuret riskienhallintaan

kohdistetut resurssit eivät enää korreloi riskien vähenemisen kanssa. Riskienhallinnassa riskien priorisoinnilla voidaan arvioida riskienhallintaan käytettyjen resurssien järkevä suhde saavutettaviin etuihin. Kuviossa katkoviivalla kuvataan optimaalista tilaa, jossa kustannukset ovat järkevässä suhteessa riskienhallinnan hyötyihin. (Hallikas ym. 2002, 51; Eerola & Luoto 2000, 48–49.)

6.3.1 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessissa on selkeät päävaiheet eli ensin riskit tulee tunnistaa, niiden suuruus tulee arvioida, riskit priorisoidaan tärkeysjärjestykseen ja lopulta päätetään riskienhallintatoimenpiteistä. Riskien tunnistamisen tulisi olla systemaattista ja niiden arviointi tapahtuu vahinkojen suuruuden ja todennäköisyyden tulona jonka perusteella riskit luokitellaan tärkeysjärjestykseen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011.)

Tässä tutkimuksessa riskien tunnistamisessa hyödynnetään aiemmin esiteltyä SWOT-analyysiä ja siinä esiin tulleita ulkoisen toimintaympäristön uhkia ja sisäisiä heikkouksia. Löydetyt uhkatekijät analysoidaan seuraavassa esitetyn taulukon perusteella.

Taulukko 3. Riskien suuruuden arviointi (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011)

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. merkityksetön	2. vähäinen	3. kohtalainen
Mahdollinen	2. vähäinen	3. kohtalainen	4. merkittävä
Todennäköinen	3. kohtalainen	4. merkittävä	5. sietämätön

Esitetystä riskitaulukosta tapahtuman todennäköisyydelle ja seurauksille on kolme tasoa. Kukin löydetty uhkatekijä tulisi sijoittaa taulukkoon arvioiden sen todennäköisyyttä ja seurausten suuruutta esitettyillä asteikoilla. Riski sijoittuu näiden sarakkeiden leikkauspisteeseen. Riskit luokitellaan niiden suuruuden mukaan eli sietämätön riski (5) on tapahtuman todennäköisyyden ja seurausvaikutusten tulona suurin. Se sijoittuu sarakkeiden - todennäköinen ja vakava - leikkauspisteeseen. Epätodennäköisimmät ja vähäisimmät riskit luokitellaan vastaavasti merkityksettömiksi (1) eli kaikkein pienimmiksi riskeiksi. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011.)

Riskin suuruuden laskeminen edellyttää määrittelyä riskin todennäköisyyksille ja seurausten suuruusluokille. Eerola ja Luoto (2000, 36–37) ovat kuvanneet, että *vakavat* uhkat tarkoittavat yrityksen toiminnan jatkuvuutta välittömästi vaarantavia tekijöitä,

haitalliset uhkat häiritsevät yrityksen normaalia toimintaa, mutta niihin voidaan kohdistaa korjaavia toimenpiteitä ja *vähäisillä* uhkatekijöillä ei ole suurtakaan taloudellista tai toiminnallista merkitystä.

Seurauksille voidaan yksinkertaistaen määritellä myös taloudelliset tasot, jotka määräävät mihin kategoriaan havaittu uhka kuuluu. Tällöin tarkat taloudelliset tasot määräytyvät yrityksen kestäkyvyn mukaan, jolloin esimerkiksi vakava uhka voisi toteutuessaan tarkoittaa vähintään 50000 euron välittömiä kustannuksia, haitallinen 50000–10000 euron ja vähäinen alle 10000 euron kustannuksia. Tällöin 50000 euron kustannukset voivat lamauttaa yrityksen maksuvalmiuden ja yritys ajautuisi riskin toteutuessa suuriin vaikeuksiin. Todennäköisyyden arviointi voi perustua ajallisiin mittareihin, jolloin todennäköinen tapahtuma voisi, esimerkinomaisesti, uhata yritystä välittömästi aiotun liiketoiminnan aloituspäätöksen jälkeen, olla mahdollinen 1–2 vuoden sisällä liiketoiminnan aloituspäätöksen jälkeen ja epätodennäköinen toteutuu tätä harvemmin tai se voidaan luotettavasti ennakoida ja poistaa ennen riskin toteutumista. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011.)

6.3.2 *Franchiseliiketoimintapäätös ja riskienhallinta*

Tässä tutkimuksessa tapahtumisen seuraukset luokitellaan mukailien Eerolan ja Luodon (2000, 36–37) määritelmiä, jossa vakava uhka määritellään aloittavan franchising-antajan liiketoiminnan jatkuvuutta vaarantavana tekijänä, haitallinen uhka käsitetään liiketoimintaa häiritsevänä tekijänä ja vähäisillä tarkoitetaan uhkia joihin voidaan reagoida yritystoiminnan myöhemmissä vaiheissa. Tapahtumatodennäköisyyksiä käsitellään asteikolla todennäköinen, mahdollinen ja epätodennäköinen. Taulukossa 4. on esitetty tutkijan synteesi riskienhallinnan toimenpiteiden kiireellisyydestä käsiteltävän liiketoimintapäätöksen yhteydessä.

Taulukko 4. Päätöksenteon riskitaulukko

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset eli ei todellisia vaikutuksia liiketoimintaan	Haitalliset eli liiketoimintaa häiritsevät tekijät	Vakavat eli liiketoiminnan jatkuvuuden vaarantavat tekijät
Epätodennäköinen	1. merkityksetön: <i>ei tarvitse huomioida päätöksentekotilanteessa</i>	2. vähäinen: <i>ei vaadi välittömiä toimenpiteitä, mutta riski pitää tiedostaa.</i>	3. kohtalainen: <i>vaatii hallintatoimenpiteitä</i>
Mahdollinen	2. vähäinen: <i>ei vaadi välittömiä toimenpiteitä, mutta riski pitää tiedostaa.</i>	3. kohtalainen: <i>vaatii hallintatoimenpiteitä</i>	4. merkittävä: <i>vaatii kiireellisiä hallintatoimenpiteitä</i>
Todennäköinen	3. kohtalainen: <i>vaatii hallintatoimenpiteitä</i>	4. merkittävä: <i>vaatii kiireellisiä hallintatoimenpiteitä</i>	5. sietämätön: <i>liiketoimintaa ei pidä aloittaa ennen riskin poistamista tai oleellista pienentämistä luokkaan 2.</i>

Taulukon avulla voidaan luokitella franchiseliiketoimintapäätökseen liittyviä riskejä. Tutkimuksessa rationaaliselle päätöksenteolle on annettu kolme vaihtoehtoa, joita ovat franchiseliiketoimintaan ryhtyminen, ryhtymättä jättäminen tai tarvittavien korjaustoimenpiteiden esittäminen positiivisen päätöksen saamiseksi. Päätöksenteossa *sietämättömiksi* arvioidut riskit, joita ei voida mitenkään poistaa tai hallita, nousevat negatiivisen liiketoimintapäätöksen perusteiksi, jolloin yrityksen ei tulisi ryhtyä franchiseliiketoimintaan. Muiden havaittujen, *kohtalaisiksi* ja *merkittäviksi* analysoitujen riskien osalta, yrityksen tulisi löytää sopivimmat hallintakeinot niiden poistamiseksi tai minimoimiseksi. *Merkittäviksi* arvioidut riskit tulee hallita ajallisesti ennen *kohtalaisia* riskejä. Nämä hallintakeinot tulee toteuttaa tai tehdä realistinen suunnitelma niiden toteuttamiseksi, jotta yritys voisi tehdä positiivisen liiketoimintapäätöksen ja saavuttaa tilan, jossa sen aiottua franchiseliiketoimintaa eivät uhkaa mitkään liian suuret ja tunnistetut riskit. Vasta riskien tunnistamisen, analysoinnin, poistamisen ja riittävien riskienhallintatoimenpiteiden jälkeen yritys voi ryhtyä rakentamaan franchiseliiketoimintaansa. *Vähäisiksi* ja *merkityksettömiksi* arvioidut riskit yritys voi jättää kannettavakseen. Toteutessaan ne ovat niin pieniä, että niitä ei tarvitse huomioida negatiivisesti tehtäessä fran-

chiseliiketoimintaan liittyvää päätöstä. Näitäkään riskejä ei saa unohtaa, mutta yritys voi käsitellä ne liiketoiminnan myöhemmässä vaiheessa.

Yrityksen tulee myös arvioida riskienhallintatoimenpiteitään suhteessa saavutettaviin hyötyihin kuviossa 9. (ks. luku 6.3) esitetyllä tavalla. Riskienhallintatoimenpiteiden ei saa antaa muodostua yritykselle liian kalliiksi urakaksi, toisaalta yritystoimintaan liittyy aina riskejä eli näissä asioissa tulee löytää järkevä ja optimaalinen kustannus-hyötysuhde. Kaikkia riskejä ei voida ennakoida tai hallita, mutta yrityksen tulee saattaa riskit hyväksyttävälle tasolle, jossa sen liiketoiminnan jatkuvuus on turvattu.

7 PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIN KUVAUS

Kuten Neilimo ja Näsi (1980, 34) ovat todenneet, että päätöksentekometodologisen tutkimuksen ongelmat heijastelevat käytännön ongelmaratkaisua, joten myös tämän tutkimuksen ongelmanratkaisun pitää tuottaa vastauksia käytännön päätöksenteon haasteisiin. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin. Luku seitsemän vastaa kokonaisuudessaan tutkimuksen pääkysymykseen, jonka vastausta johdatellaan alaluvuissa vastaamalla pääkysymystä selittäviin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa tutkimuskysymysten vastauksista esitetään vielä tiivistetty synteesi, jonka perusteella franchiseliiketoiminnasta kiinnostunut yritys voi prosessoida omia mahdollisuuksiaan franchise-antajana.

Tutkimuksen pääkysymys

1. Millainen on ideaalityyppimäinen rationaalisen päätöksentekoprosessin kuvaus, jonka perusteella hyvinvointialan palveluyritys voi tehdä arvioita franchiseliiketoiminnan soveltuvuudesta yrityksensä kasvustrategiaksi?

Päätöksentekoprosessin runko koostuu aiemmin esitetystä rationaalisen päätöksentekoprosessin ideaalimallista. Päätöksentekoprosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään varsinainen ongelma ja toisessa vaiheessa tunnistetaan olennaiset vaihtoehdot. Tämä ongelma ja olennaiset vaihtoehdot on kuvattu jo aiemmin tutkimustehtävää määriteltäessä. Päätöksenteon ongelmaksi on siis määritelty yrityksen päätösteke ryhtyä franchiseliiketoimintaan ja vaihtoehdoiksi päätös ryhtyä, olla ryhtymättä tai esittää korjaustoimenpiteet positiivisen päätöksen saamiseksi. Päätöksenteon tavoitteena on siis selvittää yrityksen realistiset mahdollisuudet ryhtyä franchise-antajaksi.

7.1 Nelikenttä päätöksentekoprosessissa

Seuraavassa luvussa päätöksenteon arviointikategoriat liitetään jokainen erikseen SWOT-analyysin nelikenttään. Arviointikategorioita täydennetään franchiseliiketoiminnan hyvillä ja huonoilla puolilla. Nelikenttä antaa arviointikategorioiden analysointiin monipuolisen näkökulman, joka mahdollistaa hyvillä ja huonoilla puolilla täydennettyjen arviointikategorioiden tarkastelun yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmista. Myöhemmin uhkien ja heikkouksien avulla, aloittava franchise-antaja voi vielä syventää liiketoimintapäätöstään liittämällä nämä negatiiviset tekijät riskianalyysiinsä ja hyödyntämällä vahvuuksia ja mahdollisuuksia liiketoimintasuunnitelmansa laadinnassa. Nelikenttää hyödynnetään kuviossa 7. esitetyn rationaalisen päätöksentekoprosessin kohdassa 3. Nelikenttä auttaa

arvioimaan päätöksenteon eri vaihtoehtoja mahdollisimman monipuolisesti ja syvästi. Tässä aluvuussa vastataan siis toiseen tutkimuskysymykseen.

2. Miten rationaalisessa päätöksentekoprosessissa voidaan huomioida yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, joilla voi olla merkittävää vaikutusta franchiseliiketoiminnan aloituspäätökseen?

Seuraavassa taulukossa nelikentät sisältävät väittämiä, joiden perusteella aloittava franchise-antaja voi arvioida oman yrityksensä ja liiketoimintakonseptinsa soveltuvuutta franchiseliiketoimintaan. Lindroosin ja Lohiveden (2006, 217) mukaan SWOT-analyyssissä tehtävät arviointit ovat aina subjektiivisia, joten väittämällä selkiytetään nelikentän käyttöä ja ohjataan arviointia tarkoituksenmukaisemmaksi ja objektiivisemmaksi. Nelikentän avulla aloittava franchise-antaja voi verrata yrityksensä nykytilaa franchiseliiketoiminnalle asetettuihin vaatimuksiin. Nelikenttä toimii aloittavan franchise-antajan nykytila-analyyssinä suhteessa franchiseliiketoiminnan vaatimuksiin ja antaa tietoa myös liiketoimintamuotoon liittyvistä riskeistä.

Taulukko 5. Franchisingin soveltuvuusarviointi (nelikenttä)

Perusliiketoiminnan vahvuudet

<p>Sisäiset vahvuudet (Strength)</p> <p>1. Perusliiketoiminnan vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - aloittavan f-antajan talous on kunnossa - perusliiketoiminta on kannattavaa - f-antajan mallibudjetti ja tulosenusteet ovat positiiviset - f-ottajien mallibudjetit ja tulosenusteet ovat positiiviset - f-antajalla on riittävä kokemusta monistettavasta liiketoiminnasta. 	<p>Sisäiset heikkoudet (Weakness)</p> <p>1. Perusliiketoiminnan heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - aloittavan f-antajan talous on heikko - perusliiketoiminta ei ole kannattavaa - f-antajan mallibudjetti ja tulosenusteet ovat heikot - f-ottajien mallibudjetit ja tulosenusteet ovat heikot - f-antajalla ei ole kokemusta monistettavasta liiketoiminnasta.
<p>Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunity)</p> <p>1. Perusliiketoiminnan mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintakonseptilla on positiiviset markkinaodotukset - liiketoimintakonsepti tuottaa asiakkaille merkittävää lisäarvoa - liiketoimintakonseptilla on omat erityisvahvuudet suhteessa kilpailijoihin - f-antajan brändi on tunnettu ainakin paikallisesti - f-antaja tunnetaan luotettavana ja hyvämaineisen yrityksenä. 	<p>Ulkoiset uhkat (Threat)</p> <p>1. Perusliiketoiminnan uhkat</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintakonseptin markkinaodotukset ovat epävarmat - liiketoimintakonsepti ei tuota asiakkaille erityistä lisäarvoa - liiketoimintakonsepti ei eroa kilpailijoiden vastaavista f-antajan brändi ei ole tunnettu - f-antajalla on ollut epätoivottavaa julkisuutta.

Päätöksenteon motiivit

<p>Sisäiset vahvuudet (Strength) 2. Päätöksenteon motiivit</p> <ul style="list-style-type: none"> - päätöksenteko perustuu yrityksen strategiaan tavoitteisiin - halutaan selvittää tai ollaan selvillä franchisingin soveltuvuudesta omaan organisaatioon. - yritys on selvillä franchisingin soveltuvuudesta suhteessa oman yrityksen resursseihin - f-antajan tavoitteet perustuvat f-ottajien menestykselle - yrityksellä on f-antajan ja f-ottajien yhteistyötä tukeva etiikka ja arvopohja - yrityksellä on selvä omistajastrategia. Kuinka suureksi ketjua on tarkoitus kasvattaa, halutaanko ketju myydä, milloin vai ei koskaan (yksinkertaistettuna). 	<p>Sisäiset heikkoudet (Weakness) 2. Päätöksenteon motiivit</p> <ul style="list-style-type: none"> - päätöksenteko ei perustu yrityksen strategiaan tavoitteisiin, tavoitteet ovat epärealistiset - päätöksenteko perustuu kilpailijoiden matkimiseen - ei olla selvillä franchisingin soveltuvuudesta omaan organisaatioon - f-antajan tavoitteet eivät tue f-ottajien menestystä - yrityksen arvopohja ja eettinen ajattelu eivät tue f-antajan ja f-ottajien yhteistyötä - omistajastrategia puuttuu, mikä vaikeuttaa tulevaisuuden tavoitteiden asettelua.
<p>Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunity) 2. Päätöksenteon motiivit</p> <ul style="list-style-type: none"> - halutaan selvittää tai ollaan selvillä franchisingin soveltuvuudesta yrityksen toimintaympäristöön - päätöksenteko perustuu kasvutavoitteisiin (liikevaihdon kasvu, markkinaosuuden kasvu ja maantieteellinen laajentuminen). 	<p>Ulkoiset uhkat (Threat) 2. Päätöksenteon motiivit</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei olla selvillä franchisingin soveltuvuudesta yrityksen toimintaympäristöön - päätöksenteko ei perustu kasvutavoitteisiin.

Liiketoimintakonseptin monistettavuus

<p>Sisäiset vahvuudet (Strength) 3. Liiketoimintakonseptin monistettavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintakonsepti on tehokkaasti siirrettävissä ja opetettavissa f-ottajille - tärkeimmät toimintaprosessit ja vastuut voidaan kuvata käsikirjaan. 	<p>Sisäiset heikkoudet (Weakness) 3. Liiketoimintakonseptin monistettavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintakonseptin siirtäminen ja opettaminen on aikaa vievää, kallista tai jopa mahdotonta - tärkeimpiä toimintaprosesseja ja vastuita ei voi kuvata riittävän tarkasti käsikirjaan.
<p>Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunity) 3. Liiketoimintakonseptin monistettavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintakonsepti voidaan muokata selkeään ja yksinkertaiseen eli monistettavaan muotoon - liiketoimintakonsepti on menestyksellisesti toteutettavissa eri liiketoimintalueilla (tai liikepaikoissa) - liiketoimintakonseptin menestys ei perustu liikaa yrittäjän osaamiseen tai henkilöön. - liiketoimintakonseptin vahvuudet löytyvät paikallisesta läsnäolosta, hyvästä ja joustavasta palvelusta - liiketoimintakonseptin menestyminen vaatii maantieteellisesti laajaa palvelutuotantoa. 	<p>Ulkoiset uhkat (Threat) 3. Liiketoimintakonseptin monistettavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintakonsepti on liian monimutkainen tiivistettäväksi selkeään ja yksinkertaiseen eli monistettavaan muotoon - liiketoimintakonsepti menestyy vain f-antajan alkuperäisellä toimialueella - liiketoimintakonseptin menestys henkilöityy f-antajan persoonaan ja erityisosaamiseen - liiketoimintakonseptin menestyminen ei vaadi paikallista läsnäoloa - liiketoimintakonseptin menestyminen ei vaadi maantieteellisesti laajaa palvelutuotantoa.

Franchisingin soveltuvuus liiketoimintaympäristöön

<p>Sisäiset vahvuudet (Strength)</p> <p>4. Franchisingin soveltuvuus liiketoimintaympäristöön</p> <ul style="list-style-type: none"> - franchising tuo organisaatioon sisäistä tehokkuutta ja siten parantaa yrityksen kilpailukykyä. (käsitellään tarkemmin kohdassa 6.) - 	<p>Sisäiset heikkoudet (Weakness)</p> <p>4. Franchisingin soveltuvuus liiketoimintaympäristöön</p> <ul style="list-style-type: none"> - franchising ei tuo organisaatioon sisäistä tehokkuutta, eikä paranna yrityksen kilpailukykyä.
<p>Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunity)</p> <p>4. Franchisingin soveltuvuus liiketoimintaympäristöön</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintakonseptin monistettavuus (käsitelty kohdassa 3.) parantaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyä - liiketoimintakonsepti voidaan pilotoida - liiketoiminnan vahvuudet perustuvat f-antajan ja f-ottajien yhteiseen menestykseen markkinoilla - f-ottajien paikallinen palvelu parantaa yrityksen kilpailukykyä - f-ottajien toimialueiden rajaus parantaa kilpailukykyä - franchising koetaan asiakkaisissa ja sidosryhmissä positiivisesti - franchising lisää positiivista julkisuutta kuten uusien työpaikkojen ja yrittäjyyden luominen - liiketoimintaympäristössä ei ole uhkakuvia jotka vaikuttaisivat franchisingin menestymiseen negatiivisesti f-ottajien tai f-antajan näkökulmista - tarvittaessa f-antaja voi perustaa myös omia yksiköitään. Tämä ei vaikuta negatiivisesti f-ottajien toimintaan. 	<p>Ulkoiset uhkat (Threat)</p> <p>4. Franchisingin soveltuvuus liiketoimintaympäristöön</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintakonseptin monistettavuus ei paranna yrityksen kilpailukykyä - liiketoimintakonseptia ei voi pilotoida - f-antajan menestyminen ja f-ottajien menestyminen eivät tue toisiaan - f-ottajien paikallinen palvelu ei paranna yrityksen kilpailukykyä - f-ottajien toimialueiden rajaus ei paranna kilpailukykyä - franchising koetaan asiakkaisissa ja sidosryhmissä negatiivisesti - liiketoimintaympäristössä on uhkakuvia jotka vaikuttavat negatiivisesti f-antajan tai f-ottajien menestymiseen - liiketoimintakonsepti estää f-antajan omien yksiköiden perustamisen.

Franchise-antajan resurssit: talous, henkilöstö ja osaaminen

<p>Sisäiset vahvuudet (Strength)</p> <p>5. Franchise-antajan resurssit: talous, henkilöstö ja osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintapäätös perustuu huolelliseen kasvun suunnitteluun - aloittavan f-antajan talous on kunnossa - f-antajalla on riittävä käytännön kokemus monistettavasta liiketoiminnasta ja yritystoiminnasta - f-antaja tuntee franchiseliiketoiminnan periaatteet - f-antajalla on riittävä osaaminen ja henkilöstöresurssit ketjun kehittämiseen ja johtamiseen - f-antajan resurssien tulee riittää ketjun ja omien liikepaikkojen yhtäaikaiseen johtamiseen - f-antaja kykenee muutoksen johtamiseen, jossa tavallisesta yrityksestä rakennetaan franchiseketju - f-antajalla on riittävät taloudelliset resurssit ketjun kehittämiseen ja johtamiseen - f-antaja pystyy hyödyntämään f-ottajien investointeja ketjun kasvussa - f-antaja pystyy hyödyntämään f-ottajien työpanosta ketjun kasvussa - toiminnallinen tehokkuus (käsitelty kohdassa 6.) parantaa yrityksen resursseja - yhteistyön taloudelliset edut motivoivat ketjun osapuolia, f-ottajia ja f-antajaa - franchisesopimus laaditaan ammattilaisten toimesta ja se vastaa franchisejärjestelmän rakennetta ja yrityksen eritysvaatimuksia hyvin tarkasti - käsikirja on franchisesopimuksen osa - franchisesopimus antaa f-antajalle vallan ketjun johtamiseen ja toiminnan valvontaan. Osapuolten vastuut ja velvollisuudet on tarkasti määritelty. 	<p>Sisäiset heikkoudet (Weakness)</p> <p>5. Franchise-antajan resurssit: talous, henkilöstö ja osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintapäätös ei perustu huolelliseen kasvun suunnitteluun - aloittavan f-antajan talous on heikko - f-antajalla ei ole riittävää käytännön kokemusta monistettavasta liiketoiminnasta ja yritystoiminnasta - f-antaja ei tunne franchiseliiketoiminnan periaatteita - f-antajan osaaminen ja henkilöstöresurssit ovat riittämättömät ketjun kehittämiseen ja johtamiseen - f-antajan taloudelliset resurssit eivät riitä ketjun kehittämiseen ja johtamiseen - f-antajan resurssit eivät riitä huolehtimaan muutoksessa ketjun omista liikepaikoista ja henkilöstöstä - f-antaja ei pysty hyödyntämään ketjun kasvussa f-ottajien investointeja - f-antaja ei pysty hyödyntämään ketjun kasvussa f-ottajien työpanosta - toiminnallisen tehokkuuden (käsitelty kohdassa 6.) tekijät eivät oleellisesti lisää yrityksen resursseja - yhteistyön tuottamat taloudelliset hyödyt eivät motivoi ketjun osapuolia, f-ottajia ja f-antajaa - franchisesopimus laaditaan puutteellisesti, se ei vastaa franchisejärjestelmän eikä perustettavan ketjun eritysvaatimuksia. Laati-joilla ei ole vaadittavaa ammatillista taitoa ja kokemusta. - käsikirja ei ole franchisesopimuksen osa - franchisesopimuksessa ei ole selkeästi määritelty osapuolten vastuita ja velvollisuuksia.
<p>Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunity)</p> <p>5. Franchise-antajan resurssit: talous, henkilöstö ja osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - f-antajan maine, uskottavuus ja liiketoimintakonsepti houkuttelevat potentiaalisia yrittäjiä - aloittavien f-ottajien talous (henkilökoh- tainenkin) tulee olla kunnossa - f-antaja rekrytoi osaavia ja motivoituneita kasvuyrittäjiä. Rekrytointi perustuu huolelliseen profilointiin. - yhteismarkkinointi lisää markkinointi- resursseja ja ketju saa näkyvyyttä - f-antaja ja f-ottajat saavat tarvittaessa yhteiskunnan rahoitusta (Ely-keskukset, Finnvera). 	<p>Ulkoiset uhkat (Threat)</p> <p>5. Franchise-antajan resurssit: talous, henkilöstö ja osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - f-antajan maine, uskottavuus ja liiketoimintakonsepti eivät houkuttele potentiaalisia yrittäjiä - aloittavien f-ottajien talous (henkilökoh- tainenkin) ei ole kunnossa - f-antaja epäonnistuu yrittäjien rekrytoin- nissa ja motivoinnissa - franchisejärjestelmä ei tuota lisää resurs- seja yhteismarkkinointiin - f-antaja tai f-ottajat eivät saa yhteiskun- nan rahoitusta tarpeeseensa.

Toiminnallinen tehokkuus ja laatu

<p>Sisäiset vahvuudet (Strength)</p> <p>6. Toiminnallinen tehokkuus ja laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> - franchisejärjestelmä allokoii resursseja tehokkaasti eli f-antaja tukee ja mahdollistaa f-ottajien palvelutuotannon - franchisejärjestelmä sisältää synergia- ja skaalaetuja kuten yhteishankinnat tai yhteismarkkinoinnin - franchisejärjestelmän toimintaa voidaan tehostaa sähköisten tuotannonohjausjärjestelmien avulla - franchisejärjestelmän toimintaa voidaan ohjata käsikirjan prosessikuvausten avulla - f-antaja voi seurata f-ottajien toiminnan laatua ja saa siitä palautetta suoraan asiakailta - käsikirjan avulla voidaan parantaa f-ottajien itsenäistä toimintaa ja vähentää f-antajan tukipalvelujen ja valvonnan tarvetta - f-antaja voi luovuttaa paikallista päätöksentekovaltaa f-ottajille (vähentää päätöksenteko kustannuksia ja luo tehokkuutta). 	<p>Sisäiset heikkoudet (Weakness)</p> <p>6. Toiminnallinen tehokkuus ja laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintaa ei voida järjestää tehokkaasti siten, että f-antaja tukee ja mahdollistaa f-ottajien paikallisen palvelutuotannon - franchisejärjestelmään ei voida sisällyttää synergiaetuja f-antajan ja f-ottajien kesken - franchising kasvattaa organisaation byrokratiaa ja lisää toiminnan tehotomuutta - f-antajan on mahdoton seurata f-ottajien toiminnan laatua ja saada asiakaspalautetta - f-antaja ei kykene luovuttamaan paikallista päätösvaltaa riittävästi f-ottajille. (nostaa päätöksenteon kustannuksia ja heikentää toiminnan tehokkuutta).
<p>Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunity)</p> <p>6. Toiminnallinen tehokkuus ja laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> - toiminnallinen tehokkuus (resurssien allokoointi ja synergiaedut) tuovat yritykselle kilpailukykyä, mahdollistaen esimerkiksi matalammat kiinteät kustannukset, hintajohtajuuden, parantaa palvelun laatua tai lisää joustavuutta. 	<p>Ulkoiset uhkat (Threat)</p> <p>6. Toiminnallinen tehokkuus ja laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> - franchisejärjestelmän sisäinen heikkous ja byrokratia lisäävät kustannuksia, tehotomuutta ja heikentävät palvelujen laatua.

Taloudellinen kannattavuus

<p>Sisäiset vahvuudet (Strength)</p> <p>7. Taloudellinen kannattavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoiminta on taloudellisesti kannattavaa franchisejärjestelmän osapuolille - f-antajan omien yksiköiden liiketoiminta säilyy kannattavana huolimatta ketjun perustamisesta - f-ottajien toimialuejaot mahdollistavat taloudellisen kannattavuuden heille ja mahdollistaa f-antajan kasvattaa toimialueiden ja f-ottajien määrää (hyvä optimointi) - f-ottajien määrän pitää kasvaa voimakkaammin suhteessa f-antajan keskusorganisaatioon (vertaa kuvio 5.) - franchisejärjestelmässä on matalat kiinteät kustannukset (vertaa kuvio 5.) - aloittavat f-ottajat saavuttavat taloudellisen kannattavuuden suhteellisen nopeasti (vertaa kuvio 5.) - f-antajan laskuttamat yhteistyömaksut, markkinointimaksut, vaihto-omaisuus ja aloitusmaksut (ym.) ovat riittävän tuottavia f-antajalle - edellä mainittu ketjun sisäinen laskutus on tasapainoinen suhteessa f-ottajien ja f-antajan talouden kannattavuuteen ja tuotettuihin tukipalveluihin - f-antaja säilyttää taloudellisen tasapainon ketjun kasvattamisen kaikissa vaiheissa (riittävä maksuvalmius, tulorahoitus, oman tai vieraan pääomanehtoinen rahoitus). 	<p>Sisäiset heikkoudet (Weakness)</p> <p>7. Taloudellinen kannattavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoiminta ei ole franchisejärjestelmän molemmille osapuolille kannattavaa - ketjun perustaminen heikentää f-antajan omien yksiköiden kannattavuutta - f-ottajien toimialuejaot eivät mahdollista taloudellista kannattavuutta heille tai rajoittaa liikaa f-antajien mahdollisuutta kasvattaa toimialueiden ja f-ottajien määrää (huono optimointi) - f-ottajien määrän kasvaessa f-antajan tukipalvelujen määrä kasvaa suhteessa liikaa (vertaa kuvio 5.) - franchisejärjestelmässä on suuret kiinteät kustannukset (vertaa kuvio 5.) - aloittavien f-ottajien taloudellisen kannattavuuden saavuttaminen kestää pitkään (vertaa kuvio 5.) - ketjun sisäinen laskutus heikentää suhteettomasti joko f-antajan tai f-ottajien kannattavuutta - f-antaja ei pysty varmistamaan maksuvalmiuttaan ja taloudellista tasapainoaan ketjun kasvattamisen kaikissa vaiheissa.
<p>Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunity)</p> <p>7. Taloudellinen kannattavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>f-antajan hyvä taloudellinen kannattavuus:</i> - vahvistaa ketjun brändiä ja kilpailukykyä - mahdollistaa ketjun investoinnit - antaa kasvuresurssija - parantaa ketjun riskinsietokykyä - houkuttelee uusia yrittäjiä - f-ottajien taloudellinen menestyminen tukee f-antajan menestystä. 	<p>Ulkoiset uhkat (Threat)</p> <p>7. Taloudellinen kannattavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>f-ottajien heikko taloudellinen kannattavuus:</i> - synnyttää tyytymättömyyttä f-ottajissa ja heikentää sitoutumista ketjuun - heikentää f-ottajien palvelujen laatua - heikentää f-ottajien investointikykyä - heikentää f-ottajien riskinsietokykyä - heikentää ketjun brändiä - <i>f-antajan heikko taloudellinen kannattavuus:</i> - heikentää resurssija tukea f-ottajia - heikentää f-antajan investointikykyä - heikentää f-antajan riskinsietokykyä - heikentää ketjun brändiä - vaarantaa f-antajan olemassaolon ja liiketoiminnan häiriöttömän jatkuvuuden.

Edellä esitetty taulukko on tutkijan omaa synteisiä, joka perustuu aiemmin esitettyihin päätöksenteon arviointikategorioihin ja näiden pohjalla oleviin lähteisiin sekä fran-

chiseliiiketoiminnan hyvien ja huonojen puolien synteisiin ja näiden pohjalla oleviin lähteisiin. Synteesin laadinnassa tutkija on pyrkinyt objektiiviseen ajatteluun yhdistäessään arviointikategorioihin franchiseliiiketoiminnan erityspiirteitä ja muodostaessaan näistä nelikentän väittämiä. Luonnollisesti tutkijan omakohtainen kokemus franchiseliiiketoiminnasta on myös ohjannut näissä valinnoissa tutkijaa.

7.2 Riskienhallinta päätöksentekoprosessissa

Riskien tunnistaminen on tärkein osa riskienhallintaa, sillä tunnistamattomiin riskeihin ei voida systemaattisesti varautua. Tässä tutkimuksessa päätöksenteon tärkeimmäksi kriteeriksi on asetettu liiketoiminnan jatkuvuutta eniten uhkaavien riskien löytäminen ja niiden poistaminen tai hallinta. Riskienhallinta käsittää kuviossa 7. esitetyn rationaalisen päätöksentekoprosessin kohdan 4, jossa käsitellään parhaan ratkaisuvaihtoehdon valintaa.

7.2.1 Riskien tunnistaminen ja analysointi

Päätöksentekoprosessissa riskien tunnistaminen tapahtuu nelikenttien avulla. Nelikenttäänalyysin kautta löytyneet sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhkat kirjataan ylös esimerkiksi taulukon 6. osoittamalla tavalla riskilistoina. Löydetyt riskit luokitellaan suuruusjärjestykseen laskemalla niille riski-todennäköisyydet taulukossa 4. esitetyn mallin mukaisesti. Positiivinen liiketoimintapäätös edellyttää, että liiketoimintaa ei uhkaa mikään *sietämätön* riski, jota ei voida poistaa tai *kohtalaisia* ja *merkittäviä* riskejä, joita ei voida poistaa tai hallita. Kahdessa seuraavassa luvussa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen.

3. Miten rationaalisessa päätöksentekoprosessissa tunnistetaan, analysoidaan ja päätetään havaittujen liiketoimintariskien hallintatoimenpiteistä ja niiden vaikutuksista aloituspäätökseen?

Taulukko 6. Riskilista

1. franchise-antajan epärealistiset tavoitteet
2. franchise-antajan liian optimistiset resurssiarvioinnit
3. ylimitoitettut asiakaslupaukset
4. franchise-antajan tuntematon brändi
5. ylimitoitettut tukipalvelut franchise-ottajille
6. liian suuriksi nousevat yhteistyömaksut
7. franchise-ottajat toimivat liiketoimintakonseptin, sopimuksen tai käsikirjan vastaisesti
8. epäonnistuneet yrittäjärekrytoinnit
9. erimielisyydet franchisesopimuksen tulkinnoista
10. franchise-antajan heikko talous
11. franchise-antajan puutteellinen osaaminen
12. ketjun sisäinen kilpailu asiakasmarkkinoilla

Taulukon riskit on koottu aiemmin esitetyn taulukon 1. synteesin pohjalta. Riskit ovat aina tapauskohtaisia ja ne tulee arvioida yritysکوhtaisesti. Taulukossa esitetyt riskit ovat suuntaa-antavia esimerkkejä.

7.2.2 Riskienhallintatoimet

Riskien luokittelun jälkeen aloittavan franchise-antajan pitää päättää löydettyjen riskienhallintatoimenpiteistä. Näiden toimenpiteiden tulee saattaa liiketoiminnan riskitaso hallittavaksi eli sellaiseksi, että se ei sisällä yhtään sietämättömäksi arvioitua riskiä eikä merkittävää tai kohtalaista riskiä, jonka minimoimiseksi ei ole kirjattu realistista toimitasuunnitelmaa, jonka perusteella riskitaso laskee vähäiseen tai merkityksettömään. Seuraavassa taulukossa 7. esitetään esimerkinomaisesti riskienhallintatoimenpiteitä.

Taulukko 7. Riskienhallintatoimenpiteitä

1. liiketoimintapäätös perustuu huolelliseen franchisingin soveltuvuusanalyysiin
2. ensimmäinen franchise-ottajayritys toimii pilottina
3. käytetään ammattilaista franchise-ottajien profiloinnissa ja valinnassa
4. franchise-antajat eivät rahoita franchise-ottajien investointeja
5. franchise-ottajien toiminimet eivät sisällä franchise-antajan nimeen, liikemerkkiin tai brändiin viittaavia sanoja
6. franchisesopimus mahdollistaa, että franchise-antaja pystyy valvomaan franchise-ottajien asiakassopimusten solmimista, toteutunutta myyntiä suhteessa laskutettuun myyntiin
7. franchise-antajan tulisi varmistua, että franchise-ottajat eivät pysty pitämään franchise-antajaa ”pankkina” eli franchise-antajan pitäisi hallita kassavirtoja ja huolehtia, että franchise-ottajat maksavat sisäiset yhteistyömaksut ajallaan.
8. etukäteen toteutettu asiakaslaskutus parantaa koko ketjun maksuvalmiutta
9. franchise-antajan kustannusrakenne suunnitellaan koostumaan pääosin muuttuvista kustannuksista kiinteiden kustannusten sijaan
10. franchisesopimus mahdollistaa yhteistyön päättämisen sopimuksen ja käsikirjan vastaisesta toiminnasta. Sopimuksia voidaan määräaikaaisuudesta johtuen myös neuvotella uusiksi eli niitä voidaan ajanmukaistaa

Riskienhallintatoimenpiteet muodostuvat aina yrityksen liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukaisista asioista. Taulukossa esitetyt toimenpiteet ovat suuntaa-antavia esimerkkejä. Taulukon esimerkit on koottu aiemmin esitetyn taulukon 1. synteesin pohjalta.

7.3 Kotityöpalvelualan erityspiirteet päätöksenteossa

Kotityöpalvelualaa koskevaan tutkimuksen alakysymykseen vastaaminen edellyttää toimialan kontekstin kuvaamista osana päätöksentekoprosessia. Neljännessä nelikenttä-analyysitaulukossa arvioitiin franchisingin soveltuvuutta liiketoimintaympäristöön, joten kotityöpalvelujen soveltuvuus franchisetointaan voidaan arvioida tämän nelikenttä-analyysin perusteella, koska suurin osa franchiseliiiketoimintaan liittyvästä analysoinnista on yrityskohtaista tai yleisemmin palveluliiketoiminnalle yleistä arviointia. Toimialan soveltuvuusarviointia voidaan silti tehostaa erillisellä toimiala-analyysillä. Toimiala-analyysi tarkastelee asioita yleisemmällä tasolla, ja sen avulla voidaan täydentää

aiemmin esitettyä yrityskohtaisempaan arviointiin perustuvaa nelikenttäanalyysiä. Toimiala-analyysissä ei keskitystä yrityskohtaiseen arviointiin vaan objektiivisemmin liiketoimintaympäristön analysointiin. Toimiala-analyysin tietoja voidaan hyödyntää vastattaessa nelikenttäanalyysin väittämiin ja sitä voidaan hyödyntää myös itsenäisesti päätöksenteossa. Nelikenttään sijoitettaessa toimiala-analyysin tuloksia tarkastellaan franchiseliiketoiminnan näkökulmasta, jolloin se täydentää yrityskohtaisempaa franchiseliiketoiminnan soveltuvuusarviointia.

Seuraavassa taulukossa 8. esitetään toimialakohtainen SWOT-analyysi kotisiivouspalvelujen erityispiirteiden näkökulmasta. Tässä luvussa vastataan neljänteen tutkimuskysymykseen.

4. Miten franchiseliiketoiminnan soveltuvuutta kotityöpalvelualalle voidaan arvioida osana rationaalista päätöksentekoprosessia?

Taulukko 8. Franchising kotisiivouspalveluissa

<p>Sisäiset vahvuudet (Strength) 8. Toimialan erityispiirteet (kotisiivous)</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoiminnan onnistuneesta konseptoinnista on hyviä esimerkkejä, kuten Kotirinki Oy - franchisingilla saavutetaan kustannus- ja synergiaetuja, jotka auttavat vastaamaan toimialan kannattavuushaasteisiin - päteillä f-ottajilla on matala riskitaso. 	<p>Sisäiset heikkoudet (Weakness) 8. Toimialan erityispiirteet (kotisiivous)</p> <ul style="list-style-type: none"> - toimialan kannattavuus on huono - f-ottajien rekrytointi on haastavaa - f-ottajien motivaatiolla ja osaamisella on suuri merkitys liiketoiminnan onnistumiselle - henkilöstön työmotivaatio ja saatavuus on heikkoa - työntekijät rekrytoidaan entistä useammin maahanmuuttajista, vaatii monikulttuurisuuden johtamisosaamista.
<p>Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunity) 8. Toimialan erityispiirteet (kotisiivous)</p> <ul style="list-style-type: none"> - franchising mahdollistaa osallistumisen suurempia resursseja vaativiin julkisiin tarjouskilpailuihin - julkishallinto siirtyy kotisiivouksessa palvelujen tuottajasta ostajaksi - ikääntyvien osuus asiakkaissa kasvaa - perheen ja työelämän yhdistäminen vain vaikeutuu tulevaisuudessa eli erityisesti myös lapsiperheet tarvitsevat palveluja - kotitalousvähennys lisää ostoja - asiakashankinta (yksityiset) on suhteellisen helppoa - paikallinen palvelutuotanto on kilpailuetu - franchiseketjuja on vielä vähän. 	<p>Ulkoiset uhkat (Threat) 8. Toimialan erityispiirteet (kotisiivous)</p> <ul style="list-style-type: none"> - kotitalousvähennyksen poistaminen tai heikentäminen (poliittinen riski) lähes hävittäisi toimialan - julkinen ostaja ei ole pitkäjänteisesti enustettava. Tämä ei mahdollista pitkäjänteisiä investointeja julkishallinnon kautta syntyviin asiakkuuksiin. - toimialalla kilpailu lisääntyy ja vaikeutuu entisestään.

Taulukon synteesi on muodostettu kotityöpalvelualaa ja sen haasteita käsittelevien lukujen ja franchisingin soveltuvuutta kotityöpalvelualalle käsittelevien lukujen perus-

teella. Taulukko sisältää vain toimialaa koskevia asioita, ei yrityskohtaista arvioita eikä yleisemmin palveluliiketoimintaan liittyviä tekijöitä. Taulukko on esimerkinomainen ja se on rajattu vain kotisiivouspalveluihin.

Taulukon ja Pihlaisen haastattelun (17.3.2011) perusteella voidaan todeta, että kotisiivouspalvelut hyötyvät paikallisuudesta ja franchising tuottaa kotisiivoukseen synergiaetuja eli sillä saavutetaan taloudellista ja toiminnallista tehokkuutta. Kotiringin positiivinen menestys korreloi franchisingin soveltuvuudesta kotisiivouspalveluihin. Kotisiivous voidaan konseptoida ja opettaa franchise-ottajille menestyksellisesti ja hyvin onnistuneet yrittäjä-rekrytoinnit minimoivat kasvuun liittyviä riskejä. Kotitalousvähennys helpottaa asiakashankintaa, siivouspalvelujen ostaminen on yleisesti hyväksyttyä ja toimialan ennustetaan kasvavan voimakkaasti. Toisaalta toimialan kilpailutilanne kiristyy ja kotitalousvähennykseen kohdistuva poliittinen riski on tiedostettava. Toimialan vetovoimaisuus vaikuttaa motivoituneen henkilöstön hankintaan ja yrittäjärekrytointiin negatiivisesti. Julkishallinnon kasvava osuus kotisiivouspalvelujen ostajana kasvattaa markkinoita, mutta toisaalta julkishallintoa pidetään vaikeasti ennustettavana yhteistyökumppanina.

Esitetyn synteesin perusteella voidaan tehdä varovainen johtopäätös franchisingin soveltuvuudesta kotisiivoukseen, mutta franchiseliiketoimintapäätös on aina yrityskohmainen, joten toimiala-analyysin tulee täydentää hyvinvointialan palveluyrityksen nelikenttäanalyysiä ja tutkimuksessa kuvattua rationaalista päätösprosessia. Toimiala-analyysi itsessään ei tarjoa riittäviä vastauksia yrityksen liiketoiminnan ja franchisingin soveltuvuudesta toisilleen.

7.4 Toimintasuunnitelmat positiiviseen päätökseen

Rationaalisen päätöksentekoprosessin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin tutkimuksen ongelmat ja olennaiset vaihtoehdot, jotka ovat päätös ryhtyä franchiseliiketoimintaan, olla ryhtymättä tai esittää korjaustoimenpiteet positiivisen päätöksen saamiseksi. Tässä luvussa vastataan viidenteen tutkimuskysymyksen ja annetaan vastauksia jälkimmäisen päätösvaihtoehdon toteuttamiseen.

5. Miten rationaalisesta päätöksentekoprosessista saatua tietoa voidaan hyödyntää havaittujen heikkouksien korjaamiseen, jotta yritys saavuttaisi positiiviseen päätökseen vaadittavan tilan?

Tutkimuskysymyksen vastaamisessa oletuksena on, että yritys on löytänyt riskienarviointiprosessissaan vähintään kolmannen ja neljännen tason riskejä. Toimenpidesuunnitelmat perustuvat riskienhallinnan toimenpiteisiin, jotka tulee kirjata ylös, aika-

tauluttaa ja määrätä vastuuhenkilöt. Tutkimustehtävän määrittelyssä toimenpidesuunnittelun kuvaus rajattiin yleiselle tasolle, joten siihen ei tutkimuksessa paneuduta tarkemmin.

Tutkimuksen kannalta on kuitenkin oleellista, että toimenpidesuunnitelmia arvioidaan kuviossa 9. esitetyn mallin mukaisesti eli ne tulee toteuttaa järkevällä kustannus-hyötysuhteella. Tästä voidaan johtaa päätelmä, että liian suuriksi nousevat riskienhallinnan kustannukset asettavat liiketoimintapäätöksen kyseenalaiseksi. Käytännössä kaikkia negatiivisia päätöksiä ei voida riskienhallinnan toimenpiteiden kautta muuttaa liiketoimintapäätöksen kannalta myönteisiksi, jos tähän vaadittavat toimenpiteet muodostuvat yritykselle suhteettoman suuriksi, franchiseliiketoiminnasta saataviin hyötyihin nähden. Tällöin franchiseliiketoimintaan ei pidä ryhtyä. Vastaavasti, jos korjaavat toimenpiteet pysyttelevät yrityksen taloudelliseen tilaan nähden järkevällä tasolla, tulee toimenpiteisiin ryhtyä, jotta yritys saavuttaisi riittävän matalan riskitason ja voi alkaa liiketoiminnan tarkemman suunnittelun.

7.5 Franchiseliiketoiminnan suunnittelu

Rationaalisen päätöksentekoprosessin viidennessä vaiheessa valittu vaihtoehto toteutetaan. Laakson (2005, 198–200) mukaan liiketoiminta pitää kuitenkin suunnitella ennen sen aloittamista eli franchiseliiketoimintaan tulee laatia liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen lähtötilanteen, tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä luvussa vastataan kuudenteen tutkimuskysymykseen.

6. Miten rationaalisesta päätöksentekoprosessista saatua tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan suunnittelussa.

Liiketoimintasuunnitelma koostuu tavallisesti liikeidean kuvaamisesta, oman osaamisen ja resurssien arvioinnista, asiakkaiden, kilpailijoiden ja markkinoiden analysoinnista, rahoitus- ja kannattavuuslaskelmista sekä toimintasuunnitelmista. (Uusyrittyskeskukset 2011.) Laakso (2005, 204–205) on kuvannut franchiseliiketoimintasuunnitelmaa hyvin samankaltaisesti eli se sisältää tiivistettynä nykytila-analyysin, franchiseliikeidean kuvauksen, ketjustrategian, franchiseliiketoiminnan tavoitteet, toimenpidesuunnitelmat, taloudelliset ennusteet ja riskianalyysin.

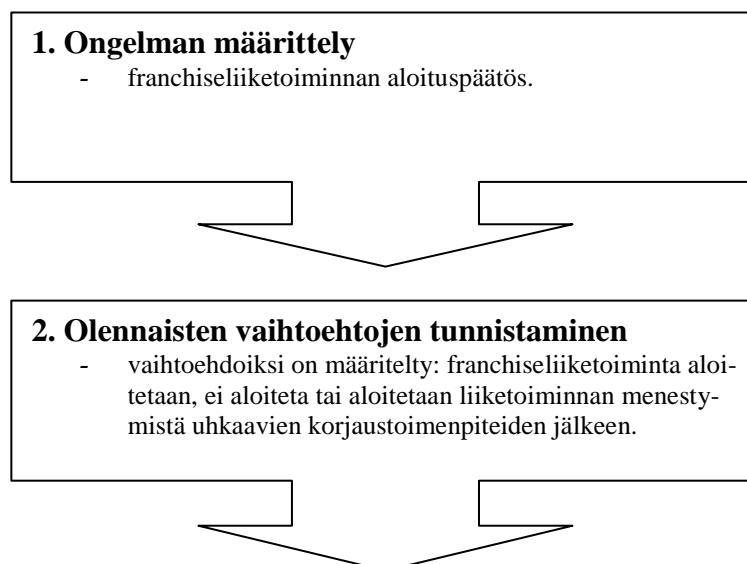
Näin ollen, liiketoimintasuunnitelman sisältövaatimukset vastaavat tässä tutkimuksessa esitetyn päätöksentekoprosessin tuottamaa tietoa. Nelikenttäanalyysin kautta yritykset kykenevät arvioimaan nykytilaansa suhteessa franchiseliiketoiminnan vaatimuksiin, voivat rakentaa liiketoimintakonseptiaan, franchisejärjestelmäänsä, laatia kasvusuunnitelmia ja saavat pohjaa tarvittavien toimintasuunnitelmien laadintaan. Nelikenttä-

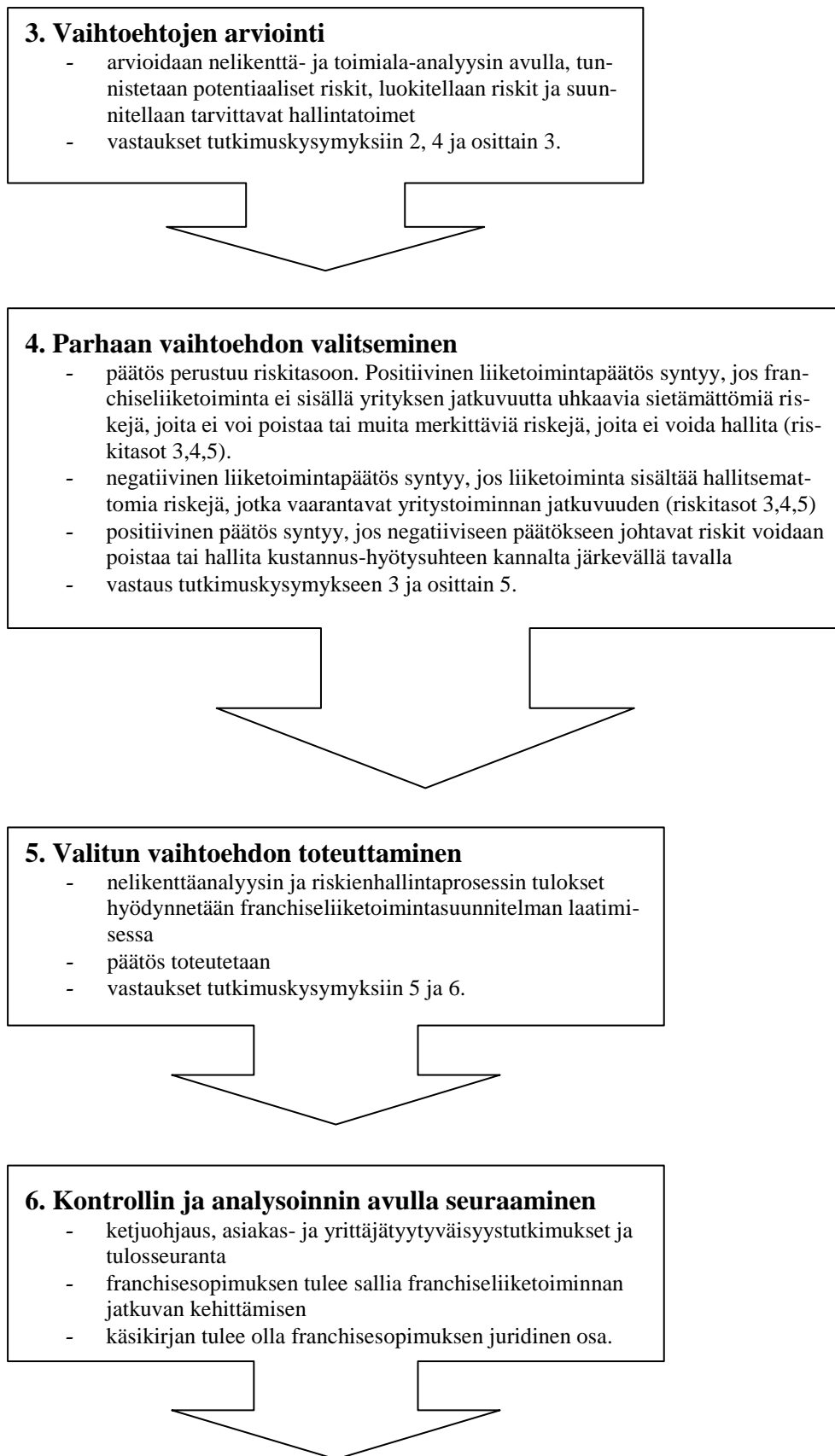
analyysin mahdollisuudet ja vahvuudet antavat pohjaa oman franchiseliiketoiminnan tavoitteiden asettamiseen, omien menestystekijöiden ja ydinosaamisen arviointiin, ja vastaavasti uhkien ja heikkouksien kautta yritykset saavat tietoa menestymistään vaarantavista tekijöistä. Riskienhallintaprosessi auttaa arvioimaan näitä uhkia ja hallitsemaan niitä mahdollisimman kustannustehokkaalla ja optimaalisella tavalla.

Nelikenttäanalyysi ja riskienhallintaprosessi tuottavat siis monipuolista tietoa yrityksen franchiseliiketoimintasuunnitelman pohjaksi. Laakson (2005, 204) mukaan franchiseliiketoimintasuunnitelma on parhaimmillaan, kun se kuvaa juuri yrityksen omaa liiketoimintaa eikä välttämättä perustu johonkin tiettyyn liiketoimintasuunnitelman mallipohjaan. Näin ollen nelikenttäanalyysin vahvuuksiin kuuluu myös sen subjektiivinen luonne, jossa yritys väittämien avulla arvioi monipuolisesti juuri oman liiketoimintakonseptinsa ja yrityksensä soveltuvuutta franchiseliiketoimintaan. Tämä auttaa potentiaalisia franchise-antajia tutustumaan erityisesti omiin mahdollisuuksiinsa ja siten parantaa aloittavien franchise-antajien menestymisen potentiaalia.

7.6 Rationaalisen päätöksentekoprosessin ideaalityyppimäinen kuvaus

Tässä luvussa esitetään tutkimuskysymyksessä tarkoitettu rationaalisen päätöksentekoprosessin ideaalityyppimäinen kuvaus. Tämä kuvaus tiivistää luvussa seitsemän esitettyjen tutkimuskysymysten vastaukset yhteen ja täyttää tutkimukselle asetetut tavoitteet.





Kuvio 10. Rationaalisen päätöksentekoprosessin ideaalityyppimäinen kuvaus

Kuviossa esitetään tiivistetysti päätöksentekoprosessi, jonka perusteella potentiaalinen franchise-antaja voi tehdä liiketoimintapäätöksen franchise-antajaksi ryhtymisestä. Kuvauksen toteuttaminen edellyttää päätöksentekoprosessin vaiheiden ymmärtämistä, jotka on selitetty tarkemmin luvun seitsemän alaluvuissa.

Kuvaus täyttää rationaaliselle ja ideaalityyppimäiselle päätöksentekoprosessille asetetut vaatimukset. Kuvaus etenee vaiheittain seuraten tutkimuksen aksiomaksi valitun rationaalisen päätöksentekoprosessin vaiheita. Tärkeimmäksi vaiheeksi nousee kolmas vaihe, jossa suoritetaan nelikenttäanalysointi. Nämä monipuoliset väittämät antavat yrittäjälle riittävää informaatiota parhaimman päätöksen toteuttamiseksi. Tällä kohtaa arvioidaan myös franchisetoinnin soveltuvuutta valitulle hyvinvointialan sektorille. Tätä arviointia voidaan täydentää myös erillisen toimiala-analyysin avulla. Riskien luokittelu tuo varsinaiseen päätöksentekoon työkaluja asettaa päätösvaihtoehdot rationaaliseen järjestykseen. Rationaalinen päätöksenteko on tavoitteellista, joten riskienhallinta auttaa yritystä positiivisen päätösvaihtoehdon toteuttamisessa eli tavoitteidensa saavuttamisessa ryhtyä franchise-antajaksi. Nelikenttäanalyysi tukee yritystä myös liiketoiminnan suunnittelussa. Vaiheessa kuusi arvioidaan tehtyjä päätöksiä ja niiden seurauksia. Vaikka tutkimuksessa ei varsinaisesti keskitytty päätöksenteon jälkeisiin asioihin, vaan itse päätöksentekoon, on prosessikuvauksessa kuvioon sijoitettu franchiseliiiketoiminnan tekijöitä, jotka edesauttavat yritystä seuraamaan tehdyn liiketoimintapäätöksen vaikutuksia ja kehittämään franchisetointaansa.

7.7 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Seuraavassa kuviossa 12. esitetään tiivistetysti tutkimuskysymykset ja vastausten pääkohdat. Kuvio tiivistää seitsemännessä luvussa esitetyt asiat.

<p>1. Millainen on ideaalityyppimäinen rationaalisen päätöksentekoprosessin kuvaus, jonka perusteella hyvinvointialan palveluyritys voi tehdä arvioita franchiseliiiketoiminnan soveltuvuudesta yrityksensä kasvustrategiaksi?</p>	<p>Vastaus tutkimuksen pääkysymykseen perustuu seuraavassa esitettyjen tutkimuskysymysten vastauksiin. Tutkimuksen pääkysymyksessä tarkoitettu ideaalityyppimäinen rationaalisen päätöksentekoprosessin kuvaus on esitetty edellisessä luvussa.</p>
<p>2. Miten rationaalisessa päätöksentekoprosessissa voidaan huomioida yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, joilla voi olla merkittävää vaikutusta franchiseliiiketoiminnan aloituspäätökseen?</p>	<p>Tässä hyödynnetään SWOT-analyysin pohjalle rakennettua nelikenttäanalyysiä.</p>

<p>3. Miten rationaalisessa päätöksentekoprosessissa tunnistetaan, analysoidaan ja päätetään havaittujen liiketoimintariskien hallintatoimenpiteistä ja niiden vaikutuksista aloituspäätökseen?</p>	<p>Tässä hyödynnetään nelikenttäanalyysin avulla saatavia tietoja franchisingin ulkoisista uhkista ja yrityksen sisäisistä heikkouksista. Havaitut uhkat analysoidaan ja luokitellaan riskeiksi, joiden perusteella johdetaan varsinainen päätös. Tutkimuksessa riskienhallintaprosessin vaiheet on kuvattu ja niiden toteuttamiseksi on esitetty soveltuvat työkalut.</p>
<p>4. Miten franchiseliketoiminnan soveltuvuutta kotityöpalvelualalle voidaan arvioida osana rationaalista päätöksentekoprosessia?</p>	<p>Tämä voidaan suorittaa osana nelikenttäanalyysiä, jota voidaan täydentää erillisellä toimiala-analyysillä jonka tulokset antavat nelikenttään sijoitettuna laajemman kuvan hyvinvointialan palveluyrityksen kontekstin soveltuvuudesta franchisetointintaan.</p>
<p>5. Miten rationaalisesta päätöksentekoprosessista saatua tietoa voidaan hyödyntää havaittujen heikkouksien korjaamiseen, jotta yritys saavuttaisi positiiviseen päätökseen vaadittavan tilan?</p>	<p>Riskienluokittelun jälkeen päätetään havaittujen ja suurimpien riskien poistamisesta tai hallintatoimenpiteistä. Periaatteena on saavuttaa riittävän matala riskitaso, jossa yrityksen liiketoiminnan jatkuvuutta ei uhkaa hallitsemattomia riskejä tasolla 3, 4 tai 5.</p>
<p>6. Miten rationaalisesta päätöksentekoprosessista saatua tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan suunnittelussa.</p>	<p>Nelikenttäanalyysin ja riskienhallintaprosessin tuloksia voidaan hyödyntää liiketoimintasuunnitelman laadinnassa.</p>

Kuvio 11. Tiivistelmä tutkimuskysymysten vastauksista

Tämä kuvio auttaa ymmärtämään tutkimuskysymysten vastausten suhdetta toisiinsa ja tutkimuksen tarkoitukseen. Vastaus tutkimuksen pääkysymykseen koostuu muiden tutkimuskysymysten vastauksista, joka lopullisesti sisältää tutkimuksessa tavoitellun rationaalisen ja ideaalityyppimäisen kuvauksen hyvinvointialan palveluyrityksen päätöksentekoprosessista. Kuvio auttaa myös hahmottamaan tämän prosessikuvauksen syntyä ja sen sisältöä.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen taustalla ovat käytännölliset ja tutkimukselliset tarpeet. Käytännöllisellä tasolla tutkimuksen tarkoituksena on tukea suomalaisen franchiseyrittäjyyden kasvua ja potentiaalisia franchise-antajia liiketoimintapäätöksissään. Hyvinvointipalveluliiketoiminta on vahvasti kasvava toimiala, joten tutkimuksessa käsitellään myös toimialakohtaista franchisinganalyysiä ja franchisetoinnin soveltuvuutta kotityöpalvelualalle. Toisaalta, tutkimuksen tavoitteena on täyttää franchisingiin liittyvää teoreettisen tutkimuksen aukkoa tuottamalla positivistiseen tieteenideaaliin ja tekniseen tiedonintressiin perustuva ideaalityyppimäinen kuvaus franchiseliiketoimintapäätökseen liittyvästä rationaalisesta päätöksentekoprosessista.

8.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa saatiin tyydyttävät vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tuotti välineellisen työkalun eli ideaalityyppimäisen rationaalisen päätöksentekoprosessin kuvauksen ja nelikenttäanalyysit, joiden väittämien avulla potentiaalinen franchise-antaja voi arvioida oman yrityksensä ja liiketoimintakonseptinsa soveltuvuutta franchisetointaan hyvin monipuolisesti. Tämä tukee rationaalisen päätöksenteon periaatteita, jotka perustuvat vaihtoehtojen monipuoliseen arviointiin. Prosessikuvauksen riskiluokittelu ohjaa päätöksentekijää numeerisesti eli varsin rationaalisesti punnitsemaan vallitsevia päätösvaihtoehtoja, tukee itse päätöksenteossa ja auttaa myös hallitsemaan liiketoiminnan jatkuvuutta uhkaavia riskejä. Monipuolinen nelikenttäanalyysi ja riskienhallinta tukevat yrittäjää myös liiketoiminnan jatkosuunnittelussa eli liiketoimintasuunnitelman laadinnassa ja realististen tavoitteiden asettamisessa. Tutkimuksessa saavutettiin myös teoreettista implikaatiota, sillä tutkimus tuotti uutta tietoa päätöksenteon tueksi ja siten täydentää suhteellisen vähäistä suomalaista franchisingtutkimusta.

Päätöksentekoprosessin kuvaus on ideaalityyppimäisyytensä vuoksi mahdollisesti yleistettävissä franchiseliiketoimintapäätöstä tekevien yritysten päätöksentekoprosessin ohjaustyökaluksi. Tämä johtopäätös vaatii tuekseen kuitenkin vielä lisätutkimusta. Franchiseliiketoiminnan tarkastelu rajautui tutkimuksessa palveluliiketoimintaan, joten nelikenttäanalyysin väittämät ja arviointikategoriat pätevät parhaiten palveluliiketoiminnassa. Toimialakohtainen tarkastelu kuvastaa yrityskohtaisen nelikenttäanalyysin täydentämistä toimiala-analyysin avulla. Kotityöpalvelujen toimiala-analyysi on lähinnä esimerkinomainen, jota ei voi yleistää, mutta se konkretisoi päätöksentekoprosessiin liittyviä asioita havainnollisempaan muotoon. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että franchiseliiketoiminnan analysointi tulee aina suorittaa yrityskohtaisella tasolla, mutta toimiala-analyysin perusteella franchiseliiketoiminta on potentiaalinen

kasvustrategia kotityöpalveluyrityksille. Tutkimuksessa päätöksenteon kriteerit perustuivat pääosin riskien arviointiin ja niiden hallintaan. Tutkimuksessa todettiin, että päätöksenteon tulisi perustua myös yrityksen tavoitteille, joten tutkimuksessa tuotettua päätöksentekomallia voidaan kritisoida päätöksentekokriteerien liiallisesta riskipainotteisuudesta suhteessa tavoitteisiin. Rationaalista päätöksentekoprosessin kuvausta voidaan soveltaa laajemminkin yritystoimintaan liittyvässä päätöksentekossa. Tällöin nelikenttä-analyyysien väittämät tulisi muodostaa liiketoiminnan luonteen mukaisesti, mutta itse prosessikuvausta voidaan hyödyntää laaja-alaisemmin. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimus antaa suomalaiselle yrittäjyydelle työkaluja yritystoimintaan liittyvään päätöksentekoon, erityisesti franchise-antajan liiketoimintapäätöksen näkökulmasta ja tukee välillisesti suomalaista franchiseliiketoimintaa ja kasvuyrittäjyyttä.

Teoreettiselle tutkimukselle on asetettu vahva objektiivisuuden vaatimus, jonka kulminaatiopisteitä ovat aineiston valikointi, argumentointi ja teorian kerrostumien ylittäminen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kahdesta erillisestä osasta eli päätöksentekoon liittyvistä aksioomista ja franchiseliiketoimintaa selittävistä taloustieteen teorioista, jotka myös valittiin tutkimuksen aksioomiksi. Päätöksentekoprosessin nelikenttä-analyyysin arviointikategoriat ohjaavat rationaalisen päätöksentekoprosessin tärkeintä vaihetta eli vaihtoehtojen arviointia. Arviointikategorioiden ja taloustieteen teorioiden yhtäläisyydet tukevat tutkijan valintojen objektiivisuutta ja tukevat nelikenttä-analyyysin luotettavuutta. Aksioomista transaktiokustannusteoria ja resurssiteoria korostuvat päätöksenteossa toiminnallisena ja taloudellisena tehokkuutena sekä resurssien arvioinnissa. Aganttiteoria tukee liiketoimintakonseptin monistettavuutta ja franchisejärjestelmän osapuolten yhteistyön merkitystä, omistusoikeusteoria ja resurssiriippuvuusteoria peilaavat päätöksenteon motiiveja. Näin ollen voidaan todeta, että teoreettiselle tutkimukselle tärkeä teoreettinen kontribuutio toteutuu franchisingin soveltuvuusarvioinnin osalta. Tutkimuksen tulokset perustuvat yhtäläillä tutkimukseen valittujen aksioomien pohjalle. Rationaalinen päätöksentekoprosessi toimii tutkimuksen tulosten ohjenuorana, jonka vaiheita täydennetään riskiteorioilla ja SWOT-analyyysillä, jota on täydennetty aiemmin kuvatuilla arviointikategorioilla. Näin ollen tutkimuksen teoreettinen tausta tukee vahvasti tutkijan argumentaatiota ja tutkimuksen tuloksia. Tutkimus täyttää tältä osin teoreettiselle tutkimukselle asetetut vaatimukset ja vaatimuksen teorian kerrostumien ylittämistä. Taloustieteen aksioomien valinta perustui lähdemateriaaleista esiinnousseisiin tekijöihin, mutta päätöksenteon teoreettinen tausta on lähtökohtaisesti tutkijan subjektiivisen valinnan tulosta. Näin ollen tutkimuksen päätöksenteon teoreettiseen taustaan eli aksioomin voidaan liittää subjektiivisuuden varaus. Tutkimus voidaan nähdä myös valittujen teorioiden koetteluna siitä, kuinka hyvin nämä soveltuvat franchiseliiketoiminnan soveltuvuusarviointiin ja tutkimuksen kontekstissa

esitettyyn päätöksentekoon. Tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta teorioiden varsin hyvä soveltuvuus tarkoitukseensa.

Teemahaastattelujen avulla tuettiin tutkijan argumentaation ja aineiston valikointiin liittyvää objektiivisuutta. Tutkimuksessa on vahvoja etnografisia piirteitä. Suomalaisessa toimintaympäristössä tuotettua, franchisingiin liittyvää lähdeaineistoa on vähän ja tekijöitä on varsin rajatusti. Tuunasen haastattelulla tuettiin lähdeaineistoon liittyvän tulkinnan objektiivisuutta ja Pihlaisen haastattelun avulla tuettiin tutkimuksen taustakontekstin ja franchisingin yhdistämistä. Näistä toimista huolimatta tutkimuksen argumentaatio perustuu teoreettisessa tutkimuksessa tutkijan ajatteluun, joten tämä tulee huomioida arvioitaessa tutkimuksen subjektiivisuutta.

Nelikenttäanalyysin ja päätöksentekoprosessin maksimaalinen hyödyntäminen edellyttävät franchiseliiketoiminnan ja tarkasteltavan yrityksen ja liiketoimintaympäristön tuntemista, joka ei tarkoita pelkästään tähän tutkimukseen perehtymistä. Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen edellyttää käyttäjältään laajempaa perehtyneisyyttä aiheeseen, jotta analysoinnissa saavutettaisiin riittävän syvällistä konstruktiota.

8.2 Aiheita jatkotutkimukselle

Tutkimus perustui positivistiselle tieteenideaalille, joka ei vastaa tutkijan ihmiskäsitystä. Tutkimuksen tuloksena tuotettu rationaalisen päätöksentekoprosessin ideaalityyppimäinen kuvaus ei anna empiiristä tietoa päätöksentekoon liittyvästä nykytodellisuudesta, miten päätökset on olemassa olevissa franchiseketjuissa tehty ja miten päätöksentekotavat korreloivat esimerkiksi franchiseketjujen menestymiseen. Tutkittavaa aihetta voisi lähestyä subjektiivisemmalla eli hermeneuttisempaan tieteenkäsitykseen perustuvalla lähestymistavalla, jolloin saataisiin uutta tietoa päätöksentekoon liittyvästä todellisuudesta ja voitaisiin kehittää tässä tutkimuksessa luotua mallia vastaamaan paremmin käytännön päätöksentekotilanteita. Päätöksentekoprosessin tärkeimmäksi vaiheeksi nousi päätösvaihtoehtojen monipuolinen arviointi, joka tutkimuksessa tehtiin nelikenttäanalyysin avulla. Tutkimuksen nelikenttäanalyysi perustui pääosin teoreettiselle aineistolle, joten päätöksenteon kriteereihin kohdistuvan empiirisen tutkimuksen avulla rikastutettaisiin päätöksenteon tärkeintä vaihetta ja siten kehitettäisiin päätöksentekoprosessin luotettavuutta ja sen antamaa ennustearvoa.

Hyvinvointiala on vahvasti kasvava toimiala, jossa julkisen sektorin rooli palvelujen ostajana kasvaa. Julkinen sektori on tulevaisuudessa entistä merkittävämpi hyvinvointialan yritysten yhteistyökumppani ja asiakas. Julkinen sektori koettiin tutkimuksessa kuitenkin vaikeasti ennustettavana yhteistyökumppanina. Hyvinvointialan franchiseliiketoiminnan kasvupotentiaalin näkökulmasta olisi perusteltua tutkia olemassa olevien hyvinvointialan yritysten, hyvinvointialan yritysverkostojen ja franchiseketjujen haas-

teita julkisissa hankinnoissa ja palvelun tuottamisessa. Tämän tiedon avulla voitaisiin ennakoida haasteita jo franchiseketjujen perustamisvaiheessa ja mahdollisesti kehittää franchisesopimusten sisältöjä ja toimintamalleja vastaamaan paremmin hyvinvointialan erityistarpeita.

Hyvinvointiala on käsitteenä laaja, joten franchiseliiketoiminnan soveltuvuutta hyvinvointialalle ei voi määritellä yksiselitteisesti. Hyvinvointialan kasvupotentiaalin vuoksi olisi olennaista tutkia franchiseliiketoiminnan soveltuvuutta erillisellä toimiala-analyysillä, jossa keskityttäisiin hyvinvointialan eri sektorien soveltuvuusarviointiin ja luotaisiin käsitys franchiseliiketoiminnan mahdollisuuksista näillä sektoreilla. Tutkimuksen tulosten perusteella voitaisiin tukea aloittavia franchise-antajia kohtaamaan paremmin juuri omaan hyvinvointialan sektoriin liittyvät haasteet ja toisaalta havaitsemaan franchiseliiketoimintaan liittyvät mahdollisuudet.

Tutkimuksessa luodun ideaalityypimäisen rationaalisen päätöksentekoprosessin empiirinen soveltuvuustutkimus olisi mielenkiintoinen, koska se auttaisi jatkossa kehittämään yritystoimintaan liittyvää päätöksentekoprosessia ja erityisesti franchiseliiketoimintapäätökseen liittyvää prosessia. Tutkimus voitaisiin suorittaa hyvinvointialan potentiaalisilla franchise-antajilla, jolloin päätöksentekoprosessin ideaalimallia voidaan kehittää hyvinvointialalle paremmin soveltuvaksi.

Lopuksi voidaan todeta, että franchising on Suomessa vielä suhteellisen nuori liiketoimintamuoto, joten kaikki franchisingiin liittyvä tutkimus on tarpeellista täyttämään franchisingiin liittyvää tutkimuksellista aukkoa ja tekemään franchisingista yleisesti tunnetumpaa ja vähentämään siihen liittyvää epätietoisuutta.

LÄHTEET

- Ahonen, Ari – Kallio, Tomi (2002) *Käsite- ja tekstitutkimuksen metodologia - perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta*. Turun kauppakorkeakoulu: Sarja keskusteluja ja raportteja 5/2002, Turku.
- Ammattinetti, Työ- ja elinkeinoministeriö. <
http://www.ammattinetti.fi/web/guest/ammattit?p_p_id=akysearchammatti_INS_TAN-CE_g0j8&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&>, haettu 21.3.2011.
- Barthélemy, Jérôme (2011) Agency and institutional influences on franchising decisions. *Journal of Business Venturing* Vol. 26, 93–103.
- Bodnar, George H. – Hopwood, William S. (2001) *Accounting Information Systems*, 8. p. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Braybrooke, David – Lindblom, Charles E (1970) *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*. Free Press, New York.
- Brännback, Malin (1996) *Strategic Decisions and Decision Support Systems*. Åbo Akademi University Press, Turku.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann, London.
- Croonen, Evelien (2010) Trust and Fairness During Strategic Change Processes in Franchise Systems. *Journal of Business Ethics* Vol. 95, Springer.
- Dawson, Sandra (1996) *Analysing Organisations*, 3p. MacMilan Press LTD, London.
- Dror, Yehezkel (1968) *Public Policymaking Reexamined*. Chandler Publishing Company, Scranton.
- Elango, B – Fried, Vance H. (1997) Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management* Vol. 35(3), 68–81.
- Eerola, Eero – Luoto, Pentti (2000) *Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Gillis, William – Castrogiovanni, Gary J. (2010) *The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative*. Springer Science, Business Media, LLC.
- Hakanen, Matti – Heinonen, Upi – Sipilä, Petri (2007) *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hallikas, Jukka – Karvonen, Iris – Lehtinen, Esko – Ojala, Mika – Pulkkinen, Urho – Tuominen, Markku – Uusi-Rauva, Erkki – Virolainen, Veli-Matti (2002) *Riskienhallinta yhteistyöverkostoissa*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki.

- Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Hatch, Mary Jo – Cunliffe, Ann L. (2006) *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Heinonen, Jarna – Kovalainen, Anne (2009) *Yrityskasvun mekanismit*. Turun kauppa-
korkeakoulu: Sarja A Tutkimusraportteja A2/2009. Uniprint, Turku.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1988) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutkija ja kirjoita*. 15. uud.
p. Tammi, Helsinki.
- Holopainen, Tuulikki – Levonen, Anna-Liisa (2003) *Yrityksen perustajan opas*. Edita,
Helsinki.
- Härkki, T. – Kauppinen, K. – Raijas, A. (2000) Kodinpalvelut: kunnallisesti, yksityises-
ti ja yhteistyössä. Suomen maaraportti. Euroopan elin- ja työolojen kehittämis-
säätö. <
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2000/107/fi/1/ef00107fi.pdf>>, haettu
21.3.2011.
- Juntto, Anneli (2008) *Asumisen muutos- ja tulevaisuus. Rakennetarkastelu. Erilaistuva
asuminen, osaprojekti 1*. Suomen ympäristö 33/2008. Ympäristöministeriö,
Helsinki.
- Juuti, Pauli (1999) *Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan
perusteet*. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Kallio, Tomi (2006) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *Liiketaloudellinen aika-
kauskirja*, Vol. 4, 510–538.
- Kallio, Tomi – Palomäki, Jari (2010) Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteissä.
Ilmestyy teoksessa Juuti, Pauli – Puusa, Anu (toim.) (2011) *Menetelmäviida-
kon raivaajat. Johtamistaidon opisto*.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä.
Liiketaloudellinen aikakauskirja, Vol. 40(3), 301–327.
- Kuusela, Hannu – Ollikainen, Reijo (2005) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampereen yliopis-
topaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Laakso, Henri (2001) *Franchising. Yrittäjyys*. Edita, Helsinki.
- Laakso, Henri (2005) *Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen*. Edita,
Helsinki.
- Laamanen, Kai (2002) *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön*.
Laatukeskus, Helsinki.
- Lindroos, Jan-Erik – Lohivesi, Kari (2006) *Onnistu strategiassa*. WS Bookwell Oy,
Juva.

- Lipiäinen, Toivo (2000) *Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituohannella*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lukka, Kari – Kasanen, Eero (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteissä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 41(4), 348–381.
- Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru (2005) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita, Helsinki.
- Mattila, Kimmo – Wathèn, Antti – Tommila, Marja – Rinkinen, Petri (1998) *Franchising-käsikirja. Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi*. Kauppakaari, Helsinki.
- Mintzberg, Henry – Raisinghani, Duru – Théorèt, Andè (1976) The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21(2), 246–275.
- Mintzberg, Henry (1980) *The nature of managerial work*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampere.
- Niilola, Kari – Valtakari, Mikko – Kuosa, Ilkka (2005) *Kysyntälähtöinen työllistäminen ja kotitalousvähennys*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö, Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (1983) *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Otava, Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava, Helsinki.
- Näsi, Juha (1980) *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä*. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11, Tampere.
- Näsi, Juha (1983) *Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto. Viitekehysten konstruointi ja historiallisparadigmaattinen analyysi*. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia 24, Tampere.
- Pfeffer, Jeffrey – Salanick, Gerald. R. (1978) *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Pearson Education, Upper Saddle River.
- Pirnes, Hannu (2002) *Verkostoylivoimaa*. Tummanvuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Plowman, Brian (1997) *Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen*. Rastor, Helsinki.
- Pk-yrityksen riskienhallinta, VTT. < <http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan>>, haettu 17.3.2011.

- Porter, E. Michael (1984) *Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Rastor, Helsinki.
- Rissanen, Tapio (2006) *Utta virtaa yritykseen*. Kustannusyhtiö Pohjantähti, Vaasa.
- Rissanen, Tapio (2007) *Kilpailu markkinoilla*. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, Vaasa.
- Simon A. Herbert (1979) Rational Decision Making in Business Organizations. *American Economic Review*. Vol 69(4), 493–513.
- Simon A. Herbert (1997) *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. The Free Press, New York.
- Stanworth, John – Stanworth, Celia – Watson, Anna – Purdy, David – Healeas, Simon (2004) Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource-Based View of Organizational Development. *International Small Business Journal*. Vol. 22, 539–559.
- Suomen Franchising-Yhdistys ry < <http://www.franchising.fi/index.php?p=13>>, haettu 23.3.2011.
- Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo (1994) *Laadullisen tutkimuksen työpajoja*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Takala, Tuomo – Lämsä, Anna-Maija (2001) Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. Vol. 3, 371–390.
- Tammi, Kirsi – Koskimies, Riitta – Sjöblom, Paula – Leino, Timo – Marjanen, Heli – Valve, Ulla-Maarit (toim.) (2009) *Tutkielmantekijän käytännön opas*. 11. uud. p. Uniprint, Turku.
- Toivola, Tuija (2006) *Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Tomperi, Soile (2001) *Kannattavuus ja kustannustenhallinta*. Edita, Helsinki.
- Tuomela, Raimo – Patoluoto, Ilkka (toim.) (1976) *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet, osa I*. Oy Gaudeamus Ab, Hämeenlinna.
- Tuunanen (2002) An ounce of prevention is pound of cure: Findings from national franchisee (Dis-) satisfaction study. *Journal Marketing Channels*. Vol. 10(2), 57–58.
- Tuunanen, Mika (2003) *Compilation of Finnish franchising statistics*. International Franchising Industrialized Markets: Northern and Western Europe. CCH Publishing Company, Chicago.
- Tuunanen, Mika (2004) Exploring the anatomy of franchising: A cross-national examination of US and Finnish franchise contract provisions. In Widsperger, Josef – Hendrikse, George – Cliquet, Gérard – Tuunanen, Mika (Eds.) *Economics and Management of Franchising Networks*. Physica-Verlag, Heidelberg, Germany, 287–311.

Tuunanen, Mika (2005) *Essays on Franchising in Finland. Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and Their Relationships*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 37. Academic dissertation. Jyväskylä University, Printing House, Jyväskylä.

Tuunanen, Mika – Hyrsky, Kimmo (2001) Entrepreneurial paradoxes in Business format franchising: An empirical survey of Finnish franchisees. *International Small Business Journal*. Vol 19(4), 47–62.

Tuunanen, Mika – Torikka, Jenni (2007) *Finnish Franchisee Discontinuance and Failure: An Empirical Study*. Paper in proceedings, extended abstracts, in 3rd International Conference on Economics and Management of Networks, Rotterdam.

Tuunanen, Mika – Torikka, Jenni (toim.) (2010) *Franchising Suomessa 2010*. Karaprint Oy.

Tuovinen, Marja (2007) *Yksityiset kotityöpalvelut ja kotitalousvähennys*. Kansantalousosasto, Valtiovarainministeriö. <
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/075_verotus/20070605Yksity/kotitalousvahennys2007.pdf>, haettu 21.3.2011.

Töttö, Pertti (1997) *Pirullinen positivismi. Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*. Jyväskylän yliopisto: JYY julkaisusarja n:o 41, Jyväskylä.

Uusyrityskeskukset <
http://uusyrityskeskukset.fi/suomi//images//perustamisopas_2011_uyk.pdf>, haettu 1.4.2011.

Verohallinnon ohje, Drno 185/32/2009, 19.8.2009 <
http://www.vero.fi/default.asp?path=5,40&article=8348&domain=VERO_MAIN#eka>, haettu 21.3.2011.

Vuorinen, Ismo (1985) *Yritysjohdon päätöksenteko ja informaatiojärjestelmät*. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A3: Työpapereita 9, Tampere.

Williamson, Oliver E. (1991) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*. Vol. (36)2, 269–296.

Haastattelut

Tuunanen, Mika, Dosentti, KTT, taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylän Yliopisto. Haastattelu 14.3.2011.

Pihlainen, Veli-Pekka, toimitusjohtaja, Kotirinki Oy. Haastattelu 17.3.2011.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelu 14.3.2011

Mika Tuunanen

Teemat:

- 1) Millaisia ovat franchiseliiketoiminnan hyvät ja huonot puolet? Tarkastelunäkökulmana on franchise-antajaksi aikovan yrityksen näkökulma, kun yritys arvioi omaa soveltuvuuttaan franchise-antajaksi.
- 2) Franchiseliiketoiminnan hyvät ja huonot puolet yleisellä tasolla kertovat pääpiirteiset syyt miksi yritykset valitsevat franchisingin liiketoimintamallikseen ja millaiset riskit tähän liiketoimintamalliin liittyvät. Päätöksentekotilanteessa yrityksen tulee kuitenkin analysoida oman liiketoimintakonseptinsa soveltuvuus franchise-toimintaan, yrityksen tulee osata arvioida riittävän monipuolisesti toimintaympäristönsä uhkat ja mahdollisuudet sekä sisäisesti yrityksensä kyvykkyys rakentaa franchiseketju ja toimia sen johtajana.
 - a) Millaisiin asioihin yrityksen tulee kiinnittää huomiota omien mahdollisuuksiensa arvioinnissa?
 - b) Mitkä ovat yleisimmät franchiseliiketoiminnan epäonnistumisen syyt?
 - c) Millaiset franchiseketjut menestyvät?

LIITE 2 Teemahaastattelu 17.3.2011

Veli-Pekka Pihlainen

Teemat:

- 1) Määritellään aluksi kotipalveluliiketoiminta lyhyesti eli mistä palvelut muodostuvat, keitä ovat tärkeimmät asiakkaat ja sidosryhmät.
- 2) Millaisia erityispiirteitä kotipalveluala luo franchiseliiketoimintaan
 - a) miten franchising liiketoimintamallina sopii kotipalveluliiketoimintaan
 - b) hyvät puolet
 - c) huonot puolet
- 3) Tulevaisuuden ennustamista
 - a) mihin suuntaan kotipalveluliiketoiminta kehittyy seuraavan viiden vuoden aikana
 - b) suurimmat tulevaisuuden haasteet franchise-antajan näkökulmasta tarkasteltuna