LUT
Lappeenranta
University of Technology

LUT School of Business and Management

A130A3000 Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

FRANCHISINGSEKTORI JA SEN KASVUNÄKYMÄT SUOMESSA

FRANCHISE SECTOR AND ITS GROWTH PROSPECTS IN FINLAND

7.1.2018

Tekijä: Markus Korkiakoski

Ohjaaja: Laura Olkkonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Markus Korkiakoski
Tutkielman nimi:	Franchisingsektori ja sen kasvunäkymät Suomessa
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Laura Olkkonen
Hakusanat:	franchising, franchise, kasvuselvitys, franchisingantaja, franchisingottaja

Tämän tutkielman tarkoituksena on saada tietoa franchisingsektorin nykytilasta ja sen lähitulevaisuuden kasvuennusteesta Suomessa. Lisäksi tutkimus pyrkii antamaan kokonaiskuvan franchisingtoiminnasta yhtenä yrittäjyyden esiintymisen muotona ja mahdollisuutena. Tutkimuksella pyritään lisäämään alan julkista tunnettuutta ja sen merkitystä Suomen kansantaloudelle. Tutkimus tarkastelee franchisingsektoria erilaisten tunnuslukujen kautta ja kaikki data esitetään tilastollisena yhteenvetona, jossa yksittäiset ketjut pysyvät anonyymeinä. Tulokset pohjautuvat aikaisemmista tutkimuksista rakennettuun teoriaosuuteen sekä kerättyyn tutkimusaineistoon. Tutkielma toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin internetissä toteutettavaa kyselytutkimusta sekä puhelinhaastatteluja. Molemmat menetelmät noudattivat samaa kyselyrunkoa ja vastaukset kerättiin SurveyMonkey – työkaluun, jossa ne tallentuivat sähköiseen muotoon. Tutkimukseen vastasi yhteensä 179 ketjujohtajaa. Heiltä kysyttiin ketjun nykytilaan liittyviä tunnuslukuja sekä heidän näkemyksiään oman ketjunsa kehittymisestä tänä ja ensi vuonna. Tutkimus osoitti, että Suomen franchisingsektori jatkaa voimakasta kasvuaan. Suomen kansantalouden nousukausi näkyy myös franchisingsektorilla selvästi. Tarkalleen ottaen franchisingsektorin nousukauden voidaan katsoa alkaneen jo hieman aiemmin, koska tämän vuoden luvut ovat kauttaaltaan paremmat kuin edeltävänä vuonna. Ketjujohtajat arvioivat saavuttavansa kasvua lähes jokaisella käytössä olevalla mittarilla. Tutkimuksen tulosten perusteella tulevasta vuodesta voidaan odottaa kaikkien aikojen suurinta kasvuperiodia franchisingsektorilla. Tämän tutkimuksen yksi merkittävimmistä havainnoista oli franchisingketjujen suuri merkitys uusien työpaikkojen syntymisessä Suomessa.

ABSTRACT

Author:	Markus Korkiakoski
Title:	Franchise sector and its growth prospects in Finland
School:	LUT School of Business and Management
Degree programme:	International Business
Supervisor:	Laura Olkkonen
Keywords:	franchising, franchise, growth survey, franchisor, franchisee

The purpose of this thesis is to find out about the present state of the franchise sector and its future growth in Finland. In addition, the research aims to give an overall picture of franchising as a form of entrepreneurship. The research aims to increase public awareness of the sector and its significance for the Finnish economy. The study examines the franchise sector through various key figures and all the data is presented as a statistical summary where individual chains remain anonymous. The results are based on the theoretical part of the previous studies and the collected research material. The thesis was carried out using a quantitative research method. The research data collection method used was a survey on the Internet and telephone interviews. Both methods followed the same query outline and the responses were collected on the SurveyMonkey –survey tool and stored in same format. A total of 179 chain managers were responded to the study. They were asked about the current status of the chain and their views on the development of their own chain this and next year. The study showed that the Finnish franchise sector continues its growth. The boom in the Finnish economy is clearly visible in the franchise sector as well. In particular, the boom in the franchise sector may be considered to have started somewhat earlier, as the figures for this year are better than the year before. Chain leaders estimate that they will achieve growth with almost every available meter. They also seem to be very optimistic about the future of the sector. Based on the results of the research, coming year can be expected to be the biggest ever growth period in the history of franchise sector in Finland. One of the most significant observations of this study was the great importance of franchising chains in creating new jobs in Finland.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO 1

1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET 2

1.2 ONGELMANASETTELU 2

1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET 3

1.4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA –AINEISTO 3

1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE 4

1.6 MÄÄRITELMÄT JA KÄSITTEET 4

1.7 FRANCON FRANCHISE CONSULTING 5

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA AIEMMAT TUTKIMUKSET 7

2.1 YRITTÄJYYS JA YRITYSMUODOT SUOMESSA 8

2.2 YRITYKSEN KASVUN TEORIA 11

2.2.1 Multi-unit franchising 12

2.2.1 Multibranding 13

2.3 FRANCHISING 14

2.4 KIRJALLISUUSKATSAUS 17

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO 19

3.1 AINEISTON KERUU 19

3.2. LUOTETTAVUUS 20

4. EMPIRIA 21

4.1 KETJUJEN KEHITYS 21

4.1.1 Toimialavertailu 21

4.1.2 Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin 22

4.2 TOIMIPISTEIDEN LUKUMÄÄRÄN KEHITYS 22

4.2.1 Toimialavertailu 23

4.2.2 Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin 24

4.3 YRITTÄJIEN LUKUMÄÄRÄN KEHITYS 24

4.3.1 Toimialavertailu 25

4.3.2 Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin 26

4.4 TYÖPAIKKOJEN KEHITYS 27

4.4.1 Toimialavertailu 28

4.4.2. Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin 29

4.5 LIIKEVAIHDON KEHITYS 29

4.5.1 Toimialavertailu *30*

4.5.2 Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin *31*

4.6 KASVUSTRATEGIANA MULTIBRANDING 32

5. YHTEENVETO 33

5.1 JOHTOPÄÄTÖKSET 33

5.2 JATKOTUTKIMUSTARPEET 36

5.3 KIITOKSET 36

LÄHTEET: 37

LIITTEET:

Liite 1. Franchisingin tunnusmerkit

Liite 2. Kyselytutkimuksen sekä haastattelujen runko

Liite 3. Tutkimuksesta pois jätetyt ketjut

KUVIOLUETTELO:

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Franchisingtoiminnan eri muodot suhteessa toisiinsa (Laakso 2001, 26)

Kuvio 3. Franchisingketjujen toimialajakauma 2017

Kuvio 4. Toimipaikkojen lukumäärän kehitys toimialoittain

Kuvio 5. Yrittäjien lukumäärän kehitys toimialoittain

Kuvio 6. Työpaikkojen lukumäärän kehitys toimialoittain

Kuvio 7. Liikevaihto toimialoittain (vuoden 2016 toteutunut)

Kuvio 8. Toteutunut liikevaihto 2014-2016 (Mrd. €)

TAULUKOT:

Taulukko 1. Yrittäjyyden neljään osa-aluetta (Peltonen 1985)

Taulukko 2. Pk-yritykset kokoluokan mukaan (Tilastokeskus, 2017)

1. Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee franchisingsektoria ja sen kehitystä Suomessa. Lisäksi tutkimus tarkastelee franchisingia yhtenä yrittäjyyden esiintymisen muotona ja mahdollisuutena. Franchisingtoiminnan piirteiden voidaan katsoa syntyneen jo 1700-luvulla Englannissa. Ajan saatossa termin merkitys on vakiintunut ja nykyisin franchisingin voidaan katsoa tarkoittavan kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchisingantajan ja -ottajan välistä sopimusta yhteistyöstä (Tuunanen 2005). Franchising voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä menestyksen kopioimisena. Siinä yhdistyvät markkinoilla hyväksi todettu konsepti, suurtuotannon mittakaavaedut, sekä yrittäjyyden tehokkuus. (Laakso, 2001, 20-21)

Franchisingista on tullut suosittu muoto harjoittaa liiketoimintaa, mistä johtuen siitä kaivataan huomattavasti lisää akateemista tutkimusta. (Stanworth & Kaufman, 1996) Franchising on Suomessa vielä monille jokseenkin vieras yrittäjyyden malli. Julkisen tietoisuuden lisääminen mahdollistaa franchisingin tunnettuuden kasvattamisen ja alan merkityksen tuomisen paremmin esille Suomen kansantaloudelle. (Laakso, 2001, 19; Franchise News, 2016) Franchisingtoiminta on jatkuvassa kasvussa. Terminä franchising on jo tuttu, mutta käsitys sen sisällöstä on usein pintapuolista. (Laakso, 2005) Tämän tutkimuksen avulla pyrin jakamaan tietoani ja löydöksiäni muiden hyödynnettäväksi. Aihealueesta erittäin mielenkiintoisen tekee franchisingtoiminnan abstrakti ja dynaaminen luonne. Onnistuneen tutkimuksen kannalta erittäin oleelliseksi muodostuukin aihealueen selkeä rajaaminen. Franchising nähdään usein harhaanjohtavasti toimialana. Se ei kuitenkaan ole toimialaan sidonnainen ja sille ei ole asetettu tarkkaa määritelmää. (Suomen Franchising Yhdistys, 2012) Tarkastelen franchisingsektoria sektoria ja sen kasvua muun muassa liikevaihdon, toimipisteiden sekä henkilöstön lukumäärän kehityksen avulla. Uskon aiheen sopivan tieteenalalleni ja tuottavan merkittävän määrän uutta tietoa aiheesta. Suurin osa franchisingia koskevasta tutkimuksesta on tehty Pohjois-Amerikassa (Knight, 1986). Kuten tässä tutkielmassa on myöhemmin esitetty, Suomessa aiheesta on saatavilla hyvin rajoitettu määrä akateemista tutkimusta tai kirjallisuutta.

Kiinnostukseni franchisingsektorin toimintaa kohtaan sai alkunsa nykyisen työsuhteeni kautta. Kesän 2017 aikana olen toteuttanut Franchisingsektorin Kasvuselvitys 2017 -tutkimuksen aineiston

keräämisen ja ollut mukana tulosten analysoinnissa sekä raportoinnissa. Tutkimus on vuosittain toteutettava kyselytutkimus, jossa haastatellaan franchisingketjujen johtoa. Tämän vuoden tutkimus toteutettiin yhteistyössä Suomen Franchising-Yhdistyksen (SFY), Ferratumin, Lexian ja Telian kanssa. Kohderyhmänä oli hyvin laaja otos franchisingsektorilla toimivista yrityksistä, joten tuloksista voidaan vetää hyvinkin tarkkoja johtopäätöksiä koko sektorin tilanteesta ja näkemyksistä. Selvityksessä mukana olevat ketjut pysyvät tässä tutkimuksessa anonyymeinä, enkä siis lähde nostamaan yksittäisen ketjun tuloksia esille. Kaikki data esitetään tilastollisena yhteenvetona.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on saada tietoa franchisingsektorin nykytilasta ja sen lähitulevaisuuden kasvuennusteesta Suomessa. Pyrin kuvaamaan franchisingsektoria selkeänä kokonaisuutena ja tuomaan esille sen sisällä vallitsevia toimialoja ylittäviä trendejä. Lisäksi pyrin vertaamaan franchisingia muihin yrittäjyyden esiintymisen muotoihin sekä tuomaan esille sen erityispiirteitä. Julkisen tiedon lisääminen mahdollistaa franchisingin tunnettuuden kasvattamisen ja alan merkityksen Suomessa. Tutkimukseni kautta toivon yritysten, sidosryhmien sekä poliittisten päättäjien huomioivan franchisingsektorin entistä paremmin toiminnassaan ja päätöksissään.

1.2 Ongelmanasettelu

Suomen franchisingsektorista ei ole saatavilla kovin paljon tietoa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että franchising on käsitteenä yleisesti ottaen huonosti tunnettu. Sen tämänhetkistä merkitystä ei nähdä riittävän suurena. Franchisingin positiivista merkitystä tulisi tuoda paremmin esille Suomen kansantaloudelle. (Franchise News, 2016) Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, miten franchisingsektori on kasvanut viime vuosien aikana. Tästä muodostuu tutkimuksen pääongelma, jota lähestyn sitä tukevan kahden alatutkimuskysymyksen kautta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

”Miten franchisingsektori on kehittynyt ja mitkä ovat sen kasvutrendit?”

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

”Miten franchisingsektori on kehittynyt toimialoittain?”

”Millä keinoin franchisingsektori kasvaa Suomessa?”

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa franchisingsektoria arvioidaan franchisingantajien eli ketjujohtajien näkökulmasta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan franchisingottajien eli yrittäjien vastaukset. Rajaan tutkimuksen franchisingantajan näkökulmaan, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman hyvin linjassa keskenään. Franchisingantajalla tarkoitetaan tässä ketjun taustalla olevan yrityksen toimitusjohtajia tai franchisingtoiminnasta vastaavia muita ketjujohtajia. Perustan valintani oletukseen, että ketjujohdolla on yksittäisiä yrittäjiä laajempi käsitys koko sektorin toiminnasta ketjusta riippumatta. Maantieteellisesti tutkimus on rajattu ketjuihin, jotka harjoittavat liiketoimintaansa Suomen talousalueella. Näin ollen tutkimukseen on myös otettu mukaan ketjuja, jotka eivät ole alun perin suomalaisia. Tutkimuksessa käytettävät rajaukset on listattu raportin lopussa liitteenä (Liite 3).

Tutkimuksen kohderyhmänä oli hyvin laaja otos franchisingsektorilla toimivista yrityksistä, joten tuloksista voidaan vetää hyvinkin tarkkoja johtopäätöksiä koko sektorin tilanteesta ja näkemyksistä. Tutkimuksen kohteena oli koko franchisingsektori, josta vastaukset kerättiin 179 ketjulta. Nämä ketjut täyttivät franchisingin tunnusmerkit (Liite 1). Kysely pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja asiakeskeisenä. Tämän avulla pyrittiin parantamaan vastausaktiivisuutta. Lisäksi kasvunäkemysten perspektiivi pyrittiin pitämään lyhyenä (ensi vuodessa), jolloin ketjujohdon näkemykset olisivat mahdollisimman realistisia ja pohdittuja. Tiedonkeruuvaiheessa vuoden 2017 kehitys oli ketjujohdolla jo suhteellisen hyvin nähtävissä, ja vuoden 2018 budjetointia oli useissa ketjuissa jo alettu hahmotella.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimuksen strategia muodostuu metodologisista ratkaisuista. Näistä ratkaisuista voidaan erottaa erilaiset tutkimusmenetelmät. Tämä tutkimus on toteutettu määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kvantitatiivinen selvittää numeeriseen tutkimusaineistoon liittyviä kysymyksiä, joiden pohjalta voidaan tehdä tilastollisia yleistyksiä (Heikkilä 2014).

Tutkimus toteutetaan tilastollisella aineistolla. Kyseessä oli kyselytutkimus, jossa haastateltiin franchisingketjujen johtoa. Kyselytutkimuksen sekä haastattelun runko on esitetty työn lopussa (Liite 2). Ketjujohdolla tarkoitetaan tässä ketjun taustalla olevan franchisingantajayritysten toimitusjohtajia tai franchisingtoiminnasta vastaavia muita ketjujohtajia. Heiltä kysyttiin ketjun

nykytilaan liittyviä tunnuslukuja sekä heidän näkemyksiään oman ketjunsa kehittymisestä tänä ja ensi vuonna. Kaikkiaan selvityksessä tutkittiin FranCon Groupin asiakasrekisteristä poimitut 225 ketjua**,** joista 179 ketjun tiedot kerättiin. Tutkimus perustuu vertaamalla kerättyä dataa vuoden 2016 vastaavaan tutkimukseen aiheeseen liittyvän kirjallisuuden valossa. Aiempaan tutkimukseen vertaamisen avulla pyrin havaitsemaan keskeisimmät eroavaisuudet vuosien välillä sekä eliminoimaan mahdollisten virhetulosten esiintymisen.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä kappaleesta. Ensimmäinen kappale on tutkimuksen johdanto, jonka tarkoituksena on perehdyttää lukija tutkimuksen sisältöön sekä siinä esiintyviin keskeisiin käsitteisiin. Toinen kappale käsittelee teoreettista viitekehystä ja aiempia tutkimuksia. Teoriakappale käsittää yrittäjyyden ja yritysmuotojen teorian. Lisäksi kappaleessa käydään läpi yrityksen kasvun teoria, multibranding sekä franchisingtoiminnan teoria. Kolmannessa kappaleessa esittelen tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät sekä analyysin perustana toimivan aineiston. Neljäs kappale on empiriaa, jossa avaan ja analysoin kerättyä dataa. Viimeisessä kappaleessa muodostan aiheesta yhteenvedon ja vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Lisäksi pohdin tutkimusprosessin aikana esiin nousseita jatkotutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen lopussa on listattu siinä käytetyt lähteet ja liitteet.

1.6 Määritelmät ja käsitteet

Franchisingterminologian ymmärtäminen on keskeisessä asemassa tutkimuksen tulkittavuuden kannalta. Franchising on yleismaailmallinen termi, joka ymmärretään kaikkialla toimintaa harjoittavissa yhteisöissä toimialasta tai maantieteellistä sijainnista riippumatta. (Laakso, 2001) Tässä kappaleessa listaan ja avaan tutkimuksen kannalta tärkeimmät avainsanat ja käsitteet.

Franchising - Pitkäaikaista yhteistyötä franchisingantajan ja franchisingottajan välillä. Yhteistyö pohjautuu sopimukseen, missä molemmat osapuolet ovat itsenäisiä yrityksiä. Franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle käyttöoikeuden itse kehittämäänsä konseptiin. Sopimus määrittää muun muassa alueelliset rajaukset sekä maksettavat korvaukset konseptin käyttöoikeudesta. Franchising sitoo osapuolet toisiinsa jatkuvalla tuella ja valvonnalla. (Laakso 2005, 42)

Konsepti - Tarkoittaa liiketoimintamallia, joka on franchisingantajan puolesta käytännössä testattu ja menestyksekäs tapa harjoittaa liiketoimintaa. Konseptilla pitää sisällään liiketoimintamallin, brändin sekä niiden ylläpitämiseen vaadittavat työvälineet. Konsepti luovutetaan franchisingsopimuksessa määriteltyä korvausta vastaan franchisingottajalle. Käsikirjan muotoon mallinnetun konseptin avulla franchisingantaja kykenee varmistamaan liiketoiminnan yhdenmukaisuuden ja palvelun laadun. (Laakso 2005, 49)

Franchisingantaja - Tarkoittaa konseptin kehittänyttä yritystä. Näin ollen franchisingantaja toimii konseptin käyttöoikeuksien omistajana sekä luovuttajana. Franchisingantaja voi halutessaan myydä konseptin käyttöoikeudet, toiselle yritykselle eli franchisingottajalle. Vaikka franchisingantaja myy luvan konseptin käyttöoikeuksiin, se toimii itse franchisingjärjestelmän johtajana. (Laakso 2005, 33)

Franchisingottaja / franchisingyrittäjä - On osapuoli, joka ostaa oikeudet hyödyntää franchisingantajan kehittämää konseptia. Konseptin ostajasta tulee näin ollen virallisesti franchisingketjun jäsen. Franchisingottajan tulee maksaa konseptin käyttöoikeuksista sopimuksessa määritelty osuus, joka on yleensä prosentuaalinen osuus yrityksen kuukausittaisesta myynnistä. Yrittäjän tulee pyrkiä harjoittamaan konseptin käyttöoikeuksien ja yleisesti hyväksyttävän toiminnan varassa tuottoisaa yritystoimea itsenäisenä yrityksenä. (Laakso 2005, 33)

Franchisingketju – Kokonaisuus, joka muodostuu franchisingantajasta ja yhdestä tai useammasta yksittäisestä franchisingottajasta, jotka ovat ostaneet käyttöoikeudet kehitettyyn konseptiin. Franchisingketju voidaan nähdä yhteistyöverkostona, jossa jokainen erillinen yksikkö toimii saman konseptin puitteissa. Franchisingantaja toimii ketjun johtajana. Ketjun molemmilla osapuolilla voi olla omistuksessaan useita toimintayksiköitä. (Laakso 2005, 32)

1.7 FranCon Franchise Consulting

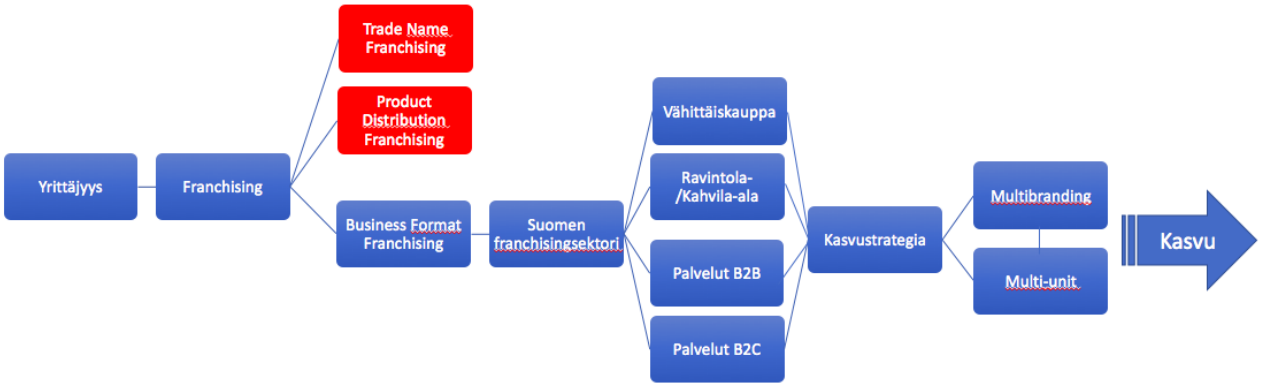
FranCon Franchise Consulting (FranCon) on vuonna 1994 perustettu yksityinen asiantuntijayritys. Yritys on erikoistunut franchisingliiketoimintaan liittyviin konsultointipalveluihin. Yrityksen asiakkaita ovat sekä kotimaiset, että kansainväliset franchisingketjut. Pääpaino on vasta franchisingtoimintaa aloittavissa sekä markkinoilla jo toimivissa ketjuissa. Skaala vaihtelee lokaaleista pienyrityksistä monikansallisiin suuryrityksiin. FranCon on ollut merkittävänä osana kehittämässä suurinta osaa Suomessa toimivista franchsingketjuista. Toiminnassaan FranCon on

sitoutunut noudattamaan liikkeenjohdon konsultoinnin yleisiä periaatteita, mitkä edellyttävät muun muassa ehdotonta luottamuksellisuutta ja neutraliteettia.

Yritys tarjoaa osaamista franchisingliiketoiminnan jokaiseen eri vaiheeseen. Konsultointipalvelujen ohella FranCon toimii aktiivisena jäsenenä Suomen edustajana kansainvälisessä franchisingkonsulttien yhteistyöverkostossa (International Franchise Consultants Network). Lisäksi se on Suomen Franchising –Yhdistyksen pitkäaikainen yhteistyökumppani. FranCon Groupin toimitusjohtajana toimii yrityksen perustaja ja yksi Suomen arvostetuimmista franchisingasiantuntijoista Henri Laakso. Hän on myös tullut tunnetuksi ensimmäisen suomenkielisen franchising-kirjan kirjoittajana.

2. Teoreettinen viitekehys ja aiemmat tutkimukset

Tässä kappaleessa käsittelen tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä aiempia tutkimuksia. Teoreettinen viitekehys tarkoittaa tutkimukseen käsitteellistä ja ajattelua ohjaavaa jäsennystä. (Scribbr, 2016) Kyselytutkimuksen ja haastattelujen avulla kerätty informaatio luo perustan koko työllä. Tutkittavan ilmiön laajuuden ja abstraktin luonteen takia pelkkä nykytilan tutkiminen ei kuitenkaan luo tarpeeksi strategista arvoa tutkimukselle. Tämä kappale sisältää tutkimuksen tieteellisen perustan, joka pyrkii tukemaan tutkimuksen muita osia. Nämä tekijät muodostavat kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka on havainnollistettu oheisessa kuviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Ensimmäisessä teoriakappaleessa tarkastellaan yrittäjyyttä ja eri yritysmuotoja. Yhä useampi suomalainen haluaa työllistää itsensä ryhtymällä yrittäjäksi. Etenkin viime vuosien startup trendin johdosta nuorten kiinnostus yrittäjyyteen on vahvassa kasvussa. Vaikka yrittäjyys mahdollistaa parhaimmillaan itsensä vapaan toteuttamisen liiketoiminnan muodossa, siihen liittyy aina epävarmuutta ja riskejä. Yritystoiminnan alkuvaiheessa tärkeäksi ratkaisuksi muodostuu yritysmuodon valinta. Franchising ei ole sidoksissa tiettyyn yritysmuotoon, vaan sen valintaan vaikuttavat pitkälti liiketoiminnan luonne ja tarkoitus.

Monet organisaatiot ja toimijat olettavat, että kasvu on aina riippuvainen yrityksen varallisuudesta. Penrosen (1959) mukaan tämä teoria perustuu ajatukseen, jossa yrityksen rakentaa tai ostaa uudet toimipisteensä. Franchising tarjoaa yrittäjyyden muodon, jossa riskit ja kasvun rajoitteet ovat yleisesti ottaen pienemmät. Sen avulla toimiva yritys kykenee selviytymään ja kasvamaan muita organisaatiomuotoja tehokkaammin. (Scott, 1996, 230) Multibranding on kasvustrategia, jolla tarkoitetaan franchisingtoiminnassa kahden tai useamman kilpailevan brändin tai konseptin omistajuutta yhden yrityksen alla. Multibranding tarjoaa erinomaisen kasvumahdollisuuden ketjuille perinteisen toimipisteiden lukumäärän lisäämisen rinnalle. (White, 2017)

Viimeisessä teoriakappaleessa käsitellään franchisingia käsitteenä sekä sen eri esiintymismuotoja. Franchising on käsitteenä monimuotoinen, koska ei ole määritelty yhtä vakiintunutta tapaa harjoittaa franchisingtoimintaa. Määrittelyn erot vaihtelevat eri maiden ja liiketoiminnan tyypin mukaan. (Crawford Spencer 2013) Tässä tutkimuksessa, kuten Suomessa ja muissa EU maissa, vain Business Format Franchising lasketaan franchisingiksi.

2.1 Yrittäjyys ja yritysmuodot Suomessa

Yrittäjyys on terminä monimuotoinen ja se sisältää lukuisia eri teorioita. Se voidaan määritellä eräänlaisena ajatus- ja toimintamallina, joka johtaa yrityksen tuotantopanosten järjestelmälliseen yhdistämiseen. Lukuisien eri määrittelyjen erot johtuvat tarkastelun ajankohdasta sekä eri koulukuntien periaatteista. Ensimmäiset määritelmät yrittäjyydestä juontavat juurensa 1700-luvulle. Siitä lähtien määritelmät ovat syntyneet riski- sekä dynaamisen teorian periaatteita. Riskiteoria määrittelee yrittäjyyden moniulotteiseksi toiminnoksi, johon liittyy aina omistajuus ja sen mukanaan tuomat riskien ja tuottojen välinen suhde. (Gedeon, 2010) Gedeonin mukaan menestyvän yrittäjän tulisi kyetä havainnoimaan, mittamaan sekä reagoimaan toimintaympäristössä esiintyviin riskeihin (Palmer, 1971). Dynaaminen teoria määrittelee yrittäjyyden innovatiivisuuden kautta. Yrittäjä yhdistelee eri tuotannontekijöitä aktivoidakseen talouden uudelle kehitystasolle. (Relivingmbadays, 2013) Yksinkertaisimmillaan yrittäjyys voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen sekä yrityksen perustamiseen ja yhtiömuodon valintaan. Ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa toimimista itsenäisenä, omistavana yrittäjänä. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yritteliäästi toimimista tietyn yrityksen tai organisaation palveluksessa. (Peltonen 1985) Kuten Peltonen asian toteaa, aihetta on helpompi lähestyä oheisen taulukon avulla (Taulukko 1).

Taulukko 1. Yrittäjyyden neljään osa-aluetta (Peltonen, 1985)

	Ulkoinen yrittäjyys	**Sisäinen yrittäjyys**
Perustamisvaihe	Oman yrityksen perustaminen	Uuden yrityksen luomisvaiheen työskentely
Toimintavaihe	Oman yrityksen johtaminen	Työ yrityksen palveluksessa

Suomessa perustettujen yritysten määrä on ollut jatkuvassa kasvussa vuodesta 1995 lähtien. 2000-luvun finanssikriisi sekä sen negatiiviset jälkivaikutukset heijastuivat Suomessa perustettavien yritysten lukumäärään 2009-2010. Vuodesta 2011 eteenpäin perustettujen yritysten lukumäärä lähti taas nousuun. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012, 10–13) Yritysten koon määrittämisen kriteerit vaihtelevat suuresti maasta riippuen. Suomessa pienet ja keskisuuset yritykset (pk-yritykset) määritellään soveltaen Europan Unionin lainsäädännön mukaisesti. Koko määritellään yrityksen henkilöstön lukumäärän, liikevaihdon sekä taseen loppusumman oheisen taulukon mukaisesti (Taulukko 2). Vuonna 2014 pk-yritysten osuus Suomen yrityssektorista oli 99,8 % (Tilastokeskus, 2014).

Taulukko 2. Pk-yritykset kokoluokan mukaan (Tilastokeskus, 2017)

Yrityksen koko	Henkilöstö	Vuosiliikevaihto	Taseen loppusumma
Keskisuuri	< 250	50 milj. €	43 milj. €
Pieni	< 50	10 milj. €	10 milj. €
Mikro	< 10	2 milj. €	2 milj. €

Yhä useampi suomalainen haluaa työllistää itsensä ryhtymällä yrittäjäksi. Etenkin viime vuosien startup trendin johdosta nuorten kiinnostus yrittäjyyteen on vahvassa kasvussa. Vaikka yrittäjyys mahdollistaa parhaimmillaan itsensä vapaan toteuttamisen liiketoiminnan muodossa, siihen liittyy aina epävarmuutta ja riskejä. (EVA, 2013)

Yritystoiminnan alkuvaiheessa tärkeäksi ratkaisuksi muodostuu yritysmuodon valinta. Liiketoiminnan luonne ja tarkoitus määrittävät pitkälti valittavan yritysmuodon. Lisäksi pääoman

tarpeella ja jakokelpoisuudella sekä yritystoimintaan osallistuvien henkilöiden lukumäärällä on suuri merkitys. Eri yritysmuotojen välillä on myös suuria lainsäädännöllisiä ja verotuksellisia eroavaisuuksia. (Yrittäjät, 2017) Eri yritysmuotoihin liittyy toisistaan eriävät verotukselliset ja lainsäädännölliset velvollisuudet. En kuitenkaan lähde erittelemään edellä mainittuja aihekokonaisuuksia vaan keskityn luokittelemaan eri yritysmuotojen keskeisimmät piirteet ja niiden eroavaisuudet. Suomen yrittäjät jakavat yritysmuodot kuuteen eri luokkaan:

Toiminimen perustaminen ei vaadi elinkeinonharjoittajalta erillistä perustamisasiakirjaa. Toiminimi tulee kuitenkin rekisteröidä kaupparekisteriin. Toiminimellä toimiva yksityinen elinkeinonharjoittaja vastaa sopimuksista ja sitoumuksistaan omalla henkilökohtaisella nimellään. Tästä johtuen voidaankin sanoa, että yrittäjä vastaa liiketoiminnasta koko omaisuudellaan. Toiminimellä toimiva yrittäjä ei voi maksaa itselleen suoraa palkkaa vaan tämä tapahtuu yksityisottoina. (Yrittäjät, 2017)

Avoin yhtiö luokitellaan henkilöyhtiöksi. Sen muodostavat kaksi tai useampi yhtiömies. He sopivat elinkeinon harjoittamisesta yhteisen tarkoituksen saavuttamiseksi. Ennen toiminnan aloittamista yhtiömiesten tulee aina tehdä perustamisilmoitus kaupparekisteriin. Vuodesta 2016 lähtien avoin yhtiö syntyy rekisteröimiselle. Jos yhtiön perustamisesta on sovittu aiemmin eikä yhtiötä ole vielä rekisteröity, hyödynnetään siirtymäsäännöstä. Yhtiö tulee rekisteröidä kolmen kuukauden kuluessa yhtiösopimuksen allekirjoittamisesta. Mikäli näin ei tehdä aikamääreeseen mennessä yhtiön perustaminen raukeaa. Henkilöyhtiölle tunnusomaisia piirre on, että yhtiön oma oikeudellinen itsenäisyys on erotettavissa yhtiömiehistä. Avoin yhtiö eroaa kommandiittiyhtiöstä äänettömän yhtiömiehen panoksen ja vastuun määrittämisessä. Avoimessa yhtiössä kukin yhtiömies vastaa yhtiön velvoitteista kuin omistaan. (Yrittäjät, 2017; Villa, Ossa & Saarnilehto, 2007, 24-25)

Kommandiittiyhtiö luokitellaan myös henkilöyhtiöksi. Perustaminen syntyy kaikkien osakkaiden allekirjoittamalla kirjallisella sopimuksella. Sopimus noudattaa samaa kaavaa, kuin avoimen yhtiön tapauksessa. Kuten henkilöyhtiössä yleensä, myös kommandiittiyhtiö tulee rekisteröidä kaupparekisteriin kolmen kuukauden kuluessa yhtiösopimuksen allekirjoittamisesta. Mikäli ilmoitusta ei tehdä annetussa aikamääreessä, yhtiön perustaminen raukeaa. Yhtiömiesten toiminnan tulee tapahtua yhteisen taloudellisen edun saavuttamiseksi. Kommandiittiyhtiössä lisämääräykset koskevat äänettömän yhtiömiehen panosta ja tälle maksettavaa voitto osuutta.

Lisäksi on tärkeää muistaa, että äänetön yhtiömies vastaa yhtiöstä vain siihen sijoittamansa pääomapanoksen osalta. (Villa et. al., 2007, 24-26); Yrittäjät, 2017)

Suomessa esiintyvät osakeyhtiöt voidaan jakaa yksityisiin ja julkisiin. Osakeyhtiö perustetaan siten, että osakkeenomistajat tekevät kirjallisen perustamissopimuksen ja allekirjoittavat sen. Allekirjoituksella osakkeenomistaja merkitsee perustamissopimuksesta ilmenevän määrän osakkeita. Sekä yksityinen, että julkinen osayhtiö ovat osakkeenomistajistaan erillisiä oikeushenkilöitä. Osakkeenomistajien rajoitettu vastuu voidaan nähdä olevan yksi yhtiömuodon keskeisimmistä tunnusmerkeistä. Toisin sanoen osakkeenomistajien oikeudet ja velvollisuudet eivät ole suoraan yhtiöön sidonnaisia. Osakeyhtiön keskeisimpänä tarkoituksena ja kriteerinä on tuottaa osakkeenomistajilleen voittoa. (Villa et. al., 2007, 58-59; Yrittäjät, 2017)

Osuuskunnalla tarkoitetaan yhteisöä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa sen jäsenistölle tukea talouden tai elinkeinon harjoittamisessa. Sen perustamiseen vaaditaan vähintään kolme luonnollista henkilöä, yhteisöä, säätiötä tai muita oikeushenkilöitä. Perustajat liittyvät samalla osuuskunnan jäseneksi. Osuuskunnan jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti toiminnan velvoitteista. Toisin sanoen puhutaan sen jäsenten rajoitetusta vastuusta. Jäsenten äänivalta ei perustu osuuksien määrään, vaan jäsenyyteen itsessään. Jäsenistön etua valvoo sen jäsenten valitsema edustajisto, jolla on päätösvalta osuuskunnan kokouksissa. (Villa et. al., 2007, 120); Yrittäjät, 2017)

2.2 Yrityksen kasvun teoria

Yrityksen kasvun vaiheet voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen. Nämä vaiheet ovat: yrittäjävaihe, laajentumisvaihe, ammattimaistumisen vaihe, jatkuvan kasvun vaihe sekä konsolidoitumisvaihe. Edellä mainittua jakoa ei pidä tarkastella kiinteänä vaan lähinnä suuntaa antavana. Tämä johtuu siitä, että jokainen yritys on oma kokonaisuutensa ja niiden liiketoiminta- ja organisaatiomallit sekä arvoketjut saattavat olla hyvinkin erilaiset. Yrittäjävaihe kuvaa yrityksen perustamista ja liikkeelle saattamista. Tässä vaiheessa yrittäjän tulisi analysoida toimintaympäristöään ja pyrkiä reagoimaan ja varautumaan siinä esiintyviin elementteihin mahdollisimman hyvin. Yrityksen saavuttaessa jalansijaa markkinoilla, voidaan alkaa puhua laajentumisvaiheesta. Yrittäjän omat resurssit eivät enää riitä kaikkeen vaan tämän tulee jakaa vastuuta muille toimijoille. Tätä vaihetta seuraa ammattimaistumisen vaihe, jossa liiketoiminnan kasvu ohjaa yrityksen uusien tuotteiden,

palveluiden sekä järjestelmien kehittämiseen. Lisäksi tähän vaiheeseen kuuluu olennaisesti johtamisen ja ansaintamallin kehittäminen. Neljännessä vaiheessa kasvu jatkuu differoinnin ja toimintojen yhdistämisen avulla. Viimeisessä eli konsolidointivaiheessa yrityksen muodostaman laaja tarjoaman tai maantieteellisen sijainnin kokonaisuus vaatii yhtenäistämistä. Vaiheen onnistuminen kulminoituu ammattitaitoiseen johtamiseen ja yrityskulttuurin luomiseen. (Komulainen, 2016)

Yrityksen kasvua tarkasteltaessa tulisi aina keskittyä niihin tekijöihin, jotka rajoittavat sitä (Mahoney & Pandian, 1992, 363-380). Yritysten kasvutekijöiden ja itse kasvun tutkiminen on erittäin tärkeää tehokkuuden, markkinavoiman sekä tuottavuuden ja selviämisen kannalta (Slater, 1980, 520-528). Monet organisaatiot ja toimijat olettavat, että kasvu on aina riippuvainen yrityksen varallisuudesta. Penrosen (1959) mukaan tämä teoria perustuu ajatukseen, jossa yrityksen rakentaa tai ostaa uudet toimipisteensä. Nuorilla ja kasvavilla yrityksillä on yleisesti ottaen taipumus suosia hybridi organisaationmuotoja (Teece, 1986, 285-305). Aiempien tutkimusten mukaan yritykset kykenevät välttämään kasvua rajoittavia tekijöitä hyödyntämällä eri sopimuksiin pohjautuvia organisaationmuotoja. (Larson, 1992, 76-104) Franchising pystyy ratkaisemaan joitakin sellaisia ongelmia, joita liittyy muunlaiseen organisointiin. Sen avulla toimiva yritys kykenee selviytymään ja kasvamaan muita organisaatiomuotoja tehokkaammin. (Scott 1996, 230) Kuten kaikki liiketoimintamallit, myös franchising pitää sisällään lukuisia ei kasvustrategioita. Tämä tutkimus käsittelee franchisingketjuja, jotka toimivat Business Format Franchise -mallin mukaisesti. Tälle franchisingtoiminnan muodolle on ominaista kasvun tavoittelu multi-unit kasvustrategian avulla. Multi-unit franchisingilla tarkoitetaan tilannetta, jossa franchisingantaja hallitsee useampaa kuin yhtä yksikköä. (Seid, 2017) Strategian laajasta hyödyntämisestä johtuen se nähdäänkin usein yhtenä franchisingliiketoiminnan tunnuspiirteistä.

2.2.1 Multi-unit franchising

Multi-unit franchisingilla tarkoitetaan kasvustrategiaa, jossa yksi franchisingantaja omistaa ja toimii useammalla kuin yhdellä yksiköllä. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että ketjussa tulee olla vähintään yksi franchisingottaja, jotta strategiaa voidaan hyödyntää. Sopimuksen avulla franchisingantaja ja –ottaja sopivat yrittäjien avaamien yksiköiden lukumäärän sekä millä ajanjaksolla ja millä alueella ne tulevat toimimaan. Tyypillisesti sopimuksessa aikataulu tai vaadittu aika, jonka mukaan kukin yksittäinen yksikkö on aloitettava liiketoimintansa. (Bradach, 2008) Tässä

tutkimuksessa kaikilla mukana olevilla ketjuilla on vähintään yksi franchisingottaja, koska se on asetettu vaatimukseksi Liitteen 1. mukaisesti.

Multi-unit franchising on kasvattanut suosiotaan ja vaikutustaan viime vuosikymmeninä. Se vaatii korkeamman investointitason, mutta tarjoaa myös enemmän vakautta ja suuremman odotetun menestyksen. Tämä johtuu siitä, että koska franchising-yritys ei ole riippuvainen vain yhdestä toimipisteestä sekä sen riski on paremmin hajautettu. Strategian avulla yritys kykenee myös säästämään kustannuksissa, koska useamman yksikön avulla se kykenee skaalaamaan toimintaansa ja saavuttamaan mittakaavaetuja. (Seid, 2017) Perinteisen multi-unit franchisingin rinnalle on viime vuosina vakiintunut multibranding, joka mahdollistaa täysin uuden kasvusuunnan yrityksen liiketoiminnalle.

2.2.1 Multibranding

Multibrandingilla tarkoitetaan franchisingtoiminnassa kahden tai useamman kilpailevan brändin tai konseptin omistajuutta yhden yrityksen alla. Se on kasvustrategia, jossa keskenään kilpailevat konseptit syövät toistensa markkinaosuutta, mutta samalla yritys saavuttaa suuremman markkinaosuuden. Multibranding ei ole uusi strategia, koska esimerkiksi ravintola-alan ketjut ovat hyödyntäneet sitä jo viimeisen vuosikymmenen ajan. (White, 2017) Suomessa kyseistä kasvustrategiaa hyödyntävät vain muutamat toimijat.

Multibranding tarjoaa erinomaisen kasvumahdollisuuden ketjuille perinteisen toimipisteiden lukumäärän lisäämisen rinnalle. Lopputulos saattaa olla houkutteleva, mutta useamman keskenään kilpailevan konseptin ja brändin hallinnoiminen ei ole yksinkertaista. Multibranding on usein sitä kannattavampaa, mitä enemmän brändien välillä on yhteisiä rakenteita. Rakenteilla tarkoitetaan tässä tapauksessa infrastruktuuria, vakavaraisuutta sekä yksittäisten toimipisteiden taloudellista menestystä. Yhteisten rakenteiden hyödyntämisen avulla yritys kykenee muodostamaan synergian kautta merkittäviä tehokkuusetuja. (Enz, 2005) Multibrandingin suurimpana etuna voidaan nähdä toiminnan hajauttaminen, jonka avulla yritys kykenee pienentämään markkinoiden kysynnän heikentymisestä johtuvaa tappiota. Hajauttaminen voidaankin nähdä pitkälti multibranding – strategian perustana.

2.3 Franchising

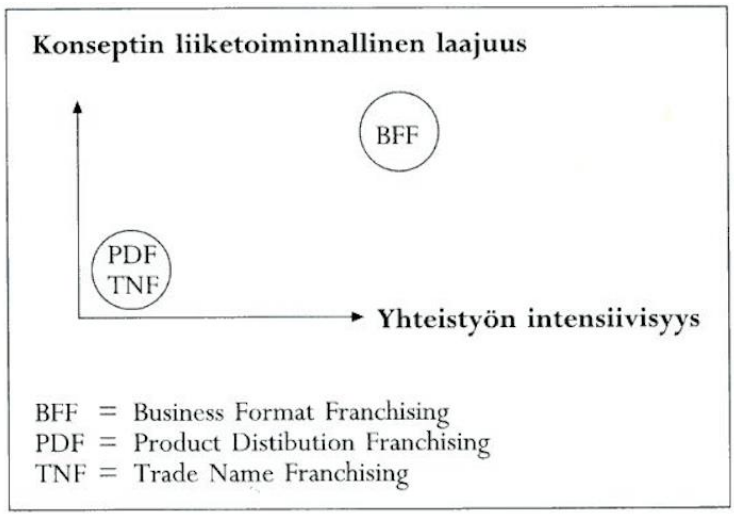
Franchising on käsitteenä monimuotoinen, koska ei ole määritelty yhtä vakiintunutta tapaa harjoittaa franchisingtoimintaa. Määrittelyn erot vaihtelevat eri maiden ja liiketoiminnan tyypin mukaan. (Crawford Spencer, 2013) Kuten Laakso siteeraa kirjassaan, Moshe Gerstenhaber nimittää franchisingtoimintaa termillä; system leasing. Franchisingantaja vuokraa kehittämänsä konseptin määräajaksi franchisingottajalle, jonka tehtävänä on harjoittaa franchisingsopimuksen edellyttämää liiketoimintaa. Tästä johtuen franchisingtoiminnan sanotaan usein olevan menestyksen kloonaausta. (Laakso 2001, 21)

Caves ja Murphy (1976) määrittelevät franchisingtoimintaa siinä esiintyvän sopimuksen mukaan. Siinä franchisingantaja luovuttaa kehittämänsä brändin ja konseptin käyttöoikeudet franchisingottajalle. Franchisingottajan vastuulle jää tuotteen tai palvelun tuottaminen tai jakelu. Franchisingtoiminnan keskeisiksi piirteiksi muodostuu aineettoman hyödykkeen vuokraus ja hajautetun tuotannon tai jakelun prosessit. Franchising eroaa tekniikan lisenssisopimuksesta tavaramerkin osalta. Perinteisestä organisoitumisesta se eroaa itsenäisesti vastuullisina toimivien yrityksien osalta. Immateriaalioikeuksien rinnalla franchisingottaja saa tavallisesti alueellisen suojan käyttääkseen niitä. (Caves & Murphy, 1976, 572) Vaughn (1979) kuvaa franchisingtoimintaa markkinointi tai jakeluyhteisöksi. Yhteisön toiminta perustuu tilanteeseen, jossa franchisingantaja luovuttaa yksityishenkilöille tai toiselle itseään pienemmälle yritykselle oikeudet harjoittaa kehittämäänsä konseptia. (Vaughn 1979, 12) Vuonna 1983 Curran ja Stanworth määrittelivät franchisingin olevan liiketoimintamalli, jossa hyödynnetään jo markkinoilla valmiiksi testattua konseptia, mikä perustuu tuotteeseen tai palveluun. Tämän näkemyksen mukaan franchisingottajan rooli on tyypillisesti täysin omarahoitteinen ja itsenäinen yritys, joka toimii franchisingantajan muodostaman konseptin mukaisesti. (Curran & Stanford 1983) SFY määrittelee franchisingin tarkoittavan tavaroiden, palveluiden tai teknologian markkinointijärjestelmää. Tämä määritelmä nojaa vahvasti Euroopan Franchising Liiton tekemään määritelmään. Franchisingantaja sekä ottaja nähdään taloudellisesti ja juridisesti itsenäisinä yrityksinä, jossa ottajalla on oikeus ja velvollisuus suorittaa franchisingsopimuksen mukaista liiketoimintaa. (Laakso 2005, 271-272)

Suomen Yrittäjät luokittelee franchisingin yhdeksi kuudesta yritysmuodosta. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä franchising ei ole tiettyyn yritysmuotoon sidoksissa oleva tapa harjoittaa liiketoimintaa vaan lähinnä yksi tapa harjoittaa yrittäjyyttä. Yritysmuoto tuleekin valita aina

liiketoiminnan muodon ja tarkoituksen mukaan. (Laakso 2001, 20-21) Franchisingyritykset ovat ketjuyrityksiä, joissa yrittäjä pyörittää yhtä tai useampaa yksikköä valmiin toimintakonseptin mukaisesti (Yrittäjät, 2017). Se on ennen kaikkea pitkäaikaista yhteistyötä franchisingantajan ja franchisingottajan välillä. Yhteistyö pohjautuu sopimukseen, missä molemmat osapuolet ovat itsenäisiä yrityksiä. Franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle käyttöoikeuden kehittämäänsä konseptiin. Sopimus määrittää muun muassa alueelliset rajaukset sekä maksettavat korvaukset konseptin käyttöoikeudesta. Franchising sitoo osapuolet toisiinsa jatkuvalla tuella ja valvonnalla. (Laakso 2005, 42) On sanottu, ettei franchising ole yhtä vapaa yrittämisen muoto, kuin perinteinen yksinyrittäjyys. Tämä on osittain totta, koska franchisingottaja on velvoitettu noudattamaan franchisingantajan määrittämää konseptia sekä solmittua franchisingsopimusta. Toisaalta kuuluvuus suurempaan kokonaisuuteen mahdollistaa yksittäisen yrityksen mahdollisuuden hyötyä verkoston muodostamasta skaalaedusta. Lisäksi ketjukohtaisesti vaihteleva koulutuksen ja tuen määrä vaikuttaa franchisingottajan liiketoimintaan. Franchising voidaan täten nähdä helpompana tapana ryhtyä yrittäjäksi. (Mendelsohn, 1989)

Euroopan Franchising Liitto (European Franchising Federation) määrittelee franchisingin tavaroiden, palveluiden tai teknologian markkinointijärjestelmänä, jossa korostuu tiivis ja pitkäkestoinen yhteistyö franchisingantajan ja –ottajan välillä. Tiiviistä yhteistyöstä huolimatta osapuolet ovat juridisesti tai taloudellisesti itsenäisiä yrityksiä. Tässä yhteistyösuhteessa franchising on toiselle (franchisingantajalle) vaihtoehtoinen liiketoiminnan kasvustrategia. Franchisingottajalle suhde mahdollistaa tavan harjoittaa yrittäjyyttä ja liiketoimintaa. (Laakso 2001, 20-21) Kansainvälinen Franchisingyhdistys IFA (International Franchise Association) on luokitellut franchisingtoiminnan kolmeen eri osa-alueeseen (Kuvio 2):



Kuvio 2. Franchisingtoiminnan eri muodot suhteessa toisiinsa (Laakso 2001, 26)

Trade Name Franchising tarkoittaa toimintamallia, jossa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeudet omistamansa tavaramerkkiin, liiketunnukseen tai toiminimeen. Tämä ei velvoita yrityksen toimintamallien synergiaa tai vastaavuutta. Kyseistä toimintamallia hyödynnetään usein tilanteissa, jossa taustalla on yksi suurempi toimittaja. Mallia hyödyntävät muun muassa lukuisat hotellit ja huoltoasemat. Franchisingantajan tulot muodostuvat pitkälti yrittäjille tarjottavien palveluiden tai tuotteiden myynnistä. (Laakso, 1998; Laakso, 2001, 24-26)

Product Distribution Franchising tarkoittaa toimintamallia, joka on pelkistetty ratkaisu jakelutien järjestämiselle. Franchisingantaja luovuttaa yrittäjälle sopimuksen mukaan oikeuden myydä itse valmistamaansa tai kehittämäänsä tuotetta. Yhteistyö rajoittuu yleensä pelkästään tuotteen ympärille. Yksinkertaisimmillaan franchisingantaja pyrkii muodostamaan tuotettaan jälleenmyyvän verkoston, jossa hyödynnetään usein myös lisenssimaksuja. Tämä toimintamalli on tullut tunnetuksi muun muassa tunnettujen virvoitusjuomavalmistajien ja jakelijoiden kautta. (Laakso, 1998; Laakso, 2001, 24-26)

Business Format Franchising on tunnetuin franchisingtoiminnan muoto, jossa franchisingantajan muodostama koko liiketoimintamalli luovutetaan sopimusta vastaan franchisingottajalle. Franchisingsopimuksen osapuolet harjoittavat syvää yhteistyötä, joka tulisi olla jatkuvaa ja kattavaa. Yleiseurooppalaiseen tavan mukaan tämäkin tutkimus keskittyy tarkastelemaan franchisingia vain Business Format Franchisingin –toimintamallin kautta toimivia ketjuja. (Laakso, 1998; Laakso, 2001, 24-26)

2.4 Kirjallisuuskatsaus

Tämän kirjallisuuskatsauksen avulla pyrin tuomaan esille aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja akateemista kirjallisuutta. Nykyisessä muodossaan tunnettu franchising on saanut alkunsa Pohjois-Amerikan markkinoilta, jossa sen kasvu on ollut kaikista suurinta 1970- ja 1980-luvulla. Tästä johtuen suurin osa franchisingia käsittelevistä tutkimuksista on tehty Yhdysvalloissa ja Kanadassa, jossa franchisingtoiminta on jo pitkään ollut erittäin näkyvä osa yrityssektoria. (Knight, 1986) Yhdysvalloissa peräti päälle 10 % maan bruttokansantuotteesta muodostuu franchisingketjujen liikevaihdosta. Suomessa franchising organisaatiomuotona on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. (Tuunanen & Hoy, 2007). Kuten monet tutkimukset osoittavat, franchising mahdollistaa yritykselle tehokkaan ja menestyksekkään tavan harjoittaa liiketoimintaa ja jakelua. (Kaufmann & Dant, 1996).

Tämä tutkimus tarkastelee franchisingtoimintaa aiemmin esitellyn Business Format Franchising toimintamallin näkökulmasta. Suurin osa franchisingia käsittelevistä tutkimuksista on pyrkinyt vastaamaan kysymyksiin, missä tilanteissa ja kuinka usein yritykset käyttävät franchisingia. Kyseiset tutkimukset pohjautuvat vahvasti kolmeen teoriaan, jotka ovat monikko symbioosi, agentti teoria sekä resurssien niukkuuden teoria. (Combs, Kethec & Short, 2011) Tämän päivän franchising-tutkijat pyrkivät tutkimuksissaan hyödyntämään franchisingtoiminnan uusia aspekteja sekä etsimään jatkuvasti sen käyttötapaan vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä. (Kacker, Dant, Emerson & Coughlan, 2015) Franchising on tutkimuskohteena haastava, koska se ei ole suoraan sidonnainen mihinkään koulutusalaan. Se tulisi nähdä lainsäädännön, markkinoinnin, talouden, yrittäjyyden, henkilöstöjohtamisen, sosiologian, psykologian sekä organisaatioteorian kombinaationa. (Stanworth & Curran, 1999). Suurin osa aiemmista tutkimuksista tarkastelee franchisingia taloustieteen, yrittäjyyden, markkinointiyhteistyön ja strategisen johtamisen näkökulmasta (Combs, Michael & Gastrogiovanni, 2004).

Barry Quinn totesi vuonna 2011 julkaistussa artikkelissaan, että franchisingista on tullut viime vuosien aikana erittäin suosittu tapa harjoittaa liiketoimintaa sekä lokaalissa, että globaalissa liiketoimintaympäristössä. Suuresta suosiosta johtuen franchising on herättänyt tutkijoissa suurta mielenkiintoa, mutta sen jalkauttaminen käytännön liiketoimintaan on osittain hyvinkin puutteellista. Kansainvälisten tutkimusten tarkastelulla on suuri merkitys, jonka avulla

franchisingtoimintaa ja sen kehitystä voidaan kehittää entisestään. (Quinn, 2011) Kuten Stanworth ja Curran (1999) toteavat, suurin osa aiemmista tutkimuksista keskittyy hyvin tarkkoihin aihekokonaisuuksiin. Näitä aiheita ovat muun muassa franchisingsopimukseen ja siihen liittyviin tekijöihin (Agrawal & Lal, 1995) sekä franchisingottajan ja –antajan välinen suhde (Withane, 1991). Aiempien tutkimuksien suosituin aihe on ollut nimenomaan franchisingsopimukset, -omistajuus sekä kontekstien tarkasteleminen (Grewal, Yer, Javalgi & Radulovich, 2011). Tämän lisäksi tutkimuksia on myös tehty runsaasti eri ketjujen kansainvälistymiseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista (Doherty, 2007). Nykyään franchisingia tarkastellessa yhdeksi suurimmaksi tekijäksi muodostuu franchisingantajan ja –ottajan välinen suhde. Tämä suhde perustuu vahvasti valvonnan ja autonomian tasapainoon. (Pizanti & Lerner, 2003)

Franchisingtoimintaa tarkastellessa pohditaan usein sen hyötyjä ja haittoja. Sen tunnusomaisista piirteistä johtuen toimintaa tulee tarkastella sekä franchisingantajan sekä –yrittäjän näkökulmasta. Menekse ja Orkide Salar (2013) pohtivat franchisingtoimintaa SWOT –analyysin avulla. Tutkimuksen mukaan franchisingtoiminnan hyvinä puolina voidaan pitää brändin tunnettuutta, matalampaa epäonnistumisen riskiä sekä paremmin saatavilla olevia rahoitusmuotoja. Franchisingtoimman heikkouksina pidetään suhteessa korkeampaa investointitasoa yrityksen aloitusvaiheessa sekä konseptin käyttöoikeuden mukana tulevia sääntöjä ja riippuvuutta. Suomen franchisingsektorin kasvua käsitteleviä tutkimuksia on erittäin vähän. Lähes kaikki tieto aiheesta pohjautuu FranCon Franchise Consultingin toteuttamiin aiempiin tutkimuksiin ja tämän tutkimuksen aineistoon. Edellä mainittujen aineistojen tukena tässä tutkimuksessa hyödynnetään kansainvälisiä tutkimuksia, joiden avulla pyrin selittämään Suomen franchisingsektorin tämänhetkisiä piirteitä ja tulevaisuuden kasvusuuntia.

3. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tämä tutkimus toteutettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja se noudattaa kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheita. Tutkimus alkaa ongelman muotoilusta ja kohdejoukon määrittelystä. Tämän jälkeen valittiin tiedonkeruumenetelmä, jonka pohjalta laadin kyselylomakkeen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein survey –tutkimusta, jossa tietoa kerätään käyttäen kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2006, 184) Aineiston keruun ja tallennuksen jälkeen pyrin kuvaamaan ja analysoimaan sitä erilaisten kuvaajien ja vertailujen avulla. Lopuksi pyrin yleistämään tuloksia tilastollisen merkitsevyyden avulla. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti vahvasti tutkittavan aihealueen laajuus. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on laajaa numeerista dataa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tehdä käsiteltävästä datasta tilastollisia yleistyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleisesti vastaamaan esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin; ”paljonko?” tai ”miten todennäköisesti?” (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 87)

3.1 Aineiston keruu

Tutkimuskysymysten tulisi määrittää millaista dataa halutaan kerätä (Ronkainen & Karjalainen 2008). Aineiston kerääminen tapahtui 1.6.-30.9.2017 välisenä aikana. Aineiston keruussa hyödynnettiin ulkoista aineistoa, joka kerättiin internetissä toteutettavana kyselytutkimuksena sekä haastatteluiden avulla. Lomake, Liite 2. sisältää pääasiassa suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Aineistonkeruumenetelmien valinta perustui pitkälti aiempaan kokemukseen ja tutkimuksen toteuttamisen aikatauluun. Internetkysely toteutettiin SurveyMonkey –työkalulla, joka oli kustannustehokas, nopea ja helppo tapa kerätä aineistoa. Kerätty aineisto tallentuu automaattisesti sähköiseen muotoon, josta se oli helppo siirtää Excel-tiedostoksi myöhempää analysointia varten. Internet kyselyyn vastaamatta jättäneiltä ketjuilta kerättiin vastaukset puhelinhaastattelujen avulla. Puhelinhaastattelut noudattivat täysin samaa kyselyrunkoa ja vastaukset kerättiin samaa online-työkalua hyödyntäen. Näin ollen kaikki vastaukset saatiin kerättyä samassa muodossa ja niiden analysoiminen oli huomattavasti helpompaa.

Tutkimukseen vastasi yhteensä 179 ketjujohtajaa (1 johtaja per ketju). Ketjujohdolla tarkoitetaan tässä ketjun taustalla olevan franchisingantajayritysten toimitusjohtajia tai franchisingtoiminnasta

vastaavia muita ketjujohtajia. Kaikki tutkimukseen vastanneet täyttivät Liitteen 1 mukaiset franchisingtoiminnan kriteerit. Heiltä kysyttiin ketjun nykytilaan liittyviä tunnuslukuja sekä heidän näkemyksiään oman ketjunsa kehittymisestä tänä ja ensi vuonna. Lisäksi kaikki ketjut vastasivat vain Suomen talousalueella tapahtuvasta liiketoiminnastaan. Ketjujohtajat vastasivat tutkimuksen omalla henkilökohtaisella nimellään.

3.2. Luotettavuus

Kyselystä tehtiin mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät ja vastaavat samalla logiikalla esitettyihin kysymyksiin. Kysely noudatteli vahvasti edellisten vuosien asettamaa mallia, jotta vastaukset olisivat keskenään mahdollisimman vertailukelpoisia. Tällä pyrittiin parantamaan vastausprosenttia sekä kerättyjen vastausten luotettavuutta ja yhdenvertaisuutta. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 36) Kvantitatiivisen tutkimuksen data ei ole aina suoraan numeerisesti mitattavissa. Mitattava ominaisuus on operationalisoitava, eli se on saatava mitattavaan muotoon. Operationaalisoitu muoto mahdollistaa käsitteen empiirisen mittauksen. (Vilpas, 2017, 4)

Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on tärkeää tutkimuksen merkittävyyden kannalta. Reliabiliteetilla sekä validiteetilla on erityisen vahva asema määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 255–259). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa se tarkoittaa tutkimuksessa käytettyjen mittareiden johdonmukaisuutta ja sitä kuinka hyvin ne mittaavat haluttua ilmiötä. Tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty parantamaan kyselylomakkeen ja haastatteluiden strukturoinnilla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se pyrkii selittämään miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä vastaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta. Validiteetin voidaan katsoa olevan hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmä ja heille esitetyt kysymykset ovat oikeat. (Hiltunen, 2009) Tutkimuksen validiteetin parantamiseksi kohderyhmää on pyritty rajaamaan hyvin tarkasti. Lisäksi kohderyhmälle esitetyt kysymykset pohjautuvat pitkälti aiempia vuosina hyväksi todettuihin malleihin, joiden on havaittu vastaavan esitettyyn tutkimusongelmaan mahdollisimman tarkasti.

4. Empiria

Tämä kappale sisältää tutkimuksen tulokset ja analyysin. Tulokset on koottu paitsi otoksesta itsestään, myös siitä johdettuina, franchisingsektoria kokonaisuutena kuvaavina tunnuslukuina. Taustatietoina hyödynnettiin aiempia tutkimuksia sekä aiheeseen liittyvää akateemista kirjallisuutta. Toimialat on jaettu kolmeen ryhmään: vähittäiskauppa, palvelualat Business-to-Business (B2B) ja Business-to-Customer (B2C) sekä ravintola-/kahvila-ala. Tutkimustuloksia tulkittaessa tulee huomioida, että kasvuselvitys on suhdannebarometrityyppinen tutkimus, joka mittaa ennen kaikkea franchisingsektorilla toimivan ketjujohdon tuntemuksia ja näkemyksiä lähitulevaisuudesta. Vaikka se tarjoaakin suuntaa-antavia arvioita franchisingsektorin laajuudesta, se ei kuitenkaan ole tilastotutkimus, josta saisi tarkkoja lukuja ketjujen, niissä olevien yrittäjien ja toimipaikkojen tai liikevaihdon määristä. Lisäksi markkinoilla toimii suuri joukko ketjuja, jotka eivät kutsu toimintaansa franchisingiksi. Näitä ketjuja kutsutaan sisäisiksi franchisingketjuiksi, joita ovat Suomessa muun muassa S-ryhmän edustamat ketjut. Tulokset on koottu ketjujohdon antamista tiedoista ja arvioista, eivätkä ne perustu esim. tilinpäätös- tai muihin virallisiin tietoihin.

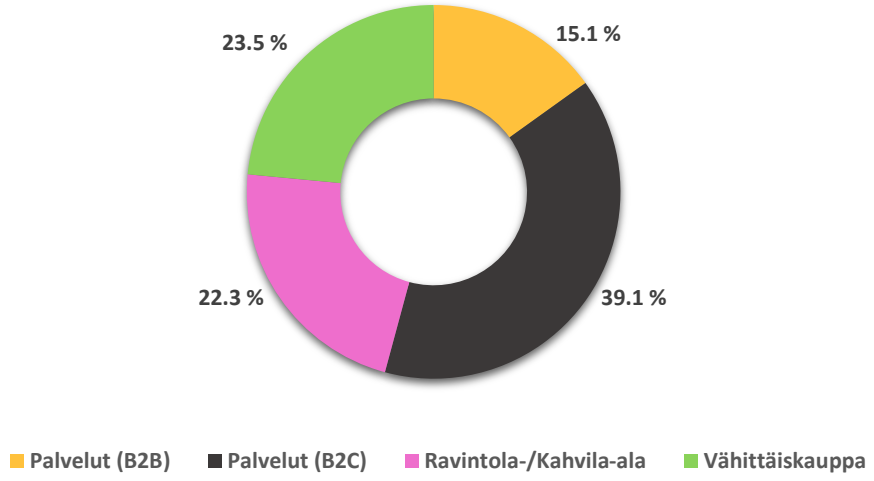
4.1 Ketjujen kehitys

Kaikkiaan selvityksessä tutkittiin FranCon asiakasrekisterin pohjalta 225 ketjua**,** joista 179 ketjun tiedot kerättiin. Näin ollen tutkimuksen vastausprosentti oli 79,6 %. Ketjujen lukumäärässä ei ole huomioitu Liitteen 3 mukaisia ketjuja. Tutkimuksessa mukana olleista ketjuista 9 % ilmoitti, ettei heillä ole vielä yhtään yrittäjää, mutta ne ovat aloittamassa yrittäjärekrytointiaan tämän tai ensi vuoden aikana. Samoin 9 % ketjuista ilmoitti, että heillä on vain yksi yrittäjä. Näin ollen uusien ketjujen (joissa 0-1 yrittäjävetoista pistettä) osuus tutkimuksessa mukana olleista kaikista ketjuista on 18 %. Näin voidaan päätellä, että noin joka kuudes Suomessa toimiva franchisingketju on aloitusvaiheessa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että peräti 17,4 % suomalaisista franchisingketjuista hakee parhaillaan kansainvälistä kasvua tämän tai ensi vuoden aikana.

4.1.1 Toimialavertailu

Yli puolet tutkimuksessa mukana olevista ketjuista toimii palvelualalla 54,2 %. (39,1 % B2C ja 15,1 % B2C). Toiseksi suurin toimiala on vähittäiskauppa, jonka osuus kaikista tutkimuksessa mukana olleista ketjuista on 23,5 %. Ravintola-/kahvila-ala oli toimialoista pienin 22,3 % osuudella. Näitä

osuuksia voidaan pitää suuntaa antavana ketjujen toimialajakaumana koko franchisingsektorilla. Edellä mainitut suhteet on esitetty oheisessa kuviossa (Kuvio 3).



Kuvio 3. Franchisingketjujen toimialajakauma 2017

Uusista ketjuista, joilla on vasta 0-1 yrittäjävetoista toimipistettä toimialajakauma poikkeaa hieman kokonaisjakaumasta. Uusien ketjujen osalta palvelualojen osuus on 50 %, vähittäiskaupan 22 % ja ravintola-/kahvila-alan 28 %. Uusien ketjujen osalta ravintola-/kahvila-alan osuus on huomattavasti koko sektorin toimialaa korkeampi. Näin ollen voidaan todeta, ravintola-/kahvila-alan olevan nykyajan trendi.

4.1.2 Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin

Viime vuoden vastaavaan selvitykseen verrattuna uusien ketjujen osalta vähittäiskaupan alalle on havaittavissa selvää piristymistä. Kuten edellä on todettu, tänä vuonna vähittäiskaupan osuus on 22 %, kun viime vuonna vastaava luku oli vain 15 %. Tämä on tulosten kannalta merkittävä muutos, koska kuten myöhemmin tuloksissa esitetään, vähittäiskaupan ketjut kattavat liikevaihdolla mitattuna lähes puolet Suomen franchisingsektorista.

4.2 Toimipisteiden lukumäärän kehitys

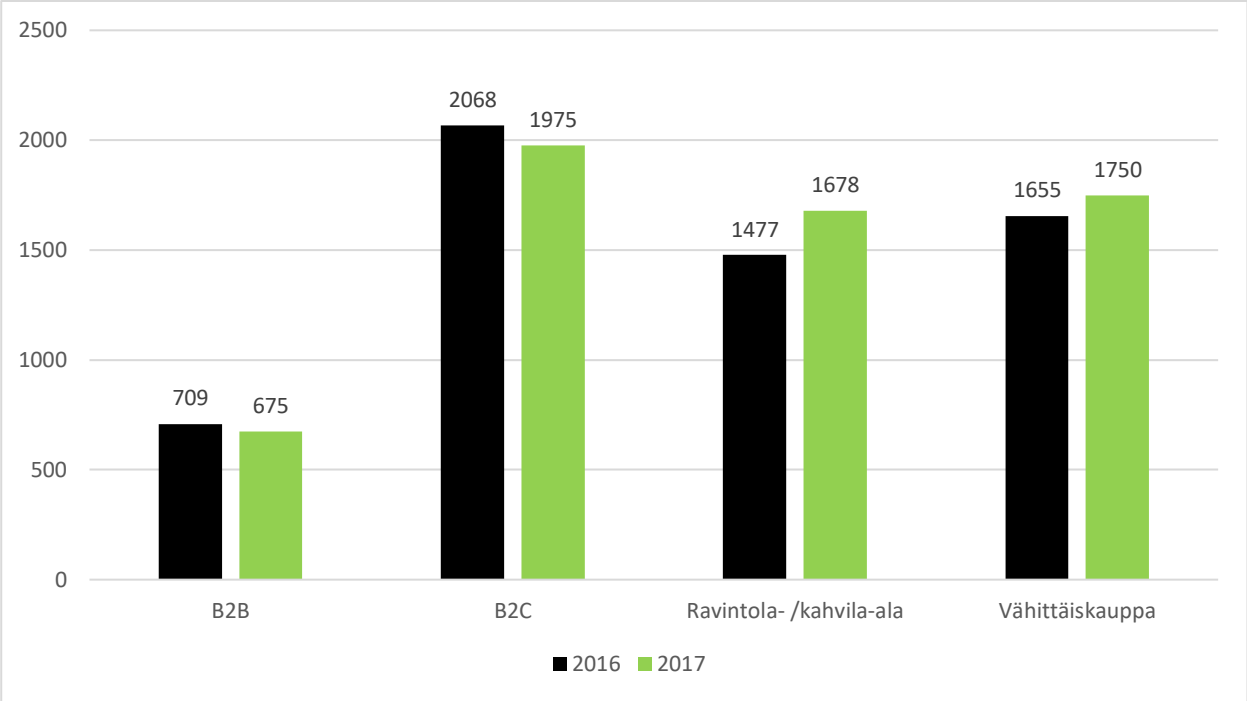
Tutkimuksessa kartoitetuissa ketjuissa oli tällä hetkellä yhteensä 6077 toimipistettä. Tämä tarkoittaa sitä, että keskiarvolla laskettuna, yhdessä Suomessa toimivassa franchisingketjussa on keskimäärin 34 toimipistettä. Keskiarvon sijaan, mediaani kuvaa paremmin tyypillistä Suomessa

toimivaa franchisingketjua. Mediaanilla tarkasteluna ketjuissa on tällä hetkellä keskimäärin 14 toimipistettä per ketju. Toimipisteistä ketjujen omistuksessa on 29 % ja yrittäjävetoisia 71 %.

Tutkimuksessa mukana olleista 179 ketjusta 67 % ilmoitti kasvattavansa yksiköiden lukumäärää tämän ja ensi vuoden aikana. Tämä kertoo ketjujen merkittävästä halusta kasvattaa yksiköidensä lukumäärää. Yhteenlaskettuna koko sektorilla haetaan noin 11 %:n kasvua toimipaikkojen lukumäärässä ensi vuoden loppuun mennessä. Tutkimukseen vastanneissa ketjuissa yhteenlaskettu suunniteltujen uusien yksiköiden lukumäärä on 641 kpl eli keskimäärin 3,6 yksikköä per ketju. Kasvua haetaan erityisesti yrittäjävetoisilla toimipaikoilla. Tutkimukseen vastaajat halusivat lisätä omien toimipaikkojen määrää huomattavasti vähemmän verrattuna yrittäjävetoisten toimipaikkojen määrän lisäykseen. Vastanneet ketjujohtajat arvioivat omien toimipaikkojen lukumäärän kasvavan ainoastaan 4,3 % vuoden 2017 loppuun mennessä. Samaan aikaan yrittäjävetoisten yksiköiden lukumäärän ennustetaan kasvavan noin 13,1 %. Mikäli tutkimuksen vastaajien antamat arviot tulevat toteutumaan tällä olisi suuri merkitys yrittäjävetoisten yksiköiden lukumäärän kasvuun. Ensi vuoden (2018) loppuun mennessä yrittäjävetoisten yksiköiden osuus tulisi kasvamaan nykyisestä 71 % aina 72,6 % asti.

4.2.1 Toimialavertailu

Toimipisteiden lukumäärä noudattaa jokseenkin ketjujen toimialajakaumaa, mutta vähittäiskaupan ja ravintola-alalla ketjuissa on suhteellisesti jonkin verran enemmän yksiköitä kuin ketjuja. Tämä tarkoittaa, että näillä toimialoilla on keskimäärin suurempia ketjuja toimipisteiden lukumäärässä mitattuna. Kuten oheisesta kuviosta voidaan lukea, kaikista tutkimuksessa mukana olleista franchisingsektorin toimipisteistä palvelualan ketjuissa niitä on yhteensä 43,6 %, joista kuluttajapalveluiden toimipisteitä on 32,5 % ja yrityspalveluiden 11,1 %. Vähittäiskaupan alan ketjuissa toimipisteitä on 29 % ja ravintola-/kahvila-alan ketjuissa toimipisteitä 27,6 % kaikista toimipisteistä (Kuvio 4). Viime vuoden tutkimuksessa vähittäiskaupan ketjuissa oli 28,3 % ja ravintola-/kahvila-alan ketjuissa 25,1 % kaikista toimipisteistä. Tämä tarkoittaa, että vähittäiskaupan yksiköt ovat lisääntyneet ja ravintoloiden/kahviloiden määrä on suhteellisesti laskenut.



Kuvio 4. Toimipaikkojen lukumäärän kehitys toimialoittain

Ketjujen keskimääräisen koon vertailussa toimipisteiden lukumäärän perusteella vähittäiskaupan ja ravintola-alan ketjut ovat suurimpia. Niissä toimipisteiden lukumäärä on keskimäärin 42 per ketju. Kuluttajapalvelualan ketjuissa on keskimäärin 28 toimipistettä, kun taas yrityspalveluiden ketjuissa niitä on selvästi vähemmän eli keskimäärin 25 toimipistettä per ketju.

4.2.2 Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin

Kuten edellä on todettu, yhdessä Suomessa toimivassa franchisingketjussa on keskimäärin 34 toimipistettä. Viime vuoden vastaavassa tutkimuksessa keskiarvo oli 33 toimipistettä eli keskimääräisen ketjukoon voidaan näin ollen arvioida kasvaneen vuoden aikana. Edellä mainitun kasvun selittävänä tekijänä voidaan nähdä vähittäiskaupan ketjujen lisääntynyt toimipisteiden lukumäärä. Peräti 67 % ketjujohtajista ilmoitti kasvattavansa ketjujensa yksiköiden lukumäärää nykyisestä tämän ja ensi vuoden aikana. Viime vuonna vastaava luku oli 64 %.

4.3 Yrittäjien lukumäärän kehitys

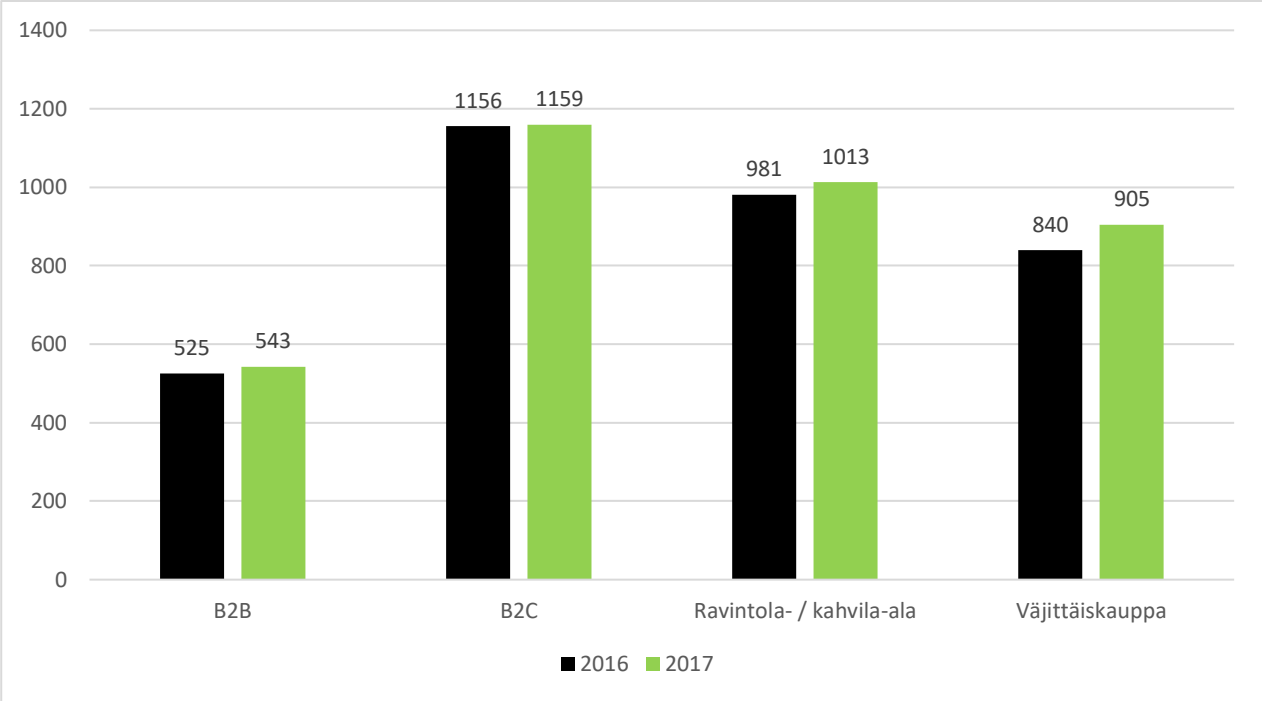
Selvityksessä mukana olleissa ketjuissa on tällä hetkellä 3621 yrittäjää. Tämä tarkoittaa keskimäärin 20 yrittäjää per ketju, mutta kuten edellä on jo todettu, keskiarvo ei välttämättä kuvaa kovin hyvin tyypillistä franchisingketjua Suomessa. Mediaanilla tarkasteltuna keskimääräisessä ketjussa on 6

yrittäjää. Tämä luku kuvaa ehkä parhaiten tyypillistä yrittäjämäärää Suomessa toimivissa ketjuissa. Kokonaisuudessaan voidaan arvioida, että Suomessa toimivissa noin 250-300 franchisingketjussa toimii noin 5000-6000 yrittäjää. Suomen pk-yrityssektorin mittakaavassa luku on kohtalaisen pieni. Yritysrekisterin 2015 mukaan Suomessa toimii 283 806 yritystä pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous. (Yrittäjät, 2017) Tämä tarkoittaa sitä, että franchisingottajat muodostavat noin 2 % kaikista Suomen yrittäjistä.

Kuten edellä todettiin, että selvityksessä esiin tullut ketjujohdon kasvuhakuisuus näkyy erityisesti yrittäjävetoisten yksiköiden suurena lisäyshaluna. Uudet yrittäjävetoiset yksiköt eivät synny vain olemassa olevien yrittäjien kautta (lisää yksiköitä nykyisille yrittäjille) vaan myös ja ennen kaikkea uusien yrittäjien kautta. Kyselyyn vastanneista ketjujohtajista 57 % ilmoitti kasvattavansa yrittäjiensä lukumäärää vuoden 2018 loppuun mennessä. Yrittäjiä arvioidaan olevan vuoden 2018 lopussa näissä ketjuissa yhteensä 514 enemmän kuin tällä hetkellä. Mahdollisten uusien ketjujen sekä yrittäjävaihdosten myötä uusien yrittäjien tarve on kyseessä olevissa ketjuissa jonkin verran tätä suurempi. Kun jaetaan edellä mainittu kokonaismäärä selvityksessä mukana olleiden ketjujen lukumäärällä, voidaan todeta, että uusien yrittäjien tarve on 2,9 yrittäjää per ketju.

4.3.1 Toimialavertailu

Toimialoittain tarkasteltuna kaikkein eniten yrittäjiä toimii palvelualoilla. Oheisen kuvion mukaan, tutkimukseen vastanneista ketjuista palvelualoilla toimii 47 % kaikista yrittäjistä. Ravintola-/kahvila-alan ketjuissa yrittäjien osuus sektorilla on 28 % ja vähittäiskaupan ketjuissa 25 %. (Kuvio 5) Yrittäjien lukumäärää tarkastellessa voidaan havaita vähittäiskaupan laskeneen ja ravintola-/kahvila-alan nousun, sillä viime vuoden tutkimuksessa vähittäiskaupan ketjuissa oli vielä 26 % ja ravintola-/kahvila-alan ketjuissa 25% kaikista yrittäjistä.



Kuvio 5. Yrittäjien lukumäärän kehitys toimialoittain

Jos tarkastellaan ketjujen keskimääräistä kokoa yrittäjämäärällä mitattuna, voidaan todeta ravintola-alan ketjujen olevan suurimpia. Keskiarvolla mitattuna niissä on keskimäärin 25 yrittäjää, kun palvelualan ketjuissa on 18 ja vähittäiskaupan ketjuissa on keskimäärin 22 yrittäjää. Uusia yrittäjiä haetaan tällä hetkellä eniten palvelualan ketjuihin, sillä selvityksessä mukana olleissa alan ketjuissa tarve oli noin 300 yrittäjää vuoden 2018 loppuun mennessä.

4.3.2 Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin

Toisin kuin muilla mittareilla tarkasteltuna, franchisingyrittäjien lukumäärällä mitattuna Suomessa toimivat franchisingketjut eivät ole kasvaneet viime vuodesta. Kuten edellä todettiin, tutkimuksessa mukana olleissa ketjuissa keskimääräinen yrittäjämäärä oli sama kuin vuonna 2016 eli 20 yrittäjää per ketju. Uusien yrittäjien tarve franchisingketjuissa on tällä hetkellä 2,9 yrittäjää per ketju. Tämä on vain 0,1 yrittäjää enemmän kuin viime vuonna vastaavaan aikaan tehdyssä tutkimuksessa. Voidaankin sanoa, että uusien yrittäjien tarve on pysynyt lähes samalla tasolla viime vuoteen verrattuna. Tämä on tärkeä havainto siihen nähden, että ketjujen toimipaikkojen lukumäärä on kasvanut. Selitys tähän ilmiöön on todennäköisesti ketjujen sisällä tapahtuva yrittäjien kasvun tukeminen, jossa yksi yrittäjä voi omistaa useita toimipaikkoja. Nähtäväksi jää tuleeko yrittäjien lukumäärä kasvamaan vai vakiintumaan lähitulevaisuudessa. Vain 57 % ketjujohtajista aikoi

kasvattaa ketjunsa yrittäjien lukumäärää tulevana vuonna, kun viime vuoden vastaavassa tutkimuksessa 57,4 % aikoi tehdä saman.

4.4 Työpaikkojen kehitys

Tutkimuksessa mukana ollessa ketjuissa on tällä hetkellä noin 43 000 työntekijää. Tämä tarkoittaa, että franchisingketjuissa on keskimäärin noin 240 työpaikkaa per ketju. On tärkeää muistaa, että ketjujen välillä on erittäin suuria eroavaisuuksia. Pieniä ketjuja on suhteessa huomattavasti enemmän. Kokonaisuudessaan voidaan arvioida, että Suomessa toimivissa noin 250-300 franchisingketjuissa toimii noin 50 000 - 70 000 työntekijää. Edellä mainitussa luvussa ei ole huomioitu henkilöstöpalveluketjujen kokonaistyöntekijämäärää, joten luvussa ei ole huomioitu välitettäviä työntekijöitä. Välitettävät työntekijät ovat juridisesti ovat kyseisten ketjujen työntekijöitä, mutta he työskentelevät niiden asiakasyrityksissä. Mikäli nämä huomioitaisiin, yhteenlaskettu työpaikkojen lukumäärä ketjuissa nousisi yli 80 000. Mikäli tarkasteluun lisätään ketjujen luomat välilliset työpaikat, franchisingsektorin kokonaistyöllistävyys noussee reilusti yli 100 000 työpaikan.

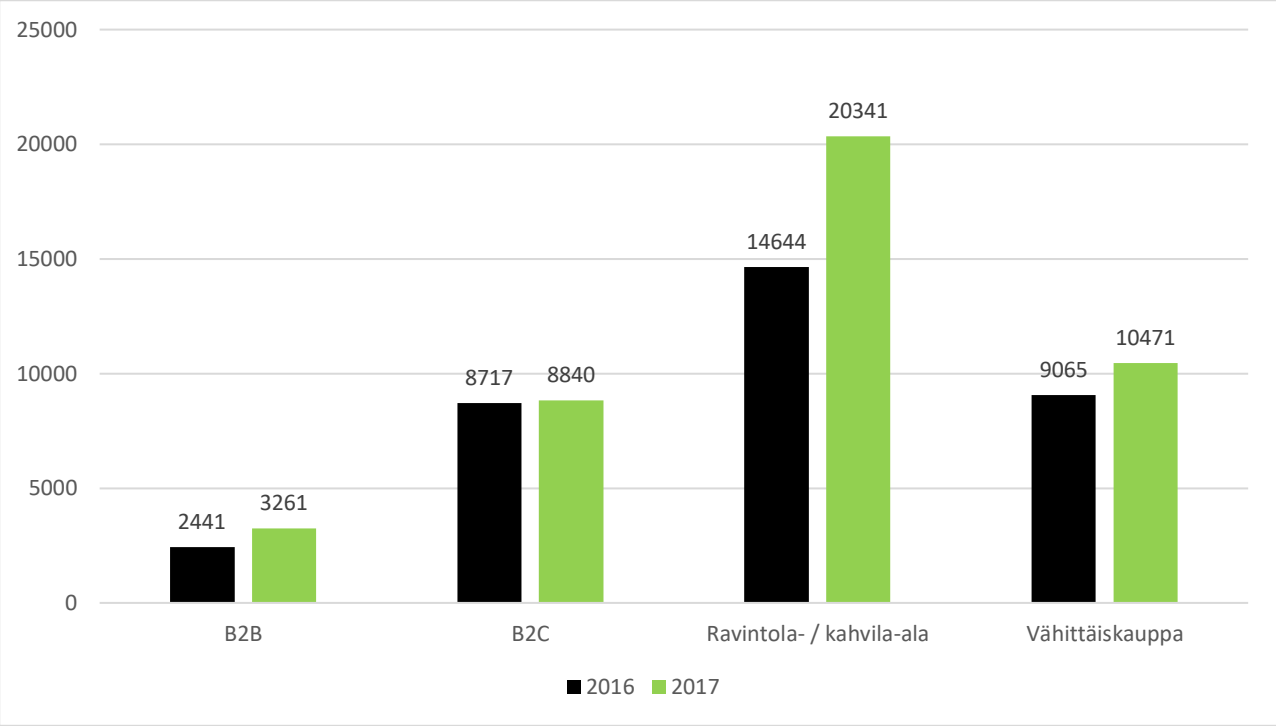
Selvityksessä mukana olevien ketjuissa on noin 6100 toimipistettä, jossa työskentelee noin 43 000 työntekijää. Tästä voidaan laskea ja vetää johtopäätös, että Suomessa toimivissa franchisingketjuissa työskentelee keskimäärin seitsemän työntekijää toimipistettä kohden. Tämä on selvästi yli keskimääräisen kaikkien yritysten yksikkökoon Suomessa. Lisäksi on huomioitava, että monella franchisingyrityksellä on useita toimipisteitä eli keskimääräinen yrityskoko on todellisuudessa em. lukua suurempi. Toimialakohtaiset erot ovat suuria, kun yrityspalvelualan ketjut työllistävät yrittäjän lisäksi keskimäärin vain viisi henkilöä per toimipiste samaan aikaan vastaava luku esimerkiksi ravintola-alalla 12 henkilöä. Suomen mittakaavassa tarkasteltuna keskimääräinen yrityskoko keskiarvolla mitattuna on 4,9 henkilöä. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa toimivat franchisingketjut ja niiden toimipisteet työllistävät kokoonsa nähden huomattavasti enemmän henkilöstöä kuin muut pk-yritykset. (Yrittäjät, 2017)

Työpaikkojen lukumäärän kehitys lähitulevaisuudessa näyttää erittäin positiiviselta. Noin 71 % ketjujohtajista arvioi tarvitsevansa ketjuunsa lisää työntekijöitä vuoden 2018 loppuun mennessä. Ensi vuoden loppuun mennessä selvityksessä mukana olleissa franchisingketjuissa ketjujohto arvioi tarvittavan 3813 uutta työntekijää eli 21 työntekijää per ketju. Tämä tarkoittaisi 8,9 %:n kasvua

kesän 2017 tilanteeseen verrattuna. Näin ollen voidaan arvioida, että koko franchisingsektorille voi syntyä 5.000 - 6.000 uutta työpaikkaa vuoden 2018 loppuun mennessä. Suomessa suurin osa työpaikoista muodostuu juuri pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Edellä mainitut yritykset luovat vuosittain noin 115 000 uutta työpaikkaa. (Yrittäjät, 2017) Näin ollen voidaankin todeta, että franchisingsektori luo noin 5 % kaikista pk-yritysten muodostamista työpaikoista.

4.4.1 Toimialavertailu

Kuten oheinen kuvio esittää, toimialajakauman mukaan tarkasteltuna selkeästi suurin työllistäjä franchisingsektorilla on ravintola-/kahvila-ala, johon 47,4 % sektorin työpaikoista on keskittynyt. Kuluttajapalvelut ja vähittäiskaupan ketjut työllistävät suurin piirtein saman verran noin 20-25 %. (Kuvio 6) Keskimäärin yksi ravintola-alan ketju työllistää 509 työntekijää, kun taas esimerkiksi B2B-palvelualan ketju vain 120 työntekijää per ketju.



Kuvio 6. Työpaikkojen lukumäärän kehitys toimialoittain

Selvityksessä mukana olleista ketjuista selvästi eniten uusia työpaikkoja näyttäisi avautuvan palvelualan ketjuihin. Palveluala avaa 1921 uutta työpaikkaa vuoden 2018 loppuun mennessä eli noin puolet kaikista työpaikoista. Seuraavaksi eniten työpaikkoja syntyy ravintola-alan ketjuihin

1586 eli noin 42 %. Vähittäiskauppaa edustavien ketjujen ennuste on huomattavasti pienin 306 eli noin 8 % uusista työpaikoista.

4.4.2. Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin

Suhteellisesti tarkasteltuna työpaikkojen lukumäärä on kasvanut merkityksellisesti edelliseen selvitykseen verrattuna. Tänä vuonna selvitykseen osallistuneissa ketjuissa oli työpaikkoja noin 240 kpl per ketju, kun viime vuonna vastaava luku oli 195. Työpaikkojen määrän kasvuennuste on tänä vuonna vielä huomattavasti parempi kuin viime vuoden tutkimuksessa. Kun viime vuoden selvityksessä ketjujohtajista 59 % arvioi tarvitsevansa uusia työntekijöitä ketjuunsa 2017 loppuun mennessä, nyt 71 % arvioi samaa vuoden 2018 loppuun mennessä. Ketjujohtajat arvioivat tarvitsevansa noin 17 uutta työntekijää per ketju vuoden 2018 loppuun mennessä. Viime vuonna vastaava arvio oli 13 uutta työntekijää per ketju vuoden 2017 loppuun mennessä. Suhteellinen työpaikkojen kasvuennuste tämän vuoden selvityksessä on 8,9 %, kun se viime vuonna oli vain 6,8 %. Suhteellisten työpaikkojen kasvu on selvä merkki positiivisista kasvuodotuksista franchisingketjujen johdon keskuudessa.

4.5 Liikevaihdon kehitys

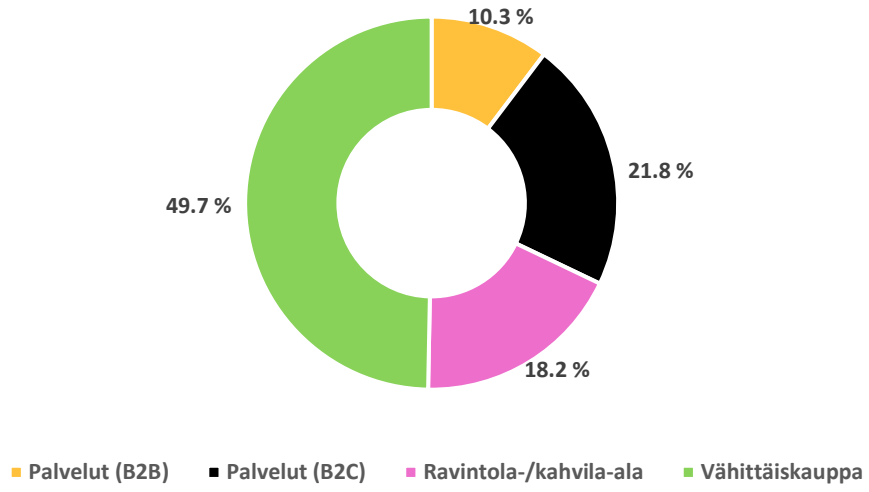
Tutkimukseen vastanneista ketjuista 76,5 % ilmoittivat liikevaihtonsa kasvavan vuonna 2017 verrattuna vuoteen 2016. Vuoden 2018 osalta odotukset ovat vielä paremmat, koska peräti 80,4 % ketjujohtajista ennusti ketjunsa liikevaihtonsa kasvavan vuonna 2018. Tutkimukseen vastanneiden ketjujen yhteenlaskettu toteutunut 2016 liikevaihto oli noin 4,3 miljardia euroa. Näin ollen keskimääräinen liikevaihto per ketju oli 23,9 miljoonaa euroa ja 704 660 euroa per toimipiste. Näin ollen Suomen koko franchisingsektorin voidaan arvioida olevan arvoltaan jopa yli 6 miljardia euroa. Suomen pk-sektorin osuus bruttokansantuotteesta on hieman yli 40 %. Suomessa liiketoimintaansa harjoittavien pk-yritysten liikevaihto on noin 220 miljardia. Tämä tarkoittaa sitä, että franchisingsektorin liikevaihdon osuus koko pk-sektorista on noin 3 %. (Yrittäjät, 2017)

Ketjujohdon antaman kuluvan vuoden yhteenlaskettu liikevaihtoennuste (2017) on 4,6 miljardia euroa. Näin ollen kasvua viime vuoteen on tullut 7,3 %. Kuten edellä mainittiin, vuodesta 2018 odotetaan vielä parempaa kasvuvuotta, koska vastaajien antamien arvioiden mukaan

kokonaisliikevaihto tulisi nousemaan n. 8,9 % tämän vuoden vastaavasta. Yhteenlaskettuna tämä kasvu nostaisi ketjujen yhteenlasketun liikevaihtoennusteen n. 5 miljardiin euroon.

4.5.1 Toimialavertailu

Toimialoista eniten franchisingsektorin liikevaihtoa tuottavat vähittäiskaupan ketjut, joiden yhteenlaskettu vuoden 2016 toteutunut liikevaihto oli 49,7 % koko sektorin liikevaihdosta. Toiseksi eniten liikevaihtoa kertyy palvelualoilta. Ravintola-ala on kaikista pienin, jonka yhteenlaskettu liikevaihto on 0,8 miljardia euroa eli n. 18,6 % koko franchisingsektorista. Edellä mainitut suhteet on kuvattu oheisessa kuviossa (Kuvio 7).



Kuvio 7. Liikevaihto toimialoittain (vuoden 2016 toteutunut)

Liikevaihdolla mitattuna suurimmat ketjut ja yksiköt löytyvät vähittäiskaupan alalta. Vuoden 2016 toteutuneen liikevaihdon mukaan laskettuna, vähittäiskaupan alalla ketjukohtainen keskiarvo oli 39,8 miljoonaa euroa ja toimipistekohtainen liikevaihto 1 miljoona euroa. Toimialojen väliset erot ovat merkittäviä, kun esimerkiksi ravintola-alalla yksi ketju tuottaa liikevaihtoa keskimäärin 19,9 miljoonaa ja yksi toimipiste 464 000 euroa.

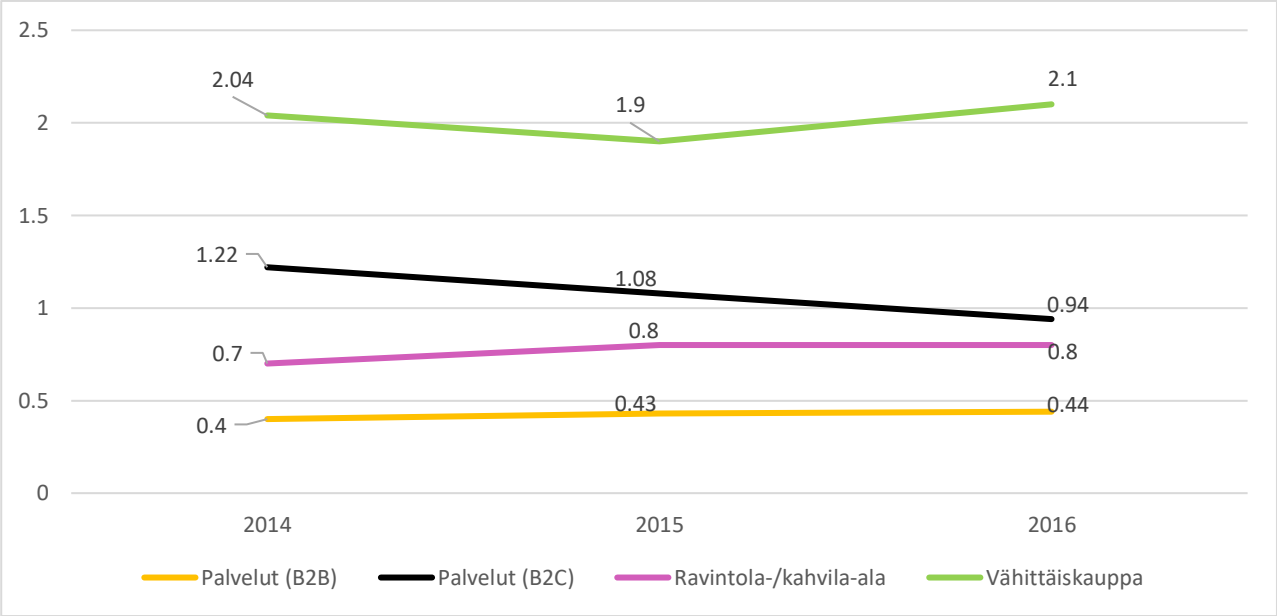
Voimakkainta kasvua on odotettavissa B2B-palvelualojen sekä ravintola-alan ketjuille. B2B-palveluiden kasvuennuste oli kuluvalle (2017) vuodelle jopa 15,3 % ja ensi vuodelle (2018) 8,2 %. Suuren kasvuennusteen selittävänä tekijänä on todennäköisesti henkilöstöpalvelualan vahvat

markkinanäkymät. B2B-palvelualojen lisäksi myös ravintola-alalle ennustetaan hyvää kasvua. Muilla sektoreilla kasvuennusteet ovat maltillisemmat.

4.5.2 Vertailu vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin

Positiivisesta markkinatilanteesta johtuen franchisingketjut ovat nostaneet liikevaihdon kasvutavoitteitaan ja myös kyenneet kasvattamaan liikevaihdon tasoa. Tutkimukseen osallistuneissa ketjuissa tämän vuoden liikevaihdon kasvuennuste suhteessa viime vuoden toteutuneeseen liikevaihtoon on kasvussa 7,3 %. Viime vuonna vastaava ennuste oli vain 5,5 %. Tämä on myös suhteellisen lähellä realisoitunutta kasvua, koska kun tarkastellaan ketjuja, jotka olivat mukana sekä tämän että viime vuoden tutkimuksessa, voidaan todeta, että tässä ryhmässä toteutuneen liikevaihdon kokonaiskasvu vuodesta 2015 vuoteen 2016 on ollut 5,0 %.

Tutkituissa ketjuissa keskimääräinen (vuoden 2016 toteutunut) liikevaihto per ketju oli 23,9 miljoonaa euroa. Viime vuoden vastaavassa tutkimuksessa vuoden 2015 toteutunut liikevaihto oli 19,9 miljoonaa euroa, mikä tarkoittaisi sitä, että liikevaihto olisi kasvanut noin 20 %. Näin suuri ero selittyy kuitenkin vuosien välillä tapahtuneesta kohderyhmän muutoksesta, jossa muutama iso toimija on korvattu uusilla ketjuilla. Toimipistekohtainen liikevaihto on myös samasta syystä noussut 606 000 eurosta 704 000 euroon.



Kuvio 8. Toteutunut liikevaihto 2014-2016 (Mrd. €)

Kun tarkastellaan toteutunutta liikevaihtoa viimeisen kolmen vuoden ajalta, voidaan huomata kunkin toimialan liikevaihdon kasvusuunta. Kuten kuvio osoittaa, vähittäiskaupan ketjut ovat aina olleet liikevaihdon perusteella luokiteltuna selvästi muita suurempia. Ravintola-ala on ollut trendinä viime vuosina jatkuvassa kasvussa, mutta sen toteutunut liikevaihto on pysynyt lähes samalla tasolla. B2C- ja B2B-palveluita tuottavien ketjujen yhteenlaskettu liikevaihto on laskenut tai pysynyt ennallaan. (Kuvio 8)

4.6 Kasvustrategiana multibranding

Tämän vuoden Franchisingsektorin Kasvuselvitys -tutkimukseen laadittiin uusi erilliskysymys, jonka tarkoituksena on kartoittaa sektorilla vallitsevia uusia kasvustrategioita. Multibranding -kasvustrategiassa franchisingantaja hakee liiketoiminnalleen kasvua uusien konseptien avulla. Uudet konseptit otetaan käyttöön jo olemassa olevien rinnalle ja niissä tulisi hyödyntää samaa osaamista ja infrastruktuuria kuin olemassa olevat konseptit. Hyödyntämällä samoja toimintoja ketjun johto kykenee saavuttamaan synergia- ja tehokkuusetuja. Multibranding on mahdollista kehittämällä itse uuden konseptin tai hankkimalla jo olemassa olevan konseptin käyttöoikeudet itselleen. Multibranding on maailmalla hyvinkin yleinen kasvustrategia ja nyt myös Suomessa on alettu kiinnostua siitä.

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka moni franchisingantaja hyödyntää kyseistä strategiaa tai on suunnitellut hyödyntävänsä sitä tämän tai ensi vuoden aikana. Vastaajista 50,2 % ilmoitti hakevansa varmasti tai mahdollisesti kasvua uusien konseptien tai brändien kautta. 43,6 % ketjuista vastasi, ettei hae kasvua kyseisellä strategialla. 6,2 % ilmoitti jo hyödyntävänsä multibrandingia kasvustrategianaan. Näistä noin puolet kertoi hakevansa parhaillaan lisää uusia brändejä tai konsepteja portfolioonsa.

Suuresta suosiosta huolimatta multibranding vaatii yritykseltä merkittäviä investointeja. Tästä johtuen sitä esiintyy huomattavasti enemmän isoissa ketjuissa. Näin ollen voidaan todeta, että multibranding –strategian merkitys Suomen franchisingsektorille tulee olemaan jatkuvassa kasvussa ja sitä jo hyödyntävät ketjut ovat kokeneet saavuttaneensa sen avulla taloudellista menestystä.

5. Yhteenveto

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli saada tietoa franchisingsektorin nykytilasta ja sen lähitulevaisuuden kasvuennusteesta Suomessa. Lisäksi pyrin lisäämään tietoa franchisingista yhtenä yrittäjyyden muotona. Yrittäjyys on terminä monimuotoinen ja se voidaan määritellä eräänlaisena ajatus- ja toimintamallina, joka johtaa tuotantopanosten järjestelmälliseen yhdistämiseen. Franchising on edelleen suhteellisen nuori toimintamalli Suomessa. Koska franchisingtoiminnan merkitys Suomessa on jatkuvassa kasvussa, oli sen tutkiminen ajankohtaista ja merkityksellistä. (Laakso, 2001, 202) Tässä viimeisessä kappaleessa käyn läpi tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset sekä vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Lopuksi esittelen tutkimusprosessin aikana esiin nousseet jatkotutkimustarpeet sekä esitän kiitokset tämän tutkimuksen mahdollistaneille osallisille. Pyrin kiteyttämään tutkimustulokseni esitettyjen teorioiden ja aiempien tutkimusten valossa. Julkisen tiedon lisääminen mahdollistaa franchisingin tunnettuuden ja alan merkityksen kasvattamisen Suomessa. Kuten aiemmat ja tämä tutkimus ovat osoittaneet, franchisingtoiminnan avulla yritys kykenee saavuttamaan merkittäviä tehokkuusetuja. Franchising yhdistää markkinoilla hyväksi todetun konseptin, suurtuotannon mittakaavaedut sekä yrittäjyyden tehokkuuden saumattomasti yhteen.

Tämä tutkimus toteutettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Internetkysely ja puhelinhaastattelut toteutettiin SurveyMonkey –työkalulla Kerätty aineisto tallentui automaattisesti sähköiseen muotoon, josta se oli helppo siirtää Excel-tiedostoksi tarkempaa analysointia varten. Tutkimukseen vastasi yhteensä 179 ketjujohtajaa. Vastaajilta kysyttiin ketjun nykytilaan liittyviä tunnuslukuja sekä heidän näkemyksiään oman ketjunsa kehittymisestä tänä ja ensi vuonna. Lisäksi kaikki ketjut vastasivat vain Suomen talousalueella tapahtuvasta liiketoiminnastaan. Otoksen laajuudesta johtuen, tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä ja kuvaavat hyvin Suomen franchisingsektoria kokonaisuutena.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys tarkasteli Suomen franchisingsektorissa esiintyviä kasvustrategioita: ***”Millä keinoin franchisingsektori kasvaa Suomessa?”*** Multibranding ei ole uusi strategia, koska esimerkiksi ravintola-alan ketjut ovat hyödyntäneet sitä jo viimeisen

vuosikymmenen ajan. (White, 2017) Multibranding on jatkuvasti yleistyvä kasvustrategia Suomessa toimivien ketjujen keskuudessa. Sen hyödyntäminen liiketoiminnassa ei tutkimuksen tulosten mukaan ole toimialaan sidonnaista. Vaikka strategia ei ole vielä laajassa käytössä, yli puolet ketjuista ilmoitti suunnittelevansa sen käyttöönottoa tämän tai seuraavan vuoden aikana. Vastaajista 6,2 % ilmoitti jo hyödyntävänsä multibrandingia kasvustrategianaan. Näistä noin puolet kertoi hakevansa parhaillaan lisää uusia brändejä tai konsepteja portfolioonsa. Strategian hyödyntäminen liiketoiminnassa on saamassa yhä merkittävämpää jalansijaa myös suomalaisten franchisingketjujen keskuudessa. Näin ollen voidaan todeta, että multibranding –kasvustrategian hyödyntäminen on koettu merkitykselliseksi ja sitä hyödyntävät franchisingketjut ovat saavuttaneet sen avulla taloudellista menestystä. Tuloksia tarkastellessa voidaan myös huomata, että multi-unit franchisingin on myös yleistyvä kasvustrategia. Tämä selittyy sillä, että vaikka suurin osa ketjuista ilmoitti lisäävänsä yksiköidensä lukumäärää, yrittäjien lukumäärä pysyi lähes ennallaan. Tästä voidaan päätellä, että yksi franchisingottaja vastaa tulevaisuudessa useamman kuin yhden yksikön toiminnasta.

Toinen alatutkimuskysymys pyrki selvittämään Suomen franchisingsektorin kehitystä toimialoittain: ***”Miten franchisingsektori on kehittynyt toimialoittain?”*** Tutkimuksen tuloksista kävi ilme, että kaikkien toimialojen osalta oli havaittavissa positiivista kehitystä ja ketjujohdon näkemykset olivat huomattavasti aiempia tutkimuksia toiveikkaampia. Toimialakohtaiset erot ovat kuitenkin suuria, kun esimerkiksi yrityspalvelualan ketjut työllistävät yrittäjän lisäksi keskimäärin vain viisi henkilöä per toimipiste samaan aikaan vastaava luku esimerkiksi ravintola-alalla 12 henkilöä. Toimialoista ravintola-ala näyttää jatkavan voimakasta kasvuaan, mutta myös vähittäiskauppa näyttää pitkästä aikaa elpymisen merkkejä. Viimeisen vuoden aikana vähittäiskaupan ja ravintola-alan ketjujen toimipisteiden lukumäärä on kasvanut muita toimialoja enemmän. Vaikka edellä mainitut toimialat ovat kasvaneet muita vahvemmin, kasvua on tapahtunut viimeisen vuoden aikana kaikilla toimialoilla.

Tutkimuksen alatutkimuskysymysten kautta pyrin lähestymään tämän kandidaatintutkielman päätutkimuskysymystä: ***”Miten franchisingsektori on kehittynyt ja mitkä ovat sen kasvutrendit?”*** Tämän vuoden tutkimustuloksissa korostuu Suomen talouden viimeaikaiset positiivisen kehityksen merkit. Suurin osa ketjujohtajista näki oman ketjunsa lähitulevaisuuden kehityksen erittäin positiivisena. Aiempien vuosien tutkimuksiin verratessa, esille noussut toiminnan ja päätöksenteon

varovaisuus tuntui olevan poissa ja vastaajat odottivat vahvaa kasvua ketjuilleen. Tämän vuoden tutkimuksessa kävi ilmi, että lähes kaikilla mittareilla mitattuna kasvuennusteet olivat selvästi viime vuotta parempia. Lisäksi erityisen tärkeää on huomioida, että kasvuennusteet koskivat lähes tasapuolisesti kaikkia toimialoja. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että markkinoilla jo pidempään toimineet ketjut hakevat voimakkaampaa kasvua kuin uudet ketjut.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että peräti 17,4 % suomalaisista ketjuista hakee kansainvälistä kasvua tämän tai ensi vuoden aikana. Ketjujen lähitulevaisuuden kasvuhalusta kertoo lisäksi se, että haastatelluista ketjuista 67 % ilmoitti kasvattavansa yksiköittensä lukumäärää tämän ja ensi vuoden aikana. Ketjujen keskuudessa vallitsevana trendinä oli kasvun hakeminen erityisesti yrittäjävetoisten toimipisteiden kautta, joita on tällä hetkellä 71 % kaikista toimipisteitä. Vaikka ketjut ilmoittivat kasvattavansa yksiköiden lukumäärää, yrittäjien lukumäärä pysyi lähes ennallaan. Tämä selittyy pitkälti ketjuissa esiintyvänä trendinä, jossa yksi franchisingottaja vastaa useamman kuin yhden yksikön toiminnasta. Franchisingketjuihin haetaan tämän ja ensi vuoden aikana paljon uutta työvoimaa. Tarkalleen ottaen 71 % ketjujohtajista arvioi tarvitsevansa lisää työntekijöitä vuoden 2018 loppuun mennessä. Koko franchisingsektorin tasolla tämä tarkoittaisi 21 työntekijän lisäystä per ketju. Viime vuoden tutkimuksessa vastaava luku oli vain 13. Tämä viestii vahvasta kasvuhalusta, jonka seurauksena voidaan arvioida, että koko franchisingsektorilla olisi tarjolla 5000-6000 uutta työpaikkaa vuoden 2018 loppuun mennessä. Positiivisista kasvunäkymistä viestii myös vuoden 2016 toteutunut sekä ennustettu liikevaihdon kehitys. Tutkimuksen otoksessa olevien vertailukelpoisten ketjujen liikevaihto oli kasvanut vuodessa 5,0 % (kun verrataan vuosien 2015 ja 2016 toteutunutta liikevaihtoa). Tulevaisuuden kasvunäkymät ovat erittäin lupaavat, koska ketjujen yhteenlasketun liikevaihdon ennustetaan nousevan tänä vuonna 7,3 % ja ensi vuonna 8,9 %.

Tämän tutkimuksen yksi merkittävimmistä havainnoista oli franchisingketjujen suuri merkitys uusien työpaikkojen syntymisessä Suomessa. Suomen mittakaavassa franchisingketjut työllistävät kokoonsa nähden erittäin suuren määrän työntekijöitä. Suomessa suurin osa työpaikoista muodostuu nimenomaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Edellä mainitut yritykset luovat vuosittain noin 115 000 uutta työpaikkaa. (Yrittäjät, 2017) Näin ollen voidaankin todeta, että franchisingsektori luo noin viisi prosenttia kaikista pk-yritysten muodostamista työpaikoista. Tuloksesta tekee merkittävän, kun tarkasteluun otetaan mukaan keskimääräinen yrityskoko. Selvityksessä mukana olevien ketjujen noin 6100 toimipisteessä työskentelee noin 43 000 työntekijää. Tästä voidaan laskea ja vetää johtopäätös, että Suomessa toimivassa franchisingketjuissa työskentelee

keskimäärin seitsemän työntekijää toimipistettä (yritystä) kohden. Tämä on selvästi yli keskimääräisen kaikkien yritysten yksikkökoon Suomessa, joka on noin viisi henkilöä (Yrittäjät, 2017). Lisäksi on tärkeää huomioida, että monella franchisingyrityksellä on useita toimipisteitä eli keskimääräinen yrityskoko on todellisuudessa em. lukua suurempi. Yrittäjien lukumäärään avulla tarkasteltuna voidaan todeta, että yksi yrittäjä työllistää keskimäärin noin 11 henkilöä. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa toimivat franchisingketjut ja niiden toimipisteet työllistävä kokoonsa nähden huomattavasti enemmän henkilöstöä kuin muut pk-yritykset. (Yrittäjät, 2017)

Esitetyn teorian valossa voidaan todeta, että franchisingtoiminnan avulla yritys kykenee saavuttamaan merkittäviä tehokkuusetoja yhdistämällä markkinoilla hyväksi todetun konseptin, suurtuotannon mittakaavaedut sekä yrittäjyyden tehokkuuden toisiinsa. Suomen kansantalouden nousukausi näkyy myös franchisingsektorilla selvästi. Tarkalleen ottaen franchisingsektorin nousukauden voidaan katsoa alkaneen jo hieman koko kansantalouden nousukautta aiemmin, koska tämän vuoden luvut ovat kauttaaltaan paremmat kuin edeltävänä vuonna. Tutkimuksen tulosten perusteella tulevasta vuodesta voidaan odottaa kaikkien aikojen suurinta kasvuperiodia franchisingsektorilla.

5.2 Jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus herätti tutkimusprosessin aikana lukuisia jatkotutkimuskysymyksiä, joihin olisi hienoa saada tulevaisuudessa vastauksia. Kaikki jatkotutkimuskysymykset liittyvät yhteen laajempaan aihekokonaisuuteen. Tämä kokonaisuus Suomen franchisingsektorin merkitys Suomen kansantaloudelle. Tämä on aihealueena erittäin laaja ja vaatii tutkijalta erityistä perehtyneisyyttä sekä Suomen kansantaloudesta sekä franchisingtoiminnasta. Jatkossa tulisi myös tehdä enemmän tutkimuksia, joka vertailee franchisingtoiminnan ja perinteisen yhtiöittämisen keskeisimpiä eroavaisuuksia sekä taloudellista menestymistä pitkällä aikavälillä.

5.3 Kiitokset

Kiitokset FranCon Groupille antoisasta työsuhteesta sekä mahdollisuudesta oppia osana ammattitaitoista ja innostavaa työyhteisöä. Erityiskiitos FranCon Groupin toimitusjohtajalle Henri Laaksolle, joka on kiistatta Suomen yksi arvostetuimmista franchisingasiantuntijoista. Lisäksi haluan kiittää Franchisingsektorin Kasvuselvitys 2017 -tutkimuksen yhteistyökumppaneita.

LÄHTEET:

Agrawal, D. & Lal, R. (1995) Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation. Journal of Marketing Research. Vol. 32, No. 2

Bradach, J. L. (2008) The Role of Multi-Unit Franchisees. Franchising: Contemporary Issues and Research. Vol. 4. P. 65-81.

Caves, R. E. & Murphy, W. F. (1976) Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. Southern Economic Journal. Vol. 42, No. 4 p. 572-586

Combs, J.G., Ketchen, D.J. & Short, J.C. (2011), Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), pp.413-425.

Combs, J.G., Michael, S.C. & Castrogiovanni, G.J. (2004), Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30, pp.907–931.

Crawford Spencer, E. (2013), An Exploration of the Legal Meaning of Franchising, *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), pp.25-51.

Curran, J. and Stanworth, J. (1983), Franchising in the modern economy: Towards a theoretical understanding, *International Small Business Journal* 2(1), pp.826.

Doherty, A. M. (2007) The Internalization of Retailing: Factors Influencing the Choice of Franchising as a Market Entry Strategy. International Journal of Service Industry Management. Vol. 18. Issue: 2

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA (2013) Yrittäjien määrä 1997-2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.1.2018]. Saatavilla: http://www.eva.fi/tyotjatekijat/yritysten-maara-1997-2014/

Enz, C. A. (2005) Multibranidng Strategy, the Case of Yum! Brands. Cornell Hospitality Quarterly. Sage Journals. Vol. 46. p. 85-91.

Franchise News (2016) Franchisesektorin Kasvuselvityksen 2016 tulokset selvillä, [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.10.2017]. Saatavilla: http://franchisenews.fi/uutiset.php?aid=325790

Gedeon, S. 2010. What Is Entrepreneurship? Entrepreneurial practice review. Vol. 1, nro. 3, s. 16-34.

Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. G., & Radulovich, L. (2011). Franchise partnership and international expansion: A conceptual framework and research propositions. Entrepreneurship Theory and Practice, 35 (3), 533 – 557.

Heikkilä, T. (2014) Tilastollinen tutkimus. 9.uud.p. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Hiltunen, L. (2009) Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2017]. Saatavilla: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kacker, M., Dant, R. P., Emerson, J., Coughlan, A. T. (2015) How firm Strategies Impact Size of Partner –Based Retail Networks: Evidence From Franchising. Journal of Small Business Management. Vol. 54, Issue 2. P.506-531.

Kaufmann, P. J. & Dant, R. P. (1996) Multi-unit franchising: growth and management issues. Journal of Business Venturing, 11 (5). 343-58

Knight, R. M. (1986) Franchising from the franchisor's and franchisee's points of view. Journal of Small Business Management. Vol.24. Blackwell Publishers Ltd.

Komulainen, V. (2016) Läpi kasvun lasikaton, miljoonasta kymmenen, kymmenestä sata. Norderstedt, Gordionpro Oy

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005), Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Laakso, H. (1998) Franchising yrityksen toimintamallina. Oy Edita Ab, Helsinki

Laakso, H. (2001) Franchising – Yrittäjyys. Helsinki, Oy Edita Ab, Helsinki

Laakso, H. (2005), Franchising - Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki, Edita Publishing Oy, Helsinki

Larson, A. (1992) Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance exchange relationships. Administrative Science Quarterly.

Mahoney, J., Pandian, J. (1992) The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management Journal.

Mendelsohn, M. (1989) How To – Franchise Internationally. First Edition. Franchise World Magazine, James House, London.

Palmer, M. (1971) The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential. California Management Review. Vol. 13, nro. 3, s. 32-39.

Peltonen, M. (1985) Yrittäjyys. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Penrose, E. T. (1959) The theory of the growth of the firm. New York, Wiley.

Pizanti, I. & Lerner, M. (2003) Examing Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship. Vol. 21. P.131-159.

Quinn, B. (2011) Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. Vol. 8. p. 445-467.

Relivingmbadays (2013) Dynamic entrepreneurship Theory [verkkodokumenti]. [Viitattu 29.10.2017]. Saatavilla https://relivingmbadays.wordpress.com/2013/04/27/dynamic-entrepreneurship-theory/

Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (2008) Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja

tiedonkeruussa. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi 2008.

Salar, M. & Salar, O. (2013) Determining pros and cons of franchising by using swot analysis. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol. 122. p. 515-519

Scott, S. (1996) Hybrid organizational arrangements and their implications for firm. Academy of Management Journal, ABI/INFORM Collection.

Scribbr (2016) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys: mitä ja miksi? [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2017]. Saatavilla: https://www.scribbr.fi/opinnaytetyon-rakenne/opinnaytetyon-teoreettinen-viitekehys-mita-ja-miksi/

Seid, A. (2017) Multi-Unit Franchise [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2017]. Saatavilla: https://www.thebalance.com/multi-unit-franchise-1350579

Slater, M. (1980) The managerial limitations to growth firms. Economic Journal.

Stanworth, J. & Kaufmann, P.J. (1996), Similarities and differences in UK and US Franchise Research Data: towards a dynamic model of franchisee motivation*, International small business journal,* 14 (3), pp.57-70.

Suomen Franchising Yhdistys Ry (2016) Mikä Franchising? [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.9.2016]. Saatavilla: http://www.franchising.fi/franchising

Teece, D. (1986) Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licencing and public policy. Research Policy.

Teerimäki, J., Tähkäpää, S. & Salokannel, R. (2011) Yrittäjän opas. UIL ry, SEFE ry, TEK ry & Suomen lakimiesliitto ry.

Tilastokeskus (2014) Yritykset [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2017]. Saatavilla: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Tilastokeskus (2017) PK-yritys [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2017]. Saatavilla: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tuunanen, M. & Hoy, F. (2007) Franchising – Multifaceted Form of Entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurship and Small Business. 4 (1), 52-67

Tuunanen, M. 2005. Essays on Franchising in Finland: Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and Their Relationships. Jyväskylä Studies in Business and Economics, 37. Academic Dissertation. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Yrittäjyyskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 46/2012. Edita. 184 s.

Vaughn, C. L. (1979), Franchising, Its Nature, Scope, Advantages, and Development, 2nd Edition. Lexington, MA: Lexington Books.

Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. (2007) Yritysmuodot. Helsinki, WSOYpro.

Vilpas, P. (2017) Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia. [verkkodomumentti]. [Viitattu: 25.11.2017]. Saatavilla: https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf

White, W (2017) Multi Brand Strategy: examples & Pros and Cons [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2017]. Saatavilla: http://inevitablesteps.com/marketing/multi-brand-strategy/

Withane, S. (1991) Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs. Journal of Small Business Management. Milwaukee. Vol. 29

Yrittäjät (2017) Yrittäjyys Suomessa [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2017]. Saatavilla: https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363

Yrittäjät (2017) Yritysmuodot ja vastuut [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2017]. Saatavilla: https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut-31630

LIITE 1. Franchisingin tunnusmerkit

FRANCON
FRANCHISE CONSULTING

FRANCHISINGTOIMINNAN TUNNUSMERKIT:

- Franchisingsuhteen osapuolet ovat juridisesti ja taloudellisesti itsenäisiä yrityksiä, jotka toimivat verkostossa/ketjussa ja harjoittavat yhteistyötä keskenään. Tutkimuksen kohdeaikana (2017-2018) ketjussa (Suomessa tai kansainvälisesti) on tai tulee olemaan vähintään yksi franchisingottaja. Ketjun tiedetään harjoittavan tai aloittavan franchisingtoimintaa Suomessa.

- **Franchisingantaja** on kehittänyt liiketoimintamallin / konseptin, jonka käyttöoikeus luovutetaan sopimuksella franchisingottajalle. Liiketoimintamalli sisältää yhtenäisen ulkoisen ilmeen (samat markkinointitunnukset), määritellyn tuote-/palveluvalikoiman sekä yhtenäisiä toimintatapoja ja työvälineitä. Konsepti on dokumentoitu ohjeistukseksi franchisingottajalle – yleensä puhutaan franchisingyrittäjän käsikirjasta.

- Franchisingantajan ja –ottajan (ottajien) välillä on kirjallinen sopimus, jossa määritellään konseptin käyttöoikeuden ehdot, osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä muut yhteistyön / ketjun jäsenyyden pelisäännöt.

- Ketjun jäsenet harjoittavat yhteistyötä franchisingantajan ja toisten ketjun jäsenten kanssa esim. markkinoinnissa ja hankinnoissa. Franchisingantaja koordinoi yleensä koko ketjunlaajuista ketjuyhteistyötä.

- **Franchisingottaja** maksaa franchisingantajalle vastiketta konseptin käyttöoikeudesta sekä muista franchisingketjun jäsenyyden tuomista eduista. Tällaisiksi maksuiksi luetaan liittymismaksu (kutsutaan usein myös aloitusmaksuksi tai lisenssimaksuksi), yhteistyömaksu (kutsutaan usein myös franchisemaksuiksi, lisenssimaksuiksi, rojalteiksi tai systeemimaksuiksi) ja palvelumaksut. Joissakin ketjuissa ei peritä erillisiä franchisingmaksuja vaan ne peritään osana muita korvauksia tai maksuja. Esim. kaupan alan ketjussa, jossa franchisingantaja toimii tukkumyyjänä ja myy kaikki tuotevalikoimaan kuuluvat tuotteet franchisingottajalle, franchisingtoiminnan tuotto usein huomioidaan tukkumyynnin katteessa.

- **Franchisingantaja** kouluttaa franchisingottajat konseptin mukaiseen liiketoimintaan yhteistyösuhteen alussa ja järjestää koulutusta heille jatkossakin. Myös muita yhteistapahtumia järjestetään ketjun jäsenille (esim. yrittäjäpäivät).

- **Franchisingantaja** seuraa, tukee ja ohjaa franchisingottajien toimintaa koko yhteistyösuhteen ajan. Tähän tehtävään franchisingantajalla on nimetty organisaationsa/henkilönsä.

FRANCON FRANCHISE CONSULTING
Frantrain Oy
RATAMESTARINKATU 11 A
Puh (09) 270 70 270
www.francon.fi

Y 1631921-9
alv.rek.
00520 HELSINKI
posti@francon.fi

LIITE 2. Kyselytutkimuksen sekä haastattelujen runko

FRANCHISINGSEKTORIN KASVUSELVITYS 2017

Tervetuloa osallistumaan Franchisingsektorin Kasvuselvitykseen 2017!

Pyydämme teitä vastaamaan kaikkiin kysymyksiin parhaan arvionne mukaan. Vastaaminen vie alle 5 minuuttia.

Mikäli teillä on kysyttävää tutkimuksesta, voitte olla yhteydessä tutkimusvastaava Markus Korkiakoskeen, p. 09-270 70 270 tai markus.korkiakoski@francon.fi.

Kiitokset vastauksistanne!

* **Taustatiedot**

Nimenne:

Ketjun nimi:

Sähköpostiosoitteenne:

Puhelinnumeronne:

* **Ketjunne laajuus <u>tällä hetkellä</u>**

Omien (franchisingantajan eli teidän omistamien) toimipisteiden lukumäärä:

Yrittäjävetoisten (franchisingottajien omistamien) toimipisteiden lukumäärä:

Franchisingottajien / yrittäjien lukumäärä:

Työntekijöidenne lukumäärä yhteensä (sis. kaikki ketjukeskuksen sekä ketjun omien ja yrittäjävetoisten toimipisteiden täysi- ja osa-aikaiset työntekijät):

* **Miten arvioisit ketjunne kehittyvän edellä mainittujen osa-alueiden osalta:**

Omien toimipisteiden lukumäärä ensi vuoden (2018) lopussa:

Yrittäjävetoisten toimipisteiden lukumäärä ensi vuoden (2018) lopussa:

Franchisingottajien/ yrittäjien lukumäärä ensi vuoden (2018) lopussa:

Työntekijöiden lukumäärä yhteensä (sis. kaikki ketjukeskuksen sekä ketjun omien ja yrittäjävetoisten toimipisteiden täysi- ja osa-aikaiset työntekijät) ensi vuoden (2018) lopussa:

* **Liikevaihdon kehitys (koko ketjunne, sis. omat ja yrittäjävetoiset pisteet, yhteenlaskettu liikevaihto)**

Mikä oli viime vuoden (2016) koko ketjun yhteenlaskettu liikevaihto?

Paljonko arvioisit sen kasvavan/vähenevän tänä (2017) vuonna (%) suhteessa viime vuoteen?

Entä ensi vuonna (2018) suhteessa (%) tähän vuoteen (2017)?

* **Haetteko kasvua uusien konseptien/brändien kautta?**

Tämä voi tapahtua kehittämällä itse uuden konseptin tai hankkimalla jo olemassa olevan, esim. jonkun kansainvälisen, ketjun maaoikeudet itselle ja perustamalla näin toisen ketjun nykyisen rinnalle.

- [ ] Kyllä
- [ ] Ei
- [ ] Mahdollisesti
- [ ] Meillä on jo useita konsepteja

* **Haetteko kasvua kansainvälisesti = onko tavoitteenanne laajentua Suomen rajojen ulkopuolelle tämän tai ensi vuoden aikana:**

- ( ) Kyllä
- ( ) Ei
- ( ) En osaa sanoa
- ( ) Toimimme jo kansainvälisillä markkinoilla

Mikäli toimitte jo kansainvälisillä markkinoilla, missä maissa?

* **YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN KYSYMYKSET:**

SUOMEN FRANCHISING -YHDISTYS:
Oletteko kiinnostuneet saamaan lisätietoa yhdistyksen jäsenyydestä?

- ◯ Kyllä
- ◯ Ei
- ◯ Ehkä
- ◯ Olemme jo yhdistyksen jäsen

* **FERRATUM:**
Tarvitsevatko ketjunne yrittäjät rahoitusta käyttöpääomaan yritystoiminnan alkuvaiheessa tai sen aikana?

- ◯ Kyllä
- ◯ Ei
- ◯ En osaa sanoa

* **LEXIA:**
EU:n uudistunut tietosuoja-asetus astuu voimaan toukokuussa 2018. Tiedättekö sen tuomat velvollisuudet yrityksellenne?

- ◯ Kyllä
- ◯ Ei

* **Oletteko kiinnostuneet saamaan lisätietoa asiasta?**

- ◯ Kyllä
- ◯ Ei

* **TELIA:**
Oletteko keskittäneet ketjunne toimipisteiden (ml. yrittäjien toimipisteet) tietoliikennepalvelut yhdelle palveluntarjoajalle?

- ☐ Kyllä, Telialle
- ☐ Kyllä, Elisalle
- ☐ Kyllä, DNA:lle
- ☐ Kyllä, jollekin muulle palveluntarjoalle
- ☐ Emme, mutta voisimme olla kiinnostuneita keskittämään
- ☐ Emme näe lisäarvoa palveluiden keskittämisestä
- ☐ Palvelut on järjestetty muuten, miten:

Haluaisitko täsmentää Telian kysymyksen vastaustasi?

TERVEISET / AVOIMET KOMMENTIT TUTKIMUKSESTA:

TUTKIMUKSEN MAHDOLLISTIVAT YHTEISTYÖKUMPPANIMME

FerratumBusiness™

LEXIA Attorneys at Law

Telia

Liite 3. Tutkimuksesta pois jätetyt ketjut

1.	Suomalaisia franchisingantajayrityksiä, jotka harjoittavat franchisingtoimintaa muualla kuin Suomessa (ketjulla Suomessa vain oma/omia yksikkö/yksiköitä, mutta laajentuneet kansainvälisesti franchisingmallilla) (esim. Left Shoe Company)
2.	Kansainvälisiä franchisingketjuja, joilla on Suomessa vain yksi franchisingottaja (jolla voi olla yksi tai useampi oma toimipiste), joka ei levittäydy franchisingmallilla Suomessa (esim. Pizza Hut, Holiday Inn, Toys'R'Us)
3.	Kansainvälisiä franchisingketjuja, jotka eivät harjoita Suomessa franchisingtoimintaa, vaan toimivat täällä esim. omilla tai joint venture-yhtiöillään ja yksiköillään (esim. IKEA, JC, Zara)
4.	Ketjuja, jotka: 1. Ovat juuri lopettamassa franchisingtoimintaansa 2. Ovat juuri aloittamassa franchisingtoimintaa, mutta tieto ei ole vielä julkinen 3. Eivät käytä toimintamallistaan franchising sanaa, vaikka se muistuttaa hyvinkin läheisesti franchisingtoimintaa (esim. useat Keskon ketjut sekä muut yrittäjävetoiset ketjut, joissa on ketjun ohjausyksikkö)
5.	ketjut, jotka käyttävät toiminnastaan franchising sanaa, mutta joiden toimintamalli ei täytä tutkimuksessa käytettävää franchisingtoimintamallin kriteeristöä.

Lisäksi Suomessa toimii ns. sisäisiä franchisingketjuja, joita ei myöskään ole huomioitu selvityksessä. Näistä esimerkkinä mainittakoon S-ryhmän ketjut: Amarillo, Coffee House, Presso, Rosso jne. Nämä on jätetty huomioitta siksi, etteivät ne tarjoa franchising mahdollisuuksia avoimesti, vaan ainoastaan ryhmään kuuluville alueosuuskaupoille.