Pro gradu -tutkielma

Lauri Tapani 2017

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Strateginen johtaminen

Lauri Tapani

Franchise-ottajan työtyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät

Pro gradu -tutkielma 2017

Ohjaaja/ 1. tarkastaja: prof. Markku Ikävalko

2. tarkastaja: tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Tapani, Lauri
Tutkielman nimi: Franchise-ottajan työtyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät
Tiedekunta: Kauppakorkeakoulu
Pääaine: Strateginen johtaminen
Vuosi: 2017
Pro Gradu – tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto
108 sivua, 5 kuvaa, 25 taulukkoa ja 5 liitettä
Tarkastajat: Markku Ikävalko, Mika Vanhala
Hakusanat: franchising, franchise-ottajan työtyytyväisyys, tukitoiminnot, alkutuki, jatkuvat tukitoimet, franchisesopimus

Tämän Pro gradu tutkielman tarkoituksena oli tutkia franchise-ottajien työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti franchise-antajien tarjoamien tukitoimintojen ja franchisesopimuksen rajoitteiden mahdollisiin vaikutuksiin franchise-ottajan työtyytyväisyydelle. Edellä mainittujen tilannekohtaisten tekijöiden lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, onko franchise-ottajien demografisilla tekijöillä vaikutusta työtyytyväisyyteen.

Tavoitteena oli saada tietoa suomalaisten franchise-ottajien työtyytyväisyyden nykyisestä tilasta sekä selvittää keinoja, joilla työtyytyväisyyttä olisi mahdollista nostaa. Tavoitteena oli myös tutkia, löytyykö franchise-ottajien iän ja sukupuolen osalta yhteyttä työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen kohteena olivat Suomen Franchising Yhdistyksen varsinaiset jäsenyritykset, jotka toimivat joko vähittäiskauppa- tai kuluttajapalvelusektorilla. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena webropol työkalua hyödyntäen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että franchise-ottajien työtyytyväisyys on keskimäärin tyydyttävällä tai matalalla tasolla. Työtyytyväisyyteen vaikutti erityisesti franchise-antajan jatkuvat tukitoiminnot sekä franchisesopimukseen liittyvät osatekijät. Demografisten tekijöiden ja työtyytyväisyyden välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

ABSTRACT

Author: Tapani, Lauri
Title: Franchisee Job Satisfaction and Situational Factors
Faculty: School of Business and Management
Major: Strategic Management
Year: 2017
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
108 pages, 5 figures, 25 tables and 5 attachments
Examiners: Markku Ikävalko, Mika Vanhala
Keywords: franchising, franchisee job satisfaction, support, pre-opening support, ongoing support, franchise agreement

The objective of this Master's thesis was to examine franchisee job satisfaction and the factors that influence job satisfaction. The study especially focused on the potential impact of franchisor's supports mechanisms and restrictions of franchise agreement on the franchisee's job satisfaction. In addition to the aforementioned situational factors, the study examined the impact of franchisees demographic factors on job satisfaction.

The aim of this study was to get information on the current level of job satisfaction among Finnish franchisees and to find ways for franchisors to raise franchisee job satisfaction. The aim was also to investigate whether there is a connection between franchisee's age and sex with job satisfaction. The study examined actual member companies of Finnish Franchise Association which operate either in retail or consumer service sector. The research was carried out as a quantitative research and webropol tool was used for examining franchisee job satisfaction.

The results of the study revealed that the mean job satisfaction of franchisees is low to moderate. Particularly the continuous support functions and the franchise agreement had an impact on franchisee job satisfaction. There was no statistically significant connection found between demographic factors and job satisfaction.

ALKUSANAT

Opinnot yhdistettynä työntekoon on vaatinut paljon aikaa ja vaivaa. Aikaa on kulunut hieman enemmän kuin olin alun perin suunnitellut opintojani aloittaessani Lappeenrannassa. Tässä vaiheessa olen kuitenkin erittäin tyytyväinen siihen, että tämän työn palauttamisen myötä olen saamassa opintoni päätökseen.

Gradua tehdessä on tullut opittua paljon uutta. Etenkin uutta oppia on tullut kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisestä. Uskon ja toivon että tästä taidosta on hyötyä myös tulevalla työurallani.

Tämän gradun osalta haluan kiittää ohjaajiani Markkua ja Mikaa kaikista ohjeista ja neuvoista, joita olen teiltä saanut gradua tehdessäni. Kiitos kuuluu myös monille franchise-ottajille, jotka antoivat näkemyksensä omista kokemuksistaan franchise-ottajina.

Suurimmat kiitokset haluan esittää kotijoukoilleni, perheelleni ja kaikille muille läheisille, jotka ovat tehneet opintoni mahdolliseksi ja jaksaneet kannustaa minua opiskeluideni aikana.

Kirkkonummella 28.9.2017

Lauri Tapani

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO **4**
1.1 Tutkimuksen tausta 5
1.2 Tutkimuksen tavoite 9
1.3 Tutkimuksen rajaukset 11
1.4 Käsitteet 13
1.5 Tutkimuksen rakenne 14
2 FRANCHISING **17**
2.1 Franchising käsitteenä 18
2.2 Franchisejärjestelmien syntyä selittävät teoriat 19
2.2.1 Agenttiteoria 20
2.2.2 Resurssiteoria 21
2.3 Franchisingin kehitys 23
2.3.1 Franchisingin kehitys Suomessa 24
3 FRANCHISE-OTTAJAN TYÖTYYTYVÄISYYS **26**
3.1 Työtyytyväisyys käsitteenä 26
3.2 Franchise-ottajan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät 28
3.2.1 Tilannekohtaiset tekijät 30
3.2.3 Demografiset tekijät 35
3.3 Työtyytyväisyyden vaikutukset franchisejärjestelmälle 40
3.3.1 Organisaation suorituskyky 40
3.3.2 Organisaatioon sitoutuminen 41
3.3.3 Suhde franchise-ottajan ja franchise-antajan välillä 42
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS **45**
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta 46
4.2 Aineiston kerääminen ja kuvailu 47
4.3 Mittarien kehittäminen 49
4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 54
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET **57**
5.1 Aineiston kuvailu 57

5.2 Franchise-ottajien työtyytyväisyys 60
5.3. Alkutuen vaikutus 65
5.4 Jatkuvien tukitoimintojen vaikutus 69
5.5 Franchisesopimuksen vaikutus 72
5.6 Tilannekohtaisten tekijöiden regressioanalyysi 75
5.7 Demografisten tekijöiden vaikutus 79
5.7.1 Iän vaikutus työtyytyväisyyteen 79
5.7.2 Sukupuolen vaikutus työtyytyväisyyteen 81

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO 83
6.1 Franchise-ottajien työtyytyväisyyden nykytila 84
6.2 Käytännön suositukset 87
6.3 Tulosten hyödyllisyys, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset 91

LÄHDELUETTELO 94

LIITTEET

LIITE 1. Kyselyn taustakysymykset ja vastausvaihtoehdot
LIITE 2. Tutkimukseen sovellettu Minnesota Satisfaction Questionnaire
LIITE 3. Alkutukeen liittyvät kysymykset
LIITE 4. Jatkuviin tukitoimintoihin liittyvät kysymykset
LIITE 5. Sopimuksiin ja rajoitteisiin liittyvät kysymykset

KUVALUETTELO

Kuva 1. Franchisingin tasot ja niihin vaikuttavat tekijät, s. 6
Kuva 2. Tutkimuksen mittarit, käsitteet ja kysymykset, s. 9
Kuva 3. Tutkimuksen rakenne, s.15
Kuva 4. Tutkimusstrategia, s. 46
Kuva 5. Tutkimuksen perusjoukko ja tutkijan harkinnanvarainen näyte, s. 48

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Potentiaalisen franchise-ottajan kriteerit valittaessa franchise-antajaa tärkeysjärjestyksessä eri tutkimuksissa (Guilloux & al. 2004, 221), s. 19
Taulukko 2. Franchise tilastoja Suomen osalta vuodelta 2015 (SFY, 2015), s. 25

Taulukko 3. Esimerkki franchise-ottajan saamista tukitoiminnoista (muunneltu Laine, 2005, 77), s. 31
Taulukko 4. Teoriat iän vaikutuksesta työtyytyväisyyteen, s. 37
Taulukko 5. Tutkimusmenetelmien eri näkökulmia (Hirsjärvi & al. 2003, 124), s. 45
Taulukko 6. Tutkittujen mittareiden Cronbachin alfakertoimet, s. 55
Taulukko 7. Franchise-ottajien demografiset tekijät, s. 58
Taulukko 8. Franchise-ottajien perustiedot, s. 59
Taulukko 9. Franchise-ottajien työtyytyväisyystulokset, s. 61
Taulukko 10. Työtyytyväisyys toimialoittain, s. 62
Taulukko 11. Minnesota Satisfaction Questionnaire vertailuryhmät (Weiss & al. 1967, s. 113-119), s. 63
Taulukko 12. Minnesota Satisfaction Questionnairen eritellyt tulokset, s. 64
Taulukko 13. Työtyytyväisyyden ja alkutuen osa-alueiden korrelaatiot, s. 66
Taulukko 14. Tyytyväisyys alkutukeen toimialasektorin mukaan, s. 68
Taulukko 15. Työtyytyväisyyden ja jatkuvien tukitoimintojen osa-alueiden korrelaatiot, s. 70
Taulukko 16. Tyytyväisyys jatkuviin tukitoimintoihin toimialasektorin mukaan, s. 71
Taulukko 17. Työtyytyväisyyden ja franchisesopimuksen osa-alueiden korrelaatiot, s. 73
Taulukko 18. Tyytyväisyys franchisesopimukseen toimialasektorin mukaan, s. 74
Taulukko 19. Tutkittavien muuttujien tiedot, s. 76
Taulukko 20. Regressioanalyysi, s. 76
Taulukko 21. Lineaarinen regressio, s. 77
Taulukko 22. Työtyytyväisyys ikäryhmittäin, s. 79
Taulukko 23. Tyytyväisyys tilannekohtaisiin tekijöihin ikäryhmittäin, s. 80
Taulukko 24. Miesten ja naisten työtyytyväisyys, s. 81
Taulukko 25. Miesten ja naisten tyytyväisyys tilannekohtaisiin tekijöihin, s. 82

1 JOHDANTO

Yrittäjyys on pitänyt pintansa tutkijoiden taloustieteellisten tutkimusten kohteena, johtuen sen merkityksestä niin taloudelle kuin yksilöille. Yrittäjät edistävät taloutta monin eri tavoin; he luovat työpaikkoja, vaurautta ja edistävät taloutta (Parker, 2009). Suomessa monet ihmiset ovat viime vuosien taantuneen talouskehityksen ja yritysten työvoiman vähentämisen johdosta ryhtyneet yrittäjiksi. Monille tämä on tarkoittanut ryhtymistä franchiseyrittäjäksi. Nykyään Suomessa on jo noin 5000 franchise-ottajaa ja noin 250 – 300 franchisingketjua (SFY, 2015). Franchisingia on tutkittu viimeisen kahden vuosikymmenen aikana paljon ja tutkimukset ovat usein keskittyneet franchisingiin organisaation muotona. Useimmat franchisingiin liittyvät tutkimukset pohjautuvatkin usein joko agenttiteoriaan tai resurssiteoriaan (Combs et al. 2004). Tutkimuksien suunta on kuitenkin enenevissä määrin nykyään suuntautunut franchisejärjestelmien johtamiseen ja franchise-antajan ja franchise-ottajan väliseen suhteen tutkimiseen. Tämäkin tutkimus pyrkii tuottamaan tuloksia, joiden avulla voitaisiin ymmärtää franchise-ottajalle tärkeiden tukitoimintojen vaikutusta franchise-ottajan työtyytyväisyyteen ja tätä kautta parantaa franchise-antajan mahdollisuuksia allokoida resurssejaan tukitoimintojen välillä.

Työtyytyväisyys on yksi kaikkein tutkituin organisaatiokäyttäytymisen osa-alue (Spector, 1997) Useat työtyytyväisyyttä käsittelevät tutkimukset ovat osoittaneet, että itsenäiset ammatinharjoittajat olisivat tyytyväisempiä kuin palkansaajat. Kuitenkin suurin osa työtyytyväisyyttä koskevista tutkimuksista keskittyy palkattujen työntekijöiden tutkimiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mistä tekijöistä franchise-ottajan työtyytyväisyys koostuu ja millaisia vaikutuksia franchise-antajan tarjoamilla tukitoiminnoilla sekä franchiseyrityksille tyypillisillä sopimuksilla ja rajoituksilla on franchise-ottajan työtyytyväisyyteen.

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan niitä positiivisia tai miellyttäviä tuntemuksia, joita henkilön työ tai työkokemukset saavat hänessä aikaan (Locke, 1976). Tutkimuksen tavoitteena on tutkia erityisesti niitä tekijöitä, joilla franchise-antaja

voi nostaa franchise-ottajan työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn ominaisuudet, työolot, demografiset tekijät ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan tilannekohtaisia tekijöitä, koska näihin tekijöihin franchise-antajan on mahdollista vaikuttaa omilla toimillaan. Tässä tutkimuksessa tutkittuja tilannekohtaisia tekijöitä ovat esimerkiksi franchise-antajan tarjoamat tukitoiminnot, sekä franchise-antajan ja franchise-ottajan välinen franchisesopimus ja sopimukseen liittyvät rajoitteet. Tutkimuksen tavoitteena on myös tarkastella demografisten tekijöiden osalta, millainen vaikutus franchise-ottajan iällä ja sukupuolella on franchise-ottajan työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen kohteena ovat franchise-ottajat, joiden yritys toimii Suomessa liiketoimintamallifranchise periaatteella kuluttajapalveluiden tai vähittäiskaupan alalla.

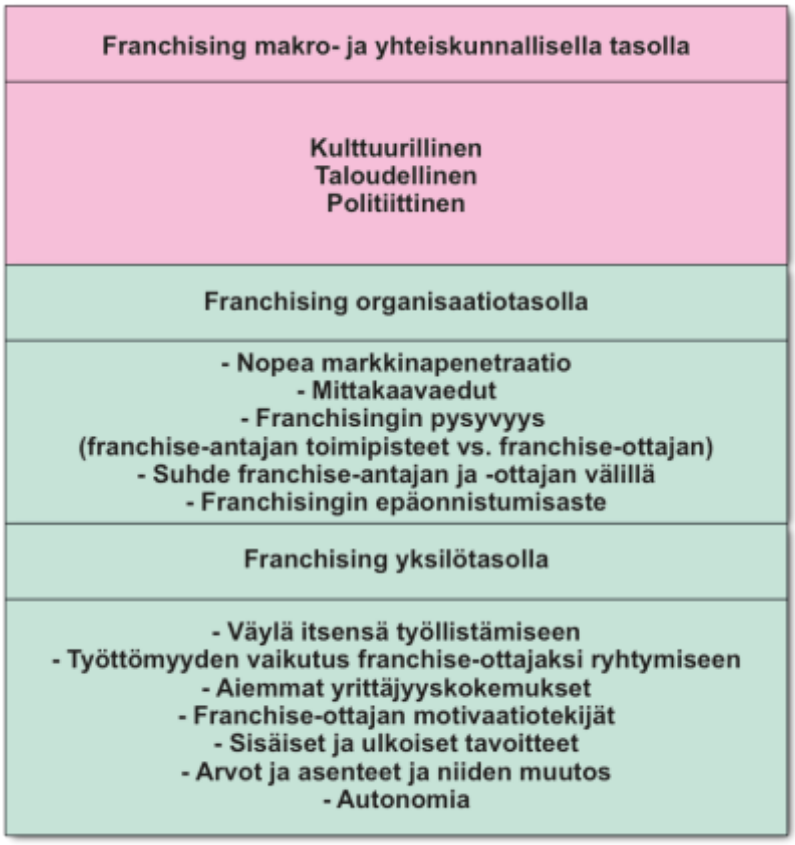
1.1 Tutkimuksen tausta

Franchisingin taloudellisen merkityksen kasvaessa tutkijat monilta alueilta ovat alkaneet kiinnostua siitä enenevissä määrin. Yrittäjyyden näkökulmasta franchising on yksilölle tie yrittäjyyteen (Shane & Hoy, 1996). Kansantaloustieteilijät ovat usein keskittyneet sopimuksien rakenteiden ymmärtämiseen ja selittämiseen (Lafontaine, 1992), kun taas strategisen johtamisen näkökulmasta franchisingin voidaan katsoa olevan tärkeä yritysten organisoitumismuoto (Combs & Ketchen, 1999). Markkinoinnin tutkijat taas kuvaavat franchisingia tärkeäksi jakelukanavaksi (Kaufmann & Rangan, 1990). Vaikka franchisingin on herättänyt monien eri alueiden tutkijoiden huomion, päähuomio tutkimuksissa on keskittynyt joko (1) agenttiteoriaan, joka keskittyy tutkimaan usein franchise-ottajien motivaatiotekijöita tai (2) resurssiteoriaan, joka keskittyy usein franchisingiin keinona saada inhimillistä ja taloudellista pääomaa liiketoiminnan kasvattamiseen (Meek et al. 2011).

Franchise-ottajan ja franchise-antajan suhteen tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle tutkijoiden keskuudessa. Franchise-ottajan ja franchise-antajan suhteeseen vaikuttavien tekijöiden tutkimiseen on kuitenkin alettu kiinnittää

enenevissä määrin huomiota, koska suhteen on nähty vaikuttavan moniin franchisejärjestelmien menestyksen kannalta keskeisiin tekijöihin. Sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä suhteen kehittämiseen tähtäävien toimien vaikutusta vahvojen kumppanuuksien luomiseksi on alettu tutkia entistä enemmän (Meek et al. 2011). Tämäkin tutkimus pyrkii tutkimaan franchisingia erityisesti tästä näkökulmasta ja tuomaan uutta tietoutta erityisesti suomalaisten franchise-ottajien työtyytyväisyydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Franchisingia voidaan tutkia kolmen eri tason avulla: makro-, organisaatio- sekä yksilötasolla. Jako näihin kolmeen kategoriaan ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kategoriat olisivat toisensa poissulkevia. Usein tasot ovat luonnollisesti keskenään vaikutuksissa toisiinsa (Stanworth & Curran, 1999). Alla esitetyssä kuvassa 1 on esitelty franchisingin tasot ja niiden tyypilliset tutkimuskohteet.



Kuva 1. Franchisingin tasot ja niihin vaikuttavat tekijät (Stanworth & Curran, 1999, 339).

Makro- ja yhteiskunnallisella tasolla franchising tutkimus on yleensä kohdistunut kulttuurillisiin, taloudellisiin ja poliittisiin näkökulmiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä franchisingiin organisaatio- ja yksilötasolla (merkattu kuvaan 1 vihreällä). Organisaatiotasolla tutkimuksessa tarkastellaan lähinnä franchise-antajan ja franchise-ottajan välistä suhdetta. Yksilötasolla tutkimus keskittyy franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen.

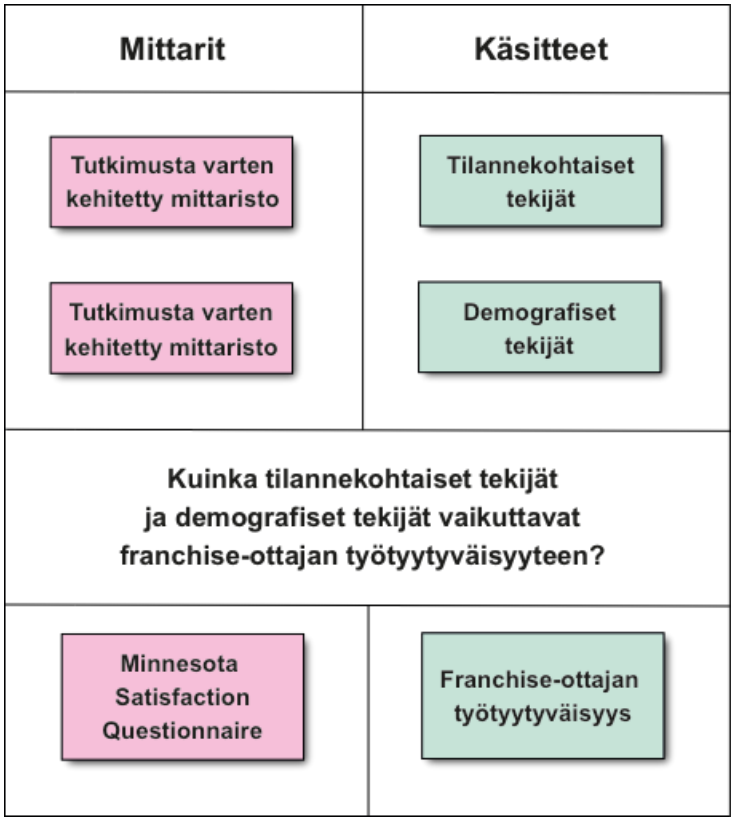
Työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon, mutta tutkimukset ovat suurimmaksi osaksi keskittyneet palkattujen työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Yhdysvalloissa tosin franchise-ottajien työtyytyväisyyttä on tutkittu 1970-luvulta alkaen. Nämä tutkimukset ovat osoittaneet, että työtyytyväisyydellä on merkittävä rooli franchise-ottajien menettelytavoille ja työtyytyväisyyden on nähty lisäävän franchise-ottajan tuottavuutta ja sitoutumista franchisejärjestelmään. (Tuunanen, 2005). Franchisingin ollessa kovassa kasvussa niin maailmalla kuin Suomessa, on hyödyllistä tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat franchise-ottajan työtyytyväisyyteen, jolla tarkoitetaan työntekijän asennoitumista työhön tai työn osa-alueisiin (Spector, 1997).

Viime aikaiset työtyytyväisyystutkimukset ovat keskittyneet lähinnä tutkimaan tutkittavien henkilökohtaisia ominaisuuksia tutkittaessa työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä (Hickson & Oshagbemi, 1999). Nämä tutkimukset keskittyvät usein franchise-ottajien luoteenpiirteiden tutkimiseen ja pyrkivät löytämään sellaisia luonteenpiirteitä, jotka ovat menestyvälle franchise-ottajille ominaisia. Henkilökohtaisia ominaisuuksia tutkivat tutkimukset keskittyvät usein myös työntekijän ja työtehtävien yhteensopivuuden tutkimiseen (person-job fit) (Spector, 1997). Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on enemmänkin tekijät, joilla franchise-antaja voi nostaa franchise-ottajan työtyytyväisyyttä – näitä tekijöitä kutsutaan tässä tutkimuksessa tilannekohtaisiksi tekijöiksi. Tilannekohtaisten tekijöiden osalta tässä tutkimuksessa keskitytään franchise-ottajan liiketoimintaan vaikuttaviin sopimuksiin ja rajoitteisiin sekä franchisejärjestelmän tukitoimintoihin, joihin kumpaankin franchise-antajan on mahdollista vaikuttaa.

Toisin kuin itsenäisillä yrittäjillä franchise-ottajilla on liiketoiminnassa monia rajoitteita; franchise-antaja kontrolloi liiketoimintaa, franchisesopimus vaikuttaa liiketoimintaan ja franchisejärjestelmiin liittyy erilaisia taloudellisia kustannuksia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten nämä tekijät vaikuttavat franchise-ottajan työtyytyväisyyteen. Franchise-antajan velvollisuutena on tuottaa franchise-ottajalle erilaisia tukitoimintoja, kuten esimerkiksi ketjumarkkinointia, markkinatutkimuksia sekä koulutuspalveluita työntekijöille ja johdolle (Laine, 2005). Tukitoimintojen laatu ja määrä vaihtelevat ketjuittain paljon ja myös näiden tekijöiden vaikutusta franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen on hyödyllistä tutkia.

Tutkimuksen on myös tarkoitus tutkia, millainen vaikutus franchise-ottajien demografisilla tekijöillä on franchise-ottajien työtyytyväisyyteen. Demografisten tekijöiden osalta tutkimus keskittyy selvittämään, onko franchise-ottajan iällä tai sukupuolella vaikutusta franchise-ottajan työtyytyväisyyteen.

Alla olevaan kuvaan 2 on merkitty tämän tutkimuksen pääkäsitteet, mittarit sekä tutkimuskysymykset.



Kuva 2. Tutkimuksen mittarit, käsitteet ja kysymykset.

Tilannekohtaisia tekijöitä eli sopimuksiin ja franchise-antajan alkutukeen ja jatkuviin tukitoimintoihin liittyviä tekijöitä mitataan tutkimusta varten kehitetyllä mittaristolla. Demografisten tekijöiden vaikutusta tutkitaan myös tutkimusta varten kehitetyllä mittaristolla. Franchise-ottajan työtyytyväisyyttä mitataan tässä tutkimuksessa laajasti käytetyllä Minnesota Satisfaction Questionnairella, jota on muokattu hieman, jotta se palvelisi paremmin franchise-ottajan työlle tyypillisiä ominaisuuksia.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää suomalaisten franchise-ottajien työtyytyväisyyden tämän hetkistä tasoa sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia erityisesti niitä franchise-ottajan työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joihin franchise-antajan on mahdollista vaikuttaa. Näitä tekijöitä kutsutaan tässä tutkimuksessa

tilannekohtaisiksi tekijöiksi. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa franchise-ottajien demografisten tekijöiden vaikutuksesta franchise-ottajien työtyytyväisyyteen. Franchise-ottajien työtyytyväisyyttä tutkitaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

• Millä tasolla franchise-ottajien työtyytyväisyys on?
• Miten tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat franchise-ottajan työtyytyväisyyteen?
• Millainen vaikutus demografisilla tekijöillä on franchise-ottajan työtyytyväisyyteen?

Työtyytyväisyyttä tutkitaan tutkimusta varten kehitetyllä mittarilla, joka perustuu pitkälti Minnesota Satisfaction Questionnaire mittariin. Tilannekohtaiset tekijät koostuvat tässä tutkimuksessa franchise-antajan alkutukeen ja jatkuviin tukitoimintoihin liittyvistä osa-alueista. Tilannekohtaisten tekijöiden osalta tutkitaan myös, miten franchise-antajan ja franchise-ottajan välinen franchisesopimus vaikuttaa franchise-ottajan työtyytyväisyyteen. Tilannekohtaisten tekijöiden mittarit perustuvat kirjallisuuskatsaukseen ja ovat tutkijan itse kehittämät. Demografisten tekijöiden osalta tarkastellaan, millainen vaikutus franchise-ottajan iällä ja sukupuolella on työtyytyväisyyteen.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota tietoa siitä, miten franchise-antajan tarjoamat tukitoiminnot sekä franchise-antajan ja franchise-ottajan välinen franchisesopimus ja sen aiheuttamat rajoitukset vaikuttavat franchise-ottajan työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyttä on hyödyllistä tutkia, sillä tutkimusten mukaan työtyytyväisyydellä on merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Mobleyn (1982) mukaan työtyytymättömyys korreloi työntekijöiden lähtöaikeiden kanssa positiivisesti. Työtyytyväisyyden on myös nähty joissain tapauksissa parantavan organisaatioiden sisäisiä suhteita sekä organisaatioiden suorituskykyä (Schul, 1980; Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Tutkimuksen lopussa pohditaan, miten franchise-antajan olisi mahdollista nostaa franchise-ottajien työtyytyväisyyttä vaikuttamalla tilannekohtaisiin tekijöihin.

Tästä tutkimuksesta voi olla hyötyä niin franchise-antajille kuin franchise-ottajille, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jolla voi parantaa franchise-ottajan ja franchise-antajan välistä suhdetta. Tutkimus voi tarjota myös tietoa franchise-antajille siitä, miten heidän tulisi markkinoida franchisejärjestelmäänsä potentiaalisille franchise-ottajille ja miten tilannekohtaisiin tekijöihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa franchise-ottajien työtyytyväisyyteen positiivisesti.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tämän tutkimuksen kohteena ovat kuluttajapalveluiden ja vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat, joten tutkimus ei koske koko Suomen franchisetoimialaa. Tutkimus rajataan koskemaan näitä kahta toimialaa, sillä ne ovat Suomessa toimivien franchisejärjestelmien osalta suurimmat toimialat. Tässä tutkimuksessa keskitytään tuottamaan tietoa näiden kahden toimialan franchise-ottajien osalta.

Tyypillisesti franchising jaetaan kolmeen päämuotoon: jakelutie- ja tavaramerkkifranchisingiin (product distribution ja tradename franchising) sekä liiketoimintamallifranchisingiin (business format franchising). (Tuunanen 2005; Laakso, 2005) Tämä tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan liiketoimintamallifranchisingia, johtuen siitä, että yleiseurooppalaisen käsityksen mukaan ainoastaan liiketoimintamallifranchising –muotoista toimintaa kutsutaan franchisingiksi (Kaufmann & Eroglu 1999).

Jakelutiefranchisingilla tarkoitetaan ratkaisua, jossa franchising-antaja luovuttaa oikeudenhaltijoille luvan myydä valmistamaansa tai kehittämäänsä tuotetta. Ketjun jäsenten välinen yhteistyö on vähäistä ja rajoittuu lähinnä myytävään tuotteeseen liittyvään koulutukseen, myyntiin ja jakeluun tai valmistukseen. Tavaramerkkifranchisingilla viitataan toimintamalliin, jossa oikeudenhaltija luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää luomaansa tavaramerkkiään, liiketunnusta tai toiminimeä franchise-ottajan liiketoiminnassa. Tässäkin

tapauksessa franchise-antajan ja franchise-ottajan välinen yhteistyö on hyvin vähäistä rajoittuen usein yhteiseen kattomarkkinointiin. (Laine, 2005)

Liiketoimintamallifranchisingissa yhteistyö on laaja-alaisinta, moniulotteisinta ja tiiveintä. Liiketoimintamallifranchisingilla tarkoitetaan hyödykkeiden ja palveluiden tarjoamista, jossa itsenäinen myyntihenkilö (franchise-ottaja) saa luvan markkinoida hyödykkeitä tai palveluita franchise-antajan brändillä ja käyttää franchise-antajan kehittämää liikeideaa. Tästä hyvästä franchise-ottaja maksaa etukäteen maksun ja jatkuvia rojalteja franchise-antajalle. Franchise-ottajan ja franchise-antajan välinen yhteistyö on jatkuvaa ja kattavaa mukaan lukien esimerkiksi markkinoinnin, palveluiden ja tuotteiden hankinnan ja kehitystoiminnan (Lafontaine, 1992; Combs et al. 2004). Kaufmannin ja Eroglun (1999) mukaan liiketoimintamallifranchising koostuu neljästä tekijästä: tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta, eduista, jotka viestivät laadusta, kestävyydestä ja tyylikkyydestä, ketjun tunnistettavuudesta, kuten tunnuksista, logoista sekä ohjekirjoista ja menettelytavoista eli siitä, kuinka ketjussa toimitaan.

Tärkeä ominaisuus liiketoimintamallifranchisingissa on se, että franchise-antajalla on käytännössä kaksi eri liiketoimintaa. Franchise-antaja johtaa samanaikaisesti franchiseliiketoimintaa sekä oman yrityksen hallussa olevia toimipisteitä. Keskimäärin Yhdysvalloissa franchise-ottajilla on 85 prosenttia myyntipisteistä ja loput 15 prosenttia hoitaa itse franchise-antaja (Lafontaine & Shaw, 2005). Suomen osalta vastaavat luvut olivat vuonna 2015 70 % ja 30 % (Vastamäki, 2016). Tämä tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan franchise-ottajien yrityksiä, eli ketjun ohjauksessa olevat franchiseyksiköt eivät kuulu tähän tutkimukseen.

Tilannekohtaisten tekijöiden osalta tässä tutkimuksessa keskitytään franchisingin ominaispiiteisiin kuten franchisejärjestelmän tukitoimintojen toimivuuteen, sopimusrajoituksiin sekä franchise-ottajan liiketoiminnan toimintakykyyn vaikuttaviin tekijöihin (lähinnä taloudelliset tekijät: rojaltit, franchise-ottajan tulot, markkinointimaksut). Franchise-antajan roolina on tukea ja ohjata franchise-ottajaa sekä suunnitella ja toteuttaa koko ketjua koskevia yhteisiä toimenpiteitä.

Näistä tehtävistä käytetään nimitystä franchise-antajan tukitoiminnot. Franchise-järjestelmien tukitoimintojen laajuuden välillä voi olla suuriakin eroja, mutta yleensä järjestelmistä löytyy alkutuki sekä jatkuvat tukitoiminnot. Tämä tutkimus rajataan koskemaan sekä alkutukea että jatkuvia tukitoimintoja. (Laine, 2005)

Demografisten tekijöiden osalta tutkimus keskittyy tutkimaan, löytyykö työtyytyväisyydessä eroja franchise-ottajan iän ja sukupuolen osalta. Muihin demografisiin tekijöihin, kuten koulutukseen ja työkokemukseen ei tässä tutkimuksessa keskitytä.

1.4 Käsitteet

Alla on esitelty lyhyesti tutkimuksessa käytettävät käsitteet. Terminologia on esitetty Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen ohjeiden mukaisesti ja Suomen Franchising-Yhdistys suosittelee käyttämään alla esitettävää terminologiaa franchisetoiminnasta kirjoitettaessa.

Franchise = Oikeus, jonka franchise-antaja luovuttaa franchise-ottajalle. Franchisesopimus määrittelee oikeuden ja oikeus luovutetaan franchisesopimuksen kautta. Franchisesopimuksessa määritellään liiketoimintakonseptiin, oikeuden hallintaan ja sopimussuhteeseen liittyvät asiat. Franchisella viitataan täten oikeuteen ja sopimukseen sekä itse franchisingjärjestelyyn.

Franchise-antaja = Franchise-antajalla tarkoitetaan yritystä, joka luovuttaa franchise-ottajalle oikeuden harjoittaa liiketoimintakonseptin mukaista toimintaa taloudellista vastiketta vastaan.

Franchise-ottaja = Franchise-ottajalla tarkoitetaan yritystä, joka vastaanottaa oikeuden hyödyntää franchise-antajan tarjoamaa liiketoimintakonseptia. Franchise-ottaja ei ole juridisesti eikä taloudellisesti kytköksissä franchise-antajaan ja usein franchise-ottaja on luonnollinen henkilö ja samalla yrityksen

perustaja ja johtaja. (Tuunanen, 2005) Yleensä franchise-ottajia on ketjun sisällä useita, koska sama liiketoimintakonsepti voi olla luovutettu monelle franchise-ottajalle (Laakso, 2005).

Franchisejärjestelmä = Franchisejärjestelmä on kokonaisuus, johon kuuluvat sekä franchise-antajan omistamat yksiköt sekä yrittäjävetoiset yksiköt. Franchisejärjestelmät sisältävät siis usein myös franchise-antajan omistamia yksiköitä. Silloin, kun osa yksiköistä on franchise-antajan omistamia yksiköitä, viitataan organisaatiorakenteeseen myös usein termeillä kaksoisjakelu tai rinnakkaisjakelu. (Tuunanen, 2005)

Tukitoiminnot = Tukitoiminnoilla tarkoitetaan franchise-antajan tuottamaa teknistä sekä kaupallista tukea franchise-ottajilleen. Franchise-ottajan velvollisuutena on tarjota koko yhteistyösuhteen ajan tukitoimintoja franchise-ottajille varsinkin toiminnan alkuvaiheessa. (Laakso, 2005) Tukitoiminnot voidaan jakaa alkutukeen ja jatkuviin tukitoimintoihin.

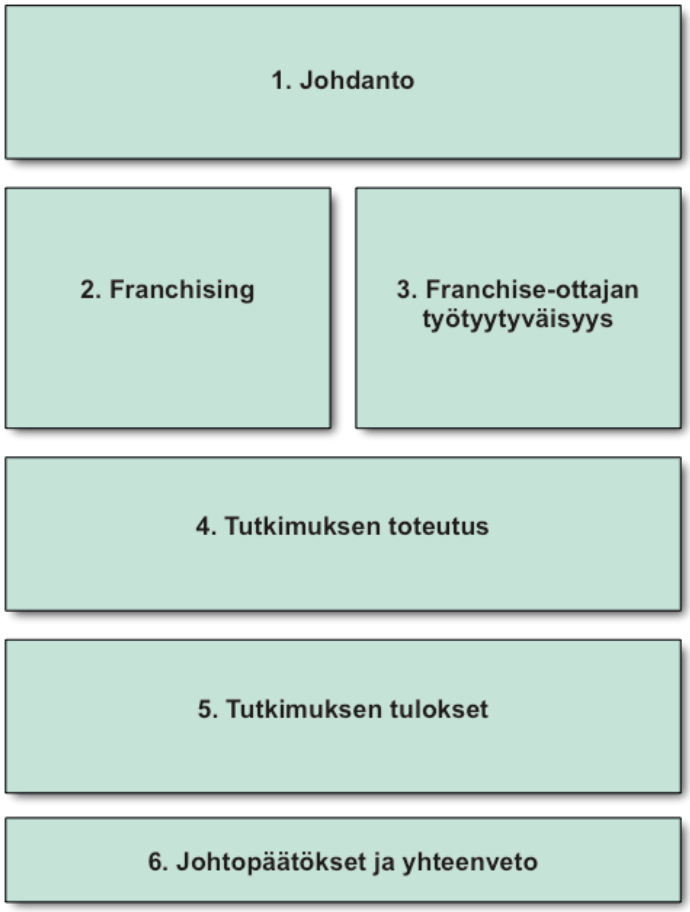
Työtyytyväisyys = Työtyytyväisyys on tunnepohjainen reagointi työtä kohtaan, joka perustuu työntekijän kokemukseen siitä, kuinka hyvin työstä saatavat asiat vastaavat hänen toiveitaan.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoriaosuuden ja kirjallisuuskatsauksen muodostavat luvut franchisingista sekä franchise-ottajan työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (luvut 2 – 3). Luvussa 2 avataan franchisingin käsitettä ja käydään läpi tutkimuksissa yleisesti käytettyjä franchisingin syntyyn liittyviä teorioita. Lisäksi tarkastellaan franchisingin kehitystä niin maailmalla kuin Suomessa. Luvussa 3 käsitellään työtyytyväisyyden käsitettä ja keskitytään erityisesti franchise-ottajien työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Tässä luvussa esitellään myös tämän tutkimuksen kannalta keskeiset franchise-ottajan työtyytyväisyyteen liittyvät tilannekohtaiset tekijät, joihin kuuluu alkutuki, jatkuvat tukitoiminnot ja

franchisesopimus. Lisäksi tarkastellaan aiempaa kirjallisuutta demografisten tekijöiden vaikutuksista franchise-ottajien työtyytyväisyyteen. Luvussa esitetään myös tutkimuksen hypoteesit, joita testataan tutkimuksessa. Kuvassa 3 on havainnollistettu tutkimuksen rakennetta. Kuvassa on esitelty tutkimuksen pääluvut.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen vuorossa on tutkimuksen empiirinen osuus. Luvussa 4 on esitelty tutkimuksessa käytettyä tutkimusmetodologiaa ja aineistoa sekä tutkimuksen toteutusta. Tässä luvussa perehdytään myös tarkemmin tutkimuksessa käytettyjen mittareiden kehittämiseen sekä tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin.



Kuva 3. Tutkimuksen rakenne.

Luvussa viisi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia; millaisella tasolla suomalaisten franchise-ottajien työtyytyväisyys on ja mitkä tekijät näyttäisivät vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Viimeisessä luvussa kuusi pohditaan tutkimustulosten mahdollisia vaikutuksia franchisejärjestelmille sekä esitellään tutkimuksen johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset sekä käytännön sovellettavuus.

2 FRANCHISING

Nykyään kuluttajat käyttävät ja ostavat usein tunnettujen yritysten tuottamia tunnettuja tuotteita ja palveluita. Syy tähän käytökseen on usein siinä, että modernissa yhteiskunnassa kuluttajien elämästä on tullut entistä hektisempää työhön osallistumisen johdosta. Tämän johdosta ihmisillä ei ole enää aikaa pohtia kulutuskäyttäytymistään ja hyvin tunnetut tuotteet ja palvelut ovat helppo ja edullinen ratkaisu kuluttajille. Tätä kautta yritysketjut ovat yleistyneet ja alkaneet menestyä etenkin länsimaissa. Ketjujen etuna on yksittäisiin yrityksiin verrattuna mittakaavaedut esimerkiksi markkinoinnissa, ostoissa ja logistiikassa. (Blair & Lafontaine, 2011)

Ketjuyritysten yllämainitut edut ovat yksi syy, minkä johdosta franchise-järjestelmät ovat yleistyneet maailmalla sekä Suomessa. Yleisimmät franchisejärjestelmien syntyä selittävät teoriat ovat agenttiteoria ja resurssiteoria, joihin keskitytään tarkemmin seuraavissa luvuissa. Ihmiset ryhtyvät franchise-ottajiksi monista syistä. Näiden joukossa on esimerkiksi todistetusti toimiva liiketoimintamalli sekä franchise-antajan tarjoama tuki alkuvaiheessa (Lundberg, 1994). Franchise-antaja tarjoaa myös usein laajalle yleisölle tunnetun liikenimen, jonka johdosta franchise-ottajalla on korkeammat mahdollisuudet onnistua liiketoiminnassa, kuin jos hän itse rupeaisi yrittäjäksi uudella liikenimellä.

Franchise-ottajat siis luottavat franchise-antajan liiketoimintamalliin, joka parantaa mahdollisuutta selviytyä markkinoilla ja joka voi lopulta johtaa menestykseen (Sen, 1993). Seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin tekijöistä, jotka ovat franchisingin suosion takana. Tarkastelun kohteena on myös franchising käsitteenä, franchisingin syntyä selittävät teoriat sekä franchisingin kehitys niin maailmalla kuin Suomessa.

2.1 Franchising käsitteenä

Franchisingilla tarkoitetaan kahden itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan välistä sopimukseen perustuvaa pitkäaikaista yhteistyötä. Franchising on siis kahden juridisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen yhteistyömalli (Laakso, 2005). Franchise-antaja luovuttaa franchise-ottajalle oikeuden hyödyntää kehittämäänsä tavaramerkkiä ja konseptia tietyllä alueella sovittua maksua vastaan suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti tarjoten franchise-ottajalle jatkuvaa tukea toiminnassa. (Tuunanen, 2005)

Franchisesopimuksessa franchise-antaja antaa franchise-ottajalle oikeuden käyttää franchise-ottajan luomaa liikenimeä ja saa tästä hyvästä franchise-ottajalta osuuden myynneistä rojalteina. Toisinsanottuna franchising voidaan nähdä aineettoman omaisuuden vuokrauksena. (Brickley & Dark, 1987) Syitä ryhtyä franchise-ottajaksi on monia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi todistetusti toimiva liiketoimintakonsepti, laajasti tunnettu brändi ja franchise-antajan tukitoimet liiketoiminnan aloituksessa sekä jatkuvat tukitoimet auttavat franchise-ottajaa minimoimaan liiketoimintaan muutoin liittyvät riskit, mikäli he eivät entuudestaan tunne alaa (Lundberg, 1994; Sen, 1993).

Franchising tarjoaa yksilölle suhteellisen helpon reitin yrittäjyyteen verrattuna moneen muunlaiseen itsensä työllistämiseen. Franchise-ottajan ei itse tarvitse kehittää ideaa liiketoiminnalle, vaan hän saa testatun liiketoimintamallin franchise-antajalta. Lisäksi franchise-antaja tarjoaa franchise-ottajalle alkukoulutusta sekä jatkuvia tukitoimintoja liiketoiminnan kehittämiseksi (Stanworth & Curran, 1999). Koulutuspalveluiden ja tukitoimintojen voidaankin nähdä olevan motivoivia tekijöitä potentiaalisille franchise-ottajille heidän harkitessaan ryhtymistä franchise-ottajiksi (Guilloux et al. 2004). Taulukkoon 1 on merkitty potentiaalisten franchise-ottajien kriteerejä franchise-antajan valintaan liittyen. Taulukkoon on merkitty viiden eri tutkimuksen perusteella ne kriteerit tärkeysjärjestyksessä, jotka vaikuttavat franchise-antajan valintaan.

Taulukko 1. Potentiaalisen franchise-ottajan kriteerit valittaessa franchise-antajaa tärkeysjärjestyksessä eri tutkimuksissa (Guilloux et al. 2004, 221).

Järjestys	Guilloux 1999	Withane 1991	Peterson & Dant 1990	Knight 1986	Hough 1985
1	**Neuvot ja tuki ennen avaamista**	Todistettu liiketoiminta-malli	**Koulutus**	Tunnettu liikenimi	**Franchise-antajan tuki**
2	Tunnettu liikenimi	Riskittömämpi	Tunnettu liikenimi	Tyytyväisyys	Vähäinen yrittäjyys-kokemus
3	Kehitys-mahdollisuudet	Goodwill	Suurempi itsenäisyys	Suurempi itsenäisyys	Tunnettu liikenimi
4	**Franchise-antajan tukitoiminnot**	**Neuvot ja tuki avattaessa**	Parempi investointi	Nopea kehitys	
5	Kannattavuus	**Jatkuva tuki**	Pienemmät kehityskulut	Todistettu liiketoiminta-malli	
6	**Markkinointi**	Nopea aloitus toiminnalle		Parempi investointi	

Kuten taulukosta 1. voi nähdä, potentiaaliset franchise-ottajat pitävät tukitoimintoja ja koulutusta tärkeinä aspekteina heidän miettiessään franchise-antajan valintaa. Taulukkoon on merkitty tuki- ja koulutuspalvelut lihavoituna tekstinä. Tuki- ja koulutuspalvelut nähtiin tärkeiksi tekijöiksi neljässä tutkimuksessa viidestä. Myös tunnettu liikenimi ja todistetusti toimiva liiketoimintamalli ovat tutkimuksissa osoittautuneet tärkeiksi kriteereiksi franchise-antajaa valittaessa.

2.2 Franchisejärjestelmien syntyä selittävät teoriat

Franchising kirjallisuudessa on käytetty pääasiassa kahta teoriaa selittämään franchisejärjestelmien syntymistä. Nämä ovat agenttiteoria ja resurssiteoria. Resurssiteoria näkee franchisingin mekanismina organisaation kasvun

edistämiseksi, jota rajoittavat taloudelliset ja organisaatioiden johtamiseen liittyvät tekijät. Agenttiteoria taas näkee franchisingin mekanismina, joka vähentää työntekijöiden valvonnan tarvetta. Nämä kaksi franchisingia selittävää teoriaa eivät ole toisensa poissulkevia.

2.2.1 Agenttiteoria

Päämies-agentti-ongelmalla tai agenttiongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa päämies palkkaa agentin toiminaan puolestaan epäsymmetrisen informaation vallitessa. Agenttien oletetaan toimivan omaa etuaan tavoitellen ja agentin ja päämiehen tavoitteiden erotessa toisistaan päämiehen täytyy resursoida voimavarojaan agentin valvomiseen, jotta agentti toimisi päämiehen toiveiden mukaisesti. Tästä syntyy päämiehelle kustannuksia ja näitä kustannuksia kutsutaan agenttikustannuksiksi. (Eisenhardt, 1989)

Ketjuyritykset voivat päättää, palkkaavatko he itse työntekijät toimipisteeseen, joille maksetaan palkkaa ja jossain tapauksissa bonuksia vai rekrytoivatko he franchise-ottajan johtamaan toimipisteen liiketoimintaa, jotka saavat toimipisteen voitot itselleen maksettuaan franchise-ottajalle franchisetoimintaan liittyvät maksut. Molemmissa tapauksissa muodostuu kuitenkin päämies-agentti-ongelma, sillä päämies (franchise-antaja) valtuuttaa toimipisteen johtajan (palkatun johtajan tai franchise-ottajan) päätösvaltaiseksi kyseisessä toimipisteessä. Palkatun johtajan ja franchise-ottajan intressit eivät kuitenkaan ole yhteneviä franchise-antajan kanssa. (Rubin, 1978)

Päämies-agentti-ongelmat jaetaan usein franchisingista puhuttaessa vertikaaliseen ja horisontaaliseen päämies-agentti-ongelmaan. Vertikaalisella agenttiongelmalla viitataan yrityksen ja ketjuyksiköiden johtajien väliseen

konfliktitilanteeseen. Päämiehelle muodostuu kustannuksia, mikäli hän valvoo agentin toimintaa. Toimipaikkoihin palkatuilla johtajille ei ole kannusteita tehdä työssään parastaan, koska he eivät ole yrityksen omistajia. Vertikaalisen agenttiteorian mukaan franchise-ottajat ovat palkattuja johtajia tehokkaampia, koska he ovat investoineet omaa rahaa franchiseyritykseensä. Franchise-ottajan yrityksen tehdessä tulosta franchise-ottaja kerää tästä hyödyn, toisin kuin palkkasuhteessa oleva yritysjohtaja tavanomaisesti. Franchise-antajan valvontakustannukset ovat täten pienemmät, koska franchise-ottajan ei tarvitse valvoa franchise-ottajien toimipisteitä niin suuressa mittakaavassa. (Fama & Jensen, 1983; Norton, 1988; Rubin, 1978).

Horisontaalinen agentti-ongelma viittaa franchise-ottajien vapaamatkustamiseen toisten franchise-ottajien kustannuksella. Kaikkien franchise-ottajien operoidessa saman liikenimen alla ja asiakkaiden olettaessa saavan samanlaista palvelua/tuotetta kaikissa saman liikenimen alla toimivissa toimipisteissä, franchise-ottajalle voi syntyä kannusteita tiputtaa tuotteen/palvelun laatua. Asiakkaiden liikkuvuus voi pahentaa horisontaalista agentti-ongelmaa. Esimerkiksi sellaisten pikaruokaravintoloiden franchise-ottajilla, joissa ei käy toistuvasti paljon samoja asiakkaita - kuten vilkkaiden valtateiden varrella - franchise-ottajalla on kannustin madaltaa tarjotun tuotteen laatua (Brickley & Dark, 1987).

2.2.2 Resurssiteoria

Resurssiteorian mukaan franchise-antajat päättävät hyödyntää franchisingia liiketoiminnan kehittämiseksi niukkojen resurssien johdosta; aloittavilta yrityksiltä voi usein puuttua tarvittava taloudellinen pääoma, inhimillinen pääoma tai tietous kohdemarkkinasta (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Kun yritykset ovat vielä alkuvaiheessa ja pieniä, niiden rahoituksen hankkiminen perinteisin keinoin on vaikeaa, kuten osakeanneilla tai tulorahoituksen turvin. Johdon kehittäminen ja

paikallisen tietämyksen kerääminen kohdemarkkinasta voi myös olla kallista ja haastavaa. Laajentuminen voi kuitenkin olla ainoa vaihtoehto yrityksen selviytymiseen sen kilpaillessa jo vakiintuneempien yritysten kanssa. Franchise-antaja voi keskittyä enemmän franchisejärjestelmän brändin kehittämiseen, markkinointiin ja se saa samalla mittakaavaetuja ostoista, kun franchise-ottajat ovat vastuussa toimipaikkojen operatiivisesta toiminnasta (Combs & Castrogiovanni, 1994).

Oxenfeldt ja Kellyn (1969) mukaan yritykset käyttävät franchisingia hyväksi silloin, kun niiden tarvitsee laajentua nopeammalla tahdilla kuin niiden olisi muutoin mahdollista, jos he käyttäisivät ainoastaan esimerkiksi yrityksen perustajien sijoittamia rahoja ja tulorahoitusta. Laajennuttuaan tarpeeksi franchisejärjestelmä ei enää tarvitse resurssiteorian mukaan lisää franchise-ottajia, vaan se voi keskittyä voittojen maksimoimiseen. Teoria olettaa myös, että koska franchise-antajan on tuottoisampaa omistaa franchiseyksiköt, kuin antaa niiden olla franchise-ottajien hallinnassa, franchise-antajat takaisinostavat tuottavimmat franchiseyksiköt takaisin itselleen. Oxenfeldt ja Kelly (1969) esittävätkin, että franchisejärjestelmien kehittyessä tiettyyn pisteeseen ne lakkaavat franchise-ottajien rekrytoinnin ja lopulta franchise-antaja omistaa kaikki franchisejärjestelmän franchiseyksiköt.

Resurssiteoria on saanut osakseen myös kritiikkiä. Osa tutkijoista on kyseenalaistanut teorian, koska heidän mukaan franchise-ottajien sijoittaman pääoma olisi kalliimpaa kuin esimerkiksi passiivisten osakesijoittajien sijoittama pääoma. Esimerkiksi Nortonin (1995) mukaan franchise-ottajat eivät voi hajauttaa niin hyvin riskiään kuin tavalliset osakesijoittajat, sillä lähes aina heidän koko sijoitettava pääoma on sijoitettuna yhteen tai muutamaan franchiseyksikköön. Tästä johtuen rationaalisesti toimivan franchise-ottajan tulisi vaatia sijoittamalleen pääomalle korkeampaa riskipreemiota kuin passiivisten osakesijoittajien.

2.3 Franchisingin kehitys

Nykyaikaisen franchisingin voidaan katsoa alkaneen 1950-luvulla Yhdysvalloissa McDonald's ja Kentucky Fried Chicken (KFC) –ketjujen syntyessä (Allen, 1998). Franchising työllistää nykyään Yhdysvalloissa noin yhdeksän miljoonaa henkilöä, kun vuonna 2011 luku oli vielä alle kahdeksan miljoonaa henkilöä (BFA, 2016; IFA, 2016). Franchising kattaa Yhdysvalloissa jo peräti puolet kaikesta vähittäiskauppamyynnistä. Yhdysvalloissa toimii arviolta noin 3 000 franchiseketjua ja toimipaikkoja on yhteensä arviolta noin 900 000. Kasvu franchising sektorilla on myös ollut nopeaa; franchisetoimipaikkojen vuosittainen suhteellinen kasvuvauhti on Yhdysvalloissa ollut keskimäärin 7 – 8 %. (Laakso, 2005)

Franchisingista on tullut yksi suosituimmista liiketoimintastrategioista monilla toimialoilla ympäri maailman. Franchisingia käytetäänkin liiketoimintastrategiana yli 80 maassa (IFA Educational Foundation, 2005). Yksi syy suosioon on se, että franchising on vaivattomampi tapa aloittaa toiminta uudessa liiketoimintaympäristössä. Franchise-ottajat tuntevat paikallisen toiminta-ympäristön ja tätä kautta toiminnan aloittaminen uudessa kohteessa muodostuu franchise-antajalle vaivattomammaksi (Welsh et al. 2006).

Eurooppaan franchising saapui Yhdysvalloista 1960-luvulla. Vuonna 2010 franchising työllisti Euroopassa jo yli kolme miljoonaa ihmistä (EFF, 2015). Euroopassa franchisingia aloitettiin hyödyntämään ensimmäiseksi Isossa-Britanniassa (Laakso, 2005). Watson et al. (2005) mukaan franchising kattaa Ison-Britannian kaikesta vähittäiskauppamyynnistä noin kolmanneksen ja Franchisingsektori työllisti Isossa-Britanniassa noin 620 000 ihmistä. Franchisingista on kehittynyt suosittu liiketoimintastrategia myös Euroopassa - esimerkiksi Saksassa franchisingin on arvioitu työllistävän noin 500 000 ihmistä ja Ranskassa noin 400 000 ihmistä (EFF, 2015).

2.3.1 Franchisingin kehitys Suomessa

Franchising tuli Suomeen 1970-luvulla kansainvälisten ketjujen mukana. Franchisemallia lähdettiin hyödyntämään ensin lähinnä vähittäiskaupan alalla. Franchisetoiminta alkoi kuitenkin yleistyä Suomessa toden teolla vasta 1980-luvun loppupuolella yleisen talouskehityksen mukana. Franchisetoiminnan ensimmäisen kasvuvaiheen voidaankin katsoa alkaneen tuolloin, jolloin myös Suomen Franchising-Yhdistys perustettiin vuonna 1988. Yhdistyksen tarkoituksena on edistää Suomessa franchiseperiaatteella toimivien yritysten toimintamahdollisuuksia, kehittää hyvää franchisingtapaa, lisätä tietoa franchisetoiminnasta, hoitaa yhteiskuntasuhteita sekä ylläpitää yhteyksiä eri maissa toimiviin franchiseyhdistyksiin. Yhdistys järjestää kokouksia ja koulutustilaisuuksia, julkaisee tiedotteita ja vuosikirjaa sekä antaa lausuntoja, neuvontaa ja opastusta. (SFY, 2015; Laakso, 2005)

Franchising on Suomessa moneen Euroopan maahan verrattuna vielä verrattain vähäistä, mutta kehitystä on viime aikoina tapahtunut kuten monessa muussakin Euroopan maassa. Tällä hetkellä Suomessa toimii noin 250 – 300 franchisingketjua, joista 35 % vähittäiskaupassa, 32 % kuluttajapalveluissa, 14 % B-to-B palveluissa ja 19 % ravintolasektorilla. Franchise-ottajien lukumäärällä mitattuna kuluttajapalveluissa työskentelee 33 %, vähittäiskaupassa 47 %, ravintola-alalla 18 % ja yrityspalveluissa 10 %. Ketjuista 75 % on kotimaisia ja 25 % ulkomaista alkuperää. (SFY, 2015; SFY, 2017)

Suomen osalta franchising tilastoja kerää Suomen Franchising-Yhdistys ry: (SFY). FranCon Franchise Consultingin vuonna 2016 yhteistyössä Suomen Franchising-Yhdistyksen ja Omameklari Oy:n tuottaman selvityksen mukaan franchising on Suomessa nopeassa kasvussa. Tutkimuksen tuloksia on esitetty alla olevassa taulukossa 2.

Taulukko 2. Franchise tilastoja Suomen osalta vuodelta 2015 (SFY, 2015).

Ketjuja	Yrittäjiä	Liikepaikkoja	Liikevaihto	Työntekijöitä
250 - 300	5 000	7 000	5 miljardia €	40 000 – 60 000

Taulukosta 2 voidaan nähdä, että vuonna 2015 franchisingsektori työllisti noin 40 000 – 60 000 henkilöä, työllistävän vaikutuksen ollessa noin 100 000 henkeä. Kasvuselvitykseen osallistuneet ketjut arvioivat tarvitsevansa 2700 uutta työtekijää vuoden 2016 loppuun mennessä. Liikevaihto sektorilla oli yhteensä noin 5 miljardia euroa. Liikevaihdon ennustettiin kasvavan 5,5 % vuonna 2017. Ketjut odottivat vuonna 2016 lähes viiden prosentin liikevaihdon kasvua ja arvioivat, että uusia toimipisteitä avataan 800 ja niihin tarvitaan 600 uutta yrittäjää. Tämä tarkoittaa, että moniyksikköyrittäjyys on Suomessa kasvussa, sillä uusia avattavia toimipisteitä tarjotaan Suomessa entistä useammin yrittäjille, jotka ovat jo franchise-ottajia. Tällä hetkellä Suomessa on kaiken kaikkiaan noin 5000 franchisingyrittäjää ja 7000 liikepaikkaa. Tutkimuksessa mukana olleista ketjuista jopa reilu viidennes (22 %) haki laajentumismahdollisuuksia ulkomaille. (SFY, 2015)

3 FRANCHISE-OTTAJAN TYÖTYYTYVÄISYYS

Franchise-antajien on todettu olevan kiinnostuneita franchise-ottajien työtyytyväisyydestä, sillä tyytyväiset franchise-ottajat ovat yhteistyökykyisempiä ja he ovat myös halukkaampia antamaan panoksensa franchisejärjestelmän menestymisen eteen. Franchise-ottajien ollessa tyytyväisiä franchise-antajan agenttikustannukset voivat myös laskea valvonnan tarpeen vähentyessä. (Jambulingam & Nevin, 1999)

Franchise-ottajan tyytyväisyydellä voidaan nähdä olevan tärkeä merkitys franchise-antajalle, sillä franchise-ottajan tyytyväisyyttä voidaan käyttää indikaattorina franchise-ottajan sitoutumiselle franchisejärjestelmään. Franchise-ottajat, jotka ovat siis tyytyväisiä franchisejärjestelmään ovat myös halukkaampia jatkamaan franchise-ottajina sopimusajan päätyttyä. Useat tutkimukset ovat myös osoittaneet työtyytyväisyyden ja organisaation suorituskyvyn olevan positiivisesti yhteydessä toisiinsa (Fisher, 2003; Judge et al. 2001).

3.1 Työtyytyväisyys käsitteenä

Työtyytyväisyys on yksi organisaatiokäyttäytymisen tutkituimmista osa-alueista (Spector, 1997). Organisaatiokäyttäytymisellä tarkoitetaan henkilöiden toimintaa, käyttäytymistä sekä työhön suhtautumista organisaatioissa. Työtyytyväisyys määritellään usein koskemaan työntekijän asenteita ja odotuksia, joita työ tai työn osa-alueet hänessä herättävät. Työasenteilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka selittävät työntekijän toimintaa organisaatioissa (Juuti, 1989). Juuti (1983) määrittelee työtyytyväisyyden koskemaan niitä tunteita ja odotuksia, joita työntekijällä on työtään kohtaan. Locken (1976) määritelmän mukaan työtyytyväisyydellä tarkoitetaan niitä positiivisia tai miellyttäviä tuntemuksia ja asenteita, joita henkilön työ tai työkokemukset saavat hänessä aikaan. Myös Cranny et al. (1992) määrittelevät työtyytyväisyyden aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen hyvin samankaltaisesti kuin Locke (1976). Heidän mukaan työtyytyväisyys on tunnepohjainen reagointi työtä kohtaan, joka perustuu

työntekijän kokemukseen siitä, kuinka hyvin työstä saatavat asiat vastaavat hänen toiveitaan. Työtyytyväisyyttä tutkittaessa puhutaan usein myös uratyytyväisyydestä, jolla tarkoitetaan työntekijän tyytyväisyyttä uraansa ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Uratyytyväisyyteen liitetään useasti työntekijän kokemus siitä, miten esimies tukee työntekijän uraa ja miten työntekijä kokee omat mahdollisuutensa uralla etenemiseen. (Lähteenmäki, 1995)

Työtyytyväisyyttä tarkastellaan usein joko mittaamalla työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön liittyviin osa-alueisiin (facet satisfaction) tai mittaamalla yleistä työtyytyväisyyttä (global satisfaction). Yleisellä työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän arviota siitä, miten tyytyväinen hän on työhönsä kokonaisuutena eli työntekijän kokemusta siitä, missä määrin hän kokee olevansa onnellinen ja tyytyväinen työssään. Tarkasteltaessa työhön liittyviin osa-alueisiin liittyvää työtyytyväisyyttä halutaan esimerkiksi selvittää työn eri osa-alueiden kehittämistarpeita. Osa-alueita tutkittaessa saadaan yleensä tarkempi kuva henkilöstön työtyytyväisyydestä, koska henkilöstön kokemukset eri osa-alueista saattavat erota paljonkin toisistaan. (Hackman & Oldham, 1975)

Herzberg et al. (1959) olivat ensimmäisiä, jotka jakoivat työtyytyväisyyden sisäiseen ja ulkoiseen työtyytyväisyyteen. Sisäisillä tekijöillä he tarkoittavat työntekijän itsensä toteuttamiseen liittyviä asioita, kuten vastuuta, itseluottamusta, mahdollisuutta kehittää työssä tarvittavia taitoja ja työn haastavuutta ja mielenkiintoisuutta. Ulkoisiin tekijöihin liittyy heidän mukaan työpaikan vakiintuneet toimintatavat, valvonta, ylenemismahdollisuudet ja palkkaukseen liittyvät asiat. Myös myöhemmät tutkimukset ovat ottaneet sisäisen ja ulkoisen työtyytyväisyyden usein huomioon työtyytyväisyystutkimuksissa (Warr et al. 1979; Rose, 1994). Kalleberg (1977) tutkimuksen mukaan sisäisellä työtyytyväisyydellä on suurin vaikutus yleiseen työtyytyväisyyteen työntekijöiden keskuudessa. Myös muiden tutkimusten mukaan tyytyväisyydellä sisäisiin tekijöihin on suurin vaikutus yleiseen työtyytyväisyyteen (Ewen et al. 1966; Decker, 1985; Parsons et al. 2003)

Useiden tutkimusten mukaan jako sisäiseen ja ulkoiseen työtyytyväisyyteen on

tärkeää ja hyödyllistä (Brough & Frame, 2004; Saari & Judge, 2004). Mikäli tutkittaisiin vain yleistä työtyytyväisyyttä, voisi luulla, että työntekijät, jotka saavat samat työtyytyväisyyspisteet ovat yhtä tyytyväisiä työhönsä. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, sillä yhdelle työntekijällä toiset tekijät voivat olla toisia tekijöitä tärkeämpiä toiselle työntekijälle (Spector, 1997). Tästä näkökulmasta katsottuna työntekijä voi olla työhönsä tyytyväinen yleisellä tasolla, mutta ei välttämättä tiettyihin ulkoisiin tai sisäisiin tekijöihin työssään. Sisäisen ja ulkoisen työtyytyväisyyden tutkimisen etuna siis on, että sen avulla voidaan saada tarkemmin selville ne tekijät, joihin työntekijä on tyytyväinen tai tyytymätön, kuten esimerkiksi palkkaan, työkavereihin, itsenäisyyteen ja esimiehiin (Spector, 1997).

Työntekijän työtyytyväisyys vaikuttaa esimerkiksi työntekijän työkykyyn ja työhaluun. Työkyvyllä tarkoitetaan yhdistelmää, joka koostuu työntekijän terveydestä, toimintakyvystä, työnhallinnasta ja osaamisesta, työhalusta ja kunnosta. Työhaluun taas vaikuttavat osaaminen, työelämän muutokset, terveys, henkilökohtainen muutosvalmius, sosiaaliturvan ehdot, työn ja vapaa-ajan arvostus, taloudellinen tilanne sekä suhtautuminen työelämän ulkopuolella oleviin henkilöihin. Työtyytyväisyystutkimukset tarkastelevat työnosa-alueista puolestaan usein esimerkiksi palkkausta, työnantajaa, työpaikan sosiaalisia suhteita, luontoisetuja ja työn luonnetta. Toisinaan tutkittavina kohteina ovat myös työpaikan etenemismahdollisuudet, työsuhteen varmuus, työolot, viestintä, organisaatiossa sovellettavat käytännöt sekä arvostuksen ja tunnustuksen saaminen. (Spector, 1997)

3.2 Franchise-ottajan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Georgen (1992) mukaan viimeisten vuosikymmenten aikana tehdyt tutkimukset ovat pääosin sitä mieltä, että työtyytyväisyys on suhteellisen pysyvä tila työntekijöille, eli toisinsanottuna työtyytyväisyys ei vaihtele paljon ajan kuluessa, ja johtuu pitkälti työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tutkittaessa työtyytyväisyyttä henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta, huomio keskittyy usein työntekijän ja työtehtävien yhteensopivuuteen (person-job fit) (Spector, 1997).

Työntekijän persoonallisuus ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen usein yhdessä. Tämän näkemyksen mukaan yksilön reagoiminen työtehtäviin riippuu hänen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja työtehtävien yhteensopivuus vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen, mutta myös organisaatioon sitoutumiseen, vastuulliseen käyttäytymiseen ja ammatilliseen terveyteen positiivisesti (Kristof 1996; Verquer et al. 2003; Xiao et al. 2014)

Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ei kuitenkaan ole ainoa tekijä, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Viimeaikaiset tutkimukset kuvaavatkin työtyytyväisyyttä usein monitahoisena käsitteenä ja kahden merkittävän tekijän - työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien (työntekijän persoonallisuuden) ja työpaikan tilannekohtaisten tekijöiden - summana (Locke, 1970; Dormann & Zapf, 2001). Tilannekohtaisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi työoloja, kuten työntekijöiden vastuuta ja työtehtävien moninaisuutta, joihin työnantaja tai tämän tutkimuksen tapauksessa franchise-antaja voi vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin juuri erityisesti tilannekohtaisten tekijöiden vaikutukseen työtyytyväisyydelle. Tarkasteltavat tilannekohtaiset tekijät ovat franchise-ottajille relevantteja tekijöitä, joita ovat esimerkiksi franchisejärjestelmän alkutuki, jatkuvat tukitoiminnot sekä franchise-ottajien työlle ominaiset sopimusrajoitteisiin liittyvät tekijät.

Kulutuskäyttäytymistä koskeva tutkimus on osoittanut, että tyytyväisyys ostokseen ja toistuva ostoskäyttäytyminen korreloivat keskenään (Antonides & Raaij, 1998; Mittal & Kamakura, 2001). Hing (1995) tutki franchisingalaa kulutuskäyttäytymistä koskevaa tutkimusta apuna käyttäen. Tutkimuksen mukaan avuliaat neuvonantajat, kattavat tiedot franchisejärjestelmästä sekä franchise-antajan alkupään koulutus ja jatkuva koulutus vaikuttavat franchise-ottajan tyytyväisyyteen positiivisesti. Tutkimuksesta selvisi myös, että franchise-ottajat, jotka ovat tyytyväisiä franchisejärjestelmään myös todennäköisemmin suosittelevat franchisejärjestelmää mahdollisille tuleville franchise-ottajille.

Franchise-ottajan henkilökohtaisten ja tilannekohtaisten tekijöiden lisäksi työtyytyväisyyteen voivat vaikuttaa demografiset tekijät. Demografisista tekijöistä tämän tutkimuksen osalta tarkastellaan franchise-ottajien iän ja sukupuolen vaikutusta franchise-ottajan työtyytyväisyyteen. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin tilannekohtaisten tekijöiden ja demografisten tekijöiden vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

3.2.1 Tilannekohtaiset tekijät

Tukitoiminnot

Tukitoiminnoilla tarkoitetaan franchise-antajan tuottamaa teknistä sekä kaupallista tukea franchise-ottajilleen. Franchise-ottajan velvollisuutena on tarjota koko yhteistyösuhteen ajan tukitoimintoja franchise-ottajille varsinkin toiminnan alkuvaiheessa. (Laakso, 2005) Tukitoiminnot voidaan jakaa alkutukeen ja jatkuviin tukitoimintoihin. Taulukkoon 3 on merkitty esimerkkejä alkuvaiheen tukitoiminnoista sekä jatkuvista tukitoiminnoista. Taulukosta voidaan nähdä, että eri tukitoiminnot voivat olla pelkästään alkuvaiheessa ajankohtaisia, mutta osa tukitoiminnoista on läsnä niin aloitusvaiheessa kuin aloituksen jälkeenkin.

Taulukko 3. Esimerkki franchise-ottajan saamista tukitoiminnoista (muunneltu Laine, 2005, 77).

	Ennen aloitusta	Aloitusvaiheessa	Aloituksen jälkeen
Tuotekehitys	x	x	x
Apu tuotteiden ostossa	x	x	x
Markkinatutkimus	x		
Toimipaikan valinta	x		
Vuokra- tai ostoneuvottelut	x		
Sisustus ja ulkoasu	x		
Apu tarvittavien laitteiden ja koneiden hankinnassa	x		
Rahoitusneuvonta ja neuvottelut	x		
Muu yrityksen perustamiseen liittyvä neuvonta	x		
Työntekijöiden kehitys	x	x	x
Myynnin tuki		x	x
Seuranta ja ohjaus		x	x
Kattomarkkinointi		x	x
Paikallinen markkinointi		x	x
Kirjanpito		x	x
Tutkimus- ja kehitystoiminta			x
Yhteiset kehittämispäivät			x
Liiketoiminnan konsultointi	x	x	x
Kenttäkäynnit	x	x	x

Franchise-antaja tuottaa franchise-ottajalle tukitoimintoja, jotta franchise-ottaja voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Tukipalvelut voivat olla franchise-antajan omaa tuotantoa tai jotkin tukipalvelut - esimerkiksi kirjanpito voidaan ulkoistaa kokonaan eri yrityksen hoidettavaksi. Näin franchise-ottaja voi keskittyä tuottamaan vain ydinosaamiseensa liittyviä palveluita ja toteuttamaan franchisekonseptin mukaista liiketoimintaa. Varsinkin yrittäjän aloittaessa liiketoimintaansa ja yhteistyösuhdettaan franchise-antajan kanssa, tukitoiminnoilla voidaan katsoa olevan tärkeä rooli liiketoiminnan toimivuuden kannalta. Alkutuki voi vaihdella paljonkin franchisejärjestelmien välillä rakenteen ja sisällön suhteen. Alkutuen tarkoituksena on varmistaa uudelle yrittäjälle sujuva liikkeellelähtö siten, että yrittäjä pääsee aikataulun mukaisesti oikealle liiketoiminnan tasolle. (Laakso, 2005)

Tutkimusten mukaan tukitoiminnot ovat yksi merkittävimmistä syistä ryhtyä franchise-ottajaksi (ks. Taulukko 1). Toisaalta voidaan sanoa, että tukitoimintoihin ei ole panostettu tarpeeksi. Esimerkiksi Rohin ja Yoonin (2009) tutkimuksessa selvisi, että franchise-ottajat ovat tyytymättömiä franchise-antajalta saamiinsa jatkuviin tukitoimiin. Franchise-antajille onkin tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät ovat niitä, jotka vaikuttavat franchise-ottajan kokemaan hyötyyn franchisejärjestelmästä. Franchise-ottajat vaativat usein enemmän tukea franchise-antajilta kuin sitä saavat. Toisaalta franchise-antajat uskovat, että mitä enemmän tukitoimintoja he franchise-ottajille tarjoavat, sitä paremmin he onnistuvat vastaamaan franchise-ottajien vaatimuksiin. Isot franchisejärjestelmät tarjoavat tyypillisesti enemmän tukitoimintoja franchise-ottajille kuin pienemmät toimijat. (Grünhagen et al. 2008).

Franchise-antajan tarjoamat tukitoiminnot ovat franchisejärjestelmän menestyksen kannalta hyvin tärkeitä tekijöitä (Nyadzauo, 2015). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että franchise-ottajan saadessa lisää kokemusta franchisejärjestelmästä, heistä tulee entistä itsenäisempiä ja tukitoimintojen merkitys heille vähenee (Hodge et al. 2013) Rohin ja Yoonin (2009) tutkimus osoitti, että franchise-ottajat, jotka ovat saaneet kattavan alkukoulutuksen sekä jatkokoulutusta todennäköisimmin myös säilyttävät franchisejärjestelmän standardit. Tarjoamalla jatkuvaa tukea franchise-ottajille franchise-antajat voivat minimoida mahdollisen franchise-ottajien opportunistisen käytöksen sekä vapaamatkustusongelman, jotka voivat taas vähentää franchise-ottajien tyytyväisyyttä franchisejärjestelmään ja olla haitaksi franchise-antajan ja –ottajan väliselle suhteelle (Kidwell et al. 2011)

Franchise-antajat tarjoavat franchise-ottajille tukitoimintoja liiketoiminnan kehittämiseksi. Tukitoiminnot ovat yleensä keskitettyjä ostoja, kommunikointia ja liiketoiminnan eri osa-alueilla auttamista. Franchisesopimuksessa usein määritellään, miltä valmistajilta ostot tehdään, jotta franchisebrändin pääoma on turvattu ja maine ja laatustandardit pysyvät yhtenäisinä. Toisaalta kaikkia ostoja ei välttämättä ole määritelty suoritettavaksi vain tietyltä taholta. Ne kuitenkin usein tulee hankkia hyvämaineisilta ja luotettavilta toimittajilta ja niiden on

täytettävä franchise-antajan standardit. Kommunikoinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa franchise-antajan velvollisuutta kehittää ja ylläpitää franchise-antajan ja franchise-ottajan välistä suhdetta. Kommunikaatiolla voidaan katsoa olevan tärkeä rooli franchisejärjestelmän strategian ja tavoitteiden viestinnässä. (Blair & Lafontaine, 2005; Justis & Judd, 2004)

Franchise-antajan alkutuella voi olla franchise-ottajan työtyytyväisyyteen monia merkittäviä positiivisia vaikutuksia, joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Tutkimuksen ensimmäisen hypoteesi perustuu aiempaan franchising kirjallisuuteen, jonka mukaan alkutuki vaikuttaa positiivisesti franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen (Hing, 1995). Tämän tutkimuksen ensimmäisen hypoteesin mukaan franchise-antajan laadukas alkutuki vaikuttaa positiivisesti franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen:

Hypoteesi 1: Franchise-ottajan kokema hyöty alkutuesta vaikuttaa positiivisesti franchise-ottajan tyytyväisyyteen.

Franchise-antajan tuottamat tukitoimet jatkuvat myös alkutuen jälkeenkin. Alkutuen lisäksi franchise-antaja tarjoaa myös jatkuvaa liiketoimintaneuvontaa franchise-ottajalle. Näistä tukitoimista käytetään nimitystä jatkuvat tukitoimet. Tällaista voi olla esimerkiksi kohdemarkkina-analyysi, myyntiennusteet ja analyysit, tuotekehitys sekä tuoteparannukset (Reeves, 2003). Lisäksi franchise-antaja huolehtii yleensä yhteismarkkinoinnista, joka lisää yleisön tietoisuutta brändistä ja hyödyttää molempia osapuolia. Usein tukitoimintojen sisältö ja luonne muuttuvat siirryttäessä jatkuviin tukitoimiin. Kuten alkutuenkin osalta, myös jatkuvien tukitoimintojen osalta tuen määrä ja laatu vaihtelevat franchisejärjestelmien keskuudessa paljon. (Laakso, 2005) Tutkimuksen toisen hypoteesin mukaan jatkuvilla tukitoiminnoilla on positiivinen vaikutus franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen:

Hypoteesi 2: Franchise-ottajan kokema hyöty jatkuvista tukitoimista vaikuttaa positiivisesti franchise-ottajan tyytyväisyyteen.

Franchisesopimus ja rajoitukset

Tässä kappaleessa tutustutaan franchise-ottajan työtyytyväisyyteen liittyviin tekijöihin, jotka ovat yhteydessä franchise-antajan ja franchise-ottajan väliseen franchisesopimukseen. Franchisesopimus vaikuttaa monilla tavoin franchise-ottajan työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Sopimus vaikuttaa esimerkiksi franchise-ottajan tuloihin franchise-ottajan maksamien rojaltien kautta sekä franchise-ottajan mahdollisuuteen käyttää henkilökohtaista aloitteellisuuttaan liiketoiminnassa.

Suomessa ei ole erillistä lakia liittyen franchisingiin ja franchisesopimuksen tulee vastata kansallista lainsäädäntöä ja Euroopan Unionin lainsäädäntöä. Sopimuksessa on määriteltävä vähintään franchise-antajan oikeudet, franchise-ottajan oikeudet, franchise-antajan immateriaalioikeudet brändeihin ja tunnuksiin, franchise-ottajalle toimitettavat tuotteet/palvelut, franchise-antajan/franchise-ottajan velvollisuudet, franchise-ottajan maksuvelvollisuutta koskevat tiedot, sopimuksen voimassaoloaika, perusteet sekä ilmoitukset sopimuksen uusimiseksi, franchiseliiketoiminnan myymisen ja siirtämisen ehdot, määräykset liittyen franchise-antajan oikeuteen muuttaa erottamiskykyisiä tunnuksia ja tavaramerkkejä, franchise-ottajan oikeudet käyttää tavaramerkkejä ja toiminimeä, sopimuksen päättämistä koskevat määräykset sekä ehdot, jotka koskevat franchise-antajalle kuuluvan omaisuuden luovuttamista sopimuksen päätyttyä. (SFY, 2017) Franchisesopimuksessa määritellyt ehdot vaikuttavat paljon franchise-ottajan työhön ja joidenkin tutkimusten mukaan ne voivat jopa vaikuttaa eniten franchise-ottajan työtyytyväisyyteen (Goodman 1980).

Walkerin (1971) tutkimus oli yksi ensimmäisistä tutkimuksista, jossa tutkittiin franchise-ottajien tyytyväisyyttä franchisesopimukseen. Postikysely lähetettiin kaikkiaan 319 franchise-ottajalle viidestä eri franchisejärjestelmästä. 77 % franchise-ottajista oli suhteellisen tyytyväisiä franchisesopimuksiinsa. Tyytyväisimmät franchise-ottajat olivat asennoituneet paremmin franchise-antajan kontrollimekanismeihin sekä tyytyväisiä saamiinsa tuloihin suhteessa työmäärään. He myös työskentelivät vähemmän ja ansaitsivat enemmän kuin he

olivat olettaneet sopimusvaiheessa. Heidän mukaan franchise-antaja oli reilu ja heidän franchiseyksikkö menestyksekäs. Tyytymättömät franchise-ottajat olivat tyytymättömiä taloudelliseen tulokseen, franchise-antajan tukitoimintoihin sekä täyttymättömiin odotuksiin franchisejärjestelmän suhteen. Goodman (1980) tutki franchise-ottajien konflikteja franchise-antajan kanssa ja suurimmat syyt konflikteille olivat epäreilut sopimukset, jatkuvien tukitoimintojen heikkous sekä riittämättömät tulot. 62 % vastaajista piti kuitenkin franchisekokemuksiaan tyydyttävänä.

Franchise-antajan ja franchise-ottajan välinen sopimus voi vaikuttaa franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Hypoteesi kolme perustuu siihen, että franchisesopimus voi sisältää sellaisia rajoitteita franchise-ottajalle, jotka vaikututtavat työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Sopimus voi rajoittaa esimerkiksi franchise-ottajan toimintamenetelmiä siinä määrin, että franchise-ottaja voi kokea, ettei hänen ole mahdollista käyttää henkilökohtaista aloitteellisuuttaan tai arviointikykyään työtä tehdessään.

Hypoteesi 3: Franchise-ottajalle asetetut sopimusrajoitteet laskevat franchise-ottajan työtyytyväisyyttä.

3.2.3 Demografiset tekijät

Monet tutkimukset ovat tutkineet demografisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Tutkimuksien tulokset ovat olleet hyvin usein ristiriidassa toistensa kanssa, eikä demografisten tekijöiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen ole syntynyt selvää yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa. Demografisten tekijöiden ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä on tutkittu paljon palkkatyöläisten keskuudessa, mutta ei niinkään franchise-ottajien keskuudessa. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti tutkimaan, löytyykö franchise-ottajan iän ja sukupuolen osalta yhteyttä koettuun työtyytyväisyyteen.

Ikä

Työtyytyväisyyden ja iän välistä suhdetta on tutkittu paljon ja osa tutkimuksista on sitä mieltä, että iän ja työtyytyväisyyden välillä on yhteys ja osan mieltä, että ei ole. Useimpien tutkimusten mukaan kuitenkin vanhemmilla työntekijöillä työtyytyväisyys on korkeampi kuin nuorilla työntekijöillä. Esimerkiksi Davis (2004) tutki pienten yritysten työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys lisääntyy iän myötä. Toisaalta Briefin (2002) ja Weaverin (1978) tutkimuksissa iän ja työtyytyväisyyden välillä ei löytynyt minkäänlaista merkittävää yhteyttä.

Herzberg et al. (1957) tekivät laajan katsauksen työtyytyväisyyskirjallisuuteen ja he päättelivät, että työtyytyväisyyden ja iän suhdetta parhaiten kuvaa U-muotoinen malli. Heidän mukaan työtyytyväisyys on ensin korkeaa, sitten se laskee iän myötä ja viimein nousee taas työntekijän iän karttuessa. Hulin ja Smith (1965) taas osoittivat tutkimuksessaan, että työtyytyväisyys kasvaa lineaarisesti iän kanssa. Työntekijöiden ikääntyessä, heillä on taipumus olla tyytyväisempiä töihinsä. Heillä on matalammat odotukset kuin nuoremmilla työntekijöillä ja heillä on taipumus sopeutua erilaisiin työtilanteisiin paremmin kuin nuoremmilla työntekijöillä. Quinn et al. (1974) taas selittivät vanhempien työntekijöiden korkeampaa työtyytyväisyyttä sillä, että vanhemmat työntekijät ovat usein nuorempia työntekijöitä paremmissa rooleissa työpaikoilla ja tätä kautta työtyytyväisyys olisi korkeammalla tasolla kuin nuoremmilla kollegoilla.

Työtyytyväisyyskirjallisuudessa nousee erityisesti esiin neljä vaihtoehtoista mallia, jotka selittävät iän vaikutusta työtyytyväisyyteen (taulukko 4). Nämä ovat tilannekohtainen malli (situational model) (Zeit, 1990), the job change hypothesis (White & Spector, 1987), taxonomy model (Rhodes, 1983) ja the career stage model (Hall & Mansfield, 1975).

Taulukko 4. Teoriat iän vaikutuksesta työtyytyväisyyteen.

Zeit 1990 Situational model	White & Spector 1987 The job change hypothesis	Rhodes 1983 Taxonomy model	Hall & Mansfield 1975 The career stage model
Työtyytyväisyys vaihtelee tilanteen mukaan Iällä voi olla vaikutusta työtyytyväisyyteen riippuen muista tekijöistä: persoona organisaatio ammatilliset vaikutukset	Ikä ei vaikuta työtyytyväisyyteen Työtyytyväisyyteen vaikuttaa - palkka - työn sopivuus työntekijälle - työn vastaavuus odotuksiin	Jakavat iän vaikutuksen neljään kategoriaan: - psykologiset vaikutukset - kohortti vaikutukset - Aikaväli vaikutukset - systemaattisten virheiden vaikutukset	- 20 - 34 vuotiaina kokeiluvaihe: korkea itsensätoteuttamisen tarve - 35 - 50 vuotiaina vakausvaihe: itsensätoteuttaminen & korkeat uratavoitteet - yli 50 vuotiaina ylläpitovaihe: motivoituneet turvallisuuden tarpeesta & korkea sisäinen motivaatio

Zeitin (1990) tilannekohtaisen mallin mukaan työtyytyväisyys ei ole suoraan yhteydessä ikään, vaan työtyytyväisyys vaihtelee tilanteittain. Ikä voi nostaa tai vähentää työntekijän työtyytyväisyyttä riippuen muista tekijöistä, kuten työntekijän persoonasta organisaatiosta ja ammatillisista taipumuksista.

Whiten ja Spectorin (1987) mukaan ikä ei suoraan vaikuta työtyytyväisyyteen, vaan lähinnä epäsuorasti, sillä iän voidaan katsoa olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin, joita heidän mukaansa ovat työkokemus, palkka, työn sopivuus työntekijälle sekä työn vastaavuus työntekijän odotuksiin työstä. Tätä teoriaa tukee myös Brush et al. (1987) joiden tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys lisääntyy ajan myötä työntekijän sopeutuessa työyhteisöön. Toinen selitys työtyytyväisyyden lisääntymiseen heidän mukaan on se, että enemmän työkokemusta omaavat työntekijät toimivat usein vaativammissa ja mielenkiintoisemmissa tehtävissä kuin juuri uransa aloittaneet työntekijät.

Rhodesin (1983) teoriassa iän vaikutukset työasenteisiin on jaettu neljään eri kategoriaan: kronologiseen ikään (psykologisen ja biologisen ikääntymisen vaikutuksiin), kohortti vaikutuksiin (sukupolvien välisiin vaikutuksiin), aikavälivaikutuksiin (ajankulumisesta johtuviin vaikutuksiin, sekä systemaattisista virheistä johtuviin vaikutuksiin.

Hallin ja Mansfieldin (1975) mallin mukaan varhaisessa vaiheessa (20-34 vuotiaina) työntekijät ovat kokeiluvaiheessa, jossa suurimmat tarpeet liittyvät itsensä toteuttamiseen. Keskimmäisessä vaiheessa (35-50 vuotiaina) työntekijät ovat ”vakaus vaiheessa”, jossa suurimmat tarpeet liittyvät itsensä toteuttamiseen sekä korkeisiin uratavoitteisiin. Viimeisessä vaiheessa (yli 50 vuotiaat) työntekijät ovat ”ylläpito vaiheessa” ja heitä motivoi eniten työpaikan vakaus. Lisäksi he osoittavat korkeata sisäistä motivaatiota työpaikallaan.

Useiden tutkimusten mukaan ikä ja työtyytyväisyys korreloivat positiivisesti keskenään. Monet uudet tutkimukset kuitenkin ovat osoittaneet, että näin ei välttämättä olisikaan (White & Spector, 1987; Zeit, 1990). Esimerkiksi myös Luthans & Thomas (1987) ovat esittäneet, että vanhemmilla työntekijöillä työtyytymättömyyttä voi esiintyä usein johtuen työhön mukautumisesta ja alistumisesta, joka on seurausta työhön liittyvistä pettymyksistä.

Tämän tutkimuksen Hypoteesi 4 perustuu Zeitin (1990) tilannekohtaisen malliin, jonka mukaan työtyytyväisyys ei ole suoraan yhteydessä ikään, vaan työtyytyväisyys vaihtelee tilanteittain. Ikä voi nostaa tai vähentää työntekijän työtyytyväisyyttä riippuen muista tekijöistä, kuten työntekijän persoonasta organisaatiosta ja ammatillisista taipumuksista.

Hypoteesi 4: Franchise-ottajan iällä ei ole vaikutusta franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen.

Sukupuoli

Sukupuoli on iän lisäksi toinen laajasti tutkittu ilmiö tarkasteltaessa demografisten tekijöiden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Kuten iän, myös sukupuolen osalta tutkimustulokset ovat epäyhtenäisiä. Osa tutkimuksista on osoittanut, että naiset olisivat tyytyväisempiä kuin miehet (Sloane & Williams, 1996; Clark, 1996; Ward & Sloane, 1999; Donohue & Heywood, 2004). Osa tutkimuksista taas on osoittanut, että miehet olisivat naisia tyytyväisempiä (Forgionne & Peeters, 1982; Shapiro & Stern, 1975; Weaver, 1974). Suurin osa tutkimuksista on kuitenkin sitä

mieltä, että miesten ja naisten välisellä työtyytyväisyydellä ei ole suuria eroja.

Naisten ja miesten välistä eroa työtyytyväisyydessä on selitetty usein erilaisilla odotuksilla työn suhteen. Miesten on sanottu pitävän työuraa tärkeänä, kun taas naiset eivät arvosta sitä niin korkealle (Kuhlen, 1963). Centresin ja Bugentalin (1966) mukaan naiset antavat enemmän arvoa työn sosiaalisille tekijöille kuin miehet, ja että miehet arvostavat naisia enemmän itseilmaisun mahdollisuutta työpaikoilla. Myös Schulerin (1975) tutkimuksen mukaan naiset arvostivat enemmän mahdollisuutta työskennellä miellyttävien työntekijöiden kanssa, kun taas miehet arvostivat korkeammalle mahdollisuuden osallistua tärkeiden päätösten tekemiseen ja muiden työntekijöiden johtamiseen. Boles et al. (2007) mukaan miehet ovat kiinnostuneempia työtehtävissä etenemisestä kuin naiset ja naiset ovat kiinnostuneempia kollegoidensa kanssa toimeen tulemisesta korkeamman sitoutumisen kehittämiseksi organisaatioon.

Monet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että naisten ja miesten työtyytyväisyys olisi samankaltaista. Esimerkiksi Weaverin (1977) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys ja sukupuoli eivät ole yhteydessä toisiinsa, kun muiden tekijöiden vaikutukset otetaan tutkimuksessa huomioon. Samoin Forgionne ja Peeters (1982) ovat tutkimuksessaan sitä mieltä, että työtyytyväisyyden ja sukupuolen yhteys toisiinsa ei ole suora, vaan muut tekijät kuten lasten lukumäärä sekä työntekijän asema työpaikalla vaikuttavat työtyytyväisyyteen eniten. Tutkijoiden mukaan on myös viitteitä siitä, että miesten ja naisten välinen työtyytyväisyys olisi samankaltaista, vaikka työtehtävät olisivat erilaiset. Greenhaus et al. (1990) eivät löytäneet tutkimuksessaan eroja miesten ja naisten työtyytyväisyyden välillä, vaikka miehet toimivat useammin korkeapalkkaisemmissa ja erilaisissa työtehtävissä kuin naiset. Suuri osa uusista tutkimuksista antaakin viitteitä siihen suuntaan, että sukupuolella ei olisi yhteyttä työtyytyväisyyden tasoon. Myös tämän tutkimuksen viidennen ja viimeisen hypoteesin mukaan miesten ja naisten välillä ei esiinny eroja työtyytyväisyyden suhteen:

Hypoteesi 5: Franchise-ottajan sukupuoli ei vaikuta franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen.

3.3 Työtyytyväisyyden vaikutukset franchisejärjestelmälle

Työtyytyväisyys voi johtaa moniin positiivisiin vaikutuksiin organisaatiolle, esimerkiksi organisaatioon sitoutuminen ja organisaatiokansalaistoiminta voi nousta sekä suhde franchise-antajan ja franchise-ottajan kanssa voi parantua (Porter et al. 1974; Organ & Ryan 1995). Työtyytymättömyys voi taas johtaa negatiivisiin lopputulemiin, kuten haitalliseen käyttäytymiseen työpaikalla, työntekijöiden pidättyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen (Hershcovis et al. 2007; Mobley, 1977; Griffeth et al. 2000). Tässä luvussa tarkastellaan franchise-ottajan työtyytyväisyyden vaikutuksia eritoten franchisejärjestelmän näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on organisaation suorituskyky, organisaatioon sitoutuminen sekä franchise-antajan ja franchise-ottajan välinen suhde.

3.3.1 Organisaation suorituskyky

Monien organisaatioiden esimiehet ajattelevat, että työtyytyväisyys vaikuttaa työn suorituttamiseen positiivisesti ja tätä kautta organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen positiivisesti. Työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn välistä suhdetta on tutkittu paljon ja useat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että työtyytyväisyys ja suorituskyky korreloivat positiivisesti keskenään (Fisher, 2003; Judge et al. 2001).

Toisaalta on myös esitetty, että työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn välinen suhde ei olisi niin helposti mitattavissa. Useiden tutkimusten mukaan henkilöstön asenteet eivät sellaisenaan vaikuta yritysten tuloksellisuuteen, vaan ne vaikuttavat henkilöstön toimintaan organisaatiossa, mikä puolestaan vaikuttaa tuloksellisuuteen (Koys, 2001). Iaffaldanon ja Muchinskyn (1985) tutkimus oli yksi ensimmäisiä tutkimuksia, joiden mukaan työtyytyväisyys ja suorituskyky eivät olisi

yhteydessä toisiinsa. Myös Bowlingin (2007) tutkimuksen tulokset osoittavat, että työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn yhteys toisiinsa on harhaanjohtava ja yritykset nostaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä eivät todennäköisesti paranna yrityksen suorituskykyä. Tutkimuksessa kuitenkin korostetaan, että työtyytyväisyys on yrityksille tärkeää, vaikka sillä ei ole suoraa vaikutusta työntekijöiden tehokkuuteen. Työtyytyväisyys voi vaikuttaa organisaation toimintaan muilla tavoin. Esimerkiksi alaistaidot voivat parantua (LePine et al. 2002) sekä haitallinen työkäyttäytyminen voi vähentyä työtyytyväisyyden seurauksena (Dalal, 2005). Työtyytyväisyys voi myös vähentää irtisanoutumisaikeita ja irtisanoutumisia (Tett & Meyer, 1993) sekä poissaoloja ja työtekijöiden myöhästelyä (Farrell et al. 1988; Koslowsky et al. 1997).

Vaikka työtyytyväisyys ei välttämättä suoraan vaikuta franchise-ottajan suorituskykyyn, sillä voi olla monia muita positiivisia vaikutuksia franchisejärjestelmän toimivuuteen. Esimerkiksi franchise-ottajien ketjussa pysyminen ja franchisejärjestelmän suosittelu potentiaalisille franchise-ottajille ovat merkittäviä asioita franchisejärjestelmän selviytymiselle markkinoilla pitkällä aikavälillä. Tästä syystä franchise-ottajien työtyytyväisyyttä olisi hyödyllistä mitata ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä työtyytyväisyyden nostamiseksi franchisejärjestelmissä.

3.3.2 Organisaatioon sitoutuminen

Työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen korreloivat positiivisesti toistensa kanssa (Firth et al. 2004). Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan organisaatioon kuulumisen voimakkuutta. Organisaatioon sitoutumisen osatekijöitä ovat esimerkiksi halu pysyä organisaation jäsenenä, organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen sekä valmius tehdä töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Porter et al. 1974). Korkean työtyytyväisyyden on todettu heijastuvan organisaatioon parempana työilmapiirinä ja sen on todettu houkuttelevan uusia työntekijöitä yritykseen ja saavan vanhat työntekijät jäämään organisaatioon (Neelamegam, 2010). Heikko organisaatioon sitoutuminen taas

indikoi korkeaa työpaikan vaihtoalttiutta. Työpaikan vaihtoalttiudella tarkoitetaan henkilöstön ulkoista liikkumishalukkuutta. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työtyytymättömyys aiheuttaa työpaikan vaihtoalttiutta (Firth et al. 2004). Tutkittaessa organisaatioon sitoutumista työpaikan vaihtoalttius on franchisingiin liittyvissä tutkimuksissa usein vaihdettu koskemaan franchise-ottajan franchisesopimuksen uusimishalua sopimuskauden päättyessä (Roh & Yoon, 2009). Organisaatioon sitoutumisen ja franchise-ottajan todennäköisyyden jättää franchisejärjestelmä on todettu korreloivan negatiivisesti toistensa kanssa (Meek et al. 2011).

Franchise-ottajan tyytyväisyydellä voidaan nähdä olevan tärkeä merkitys franchise-antajalle, sillä franchise-ottajan työtyytyväisyyttä voidaan käyttää johtavana indikaattorina franchise-ottajan sitoutumiselle franchisejärjestelmään. Franchise-ottajat, jotka ovat siis tyytyväisiä franchisejärjestelmään ovat myös halukkaampia jatkamaan franchise-ottajina sopimusajan päätyttyä. Franchise-ottajan tyytyväisyyden voidaan nähdä siis olevan yhteydessä franchisejärjestelmän pysymiseen elossa markkinoilla pitkällä aikavälillä (Gauzente, 2003). Morrison (1997) tutki franchise-ottajien työtyytyväisyyden suhdetta neljään mahdolliseen seuraukseen: suorituskykyyn, franchisejärjestelmään sitoutumiseen, franchise-ottajan ja antajan väliseen suhteeseen, ja tarkoitukseen jäädä franchisejärjestelmään. Tulosten mukaan franchise-ottajan työtyytyväisyydellä oli merkittäviä positiivisia vaikutuksia suorituskykyyn, organisaatioon sitoutumiseen, franchise-ottajan ja franchise-antajan väliseen suhteeseen sekä tarkoitukseen jäädä franchisejärjestelmään. Seuraavassa luvussa kerrotaan enemmän työtyytyväisyyden yhteydestä franchise-antajan ja franchise-ottajan väliseen suhteeseen.

3.3.3 Suhde franchise-ottajan ja franchise-antajan välillä

Franchise-antajan ja franchise-ottajan suhde on ainutlaatuinen monella tapaa, sillä he työskentelevät yhdessä jo kauan ennen kuin franchise-ottaja avaa oman toimipisteensä. Ensin franchise-antaja tarkastaa ehdotetut suunnitelmat

franchise-antajan franchisepisteelle ja tämän jälkeen joko myöntää tai ei myönnä franchisesopimusta. Kun suunnitelma on hyväksytty, franchise-ottaja saa avata toimipisteen ja yleensä apuna on joukko franchise-antajan työntekijöitä auttamassa franchise-ottajaa liiketoiminnan aloituksessa. (Dugan, 1998)

Franchise-antajan ja franchise-ottajan suhdetta on alettu tutkia enenevissä määrin. Suurin osa franchise-antajan ja franchise-ottajan välisen suhteen tutkimuksista näyttäisi kohdistuvat etenkin franchise-ottajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kuten luonteen vaikutukseen suhteen laatuun. Franchise-antajan ja franchise-ottajan välisen suhteen on sanottu monissa tutkimuksissa olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä franchisejärjestelmän menestyksen kannalta (Watson & Johnson, 2010). Watson ja Johnson (2010) kuitenkin huomauttavat, että hyvän franchise-antajan ja franchise-ottajan välisen suhteen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on jäänyt vähälle huomiolle. Suhteen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden tarkasteleminen on kuitenkin keskeisessä asemassa, sillä franchising perustuu pitkälti suhteisiin.

Franchise-ottajat ovat sopimussuhteessa franchise-antajan kanssa, mutta molemmat ovat silti itsenäisiä yrityksiä. Franchise-ottajien itsenäisyyden voidaan katsoa olevan franchisingin kasvun ja menestyksen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä. Franchisesopimuksessa määritellään franchise-antajan ja franchise-ottajan oikeudellinen suhde. Sopimuksessa ei kuitenkaan voida määritellä niitä kaikkia franchise-antajan ja franchise-ottajan välisiä vuorovaikutuksellisia elementtejä, jotka ovat välttämättömiä molempien menestykselle. Franchise-ottajan tyytyväisyys franchise-antajaan määrittelee paljon sitä, miten franchise-ottaja reagoi franchise-antajan aloitteisiin. Tyytyväisten franchise-ottajien on nähty ottavan aloitteet innostuneesti ja energisesti vastaan, kun taas tyytymättömät franchise-ottajat ovat aloitteiden suhteen kyynisempiä ja kriittisempiä. Franchise-ottajien tyytyväisyys franchise-antajaan voi siis vaikuttaa franchise-ottajan tehokkuuteen ja tämän vuoksi franchise-antajien tulisi tietää, miten franchise-ottajien tyytyväisyyttä voi nostaa. (Wadsworth et al. 2006)

Franchise-antajan ja franchise-ottajan suhteessa voidaan katsoa olevan etuja molemmille osapuolille. Franchise-antajat hyötyvät suhteesta saamalla resursseja, joita ei välttämättä muutoin olisi käytettävissä. He hyötyvät franchise-ottajan rahoituksesta sekä inhimillisestä pääomasta, jotka vauhdittavat franchisejärjestelmän kasvua. Agenttikustannukset laskevat, koska franchise-antajan ei tarvitse tällöin valvoa eri toimipisteiden toimintaa niin kattavasti, koska franchise-ottajan on rationaalista hoitaa yritystoimintaa franchisejärjestelmälle edullisella tavalla (Sen, 1993). Franchise-ottajat taas hyötyvät franchisejärjestelmän todistetusti toimivasta liiketoimintakonseptista, brändistä sekä mittakaavaeduista.

Franchisejärjestelmän tukitoiminnot ja koulutus ovat myös tärkeässä asemassa franchise-ottajan ja franchise-antajan välisessä suhteessa. Franchise-antajan ja franchise-ottajan väliseen suhteeseen voi kuitenkin helposti tulla säröjä, vaikka usein niin franchise-antaja kuin franchise-ottaja aloittavat liiketoiminnan uskoen, että molempien osapuolten tehdessä parhaansa molemmat voittavat. Monet erilaiset tekijät voivat aiheuttaa suhteeseen konflikteja, tämän takia suhteen johtaminen on vaikeaa, mutta kuitenkin kriittistä franchisejärjestelmän menestyksen kannalta. (Watson & Johnson, 2010).

Franchise-ottajan työtyytyväisyys vaikuttaa siis franchise-antajan ja franchise-ottajan välisen suhteen ohella moneen franchisejärjestelmän menestyksen kannalta oleelliseen tekijään. Tätä kautta onkin hyödyllistä tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat itse työtyytyväisyyden tasoon ja millä keinoin franchise-ottajien työtyytyväisyyttä olisi mahdollista nostaa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineistoa. Luvun tarkoituksena on kuvata tutkimuksen tutkimusstrategiaa ja tutkimusmenetelmien valintaa, kertoa tutkimuksessa käytetystä aineistosta ja mittareista, joita tutkimuksessa sovelletaan. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta arvioimalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Tutkimusmenetelmät jaetaan usein kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Viime vuosina ovat yleistyneet myös tutkimukset, joissa hyödynnetään niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivista tutkimusotetta (Hirsjärvi et al. 2003). Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän eroja on esitelty alla olevassa taulukossa 5.

Taulukko 5. Tutkimusmenetelmien eri näkökulmia (Hirsjärvi et al. 2003, 124).

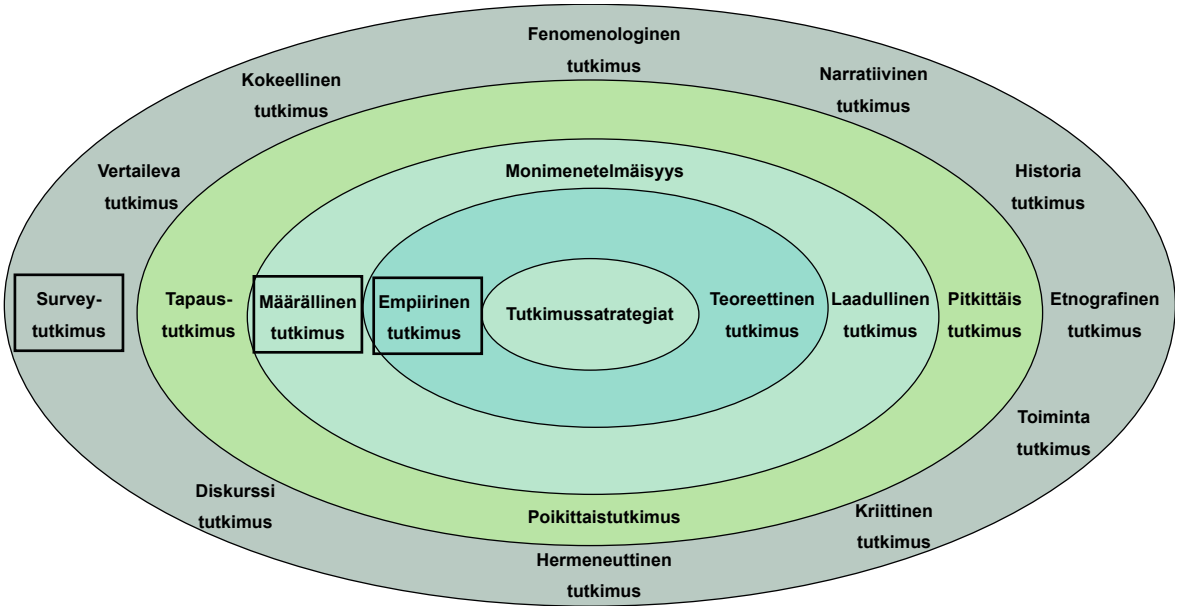
Näkökulma tutkimukseen	**Kvantitatiivinen**	**Kvalitatiivinen**
Tutkijan ja tutkittavan suhde	etäinen	läheinen
Tutkimusstrategia	strukturoitu	strukturoimaton
Aineiston luonne	kova, luotettava	rikas, syvä
Teorian ja tutkimuksen luonne	teoriaa varmistava	teoriaa luova

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta ja kvalitatiivisella tutkimuksella laadullista tutkimusta. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa mittauksien tuloksia käsitellään tilastollisin menetelmin ja tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan tehdä, kun ilmiö on riittävän täsmentynyt. Kvalitatiivinen tutkimus on usein taas teoriaa luova ja uuden ilmiön hahmottamisessa hyödyllinen työväline. (Kananen, 2008)

Tutkimusotteet eroavat myös toisistaan tutkimusmetodiensa osalta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruu tapahtuu yleensä valmiista, strukturoiduista tai avoimista kysymyksistä, joilla on tarkoitus selvittää ilmiöön liittyvien ominaisuuksien tai yhteyksien esiintymistiheyttä eli frekvenssiä. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimusmetodeina taas käytetään havainnointia, haastatteluja ja tekstianalyysejä ilmiöiden ymmärtämiseksi. (Kananen, 2008)

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Se ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa sekä käyttöä niin teoreettisella, että käytännöllisellä tasolla. Tämä tutkimus toteutettiin empiirisenä tutkimuksena – kuvassa 4 on esitetty tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka tarkoituksena on tuottaa kokemusperäistä tietoa luonnosta ja yhteiskunnasta (Grönroos, 2003).



Kuva 4. Tutkimusstrategia (muunneltu LUT, 2016).

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisten tutkimusten tutkimusaineistot ovat usein suuria, ja ilmiöitä kuvataan numeerisesti (Holopainen & Pulkkinen, 2014). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä (Jyväskylän yliopisto, 2015) Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, koska tutkimuksessa haluttiin tutkia mahdollisimman laajaa franchise-ottajien joukkoa.

Tietoa tutkimukseen kerättiin surveymenetelmällä. Survey on tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on koota esimerkiksi kyselymenetelmillä tietoa suurehkosta määrästä edustavalla satunnaisotannalla valituista kohteista. Alla olevaan kuvaan 4 on merkitty kaikki tutkimuksessa käytetyt menetelmälliset ratkaisut.

4.2 Aineiston kerääminen ja kuvailu

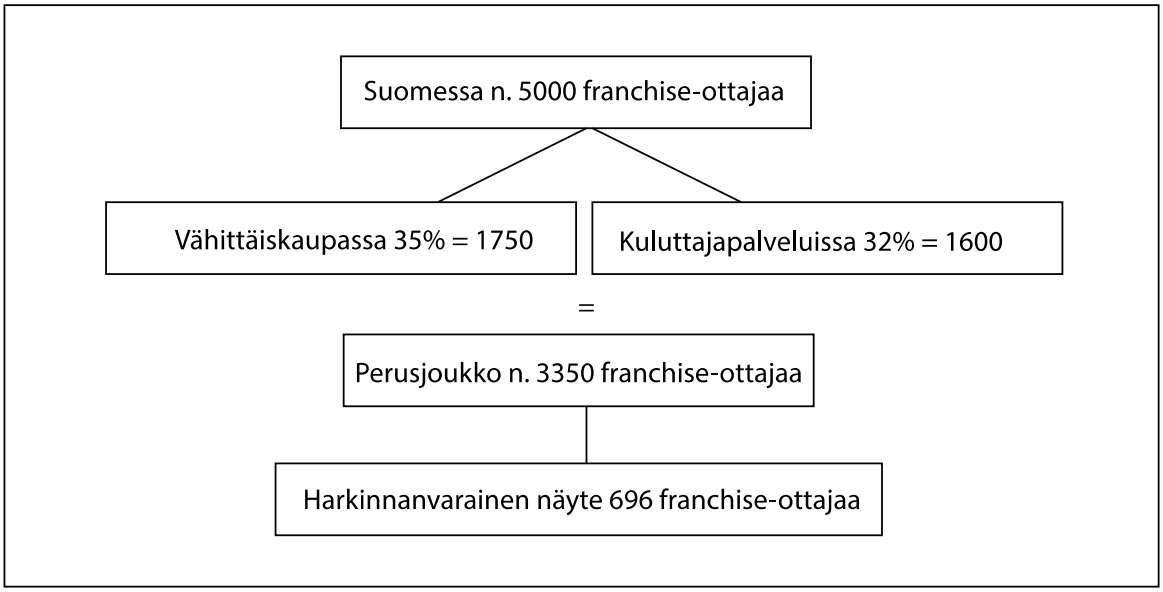
Kyselytutkimus (survey) on yleisin aineistonkeruumenetelmä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kyselytutkimusten lähtökohtana on tiettyjen ilmiöiden, tapahtumien yleisyyden, vuorovaikutuksen, esiintymisen, ominaisuuksien tai jakautumisen selvittäminen (Jyväskylän Yliopisto, 2015). Tämän tutkimuksen osalta haluttiin esimerkiksi löytää syy-seuraus-suhteita franchise-antajan tarjoamien tukitoimintojen ja franchise-ottajan kokeman työtyytyväisyyden välillä. Myös franchise-ottajien ja franchise-antajien välisten sopimusten vaikutuksia franchise-ottajien työtyytyväisyyteen haluttiin tutkia sekä tarkastella löytyykö franchise-ottajien demografisten tekijöiden ja työtyytyväisyyden välillä yhteyttä toisiinsa.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin kyselytutkimusta, joka toteutettiin webropol –työkalua hyödyntäen. Kysely lähetettiin sähköpostitse 696 franchise-ottajalle. Kyselyllä selvitettiin franchise-ottajan mielipidettä franchise-antajan tarjoamien alkutuen ja jatkuvien tukitoimintojen laadusta, sopimusten ja rajoituksien vaikutuksista franchise-ottajalle sekä franchise-ottajan työtyytyväisyyden tasoa. Kaikki tämän tutkimuksen kyselyn kysymykset ja

vastausvaihtoehdot ovat nähtävissä tutkimuksen lopussa liitteissä. Vastaajia aktivoitiin vastaamaan kolmella muistutussähköpostilla.

Perusjoukko tähän tutkimukseen valittiin seuraavien kriteerien mukaisesti: (1) franchise-ottaja operoi liiketoimintamallifranchise periaatteella, (2) franchiseyksikkö sijaitsee Suomessa, (3) kyselyyn vastaaja omistaa tällä hetkellä yhden tai useamman franchiseyksikön, (4) yksilö omistaa ainakin osuuden franchiseyrityksestä (5) franchisejärjestelmä operoi kuluttajapalveluissa (B2C), tai vähittäiskaupassa.

Tutkimuksen perusjoukkoon sisältyi arviolta noin 3350 franchise-ottajaa kuluttajapalveluiden ja vähittäiskaupan alalta. Kuluttajapalvelut ja vähittäiskauppa valittiin tutkittavaksi, koska ne ovat Suomessa suurimmat toimialat, joilla franchiseyrityksiä toimii (kuluttajapalvelut 32 %, vähittäiskauppa 35 %) (SFY, 2015). Tutkimus päätettiin rajata myös koskemaan Suomen Franchising Yhdistys ry:n varsinaisia jäseniä, koska kattavaa listaa kaikista Suomen franchise-antajista ei ole saatavilla. Kuva 5 havainnollistaa, kuinka tutkijan harkinnanvarainen näyte muodostui.



Kuva 5. Tutkimuksen perusjoukko ja tutkijan harkinnanvarainen näyte.

Satunnaisotoksen saaminen tutkittavasta perusjoukosta ei ollut mahdollista, koska kattavaa listaa kaikista suomalaisista franchise-ottajista ei ollut saatavilla ja kaikki franchise-antajat eivät olleet halukkaita osallistumaan tutkimukseen luovuttamalla franchise-ottajien yhteystietoja tutkijalle. Tutkija pyrki kuitenkin rakentamaan satunnaisnäytteen mahdollisimman hyvin satunnaisotoksen kaltaiseksi tilanteeksi, jossa tutkijan harkinnanvarainen näyte vastaisi satunnaisotosta. Tutkittavaan perusjoukkoon kuului yhteensä n. 3350 franchise-ottajaa ja tutkijan harkinnanvaraiseen näytteeseen kuului yhteensä 696 franchise-ottajaa, joka on perusjoukosta noin 21 %.

4.3 Mittarien kehittäminen

Tämän tutkimuksen kyselylomake suunniteltiin laajaan kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen ja tutkimuksen tutkimuskysymysten perusteella. Kyselyn suunnittelussa hyödynnettiin aikaisempaa tutkimusta työtyytyväisyydestä, franchise-ottajien työtyytyväisyydestä ja franchisingiin liittyvistä osa-alueista. Tavoitteena oli tehdä selkeä ja helposti ymmärrettävä kyselylomake ja terminologiana käytettiin Suomen Franchising Yhdistyksen suosittelemaa ja Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen ohjeen mukaista terminologiaa. Kyselylomakkeen tavoitteena oli saada vastauksia tukitoimintojen ja sopimusten vaikutuksesta franchise-ottajien työtyytyväisyyteen sekä demografisten tekijöiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Mittareiden rakentamisessa pyrittiin huomiomaan franchise-ottajien työn erityispiirteet, jotta mittarit olisivat mahdollisimman relevantit kyseisen ammattiryhmän tarkastelua varten.

Kyselytutkimus suoritettiin webropol työkalua hyödyntäen. Kysely lähetettiin sähköpostitse 696 franchise-ottajalle. Kyselylomakkeesta haluttiin tehdä mahdollisimman yksinkertainen ja täten kysely päätettiin tehdä täysin kvantitatiivisena ilman avoimia kysymyksiä. Kyselylomake koostui moniportaisista kysymyksistä ja vastausvaihtoehdot vaihtelivat riippuen aiheesta. Kysely jakautui viidelle sivulle ja aiheet olivat franchise-ottajan perustiedot, franchise-ottajan työtyytyväisyys, franchise-ottajan tyytyväisyys alkutukeen, franchise-ottajan

tyytyväisyys jatkuviin tukitoimintoihin, sekä franchise-ottajille tyypillisten sopimusten vaikutukset franchise-ottajan liiketoimintaan.

Tässä tutkimuksessa franchise-ottajien tyytyväisyyttä mitattiin yleisesti käytetyllä Minnesota Satisfaction Questionairella (Weiss, 1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire mittaa työtyytyväisyyttä työn osa-alueisiin (Spector, 1997). Tutkijan piti muokata joitakin väittämiä, jotta kysymykset sopisivat paremmin franchise-ottajille. Lista franchise-ottajille esitetyistä kysymyksistä löytyy tutkimuksen lopusta (liite 2). Minnesota Satisfaction Questionairen tarkoituksena on antaa työtekijöille mahdollisuus kertoa, mihin osa-alueisiin he ovat tyytyväisiä työssään ja mihin eivät. Minnesota Satisfaction Questionnairesta on olemassa pitkä versio sekä lyhyt versio. Pitkässä versiossa työntekijöiltä kysyttäviä kysymyksiä on sata ja lyhyessä versiossa 20. Lyhyessä versiossa mittariin kuuluu 20 työtyytyväisyyden osa-alueitta, joita kukin kysymys mittaa. Tämä tutkimus toteutettiin lyhyenä versiona, jotta kyselystä ei tulisi liian pitkää ja että vastausten määrä saataisiin pidettyä kohtuullisella tasolla. Kysymysten vastausasteikko oli viisiportainen: ”erittäin tyytyväinen, tyytyväinen, ei kumpaakaan (ei tyytyväinen eikä tyytymätön), tyytymätön, erittäin tyytymätön).

Lyhyessä versiossa työtyytyväisyyttä voidaan mitata sisäisen tyytyväisyyden, ulkoisen tyytyväisyyden sekä yleisen tyytyväisyyden osalta. Tutkimuksessa tutkitaan lähinnä yleistä työtyytyväisyyttä, mutta sisäisen ja ulkoisen työtyytyväisyyden tulokset käydään myös läpi luvussa 5.2. Sisäisen työtyytyväisyyden tulokset saadaan laskemalla Minnesota Satisfaction Questionnairesta tulokset, jotka liittyvät sisäiseen työtyytyväisyyteen (kohdat:1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20), ulkoisen työtyytyväisyyden osalta mitattavat kohdat ovat 5,6,12,13,14 ja 19. Minnesota Satisfaction Questionairen pisteskaala on 20 – 100 yleisen työtyytyväisyyden osalta. Pisteet ovat niin sanotusti käsittelemättömiä (raw scores), jotka voidaan muuntaa prosenttipisteiksi. Prosenttipisteitä tulisi verrata ammattiryhmään, joka vastaa eniten tutkittavaa ammattiryhmää. Franchise-ottajien tapauksessa lähimpänä alkuperäisessä tutkimuksessa on tutkittu myyntimiehiä, joiden työnkuva vastaa vaihtoehdoista eniten franchise-ottajien työnkuvaa. Yli 75 prosenttiluku suhteessa

vertailtavaan ammattiryhmään indikoi korkeaa työtyytyväisyyttä, alle 25 suhdeluku matalaa työtyytyväisyyttä ja näiden väliset luvut tyydyttävää työtyytyväisyyttä. (Weiss et al. 1967)

Tässä tutkimuksessa franchisejärjestelmien tukitoimintojen laadun vaikutusta franchise-ottajien tyytyväisyyteen mitattiin kahden erillisen mittarin avulla, jotka jakautuivat alkutukeen liittyviin kysymyksiin sekä jatkuviin tukitoimintoihin liittyviin kysymyksiin. Franchise-ottajien työlle tyypillisten sopimusten ja rajoitusten vaikutusta työtyytyväisyyteen mitattiin erillisellä mittarilla. Nämä mittarit perustuvat pääosin Morrisonin (1996) kehittämään franchise-ottajien työtyytyväisyysmalliin. Mittareiden rakentamisessa käytettiin hyväksi myös muuta franchise-ottajien tukitoimintoihin liittyvää tutkimusta ja työtyytyväisyyteen liittyvää kirjallisuutta, kuten esimerkiksi Roh & Yoon (2009), Doherty (2007) ja Gauzante (2003).

Franchise-ottajien tyytyväisyyttä franchise-antajien tarjoamaan alkutukeen mitattiin tutkijan kehittämällä viisiportaisella kyselyllä, jossa vastausvaihtoehdot olivat: ”erittäin hyvä, melko hyvä, ei hyvä eikä huono, melko huono, erittäin huono” (Liite 3). Kysymyksiä tässä kategoriassa oli yhteensä yhdeksän ja kysymykset liittyivät seuraaviin tekijöihin: franchise-antajan apu toimipisteen vuokraneuvotteluissa, franchise-antajan apu toimipaikan valinnassa, franchise-antajan markkinatutkimus ennen toiminnan aloittamista, franchise-antajan apu toimipaikan suunnittelussa ja sisustamisessa, johdon kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista, työntekijöiden kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista, toimintamanuaalin kattavuus ja laatu ja franchise-antajan apu rahoitusneuvotteluissa.

Aloitustuki
- Franchise-antajan apu toimipisteen vuokraneuvotteluissa
- Franchise-antajan apu toimipaikan valinnassa
- Franchise-antajan markkinatutkimus ennen toiminnan aloittamista
- Franchise-antajan apu toimipaikan suunnittelussa ja sisustamisessa
- Johdon kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista
- Työntekijöiden kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista
- Toimintamanuaalin kattavuus ja laatu
- Franchise-antajan apu rahoitusneuvotteluissa

Franchise-ottajien tyytyväisyyttä franchise-antajien tarjoamiin jatkuviin tukitoimintoihin mitattiin samankaltaisella kyselyllä kuin alkutuen osalta. Kysely oli siis myös viisiportainen, jossa vastausvaihtoehdot olivat: ”erittäin hyvä, melko hyvä, ei hyvä eikä huono, melko huono, erittäin huono” (Liite 4). Jatkuviin tukitoimintoihin liittyviä kysymyksiä oli yhteensä seitsemän ja ne liittyivät seuraaviin tekijöihin: franchise-antajan ketjumarkkinointi ja –mainonta, franchise-antajan tarjoama säännöllinen apu toiminnassa, franchise-antajan käytettävyys neuvoihin, franchise-antajan tarjoamat markkinatutkimukset, franchise-antajan tiedottaminen liittyen franchisejärjestelmään, franchise-antajan järjestämät työntekijöiden koulutuspalvelut ja franchise-antajan tarjoamat kirjanpitopalvelut.

Jatkuvat tukitoiminnot
- Franchise-antajan ketjumarkkinointi ja –mainonta
- Franchise-antajan tarjoama säännöllinen apu toiminnassa
- Franchise-antajan käytettävyys neuvoihin
- Franchise-antajan tarjoamat markkinatutkimukset
- Franchise-antajan tiedottaminen liittyen franchisejärjestelmään
- Franchise-antajan järjestämät työntekijöiden koulutuspalvelut
- Franchise-antajan tarjoamat kirjanpitopalvelut

Franchisesopimukseen liittyvien tekijöiden vaikutusta työtyytyväisyyteen mitattiin tutkijan kehittämällä mittarilla, jossa kysymysten väittämät perustuivat Morrisonin (1996) työtyytyväisyysmallissa esiintyviin väittämiin. Mittariin kuului yhdeksän

osiota ja ne liittyivät franchise-ottajan sopimuksiin, tuloihin ja maksuihin, rajoituksiin ja franchise-ottajan oman harkintakyvyn käyttömahdollisuuksiin. Vastausasteikkona toimi Likert-asteikko, jonka vastausvaihtoehdot olivat ”täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä”. Tutkimuksen franchisesopimukseen liittyvien tekijöiden vaikutuksia työtyytyväisyyteen tutkittiin seuraavien väittämien avulla.

Franchisesopimukseen liittyvien tekijöiden vaikutus työtyytyväisyyteen
- Saamani tulot EIVÄT ole vähemmän kuin franchise-antaja antoi minun odottaa sopimusneuvotteluissa
- Uudet franchise-ottajat EIVÄT voi avata toimipisteitä minun franchisetoimipaikkani lähellä, kuten sopimusneuvotteluissa sovittiin
- Franchisemaksut / rojaltit EIVÄT ole suuremmat kuin franchise-antaja antoi olettaa sopimusneuvotteluissa
- Markkinointimaksut EIVÄT ole suuremmat kuin franchise-antaja antoi minun olettaa sopimusneuvotteluissa
- Franchise-antajan vaatimukset, joilla rajoitetaan tavarantoimittajalähteitä EIVÄT haittaa liiketoimintani suorituskykyä
- Työni franchise-ottajana EI haittaa mahdollisuuttani käyttää henkilökohtaista aloitteellisuutta tai arviointikykyä töitä tehdessäni
- Franchise-antajan rajoitukset toimintamenetelmiini EIVÄT haittaa liiketoimintani suorituskykyä
- Franchisesopimukseni irtisanomis- / uusimisehdot ovat reilut
- Franchisesopimustani on tulkittu reilusti ja oikeudenmukaisesti aikanani franchise-ottajana

Tutkimuksen franchisesopimukseen liittyvien tekijöiden vaikutusta työtyytyväisyyteen mitattiin pitkältä samalla asteikolla kuin Morrisonin (1996) työtyytyväisyysmallissa. Joitain väittämiä karsittiin listalta, jotta vältyttiin päällekkäisyyksiltä aiemmin mainittujen tukitoimintomittareiden kanssa.

Demografisten tekijöiden osalta tarkasteltiin iän ja sukupuolen vaikutusta franchise-ottajien työtyytyväisyyteen. Iän osalta tutkimus keskittyi tarkastelemaan, löytyykö iän ja työtyytyväisyyden välillä yhteyttä. Iän ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden suhdetta testattiin Kruskal-Wallis -testillä ja yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Sukupuolen osalta tutkimuksen tarkastelun kohteena oli, löytyykö työtyytyväisyydessä eroja sukupuolten kesken ja tätä tarkasteltiin khiin neliö –testillä sekä Mann-Whitney U -testillä.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimusten luotettavuutta tulisi arvioida, koska tutkimusten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat eri tutkimuksissa. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen mittaustulosten kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli mittaustulosten toistettavuuteen. Toisin sanoen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta, eli sitä että se mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa on kehitetty erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla voidaan arvioida mittareiden luotettavuutta, (Hirsjärvi et al. 2004)

Reliabiliteetissa erotetaan kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetilla tarkoitetaan mittarin pysyvyyttä. Epästabiilissa mittarissa näkyvät usein helposti olosuhteiden ja vastaajien mielialan vaikutukset. Mittarin pysyvyyttä voidaan tarkastella vertaamalla ajallisesti peräkkäisiä tutkimuksia, mutta useasti tämänkaltainen reliabiliteetin mittaustapa ei ole toteutettavissa. Usein huono reliabiliteettikerroin voidaan selittää paremmin tapahtuneilla todellisilla muutoksilla kuin epästabiililla mittarilla. (Wright, 1979) Reliabiliteetin konsistenssia eli yhtenäisyyttä mitataan usein Cronbachin alfalla. Se lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella ja arvo vaihtelee .00 – 1.0 välillä. Mitä suuremmaksi alfan arvo muodostuu, sitä yhtenäisempi mittarin voidaan katsoa olevan. (Metsämuuronen, 2002)

Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyysmittarien ja tilannekohtaisten mittareiden luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin alfa-kertoimien avulla, joilla tarkasteltiin mittareiden sisäistä johdonmukaisuutta. Minnesota Satisfaction Questionnairen Cronbachin alfaksi muodostui 0,94, alkutukimittarin reliabiliteettikerroin oli 0,89, jatkuvien tukitoimintojen 0,90 ja franchisesopimukseen liittyvien tekijöiden kerroin oli 0,88 (Taulukko 6.). Reliabiliteetin yleisesti hyväksyttynä alarajana pidetään yli 0,7 suuruisia arvoja (Metsämuuroinen, 2002). Tämän tutkimuksen muuttujien arvot vaihtelivat 0,882 - 0,938 välillä, joten tutkimuksen konsistenssin voidaan katsoa olevan suhteellisen hyvällä tasolla.

Taulukko 6. Tutkittujen mittareiden Cronbachin alfakertoimet.

	Cronbachin alfa
Työtyytyväisyys (MSQ)	0,939
Alkutuki	0,893
Jatkuvat tukitoiminnot	0,895
Franchisesopimus ja rajoitteet	0,882

Erityisesti Minnesota Satisfaction Questionnairen konsistenssi on erittäin korkealla tasolla; Weiss et al. (1967) tutkimuksessa Cronbachin alfakertoimet vaihtelivat ammattiryhmästä riippuen 0,87 – 0,92 välillä ammattiryhmästä riippuen (ks. Taulukko 11).

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata kattavasti ja tehokkaasti juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Epäonnistunut otanta ja esimerkiksi mittauksen ajankohta voivat aiheuttaa ”epäpätevyyttä” mittarin käytössä. Validiteetin arviointi kohdistaa huomion kysymykseen siitä, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat ilmiöitä, jota halutaan tutkia. Tutkimusotteen on siis tehtävä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Vastaajat voivat esimerkiksi käsittää kyselylomakkeen kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi et al. 2004)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen suunnittelussa ja laadinnassa keskityttiin erityisesti siihen, että kysymykset ja termit olisivat franchise-ottajille helposti ymmärrettävässä muodossa. Kyselyn suunnittelussa hyödynnettiin aikaisempaa työtyytyväisyys ja franchising tutkimusta ja kyselyssä käytettiin Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen ohjeen mukaista ja Suomen Franchising Yhdistyksen suosittelemaa terminologiaa. Lisäksi kyselylomaketta testattiin neljän franchise-ottajan kanssa ennen kyselyn varsinaista lähetystä vastaajille. Kyselylomakkeen esitestauksella tutkija halusi nähdä, ymmärtävätkö franchise-ottajat lomakkeen termit ja kysymykset oikealla tavalla. Joitakin kyselylomakkeiden väittämiä muutettiin esitestauksen palautteen perusteella sopivampaan muotoon.

Jotta tutkimustulokset voitaisiin yleistää koskemaa koko kohdeperusjoukkoa, olisi aineistonkeruu kohdennettava perusjoukosta poimittuun otokseen (Nummenmaa et al. 1997) Tässä tutkimuksessa tutkijan piti tyytyä harkinnanvaraiseen näytteeseen satunnaisnäytteen ollessa mahdoton toteuttaa, koska kattavaa listaa Suomen franchise-ottajista ei ollut saatavilla. Tämän johdosta on vaikea tehdä koko tutkimuksen perusjoukkoa koskevia päätelmiä, koska näyte ei välttämättä edusta perusjoukkoa, sillä näytteen valinnassa käytettiin harkintaa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Ensimmäiseksi tarkastellaan kyselyyn vastanneiden franchise-ottajien perustietoja ja tämän jälkeen siirrytään itse työtyytyväisyyden tarkasteluun. Franchise-ottajien työtyytyväisyyttä verrataan muihin ammattiryhmiin sekä tarkastellaan osa-alueita, jotka erityisesti vaikuttavat franchise-ottajien kokemaan työtyytyväisyyteen.

Tilannekohtaisten tekijöiden vaikutusta franchise-ottajien työtyytyväisyyteen tarkastellaan franchise-antajan alkutuen sekä jatkuvien tukitoimintojen ja franchisesopimuksen tunnuslukujen avulla. Tilannekohtaisten tekijöiden yksittäisten tekijöiden korrelaatioita suhteessa työtyytyväisyyteen tarkastellaan seuraavissa luvuissa. Luvussa 5.6 tarkastellaan, miten tilannekohtaiset tekijät kokonaisuudessaan vaikuttavat franchise-ottajan työtyytyväisyyteen regressioanalyysin avulla.

Demografisista tekijöistä tarkastelun kohteena ovat franchise-ottajien sukupuoli ja ikä, joita tutkitaan kuvailevien tunnuslukujen avulla luvussa 5.7. Franchise-ottajien sukupuolen ja iän vaikutusta franchise-ottajien työtyytyväisyyteen testataan myös Kruskal-Wallis ja Mann-Whitney U -testillä. Tutkimustulosten analysoimisessa käytettiin Microsoft Excel ja SPSS -ohjelmistoja.

5.1 Aineiston kuvailu

Taulukossa 7 näkyy kyselyyn vastanneiden franchise-ottajien perustiedot. Kysely lähetettiin 696 franchise-ottajalle ja kyselyyn vastasi yhteensä 113 franchise-ottajaa 19 eri ketjusta. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 16,2 %. Vastanneiden franchise-ottajien perustiedot näkyvät taulukossa 5. Kyselyyn vastanneista noin 72 % oli naisia ja 28 % miehiä. Suurin osa franchise-ottajista oli 40 – 59 vuotiaita (64,6 %).

Taulukko 7. Franchise-ottajien demografiset tekijät.

Sukupuoli	n	%
Mies	32	28,32 %
Nainen	81	71,68 %
Kaikki yhteensä	**113**	**100,00 %**
Ikä	n	%
18 - 29	4	3,54 %
30- 39	28	24,78 %
40 – 49	41	36,28 %
50 – 59	32	28,32 %
60 tai yli	8	7,08 %
Kaikki yhteensä	**113**	**100,00 %**

Naisten suuri osuus (71,68 %) voi selittyä sillä, että franchise-ottajien yritykset ovat tyypillisesti pieniä mikroyrityksiä (alle kymmenen työntekijää) ja suuri osa naisten omistamista yrityksistä on juuri tämänkaltaisia (Hyrsky & Tuunanen, 1999). Toinen syy naisten suurelle määrälle voi olla se, että franchise-antajan tukitoimintojen voidaan katsoa olevan erityisen tärkeitä juuri naisille. Tutkimukset naisyrittäjistä ovat osoittaneet, että naisten on miehiä vaikeampaa päästä markkinoille, sillä heillä ei ole sellaisia suhteita ja verkostoja kuin miehillä, jotka helpottavat yrityksen perustamista (Dant et al. 1996; Bates, 2002). Suuri naisten osuus kyselyyn vastanneiden osalta voi selittyä myös sillä, että tutkimuksen kohteena olevien vähittäiskaupan ja kuluttajapalveluiden parissa työskentelee Suomessa paljon naisia. Vuonna 2014 vähittäiskaupan- ja palvelualan työntekijöistä yli 70 % oli naisia (PAM, 2015).

Miehistä 75 % työskenteli kuluttajapalveluiden parissa ja 25 % vähittäiskaupan alalla. Naisten osalta tulokset olivat tasaisemmat; naisista 54 % työskenteli kuluttajapalveluiden parissa ja 46 % vähittäiskaupan alalla. Suurin osa franchise-ottajista oli 40 - 49 vuotiaita (36,28 %). Myös 50 – 59 vuotiaita (28,32 %) ja 30 – 39 vuotiaita (24,78 %) vastaajia oli runsaasti.

Kyselyyn vastanneiden franchise-ottajien kokemus franchiseyrittäjinä vaihteli paljon. Taulukosta 8 voidaan nähdä, että 1 - 3 vuoden kokemuksen franchise-ottajina omasi 42 % kyselyyn vastanneista. 4 – 5 kokemuksen omasi n. 20 %

franchise-ottajista ja yli 6 vuotta franchise-ottajina olleita yrittäjiä oli tutkimuksesta 38 %. Suurin osa franchise-ottajista omisti yhden franchiseyksikön (75,22 %) ja useamman kuin yhden omisti 24,78 % franchise-ottajista.

Taulukko 8. Franchise-ottajien perustiedot.

Aika franchise-ottajana	n	%
0 – 2 vuotta	24	21,24 %
3 vuotta	24	21,24 %
4 vuotta	11	9,73 %
5 vuotta	11	9,73 %
6 – 10 vuotta	24	21,24 %
Yli 10 vuotta	19	16,81 %
Kaikki yhteensä	**113**	**100,00 %**
Omistaa enemmän kuin 1 franchiseyksikön	n	%
Ei	85	75,22 %
Kyllä	28	24,78 %
Kaikki yhteensä	**113**	**100,00 %**
Ketjun yksiköiden määrä Suomessa	n	%
Alle 10 kpl	13	11,50 %
10 – 29 kpl	20	17,70 %
30 – 59 kpl	39	34,51 %
60 – 89 kpl	17	15,04 %
Yli 90 kpl	24	21,24 %
Kaikki yhteensä	**113**	**100,00 %**
Toimiala	n	%
Kuluttajapalvelut	68	60,18 %
Vähittäiskauppa	45	39,82 %
Kaikki yhteensä	**113**	**100,00 %**

Franchise-ottajien ketjujen koot vaihtelivat pienestä alle 10 yksikön kokoisista franchisejärjestelmistä aina yli 90 yksikön kokoisiin franchisejärjestelmiin (taulukko 7). Suurin osa vastanneista franchise-ottajista toimi yrittäjinä keskikokoisissa 30 – 59 franchiseyksikön kokoisissa franchisejärjestelmissä (34,51 %), mutta vastaajia oli hyvin tasaisesti kaikista kokoluokista. Tutkimukseen osallistui franchise-ottajia niin kuluttajapalveluiden kuin

vähittäiskaupan alalta. Kuluttajapalveluissa työskentelevien franchise-ottajien osuus vastaajista oli 59,29 % ja vähittäiskaupan alalla työskentelevien franchise-ottajien osuus 40,71 %.

5.2 Franchise-ottajien työtyytyväisyys

Franchise-ottajien yleistä työtyytyväisyyttä mitattiin Minnesota Satisfaction Questionnairen lyhyellä versiolla. Minnesota Satisfaction Questionairen pisteskaala on 20 – 100, jossa 20 tarkoittaa vähäistä työtyytyväisyyttä ja 100 korkeaa työtyytyväisyyttä. Pisteistä ilmenee käsittelemättömät pisteet (”raakapisteet”), jotka voidaan muuntaa prosenttipisteiksi. Prosenttipisteitä tulisi verrata ammattiryhmään, joka vastaa eniten tutkittavaa ammattiryhmää. Tämän tutkimuksen tapauksessa lähimpänä franchise-ottajien ammattiryhmää olivat myyntimiehet (ks. Liite 6). Prosenttiluku indikoi korkeaa työtyytyväisyyttä luvun ylittäessä 75, alle 25 prosenttiluku indikoi matalaa työtyytyväisyyttä ja näiden väliset luvut indikoivat tyydyttävää työtyytyväisyyttä. (Weiss et al. 1967) Minnesota Satisfaction Questionnairesta on kerrottu tarkemmin luvussa 4.3.

Taulukosta 9 voidaan nähdä tulokset franchise-ottajien työtyytyväisyyden osalta sisäisen, ulkoisen ja yleisen työtyytyväisyyden osalta. Franchise-ottajien yleisen työtyytyväisyyden Cronbachin alfaksi muodostui 0,94, joten sisäisen konsistenssin voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla. Franchise-ottajien työtyytyväisyys oli tutkimuksen asteikon mukaan tyydyttävällä tasolla – työtyytyväisyyden keskiarvo oli 77,00 ja keskihajonta 12,72. Verrattaessa franchise-ottajien yleisen työtyytyväisyyden pisteitä myyntimiesten vastaaviin lukemiin, niin franchise-ottajista 25,7 % sai korkeat työtyytyväisyyspisteet, 35,4 % tyydyttävät pisteet ja 38,9 % matalat pisteet.

Taulukko 9. Franchise-ottajien työtyytyväisyystulokset.

	Sisäinen työtyytyväisyys	Ulkoinen työtyytyväisyys	Yleinen työtyytyväisyys
Mean	48,02	20,54	77,00
SD	7,36	5,34	12,72
Cronbachin alfa	0,91	0,89	0,938
Työtyytyväisyyden taso	**Sisäinen työtyytyväisyys**	**Ulkoinen työtyytyväisyys**	**Yleinen työtyytyväisyys**
Korkea	20,4 %	35,4 %	25,7 %
Tyydyttävä	31,0 %	34,5 %	35,4 %
Matala	48,7 %	30,1 %	38,9 %

Mikäli tarkastellaan franchise-ottajien sisäistä työtyytyväisyyttä, niin franchise-ottajista 20,4 % sai korkeat pisteet, 31 % tyydyttävät pisteet ja 48,7 % matalat pisteet. Ulkoisen työtyytyväisyyden osalta vastaavat pisteet olivat 35,4 %, 34,5 % ja 30,1 %. Ulkoisella työtyytyväisyydellä tarkoitettiin tekijöitä, jotka ovat instrumentaalisia tai taloudellisia, kuten palkkausta, yrityksen käytäntöjä, työsuhteen jatkuvuuden varmuutta sekä ylenemismahdollisuuksia. Sisäisellä työtyytyväisyydellä tarkoitettiin taas tekijöitä, jotka liittyvät enemmän emotionaalisiin asioihin, kuten työtehtävien haastavuuteen sekä mielenkiintoisuuteen. (Warr et al. 1979; Rose, 1994) Franchise-ottajien sisäinen työtyytyväisyys näyttäisi kyselyn perusteella olevan ulkoista ja yleistä työtyytyväisyyttä heikommalla tasolla. Tästä voi päätellä, että franchise-ottajat olivat tyytymättömiä työtehtävien laatuun ja mielenkiintoisuuteen. Sen sijaan he olivat hieman tyytyväisempiä ulkoisiin tekijöihin, kuten palkkaansa.

Verrattaessa vähittäiskaupan ja kuluttajapalveluiden välisiä työtyytyväisyystuloksia, voidaan havaita, että vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat saivat hieman paremmat pisteet kuin kuluttajapalveluiden sektorilla työskentelevät franchise-ottajat (taulukko 10).

Taulukko 10. Työtyytyväisyys toimialoittain.

Toimiala	MSQ Mean	SD	n	%
Kuluttajapalvelut	76,79	12,88	67	59,29 %
Vähittäiskauppa	77,30	12,62	46	40,71 %
Kaikki yhteensä	**77,00**	**12,72**	**113**	**100 %**

Vähittäiskaupan alalla työskentelevien franchise-ottajien työtyytyväisyyspisteiden keskiarvoksi muodostui 77,30 ja kuluttajapalveluiden osalta pistemääräksi muodostui 76,79. Toimialojen erot työtyytyväisyyden suhteen eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä (r=0,020, p=0,834). Työtyytyväisyyden tapauksessa vähittäiskaupan ja kuluttajapalveluiden alalla työskentelevien mielipidejakaumien välillä ei ollut merkitsevää eroa myöskään kaksisuuntaisen Mann-Whitney U –testin perusteella (p=0,886).

Franchise-ottajat olivat tyytyväisempiä työskennellessään ketjussa, jossa oli useampia franchise-ottajia; ketjujen koko korreloi työtyytyväisyyden kanssa, mutta ei tilastollisesti merkitsevästi (r=0,60, p=0,527). Franchise-ottajan kokemuksen ja työtyytyväisyyden välillä oli matala korrelaatio, joka ei ollut tilastollisesti merkitsevä (r=0,072, p=0,449). Työtyytyväisyys ei ollut korkeampaa myöskään franchise-ottajilla, jotka omistivat useamman franchiseyksikön, verrattuna heihin, jotka omistivat vain yhden franchiseyksikön (r=0,008, p=0,932) (kaksisuuntaisen Mann-Whitney U -testin p-arvo=0,926).

Tarkasteltaessa franchise-ottajien työtyytyväisyyskyselyn tuloksia suhteessa toisiin ammattiryhmiin, voidaan havaita, että franchise-ottajien työtyytyväisyys on matalammalla tasolla kuin myyntimiesten, huoltomiesten ja insinöörien työtyytyväisyys (taulukko 11). Vertailtavien ammattiryhmien työtyytyväisyyspisteet ovat Minnesota Satisfaction Questionnairen kehittämien tutkijoiden Weiss et al. 1967, s. 113-119) alkuperäisestä tutkimuksesta lainattuja.

Taulukko 11. Minnesota Satisfaction Questionnaire vertailuryhmät (Weiss et al. 1967, s. 113-119).

Vertailu	MSQ Mean	SD	Cronbachin alfa	n
Myyntimiehet	79,82	11,82	0,91	195
huoltomiehet	78,01	11,51	0,89	240
Insinöörit	77,88	11,92	0,92	290
koneistajat	75,71	11,52	0,90	248
toimistotyöntekijät	74,48	12,45	0,90	227
kokoonpanijat	69,78	11,41	0,87	72
elektroniikan kokoonpanijat	67,47	12,26	0,88	355

Franchise-ottajat saivat keskimäärin työtyytyväisyyskyselyn tuloksena 77,00 pistettä, kun esimerkiksi insinööreillä sama tulos oli 78,81 ja koneistajilla 75,71. Franchise-ottajien tulosten keskihajonta oli verrokkeihin verrattuna hieman suurempaa; keskihajonta oli 12,72, kun verrokkijoukon keskihajonta oli lähes kaikilla verrokeilla alle 12. Tämä voi johtua siitä, että tutkittujen franchise-ottajien määrä oli vähäisempi verrattuna suurimpaan osaan verrattavista ammattiryhmistä.

Taulukossa 12 on esitetty Minnesota Satisfaction Questionnairen eritellyt tulokset franchise-ottajien osalta. Tulokset ovat esitetty siinä järjestyksessä, miten ne korreloivat (Pearsonin korrelaatiokerroin) työtyytyväisyyden kokonaispisteiden kanssa. Franchise-ottajien työtyytyväisyys korreloi eniten sen kanssa, miten franchise-antaja kohtelee franchise-ottajia ($r=0,851$, $p<0,001$). Tuloksista selviää myös, että franchise-ottajien työtyytyväisyys on pitkälti sidoksissa franchise-antajan tapaan toimia. Esimerkiksi franchise-antajan pätevyys päätöksenteossa liittyen franchisejärjestelmään ($r=0,788$, $p<0,001$) sekä tapa, jolla päätökset franchisejärjestelmässä laitetaan käytäntöön ($r=0,739$, $p<0,001$) korreloivat voimakkaasti franchise-ottajien työtyytyväisyyden kanssa. Franchise-antajien tulisikin näiden tulosten valossa pyrkiä luomaan franchise-ottajien kanssa suhde, jossa molempien osapuolten mielipiteet tulisivat kuulluksi ja tätä kautta franchisejärjestelmää kehitettäisiin vastaamaan molempien osapuolten toiveita.

Taulukko 12. Minnesota Satisfaction Questionnairen eritellyt tulokset.

	r	Mean	SD
Tapa, jolla franchise-antaja kohtelee franchise-ottajia	0,851	3,345	1,294
Franchise-antajan pätevyys päätöksenteossa liittyen franchisejärjestelmään	0,788	3,327	1,206
Mahdollisuus tuntea arvokkuutta työyhteisön keskuudessa	0,755	3,894	0,929
Varmuus franchisesopimuksen jatkuvuudesta	0,754	3,823	1,079
Tapa, jolla franchise-antajan päätökset laitetaan käytäntöön	0,739	3,257	1,171
Mahdollisuus tehdä asioita, jotka eivät ole ristiriidassa omantunnon kanssa	0,729	3,885	0,904
Vapaus käyttää omaa harkintakykyä	0,727	3,903	0,991
Saavutuksen tunne työn loppuunsaattamisesta	0,709	4,053	0,777
Mahdollisuus kehittää ammattitaitoani	0,702	4,088	0,751
Tunnustus, jonka saan työstä	0,702	3,575	0,989
Mahdollisuus käyttää omia metodeja työn suorittamiseen	0,700	3,885	0,933
Mahdollisuus tehdä asioita toisille ihmisille	0,684	4,088	0,689
Mahdollisuus tehdä työtä, jossa omista kyvyistäni on hyötyä	0,669	4,407	0,677
Mahdollisuus tehdä ajoittain erilaisia työtehtäviä	0,663	4,142	0,778
Palkkani ja työmäärä, jonka siihen joudun kohdistamaan	0,656	2,947	1,245
Mahdollisuus kertoa ihmisille, mitä heidän pitää tehdä	0,646	4,097	0,719
Mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	0,632	4,142	0,925
Mahdollisuus pysyä kiireisenä koko ajan	0,536	3,699	0,875
Toimipisteeni työolot	0,481	4,283	0,700
Kuinka kollegat tulevat toimeen keskenään	0,468	4,159	0,797

Vähiten työtyytyväisyyden kanssa korreloivat kollegoiden keskinäinen toimeen tuleminen ($r=0,468$, $p<0,001$), toimipisteen työolot ($r=0,481$, $p<0,001$) sekä mahdollisuus pysyä kiireisenä ($r=0,563$, $p<0,001$). Näillä tekijöillä ei siis tulosten mukaan juurikaan ole vaikutusta franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen.

Keskiarvojen valossa franchise-ottajat olivat erityisesti tyytyväisiä siihen, että he kokivat tekevänsä työtä, jossa heidän omista kyvyistä on hyötyä (ka. 4,41, sd. 0,68). Franchise-ottajat olivat myös tyytyväisiä toimipisteidensä työoloihin (ka. 4,28, sd. 0,70) sekä siihen, miten kollegat tulevat toimeen keskenään (ka. 4,16, sd. 0,80). Korkeat pisteet saivat myös mahdollisuus ajoittain erilaisten työtehtävien tekemisestä (ka. 4,14, sd. 0,79) ja esimerkiksi ammattitaidon kehittämisen mahdollisuudet (ka. 4,09, sd. 0,75). Nämä tekijät eivät kuitenkaan korreloineet franchise-ottajien työtyytyväisyyden kanssa yhtä paljon kuin tekijät, joihin franchise-ottajat olivat tyytymättömimpiä. Franchise-ottajat olivat

tyytymättömimpiä palkkaan ja työmäärään, jonka he joutuvat palkan eteen tekemään (ka. 2,947, r=0,565). Palkka ei kuitenkaan vaikuttanut franchise-ottajien työtyytyväisyyteen yhtä voimakkaasti kuin seuraavat tekijät, joihin franchise-ottajat olivat tyytymättömiä; tapa, jolla franchise-antajan päätöksen laitetaan käytäntöön (r=,7739), franchise-antajan pätevyys päätöksenteossa (r=0,788) sekä tapa, jolla franchise-antaja kohtelee franchise-ottajia (r=0,851). Näihin tekijöihin franchise-antajien tulisikin erityisesti panostaa, jotta franchise-ottajien työtyytyväisyys nousisi.

5.3. Alkutuen vaikutus

Alkutuen osalta tutkimuksessa tutkittiin franchise-ottajien mielipidettä franchise-antajan alkutuen laadusta. Osiossa oli yhteensä yhdeksän kysymystä liittyen alkutukeen ja vastausvaihtoehtoja oli viisi (erittäin tyytymätön…erittäin tyytyväinen). Franchise-ottajien pisteet alkutuen suhteen olivat keskimäärin 3,28 ja keskihajonta oli 1,09.

Työtyytyväisyyden ja alkutuen eri osa-alueiden korrelaatioita tutkittiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla. Se on intervalliasteikollisten muuttujien keskinäistä lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta kuvaava tilastollinen tunnusluku. Pearsonin korrelaatiokerrointa tarkasteltaessa voidaan huomata, että alkutuki korreloi työtyytyväisyyden kanssa tilastollisesti merkitsevästi (r=0,578, p<0,001). Myös kaikki yksittäiset alkutuen osa-alueet korreloivat franchise-ottajien työtyytyväisyyden kanssa tilastollisesti merkitsevästi (taulukko 13). Täten tutkimuksen 1. hypoteesi: ”Franchise-ottajan kokema hyöty alkutuesta vaikuttaa positiivisesti franchise-ottajan tyytyväisyyteen.” voidaan hyväksyä. Alla olevassa taulukossa 13 on esitetty työtyytyväisyyden ja alkutuen osa-alueiden korrelaatiomatriisi.

Taulukko 13. Työtyytyväisyyden ja alkutuen osa-alueiden korrelaatiot.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Työtyytyväisyys (MSQ)	-							
2. Franchise-antajan apu toimipisteen vuokraneuvotteluissa	0,392**	-						
3. Franchise-antajan apu toimipaikan valinnassa	0,450**	0,785**	-					
4. Franchise-antajan markkinatutkimus ennen toiminnan aloittamista	0,448**	0,594**	0,609**	-				
5. Franchise-antajan apu toimipaikan suunnittelussa ja sisustamisessa	0,398**	0,610**	0,642**	0,647**	-			
6. Johdon kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista	0,379**	0,427**	0,445**	0,495**	0,472**	-		
7. Työntekijöiden kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista	0,391**	0,334**	0,420**	0,514**	0,497**	0,600**	-	
8. Toimintamanuaalin kattavuus ja laatu	0,578**	0,399**	0,445**	0,440**	0,460**	0,537**	0,586**	-
9. Franchise-antajan apu rahoitusneuvotteluissa (alkuinvestoinnissa)	0,432**	0,546**	0,616**	0,487**	0,495**	0,361**	0,360**	0,437**

** = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyystasolla

Taulukosta 13 voidaan nähdä, että alkutuen osa-alueista toimintamanuaalin kattavuus ja laatu korreloivat voimakkaimmin työtyytyväisyyden kanssa (r=0,578, p<0,001). Franchise-antajan tulisi siis erityisesti panostaa laadukkaaseen toimintamanuaaliin. Franchise-ottajat vaikuttavat arvostavan myös franchise-antajan tekemää selvitystyötä ennen toiminnan aloittamista: franchise-antajan avun toimipaikan valinnassa (r=0,450, p=0,001) ja franchise-antajan tekemän markkinatutkimuksen ennen toiminnan aloittamista (r=0,448, p=0,001) voidaan nähdä korreloivan franchise-ottajien työtyytyväisyyden kanssa. Heikoiten työtyytyväisyyden kanssa korreloi johdon kouluttaminen ennen toiminnan aloitusta (r=0,379, p<0,001), mikä vaikuttaa erikoiselta, sillä yleensähän itse franchise-ottaja toimii johtajana franchisepisteessä.

Mikäli tarkastellaan alkutuen osa-alueiden keskinäisiä korrelaatioita, niin voimakkainta korrelaatio on franchise-antajan avulla toimisteen vuokraneuvotteluilla ja franchise-antajan avulla toimipaikan valinnassa ($r=0,785$, $p<0,001$). Tämä viittaisi siihen, että mikäli franchise-antaja auttaa toimipaikan valinnassa, niin franchise-antaja todennäköisesti avustaa franchise-ottajaa myös toimipaikan vuokraneuvotteluissa.

Mielenkiintoinen havainto alkutukea tarkasteltaessa voidaan nähdä vertailtaessa toimialojen välisiä eroja. Vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat olivat tilastollisesti merkitsevästi tyytyväisempiä alkutukeen kuin kuluttajapalveluiden alalla työskentelevät franchise-ottajat ($r=0,29$, $p<0,05$). Vähittäiskaupan alalla työskentelevät näyttäisivät olevan kuluttajapalvelualalla työskenteleviä franchise-ottajia tyytyväisempiä alkutuen osalta kaikkiin osa-alueisiin (ks. Taulukko 14). Tilastollisesti merkitsevä ero voidaan havaita franchise-antajan tekemissä markkinatutkimuksissa ennen toiminnan aloittamista ($r=0,327$, $p<0,001$), franchise-antajan avussa toimipisteen vuokraneuvotteluissa ($r=0,280$, $p<0,005$) sekä johdon kouluttamisessa ennen toiminnan aloittamista ($r=0,267$, $p<0,005$). Myös Mann-Whitneyn U-testillä mitattuna muuttujan ”alkutuki” tapauksessa vähittäiskauppa ja kuluttajapalvelusektorin franchise-ottajien mielipidejakaumien välillä on merkitsevä ero (kaksisuuntaisen Mann-Whitney U – testin p-arvo=0,001). Vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat olivat myös Minnesota Satisfaction Questionnairen keskiarvojen valossa tyytyväisempiä kuin kuluttajapalveluiden alalla työskentelevät franchise-ottajat.

Taulukko 14. Tyytyväisyys alkutukeen toimialasektorin mukaan.

	Sektori	Mean	SD
Franchise-antajan apu toimipisteen vuokraneuvotteluissa (r=0,280, p=0,003)	Vähittäiskauppa	3,522	1,225
	Kuluttajapalvelut	2,896	0,940
	Kaikki vastaajat	3,150	1,104
Franchise-antajan apu toimipaikan valinnassa (r=0,21, p=0,021)	Vähittäiskauppa	3,652	1,215
	Kuluttajapalvelut	3,164	0,994
	Kaikki vastaajat	3,363	1,111
Franchise-antajan markkinatutkimus ennen toiminnan aloittamista (r=0,327, p=0,0004)	Vähittäiskauppa	3,565	0,935
	Kuluttajapalvelut	2,866	1,043
	Kaikki vastaajat	3,150	1,054
Franchise-antajan apu toimipaikan suunnittelussa ja sisustamisessa (r=0,246, p=0,009)	Vähittäiskauppa	3,783	0,964
	Kuluttajapalvelut	3,254	1,078
	Kaikki vastaajat	3,469	1,061
Johdon kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista (r=0,267, p=0,004)	Vähittäiskauppa	3,609	1,064
	Kuluttajapalvelut	3,030	1,015
	Kaikki vastaajat	3,265	1,069
Työntekijöiden kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista (r=0,209, p=0,026)	Vähittäiskauppa	3,652	1,100
	Kuluttajapalvelut	3,194	1,033
	Kaikki vastaajat	3,381	1,080
Toimintamanuaalin kattavuus ja laatu (r=0,137, p=0,145)	Vähittäiskauppa	3,522	1,070
	Kuluttajapalvelut	3,194	1,246
	Kaikki vastaajat	3,327	1,184
Franchise-antajan apu rahoitusneuvotteluissa (alkuinvestoinnissa) (r=0,086, p=0,356)	Vähittäiskauppa	3,239	1,058
	Kuluttajapalvelut	3,045	1,121
	Kaikki vastaajat	3,124	1,095

Alkutuen osalta franchise-ottajat olivat pisteiden keskiarvon valossa tyytyväisimpiä franchise-antajan apuun toimipaikan suunnittelussa ja sisustamisessa (ka. 3,469). Erityisesti vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat olivat tyytyväisiä franchise-antajan tukeen toimipaikan sisustamisen suhteen. Tyytymättömimpiä franchise-ottajat olivat franchise-antajan apuun rahoitusneuvotteluissa (ka. 3,239). Tämä voi tosin johtua siitä, että kaikki franchise-antajat eivät tarjoa apua ollenkaan laina- ja rahoitusneuvotteluissa.

5.4 Jatkuvien tukitoimintojen vaikutus

Työtyytyväisyyden ja jatkuvien tukitoimintojen eri osa-alueiden korrelaatioita tutkittiin myös Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla. Pearsonin korrelaatiokerrointa tarkasteltaessa voidaan huomata, että jatkuvat tukitoiminnot korreloivat työtyytyväisyyden kanssa ja myös jatkuvien tukitoimintojen eri osa alueet korreloivat keskenään. Franchise-ottajan tyytyväisyys franchise-antajan tarjoamiin jatkuviin tukitoimintoihin näyttäisi korreloivan alkutukea enemmän franchise-ottajan työtyytyväisyyden kanssa. Täten tutkimuksen 2. hypoteesi: ”Franchise-ottajan kokema hyöty jatkuvista tukitoiminnoista vaikuttaa positiivisesti franchise-ottajan tyytyväisyyteen.” voidaan myös hyväksyä. Jatkuvat tukitoimintojen Pearsonin korrelaatiokerroin oli 0,728 $p<0,001$. Taulukossa 15 on esitetty jatkuvien tukitoimintojen osa-alueiden ja franchise-ottajan työtyytyväisyyden väliset korrelaatiot.

Taulukosta 15 voidaan havaita, että työtyytyväisyyden kanssa eniten korreloi franchise-antajan käytettävyys neuvoihin ($r=0,693$, $p<0,001$) sekä franchise-antajan tarjoama säännöllinen apu toiminnassa ($r=0,687$, $p<0,001$). Franchise-ottajat siis arvostavat sitä, että franchise-antaja on helposti tavoitettavissa neuvoja ja ohjeita varten.

Taulukko 15. Työtyytyväisyyden ja jatkuvien tukitoimintojen osa-alueiden korrelaatiot.

	1	2	3	4	5	6	7
Työtyytyväisyys (MSQ)	-						
Franchise-antajan ketjumarkkinointi ja -mainonta	0,498**	-					
Franchise-antajan tarjoama säännöllinen apu toiminnassa	0,687**	0,673**	-				
Franchise-antajan käytettävyys neuvoihin	0,693**	0,499**	0,845**	-			
Franchise-antajan tarjoamat markkinatutkimukset	0,600**	0,592**	0,774**	0,743**	-		
Franchise-antajan tiedottaminen liittyen franchisejärjestelmään	0,640**	0,447**	0,659**	0,662**	0,642**	-	
Franchise-antajan järjestämät työntekijöiden koulutuspalvelut	0,533**	0,536**	0,613**	0,535**	0,595**	0,498**	-
Franchise-antajan tarjoamat kirjanpitopalvelut	0,348**	0,406**	0,413**	0,393**	0,343**	0,364**	0,317**

** = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyystasolla

Vähiten franchise-ottajan kokeman työtyytyväisyyden kanssa korreloi franchise-antajan tarjoamat kirjanpitopalvelut (r=0,348, p<0,001). Usein franchise-antajat eivät tarjoa kirjanpitopalveluita osana tukitoimintojaan ja franchise-ottajat voivatkin tästä syystä olla sitä mieltä, että kirjanpitopalveluilla ei ole vaikutusta työtyytyväisyyteen.

Mikäli tarkastellaan franchise-ottajan tyytyväisyyttä franchise-antajan jatkuviin tukitoimintoihin keskiarvojen valossa, voidaan havaita, että franchise-ottajat olivat tyytyväisimpiä franchise-antajien tarjoamiin työntekijöiden koulutuspalveluihin (ka. 3,752) ja franchise-antajan ketjumarkkinointiin ja mainontaan (ka. 3,726) (taulukko 16). Keskimääräiset pisteet jatkuvien tukitoimintojen osalta olivat 3,47 ja keskihajonta 1,17. Tyytymättömimpiä franchise-ottajat olivat franchise-antajan tarjoamiin kirjanpitopalveluihin (ka. 3,115). Toisaalta alhaiset pisteet kirjanpitopalveluiden suhteen voi selittyä jälleen sillä, että kaikki franchise-antajat eivät tarjoa kirjanpitopalveluita osana tukitoimintojaan.

Taulukko 16. Tyytyväisyys jatkuviin tukitoimintoihin toimialasektorin mukaan.

	Sektori	Mean	SD
Franchise-antajan ketjumarkkinointi ja -mainonta (r=0,151, p=0,112)	Vähittäiskauppa	3,957	1,134
	Kuluttajapalvelut	3,567	1,351
	Kaikki vastaajat	3,726	1,276
Franchise-antajan tarjoama säännöllinen apu toiminnassa (r=0,0297, p=0,755)	Vähittäiskauppa	3,478	1,243
	Kuluttajapalvelut	3,403	1,268
	Kaikki vastaajat	3,434	1,253
Franchise-antajan käytettävyys neuvoihin (r=0,008, p=0,934)	Vähittäiskauppa	3,630	1,181
	Kuluttajapalvelut	3,612	1,141
	Kaikki vastaajat	3,619	1,152
Franchise-antajan tarjoamat markkinatutkimukset (r=0,002, p=0,980)	Vähittäiskauppa	3,304	1,152
	Kuluttajapalvelut	3,299	1,255
	Kaikki vastaajat	3,301	1,209
Franchise-antajan tiedottaminen liittyen franchisejärjestelmään (r=0,066, p=0,487)	Vähittäiskauppa	3,239	1,214
	Kuluttajapalvelut	3,388	1,044
	Kaikki vastaajat	3,327	1,114
Franchise-antajan järjestämät työntekijöiden koulutuspalvelut (r=0,010, p=0,913)	Vähittäiskauppa	3,739	0,999
	Kuluttajapalvelut	3,761	1,088
	Kaikki vastaajat	3,752	1,048
Franchise-antajan tarjoamat kirjanpitopalvelut (r=0,151, p=0,110)	Vähittäiskauppa	3,326	0,896
	Kuluttajapalvelut	2,970	1,302
	Kaikki vastaajat	3,115	1,163

Vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä jatkuviin tukitoimintoihin (ka. 3,957) kuin kuluttajapalveluiden alalla työskentelevät franchise-ottajat (ka. 3,567). Toimialakohtaisia eroja tarkasteltaessa voidaan huomata, että vähittäiskaupan ja kuluttajapalveluiden väliset erot ovat suuria erityisesti franchise-antajan ketjumarkkinoinnin ja –mainonnan osalta. Usein vähittäiskaupan alalla mainos- ja markkinointibudjetit ovat suurempia kuin kuluttajapalveluiden alalla, josta tämä ero voi johtua. Myös kirjanpitopalveluiden osalta vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat olivat tyytyväisempiä. Muiden tukitoimintojen suhteen tyytyväisyyden erot ovat suhteellisen pieniä. Jatkuvien tukipalvelujen tapauksessa franchise-ottajien

mielipidejakaumien välillä ei kuitenkaan löytynyt merkitsevää eroa toimialojen kesken (kaksisuuntaisen Mann-Whitney U –testin p-arvo=0,697).

5.5 Franchisesopimuksen vaikutus

Tilannekohtaisista tekijöistä eniten työtyytyväisyyden kanssa korreloi franchisesopimukseen liittyvät tekijät. Pearsonin korrelaatiokertoimella tarkasteltuna franchisesopimukseen liittyvät tekijät korreloivat voimakkaastikin työtyytyväisyyden kanssa (r=0,786, p<0,001). Täten tutkimuksen 3. hypoteesi: ” Franchise-ottajalle asetetut sopimusrajoitteet laskevat franchise-ottajan työtyytyväisyyttä.” hyväksytään. Eniten franchisesopimukseen liittyvistä osa-alueista työtyytyväisyyden kanssa korreloi se, että franchisesopimusta on tulkittu reilusti ja oikeudenmukaisesti sopimusaikana (r=0,649, p<0,001) (taulukko 17). Franchise-antajien olisikin tulosten valossa oleellista varmistaa jo sopimusvaiheessa, että franchise-ottaja ymmärtää kaikki sopimuksen ehdot, jotta ikäviltä yllätyksiltä liiketoiminnan käynnistyessä voitaisiin välttyä. Franchise-ottajien työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös se, että he eivät ole liian sidottuja franchise-antajan tavarantoimittajalähteisiin (r=0,633, p<0,001). Franchise-antajan tulisikin tietyissä määrin antaa franchise-ottajan toimia autonomisesti suhteessa tavarantoimittajiin, kuitenkin niin että tuotteen tai palvelun laatu pysyy laadukkaana.

Vähiten franchise-ottajan työtyytyväisyyden kanssa korreloi se, että uudet franchise-ottajat eivät saa avata uutta toimipistettä franchise-ottajan alueelle (r=0,430, p<0,001). Tämä voi johtua siitä, että tällaista ei välttämättä ole ainakaan suuressa mittakaavassa tapahtunut Suomessa johtuen Suomen vielä vähäisestä franchise-ottajien määrästä.

Taulukko 17. Työtyytyväisyyden ja franchisesopimuksen osa-alueiden korrelaatiot.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	-								
2	0,487**	-							
3	0,430**	0,278**	-						
4	0,563**	0,434**	0,232*	-					
5	0,564**	0,350**	0,382**	0,644**	-				
6	0,633**	0,253**	0,455**	0,388**	0,527**	-			
7	0,570**	0,259**	0,234*	0,438**	0,445**	0,477**	-		
8	0,604**	0,349**	0,381**	0,421**	0,513**	0,629**	0,652**	-	
9	0,593**	0,486**	0,452**	0,472**	0,526**	0,562**	0,297**	0,548**	-
10	0,649**	0,408**	0,477**	0,516**	0,574**	0,610**	0,392**	0,562**	0,737**

**= korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyystasolla

*= korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 5 % merkitsevyystasolla

1. Työtyytyväisyys (MSQ)

2. Saamani tulot EIVÄT ole vähemmän kuin franchise-antaja antoi minun odottaa sopimusneuvotteluissa.

3. Uudet franchise-ottajat EIVÄT voi avata toimipisteitä minun franchisetoimipaikkani lähellä, kuten sopimusneuvotteluissa sovittiin.

4. Franchisemaksut / rojaltit EIVÄT ole suuremmat kuin franchise-antaja antoi olettaa sopimusneuvotteluissa.

5. Markkinointimaksut EIVÄT ole korkeammat kuin franchise-antaja antoi minun olettaa sopimusneuvotteluissa.

6. Franchise-antajan vaatimukset, joilla rajoitetaan tavarantoimittajalähteita EIVÄT haittaa liiketoimintani suorituskykyä.

7. Työni franchise-ottajana EI haittaa mahdollisuuttani käyttää henkilökohtaista aloitteellisuutta tai arviointikykyä töitä tehdessäni.

8. Franchise-antajan rajoitukset toimintamenetelmiini EIVÄT haittaa liiketoimintani suorituskykyä.

9. Franchisesopimukseni irtisanomis-/uusimisehdot ovat reilut.

10. Franchisesopimustani on tulkittu reilusti ja oikeudenmukaisesti aikanani franchise-ottajana.

Mikäli tarkastellaan franchise-ottajan tyytyväisyyttä franchisesopimukseen liittyviin osa-alueisiin keskiarvojen valossa, voidaan havaita, että franchise-ottajat olivat tyytyväisimpiä siihen, että henkilökohtaisen aloitteellisuuden tai arviointikyvyn kyvyn käyttöä ei ole häirinnyt työ franchise-ottajana (ka. 4,133) (taulukko 18). Keskimääräiset pisteet jatkuvien franchisesopimukseen liittyvien kysymysten osalta olivat 3,50 ja keskihajonta 1,33. Tyytymättömimpiä franchise-ottajat olivat franchisesopimuksen irtisanomis- ja uusimisehtoihin (ka. 2,903). Tämä korostaa myös sitä, että sopimusvaiheessa pitäisi varmistaa, että franchise-ottaja on ymmärtänyt sopimuksen kaikki sopimuskohdat.

Taulukko 18. Tyytyväisyys franchisesopimukseen toimialasektorin mukaan.

	Sektori	Mean	SD
Saamani tulot EIVÄT ole vähemmän kuin franchise-antaja antoi minun odottaa sopimusneuvotteluissa.	Vähittäiskauppa	3,391	1,437
	Kuluttajapalvelut	3,104	1,339
	Kaikki vastaajat	3,221	1,381
Uudet franchise-ottajat EIVÄT voi avata toimipisteitä minun franchisetoimipaikkani lähellä, kuten sopimusneuvotteluissa sovittiin.	Vähittäiskauppa	3,304	1,533
	Kuluttajapalvelut	2,806	1,340
	Kaikki vastaajat	3,009	1,436
Franchisemaksut / rojaltit EIVÄT ole suuremmat kuin franchise-antaja antoi olettaa sopimusneuvotteluissa.	Vähittäiskauppa	4,109	1,140
	Kuluttajapalvelut	3,761	1,372
	Kaikki vastaajat	3,903	1,288
Markkinointimaksut EIVÄT ole korkeammat kuin franchise-antaja antoi minun olettaa sopimusneuvotteluissa.	Vähittäiskauppa	3,478	1,441
	Kuluttajapalvelut	3,687	1,384
	Kaikki vastaajat	3,602	1,405
Franchise-antajan vaatimukset, joilla rajoitetaan tavarantoimittajalähteita EIVÄT haittaa liiketoimintani suorituskykyä.	Vähittäiskauppa	3,543	1,471
	Kuluttajapalvelut	3,343	1,332
	Kaikki vastaajat	3,425	1,387
Työni franchise-ottajana EI haittaa mahdollisuuttani käyttää henkilökohtaista aloitteellisuutta tai arviointikykyä töitä tehdessäni.	Vähittäiskauppa	4,065	1,143
	Kuluttajapalvelut	4,179	1,100
	Kaikki vastaajat	4,133	1,114
Franchise-antajan rajoitukset toimintamenetemiini EIVÄT haittaa liiketoimintani suorituskykyä.	Vähittäiskauppa	3,739	1,307
	Kuluttajapalvelut	3,791	1,320
	Kaikki vastaajat	3,770	1,309
Franchisesopimukseni irtisanomis-/uusimisehdot ovat reilut.	Vähittäiskauppa	3,239	1,369
	Kuluttajapalvelut	2,672	1,272
	Kaikki vastaajat	2,903	1,336
Franchisesopimustani on tulkittu reilusti ja oikeudenmukaisesti aikanani franchise-ottajana.	Vähittäiskauppa	3,761	1,158
	Kuluttajapalvelut	3,328	1,429
	Kaikki vastaajat	3,504	1,337

Vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä franchisesopimukseen liittyviin tekijöihin (ka. 3,626) kuin kuluttajapalveluiden alalla työskentelevät franchise-ottajat (ka. 3,408) (taulukko 18). Toimialakohtaisia eroja tarkasteltaessa voidaan havaita, että vähittäiskaupan

ja kuluttajapalveluiden väliset erot ovat suuria erityisesti franchisesopimuksen irtisanomiseen ja uusimiseen liittyvissä ehdoissa sekä franchisesopimuksen tulkinnan oikeudenmukaisuudessa. Molemmissa tapauksissa vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat ovat tyytyväisempiä kuin kuluttajapalveluiden parissa työskentelevät franchise-ottajat. Franchisesopimuksenkaan tapauksessa franchise-ottajien mielipidejakaumien välillä ei kuitenkaan löytynyt merkitsevää eroa toimialojen kesken (kaksisuuntaisen Mann-Whitney U –testin p-arvo = 0,228).

5.6 Tilannekohtaisten tekijöiden regressioanalyysi

Tilannekohtaisten tekijöiden ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä tutkittiin tarkemmin lineaarisella regressioanalyysillä. Regressioanalyysillä pyrittiin löytämään tilannekohtaisten tekijöiden joukosta parhaat tekijät selittämään franchise-ottajien yleistä työtyytyväisyyttä ja siinä tapahtuvaa vaihtelua. Regressioanalyysin avulla voidaan tutkia yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Regressioanalyysin erityisenä etuna voidaan pitää sitä, että sillä voidaan tutkia samanaikaisesti monen selittävän tekijän vaikutusta selitettävään muuttujaan. Tämän tutkimuksen tapauksessa selitettävä tekijä on työtyytyväisyys ja selittävät tekijät ovat tilannekohtaiset tekijät eli franchise-ottajan tyytyväisyys alkutukeen, franchise-ottajan tyytyväisyys jatkuviin tukitoimintoihin ja franchise-ottajan tyytyväisyys franchisesopimukseen. (KvantiMOTV, 2008)

Taulukosta 19 nähdään tutkittavien muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja korrelaatiot. Regressioanalyysin osalta tilannekohtaisten tekijöiden välillä esiintyi keskinäistä korrelaatiota, mutta ei niin paljon, että se olisi aiheuttanut multikollineaarisuudenongelman. Multikollineaarisuusongelma syntyy, kun regressiomallissa käytettävät muuttujat ovat hyvin voimakkaasti keskenään korreloivia muuttujia. Muuttujat ovat multikollineaarisia, mikäli ne ovat keskenään lähes lineaarisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa. Tällöin malliin valikoituvat

selittäjät ja mallin sisällöllinen tulkinta voivat olla kiinni hyvin pienistäkin eroista korrelaatioissa. (Nummenmaa et al. 1997)

Taulukko 19. Tutkittavien muuttujien tiedot.

	Mean	SD	Cronbachin alfa	Työtyytyväi-syys	Alkutuki	Jatkuvat tukitoiminnot	Franchise-sopimus
Työtyytyväisyys	3,850	0,636	0,939	-			
Alkutuki	3,279	0,826	0,893	0,578	-		
Jatkuvat tukitoiminnot	3,468	0,922	0,895	0,728	0,667	-	
Franchise-sopimus	3,497	0,957	0,882	0,786	0,628	0,750	-

Regressiomallin muodostamismenetelmänä käytettiin ensin Enter -menetelmää, joka jättää malliin kaikki valitut selittävät muuttujat. Taulukossa 20 esitetty mallin tulokset. Selitysasteeksi saatiin tällä menetelmällä 66 % (korjattu selitysaste 65 %).

Taulukko 20. Regressioanalyysi.

	Regressio-kerroin B	Standardoitu kerroin β	t-arvo
Työtyytyväisyys (F=71,500, p<0,001, R^2=0,663, Korjattu R^2=0,654, Estimaatin keskivirhe=3,129)			
Alkutuki	0,084	0,044	0,566
Jatkuvat tukitoiminnot	0,584	0,296	3,264**
Franchisesopimus	0,792	0,537	6,171***

F=mallin merkitsevyyden F-testi, R^2=mallin selitysaste, Korjattu R^2=mallin korjattu selitysaste, t=regressiokertoimen merkitsevyyden t-testi.
***=0,1 %:n, **1 %:n, *=5 %:n merkitsevyystasolla tilastollisesti merkitsevä tulos.

Alkutuen osalta kerroin ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä (p-arvo= 0,573), joten mallin muodostamismenetelmänä päätettiin käyttää Stepwise –menetelmää eli askeltavaa menetelmää. Askeltava menetelmä jättää lopulliseen malliin vain tilastollisesti merkitsevät selittäjät muuttujat. Lisäksi etuna on se, että multikollineaarisista selittäjistä vain paras tulee mukaan lopulliseen malliin, jos muilla tekijöillä ei ole mallin selitysastetta parantavaa vaikutusta (Nummenmaa et al. 1997). Tämän tutkimuksen regressiomallin osalta paremmaksi muodostamismenetelmäksi osoittautui askeltava menetelmä. Regressiomallin selitysaste parani hieman ja estimaatin keskivirhe pieneni myös. Nämä

molemmat tunnusluvut kertovat, että käyttämällä tilannekohtaisista tekijöistä vain ”jatkuvat tukitoiminnot” ja ”franchisesopimus” -muuttujia, pystytään franchise-ottajien työtyytyväisyyttä ennustamaan paremmin, kuin käyttämällä kaikkia tilannekohtaisia tekijöitä mallin muuttujina.

Taulukosta 21 näkyy askeltavalla muodostamismenetelmällä tehdyn regressioanalyysin tulokset. Jatkuvien tukitoimintojen ja franchisesopimuksen osalta kertoimet olivat tilastollisesti merkitseviä. Parhaaksi selittäjäksi työtyytyväisyydelle osoittautui franchise-ottajan tyytyväisyys franchisesopimukseen (suurin kerroin 0,549**) ja seuraavaksi parhain selittävä tekijä oli franchise-ottajan tyytyväisyys jatkuviin tukitoimintoihin (kerroin 0,316**). Positiiviset kertoimet osoittavat esimerkiksi sen, että mitä korkeammat pisteet franchise-ottaja sai franchisesopimukseen liittyvien tekijöiden osalta, sitä korkeammat työtyytyväisyyspisteet hän sai. Mallin selitysaste saadaan laskemalla mallin selittämän vaihtelu jaettuna kokonaisvaihtelulla. Tämän mallin osalta selitysasteeksi saatiin koko aineistossa (11996,703 / 18120) 66,2 %. Tämä tarkoittaa, että franchise-ottajien työtyytyväisyyttä pystytään kohtuullisen hyvin selittämään franchise-ottajan tyytyväisyydellä jatkuviin tukitoimintoihin sekä franchisesopimukseen.

Taulukko 21. Lineaarinen regressio.

	Regressio-kerroin B	Standardoitu kerroin β	t-arvo
Työtyytyväisyys (F=107,755, p<0,001, R^2=0,662, Korjattu R^2=0,656, Estimaatin keskivirhe=2,883)			
Jatkuvat tukitoiminnot	0,623	0,316	3,775***
Franchisesopimus	0,811	0,549	6,562***

F=mallin merkitsevyyden F-testi, R^2=mallin selitysaste, Korjattu R^2=mallin korjattu selitysaste, t=regressiokertoimen merkitsevyyden t-testi.

***=0,1 %:n, **1 %:n, *=5 %:n merkitsevyystasolla tilastollisesti merkitsevä tulos.

Regressiomallin onnistuneisuutta kuvaava tunnusluku on estimaatin keskivirhe (Standard Error of Estimate). Estimaatin keskivirhe ilmoittaa regressiomallin virhetermien keskihajonnan. Mitä suurempi estimaatin keskivirhe on, sitä suurempaa on virhetermien hajonta ja samalla sitä pienempi on mallin

selitysvoima. Estimaatin keskivirheen suuruus riippuu aina myös regressiomallin hyvyyden lisäksi selitettävän muuttujan mittaluokasta (Nummenmaa et al. 1997). Selitysaste saadaan jakamalla mallin selittämä vaihtelu kokonaisvaihtelulla. Tämän regressiomallin tapauksessa estimaatin keskivirhe oli 2,883, joka on suhteellisen pieni luku, kun sen suhteuttaa työtyytyväisyyspisteiden mahdolliseen vaihteluväliin 0 - 100. Tämä osoittaa, että franchise-ottajien työtyytyväisyyden tason voi ennustaa suhteellisen tarkasti jatkuvien tukitoimintojen ja franchisesopimuksen pisteiden perusteella.

Merkitseväksi regressioyhtälöksi löytyi ($F(2, 110) = 107{,}755$, $p<0{,}000$), $R^2=0{,}662$. Franchise-ottajien työtyytyväisyyden ennustamiseksi voidaan käyttää seuraavaa yhtälöä: 36,351 + 0,623 (jatkuvat tukitoiminnot -pisteet) + 0,811 (franchisesopimus –pisteet). Vastaajan työtyytyväisyys nousi 0,811 pistettä jokaista franchisesopimuspistettä kohden ja 0,623 jokaista jatkuvista tukitoiminnoista saatua pistettä kohden.

Tutkittaessa tilannekohtaisten tekijöiden vaikutusta ulkoiseen ja sisäiseen työtyytyväisyyteen askeltavalla menetelmällä muodostetun mallin avulla, voidaan havaita, että ulkoisen työtyytyväisyyden selitysasteeksi saadaan 0,73 ja sisäisen 0,53. Ulkoisen työtyytyväisyyteen vaikutti tilastollisesti merkitsevästi jatkuvat tukitoiminnot ja franchisesopimus. Parhaiten ulkoista työtyytyväisyyttä selitti franchise-antajan jatkuvat tukitoiminnot (suurin kerroin 0,524***). Franchisesopimuksen kerroin oli 0,390***. Sisäistä työtyytyväisyyttä selitti tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan franchisesopimus (0,743***).

Regressioanalyysin perusteella hypoteesit 2 (franchise-ottajan kokema hyöty jatkuvista tukitoimista vaikuttaa positiivisesti franchise-ottajan tyytyväisyyteen) ja 3 (franchise-ottajalle asetetut sopimusrajoitteet laskevat franchise-ottajan työtyytyväisyyttä) hyväksytään, sillä ne vaikuttavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi franchise-ottajien työtyytyväisyyteen askeltavalla muodostamismenetelmällä tehdyssä regressiomallissa. Hypoteesi 1 (franchise-ottajan kokema hyöty alkutuesta vaikuttaa positiivisesti franchise-ottajan

tyytyväisyyteen) ei paranna regressiomallin selitysastetta, mutta se korreloi tilastollisesti merkitsevästi franchise-ottajien työtyytyväisyyden kanssa.

5.7 Demografisten tekijöiden vaikutus

Tutkimuksessa tarkasteltiin demografisten tekijöiden osalta iän sekä sukupuolen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Iän ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden suhdetta testataan Kruskal-Wallis -testillä ja yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Sukupuolen osalta tutkimuksen tarkastelun kohteena oli, löytyykö työtyytyväisyydessä eroja sukupuolten kesken ja tätä tarkastellaan khiin neliö –testillä sekä Mann-Whitney U -testillä.

5.7.1 Iän vaikutus työtyytyväisyyteen

Taulukkoon 22 on merkitty työtyytyväisyyden tulokset ikäryhmittäin jaoteltuna. Työtyytyväisyys näyttäisi keskiarvojen valossa tippuvan vastaajan iän noustessa.

Taulukko 22. Työtyytyväisyys ikäryhmittäin.

	Ikä	Mean	SD	N
Työtyytyväisyys (MSQ) 0.00-100.00	18-29	79,00	9,35	4
	30-39	79,11	11,55	28
	40-49	75,73	14,80	41
	50-59	77,88	11,80	32
	60 tai yli	71,63	10,13	8

Ikä korreloikin negatiivisesti työtyytyväisyyden kanssa, mutta ei tilastollisesti merkitsevästi (r= -0,096, p=0,314). Iän ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta testattiin Kruskal-Wallis -testillä. Kruskal Wallis -testi soveltuu hyvin mielipideasteikolle (Taanila, 2012). Iän ja työtyytyväisyyden välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota myöskään Kruskal-Wallis -testillä. P-arvoksi muodostui 0,567, joten tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä ei ollut. Ikäryhmien ja työtyytyväisyyden suhdetta tutkittiin myös yksisuuntaisen

varianssianalyysin avulla. Ryhmien välinen varianssi oli 115,474 ja ryhmien sisäinen varianssi 163,501. P-arvo oli testissä 0,589, joten yhdenkään ikäryhmän välillä ei testin mukaan ollut merkitseviä eroja.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös iän vaikutusta tilannekohtaisten tekijöiden tuloksiin Kruskal-Wallis -testillä. Kruskal-Wallis –testin perusteella ikä ei vaikuttanut yhteenkään tilannekohtaiseen tekijään merkitsevästi 0,05 merkitsevyystasolla mitattuna. Yksisuuntaisen varianssianalyysinkaan mukaan ikäryhmien ja tilannekohtaisten tekijöiden välillä ei löytynyt merkitsevää yhteyttä.

Taulukossa 23 on esitetty tyytyväisyys tilannekohtaisiin tekijöihin ikäryhmittäin. Keskiarvojen valossa näyttäisi siltä, että nuoremmat franchise-ottajat vaikuttaisivat olevan tyytyväisempiä tilannekohtaisiin osa-alueisiin.

Taulukko 23. Tyytyväisyys tilannekohtaisiin tekijöihin ikäryhmittäin.

	Ikä	Mean	SD	N
Aloitustuki 0.00 - 5.00	18-29	3,72	0,76	4
	30-39	3,27	1,18	28
	40-49	3,40	1,00	41
	50-59	3,21	1,10	32
	60 tai yli	2,73	1,15	8
Jatkuvat tukitoiminnot 0.00 - 5.00	18-29	4,46	0,73	4
	30-39	3,57	1,00	28
	40-49	3,39	1,16	41
	50-59	3,44	1,30	32
	60 tai yli	3,14	1,18	8
Franchisesopimus 0.00 - 5.00	18-29	3,97	0,69	4
	30-39	3,48	1,37	28
	40-49	3,62	1,34	41
	50-59	3,34	1,37	32
	60 tai yli	3,33	1,19	8

Ikäryhmien väliltä ei löytynyt kuitenkaan testien perusteella merkitseviä eroja. Kruskal-Wallis -testin ja yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella tutkimuksen 4. hypoteesi (franchise-ottajan iällä ei ole vaikutusta franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen) voidaan hyväksyä.

5.7.2 Sukupuolen vaikutus työtyytyväisyyteen

Työtyytyväisyyden osalta naiset saivat Minnesota Satisfaction Questionnairessa korkeammat pisteet kuin miehet (taulukko 24). Miesten saama pistemäärä oli 75,94 (keskihajonta 11,20) ja naisten saama pistemäärä 77,42 (keskihajonta 13,32).

Taulukko 24. Miesten ja naisten työtyytyväisyys.

	Sukupuoli	Mean	SD	N
Työtyytyväisyys (MSQ) 0.00-100.00	Mies	75,94	11,20	32
	Nainen	77,42	13,32	81
	Kaikki vastaajat	77,12	12,72	113

Ero osoittautui kuitenkin riippumattomien otosten t-testillä tilastollisesti merkitsemättömäksi: t(111) = -0,556, p=0,579, 2-suuntainen. Tätä testattiin myös Khii-toiseen –yhteensopivuustestillä (X^2 tai chi-square) sekä Mann-Whitney U-testillä. Vakiintuneen tavan mukaan alle 0,05 suuruisia arvoja voidaan pitää riittävänä näyttönä perusjoukossa olevan eron puolesta niin Khii-toiseen –yhteensopivuustestissä kuin Mann-Whitney U-testissä (Taanila, 2012). Sukupuolen osalta merkitsevää eroa työtyytyväisyydessä ei löytynyt; khiin neliö –testin p-arvoksi muodostui 0,316 ja Mann-Whitney U-testin p-arvoksi 0,513.

Taulukossa 25 on esitetty franchise-ottajien tyytyväisyys tilannekohtaisiin tekijöihin jaoteltuna sukupuolittain. Keskiarvojen valossa miehet olivat naisia tyytyväisempiä erityisesti jatkuviin tukitoimintoihin. Aloitustuen ja franchisesopimuksen osalta pisteet olivat hyvinkin tasaiset.

Taulukko 25. Miesten ja naisten tyytyväisyys tilannekohtaisiin tekijöihin.

	Sukupuoli	Mean	SD	N
Aloitustuki 0.00 - 5.00	Mies	3,27	1,06	32
	Nainen	3,28	1,11	81
	Kaikki vastaajat	3,28	1,09	113
Jatkuvat tukitoiminnot 0.00 - 5.00	Mies	3,63	1,14	32
	Nainen	3,40	1,18	81
	Kaikki vastaajat	3,47	1,17	113
Franchisesopimus 0.00 - 5.00	Mies	3,50	1,24	32
	Nainen	3,49	1,37	81
	Kaikki vastaajat	3,50	1,33	113

Mann-Whitneyn U -testillä mitattuna miesten ja naisten mielipidejakauman välillä ei kuitenkaan ollut merkitsevää eroa tilannekohtaistenkaan tekijöiden osalta. Muuttuja ”Alkutuki” sai kaksisuuntaisen Mann-Whitney U –testin p-arvoksi 0,697, jatkuvat tukitoiminnot 0,197 ja franchisesopimus 0,750.

Riippumattomien otosten t-testin, Khii-toiseen -yhteensopivuustestin sekä Mann-Whitney U-testin perusteella tutkimuksen hypoteesi 5 (Franchise-ottajan sukupuolella ei ole vaikutusta franchise-ottajan kokemaan työtyytyväisyyteen) voidaan myös hyväksyä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella franchise-ottajien työtyytyväisyyttä ja ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat franchise-ottajien työtyytyväisyyden tasoon. Franchise-ottajien työtyytyväisuus on ajankohtainen aihe, sillä franchise-ottajien määrä on ollut pitkään kasvussa ja erityisesti franchise-antajien on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen franchise-ottajien keskuudessa. Ymmärtämällä franchise-ottajien työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, franchise-antajilla on mahdollisuus kehittää tukitoimintojaan vastaamaan franchise-ottajien tarpeita. Tätä kautta franchise-ottajan ja franchise-antajan suhde voi parantua ja ketjun menestymismahdollisuudet parantua. Franchise-ottajien työtyytyväisyyteen panostaminen ei tietenkään ole ainoa asia, jolla voidaan vaikuttaa ketjun menestymiseen, mutta se on yksi tärkeä osa kokonaisuutta, joka franchise-antajan tulisi huomioida johtaakseen franchisejärjestelmää mahdollisimman tehokkaasti.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää franchise-ottajien työtyytyväisyyden nykyistä tilannetta. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä tilannekohtaiset tekijät erityisesti vaikuttavat franchise-ottajien työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, onko demografisilla tekijöillä vaikutusta franchise-ottajien työtyytyväisyyden tasoon. Franchise-ottajien työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä selvitettiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaisella tasolla franchise-ottajien työtyytyväisyys on?
- Miten tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat franchise-ottajan työtyytyväisyyteen?
- Millainen vaikutus demografisilla tekijöillä on franchise-ottajan työtyytyväisyyteen?

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan, miten empiirisen tutkimuksen tulokset suhteutuvat aiempiin työtyytyväisyyskirjallisuuteen. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tulosten perusteella käytännön suosituksia franchise-antajille, joilla franchise-ottajien

työtyytyväisyyttä olisi mahdollista nostaa. Luvun lopuksi ehdotetaan myös jatkotutkimusehdotuksia, joita tutkijalle heräsi tutkimusta tehdessä.

6.1 Franchise-ottajien työtyytyväisyyden nykytila

Tämä tutkimus osoittaa, että franchise-ottajien työtyytyväisyys on Minnesota Satisfaction Questionnairen mukaan Suomessa keskimäärin tyydyttävällä tai jopa matalalla tasolla. Franchise-ottajista 38,9 % sai kyselyssä matalat pisteet, 35,4 % tyydyttävät pisteet ja vain 25,7 % sai korkeat työtyytyväisyyspisteet. Vertailuryhmänä käytettiin alkuperäisen tutkimuksen myyntimiehet -ammattiryhmää, joka oli samankaltaisin vaihtoehto franchise-ottajien kanssa. Tutkimuksen tulokset vastasivat pitkälti Morrison (1996) tutkimuksen tuloksia, joka pohjautui myös Minnesota Satisfaction Questionnaireen. Morrisonin tutkimuksessa franchise-ottajat saivat myös keskimäärin tyydyttävät tai matalat työtyytyväisyyspisteet. Tulosten tulkinnassa pitää ottaa kuitenkin huomioon, että Minnesota Satisfaction Questionnairessa franchise-ottajien työtyytyväisyyden tuloksia verrattiin myyntimiesten -ammattiryhmään, joilla oli ammattiryhmistä korkeimmat työtyytyväisyyspisteet. Mikäli franchise-ottajien tuloksia olisi verrattu muihin ammattiryhmiin, niin useampi franchise-ottaja olisi saanut korkeammat pisteet.

Tarkastelemalla franchise-ottajien työtyytyväisyyspisteiden ”raakatuloksia” tulokset näyttäytyvät huomattavasti armollisemmassa valossa kuin verrattaessa tuloksia muiden ammattiryhmien tuloksiin. Franchise-ottajat saivat keskimäärin 77 pistettä sadasta, jota voidaan pitää kohtuullisen korkeana työtyytyväisyytenä. Monet aiemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että franchise-ottajat olisivat kohtuullisen tyytyväisiä ammattiinsa (IFA, 1992; Walker, 1971; Tuunanen, 2002). Esimerkiksi Walkerin (1971) tutkimus oli yksi ensimmäisistä tutkimuksista, joka tutki franchise-ottajien työtyytyväisyyttä ja sen mukaan yli 75 % vastaajista oli tyytyväisiä työhönsä, kun vain 10 % ilmoitti olevansa tyytymättömiä. Tuunanen (2002) tutki suomalaisten franchise-ottajien yleistä tyytyväisyyttä ja tutkimuksen mukaan 61 % franchise-ottajista vastasi kokemuksiensa vastanneen odotuksia,

19 %:n odotukset olivat ylittyneet jonkin verran ja 21 %:n kokemukset eivät olleet vastanneet heidän odotuksiaan.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin franchise-ottajia, jotka työskentelevät vähittäiskaupan ja kuluttajapalveluiden alalla. Keskiarvojen valossa vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat olivat tyytyväisempiä työhönsä Minnesota Satisfaction Questionnairen mukaan. He olivat myös tyytyväisempiä tilannekohtaisten tekijöiden osalta. Tilastollisesti merkitsevä ero havaittiin kuitenkin vain alkutuen osa-alueella: vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat olivat tilastollisesti merkitsevästi tyytyväisempiä alkutukeen kuin kuluttajapalveluiden parissa työskentelevät franchise-ottajat.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan franchise-ottajien ulkoinen työtyytyväisyys oli sisäistä työtyytyväisyyttä korkeammalla tasolla. Tämä viittaisi siihen, että franchise-ottajat ovat tyytyväisempiä tekijöihin, jotka ovat taloudellisia, kuten palkkaansa ja sopimussuhteen jatkumisen varmuuteen kuin sisäisiin tekijöihin, kuten työtehtävien haastavuuteen ja mielenkiintoisuuteen. Sisäisen työtyytyväisyyden osalta vain 20,4 % sai korkeat pisteet, kun tyydyttävät pisteet sai 31,0 % ja matalat pisteet jopa 48,7 % vastanneista franchise-ottajista. Ulkoisen työtyytyväisyyden osalta vastaavat lukemat olivat jakaantuneet tasaisemmin: 35,4 %, 34,5 % ja 30,1 %.

Tutkimuksen franchise-ottajien kohtalaisia työtyytyväisyyspisteitä tukevat franchise-ottajien arviot tilannekohtaisista tekijöistä. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että franchise-ottajien tyytyväisyyttä voidaan selittää tietyillä tekijöillä, jotka liittyvät franchisesuhteeseen ja -liiketoimintaan (Gauzente, 2003; Tuunanen, 2005). Regressioanalyysin perusteella tilannekohtaisista tekijöistä etenkin franchisesopimukseen liittyvät tekijät ja franchise-antajan jatkuvat tukitoiminnot korreloivat voimakkaasti franchise-ottajien työtyytyväisyyden kanssa. Eniten franchisesopimukseen liittyvistä osa-alueista työtyytyväisyyden kanssa näyttäisi korreloivan se, että franchisesopimusta tulkitaan reilusti ja oikeudenmukaisesti. Tulokselle antaa tukea Goodmanin (1980) tutkimus. Tutkimuksen mukaan franchise-ottajan kannalta epäreilut sopimukset ovat yksi suurin syy konflikteille

franchise-ottajan ja franchise-antajan välillä. Konfliktit franchise-antajan ja franchise-ottajan välillä taas aiheuttavat tyytymättömyyttä franchise-ottajien keskuudessa (Lunsch, 1976; Wilkinson, 1981). Myös Huntin ja Nevinin (1974) tutkimuksen mukaan sopimukset, jotka suosivat franchise-antajia franchise-ottajien kustannuksella, heikentävät franchise-ottajien tyytyväisyyttä.

Tämän tutkimuksen mukaan franchise-ottajat pitivät työtyytyväisyyden kannalta tärkeänä myös sitä, että franchise-antaja ei puutu liioissa määrin franchise-ottajan liiketoimintaan. Työtyytyväisyyden kanssa korreloivat erityisen voimakkaasti esimerkiksi se, että franchise-antajan rajoitukset franchise-ottajan toimintamenetelmiin eivät haittaa franchise-ottajan liiketoimintaa. Franchise-ottajilla näyttäisi siis olevan tärkeää, että he voivat ohjata liiketoimintaansa mahdollisimman itsenäisesti.

Tarkasteltaessa tukitoimintojen vaikutusta franchise-ottajien työtyytyväisyyteen, tutkimuksessa selvisi, että erityisesti jatkuvat tukitoiminnot ovat yhteydessä franchise-ottajan työtyytyväisyyteen. Monet aiemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että franchise-antajan franchise-ottajalle tarjoamat tukitoiminnot ovat erittäin tärkeitä franchisejärjestelmän menestymisen sekä franchise-ottajien työtyytyväisyyden kannalta (Hunt & Nevin, 1974; Lunsch, 1976; McIntyre, 1996; Quinn, 1999). Jatkuvien tukitoimintojen osa-alueista tämän tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyden kanssa eniten korreloivat franchise-antajan käytettävyys neuvoihin sekä franchise-antajan tarjoama säännöllinen apu toiminnassa. Tämä tukee sitä johtopäätöstä, että franchisejärjestelmissä olisi tärkeää kehittää ja luoda kannustava ja tukea antava työympäristö ja vahva suhde franchise-ottajan ja franchise-antajan välille. Franchise-antajien tulisikin selvittää mahdollisimman tarkasti, mitkä ovat franchise-ottajille olennaisimpia tukitoimintoja heidän franchiseyksikköjen menestymisen kannalta. Tätä kautta myös itse franchisejärjestelmän olisi mahdollista menestyä pitkällä aikavälillä.

Franchise-ottajien sukupuolella ei tämän tutkimuksen mukaan ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen tulokset ovat samankaltaisia kuin suurimman osan aikaisemmista tutkimuksista, eli miesten ja

naisten työtyytyväisyyden välillä ei esiinny suuria eroja. Osa tutkimuksista on kuitenkin osoittanut, että naiset olisivat tyytyväisempiä työhönsä kuin miehet (Sloane & Williams, 1996; Clark, 1996; Ward & Sloane, 1999; Donohue & Heywood, 2004) ja osa taas, että miehet olisivat naisia tyytyväisempiä (Forgionne & Peeters, 1982; Shapiro & Stern, 1975;11975; Weaver, 1974).

Aiemmat tutkimukset liittyen työtyytyväisyyden ja iän väliseen yhteyteen ovat myös olleet ristiriitaisia. Joidenkin tutkimusten mukaan ikä ja työtyytyväisyys korreloivat positiivisesti keskenään ja joidenkin tutkimusten mukaan iän ja työtyytyväisyyden kesken ei ole ollenkaan yhteyttä. Tämän tutkimuksen mukaan franchise-ottajien iällä ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta työtyytyväisyyteen. Iän ja työtyytyväisyyden osalta tutkimuksen tulokset näyttivät noudattavan luvussa kolme tarkasteltujen iän ja työtyytyväisyyden välisten mallien osalta erityisesti Zeitin (1990) tilannekohtaista mallia sekä Whiten ja Spectorin (1987) mallia. Niiden mukaan iällä ei juuri ole vaikutusta työtyytyväisyyteen, vaan muut tekijät määrittelevät enemmän työtyytyväisyyttä.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin yhtenäisiä aiempien franchise-ottajien työtyytyväisyyteen liittyvien tutkimusten kanssa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat tärkeitä suomalaisten franchisejärjestelmien kehittämisen kannalta. Erityisesti tilannekohtaisten tekijöiden vaikutuksesta franchise-ottajien työtyytyväisyyteen saatiin uutta mielenkiintoista tietoa ja tutkimuksen tuloksista voivat hyötyä niin franchise-antajat, franchise-ottajat kuin sellaiset ihmiset, jotka tutkivat mahdollisuutta ryhtyä franchiseyrittäjäksi.

6.2 Käytännön suositukset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulosten pohjalta käytännön suositukset lähinnä franchise-antajille, joiden perusteella franchise-ottajien työtyytyväisyyttä olisi mahdollista nostaa sekä saada aikaan kestävä suhde franchise-ottajan kanssa. Molemmilla osapuolilla - sekä franchise-antajalla että franchise-ottajalla - on oma roolinsa siinä, että franchise-ottaja on työssään tyytyväinen ja että

molemmille toiminta on taloudellisesti kannattavaa. On kuitenkin selvää, että franchise antaja on se osapuoli, jolla on suhteessa enemmän valtaa. Franchise-antaja tekee päätökset esimerkiksi liiketoiminnan kehittämisen ja toimintojen suhteen ja niiden merkitys franchise-ottajan työtyytyväisyydelle on hyvin keskeinen ja sitä kautta myös franchise-antajan ja franchise-ottajan välisen suhteen toimivuudelle.

Knightin (1986) tutkimuksen mukaan franchise-ottajat pitävät työtyytyväisyyttä yhtenä tärkeimpänä aspektina franchisingissa, kun taas franchise-antajat arvioivat franchise-ottajien työtyytyväisyyden samaisessa tutkimuksessa merkityksettömimmäksi tekijäksi. Franchise-antajien tulisikin tiedostaa, että franchise-ottajien työtyytyväisyys on franchisejärjestelmän menestymisen kannalta olennaisen tärkeässä roolissa. Mikäli franchise-antaja ei tiedosta franchise-ottajan työtyytyväisyyden merkitystä, franchise-antajan ja franchise-ottajan suhteesta ei todennäköisesti kehity molemminpuolisesti tyydyttävää suhdetta. Franchise-antajat voisivatkin hyötyä franchise-ottajien työtyytyväisyyden ja asenteiden tutkimisesta.

Franchise-antajan ja franchise-ottajan onnistuneeseen suhteeseen vaikuttaa tämän tutkimuksen tulosten mukaan muun muassa franchise-antajan tukitoiminnot. Monet muut tutkimukset ovat myös korostaneet tukitoimintojen merkitystä onnistuneelle suhteelle (Soon et al. 1998). Franchise-antajan tulisi analysoida tarkasti niitä vaikutuksia, joita franchise-antajan nykyisillä käytännöillä ja toimilla on franchise-ottajalle. Vasta tämän analysoinnin jälkeen olisi hyvä miettiä uusia käytäntöjä, jotka olisivat hyödyksi suhteen molempien osapuolien tavoitteille. Tämän tutkimuksen mukaan franchise-ottajat arvostivat etenkin franchise-antajan tavoitettavuutta. Jatkuvien tukitoimintojen osalta franchise-ottajien työtyytyväisyyteen vaikutti erityisesti franchise-antajan tarjoama säännöllinen apu toiminnassa sekä franchise-antajan käytettävyys neuvoihin. Franchise-antajan tulisi siis panostaa siihen, että franchise-ottajien olisi helppo lähestyä franchise-antajaa. Franchise-ottajien työtyytyväisyyteen vaikuttavat myös toimintamanuaalin kattavuus ja laatu sekä koulutukseen liittyvät asiat franchise-ottajan aloittaessa toimintaa. Tämä viittaisi siihen, että franchise-

antajan olisi tärkeää tehdä tarkkaa työtä franchise-ottajien alkukoulutuksen suhteen ja panostaa erityisesti laadukkaaseen toimintamanuaaliin.

Franchisejärjestelmille löytyy nykyään yhä useampia vaihtoehtoja ja kilpailu kovenee jatkuvasti markkinoilla. Franchise-antajien tulisi kuitenkin pyrkiä olemaan kontrolloimatta liikaa franchise-ottajia. Heidän tulisi sen sijaan pyrkiä rakentamaan suhteesta mahdollisimman yhteistyökykyinen. Liian tiukkojen sääntöjen ja käytäntöjen ylläpitäminen franchisejärjestelmissä voi johtaa etenkin kokeneempien franchise-ottajien keskuudessa turhautumiseen. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan franchise-ottajat pitivät tärkeänä sitä, ettei franchise-antaja puutu liioin franchise-ottajan liiketoimintaan. Franchise-ottajat, joille annetaan päätäntävaltaa liiketoiminnan hoitamisessa ja markkinoinnissa voivatkin reagoida nopeammin paikallisiin liiketoimintaolosuhteisiin ja tästä voi olla hyötyä koko franchisejärjestelmälle.

Nykyisin franchise-ottajat ovat entistä valveutuneempia ja haluavat antaa oman panoksensa franchisejärjestelmän kehittämiseksi. Monet franchise-ottajat ovat sitä mieltä, että heidän kontribuutiotaan franchisejärjestelmän kehittämiseksi ei arvosteta tarpeeksi (Morrison, 1996). Tämä voi johtaa franchise-ottajien osalta hylätyksi tulemisen tunteeseen ja tällaisten tunteiden esiin nouseminen aiheuttaa usein sen, että franchise-ottajat alkavat haastaa franchisejärjestelmää (Trocchio, 1994). Franchise-antajien tulisikin varmistaa, että franchise-ottajilla on mahdollisuus tuoda mielipiteitään ja ajatuksiin liiketoiminnasta julki erilaisten foorumien kautta. Esimerkiksi tietyin väliajoin pidettävät kohtaamiset franchise-ottajien ja franchise-antajan välillä voisivat parantaa yhteistä suhdetta.

On tärkeää myös huomata, että tyytymättömyys franchise-ottajien keskuudessa ei aina suinkaan johdu franchise-antajan teoista tai käytännöistä. Kyse on usein siitä, että franchise-ottajien odotukset eivät kohtaa sen kanssa, mitä he tosiasiassa saavat franchisejärjestelmältä. Usein franchise-antajat markkinoivat franchisejärjestelmiään franchise-ottajille liian aggressiivisesti (Walker 1971). Tästä johtuen franchise-ottajat alkavat helposti uskomaan, että heidän täytyy ainoastaan noudattaa franchisejärjestelmän toimintamanuaalia ja menestystä

tulee sitä kautta. Olisikin tärkeää, että franchise-antaja tarjoaa potentiaalisille franchise-ottajille mahdollisimman kuranttia ja tarkkaa informaatiota liiketoiminnan luonteesta, odotettavista tukitoiminnoista ja muista tärkeistä aspekteista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä tarkemmat tiedot franchise-ottajalla on franchisejärjestelmästä investointipäätöstä tehdessään, sitä luultavammin heidän odotuksensa myös täyttyvät ja sitä tyytyväisempiä he ovat (Morrison, 1996). Myös Walkerin (1971) tutkimuksessa selvisi, että parhaiten franchise-ottajan työtyytyväisyyttä ennakoi se, toteutuvatko franchise-ottajan odotukset työmäärän ja palkan osalta.

Suomen lainsäädännön osalta olisi syytä pohtia, olisiko franchise-antajan ja potentiaalisen franchise-ottajan välisiä neuvotteluja syytä ohjata lainsäädännön keinoin, niin että potentiaalinen franchise-ottaja saisi enemmän relevanttia tietoa franchisejärjestelmästä franchise-antajalta. Suomessa ei ole tällä hetkellä olemassa erillistä franchiselainsäädäntöä, vaan Suomen franchising yhdistyksen määrittelemät eettiset säännöt, joissa määritellään minimi informaatio, jota on annettava potentiaaliselle franchise-ottajalle. Esimerkiksi Yhdysvalloissa kaikkien franchise-antajien on liittovaltion lain mukaan tarjottava franchise-ottajalle varsin kattavat tiedot franchisejärjestelmästä ennen investointipäätöstä.

Osalla franchise-antajista voi myös olla epärealistisia odotuksia franchise-ottajista. He voivat uskoa, että alkukoulutuksen ja liikkeen avaamisen jälkeen franchise-ottajat olisivat valmiita itsenäisesti jatkamaan liiketoimintaa franchisejärjestelmän standardien mukaisesti (Whittemore, 1994). Franchise-ottajista suuri osa aloittaa liiketoiminnan kuitenkin odottaen monelta osa-alueelta paljon, kuten tuloilta, franchise-antajan tukitoiminnoilta ja markkinoinnilta sekä promootiolta, joita franchise-antaja tarjoaa. Nämä odotukset voivat olla peräisin franchise-antajan todistetusti toimivasta liiketoimintakonseptista, franchise-antajan kanssa käydyistä neuvotteluista tai esimerkiksi nykyisten franchise-ottajien kanssa käydyistä keskusteluista. Mikäli franchise-ottaja kuitenkin kokee, että hänen odotukset eivät täyty tukitoimintojen ja muiden osa-alueiden osalta, niin hänen työasenne ja työtyytyväisyys todennäköisesti laskevat. Franchise-

antajan tulisikin tarjota franchise-ottajille jatkuvia tukitoimintoja ja kehittää sellaisia tukitoimintoja, jotka vastaavat franchise-ottajien tarpeita.

Työtyytyväisyys vaikuttaa tutkitusti myös työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen sekä vahvistaa franchise-ottajan ja franchise-antajan välistä suhdetta. Franchise-antajan olisikin hyvä tietää, millä tasolla franchise-ottajien työtyytyväisyys on. Potentiaalisista franchise-ottajista on tullut entistä valveutuneempia ja he pyrkivät hankkimaan tietoa mahdollisesta investointipäätöksestä monista eri lähteistä ennen varsinaista investointia. Tähän voi kuulua ketjussa jo franchise-ottajina toimivien henkilöiden haastatteleminen ja se on joissakin tutkimuksissa mainittu yhtenä tärkeimpänä keinona franchise-ottajien rekrytoinnin kannalta (Roh & Yoon, 2008). Tästä johtuen franchisejärjestelmän kasvamisen kannalta olisi tärkeää, että franchise-ottajat olisivat tyytyväisiä franchisejärjestelmään ja tätä kautta voisivat suositella sitä potentiaalisille franchise-ottajille. Franchise-antajien siis tulisi panostaa franchise-ottajien työtyytyväisyyteen ja ajoittain myös mittauttaa tätä jollain sopivaksi katsomallaan mittarilla.

6.3 Tulosten hyödyllisyys, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tarjoaa tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat franchise-ottajan työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa ei tosin käsitelty franchise-ottajien henkilökohtaisia ominaisuuksia, joilla voi olla myös suuri vaikutus koettuun työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa keskityttiin enemmänkin tekijöihin, joihin franchise-antaja voi vaikuttaa, kuten tukitoimintoihin ja franchisesopimukseen. Tämä tutkimus tuotti hyödyllistä tietoa niin potentiaalisille franchise-ottajille kuin franchise-antajillekin. Erityisesti tutkimus tuotti lisätietoa suomalaisten franchise-ottajien työtyytyväisyyden nykytilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tuloksista voi potentiaalisesti olla hyötyä niin franchise-antajille kuin franchise-ottajille. Tuloksista voivat hyötyä myös potentiaaliset franchise-ottajat, jotka tutkivat franchise-ottajaksi ryhtymistä.

Tutkimuksen tulosten hyödyntämisen suhteen tulee huomioida kuitenkin joitakin rajoitteita. Ensinnäkin tutkimuksen kohteena oli ainoastaan kuluttajapalveluiden ja vähittäiskaupan alalla työskentelevät franchise-ottajat, joten tutkimus ei edusta kaikkia Suomen franchise-ottajia. Tulosten yleistettävyyden kannalta pitää huomioida myös se, että tutkijalla ei ollut mahdollisuutta saada satunnaisotosta tutkittavasta perusjoukosta, sillä kattavaa listaa kaikista suomalaisista franchise-ottajista ei ollut saatavilla. Tutkijan oli tyydyttävä harkinnanvaraiseen näytteeseen, joka pyrittiin kuitenkin mahdollisuuksien mukaan rakentamaan satunnaisnäytteen mukaiseksi otokseksi. Harkinnanvaraiseen näytteeseen kuului 696 franchise-ottajaa, joista kyselyyn vastasi 113 franchise-ottajaa (16,2 %). Tutkimukseen yleistettävyyteen voi vaikuttaa myös vastanneiden sukupuolijakauma. Kyselyyn vastasi suuri joukko naisia. Naisten osuus vastanneista oli 71,7 % ja miesten osuus 28,3 %. Sukupuolijakauman osalta on kuitenkin hyvä huomioida se, että tutkituilla toimialoilla työskentelee perinteisesti paljon naisia, joten jakauma voi vastata todellisuutta suhteellisen hyvin.

Franchisingin jatkaessa kasvuaan niin Suomessa kuin maailmalla, aiheen tutkimista voisi jatkaa monesta eri näkökulmasta. Tutkimukseen olisi ollut hyödyllistä saada franchise-ottajia mukaan useammilta toimialoilta. Esimerkiksi kahvila ja pikaruokaravintoloiden franchise-ottajat olisi ollut myös mielenkiintoista saada mukaan tutkimukseen ja tätä kautta saada laajempaa kuvaa Suomessa toimivien franchise-ottajien työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä tilannekohtaisten tekijöiden lisäksi franchise-ottajien henkilökohtaisia ominaisuuksia olisi mielekästä tutkia. Esimerkiksi franchise-ottajien luonteenpiirteiden vaikutusta franchise-ottajien kokemaan työtyytyväisyyteen olisi hyödyllistä tutkia. Tästä olisi erityisesti hyötyä franchise-antajille heidän rekrytoidessa franchise-ottajia franchisejärjestelmiin.

Tutkimusta voisi myös jatkaa tutkimalla millaisia vaikutuksia franchise-ottajien työtyytyväisyydellä on itse franchisejärjestelmille. Ovatko tyytyväisemmät franchise-ottajat esimerkiksi sitoutuneempia franchisejärjestelmiin ja menestyväkö franchisejärjestelmät, joissa on tyytyväisempiä franchise-ottajia paremmin kuin franchisejärjestelmät, joissa on tyytymättömämpiä franchise-

ottajia? Tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä myös franchise-ottajien ja yksityisten yrittäjien työtyytyväisyyden mahdollisista eroista. Tällöin olisi mahdollista saada vastauksia esimerkiksi siihen, että verottaako franchise-antajan mahdolliset rajoitteet franchise-ottajan työtyytyväisyyttä vai lisäävätkö franchisejärjestelmän edut franchise-ottajien työtyytyväisyyttä verrattaessa franchise-ottajia yksityisiin yrittäjiin.

LÄHDELUETTELO

Antonides, G. & Raaij, W.F. 1998. Consumer Behavior: European Perspective, Wiley, Chichester.

Allen, R. L. 1998 Foodservice's Theory of Evolution: Survival of the Fittest. Nation's Restaurant News, vol. 32, no. 4, pp. 12–17.

Bates, T. 2002. Restricted Access to Markets Characterizes Women-Owned Businesses. Journal of Business Venturing, vol. 17, no. 4, pp. 313-324.

Brickley, J. & Dark, F.H. 1987. “The Choice of Organizational Form”, Journal of Financial Economics, voi. 18, no. 2, pp. 401-20.

BFA (British Franchise Association). 2016. Franchise Industry Research, [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2016]. Saatavilla: http://www.thebfa.org/about-franchising/franchising-industry-research

Blair, R. D. & Lafontaine, F. (2011) The Economics of Franchising. Cambridge University Press, New York.

Boles, J. S., Madupalli, R., Rutherford, B. & Wood, J. A. 2007. The Relationship of Facets of Salesperson Job satisfaction with Affective Organizational Commitment. Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 22, no. 4, pp. 311–321.

Bowling, N. 2007. Is the Job Satisfaction-Job Performance Relationship Spurious? A Meta-Analytic Examination. Journal of Vocational Behavior, vol. 17, pp. 167-185.

Brief, A, P. 2002. Organizational Behaviour: Affect in the Workplace. Annual Review of Psychology, vol. 53, pp. 279-307.

Brough, P., & Frame, R. 2004. Predicting Police Job Satisfaction, Work Well-Being and Turnover Intentions: The Role of Social Support and Police Organisational Variables. New Zealand Journal of Psychology, vol. 33, pp. 8–18.

Brush, D. H., Moch, M. K. & Pooyan, A. 1987. Individual Demographic Differences and Job Satisfaction. Journal of Occupational Behaviour, vol. 8, pp. 139-156.

Centres, R. & Bugental, D. 1966. Intrinsic and Extrinsic Job Motivations among Different Segments of the Working Population. Journal of Applied Psychology, vol. 48, pp. 88-92.

Clark, A. E. 1996. Job Satisfaction in Britain. Journal of Industrial Relations, vol. 32, no. 4, pp. 189-217.

Combs, J. G. & Ketchen, D. J. 1999. Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? A Test of The Capital Scarcity Hypothesis. Academy of Management Journal, vol. 42, pp. 196–207.

Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. 2004. Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. Journal of Management, vol. 30, no. 6, pp. 907-931.

Dalal, R. 2005. A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. Journal of Applied Psychology, vol. 90, pp. 1241–1255.

Dant, R. P., Brush, C. G. & Iniesta, F. P. 1996. Participation Patterns of Women in Franchising. Journal of Small Business Management, vol. 34, no. 2, pp. 14-28.

Davis, G. 2004. Job Satisfaction Survey among Employees in Small Businesses. Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 11, no. 4, pp. 495-503.

Decker, F. H. 1985. Socialization and Interpersonal Environment in Nurses' Affective Reactions to Work. Social Science and Medicine, vol. 20, pp. 499–509.

Doherty, A. M. 2007. Support Mechanisms in International Retail Franchise Networks. International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 35, no. 10, pp. 781-802.

Donohue, S. & Heywood, J. S. 2004. Job Satisfaction and Gender: An Expanded Specification from the NLSY. International Journal of Manpower, vol. 25, pp. 211–234.

Dormann. C. & Zapf, D. 2001. Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. Journal of Organizational Behaviour, vol. 22, no. 5, pp. 483-504.

Dugan, A. 1998. Franchising 101. Upstart Publishing Company. Chicago, IL.

EFF (European Franchise Federation). 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2017]. Saatavissa:
http://www.eff-franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf

Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, vol. 14, pp. 57–74.

Ewen, R. B., Smith, P. C., Hulin, C. L. & Locke, E. A. 1966. An Empirical Test of the Herzberg Two-factor Theory. Journal of Applied Psychology, vol. 50, pp. 544–550.

Farrell, D. & Stamm, C. 1988. Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence. Human Relations, vol. 41, pp. 211–227.

Firth, L., Mellor, D., Moore, K. & Loquet, C. 2004. How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit? Journal of Managerial Psychology, vol. 19 no. 2, pp. 170-187.

Fisher, C. 2003. Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Source of a Commonsense Theory. Journal of Organizational Behavior, vol. 24, pp. 753–777.

Forgionne, G. A. & Peeters, V. E. 1982. Differences in Job Motivation and Satisfaction among Female and Male Managers. Human Relations, vol. 35, no. 2, pp. 101- 118.

Gauzente, C. 2003. “Measuring Franchisees’ Satisfaction: Theoretical Considerations and Empirical Testing”, International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 31, no. 10, pp. 508-17.

George, J. M. 1992. The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence. Journal of Management, vol. 18, pp. 185-213.

Greenhaus, J. H., Panasuraman, S. & Wormley, W. M. 1990. Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. Academy of Management Journal, vol. 33, no. 1, pp. 64-86.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. 2000. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. Journal of Management, vol. 26, pp. 463–488.

Grünhagen, M., DiPietro, R., Stassen, R. & Frazer, L. 2008. The Effective Delivery of Franchisor Services: A Comparison of U.S. and German Support Practices for Franchisees. Journal of Marketing Channels, vol. 15, no. 4, pp. 315-335.

Grönroos, M. 2003. Johdatus tilastotieteeseen. Helsinki. Finn Lectura.

Guilloux, V., Gauzente, C., Kalika, M. & Dubost, N. 2004. How France's Potential Franchisees Reach Their Decisions: A Comparison with Franchiser's Perceptions. Journal of Small Business Management, vol. 42, no. 2, pp. 218-224.

Hackman, R. J. & Oldham G. R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, vol. 60, no. 2, pp. 159-170.

Hall, D. T. & Mansfield, R. 1975. Relationships of Age and Seniority with Career Variables of Engineers and Scientists. Journal of Applied Psychology, vol. 60, pp. 201-210.

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M. & Sivanathan, N. 2007. Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, vol. 92, no. 1, pp. 228–238.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. & Capwell, D. F. 1957. Job Attitudes: Review of Research and Opinion. Pittsburgh: Psychological Services of Pittsburgh.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. The motivation to work. New York. Wiley.

Hickson, C. L. & Smith, P. C. 1999. The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research. International Journal of Social Economics, vol. 26, no. 1, pp. 82-93.

Hing, N. 1995. Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences. Journal of Small Business Management, vol. 33, no. 2, pp. 12-25.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. Painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hodge, C., Oppewal, H. & Terawatanavong, C. 2013. Determinants of Franchisee Conversion: A Franchisee Perspective. European Journal of Marketing, vol. 47 no. 10, pp. 1554–1575.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastolliset menetelmät. 5.-9. Painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

Hulin, C. L. & Smith, P. C. 1965. A Linear Model of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, vol. 49, no. 3, pp. 209-216.

Hunt, S. D. & Nevin, J. R. 1974. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. Journal of Marketing Research, vol. 11, pp. 186-193.

Iaffaldano, M. & Muchinsky, P. 1985. Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. Psychological Bulletin, vol. 97, pp. 251–273.

IFA (International Franchise Association) 1992. National Franchise Owner Study. Washington, D.C. International Franchise Association.

IFA Educational Foundation. 2005. Economic Impact of Franchised Businesses, Vol. 2. Washington, DC: IFA Educational Foundation.

IFA (International Franchise Association). 2016. U.S. Franchise Industry Statistics. [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.10.2016]. Saatavilla: http://www.franchisedirect.com/information/usfranchiseindustrystatistics/?r=5003

Jambulingam, T. & Nevin, J. 1999. Influence of Franchise Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor", Journal of Business Venturing, vol. 14, no. 4, pp. 363-395.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. 2001. The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. Psychological Bulletin, vol. 127, no. 3, pp. 376–407.

Juuti, P. (1983) Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. LTK:n Erityispalvelut. Helsinki.

Juuti, P. (1988) Työilmapiiri ja työolot. Aavaranta: Kokemäki.

Jyväskylän yliopisto. 2014. Määrällinen tutkimus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.12.2016]. Saatavilla https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus

Kalleberg, A. L. 1977. Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. American Sociological Review, vol. 42, pp. 124–143.

Kananen, J. 2008. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kaufmann, P. J. & Rangan, V. K. 1990. A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion. Journal of Retailing, vol. 66, pp. 155–173.

Kidwell, R. E., Nygaard, A. & Silkoset, R. 2007. Antecedents and Effects of Free Riding in the Franchisor–Franchisee Relationship. Journal of Business Venturing, vol. 22, pp. 522–544.

Knight, R. M. 1986. Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View. Journal of Small Business Management, vol. 24, no. 3, pp. 8-15.

Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M. & Singer, A. 1997. Correlates of Employee Lateness: Some Theoretical Considerations. Journal of Applied Psychology, vol. 82, pp. 79–88.

Koys, D. 2001. The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-level, Longitudinal Study. Personnel Psychology, vol. 54, no. 1, pp. 101-114.

Kristof, A. L. 1996. Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. Personnel Psychology, vol. 49, no. 1, pp. 1–49.

Kuhlen, R. G. 1963. Needs, Perceived Need for Satisfaction Opportunities. Journal of Applied Psychology, vol. 47, pp. 56-64.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Regressioanalyysi. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 01.06.2017]. Saatavilla Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Laakso, H. 2005. Franchising: malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lafontaine, F. 1992. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. RAND Journal of Economics, vol. 23, pp. 263–283.

LePine, J., Erez, E. & Johnson, D. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, vol. 87, pp. 52–65.

Locke, E.A. 1970. Job satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis. Organizational Behavior and Human Performance. vol. 5, no. 5, pp. 484-500.

Locke, E. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally: Chicago. 1297-1349.

Lusch, R. F. 1976. Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences. International Journal of Physical Distribution, vol. 7, no. 3, pp. 128-140.

Lundberg, D.E. 1994. Hotel and Restaurant Business, Van Nostrand Reinhold, New York, NY.

LUT. 2016. Luentomateriaaleja.

Luthans, F. & Thomas, L. T. 1989. The Relationship between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study – A Research Note. Personnel Review, vol. 18, no. 1, pp. 23-26.

Lähteenmäki, S. 1995. “Mitä kuuluu – kuka käskee?” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallinmukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. A-1/1995: Turku.

McIntyre, F. 1996. Advertising Decisions and Support Services: Domestic Versus International Franchising. Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 4, no. 1, pp. 35-42.

Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucas, M. S. & Germain, R. N. 2011. Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee’s Propensity to Leave. Entrepreneurship: Theory and Practice. Wiley-Blackwell.

Metsämuuronen, J. 2001. Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Metodologia-sarja 7. International Methelp Ky. Helsinki.

Mittal, V. & Kamakura, W. 2001. “Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Consumer Characteristics”, Journal of Marketing Research, vol. 38, no. 1, pp. 131-42.

Mobley, W. H. 1977. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. Journal of Applied Psychology, vol. 62, pp. 237–240.

Mobley, W. H. 1982. Employee Turnover: Causes, Consequences and Control. Reading, Mass. Addison-Wesley.

Morrison, K. A. 1996. An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction. Journal of Small Business Management, vol. 34, no. 4, pp. 27-41.

Neelamegam, M. 2010. Job Satisfaction and Demographic Variables – Is There Any Link? Perspectives of Innovations, Economics & Business, vol. 6, no. 3, pp. 108-111.

Norton, S. W. 1995. Is Franchising a Capital Structure Issue? Journal of Corporate Finance, vol. 2, pp. 75–101.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. WSOY. Porvoo.

Nyadzayo, M., Matanda, M. & Ewing M. 2015. The Impact of Franchisor Support, Brand Commitment, Brand Citizenship Behavior, and Franchisee Experience on Franchisee-Perceived Brand Image. Journal of Business Research, vol. 68, pp. 1886-1894.

Organ, D. W. & Ryan, K. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. Personnel Psychology, vol. 48, pp. 775–802.

Oxenfeldt, A. R. & Kelly, A. O. 1969. Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-owned Chains? Journal of Retailing, vol. 44, pp. 69–83.

PAM (Palvelualojen taskutilasto). 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2017]. Saatavilla https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/taskutilasto2015_v2_isouncoated.pdf

Parker, S. C. 2009. The Economics of Entrepreneurship. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Parsons, S. K., Simmons, W. P., Penn, K. & Furlough, M. 2003. Determinants of Satisfaction and Turnover among Nursing Assistants: The Results of a Statewide Survey. Journal of Gerontological Nursing, vol. 29, no. 3, pp. 51–58.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn-over Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, vol. 59, no. 5, pp. 603-609.

Quinn, R., Staines. G. & McCullough B. C. 1974. Jobs: Is There a Trend? Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.

Quinn, B. 1999. Control and Support in an International Franchise Network", International Marketing Review, vol. 16, no. 4, pp. 345-62.

Rhodes, S. R. (1983). Age Related Differences in Work Attitudes and Behaviour: A Review of Conceptual Analysis. Psychological Bulletin, vol. 93, pp. 328-367.

Roh, E.Y. & Yoon, J. H. 2009. Franchisor's Ongoing Support and Franchisee's Satisfaction: A Case of Ice Cream. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 21, no. 1, pp. 85–99.

Rose, M. 1994. Skill and Occupational Change. Oxford University Press. Oxford: Oxford University Press.

Saari, L. M. & Judge, T. 2004. Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resources Management, vol. 43, pp. 395–407.

Schul, P. L. 1980. An Empirical Investigation of the Conflict Behavior Process in Franchise Channels of Distribution. Dissertation Abstracts International.

Schuler, R. S. 1975. Sex Organisational Level and Outcome Importance: Where the Differences Are. Personnel Psychology, vol. 28, pp. 365-376.

Sen, K. 1993. The Use of Initial Fees and Royalties in Business-Format Franchising, Managerial and Decision Economics, vol. 14, no. 2, pp. 175-90.

SFY (Suomen Franchising Yhdistys ry). 2015. Suomen Franchising-Yhdistys ry:n tietopaketti: Franchising Suomessa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.12.2016]. Saatavilla http://www.franchising.fi/useruploads/files/SFY%20tietopaketti%20Franchising%20Suomessa%202015.pdf

SFY (Suomen Franchising Yhdistys ry). 2017. Franchising Suomessa 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.5.2017]. Saatavilla https://flipflashpages.uniflip.com/3/100646/364453/pub/html5.html#page/1

Shane, S. 1996. Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. Academy of Management Journal, vol. 39, pp. 216–234.

Shapiro, J. & Stern, L. 1975. Job Satisfaction: Male and Female, Professional and Non-professional Workers. Personnel Journal, vol. 54, pp. 388-389.

Sloane, P. & Williams, H. 1996. Are “Overpaid” Workers Really Unhappy? A Test of the Theory of Cognitive Dissonance. Labour, vol. 10, no. 1, pp. 3-15.

Soon, J. F. K., Chan P., Hwa L. C. & Har, A. T. M. 1998. A Survey of Franchisee Perception of Franchisor Support in Singapore. Proceedings of 43rd World Conference of International Council for Small Business, Singapore, June 8-10, 1998.

Spector, P. 1997. Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. Sage Publications: Thousand Oaks, California.

Stanworth, J. & Curran, J. 1999. Colas, Burgers, Shakes and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy. Journal of Business Venturing, vol. 14, no. 4, pp. 323-344.

Taanila, A. 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.5.2017]. Saatavilla https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/14/6-ristiintaulukointi-ja-khiin-nelio-testi/

Tett, R. & Meyer, J. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology, vol. 46, pp. 259–293.

Tuunanen, M. 2002. An Ounce of Prevention Is Worth a Pound of Cure. Journal of Marketing Channels, vol. 10, no. 2, pp. 57-89.

Tuunanen, M. 2005. Essays on Franchising in Finland. Publishing Unit. University of Jyväskylä.

Vastamäki, J. 2016. Positiivista värinää franchisingketjuissa – Kasvuselvityksen tulokset julki. Franchise News. 2/2016. 14-15.

Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. 2003. A Meta-analysis of Relations Between Person–organization Fit and Work Attitudes. Journal of Vocational Behavior, vol. 63, no. 3, pp. 473–489.

Wadsworth, F. H., Haines, D., Paynter, J., Terry, A. & Tuunanen, M. 2006. Comparison of Finnish, American, And New Zealand Franchisee Satisfaction. International Business & Economics Research Journal, vol. 5, no. 6, pp. 25-32.

Ward M. & Sloane, P. 1999. Job Satisfaction: The Case of the Scottish Academic Profession. Scottish Journal of Political Economy, vol. 47, no. 3, pp. 273-303.

Warr, P., Cook, J. & Wall, T. 1979. Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. Journal of Occupational Psychology, vol. 52, no. 2, pp. 129-148.

Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdyb, D. & Stanworth, C. 2005. Retail Franchising: An Intellectual Capital Perspective. Journal of Retailing and Consumer Services, vol. 12, pp. 25-34.

Watson, A. & Johnson, R. 2010. Managing the Franchisor-Franchisee Relationship: A Relationship Marketing Perspective. Journal of Marketing Channels, vol. 17, no. 1, pp. 51-68.

Weaver, C. N. 1974. Correlates of Job Satisfaction: Some Evidence from the National Surveys. Academy of Management Journal, vol. 17, pp. 373-375.

Weaver, C. N. 1977. Relationships among Pay, Race, Sex, Occupational Prestige, Supervision, Work Autonomy and Job Satisfaction in a National Sample. Personnel Psychology, vol. 30, pp. 437-445.

Weaver, C. N. 1978. Sex Differences in the Determinants of Job Satisfaction. Academy of Management Journal, vol. 21, no. 2, pp. 205-274.

Weiss, D., Davis, R., England, G. & Lofquist, L. 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.1.2017]. Saatavilla http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf

Welsh, D. H. B., Alon, I. & Falbe, C. M. 2006. An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. Journal of Small Business Management, vol. 44, pp- 130-149.

White. A. T. & Spector P. E. 1987. An Investigation of Age Related Factors in the Age- Job Satisfaction Relationship. Psychology and Aging, vol. 2, no. 3, pp. 261-265.

Wilkinson, I. F. 1981. Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels– An Empirical Study. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, vol. 11, no. 7, pp. 20-30.

Wright, S. R. 1979. Quantitative Methods and Statistics – A Guide to Social Research. Sage Publications Inc. California.

Xiao, W., Zhou, L., Wu, Q., Zhang, Y., Miao, D., Zhang, J. & Peng, J. 2014. Effects of Person-vocation Fit and Core Self-evaluation on Career Commitment of Medical University Students: The Mediator Roles of Anxiety and Carrier Satisfaction. International Journal of Mental Health Systems, vol. 8, no. 1.

Zeitz, G 1990. Age and Work Satisfaction in Government Agency: A Situational Perspective. Human Relations, vol. 43, pp. 419-438.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselyn taustakysymykset ja vastausvaihtoehdot

Sukupuoli: Mies, nainen
Ikä: 18-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60 tai yli
Aika franchise-ottajana: 0-2 vuotta, 3 vuotta, 4 vuotta, 5 vuotta, 6-10 vuotta, yli 10 vuotta
Omistan enemmän kuin yhden franchiseyksikön: En, Kyllä
Ketjun franchiseyksiköiden määrä Suomessa: alle 10 kpl, 10-29 kpl, 30-59 kpl, 60-89 kpl, yli 90 kpl

LIITE 2. Tutkimukseen sovellettu Minnesota Satisfaction Questionnaire

Miten tyytyväinen olet seuraaviin asioihin franchise-ottajana?
Vastausvaihtoehdot: erittäin tyytymätön, tyytymätön, en tyytymätön enkä tyytyväinen, tyytyväinen, erittäin tyytyväinen

1. Mahdollisuus pysyä kiireisenä koko ajan
2. Mahdollisuus työskennellä itsenäisesti
3. Mahdollisuus tehdä ajoittain erilaisia työtehtäviä
4. Mahdollisuus tuntea arvokkuutta työyhteisön keskuudessa
5. Tapa, jolla franchise-antaja kohtelee franchise-ottajia
6. Franchise-antajan pätevyys päätöksenteossa liittyen franchisejärjestelmään
7. Mahdollisuus tehdä asioita, jotka eivät ole ristiriidassa omantunnon kanssa
8. Varmuus franchisesopimuksen jatkuvuudesta
9. Mahdollisuus tehdä asioita toisille ihmisille
10. Mahdollisuus kertoa ihmisille mitä heidän pitää tehdä
11. Mahdollisuus tehdä työtä, jossa omista kyvyistä on hyötyä
12. Tapa jolla franchise-antajan käytännöt laitetaan käytäntöön
13. Palkkani ja työmäärä, jonka siihen joudun kohdistamaan
14. Mahdollisuus kehittää ammattitaitoani
15. Vapaus käyttää omaa harkintakykyä
16. Mahdollisuus käyttää omia metodeja työn suorittamiseen
17. Toimipisteen työolot
18. Kuinka kollegat tulevat toimeen keskenään
19. Tunnustus, jonka saan työstä
20. Saavutuksen tunne työn loppuunsaattamisesta

LIITE 3. Alkutukeen liittyvät kysymykset

Miten tyytyväinen olet seuraaviin franchise-antajan aloitustukeen liittyviin tekijöihin?
Vastausvaihtoehdot: erittäin tyytymätön, tyytymätön, neutraali, tyytyväinen, erittäin tyytyväinen

1. Franchise-antajan apu toimipisteen vuokraneuvotteluissa
2. Franchise-antajan apu toimipaikan valinnassa
3. Franchise-antajan markkinatutkimus ennen toiminnan aloittamista
4. Franchise-antajan apu toimipaikan suunnittelussa ja sisustamisessa
5. Johdon kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista
6. Työntekijöiden kouluttaminen ennen toiminnan aloittamista
7. Toimintamanuaalin kattavuus ja laatu
8. Franchise-antajan apu rahoitusneuvotteluissa

LIITE 4. Jatkuviin tukitoimintoihin liittyvät kysymykset

Miten tyytyväinen olet seuraaviin franchise-antajan jatkuviin tukitoimintoihin liittyviin tekijöihin?
Vastausvaihtoehdot: erittäin tyytymätön, tyytymätön, neutraali, tyytyväinen, erittäin tyytyväinen

1. Franchise-antajan ketjumarkkinointi ja –mainonta
2. Franchise-antajan tarjoama säännöllinen apu toiminnassa
3. Franchise-antajan käytettävyys neuvoihin
4. Franchise-antajan tarjoamat markkinatutkimukset
5. Franchise-antajan tiedottaminen liittyen franchisejärjestelmään
6. Franchise-antajan järjestämät työntekijöiden koulutuspalvelut
7. Franchise-antajan tarjoamat kirjanpitopalvelut

LIITE 5. Sopimuksiin ja rajoitteisiin liittyvät kysymykset

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?
Vastausvaihtoehdot: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä

1. Saamani tulot EIVÄT ole vähemmän kuin franchise-antaja antoi minun odottaa sopimusneuvotteluissa
2. Uudet franchise-ottajat EIVÄT voi avata toimipisteitä minun franchisetoimipaikkani lähellä, kuten sopimusneuvotteluissa sovittiin
3. Franchisemaksut / rojaltit EIVÄT ole suuremmat kuin franchise-antaja antoi olettaa sopimusneuvotteluissa
4. Markkinointimaksut EIVÄT ole suuremmat kuin franchise-antaja antoi minun olettaa sopimusneuvotteluissa
5. Franchise-antajan vaatimukset, joilla rajoitetaan tavarantoimittajalähteitä EIVÄT haittaa liiketoimintani suorituskykyä
6. Työni franchise-ottajana EI haittaa mahdollisuuttani käyttää henkilökohtaista aloitteellisuutta tai arviointikykyä töitä tehdessäni
7. Franchise-antajan rajoitukset toimintamenetelmiini EIVÄT haittaa liiketoimintani suorituskykyä
8. Franchisesopimukseni irtisanomis- / uusimisehdot ovat reilut
9. Franchisesopimustani on tulkittu reilusti ja oikeudenmukaisesti aikanani franchise-ottajana

LIITE 6. Myyntimiesten työtyytyväisyyspisteet (Weiss & al., s. 115, 1967)

Normative Data

	Scale		
	Intrinsic	Extrinsic	General
Mean	50.24	21.38	79.82
Standard Deviation	7.58	4.71	11.82
Hoyt reliability coefficient	.90	.81	.91
Standard error of measurement	2.44	2.08	3.57
Percentiles			
1	18	9	33
5	36	12	56
10	42	14	64
15	44	15	69
20	47	16	72
25	48	18	74
30	.....	19	76
35	49	20	78
40	50	.....	80
45	.....	21	81
50	51	22	82
55	.....	.....	83
60	52	23	84
65	53	.....	85
70	54	.....	86
75	.....	24	87
80	55	25	88
85	56	26	90
90	57	27	92
95	58	28	95
99	60	30	99