

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Raili Kosonen

MIKÄ TEKEE FRANCHISING-YRITTÄJÄSTÄ
KASVUYRITTÄJÄN?

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu tutkielma/
Kasvuyrityksen johtamisen
maisteriohjelma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO.....	7
TIIVISTELMÄ.....	11
1. JOHDANTO	13
1.1. Tutkimusongelman esittely ja tutkimuksen tavoitteet	14
1.2. Franchisingin määritelmä	15
1.3. Kasvuyrittäjyys	18
1.4. Näkökulma ja tutkimuskohteen rajaukset	23
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	25
2.1. Kasvuyritykseen vaikuttavat tekijät.....	33
2.2. Osaaminen franchiseyrittäjien liiketoiminnassa	37
2.3. Strategian hyödyntäminen franchiseyrittäjien liiketoiminnassa	38
2.4. Liiketoiminnan ja henkilöstön johtaminen	39
2.5. Sopimukseen perustuva liiketoiminta	40
3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS	43
3.1. Metodologia	43
3.2. Tutkimuksen toteuttaminen	44
3.2.1 Tiedonkeruu ja kyselylomake	44
3.2.2 Kysymyslomakkeen sisältö pääpiirteittäin.....	47
3.3. Tulosten analysointi.....	47
3.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	48
4. TUTKIMUSTULOKSET	50
4.1. Yrittäjään liittyvät vastaukset	51
4.1.1 Yrittäjän persoonallisuuspiirteet ja ominaisuudet	51
4.1.2 Yrittäjä sukupuoli, ikä, koulutus ja sen sisältö.....	57
4.1.3 Demografisia tekijöitä.....	59
4.2. Yrityksiin liittyvät vastaukset	62
4.2.1 Toimialat ja yhtiömuodot.....	62

4.2.2 Toteutuneet liikevaihdot ja voittoprosentit 2012 – 2014	63
4.2.3 Asiakasjakaumat.....	65
4.2.4 Kasvuhallit ja kasvutavat.....	66
4.2.5 Kasvun esteet.....	68
4.3. Yrityksen ympäristö.....	69
4.3.1 Kilpailutilanteeseen reagointi ja strateginen ohjaus.....	70
4.3.2 Strateginen ketjuohjaus	71
4.3.3 Ketjutoiminnan erot ja kasvun rahoitus	73
4.4. Avointen kysymysten vastaukset.....	74
5. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	75
5.1. Kasvuyrittäjänä franchisingissa	77
5.2. Kasvuyritys franchisingissa	78
5.3. Kasvuyrityksen ympäristö	80
5.4. Jatkotutkimusehdotukset.....	82
LÄHDELUETTELO	85
LIITTEET	89
Liite 1 a. Ketjujohdon sähköposti.	89
Liite 1 b. Yrittäjien sähköpostit.	90
Liite 2. Ketjujohdon tutkimussaate.	91
Liite 3. Yrittäjien tutkimussaate.....	92
Liite 4. Kysymyslomake franchiseyrittäjille.....	93
Liite 5. Vapaita kommentteja.....	100
Liite 6. Franchiseyrittäjien ominaisuuksien keskiarvot ja erotukset.....	101
Liite 7. Franchising-Yrittäjien keskiarvot osaamisessa ja erotukset.....	102

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Malli: pienen yrityksen kasvua selittävät tekijät (Davidsson 1991).	26
Kuvio 2. Liiketoiminnan ja yrityksen perustekijät (Laukkanen 2007).	27
Kuvio 3. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta (Tornikoski ym. 2011).	29
Kuvio 4. Psykologiset luonteenpiirteet (Shane 2003).	32
Kuvio 5. Suoriutumistarve ja – motivaatio.	52
Kuvio 6. Innovatiivisuus.	52
Kuvio 7. Sisäinen elämänhallinta.	53
Kuvio 8. Riskinotto taipumus.	54
Kuvio 9. Persoonallisuus piirteiden ja ominaisuuksien erot.	55
Kuvio 10. Yrittäjäpiirreprofiilit.	56
Kuvio 11. Ikäjakaumat.	57
Kuvio 12. Koulutus.	58
Kuvio 13. Koulutuksen sisältö.	59
Kuvio 14. Osaamisen arviointi/ yrittäjien oma arviointi, keskiarvot.	60
Kuvio 15. Osaamisarviointien erot.	61
Kuvio 16. Yritysten alueellinen sijoittuminen.	62
Kuvio 17. Liikevaihdot ja voittoprosentit.	64
Kuvio 18. Asiakasjakaumat.	66
Kuvio 19. Yritysten kasvuhakut ja kasvutavat.	67
Kuvio 20. Kasvuhaluttomuuden syyt.	68
Kuvio 21. Toimintaympäristön muutokset.	69
Kuvio 22. Kilpailutilanteeseen reagointi.	71
Kuvio 23. Strateginen ketjuohjaus ei-kasvuyritykset.	72
Kuvio 24. Strateginen ketjuohjaus kasvuyritykset.	72
Kuvio 25. Ketjutoiminnan erot.	73

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yrittäjäpiirteet ja ominaisuudet (Shane 2003)	33
Taulukko 2. Aineiston kerääminen.	46
Taulukko 3. Suhde yritykseen.	59
Taulukko 4. Yrityksen ikä, työntekijämäärä aloitusvuonna, yrittäjäaika.	60
Taulukko 5. Toimialat.	63
Taulukko 6. Yritysmuodot.	63

VAASAN YLIOPISTO

Kauppateiteellinen tiedekunta

Tekijä:	Raili Kosonen	
Tutkielman nimi:	Mikä tekee franchisingyrittäjästä kasvuyrittäjän?	
Ohjaaja:	Anne Söderman	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Yksikkö:	Kauppatieteellinen tiedekunta	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Linja:	Kasvuyrityksen johtaminen	
Aloitusvuosi:	2009	
Valmistumisvuosi:	2015	Sivumäärä: 102

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen pääongelma oli selvittää vastaukset kysymykseen: ”Mikä tekee franchising-yrittäjästä kasvuyrittäjän?” Tutkimusongelman alla oli kolme alaongelmaa. Ensimmäisenä alaongelmana oli tutkia, löytyykö franchising-alojen yrittäjiltä sellaisia yrittäjäpiirteitä ja ominaisuuksia, jotka mahdollistavat tai ovat jo mahdollistaneet kasvuyrittäjyyden tai olivat kasvun esteenä. Toisena alaongelmana oli tutkia millaisia kasvua mahdollistavia tai sitä hidastavia tekijöitä voitiin yrityksen liiketoiminnasta löytää. Kolmantena alaongelmana oli tutkia yrityksen toimintaympäristössä olevien tekijöiden vaikutusta kasvuun.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Työssä käytettiin e-kyselylomaketta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomen franchising yhdistyksen varsinaiset- ja ehdokasjäsenet, rajattuna alkuperältään suomalaisiin ketjuihin, joiden liiketoiminta-alueena oli Suomi. Kohdejoukossa oli seitsemän ketjua, joilta saatiin neljänsadankuudenkymmenenviiden franchiseyrittäjän sähköpostiosoitteet e-lomakekyselyä varten. Tutkimukseen osallistui kuusikymmentäkuusi franchiseyrittäjää ja heidän vastauksensa olivat tutkimuksen aineistona.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kasvuyrittäjillä oli sellaisia yrittäjäpiirteitä- ja ominaisuuksia, jotka mahdollistavat kasvua. Tutkimuksessa saatiin selville myös yrityksen liiketoiminnan kasvua mahdollistavia ja hidastavia tekijöitä. Tutkimustulosten mukaan kasvua mahdollistaa myynnin, henkilökunnan ja markkinoinnin lisääminen sekä yritysostot. Kasvun esteinä olivat yritysten kustannusten lisääntyminen, yrittäjän työmäärän lisääntyminen. Toimintaympäristön kasvutekijöitä olivat markkinaosuuden kasvu sekä kasvun esteinä kiristyvä kilpailu ketjun sisällä ja markkinoilla.

AVAINSANAT: kasvuyrittäjä, kasvuyritys, kasvu, franchising

1. JOHDANTO

Tutkielmassa tutkitaan kasvuyrittäjyyttä franchising liiketoiminnassa eri toimialoilla Suomessa. Tutkimuksella pyritään saamaan vastaus kysymykseen, mikä tekee franchiseyrittäjästä kasvuyrittäjän? Tutkitaan mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että franchiseyrittäjiä voidaan kutsua kasvuyrittäjäksi? Tutkimus käsittää teoreettisen osan ja lomakekyselyllä suoritettua empiiristä osaa. Teoreettinen osa ja viitekehys muodostuvat kasvuyrittäjä-teeman ympärille.

Tutkimuksen aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen nyky-yhteiskunnassa. Nykyään useiden toimialojen muutokset ovat johtamassa yhteistoimintaneuvotteluihin. Ne voivat johtaa työntekijöiden irtisanomisiin tai lomautuksiin. Työntekijöille voidaan myös tarjota yrittäjyyttä samassa yrityksessä eli yritys ulkoistaa osan liiketoiminnastaan yrittäjille. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2013: 41) Näin yrittäjyys lisääntyy. Yksi toimiva malli ulkoistamiseen on franchisingin. Ulkoistamalla liiketoimintoja yritykset pystyvät karsimaan kiinteitä kuluja muuttuviksi kuluiksi ja näin voivat saada aikaan merkittäviä säästöjä. Myös työntekijöiden tietotaito jää yritykseen, kun osaavat työntekijät siirtyvät yrittäjiksi ja jäävät ”taloon”. Jos yritys päättää laajentaa liiketoimintaansa franchisingin avulla, pitää sen laatia franchising liiketoimintamalli, johon kuuluu franchisingkonsepti-sopimus ja -käsikirja. Yritys voi hyvän franchisingkonseptin avulla rekrytoida sopivia yrittäjiä, myös yrityksen ulkopuolelta. Näin saadaan uusia franchiseyrittäjiä.

Useiden artikkeleiden (Laakso 2014: 59; Stanford 2004: 539–541) mukaan voidaan sanoa, että franchising on menestyksen kloonauksena. Näin siksi, että taustalla on usein markkinoilla ja toimialallaan menestynyt kasvuhakuinen yritys, jolla on tavoitteena laajentaa yrityksen markkina-alueita hyödyntäen franchisingia kasvustrategiana. Franchisingia voidaan hyödyntää myös kansainvälisenä kasvumallina. Erityisesti silloin, kun konseptilla on globaalit markkinat, mutta yrityksen kasvuresurssit ovat rajalliset esimerkiksi omien toimintayksiköiden perustamiseen tai kun tarvitaan paikallista osaamista liiketoiminnan harjoittamiseen ulkomailla. Franchising työllistää Suomen

franchising-yhdistyksen (2014: 1–2) teettämän tutkimuksen julkisen tiedotteen mukaan tällä hetkellä suoraan noin viisikymmentätuhatta henkilöä. Franchising-sektori kasvaa, vaikka yleinen taloustilanne on heikko. Tästä esimerkkinä on se, että vastaava arvio työllistämisen osalta vuonna 2015 on satatuhatta henkilöä. (Kauppalehti: 23.3.15, markkinointi b 12.)

Teoriaosassa käsitellään yrittäjään liittyviä ominaisuuksia. Yrittäjän ja yrityksen ympäristöön liittyviä tekijöitä tutkitaan myös tutkimuksessa. Teoriassa syvennetään myös osaamista, strategista johtamista, kilpailutilannetta, henkilöstöjohtamista. Näitä käsitellään sen vuoksi, että nämä muodostavat tässä tutkimuksessa kokonaisuuden pohdittaessa kasvuyrittäjyyttä. Näistä teoreettisista viitekehysistä on johdettu tutkimuskysymykset, joilla pyritään selvittämään syitä kasvuyrittäjyyteen juuri franchisingissa. Empiirinen osa toteutetaan e-lomakekyselyn avulla kaksivaiheisena.

1.1. Tutkimusongelman esittely ja tutkimuksen tavoitteet

Päätutkimusongelma on, mikä tekee franchising-yrittäjästä kasvuyrittäjän? Tutkimuksessa tutkitaan mitkä yrittäjään, yritykseen ja sen liiketoimintaympäristöön liittyvät tekijät mahdollistavat tai jopa estävät kasvuyrittäjyyden franchising-aloilla. Miksi toinen yritys kasvaa ja toinen ei? Tutkitaan siis voiko franchising liiketoiminta-aloilla syntyä kasvuyrittäjyyttä, sillä liiketoiminta on sopimukseen perustuvaa, konseptoitua, testattua ja mallinnettua. Onko franchiseottajilla vain rajalliset vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet suhteessa yrityksensä kasvuun.

Tässä työssä käsiteltävän päätutkimusongelman alla on kolme alaongelmaa. Seuraavaksi kerrotaan niistä tarkemmin. *Ensimmäisenä alaongelmana* on tutkia löytyykö franchising-alojen yrittäjiltä sellaisia yrittäjäpiirteitä ja ominaisuuksia, jotka *mahdollistavat* tai ovat jo mahdollistaneet kasvuyrittäjyyden tai ovat kasvun esteenä. *Toisena alaongelmana* on tutkia millaisia kasvua mahdollistavia tai sitä hidastavia tekijöitä voidaan yrityksen liiketoiminnasta löytää (liiketoimintatiedot, liiketoiminnan tahtotila kasvun suhteen, ketju johdon tuki ja raportointi). Tutkitaan myös sitä, miten

yrityksen demografisiin erityispiirteisiin (ikä, koko, toimiala, johto, verkostot) liittyvät seikat vaikuttavat kasvuyrittäjyyteen eli mahdollistavat kasvun, kun kyseessä on kahden yrityksen keskinäiseen sopimukseen perustuva liiketoiminta. *Kolmantena alaongelmana* on tutkia yrityksen toimintaympäristössä olevien tekijöiden vaikutusta kasvuun (markkinat, kilpailu, ketjutoiminta ja rahoitus). Tavoitteena on siis saada esiin tekijöitä, joita tarvitaan yrityksen kasvuun. Tutkimuskysymykset perustuvat edellä mainittuihin tutkimusongelmiin.

Suomen Franchise-yhdistys on tässä työssä yhteistyökumppanina ja tutkimuskyselylomakkeessa saadaan käyttää heidän logoa. Tutkimuksen loppuraportti myös toimitetaan heille, kuten myös tutkimukseen osallistuneille ketjuyrityksille. Suomen Franchising-yhdistyksen (2014: 1) teettämän kasvuselvitustutkimuksen mukaan ilmeni, että suurimmaksi kasvun hidasteeksi franchisingketjuilla raportoitiin esimerkiksi sopivien yrittäjien ja työntekijöiden löytyminen. Onkin tärkeää tutkia löytyykö esimerkiksi sellaisia persoonallisuus ja yrittäjäpiirteitä, jotka selittävät kasvua tässä kohdejoukossa. Kasvuyrittäjyyttä tutkitaan lisäksi kysymällä kasvuhalusta tai haluttomuudesta franchise-ottajilta. Sen jälkeen kysytään tapahtuneita liikevaihdon kasvuja ja voittoprosentteja, suunniteltua tulevaa liikevaihtoa ja suunniteltua työntekijämäärän lisääntymistä. On mielenkiintoista nähdä miten yrittäjät näkevät kasvun ja haluavatko he yritystensä kasvavan?

Lisäksi, koska tutkijan oma kiinnostus tutkimuksessa kohdistuu kasvuyrittäjyyden syntymiseen franchising-aloilla, on kiinnostavaa nähdä millaisia kasvuyrittäjiä on franchisingaloilla. Eli voidaanko vastauksista päätellä sellaisia yhtäläisyyksiä, jotka johtavat tai ovat johtaneet yrityksen kasvuun ja antavat vastauksen tutkimuskysymykseen: ”Mikä tekee franchise-yrittäjästä kasvuyrittäjän?”

1.2. Franchisingin määritelmä

Mika Tuunasen (2005: 225–228) mukaan franchising siis tarkoittaa franchise-antajan suunnitteleman mallin mukaista liiketoimintaa ja termi sisältää myös sanan

liiketoiminta. Hänen mukaan tulisi puhua franchisingista tai franchisetoinnasta. Käsitteen perussana on franchise ja yhdyssanaa muodostettaessa osat kirjoitetaan pääosin yhteen ilman yhdysmerkkiä esimerkkeinä franchiseyrittäjä ja franchisesopimus. Poikkeavia sanoja ovat franchise-antaja sekä franchise-ottaja, jotka kirjoitetaan yhteen väliviivan kanssa. Kun vierasperäinen ja suomenkielinen sana kirjoitetaan yhteen, ilman väliviivaa kertoo se, että vierasperäinen sana on vakiintunut suomenkieleen. Yhdyssanan osalta sitä taivutettaessa taivutetaan sanan jälkimäistä, suomenkielistä alkuperää olevaa sananosaa. Franchising termiä taivutetaan suomenkielen oikeinkirjoitussääntöjen mukaisesti käyttämällä kirjoitusasun mukaista a – vokaalia esimerkiksi franchisingia, franchisingista. (Suomen franchisingyhdistys 2014: 7–8, Tuunanen 2005: 18–22.)

”Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising - antajan ja franchising - ottajan välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchising - antaja luovuttaa franchising - ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistusmenetelmää ja koko yrityksen toimintamallia jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvovansa toimintaohjeen mukaisesti” (Laakso 2001: 20–21.)

Franchising-toiminnassa yhdistyvät pienyrityksen tehokkuus ja suurtuotannon edut. Laakson kirjasta (2001: 20–21) voidaan nostaa esiin muutama varsin keskeinen lause tai termi, joiden avulla päästään paremmin sisälle franchising-malliin:

- kahden yrityksen *välinen franchising-sopimukseen perustuva yhteistyömalli*
- määritelty *maantieteellinen toimialue*
- franchising-antajalle yksi *liiketoiminnan kasvu- /levittäytymistapa*
- franchising-ottajalle yksi *yrittäjyyden tai liiketoiminnan harjoittamismalli*
- franchising-ottaja *hyödyntää liiketoimintamallia maksuja vastaan*
- franchising-ottaja saa käyttöönsä *testatun liiketoimintamallin ja tuen*
- franchising-antajan *ketjussa* on useita franchising-ottajia
- yhteistyömalli perustuu yleensä *pitkäaikaiseen franchising-sopimukseen*

Tuunanen (2005: 18–21) on määritellyt tutkimuksessaan franchisingin seuraavalla tavalla. Se on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperusteista yhteistyötä. Tässä yhteistyössä franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti, sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia. Hänen mukaansa franchisingista puhutaan harhaanjohtavasti ja arkisesti toimialana, vaikka se on yrittäjyyden ja liiketoiminnan muoto, jota hyödynnetään erittäin monilla toimialoilla. Lisäksi franchisingilla ei ole mitään tekemistä verkostomarkkinoinnin, monitasomarkkinoinnin tai pyramidiorganisaatioiden kanssa. Franchising jaetaan yleensä tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchisingiin sekä liiketoimintamallifranchisingiin.

- tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchisingissa on toimittaja-myyjä suhde, tällöin franchise-ottaja toimii päämiehensä brändin alla tämän tuotteiden ja palveluiden jakelijana. Tämä malli ei ole eurooppalaisen normiston ja käsityksen mukaan franchisingia sillä ainoastaan liiketoimintamallifranchising ymmärretään oikeaksi franchisingtoiminnaksi.
- *liiketoimintamallifranchisingilla* on seuraavia olennaisia piirteitä, kuten ketju eli jakelukanava käsittää sekä franchise-antajien että ottajien omistamia ja johtamia toimipaikkoja. Huomioitavaa on että osa yrityksen (franchise-antajan) toimipaikoista on omia osa yrittäjävetoisia (johto ja omistus yrittäjän vastuulla, sopimus sitoo osapuolia). Lisäksi franchise-antajan tehtävänä on kontrolloida, valvoa ja ohjata jatkuvasti franchise-ottajien liiketoimintaa, siinä apuna on franchising-käsikirja, josta franchise-ottaja pystyy tarkentamaan liiketoimintaan liittyviä toimintamalleja.

(Tuunanen 2005: 18–21.)

Franchising-liiketoiminnan käsitteitä ja terminologiaa on tarkennettu franchising-tutkija Jenni Torikan toimesta yhdessä Kielitoimiston kanssa vuonna 2008. Seuraavaksi avataan muutamia käsitteitä.

- Franchise on oikeus, joka luovutetaan yritykseltä toiselle.

- Franchise-antaja (franchisor) on yritys, joka luovuttaa kehittämänsä, testaamansa ja käynnistämänsä liiketoimintakonseptin hyödyntämisen toiselle yritykselle.
- Franchise-ottaja (franchisee) on yritys, joka ottaa vastaan oikeuden harjoittaa konseptoitua liiketoimintaa. Lisäksi franchise-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti franchise-antajasta riippumaton yksikkö.
- Monitoimipaikkayrittäjä (multi – unit franchisee) on franchise-ottaja, jolla on sekä johdettavanaan että omistuksessaan useampi erillisillä sopimuksilla sovittu yksikkö.
- Yrittäjävetoinen yksikkö (franchised – unit) on franchise-ottajan johtama ja omistama yksikkö.
- Franchisejärjestelmä (franchise – system) on franchise-antajan omistamien ja yrittäjävetoisten yksikköjen muodostama kokonaisuus.

(Torikka 2008: 2, Suomen franchisingyhdistys 2014: 7–8 & Tuunanen 2005: 20–28.)

1.3. Kasvuyrittäjyys

Tässä luvussa esitetään eri tutkijoiden näkemyksiä kasvuyrittäjyydestä. Pohditaan miten ne liittyvät toisiinsa ja mitä seikkoja on otettu mukaan myös tähän tutkimukseen. Useiden tutkijoiden (Delmar 2003; Pajarinen 2006) yleistä kasvuyrittäjyyden määritelmää ei ole pystytty kehittämään, vaan eri tutkijat ovat lähestyneet ongelmaa eri näkökulmista. Useat tutkimukset korostavat vaikeasti määriteltäviä ja mitattavia asioita, kuten luonteenpiirteitä tai yrittäjää motivoivia tekijöitä.

Pajarisen ym. (2006: 15–16) tutkimuksessa, mikä keskittyi uusyrittäjien kasvuhaluuteen, muodostui kuvaksi kasvuyrittäjästä henkilö joka oli menestynyt aiemmissa toimissaan ja hänellä olisi yrittäjyyden ohella myös muita mahdollisuuksia työllistyä. He ansaitsivat aiemmassa työssään kasvuhaluttomia paremmin ja lähtivät työstään oma-aloitteisesti. Delmar ym. (2003: 191–192) tutkimuksissa on saatu myös samansuuntaisia tuloksia, kuten että, kasvuhakuinen yrittäjä on koulutetumpi ja nuorempi kuin kasvuhaluton ja hänellä on aiempaa liikkeenjohto ja/tai

yrittäjäkokemusta. Kasvuhakuisuus näyttäisi liittyvän perustettavan yrityksen kokoon siten, että kasvuyrityksillä on useampi perustaja ja useampia työntekijöitä heti liiketoiminnan alussa. Pajarisen ym. mukaan näyttää myös siltä, että kasvuhakuiset yritykset ovat suuntautuneet yritysten välisille markkinoille loppukuluttajan sijaan. Heidän mukaan on nähtävissä että yksi Suomen talouden heikkouksista on kasvuyrittäjyyden vähäisyys. Näyttää siltä, että kasvuyrittäjyydestä haetaan ratkaisua alati suurenevaan työttömyysongelmaan. Kasvuyrittäjät ovat vaikuttavat toimillaan pitkän aikavälin talouskasvuun. Tutkimuksessa nousee esiin talousosaamisen näkökulma yrittäjän ominaisuuksissa. (Pajarinen ym. 2006: 15–16.)

Useiden tutkimusten mukaan voidaan sanoa yrittäjän keskeiseksi ominaisuudeksi hänen kykynsä ja halunsa luoda ja myös tunnistaa uusia taloudellisia mahdollisuuksia. Kasvuhakuinen yrittäjä on valmis kohtaamaan kilpailua, pystyy ottamaan riskejä, osaa johtaa ja koordinoida liiketoimintaa sekä osaa hyödyntää uutta tietoa ja myös luo sitä. Kasvuyrittäjäksi valikoidutaan. (Pajarinen ym. 2006: 30–34; Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 2006: 47.) Oleellista on voidaanko kuitenkin ajatella, että on olemassa sellaisia yrittäjäpiirteitä ja ominaisuuksia, yrityksen johtamistaitojen lisäksi, joilla voidaan ennustaa tulevaa kasvuyrittäjätoimintaa.

Vaikkakin useat tutkijat Delmar ym. (2003: 191–192) ovat saaneet samansuuntaisia tutkimustuloksia, heidän artikkelin mukaan ei ole kuitenkaan olemassa tyypillistä kasvuyritystä, vaan on monia tapoja kasvattaa yritystä ja käyttää monenlaisia liiketoiminta- ja kasvumalleja. Heidän väitteensä mukaan kasvumalleihin liittyy kasvuyritysten demografisia erityispiirteitä ja he näkevät, että kasvumallit riippuvat yrityksen iästä, koosta, liiketoiminta-alasta, johdosta. Näiden tekijöiden olemassaolo tunnustetaan myös aikaisemmissa kasvun tutkimuksissa esim. Penrose 1959. Demografisilla tekijöillä on myös kasvua selittävä merkitys, koska on nähtävissä erilaisia tapoja kasvattaa yritystä. Artikkelin ensisijaisena tavoitteena on tarjota tutkittua tietoa käyttäen erilaisia mittareita kasvulle ja mitata yritysten demografisia tekijöitä kuten ikää, kokoa, toimialaa, johtoa ja hallintoa. Artikkelissa on kolme perusteltua syytä tehdä tutkimusta mainituista näkökulmista. *Ensinnäkin*, tutkijoiden mukaan koska yritykset kasvavat eri tavoilla, on myös syytä olettaa että kasvun johtamiskeinot ja

kasvun lopputulokset myös ovat erilaisia. *Toiseksi*, kun laajennetaan tutkimusta sisältämään tietoa kasvuyrityksen demografisesta profiilista, voidaan osoittaa näiden demografisten erityispiirteiden vaikuttavan tapaan kasvaa ja tavoitella kasvua. *Kolmanneksi*, yrityksen kasvu ei ole luonnostaan tasaista. Edelliset tutkimukset näyttävät keskittyvän jo tapahtuneeseen kasvuun eikä dynaamiseen aikaa myöten muuttuvaan kasvutilanteeseen näiden kasvuyritysten osalta. Heidän mukaan olisi tärkeätä tutkia täsmällisesti sitä, että kuinka yritys itse asiassa saavutti kasvun. (Delmar ym. 2003: 191–192; Vuori 2011: 120–124.) Tässä työssä tutkimuskysymyksiin sisällytetään demografisia tekijöitä ja pyritään saamaan selville niiden vaikutusta kasvuhaluun ja kasvuun.

Suomalaiset kasvuyrittäjyys tutkijat, kuten Tornikoski ym. (2011: 29) ovat myös kasvun viitekehys tutkimusartikkelissaan pohtineet yritysten kasvua tekemänsä viitekehityksen kautta. Heidän mukaan kasvu on yrittäjä-, -yritys- ja ympäristösidonnainen kysymys, jota on pohdittava yrityksen omassa kontekstissa. Heidän mukaan yrityksen kasvu ja kasvaminen viittaavat eri asioihin. Kasvustrategiat viittaavat kasvun keinoihin, joita tehokkaasti hyödyntämällä saadaan lisää myyntiä ja liikevaihtoa tai se voi liittyä resursseihin joilla liikevaihdon kasvua haetaan. Liikevaihdon kasvua voidaan hakea orgaanisesti eli kasvattamalla nykyisten ja uusien tuotteiden myyntiä. Sitä voidaan kasvattaa myös ulkoisesti ostamalla yrityksiä tai fuusioitumalla toisen yrityksen kanssa.

Tornikosken ym. (2011: 12–13) mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa kasvuprosessi on ymmärretty yrityksen sisäisten resurssien kasvuna ja tehostamisena, kuten henkilöstön lisäämisellä tai automatisoimalla tuotantoa. Nykyään on alettu yhä enemmän huomioimaan yrityksen ulkoisiin resursseihin perustuvaa kasvustrategiaa. Tällöin yritys pyrkii hakemaan kasvua verkostosuhteiden, portfolioyrittäjyyden, vuokratyövoiman ja franchising-yrittäjyyden kautta. Tutkijat esittävät, että pienen yrityksen kasvuun ja kasvuyrittäjyyteen liittyy oleellisesti kasvuhalu ja kyky. (Tornikoski ym. 2011: 12–13.) Davidsson (1996: 405–407) on myös tullut samaan johtopäätökseen omilla tutkimuksissaan.

Edellisten tutkimusten mukaan yrittäjyyden taustalla on monia tekijöitä, myös Marko Sepän artikkelin (2006: 24–34) mukaan kasvua voidaan lähestyä kansantaloustieteen, liikkeenjohtamisen, sosiologian ja psykologian näkökulmasta. Kasvuyritystutkimuksissa pyritään selvittämään kasvuyrittäjyyden ”sielunelämää” haastattelemalla yrittäjiä heidän kasvuhaluistaan tai – haluttomuudestaan. Pyritään ratkaisemaan yrittäjäominaisuuksia, koulutustaustaa, työkokemusta, innovatiivisuutta, taloudellisen ajattelun kykyä, kunnianhimoa jne. eli pyritään löytämään ”yrittäjäpersoona”, joka pystyy suotuisissa yritys ympäristöolosuhteissa omalla toimialallaan kasvattamaan yritystä ja luomaan lisää työpaikkoja. Suomen yrittäjyyspolitiikka ja yhteiskunnan kasvuyrittäjyyttä tukevat ilmiöt, kuten koulutus, rahoitus ja tukimuodot tulee myös huomioida tutkimuksissa ja käytännön yritys elämässä, sillä vain näiden tekijöiden muodostaman kokonaisuuden hallinta ratkaisee tulevaisuuden kasvuyrittäjyyden. (Seppä 2006: 24–34; Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006:41, 2007:32.)

Tekesin tuottaman tutkimusraportin ”Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa” (Sorama & Saarakkala 2009: 1–2) mukaan nykyään suuri osa sekä tutkijoista että julkisista yrittäjyyden edistämisen viranomaisista on sitä mieltä, että yrittäjätoiminnan laatu ja kasvutekijät on kansantaloudelle tärkeämpää kuin yritysten määrä. Tutkimuksen mukaan *kasvuyrittäjyyden* edistäminen on mm. yrittäjyyden politiikkaohjelman isoja ja tärkeässä osassa olevia teemoja. On selvää, että kasvuyrityksillä on keskeinen merkitys yhteiskunnalle, taloudelliselle ja alueelliselle kehitykselle. Tämän tutkimuksen mukaan yritykset alkavat rakenteellisesti työllistää enemmän kun alkavat kasvaa pk-yritysten pienimmästä luokasta isompien yritysten luokkaan. (Sorama & Saarakkala 2009: 1–2.) Myös Pajarinen ym. (2006: 33–37) tutkimuksessa saatiin samanlaisia tuloksia.

Myös kansainväliset tilastot kertovat, että EU-maiden työttömyys on lähes suorassa suhteessa sitä suurempaa siellä, missä on työvoimaan nähden suhteellisesti eniten yrityksiä ja alhaisinta taas siellä, missä yrityksiä on vähiten. Tutkimustuloksista voidaan päätellä se seikka, että yritysten varsinainen määrä siis ratkaisee työllisyydessä varsin vähän; *laatu ja kasvutekijät* ovat tärkeämpiä. Tutkimuksesta ilmeni myös se, että kasvun toteuttaminen edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä kasvukykyä ja kasvuhaluja sekä ympäristöltä suotuisia mahdollisuuksia. (Sorama ym. 2009: 1–2.)

Sorama ym. (2009: 5) raportin mukaan kasvuyrittäjyyden tutkiminen on haasteellista, koska itse kasvuyritysten tunnistaminen on vaativaa. Kasvuyritystutkimuksen kriteereistä ei ole päästy yksimielisyyteen tutkijoiden keskuudessa. Tutkimuksessa kerrotaan eri tutkijoiden (Delmar, Davidsson & Gartner 2003: 191–204) tuoneen esiin, että kasvuyritystutkimuksien tuloksilla ja niistä tehdyillä johtopäätöksillä on suora yhteys tutkimuksissa käytettyihin metodeihin. Metodeihin tulee panostaa tulevaisuuden kasvuyritystutkimuksissa. (Sorama ym. 2009: 5.)

Kasvuyrittäjyystutkija Per Davidsson käsittelee yrityksen kasvua yrittäjän kyvyn, tarpeen ja mahdollisuuden kautta artikkelissaan jo vuonna 1991. Hänen tutkimuksensa mukaan objektiiviset mittaukset (kyky, tarve, mahdollisuus) kasvutekijöillä selittää kasvumotivaatiota pienissä yrityksissä. Hänen löytämillään yrittäjään liittyvillä tekijöillä siis voidaan selittää huomattavaa osaa yrityksen kasvun mahdollistajana. Tarpeeseen liittyvät tekijät esiintyvät paljon tärkeämpänä kuin kykyihin ja tilaisuuksiin liittyvät tekijät kasvun mahdollistajana. Hänen tutkimuksiinsa perustuva malli on tässä työssä teoreettisena viitekehystenä teoriaosassa. (Davidsson 1991: 405–409.)

Laukkasen (2007: 17) toimittamassa kirjassa käsitellään yrittäjyyttä laajasti eri asiantuntijoiden ja heidän kirjoittamien aihealueiden kautta. Hänen mukaansa *yrittäjyys* on perustamista, liiketoiminnan harjoittamista, johtamista ja vaurauden luomista tulevaisuudessa. *Kasvuyrittäjyyttä* ohjaa tietoinen kasvuun tähtäävä yritystoiminta. ”Kasvuyrityksiä tarvitaan kipeästi lisää, mutta pelkät juhlapuheet ja talouspolitiikan etäohjaus eivät niitä rakenna. Kasvuyritysten avaimet ovat kasvuhakuisten ja asiansa osaavien yrittäjien ja yritysjohtajien käsissä”. (Laukkanen 2007: 17–20.)

Tässä tutkimuksessa on myös tavoitteena tutkia, millaista kasvuyrittäjyyttä on franchisealoilla. On hyvin mielenkiintoista analysoida vastauksia ja tutkia, löytyykö samansuuntaisia tuloksia kuin edellä mainituissa kasvuyrittäjyyden määrittelyissä.

1.4. Näkökulma ja tutkimuskohteen rajaukset

Franchising ymmärretään tässä työssä yrittäjyyden muotona, johon vaikuttaa franchisesopimus ja franchiseantajan strategia. Franchiseyrittäjyys nähdään yrittäjyytenä. Näkökulmana on kasvuyrittäjyys franchising-aloilla. Tutkimuksessa on mukana vain franchise-ottajia ja franchise-antajia. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Suomen franchising yhdistyksen varsinaiset- ja ehdokasjäsenet eli ketjuyritykset (franchise-antajat) sekä niiden ketjuyrittäjät (franchise-ottajat). Perusjoukkona on tuodella mainittu franchising järjestö jäsenineen. Työssä *kohderyhmä rajataan suomalaisiin ketjuihin* jotka harjoittavat liiketoimintaa Suomessa.

Kohderyhmärajausena on lisäksi se että *franchising-ketjun alkuperämaa on Suomi*. Perusjoukosta valitaan ne ketjut, jotka hakevat kasvua jatkuvasti eli hakevat uusia yrittäjiä ketjuunsa. Tämän joukon kasvuseikat selviävät Suomen Franchising-yhdistyksen julkaisemasta kirjasta. (Suomen franchisingyhdistys 2014: 88–137).

Tutkimuksessa on mukana vain Suomessa franchisingmallilla levittäytyviä ketjuja. Siinä ei ole huomioitu mm. seuraavia ketjuja:

”Suomalaisia franchisingantajayrityksiä, jotka harjoittavat franchisingtoimintaa muualla kuin Suomessa (ketjulla Suomessa vain oma/omia yksikkö/yksiköitä, mutta laajentuneet kansainvälisesti franchisingmallilla) (esim. Left Shoe Company).”

”Kansainvälisiä franchisingketjuja, joilla on Suomessa vain yksi franchisingtuoja (jolla voi olla yksi tai useampi oma toimipiste), joka ei levitäydy franchisingmallilla Suomessa (esim. Pizza Hut, Holiday Inn, Toys’R’Us).”

”Kansainvälisiä franchisingketjuja, jotka eivät harjoita Suomessa franchisingtoimintaa, vaan toimivat täällä esim. omilla tai joint ventureyhtiöillään ja yksiköillään (esim. IKEA, Mango, JC jne.) - ketjuja, jotka eivät halunneet antaa nimeään tutkimukseen - jotka: 1. esim. juuri lopettamassa f-toimintaa 2. aloittamassa, mutta ei julkinen tieto vielä 3. eivät käytä toimintamallistaan franchisinganaa, vaikka se muistuttaa hyvinkin

läheisesti franchisingtoimintaa (esim. useat Keskon ketjut sekä muut yrittäjävetoiset ketjut, joissa ketjun ohjausyksikkö, kuten Euronics tai Expert).”

”Ketjut, jotka käyttävät toiminnastaan franchising-sanaa, mutta joiden toimintamalli ei täytä tutkimuksessa käytettävää franchising-toimintamallin kriteeristöä.”

”Tämän lisäksi Suomessa toimii ns. sisäisiä franchisingketjuja, joita ei myöskään ole huomioitu selvityksessä. Näistä esimerkkinä mainittakoon S-ryhmän ketjut: Amarillo, Rosso, Fransmanni, Presso jne. Nämä on jätetty huomioitta siksi, etteivät ne tarjoa franchising mahdollisuuksia avoimesti, vaan ainoastaan ryhmään kuuluville alueosuuskaupoille.” (Francon 2014: 5.)

Kirjallisuuskatsauksessa tullaan käsittelemään kasvuyrittäjyyttä yrittäjäpiirteineen, osaamista, strategista johtamista, henkilöstöjohtamista ja kilpailutilannetta, lähinnä miten ketjuissa huomioidaan ja hyödynnetään kilpailutilanne. Tässä kasvuyrittäjyyttä pohditaan yleisellä tasolla ja franchising-liiketoiminnan kautta. Tässä työssä punaisena lankana on nimenomaan yrityksen, yrittäjän ja ympäristön muodostama kokonaisuus. On hyvä huomioida, että franchising-yrittäjyydessä on kaikki samat elementit kuin muissakin yrittämisen muodoissa. Lisäksi franchising-yrittäjyyteen tuo lisähaasteita franchising-antajan strategiset linjaukset ja franchising-sopimukseen liittyvät sekä tekemistä mahdollistavat että sitä rajoittavat asiat. Seuraavassa luvussa kaksi paneudutaan teoreettiseen viitekehykseen.

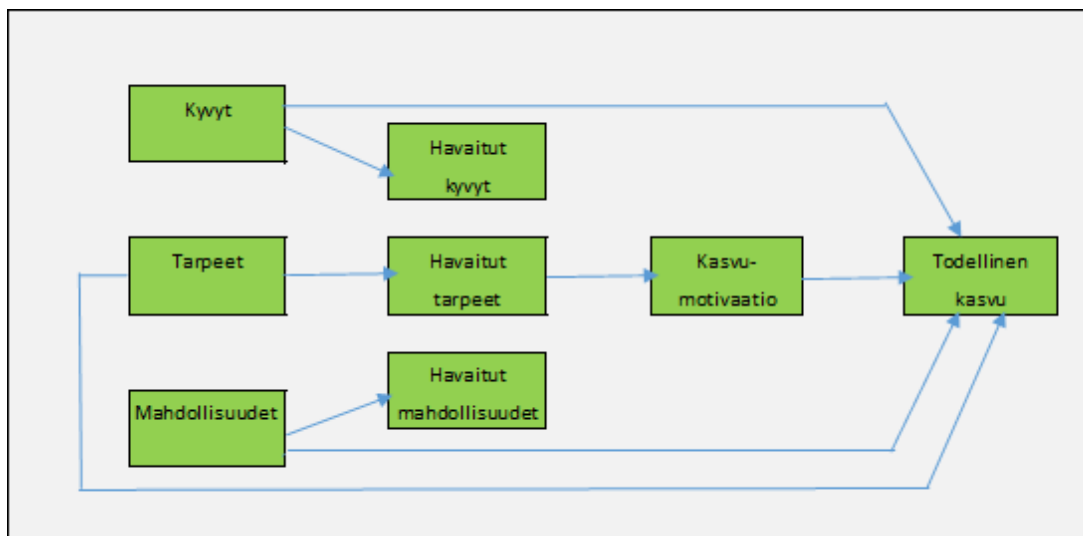
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kolmea erilaista mallia kuvaamaan kasvuyritystoimintaa. Ensimmäinen on Davidsonin (1991: 7) malli, jossa selvitetään kasvuyrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä tarpeen, kyvyn ja tilaisuuksien kautta. (kuvio 1). Lisäksi sitä täydentävänä mallina on käytetty Shanen (2003: 97–117.) yrittäjysteoriaa ja yrittäjäpiirteitä käsittelevää osaa. Toisena on Laukkasen (2007: 29.) malli liiketoiminnan ja yrityksen perustekijöistä (kuvio 2). Kolmantena on malli (kuvio 3), joka kuvaa kasvun viitekehystä ja kasvun hallintaa (Tornikoski ym. 2011: 11–32.)

Nämä mallit valittiin tutkimuksen teoriaan sen vuoksi, että ne kuvaavat yritystoimintaa ja sen kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Mallit ovat teoriaa täydentämässä. Ensimmäinen malli kuvaa yrittäjän persoonaan liittyviä tekijöitä. Toinen kuvaa yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Kolmas malli kuvaa yrityksen kasvutekijöitä ja kasvun hallintaa huomioiden franchiseantajan luomat reunaehdot.

Kasvuyrittäjyyden tutkija Per Davidsson (1991: 407) esittää tutkimusartikkelissaan mallin, jossa yrittäjän kyky kasvattaa, tarve kasvattaa ja mahdollisuus kasvattaa johtavat suureen motivaatioon kasvattaa liiketoimintaa ja näiden tekijöiden vaikutus ja olemassaolo johtavat kasvuun. Hän käsittelee yrityksen kasvua yrittäjän kyvyn, tarpeen ja mahdollisuuden kautta artikkelissaan jo vuonna 1991. Hänen tutkimuksen mukaan objektiiviset mittaukset (kyky, tarve, mahdollisuus) tekijöillä selittää kasvumotivaatiota pienissä yrityksissä. Hänen löytämillään yrittäjään liittyvillä tekijöillä siis voidaan selittää huomattavaa osaa yrityksen kasvun mahdollistajana.

Niin kuin aikaisemmin jo viitattiin, tarpeeseen liittyvät tekijät esiintyvät paljon tärkeämpänä kuin kykyihin ja tilaisuuksiin liittyvät tekijät kasvun mahdollistajana. Hänen tutkimuksiinsa perustuva malli on tässä työssä osana teoreettista viitekehystä. (Davidsson ym. 1991: 405–411). Kuvio 1 selventää asiaa:

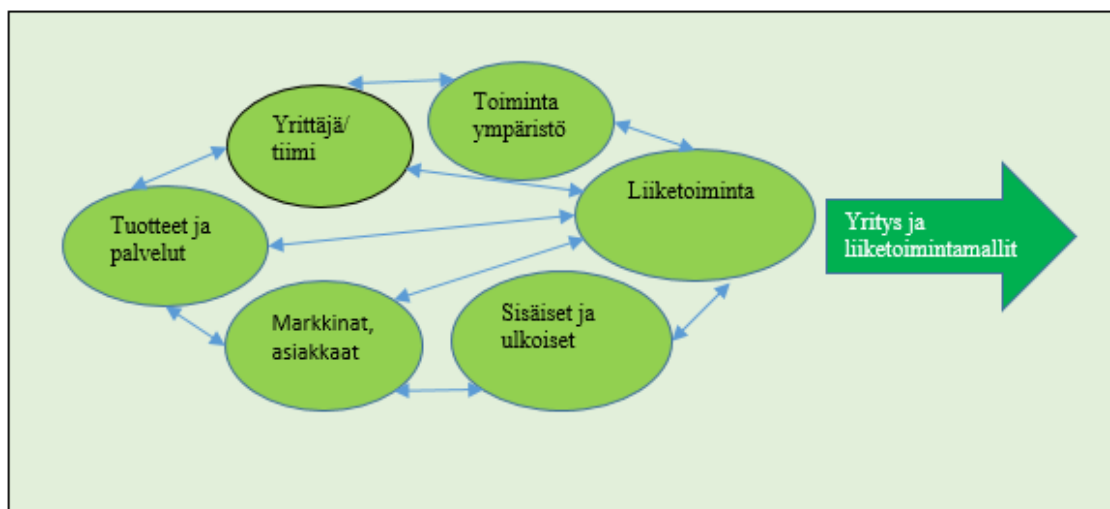


Kuvio 1. Pienen yrityksen kasvua selittävät tekijät (mukaillen Davidsson 1991: 407).

Hänen mukaan kasvua rajoittavina tekijöinä voidaan nähdä yrityksen ikä sekä yrittäjän ikä. Yritys, joka on toiminut jo pitkään ja on kannattava ei välttämättä hae kasvua, sillä kasvun odotetut seuraukset myös vaikuttavat kasvuhaluun. Jos esimerkiksi työn määrä lisääntyy oleellisesti kasvun myötä ja joudutaan palkkaamaan lisää työntekijöitä, voi nämä tekijät hidastaa kasvupyrkimyksiä oleellisesti. Toisaalta kasvun odotetut seuraukset voivat myös lisätä kasvuhalua. Yrittäjän motivaatio kasvattaa yritystä riippuu yrittäjän kokemustautasta ja innostuksesta yrityksen kasvua kohtaan. (Davidsson 1991: 405–411). Usean alan tutkijan tutkimusartikkelin mm. Delmar ym. (2003: 190–192) tarkoituksena on tarjota laajempaa tutkimustietoa yrityksen kasvun mittaamisesta, ja he väittävät että yritykset kasvavat monin eri tavoin ja nämä kasvun mallit voivat vaihdella merkittävästi eri syistä. Kasvu ei ole stabiilia. On tärkeää tuntea ja ymmärtää syitä, joilla on vaikutusta yritysten kasvuun. Eli he esittävät väitteen, että demografiset tekijät tulee tunnistaa kasvun tutkimuksissa. (Delmar ym. 2003: 190–192.)

Laukkasen (2007: 28–32) mukaan kasvuyrittäjyyttä tulee tarkastella siten, että yrittäminen nähdään liiketoimintana, jonka yrittäjä tai tiimi käynnistää ja jota se johtaa. Yritys on kuori liiketoiminnalle, liittymäpinta toimintaympäristöön ja juridinen olio. Yritys sellainen oikeudellinen muoto, joka mahdollistaa markkinataloudessa sopimisen ja vaihdannan. Hänen mukaansa tarvitaan viisi komponenttia joiden kohtaaminen tulee

toteutua liiketoiminnan ja yrityksen perusehtona. Komponentteja ovat tuote, yrittäjä tai yrittäjätimi, asiakkaat, resurssit ja toimintaympäristö. Oheinen kuvio 2 selkeyttää asiaa.



Kuvio 2. Liiketoiminnan ja yrityksen perustekijät (mukaillen Laukkanen 2007: 29).

Tekijät ovat välttämättömiä, mutta yrityksen synnyn ja kasvun tekijöinä suurin merkitys on yrittäjillä, tuotteilla ja asiakkailla sekä markkinoilla olevilla ”tilaisuuksilla” ja niihin tarttumisella. Resursointiin ja kasvun strategioihin on useita vaihtoehtoja. Selkeä tuotekonsepti, kasvuun tähtäävä hyvän talouden omaavalla yrityksellä ei ole vaikeuksia löytää rahoittajia ja yhteistyökumppaneita. Laukkanen malli (kuvio 2) on myös osana tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Laukkanen mukaan tämä pelkistetty malli kertoo mitä yrityksen kasvu tarkoittaa ja mitä se vaatii. (Laukkanen 2007: 29–31; Roininen (2011: 14–15.)

Yritykset eivät poikkea toisistaan perustettaessa tai kasvuun lähdetessä, myöhemmin pääerot selittyvät kahdella tekijällä, kuten liiketoiminnan luonteella ja yrityksen johdolla eli yrittäjillä. Perusehtoina kasvulle ovat liiketoiminnan laajentamismahdollisuus ja yrittäjien halu kasvaa, vaurastua sekä kyky oppia ja kehittää tuotetta, myydä ja johtaa. Kasvuun tarvitaan myös suotuisa toimintaympäristö sekä liiketoimintaresurssien saatavuus. (Laukkanen 2007: 29–31; Roininen (2011: 14–15.)

Yrityksen toimintaympäristö on moniulotteinen ja siksi on tärkeää erottaa siitä:

- toimialaympäristö; yrityksen elinkaaren vaihe, keskittynyt vai hajaantunut, pienyritysvaltaisuus
- sijaintiympäristö; infrastruktuuri, säädökset ja verotus
- taloudellinen ympäristö; ostovoima, kysyntä ja resurssien saatavuus

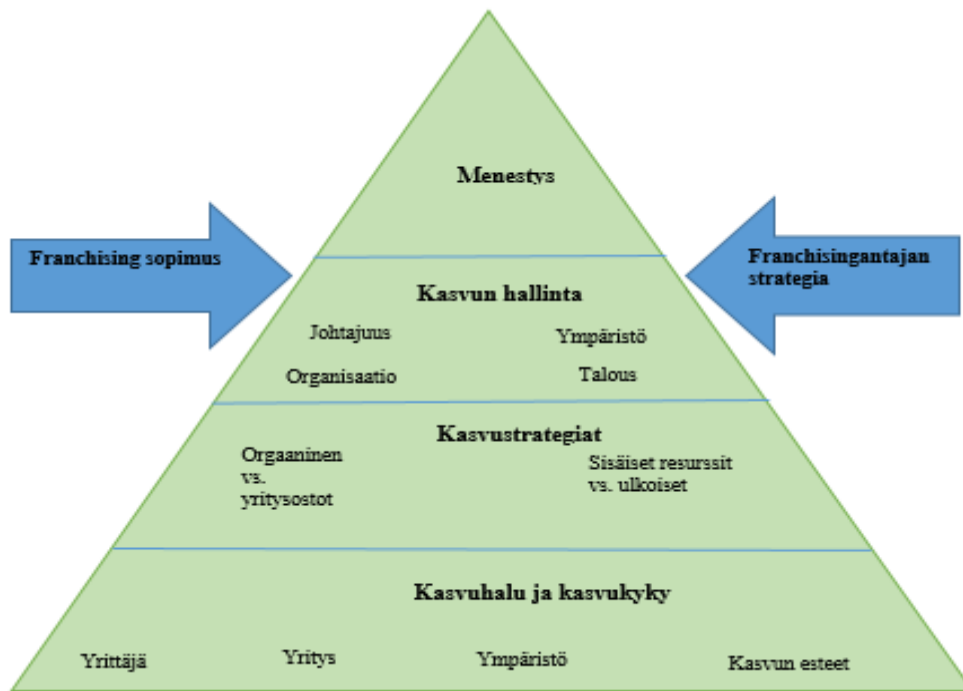
(Laukkanen 2007: 29–31.)

Laukkanen (2007: 17–18) määrittelee kasvuyrittäjyyden olevan yritystoimintaa, jota ohjaa tietoinen pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta, toisaalta sillä viitataan myös kasvuyritysten tai kasvuhakuisuuden yleisyyteen. Kasvuyrityksellä hän tarkoittaa kasvuhakuisesti johdettavaa yritystä, usein mittarina liikevaihdonkasvuprosentti tai henkilömäärän kasvu. Seuraavalla sivuilla lisää eri tutkijoiden näkemyksiä kasvuyrittäjyydestä ja sen selittämisestä ilmiönä. Usein ne liittyvät yrittäjä persoonaan, yritykseen ja ympäristössä oleviin kasvutekijöihin.

Shane (2013: 97–117) käsittelee kirjassaan muun muassa tärkeitä yrittäjäpiirteitä ja yrittäjäominaisuuksia. Yrittäjäpiirteitä ovat esimerkiksi sisäinen elämän hallinta (locus of control), suoriutumistarve ja -motivaatio (need for achievement), innovatiivisuus (innovativeness) ja riskinotto taipumus (risk taking propensity). Yrittäjäominaisuuksia ovat yleisten yrittäjän taustatietojen (ikä sukupuoli, työkokemus, yrittäjäkokemus, verkostot) lisäksi esimerkiksi roolimallit, älykkyys ja kognitiiviset ominaisuudet; kuten ongelmanratkaisutaidot, kyky vastaanottaa informaatiota sen työstäminen ja hyödyntäminen eli tiedon hyväksikäyttö ja hyvien tilaisuuksien ”näkeminen ja niihin tarttuminen”. Näitä piirteitä ja ominaisuuksia on monilla ihmisillä, mutta vain osalla ihmisistä ne johtavat yrittäjämäiseen toimintaan.

Tässä työssä näitä yrittäjäpiirteitä ja -ominaisuuksia hyödynnetään tutkittaessa franchiseyrittäjien onnistumista suhteessa kasvuun ja menestymiseen tai kasvuhaluttomuuteen. Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys rakentuu tälle teorialle ja on mielenkiintoista tutkia millaiset piirteet ja ominaisuudet korostuvat tässä tutkimuksessa. Onko niillä merkitystä kasvun ja menestymisen suhteen?

Tässä työssä kuvioon 3 on lisätty, koska tutkitaan franchising liiketoimintaa, ulkoisina elementteinä franchising-sopimus ja franchising-antajan strategia.



Kuvio 3. Kasvun hallinta. (mukaillen Tornikoski ym. 2011: 16)

Näin siksi, että franchiseyrittäjän liiketoimintaa kuvaa tämä malli ehkä parhaiten, sillä yrittäjä sopimusta tehdessään sitoutuu samalla emoyhtiön strategiaan tavoitteisiin franchisingin osalta ja myös sopimuksen määrittämiin liiketoiminnallisiin asioihin. Näin ollen kasvua haetaan tässä viitekehyksessä. Tässä työssä myös tutkitaan yhtenä alueena, miten franchiseantajan strategia tukee franchiseyrittäjiä strategisissa liiketoiminnallisissa asioissa ja toisaalta rajoittaako franchisesopimus kasvuyrittäjyyttä.

Tornikosken ym. (2011: 12–13) mukaan uusimmissa tutkimuksissa on otettu enemmän huomioon myös yrityksen ulkoisiin resursseihin perustuvia kasvustrategioita. Arvioiden mukaan jopa kaksi kolmasosaa kasvuyrityksistä toteuttaa ja käyttää ulkoisia kasvustrategioita. Ulkoisen kasvun strategioita ovat mm. kasvun hakeminen

verkostosuhteiden avulla, portfolioyrittäjyys, vuokratyövoiman käyttö tai franchising-yrittäjyys. Tässä työssä tutkimuskysymykset pohjautuvat juuri näiden kolmen kuvion havainnollistamiin tekijöihin. Seuraavalla sivulla lisää eri tutkijoiden näkemyksiä kasvuyrittäjyydestä ja sen selittämisestä ilmiönä. Usein ne liittyvät yrittäjän persoonaan, yritykseen ja ympäristössä oleviin kasvutekijöihin.

Myös Sorama ym. (2009: 5–9); Delmar ym. (2003: 192); Työ- ja elinkeinoministeriön (2013: 13) tutkimuksissa kasvuun vaikuttavat tekijät on jaettu kolmeen ryhmään: yksilöön/yrittäjään, yritykseen ja ympäristöön liittyviin kasvutekijöihin. Tutkimuksissa otetaan esiin yrittäjän rooliin merkitys yrityksen hyvään kehittymiseen. Sitä voidaankin pitää perusteltuna, sillä onhan yrittäjällä keskeinen rooli päätöksenteossa, suunnan asettamisessa ja yritystoiminnan toteutuksessa. Tutkijoiden mukaan yrittäjän taustatekijöitä, kuten koulutustausta ja aikaisempi kokemus, ikä sekä kasvuhalu yhdessä vaikuttavat yritystoiminnan tuloksiin.

Useampien tilastojen perusteella aikaisempi johtamiskokemus ja koulutustausta vaikuttavat yrityksen kasvuun. Aikaisempi johtamiskokemus lisää keskimääräistä kasvua 12–17 prosenttia ja korkeakoulutus 19–27 prosenttia. (Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos 2006:19.) Wiklund (1999: 37–39) on esittänyt, ettei yrittäjän kokemus ja koulutus selittäneet yritysten kasvua, vaan *yrittäjän suhteella yritykseen* olisi yhteyttä kasvuyrittämiseen. (Sorama ym. 2009: 5–9; Delmar ym. 2003: 192.)

Jatkotutkimuksiensa Wiklund J. (2006: 141–143) mukaan on nähtävissä positiivinen yhteys yrittäjämäisen aktiivisuuden ja yrityksen suorituskyvyssä. Hän esittää artikkelissaan, että yrittäjämäinen orientaatio liittyy pienten yritysten suorituskykyyn ja sitä on tärkeää myös tutkia pitkällä tähtäyksellä. Kasvuun tähtäävän yrityksen tärkeä käsite on yrittäjämäinen orientaatio, joka pitää sisällään yrityksen suhtautumista seuraaviin kolmeen osa-alueeseen:

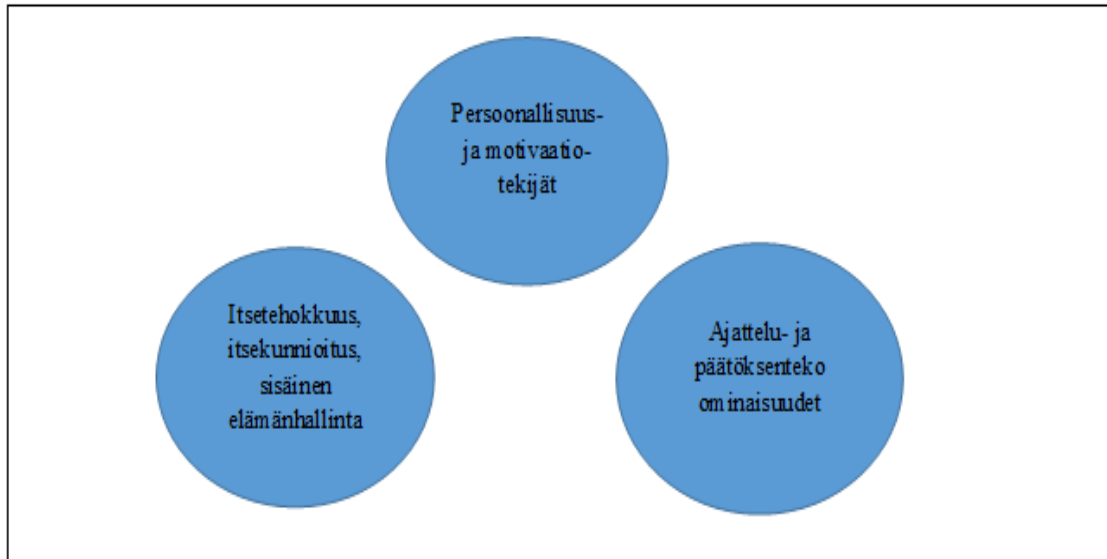
- tuote-markkinainnovointi (innovaatiota)
- riskinotto (liittyy yrittäjään/ johtoon)
- päätöksenteon proaktiivisuus (strateginen tahtotila)

Wiklundin lisäksi yrittäjämäisen orientaation käsitettä ovat kehittäneet Khandwalla (1977), Miller ja Friesen (1983: 221–225) sekä Lumpkin ja Dessa (1996). Heidän mukaansa yrityksen käyttäytyminen heijastaa vahvaa yrittäjämäistä orientaatiota, ”kun yritys tuottaa teknologisia ja/tai tuoteinnovaatioita, sillä on aggressiivinen kilpailuasenne muita yrityksiä kohtaan ja yrityksen johdolla on vahva riskinotto-kyky”. Tutkimuksessa esiintyvien tutkijoiden mukaan esimerkiksi yrityksen yrittäjämäisellä orientaatiolla on todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen rahoitukseensa tulokseen. Zahra & Covin (1995: 45–48) ja Mintzberg (1973: 44–48) tuovat esiin, että yrittäjämäiset yritykset hyödyntävät riskialttiita kasvustrategioita. Wiklund & Shebherd (2005: 71–76) selvittivät, että yrittäjämäinen orientaatio on kytköksissä yrityksen suorituskykyyn, jossa huomioitiin myös liikevaihdon kasvua. (Sorama ym. 2009: 9). Tässä työssä yrittäjämäistä orientaatiota ei käsitellä tämän enempää.

Sen sijaan Shanen (2013: 97–115) kirjassa olevat yrittäjän piirreteoria ja yrittäjäominaisuudet ovat oleellisia, sillä, niin kuin teoriassa on jo ilmennyt, on yrittäjällä merkitystä. Tuunanen (2011: 1–10) on myös käyttänyt Shanen (2003: 97) teoriaa raportissaan ”Yrittäjiltä vaaditut persoonallisuuspiirteet ja ominaisuudet” ja osoittaa mitä se tarkoittaa käytännön tasolla. Hänen julkaisemansa esityksen mukaan piirreteorialla voidaan ennustaa ja selittää yrittäjämäistä käytöstä, yrittäjäksi ryhtymistä ja yrittäjänä menestymistä (kasvu ja voitollisuus). Hän näkee, että piirreteoria on rajallinen ja myöskin yrittäjän ominaisuudet, persoona, tilanne- ja ympäristökijät vaikuttavat. (Tuunanen 2011: 1–10.)

Shanen (2003: 96) mukaan ihmisten psykologiset ominaisuudet vaikuttavat hyvin todennäköisesti siihen, että henkilöt käyttävät hyväkseen sopivat tilaisuudet, sillä nämä ominaisuudet ikään kuin johtavat henkilöitä tekemään erilaisia päätöksiä ilmaantuvien mahdollisuuksien suhteen kuin toiset henkilöt samoilla tiedoilla ja taidoilla. Tosin ne eivät vaikuta pelkästään yrittäjämäisien tilaisuuksien hyväksikäyttöön, pikemminkin päätösten tekoon. Seuraavan sivun kuviossa 3 esitetään tätä yrittäjäpiirreteoriaa. Näiden kolmen kuvassa olevan asiakokonaisuuden sisältä on poimittu tässä työssä käytetyt

yrittäjäpiirteet, kuten suoriutumistarve ja -motivaatio, innovatiivisuus, sisäinen elämäntilanne ja riskinottoaivisuus.



Kuvio 4. Psykologiset luonteenpiirteet. (Mukaiillen Shane 2003: 96).

Tuunasen mukaan riskinottoa ja innovatiivisuutta tärkeämpiä ominaisuuksia ovat elämäntilanne ja motivaatio. Ne ovatkin yrittäjyyden perusedellytyksiä, sillä yrittäjyys vaatii itsenäistä, tulevaisuussuuntautunutta otetta ja hyvin usein yksinäistä kovaa työntekoa. Innovatiivisuus korostuu yleensä yrityksen kilpailukykyyn kehittämisessä ja riskinotto tuottojen tavoittelussa. (Tuunanen 2011: 9).

Seuraavaksi avataan seuraavan sivun taulukossa, mitä ominaisuuksia yrittäjäpiirteet sisältävät. (taulukko 1.) Tähän taulukkoon on kerätty Shanen piirreorian keskeiset asiat. Oheisen taulukon sisältöä on käytetty tässä tutkimuksessa ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä ja niiden avulla tutkitaan franchiseyrittäjien yrittäjäpiirteitä ja -ominaisuuksia. Eli nouseeko esiin sellaisia yrittäjäpiirteitä ja -ominaisuuksia, jotka näyttäisivät vaikuttaneen tähän tutkimukseen vastanneiden yrittäjien liiketoimintaan ja johtaneet kasvuyrittäjyyteen. Tässä työssä kasvua tarkastellaan liikevaihdon kasvun ja voittoprosentin kautta. Näin siksi, että liikevaihto ei yksin kerro kasvusta, sillä liiketoiminta pitäisi olla myös kannattavaa.

Taulukko 1. Yrittäjäpiirteet ja ominaisuudet (mukaiillen Shane 2013: 97–115).

Yrittäjäpiirre	Sisältö	Vaikutus
1. Henkilön sisäinen elämänhallinta (locus of control)	Sisäinen kontrolli Sattumakontrolli Toiset henkilöt kontrolli	Oma toiminta vaikuttaa/korkea Sattuma vaikuttaa/matala Verkottuminen/ kilpailutekijä
2. Suoriutumistarve ja -motivaatio (need for achievement)	Henkilöllä on korkea suoritusmotivaatio. Henkilö haluaa vaikeita tehtäviä. Henkilöllä on korkea vaatimustaso. Henkilö on kilpailunhaluinen. Henkilö laittaa itsensä likoon.	Henkilöä kuvaavat ominaisuudet: aikaansaapa, osaava, ahkera, tavoitteellinen, kunnianhimoinen, saavuttava, neuvokas, pyrkivä.
3. Innovatiivisuus (innovativeness)	Henkilö kykenee omaperäiseen ajatteluun, arvostaa uusia ideoita, pitää improvisoinnista, motivoitunut keksimään uusia ratkaisuja.	Henkilöä kuvaavat ominaisuudet: kekseliäs, omaperäinen, innovatiivinen, tuottelias ja mielikuvituksellinen.
4. Riskinotto-taipumus (risk taking propensity)	Henkilö on taipuvainen pelaamiseen, henkilö haluaa koetella tilaisuuksia joiden tulokset epävarmoja, ottaa riskejä, nauttii vaaroista.	Henkilöä kuvaavat ominaisuudet: uhkarohkea, uskalias, varmaton, hätäinen, yritteliäs.

2.1. Kasvuyritykseen vaikuttavat tekijät

Pohdittaessa yrittäjäpersoonan vaikutusta yrityksen kasvuun, on aikaisemmissa tutkimuksissa saatu selkeää näyttöä, että persoonalla on merkitystä. Yrittäjäpersoonalla on erittäin keskeinen rooli yrityksen päätöksenteossa, suuntaviivojen määrittelyssä ja toteutuksessa, varsinkin pienissä yrityksissä. Koulutus- ja työkokemustaustalla näyttäisi myös olevan merkitystä kasvua haettaessa. Tilastojen perusteella parhaat kasvun eväät saisi yritys, jonka perustajat ovat pitkälle koulutettuja ja johtamiskokemusta keränneitä

toimialan tuntijoita. Tosin on myös toisenlaista tutkimustietoa ja siksi edellinen tutkimustulos ei ole ihan kiistaton (Pajarinen 2006: 31.) Heinonen (2005: 13–14; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011:6–7) esittävät mielenkiinnon kohteeksi niin sanotut osaamisintensiiviset ja tai korkean teknologian kasvuyritykset, joihin myös kasvuyritystutkimus on usein kohdentunut. Lähteiden mukaan laaja ja monipuolinen kasvuyrittäjäyystutkimus jättää paljon avoimia kysymyksiä ja näin ollen myös kykymme hahmottaa kasvua selittäviä rajoittuu. Kasvuyrityksen yksiselitteistä määrittelykin puuttuu. Kasvu ei tapahdu vain liikevaihdon ja henkilöstön määrän lisääntymisen kautta, vaan se voi konkretisoitua monella eri tavalla. Heinosen mukaan on tärkeää ymmärtää miten kasvun tulokset ovat käytännössä saavutettavissa. Lisäksi on tärkeää ottaa tutkimukseen mukaan tulevaisuusaspekti, sillä kasvu on voimakkaasti sidoksissa liiketoimintaympäristöön eikä sitä sovi unohtaa. Muita selittäviä tekijöitä ovat yrittäjän motivaatio, kasvustrategiat, kasvun esteet mutta näiden lisäksi tulisi kasvuyrittäjäyystutkimuksessa kiinnittää voimakkaasti huomiota yrittäjän yrittäjämäiseen prosessiin ja erityisesti kasvun ja laajentumisen näkökulmasta. (Heinonen 2005: 13–15.) Seuraavassa esitetään kasvuyrityksen tunnusmerkit:

- Kasvuhakuisuus
 - Omistajan sitoutuminen, näyttöä kasvusta, kasvutahto, riskinottokyky, kasvu-hakuisuus
- Kasvukyky
 - Strateginen osaaminen, innovatiivisuus, resurssit, suunnitelmat, verkostot
- Kilpailukyky
 - Innovaatio, osaaminen, kustannustehokkuus, brändi, markkinaläheisyys, strateginen kumppanuus
- Markkinamahdollisuus
 - Fokus, kysyntä, asiakastarve, kasvupotentiaali, kilpailutilanne

(Heinonen 2005: 57–131.)

Soraman ym. (2009:7) tutkimuksessa todetaan, että kasvu on tulosta yrityksen ja sen päättäjien tietoisesta tekemisestä ja panostamisesta kasvuun. Yrityksen taustatekijöistä kasvua selittää sen ikä. Yleensä elinkaareltaan vanhat yritykset kasvavat nuoria

hitaammin, eli nopeat kasvuyritykset ovat nuoria yrityksiä. Myös yrityksen alkuvaiheen koolla on merkitystä, sillä kasvuyrityksillä on todettu olevan suurempi alkupääoma, useampia perustajia ja työllistävät jo alkuvaiheessa useampia henkilöitä. Lisäksi on havaittu, että kasvuyrittäjät ovat laatineet selvitykset alan kilpailutilanteesta ennen yrityksen perustamista. Kasvuyritysten yhtiömuoto on yleensä osakeyhtiö ja yrityksen kokenut ja osaava johto nähdään resurssina kasvulle. Johtamisosaaminen ja johtajien kapasiteetti ovat siis mahdollistamassa kasvua. Lisäksi pitäisi kasvua tavoittelevilla yrityksillä olla suuret johtoryhmät, johdolla vapaus tehdä nopeita päätöksiä ja hallituksessa yrityksen ulkopuolisia jäseniä. Hallitusjäsenten yrityksen ulkopuolelta tuoma tieto saattaa vauhdittaa kasvua koska johdon aikaa säästyy tärkeisiin asioihin ja tieto on juuri sitä mitä tarvitaan. (Sorama ym. 2009: 7–8; Pajarinen ym. 2006: 32–33.)

Yrityksen kasvuorientaatiolla on merkitystä. Pienissä yrityksissä se on yrittäjän kasvuhakuisuus, joka pohjautuu yrittäjän omaan arvomaailmaan suhteessa kasvuun ja ympäristöön. Yrityksen kasvuun vaikuttavat uudistushakuiset arvot ja käsitteet ovat ympäristön seuraaminen, yhteistyö kilpailijoiden/ alihankkijoiden kanssa ja jatkuva kehittäminen. Uudistushakuiset arvot kertovat innovatiivisuudesta ja toimintaympäristön muutokset koetaan uusina liiketoimintamahdollisuuksina ja näin myös strategia perustuu kasvuhakuisuuteen ja jatkuvaan kehittymiseen kilpailluilla markkinoilla. (Sorama ym. 2009: 9; Heinonen 2003: 84–85.)

Soraman tutkimuksessa (2009: 21) esitetään, että vaikka yrityksellä olisi kasvuhalu- ja kyky, riittävät resurssit ja käytössä osallistava ja sitouttava strateginen suunnitteluprosessi, nämä eivät silti johda toteutuneeseen kasvuun, ellei yrityksen ympäristö tue ja mahdollista kasvua riittävästi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritys ei pysty lisäämään tuotantokapasiteettiaan, jos työvoimaa ei ole saatavilla ja/tai alihankkijat ovat harvassa. Yrityksen sijaintipaikalla on havaittu olevan merkitystä yrityksen kasvuun. Sijainnilla on tutkimuksen mukaan suuri merkitys kilpailtaessa tärkeistä asiakkaista ja osaavista työntekijöistä. Hyvä sijaintipaikka tukee yrityksen brändin rakentamisessa ja auttaa yritystä menestymään markkinoilla. Hyvällä alueella on mahdollista saada aikaan sellainen yrityksen tavoitetila, jossa yrityksen tärkeimmät asiakkaat, sidosryhmät, henkilöt ja yrityksen tarpeet kohtaavat.

Laukkasen mukaan yritys on liiketoiminnan ulkoinen ”kuori” ja toimii liittymäpintana toimintaympäristöön. Se on myös juridinen olio, jolla on oikeudellinen muoto, mikä mahdollistaa markkinataloudessa sopimisen ja vaihdannan. ”Kasvuyrittäjyys on yritystoimintaa, jota ohjaa tietoinen pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta”. (Laukkanen 2007:17.)

Laukkanen (2007: 29) tarkastelee yrityksen liiketoimintaa ja perusehtoja viiden komponentin kohtaamisen ja toteutumisen kautta. Ne ovat tuote, yrittäjä ja yrittäjätimi, asiakkaat, resurssit ja toimintaympäristö. Hänen mukaansa kaikki ovat välttämättömiä. Kasvua ajatellen yrittäjät, tuotteet ja asiakkaat ovat keskeisiä.

Laukkasen (2007: 29–30) mukaan resursointi ja kasvuun lähtö ei ole ongelma, mikäli yrityksen tuotekonsepti on selkeä ja lupaava. Mikäli yritys on lisäksi taloudeltaan vahva, ei ole todennäköisesti ongelmaa saada rahoitusta ja yhteistyökumppaneita. Laukkasen mukaan toimintaympäristö käsittää toimialaympäristön, sijaintiympäristön ja taloudellisen ympäristön.

Laukkasen (2007: 31–38) mukaan yrityksillä on erilaisia kasvumahdollisuuksia. Hänen mukaan ne voivat olla toimia myös rinnakkaisina haettaessa kasvua mikroyrityksestä aina suuremmaksi yritykseksi. Yrityksen kasvumahdollisuuksia ovat:

- innovaatioita tuottava yritys
- liiketoiminnan johdettu laajentaminen
- ketjuyrittäjyys, vanhaa yritystä keitetään uutta luoden
- yritysostoilla haetaan kasvua
- portfoliokasvun hyödyntäminen
- kasvu verkostojen kautta

Kaikki yritykset eivät kasva ja Laukkanen esittääkin sen liittyvän kahteen perustekijään. Ne ovat liiketoiminnan luonne ja yrityksen johto eli yrittäjät. Kasvuyritysten kasvun perusehtona hän esittää, että liiketoimintaa voidaan laajentaa ja että yrittäjällä on halua kasvaa, vaurastua. Lisäksi yrittäjillä pitää olla sekä kykyä oppia ja kehittää ja myydä tuotetta, että johtaa liiketoimintaa, asiakkaita ja henkilöstöä. (Laukkanen 2007: 31–38.)

2.2. Osaaminen franchiseyrittäjien liiketoiminnassa

Tässä työssä osaamista suhteessa kasvuun tutkitaan kysymällä koulutustaustaa, työ- ja tai yrittäjäkokemusta sekä johtamiskokemusta. Osaaminen muodostuu tässä työssä koulutuksesta, johtamiskokemuksesta, yrittäjäkokemuksesta ja yleensä työkokemuksesta. Näin menetellään, sillä esimerkiksi Davidsonin (1991: 412) mukaan erityisesti yrittäjäkokemuksella näytti olevan suoraan vaikutusta yrityksen toteutuneeseen kasvuun. Lockett ym. (2011: 66) toteavat artikkelissaan, että yrittäjäkyvykkyyttä tarvitaan yritystoiminnassa havaitsemaan keinoja, joilla resursseja pystytään hyödyntämään kasvun mahdollistajana.

Aikaisempien tutkimusten mukaan hyvällä koulutuksella ja kokemuksella näyttäisi olevan vaikutusta yritysten kasvuun. Tilastojen perusteella parhaat kasvun eväät saisi yritys, jonka perustajat ovat pitkälle koulutettuja ja johtamiskokemusta keränneitä toimialan tuntijoita. Tosin on myös toisenlaista tutkimustietoa ja siksi edellinen tutkimustulos ei ole ihan kiistaton. (Pajarinen ym. 2006: 31–33; Sorama ym. 2009: 5.)

Wiklundin (1999: 3) mukaan yrittäjän kokemus ja koulutustausta eivät selitä täysin yrityksen kasvua, vaan sillä olisi merkitystä onko yrittäjä itse perustanut yrityksen vai onko se peritty. Itse perustettu yritys kasvaisi paremmin kuin peritty. (Sorama ym. 2009: 5–6.) Yleisellä tasolla mm. Otalan (1996: 19) mukaan työelämää ohjaa tänä päivänä eniten jatkuva muutos. Teknologian nopea kehitys ja automaatio ovat muuttaneet useimpien alojen toimintatapoja ja tehtäviä. Ihmisen osuus työpanokseen edellyttää entistä enemmän osaamista. Kansainvälistyminen on muuttanut kilpailutilanteet ja markkinoiden rakenteet. Asiakas vaatii yhä enemmän ja hakee todellista lisäarvoa. Sen tuottamiseen tarvitaan kustannustehokkuutta, laatua ja entistä enemmän osaamista. Joustavuutta on tavoitettu tiimityöllä; korvaamalla johtamista itseohjautuvuudella sekä lisäämällä jokaisen vastuuta ja valtuuksia kehittää omaa työtään. (Ojala 1996: 19.)

Otalan mukaan (1996: 30) näitä tietoja ja taitoja kutsutaan strategisiksi valmiuksiksi ja ne muodostavat yksilön strategisen kyvykkyyden; se on siirrettävää, se on

hyödynnettävissä missä vain ja yksilön osaaminen muodostuu operatiivisesta ja strategisesta kyvykkyydestä. Myös Viitalan (2007: 170–173) mukaan osaamisen johtaminen on erittäin tärkeä strateginen valinta joka säätelee monia muita valintoja. Kun oppiminen on strategiana vaikuttaa se organisaation kulttuuriin, panostuksiin, johtamiseen ja henkilövalintoihin.

Otalan (1996: 30) mukaan nykyisin ei riitä pelkästään yksilön omat operatiiviset valmiudet, ne ovat vain rajallisesti siirrettävissä toisiin tehtäviin. Oppijat tarvitsevat uutta lisäkoulutusta, yleistä osaamista ja yleisiä taitoja, jotka auttavat oppimaan seuraavaan ammattiin tai työtehtävään ja antavat valmiuksia oppia nopeasti nykyisessäkin tehtävässä tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. (Ojala 1996: 30.) Myös franchiseliiketoiminnassa tullaan tulevaisuudessa menestymään parhaiten jos sekä yrittäjien, että heidän työntekijöiden osaaminen on oikealla tasolla alakohtaisesti. Se on mahdollista, jos yrittäjä panostaa resursseja osaamiseen.

Etelä-Pohjalaisten kasvuyritysten seurantatutkimuksesta saadut tutkimustulokset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia kasvusta. Kasvu ei vaikuta mikään yksittäinen ominaisuus. Menestyminen on bisneksen laadullista kehittymistä ja saavutettua taloudellista tulosta. Heidän mukaansa menestyvä yritys hakee aktiivisesti tietoa ja hyödyntää sitä yrityksen kehittämisessä, se on osaamista. (Sorama, Varamäki, Joensuu, Viljamaa, Laitinen, Petäjä, Länsiluoto, Heikkilä & Vuorinen 2015: 207–210.)

2.3. Strategian hyödyntäminen franchiseyrittäjien liiketoiminnassa

Kasvua tavoittelevien franchiseyrittäjien tulee ymmärtää strategian merkitys. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, onko yrittäjän kasvustrategialla selkeä rooli liiketoiminnassa. Luoma määrittelee (2007: 29) strategian seuraavasti: Strategiaa voidaan kuvata organisaation menestyksen reseptinä sekä pitkän aikavälin suuntana. Strategia on tämän lisäksi ylivoimaisuuden, ainutlaatuisuuden sekä kilpailuedun lähde. Strategia sisältää ne keinot, jolla organisaatio pyrkii täyttämään niin sidosryhmien kuin markkinoiden odotukset. Strategia ja visio liittyvät olennaisesti toisiinsa, sillä strategiassa määritellään

ne keinot, joilla tavoitetaan pyritään pääsemään. Täten strategia luo kehyksen jokapäiväiselle johtamiselle. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö tietää ja ymmärtää organisaatiossa vallitsevat kehykset sekä suunnan, johon pyritään. (Juuti 2007: 29.)

Kamenskyn mukaan (2008: 19–30) on strategiaa mahdotonta määrittellä yhdellä käsitteellä sen laaja-alaisuuden vuoksi. Hän tarkastelee sitä kolmen määritelmän kautta:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminannan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

(Kamensky 2008: 19 – 30)

Franchiseliiketoiminnassa sitä määrittää franchiseantajan strategia, mutta olisi tietenkin hyvä asia, jos yrittäjällä olisi myös oma strategia ja sen mukaiset suunnitelmat, jotka on johdettu emoyhtiön strategiasta. Silloin mentäisiin aidosti samaan suuntaan liiketoiminnassa, sillä emoyhtiön antama tuki ja avoimet keskustelut johtaisivat hyvätasoiseen kehitykseen ja sitä kautta molempien onnistumiseen. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa kysytään myös strategian hyödyntämisestä. Strategiaymmärrys on tärkeää franchiseyrittäjien liiketoiminnassa.

2.4. Liiketoiminnan ja henkilöstön johtaminen

Henkilöstön onnistunut rakenne ja sen johtaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä seikkoja myös pienissä franchising-yrityksissä. Tässä työssä tutkitaan tekijöitä, jotka voivat olla myötävaikuttamassa kasvuyrittäjyyteen. Henkilöstöasiat on sen vuoksi mukana tutkimuksessa. Halutaan selvittää, millainen merkitys hyvällä henkilöstöllä on kasvuun. Mikko Luoman (2006: 71) mukaan liikkeenjohtamisen kenttää on viime vuosikymmeninä muokannut resurssilähtöisyyden korostuminen. Huomio kiinnittyy ulkoisen toimintaympäristön sijasta organisaation sisäiseen maailmaan, yrityksen

kokonaan tai osittain hallitsemiin resursseihin. Henkilöstöresurssit ovat yrityksen keskeisimpiä sisäisiä voimavaroja. Pienissä franchising-yrityksissä on harvoin erillisiä henkilöstöyksiköjä tai henkilöstöjohtajaa.

Kasvua tavoittelevan yrittäjän tulee huomioida henkilöstöasiat. Ulrich ja Brockbank (2005: 177) mainitsevat organisaation henkilöstöjohtajan ja jota vastaa pienissä yrityksissä yrittäjä, tehtäviin kuuluvan yleisesti koko henkilöstöyksikön johtamisen niin, että se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiota, sen henkilöstöä ja tätä kautta koko liiketoimintaa. Tämä on todellinen haaste yrittäjille. Ulrichin ja Brockbankin (2005: 177) mukaan liiketoimintayksikön ja tässä myös yrittäjän tasolla henkilöstöjohtamisen tulisi keskittyä ennen kaikkea strategisiin tavoitteisiin, kohdeasiakkaiden tunnistamisen ja palvelemisen tukemiseen, liiketoiminnan kasvattamiseen omalla liiketoiminta-alueella, sekä työntekijöiden arvon määrittelemiseen. (Ulrich ja Brockbank 2005: 177.)

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation henkilöstöyksikön käytännön toiminnan pitäisi aina olla osa koko organisaation toimintaa ja tukea sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Liiketoiminnassa tarvitaan yhä useammin monien eri alojen osaajien yhteistyötä, eikä johto voi enää käsitellä henkilöstöasioiden hoitoa ikään kuin vain hienojen strategioiden täytäntöönpanoa jarruttavana tekijänä, kuten aiemmin on saatettu tehdä, vaan osana tätä yhteistyötä. On siis hyvin tärkeää, että myös henkilöstöjohtaminen toimii linjassa koko organisaation liiketoiminnan ja sen strategisten näkemysten kanssa. (Kauhanen 1997: 11.) Myös Suomen Franchiseyhdistyksen (2014: 8) teettämän kasvuselvitystutkimuksen mukaan hyvien työntekijöiden rekrytointi on haasteellista ja on suuri kasvun hidaste franchiseyrittäjille.

2.5. Sopimukseen perustuva liiketoiminta

Kasvuyrittäjän, joka toimii franchisingaloilla, tulee tunnistaa franchisealan sopimuskäytäntö. Laakson (2005: 70) mukaan franchising-toimintaa säätelevää lakia ei Suomessa ole olemassa, eikä myös muuallakaan maissa. Kuitenkin sitä koskee *samat lait ja säädökset* kuin muutakin liiketoimintasuhteita. Laki sopimattomasta menettelystä

elinkeinotoiminnassa on hyvin laveakäsitteinen, muuttuva ja tapauskohtainen. Näin ollen kullekin alalle syntyy omia menettelytapoja, joita tarkastellaan esimerkiksi oikeustapauksissa. Franchising-yhdistysten *eettiset säännöt* toimivat tietolähteenä pohdittaessa, mitä voidaan pitää hyvinä menettelytapoina franchising-suhteissa. Niissä kerrotaan myös mitkä ovat vähimmäisvaatimukset hyvälle sopimukselle, otetaan kantaa sopimusteknisiin asioihin. Ne velvoittavat yhdistysten jäsenketjuja ja jos ne halutaan mukaan sopimukseen, on niistä tehtävä erikseen mainita franchising-sopimukseen. Muussa tapauksessa sääntöihin ei voi vedota suoraan. (Laakso 2005: 70.)

Erilaisia yritystenvälisiä yhteistyömuotoja on useita, kuten: alihankintasuhde, jälleen myynti verkostot, lisensioinnit ja franchising. Seuraavaksi käydään läpi niitä elementtejä jotka tekevät franchising liiketoiminnasta tunnistettavan. Liiketoiminta ei perustu mihinkään erityiseen lakiin ja näin ollen voidaan monia perustettavia liiketoimintoja kutsua franchising-toiminnaksi. Jossain tilanteissa, jos yhteistyökumppanit joutuvat selvittämään riitoja tarvitaan ulkopuolista arvioijaa, kun katsotaan millaisesta yhteistyösuhdesta on kysymys. Arvioinnin perusteella ratkaistaan, mikä sopimussuhde on kyseessä ja tällöin avainasemassa on franchising - sopimuksen sisältö ja vertailtavuus muihin saman liiketoiminnan sopimukseen. (Laakso 2005: 42–43.) Franchising – sopimuksen tulee sisältää EU:n kilpailulainsäädäntöelimen määrittelyn mukaan seuraavat elementit (Laakso 2005: 42–43.):

- ”ketjun jäsenillä on käytössään yhteinen nimi tai liiketunnus sekä liiketilan ja/tai kulkuvälineen yhteinen ilme ja varustelu”
- ”franchising-antaja siirtää sopimuksella franchising-ottajalle salaista, olennaista ja yksilöitävissä olevaa tietotaitoa sekä
- franchising-antajalla on velvollisuus antaa franchising-ottajalle jatkuvasti (koko sopimussuhteen ajan) teknistä ja kaupallista tukea.

Laakson mukaan on tärkeätä tietää, että franchising on yhteistyömalli ja yksi liiketoiminnan muoto, jolla haetaan liiketoiminnallista menestystä osapuolille. Lisäksi sen franchising-antajan tavoitteena on rakentaa menestyksekkäs liiketoimintajärjestelmä, joilla se harjoittaa tuottovaatimustensa mukaista franchising-liiketoimintaa. Myös franchising-ottajan tavoitteena on menestyminen liiketoiminnassa juuri ketjun jäsenenä.

(Laakso 2005: 44) Franchising on kahden yrityksen keskinäiseen pitkäaikaiseen kirjalliseen sopimukseen perustuva liiketoimintaa, jossa franchising – antaja luovuttaa franchising – ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, markkinointitunnuksia, markkinointi-, myynti-, asiakaspalvelu-, valmistusmenetelmää ja työvälineitä – siis koko yrityksen liiketoimintamallia. (Laakso 2005: 42.)

Laakson mukaan sopimus nähdään välillisenä, sillä ensin luodaan konsepti ja yhteistyöjärjestelmä, jotka dokumentoidaan asiakirjoiksi. Yksi näistä on franchising-sopimus ja se on juridisesti merkittävin, lisäksi on käsikirja, manuaaleja, ohjeita ja suunnitelmia ja nämä kaikkia nivoutuvat toisiinsa. Liiketoiminnassa käsikirja on tärkein toimintaa ohjaava dokumentti, franchising -sopimusta käytetään yleensä ketjun johtamisen ääritilanteissa. (Laakso 2005: 63.)

Koska sopimuskumppaneina ovat yritykset, on franchising-sopimus luonteeltaan yhteistoimintasopimus, jonka osapuolina on kaksi elinkeinonharjoittajaa. Tällöin liiketoiminnassa sovelletaan liikejuridiikan säännöksiä ja lähtökohtaisesti yritykset ovat tasavertaisia kumppaneita, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki määräykset ovat sitovia. Joissain poikkeustapauksissa sopimuksen ehtoja voidaan kohtuullistaa tuomioistuimen tai välimiesoikeuden päätöksellä. (Laakso 2005: 63.)

Franchising-yrittäjä sitoutuu pääsääntöisesti henkilökohtaisesti mm. salassapito- ja kilpailukieltomääräyksiin. Erityistä franchising lainsäädäntöä ei ole Suomessa, eikä muissakaan Euroopan maissa (paitsi Espanja ja Ranska) sovelletaan franchising-suhteisiin yleistä sopimusoikeutta, joka perustuu kirjoitettuun lainsäädäntöön, oikeuskäytäntöön ja oikeustieteeseen. (Laakso 2005: 63–64.)

Franchising-suhteen näkökulmasta olennaisia ovat myös eräät immateriaalioikeudelliset säännökset, joista esimerkkinä mainitaan tavaramerkkilaki. Lisäksi kilpailurajoituslaki ja EU:n kilpailuoikeus myös asettavat rajoitteitaan franchising-sopimuksissa sallituille ehdoille. (Laakso 2005: 63–64.)

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiriaan liittyviä kysymyksiä kuten metodologisia valintoja, tutkimuksen toteuttamista, tiedonkeruuta ja kysymyslomaketta, analysointimenetelmiä sekä reliabiliteettia ja validiteettia. Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena ja vapaat kommentit käsiteltiin kvalitatiivisia elementtejä hyödyntäen. Kasvuyritykseksi luokiteltiin ne, jotka olivat kasvattaneet liikevaihtoaan kahtena peräkkäisenä vuonna tai vuoden 2014 aikana. Tutkimuksessa painottui ketjuyrittäjän näkökulma yrityksen kasvun tutkimisessa.

3.1. Metodologia

Empiirinen osa tutkimuksesta suoritettiin kvantitatiivisena. Seuraavassa kerrotaan miksi on päädytty tähän metodiin. Kvantitatiivinen lähestymistapa on loogis-deduktiivinen tieteenteoria, mikä tarkoittaa, että yleisestä teoriasta johdetaan yksittäisiä hypoteeseja, joita testataan tästä ilmiöstä todellisuudesta saatuja havaintoja vastaan. Kvantitatiivinen lähestymistapa tulkitsee, että kaikki ilmiöt laadullisesti samoja mutta määrällisesti erilaisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 139–142.)

Hirsjärven ym. (2009: 139) kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimityksiä hypoteettis-deduktiivinen, experimentaalinen tai positivistinen, jota käytetään sosiaali – ja yhteiskuntatieteissä, tässä teoriassa korostetaan syyn ja seurauksen lakeja. Tällöin voidaan sanoa taustalla olevan niin sanottu realistinen ontologia, siinä todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista asioista. Tässä työssä yrittäjät vastasivat tutkimuskysymyksiin oman liiketoimintansa taustaa vasten ja todellisilla tunnusluvuilla. Nämä tiedot ovat objektiivisia, sillä esimerkiksi tunnusluvut voidaan tarkistaa Vaasan yliopiston Tritonian Orbis järjestelmästä.

Hirsjärven ym. (2009: 140) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisinä asioina ovat aikaisempien tutkimusten johtopäätökset, aikaisemmat teoriat, esitettävät

hypoteesit, käsitteiden määrittelyt. Tutkimuksen alkuvaiheessa tulee tehdä aineiston keruun suunnitelmat ja varmistaa, että havaintoaineistoa voidaan mitata määrällisesti ja numeerisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 140.) Tämän työn teoriaosassa ovat nämä edellä mainitut asiat. Tähän työhön sopii hyvin tämä metodi, sillä jo tutkimusmetodin valintavaiheessa oli tiedossa, että vastaajia voisi olla jopa kolmetuhatta. Tällöin kvalitatiivinen menetelmä olisi mahdollottoman työläs ja siksi sopimaton metodi.

3.2. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Siinä oli monta vaihetta, johtuen haasteesta saada ensin riittävän monta ketjua mukaan tutkimukseen pelkästään sähköpostiviestinnän avulla. Sen jälkeen piti vielä saada suostumuksensa antaneiden ketjujen yrittäjät innostumaan tutkimuksesta. Tutkimuksen houkuttelevuuden takeeksi kerrottiin hyödyistä joita tutkimustuloksista saattaa olla ketjuille ja sitä kautta myös yrittäjille. Yrittäjien antamat vastauksethan ovat käytännössä ketjuille kehittämismateriaalia. Tutkimukseen osallistuneet ketjut ja Suomen Franchising-yhdistys tulevat saamaan tutkimusraportin. Seuraavaksi kuvataan tämän tutkimuksen tiedonkeruuta, avataan kyselylomakkeen sisältöä ja kerrotaan vastausten analysoinnista.

3.2.1 Tiedonkeruu ja kyselylomake

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomen franchising yhdistyksen varsinaiset- ja ehdokasjäsenet eli ketjuyritykset (franchise-antajat) sekä niiden ketjuyrittäjät (franchise-ottajat). Perusjoukkona oli tuo edellä mainittu franchising järjestö jäsenineen. Työssä *kohderyhmä rajattiin suomalaisiin ketjuihin* jotka harjoittavat liiketoimintaa Suomessa. Kohderyhmärajausena oli lisäksi se, että *franchising-ketjun alkuperämaa oli Suomi*. Perusjoukosta valittiin ne ketjut, jotka hakivat kasvua jatkuvasti eli hakivat uusia yrittäjiä ketjuunsa. Tämän joukon yhteystiedot ja kasvuseikat selviävät Suomen Franchising-yhdistyksen julkaisemasta kirjasta (2014: 88–137.) Näitä ketjuja oli

yhteensä kuusikymmentäseitsemän ja ne muodostivat tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kohdejoukon. Näille ketjuille lähetettiin sähköpostiviesti (liite 1 a), tutkimussaate (liite 2) ja yrittäjille kohdistetut tutkimuskysymykset (liite 4) tutustuttavaksi. Ketjuista yksi toimi kahden ketjun rekrytointifirmana, joten sitä ei laskettu mukaan. Mutta se ilmoitti vielä kaksi ketjua mukaan eli saatiin yhteensä kuusikymmentäkahdeksan ketjua, joille lähetettiin sähköposti, tutkimussaate (liite 2) ja tutkimuskysymykset (liite 4). Neljällä ketju johdon yhteyshenkilöllä oli virheellinen sähköpostiosoite. Tutkija selvitti asian soittamalla ketjuyrityksiin ja sai kahdelle ketjulle uuden yhteyshenkilön, kaksi hylättiin, koska toisella oli asiointikielenä ainoastaan englanti ja toinen yritys oli lopettanut toiminnan.

Lopullinen kohdejoukko oli kuusikymmentäkuusi ketjua. Tältä joukolta tutkimusaineisto kerättiin useassa osassa. (taulukko 2) Ensin piti siis saada ketju johdon suostumus tutkimukseen. Suostumusta pyydettiin kolme kertaa, varmistaen riittävän suurta tutkimukseen osallistuvien määrää. *Ensimmäisessä* vaiheessa mukaan lähti yksi ketju, *toisessa* vaiheessa kaksi ketjua ja *kolmannessa* vaiheessa neljä ketjua eli tutkimukseen lähti lopulta mukaan seitsemän suomalaista franchiseketjua.

Suostumuksensa jälkeen ketjut lähettivät tutkijalle franchiseyrittäjien sähköpostiosoitteita ja koska ne saapuivat eri ajankohtina, myös yrittäjien tutkimuskysymykset lähtivät useassa vaiheessa. Tutkimukseen saatiin lopulta yhteensä neljänsadankuudenkymmenenviiden franchiseyrittäjän (465) sähköpostiosoitteet.

Näille yrittäjille lähetettiin sähköpostilla (liite 1 b) yrittäjien tutkimussaate (liite 3) ja tutkimuskysymykset (liite 4) kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä lähetyksestä oli (5 yrittäjää). Toisessa lähetyksessä oli sata seitsemänkymmentä (170) yrittäjää on huomioitavaa se, että sähköposti ei tavoittanut viittä yrittäjää. Kolmannessa vaiheessa oli kaksisataayhdeksänkymmentä (290 yrittäjää) ja sähköposti ei tavoittanut yhtätoista yrittäjää. Tutkija tavoitti puhelimitse viallisten sähköpostien osalta näiden ketjujen yhteyshenkilöt. Selvittelyjen jälkeen neljälle yrittäjälle saatiin uusi sähköpostiosoite, loppuilla oli sähköposti täynnä tai se oli virheellinen. Näiden selvitysten jälkeen sähköpostin sai neljänsataaviisikymmentäkolme yrittäjää. Franchiseyrittäjiä motivoitiin

vastaamaan lahjakorttiarvonnalla. Franchiseyrittäjiä lähestyttiin myöskin kolme kertaa ja tutkimukseen osallistui lopulta kuusikymmentäyhdeksän yrittäjää.

Vastausten analyysivaiheessa jouduttiin vielä tarkistamaan viittä vastausta puutteellisten tietojen takia. Vastauksista puuttuivat liikevaihtotiedot. Liikevaihtotiedot voitiin kuitenkin tarkistaa Orbis-järjestelmästä niiden osakeyhtiöiden osalta, joiden vastauksissa oli annettu yrityksen nimet. Näin tehtiinkin ja kahden vastaajan tiedot korjattiin ja kolme vastausta jouduttiin hylkäämään kokonaan. Lopulliseksi vastaajamääräksi tuli kuusikymmentäkuusi ja vastausprosentiksi 14,56 (%). Oheisessa taulukossa esitetään miten aineisto saatiin kerättyä.

Taulukko 2. Aineiston kerääminen.

Suostumus lähetykset	Ketjujohto	Mukana tutkimuksessa
1. Lähetys	15.4.2015	5
2. Lähetys	24.4.2015	170
3. Lähetys	5.5.2014	290
Osallistuminen	yhteensä	465
Sähköpostiosoittevirheet		-12
Lopullinen osallistujamäärä	yhteensä	453
Kyselylomake lähetykset	Yrittäjille	
1. Lähetys	30.4.2015	10
2. Lähetys	5.5.2015	30
3. Lähetys	11.5.2015	29
Osallistuminen	yhteensä	69
Hylätyt		-3
Lopullinen osallistujamäärä		66

Kasvuyrityksiä olivat tässä tutkimuksessa ne yritykset, jotka ovat kasvattaneet liikevaihtoa kahtena peräkkäisenä viimeksi kuluneena vuonna tai vuonna 2014. Kasvuksi riitti liikevaihdon euromääräinen kasvu. Kasvuksi hyväksyttiin minkä kokoinen kasvu tahansa, koska tutkimuksessa on mukana suhteellisen pieniä yrityksiä, eikä näin ollen ole relevanttia määritellä kasvua esimerkiksi liikevaihdon kasvuprosentin mukaan. Näitä kasvuyrityksiä oli kolmekymmentäviisi. Ei-kasvuyrityksiä oli kaksikymmentäyhdeksän. Kaksi vastaajista oli uusia yrityksiä.

Lähetyksissä oli merkitystä, sillä miten sähköpostiviestin sisältö muotoiltiin, sillä hiukan epävirallisempi yrittäjää arvostava viesti antoi enemmän vastauksia kuin virallisempi (liite 1 b). Lisäksi vastaajat olivat aktiivisempia, kun viestiin lisättiin lyhyt ohje: ”vastaa heti, niin se on sitten hoidettu ☺”. Mainitsemisenarvoista on myös, että tutkimukseen osallistuvat ketjut halusivat myös itse vaikuttaa vastausprosenttiin lähettämällä viestejä ketjuyrittäjilleen tutkimuksen tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta. Tämä tapahtui ennen varsinaisten tutkimuskysymysten lähettämistä. Sähköpostiviestien sisällöt löytyvät liitteistä 1 a ja 1 b.

3.2.2 Kysymyslomakkeen sisältö pääpiirteittäin

Kysymyslomakkeen (Liite 4) sisältö noudattaa teoreettisen viitekehyksen aihealueita seuraavasti ja tutkimustulokset raportoidaan samassa järjestyksessä:

I Yrittäjään liittyvät kysymykset (yrityksen kunta, yrittäjäpiirteet ja ominaisuudet, sukupuoli, ikä, koulutus ja sen sisältö, suhde yritykseen, yrittäjänä oloaika, nykyisen yrityksen ikä, työntekijämäärä aloitusvuonna, työ- ja yrittäjäkokemus vuosina, osaaminen eri osa-alueilla).

II Yritykseen liittyvät kysymykset (toimiala, yhtiömuoto, liikevaihto 2012–2014, työntekijämäärä 2012–2014, voittoprosentti 2012–2014, liikevaihdon kasvutavoiteprosentti 2015–2017, markkinasektori, kysymykset 16–18 koskevat yrityksen kasvuhaluja- ja tapoja).

III Yrityksen ympäristön liittyvät kysymykset (kasvutoimialue, yritys ympäristön muutoskysymykset, reagointi kilpailutilanteeseen, strateginen ohjaus, ketjutoimintaan liittyvät kysymykset, rahoitus, avoin kysymys kasvuun liittyen).

3.3. Tulosten analysointi

E-kyselylomakkeiden tutkimusaineistoa käsiteltiin kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimuslomakkeissa olevien avointen kysymyksien vastaukset kerättiin havaintomatriisiin ja analysoitiin. Tutkimuksen ollessa suunnitteluvaiheessa, ajatuksena oli ryhmitellä tulokset samalla tavalla kuin kysymykset oli ryhmitelty. Eli kysymyslomakkeen kysymysten mukaan ryhmittely. Vastaukset ajettiin e-lomakkeiden

tiedostosta tilastoaineiston käsittelyohjelmaan Exceliin ja vastaukset käsiteltiin sillä ohjelmalla. Taulukot ja kuvat tehtiin Excelillä ja hyödynnettiin myös kuvankaappausohjelmaa selkeiden taulukoiden ja kuvioiden aikaansaamiseksi. Tämän tutkimuksen aineisto käsiteltiin e-lomake ohjelman tuottamalla Excel-pohjalla, josta tehtiin useampi työversio. Tutkimustuloksia käsiteltiin suorina jakaumina ja keskiarvoina.

3.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Yleisesti tutkimuksessa vältetään virheitä, silti joskus saattavat tutkimuksen tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihdella. Tulosten luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, tässä työssä luotettavuuden käsitteinä käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. *Luotettavuus eli reliabiliteetti* merkitsee tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Se myös viittaa tutkimuksen toistettavuuteen eli jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen samoilla mittareilla samoille ilmiöille, saataisiinko kuinka samanlaisia tai erilaisia vastauksia. Satunnaisvirheet tai tutkijan huolimattomuus voivat alentaa tutkimuksen reliabiliteettiä. *Pätevyydellä eli validiteetilla* tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009: 231 – 233).

Lisäksi, jotta saavutettaisiin korkea validiteetti, tulee valittua tutkimusasetelmaa käyttämällä saada mahdollisimman hyviä vastauksia eli niiden tulisi vastata mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat johdettu kasvuyrittäjän/-yrityksen teoreettisesta viitekehystä, franchisingalan liiketoimintamallista ja franchising-sopimusasioista. Tässä työssä reliabiliteetti pidetään korkeana tekemällä tutkimuskysymyksistä mahdollisimman selkeinä ja yksiselitteisiä. Validiteetti on korkea, koska asiat joita tutkimuskysymyksissä kysytään perustuvat samoihin asioihin, jotka tulevat teoriasta ja mittarit ovat samoja.

Tähän pro gradu – tutkimukseen otettiin perusjoukoksi Suomen Franchising-yhdistyksen sekä varsinaisten jäsenten että kannattajajäsenten ketjut niiltä osin, kun ne

hakevat uusia yrittäjiä jatkuvasti. (Suomen Franchising-yhdistys 2014: 88–137). Tutkimuksen aineisto hankittiin lomakekyselyjen avulla. Ketjuyrittäjien kyselyissä kartoitettiin myös muun muassa yrittäjäpiirteitä, taustatietoja, liiketoiminnan tietoja, strategista johtamista, alan osaamistasoa ja muita yrityksen demografisiin piirteisiin liittyviä seikkoja. Liikevaihtotietoja kysyttiin kolmen vuoden ajalta euromääräisinä.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan keväällä 2015 tehdyn pro gradututkimuksen tutkimustuloksista. Tutkimus kohdistui Suomen Franchisig-yhdistyksen jäseniin ja kannattajajäseniin. Tutkimustulokset raportoidaan kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kysymykset oli jaoteltu kohdistumaan yrittäjään, yritykseen ja yritysympäristöön. Kysymykset käsittelivät yrittäjään liittyviä yrittäjäpiirteitä ja – ominaisuuksia, yrittäjän taustatietoja (sukupuoli, ikä, koulutus ja sen sisältö), suhdetta yritykseen, yrittäjänä oloaika, nykyisen yrityksen taustatietoja (ikä, työntekijämäärä aloitusvuonna). Lisäksi haluttiin tietää yrittäjän työ- ja yrittäjäkokemuksesta vuosina ja yrittäjän osaamista eri osa-alueilla. Yritykseen liittyvät kysymykset käsittelivät liiketoiminnan tunnuslukuja, markkinatilannetta ja kasvuhaluja sekä kasvutapoja. Yrityksen ympäristöön liittyvät kysymykset käsittelivät toimialuetta, kilpailutilannetta ja siihen reagoimista, ketju strategista ohjausta ja yleensä franchiseketjutoiminnan sisältöä. Kuvioissa pystyakseli on vastaajien määrä ja vaaka-akseli kertoo kysytyn asian arvon. Kuviot ovat muodostuneet yrittäjien omien arvioiden perusteella.

Tässä työssä mielipide- ja asenneväittämässä käytettiin Likertin asteikkoa. Heikkilän (2014:51) mukaan se on järjestysasteikon tasoinen asteikko. Siinä on usein miten toisena ääripäänä täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Tämän tutkimuksen arvioinnit olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = neutraalikanta, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Mielipidettä ”ei osaa sanoa” ei käytetty, koska tämä vaihtoehto voisi olla liian helppo valinta vastaajille ja tällöin ei saataisi uusia mielipiteitä vastaajilta. Koska kyseessä on järjestysasteikon tasoinen muuttuja ja sille ei yleensä lasketa keskiarvoja. Tässä työssä keskiarvoja on käytetty yleiskuvan antamiseen ja siksi asteikko alkaa 1= täysin eri mieltä ja loppuu 5=täysin samaa mieltä. (Heikkilä 2014: 51 – 52) Heikkilän mukaan riippuvuuksien tutkimiseen näille järjestysasteikon tasoisille muuttujille voidaan käyttää Spearmanin tai Kendallin järjestyskorrelaatiokertoimia, mutta niitä ei ole laskettu tässä työssä. (Heikkilä 2014: 184–193.) Tässä työssä eri erot ovat merkittäviä, jos ero on vähintään 0,05 vastausten välillä. Erot syntyvät, kun verrataan kasvuyrittäjien vastauksista ja ei-kasvuyrittäjien

vastauksista saatuja keskiarvoja toisiinsa. Vapaat kommentit ovat liitteenä (liite 5) ja niitä hyödynnetään johtopäätöksissä.

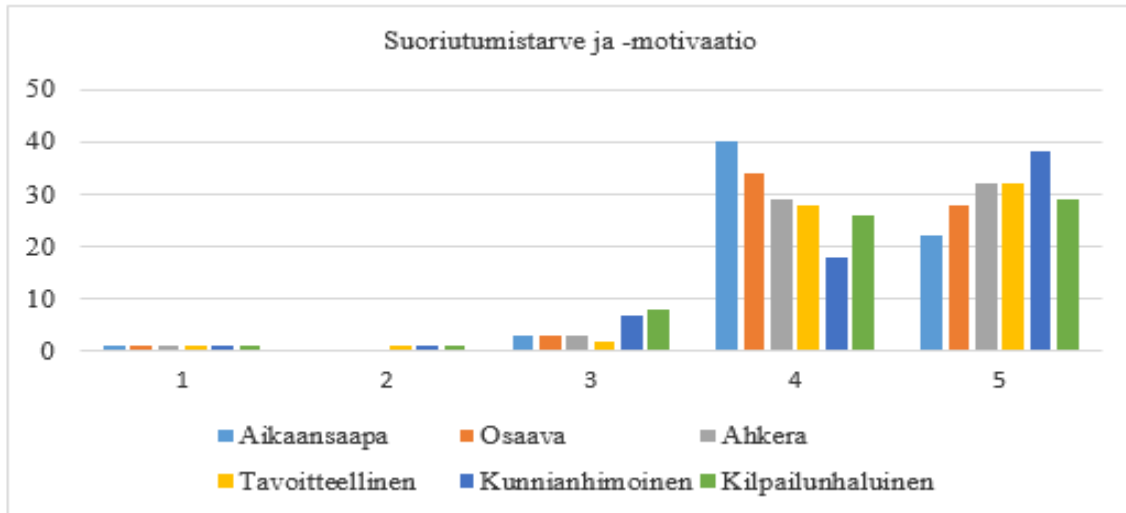
4.1. Yrittäjään liittyvät vastaukset

Ensimmäisen kysymys sisältää yrittäjältä vaadittavia persoonallisuuspiirteitä eli yrittäjäpiirteitä. Kysymyksen asettaminen heti lomakkeen alkuun perustui tutkijan ennakkooajatukseen siitä, että yrittäjäpersoonaa motivoi oman itsensä arviointi. Yrittäjä kokee olevansa ainutlaatuinen, ”minä itsetyyppi”. Kysymyksen oli siis tarkoitus motivoida yrittäjää vastaamaan kysymyksiin. Näin tapahtuikin ja sen voi päätellä vastaajamääristä. Yrittäjäpiirteitä ovat tutkijoiden (Shane 2003: 97–117, Tuunanen 2011: 1–10) mukaan esimerkiksi sisäinen elämän hallinta (locus of control), suoriutumistarve ja -motivaatio (need for achievement), innovatiivisuus (innovativeness) ja riskinottoaikeisuus (risk taking propensity). Yrittäjäominaisuuksia ovat yleisten yrittäjän taustatietojen (ikä sukupuoli, työkokemus, yrittäjäkokemus, verkostot) lisäksi ominaisuudet, jotka sisältyvät edellä mainittuihin yrittäjäpiirteisiin.

4.1.1 Yrittäjän persoonallisuuspiirteet ja ominaisuudet

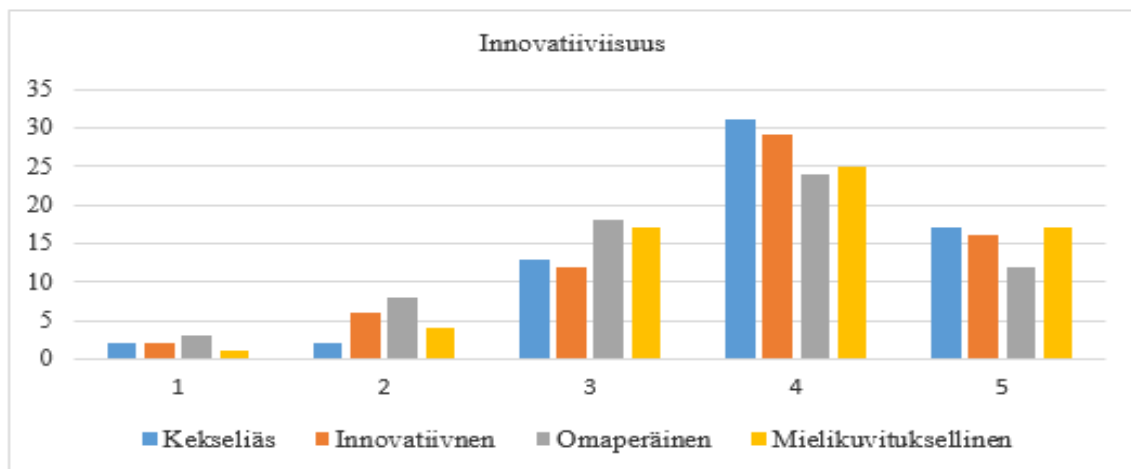
Oheiset kuviot (5–8) kuvaavat siis erilaisia yrittäjäpiirteitä, kuten suoriutumistarve- ja motivaatio, innovatiivisuus, sisäinen elämäntilanne ja riskinottoaikeisuus. Nämä piirteet pitävät sisällään henkilöllä olevia ominaisuuksia, joita vastaajat ovat arvioineet. Vastaaja on voinut valita vapaasti ominaisuuksien suhteen ja sen vuoksi vastaajien määrää kuvaava luku (n) saattaa vaihdella. Eli vastaaja on saattanut jättää vastaamatta johonkin ominaisuuteen.

Tuloksissa raportoidaan kolme korkeimmalle noussutta arviota, joista ollaan täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, sekä oleelliset ominaisuudet, joista ollaan täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Neutraali kanta raportoidaan, kun sillä on oleellista merkitystä yrittäjien arvioinneissa tutkimuksen kannalta. Kuvioissa 9 on verrattu franchisingin alojen kasvuyrityksiä ei-kasvuyrityksiin yrittäjäominaisuuksien keskiarvojen suhteen.



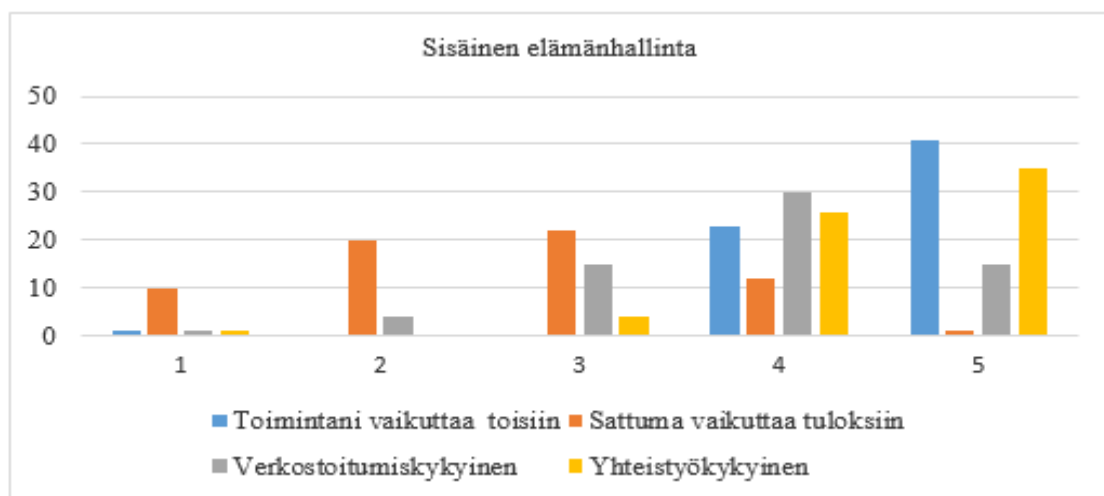
Kuvio 5. Suoriutumistarve ja -motivaatio (n= 64–66).

Kuviosta viisi voidaan päätellä, että tutkimukseen vastanneet franchiseyrittäjät arvioivat heillä olevan korkea suoriutumistarve ja -motivaatio. Kaikkien vastausten keskiarvo tämän osalta on 4,35 asteikolla 1–5. Ominaisuudesta ”kunnianhimoinen” (n=65) oli yrittäjistä 58,5 % täysin samaa mieltä ja 26,7 % yrittäjistä oli samaa mieltä. Yksittäisistä ominaisuuksista ”aikaansaapa” oli yrittäjistä (n=66) 33,3 % täysin samaa mieltä ja 60,6 % samaa mieltä. Myöskin ”osaava” (n=66) ominaisuudesta täysin samaa mieltä oli 42,4 % ja samaa mieltä 51,5 % yrittäjistä.



Kuvio 6. Innovatiivisuus. (n=64-66).

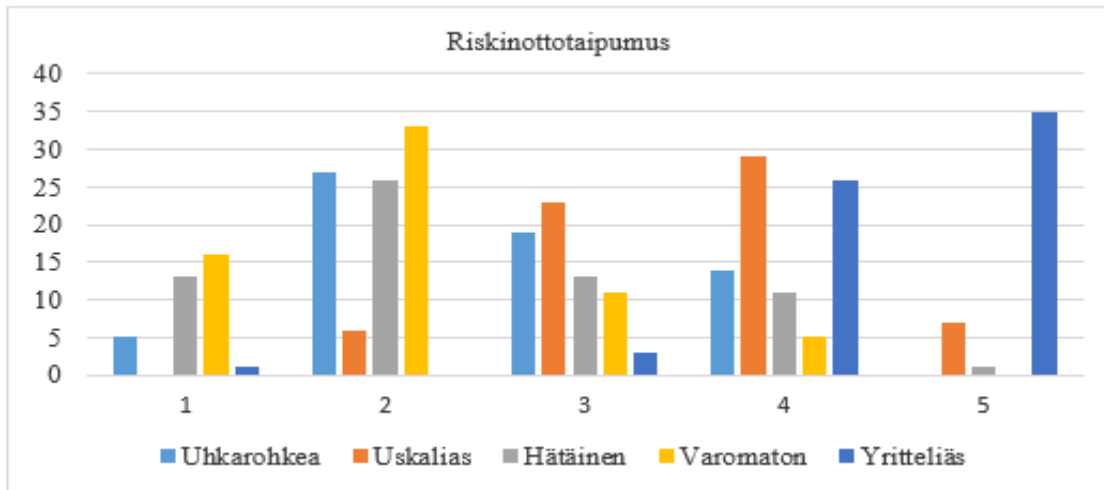
Edellisen sivun kuviosta kuusi voidaan päätellä, että tutkimuksen yrittäjät kokevat olevansa innovatiivisia, kaikkien ominaisuuksien keskiarvo on 3,76 asteikolla 1-5. Ominaisuudesta ”kekseliäisyys” oli yrittäjistä (n=65) 26, 2 % täysin saamaa mieltä ja 46,7 % oli samaa mieltä. Ominaisuudesta ”innovatiivinen” oli yrittäjistä (n=65) 24,5 % täysin samaa mieltä ja 44,6 % oli samaa mieltä. Ominaisuudesta ”mielikuvituksellinen” oli yrittäjistä (n=65) 26, 1 % täysin saamaa mieltä ja 38,5 % samaa oli mieltä.



Kuvio 7. Sisäinen elämäntilanne. (n=64–66).

Kuviosta seitsemän voidaan päätellä, että tutkimukseen vastanneet franchiseyrittäjät arvioivat heillä olevan korkea ”sisäinen elämäntilanne”, sillä kaikkien ominaisuuksien keskiarvo on 3,87 asteikolla 1–5. Ominaisuudesta ”toimintani vaikuttaa toisiin” oli yrittäjistä (n=66) 63 % täysin saamaa mieltä ja 35,3 % samaa mieltä. Ominaisuudesta ”yhteistyökykyinen” oli yrittäjistä (n=66) 53 % täysin saamaa mieltä ja 39,4 % samaa mieltä. Ominaisuudesta ”verkostoitumiskykyinen” oli yrittäjistä (n=64) 23,4 % täysin saamaa mieltä ja 46,8 % yrittäjistä oli samaa mieltä.

Mielenkiintoista on että ominaisuudesta ”sattuma vaikuttaa tuloksiin” (n=65) vain 1,53 % oli täysin samaa mieltä, sattumalla ei näyttäisi olevan merkitystä yrittäjän sisäisessä elämäntilannassa.

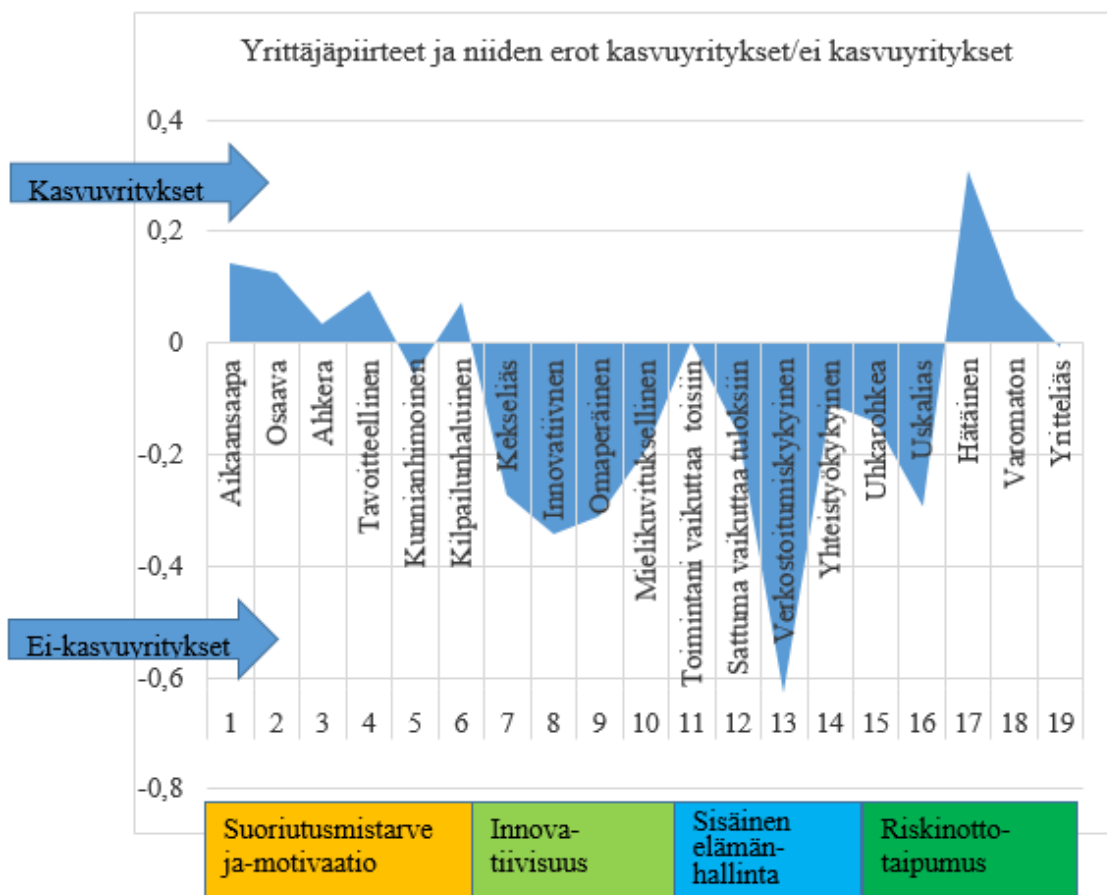


Kuvio 8. Riskinottotaipumus. (n = 64–66).

Kuvion kahdeksan ”riskinottotaipumus” kaikkien ominaisuuksien keskiarvo on 3,02 asteikolla 1–5. Tosin kysymys jakoi mielipiteitä runsaasti. Yksittäisistä ominaisuuksista ”yritteliäs” oli yrittäjistä (n = 65) 53,8 % täysin saamaa mieltä ja 40,0 % samaa mieltä. Ominaisuudesta ”uskalias” oli yrittäjistä (n = 65) 10,7 % täysin saamaa mieltä ja 44,6 % samaa mieltä. Ominaisuudesta ”varomaton” oli yrittäjistä (n=65) täysin eri mieltä oli 24,6 % ja 50,7 % jokseenkin eri mieltä.

Seuraavan sivun kuvion yhdeksän arvot ovat syntyneet laskemalla ensin kasvuyritysten ja ei-kasvuyritysten keskiarvot näiden yrittäjäominaisuuksien suhteen. Sen jälkeen saadut luvut on vähennetty toisistaan erojen saamiseksi. On siis verrattu kasvuyritysten lukuja ei-kasvuyritysten lukuihin. Yrittäjäpiirteet sisältävät erilaisia ominaisuuksia, joista löytyi eroja yritysten välillä. Tutkimustuloksia käsitellään yrittäjäpiirteiden alla. Tutkimustulosten mukaan näyttäisi siltä, kun verrataan kasvuyrityksiä ei-kasvuyrityksiin, että erot ovat syntyneet yrittäjäpiirteissä suoritustarve ja -motivaatio sekä riskinottotaipumus ominaisuuksissa. Kasvuyrityksissä näyttäisi olevan korkeampi suoriutumistarve ja -motivaatio verrattuna ei kasvuyrityksiin. Tästä nousee esiin aikaansaapa, osaava, ahkera, tavoitteellinen ja kilpailunhaluinen. Innovatiivisuus taas näytti kasvuyrittäjillä olevan alhaisempi kuin ei-kasvuyrittäjillä. Tästä nousee esiin ei-kasvuyrittäjien osalta kekseliäs, innovatiivinen, omaperäinen. Sisäinen elämänhallinta näyttää myöskin olevan kasvuyrityksillä alhaisempi kuin ei-kasvuyrittäjillä. Eli ei-

kasvuyrityksien yrittäjillä nousi esiin sattuman vaikutus, verkostoitumiskykyinen ja yhteistyökykyisyys. Riskinottoaipeumus oli kasvuyrityksillä korkeampi kuin ei-kasvuyrityksillä. Tästä näyttää nousevan esiin hätäisyys, varomattomuus ja yritteliäisyys. Ei-kasvuyrityksillä taas nousee esiin uskaliaisuus ja uhkarohkeus.



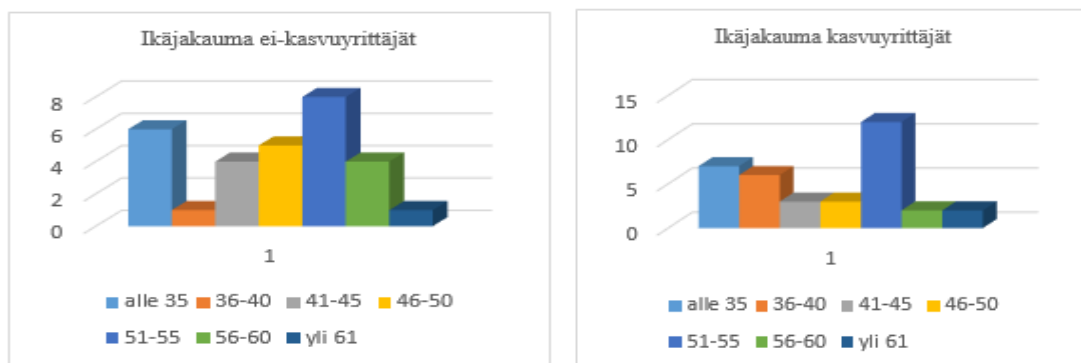
Kuvio 9. Persoonallisuus piirteiden ja ominaisuuksien erot.

Kuvion 9 tutkimustulosten luvut raportoidaan liitteessä kuusi. Seuraavan sivun kuviossa 10 esitetään yrittäjäprofiilit. Ne ovat muodostuneet franchising-yrittäjien antamien arvojen perusteella. Yrittäjät ovat arvioineet ominaisuuksiaan ja arviot perustuvat tutkimustuloksiin. Yksittäisten ominaisuuksien osalta lukuja ei laitettu kuvioihin (9–10), sillä ne olisivat tehneet kuvioista vaikeasti luettavia ja sekavia.

4.1.2 Yrittäjä sukupuoli, ikä, koulutus ja sen sisältö

Vastaajia oli kuusikymmentäkuusi. Miehiä vastaajista oli 54,5 prosenttia ja naisia 45,5 prosenttia. Vastaajien keski-ikä oli neljäkymmentäseitsemän (47) vuotta ja mediaani oli neljäkymmentäkahdeksanvuotta (48). Teorian mukaan kasvuyrittäjät ovat nuorempia kuin kasvuhaltuimmat yrittäjät, tässä aineistossa teoria ei ehkä päde, sillä ikäero on vain yksi vuosi. (Pajarinen ym. 2006: 191–192.)

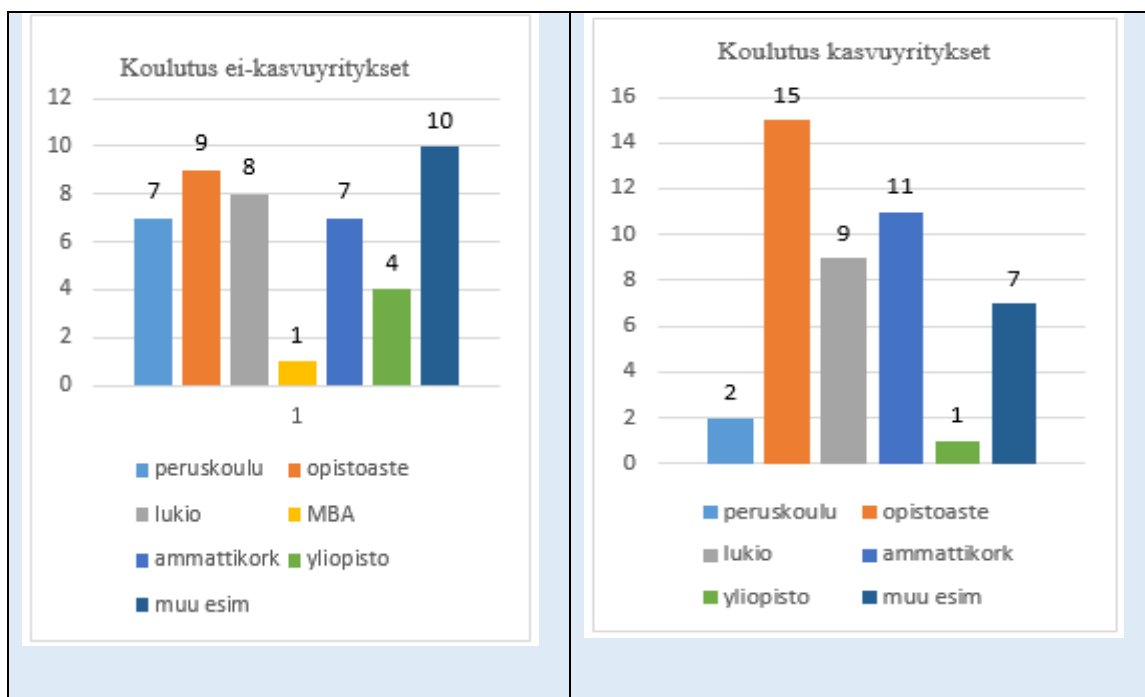
Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) on tämän tutkimuksen kasvuyrittäjien ja ei-kasvuyrittäjien sukupuoli- ja ikäjakauma. Aineistosta on nähtävissä, että ei-kasvuyrittäjissä keski-ikä oli neljäkymmentäseitsemän (47) ja kasvuyrittäjissä on keski-ikä neljäkymmentäkuusi vuotta (46). Kasvuyrittäjissä on kolmekymmentäyksi alle viisikymmentäviisi vuotiasta ja ei-kasvuyrittäjissä heitä on kaksikymmentäneljä henkilöä.



Kuvio 11. Ikäjakaumat. (ei-kasvuyrittäjät (n=29) ja kasvuyrittäjät (n=35)).

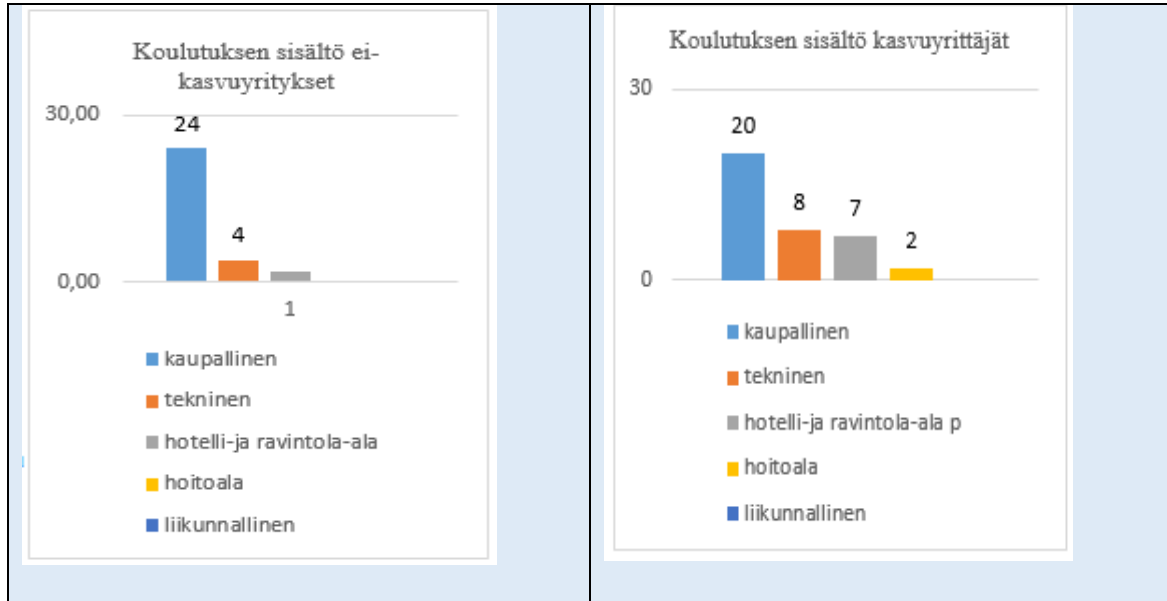
Koulutuksesta raportoidaan yrittäjien korkein ja ammattikoulutus ja niiden sisältö. Seuraavassa kuviossa (kuvio 12) esitetään koulutusjakaumat. Koulutuksen osalta ei-kasvuyrittäjistä 13,7 % on suorittanut yliopistotason tutkinnon ja vastaavasti kasvuyrittäjistä 2,8 %. Ammattikorkeakoulutason tutkinnon on kasvuyrittäjistä suorittanut 31,4 % ja vastaavasti ei-kasvuyrittäjistä 24,1 %. Lukion suorittaneita on kasvuyrittäjissä 25,7 % ja ei-kasvuyrittäjissä 24,1 %. Ammattiopistotason koulutuksen

suorittaneita on kasvuyrittäjissä 42,9 %: ja ei-kasvuyrittäjissä on 31 %. Huomioitavaa on myös, että ei-kasvuyrittäjistä on 34,5 % suorittanut ammattitutkinnon ja kasvuyrittäjistä 20,0 %. Koulutuksen osalta on ristiriita, jos tarkastellaan yliopistollista koulutusta, sillä teorian (Tekes 2009: 5–9, Heinonen 2005: 13–14) mukaan kasvuyrittäjät olisivat korkeammin koulutettuja kuin ei-kasvuyrittäjät. Toisaalta taas kasvuyrittäjillä oli enemmän ammattikorkeakoulutasoista koulutusta tulosten mukaan.



Kuvio 12. Koulutus (ei-kasvuyrittäjät n=29 ja kasvuyrittäjät n=35).

Seuraavan sivun kuviosta (kuvio 13) on koulutussisältö. Koulutuksen sisällöstä on huomioitava, että kaupallisen koulutuksen on käynyt ei-kasvuyrittäjistä 82,76 % ja kasvuyrittäjistä 57,14 %. Teknisen koulutuksen käyneitä on kasvuyrittäjistä 22,8 % ja ei-kasvuyrittäjistä 13,8 %. Lisäksi kasvuyrittäjistä 20 % on opiskellut hotelli- ja ravintola-alaa, ei-kasvuyrittäjistä 3,44 %. Koulutussisältö on hyvin samankaltainen, eikä se ole mitenkään selittämässä kasvuyrittäjyyttä. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten toimialoille edellä mainittu koulutussisältö soveltuu todennäköisesti hyvin.



Kuvio 13. Koulutuksen sisältö (ei-kasvuyrittäjät n=29 ja kasvuyrittäjät n=35).

4.1.3 Demografisia tekijöitä

Yrittäjän suhde yritykseen, yrityksen ikä, työntekijämäärä aloitusvuonna, yrittäjäaika ja osaamisen arviointi eri tekijöillä ovat yritystoiminnan demografisia tekijöitä. Kuten taulukosta kolme nähdään, on kasvuyrityksistä 71,4 % yrittäjän perustamia ja yrittäjät myös omistavat yrityksensä. Ei-kasvuyrityksistä 39,0 % on perustanut yrityksen ja omistaa sen. Kasvuyrityksistä 25,7 % ja ei-kasvuyrityksistä 44,8 % on ostanut yrityksen. Perheyrittäjien jatkajia on kasvuyrityksistä 2,8 % ja ei-kasvuyrittäjistä 3,4 %.

Taulukko 3. Suhde yritykseen (n = 66).

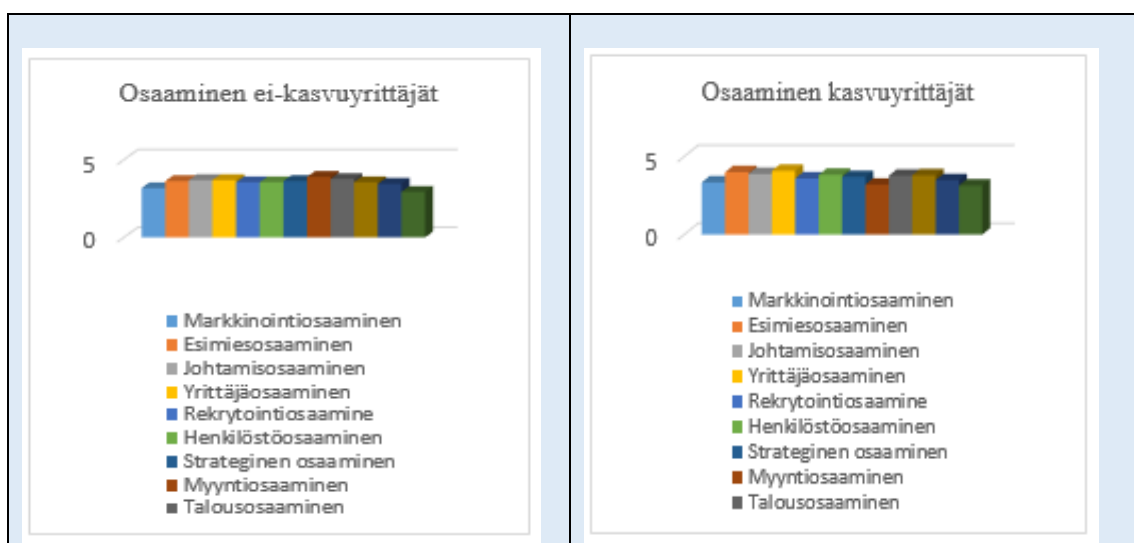
Suhde yritykseen	Olen yrityksen perustaja ja omistaja (osa-omistaja tai omistaja)	Olen ostanut yrityksen	Olen perheyrittäjien jatkaja
Ei-kasvuyritys	16	13	1
Kasvuyritys	25	9	1
Yhteensä	41	22	2

Oheisesta taulukosta neljä nähdään, on yritysten keski-ikä kasvuyrityksillä 10,5 vuotta ja ei-kasvuyrityksillä 10,7 vuotta. Työntekijämäärän keskiarvo yritystoiminnan aloitusvuonna oli ei-kasvuyrityksillä 6,8 henkilöä ja kasvuyrityksillä 4,9 henkilöä. Yrittäjänä oloaika oli ei-kasvuyrityksissä keskimäärin 9,7 vuotta ja kasvuyrityksissä yrittäjät olivat työskennelleet keskimäärin 11,1 vuotta.

Taulukko 4. Yrityksen ikä, työntekijämäärä aloitusvuonna, yrittäjäaika (n=29 ja 35)

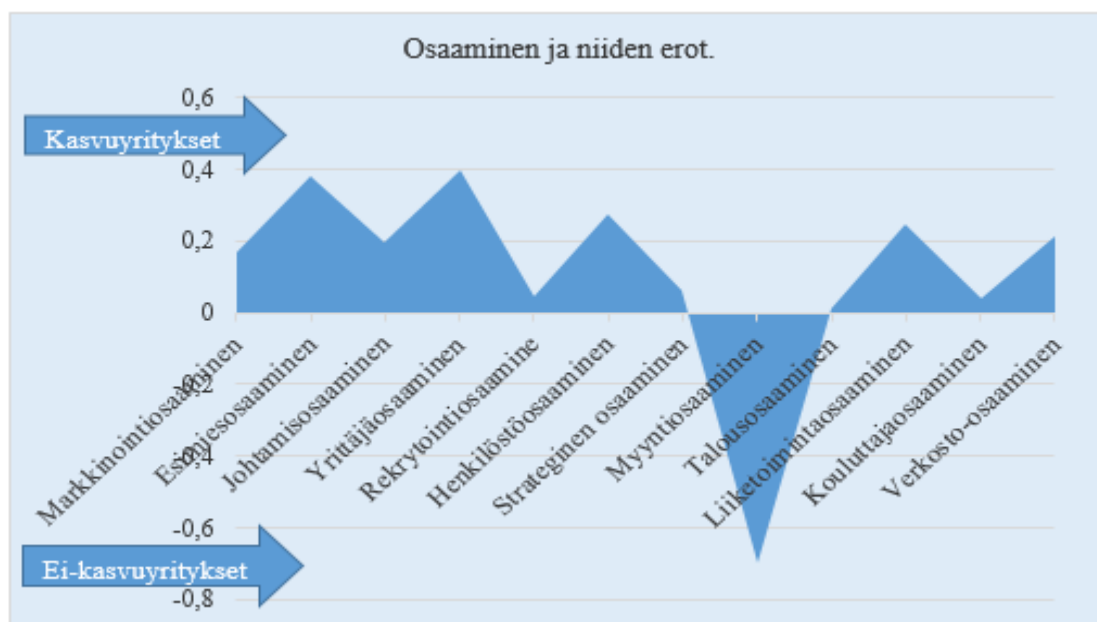
Yritysjako:	Nykyisen yrityksen ikä	Työntekijämäärä aloitusvuonna	Yrittäjänä oloaika
Ei-kasvuyritys	10,7	6,8	9,7
Kasvuyritys	10,5	4,9	11,1

Kuviossa (14) esitetään yrittäjien arviot osaamisestaan keskiarvoina. Kuvion perusteella osaamisen näyttäisi jakautuvan tasaisesti eri eriosa-alueille, mutta pieniä eroja voidaan havaita. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mihin osa-alueisiin erot kohdistuvat. Seuraavan sivun kuviossa 15 tarkastellaan eroja, jotka saatiin kun kasvuyritysten keskiarvoja vertailtiin ei-kasvuyritysten keskiarvoihin osaamisen arvioinneissa.



Kuvio 14. Osaamisen arviointi/ yrittäjien oma arviointi, keskiarvot.

Sivun kuviosta 15 voidaan nähdä miten tutkimukseen vastanneet franchising-yrittäjät ovat vastanneet osaamista käsittäviin väittämiin. Vastaajat oli jaoteltu kasvuyrityksiin ja ei-kasvuyrityksiin. Kuvion 15 arvot ovat muodostuneet kummankin vastaajaryhmän osaamisen eri osa-alueille antamien arvojen keskiarvojen erotuksena ja ne on raportoitu liitteessä seitsemän. Seuraavasta kuviosta voidaan päätellä, että tutkimukseen vastanneet kasvuyrittäjät ovat arvioineet osaamisensa korkeammalle tasolle kuin ei-kasvuyrittäjät seuraavilla osa-alueilla: markkinointi-, esimies-, johtamisen-, yrittäjä-, rekrytointi-, henkilöstö-, liiketoiminta-, kouluttaja, ja verkosto-osaaminen.

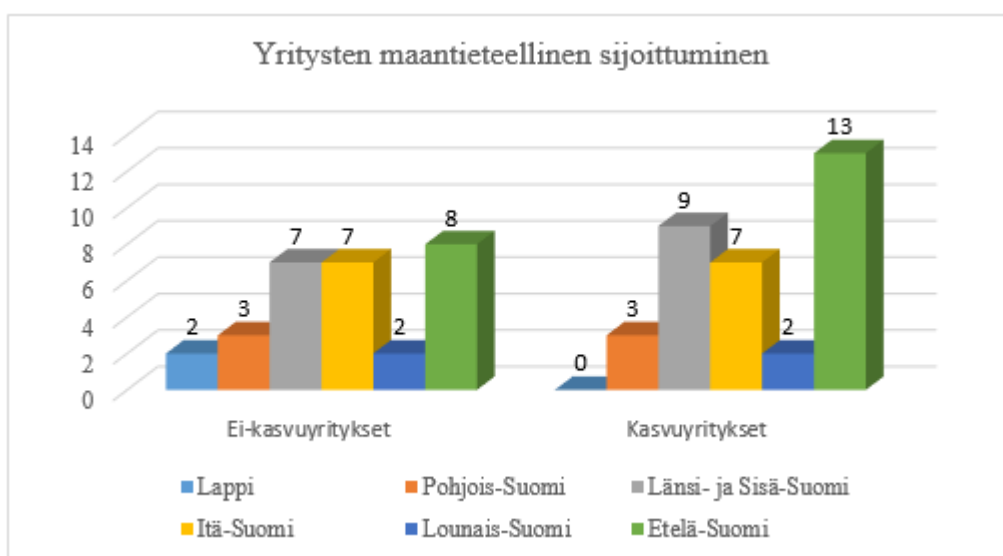


Kuvio 15. Osaamisarviointien erot.

Ei-kasvuyrittäjät ovat puolestaan arvioineet, että heidän myyntiosaaminen on paremmalla tasolla kuin aineistoon kuuluvilla kasvuyrittäjillä. Strategisen- ja talousosaamisen ovat aineistoon kuuluvat vastaajat arvioineet lähes samalle tasolle. Tutkimustuloksen perusteella kasvu-yrittäjillä nousee selkeimmin esiin yrittäjäosaaminen, esimiesosaaminen ja henkilöstöosaaminen ja ei-kasvuyrittäjillä myyntiosaaminen. On tärkeätä huomioida yrittäjien osaaminen kokonaisuutena jokaisessa franchising-ketjussa, sanonnan mukaan ”ketju on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki”. Eroihin palataan kehitysideoissa.

4.2. Yrityksiin liittyvät vastaukset

Tutkimusaineiston mukaan 37 % tämän tutkimuksen kasvuyrityksistä sijoittuu Etelä-Suomeen. Ei-kasvuyrityksistä 27,5 % sijoittuu Etelä-Suomeen. Kasvuyrityksistä Länsi- ja Sisä-Suomeen sijoittuu 25,7 % ja ei-kasvuyrityksistä 24,1 %. Itä-Suomeen kasvuyrityksistä sijoittuu 20 % ja ei kasvuyrityksistä 24 %. Pohjois-Suomessa on 8,5 % aineiston kasvuyrityksistä ja 10,3 % ei-kasvuyrityksistä. Lapissa ei ole kasvuyrityksiä, mutta ei-kasvuyrityksiä 6,9 %. Lounais-Suomessa on 5,7 % kasvuyrityksiä ja ei-kasvuyrityksiä 6,8 %.



Kuvio 16. Yritysten alueellinen sijoittuminen. (Ei-kasvuyritykset n=29, kasvuyritykset n=35)

4.2.1 Toimialat ja yhtiömuodot

Tämän tutkimusaineiston mukaan palvelualoilla toimii kasvuyrityksistä 57,1 % ja ei kasvuyrityksistä 82,8 %. Ravintola-alalla puolestaan kasvuyrityksistä toimii 42,9 % ja ei-kasvuyrityksistä 21 %. Vähittäiskaupan alalla on 5,7 % kasvuyrityksistä ja 6,8 % ei-kasvuyrityksistä. Tämän toimialavertailun mukaan palvelualalla on enemmän kasvuyrityksiä kuin muilla aloilla. Mutta ravintola-alalta löytyy paljon kasvuyrityksiä,

vaikkakin ruokabisnestä ei yleisen tietämyksen mukaan suosita esimerkiksi pääomasijoittajien piireissä. Tässä on selkeä asia, mikä saattaa johtua juurikin franchisingliiketoiminnasta.

Taulukko 5. Toimialat.

Yritysjako:	Palveluala	Ravintola-ala	Vähittäiskauppa
Ei-kasvuyritykset	24	6	2
Kasvuyritykset	20	15	2

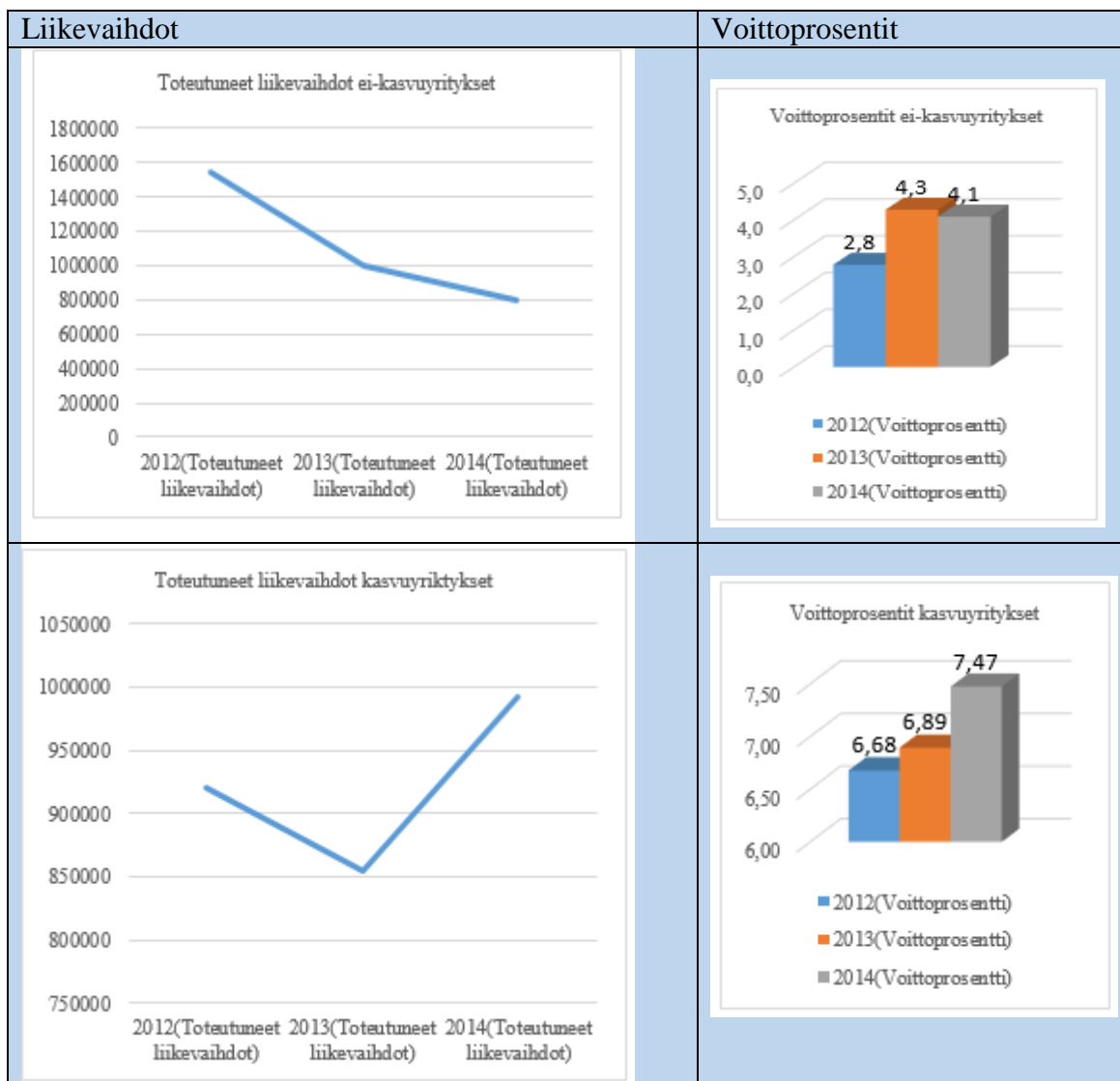
Yritysmuodoilla ei ole merkitystä suhteessa kasvuun. Yleisin yhtiömuoto franchisingissä näyttäisi olevan osakeyhtiö. Ei-kasvuyrityksistä osakeyhtiöitä oli 89,6 % ja kasvuyrityksistä 71,4 %. Kommandiittiyhtiöitä ei-kasvuyrityksistä ei ollut yhtään ja kasvuyrityksistä niitä oli 8,6 %. Avoimia-yhtiöitä ei-kasvuyrityksistä 10,3 % ja kasvuyrityksistä niitä oli 2,90 %. Toiminimi yrityksiä ei ollut ei-kasvuyrityksistä yhtään ja kasvuyrityksistä niitä oli 20,0 %. Useilla franchisingketjuilla on yhtiömuotona osake- tai kommandiittiyhtiö.

Taulukko 6. Yritysmuodot

Yritysjako:	Oy	Ky	Ay	Tmi
Ei-kasvuyritykset	26	0	3	0
Kasvuyritykset	25	3	1	7

4.2.2 Toteutuneet liikevaihdot ja voittoprosentit 2012 – 2014

Liikevaihtotiedot kertovat liiketoiminnan volyyymista, mutta niistä ei voida päätellä suoraan onko toiminta ollut myös kannattavaa. Tutkimuksessa kysyttiin sen vuoksi myös voittoprosenttia. Seuraavan sivun kuviosta nähdään, että vaikka ei-kasvuyritysten liikevaihdot ovat laskeneet, ovat ne tehneet kuitenkin pientä voittoa keskimääräisesti vuosittain ja toiminnan voidaan katsoa olevan heikosti kannattavaa tutkimuksessa mukana olleiden vuosien aikana (2012: 2,8 %, 2013: 4,3 %, 2014: 4,1 %).



Kuvio 17. Liikevaihdot ja voittoprosentit 2012–2014.

Tämän sivun kuvion osalta voidaan tutkimukseen osallistuneiden kasvuyritysten osalta tehdä seuraavia päätelmiä. Vaikka liikevaihdot laskivat 2012–2013 välisenä aikana, ovat liikevaihdot lähteneet kasvuun vuoden 2014 aikana. Kasvuyrityksissä on tehty myös voittoa jokaisena tarkasteluvuonna seuraavasti: 2012: 6,7 %, 2013: 6,9 % ja 2014: 7,5 %. Vuoden 2014 liikevoittoprosenttia voidaan pitää tyydyttävänä tässä taloustilanteessa. Liikevoittoprosentti on kannattavuuden tunnusluku, mikä kertoo liiketoiminnan tuloksen ennen rahoituseriä. Sitä käytetään kuten käyttökatteprosenttia mittaamaan yrityksen liiketoiminnan menestystä, mutta se ottaa paremmin huomioon eri toimialojen väliset erot. (Yritystutkimus 2015: 7) Tutkimuksessa olevat

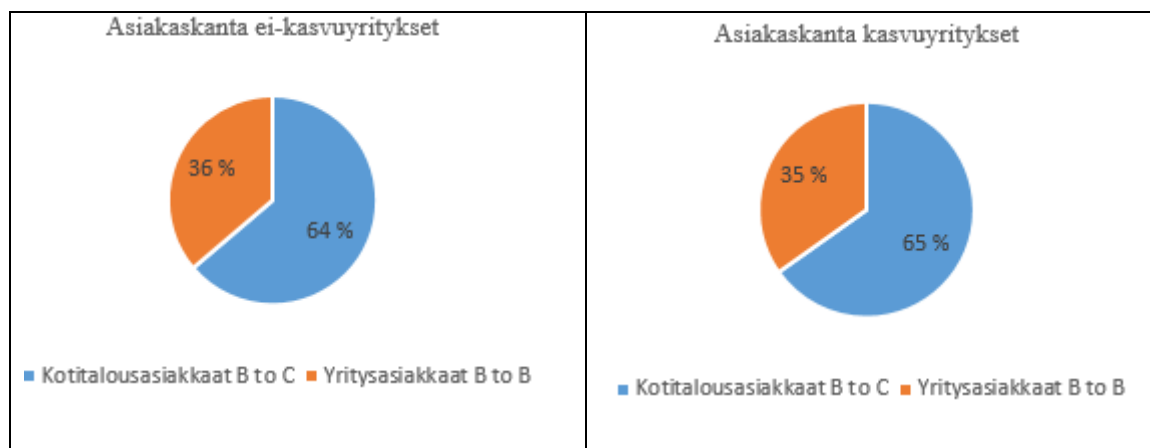
liikevoittoprosentit on yrittäjien ilmoittamia. On huomattava, että ei-kasvuyrityksistä neljä ja kasvuyrityksistä kolme vastasi kysymykseen voittoprosentista ”en tiedä”. Eli kaikista yrittäjistä (n=66) 10,6 prosenttia ei jostain syystä halua ilmoittaa yritystoiminnan voittoprosenttia.

Liikevaihto kuvaa toiminnan laajuutta. Kuitenkaan vielä suoraan se ei kerro sitä, miten yritys menestyy markkinoilla. Liikevaihdon positiivinen kehitys ei välttämättä tarkoita sitä, että yrityksellä menisi hyvin. Toisaalta myös laskussa oleva liikevaihto saattaa tarkoittaa, että yritys on poistanut kannattamattomia tuotteita ja tekee parempaa tulosta. Kannattavuuden kokonaiskuvan muodostamiseksi tarvitaan muitakin talouden tunnuslukuja ja niitä ovat esimerkiksi liikevaihdon muutosprosentti sekä liikevoittoprosentti. Henkilöstön määrä vaikuttaa myös toimintaan. (Lauslahti 2007: 11.) Yritystutkimus ry:n (2015: 7) ohjearvojen mukaan alle viiden voittoprosentti luokitellaan heikoksi. Tyydyttäväksi luokitellaan voittoprosentit yli viidestä kymmeneen prosenttiin ja yli kymmenen prosentin voittoa pidetään hyvänä. (Yritystutkimus ry 2015: 7).

4.2.3 Asiakasjakaumat

Seuraavan sivulla olevat asiakasjakaumat ovat hyvin samanlaiset, eikä niillä ole merkitystä onko kasvuyritys vai ei-kasvuyritys. Asiakaskantaa koskevien vastusten mukaan kasvuyritysten asiakaskanta koostuu kotitalousasiakkaista 65 % ja yritysasiakkaista 35 %. Ei-kasvuyritysten asiakaskanta koostuu kotitalousasiakkaista 64 % ja yritysasiakkaista 36 %. Teorian mukaan kasvuhakuiset yritykset ovat suuntautuneet yritysten välisille markkinoille loppukuluttajan sijaan. (Pajarinen ym. 2006: 15–16.) Tämän tutkimusaineiston mukaan, kun ajatellaan näitä franchising-toimialoja, voidaan nähdä kasvuyritysten asiakaskannan koostuvan pääasiallisesti kotitalouksista. Näin ollen voidaan päätellä myös, että franchising-liiketoiminnassa voidaan kasvua hakea kuluttajamarkkinoilta. On tärkeätä huomioida kaikki kasvu kuluttajamarkkinoilla toimivissa yrityksissä. Näin sen vuoksi, että kyseessä olevat franchising-yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä pk-yrityksiä tai mikroyrityksiä, mutta

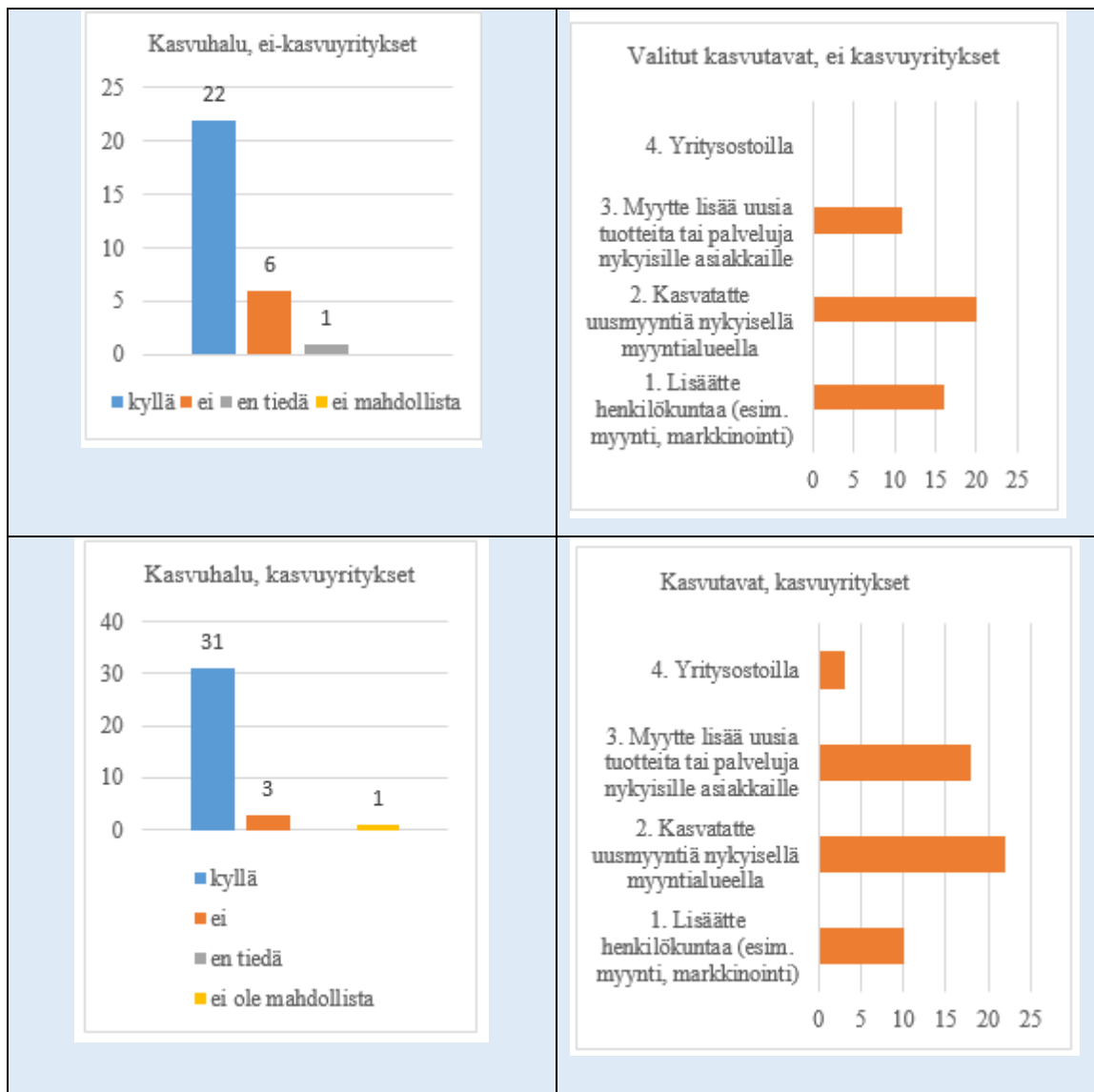
juuri näistä saattaa kasvaa myös suuria yrityksiä kuluttajamarkkinoille. Franchising kasvuyritykset tarvitsevat hyvää ketjuohjausta ja hyviä kasvuolosuhteita.



Kuvio 18. Asiakasjakaumat.

4.2.4 Kasvuhalu ja kasvutavat

Seuraavalla sivulla esitetään tutkimukseen osallistuneiden yritysten antamat vastaukset kasvuhaluihin ja kasvutapoihin liittyen. Kasvuhaluista kysyttiin suorilla kysymyksillä. Kasvutapa vastauksiin annettiin valmiit vaihtoehdot. Teorian mukaan kasvua voidaan tavoitella innovaatioita tuottamalla, laajentamalla liiketoimintaa, ketjuyrittäjyyden avulla, yritysostoilla, hyödyntämällä portfoliokasvua sekä kasvamalla verkostojen kautta. Kasvun perusehtoina voidaan pitää mahdollisuutta kasvattaa liiketoimintaa ja yrittäjän halua kasvattaa yritystään. (Laukkanen 2007: 31). Seuraavan sivun kuviosta voidaan päätellä että tutkimukseen osallistuneista kasvuyrityksistä 88,6 % ilmoitti haluavansa kasvattaa yritystään. Aineiston mukaan ei-kasvuyritysten osalta vastaava luku oli 75,9 %. Toisaalta oli myös eriäviä mielipiteitä, sillä kasvuyrityksistä 8,6 % ilmoitti, etteivät halua kasvattaa yrityksiään. Tulosten mukaan ei-kasvuyrityksistä jopa 20,7 % ilmoitti, ettei myöskään halua kasvattaa yritystään. Lisäksi kasvuyrityksistä yksi (2,87 %) ilmoitti, ettei kasvattaminen ole mahdollista ja ei-kasvuyrityksistä yksi (3,4 %) ilmoitti, ettei tiedä haluaako kasvattaa yritystään. Seuraava kuvio 19 täsmentää näitä tuloksia.



Kuvio 19. Yritysten kasvupalut ja kasvutavat.

Tulosten perusteella molemmilla ryhmillä on halu kasvattaa yrityksiään. Kysyttäessä miten yritystä halutaan kasvattaa, saatiin seuraavat tulokset. Kasvuyritykset kasvattaisivat ensisijaisesti lisäämällä uusmyyntiä nykyisellä myyntialueella 62,9 %, myymällä lisää uusia tuotteita ja palveluita nykyisille asiakkaille 51,4 %, lisäämällä henkilökuntaa myyntiin ja markkinointiin 28,6 % ja yritysostoilla 8,5 %. Tulosten mukaan ei-kasvuyritykset hakevat kasvua lisäämällä uusmyyntiä nykyisellä myyntialueella 68,9 %, myymällä lisää uusia tuotteita ja palveluita nykyisille asiakkaille

37,9 % sekä lisäämällä henkilökuntaa myyntiin ja markkinointiin 55,2 %. Tulosten mukaan ei-kasvuyritykset eivät käyttäneet yritysostoja kasvutapana, 0 %.

4.2.5 Kasvun esteet

Kysyttäessä kaikilta franchising-yrittäjiltä mahdollisia syitä siihen, että kasvua ei haeta aktiivisesti, saatiin seuraavat kuvion 20 mukaiset tulokset.



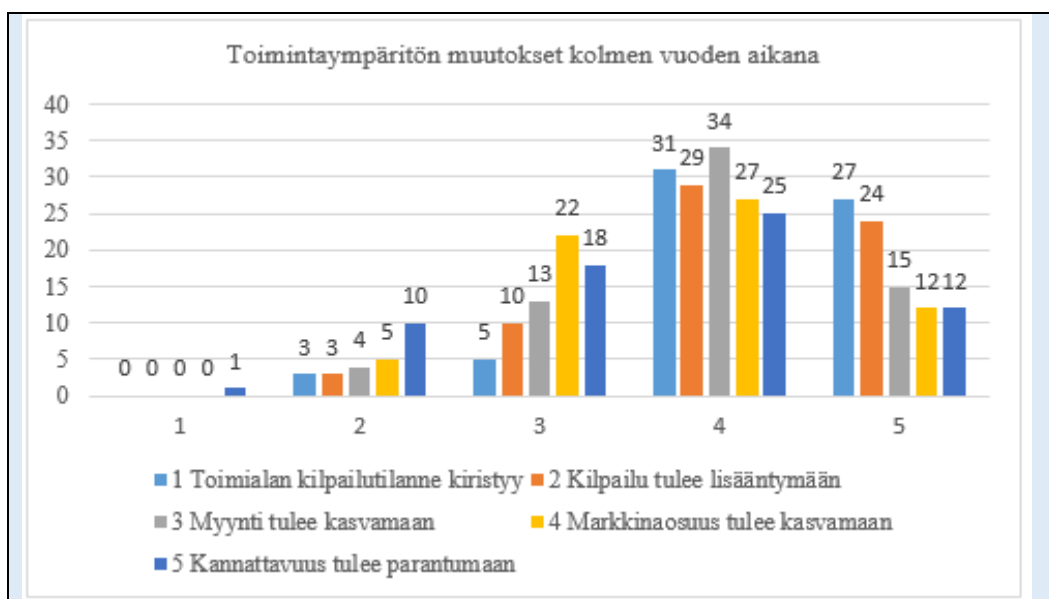
Kuvio 20. Kasvuhaluttomuuden syyt (n=66).

Kustannusten lisääntyminen oli suurin syy 36,4 %, lisääntyvä työmäärä 21,2 %, nykyinen liiketoiminta on jo kannattavaa 10,6 %, nykyinen ansaintatso riittää hyvin 9,0 %, tarvitaan enemmän koulutusta yrityksen markkinoinnissa, henkilöstö-, talous- ja yrityksen johtamisosaamisessa 9,0 %, tarvitaan enemmän tietoa yhteiskunnan tukimuodoista yrittäjille ja yrityksille 7,6 % ja tarvitaan enemmän ketju johdon tukea 6,0 %. Teorian mukaan työmäärän lisääntyminen ja lisääntyvät kustannukset voivat olla kasvupyrkimysten esteenä etenkin, jos yrityksen liiketoiminta on jo kannattavaa.

Yrittäjän kokemustaustalla ja kasvu motivaatiolla on myös merkitystä kasvua haettaessa. (Davidsson 1991: 405–411.)

4.3. Yrityksen ympäristö

Yrityksen toimintaympäristöä koskevilla kysymyksillä on keskitytty muutoksiin kolmen tulevan vuoden aikana. Tutkimuskysymyksissä olivat aiheina; reagointi kilpailutilanteeseen, strateginen ohjaus, ketjutoiminta, kasvun rahoitus. Seuraavassa kappaleessa esitetään tutkimustulokset. Tulokset perustuvat yrittäjien omakohtaiseen tulevaisuuden ennustamiseen markkinoista ja liiketoiminnasta. Ennustamisen taustalla on yrittäjien pitkä alan kokemus ja markkinoiden tuntemus. Kuviosta voidaan havaita, että mielipiteet jakautuivat laajasti toimintaympäristön muutosten suhteen.



Kuvio 21. Toimintaympäristön muutokset (n=66)

Tutkimustuloksista arvioidaan mielipiteet asteikoilla täysin samaa mieltä ja samaa mieltä, sillä niissä on suurimmat vastausmäärät. Täysin samaa mieltä yrittäjät olivat seuraavista vaihtoehdoista: toimialan kilpailu kiristyy 41 %, kilpailu kiristyy 36,4 % ja

myynti tulee kasvamaan 22,7 %, markkinaosuus tulee kasvamaan 18,2 % ja kannattavuus tulee parantumaan 18,2 %. Samaa mieltä vastattiin: myynti tulee kasvamaan 51,5 %, toimialan kilpailutilanne kiristyy 49,9 %, kilpailu tulee lisääntymään 44,0 %, markkinaosuus tulee kasvamaan 41,0 % ja kannattavuus tulee parantumaan 38,0 %. Yrittäjien antamien vastausten perusteella tuloksia tarkasteltiin myös keskiarvoina. Tutkimustulosten mukaan suurimmat muutokset tulevien kolmen vuoden aikana tulevat tapahtumaan seuraavilla liiketoiminnan alueilla:

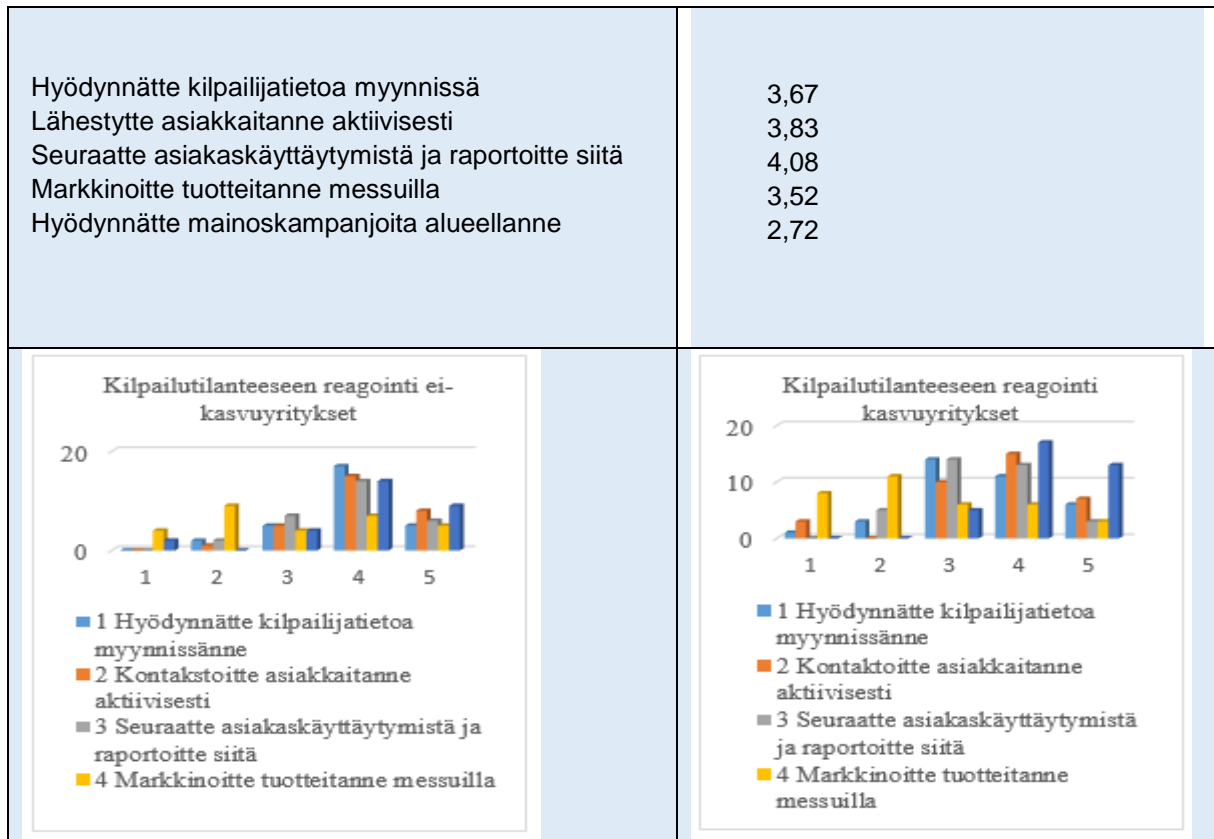
- Toimialan kilpailutilanne kiristyy 4,24 %
- Kilpailu tulee lisääntymään 4,12 %
- Myynti tulee kasvamaan 3,91 %
- Markkinaosuus tulee kasvamaan 3,70 %
- Kannattavuus tulee parantumaan 3,56 %

Tuloksista voidaan päätellä, että vaikka kilpailu tulee kiristymään entisestään, on yrittäjillä vahva usko myynnin, markkinaosuuden ja kannattavuuden kasvuun tulevaisuudessa.

4.3.1 Kilpailutilanteeseen reagointi ja strateginen ohjaus

Seuraavan sivun kuviossa esitetään miten kilpailutilanteen seurantaan on vastattu tutkimuksessa. Tuloksen raportoidaan sekä kasvuyrittäjien ja ei-kasvuyrittäjien omien arvioiden keskiarvoina että vastaajamäärinä annettuihin vaihtoehtoihin. Tulosten mukaan kilpailutilanteeseen reagoidaan varsin hyvin. Kilpailijatietoa hyödynnetään myynnissä, asiakkaita lähestytään aktiivisesti, asiakaskäyttäytymistä seurataan ja siitä raportoidaan, yritysten tuotteita markkinoidaan messuilla ja alueellisia mainoskampanjoita hyödynnetään alueilla.

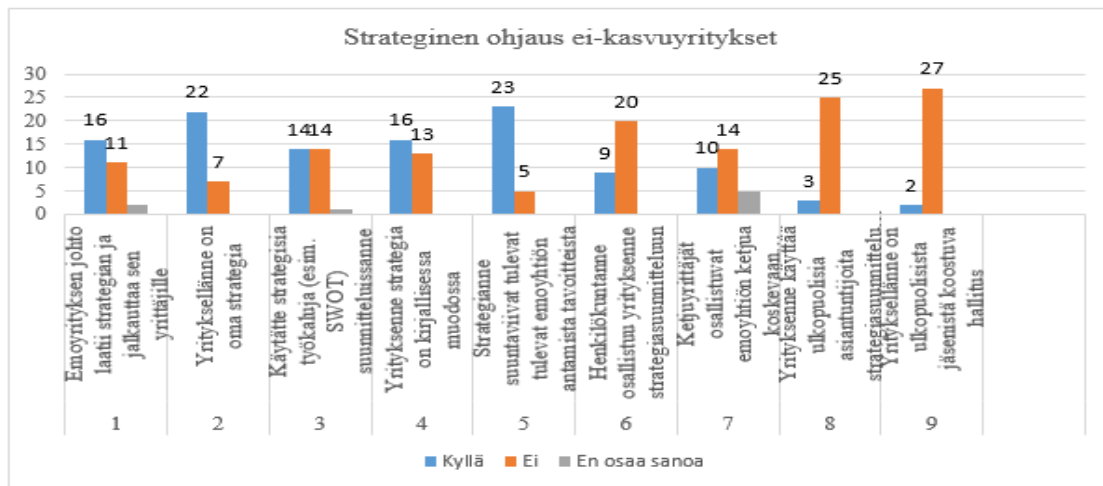
Kilpailutilanteeseen reagointi näyttää tutkimustulosten mukaan olevan hyvin tiedostettu osa-alue. Kuviosta nähdään myös erittelyt kasvuyritysten ja ei-kasvuyritysten välillä. Tuloksissa näyttää olevan jonkin verran hajontaa noiden tulosten osalta. Selkeästi on kuitenkin nähtävissä kasvuyritysten osalta suuri neutraalien vastausten määrä. Tämä saattaa merkitä markkinatilannetta, jossa kuvitellaan asiakassuhteiden olevan varsin pysyviä tai voidaan ajatella että, kilpailutilanne ei ole muuttumassa, joten ei reagoida.



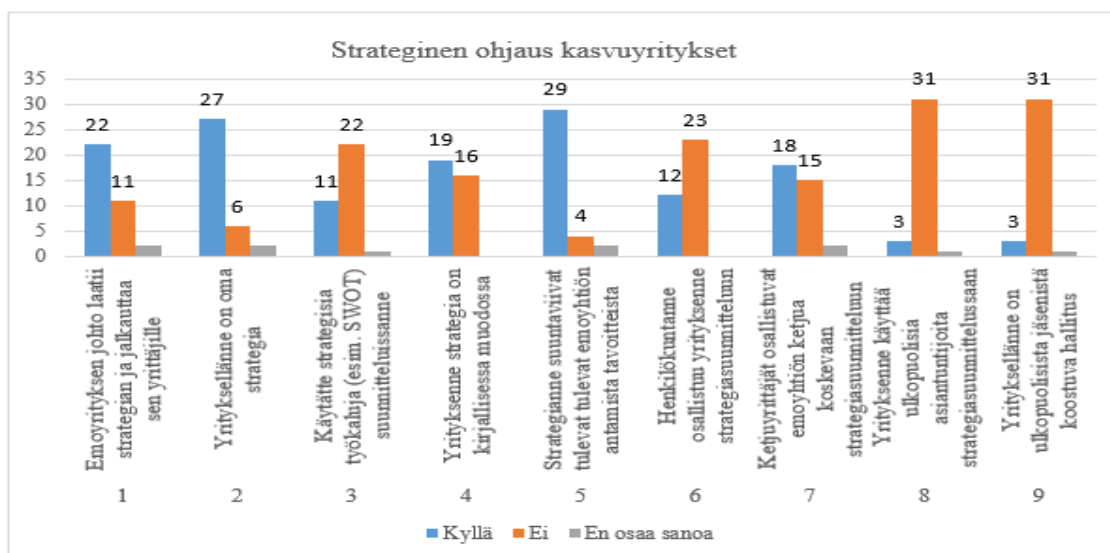
Kuvio 22. Kilpailutilanteeseen reagointi.

4.3.2 Strateginen ketjuohjaus

Strategisen ketjuohjauksen vastauksista esitetään kolme eniten arviointeja saanutta vaihtoehtoa. Seuraavan sivun kuviossa olevista tutkimustuloksista voidaan päätellä, että ei-kasvuyrittäjien strategian suuntaviivat tulevat emoyhtiön strategiasta ja osalla franchising-yrittäjistä on myös täydentävänä oma strategia liiketoiminnassa. Tulosten mukaan myös näyttää siltä, että emoyhtiö laatii strategian ja jalkauttaa sen yrittäjille. Huomioitavaa on myös, että ulkopuolisia asiantuntijoita ei käytetä. Tulosten mukaan ulkopuolisista kustuvia hallituksia on vain viidellä vastaajalla (n=64). Tutkimustulosten mukaan kasvuyrittäjillä on hyvin samansuuntaiset tulokset. Kasvuyrittäjien strategian suuntaviivat tulevat myös emoyhtiön strategiasta ja osalla on myös oma strategia sitä täydentävänä. Tulosten mukaan myös näyttäisi siltä, että emoyhtiö laatii strategian ja jalkauttaa sen yrittäjille. Tulosten mukaan ulkopuolisia asiantuntijoita ei käytetä. Ulkopuolisista kustuvia hallituksia on vain viidellä vastaajalla yhteensä vastaajista.



Kuvio 23. Strateginen ketjuohjaus ei-kasvuyritykset (n= 29).

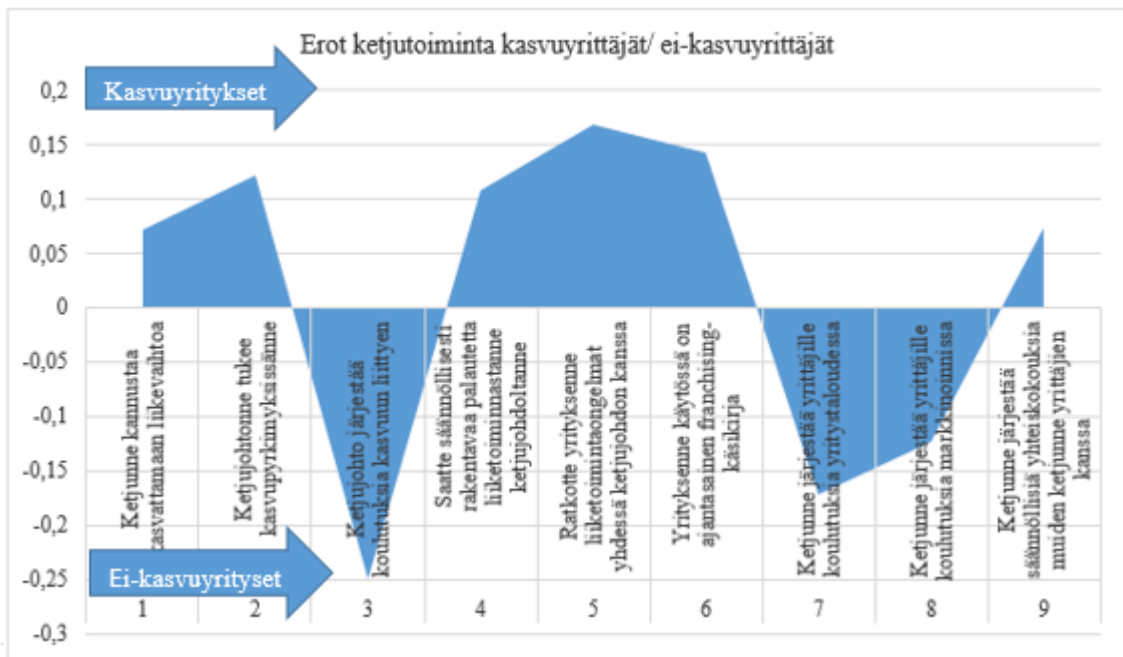


Kuvio 24. Strateginen ketjuohjaus kasvuyritykset. (n=35)

Teorian mukaan ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö ja ulkopuoliset hallitusjäsenet voisivat auttaa kasvuyrityksissä. (Sorama ym. 2009: 7–8.) Strategiateorian mukaan strategia sisältää ne keinot, joilla organisaatio pyrkii täyttämään niin sidosryhmien että markkinoiden odotukset. Strategia on organisaation menestyksen resepti ja näyttää pitkän aikavälin suuntaa, tosin nykyään liiketoiminta on hektistä ja tarvitaan myös nopeita strategisia ratkaisuja. (Juuti 2007: 29.)

4.3.3 Ketjutoiminnan erot ja kasvun rahoitus

Seuraavassa kuviossa 25 esitetään ketjutoiminnan eroja, jotka ovat syntyneet, kun on verrattu kasvuyritysten vastauksia ei-kasvuyritysten vastauksiin ja saatu näin vastausten keskiarvot. Kasvuyritysten ketjujohto kannustaa yrittäjiä kasvattamaan liikevaihtoa ja tukee kasvuyrityksiä heidän kasvupyrkimyksissään.



Kuvio 25. Ketjutoiminnan erot.

Kasvuyrittäjät saavat rakentavaa palautetta säännöllisesti ja yrittäjät ratkovat liiketoiminnan ongelmia yhdessä keijujohdon kanssa. Kasvuyrityksillä on käytössään ajanmukainen käsikirja ja kasvuyrittäjät osallistuvat säännöllisesti keijun järjestämiin kokouksiin yhdessä muiden yrittäjien kanssa. Lisäksi tutkimus osoitti, että ei-kasvuyrittäjille järjestetään koulutuksia kasvuun, yritystalouteen ja markkinointiin liittyen enemmän kuin kasvuyrittäjille. Tulosten mukaan kasvun rahoitus hoidetaan tutkimusaineiston aineiston yrityksissä (n=66) pääsääntöisesti yrityksen tulorahoituksella 81,8 %, sitten seuraavana tulee omat henkilökohtaiset varat 37,9 %, pankkilaina 36,4 %. Tulosten mukaan ulkopuolisen pääomasijoittajan osuus oli vain 1,5

%. Tämä rahoitusmuoto ehkä vielä etsii jalasijaa franchising-yrittäjien rahoitusvaihtoehtona.

4.4. Avointen kysymysten vastaukset

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin; mitä tekemällä yritystoiminta lähtisi kasvuun?

Kysymykseen saatiin seuraavia vastauksia.

- Koulutusta kasvuun liittyen; yritystalous, markkinointi
- Ketjujohdon tuki kasvupyrkimyksissä ja liiketoimintaongelmissa
- Ketjujohdon säännöllinen rakentava palautejärjestelmä
- Yhteistapaamiset
- Rekrytointi – ja koulutuspalvelut
- Sosiaalisen median mahdollisuudet
- Paikallismarkkinoinnin kehittäminen
- Ketjukustannukset (eli mitä yrittäjä niillä saa)

Kehityskohteiden osalta voidaankin todeta, että niissä piilee paljon todellisia ongelmia, joita yrittäjät pyrkivät ratkomaan kiireisessä arjessaan. Avoimista vastauksista voidaan myös päätellä, että moni asia olisi hyvä olla sovittuna etukäteen jo sopimuksissa tai kirjallisessa muodossa franchising-käsikirjassa.

5. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Teoriaosuuden perusteella piirtyi kasvuyrittäjyydestä hyvin monitahoinen kuva. Kasvuun tarvitaan yrittäjä, yritys ja suotuisa yritys ympäristö. Kasvuyrittäjyyden määrittelmää ei ole pystytty laatimaan aikaisemmissa tutkimuksissa. Useat aikaisemmat tutkijat kuten Delmar ym. (2003: 191–192) ja Pajarinen ym. (2006:15–16) ovatkin lähestyneet kasvuyrittäjyys ongelmaa eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa ei myöskään onnistuttu määrittämään kasvuyrittäjyyttä, mutta tutkimustuloksista voidaan kuitenkin nostaa esiin muutamia kasvuyrittäjyys tekijöitä, jotka antavat vastauksia tutkimusongelmaan. Tulokset ovat osittain samoja, kuin edellä mainituilla tutkijoilla. Voidaan todeta, että franchisingyrittäjä ei poikkea muista yrittäjistä yrittäjäpiirteiden ja ominaisuuksien osalta. Erot kasvuyritystoiminnassa johtuvat erilaisista kasvumalleista.

Tutkimuksessa tutkittiin kasvuyrittäjyyttä franchising-liiketoiminnassa eri toimialoilla Suomessa. Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastaus kysymykseen: ”Mikä tekee franchiseyrittäjästä kasvuyrittäjän?” Tällä tutkimusongelmalla oli kolme alaongelmaa. *Ensimmäisenä* alaongelmana oli tutkia yrittäjään liittyviä persoonallisuuspiirteitä ja ominaisuuksia. Tutkimus kysymysten avulla pyrittiin saamaan selville sitä, löytyykö franchising-alojen yrittäjiltä sellaisia yrittäjäpiirteitä ja ominaisuuksia, jotka mahdollistavat tai olivat jo mahdollistaneet kasvuyrittäjyyden tai olivat olleet kasvun esteenä.

Toisena alaongelmana tutkittiin yrityksen liiketoiminnan kasvua mahdollistavia ja hidastavia tekijöitä. Toisen alaongelman kysymyksillä selvitettiin, millaisia kasvua mahdollistavia tai sitä hidastavia tekijöitä voitiin yrityksen liiketoiminnasta löytää (liiketoimintatiedot, liiketoiminnan tahtotila kasvun suhteen, ketju johdon tuki ja raportointi). Tutkittiin myös sitä, miten yrityksen demografisiin erityispiirteisiin (ikä, koko, toimiala, johto, verkostot) liittyvät seikat vaikuttavat kasvuyrittäjyyteen eli mahdollistivat kasvun, kun kyseessä oli kahden yrityksen keskinäiseen sopimukseen perustuva liiketoiminta.

Kolmantena alaongelmana oli tutkia yrityksen kasvuympäristöön liittyviä tekijöitä. Tässä tutkittiin siis yrityksen toimintaympäristössä olevien tekijöiden, kuten markkinat, kilpailu, rahoitus, vaikutusta kasvuun.

Lisäksi syvennyttiin myös osaamiseen, strategiseen johtamiseen, kilpailutilanteeseen ja henkilöstöjohtamiseen. Näitä kaikkia näkökulmia käsiteltiin sen vuoksi, että nämä muodostivat tässä tutkimuksessa kokonaisuuden pohdittaessa kasvuyrittäjyyttä. Näistä teoreettisista viitekehysistä johdettiin tutkimuskysymykset, joilla pyrittiin selvittämään syitä kasvuyrittäjyyteen juuri franchisingissa.

Empiirinen osa toteutettiin e-lomakekyselyn avulla kaksivaiheisena. Ensin oli ketjujohdon suostumusvaihe ja sen jälkeen yrittäjäkyselyvaihe. Yritykset jaettiin kasvuyrittäjiin ja ei-kasvuyrittäjiin liikevaihtojen kasvun perusteella. Liikevaihtojen oli pitänyt kasvaa kahtena peräkkäisenä vuotena tai vuonna 2014. Lisäksi tutkittiin, oliko liiketoiminta ollut kannattavaa ja siksi kysyttiin myös liikevoittoprosentteja.

Tässä työssä käytettiin kolmea erilaista mallia kuvamaan kasvuyrittäjyyden toimintakenttää. Ensimmäinen oli Per Davidsonin (1991:407), jossa selvitetään kasvuyrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä, kuten kykyä kasvattaa, tarvetta kasvattaa ja mahdollisuutta kasvattaa. Lisäksi sitä täydentävänä mallina on käytetty Shanen yrittäjyysteoriaa, yrittäjäpiirteitä ja -ominaisuuksia käsittelevää osaa. (Shane: 2003: 97–117). Toisena oli Mauri Laukkasen (2007: 29) malli liiketoiminnan ja yrityksen perustekijöistä. Se kuvaa yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

Kolmantena oli Tornikosken ym. (2011: 11–32.) malli, joka kuvasi kasvun viitekehystä ja kasvun hallintaa Tätä mallia käytettiin mukailleen, sillä siihen lisättiin franchiseantajan luomat liiketoiminnan reunaehdot, kuten franchiseantajan strategia ja franchisesopimus. Kasvun hallintaa ei tutkittu tässä työssä. Nämä mallit valittiin tutkimuksen teoriaan sen vuoksi, että ne kuvaavat yritystoimintakenttää ja sen kasvuun vaikuttavia tekijöitä laajasti. Mallien avulla täydennettiin myös tutkimuskysymyksiä. Seuraavaksi käydä

käydään läpi tutkimustulosten perusteella tehtyjä merkittävimpiä johtopäätöksiä aihealueittain samassa järjestyksessä kuin ne on raportoitukin luvussa neljä.

5.1. Kasvuyrittäjänä franchisingissa

Tutkimuksen ensimmäinen alaongelmana oli tutkia franchising-alojen yrittäjien persoonaan, yrittäjäpiirteisiin ja -ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan suomalainen franchisingyrittäjä on keski-ikältään neljäkymmentäkuusivuotias mies tai nainen. Teorian mukaan kasvuyrittäjät ovat nuorempia kuin kasvuhaluttomat yrittäjät, tässä aineistossa teoria ei ehkä päde, sillä ikäero on vain yksi vuosi. (Delmar ym. 2006: 191–192.) Koulutustaustaltaan kasvuyrittäjät ovat suorittaneet opistotasaisen ja/ tai ammattikorkeakoulutasoisen tutkinnon. Tutkimustulosten mukaan yliopistotasosta koulutusta on enemmän ei-kasvuyrittäjillä. Tutkimustulosten koulutustaso ei päde teoriaan, sillä teorian mukaan kasvuyrittäjillä on korkeampi koulutus kuin ei-kasvuyrittäjillä. (Pajarinen ym. 15–16.) Koulutus on ollut sisällöltään kaupallista, mutta vastaajissa oli myös teknisen- ja ravintola-alan koulutuksen suorittaneita. Työ- ja yrittäjäkokemusta kasvuyrittäjillä oli 10–35 vuoden väliltä. Voidaankin sanoa, että franchising-yrittäjillä on paljon osaamista ja kokemusta, mitä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa.

Tutkimustuloksista saadun yrittäjäprofiilin mukaan kasvuyrittäjillä oli korkea *suoritustarve ja -motivaatio sekä riskinottoaikeisuus*. Merkittävimmät esiin nousseet kasvuyrittäjäprofiilin ominaisuudet olivat: aikaansaapa, osaava, ahkera, tavoitteellinen, kilpailunhaluinen, hätäinen, varmaton yritteliäs. Tuunasen (2011: 5) mukaan riskinottoa ja innovatiivisuutta tärkeimpiä ominaisuuksia ovat motivaatio ja elämänhallinta, sillä ne ovat yrittäjyyden perusedellytyksiä. Yrittäjillä tulee olla itsenäinen ja tulevaisuussuuntautunut ote, koska yrittäjyys on yksinäistä. Innovatiivisuutta tarvitaan kilpailukyvyn kehittämisessä ja riskinottokykyä tuottojen tavoittelussa. Pajarisen ym. (2006: 30–34) mukaan yrittäjä, joka hakee kasvua, on valmis kohtaamaan kilpailua, ottaa riskejä ja osaa johtaa liiketoimintaa. Tutkimustulosten mukaan innovatiivisuus ei noussut kasvuyrittäjillä ja sitä saattaa

selittää franchiseliiiketoimintamalli, jossa sopimus määrittää liiketoiminnan sisällön. Franchising-sopimus voi näin ollen rajoittaa yrittäjän omaa innovatiivisuutta. Franchise-kasvuyrittäjänä menestyvällä henkilöllä tulee olla paljon yrittäjäkokemusta, hän on yrittäjäprofiililtaan suoritusmotivoitunut, kasvuhakuinen ja riskinotto kykyinen. Tämän tutkielman pohjalta yrittäjäpiirre teoriasta voisi todella olla hyötyä franchising- ja muiden yrittäjien valinnoissa. Perusteluna tälle, ovat ne havainnot, joita esimerkiksi Shane (2013: 96) nostaa esiin. Hänen mukaan yrittäjäpiirteitä löytyy kaikilta ihmisiltä. Ne sisältävät erilaisia ominaisuuksia, mutta vain joidenkin ihmisten kohdalla nämä ominaisuuksien yhdistelmät johtavat yrittäjämäiseen käyttäytymiseen erilaisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Juuri mahdollisuuksien hyödyntäminen johtaa yrittäjäpersoonan esimerkiksi startup-yritystoiminnan aloittamiseen, mahdottomalta vaikuttavan hankkeen käynnistämiseen ja jatkuvan kehittämistyön tekemiseen. Nämä sopivat yrittäjäpersoonat pitäisi löytää. Niinpä franchising-yrityksissä pitäisi hyödyntää piirre teoriaa ja sitä kautta voitaisiin parantaa yrittäjärekrytointia. Yrittäjään liittyvien tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että tästä aineistosta on löydetty vastauksia kasvuyrittäjäominaisuuksiin, verrattuna aineiston ei-kasvuyrittäjiin. (kts. kohta 4.1.1).

5.2. Kasvuyritys franchisingissa

Teorian mukaan, jotta yritys voi kasvaa, tarvitaan yrityksen johdolta kasvuhalu ja kasvukyky. (Delmar ym. 2003: 192.) Tutkimustulosten mukaan kasvuhalu löytyy molemmista sekä kasvuyrityksistä että ei-kasvuyrityksistä. Kasvuyrityksistä lähes yhdeksänkymmentä prosenttia ja ei-kasvuyrityksistä seitsemänkymmentäkuusi prosenttia ilmoitti haluavansa kasvattaa yritystään. Kasvukyky kytkeytyy franchising-yrittäjien korkeaan osaamiseen ja ammattitaitoon.

Tutkimuksen toisen alaongelman tavoitteena oli selvittää millaisia *kasvua mahdollistavia tai hidastavia* tekijöitä voidaan franchising-yrityksen liiketoiminnasta löytää. Kasvuyritykseksi luokiteltiin ne, jotka olivat kasvattaneet liikevaihtoaan kahtena peräkkäisenä vuonna tai vuoden 2014 aikana. Liikevaihtotiedot kertovat liiketoiminnan volyymin, mutta niistä ei voida päätellä suoraan onko toiminta ollut myös kannattavaa.

Kasvuyrittäjien osalta, vaikka liikevaihdot laskivat 2012–2013 välisenä aikana, olivat liikevaihdot kuitenkin lähteneet kasvuun vuoden 2014 aikana. Kasvuyrityksissä oli tehty myös voittoa jokaisena tarkasteluvuonna. Vuoden 2014 liikevoittoprosenttia 7,5 % voidaan pitää tyydyttävänä. Tutkimuksen tulosten mukaan voidaan sanoa näiden voittoa tehneiden yritysten olevan kasvuyrityksiä.

Yritysten kasvu ei ole tasaista eikä pysyvää, vaan yrityksillä on niin sanottuja kasvupyrähdyksiä yritystoiminnan eri vaiheissa. Näin olisi varmaan ollut myös tutkimukseen osallistuneiden yritysten kohdalla. Sillä, jos olisi tutkittu näitä tutkimukseen osallistuneita yrityksiä pidemmältä aikaa, olisi saatu esiin enemmän erilaisia kasvupyrähdyksiä, jotka syntyvät kun, yrityksissä sovelletaan erilaisia kasvutapoja. Maantieteellisesti kasvuyritykset sijoittuvat Etelä-, Länsi-, Sisä- ja Itä-Suomeen. Pohjois-Suomessa ei ollut tämän tutkimusaineiston mukaan kasvuyrityksiä. Tämän tutkimuksen aineistoon kuuluvat kasvuyritykset toimivat pääsääntöisesti palvelu- ja ravintola-aloilla.

Kasvua mahdollistavia tekijöitä löytyi tutkimuksessa ja näin ollen tutkimuskysymyksiin kasvun mahdollisuuksista saatiin vastauksia. (kts. kohta 4.2.) Kasvuyritykset kasvattaisivat ensisijaisesti lisäämällä uusmyyntiä nykyisellä myyntialueella, myymällä lisää uusia tuotteita ja palveluita nykyisille asiakkaille, lisäämällä henkilökuntaa myyntiin ja markkinointiin sekä yritysostoilla. Tutkimustulosten mukaan kasvuyritykset toimivat enimmäkseen kuluttaja-asiakas markkinoilla. Kasvuun tarvitaan lisäksi hyvä maantieteellinen alue, otollinen toimiala ja suotuisat yritys ympäristö olosuhteet.

Tutkimukseen osallistuneista kasvuyrityksistä löytyi myös niitä, jotka eivät halua kasvattaa yrityksiään. (kts. kohta 4.2.4). Aineiston kasvuyrityksistä 8,6 % ja ei-kasvuyrityksistä jopa 20,7 % ei halua tehdä kasvua. Kun tutkittiin *kasvun mahdollisia esteitä*, saatiin seuraavat tekijät. Ensimmäisenä kasvun esteenä yrittäjät näkevät kustannusten lisääntymisen ja toisena lisääntyvän työmäärän. Kolmantena kasvun esteenä nähdään se, että nykyinen liiketoiminta on jo kannattavaa. Tutkimuksessa saadut tulokset vastaavat myös teoriassa olleita tuloksia, jotka käsittelevät yrityksen kasvuhaluttomuutta. Voidaan sanoa tutkimustulosten vastaavan teoriaa. Teorian

(Davidsson 1991: 405–411.) mukaan juuri työmäärän lisääntyminen ja lisääntyvät kustannukset voivat olla kasvupyrkimysten esteenä etenkin, jos yrityksen liiketoiminta on jo kannattavaa. Yrittäjän kokemustaustalla ja kasvu motivaatiolla on myös merkitystä kasvua haettaessa. Kasvuyritykseen liittyvien tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tästä aineistosta on saatu teoriaa vastaavia tuloksia kasvua esteiden osalta.

Nämä kasvun mahdollisuuksien ja esteiden tutkimustulokset ovat käytännössä ketjujohdolle franchising-liiketoiminnan kehittämiskohteita. Tosin yrittäjät tulee saada mukaan tulevaan kehittämisprosessiin, sillä ilman yhteistä tekemistä franchiseliiketoiminta ei pysty kasvamaan toivotulla tavalla. Yrittäjiä tulisikin lähestyä kehittämishankkeilla, jotka pohjautuvat yrittäjien omiin palautteisiin. Tällöin olisi mahdollista saavuttaa niin sanottu ”win-win” tilanne, jossa molemmat osapuolet hyötyvät aidosti yhteistyöstä ja haluavat sitoutua siihen.

5.3. Kasvuyrityksen ympäristö

Kolmantena alaongelmana tutkimuksessa oli selvittää yrityksen toimintaympäristössä olevien tekijöiden vaikutuksia kasvuun tulevan kolmen vuoden aikana. Tutkimusaineistoon kuuluvien yritysten toimialojen kilpailun arvellaan kiristyvän. Myös ketjun sisäinen kilpailu kiristyy. Positiivisena näkökulmana arvellaan myynnin kasvavan ja tätä kautta myös markkinaosuuden nähdään kasvavan. Yrittäjien arvioiden mukaan toiminnan kannattavuus tulee myöskin parantumaan. Kilpailutilanteen seuranta on hyvin tiedostettu ja hoidettu osa-alue. Kasvuyrittäjien *strategian* suuntaviivat tulevat emoyhtiön strategiasta, mutta useilla franchising-yrityksillä on myös oma täydentävä strategia.

Huomioitavaa on myös, että ulkopuolisia asiantuntijoita ei juurikaan käytetä. Ulkopuolisista koostuvia hallituksia on vain viidellä aineistoon kuuluvalla vastaajalla yhteensä. Näistä kolme oli kasvuyrityksiä. Eli suurimmalta osalta kasvuyrityksistä puuttui ulkopuolisista koostuva hallitus, vaikka olivatkin tässä tutkimuksessa

kasvuyrityksiä. Tältä osin teoria ei vastaa tutkimustuloksia, sillä teorian mukaan hallitusjäsenien yrityksen ulkopuolelta tuoma tieto saattaa vauhdittaa kasvua, koska johdon aikaa säästyy tärkeisiin asioihin ja saatu tieto on juuri sitä, mitä tarvitaan, esimerkiksi kasvupyrkimyksissä. (Sorama ym. 2009: 7–8.)

Kasvuyrityksien ketjujohto kannustaa kasvattamaan liikevaihtoa ja tukee kasvuyrityksiä heidän kasvupyrkimyksissään. Kasvuyrityksillä on myös rakentavia palautekeskusteluja säännöllisesti ja he ratkovat liiketoiminnan ongelmia yhdessä ketjujohdon kanssa. Kasvuyrityksillä on käytössään ajanmukainen käsikirja ja he osallistuvat säännöllisesti ketjun järjestämiin kokouksiin yhdessä muiden yrittäjien kanssa. Nämä asiat ovat hyvin, mutta koulutusta kasvuun, yritystalouteen ja markknointiin liittyen tarvitaan nykyistä enemmän. Kasvun rahoitus hoidetaan aineiston yrityksissä pääsääntöisesti yritysten tulorahoituksella. Liiketoiminnan rahoitukseen käytetään myös omia henkilökohtaisia varoja, pankkilainoja ja huomioitavaa on, että ulkopuolisen pääomasijoittajan osuus on vain 1,5 %.

Yrityksen toimintaympäristössä olevat tekijät kuten, kilpailutilanteeseen reagointi, strateginen ohjaus ja strateginen ketjuohjaus ovat kaikki kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Ne vaikuttavat eri tavoilla franchiseyritysten kasvuun. Tutkimusten mukaan Delmar ym. (2003: 190–192) mukaan yritykset kasvavat monin eri tavoin ja kasvumallit voivat vaihdella monista eri syistä.

Yhteenvedon lopuksi voidaan todeta, että teorian mukaan yritykset eivät poikkea toisistaan niitä perustettaessa tai kasvuun lähdetäessä. Myöhemmässä kehitysvaiheessa pääerot selittyvät tekijöillä, kuten liiketoiminnan luonteella ja yrityksen johdolla eli yrittäjillä. Kasvun perusehtoina ovat liiketoiminnan laajentamismahdollisuus ja yrittäjien halu kasvaa ja vaurastua. Yrittäjällä tulee olla kyky oppia, myydä ja johtaa sekä kehittää toimintaa ja tuotetta. Kasvuun tarvitaan myös suotuista toimintaympäristö ja liiketoimintaresurssien saatavuus. (Laukkanen 2007:29–31.)

5.4. Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa kasvuun vaikuttavat tekijät oli jaettu kolmeen ryhmään: yksilöön/yrittäjään, yritykseen ja sen ympäristöön liittyviin kasvutekijöihin. Tutkimuksessa otettiin esiin yrittäjän rooliin merkitys yrityksen hyvään kehittymiseen. Sitä voidaan pitää perusteltuna, sillä yrittäjällä on keskeinen rooli päätöksenteossa, suunnan asettamisessa ja yritystoiminnan toteutuksessa. Myös yritysympäristöllä on iso merkitys kasvulle. Sillä, vaikka yrityksellä olisi kasvuhalu- ja kyky, riittävät resurssit ja käytössä osallistava ja sitouttava strateginen suunnitteluprosessi, nämä eivät silti johda kasvuun, ellei yrityksen ympäristö tue ja mahdollista kasvua riittävästi.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritys ei pysty lisäämään tuotantokapasiteettiaan, jos työvoimaa ei ole saatavilla ja/tai alihankkijat ovat harvassa. Verkostoyhteistyö on myös merkittävä tekijä nykypäivän yritystoiminnassa ja yritykset voivatkin kasvattaa liiketoimintaa sen avulla. Myös sosiaalinen media on merkittävä markkinointikanava ja sitä kannattaa hyödyntää liiketoiminnassa, tosin franchisingissa sopimus saattaa rajoittaa franchiseyrityksen omaehtoista mediamainontaa.

Franchising-toiminnan kehitysehdotuksien alustuksena voidaan todeta seuraavia asioita. Franchisingketjuissa haetaan kasvua ja myös ketjuyrittäjät haluavat kasvaa ja vaurastua. Ketjuissa toimii yrittäjinä alansa huippuja, kokeneita ja työtä pelkäämättömiä ja osaavia henkilöitä. Nämä alustukset huomioiden franchisingin kehittäminen ja jatkotutkimukset ovat perusteltuja. Kehitysehdotukset perustuvat tutkimustuloksiin ja yrittäjien antamiin avointen kysymysten vastauksiin. Kehitysehdotuksia on useita ja niistä seuraavassa.

Kasvuyrityksien koulutusta olisi lisättävä yritystalouteen ja markkinointiin liittyen. Ketjujohdon antaman tuen sisältöä ja rakennetta olisi hyvä tehostaa ja mallintaa. Tämä mahdollistaisi yrittäjien kasvupyrkimysten tehokkaan käsittelyn ja liiketoimintaongelmien nopean käsittelyn. Lisäksi olisi hyvä antaa yrittäjille mahdollisuus käyttää rekrytointipalveluita. Rekrytointipalveluiden avulla yrittäjän olisi mahdollista palkata sopivia työntekijöitä franchising-yrityksiin. Markkinoinnin osalta olisi hyvä selvittää sekä paikallismainonnan että sosiaalisen median kautta tapahtuvan

mainonnan käytön mahdollisuudet. Jos edellä mainittuja kehityskohteita lähdetään aidosti ketjuissa työstämään, saadaan aikaan hyviä varmasti tuloksia. Hyvät tulokset johtavat suurella todennäköisyydellä yrittäjän liiketoiminnan kasvuun ja sitä kautta myös ketjun tuloksen kasvuun. Franchising kasvaa tulevaisuudessa ja on osaltaan lisäämässä yrittäjyyttä Suomessa.

5.5. Jatkotutkimusehdotukset

Lopuksi voidaan nostaa esiin myös franchise-liiketoiminnan tuomat mahdollisuudet Suomen yrittäjyyden lisäämiseen. Tämä on perusteltua, sillä yrittäjyyden kynnys on franchisingissä huomattavasti matalampi kuin omaehtoisessa yrittäjyydessä. Näin sen vuoksi, että franchiseottaja saa valmiin testatun konseptin, ketjujohdon osaavan tuen, apua liikepaikan valinnassa, sen kalustamisessa, tilitoimistoyhteistyössä ja vastuunjaossa yrittäjän ja ketjun kesken. Yrittäjän on mahdollista saada apua myös rahoitukseen liittyvissä asioissa ketjulta.

Alan tutkimuksen (Suomen franchisingyhdistys 2014: 6) mukaan suurin osa yrittäjistä on erittäin tyytyväinen yhteistyöhön ketjunsä kanssa ja niin voidaan päätellä myös tämän tutkimuksen vastauksista. Niiden mukaan yhteistyötä tehdään ja kasvua haetaan pääosin yhdessä.

Jotta franchisingia voitaisiin saada laajempaan tietoisuuteen yhtenä yrittäjämahdollisuutena, tulisi sitä nostaa esiin ja tutkia myös maakunnallisesti eri yrittäjäjärjestöissä, isoissa yrityksissä, oppilaitoksissa ja erilaisissa työvoimapolitiittisissa työllistymismalleissa. Franchising saattaa madaltaa yrittäjyyden kynnystä myös tulevaisuuden y-sukupolven keskuudessa. Lisäksi franchising voisi aidosti parantaa yritysten henkilöstön saneeraustarpeiden laatua, sillä ulkoistamalla liiketoimintoja tai kasvattamalla liiketoimintaa franchisingin avulla, voitaisiin osaaminen pitää yrityksissä. Kun mahdollistettaisiin työntekijän siirtyminen yrittäjäksi samaan yritykseen, jossa on työskennellyt, voisi se tuoda kasvua yritykselle osaavan ja kokeneen henkilöstön kautta.

Lopuksi voidaan todeta se seikka, että valtaosa suomalaisista franchise-ketjuista on suomalaisten omistamia kasvuyrityksiä, joiden vetovastuussa on usein omistajayrittäjät. Tällaisia ketjuja ovat esimerkiksi monet hampurilais-, asunnonvälitys- ja hoivapalveluketjut. Suomalaisia franchise-kasvuyritysketjuja kannattaa tutkia myös tulevaisuudessa.

LÄHDELUETTELO

- Davidsson, P., Bruce Kirchhoff, Abdunnasser Hatemi-J, & Helena Gustavsson (2002). Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish data. *Journal of Small Business Management* 40:4, [online] [siteerattu 21.1.2015]. 332–349. Saatavana: Word Wide Web: URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/220957022/FD39B8B39C6744D3PQ/5?accountid=14797>.
- Davidsson, P. (1991). Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of small firm growth. *Journal of business Venturing* 6:6, [online] [siteerattu 22.1.2015], 405–429. Saatavana Word Wide Web: <URL: <http://www.sciencedirect.com.proxy.tritonia.fi/science/journal/08839026/6/6>>.
- Davisson, P., Frédéric Delmar, Johan Wiklund (2006). *Entrepreneurship and Growth of Firms*. 1. painos. United Kingdom. Edward Elgar Publishing Limited. s. 226. ISBN 978-1-84542-575-3
- Delmar, F., Per Davidsson, William B. Gartner (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18:2 [online] [siteerattu 25.1.2015]. 189–216. Saatavana Word Wide Web: <URL: <http://www.sciencedirect.com.proxy.tritonia.fi/science/journal/08839026/18/2>>.
- Heikkilä, T (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 297 s. ISBN 978-951-37-6495-1.
- Heinonen, J (2003). Quo vadis. *Suomalainen perheyryitys?* 1. painos. Turku Turun kauppakorkeakoulu & PK-Instituutti. 224 s. ISBN 951-738-858-6.
- Heinonen, J (2005). *Kasvun olemus ja reitit*. 1. painos. Turku: PK-Instituutti & Turun kauppakorkeakoulu. s.229. ISBN 951-564-305-8
- Hemmo, M (2006). Sopimusoikeuden oppikirja. 1. painos. Helsinki: Talentum. 647 s. ISBN 952-14-0648-0
- Hirsjärvi, S., Pirkko Remes, Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja Kirjoita*. 464 s. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi. ISBN 951-13
- Juuti, P. (2007). *Strategia, tunteet ja toiminta*. 1. painos. Tampere: JTO-Palvelut Oy. 163 s. ISBN 978-951-9411-40-8.
- Kamensky, M. (2006). *Strateginen johtaminen*. 3. painos, uudistettu. s 392. Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-14-1216-5.
- Kauhanen, J. (1997). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 1. painos. Helsinki: WSOY. 215s. ISBN 951-0-21337-3.

- Kauppa- ja teollisuusministeriö. (2007/32). KTM julkaisuja: *Yrittäjyyskatsaus 2007*. [online]. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. [Siteerattu 22.1.2015] Saatavana Word Wide Web: <URL: <http://julkaisurekisteri.ktm.fi>>. ISBN 978-952-489-196-7.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. (2006/41). KTM-julkaisuja: *Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus*. [online]. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. [siteerattu 27.1.2015] Saatavana: Word Wide Web: <URL: <http://julkaisurekisteri.ktm.fi>>.
- Kauppalehti (2015). *Franchising-sektori kasvaa taantumassakin*. 23.3.2015, markkinointi B 12.
- Khandvalla, P.N. (1977). Some top management styles, their context an performance. *Organisation & Administrative Scienses* 7 (4), 21–51.
- Laakso, H (2001). *Franchising yrittäjyys*. 1. painos. Helsinki: Oy Edita Ab. s. 225. ISBN 951-37-3384-X
- Laakso, H (2005). *Franchising: Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen*. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. s. 284. ISBN 951-37-4152-4
- Laukkanen, M (2007). *Kasvuyritys*. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. s. 435. ISBN 978-952-14-1189-2
- Lauslahti, S. 2007. Mitä talousluvut kertovat? *Tilisanomat, yritystalouden ja laskennan ammattilehti*. [online] [siteerattu 21.1.2015]. Saatavana World Wide Web: URL:<http://tilisanomat.fi/artikkeli/mit%C3%A4-talousluvut-kertovat>.
- Lockett, A., Johan Wiklund, Davidsson, Per, Sourafel Girma (2011). Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory. *Journal of management studies*. 48:1 [online] [siteerattu 25.3.2015], 48:1, 48 -74. Available from Internet:<URL:<http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/detail/detail?vid=2 & sid=537d4344-5899-4c18-9936-c2ba40d435da%40sessionmgr4003&hid=4109&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=55511576>>
- Miller, D., Friesen, Peter. H. (1983). Strategy- making and environment: The third link. *Strategic Management Journal* 4 (3), 221–235).
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *Galifornia Management Rewier* 16 (2), 44–53.
- Otala, L-M (1996). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 2. painos. Porvoo: WSOY. 284 s. ISBN 951-0-21087-0.
- Orbis (2015). *BDV-INFO*. [online]. [siteerattu 2.6.2015]. Saatavana Word Wide Webistä:<URL: <https://orbis-bvdinfo-com.proxy.tritonia.fi/version-2015626/Home.serv?product=orbisneo&loginfromcontext=ipaddress>>.

- Pajarinen, M., Petri Rouvinen, Pekka Ylä-Anttila (2006). *Uusyrittäjien kasvuhakuisuus*. [online]. Julkaisu 2006: 29. [siteerattu 27.1.2014]. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Saatavana Word Wide Web: <URL: <http://julkaisurekisteri.ktm.fi>>. ISBN 952-489-031-3.
- Roininen, P (2011). *Yrittäjämäinen ote johtamiseen*. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. s.195. ISBN 978-952-14-1680-4
- Shane, S (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. 1 ed. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited. 327 p. ISBN 84376 382 6.
- Seppä, M. (2006). *Kasvuyritystoiminnan muuttuva pelikenttä*. 1. painos. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). s. 211. ISBN 952-15-1535-X (TUT)
- Sorama, K., Matleena Saarakkala (2009). *Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa*. [online]. Helsinki: Tekes. [siteerattu 25.11.2014]. Saatavana Word Wide Web: http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/yritysten_kasvu_alueellisesti_suomessa.pdf>. ISBN 978-952-457-462-4.
- Sorama, K., Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen (2015). *Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä*. [online]. Seinäjoki: Seamk julkaisuja. [Siteerattu 3.5.2015]. Saatavana: Word Wide Web: <URL:<http://urn.fi/URN>>. ISBN 978-952-7109-05-2.
- Stanworth, J., Celia Stanworth, Anna Watson, David Purdy & Simon Heleans (2004). Franchising as a Small Business Growth Strategy. [online]. *International Small Business Journal* 22:6, [siteerattu 22.1.2015]. 539–559. Saatavana: Word Wide Web: <URL: <http://isb.sagepub.com.proxy.tritonia.fi/content/22/6.toc>>.
- Suomen franchising-yhdistys (2014). *Franchisingin kasvuselytystutkimus. Julkiset tiedotteet*. [online]. Helsinki. [siteerattu 3.2.1015]. Saatavana: Word Wide Web: <URL:<http://www.franchising.fi>>.
- Suomen franchisingyhdistys (2014). *Franchising Suomessa 2014*. Helsinki: Plusprojectori Oy. s. 139. ISSN 1 459-4943.
- Torikka, J (2008). *Franchisingkäsitteet*. Teoksessa Franchising Suomessa 2014. Suomen franchisingyhdistys 2014, s.139. ISSN 1 459 - 4943.
- Tornikoski, E., Matleena Saarakkala, Elina Varamäki & Marko Kohtamäki (2011). *Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi*. [online] 1/11: 11–32. [siteerattu 12.2.2015] Saatavana Word Wide Web: URL:http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf

- Tuunanen, M (2011). *Yrittäjiltä vaaditut persoonallisuuspiirteet ja ominaisuudet*. [online] [siteerattu 15.5.2015]. Saatavana Word Wide Web: <URL: https://www2.uef.fi/documents/13140/1389315/17-11-2011+OILI+mika+tuunanen+Y-piirteet+ja+ominaisuudet+_Compatibility+Mode_.pdf/2d67c43e-efe4-4283-b507-88c7bdce812c>.
- Tuunanen, M (2005). *Essays on Franchising in Finland*. 1. painos. Jyväskylä: University of Jyväskylä. s. 122. ISBN 951-39-2083-6
- Työ- ja elinkeinoministeriö, (2011). *Kasvuyrityskatsaus 2011*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. s. 71. ISBN 978-951-628-519-4.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2013). *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen*. Kilpailukyky 25/2013. [online]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Siteerattu 22.1.2015] Saatavana Word Wide Web: <URL:https://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/kilpailukyky/yrityskatsaus_2013_nakokulmia_elinkeinopolitiikkaan_yrityksiin_ja_yrittajyyteen.97985.xhtml>.
- Ulrich, D., Wayne Brockbank (2005). *The HR Value Proposition*. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press. 316 s.
- Varamäki, E., Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski (2007) *Kasvuyrittäjyyden olemus ja Pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. ISBN 978-952-5336-76-4.
- Viitala, Riitta (2006). *Henkilöstöjohtaminen*. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 335s. ISBN 951-37-4198-2.
- Vuori, J-P (2011). *Kasvun paikka*. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. s. 256. ISBN 978-952-14-1619-4.
- Wiklund, J., Shebherd, D (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20 (1), 71–91).
- Yritystutkimus Ry. (2015). Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. [online]. [siteerattu 25.6.2015]. Saatavana Word Wide Web: <URL:http://yritystutkimusry.fi/?page_id=142>.
- Zahra, S.A., Jeffrey G. Covin (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. 10 (1), 43–58.

LIITTEET

Liite 1 a. Ketjujohdon sähköposti.

Hyvä franchisingketjun päättäjä. Teen Pro Gradu tutkimusta franchising liiketoiminnasta. Tutkimuksen nimi on: ”Mikä tekee franchising-yrittäjästä kasvuyrittäjän”? Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Suomen Franchisingyhdistyksen varsinaisten jäsenten ja ehdokasjäsenten ketjuyrittäjät.(Ketjujen alkuperämaa on Suomi) Suomen Franchisingyhdistys on yhteistyökumppanina tässä tutkimuksessa. Tämä on esikysely, jonka tavoitteena on tiedustella ketjujohdon halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tutkimuksen toteuttamista varten tarvitaan ketjuyrittäjien sähköpostiosoitteita, koska tutkimuskysymykset on suunnattu ketjuyrittäjille. Sähköpostiosoitteet voidaan toimittaa liitetiedostona sähköpostiosoitteeseen. Vastausaikaa on 24.4.2015 saakka. Liitteenä ovat tutkimussaate ja tutkimuskysymykset, joihin voitte tutustua ennen päätöstänne osallistua tähän tutkimukseen. Oheisissa liitteissä kerrotaan tarkemmin tutkimuksesta, sen etenemisestä ja yhteistyökumppaneista. Toivon myönteistä suhtautumista tähän tutkimukseen, sillä uskon tutkimustuloksista olevan hyötyä ketjuillenne. Loppuraportti toimitetaan tutkimukseen osallistuneille ketjuille. Ystävällisin terveisin.

Tervehdys! Muistattehan osallistua mielenkiintoiseen ja ajankohtaiseen yrittäjätutkimukseen? Esikyselyn tavoitteena on saada ketjunne yrittäjien sähköpostiosoitteet varsinaisen e-kyselyn lähettämistä varten. Sp-osoitteet voi lähettää tähän suojattuun sähköpostiin liitetiedostona. Jos ette jostain syystä halua osallistua, niin voisitteko myös siitä ilmoittaa. Odotan runsasta osallistumista.. Kiitos, jo vastauksensa antaneille ketjuille. Lähetin teille tutkimuskysymykset viime viikolla. Tiedän, että olette kiireisiä samoin kuin yrittäjännekin. Uskon kuitenkin tutkimusraportista olevan hyötyä ketjuillenne. Vastausaikaa jatketaan ensi tiistaihin 28.4.2015 saakka. Ystävällisin terveisin.

Tervehdys! Muistattehan osallistua ajankohtaiseen franchiseyrittäjätutkimukseen? Odotan päätöstänne osallistumisesta. Liitteenä ovat tutkimussaate ja linkki tutkimuskysymyksiin, joihin voitte tutustua ennen päätöstänne osallistua tähän tutkimukseen. Tämän esikyselyn tavoitteena on saada lupa lähestyä tutkimuksen tiimoilta ketjunne yrittäjiänne. Tarvitsen yrittäjien sähköpostiosoitteet varsinaisen e-kyselyn lähettämistä varten. Yrittäjienne sp-osoitteet voitte lähettää tähän suojattuun sähköpostiin liitetiedostona (11.5.mennessä) Tutkimukseen osallistuneet ketjut saavat tutkimusraportin. Yrittäjille suunnattuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen e-lomakkeella ei vie kuin 10 - 15 minuuttia. Odotan runsasta osallistumista, tällöin saadaan tutkimuksellisesti merkityksellisiä tuloksia, joista on hyötyä teille yrittäjävalinnoissanne ja ketjusuunnittelussanne. Annan mielelläni lisätietoja tutkimukseen liittyen. Ystävällisin terveisin.

Liite 1 b. Yrittäjien sähköpostit.

Hei! Teen Pro Gradu tutkimusta franchising liiketoiminnasta. Tutkimuksen nimi on: ”Mikä tekee franchise-yrittäjästä kasvuyrittäjän”? Tutkimuksessa tutkitaan, mikä tekee franchiseyrittäjästä kasvua tavoittelevan ja liiketoimissaan menestyvän yrittäjän. Mitkä yrittäjään, yritykseen ja sen liiketoimintaympäristöön liittyvät tekijät mahdollistavat tai jopa estävät kasvuyrittäjyyden franchising-aloilla. Ohessa olevassa liitetiedostossa on kerrottu tarkemmin tutkimuksesta. Ystävällisin terveisin.

Hei! Muistathan vastata tähän tutkimukseen. Olette menestyneitä yrittäjiä alallanne. Teillä on paljon kokemusta ja näkemystä ketjuyrittäjyydestä. Näiden asioiden vuoksi olisi hienoa saada juuri teiltä vastauksia tutkimuskyselyssä, joka tulee kattamaan lähes kaikki franchisingketjut. Ketjujohtonne on antanut luvan tämän tutkimukseen tekemiseen. Vastaamiseen vain 10 - 15 minuuttia. Samalla osallistut 50 euron lahjakortin arvontaan. Ystävällisin terveisin.

Hei! Hyvä yrittäjä, nyt on hyvä mahdollisuus osallistua tutkimukseen, joka paneutuu franchisingliiketoimintaan. Olet menestynyt yrittäjä alallasi. Sinulla on paljon kokemusta ja näkemystä ketjuyrittäjyydestä. Näiden asioiden vuoksi olisi hienoa saada juuri sinulta vastauksia tutkimuskyselyssä. Ketjujohtonne on antanut luvan tämän tutkimukseen tekemiseen. Vastaamiseen menee vain 10 - 15 minuuttia. Kannattaa osallistua, koska samalla osallistut 50 euron lahjakortin arvontaan. Oheisessa liitetiedostossa on tarkemmin tutkimuksen taustoista. Yksittäisten vastaajien tiedot eivät erotu lopputuloksissa. Vastaa heti, niin se on sitten hoidettu:)(vastausaikaa 16.5.15 saakka). Ystävällisin terveisin.

Liite 2. Ketjujohdon tutkimussaate.

Hyvä franchisingketjun päättäjä

15.4.2015

Tutkimusten mukaan yrittäjän persoonalla ja sillä miten yrittäjä suhtautuu kasvuun, on merkitystä. Tarvitaan tietenkin muitakin suotuisia tekijöitä kasvuyrittäjän polulla, jotta kasvu olisi mahdollista. Franchiseliiiketoiminta asettaa lisäksi muita haasteita. Nämä seikat muiden muassa ovat motivoineet minua tekemään Pro gradu tutkimusta franchising liiketoiminnasta. Tutkimuksen nimi on: ”Mikä tekee franchise-yrittäjästä kasvuyrittäjän”? Tutkimuksessa pyritään siis selvittämään, mikä tekee franchiseyrittäjästä kasvua tavoittelevan ja liiketoimissaan menestyvän yrittäjän. Työssä tutkitaan mitkä yrittäjään, yritykseen ja sen liiketoimintaympäristöön liittyvät tekijät mahdollistavat tai jopa estävät kasvuyrittäjyyden franchising-aloilla. Miksi toinen yritys kasvaa ja toinen ei? Tässä tutkimuksessa on yhteistyökumppanina puolueeton Suomen Franchising Yhdistys ry. Loppuraportti toimitetaan tutkimukseen osallistuneille ketjuille.

Tämä on esikysely, jonka tavoitteena on tiedustella ketjujohdon halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tutkimuksen toteuttamista varten tarvitaan ketjuyrittäjien sähköpostiosoitteita, koska tutkimuskysymykset on suunnattu ketjuyrittäjille. Sähköpostiosoitteet voidaan toimittaa liitetiedostona osoitteeseen: raili.kosonen@student.uwasa.fi.

Yrittäjille suunnatut tutkimuskysymykset ovat sähköpostin liitteenä ja voitte tutustua niihin ennen päätöstänne osallistua tutkimukseen. Saatuani ketjuyrittäjien sähköpostiosoitteet, lähetän heille kyselyn e-lomakkeella. Kaikki tässä tutkimuksessa käsiteltävät vastaukset ja muut tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia, eivätkä yksittäiset vastaukset erotu lopputuloksissa. Pro Gradu toteutetaan Vaasan yliopiston tutkimusohjeiden mukaan. Työn ohjaajana toimii kauppatieteiden tohtori Anne Söderman ja tutkijana tradenomi Raili Kosonen.

Tutkijan taustaa: Työura koostuu finanssialan erilaisista työtehtävistä asiakaspalvelusta, esimies- johtaja kehitystehtäviin. Franchisingista tutkija kiinnostui 2001, siirtyessään If Vahinkovakuutusyhtiössä uuden franchising-liiketoiminnan projektipäälliköksi suunnittelemaan ja rakentamaan franchisingketjua. Työ jatkui Ifin ketjujohdossa ja kesti noin viisi vuotta, jonka jälkeen tutkija ryhtyi silloisen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan franchiseyrittäjäksi. Yrittäjänä hän toimi kuusi vuotta ja toiminta loppui Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusion myötä liikkeenluovutuksella vuonna 2012. Nyt tutkija on valmistumassa Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelmasta Vaasan yliopistosta kauppatieteiden maisteriksi ja tämä tutkimus on Pro Gradu lopputyö.

Toivon teiltä myönteistä suhtautumista tähän tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin

Raili Kosonen



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Liite 3. Yrittäjien tutkimussaate.

Hyvä franchiseyrittäjä

30.4.2015

Teen Pro Gradu tutkimusta franchising liiketoiminnasta. Tutkimuksen nimi on: ”Mikä tekee franchiseyrittäjästä kasvuyrittäjän”? Tutkimuksessa pyritään siis selvittämään, mikä tekee franchiseyrittäjästä kasvua tavoittelevan ja liiketoimissaan menestyvän yrittäjän. Työssä tutkitaan mitkä yrittäjään, yritykseen ja sen liiketoiminta ympäristöön liittyvät tekijät mahdollistavat tai jopa estävät kasvuyrittäjyyden franchising-aloilla. Miksi toinen yritys kasvaa ja toinen ei? Tässä tutkimuksessa on yhteistyökumppanina puolueeton Suomen Franchising Yhdistys ry. Loppuraportti toimitetaan tutkimukseen osallistuneille ketjuille.

Kaikki tässä tutkimuksessa käsiteltävät vastaukset ja muut tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia, eivätkä yksittäiset vastaukset erotu lopputuloksissa. Pro Gradu toteutetaan Vaasan yliopiston tutkimusohjeiden mukaan. Työn ohjaajana toimii kauppatieteiden tohtori Anne Söderman ja tutkijana tradenomi Raili Kosonen.

Toivon teiltä myönteistä suhtautumista tähän tutkimukseen. Vastaamiseen 10 - 15 minuuttia, kannattaa osallistua, sillä vastanneiden kesken arvotaan viidenkymmeneneuron (50€) arvoinen lahjakortti!

Tutkijan taustaa: Työura koostuu finanssialan erilaisista työtehtävistä asiakaspalvelusta, esimies- johto- ja kehitystehtäviin. Franchisingista tutkija kiinnostui 2001, siirtyessään If Vahinkovakuutusyhtiössä uuden franchising-liiketoiminnan projektipäälliköksi suunnittelemaan ja rakentamaan franchisingketjua. Työ jatkui Ifin ketjujohdossa ja kesti noin viisi vuotta, jonka jälkeen tutkija ryhtyi silloisen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan franchiseyrittäjäksi. Yrittäjänä hän toimi kuusi vuotta ja toiminta loppui Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusion myötä liikkeenluovutuksella vuonna 2012. Nyt tutkija on valmistumassa Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelmasta Vaasan yliopistosta kauppatieteiden maisteriksi ja tämä tutkimus on Pro gradu lopputyö..

Ystävällisin terveisin
Raili Kosonen



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Liite 4. Kysymyslomake franchiseyrittäjille.

Pro Gradu tutkimus. Mikä tekee franchising-yrittäjästä kasvuyrittäjän? Ohjeita vastaamiseen. Kysyttäessä esim. ikää, työntekijämäärää, euroja tai prosentteja, riittää pelkkä luku vastaukseksi. (Esim. ikä, liikevaihto, voittoprosentti, asiakasjakauma jne.)

I YRITTÄJÄÄN LIITTYVÄT KYSYMYKSET. Yrityksen virallinen nimi

Millä maantieteellisellä alueella yrityksenne toimii?

1. Mitkä seuraavista asioista kuvaavat teitä parhaiten. Valitse ominaisuuksista ne, jotka kuvaavat sinua asteikolla 1 - 5.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraalikanta	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Aikaansaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Osaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ahkera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tavoitteellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Kunnianhimoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kilpailunhaluinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kekseliäs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Innovatiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Omaperäinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mielikuvituksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Toimintani vaikuttaa toisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sattuma vaikuttaa tuloksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Verkostoitumiskykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Yhteistyökykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Uhkarohkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Uskalias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Hätäinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Varomaton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Yritteliäs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Sukupuolenne

- Mies
- Nainen

3. Minkä ikäinen olette?

4. Koulutuksenne

1. Peruskoulu (kansakoulu, kansalaiskoulu, oppikoulu)
2. Opistoaste (ammattikoulu, kauppappilaitos, teknillinen oppilaitos jne.)
3. Lukio
4. MBA
5. Ammattikorkeakoulu
6. Yliopisto
7. Muu (esim. ammattitutkinto, erikoisammattitutkinto)

5. Koulutuksenne sisältö

- Kaupallinen
- Tekninen
- Hotelli- ja ravintola-ala
- Hoitoala
- Liikunnallinen

6. Millainen suhde teillä on yrittäjänä yritykseenne?

- Olen yrityksen perustaja ja omistaja (osa-omistaja tai omistaja)
- Olen ostanut yrityksen
- Olen perheyrityksen jatkaja

6.1. Montako vuotta olette toiminnut yrittäjänä?

6.2. Nykyisen yrityksenne ikä?

6.3. Työntekijämäärä aloitusvuonna?

7. Millaista työkokemusta teillä on? Ilmoita työkokemus vuosina (voit valita useampia)

Työ-, yrittäjä- ja johtamiskokemus yhteensä

1. Työkokemus (työntekijänä)

2. Yrittäjäkokemus

3. Johtamiskokemus

8. Miten arvioisitte osaamistanne työssänne seuraavilla osa-alueilla?

	Ei osaamista	Jonkin verran osaamista	Neutraalikanta	Hyvä osaaminen	Erittäin hyvä osaaminen
1. Markkinointiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esimiesosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Johtamisaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Yrittäjäosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Rekrytointiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Henkilöstöosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Strateginen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Myyntiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Talousosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Liiketoimintaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kouluttajaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Verkosto-osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II YRITYKSEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET.

9. Mikä on yrityksenne toimiala?

1. Palveluala
 2. Ravintola-ala
 3. Vähittäiskauppa

10. Mikä on yrityksenne yhtiömuoto?

1. Osakeyhtiö, Oy
 2. Kommandiittiyhtiö, Ky
 3. Avoin yhtiö, Ay
 4. Toiminimi, Tmi

11. Yrityksenne liikevaihto? (toimintavuosilta, esim. 100000 €, euron tarkkuudella)

Toteutuneet liikevaihdot

2012

2013

2014

12. Yrityksenne työntekijämäärä?

Työntekijämäärä vuositasolla

2012

2013

2014

13. Yrityksenne voittoprosentti?

Voittoprosentit vuosittain (%)

2012

2013

2014

En osaa sanoa

14. Liikevaihdon kasvutavoiteprosentti tulevan kolmen vuoden aikana?

Kasvutavoiteprosentti vuosittain (%)

2015

2016

2017

15. Yrityksenä toimitte

Asiakaskanta (%)

1. B to C (kuluttajamarkkinoilla)

2. B to B (yritysmarkkinoilla)

16. Haluatteko kasvattaa yritystänne? (Mikäli vastasitte kyllä, siirrykää kysymykseen 17. Mikäli vastasitte ei, siirrykää kysymykseen 18)

1. kyllä
2. ei
3. en tiedä
4. ei ole mahdollista (jos haluatte, voitte antaa vastauksenne avoimessa kysymyksessä 25)

17. Millä tavalla haette yrityksessänne kasvua? (voitte valita useampia vaihtoehtoja)

1. Lisäätte henkilökuntaa (esim. myynti, markkinointi)
2. Kasvatatte uusmyyntiä nykyisellä myyntialueella
3. Myytte lisää uusia tuotteita tai palveluja nykyisille asiakkaille
4. Yritysostoilla

18. Mitkä syyt mielestänne vaikuttavat siihen, että kasvua ei haeta aktiivisesti? (voitte valita useampia vaihtoehtoja)

1. Lisääntyvä työmäärä
2. Lisääntyvät kustannukset
3. Ansaintataso riittää hyvin
4. Nykyinen toiminta on kannattavaa
5. Tarvitaan enemmän ketjujohdon tukea, millaista? (voitte vastata kohdassa 25)
6. Tarvitaan enemmän koulutusta yrityksen markkinoinnissa, henkilöstö-, talous- ja yrityksen johtamisosaamisessa
7. Tarvitaan enemmän tietoa yhteiskunnan tukimuodoista yrittäjille ja yrityksille

III YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN LIITTYVÄT KYSYMYKSET. Arvioikaa seuraavia väittämiä.

19. Kasvua ajatellen toimialueenne pitäisi olla suurempi?

1. Kyllä
2. Ei

20. Yrityksenne ympäristöön liittyviä tekijöitä. Muutokset kolmen vuoden ajalla.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Toimialan kilpailutilanne kiristyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Paikallinen kilpailu tulee lisääntymään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Myyntinne tulee kasvamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Markkinaosuutenne tulee kasvamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Kannattavuutenne tulee parantumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Miten reagoitte kilpailutilanteeseen?	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Hyödynnätte kilpailijatietoa myynnissänne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kontaktoitte asiakkaitanne aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Seuraatte asiakaskäyttäytymistä ja raportoitte siitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Markkinoitte tuotteitanne messuilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Hyödynnätte mainoskampanjoita alueellanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Miten yrityksenne strateginen ohjaus on toteutettu? (strategia tarkoittaa liiketoimintasuunnittelua)					
	Kyllä	Ei	En osaa sanoa		
1. Emoyrityksen johto laatii strategian ja jalkauttaa sen yrittäjille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Yrityksellänne on oma strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Käytätte strategisia työkaluja (esim. SWOT) suunnitteluissanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Yrityksenne strategia on kirjallisessa muodossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Strategianne suuntaviivat tulevat emoyhtiön antamista tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Henkilökuntanne osallistuu yrityksenne strategiasuunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ketjuyrittäjät osallistuvat emoyhtiön ketjua koskevaan strategiasuunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Yrityksenne käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita strategiasuunnittelussaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Yrityksellänne on ulkopuolisista jäsenistä koostuva hallitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Ketjua koskevat yleiset kysymykset viimeisen kolmen vuoden toiminnan aikana					
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Ketjunne kannustaa kasvattamaan liikevaihtoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ketjujohtonne tukee kasvupyrkimyksissänne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ketjujohto järjestää koulutuksia kasvuun liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Saatte säännöllisesti rakentavaa palautetta liiketoiminnastanne ketjujohtoltanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ratkotte yrityksenne liiketoimintaongelmat yhdessä ketjujohton kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Yrityksenne käytössä on ajantasainen franchising-käsikirja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ketjunne järjestää yrittäjille koulutuksia yritystaloudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ketjunne järjestää yrittäjille koulutuksia markkinoinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ketjunne järjestää säännöllisiä yhteiskokouksia muiden ketjunne yrittäjien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Millä tavalla rahoitatte kasvun?					
	Kyllä		Ei		
1. Omat henkilökohtaiset varat	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pankkilaina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ulkopuolinen pääomasijoittaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Yrityksen tulorahoitus



25. Mitä tekemällä yritystoimintanne lähtisi kasvuun? (voitte vastata tässä tähän avoimeen kysymykseen, sekä antaa vastauksenne aikaisempiin kysymyksiin, joissa pyydettiin vastaamaan erikseen)

Liite 5. Vapaita kommentteja.

<p>Seuraamalla tarkasti yrityksen tuloja ja menoja ja reagoida tarvittaessa nopeasti erilaisiin muutoksiin. Panostamalla aktiivisesti myyntiin ja markkinointiin sekä oman osaamisen kehittämiseen.</p> <p>Lisäämällä tehokkaasti paikallismarkkinointia samalla kun on ketjun valtakunnallista kampanjointia. Toisaalta ei kuitenkaan haluaisi lisätä rahaa markkinointiin, koska myynnistä menee iso prosentti valtakunnalliseen markkinointiin.</p>	<p>Ammattitaitoista työvoimaa saatavilla</p> <p>Liikepaikkojen lisäämisellä Liiketilaa suurentamalla. Olemme kauppakeskuksessa oleva yritys, joten kauppakeskuksen kävijämäärä määrää tuloksemme Aktiivisempaa myyntityötä ja markkinointia.</p> <p>Rekrytoinnin vielä parempi onnistuminen</p>
<p>Omalla aktiivisuudella säätelen kasvua. En ole enää kasvuhakuinen kuin ennen. F-yrittäjien tulisi huomioida ennen kaikkea tuloshakuisuuden liikevaihtokasvun rinnalle. Segmentoida asiakkuuksia. Frankkariyrittäjän tulisi tehdä tulosta, koska mahdollisuus myydä liiketoimintaa ei ole.</p>	<p>Osaamisen kehittäminen. Henkilökunnan motivointi, kannustaminen. Tällä hetkellä tilanne on se että liikepaikka on huono, viiden vuoden yrittämisen jälkeen olisi syytä vaihtaa paikkaa ja uskoa se tosiaasia.</p>
<p>Ammattitaitoinen henkilökunta ja aktiivinen toiminta. Eikä ainakaan yrityksen puutteesta voi oikein syyttää. Kun pakolliset kulut kasvavat mutta myynti ei eli kannattavuus heikkenee koko ajan, ei paljon ole tehtävissä. Harmi, ettei siihen ole apua näkyvissä.</p>	<p>Taantuma alue, työttömyys kova. Tällä hetkellä alennukset olisivat tärkeitä Henkilöstömäärää kasvattamalla. Olemme juuri lopettamassa yritystämme Poistamalla päällekkäisyydet työtehtävistä, tehostamalla toimintaa...</p>
<p>Oli muutama vuosi tappiollisia aikasuuresti Investintien takia</p>	<p>Lisäämällä myyntihenkilökuntaa</p>
<p>Alueen laajentaminen, henkilökunnan lisäys ja palkkioiden nostaminen.</p> <p>Hyödyntämällä sosiaalisen median markkinointimahdollisuuksia Työmarkkinajärjestöjen ja maan hallituksen päätökset Jos itse ei tarvitsisi niin paljon tehdä töitä, voisi keskittyä strategiseen suunnitteluun ja sen kautta saada työvälineitä kasvuun. Jatkuva kouluttaminen syö voimavaroja liian paljon ja heikentää tulosta</p>	<p>Ei-kasvuyritykset Erikoistuminen Laadukas tekeminen ja henkilöstön parempi johtaminen. Onnistunut rekrytointi. Laadukas rekrytointi ja markkinointitoimenpiteet Facebook markkinointi on nyt alkanut ja kohteiden videointi on alkamassa. Yrittämällä kovempaa ja pyrkimällä irti vanhoista toimintamalleista. Ennakkoluulottomuus.</p>

Liite 6. Franchiseyrittäjien ominaisuuksien keskiarvot ja erotukset.

Ominaisuudet	Kasvuyriyykset	Ei-kasvuyritykset	Keskiarvojen erotukset
Aikaansaapa	4,31	4,17	0,14
Osaava	4,40	4,28	0,12
Ahkera	4,43	4,39	0,04
Tavoitteellinen	4,43	4,33	0,10
Kunnianhimoinen	4,37	4,43	-0,06
Kilpailunhaluinen	4,29	4,21	0,07
Kekseliäs	3,80	4,07	-0,27
Innovatiivnen	3,66	4,00	-0,34
Omaperäinen	3,41	3,72	-0,31
Mielikuvituksellinen	3,77	3,96	-0,19
Toimintani vaikuttaa toisiin	4,59	4,59	0,00
Sattuma vaikuttaa tuloksiin	2,51	2,68	-0,16
Verkostoitumiskykyinen	3,59	4,21	-0,63
Yhteistyökykyinen	4,37	4,48	-0,11
Uhkarohkea	2,57	2,71	-0,14
Uskalias	3,46	3,75	-0,29
Hätäinen	2,56	2,25	0,31
Varomaton	2,11	2,04	0,08
Yritteliäs	4,46	4,46	-0,01

Liite 7. Franchising-Yrittäjien keskiarvot osaamisessa ja erotukset.

Osaaminen	Kasvuyritykset.	Ei-kasvuyritykset	Keskiarvojen erotukset
Markkinointiosaaminen	3,34	3,17	0,17
Esimiesosaaminen	4,00	3,62	0,38
Johtamisaaminen	3,89	3,69	0,20
Yrittäjäosaaminen	4,09	3,69	0,40
Rekrytointiosaaminen	3,60	3,55	0,05
Henkilöstöosaaminen	3,83	3,55	0,28
Strateginen osaaminen	3,69	3,62	0,07
Myyntiosaaminen	3,20	3,90	-0,70
Talousosaaminen	3,77	3,76	0,01
Liiketoimintaosaaminen	3,80	3,55	0,25
Kouluttajaosaaminen	3,49	3,45	0,04
Verkosto-osaaminen	3,14	2,93	0,21