

27.2.2008

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja Organisaatiot

Kauppätieteiden kandidaatin tutkielmaseminaari

Franchisingyrittäjät ja franchisingtoimintamalli – puhetta tyytyväisyydestä

Case: Musti ja Mirri -kauppiaat ja Faunatar-kauppiaat

Franchisees and franchising – discussion about satisfaction

Case: Musti ja Mirri -shopkeeper and Faunatar-shopkeeper

Hanna Niskanen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	2
1.1 Franchising	2
1.2 Franchising Suomessa.....	3
1.3 Tutkimusasetelma, tutkimusongelma ja rajaukset.....	4
1.4 Keskeiset käsitteet.....	5
1.5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus.....	6
1.6 Tutkimuksen rakenne.....	6
2 KIRJALLISUUSKATSAUS FRANCHISINGOITAJIEN TYYTYVÄISYYDESTÄ.....	8
2.1 Näkökulmia tyytyväisyyteen.....	8
2.1.1 Franchisingyrittäjän tyytyväisyys hankinnan näkökulmasta.....	9
2.1.2 Franchisingyrittäjän tyytyväisyys verkostonäkökulmasta.....	10
2.1.3 Franchisingyrittäjän työtyytyväisyys	11
2.2 Ilmiöt tyytyväisyyden taustalla.....	13
3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	16
3.1 Tutkimusprosessi	16
3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	16
3.2.1 Tapaustudkimus haastattelujen avulla	17
3.2.2 Diskurssianalyysi analyysimenetelmänä.....	18
3.3 Aikaisempi tutkimus	19
4 MUSTI JA MIRRI -YRITTÄJÄN JA FAUNATAR-YRITTÄJÄN TYYTYVÄISYYS FRANCHISINGTOIMINTAANSA.....	21
4.1 Franchisingantajat: Musti ja Mirri sekä Lemmikkieläinliike Faunatar.....	21
4.2 Musti ja Mirri -yrittäjän rakentama tyytyväisyys	23
4.2.1 Yrittäjän tarina	23
4.2.2 Työtyytyväisyys.....	24
4.2.3 Tyytyväisyys franchisingantajaan ja eri verkostoihin.....	26
4.2.4 Tyytyväisyys hankinnan näkökulmasta	27
4.3 Faunatar -yrittäjän rakentama tyytyväisyys	28
4.3.1 Yrittäjän tarina	28
4.3.2 Työtyytyväisyys.....	30
4.3.3 Tyytyväisyys franchisingantajaan ja -verkostoon.....	32
4.3.4 Tyytyväisyys hankinnan näkökulmasta	34
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	36
LÄHDELUETTELO	39
LIITTEET	

LIITE 1: Teemahaastattelujen runko

1 JOHDANTO

Franchisingtoiminta yleistyy edelleen Suomessa, mutta tutkimustietoa aiheesta on erittäin vähän, sillä monia franchisingin eri osa-alueita ei ole tutkittu maailmalla eikä etenäkään Suomessa millään tasolla. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan lisäämään franchisingtutkimusta ja se porautuu syvemmin aiheeseen franchisingoikeuksien haltijoiden tyytyväisyyden näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, ovatko franchisingoikeuksien haltijat tyytyväisiä valitsemaansa yrittäjyyden malliin ja selvittää, millä tekijöillä on ollut vaikutusta tämänhetkiseen tyytyväisyyden tilaan.

Tutkimus pyrkii osallistumaan keskusteluun franchisingyrittäjyydestä ja tuomaan esille franchisingoikeuksien haltijoiden tyytyväisyyden tärkeyttä. Tarkoituksena on peilata empiirisesti kerätyn aineiston havaintoja ja tulkintoja aikaisempaan kirjallisuuteen ja löytää vastauksia tutkimusongelmaan franchisingoikeuksien haltijoiden tyytyväisyydestä. Tutkimus pyrkii antamaan puheenvuoron franchisingoikeuksien haltijoille ja kuvaamaan, mikä on heidän todellisuutensa suhteessa ilmiöön.

1.1 Franchising

Franchising on terminä edelleen monelle vieras, vaikka suurin osa on asioinut useasti franchisingketjun liikkeessä. Otetaan esimerkiksi McDonalds, Hertz ja Body Shop. Mennessään mihin tahansa näiden ketjujen liikkeistä, asiakas kokee saavansa samanlaatuista palvelua jokaisessa toimipaikassa, vaikka ne ovat omistukseltaan täysin erillisiä ja toiminnaltaan jopa kilpailevia (Laakso, 1997, 9). Pääsyy samankaltaisuuden on franchisingtoiminnassa, jonka Taloustiedon Taloussanomien on määrittellyt Laakson (2005, 28) mukaan seuraavasti:

”Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchisingantajan ja franchisingottajan (joita yleensä on useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella, sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistus-

menetelmää ja koko yrityksen toimintamallia jatkuvalla tuella suunnitelmansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti.”

Hing (1995, 12) tiivistää franchisingin määritelmän sopimuksenmukaisesti järjestetyksi liiketoimintayhteistyöksi kahden osapuolen välillä, jossa franchisingoikeuksien myyjä (eli franchisingantaja) myy kehittämänsä liiketoimintamallin franchisingoikeuksien haltijalle (eli franchisingottajalle). Franchising on ikään kuin ”menestyksen kloonausta” (Laakso, 1997, 12), jossa franchisingoikeuden haltija maksaa franchisingoikeuksien myyjän kehittämästä konseptista.

Franchisingyritykset muodostavat keskenään franchisingketjun. Yleensä uusi franchisingyrittäjä maksaa ketjuun liittyessään liittymismaksun. Sen lisäksi hän maksaa franchisingoikeuksien myyjälle tietyn prosenttiosuuden liikevaihdostaan. Useissa ketjuissa kerätään myös erillistä markkinointimaksua. Se ei kuitenkaan ole franchisingoikeuksien myyjän tuloa, vaan se käytetään ketjun yhteismarkkinointiin. (Fakta, 2004).

1.2 Franchising Suomessa

Varsinainen moderni franchising sai alkunsa vasta 1950-luvulla Yhdysvaltojen ravintola-alalta, jolloin toimintansa aloittivat muun muassa McDonalds (1955), Burger King (1955) ja Pizza Hut (1959), vaikka jo 1700-luvulla oli olemassa franchisingtoimintaa muistuttavia yhteistyösopimuksia, jotka pitivät sisällään jakeluoikeuksia, tavaramerkin käyttöoikeuksia sekä alueellisia yksinmyyntisopimuksia. Näistä kehittyi myöhemmin muun muassa lisenssisopimuksia ja toimintamalleja, jossa tietyn tuotteen jakeluoikeuksia ”vuokrataan”. (Laakso, 1997, 13). Franchisingin juuret ylettyvät siis varsin pitkälle.

Eurooppaan franchising levisi pohjoisamerikkalaisten pikaruokaketjujen kautta 1960-luvulla, mutta hyvin nopeasti eurooppalaisetkin yritykset omaksuivat franchisingtoiminnan periaatteet ja lähtivät kehittämään toimintojaan mallin mukaisesti. Suomeen franchising tuli 1970-luvulla kansainvälisten ketjujen tuomana, joita olivat muun muassa pikaruokaketju Carrols, hotelliketju Intercontinental ja autovuokraamoketju

Avis. Ensimmäinen suomalaisperustainen franchisingtoimintamallia hyödyntävä yritys oli Seppälä Oy, joka aloitti vuonna 1976 kauppaverkoston laajentamisen franchisingin avulla. (Laakso, 1997, 14).

30 vuodessa franchisingtoiminta on kasvanut räjähdysmäisesti ja Suomessa on noin 200 franchising-liiketoimintaa harjoittavaa yritystä (Suomen Franchising -yhdistys ry, 2008a) ja yli 5000 franchisingyrittäjää (Kauppalehti, 2009, 19). Tähän joukkoon kuuluvat myös tämän tutkimuksen suomalaissyntyiset case-yritykset Musti ja Mirri sekä Faunatar.

1.3 Tutkimusasetelma, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimusasetelma sisältää Metsämuurosen (2006, 43) mukaan ”kuvauksen niistä järjestelyistä, joilla tutkimus aiotaan toteuttaa ja joilla kontrolloidaan vaihtelevuutta”. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, jolloin tutkimusasetelma ei itsessään ole oleellinen, mutta siihen liittyvä luotettavuus on (Metsämuuronen, 2006, 48). Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen pyrittiin satunnaisotannalla: haastateltavat ja heidän toimialansa olivat tutkijalle entuudestaan tuntemattomia. Heillä oli haastateluun tullessaan tiedossaan vain tutkimuksen aihe, joten he eivät olleet voineet juurikaan valmistella vastauksiaan.

Tutkimuksessa ei noudatettu metodioppaiden korostamaa tutkimusongelmien tarkkaa harkintaa ja muotoilua, vaan pyrittiin pikemminkin noudattamaan Palosen (1988, 139–140) ohjetta, jonka mukaan tutkija voi asettaa kysymykset aineistolle vastausen jälkeen, kun tietää kohtalaisen tarkkaan mitä aineistosta on saatavissa irti. Alustavaksi pääkysymyksesi muodostui kuitenkin: ***Kuinka franchisingoikeuksien haltijat rakentavat puheessaan tyytyväisyyttään valitsemaansa yrityksen toimintamalliin?*** Tutkimuksen alakysymykset olivat lähtökohtaisesti: ***Kuinka tyytyväisiä franchisingoikeuksien haltijat ovat franchisingtoimintamalliin? Mitkä ilmiöt ja asiat franchisingoikeuksien haltijat nostavat esiin kertoessaan tyytyväisyydestään?*** Kysymysten muotoilu onnistui, sillä aineisto pystyi antamaan niihin vastauksia. Tutkimus keskittyy franchisingoikeuksien haltijoiden tyytyväisyyteen ja se pyrkii teoriaosuudessa määrittelemään tyytyväisyyden eri näkökulmia aikaisemman kirjallisuus-

den perusteella. Fokus on tyytyväisyyden lähtökohdissa ja syissä, tyytyväisyyden seurauksia käsitellään vain pintapuolisesti. Rajauksen ulkopuolelle on jätetty motivaation ja sitouttamisen aihepiirit sekä franchisingoikeuksien myyjän tyytyväisyys.

1.4 Keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksenteossa olivat franchisingtoimintamalli eli -konsepti, franchisingoikeuksien myyjä sekä -haltija ja tyytyväisyys.

Laakso (2005, 32) määrittelee franchisingkonseptin menestyspotentiaaliseksi, käytännössä testatuksi liiketoiminnan harjoittamistavaksi tai malliksi yrityskuvineen ja työvälineineen, jonka franchisingantaja on kehittänyt ja jonka käyttöoikeuden se luovuttaa franchisingottajalle ja jota kaikki franchisingketjun jäsenet hyödyntävät liiketoiminnassaan yhdenmukaisesti siten, että se näkyy asiakkaalle samanlaisena tarjontana ja toimintatapana.

Tässä tutkimuksessa käytetään selkeyden ja helppouden vuoksi franchisingoikeuksien myyjästä myös termiä franchisingantaja ja franchisingoikeuksien haltijasta termejä franchisingottaja ja franchisingyrittäjä. Franchisingantaja on yritys, joka on kehittänyt konseptin sekä omistaa ja luovuttaa sen oikeudet. Franchisingantaja on perustanut franchisingketjun ja johtaa franchisingjärjestelmää. Franchisingottaja hyödyntää konseptia ja siihen liittyviä oikeuksia ja on jäsenenä franchisingketjussa. (Laakso, 2005, 32).

Tyytyväisyyden käsitettä analysoidaan tarkemmin aikaisemman kirjallisuuden perusteella, mutta lähinnä tyytyväisyys on mielletty tutkimusprosessissa Huntin (1977, 49) määritelmän mukaisesti suotuisaksi, subjektiiviseksi arvioksi lopputulemista ja kokemuksista.

1.5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteina oli kaksi franchisingoikeuksien haltijaa lemmikkieläintarvikkeiden jälleenmyynnin toimialalta ja tutkimus toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksen keinoin joulukuun 2008 – helmikuun 2009 välisenä aikana. Vertailun helpottamiseksi tutkittavat valikoitiin samalta toimialalta, joka valikoitui tutkijan kiinnostuksen mukaan. Haastateltavat valittiin täysin satunnaisesti puhelinluettelosta. Molempia franchisingottajia haastateltiin kerran kasvatusten ja näiden haastattelujen muodostama aineisto oli koko tutkimuksen perustana. Franchisingyrittäjien haastatteluista tehtiin diskurssianalyysi, jonka avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuvaa tyytyväisyydestä: millä tavoin tyytyväisyydestä puhutaan, miten sitä tuodaan puheessa esiin.

Laadullinen tutkimus ja erityisesti diskurssianalyysi ovat vahvasti aineistoon perustuvia. Diskurssianalyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä ja sen perusideana on tutkia kielenkäyttöä tekemisenä, joka osaltaan muodostuu sosiaalisista prosesseista ja tätä kautta rakentaa sosiaalista todellisuutta (Suoninen, 2006, 19). Haastateltavien luoma todellisuus omasta tyytyväisyydestään oli siis tutkimuksen polttopisteessä.

Tutkimusprosessi eteni aineistopohjaisesti. Aikaisempaan kirjallisuuteen perehdyttiin tarkemmin vasta aineistonhankinnan jälkeen, jotta teorian mahdollisesti aiheuttamalta kapeakatseisuudelta vältyttäisiin. Aineiston haluttiin rakentua vapaasti ja vasta tämän jälkeen tutkittiin, löytyykö löydetylle empirialle tukea teoriasta. Teoria ja empiria rakentuivat siis rinnatusten.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen osio, kirjallisuuskatsaus, etenee tyytyväisyyden käsitteen määrittelyn kautta katsaukseen erilaisista näkökulmista franchisingottajan tyytyväisyyteen. Teoreettisessa osuudessa selvitetään, kuinka franchisingottajien tyytyväisyyttä on mitattu aiemmissa tutkimuksissa ja millaisista ilmiöistä ja asioista franchisingottajien tyytyväisyyden on todettu kumpuavan.

Toisessa osiossa paneudutaan tutkimusprosessiin ja -menetelmiin. Tässä osiossa kerrotaan aiheen ja aineistonhankinnan valinnoista ja tutkimusongelman rajautumisesta sekä perustellaan, miksi tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja miksi analysointimenetelmänä käytettiin diskurssianalyysia.

Kolmannessa ja tärkeimmässä osiossa on kuvattuna tutkimusaineisto ja siihen liittyvä analyysi. Molempien tapausten perustiedot kerrotaan lyhyesti ja analyysit on suoritettu kummastakin aineistosta erikseen. Johtopäätöksissä kuvataan aineistoista löytyneitä yhtäläisyyksiä ja selkeitä eroavaisuuksia ja tuodaan esiin analyysistä löytyneet, merkittävimmät johtopäätökset.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS FRANCHISINGOTTAJIEN TYYTYVÄISYYDESTÄ

2.1 Näkökulmia tyytyväisyyteen

Tutkijoilla ei ole yksimielisyyttä siitä, mitä tyytyväisyys on, kuinka se franchisingottajan tapauksessa määritellään ja miten sitä voidaan mitata. Yleisimmin tyytyväisyystutkimuksissa on selvitetty tyytyväisyyttä franchisingyrityksen hankinnan jälkeen ja mitattu sitä seuraavilla kysymyksillä: olisiko franchisingottaja edelleen halukas tekemään investoinnin, suosittelemaan investointia muille tai ovatko hänen odotuksensa täyttyneet (Garner, 1993; Hing 1995, 1999; Morrison 1996, 1999).

Toistaiseksi franchisingottajien tyytyväisyyden tärkeys on huomattu akateemista kenttää voimakkaammin yritysmaailmassa ja muun muassa Franchise Business Review:n toimitusjohtaja Eric Sites (2006 32) kirjoittaa "Satisfaction is everything!" -nimisessä artikkelissaan, kuinka franchisingantajien tulisi kohdella franchisingottajiaan kuin kultaa. Hänen mukaansa tyytyväinen franchisingottaja työskentelee kovemmin, noudattaa järjestelmää, tuottaa enemmän rahaa, synnyttää hyviä ideoita, luo markkinointi- tai pr-mahdollisuuksia, on helpompi johdettava ja lojaalimpi brändille, ohjaa franchisingyrittäjyydestä kiinnostuneita ja uusii franchisingosopimuksensa. Myös Tate (2004, 32–33) korostaa liiketoimintasuhteen tärkeyden merkitystä franchisingottajan tyytyväisyydelle ja sitä kautta tuottavuudelle. Kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä suhteeseen, franchisingottaja olisi nykyisillä tiedoillaan edelleen valmis ostamaan franchisingoikeuden järjestelmästä ja on halukas jatkamaan yhteistyötä.

Gauzente (2003, 508) vahvistaa, että tieteellisissäkin piireissä franchisingottajien tyytyväisyyttä pidetään keskeisenä muuttujana halukkuudessa pysyä franchisingtoiminnassa ja näin ollen se vaikuttaa keskeisesti franchisingverkoston pitkän aikavälin selviytymiseen. Hing (1995, 17) korostaa, että franchisingottajien tyytyväisyys tulee nähdä kaikkein suoraviivaisimmin vaikuttavana muuttujana. Kun franchisingyrittä-

jä on tyytyväinen, hän todennäköisesti uusii franchising sopimuksensa ja suosittelee franchising yrittäjyyttä mahdollisesti tuleville franchising yrittäjille, mikä auttaa merkittävästi franchising antajaa, sillä sen menestymisen edellytyksenä ovat hyvät franchising ottajat. Roh ja Joon (2009, 87) jatkavat toteamalla, että on olemassa huomattavaa teoreettista näyttöä, jonka mukaan franchising antajat ovat kiinnostuneita franchising ottajiensa tyytyväisyydestä, sillä tyytyväiset franchising ottajat ovat yhteistyökykyisiä sekä sitoutuneita. Onnistunut yhteistyö taas voi vähentää franchising antajan koordinaatio- ja mukauttamiskustannuksia (Jambulingam ja Nevin, 1999, 365).

Aiemmat tutkimukset ovat myös esittäneet, että tyytyväiset franchising ottajat osoittavat korkeampaa moraalialisuutta, kollegiaalisuutta, tehokkaampaa kommunikointia ja lisääntyntä luottamusta, mikä vähentää kitkaa osapuolten välillä (Roh ja Yoon, 2009, 95). Franchising ottajien tyytyväisyyden tutkimisen tärkeys on siis tiedostettu hiljalleen ja tutkimuksia aiheesta on jonkin verran, mutta edelleen puuttuu yhtenäinen määritelmä ja mittaustapa franchising ottajan tyytyväisyydelle (Gauzente, 2003, 508).

Kentän hajanaisuuden vuoksi myös tutkimustulokset ovat olleet ristiriitaisia. Esimerkiksi Morrisonin (1996, 31–32) tutkimuksessa franchising yrittäjät eivät olleet elinkeinonsa tyytyväisiä, mutta kuitenkin muutamaa vuotta aiemmin tehdyn laajan tutkimuksen mukaan 76 prosenttia vastanneista franchising yrittäjistä koki omakohtaista tyytyväisyyttä franchising toimintaansa ja 73 prosenttia vastanneista sanoi olevansa kaiken kaikkiaan tyytyväisiä (Franchising World, 1992, 15).

2.1.1 Franchising yrittäjän tyytyväisyys hankinnan näkökulmasta

Usein franchising ottajien tyytyväisyyden analysoinnin lähtökohtana on ollut asiakas tai kuluttajayytyväisyys. Muun muassa Hunt (1977, 49) määrittelee tyytyväisyyden seuraavasti: "Kuluttajayytyväisyys tuotteeseen viittaa yksilön suotuisaan, subjektiiviseen arvioon monista lopputuloksista ja kokemuksista, jotka liittyvät tuotteen ostamiseen ja käyttämiseen." Oliver (1981, 27) taas ymmärtää tyytyväisyyden tuotteen hankintaan ja/tai kulutuskokemukseen liittyvän yllätyksen arvioinniksi.

Babin ja Griffin (1998, 133) taas korostavat vahvasti kuluttajatytyväisyyden emotionaalisuutta. Heille tyytyväisyys on yksi mahdollisista monista tunteista. Tyytyväisyys on mielihyvää, joka ei välttämättä johda toimintaan, mutta jolla on seuraamuksia tulevaisuuden käyttäytymisen arvioinnille. He huomauttavat myös, että tyytyväisyys ei ole välttämättä tyytymättömyyden vastakohta.

Kuluttajatytyväisyyttä on pyritty käsitteellistämään vuosikymmeniä ja tutkimuksia kuluttajatytyväisyyden aiheuttajista on satoja (Babin & Griffin, 1998, 127). Luultavasti tämä on syynä kuluttajatytyväisyyden mallien hyödyntämiseen yrittäjätytyväisyyden tutkimuksissa. Muun muassa Hing (1995, 1999) on hyödyntänyt tutkimuksissaan vanhaa ja laajalti tunnettua kuluttajakäyttäytymismallia, jossa ostoprosessin päätöksenteko jaetaan viiteen vaiheeseen:

- 1) tarpeen tunnistaminen
- 2) informaation etsintä
- 3) vaihtoehtojen arviointi
- 4) ostotapahtuma
- 5) oston seuraamukset ja arviointi.

Hing (1995, 14–15) näkee franchisingoikeuden ostajan asiakkaana, joka arvioi franchisingoikeuden hankintaa kuluttajan lailla. Ostotapahtuman eli franchisingosopimuksen teon jälkeen yrittäjä arvioi hankintaansa verraten sitä aiempiin odotuksiinsa ja mikäli lopputulemien suhde odotuksiin on positiivinen tai neutraali, yrittäjän nähdään olevan tyytyväinen investointiinsa eli franchisingyrittäjyyteensä.

2.1.2 Franchisingyrittäjän tyytyväisyys verkostonäkökulmasta

Toinen lähestymistapa franchisingyrittäjien tyytyväisyyden tutkimiselle on tarkastella verkoston jäsenyydestä kumpuavaa tyytyväisyyttä. Järjestelmän eli verkoston jäsenen tyytyväisyyttä määritellään tällöin sen perusteella mitkä heidän emotionaaliset asenteensa ja tunteensa ovat organisaation sisäisen ympäristön ja suhteiden pääpiirteitä kohtaan (Schul et al. 1985, 13). Schul et al.:n näkemyksien mukaan päälinjat, jotka määrittelevät tyytyväisyyden, ovat

- franchisingantajan hallinto, jolloin kyseessä on tyytyväisyys vuorovaikutukseen

- tarjolla olevat tuki- ja muut palvelut sekä ulkoisten palkkioiden järjestelyt, kuten yritystoiminnan voitto ja myyntityöstämiseen liittyvät houkuttimet
- sisäiset palkkiot, kuten status, sektorin yleinen imago tai myyntipalkkiot.

Myös Skinner et al. (1992, 179) ovat lähestyneet franchisingyrittäjien tyytyväisyyttä verkoston jäsenyyden näkökulmasta ja he määrittelevät tyytyväisyyden systeemin jäsenten kokonaisvaltaiseksi suhteiden arvioinniksi. Tällöin tyytyväisyyden aste on seurausta organisaatioiden sisäisistä suhteista.

Mikäli keskitytään franchisingantajan ja -ottajan suhteeseen, voidaan huomata, että Roh:n ja Yoonin (2009, 88) mukaan Justis ja Judd väittävät, että ideaalitapauksessa se rakentuu molemminpuolisen luottamuksen, yhteistyön ja tehokkaan kommunikoinnin varaan. Suhde on haastava ja ainutlaatuinen, sillä osapuolten tulee työskennellä yhdessä kauan ennen kuin franchisingottaja sitoutuu franchisingyrityksen perustamiseen (Roh ja Yoon, 2009, 87). Frazer ja Winzar Winzar (2005, 1536–1538) ovat eritelleet suhteen pääpilareiksi kolmeksi tukipalveluksi, joita ovat

- keskitetty ostaminen
- kommunikaatioon liittyvä yhteenkuuluvaisuus ("hengenheimolaisuus")
- liiketoiminnan avustaminen.

Nämä palvelut tulee jatkuvasti hoitaa tehokkaasti ja tarkasti, jotta franchisingottajan toiminnot onnistuisivat ja hän kokisi tyytyväisyyttä franchisingyrittäjyyttään kohtaan. Jos näihin tukipalveluihin liittyy osapuolten välistä kitkaa, se muuntuu helposti katkeruudeksi toista kohtaan (Roh ja Joon, 2009, 88).

2.1.3 Franchisingyrittäjän työtyytyväisyys

Kolmas näkökulma franchisingyrittäjien tyytyväisyyden tutkimuksessa on työtyytyväisyyden lähestymistapa, jolloin fokuksessa on työtä tekevä yksilö (Gauzente, 2003, 511). Tällöin franchisingyrittäjä nähdään verkoston työntekijänä. Morrisonin (1996, 27) mukaan lukuisat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että työtyytyväisyydellä on merkittäviä seurauksia työntekijän lähtöhalukkuuteen, työsuoritukseen ja organisaation sisäisiin suhteisiin, joten tätäkään näkökulmaa ei voida väheksyä franchisingyrittäjien tyytyväisyyttä tutkittaessa. Morrisonin myöhempi tutkimus (1997, 54) osoitti

että suoriutuminen, sitoutuminen organisaatioon, franchisingantajasuhde ja halukkuus jäädä franchisingyrittäjäksi liittyvät vahvasti toisiinsa, joten on vaikea arvioida, mikä on syytä ja mikä seurausta suhteessa työtyytyväisyyteen, mutta kiistatta työtyytyväisyys ja suoriutumiskyky korreloivat positiivisesti ja vahvasti keskenään.

Kun tutkitaan yksilön eli työntekijän työtyytyväisyyttä, lähtökohtana on perinteisesti ollut tyytyväisyys työstä saatuun vastikkeeseen. Yksiuolotteissa tutkimuksissa on keskitytty yksipuolisesti työstä saatuun palkkaan ja oletettu tyytyväisyyden olevan seurausta pienestä erosta sen välillä, mitä yksilö tienaa ja mitä yksilön tulisi mielestään tienata. Moniuolotteiset mallit käsittävät työstä saaduksi vastikkeeksi palkkion lisäksi muutkin työstä saadut suorat ja epäsuorat edut. Tyytyväisyyden vastikkeisiin nähdään olevan varsinaisen työtyytyväisyyden elementti ja edellytys. (Gauzente, 2003, 511).

Työtyytyväisyysnäkökulmassa korostuu individualismi ja siten myös franchisingyrittäjän persoonallisuus. Franchisingyrittäjä nähdään yksilönä, joka ammentaa työstään tyytyväisyytensä (Gauzente, 2003, 509). Morrison on tutkinut franchisingyrittäjien luonteenpiirteiden ja työhön liittyvien piirteiden yhteyttä työtyytyväisyyteen, sillä aiemmat tutkimukset ovat löytäneet selviä kausaalisuhteita näiden välillä. Morrisonin tutkimuksissa hyödynnetyn Big-Five-mallin persoonallisuusulottuvuudet koostuvat ekstroverttiydestä, suostuvaisuudesta, tunnollisuudesta, neuroottisuudesta (eli emotionaalisesta stabiiliudesta) ja avoimuudesta kokemuksille. (Morrison, 1996, 28–29).

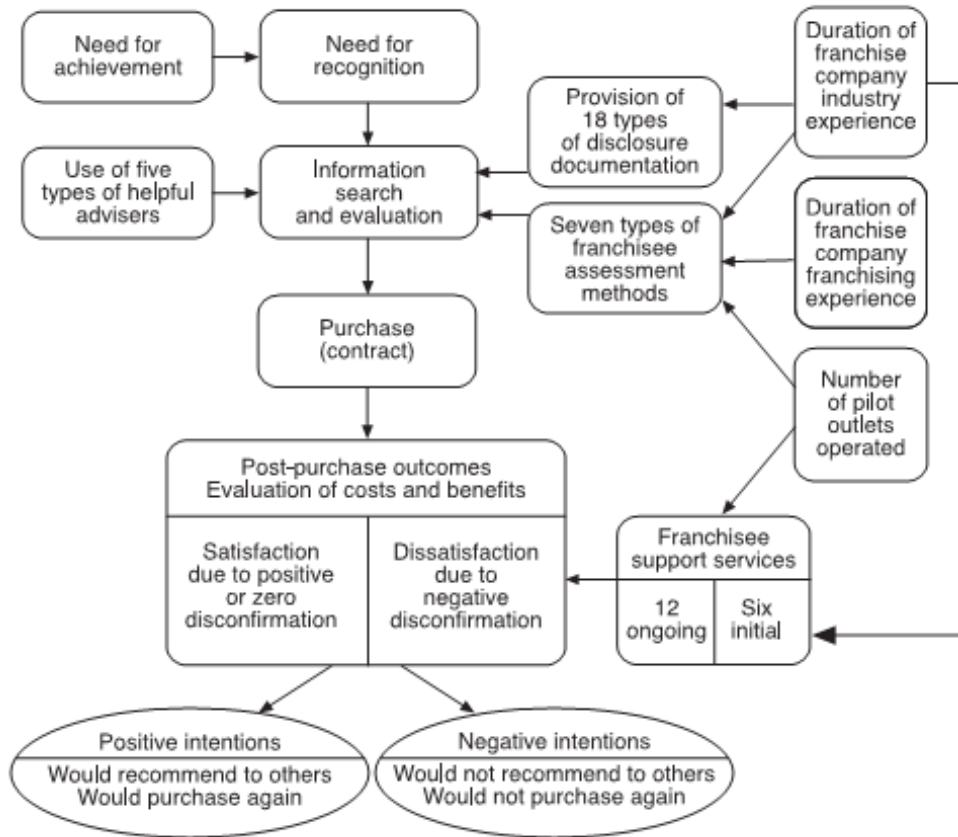
Persoonallisuustekijöiden tärkein anti työtyytyväisyyden tutkimuksessa on siinä, kuinka ne selittävät franchisingyrittäjän suoriutumista, joka on vahvasti sidoksissa työtyytyväisyyteen. Morrisonin mukaan A-tyyppin yksilöiden, joita pidetään yleisesti työhönsä sitoutuneina, kunnianhimoisina, kovina liikkeellepanijoina, aggressiivisina, kiireellisinä ja kilpailuhenkisinä, käytös on tärkeä suorituskykyä ennustava tekijä. A-tyyppin henkilöillä on korkea suoriutumistarve ja muut tutkimukset osoittavat, että heillä on taipumus parempaan suoriutumiseen. He kuitenkin turhautuvat helpommin, jos liiketoiminta ei menesty nopeasti, sillä heidän käytöstään leimaa halu toimia nopeasti, levottomuus ja halu näyttää pätevyytensä. Morrison pitää mahdollisena, että A-tyyppin henkilöiden suoriutumiskyky on parempi vain tietylle tasolle saakka, jonka

jälkeen se voi konfliktien takia heikentää tuottavuutta. B-tyypin henkilöt, joille on tyyppillistä korkea suostuvaisuus ja alhainen ekstroverttiys, ovat yleensä miellyttävässä franchisingantajasuhteessa, mutta vastaavasti heidän suoriutumisensa oli tutkimuksessa heikompaa. (Morrison, 1997, 54–55).

Morrison tutki myös työhön liittyviä piirteitä ja tästä saadut tulokset korreloivat odotetusti eli positiivisesti työtyytyväisyyden kanssa. Työhön liittyviä piirteitä ovat muun muassa saatu tuki, työnkuva ja franchisingantajan asettamat rajoitukset. Morrisonin (1996, 32) tutkimuksessa franchisingyrittäjät eivät olleet näihin piirteisiin kovinkaan tyytyväisiä, mikä heijastui heikkona työtyytyväisyytenä.

2.2 Ilmiöt tyytyväisyyden taustalla

Seuraavaksi analysoidaan tarkemmin tyytyväisyyden taustatekijöitä kuluttajakäyttämisen mallin avulla. Hingin (1995, 15) mukaan franchisingyrittäjä arvioi hankintansa onnistuneisuutta vertaamalla siitä aiheutuneita lopputulemia aikaisempiin odotuksiinsa. Positiivisesta tai neutraalista arviosta muodostuu yrittäjän tyytyväisyys. Hankinnan arvioinnissa korostuvat Hingin mukaan sekä aloitusvaiheen että edelleen jatkuvan tuen merkitys ja muut kustannukset ja edut, mukaan lukien edullisemmat tarvikkeet tai franchisingmaksujen vastikkeena saatu tietty kannattavuusaste. Myös lisenssimaksujen suuruus ja itsenäisyyden kontrollointi ovat arvioinnissa voimakkaasti läsnä.



Kuva 1. Empiiristä tukea saanut malli franchisingyrittäjän ostokäyttäytymisestä (Hing, 1999, 510).

Kuva 1 tiivistää Hingin näkemyksen franchisingyrittäjien tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden taustoista. Hänen (1999, 507) mukaansa yrittäjien tyytyväisyyttä edisti suoriutumistarpeen taso, johon taas vaikutti heidän halukkuuteensa yrittäjätoimintaan. Franchisingyrittäjyys nähtiin perinteisen yrittäjyyden vaihtoehtona ja yrittäjyyden mahdollistama määräämisvalta oli tutkimuksen mukaan merkittävä motivaatiotekijä, joka vaikutti tyytyväisyyteen. Muut yrittäjien piirteet, kuten sisäinen kontrolliodotus, epävarmuuden sietokyky, tarkat rooli-odotukset, velkaantumistaso ja monet hankintaa edeltäneet kokemukset eivät korreloineet tyytyväisyyden kanssa. Myös Morrisonin (1996, 33) tutkimus tukee väitettä: yrittäjien luonteenpiirteet korreloivat vaihtelevasti tyytyväisyyden kanssa ja lähinnä esiin nousee suoriutumiskyky ja siihen vaikuttavat tekijät.

Yrittäjien kokemaan tyytyväisyyteen liittyi voimakkaasti ulkopuolisten neuvojen käyttö sekä neuvojen laatu ja laajuus ennen franchisingyrityksen hankintaa. Asianajajien, kirjanpitäjien, pankinjohtajien, konsulttien ja ketjun muiden franchiseyrittäjien avuliais-

suus johti totuudenmukaisempiin ennakko-odotuksiin ja vaikutti tätä kautta positiivisesti tyytyväisyyteen. (Hing, 1999, 507–508).

Kuva 1 esittelee myös franchisingantajan toiminnan syy-seuraussuhteita franchisingyrittäjän tyytyväisyyteen. Yrittäjäehdokkaiden arviointimenetelmien määrä, ilmoitettujen dokumentaation määrä, alkuvaiheen tukipalvelujen laajuus ja määrä sekä jatkuvan tuen laajuus ja määrä vaikuttivat positiivisesti korreloiden tyytyväisyyteen. Näihin toimintoihin vaikutti franchisingantajan toimialakokemus, franchisingkokemus ja pilottimyymälöiden määrä. (Hing, 1999, 508).

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Hirsjärvi et al. toteavat (2000, 170–171), että yleisen luonnehdinnan mukaan metodi eli menetelmä on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla etsitään tietoa ja/tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Menetelmien tutkimus on taas metodologiaa. Tutkimusongelma ja menetelmä ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Tutkimusmenetelmiä on kuitenkin runsaasti ja joskus on vaikea arvioida, mikä menetelmä sopii kulloisenkin tutkimusongelmaan (Metsämuuronen, 2006, 61). Seuraavassa kerrotaan, kuinka tutkimusprosessissa lopulliseksi analysointimenetelmäksi valikoitui haastatteluihin perustuva diskurssianalyysi.

3.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle aiheen valinnalla. Lähtökohtanani oli tutkia franchisingyrittäjyyttä, josta on tullut yhä suosituimpi yrittäjyyden muoto sekä maailmalla että Suomessa. Aihe on muutenkin itselleni tuttu ja läheinen, sillä äitini on työskennellyt franchisingyrittäjänä yli kymmenen vuotta. Huomioni kiinnittyi mediassa vallitsevaan yleisesti positiiviseen mielipiteeseen franchisingista. Toisaalta minulla oli mielikuva siitä, että franchisingoikeuksien ottajalle asetetut ehdot ja maksut ovat usein varsin tiukat. Tästä ristiriidasta tutkimusongelma alkoi kehittyä. Ovatko franchisingoikeuksien ostajat todella tyytyväisiä valintaansa ja työhönsä franchisingyrittäjinä? Koska pääteemaksi nousi niinkin vaikeasti määriteltävä ja epämääräinen käsite kuin tyytyväisyys, oli pian selvää, että tutkimusmenetelmän tulee olla kvalitatiivinen eli laadullinen. Myös tutkimuksen laatu ja tutkijan oma mielenkiinto haastattelututkimusta ja diskurssianalyysia kohtaan vahvistivat päätöstä laadullisesta menetelmästä.

3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan isoa joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole vain sen omaa teoriaa eikä paradigmaa tai täysin omia metodeja. (Denzin & Lincoln, 2000, 3 cit. Metsämuuronen, 2006, 83). Laajimmillaan laadulli-

nen tutkimus tarkoittaa kuitenkin tutkimusta, jossa käytetään tutkittavien itsensä kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa sekä tutkijan aineistosta tuottamia havain- toja, jotka muutetaan kirjalliseen muotoon (Alasuutari, 1999, 27–28). Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista mahdolli- simman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et al. 2000, 152).

Hirsjärven (2000, 127–128) mukaan tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimus toteutettiin laadullisesti tutkimusongelman luonteen vuoksi. Tyyty- väisyyden teema on luonteeltaan kuvaileva ja tutkimuksen pyrkimyksenä on esittää mahdollisimman tarkkoja kuvauksia tutkittavien henkilöiden tilanteesta sekä doku- mentoida ilmiön (eli tyytyväisyyden) keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Tutkimus pyrkii kuvaamaan luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä ja sijoittuu aikaan ja paikkaan tässä ja nyt. Toisin sanoen tutkimuksen tavoitteena on paljastaa tosiasioita, mikä on hyvin tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi et al. 2000, 152). Täten voidaan todeta, että laadullinen tutkimus tukee parhaiten tämän tutkimuksen tarpeita.

3.2.1 Tapaustutkimus haastattelujen avulla

Ennen diskurssianalyysin valintaa analysointimenetelmäksi valikoitui tiedonhankin- nan strategiaksi tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimus on keskeinen laadul- lisen metodologian tiedonhankinnan strategia, sillä lähes kaikki laadullinen tutkimus on tapaustutkimusta (Metsämuuronen, 2006, 92). Yin (1983, 23) määrittelee tapaus- tutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii tämänhetkistä tapahtumaa tai toi- mivaa ihmistä tietyssä ympäristössä käyttäen monipuolisia ja monella tavalla hankit- tuja tietoja. Metsämuurosen (2006, 90) mukaan määrittelyn kannalta ongelmallista on, että tapaus voi olla lähes mikä vain: yksilö, ryhmä, osasto ja niin edelleen. Tässä tutkimuksessa tapauksina ovat kaksi franchisingyrittäjää ja ilmiöinä ovat heidän tyy- tyväisyytensä franchisingtoimintamalliin.

Tapaustutkimuksessa oleellista on tapauksen ymmärtäminen ja siitä oppiminen (Sta- ke, 2000, 237–238). Joissakin tapaustutkimuksissa tapaukset voidaan yleistää (Met- sämuuronen, 2006, 92), mutta tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston koko tekee

yleistyksset mahdottomiksi: ainoastaan yksilöitä yhdistävien piirteiden löytäminen on mahdollista.

Varsinainen tiedonhankinnan metodi olivat yksilöhaastattelut, jotka tapahtuivat kasvotusten joulukuussa 2008. Haastattelun runkona käytettiin tyytyväisyyteen ja franchisingtoimintamalliin liittyviä teemoja ja haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, koska ne sopivat tilanteeseen, jossa halutaan selvittää heikosti tiedostettua asiaa (Hirsjärvi & Hurme, 1985, 36) kuten tässä tapauksessa. Lisäksi diskurssianalyysin luotettavuus olisi heikennyt, jos haastatteluja olisi tiukasti ohjailtu valmiin rakenteen mukaan ja toisaalta teema on haasteellinen ja keskustelu olisi helposti lopahtanut tai ajautunut väärille urille, mikäli haastattelut olisi tehty täysin avoimena.

Hirsjärven ja Hurmeen (1985, 27) mukaan haastattelu on ennalta suunniteltua, johdettua, motivoitua, tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutusta ja täysin luottamuksellista. Tähän pyrittiin myös tässä tutkimuksessa, mutta ennakkosuunnittelusta jouduttiin tinkimään diskurssianalyysin asettamien vaatimusten vuoksi. Tutkimuksen kohde oli tutkijalle käytännössä tuttu, mutta aiheen teoriaan ei tässä vaiheessa tutustuttu syvällisesti. Prosessissa oli tarkoitus antaa aineiston puhua ja reflektoida saatua tietoa teoriaan vasta aineistonkeruun jälkeen. Näin vältettiin haastattelun ohjautumista tutkijan ennakko-oletusten perusteella haluamaan suuntaan.

3.2.2 Diskurssianalyysi analyysimenetelmänä

Diskurssianalyysi on tutkimussuuntaus, joka tutkii tekstiä ja puhetta tai kielen käyttöä erilaisista näkökulmista. Diskurssianalyysin kohteena on diskurssien, tekstien, puheen, viestien ja keskustelujen maailmat. (Hoikkala, 1990, 142). Remeksen mukaan (Metsämuuronen, 2006, toim. 288) diskurssianalyysi tarkastelee ihmisten kulttuurista olemista ja sitä, kuinka ihmiset tuottavat vuorovaikutteisina olentoina olemisensa maailmassa ja miten tämä prosessi tapahtuu. Diskurssianalyysin avulla voidaan saada selville kulttuurin olemus, kulttuurin muotoutuminen ja vaikuttaa kulttuurin diskurssiiviseen olemukseen (Remes teoksessa Metsämuuronen, 2006, 291). Diskurssianalyysi valikoitui analysointimenetelmäksi edellä mainitun takia: tutkimuksen pyrkimyks-

senä on nimenomaan selvittää franchisingottajien tyytyväisyyden todellista olemusta ja muotoutumista franchisingkontekstissa.

Diskurssi tarkoittaa tapahtumien diskursiivista esitystapaa. Diskurssi-sanankäsitteellinen merkitys on Remeksen mukaan (Metsämuuronen, 2006, toim. 298–304) jaettava ranskalaiseen, saksalaiseen ja englanninkieliseen merkitykseen, joissa kaikissa oleellista on diskurssien kyky kertoa kulttuurista.

Diskurssianalyysiä ei ole Jokisen et. al (2004, 17–18) mukaan mielekästä luonnehtia selkeärajaiseksi tutkimusmenetelmäksi, vaan väljäksi teoreettiseksi viitekehyyksi, joka sallii erilaisia tarkastelun painopisteitä ja menetelmällisiä sovelluksia. Tämä viitekehys rakentuu seuraavista teoreettisista lähtöoletuksista:

1. Oletus kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta
2. Oletus useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssystemien olemassaolosta
3. Oletus merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuudesta
4. Oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssystemeihin
5. Oletus kielenkäytön seurauksia tuottavasta luonteesta

Sosiaalisen todellisuuden ja käytänteiden luomiseen liittyy vahvasti sosiaalisten kontekstien luominen. Kontekstit muotoutuvat niille annettujen merkitysten kesken (Remes teoksessa Metsämuuronen, 2006, 311). Esimerkiksi franchisingkontekstille muovautuu erilaisia merkityksiä sen mukaan kuin toimijat, muun muassa franchisingantajat, franchisingottajat, asiakkaat tai media, antavat sille kuvauksia. Franchisingtoiminta on erilaista eri näkökulmista. Diskurssianalyysi tarjoaa erinomaiset välineet tarkastella komplekseja ilmiöitä tietyistä positiosta ja lisätä ymmärrystä niistä.

3.3 Aikaisempi tutkimus

Franchisingyrittäjien tyytyväisyydestä on löydettävissä vain muutamia aikaisempia tutkimuksia. Näistä tunnetuimpina mainittakoon Nerilee Hingin tutkimukset australialaisen ravintolatoimialan franchisingyrittäjien tyytyväisyyden lähtökohdista, seurauksista ja edistämismahdollisuuksista (1995, 1997). Myös Morrisonin tutkimukset fran-

chisingyrittäjien työtyytyväisyydestä (1996, 1997) ovat melko laajalti tunnettuja. Yhtäläistä aiheen aiemmille tutkimuksille on niiden kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Tutkijat ovat asettaneet hypoteeseja tyytyväisyyteen liittyvistä kausaalisuhteista ja analysoineet laajalla otannalla kerätyn aineiston tilastotieteen keinoin. Diskursiianalyttinen tutkimus franchisingyrittäjien tyytyväisyydestä on hyvin poikkeavaa ja ainutkertaista. Menetelmäeroista huolimatta tutkimuksessa saatuja tuloksia verrattiin aiempiin tutkimustuloksiin ja pyrittiin löytämään tukea johtopäätöksille siinä määrin kuin se oli mahdollista.

4 MUSTI JA MIRRI -YRITTÄJÄN JA FAUNATAR-YRITTÄJÄN TYYTYVÄISYYS FRANCHISINGTOIMINTAANSA

4.1 Franchisingantajat: Musti ja Mirri sekä Lemmikkieläinliike Faunatar

Tutkimuksen kohteena on kaksi franchising sopimuksella toimivaa lemmikkieläintarvikkeiden jälleenmyyjää, Lappeenrannassa sijaitseva Lemmikkieläinliike Faunatar ja Imatralla sijaitseva Musti ja Mirri.

Lemmikkieläinliike Faunatar on aloittanut liiketoimintansa vuonna 1980 ja franchisingtoiminnan vuonna 1993. Tällä hetkellä (3.2.2009) sillä on 24 myymälää, joista franchisingyksiköitä 23. Faunatar-ketjun tuotevalikoimiin kuuluvat lemmikkieläinten tarvikkeiden ja ruokien lisäksi akvaariokalat ja -kasvit sekä pieneläimet, kuten linnut, jyrsijät, kanit, matelijat, sammakkoeläimet, ravut, kotilot, hämähäkkieläimet ja hyönteiset. Osa myymälöistä toimittaa tilauksesta tarvikkeita myös hevosille ja ratsastajille. (Faunatar, 2009).

Musti ja Mirri on aloittanut kotisivujensa mukaan liiketoimintansa vuonna 1988 (Musti ja Mirri, 2009), vaikka viralliseksi perustamisvuodeksi ilmoitetaan Suomen Franchising-Yhdistys ry:n sivuilla vuosi 1997 (Suomen Franchising-Yhdistys, 2008c). Franchisingtoiminnan Musti ja Mirri on aloittanut vuonna 2003. Tällä hetkellä (3.2.2009) sillä on 86 myymälää, joista 45 on franchisingyrittäjien omistuksessa. Musti ja Mirri on Skandinavian suurin eläintarvikeketju. (Musti ja Mirri, 2009). Tuotevalikoimiin kuuluvat lemmikkieläintarvikkeet ja ruoat. Musti ja Mirri ei myy Faunatarin tavoin mitään eläimiä.

Seuraaviin taulukoihin on koottu Suomen Franchising-Yhdistys ry:n sivuilta (Suomen Franchising-Yhdistys, 2008b; Suomen Franchising-Yhdistys, 2008c) kerätyt franchisingyrittäjyyteen liittyvät taloustiedot (taulukko 1) sekä rekrytointitiedot (taulukko 2) molemmasta franchisingantajasta.

	Faunatar	Musti ja Mirri
Franchiseyrittäjän kokonaisinvestointitarve (ei sis. käyttöpääomaa)	€ 100 000	€ 50 000–70 000
Liittymismaksu	€ 7 500	€ 10 000 + alv
Yhteistyömaksu	5 % liikevaihdosta	6 % liikevaihdosta
Markkinointi-/mainontamaksu	Ei ole	-
Muut maksut	Ei ole	€ 200 /kk kassajärjestelmämaksu
Franchiseyrittäjäyksikön arvioitu liikevaihto 1. vuonna	€ 330 000	€ 180 000
Franchiseyrittäjäyksikön arvioitu liikevaihto 2. vuonna	€ 370 000	€ 240 000
Franchiseyrittäjäyksikön arvioitu liikevaihto 3. vuonna	€ 410 000	€ 280 000
Neuvonta alkavan franchiseyrittäjän rahoitusjärjestelyissä	Kyllä	Ei

Taulukko 1: Franchisingyrittäjyyteen liittyvät taloustiedot

	Faunatar	Musti ja Mirri
Alkuperäisen franchisesopimuksen kesto	5 vuotta	Toistaiseksi
Jatkosopimuksen kesto	Toistaiseksi	
Franchiseyrittäjän profiili	Harrastuspohja joltain osa-alueelta ja aktiivinen kiinnostus lemmikkieläimiä kohtaan. Yrittäjäorientoitunut, kaupallinen koulutus.	Lemmikkieläinalaan perehtyneitä koira- tai kissa harrastajia. Kaupallinen koulutus ei välttämätön.
Alkavan franchiseyrittäjän koulutus	Räätälöity 2-4 kk alkukoulutus yrittäjän kokemuksesta riippuen. Sisältää itseopiskelua, harjoittelu-	Perehdytys liiketoimintaan.

	jakson sekä yrittäjäkoulutuksen.	
Franchiseyrittäjän jatkokoulutus	Jatkokoulutus noin 1,5 vuotta alan ammattitutkintoon tähtäävä.	
Franchisepaketti	Alkukoulutus; käsikirja; jatkuva neuvonta, myymäläkäynnit; jatkokoulutus yrittäjien oman tarpeen mukaan; ostoedut tuotteille; yhteismarkkinointi.	Aluepäällikön tuki, alkuvastaston suunnittelu, liikkeen ulkoasu.
Ajankohtainen franchiseyrittäjärekryointitarve	Jatkuvasti - koko Suomi	Ei ole

Taulukko 2: Franchisingyrittäjyyteen liittyvät rekryointitiedot

4.2 Musti ja Mirri -yrittäjän rakentama tyytyväisyys

4.2.1 Yrittäjän tarina

Imatran Musti ja Mirri -myymälä myytiin ketjun omistuksesta Jaana Rossin Tassuset Oy:lle tammikuussa 2008 ja siitä lähtien Rossi on toiminut franchisingyrittäjänä. Hänen työuransa on monipuolinen: Rossi on käynyt toimistoalan koulutuksen ja työskennellyt muun muassa siivoojana, sairaala-apulaisena, toimistosihteerinä ja ravintolavastaavana. Musti ja Mirri -kauppiaksi hän päätyi hieman yllättäen:

”Ja sit toinen mitä mie sanoin et mie en rupee ikinä yksityisyrittäjäksi, ku vanhemmat on ja velipoika on ja mummo on ollu ja täti on ja puol sukuu ku harrastaa tätä. Ni mie en rupee ikinä yrittäjäksi, et mie oon vaan palkannauttija. Se on niin helppoo ja mul ei oo huolii eikä murheit mut sit... täs sitä ollaan!”

Rossi oli työskennellyt vuodesta 2002 myymälän vastaavana myyjänä ja aloite franchisingyrittäjyyteen lähti franchisingantajalta, Musti ja Mirri -ketjun toimitusjohtajalta Matti Varpulalta, joka rupesi myymään pienempiä myymälöitä franchisingyrittäjille. Päätös vaati kypsyttelyä ja syntyi pääasiassa halusta säilyttää työpaikka:

”Matti jo vuos aikasemmin siinä kyseli, et onks halukkuutta ja mie olin että ’emmie, ei’ mut sit rupeski olee hitto kyselyi jo enemmän et jengi rupes kiinnostuu Imatran Mus-

tista ja Mirristä. Sit mie sanoin Matille et jos mie sit kuitenkin. Otin velkaa ja säilytin työpaikan. Aattelin et onko se järkevää, mut...”

Rossin suhtautumista omaan yrittäjyyteen leimaa voimakkaasti aiempi myyjänä olo, sillä hän nostaa sen puheessaan useasti esiin verratakseen nykytilannetta aiempaan. Hän ei koe statuksensa tai työtehtäviensä muuttuneen – muutos myyjästä franchisingyrittäjäksi aiheutti hänelle vain pieniä käytäntöjen muutoksia. On tärkeää huomata, kuinka Rossi rakentaa puhekäytännössään todellisuutta franchisingyrittäjyydestään. Seuraava lainaus, jossa Rossi kertoo työntekijämäisestä pyrkimyksestä viisipäiväiseen viikkoon ja kaipaamastaan leivänsyrjästä, kuvaa, kuinka franchisingyrittäjyys on hänelle työtä eikä liiketoimintaa:

”Miehän hoidin tääl kuitenkin jo tilaukset ja kaikki nää. Laskut ja nää meni vaan Tampereelle, et ainut on, et nyt mie maksan ite oman palkan ja maksan laskut. ---. Pyrin viisipäiväseen työviikkoon. Et sen et mie yhen vapaapäivän pyrin ottamaan jollain tavalla tai jopa kaksii. Kunhan mie pysyn leivänsyrjässä kii, et tarkoitus ei oo mitenkään rikastua.”

4.2.2 Työtyytyväisyys

Jaana Rossin tyytyväisyys franchisingtoimintamalliin kumpuaa työntekijälähtöisestä suhtautumisesta yrittäjyyteen. Tässä tapauksessa franchisingyrittäjän tyytyväisyys on nähtävä ensisijaisesti työtyytyväisyyden mittareilla, sillä Rossi nostaa puheessaan esiin paljon myyjänäkökulmaan liittyviä, työolosuhteisiin ja saatuun tukeen liittyviä asioita. Hänelle on tärkeää töissä viihtyminen, asiakkaiden kanssa seurustelu ja heidän palvelemisensa:

”Mie oon tämmönen hiton molo (= puhelias) ni tulee juteltuu kaikkien asiakkaitten kans ihan hirveesti. Jotku tutut tuleeki et ’Nyt älä puhu mitään, mul on hirvee kiire’.”

Tyytyväisyyttä luo myös franchisingyrittäjyyden helppous, minkä hän mainitsee useasti haastattelun aikana ja mikä vahvistaa franchisingyrittäjyyden työntekijälähtöistä diskurssia. Tämän suhtautumistavan vuoksi rajoitettu vapaus ei aiheuta Rossissa

tyytymättömyyttä, toisin kuin aiempien tutkimusten perusteella voisi odottaa. Hän näkee franchisingyrittäjyyden melko yhteisöllisenä toimintamallina, sillä hän kutsuu yksityisyrityksiä ”yksityisiksi yksinäisiksi”, kuten seuraava lainaus paljastaa. Yhteisöllisessä yrittäjydessä tyytyväisyyttä luo helppous, tuensaanti ja riittävä toimintavapaus:

”Ei tarvi neuvotella kenenkään kanssa, ei kenenkään maahantuojan kanssa erikseen mitään diilei. Meil on huomattavasti paremmat edut jo valmiiks ku jollain ihan yksityisel yksinäisel. --- Saan ne samat edut kun ketjun isotkin liikkeet. Ni se helpottaa. Ja sit Koiramme-lehden välissä tuleva mainos, ni sehän on miunki mainos. Ei tarvi miettii mitään erityisii mainoksii tai olla yhteydes maahantuojiin ja anoo jotain kampanjoita tai muuta. Et ne kaikki käy toi Matti tuolla pääkallopaikalla. --- Sit jos jotain ongelmii tulee, ni mie voin aina soittaa Tampereen toimistolle et hei apua, et mitäs mun pitäis tehdä nytte ja sieltä aina neuvotaan”.

Kun Rossilta kysytään, mikä franchisingyrittäjien tyytyväisyyden kannalta on tärkeää, hän vastaa seuraavasti: *”Varmaankin neuvoteltavuus. Että kun siellä ei kuitenkaan kukaan oo pomona. Vois sanoo. Sieltä ei määrätä, mut pitäähän siinä osata neuvotella molemmin puolin, et eihän myökään nyt voida täältä sanella mitään mutta että... se nyt on minusta se helpoin kuitenkin.”*

Luultavasti siksi, koska hän rakentaa franchisingyrittäjänsä myyjätaustansa vasten ja profiloi itsensä puheessaan enemmän asiakaspalvelijaksi kuin liikemaiseksi, toimintavapaus on hänelle sopiva, sillä se mahdollistaa vaivattomuuden ja helppouden, joka tuottaa tyytyväisyyden tunnetta. Tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan työhön liittyvät piirteet tuottavat tyytyväisyyttä. Kaikkein voimakkaimmin haastattelussa nousee esiin sopivan toimialan merkitys työtyytyväisyydelle. Rossi kertoo mielellään eläimistä ja jakaa tietämystään oikeanlaisesta ruokinnasta:

”Ite mie en ainakaan myy sen takia et mie saisin myyntii vaan sen takii et sil eläimelle tulis niinku oikeet (ruoat ja tavarat).”

”Ei minua pölynimurikauppiaks sais ikinä. Vaik se ois kuin hyvä pölynimuri, mut kun ei, se on sit työtä. Tää on nyt vähän niinku harrastusta. --- En mie vois myydä mitään

vaatteita. Tykkäänhän mie vaatteit pitää ja nätit vaatteet on kivoja mut et miun pitäs niit hei himplata päivät pitkät ni en.”

Toimialan merkityksen korostuminen on erittäin mielenkiintoista eikä ole noussut aiemmissa tutkimuksissa esiin juurin lainkaan, muuten kuin työhön liittyviin piirteisiin yhdistettynä. Tässä sosiaalisessa kontekstissa tyytyväisyys kuitenkin linkittyy ensisijaisesti toimialaan eli eläimiin liittyvään, mukavaan työhön, joka tuntuu jopa harrastukselta. Työnkuvan mukavuus tulee Rossin puheessa usein konkreettisina esimerkkeinä ilmi. Toissijaisesti tyytyväisyyttä franchisingyrittäjyyteen luo varmantuntuinen, mutta melko vaivattomasti hankittu ”leivänsyrjä”, jonka tunnetun ja valmiiksi kannattavan myymälän omistaminen Rossille tuo. Hän on rahalliseensa vastikkeeseensa tyytyväinen, koska hän positioidi itsensä edelleen myyjän asemaan, mutta vastike on kuitenkin parempi.

4.2.3 Tyytyväisyys franchisingantajaan ja eri verkostoihin

Jaana Rossi kutsuu puheessaan useasti toimitusjohtaja Matti Varpulaa kotoisesti Matiksi ja jopa ”meijän Matiksi”, mikä luo yhteenkuuluvaisuuden ja luottamuksellisuuden tunnetta suhteessa verkostoon. Vapaamuotoinen, keskusteleva ja luottamuksellinen suhde on hänen puheessaan merkittävä tyytyväisyyden rakentaja:

”Matin kans voi aina keskustella asioista.”

”Jos miun pitäis valita, et olla ihan yksityinen vai ketju, ni mieluummin mie täs ketjussa oon. --- Sulkeehan se jotain pois mut on tää kuitenkin niin vapaamuotoista.”

Kuten jo edellisessä kappaleessa mainittiin, tyytyväisyyttä franchisingtoimintaan luo Rossin tapauksessa franchisingantajalta saatu tuki. Aiemmissa tutkimuksissa tyytyväisyyden kanssa korreloineet alkuvaiheen tukipalvelujen laajuus ja määrä sekä jatkuvan tuen laajuus ja määrä ilmitulivat myös tässä haastattelussa. Aloituvaiheessa Rossi hyödynsi useita tukipalveluita ja otti asioista tarkasti selvää:

”Siin alus Piia siellä pääkonttorilla neuvo ja sano minne pitää ottaa yhteyttä ja minne pitää tehdä sitä ja tätä ja sit mie otin tietysti kehitysaluerahastoon yhteyttä. --- Ni tota sit sinne vaan kävelee, se neuvoo minne pitää mennä ja mitäs siinä sitten. Kävelin pankkiin ja Finnveralle hakemaan lainat.

”Se oli sitä mieltä se kehitysaluerahaston mieskin että ihan järkevä homma että se ei oo mitään rahastusta. Ei ne anna ilmasekskaan, mutta sanotaanko että tasoltaan sopimus oli hyvin miellyttävä”

Myös verkoston merkitys ja siitä saatavat edut nousevat melko tuoreen franchisingyrittäjän puheessa esiin. Hän kertoo tyytyväisenä, että Musti ja Mirri on tunnettu ja iso ketju, mikä tuo hänellekin uusia asiakkaita muun muassa paikkakunnalle muuttajista. Näiden kommenttien perusteella hänen Musti ja Mirri -myymälänsä rakentuu puheessa vahvasti myymäläverkoston osaksi enemmän kuin itsenäiseksi yksiköksi. Muiden verkostojen rooliksi rakentuu käytännön arjen helpottaminen ja varmuuden tunteen lisääminen, mikä osaltaan vaikuttaa viihtyvyyteen ja tyytyväisyyteen:

”On näit onneks – tukirenkaita silkin osalta, et ei tarvi ihan kauhusta kankeena olla, jos vaikka sairastuu”

”Hirveen vähä on yhteistyötä muiden ketjun yrittäjien kesken. --- Se mikä on, niin Lappeenrannassahan on ketjun myymälä, ni mie voin ihan hyvin ajella täst Lappeenrantaan ja shoppailla siellä sisäänostohinnoilla. ---. Myö (Imatra ja Lappeenranta) voijaan aina tehdä kimpassa tilaus, ni meidän ei tarvi kummankaan tehdä yksinään mitään miljoonatilausta.”

4.2.4 Tyytyväisyys hankinnan näkökulmasta

Jaana Rossi sanoo olevansa erittäin tyytyväinen Musti ja Mirri -franchisingyrittäjyyteensä, olisi valmis tekemään uudelleen investoinnin ja olisi valmis varauksetta suosittelemaan sitä muillekin. Näitä kriteereitä on yleisesti pidetty tyytyväisyyden mittareina.

Aloittaminen oli kitkatonta ja Rossilla oli myyjäkokemuksen ja tiedonhankinnan vuoksi erittäin realistinen kuva jatkosta. Hankinnan näkökulmasta realistiset ennakkoodotukset ovat vahvasti vaikuttaneet ostotapahtuman jälkeiseen positiiviseen arviointiin: *”Helpommin on mennyt. Tietysti tää pyörii tää yritys itellään ja se on niin monta vuotta pyörinyt et asiakaskunta on valmis. Ei täs muuta ku et jatkaa vaan.”*

Mistä näkökulmasta tahansa Rossin tyytyväisyyttä franchisingyrittäjyyteen analysoikin, on selvää, että hän on erittäin tyytyväinen. Koska hänen kontekstissaan franchisingyrittäjän rooli on hyvin lähellä työntekijän roolia ja tyytyväisyys rakentuu työntekijätaustaa vasten, on selvää, että hänen odotuksena muun muassa toimintapaudesta ja tulotasosta ovat olleet melko helposti täytettävissä. Myös tuttu ja miellyttävä työnkuva eläinlääkärin parissa korostuu tyytyväisyyden rakentajina – Rossin puheissa eläinlääkärin rooli on ”me”, mikä rakentaa yhteenkuuluvaisuutta asiakkaiden ja muiden verkostojen kanssa.

4.3 Faunatar-yrittäjän rakentama tyytyväisyys

4.3.1 Yrittäjän tarina

Lappeenrannan Faunattaren kauppias Sari Sinkko on ollut yrittäjänä jo vuodesta 1988, jolloin hän perusti tilitoimiston, joka toimii edelleen pienimuotoisesti, sillä Sinkko huolehtii yhä muutaman yrityksen kirjanpidosta. Myöhemmin hän lähti mukaan kosmetiikan suoramarkkinointiin, jossa tulojen noustua hän perusti osakeyhtiön. Kylästyttyään omien sanojensa mukaan autolla ajoon, hän kiinnostui paikallisesta yrittämisestä. Faunatar-kauppiaksi päätymisestään, joka tapahtui vuonna 2003, Sinkko kertoo seuraavaa:

”Olin päättänyt et sit kun mie en enää viitti tehdä töitä, ni sit mie perustan lemmikkieläinliikkeen. Ja sitte siinä vaiheessa ku se oli ajankohtasta ni sitten rupesin miettimään, et mikäs ois hyvä vaihtoehto. Tarkotus oli perustaa ens ihan itsenäinen, mut sit mie kuulin et Faunatar on tulos tänne joka tapauksessa, jollon mie kilpailutilannetta ajattelin, että on tosi typerää perustaa oma, jos tänne kert tulee Faunatar, koska tääl on jo lemmikkieläinliikkeitä aika paljon.”

Voidaan sanoa, että Sinkko on päätenyt franchisingyrittäjäksi "puolivahingossa", sillä Sinkolla on vahva yrittäjätausta ja hän etsi aktiivisesti liikeidea nimenomaan itsenäiselle yksityisyrittäkselle. Myös kosmetiikka-alan yritys oli vaihtoehtona. Mielenkiintoista on, kuinka Sinkko ensimmäisessä lauseessaan toteaa "kun en enää viitti tehdä töitä", mikä rakentaa kuvaa todellisuudesta, jossa lemmikkieläinliikkeen pitämistä pidetään enemmän harrastamisena, jolle ei aseteta yhtä korkeita liiketoiminnallisia tavoitteita kuin muulle yrittämiselle. Tämänsuuntainen diskurssi ei tosin esiinny aineistoissa kuin tämän ainoan kerran. Kun kysyn muun muassa hänen suhtautumistaan franchisingyrittäjyyteen, hän rinnastaa sen yrittäjyyteen yleensä, sillä hän positioidi itsensä tavallisen yksityisyrittäjän asemaan. Sinkolla ja hänen miehellään onkin useita yrityksiä, muun muassa lemmikkieläinruoka- ja tarviketukku sekä kuljetusliike. Hänen sosiaalisessa todellisuudessaan franchisingyrittäjyys ja yrittäjyys yleensä rakentuvat elämäntavan ympärille. Tyytyväisyys kumpuaa siitä, että saa tehdä paljon työtä:

"Mies on myös yrittäjä, et myö ollaan yrittäjäperhe, ni meil ei sillai tavallaan oo erikseen oo työ- ja vapaa-aikaa vaan kaikki on työtä ja se on niinku elämäntapa."

"Ihmiset jotka seuraa sivusta, ni ei voi ymmärtää sitä, et miksi joku on työnarkomaani ja koko ajan pitää tehdä töitä mutta tota. Sit taas se on ihan, se on jotenki, se vaan on niin."

Aineisto vahvistaa aiempien tutkimuksien tuloksia, joiden mukaan halukkuus yrittäjätoimintaan vaikuttaa suoriutumistarpeen tasoon, joka taas edistää yrittäjien tyytyväisyyttä. Sinkko nauttii työnteosta ja hän kokee tyytyväisyyttä hyvästä suoriutumisesta. Tähän viittaa myös hänen vastauksensa suurimmasta saavutuksestaan:

"Miun suurin saavutus oli se miun edellinen työ kyllä. Siinä mie niinku kokeilin ne omat rajani ja jaksamiseni ja tulot ja kui paljon yks ihminen pystyy tekee töitä ja kui paljon se pystyy hankkimaan."

Myös franchisingyrittäjyys Faunatar-kauppiaana rakentuu sen rakennetun totuuden ympärille, että franchising on puhdasta liiketoimintaa, jonka tavoite on tuottaa hyvin.

Tästä kertoo muun muassa se, että lemmikkieläinruoka- ja tarvikekukku perustettiin, koska Sinkko ei nähnyt järkevänä maksaa tukkureille – saman työnhän voi tehdä itsekin. Oman yrittäjyyden rakentamisesta elämäntapamaisen työnteon ja business-henkisyyden ympärille kertoo myös seuraava pohdinta toimialasta:

”Jos lähtee väärin perustein, et jos lähtee sillä perusteel et tykkään eläimistä, haluan lemmikkieläinkauppiaksi, niin sit on kyl niinku... Tietyst täytyy tykätä eläimistä, mut ensisijaisesti täytyy olla valmis tekee hulluna töitä. Olkoon se sit vaatteita tai huonekaluja tai mitä tahtoo.”

Myös tämän lauseen ilmaus ”hulluna töitä” rakentaa kuvaa franchisingyrittäjyydestä, jossa tyytyväisyys kumpuaa siitä, että saa tehdä paljon töitä.

4.3.2 Työtyytyväisyys

Kun Sari Sinkon tyytyväisyyttä franchisingyrittäjyyteen tarkastellaan työtyytyväisyyden mittareilla: tyytyväisyydellä työstä saatuihin vastikkeisiin ja tyytyväisyydellä työnkuvaan; aineisto viittaa, että hän on korkeintaan melko tyytyväinen tältä osin. Hän on toisaalta tyytyväinen siihen, että hänellä on runsaasti vapautta oman aikataulunsa teossa, mutta rahallisesta vastikkeesta eli tulotasosta hän toteaa, että se ei ole ollut sitä, mitä hän aiemmin odotti. Tässä on huomattava, että hänen sosiaalisessa kontekstissaan franchisingyrittäjyys rinnastuu perinteiseen yrittäjyyteen ja täten hän myös vertaa franchisingin tuomaa tulotasoa perinteisen yrittäjyyden tuomaan tulotasoon. Seuraava sitaatti kuvaa, kuinka Sinkko profiloitui puheessaan itsensä enemmän yksityisyrittäjäksi kuin ketjun työntekijäksi:

”--- Myö kauppiat jokainen ollaan kiinni täs omilla rahoilla ja omalla työpanoksella ja halutaan myös toimii itsenäisesti.”

Jos Sinkko näkisi itsensä verkoston työntekijänä, mistä näkökulmasta työtyytyväisyyttä arvioidaan, työtyytyväisyys voisi olla korkeampi, sillä vertailu tapahtuisi aivan eri näkökulmista. Seuraavat lainaukset vielä avaavat, kuinka hän hänen franchisingy-

rittäjyydelle antamansa merkitys on jotakuinkin perinteistä yrittäjyyttä vastaava ja kuinka hän arvostaa yrittäjyyteen liittyvää vapaata aikataulua ja työn monipuolisuutta:

”Tää on huomattavasti helpompaa yrittäjyyttä ku mitä se miun aikasempi. Ja sen takii tähän vaihdoin, koska täs nyt on päivätyö. Ja sitte miulle kauppiana se, että tää homma voi toimia jos on hyvät työntekijät, et miun ei tarvi olla koko ajan ite paikalla.”

”Miun päätyö ehkä on näitten yritysten hallinnointi ja paperityöt. Et yleensä mie aamupäivän teen paperitöitä ja sit mie oon täs myymäläs iltapäivällä tai sitte teen noitten myyjien vapaapäiviä ja lomina. Ja illalla jatkuu viel paperityöt ku menee kotiin. Tää on siitä hyvä, et täs voi ite kuitenkin, tavallaan vaik tekee pitkiä päiviä, ni voi päättää sen millon tekee mitäki.”

Monipuolisten työpäivien lisäksi myös myymälätyö Faunattaressa on Sinkolle mieluisaa. Aineiston diskurssit viittaavat siihen, että toimialalla on tässäkin tapauksessa jonkinlaista merkitystä työtyytyväisyydelle, koska työn mukavuutta koskevassa vastauksessa eläimet nousevat esiin: *”Kyl mie tykkään (myymälätyöstä). Mie oon aina tykänny asiakaspalvelusta ja ihmisistä ja eläimet on ollu mukavii ja nyt niit voi olla tääl kui paljon vaan. Joku muu hoitaa niitä, ni ei tarvii kaikkia ottaa kotiin.”* Huomionarvoista on, että Sinkko on aktiivinen kissaharrastaja – työtyytyväisyyttä syntyy, kun toimenkuvaan liittyvät omat kiinnostuksen kohteet ja voi kokea toimivansa omalla alalla ja toteuttavansa itseään.

Sinkko tuntuu kaipaavan laajempaa toimintavapautta kuin mitä franchisingyrittäjyys mahdollistaa, sillä hän sanoo, että täysin yksityisenä yrittäjänä hän pitäisi hieman erilaista tuotevalikoimaa kuin tällä hetkellä. Hän on myös pohtinut, jopa kyseenalaistanut, kannattiko franchisingyrittäjyys:

”Niinno, kyl mie oon sitä miettiny täs viiden vuoden varrella, että mitä sitte, että tota, haluisko tehdä toisin, mut periaattees ei, kyl tää on ollu ihan ookoo.--- Et kompromisseja joutuu sit tekee ehkä puolin ja toisin, pääasiassa se on tuo tuotevalikoima mikä on semmonen missä sit joutuu joustamaan.”

Huomattavaa on, että Sinkko käyttää sanoja ”kompromissi” ja ”joutuu joustamaan”, mikä viittaa siihen, että suurempi toimintavalta tekisi hänet tyytyväisemmäksi. Myös ”ihan ookoo” -lausahdus rakentaa hänen tyytyväisyytensä tason korkeintaan kohtalaiselle tasolle. Koska hänen puheessaan rakentuu kuva A-tyyppin henkilöstä, jolla on halu menestyä ja jonka suoriutumiskyky on suuri ja koska hän positioi itsensä yrittäjätaustansa mukaisesti, korkean työtyytyväisyyden saavuttaminen franchisingkonseptissa näyttää haastavalta.

4.3.3 Tyytyväisyys franchisingantajaan ja -verkostoon

Sari Sinkko nostaa puheessaan monia hyviä puolia esiin franchisingantajastaan ja erityisesti franchisingverkostostaan. Franchisingantajan rooliksi rakentuu hyvin perinteinen rooli eli verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen niin, että verkosto saa hyvät ostoedut, yhteisen markkinoinnin ja näkyvyyden. Sinkko näkee franchisingantajan hyväksi puoliksi myös sen, että ketjukeskus huolehtii kauppojen yhtenäisestä, hyvästä tasosta. Huomionarvoista on, että hän ei juuri puhu franchisingantajastaan ja mainitsee Faunatar-ketjun toimitusjohtajankin vain kerran. Tämä vahvistaa tulkintaani siitä, että Sinkon franchisingyrittäjyys rakentuu itsenäisen yrittämisen taustaa vasten ja että hän positioi itsensä itsenäiseksi yrittäjäksi, ei osaksi ketjua. Seuraava lainaus kuvaa franchisingantajan roolin rakentumista verkoston ylläpitäjäksi, jossa yksittäinen liike on melko itsenäinen yksikkö.

”Joo, sitä myö ollaan kyl kauppiaiden kanssa mietitty kyllä useasti, et niinku, monet sanoo, et jos nyt aloittais, ni sit ehkä senki rahan (aloitusmaksu) vois maksaa itelleen palkkana, mut sitte taas...Mie uskon kuitenkin et Faunatar on niin vahva ketju et sil on merkitystä et noi ikkunateipit on meillä. Ja et myö ollaan Faunatar-ketjun liike. Et kyl myö nyt ihan ylpeinä kokonaisuudessaan. Haluan olla siin mukana.”

Kuten edellisessäkin sitaatissa ilmenee, Sinkko pitää runsaasti yhteyttä Faunatarverkoston muihin kauppiaisiin ja kertoo verkostostaan seuraavaa.

”On sellanen oma ympäristö tai tämmönen tavallaan et aina voi kysyy. Ei ehkä niinku viittis yritysasioist puhuu ainakaan ihan kauheen rehellisesti jollekin kilpailevalle

kauppialle, mut kun on (verkosto), voidaan puhua ja voidaan kysyä, et hei miten siul on menny ja onks tää ja tää tuote toiminu ja tää on meil tökkiny tässä ja tätä ei saada menemään, ni sitten voi sellasista asioista ihan rehellisesti puhua. --- On ne tietyt kauppiat, jotka tulee tutummaks, tietyst nää täst lähiympäristöstä. Et pari kertaa kuussa nyt vähintään niitten, ihan soitellaan, näitte tutumpien kanssa. Ja sit meil on kauppiaapäivät kerran vuodessa ja siellä nyt nähään sit kaikki.”

Lainaus, jossa Sinkko kuvaa Faunatar-kauppioiden verkostoa ”omaksi ympäristökseen”, jossa ”asioista voidaan puhua rehellisesti”, rakentaa verkostolle tärkeää merkitystä yhteenkuuluvaisuuden ja vertaistuen lähteenä. Tämä empiria vahvistaa aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan onnistuneesti keskitetyillä ostoilla (1.tukipalvelu) ja hengenheimolaisuuden tunteella (2.tukipalvelu) on merkitystä franchisingottajan liiketoiminnan menestymiselle ja tyytyväisyydelle. Kolmas tukipalvelun muoto eli liiketoiminnan avustaminen, sisältäen aloitusvaiheen tukipalvelut ja jatkuvat tukitoiminnot, ei nouse erityisesti haastattelussa esiin eikä sillä ole ollut merkitystä Sinkon tyytyväisyydelle franchisingyrittäjyyttä kohtaan. Hän kyllä kertoo, millaista apua ja tukea on ollut tarjolla, mutta hänelle tärkeämpää on selvästi ollut se, että asiat saa tehdä omalla tavallaan. Seuraava vastaus kysymykseen, oletko ollut tyytyväinen franchisingantajan tarjoamaan apuun, ilmiantaa tätä halukkuutta itsenäisyyteen:

”No itseasias joo, koska miul on tiettyjä asioita mis mie en oo tarvinnu enkä halunnu neuvoja ja niit ei oo miulle kauheest tyrkytettykään. Et ku tietää mitä ite osaa ni ei sit niinku sillä tavalla pakkosyötetä mitään juttuja.”

Franchisingkonseptin tarjoaman itsenäisyyden ja Sinkon kaipaaman itsenäisyyden välinen ristiriita paljastuu seuraavasta pohdinnasta, jonka mukaan franchisingtoimintamalli soveltuu paremmin työntekijätaustaiselle henkilölle, joka tarvitsee enemmän tukea ja apua yritystoimintaan:

”Franchising-yritysmuoto sopii miun mielestä kyl ehkä meikäläistä paremmin vielä sellaiselle joka perustaa omaa, ensimmäistä omaa yritystä eikä oo toiminu yrittäjänä. Ni sillon ihan varmasti siit on tukee, et on joku, joka neuvoo siinä alussa ja ihan koko ajan. Ja seuraa sitte. Meillä ketju seuraa kyl mejän tuloslaskelmia kuukausittain ja

tämmöstä. Et sit joku puuttuu siihen, jos yrityksellä menee huonosti ja yrittäjä ei ite sitä huomais.”

”Se sama maksu ja tavallaan koulutusmaksu, liittymismaksu, ni se sisältää huomattavasti enemmän varmasti koulutusta sellaselle henkilölle, joka niinku alottaa työntekijästä yrittäjäksi.”

Aloitusvaiheen tukipalveluiden määrällä ja laajuudella ei tässä tapauksessa ole ollut merkitystä franchisingyrittäjän tyytyväisyyden rakentumiseen. Vaikka franchisingantaja on tarjonnut erittäin runsaasti tukipalveluja, kuten voidaan nähdä myös taulukosta 2 (s. 22–23), ne ovat olleet merkityksettömiä tyytyväisyysilmiön suhteen, sillä Sinkko ei ole kaivannut helppoa aloitusta ja runsasta apua franchisingyrittäjäytensä. Muiden kauppiaiden verkosto rakentaa kuitenkin tyytyväisyyttä:

”Ihan mukava, koska et, en tiää johtuuko toimialasta, mut kuitenkin ku eläin ihmiset on yleensä aika sellasia... helposti juttelee ja on yhteyksiä muihin kauppiaisiin.”

Vaikka lause liittyy yleisesti toimialaan eikä rajoitu koskemaan pelkkää franchisingia, on huomionarvoista, kuinka ”eläin ihmiset” eli toimiala nousee jälleen esiin. Puhekielinen rakentaa samanhenkisten ihmisten toimintaympäristöä, joka on tärkeä yhteisen ilmapiirin luoja ja tyytyväisyyden rakentaja.

4.3.4 Tyytyväisyys hankinnan näkökulmasta

Sari Sinkko on melko tyytyväinen franchisingyrittäjäyteen Faunatar-ketjussa, sillä hän pitää työstään eläinkaupan kauppiana ja nauttii kauppiaaverkoston jäsenyydestä. Mutta jos käytetään tyytyväisyyden mittarina suotuisaa arviota investoinnin lopputulemista, huomataan että arvio on positiivinen vain joiltain osin. Sinkon ennakkoodotukset franchisingyrittäjäydestä eivät ole täysin vastanneet lopputulemia, sillä yrittäjätaustaa vasten rakentunut halu toimia itsenäisesti ei ole täysin täyty franchisingkonseptissa. Jää joka tapauksessa spekulatiiviselle tasolle, olivatko hänen odotuksensa franchisingyrittäjäydestä epärealistiset vai arvioiko hän sopivuutensa franchisingyrittäjäksi väärin. Jälkimmäinen vaihtoehto tuntuu kuitenkin mielekkäämmältä, koska

Sinkko pitää franchisingtoimintamallia toimivana ja koska voi suositella sitä muille – ja on niin tehnytkin. Hänelle itselleen, työtä pelkäämättömälle A-tyyppin elämäntapayrittäjälle, franchisingyrittäjyys ei ole paras mahdollinen vaihtoehto, kuten seuraavastakin vastauksesta kysymykseen koskien yrityksen uudelleen perustamista voidaan päätellä:

”Mmmm... Kyl mie, kyl mie perustaisin, mut en tiä sit olisinko franchising-yrittäjä vai en. Sen ehkä miettisin uudelleen.”

Tulkinta on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, koska niiden mukaan silloin kun franchisingyrittäjyys nähdään perinteisen yrittäjyyden vaihtoehtona, kuten tässä tapauksessa, on yrittäjyyden mahdollistama määräämisvalta merkittävä motivaatiotekijä, joka vaikuttaa tyytyväisyyteen. Koska franchisingyrittäjyys ei mahdollista yhtä laajaa määräämisvaltaa kuin tavallinen yrittäjyys, jota vasten Sinkko franchisingtoimintaansa peilaa ja koska hän pitää laajasta toimintavapaudesta, ei hän ole täysin tyytyväinen investointiin, vaikka se onkin täyttänyt suurimman odotuksen, eli ollut toimiva ja tuottava.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Lähtökohtana oli antaa puheenvuoro franchisingoikeuksien haltijoille ja tutkia haastattelujen muodostamaa aineistoa diskurssianalyysin keinoin – kuinka franchisingyrittäjät rakentavat puheessaan tyytyväisyyttä valitsemaansa yrittäjyyden muotoa kohtaan. Franchisingtoimintamalliin liittyvä tyytyväisyyttä rakennettiin hyvin eri tavoin franchisingottajan taustasta riippuen. Myös tyytyväisyyden tasoon näytti merkittävästi vaikuttavan se, mitä yrittäjä oli aiemmin tehnyt. Taustasta riippui, millaista kuvaa yrittäjä franchisingyrittäjyydestä rakensi, mihin positioon hän franchisingyrittäjänä itsensä asemoi (yrittäjä vai työntekijä) ja millaisia odotuksia hänellä oli franchisingyrittäjyyttä kohtaan. Työntekijätaustaisen franchisingyrittäjän odotukset olivat toimintavapauden ja taloudellisten palkkioiden suhteen helpommin täytettävissä, jopa ylitettävissä, ja hän oli investointiinsa selvästi tyytyväisempi kuin yrittäjätaustainen franchisingyrittäjä, joka rakensi franchisingyrittäjyyttään perinteisen yrittäjyyden kautta ja peilasi franchisingtoiminnan toimintavapautta ja taloudellisia palkkioita perinteistä yrittäjyyskontekstia vasten.

Työtyytyväisyyden näkökulmasta erot eivät olleet yhtä selkeitä. Molempien haastateltujen puheessa toimialan merkitys, ”eläinihmiset”, nousi selvästi esiin yhteenkuuluvaisuuden ja hengenheimolaisuuden luojana. Omien kiinnostusten kohteiden parissa toimimisella toteutettiin itseä ja se vaikutti työtyytyväisyyteen. Myös franchisingverkkoston jäsenyys loi me-henkeä ja se oli molemmille tärkeää, sillä siitä saatu vertaistuki ja apu loivat työtyytyväisyyttä. On kuitenkin huomattava, että vertaistuen lähde oli toisella haastateltavalla lähinnä franchisingantaja ja toisella ensisijaisesti muut franchisingkauppiat.

Myös tyytyväisyys verkoston jäsenyyteen kumpusi eri asioista ja tässäkin yrittäjän taustalla oli erittäin suuri vaikutus siihen, mitkä edut verkostossa nostettiin esiin ja mitä arvostettiin. Työntekijätaustaisen franchisingyrittäjän puheessa korostui tuensaannin, avun ja neuvottelumahdollisuuksien tärkeys sekä yrittämisen helppous, kun taas yrittäjätaustainen franchisingyrittäjä nosti esiin lähinnä franchisingantajan markkinointiin ja tunnettuuteen liittyviä etuja. Nämä nousivat tosin työntekijätaustaisenkin franchisingyrittäjän puheessa voimakkaasti esiin.

Franchisingantajan piirteillä oli siis selvä merkitys franchisingottajien tyytyväisyydelle, mutta se, mitä franchisingverkoston tarjoamia etuja (keskitetyt ostot, markkinointi, brändi) ja tukipalveluja nostettiin esiin ja tapa, kuinka ne nostettiin esiin, oli molemmilla haastatelluilla erilainen. Tukipalvelujen ja etujen määrän ja laadun tarve sekä arvostus rakentuivat sen mukaisesti, millaiseksi franchisingyrittäjä mielsi roolinsa franchisingyrittäjyyden kontekstissa. Tämän position kautta sitten muodostettiin odotuksia franchisingantajaa kohtaan.

Franchisingottajat eivät erityisesti rakentaneet tyytyväisyyttään persoonaansa vasten. Ainoastaan suoriutumistarpeen taso nousi selvästi esiin: franchisingyrittäjä, joka näki franchisingyrittäjyytensä ensisijassa liiketoimintana ja joka nautti kovasta työnteosta ja hyvästä suoriutumisesta, ei näyttänyt saavan franchisingyrittäjyydestä sitä mitä kaipasi, kun taas alhaisemman suoritustarpeen omaava työntekijätaustainen franchisingyrittäjä, jolle turvallinen leivänsyrjä ja työpaikan säilyttäminen olivat ensiarvoisia, oli tyytyväinen helppoon yrittäjyyteen.

Näinkin pieni otos osoitti, että ei voida löytää kaavaa, jolla kaikki franchisingyrittäjät saadaan tyytyväisiksi, sillä tilannetta on aina verrattava yrittäjän kontekstiin. Mikä synnyttää tyytyväisyyttä toisessa, voi aiheuttaa tyytymättömyyttä toisessa. Selvää kuitenkin on, että haastattelujen perusteella molemmat kaipasivat määräämismahdollisuuksia, joten franchisingantajan pitäisi joko antaa toimintavapauksia yrittäjän toimivan määrän verran tai sitten valikoida yrittäjäksi taustaltaan sellaisia, joille tarjottu määräämisvalta on sopiva ja riittävä. Jälkimmäinen vaihtoehto on franchisingtoimintamallin luonteen vuoksi huomattavasti suositeltavampi, sillä mallin menestysresepti on nimenomaan toimivan konseptin monistaminen, jolloin franchisingottajan laaja toimintavapaus voisi rikkoa yhtenäisyyden ja vahingoittaa koko verkostoa.

Pähkinänkuoressa voidaan todeta, että näiden haastattelujen perusteella tyytyväisyys franchisingtoimintamalliin riippui vahvasti siitä, mihin kontekstiin franchisingottaja itsensä asetti – tämän taustalla taas vaikutti vahvasti franchisingottajan aiempi työura. Kontekstin kautta muotoutuivat odotukset franchisingia kohtaan. Odotukset vastasivat lopputulemia paremmin työntekijätaustaisen franchisingyrittäjän tapauk-

sessä ja siten hänen voitiin tulkita olevan tyytyväisempi franchisingkonseptiin. Myös kiinnostavan toimialan vaikutus tyytyväisyyteen nousi selkeästi esiin. Molemmat kokivat hengenheimolaisuutta eläinheimosten kanssa ja molemmilla kiinnostus eläimiä kohtaan on johdattanut toimialalle. Olisikin syytä suorittaa lisätutkimuksia franchisingyrittäjän taustan merkityksestä sekä toimialan merkityksestä franchisingyrittäjien tyytyväisyyteen, jotta franchisingottajavalinnoissa onnistuttaisiin entistä paremmin. Sillä aivan kuten Eric Sites toteaa: "Satisfaction is everything!".

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3.uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.

Babin, B. & Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: an updated examination and analysis. *Journal of business research* 41. 127–136.

Garner, W.M. (1993). Protection needed? *Entrepreneur Magazine's 14th Annual Franchise 500*. 86.

Gauzente, C. (2003). Measuring franchisees' satisfaction: theoretical considerations and empirical testing. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 31. No. 10. 508–517.

Fakta. 12.5.2004. Ketju auttaa yrittäjäksi [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.11.2008].

Saatavilla [https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f6c6568746961726b6973746f2e74616c656e74756d2e636f6d\\$\\$/lehtiarkisto/search/show?eid=595769](https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f6c6568746961726b6973746f2e74616c656e74756d2e636f6d$$/lehtiarkisto/search/show?eid=595769).

Faunatar. (2009). Yritysesittely [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2009]. Saatavilla http://www.faunatar.fi/fin/index.php?page_id=417&PHPSESSID=7dd5a068bebac48fc4e70941b5f65ffd

Franchising World. Mar/Apr 1992. National Franchise Owner Study. Vol. 24. Iss. 2. 15-18.

Frazer, L. & Winzar, H. (2005). Exits and expectations: why disappointed franchisees leave. *Journal of Business Research*. Vol. 58. No. 11. 1534–1542.

Hing, N. (1995). Franchisee satisfaction: contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*. April. 12–24.

- Hing, N. (1999). Maximizing franchisee satisfaction in the restaurant sector. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 16. No. 5. 502–513.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. 6.–9. painos. Tammi. Helsinki.
- Hoikkala, T. (1990). Teun A. van Dijkn diskurssianalyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus. Helsinki.
- Hunt, K. (1977). CS/D-overview and future directions. Teoksessa Hunt, K. (toim.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Jambulingam, T. & Nevin, J. (1999). Influence of franchise selection criteria on outcomes desired by franchisor. *Journal of Business Venturing*. Vol. 14. No. 4. 363–395.
- Jokinen, A. Juhila, K. & Suoninen, E. (2004). *Diskurssianalyysin aakkoset*. 3. painos Vastapaino. Tampere.
- Kauppalehti. (12.2.2009). Kaukana katetusta pöydästä. Yrittäjäkin voi rikastua. 18–19.
- Laakso, H. (1998). *Franchising yrityksen toimintamallina*. Yritysjulkaisut. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. (toim). (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus. Jyväskylä.
- Morrison, K. (1996). An empirical test of model of franchisee job satisfaction. *Journal of Small Business Management*. July. 27–41.

Morrison, K. (1997). How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations and intention to remain. *Journal of Small Business Management*. July. 39–63.

Musti ja Mirri. (2009). Eläintarvikeketju Musti ja Mirri [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2009]. Saatavilla <http://www.mustijamirri.fi/Mustijamirri/Mustijamirri.html>

Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing* 57. 25–48.

Palonen, K. (1988). *Tekstistä politiikkaan. Johdatusta tulkintataitoon*. Vastapaino. Tampere.

Roh, E. & Yoon, J. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 21. No.1. 85–99.

Schul, P. Little, T. Jr & Pride, W. (1985). Members' satisfaction. *Journal of Retailing*. Vol. 61. No.2. 9–38.

Sites, E. (2006). Satisfaction is everything. *Franchising World* (September). 32–35.

Skinner, S. Gassenheimer, J. & Kelley, S. (1992). Co-operation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*. Vol. 68. No. 2. 174–193.

Suomen Franchising -yhdistys. 2008a. Lehdistöiedotteet: Franchising kasvaa talouden muita sektoreita nopeammin [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2008]. Saatavissa <http://www.franchising.fi/lehdisto-lehdistotiedotteet.php?year=0&id=15>

Suomen Franchising -yhdistys. 2008b. Jäsenesittely: Lemmikkieläinliike Faunatar [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2008]. Saatavissa <http://www.franchising.fi/jasenesittely.php?catId=1&cid=7>

Suomen Franchising -yhdistys. 2008c. Jäsenesittely: Musti ja Mirri [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2008]. Saatavissa

<http://www.franchising.fi/jasenesittely.php?catId=2&cid=173>

Suoninen, E. (2006). Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, A. Juhila, K. Suoninen, E. Diskurssianalyysi liikkeessä. 3.painos. Vastapaino. Tampere. 17–36.

Tate, L. (2004). Working together for better franchise relations. Franchising World. June 2004. Vol. 36. Issue 5. 32–33.

Yin, R.K. (1983). Case research. Design and methods. Applied Social Research Methods series vol 5. Sage. London.

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELUIJEN RUNKO

YRITTÄJÄTARINA

- Työura?
- Kuinka päätynyt franchisingyrittäjäksi?
- Ennakko-odotukset
- Minkä verran sait tietoa? Keneltä?
- Mikä franchisingyrittäjyydessä tärkeää?

FRANCHISINGANTAJA

- Kerro franchisingantajastasi?
- Millaista ollut työskennellä ketjussa?
 - o paketin hyvät/huonot elementit
- Millainen yhteistyösuhde franchisingantajaan?
- Mitkä asiat olleet tärkeitä yhteistyössä? Mitkä franchisingantajan piirteet vaikuttaa siihen, että yrittäjä on tyytyväinen?
 - o viestintä franchisingantajan ja ketjun jäsenten kesken
 - o tukitoiminnot
 - o vaikuttamismahdollisuudet
- Parannusehdotuksia?

TYYTYVÄISYYS

- Oletko tyytyväinen franchisingyrittäjyyteen?
 - o työolosuhteet
 - o sosiaalinen status
 - o henkilökohtaisten tietojen ja taitojen käyttö
 - o päätöksentekomahdollisuudet
 - o työpäivän askareet
 - o omien työskentelytapojen käyttö
 - o tunne, että on saavuttanut jotain, suoriutunut hyvin
 - o tulotaso
- Perustaisiko uudelleen nykyisten tietojen perusteella?
- Voitko suositella ystäville?
- Aiotko jatkaa f-yrittäjyyttä pitkään?
- Vaikuttaako omat luonteenpiirteet tyytyväisyyteen?
- Edut ja hyödyt suhteessa maksuihin?
- Miksi tyytyväinen? Mistä tyytyväisyys muodostuu?