

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

# **LUOTTAMUS JA SITOUTUMINEN FRANCHISINGSUHTEESSA**

Yrityksen hallinto

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2012

Ohjaaja: Johanna Kujala

Matleena Melasaari

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen hallinto
Tekijä:	MELASAARI, MATLEENA
Tutkielman nimi:	Luottamus ja sitoutuminen franchisingsuhteessa
Pro gradu -tutkielma:	69 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2012
Avainsanat:	Franchising, luottamus, sitoutuminen, suhdetekijät

---

Franchisingsuhde on erityinen ja normaalia liiketaloudellista suhdetta tiiviimpi yhteistyösuhde. Erityisen suhteesta tekee sen pitkälle sopimuksin määritelty luonne ja osapuolten toimien taloudellinen vaikuttavuus toiseen osapuoleen. Franchising liiketoimintalogiikkana peräänkuuluttaa sekä innovatiivisuutta ja joustavuutta että kontrollia. Luottamus ja sitoutuminen ovat franchisingsuhteen tärkeimmät rakennuspalikat. Ilman niitä suhde lakkaa olemasta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkin luottamuksen ja sitoutumisen syntymistä ja merkitystä franchisingsuhteessa. Nykytutkimus näkee franchisingin muista liiketaloudellisista ilmiöistä erillisenä ilmiönä, jonka tutkimukseen on viime vuosina luotu useita teoreettisia malleja. Franchisingia on tutkittu sekä taloudellisesta että sosiaalisesta näkökulmasta. Tämä tutkimus keskittyy sosiaaliseen näkökulmaan ja pyrkii avaamaan luottamuksen ja sitoutumisen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä franchisingsuhteessa.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa määrittelen franchisetointaa ja teen katsauksen taloudellisen tutkimushaaran pääteorioihin. Tämän jälkeen muodostan teoreettisen viitekehyksen sosiaalisen tutkimushaaran teorioiden pohjalta. Sosiaalisen tutkimushaaran keskiössä ovat suhdetekijät franchisingsuhteessa, jotka käydään läpi kirjallisuuskatsauksessa. Teoreettisen osuuden yhteenvedossa esittelen mallin luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchisingsuhteessa, joka on luotu suhteen laadun mittaamisen viitekehyksen pohjalta.

Empiirinen tutkimusaineisto muodostui puolistrukturoitujen temahaastattelujen pohjalta, joita toteutettiin yhteensä kolme. Haastateltavat edustavat erään franchisingsuhteen osapuolia, jotka ovat tehneet yhteistyötä jo pitkään. Aineistoanalyysin lopputuloksena esittelen empiirisen aineiston avulla täydennetyn mallin luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchisingsuhteessa. Aineistoanalyysin avulla selvitettiin luottamuksen ja sitoutumisen syntymiseen vaikuttavat osatekijät franchisingsuhteessa.

Tutkimus ottaa osaa parhaillaan käytävään keskusteluun franchisingsuhteen sosiaalisesta laadusta, sekä luottamuksen ja sitoutumisen synnystä ja tärkeydestä franchisingyhteistyössä.

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Taustaa .....	1
1.2 Tutkimusongelma.....	3
1.3 Tutkimuksen toteutus .....	4
2 FRANCHISINGSUHDE .....	7
2.1 Mitä on franchising? .....	7
2.1.1 Franchisesopimus .....	9
2.1.2 Teoreettisia malleja franchisingiin.....	11
2.1.2 Franchisingsuhteen elinkaari .....	16
2.1.3 Franchisingsuhteen tutkimus.....	17
2.2 Suhdetekijät franchisingissa.....	18
2.2.1 Valta ja franchisesopimus .....	19
2.2.2 Opportunismi ja kontrolli.....	22
2.2.3 Luottamus .....	23
2.2.4 Sitoutuneisuus .....	27
2.2.5 Kommunikointi .....	28
2.2.6 Laadun mittaaminen franchisingsuhteessa .....	29
2.3 Johtopäätökset.....	31
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS.....	34
3.1 Tutkimusote .....	34
3.2 Haastattelut ja tutkimuksen kulku .....	34
3.3 Aineiston analysointi.....	36
4 LUOTTAMUKSEN JA SITOUTUMISEN SYNTYMINEN FRANCHISINGSUHTEESSA .....	39
4.1 Tutkittava yhteistyösuhde.....	39
4.2 Vallankäyttö .....	40
4.3 Yhtenevät tavoitteet .....	44
4.4 Suhteen kulttuuri .....	48
4.5 Kommunikointi.....	52
4.6 Luottamus ja sitoutuminen .....	54
4.7 Yhteenvedo .....	55
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	59
5.1 Teoreettinen kontribuutio .....	59
5.2 Empiirinen kontribuutio .....	60
5.3 Tutkimuksen arviointi.....	61
Lähteet.....	63

## LIITTEET:

LIITE 1 ALUSTAVA TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	66
LIITE 2 FRANCHISESOPIMUSPOHJA .....	67

## TAULUKOT:

TAULUKKO 1 FRANCHISEYRITYKSET SUOMESSA (RISSANEN 2007, 429).....	9
TAULUKKO 2 ANALYYSIRUNKO .....	37

## KUVIOT:

KUVIO 1 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN .....	5
KUVIO 2 MALLI DYNAMIIKASTA FRANCHISINGSUHTEESSA (KS. WRIGHT & GRACE 2011).....	30
KUVIO 3 LUOTTAMUKSEN JA SITOUTUMISEN SYNTYMINEN FRANCHISINGSUHTEESSA .....	32
KUVIO 4 VALLANKÄYTTÖ FRANCHISINGSUHTEESSA .....	40
KUVIO 5 YHTENEVÄT TAVOITTEET FRANCHISINGSUHTEESSA.....	44
KUVIO 6 SUHTEEN KULTTUURI FRANCHISINGISSA .....	48
KUVIO 7 KOMMUNIKOINTI FRANCHISINGSUHTEESSA.....	52
KUVIO 8 TÄYDENNETTY MALLI LUOTTAMUKSEN JA SITOUTUMISEN SYNTYMISESTÄ FRANCHISINGSUHTEESSA .....	56

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Franchisingsuhde on erityislaatuinen liiketaloudellinen suhde kahden yksityisen toimijan välillä. Franchisingsuhteen osapuolina on franchise-antaja ja franchise-ottaja. Franchise-ottaja vuokraa käyttöoikeuden franchise-antajan luomaan liiketoimintakonseptiin ja harjoittaa sen puitteissa yksityistä liiketoimintaa. Erityislaatuisen franchisingsuhteesta tekee sen monia muita liiketaloudellisia suhteita tiiviimpi yhteistyö ja osapuolten toiminnan vaikuttavuus toinen toisiinsa. Erityistä on myös franchisingsuhteen tiukasti sopimuksin määritelty luonne sekä valta-asetelma, missä ketjujohtaja käyttää valtaa yrittäjien yllä, näennäisesti tasavertaisessa partneruussuhteessa. Kuitenkin franchisingsuhteen perimmäinen luonne on hyväntahtoinen; tarkoitus on yhteistyöllä avata kaikille yhteistyön osapuolille uusia mahdollisuuksia ja luoda yhdessä jotain isompaa, kuin mihin osapuolet yksin toimien kykenisivät. (Rahatullah & Raeside 2008.) Kaikkien osapuolten toimet vaikuttavat suuresti myös muiden ketjun jäsenten toimintaan ja oman jännitteensä luo liiketaloudellinen riski, jonka jokainen osapuoli kantaa itse. Franchisesopimuksen nojalla luodaan yhteistyösuhde yleensä seitsemäksi vuodeksi kerrallaan, mikä uuden suhteen tapauksessa on molemmille osapuolille kuin hyppy tuntemattomaan. (Porras, Clegg & Crawford 2004.) Franchisingsuhde, kuten muutkin yhteistyösuhteet, kehittyvät ajan kanssa ja niistä voidaan tunnistaa tiettyjä vaihteita (Rahatullah & Raeside 2008).

Franchisekirjallisuus voidaan karkeasti jakaa kahteen tutkimushaaraan; liiketaloudelliseen ja sosiaaliseen. Liiketaloudellinen (economical) tutkimushaara perustelee franchisingsuhdetta tehokkuus ja kustannusajattelun kautta. Sosiaalinen (behavioural) tutkimushaara taas keskittyy tutkimaan franchisingsuhdetta sosiaalisena ilmiönä. (Hopkinson & Hogart-Scott 1997.) Tutkimushaarat ovat enemmänkin toisiaan täydentäviä, kuin toisensa pois sulkevia. Tämän pro gradu -tutkielman näkökulma perustuu sosiaaliseen tutkimushaaraan. Liiketaloudellisen tutkimushaaran pääteoriat esitellään vain pintapuolisesti. Sosiaalisen tutkimushaaran näkökulman mukaisesti pelkkä taloudellinen menestys ei määrittele franchisingsuhdetta, vaan siinä on

tunnistettavissa sosiaalisia voimia, jotka voivat olla kasassa pitäviä tai hajottavia. Näitä sosiaalisia tekijöitä kutsutaan myös nimellä suhdetekijät. Tämän työn tavoitteena on tutkia luottamusta ja sitoutumista, sekä niiden merkitystä franchisingsuhteessa.

Luottamus tunnustetaan yleisesti tärkeäksi osaksi ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Sen olemassaolosta ja merkityksestä liiketaloudellisissa suhteissa on kiistelty, mutta nykyisin on vallalla näkemys, että luottamus on merkityksellistä myös liiketaloudessa. Luottamus on yksi franchisingsuhdetta määrittävistä suhdetekijöistä. Muita suhdetekijöitä ovat muun muassa sitoutuminen, vallan käyttö ja kurimenetelmät. (Monroy & Alzola 2005.)

Franchisingsuhde voi olla palkitseva molemmille osapuolille niin rahallisesta kuin sosiaalisestakin näkökulmasta. Franchisingketjun hallinta vaatii ketjujohtajalta innovatiivisia johtamistapoja, jotta ketjun synergiasta ja yhdessä tekemisestä saadaan parhaat hyödyt irti. Franchisekonseptin mukaisesti järjestetty liiketoiminta vaatii myös franchiseyrittäjältä perinteiseen liiketoimintaan verrattuna erilaisia organisatorisia taitoja. (Monroy & Alzola 2005.) Franchisetoiminnassa ketjujohtajan tärkein tehtävä on toiminnan täydellinen mallintaminen, mihin kuuluu myös sopimuksen liitetiedoissa löytyvän käsikirjan laatiminen ja päivittäminen. Mallinnukset mittareineen sekä käsikirja ovat ketjujohtajan tärkeimmät työkalut ketjuliiketoiminnassa.

Tämän pro gradu tutkielman tavoitteena on selvittää luottamuksen ja sitoutumisen syntymistä ja merkitystä franchisingsuhteessa, ottaen huomioon franchisingsuhteen erityispiirteet, kuten tiukan franchisesopimuksen. Empiria koostuu teemahaastatteluista, joiden avulla on tutkittu erään jo pitkään olemassa olleen franchisingsuhteen osapuolten näkemyksiä aihealueesta. Luottamusta ja sitoutumista on hankala tutkia, koska ne ovat hyvin abstrakteja aiheita. (Lane et al. 1998, 161-163) Tutkimista helpottamaan on laadittu teoreettinen viitekehys, jonka avulla luottamuksen ja sitoutumisen syntyä voidaan tarkastella konkreettisten osatekijöiden kautta. Teoreettista viitekehystä täydennetään empiirisen aineiston analyysillä.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tutkin pro gradu -tutkielmassani luottamuksen ja sitoutumisen syntymistä ja merkitystä franchisingsuhteessa. Avain luottamuksen ja sitoutumisen syntyyn löytyy suhdetekijöistä. Teoreettinen osuus käsittelee franchisingia liiketoimintana, sekä sen luomia erityispiirteitä franchisingsuhteelle. Tätä taustaa vasten käsittelen suhdetekijät franchisingissa ja pyrin esittämään selkeän mallin, joka kuvastaa luottamuksen ja sitoutumisen syntyä franchisingsuhteessa.

Tutkimuskysymyksenäni on

- Kuinka luottamus ja sitoutuminen syntyvät franchisingsuhteessa?

Alakysymyksinä

- Mikä merkitys luottamuksella ja sitoutumisella on franchisingsuhteessa?
- Mistä osatekijöistä luottamus ja sitoutuminen rakentuvat franchisingsuhteessa?
- Kuinka luottamusta ja sitoutumista voidaan mitata?

Esittelen tässä tutkimuksessa ensin sen, mitä franchisetointa on ja liiketaloudellisen tutkimushaaran pääteoriat. Tämän jälkeen franchisetointaa käsitellään sosiaalisesta näkökulmasta, ja esitellään sosiaalisen tutkimushaaran esittämät yleisimmät suhdetekijät. Teoreettisen osuuden lopputuloksena esitän mallin luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchisingsuhteessa. Mallia täydennetään ja testataan empiirisen aineiston avulla. Lopputuloksena on tarkoitus esittää selkeä ja johtamisen työkaluksi sopiva malli luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchisingsuhteessa. Esitän myös tutkimukseeni perustuen ajatuksia siitä, kuinka suhdetekijöiden avulla voidaan hyvää yhteistyötä edistää franchisetoinnassa liikkeenjohdon näkökulmasta.

Tutkielma keskittyy tutkimaan franchisingsuhdetta sosiaalisesta näkökulmasta.

Liiketaloudellisen tutkimushaaran teorit käsitellään vain kevyesti

kirjallisuuskatsauksen alussa ja niiden tarkoitus on antaa riittävästi taustatietoa

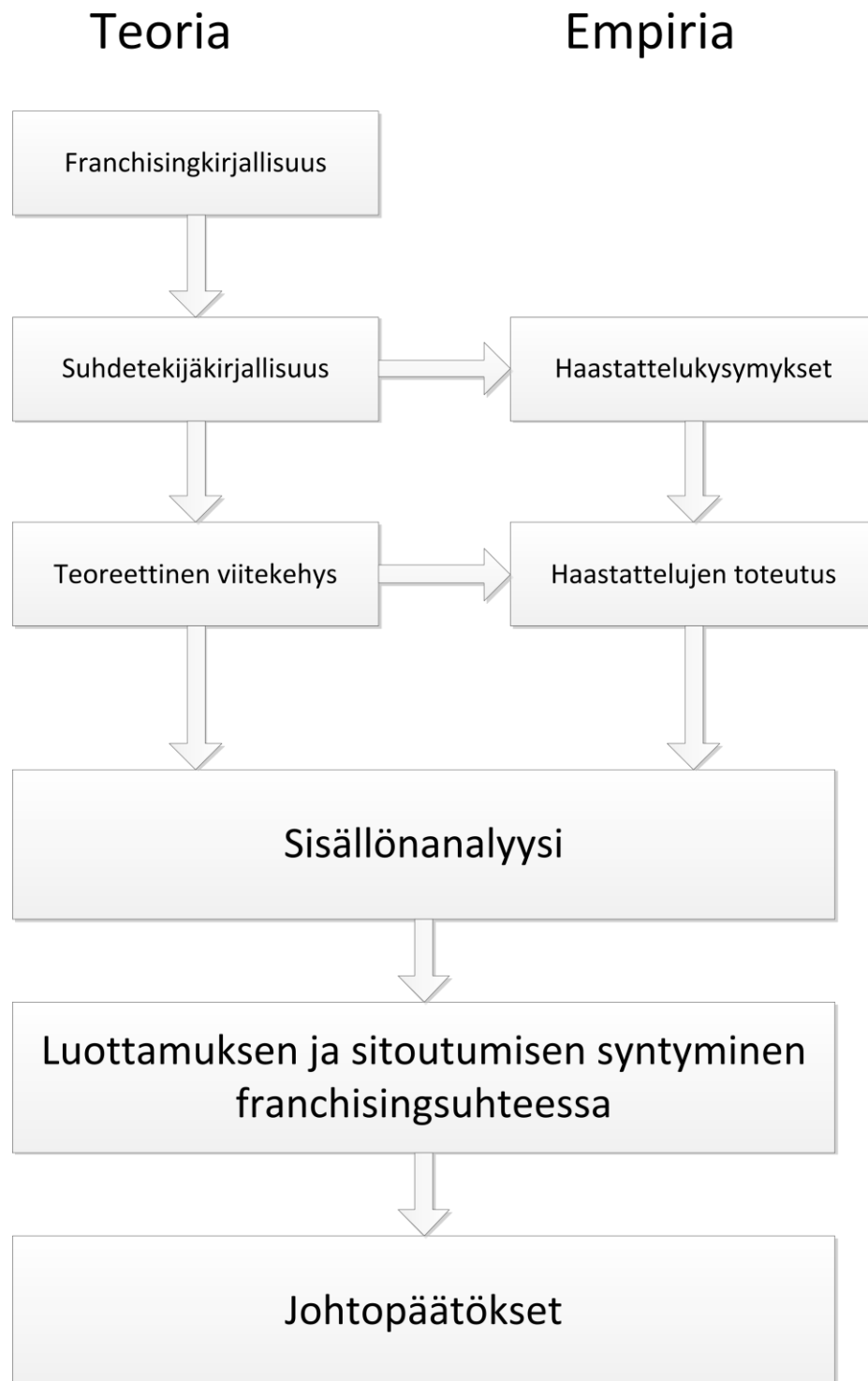
ymmärtää franchisetoinnin asettamia vaatimuksia molemmille suhteen osapuolille.

Tutkielma keskittyy liikkeenjohdon näkökulmaan, eli tässä tapauksessa ketjujohtajan

näkökulmaan, vaikkakin toimiva yhteistyösuhde edistää molempia osapuolia tasavertaisesti. Ketjujohtajan näkökulmalla tässä tutkielmassa tarkoitan sitä, että lopputuloksena pyrin tarjoamaan työkaluja ketjujohtajalle franchising-suhteiden hallintaan. Ketjujohtajan näkökulma on tutkimuksen kannalta perusteltu, koska hänellä on yksittäistä franchiseyrittäjää enemmän valtaa vaikuttaa suhteen muodostumiseen, sekä mahdollisuudet soveltaa hyväksi havaittuja keinoja kaikissa franchising-suhteissa. Sopimusoikeudellisesti franchisingia käsitellään siinä laajuudessa, kuin se on aiheen kannalta järkevää. Liitteestä 2 löytyy tarkempi erittely franchisesopimuksesta.

### **1.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus alkoi tapaustutkimuksena, jonka tutkittavaksi ilmiöksi määrittelin luottamuksen franchising-suhteessa. Tutkimus alkoi kirjallisuuteen tutustumisella, mistä löytyi paljon franchise-toimintaan ja luottamukseen liittyvää materiaalia. Luottamusta käsittelevän kirjallisuuden haasteena oli poimia franchise-toiminnalle relevanteimmat teoriat, sillä luottamuskirjallisuus käsittelee luottamusta usein sosiaalipsykologian näkökulmasta. Liiketoimintakirjallisuudessa taas luottamus ilmenee usein markkinointitutkimuksien tai jakelukanavatutkimuksien yhteydessä. Franchising-tutkimus on kuitenkin omanlaisensa ilmiö, joten muiden tieteenalojen kirjallisuus ei ole sellaisenaan sovellettavissa franchising-suhteen tutkimuksen avuksi. Franchisingkirjallisuus on onneksi lisääntynyt yhtä kovaa vauhtia kuin itse franchiseyrittäjäisyys, joten myös franchisingista löytyi riittävä määrä ajantasaisia ja relevantteja artikkeleita. Tutkielmassa käytetyn kirjallisuuden vahvuutena on artikkeleiden kansainvälisyys. Suhdetekijät franchisingkirjallisuudessa kuuluvat viime vuosina alaa vallanneen sosiaalisen franchising-tutkimuksen piiriin, joten aihevalintani ottaa ajantasaisesti kantaa parhailaan käytävään keskusteluun alalla.



Kuvio 1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen keskiössä oli alussa pelkkä luottamus, mutta kirjallisuuteen tutustumisen edetessä kävi selväksi, että luottamus kulkee käsi kädessä sitoutumisen kanssa. Vaikka ilmiöt ovat erillisiä, on niiden välillä tiukka syy-seuraus-suhde, joten päätin nostaa

molemmat tutkimuksen kohteeksi. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostui lopulta teoreettiseksi viitekehukseksi malli luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchisingsuhteessa. Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja siihen kuuluu kolme puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelukysymykset muotoutuivat suhdetekijä-kirjallisuuden perusteella samanaikaisesti kirjallisuuteen tutustumisen kanssa. Teoreettinen viitekehys valmistui lopulta rinnakkain haastattelujen toteutuksen kanssa, mikä vaikutti haastattelukysymysten muuttumiseen haastattelujen aikana. Voimakkaimmin teoreettinen viitekehys ohjasi aineiston analyysia, sillä se toteutettiin deduktiivisesti viitekehysten pohjalta. Tutkimusprosessin eteneminen esitetään kuviossa 1. Haastattelujen aikana ymmärsin kuinka luomaani mallia voidaan hyödyntää johtamisen välineenä, mallinnettaessa franchisekonseptia.

Aineistolle tehtiin laadullinen sisällönanalyysi, joka deduktiivisesti suoritettiin käyttämällä teorian pohjalta muodostettua viitekehystä. Viitekehystä testattiin näin haastattelujen avulla. Viitekehys kesti tämän laadullisen testauksen, lukuun ottamatta yhden kategorian nimeä, jonka päädyin vaihtamaan. Laadullisen tutkimuksen ja sisällönanalyysin kautta täydennettiin mallin kategorioiden osatekijät, osittain vuoropuheluna kirjallisuuskatsauksen kanssa, jossa esiin nousseita suhdetekijöitä sovitettiin malliin. Sisällönanalyysillä täydennetty malli tarjoaa konkreettisen työvälineen ketjujohtajalle franchisingsuhteen hoitamiseen.

## 2 FRANCHISINGSUHDE

### 2.1 Mitä on franchising?

Euroopan Franchising Liitto määrittelee franchisingin kahdella tavalla. Ensinnäkin franchisetoiminta on erityinen yhteenkuuluvan kaupankäynnin muoto, partnership-suhde kahden yrityksen välillä, jotka muodostavat yhteistyöverkoston. Lisäksi partnership-suhteessa toinen osapuoli monistaa testattua ja menestyksestä liiketoimintaa tai järjestelmää juridisesti ja taloudellisesti itsenäisten partnereiden kanssa. Franchise sanan etymologia viittaa vanhaan ranskankielen sanaan *franc*, joka tarkoittaa samaa kuin englanninkielen sana *free* eli vapaa, riippumaton. Semanttisesti sana merkitsee etuoikeutta ja jotain myönnettyä valtuutta ja oikeutta. Franchise viittaa siis oikeuteen toimia tietyn liiketoimintamallin mukaisesti. Franchising puolestaan tarkoittaa franchise-antajan määrittelemän mallin mukaista liiketoimintaa ja termi sisältää siten sanan liiketoiminta.

Franchising-termillä viitataan siis itse liiketoimintaan. Franchise-termiä taas voidaan käyttää etuliitteenä ilman väliviivaa, esim. franchisesopimus, paitsi tapauksissa franchise-antaja ja franchise-ottaja, joissa on syytä käyttää väliviivaa. (Suomen Franchising-Yhdistys.) Vaikka ”franchisesuhde” on Suomen Franchising-Yhdistyksen suosittelen termi, käytän itse toista kieliopillisesti hyväksyttyä muotoa ”franchisingsuhde”, koska haluan korostaa suhteen toiminnallista ja kaksisuuntaista luonnetta, mikä sanaan ”franchising” vahvemmin liittyy. Muutoin käytän Suomen Franchising-Yhdistyksen suosittelen terminologiaa.

Franchisingsuhteen osapuolina ovat franchise-antaja, eli ketjujohtaja, joka on luonut franchisekonseptin ja omistaa sen käyttöoikeudet, sekä franchise-ottaja, joita voi olla useita ja jotka ovat franchise-antajalta konseptin käyttöoikeuden vuokranneita itsenäisiä yrittäjiä. Franchising määritelmässä mainitaan franchise-ottajan oikeuden lisäksi myös sen velvollisuudet toimia franchise-antajan konseptin mukaisesti. Ketjujohtajan tulolähteitä franchisemallissa ovat liittymismaksu, markkinointimaksut ja yleensä tulokseen sidotut kuukausittaiset franchisemaksut. (Laakso 2005, 28.) Franchisingilla

voidaan viitata eri tasoisiin yhteistyön muotoihin, joista löyhin on hyvin lähellä jonkin tuotteen tai palvelun lisensointia. Yleiskielessä, kuten myös tässä tutkimuksessa, viitataan franchisingilla kuitenkin sen kokonaisvaltaisimpaan Business Format Franchising -muotoon, jossa franchise-ottaja vuokraa koko franchisekonseptin liikemerkkeineen käyttöönsä. (Rissanen 2007, 429–430.) Franchising ei kuitenkaan ole valmiiksi määritetty liiketoimintatapa. Franchisingiin liittyy sääntöjä, kontrollia ja yhtenäisyyttä, mutta jokainen ketju muodostaa franchisetöimintänsä itse, franchisesopimusta myöten. (Norman 2006, 46.)

Onnistuneesti järjestetty franchising on tuottava ratkaisu sekä franchise-antajalle että -ottajalle. Se sopii loistavasti monille eri aloille ja vastaa toiminnallaan moniin asiakkaiden pitkään peräänkuuluttamiin asioihin, joista voidaan mainita hyvä asiakaspalvelu ja palveluiden monipuolisuus. Nykytutkimus näkee franchisingin vahvuuksina nopeuden, joustavuuden, vuorovaikutteisuuden ja edullisuuden. Yritykseen voidaan franchisingilla tuoda lisää energiaa, mahdollisuuksia ja elinvoimaa. (Laakso 2005.)

Franchisesopimusten tunnusmerkkejä ovat (Laakso 2005):

- sopijapuolten itsenäisyys ja vapaa tahto sopimushetkellä
- valmis liiketoimintakonsepti, jota sovelletaan sellaisenaan
- pitkäaikaisella, määräaikaisella sopimuksella vahvistettu yhteistoiminta
- yhtenäinen yrityskuva verkoston kaikissa toimipisteissä
- toiminnan keskitetty valvonta ja ohjaus
- franchise-ottajan alueellinen yksinoikeus
- franchisemaksut

Franchising onkin koettu hyväksi tavaksi laajentaa liiketoimintaa ja franchiseyritysten määrä on ollut suuressa nousussa 80-luvulta lähtien niin Amerikassa kuin Euroopassakin. Kasvu on ollut vauhdikasta siitä huolimatta, että franchisingiin liittyy yrittäjän vapauden rajoittamista ja sopimukseen pohjautuvia kuluja. (Baucus, Baucus & Human 1993.) Oheinen taulukko (Taulukko 1) kuvaa franchiseyritysten kehitystä Suomessa ja siitä voidaan nähdä franchisetöiminnan kiihkeä kasvuvauhti ja kasvava merkitys työllistäjänä. (Rissanen 2007, 429.)

**Taulukko 1 Franchiseyritykset Suomessa (Rissanen 2007, 429)**

Vuosi	1996	1998	2001	2003
Ketjuja	69 kpl	84 kpl	140 kpl	170 kpl
Yrityksiä	2 200 kpl	2 600 kpl	3 500 kpl	4 000 kpl
Työntekijöitä	9 950 hlö	14 700 hlö	30 000 hlö	35 000 hlö
Liikevaihto (mrd.)	1.2 €	1.5 €	2.0 €	3.0 €

Franchiseyritysten toiminnan lopettamiset ovat muuta yritystoimintaa huomattavasti vähäisemmät. Yrityksistä keskimäärin 50 % lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden toimintavuoden aikana. Franchiseyrityksillä vastaava luku on vain 10 %. Iso-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa todettiin lisäksi 87 % Iso-Britannian franchiseyrityksistä harjoittavan voitollista liiketoimintaa. (Eräheimo & Laakso 1998, 35–36.) Franchisetointi on todettu menestyksekkääksi tavaksi järjestää liiketoimintaa, mikä selittää sen yhä kasvavaa suosiota. Kasvava yleisyys kasvattaa tarvetta myös franchisingin eri osa-alueisiin liittyvälle tutkimukselle.

### 2.1.1 Franchisesopimus

Franchisesopimuksessa sovitaan muun muassa sopimuksen kestosta, joka yleensä seitsemän vuotta, franchisemaksuista, joita kuukausittaiset maksut, aloitusmaksut ja markkinointimaksut, sekä franchise-antajan ja -ottajan oikeuksista ja velvotteista. Franchisesopimus määrittää yleensä myös maantieteellisen alueen, jossa franchise-ottajalla on yksinoikeus harjoittaa konseptinmukaista toimintaa. Sopimus rajoittaa siis kilpailua franchise-ottajan hyväksi. Franchisesopimuksessa määritellään tarkasti osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista, joihin kuuluu muun muassa markkinoinnin hoitaminen, mahdollisten koulutusten järjestäminen, konsultointi, liikemerkkien käyttöoikeudet ja erilaiset toimintaan liittyvät ohjelmistot, koneet ja laitteet. Franchisesopimuksessa voidaan vapaasti sopia myös muuta, mutta yleensä sopimukset noudattavat Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettisiä sääntöjä, jotka määrittelevät ohjeiston franchisesopimuksille. Liitteessä 2 on eritelty Suomen Franchising-

Yhdistyksen suositusten mukaisen franchisesopimus pohjan pykälää molempien osapuolten näkökulmasta. (Baucus et al. 1993, Laakso 2005.)

Franchisesopimusten liitteenä on tavallisesti ketjukäsikirja, jossa määritellään ketjun konsepti ja siihen liittyvät palvelut käytännön tasolla. Käsikirja on tärkeä apuväline franchise-ottajalle ja sellaisena siihen pitäisikin suhtautua. Hyvin laadittu käsikirja on apuna franchise-ottajan arjessa ja vastaa moniin eteen tuleviin kysymyksiin. Käsikirja toimitetaan sopimuksen liitteenä, koska sopimus myös velvoittaa franchise-ottajaa toimimaan sen mukaisesti. Myös kaikki käsikirjaan sopimuskauteksi tehtävät muutokset sitovat franchise-ottajaa. Franchisesopimus määritellään tavallisimmin 7 vuodeksi kerrallaan. Sopimus raukeaa vain olennaiseen sopimusrikkomukseen, josta seuraa ennalta määritelty sopimussakko, tai toisen osapuolen konkurssiin. (ks. Liite 2.)

Webster (1986, 40) kirjoitti ensimmäisiä puhtaasti franchisingia käsitteleviä perusteoksia, ja hänen mukaansa on kohtuullista, että päämiehellä (franchise-antajalla) on sopimuksessa enemmän ja voimakkaampia oikeuksia kuin yrittäjällä. Jos franchisingmaailma on franchise-ottajalle tuntematon, voi franchisesopimus tuntua sisältävän enemmän rajoitteita kuin oikeuksia. Franchisesopimukseen sisältyy usein myös muita sopimuksia, kuten vuokrasopimuksia tai liikkeenjohtoa koskevia sopimuksia, jotka monimutkaistavat sopimusta entisestään. Franchising-suhteeseen liittyy jännite, että yksityinen franchise-ottaja toimii franchise-antajan ketjun nimiin, mutta esimerkiksi työntekijät ovat työsuhteessa vain franchise-ottajayritykseen. Tämäkin seikka on vaikuttanut franchisesopimusten muodostumiseen sellaisiksi, kuin ne tänä päivänä ovat. Franchise-antaja pyrkii sopimuksen liitetiedoista löytyvän käsikirjan kautta vaikuttamaan franchise-ottajayrityksen työntekijöihin, vaikka he eivät ole sopimuksellisessa suhteessa franchise-antajan kanssa.

Franchisesopimukseen liittyvät perusmaksut ja kuukausittaiset rojaltit vaihtelevat suurestikin, ketjusta riippuen. Hyvä franchisesopimus heijastelee totuudenmukaisesti ketjun konseptin ja brändin arvoa, toimipisteen arvioitua liikevaihtoa sekä sopimukseen liittyvien palveluiden tuotantokuluja. (Baucus ym. 1993.) Asiansa osaava ketjujohtaja kerää ketjun jäseniltä franchisemaksut ja tarjoaa vastineeksi laadukkaita palveluita, joihin yksittäinen toimija ei muuten pääsisi edes käsiksi (Norman 2006.) Tyypillisen perusmaksun, eli aloitusmaksun, suuruus on kuitenkin noin 10 000–30 000 €.

Kuukausittaiset maksut taas ovat useimmiten noin 3–9 % toimipisteen liikevaihdosta. (Baucus ym. 1993.)

Franchisen antaman arvon kriteereinä voidaan pitää ketjujohtajan kokemusta franchisetoiminnasta, ketjun markkinaosuutta alallaan sekä ketjun kasvuvauhtia, jotka kaikki ennustavat uuden toimipisteen tulevaa menestystä. (Baucus ym. 1993.)

Menestyneen ja pitkään alalla toimineen ketjun franchise on usein ottajalleen juuri markkinoille tulleita konsepteja arvokkaampi. Lafontaine ja Shaw (1999) löysivät kuitenkin tutkimuksissaan näyttöä siitä, ettei franchise-antajilla ole tapana muuttaa sopimusehtojaan kokemuksen karttuessa, joka kumoo Baucusin ym. (1993) teorian hinnoittelun pohjasta. Ketjun sisällä voi olla eroja hinnoittelussa, mutta ne johtuvat yleensä liiketoiminta-alueesta, johon yrittäjällä on sopimuksen nojalla yksinoikeus, ja jotka on voitu hinnoitella eri tavalla. Ketjujen välillä on kuitenkin hinnoittelussa suuriakin eroja, joita selittävät ketjujen erilaiset arvostukset.

### **2.1.2 Teoreettisia malleja franchisingiin**

Franchising on yksi tapa muiden joukossa järjestää liiketoimintaa. Ensimmäiset franchisingia käsittelevät artikkelit julkaistiin melko myöhään vuonna 1968, jolloin amerikkalainen *The Journal of Retailing* julkaisi franchisingia käsittelevän erikoisnumeron. Ensimmäiset franchisingitutkimukset käsittelivät ilmiötä liiketaloudellisena toimintona, jonka tutkimiseen käytettiin jo olemassa olevia liiketaloudellisia malleja, kuten jakelukanava teorioita ja sopimukseen pohjautuvia yhteistyömalleja. Franchisingkirjallisuuden toinen aalto näki jo franchisingin erillisenä ja erityisenä ilmiönä, mutta sitä pyrittiin edelleen selittämään vain olemassa olevilla teorioilla, joista yleisimmät esitellään tässä kappaleessa. (Tuunanen 2005, 21–25.) Nämä teoriat näkevät perimmäiseksi syyksi franchisetoiminnalle sen luomat aineelliset edut. Toiminnan kautta voidaan helpottaa kasvua hidastavia taloudellisia ja johtamiseen liittyviä rajoituksia sekä siirtää osittain liiketoimintariskiä franchise-antajalta franchise-ottajalle.

Tämän toisen franchisingkirjallisuuden aallon luomat teoriat on nykykirjallisuudessa jaettu tutkimushaaraan, jota kutsutaan liiketaloudelliseksi. Toinen tutkimushaara, sosiaalinen tutkimushaara, tutkii käyttäytymistä franchising-suhteessa, mitä käsitellään

tarkemmin luvuissa 2.2 ja 2.3. Stern ja Reve tekivät tämän kahtiajaon liiketaloudelliseen ja sosiaaliseen tutkimukseen jo vuonna 1980, ja sitä on noudatettu alan kirjallisuudessa siitä lähtien (ks. Hopkinson & Hogart-Scott 1999). Sosiaalinen tutkimushaara pohjaa uusimman franchisekirjallisuuden näkemyksiin siitä, että franchising on täysin uniikki ja muista liiketaloudellisista suhteista poikkeava ilmiö, jonka tutkimiseen tarvitaan uusia malleja (Tuunanen 2005, 25). Tämä näkemys franchisingin erityislaatuudesta valtaa alaa myös liiketaloudellisen tutkimushaaran puolella, missä on pyritty kehittämään uusia malleja ja täydentämään vanhoja.

Liiketaloudellisessa tutkimushaarassa ovat pitkään vaikuttaneet kolme eri teoreettista mallia, jotka ovat agenttiteoria, transaktiokustannusteoria ja resurssien vähyys –teoria. Näiden lisäksi tutkijat ovat esittäneet lähinnä kannanottoja edellä mainittujen teorioiden paikkaansa pitävyydestä. Mallit on monessa lähteessä todettu riittämättömiksi. Vaihtoehtoiset teoriat eivät ole onnistuneet syrjäyttämään näitä kolmea ja uusimmissa artikkeleissa onkin havaittavissa yrityksiä täydentää näitä teorioita sosiaalisella aspektilla. Franchisingkirjallisuus odottaa vielä kattavaa teoriaa ilmiöstä. Tällä hetkellä voimme vain tarkastella kirjallisuuden kehityksen kaarta ja käyttää hyödyksi uusimpia ajatuksia. (Rahatullah & Raeside 2008; Tuunanen 2005, 29; Hopkinson & Hogart-Scott 1999; Thompson 1994.)

Agenttiteorian perusajatuksena on kahden tai useamman tahon välinen yhteistyö, jossa päämies (principal) tarjoaa tuotteitaan agentille (agent) myytäväksi. Agenttiteoria pyrkii tehokkuuteen kahta ongelmaa ratkaisemalla: agentin toiminnan valvonta ja riskin jako agentin ja päämiehen välillä. Koska agenttiteorian mukaan molemmilla osapuolilla on itsenäiset ja toisistaan riippumattomat tavoitteet, tulee päämiehen käyttää resurssejaan sillä tavalla, että se ohjaa agenttia toimimaan päämiehen etujen mukaisesti. (Castrogiovanni, Combs & Justis 2006.) Vuorovaikutussuhde katsotaan agenttisuhteeksi silloin, kun yksi osapuoli (päämies) on riippuvainen toisen osapuolen (agentin) toimista päämiehen hyväksi. (Bergen, Dutta & Walker 1992.)

Agenttiteoriassa tärkeä tekijä on osapuolten välinen sopimus, joka määrittää suhdetta. Franchisingisuhdetta voidaan tarkastella agenttiteorian mukaisesti, jolloin agenttina on franchise-ottaja, franchise-antajan toimiessa päämiehenä.

Agenttiteoriaa on sovellettu moneen eri liiketaloudelliseen suhteeseen ja se kiinnittää huomiota jännitteeseen, joka franchisingsuhteessa muodostuu yksilötason tavoitteiden ja organisaatiotason tavoitteiden välille. Agenttiteoria kiinnittää huomiota tästä näkökulmasta opportunistin uhkaan franchisingsuhteessa. Opportunismi voi ilmetä esimerkiksi niin, että yrittäjä luistaa investoinneista, karsii laadusta ja ratsastaa ketjun brändin avulla. Franchisesopimus voidaan määritellä sellaiseksi, että se tehostaa molempien osapuolten toimintaa ja yhteistyötä, ja estää opportunistia suhteessa. Tällaiset opportunistia estävät sopimuksen pykälät ovat kuitenkin pakottavia ja voivat aiheuttaa vallankäytön ongelmia ja huonontaa ilmapiiriä. (Rahatullah & Raeside 2008; Tuunanen 2005, 33; Huemer 1998, 57; Bergen ym. 1992.)

Agenttiteoria tarjoaa alustan spekulointiin franchisingsuhteen eri aspekteista. Kuitenkin todellisuudessa on molemmilla osapuolilla aina yhteinen päämäärä: saada franchise-ottajan toimipiste tuottamaan. Tyypillinen agenttiteorian huomioon ottama ongelma franchisingyhteistyössä on franchise-ottajan haluttomuus investoida rahaa johonkin uuteen hankintaan tai markkinointikampanjaan, koska hän kokee sen edistävän ketjua eikä itse toimipistettä. (Castrogiovanni ym. 2006.)

Toinen näkökulma franchisingsuhteen tarkasteluun on transaktiokustannusteoria, joka nostaa esiin erilaiset markkinakustannukset, joita ovat muun muassa transaktioihin liittyvät informaatio- ja sopimuskustannukset. Transaktiokustannuksia syntyy myös organisaation sisällä hallintokustannuksista. Kustannuksia synnyttävät myös erilaiset tehottomuudet organisaation sisällä. Transaktiokustannusteorian peruskysymys on, mitkä toiminnot kannattaa pitää organisaation sisällä ja mitkä ostaa sen ulkopuolelta. (Huemer 1998, 59.)

Franchisingsuhde voidaan perustella kustannusten säästämällä sekä toiminnan tehostamisella. Franchisingsuhteen tehokkuuden yksi edellytys on kuitenkin osapuolten välinen luottamus, joka vaikuttaa sekä transaktiokustannuksia vähentävästi että prosesseja nopeuttavasti. Franchisesopimus tähtää myös osaltaan sekä transaktiokustannusten vähentämiseen että toiminnan optimoimiseen kustannusten kannalta. (Lane & Bachmann 1998, 147–150.)

Transaktiokustannusteoriaa on moitittu franchising-suhteen sosiaalisen puolen huomiotta jättämisestä. Lisäksi tehokkuudella mitataan vain sitä, mikä on ketjujohtajalle kannattavinta. Teoria ei ota huomioon yritysten sidosryhmiä, eikä yhteistyöllä saavutettavissa olevaa arvonlisäystä ja innovaatioita. (Tuunanen 2005, 31.)

Kolmas, resurssien vähyys -teoria on agenttiteorian rinnalla yleisimmin franchisingin yhteydessä käsitelty teoria. Sen mukaan franchisingmuotoa selittää osapuolten tavoitteet haalia pääomaa ja ketjujohtajan tarve helpottaa hallinnollisia rajoitteita kasvaakseen pienestä keskisuureksi yritykseksi. Franchisetoiminta yhdistää itsenäisiä yrittäjiä yhdeksi ketjuksi, yhdistäen samalla resursseja, joiden puute on useimpien yritysten kasvun tiellä. Franchising voidaan nähdä strategiaksi päästä eroon sisäisistä rajoitteista kasvun tiellä. (Rahatullah & Raeside 2008.)

Aloittavalle yritykselle on tyypillistä, että resurssit rajoittavat alkuun sen kasvua. Hopkinson ja Hogart-Scott (1999) esittivät kuitenkin kritiikkiä teoriaa kohtaan. He nostivat esille resurssipulan hetkellisyuden, joka olosuhteena poistuu franchiseketjun laajenemisen myötä. Jos resurssien lisääminen olisi franchise-antajan ainut motivaatio franchisetoiminnalle, pyrkisi hän olosuhteiden parantuessa vähentämään franchisetoimintaa. Franchisesopimusten ongelmallisuus on niiden sitovuus myös franchise-antajan puolelta. Jos yrittäjä päättää muuttaa liiketoimintansa franchisetoiminnaksi, ei hän todennäköisesti saa ketjua koskaan enää täysin omistukseensa. Päätös lähteä havittelemaan nopeaa kasvua franchisetoiminnan avulla voi kummuta halusta kasvaa ennemmin nopeasti ja jakaa voitot, kuin kasvattaa yritystä maltillisesti omalla omistuksella. Myös markkinatilanteen aikaansaama paine haalia nopeasti markkinaosuutta ketjulle voi toimia kimmokkeena ryhtyä franchisetoimintaan.

Tutkimukset ovat tarjonneet teoriaan liittyen ristiriitaisia tuloksia. Yleisin motivaatio muuttaa oma liiketoiminta franchisetoiminnaksi on juuri resurssirajoitteiden yli pääseminen. Teorian mukaan ketjun resurssien kasvaessa keskittyisivät franchise-antajat haalimaan menestyneimpiä toimipaikkoja omaan omistukseensa. Tilastot eivät kuitenkaan näytä tätä toteen vaan päinvastoin osoittavat ketjun hallinnoimien ja vuokrattujen liiketoimintapaikkojen määrän pysyvän lähes vakiona. Lisäksi suurimpien ketjujen johtajat ovat lähes yksimielisesti ilmaisseet, ettei heillä riitä kiinnostusta toimipaikkojen pitämiseen omassa omistuksessa. (Castrogiovanni ym. 2006.) Muuna

kritiikkinä teoriaa kohtaan on esitetty myös, etteivät läheskään kaikki franchiseketjut kärsi resurssien puutteesta aloittaessaan franchisetointia. Lisäksi olisi paljon riskittömämpää, että franchise-ottajat sijoittaisivat suoraan franchise-antajayrityksen osakkeisiin, eivätkä lähtisi sijoittamaan omiin toimipaikkoihin. (Tuunanen 2005, 35.)

Rubin (1978) ja Eisenhard (1989) näkivät franchise-ottajan ainoana motivaattorina rahalliset tuotot, joiden pohjalle myös yhteistyösuhteen nähtiin puhtaasti perustuvan. Tätä transaktiokustannusteoriaan pohjautuvaa näkökulmaa on kuitenkin kritisoitu sen teoreettisuudesta ja ihmisten toimien vaikutusten huomiotta jättämisestä. (ks. Porras ym. 2004.) Inma (2005) kritisoi yleisesti franchising-suhteen määrittelyyn käytettyä agenttiteoriaa puutteelliseksi ja esitti sen tilalle johtajateorian (management theory), joka näkee jokaisen franchising-suhteen yksilöllisenä, eikä usko, että niistä voidaan muodostaa yhtä ideaalia. On esitetty, että liiketaloudellisissa suhteissa osapuolten motiivit olisivat aina utilitaristisia, eli maksimaalista hyötyä hakevia (Huemer 1998, 16–19). Franchising-suhteen osapuolten motiivit ovat kuitenkin moninaisia, eikä tutkijoilla ole niistä yhteisymmärrystä.

Franchiseketjua on verrattu myös hybridioorganisaatioon. Hybridioorganisaatio tarkoittaa sellaista organisaation muotoa, missä on yhdistetty erilaisten organisaatioiden vahvimmat mekanismit ja kontrollointikeinot, pyrkien välttämään niiden heikkouksia, kuten liiallista byrokraattisuutta ja jäykkyyttä. Ne ovat sekoitus joustavaa orgaanista ja innovatiivista organisaatiota, jotka ovat toisaalta myös hierarkkisia riittävän kontrollin saavuttamiseksi. Franchiseketju voidaan nähdä tällaisena hybridioorganisaationa. Hybridioorganisaatiot ovat tehokkaampia toiminnassaan, niillä on vahva sopeutumiskyky sekä vahva kontrolli ja koordinoitukyky.

Powell (1990) määritteli hybridioorganisaatioiden vahvuuksiksi kilpailuetujen synnyttämisen, muutosnopeuden, joustavuuden ja luottamuksen. Franchising hybridioorganisaationa on sekoitus yhteen sulautumista ja vapaaehtoista ketjuyhteistyötä. Sillä on tiukasti määritelty muoto, mutta osapuolilla ei kuitenkaan ole omistussuhteita keskenään, koska yrittäjät ovat täysin itsenäisiä. Tästä asetelmasta johtuen franchisingiin liittyy kasvanut riski ja kontrollin tarve, korkea tulonjako, korkea kynnysraha (eli yrittäjän aloituskustannukset), sekä tarve sopeutua standardeihin. (ks. Tuunanen 2005, 31–32.)

### 2.1.2 Franchisingsuhteen elinkaari

Franchisingsuhteessa on tunnistettavissa eri elinkaaren vaiheita, joista on nostettu esille viisi. Nämä vaiheet ovat: 1) Suhdetta edeltävä vaihe (Pre-relationship stage), 2) Tutustuminen (Early interaction stage), 3) Kasvuvaihe (Relationship growth stage), 4) Kumppanuus (Partnership stage) sekä 5) Suhteen loppuminen (Relationship end stage). Jo ennen ensimmäistä vaihetta, franchise-antaja käy läpi neljä vaihetta, jotka ovat muutostarpeen tunnistaminen, uuden kumppanin etsiminen, potentiaalisten kumppanien löytäminen ja tunnistaminen, sekä kumppanin valitseminen.

Kumppanin valinta on äärimmäisen kriittinen vaihe prosessissa. Vasta tämän jälkeen osapuolet etenevät suhdetta edeltävään vaiheeseen. Tutustumisvaiheessa osapuolet käyvät neuvotteluja suhteen säännöistä ja sisällöstä. Oppiminen on suurimmillaan tutustumisvaiheessa, mutta suhde on vielä epävakaa pohjalla kokemuksen ja ymmärryksen puuttuessa. Suhde, joka selviää tutustumisvaiheen läpi, kehittyy kasvuvaiheeseen, jossa kumppanit sitoutuvat toisiinsa, oppivat yhteiset toimintatavat ja kehittävät yhdessä suhdetta tiiviimmäksi. Suhde on kypsimmillään kumppanuusvaiheessa, jolloin osapuolilla on jo paljon kokemusta yhteistoiminnasta. He ovat kasvuvaiheessa jo oppineet mikä on ollut suhteen kehittymiselle tärkeintä ja saavuttaneet stabiilin tilan, missä molemmat osapuolet kokevat itsensä tärkeiksi suhteessa. Osapuolet ovat vahvasti sitoutuneita toisiinsa ja yhteistyöhön, ja he ovat muodostaneet keskinäiset säännöt yhteistoimintaan liittyen. Kumppanuusvaiheesta suhde joko jatkuu, tai päättyy. Viides vaihe, suhteen loppuminen, tulee eteen kun suhteen olemassaololle ei ole enää perustetta. Suhteen vaiheet eivät aina etene edellä esitetysti ja lineaarisesti, vaan suhde voi loppua missä tahansa vaiheessa. Suhde myös elää koko elinkaarensa ajan niin, että siinä tapahtuu muutoksia ja se voi esimerkiksi hypätä kumppanuusvaiheesta takaisin tutustumisvaiheeseen jonkin tapahtuman johdosta. (Rahatullah & Raeside 2008; Heffernan 2004; Ford ym. 2003; Sidesmukh 2002.)

### 2.1.3 Franchisingsuhteen tutkimus

Franchisingsuhteen tekee erityiseksi sen sopimuksin määritelty tiivis luonne ja pitkäkestoisuus. Yhteistyötä tehdään saman päämäärän eteen, mutta toimijat ovat itsenäisiä ja itsenäisesti taloudellisen riskinsä kantavia yrittäjiä. Johtuen tästä luonteesta yhdistää itsenäisiä yrittäjiä yhteistyöhön, jonka rajat on tiukasti määritelty, voi franchiseketjun hallintaan muodostua paineita. Useita itsenäisiä yrityksiä yhdistävä yhteistyö vaatii innovatiivisia johtamiskeinoja, jotta synergiaetuja ja voimavaroja voidaan optimaalisesti järjestellä. Franchise-antajan ja -ottajan välisen yhteistyösuhteen on oltava toimiva ja tiukka, mutta franchise-ottajan on silti kyettävä itsenäisesti huolehtimaan yrityksestään ja sen työntekijöistä. (Monroy & Alzola 2005.)

Aiemmin esitetyt franchisingteoriat selittävät ehkä osapuolten motivaatioita lähteä mukaan franchisetoimintaan, mutta ne poikkeuksetta jättävät huomiotta muut kuin rahalliset aspektit franchisingyhteistyössä. Franchisingsuhteen osapuolet muodostavat tiukan yhteenliittymän, jota voi todellisuudessa verrata liiketoimintasuhteeseen vain tilanteissa, jossa tämä suhde katkeaa tai jolloin se ei ole alun perinkään päässyt kehittymään franchisingsuhteen vaatimalle kumppanuuden tasolle. Osapuolet eivät ajattele tarpeeksi pitkälle, jos he määrittelevät franchisingsuhteen vain liiketoiminnaksi. Luottamus, kunnioitus ja avoin kommunikointi kuuluvat hyvään franchisingsuhteeseen. (Mathews, DeBolt & Percival 2011, 2.) Tällä tarkoitetaan sitä, että franchisingissa suhteen sosiaalinen puoli rakentaa ja määrittelee suhteen, eikä franchisesopimus ehtoineen. Toimivassa franchisingsuhteessa sopimuksen pykäliin vedotaan vain ongelmatilanteissa. Molemmille osapuolille tyydyttävä franchising-suhte ei voi olla vain sopimusehtojen täyttämistä. Toimiva yhteistyö vaatii jotain syvempää ihmisyyteen liittyvää.

Franchisingia koskeva tutkimus voidaan jakaa kahteen eri tutkimushaaraan, jotka ovat taloudellinen (*economic*) ja sosiaalinen (*behaviourial*). Taloudellisen tutkimushaaran pääteoriat ovat edellisessä kappaleessa esitetyt agenttiteoria, resurssien vähyys-teoria ja transaktiokustannusteoria. (Hopkinson & Hogart-Scott 1997.) Yleisimmin franchisingkeskustelussa esiintyneet agenttiteoria ja resurssien vähyys -teoria eivät yksinään riitä selittämään franchisingia, vaan ne keskittyvät liian yksipuolisesti joihinkin yhteistyön osa-alueisiin (Castrogiovanni ym. 2006). Näkemykset eivät anna

sijaa muille kuin numeerisille vaikuttimille suhteen kehityksessä. Yrittäjien motivaatiot lähteä mukaan franchisetoimintaan, joko franchise-antajana tai -ottajana, kuitenkin vaihtelevat. Molemmille osapuolille tuottoisa suhde vahvistaa itse itseään motivoimalla osapuolia yhä uudestaan panostamaan siihen enemmän. Sosiaalinen franchisingtutkimus näkee, että franchising-suhteessa on tunnistettavissa suhdetekijöitä, kuten luottamus, sitoutuminen ja valta-asetelma, jotka vaikuttavat suhteen rakentumiseen ja toimivuuteen, ja joiden sitä kautta voidaan nähdä vaikuttavan myös yrityksen suorituskykyyn ja menestykseen. (Rahatullah & Raeside 2008.)

Tutkijat ovat määritelleet tekijöitä, joiden kautta voidaan arvioida franchising-suhteen sosiaalista puolta. MacNeil (1979) määritteli suhteen laatua päätöksenteon kautta ja eritteli neljä tekijää, jotka vaikuttavat siihen, tapahtuuko päätöksenteko sopimukseen vedoten vai yhteistyössä. Nämä neljä tekijää ovat yksimielisyys (*unity*), tulevaisuuden odotukset (*expectation of future*), ongelmien odottaminen (*expectation of trouble*) ja valtasapaino (*balance of power*). (ks. Hopkinson & Hogart-Scott 1997.)

Monroy ja Alzola (2005) näkivät taas tärkeimmiksi suhteen laadun mittareiksi luottamuksen, sitoutuneisuuden, riippuvuuden ja konfliktien selvittämisen. Nämä mittarit he jakoivat vielä osatekijöihin, joihin kuuluvat muun muassa luotettavuus, solidaarisuus, yhteisyys ja joustavuus. Näitä erilaisia franchising-suhteen sosiaaliseen puoleen liittyviä tekijöitä kutsutaan myös suhdetekijöiksi. Käsittelen seuraavassa kappaleessa 2.2 yleisimpiä kirjallisuudesta esiin nousseita suhdetekijöitä franchising-suhteessa. Käsittelen näitä suhteen sosiaaliseen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä ja otan huomioon myös franchisesopimuksen vallankäytön välineenä.

## 2.2 Suhdetekijät franchisingissa

Yleisimmät franchisingkirjallisuudessa esiin nostetut suhdetekijät ovat luottamus, sitoutuminen ja vallankäyttö. Näiden lisäksi on nostettu esille muun muassa opportunisti, kontrolli, riippuvuus, yhteisyys, solidaarisuus, joustavuus, kommunikointi ja konfliktien selvittäminen. (Rahatullah & Raeside 2008; Cheng, Yeh & Tu 2007; Monroy & Alzola 2005; Hopkinson & Hogart-Scott 1997; Morgan & Hunt 1994) Tutkijat ovat eri mieltä tekijöiden tärkeysjärjestyksestä ja kuinka ne linkittyvät

toisiinsa. Lisäksi he keskustelevat siitä, voisivatko suhdetekijät selittää franchiseketjun menestystä luomalla kopioimatonta kilpailuetua. Tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että näillä sosiaalisesti luokiteltavilla tekijöillä on vaikutusta franchising-suhteessa.

Monroy & Alzola (2005) käsittelevät franchising-suhdetta laatujohtamisen näkökulmasta. Laatujohtamisen ja franchisingin liitto muodostaa mallin, joka tähtää laadukkaisiin transaktioihin ja suhteisiin. Laatu transaktioissa viittaa lyhyen tähtäimen liiketaloudelliseen suorituskykyyn franchisetoinnassa. Laadukkaat suhteet taas viittaavat pitkäkestoiseen suorituskykyyn. Suhteen laatua voidaan arvioida analysoimalla sen syvyyttä ja yhteistyön ilmapiiriä, jotka selittävät myös suhteen vahvuutta.

Franchisingissa, kuten muussakin liiketoiminnallisessa yhteistyössä, voidaan saavuttaa kilpailuetua solmimalla pitkäkestoisia ja laadukkaita ihmissuhteita, jolloin siirrytään transaktiolaadusta askelta pidemmälle, syvempään yhteistyöhön. On myös esitetty, että suhdetekijöitä arvioimalla voidaan arvioida suhteen laatua ja syvyyttä. (Monroy & Alzola 2005; Hopkinson & Hogart-Scott 1997.) Käyn seuraavissa alakappaleissa läpi kirjallisuudessa esiin nousseita suhdetekijöitä.

### **2.2.1 Valta ja franchisesopimus**

Franchise-sopimukseen sisältyvät tiukat määräävät ja velvoittavat pykälät on suunniteltu varmistamaan molempien osapuolten etua ja toiminnan jatkuvuutta tilanteessa, jossa riski realisoituu, toisen osapuolen toiminta on opportunistista tai informaatioissa on epäsymmetrisyyttä. Franchisesopimus pyrkii osaltaan myös transaktiokustannusten alentamiseen. (Lane & Bachmann 1998, 149–150.)

Franchisesopimus on tiukka, mutta sen voi nähdä turvaavan myös franchise-ottajan asemaa ongelmatilanteissa. Kuten ei muitakaan liiketaloudellisia suhteita, ei franchising-suhdetta voi perustaa pelkän hyvän tahdon ja luottamuksen varaan, vaan suhde on määriteltävä myös sopimusoikeudellisesti. Suomen Franchising Yhdistyksen eettisten sääntöjen mukaisesti laadittu franchisesopimus on turvallinen ja molemmin puolin luottamusta herättävä tapa laatia yhteistyösopimus. Kirjallisuudessa on pohdittu franchising-suhteen eduiksi vahvaa sopimusta, joka suojaa osapuolia ja tasapainottaa sitä kautta riippuvuussuhdetta.

Vallankäytön ongelma on sen luottamusta tuhoava vaikutus, jota kontrollointi aiheuttaa. (Bibb & Kourdi 2004, 9). French ja Raven (1959) tutkivat vallankäyttöä organisaatioissa ja kategorioivat viisi eri vallan lähdettä, jotka ovat palkitseminen, pakottava vallankäyttö, sopimukseen tai lakiin perustuva valta, referenssi tai autoritääriäinen valta sekä asiantuntijavalta (ks. Doherty & Alexander 2006). Frenchin ja Ravenin vallan määritelmät ovat edelleen käytössä ja toimineet pohjana monelle muulle valtaan liittyvälle teorialle. Frenchin ja Ravenin valtaajaottelua voisi tarkastella myös franchisingiin liittyen, mutta oleellisinta franchising-suhteen ymmärtämisen kannalta on todeta, että franchise-antajalla voidaan nähdä olevan kahdenlaista valtaa suhteessa franchise-ottajaan; pakottavaa ja ei-pakottavaa valtaa. Pakottava valta on sopimukseen pohjaavaa vallankäyttöä, jota voidaan harjoittaa esimerkiksi säätämällä rangaistuksia ei-toivotusta käytöksestä. Ei-pakottava valta taas viittaa franchise-antajan harjoittamaan tukitoimintaan ja vilpittömään yrittäjän auttamiseen. (Moore, Birtwistle & Hurt 2004.) Franchise-antajan tehtäviin yhteistyösuhteessa kuuluvat muun muassa franchise-ottajan kouluttaminen, markkinoinnista huolehtiminen, tekninen, kaupallinen ja operationaalinen apu sekä liiketoiminnan suunnittelu. Lisäksi franchising-suhteessa tarjotaan myös erilaisia käyttöjärjestelmiä ja ohjelmistoja, jotka sitouttavat osaltaan franchise-ottajia ketjuun ja sen toimintaan.

Kirjallisuudessa on lähes yksimielisesti esitetty, että franchise-ottajan positiivinen tukeminen on tehokkaammin käytettyä valtaa kuin pakottava kontrollivalta. Pakottava kontrollivalta on kyseenalaista franchising-suhteessa myös siksi, että suhteessa toimii kaksi täysin itsenäistä ja oman liiketoiminnallisen riskinsä kantavaa osapuolta.

Kirjallisuudessa on esitetty myös pakottavan vallankäytön puolesta puhuvia kannanottoja, joissa franchising-suhteeseen yhdistetään agenttiteoria. Agenttiteorian mukaisesti franchising-suhdetta määrittelee franchisesopimus, joka on myös pääasiallinen vallankäytön väline suhteessa. (Rahatullah & Raeside 2008; Doherty & Alexander 2006.) Tarkastelen tässä tutkielmassa franchisingia sosiaalisesta näkökulmasta, minkä mukaan franchising-suhte ei synny muodollisella sopimuksella. Suurin osa tutkijoista on sitä mieltä, ettei franchisesopimus yksistään tai lainkaan toimi edes vallankäytön välineenä.

Hopkinson & Hogart-Scott (1999), toteavat sopimuksen olevan verrattain heikko synnyttämään sitoutumista ja yhteistoimintaa. Lisäksi heidän mielestään kirjallisuudessa on liioiteltu franchisesopimuksen merkitystä. John (1984) mainitsee sosiaalisen sopimuksen (*social contract*) olevan todellisia sopimuksia toimivampi ratkaisu yhteistyön järjestämiseen. Doherty ja Alexander (2006) selvittivät tutkimuksissaan, ettei franchise-sopimusta kaiveta useinkaan enää esille sen jälkeen, kun se on allekirjoitettu. Tästä he vetivät johtopäätöksen, ettei se voi toimia vallankäytön välineenä.

Franchisesopimuksen liitetiedoissa toimitettava käsikirja taas on hyvin koottuna mukana yrittäjien arjessa ja sillä on näin ollen itse sopimusta suurempi vaikuttavuus. Sen rooli tärkeänä tukitoimintona ja myös vallankäytön välineenä näyttäisi vielä olevan selvittämättä.

Mathews, DeBolt ja Percival (2011, 2) näkevät myös franchisesopimuksen täysin toissijaisena ja nostavat jaetun päätöksenteon keskiöön franchising-suhteen hallinnassa. He jopa esittävät, ettei franchisesopimusta päätöksenteon pohjana pitävä suhde ole kehittynyt aidoksi yhteistyöksi. Franchisesopimus tuntuukin muodostavan epäsovivan palan muuten yhteistyötä korostavaan franchisetointaan. Se, kuinka paljon sopimus todellisuudessa määrittää yhteistyötä vai neuvotellaanko kaikki transaktiot erikseen, vaihtelee suhteen mukaan ja voidaan nähdä yhdeksi suhteen syvyydestä kertovaksi tekijäksi.

Hopkinson ja Hogart-Scott (1999) jakavat suhdetta päätöksenteon mukaan sopimukseen tai yhteistyöhön nojaavaksi. Sopimuksellisen suhteen valta-asetelma määritellään sopimuksessa ja se on voimassa vain sopimuksen ajan. Yhteistyössä valta jakaantuu enemmän ja se on dynaamista, tilanteesta riippuvaa. Tällöin vallan välineenä ei käytetä franchisesopimusta vaan sitä määrittävät suhteen sisälle kehittyneet normit ja tavat. Franchisingkirjallisuudessa usein oletetaan, että suhde on olemassa, määritelty ja toimiva tiukan franchisesopimuksen perusteella, mutta todellisuudessa se tarvitsee suhdetekijöitä ollakseen olemassa. Pelkkään franchisesopimukseen nojaava yhteistyö päättyy helposti oikeuteen riidanalaisena asiana.

### 2.2.2 Opportunismi ja kontrolli

Opportunismi on lyhyen tähtäimen edun tavoittelua pitkän tähtäimen edun vastaisesti. Franchisingsuhteessa se on myös oman edun tavoittelua ketjun edun vastaisesti, ja voi näkyä esimerkiksi vapaamatkustajan ongelmana tai franchise-antajan vastuunpakoiluna. Opportunistiset teot voivat olla pieniäkin, mutta ne aiheuttavat hallaa franchiseketjulle kokonaisuutena.

Franchisingsuhde, kuten mikä tahansa muukin suhde, perustuu ja rakentuu kommunikaation ja yhteistyön varaan. Tiedon vaihdannassa ja kommunikaatiossa on franchise-ottajan intressinä saada maksimaalinen apu liiketoimintaan franchise-antajan puolelta. Franchise-antaja taas pyrkii kontrolloimaan franchise-ottajan toimintaa, minimoidakseen vastuun pakoilua, opportunistisia ja muita epävarmuuksia. Toisaalta franchise-antaja pyrkii kommunikoimalla varmistamaan yhteistyötä, jotta hänen omat liiketaloudelliset tavoitteensa täyttyvät. (Rahatullah & Raeside 2008; Justis & Chan 1991.) On tärkeää, että franchise-antaja tekee omat tavoitteensa koko ketjun suhteen selväksi kaikille osapuolille, jottei risteäviä tavoitteita pääsisi syntymään. Avoimuudella voidaan myös estää opportunistista käytöstä, jos keskustelemalla koko ketjun tavoitteista avoimesti saadaan myös ketjun jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet linjaan suuren suunnitelman kanssa. (Wright & Grace 2011.)

Opportunismi voi tuoda yhdelle osapuolelle suuremmat lyhyen tähtäimen edut, mutta on pitkällä tähtäimellä haitallista molemmille osapuolille ja liiketoiminnalle yleensä. Se haittaa yhteistyötä jota osapuolet pyrkivät vaalimaan. Opportunismia voidaan estää luomalla sellaisia käytäntöjä, jotka rankaisevat opportunistista käytöstä ja tukevat yhteistoimintaa, jolloin franchise-ottajan pitkän tähtäimen etu nousee lyhyen tähtäimen voittoja tärkeämmäksi. (Sobel 2006.) Franchisingissa on pitkään katsottu opportunistisia voittoa estää sopimusoikeudellisesti. Agenttiteoria puoltaa ajatusta, että franchisesopimuksella voidaan vaikuttaa franchise-ottajan käytökseen opportunistisia estävästi. John (1984) löysi kuitenkin tutkimuksissaan, että vallan keskittäminen, sopimusehtojen tiukentaminen ja kontrollointi johtavat opportunistisen käytöksen lisääntymiseen. Ei ole kuitenkaan mahdollista, että franchisingketjua johdetaan täysin ilman kontrollia. Sopiva määrä kontrollia hyödyttää ketjua ja sitä kautta jokaista ketjun jäsentä, sekä estää opportunistista käytöstä. Doherty ja Alexander (2006) nostavat esille

kumppanivalinnan kontrolloinnin välineenä ja esittävät, että hyvin valitut ketjujäsenet aiheuttavat vähemmän kontrolloinnin tarvetta.

### 2.2.3 Luottamus

Morgan ja Hunt (1994) näkivät suhdetekijät tärkeinä kilpailuedun varmistamiseksi, ja niistä erityisesti luottamuksen ja sitoutumisen osapuolten välillä. Luottamus on inspiroivaa, kasvattaa joustavuutta ja tuottavuutta sekä vähentää stressiä (Bibb & Kourdi 2004, 18). Luottamus myös vähentää riskin tunnetta liiketaloudellisissa suhteissa. Tämä saa henkilöt suosimaan niitä suhteita, joissa luottamusta on koettu. (Huemer 1998, 16–19.) Riski, epävarmuus ja haavoittuvuus liitetään kiinteästi luottamukseen, vaikka niiden välillä ei merkityssuhdetta olekaan. Kuitenkin jos ne jätetään huomioimatta, tulee luottamuksesta vain laskelmoivaa utilitaristista toimintaa. (Huemer 1998, 147.) Liiketoiminnassa on loppujen lopuksi kyse ihmissuhteista, joiden tärkeä rakennuspalikka on nimenomaan luottamus. Luottamus synnyttää myös liiketoimintasuhteisiin läpinäkyvyyttä ja uskoa yhteisiin valintoihin. (Bibb & Kourdi 2004, 113.)

Franchisingsuhteissa on olemassa tietyt elementit, jotka lisäävät luottamuksen merkityksellisyyttä suhteessa. Luottamuksen merkityksellisyyttä lisääviä elementtejä ovat epävarmuus tulevaisuudesta ja vaikeus ennustaa tulevaisuutta, osapuolten riippuvuussuhde toisiinsa sekä opportunistin uhka suhteessa. (Lane & Bachmann 1998, 147.) Luottamuksen mittausta tuottaa vaikeuksia, koska sitä on ilmiönäkin vaikea määrittellä. Luottamusta on usein helpompaa lähestyä negaation kautta; epäluottamus on tunnistettavissa ja se johtaa suurimmissa osissa tapauksia yhteistyön päättymiseen. (Lane & Bachmann 1998, 163.) Luottamuksessa on kyse vastavuoroisuudesta, missä annetaan oma panos suhteelle ja odotetaan vastavuoroisesti jotain takaisin. Suhde kehittyy, kun suhteen osapuolten odotukset kohtaavat tai ylittyvät. Positiiviset kokemukset vahvistavat molempien osapuolten sitoutumista suhteeseen. Osapuolet arvioivat suhdetta historian ja tulevaisuuden odotusten perusteella ja päättävät kannattaako siihen tehdä lisäinvestointeja. (Bibb & Kourdi 2004; Rokkan & Haugland 2002.) Epäluottamuksen tunteet vaikuttavat voimakkaasti suhteen tulevaisuuteen, joten sen vastakohtana täytyy myös luottamuksella olla merkitystä suhteessa.

Hedelmällisen yhteistyön pohjan muodostavat osapuolten yhteinen intressi edistää rehellisyyttä ja hyväntahtoisuutta suhteessa. Nämä tekijät edesauttavat luottamuksen ja sitoutumisen syntyä. Luottamus taas edesauttaa mukautuvaisuutta, tasavertaisuutta ja ongelmanratkaisua. Tämä edelleen edesauttaa hyväntahtoisuutta ja rehellisyyttä, vahvistaen taas kehänä luottamusta. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että luottamus syntyy vain ajan kuluessa ja on luonteeltaan dynaamista. Franchisingsuhteessa luottamus muodostuu suhteen eri vaiheiden edetessä. Luottamuksen synty ja kehitys franchisingsuhteessa vaativat tiettyjä käytösmalleja ja sopeutumista menettelytapoihin molemmilta osapuolilta. Sopeutuminen vaatii, että osapuolilla on tarvittavat kyvyt ja taidot ryhtyä yhteistyösuhteeseen ja saavuttaa kumppanuustaso suhteessa. (Rahatullah & Raeside 2008.)

Luottamuksen syntyminen on myös edellytys sille, että syvempi yhteistyön taso saavutetaan. Porras ym. (2004) määrittelivät yhteistyösuhdetta luottamuksen näkökulmasta. Heidän teoriansa mukaan yhteistyön lopputuloksiin vaikuttaa se, onko suhde korkean luottamuksen, matalan luottamuksen, nolla luottamuksen vai opportunistinen suhde. Korkea luottamustaso voidaan saavuttaa vain pitkän ajan kuluessa suhteessa, missä osapuolet jakavat säännöt ja arvot, ja missä yhteistyö kattaa enemmän kuin yhden toiminnon organisaatiossa. Hedelmällisessä franchisetöiminnässä yhteistyö kattaa lähes kaikki liiketoiminnan osa-alueet.

Voidaan sanoa, että luottamus on halua tukeutua partneriin, johon luotetaan. Franchisingsuhteessa partneruus syntyy muodollisella sopimuksella, mutta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa vain yhteistyöllä ja luottamuksella. (Rahatullah & Raeside 2008.) Bibb ja Kourdi (2004) luokittelevat luottamusta eri kategorioihin syvyyden mukaan. Luottamus siihen, että juna saapuu ajallaan asemalle, eroaa kumppanien keskinäisestä luottamuksesta avioliitossa. Franchisingsuhteista puhuttaessa puhutaan todellisuudessa ihmisten välisestä suhteesta ja samasta kehittyneemmän tason luottamuksesta, kuin mitä jaamme läheistemme kanssa. Kehittyneemmän tason luottamus vaatii jatkuvia aktiivisia toimia molemmilta osapuolilta kehittyäkseen ja kukoistaakseen, kun alemman tason luottamus nojaa enemmänkin ennustettavuuteen. (Bibb & Kourdi 2004, 5.)

Axelrod (1984) ja Williamson (1993) taas muodostivat luottamuksesta kaksi tasoa, jotka ovat taloudellinen luottamus, joka tukeutuu ennustettavuuteen sekä moraalinen luottamus, joka kuvastaa edellä mainittua kehittyneemmän tason luottamusta (ks. Blomqvist 2002, 153). Monroy ja Alzola (2005) luokittelivat luottamuksen luotettavuuteen (*credibility*), joka on ammatillista luottamusta siihen, että toinen suoriutuu työtehtävistä hyvin, ja hyväntahtoisuuteen (*benevolence*), joka on luottamusta toisen hyväntahtoisiin motiiveihin. Franchisingsuhteessa tarvitaan erityisesti luotettavuutta – franchise-antajan on pystyttävä luottamaan siihen, että franchise-ottaja hoitaa tehtävänsä franchisingsuhteen osapuolena ja ketjuyrittäjänä. Sosiaalisesti hyvässä franchisingsuhteessa tarvitaan kuitenkin myös hyväntahtoisuutta, joka edistää yhteistyötä.

Ennen kuin franchisingsuhde solmitaan, on sopimusta edeltänyt vaiheita, joissa etsitään ja valitaan sopivaa franchisekumppania. Luottamus nousee esille jo tässä etsintävaiheessa. Heffernan (2004) nimesi suhdetta edeltävän luottamuksen lähdeluottamukseksi (*search trust*), jolla viitataan kolmansilta osapuolilta saatuihin suosituksiin ja tietoihin potentiaalisista franchisekumppaneista. Kumppanin valinta koetaan kriittiseksi ja vaikeaksi vaiheeksi franchisetoiminnassa ja tällainen luottamus poistaa niitä epävarmuuksia ja riskin tunteita, joita kumppanin valintaan liittyy.

Tutustumisvaiheessa osapuolet oppivat toisistaan ja harjoittelevat yhteistyötä. Vaiheeseen liittyy myös vaativia neuvotteluja eduista ja velvoitteista, jolloin koetaan myös epävarmuutta. Luottamus on kriittinen tekijä myös tutustumisvaiheessa, koska suhde on vielä herkällä alustalla. Jos luottamus ei pääse suhteessa kehittymään, suhde todennäköisimmin päättyy. Tutustumisvaiheen luottamuksen Heffernan jakoi kolmeen osaan. Sopimuksellinen luottamus (*contractual trust*) on operatiivisten asioiden hoitamista. Esimerkiksi sähköpostiin ja puhelimeen vastaaminen kuuluvat näihin. Osapuolten on oltava toistensa tavoitettavissa. Lähde luottamus (*search trust*) vaikuttaa vielä tutustumisvaiheessa luottamusta lisäävästi tai vähentävästi. Kolmas voimakas luottamuksen tekijä tutustumisvaiheessa on kompetenssiluottamus (*competency trust*), jolla tarkoitetaan osapuolten luottamusta toistensa ammattitaitoon ja kykyyn luoda kilpailuetua suhteen osapuolena.

Kasvuvaiheessa on yhteistyö ja kumppanuus jo tutumpaa, ja se on keskinäisen luottamuksen kasvukautta. Aikaisempien vaiheiden luottamustasot täytyy saavuttaa, jotta suhde etenee kasvuvaiheeseen. Kasvuvaiheen luottamusten lähteet eroavat edellisistä vaiheista ja edustavat aikaisemmin esitettyjä syvemmän luottamuksen lähteitä, joita ovat Heffernanin mukaan hyvántahtoisuus (*good will*) ja kompetenssiluottamus. Hyvántahtoisuus on kumppanin osoitusta siitä, että se on valmis panostamaan suhteeseen. Kompetenssiluottamus kasvuvaiheessa on tutustumisvaihetta vahvempaa, koska se perustuu kokemuksiin ja tietoon. Aikaisemmissa vaiheissa vastapuolen kompetensseja arvioidaan intuition perusteella. Kasvuvaiheessa on liiketoiminnasta jo näyttöjä. (Heffernan 2004.)

Luottamus ansaitaan pitkän ajan kuluessa, mutta se voidaan menettää hetkessä. Luottamuksen vastavoima, epäluottamus, on määritelty luottamuksen poissaoloksi, mutta toisten tutkijoiden mukaan se on voimakkaampi negatiivinen ilmiö, kuin pelkkä luottamuksen poissaolo. Epäluottamukseen voi johtaa monet eri teot, joita usein yhdistää jonkinasteinen salailu ja epärehellisyys. (Bibb & Kourdi 2002, 30–40.) Totuuden puhuminen yhdistetään vahvasti luottamukseen ja valehtelu sitä vastoin epäluottamukseen (Bibb & Kourdi 2002, 50). Luottamusta ei aina menetä hetkessä, vaan sitä voi nakertaa myös ihmisen vaistonvarainen tulkinta siitä, että vastapuoli salailee tarkoituksensa (Bibb & Kourdi 2002, 55–57). Yksi luottamuksen ominaisuuksista on se, että sitä ei voi pakottaa. Kun ihminen yrittää saada toisen luottamaan itseensä, tapahtuu usein juuri päinvastainen, koska luottamusta pyritään saamaan jonkin tarkoituksen tähden. Luottamusta synnyttää molempien osapuolten panostaminen suhteeseen kumppanin tai suhteen itsensä tähden. Ihmiset vaistoavat yleensä eron toisten tarkoituksiperissä hyvinkin nopeasti, huolimatta siitä mitä on tehty tai sanottu. (Bibb & Kourdi 2002, 63.)

Luotettava johtaja, kollega tai yhteistyökumppani tuntee itsensä ja omaa vahvat arvot. Hän ei peittele tarkoituksensa eikä sitä, ettei tiedä jotain. Hänellä on uskottavuutta, johdonmukaisuutta ja hän aktiivisesti ja avoimesti kohtaa muita ihmisiä. Luotettavat ihmiset luottavat myös muihin ja luovat ympärilleen luottamuksen ilmapiiriä. (Bibb & Kourdi 2002, 63–71.) Yksi lähes pyhä luottamukseen perustuva asia franchisingissa on franchise-antajan avoimuus rekrytoidessa franchise-ottajia. Rehellisessä rekrytoinnissa franchise-antaja vuokraa konseptinsa yrittäjälle, jonka näkee päteväksi tehtävään ja

jonka palkkaksi vaikka omaan yritykseensä töihin. Epärehellisessä rekrytoinnissa franchise-antaja vuokraa konseptinsa kenen tahansa käyttöön, vain kerätäkseen pääomaa kynnysrahojen muodossa. Luotettava franchise-antaja on inspiroiva, mutta omaa myös näyttöä taidoistaan rakentaa menestyvää brändiä. Luotettavuudesta kertoo franchise-antajan pyrkimys selvittää molemminpuolinen yhteensopivuus ennen franchisesopimuksen tekoa sekä kattavat koulutus ja konsultointi palvelut liiketoiminnan aloittamiseksi. Franchise-antaja voi yrittäjänä olla kokenut liiketoimintansa pyörittämisessä, mutta ammattitaitoinen franchise-antaja ketjujohtajana kykenee siirtämään tämän tieto-aidon franchise-ottajille. Kattava käsikirja sopimuksen liitetiedoissa on hyvä merkki ammattitaitoisesta koulutuksesta. (Mathews ym. 2011, 13–15, 18.)

#### **2.2.4 Sitoutuneisuus**

Luottamus ja sitoutuneisuus kävelevät käsi kädessä ja niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan. Ne ovat kaksi erillistä asiaa, mutta niitä yhdistää tiukka syy-seuraus -suhde, minkä takia on luottamusta tutkittaessa syytä tutkia myös sitoutumista. Luottamusta toiseen ihmiseen voi olla ilman sitoutuneisuutta. Sitoutuminen on sitä vastoin vaikeampaa jos luottamusta ei ole, muttei mahdotonta sekään, jos motivaatio sitoutua toiseen kumpuaa jostain muusta lähteestä. Suhteen ylläpitäminen vaatii kuitenkin aina sitoutumista, mitä ilmenee vain silloin, kun suhde koetaan tärkeäksi ja sitoutunut osapuoli haluaa sen jatkuvan. (Rahatullah & Raeside 2008.)

Sitoutumisessa on sekä sosiaalinen että tekninen aspekti. Sosiaalinen aspekti on ihmisen halua panostaa suhteeseen ja luottaa sopimusikumppaniinsa. Tekninen aspekti taas viittaa laskennalliseen motivaatioon, vaihtamiskustannusten sitouttaessa kumppanit toisiinsa. (Perry ym. 2002.) Sitoutuminen vaatii enemmän kuin positiiviseksi arvioidun kuvan vastapuolesta. Siihen liittyy ajatus suhteesta pitkällä aikavälillä, jonka eteen tehdään tarvittaessa lyhyen tähtäimen uhrauksia. Pitkän aikavälin suhteeseen liittyy myös ajatus vakaudesta, johon molemmat osapuolet sitoutumisellaan uskovat. Sitoutumisen syntyyn vaikuttaa voimakkaasti arvio toisen osapuolen sitoutumisen asteesta. (Weitz & Anderson 1992.) Tässä arvioinnissa kietoutuu luottamus ja sitoutuminen taas yhteen. Arvio perustuu osittain luottamukseen, koska varmaa tietoa toisen osapuolen aikeista ei voi koskaan olla.

Suhteen historia vaikuttaa myös vahvasti sitoutumisen syntyyn, ja osapuolten sitoutumista osoittava toiminta kasvattaa sitoutumista edelleen. Sitoutumisen tasossa voi muodostua epäsymmetrisyyksiä osapuolten välille, jotka altistavat sitoutuneemman osapuolen toisen osapuolen opportunistille. Weitz ja Anderson (1992) esittävät artikkelissaan tekoja, jotka synnyttävät sitoutumista jakelukanavassa ja nostavat tärkeimmiksi tekijöiksi investoinnit, joilla lukitaan osapuoli yhteistyöhön. Tällainen lukitseva teko voi olla esimerkiksi koulutus tai yrittäjää mainostava markkinointikampanja. Tästä näkökulmasta on sitoutuminen franchisingsuhteen välttämätön lopputulema, mikä pitkälti pitääkin paikkansa, ottaen huomioon pitkät sopimukset ja toiminnan luonteen. Franchisesopimuksen allekirjoitus on lupaus sitoutua yhteistyöhön.

Luottamuksen ja sitoutumisen syntymiseen franchisingsuhteessa vaikuttavat useat tekijät, mutta huomionarvoista on, että osapuolet arvioivat jatkuvasti toisiaan ja päättävät sitten, luottavatko he toiseen osapuoleen ja sitoutuvatko he suhteeseen. Osapuolet arvioivat muun muassa suhteen päättymisen kustannuksia verrattuna hyötyihin, jaettuja arvoja sekä opportunistisen käytöksen vaikutuksia suhteessa. (Justis & Chan 1991.) Nämä Justisin ja Chanin esittämät arviointikriteerit ovat kuitenkin pinnallisia, eivätkä huomioi suhteen historiaa tai luotetuista lähteistä kuulujen arvioiden tärkeyttä, jota käsiteltiin luottamuksen yhteydessä. Ketjun jäsenten sitoutumista voidaan edistää yksinkertaisesti osoittamalla luottamusta ketjujohtajan puolelta. Luottamus herättää aina luottamusta, mikä taas edistää sitoutumista. (Porras ym. 2004.) Wright ja Grace (2011) selvittivät tutkimuksissaan, että franchise-ottajille on tärkeää tietää saavansa apua franchise-antajalta silloin kun he sitä tarvitsevat. Tämä tieto sitoutti heitä ketjuun. Uudet franchise-ottajat olivat lisäksi pitkään ketjussa toimineita riippuvaisempia franchise-antajasta. He olivat myös herkempiä arvioimaan franchise-antajaa negatiivisesti

### **2.2.5 Kommunikointi**

Kommunikointi on edellytys toimivalle yhteistyösuhteelle. Se on keino jakaa tietoa ja saada sitä. Vain kommunikoimalla voivat osapuolet saada toisistaan asioita selville ja näin sitä vaaditaan myös sitoutumisen ja luottamuksen syntymiseksi. (Weitz ja

Anderson 1992.) Suullinen ja kirjallinen kommunikointi vahvistavat luottamusta ja sitoutumista suhteessa (Rahatullah & Raeside 2008). Avoin kommunikointi-ilmapääri motivoi suhteen osapuolia panostamaan suhteeseen ja poistaa sen lisäksi epävarmuuksia ja väärinymmärryksen riskiä. (Weitz & Anderson 1992.) Kommunikoinnin ongelmat heijastuvat koko systeemiin, joka kärsii, jos viestintäkatkoksia ilmenee. Terve franchising-suhte vaatiikin aktiivista viestintää molemmilta osapuolilta. Aikaa ja energiaa on laitettava säännöllisin väliajoin positiivisen suhteen luomiseksi ja ylläpitämiseksi. (Porras ym. 2004.)

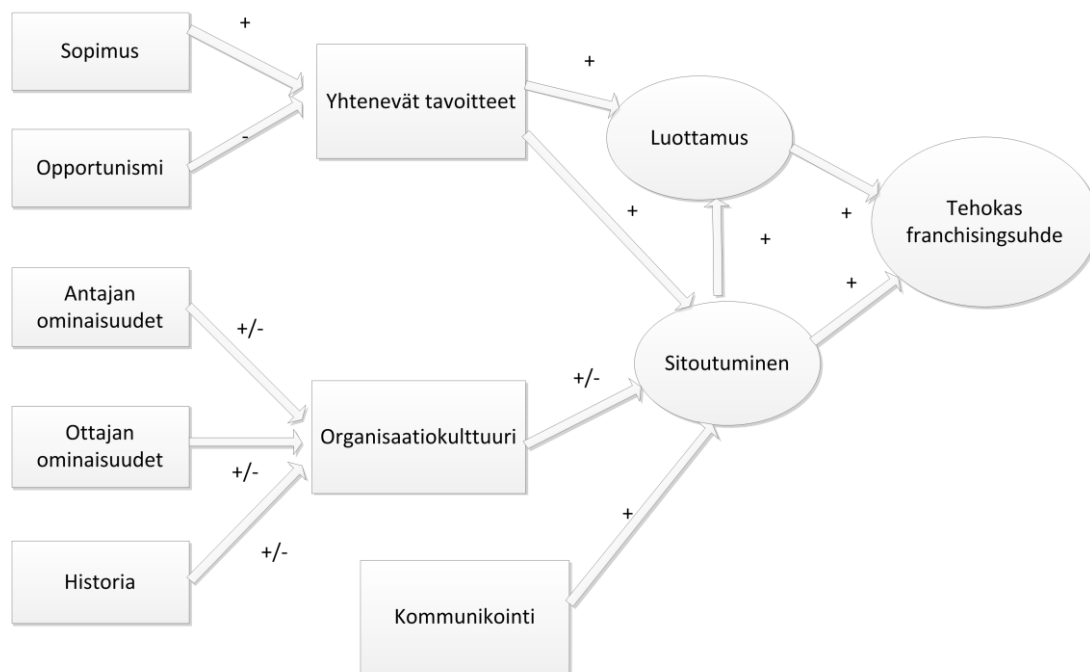
Perry, Cavaye ja Coote (2002) sekä Porras ym. (2004) esittävät luottamusta rakentavaksi tekijäksi ajantasaisen ja relevantin kommunikaation. He näkivät kommunikaation tärkeimmäksi tekijäksi myös mahdollisten ongelmien ylitsepääsemisessä. Monet franchise-antajat ja -ottajat kokevat fyysiset tapaamiset tärkeiksi yhteistyösuhteen luomiselle ja kommunikointiväylien avaamiselle. Kommunikointi on voimakas väline suhdetoiminnassa, mitä franchising voimakkaasti on. Kommunikointikanavat ja -tavat tulisi miettiä hyvin ja niin, että ne palvelevat erityisesti franchise-ottajia erilaisissa tilanteissa. Lisäksi franchise-ottajien keskinäinen tuki on tärkeä työssä jaksamiselle ja voi synnyttää uusia parempia toimintatapoja. Ketjun jäsenten keskinäistä kommunikaation ja tukiverkoston syntymistä voi kannustaa ja samalla varmistaa, että se syntyy hallitusti, eikä muodosta pienempiä kuppikuntia. (Norman 2006, 47.)

### **2.2.6 Laadun mittaaminen franchising-suhteessa**

Franchising-suhdetta voidaan arvioida erilaisilla kriteereillä. Franchising-suhte voi olla teknisesti toimiva ja tuottoisa molemmille osapuolille. Näiden lisäksi se voi olla myös sosiaalisesti tyydyttävä. Suhte tarvitsee aina jonkin asteista sosiaalista laatua toimiakseen hyvin, huolimatta franchisesopimuksen sitouttavasta vaikutuksesta. Jos sosiaalinen aspekti suhteesta katoaa, on suhteen ylläpitäminen pitkällä tähtäimellä lähes mahdotonta pelkän sopimuksen varassa. (Macaulay 1963.)

Wright ja Grace (2011) tutkivat laadukkaita franchising-suhteita ja sitä, mitkä tekijät edistävät laatua. Heidän tutkimuksissaan ne kyselyyn vastanneet franchiseyrittäjät kommentoivat franchising-suhdetta vähemmän stressaavaksi, joiden vastauksissa

suhteen positiiviset sosiaaliset aspektit saivat korkeita arvoja. He kehittivät mallin, jonka avulla suhteen laatua pystytään mittaamaan. Mittariston avulla saatu kuva suhteen laadusta kuvaa vain mittaushetkeä. Suhteen rakentaminen on hienovarainen prosessi, missä huonot kokemukset yhdellä osa-alueella voivat tiputtaa muutkin mittarit punaiselle. Yksikin huono kokemus franchise-antajan puolelta yrittäjälle voi romuttaa hänen kuvansa franchise-antajasta luotettavana henkilönä, eivätkä nämä kokemukset unohdu kovin helposti. Negatiivisista kokemuksista toipuminen on kuitenkin mahdollista, jos läheinen suhde on kerran onnistuttu rakentamaan. (Wright & Grace 2011.)



**Kuvio 2 Malli dynamiikasta franchising-suhteessa (ks. Wright & Grace 2011)**

Sosiaalisesti toimivassa suhteessa on olemassa erilaisia aspekteja, joilla suhteen sosiaalista syvyyttä voidaan mitata. Monroy ja Alzola (2005) kehittivät oman mittaristonsa laatujohtamisen teorioiden pohjalta ja kutsuvat sitä suhteen laadun mittaristoksi. Heidän mittaristostaan löytyvät muuttujat ovat luottamus, sitoutuminen, riippuvuus-suhte, joustavuus, solidaarisuus, vastavuoroisuus ja konfliktien selvittäminen. Tiiviimmän mittariston esitti MacNeilia mukaillen Hopkinson ja Hogart-Scott (1999), mihin he nostivat mukaan yhteisyyden tunteen, odotusten ja tulosten

kohtaamattomuuden, ongelmien odottamisen ja valta-tasapainon. Laadukas suhde on molempien määrittelyjen mukaan vahvempi ja tasapainoisempi, sekä suorituskyvyltään parempi. Mittaristot ovat kuitenkin hiukan puutteellisia, niissä on päällekkäisyyksiä tai ne mittaavat eritasoisia asioita. Mittaristojen ongelma on myös syy-seuraus -suhteen unohtaminen.

Wright ja Grace (2011) esittävät tähän mennessä täydellisimmän mallin franchising-suhteen rakentumisesta, mikä on esitelty kuviossa 2. Mallissa organisaatiokulttuuri, yhtenevät tavoitteet ja kommunikointi vaikuttavat kaikki osaltaan luottamuksen ja sitoutumisen syntymiseen, jotka taas muodostavat franchising-suhteen sosiaalisen pohjan ja tehokkaan yhteistyön franchising-suhteessa.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan suhteen osapuolten kulttuurien sopivuutta. Wright ja Grace käsittelevät organisaatiokulttuurin tässä esitettyä syvemmin ja erittelevät molemmille osapuolille asetettuja arviointikriteerejä kuten ensivaikutelma, ammatillinen osaaminen, asenne ja kunnioitus toista kohtaan. Organisaatiokulttuuri edustaa osapuolten luonteenomaisuuksia ja niiden yhteensopivuutta sekä yhteistä historiaa, ja vaikuttaa ensi kädessä siihen syntykö henkilöiden välille luottamusta. Yhtenevät tavoitteet syntyvät tai murenevat mallin mukaan sopimuksen myötävaikutuksella ja opportunistisen käytöksen negatiivisella vaikutuksella. Tämä tarkoittaa, että opportunistinen käytös on yhteneviä tavoitteita hajottava tekijä. Näiden lisäksi luottamusta ja sitoutumista suhteessa edistäväksi tekijäksi on mallissa nostettu kommunikointi.

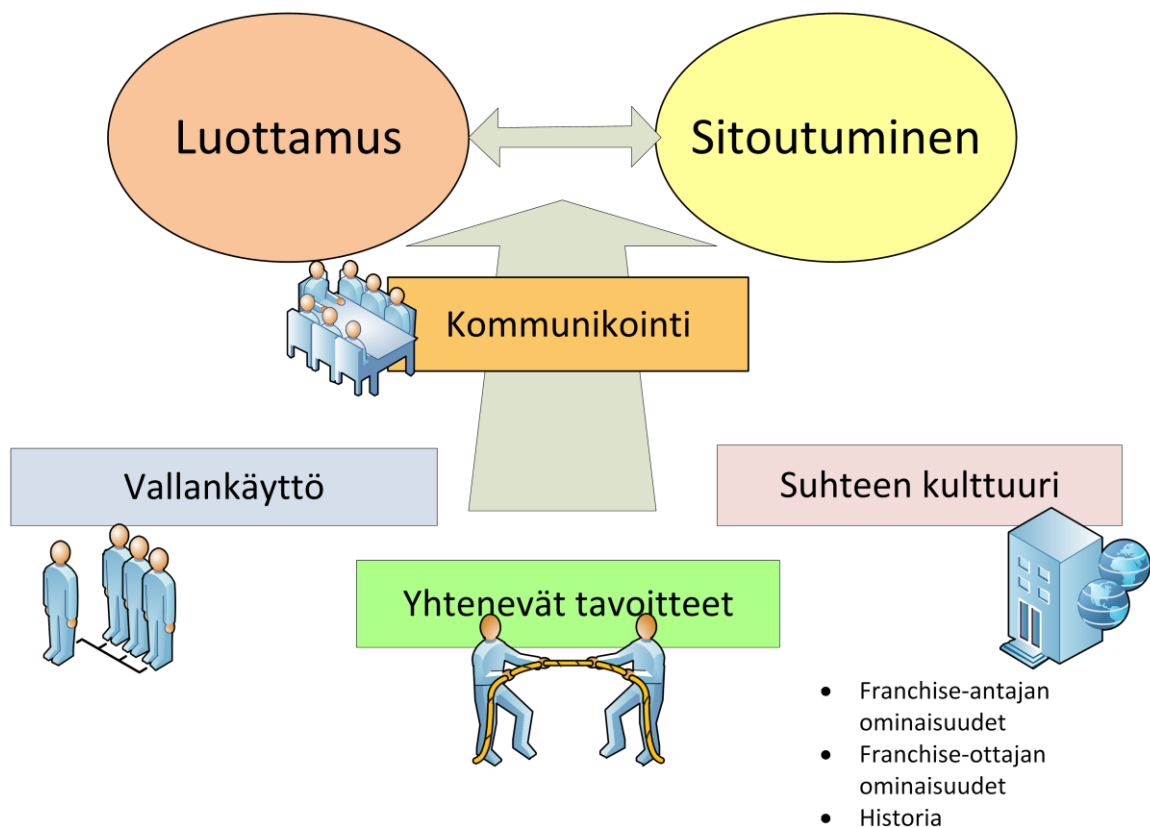
## **2.3 Johtopäätökset**

Wrightin ja Gracen (2011) malli jättää tärkeän tekijän, vallankäytön, liian vähälle huomiolle, yhdistämällä sen yhteneviin tavoitteisiin. Vallankäyttö on erillinen tekijä, joka vaikuttaa suuresti luottamukseen ja sitoutumiseen suhteessa. Ketjujohtajalle täysin centralisoitunut valta hajottaa, tai ei ainakaan lisää, luottamusta ja sitoutumista suhteessa. Vastakohtaisesti taas positiivisella vaikuttamisella ja tukemisella käytetty valta, tai dynaaminen yhdessä toteutettu vallankäyttö lisäävät luottamusta ja sitoutumista. Franchisesopimus tyypillisesti asettaa huomattavasti enemmän valtaa

franchise-antajalle. Sopimus on kuitenkin vain yksi vallankäytön osatekijä, eikä määritä sitä, kuinka vallankäyttöä todellisuudessa toteutetaan suhteessa.

Sopimuksen yhteisiä tavoitteita määrittävä rooli on myös epätodellinen, sillä yhteistä innostusta ja tekemistä ei luoda sopimuksella. Franchisesopimus kuuluu ennemmin vallankäytön osatekijäksi, mitä kautta se vaikuttaa sitoutumisen ja luottamuksen syntyyn. Franchisesopimuksen liitetietoihin kuuluva käsikirja on myös voimakas johtamisen ja kontrolloinnin väline, mikä vahvistaa sopimuksen asemaa vallankäytön osatekijänä.

Kolmas asia mallissa on kommunikoinnin tasavertaisuus muiden kategorioiden, yhtenevien tavoitteiden ja organisaatiokulttuurin kanssa. Kirjallisuudessa kommunikointi nousee esille lähes kaikkien suhdetekijöiden yhteydessä ja sen rooli on toimia työvälineenä, jolla erilaisia muuttujien teemoja toteutetaan. Se ei siis ole itsessään mitattavissa oleva asia tai itsetarkoituksellista, vaan sen avulla ajetaan jotain toista tavoitetta.



Kuvio 3 Luottamuksen ja sitoutumisen syntyminen franchising-suhteessa

Kuviossa 3 esitellään kirjallisuuden perusteella muodostettu malli sitoutumisen ja luottamuksen syntymisestä franchisingsuhteessa. Mallissa vallankäyttö, yhtenevät tavoitteet ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat luottamuksen ja sitoutumisen syntymiseen franchisingsuhteessa. Kommunikointi on keino jakaa ja vastaanottaa tietoa suhteessa. Osapuolet eivät tiedä ovatko heidän tavoitteensa yhteneviä jos he eivät keskustele siitä ensin. Jos tavoitteet osoittautuvat yhteneviksi ja osapuolet arvioivat toisen vielä olevan rehellinen, lisääntyvät luottamus ja sitoutuminen suhteessa. Kommunikointi ei siis ole erillinen luottamuksen ja sitoutumisen syntymiseen vaikuttavien tekijöiden kategoria, vaan ikään kuin katalysaattori tai suodatin niiden syntyprosessissa.

Malli kuvastaa luottamuksen ja sitoutumisen syntymistä franchisingsuhteessa, ja osoittaa niiden syntymiseen vaikuttavat osatekijät. Soveltaen Monroyn ja Alzolan (2005) teoriaa laadukkaista franchisingsuhteista, voimme todeta, että laatu korreloi voimakkaasti luottamuksen ja sitoutumisen kanssa. Korkean luottamuksen ja sitoutumisen suhdetta voidaan siis kutsua laadukkaaksi franchisingsuhteeksi. Testaan mallia haastatteluaineiston avulla ja nostan suhdetekijäteorian avulla konkreettisempia osatekijöitä mallissa esitettyjen kategorioiden alle.

## **3 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS**

### **3.1 Tutkimusote**

Tutkimus on laadullinen tutkimus, missä pyrin selvittämään luottamuksen ja sitoutumisen syntyä franchisingsuhteessa. Teorialla on suuri merkitys tässä tutkimuksessa, sillä muuten tutkittava ilmiö jää irralliseksi, vaikeasti ymmärrettäväksi ja käsiteltäväksi asiaksi. Teoria on ohjannut vahvasti haastatteluja ja aineiston analysointia antamalla suuntaa ja vihjeitä siitä, mistä asioista voi etsiä vastauksia muuten niin vaikeasti määriteltävään ilmiöön. Teoriasta kumpusi ajatus siitä, että luottamus ja sitoutuminen franchisingsuhteessa koostuvat eri osatekijöistä, joihin voidaan vaikuttaa. Aineiston tarkastelu tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta auttaa pelkistämään ja ymmärtämään havaintoja. (Alasuutari 1999, 40.) Teoria ankkuroi käsiteltävän ilmiön todellisuuteen. Tutkimuksen tavoitteena ei ole kuitenkaan esittää yleistä ilmiöstä, joka on luonteeltaankin hyvin subjektiivinen, vaan ymmärtää luottamuksen ja sitoutumisen tärkeyttä franchisingsuhteessa, sekä tarjota käytännön näkökulmaa muuten niin abstraktien aiheiden tarkasteluun.

### **3.2 Haastattelut ja tutkimuksen kulku**

Aineisto koostuu puolistrukturoiduista haastatteluista, eli teemahaastatteluista, joita tehtiin kolme. Teemahaastattelut sopivat hyvin laadulliseen tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007). Haastattelujen kohteet edustavat erään franchisingsuhteen osapuolia. Haastatteluissa keskusteltiin tästä nimenomaisesta suhteesta, mutta sen lisäksi myös haastateltujen muista kokemuksista franchisingyhteistyöhön liittyen.

Haastateltavina olivat molempien franchisingsuhteen osapuolten yritysten toimitusjohtajat ja pitkän linjan yrittäjät. Lisäksi franchise-antajan puolelta hallintopäällikkö, jonka sosiaalinen rooli yrityksen sisällä ja yritysten välillä on aina ollut tärkeä. Tein haastattelut itse ja koin tässä tapauksessa erittäin positiiviseksi asiaksi sen, että tunsin haastateltavat entuudestaan. Haastatteluissa ei tarvinnut lämmitellä haastateltavia ja he kertoivat avoimesti kokemuksistaan.

Haastattelujen runko noudatti hyvin pitkälle teoriasta esiin nousseita teemoja ja ongelmia. Haastattelukysymyksillä pyrin kuitenkin kysymään eksakteja ja tuttuja asioita, joihin vastaajat pystyivät samaistumaan kokemustensa kautta. Kahdessa ensimmäisessä haastattelussa ei huomattavasti poikettu haastattelurungosta (liite 1), mutta kolmannessa, franchise-antaja -yrityksen toimitusjohtajan haastattelussa siirryttiin nopeasti keskustelussa pohdiskelevammalle tasolle ja käsiteltiin teoriassa esiin nousseita teemoja syvällisemmin. Tälle haastateltavalle oli franchisingkirjallisuus tutumpaa, joten pystyimme siirtymään aiheissa syvällisemmälle tasolle. Haastattelujen kysymykset oli suunniteltu niin, että ne ohjasivat vastaajaa miettimään miltä asiat vastaajan näkökulmastaan tuntuivat tai vaikuttivat. Tarvittaessa esitin lisäkysymyksiä, mutta enimmäkseen annoin vastaajille aikaa ja vapaudet vastata kysymyksiin mahdollisimman laajasti.

Haastattelukysymykset alkoivat haastateltujen osapuolten edustaman franchisingsuhteen määrittelyllä ja analysoinnilla, mistä etenimme kronologisesti suhteen alusta tähän hetkeen, ja sen jälkeen yleisemmälle tasolle pohtimaan suhdetekijöitä franchisingsuhteissa. Haastatteluteemat oli ryhmitelty franchisingsuhteen prosessiin ja elinkaareen, sekä suhdetekijöiden kokemiseen. Todellisuudessa haastatteluteemat limittyivät keskenään, ja suhdetekijöiden kokeminen käytiin jokaisen elinkaaren ja prosessin vaiheen kohdassa erikseen läpi. Franchisingsuhteen prosessi ja elinkaari käsitti teemat aloitus, yhteistyön syveneminen ja rajapyykit suhteessa. Suhteen aloituksessa kartoitettiin sitä, kuinka suhde oli alun perin saanut alkunsa, sekä sopimusneuvottelujen etenemistä. Yhteistyön syvenemisessä keskusteltiin tekemisen tavoista. Rajapyykit suhteessa tarkoittavat niitä hetkiä, jotka ovat jääneet haastateltavien mieleen erityisen hyvinä tai huonoina. Tässä yhteydessä käsiteltiin myös niitä muistoja, jolloin yhteistyö on syystä tai toisesta päätynyt tai kokenut kriisin.

Luottamukseen liittyvät kysymykset käsittelivät sitä, minkälaisissa tilanteissa vastaajat kokivat luottamuksen erityisen tärkeäksi sekä minkälaiset ominaisuudet tekevät sopimuskuppanista luotettavan. Sopimuksen ja vallankäytön kysymykset kartoittivat sitä, kuinka yhteistyössä käytetään valtaa; onko se sopimukseen nojaavaa vai tehdäänkö päätökset yhdessä. Kommunikointiin liittyvät kysymykset vaihtelivat suhteen

alkuvaiheen tiedonhankinnasta jokapäiväiseen suhteen hoitoon ja transaktioiden hoitamiseen.

Haastatteluiden rajaaminen koskemaan vain alun perin suunniteltua tiettyä franchisingsuhdetta ei ollut tutkimuksen kannalta järkevää, koska haastatelluille on kertynyt paljon tietoa ja kokemuksia myös muista vastaavanlaisista suhteista. Lisäksi kyseinen suhde edustaa vain pitkään olemassa ollutta ja toimivaa suhdetta, eikä näin tarjoa aineistoa negatiivisista kumppanuuskokemuksista.

Teemahaastattelut asettuvat tutkimuskentässä vapaan ja strukturoidun tutkimusasetelman välimaastoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 183). Haastattelujen lisäaineistona käytin tutkitun liiketoimintasuhteen alkuperäistä yhteistyösopimusta liitteineen. Sopimus analysoitiin erittelemällä osapuolten oikeuksia ja velvoitteita, jotka määrittävät yhteistyön virallisen pohjan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen litteroitiin tarkasti. Litteroituja haastatteluja, joita oli yhteensä 30 sivua, käytettiin analyysin pohjana.

### **3.3 Aineiston analysointi**

Aineiston analysointiin käytettiin sisällön analyysiä. Analyysi oli deduktiivista, ja sitä ohjasi teorian pohjalta laadittu viitekehys. (Kyingäs & Vanhanen 1999.) Teoria voidaan nähdä joko keinona tai päämääränä. Tässä tutkimuksessa teoria on ollut keino selittää tutkittavaa ilmiötä ja ankkuroida haastatteluissa esiin tulleet asiat teoreettiseen viitekehykseen ja tulkitsemaan niitä. (Eskola & Suoranta 1998, 82.) Haastatteluaineisto oli aluksi jaettu haastattelukysymysten mukaisiin teemoihin, joista toiset käsittivät franchisingsuhteen prosessin ja elinkaaren, ja toiset sidosryhmäsuhteiden kokemista franchisingsuhteesta. Haastatteluaineisto kuitenkin analysoitiin ryhmittelemällä vastaukset teoriaosuuden lopussa esitetyn luottamuksen ja sitoutumisen syntyä esittävän mallin mukaisesti.

Taulukko 2 Analyysirunko

Teema /Vastaaja	H1	H2	H3
<b>Vallankäyttö</b> Sopimus Tukitoiminnot Kontrolli Päätöksenteko			
<b>Yhtenevät tavoitteet</b> Opportunismi Riippuvuus Yhteisyys Työnjako			
<b>Organisaatiokulttuuri</b> Ottajan ominaisuudet Antajan ominaisuudet Yrittäjäprofiili Valintaprosessi Historia Rehellisyys			
<b>Kommunikointi</b> Yhteydenpito Viestintä			
<b>Luottamus</b> Toimintaan Ihmisiin			
<b>Sitoutuneisuus</b>			

Teschin mukaan (1990) laadullinen sisällön analyysi päättyy siihen, kun kysytään, kuinka monta kertaa jokin asia ilmenee aineistossa. Kun tutkitaan, 'mitä silloin tapahtuu', on kyse laadullisesta sisällön analyysistä. Analyysin lopputuloksena tuotetaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita. (ks. Kyngäs & Vanhanen 1999.) Tässä tutkimuksessa pääkategoriat on jo muodostettu luottamuksen ja sitoutumisen syntyä esittävän mallin mukaisesti vallankäyttöön, yhteneviin tavoitteisiin,

organisaatiokulttuuriin, kommunikointiin sekä luottamukseen ja sitoutumiseen. Pääkategorioita täydennetään aineistoanalyysistä esiin nousevilla tekijöillä.

Deduktiivisessa aineistoanalyysissä lähdetään aikaisemmasta käsitejärjestelmästä, jota hyväksi käyttäen aineistoa luokitellaan. Deduktiivisen aineistoanalyysin mukaisesti muodostettiin analyysiä varten analyysirunko, joka on esitetty taulukossa 2, käyttäen pohjana mallia luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchisingsuhteessa. Analyysirunkoon poimittiin tämän jälkeen alakategorioita kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjen suhdetekijöiden joukosta helpottamaan haastatteluaineiston käsittelyä. Analyysirungon alakategorioita täydennettiin ja testattiin aineistoanalyysin avulla. Empiirisen osuuden yhteenvedossa esitän täydennetyn mallin luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchisingsuhteessa.

## 4 LUOTTAMUKSEN JA SITOUTUMISEN SYNTYMINEN FRANCHISINGSUHTEESSA

### 4.1 Tutkittava yhteistyösuhde

Haastateltavat, joita oli yhteensä kolme, edustavat erästä franchiseketjua. Haastateltavat tulevat ketjujohtaja yrityksestä (2 kpl) sekä franchise-ottaja yrityksestä (1 kpl).

Haastatelluista käytetään nimityksiä H1, H2 ja H3. H1 on ketjujohtajayrityksen hallintopäällikkö. H2 taas edustaa franchise-ottajayritystä ja H3 ketjujohtajaa.

Yhteistyösuhde solmittiin virallisesti vuonna 2001 noin puoli vuotta kestäneiden sopimusneuvottelujen jälkeen. Yhteistyösopimus ei merkittävästi eroa liitteessä 2 esitetystä franchisesopimus pohjasta. Yhteistyösopimus on solmittu vuonna 2001 ja korvattu vuonna 2004 uusitulla sopimuksella.

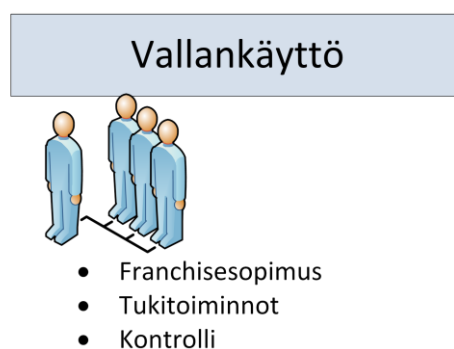
Erityistä tässä nimenomaisessa suhteessa on liiketoiminnan luonteen vaatimat suuret alkuinvestoinnit, sekä normaalia laajemmat tukitoiminnot. Lisäksi nykyinen yhteistyösuhde on laadittu toistaiseksi voimassaolevaksi, 12 kuukauden irtisanomisajalla, kun tyypillinen franchisesopimus on määräaikainen. Franchise-antajalla on suhteessa keskiverto franchisingsuhdetta enemmän liiketoimintariskiä sekä laajemmat tukitoiminnot, joten tulonjakokin on hänelle keskiverto franchisingsuhdetta suosiollisempi. Suhde edustaa franchiseketjun ensimmäistä sopimuksella toimivaa liiketoimintapaikkaa, joten yhteistyökumppani on ollut normaalia enemmän mukana myös yhteistyön ja konseptin kehittämisessä. Suhde sopii kuitenkin tutkimuksen kohteeksi, koska kyseisen suhteen yhteistyösopimus on yhtä kattava, tiivis ja sitova kuin tyypillinen franchisesopimus. Franchise-ottajalla on kyseisessä suhteessa sopimuksella vuokratun konseptin lisäksi muutakin liiketoimintaa, mutta se ei vaikuta franchise-antajan ja -ottajan väliseen yhteistyöhön.

Tutkittavassa yhteistyösuhdeessa franchise-ottaja on vuokrannut franchise-antajan kehittämän liiketoimintakonseptin, jota se on harjoittanut menestyksekkäästi jo vuodesta 2001, jolloin yhteistyö virallisesti alkoi. Franchise-antaja on suunnitellut liiketoimintakonseptin sekä sen mukaisen ulkoasun. Franchise-ottaja on päässyt vuosien

aikana todistamaan ketjun ja konseptin kehitystä, minkä mukana hänen roolinsa on ollut myös sopeutua erilaisiin muutoksiin, joita konseptiin on lisäysten muodossa tullut. Yhteistyösuhdetta on kuitenkin hoidettu yhteisymmärryksessä ja keskustellen, eikä franchise-antaja ole juuri käyttänyt oikeuttaan pakottaa yrittäjää erilaisiin sopimuksessa määriteltyihin toimiin, kuten paikallismarkkinointiin tai uusien tuotteiden lanseeraamiseen toimipisteessä. Franchise-ottaja on sopimuksella saanut yksinoikeuden harjoittaa sopimuksen alaisen franchisekonseptin mukaista liiketoimintaa sopimuksessa määritetyllä liiketoiminta-alueella, mutta sillä on vastaavasti myös kielto harjoittaa kilpailevaa liiketoimintaa tai solmia kilpaileva yhteistyösopimus sopimuksen voimassaoloaikana ja kolme vuotta sen jälkeen. Sopimuksessa on otettu huomioon erilaiset skenaariot siitä, mitä tapahtuu, jos yhteistyö jostakin syystä loppuu.

Luottamuksen ja sitoutumisen syntymistä franchisingsuhteessa käsitellään tässä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Esittelin mallin, missä luottamuksen ja sitoutumisen syntyyn vaikuttavat vallankäyttö, yhtenevät tavoitteet ja organisaatiokulttuuri. Mallin osa-alueet käydään yksitellen läpi ja jokaisen osa-alueen yhteydessä nostetaan aineistoanalyysin kautta löydetty osatekijät erilliseen käsittelyyn. Lopuksi esitän yhteenvedona parannellun mallin luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchisingsuhteessa.

## 4.2 Vallankäyttö



Kuvio 4 Vallankäyttö franchisingsuhteessa

Kuviossa 4 on kuvattu vallankäyttöä määrittävät osatekijät franchisingsuhteessa. Franchisingsuhteessa vallankäyttö eroaa suuresti tyypillisestä esimies-alainen -

suhteesta. Franchising-suhteessa valtaa määrittäviä tekijöistä ovat franchisesopimus, tukitoiminnot ja kontrolli.

### **Franchisesopimus**

Franchisesopimuksessa määritellään tarkasti franchise-antajan ja -ottajan oikeudet ja velvollisuudet yhteistyösuhteessa. Ketjulla on yleensä valmis sopimus pohja. Mutta sopimusneuvotteluissa voidaan vielä keskustella tulojaosta, mikä yleensä aiheuttaa eniten keskustelua. Toinen huolta aiheuttava seikka on se, mitä tapahtuu, jos sopimusta rikotaan. Sopimuksen kesto ja vaikuttavuus aiheuttavat sen, että sopimus jatkuu, vaikka muutoksia tapahtuisi. Vaikka franchisesopimus on tiukka, on sen tarkoituksena myös suojata molempia osapuolia ja tehdä molemmat osapuolet tyytyväisiksi.

Liiketoiminnassa yleensä on sopimuksen merkitys tavallisimmin sopia jostain tietyistä transaktiosta tai liiketoiminnasta osapuolten välillä. Franchisesopimuksen tarkoitus on selkeästi määrittää toimintaa enemmän ja eritoten vaikuttaa siihen. Haastateltavien välillä oleva sopimus on ketjun ensimmäisiä yhteistyösopimuksia, eikä näin edusta sitä näkemystä, joka ketjujohtajalla tulevaisuuden sopimuksista on.

*”Vanha win-win sopimus se on liian suppea ja jättää liian paljon tulkinnanvaraa sille yhteistyökumppanille. Ja se ei toimi niin kuin johtamisen välineenä. Vaan franchisesuhteissa mihin nyt ollaan menossa, niin siinä tietyllä tavalla se franchisesopimus toimii. Siinä on mallinnettu tietyllä tavalla koko se franchisesuhteita ja se toimii myöskin oppaana kaikille; yrittäjälle, ketjujohtajan työntekijöille, ja pysyy sellaisenaan. Ketjujohtaja on ainoa joka saa sitä muuttaa.” H3.*

Molemmat suhteen osapuolet saavat sopimusta lukemalla tarkan kuvan siitä, mitä yhteistyö tulee pitämään sisällään ja kuinka se hoidetaan. Sopimuksen luonteeseen kuuluu lisäksi se, että sopimuksen sisältö on sitova, eikä siitä näin ollen saa poiketa. Kuten Haastateltava 3 mainitsi, vain ketjujohtaja saa muuttaa sopimuksen liitetietojen sisältöä, ja sillä on sopimuksen nojalla siihen myös oikeus. Sopimus määrittää ne puitteet ja sen oikeudellisen pohjan, minkä pohjalta vallankäyttöä suhteessa harjoitetaan.

Franchisetoinnassa yhteistyöhön voimakkaasti vaikuttava tekijä on yhteistyösopimuksen liitetiedoista löytyvä käsikirja. Käsikirjassa määritellään tarkemmin sopimukseen kuuluva konsepti ja siihen liittyvät palvelut. Käsikirja määrittää myös palveluiden tason ja pyrkii takaamaan tasalaatuiset palvelut toimipisteestä riippumatta. Käsikirjaa tulisi käyttää jokapäiväisenä apuna työn ohessa ja se tulisi pitää hyvin ajan tasalla. Käsikirja määrittelee muun muassa aukioloajat, työturvallisuusasioita sekä henkilöstön hyvinvointia edistäviä seikkoja. Käsikirja on opas myös asiakaspalveluun ja erilaisten työtehtävien suorittamiseen. Käsikirjasta tulisi löytyä myös ajantasaiset tärkeät yhteystiedot. Usein myös franchise-ottaja vaikuttaa käsikirjan päivittämiseen ja parantamiseen, tuomalla esille jokapäiväisessä toiminnassa ilmenneitä seikkoja ja parempia käytäntöjä. Kyseisessä suhteessa on käsikirjan päivittäminen jäänyt toiminnasta jälkeen, eikä se vastaa enää nykyistä toimintaa. Toisaalta käsikirja on tärkein toiminnan aloitusvaiheessa, kun yrittäjä vielä opettelee liiketoimintaa. Tämä kyseinen suhde on edennyt jo kypsään kumppanuusvaiheeseen, eikä opetteluvaihe ole enää ajankohtainen. Käsikirjasta olisi kuitenkin hyötyä uusille aloittaville työntekijöille.

Sopimus voi kuitenkin toimia joko luottamusta ja sitoutumista lisäävänä tai vähentävänä tekijänä suhteessa. Negatiiviseksi sopimus muodostuu kun sitä käytetään vallankäytön välineenä esimerkiksi riitatilanteessa, jolloin keskustelun sijaan vedotaan osapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksiin suhteessa. Positiivisesti käytetty sopimusvalta liittyy siihen, että sopimus on laadittu hyvin ja kattavasti, ja sen liitetiedoista löytyvä käsikirja on oikeasti läsnä yrittäjien arjessa, toimien tukityökaluna liiketoiminnan pyörittämisessä. Franchisesopimus toimii liitetietoineen johtamisen välineenä. Hyvin määritelty sopimus sisältää kaiken tarvittavan tiedon konseptista ja ketjun liiketoiminnasta. Franchisesopimuksen merkitys suhdetta määrittävänä tekijänä on suurempi, kuin mitä osa tutkijoista esittää. Tulkintaan vaikuttaa kuitenkin se, lasketaanko sopimuksen liitetiedoista löytyvä käsikirja osaksi sopimusta ja ennen kaikkea, onko käsikirja laadittu niin, että se toimii myös johtamisen välineenä.

## **Tukitoiminnot**

Franchisingiin kuuluu olennaisena osana ketjujohtajan yrittäjälle tarjoamat tukitoiminnot. Tukitoiminnot ovat myös positiivista vallankäyttöä suhteessa. Tukitoimintoja suhteessa ovat erilaiset ketjujohtajan tarjoamat palvelut, kuten ketjumarkkinointi tai hallinnolliset palvelut, sekä ennen kaikkea kaikki konsultointiin laskettavat toimet. Ketjujohtajan tarjoama lisäarvo asiakkailleen, eli franchiseyrittäjille, on hänen omaamansa tieto-taito liiketoiminnan pyörittämisestä, johon yrittäjät pääsevät franchisingyhteistyön kautta käsiksi.

*”...meillä on pakko olla ketjuliiketoiminnassa, joka kerta kun me mennään sinne (asiakkaalle), jotain annettavaa. Eli kokemusta siitä kuinka tätä bisnestä pyöritetään. Se tässä ketjuliiketoiminnassa on tärkeätä että meillä pitää löytyä статистиikkaa, pitää löytyä auttamiskeinoja.” H3.*

*”Se on niiden puoli sopimuksesta ja tähän saakka ne on hoitaneet sen hyvin.” H2.*

Yrittäjät odottavat franchisetoinnassa siihen kuuluvia tukitoimintoja. Hyvin hoidettu tukitoiminta sitouttaa yrittäjiä ketjuun ja lisää myös yrittäjien luottamusta ketjuun ja ketjujohtajaan. Tukitoiminnot voidaan nähdä vallankäytön välineenä, sillä ne ovat positiivinen vaikuttamisen keino suhteessa. Tukitoimintojen avulla varmistetaan myös yrittäjien riittävä taitotaso ja korjataan niissä esiintyviä puutteita.

## **Kontrolli**

Ketjuliiketoiminnassa on ketjujohtajalla oltava koko ketjun kattava kontrolli. Kontrolli viittaa ketjuliiketoiminnassa siihen, että ketjujohtajalla on kaikki tarpeellinen ja ajantasainen tieto ketjunsä johtamista varten, sekä keinot toimia, jos muutoksiin on tarvetta. Kontrolli ei siis ole synonyymi vallankäytölle.

*”Ketjuliiketoiminnassa on tärkeätä, että pystytään koko ajan kontrolloimaan toimintaa. Paikalla ei tarvitse olla ellei ole tulipalo, mutta jos mittarit näyttää punasta niin silloin pitää mennä heti.” H3*

Ketjujohtajan kontrolli lisää kaikkien turvallisuutta ketjussa. Kontrollon avulla pidetään yrittäjien taso hyvänä, eivätkä yksittäiset yrittäjät pääse aiheuttamaan vahinkoa ketjulle. Mittaristolla viitataan ketjujohtajan mittareihin, joilla hän seuraa, kuinka yrittäjillä taloudellisesti menee. Kontrolli voi olla positiivista vaikuttamista, jolloin esimerkiksi huonosti sujuvaan liiketoimintaan puututaan markkinoinnin tai koulutuksen kautta; auttamalla yrittäjää.

Positiivinen, tukeva vallankäyttö lisää luottamusta ja sitoutumista suhteessa.

Negatiivinen kontrollointi, käskytyks ja sopimukseen vetoava pakottaminen taas ovat luottamusta ja sitoutumista murentavia keinoja franchising-suhteessa.

### 4.3 Yhtenevät tavoitteet



Kuvio 5 Yhtenevät tavoitteet franchising-suhteessa

Yhtenevät tavoitteet tarkoittavat osapuolten pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteita ja niiden yhteensopivuutta. Suhde toimii mutkattomammin, kun molemmat osapuolet tavoittelevat samoja asioita franchisingyhteistyöllä. Myös se, mitä osapuolet odottavat suhteelta sosiaalisesti, on osa yhteneviä tavoitteita. Yhtenevien tavoitteiden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat Kuviossa 5 kuvatun mukaisesti opportunisti, yhteisyys, yhteistyö ja riippuvuus.

#### Opportunismi

Opportunismi on yhden osapuolen edun tavoittelua yhteisen edun kustannuksella. Franchisetoinnissa opportunisti voi näkyä franchise-ottajan haluttomuutena

investoida kehitystyöhön tai markkinointiin, jolloin hän pääsee hyötymään muiden laittamasta panoksesta, tai muuten haluttomuutena panostaa liiketoimintaan ja yhteistyöhön vaadittavaa määrää. Haastatteluissa nousi esille juurikin huoli osapuolten haluttomuudesta panostaa kehitystyöhön. Tavoitteet eivät silloin ole tasapainossa, jos toinen osapuoli näkee liiketoiminnan tulevaisuuden hyvin eri tavalla. On hyvin tavallista, että ketjujohtajalla on suurempi halu kehittää toimintaa ja tällaista tasapainoilua halujen ja toteutumien välillä käydään franchising-suhteissa jatkuvasti. Opportunismilla, eli suoralla edun tavoittelulla toisen vahingoksi, on kuitenkin luottamusta ja sitoutumista murentava vaikutus yhteistyössä, ja sen riski koetaan verrattain suureksi franchisingissa.

*”Se on paha, erittäin paha. Varsinkin meidän konseptissa jonka sopimusaika tulee olemaan 10 vuotta. Ei haluta opportunisteja. Tässä on vielä, jos puhutaan meidän konseptista, niin tässä on alueriski. Että jos meillä on sellanen (opportunisti) ja se toimii siellä huonosti, ..., niin me ollaan sidoksissa tähän yrittäjään sillä alueella, me ei voida laittaa sitä vaihtoon.” H3*

Kuten Haastateltava 3 toi edellisessä siteerauksessa esille, kasvattaa pitkä sopimusaika opportunistin riskiä franchisingissa. Sopimuksessa on sellaisia pykälä, kuten yksinoikeus tiettyyn markkina-alueeseen, jotka suojaavat yrittäjää myös tilanteessa, jossa hän on päässyt harjoittamaan opportunistia. Yhteistyöllä ja kommunikoinnilla voidaan edistää yhteisten tavoitteiden syntyä ja sitä kautta ehkäistä opportunistia.

## **Yhteisyys**

*”Sillai ihan että katsottaisiin samaan suuntaan, samantyyppisesti, niin että ajatukset olisivat samansuuntaiset. Että ihan oikeasti ajateltaisiin samansuuntaisesti... Se että oikeasti löydettäisiin yhteiset ajatukset siitä, kuinka yhteistyö voisi toimia. Että se olisi molemminpuolista kanssakäymistä ja sellaista, että molemmat kokisivat olevansa antavia projektiin.” H1*

Yhteisyydellä (*mutuality*), tarkoitetaan sitä, että yhden osapuolen menestys on kaikkien osapuolten menestystä. Yhteisyys on Haastateltava 1 siteeraten katsomista samaan suuntaan. Yhteisyys tarkoittaa siis yhteneviä ajatuksia ja tavoitteita

franchising-suhteessa. Yhteisyys helpottaa kanssakäymistä ja organisoitumista suhteessa sekä lisää luottamusta ja sitoutumista. Yhteiset tavoitteet ja näkemykset toiminnasta toimivat erityisesti alussa eteenpäin työntävänä voimana, ja selittävät osaltaan myös haastateltujen muodostaman yhteistyön menestystä.

*”Yhteistyöstä oli yhtenevät ajatukset jo alussa. Molemmilla oli samat tavoitteet.” H2*

*”Silloin syntyy hyviä sopimuksia kun kummallakin on motivaatiota. Silloin jäädään yleensä viilaamaan pilkkua, jos jommallakummalla on motivaatiossa vikaa.” H3*

Kun opportunisti on suhdetta hajottavaa toimintaa, on yhteisyys ideana lähes sen vastakohta. Kun yhteisyys on korkealla, eli käsitykset ja odotukset yhteistyöstä ovat yhtenevät, on osapuolten motivaatiokin panostaa suhteeseen samalla tasolla. Korkea yhteisyys on opportunistia estävää. Kun opportunisti on luottamusta ja sitoutumista tuhoavaa toimintaa, on yhteisyys ideoiden ja ajatusten tasolla tapahtuvaa, mutta luottamusta ja sitoutumista lisäävää.

Yhteisyyttä voidaan suhteessa lisätä vain ja ainoastaan kommunikoinnin keinoin. Osapuolten tavoitteet, toiveet ja halut jäävät piiloon, jos niistä ei keskustella. Yleensä näissä odotuksissa on eroavaisuuksia, mutta kommunikoinnin kautta voidaan suhteessa etsiä molempia osapuolia tyydyttävä tavoitetaso, ja sitä kautta saavuttaa myös korkea yhteisyyden aste.

## **Yhteistyö**

Yhteistyö on konkreettista yhdessä tekemistä. Toimivat yhteistyön tavat lisäävät yhteisyyttä suhteessa. Suhteelle sopivat yhteistyön tavat vaihtelevat eri suhteissa ja myös suhteen eri vaiheissa. Kyseisessä suhteessa ovat osapuolet olleet tiiviisti mukana suunnitteluvaiheesta lähtien toiminnan käynnistämiseen. Työnjako on ollut myös selvä, alusta saakka.

Yhteistyön tavoista voidaan määrätä hyvin pitkälle jo sopimuksessa. On kuitenkin eri asia, kuinka yhteistyötä lopulta käytännössä hoidetaan. Kyseisessä suhteessa ei sopimus kata kovin voimakkaasti työnjakoa ja prosesseja. Ketjujohtaja käyttää oman

työskentelynsä apuna eri prosessien mallinnusta, mikä määrittää myös yhteistyötä. Yhteistyön mallinnus voi auttaa yhteisten tavoitteiden syntymistä, jos yhteistyön sosiaalinen vaikutus otetaan mallinnuksessa huomioon.

*”Kun yhteistyö on tarpeeksi hyvin mallinnettu, ei synny mitään väärää odotuksia. Kaikki mallinnetaan sopimukseen ja roolitetaan.” H3.*

Haastatellun ketjujohtajan tavoitteena on mallintaa toiminta hyvinkin tarkasti ja käyttää mallinnusta johtamisen työkaluna. Mallinnus- ja sopimuskäytännöt tahtovat kuitenkin vaihdella ketjujen välillä. Yhteistyön yhteisyyttä, luottamusta ja sitoutumista rakentava merkitys ei riipu siitä, minkälaisena yhteistyö on sopimukseen kirjattu tai ketjujohtajalle mallinnettu, vaan siitä, kuinka yhteistyö käytännössä osapuolten välillä toimii.

## **Riippuvuus**

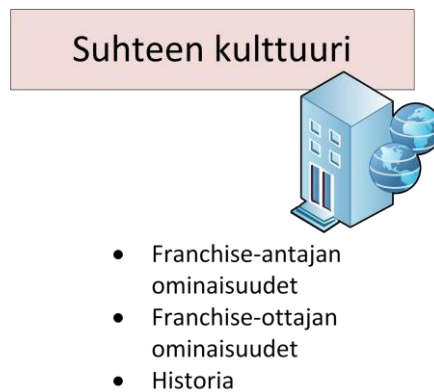
Riippuvuus on franchisingsuhteen erityinen luonteenpiirre, sillä se on aina korkealla tasolla. Riippuvuus on franchisingsuhteessa erityisesti taloudellista. Taloudellinen riippuvuus muodostuu heti franchisesopimuksen solmimisen myötä, sillä siitä eteenpäin vaikuttavat molempien osapuolten toiminta heidän franchisetoinnasta saamiinsa tuloihin.

Molemmat osapuolet ovat sitoutuneita sopimukseen ja heidät on lukittu yhteistyöhön, sujui se tai ei. Riippuvuus on osaltaan positiivinen tekijä, koska se lisää molempien osapuolten motivaatiota panostaa suhteeseen, jolloin sitoutuminen ja ehkä luottamuskin lisääntyy. Riippuvuus voidaan paikoin kokea myös negatiiviseksi; silloin kun yhteistyö ei suju ja riippuvuussuhteessa ollaan vastentahtoisesti. Tämä riippuvuus tulee esille jo sopimusneuvotteluvaiheessa. Kuten haastateltavat kertoivat, olivat suhteen päätyminen ja sopimusrikkomukset huolena ja keskustelun alla. Myös opportunistisiin liittyen mainittiin haastateltavien huoli siitä, että yrittäjään ollaan sopimuksella sidoksissa, vaikka hän paljastuisi opportunistiksi.

Kun suhde toimii, pysyy riippuvuuskin positiivisella puolella, jolloin se toimii sitouttavana voimana. Kun osapuolet tietävät olevansa toisistaan riippuvaisia, pyrkivät he löytämään yhteisen näkemyksen toiminnasta. Erityisesti taloudellinen riippuvuus

toimii sopivassa määrin yhteisyyttä lisäävänä voimana, sillä se lisää osapuolten motiivia löytää keinot toimivaan yhteistyöhön ja saada suhde tuottamaan myös taloudellisesti.

#### 4.4 Suhteen kulttuuri



**Kuvio 6 Suhteen kulttuuri franchisingissa**

Wrightin ja Gracen (2011) mallissa, johon myös tämä malli pohjautuu, on kulttuuri-kategorian nimi organisaatiokulttuuri. Se on kuitenkin harhaanjohtava nimi kategorialle, jolla pyritään viittaamaan osapuolten ominaisuuksiin ja heidän yhteiseen historiaansa. Nimi on franchising-suhteeseen viitattaessa harhaanjohtava, koska franchise-ottajat ovat nimenomaisesti yrittäjiä, eivätkä suuria organisaatioita. Suurimmassa osassa tapauksia myös franchise-antaja, eli ketjujohtaja, henkilöityy ketjun koosta huolimatta yhteen ihmiseen. Franchising liiketoimintalogiikkana tarkoittaa myös sitä, että ketjujohtajan organisaatio pidetään mahdollisimman kevyenä. Haastateltavat korostivat vastauksissaan sitä, että he kokevat yhteistyön enemmän henkilöiden, kuin organisaatioiden välisenä. Lisäksi haastateltavat kokivat vahvasti identiteettinsä yrittäjänä, vastakohtana suuryrityksille. Kategoriassa voitaisiin puhua yrittäjien ominaisuuksista. Yrittäjien ominaisuudet eivät kuitenkaan sisällä osapuolten yhteistä historiaa ja sen mukanaan tuomia kokemuksia. Lisäksi koska organisaatiokulttuuri viittaa muussa liiketoimintakirjallisuudessa yhden organisaation sisäiseen kulttuuriin, sopii kategorian nimeksi paremmin suhteen kulttuuri.

Kuviossa 6 kuvataan suhteen kulttuuria määrittävät osatekijät, joita ovat franchise-antajan ominaisuudet, franchise-ottajan ominaisuudet sekä heidän yhteisen historiansa.

Suhteen kulttuuri muodostuu siitä, kuinka nämä osapuolten ominaisuudet sopivat yhteen, sekä niistä kokemuksista, joita he ovat yhteisestä toiminnasta saaneet.

### **Franchise-antajan ominaisuudet**

Franchise-antajan sopimuksessa määriteltyihin velvollisuuksiin franchisingsuhteessa kuuluu tukipalveluiden tuottaminen franchise-ottajalle, joihin myös konsultointiin liittyvät palvelut luetaan. Lisäksi franchise-antaja toimii ketjujohtajana, joka koordinoi koko ketjun toimintaa.

*”Franchise-ottaja kun se ottaa konseptin niin sen täytyy pystyä luottamaan siihen, että se pystyy se antaja hoitamaan sen soosin.” H3*

Franchise-antajan tärkeimmät ominaisuudet franchisingsuhteessa ovat hänen kykynsä tarjota tukipalveluita franchise-ottajalle. Franchise-antajalla täytyy olla kompetenssit oman konseptinsa pyörittämisestä, jotta franchise-ottaja saa arvoa maksamiaan franchisemaksuja vastaan.

*”Noilla oli omat testipaikkansa ja kokemuksensa ja me oltiin innokkaita.” H2*

*”Tietysti se, että ne laajentaa koko ajan, että laajentaako ne hallitusti vai ei, siitä voi olla ehkä jossain määrin jopa huolissaan, pystyykö ne palvelemaan meitä kaikkia, ketä niiden ketjuun kuuluu.” H2*

Ammatillinen osaaminen, kokemus ja näytöt kannattavasta liiketoiminnasta lisäävät franchise-ottajan luottamusta ketjujohtajaa ja hänen konseptiaan kohtaan. Franchise-antajaan voi liittyä lukuisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka franchise-ottajan mieltymyksistä riippuen joko lisäävät tai vähentävät hänen luotettavuuttaan. Kuitenkin suhteen toimivuuden kannalta tärkeimmät ominaisuudet näyttäisivät liittyvän franchise-antajan rooliin ketjujohtajana.

## Franchise-ottajan ominaisuudet

Franchise-ottajan ominaisuudet liittyvät hänen kykyynsä toimia yrittäjänä ketjussa. Franchisingissa on käytössä termi yrittäjäprofiili, joka tarkoittaa niitä ominaisuuksia, joita yrittäjällä tulisi olla juuri kyseisen liiketoimintakonseptin pyörittämiseksi. On ketjujohtajan ammattitaitoa määrittää omalle konseptilleen sopiva yrittäjäprofiili, jota käytetään apuna yrittäjärekrytoinneissa.

*”Yrittäjäprofiili on äärettömän tärkeä. Ne virheet, mitä aikaisemmin on tehty, on johtuneet siitä, ettei olla mietitty yrittäjäprofiilia tarpeeksi. Se on kaiken ydin, että sulla on sellainen kumppani, joka pystyy näitä konseptin edellyttämiä asioita tekemään.” H3*

Yrittäjäprofiili edustaa siis niitä toivottuja ominaisuuksia, joita ketjuun liittyvällä yrittäjällä tulisi olla. Näihin ominaisuuksiin tulisi kiinnittää valtavasti huomiota. Yrittäjien valinta on koettu sekä haastattelujen kohdeorganisaatioissa että kirjallisuudessa esiin tulleissa empiirisissä tutkimuksissa haasteellisimmaksi prosessiksi franchisingissa. Yrittäjäprofiilin mukainen yrittäjä omaa edellytykset pyörittää konseptin mukaista liiketoimintaa.

Suhteen kulttuuriin liittyy myös, että yrittäjän ominaisuudet ovat franchise-antajan ominaisuuksien kanssa yhteensopivia. Tämä yhteensopivuus on tärkeää sen suhteen, syntykö niiden pohjalta luottamusta ja sitoutumista. Yhteensopivuuden selvittämisestä on kyse, kun yrittäjäprofilointia tehdään rekrytoinneissa. Franchise-ottajan ominaisuuksista on olemassa aina jokin tietty ideaali franchise-antajan mielessä. Todelliset ominaisuudet paljastuvat vasta ajan kuluessa ja yhteistyön syvetessä.

*”Että kyllä se yhteistyökumppanin valinta, valintaprosessi ja sen profilointi, mitä tässä franchisingjutuissa on kovasti käyty näitä keskusteluja, niin kyllähän se on tosi tärkeä. Että jos siellä muutamakin hälytyskello jossain kohtaa soi näitten haastattelujen aikana, niin ehkä niihin kannattaa silloin tarttua. Mutta se, että löytykö taas sellaista, joka täyttää kaikki tarpeet ja toiveet niin ei varmaankaan. Mutta se, että mihin sitten halutaan panostaa, että mitkä on sitten ne kaikkein tärkeimmät kriteerit ja jos se henkilö täyttää ne niin sitten okei. Täydellistä ihmistähän ei ole olemassa.” H1*

## Historia

Suhteen historia käsittää kaiken sen tiedon ja kokemukset, joita osapuolet ovat toisistaan kartuttaneet suhteen olemassaoloaikana. Positiiviset kokemukset lisäävät luonnollisesti luottamusta ja sitoutumista suhteessa, negatiivisten vähentäessä sitä.

*”Tietysti se, että asioita helpompi hoitaa, kun tietää kuinka toinen toimii ja tekee.” H1*

Historia on kokemuspohjaista dataa osapuolten todellisista ominaisuuksista ja tavoista toimia. Kirjallisuudessa käsitellyissä tutkimuksissa on noussut selvästi esille se, että negatiiviset kokemukset aiheuttavat akuuttia luottamuspulaa, ja voivat vaikuttaa vuosikymmeniä, huolimatta siitä, ovatko muut kokemukset positiivisia vai negatiivisia.

*”Jos me luotetaan omasta mielestämme johonkin asiaan tai ihmiseen niin me ollaan valmiita antaa sille enemmän siimaa. Mutta jos nyt tulis kysäseen jotain tää tyyppi, joka jätti nämä laskut maksamatta, niin onhan se selvä, ettei se seuraavalla kerralla saa sitä mahdollisuutta.” H2*

Luottamuksesta keskusteltaessa nostivat kaikki haastateltavat esille tekojen merkityksen luottamusta lisäävänä tekijänä. Heidän näkemyksensä oli, että luottamus rakennetaan teoilla eikä sanoilla. Nämä teot ovat suhteen historiaa, yhteisiä kokemuksia. Suhteen historian luottamusta ja sitoutumista lisäävä tai vähentävä voima on suuri.

## 4.5 Kommunikointi



- Avoimuus
- Rehellisyys

Kuvio 7 Kommunikointi franchising-suhteessa

Kommunikoinnin merkitys luottamusta ja sitoutumista rakentavana tekijänä tuntuu olevan vähäisempi kuin tutkimusta aloittaessa oletin. Kommunikoinnin tavat ja tiheys eivät saaneet haastatteluissa keskustelua aikaiseksi, eikä niissä koettu ongelmia.

Kommunikointi on viestintää ja riippuen kommunikoinnin tasosta voi viestin merkitys muuttua. Kommunikoinnissa on kyse siitä millä keinoin ja kuinka usein kommunikoidaan. Oikea kombinaatio riippuu paljon suhteesta, yhteistyön tasosta ja osapuolten ominaisuuksista.

*”No kyllä se nykyään on jo, varsinkin kun ollaan pitkään tehty, että molemmat toimii omilla tahoillaan ja sitten kun on tarve niin nähdään, ettei pidetä palaveria joka maanantai vaan sen itsensä takia. Nyt kun on kymmenen vuotta jo harjoiteltu, niin mun mielestä tarpeen mukaan.” H2.*

Pitkään jatkuneessa suhteessa on jo paljon kokemuspohjaa siitä, kuinka suhde toimii. Suhteen alkuvaiheessa ja kumppanin valintatilanteessa täytyy nojata välillä intuitioon, jonka pohjana kommunikointi toimii.

*”Tulevaisuudessa siihen että se on mallinnettu hyvin ja se täyttää ne tietyt edellytykset mitkä konsepti on asettanut. En mä psykoanalyysia lähde tekee. Se paljon sillä on rahaa käytettävissä, mikä sen elämän tilanne on - ihan konkreettisia asioita. Jos se toimi, niin se on hyvä. Se sitten tietenkin, että onko se ihminen rehellinen, mitä ei näy näissä asioissa.” H3.*

Kommunikointi ei ole itsetarkoitus, vaan keino viestiä asioita. Itse kommunikointia merkittävämmäksi keskustelunaiheeksi nousivat rehellisyys ja avoimuus, jotka on nostettu kommunikointiin vaikuttaviksi laatutekijöiksi Kuviossa 7.

### **Rehellisyys ja avoimuus**

Rehellisyys ja avoimuus ovat kommunikointiin liittyviä laatutekijöitä, jotka toimivat lähes poikkeuksetta luottamusta ja sitoutumista edistävästi. Avoimen kommunikoinnin varaan rakennettu suhde on hyvällä pohjalla. Haastateltavat ovat kokeneet monenlaista liike-elämässä, ja arvottavat avoimuuden ja rehellisyyden jopa tärkeämmäksi kuin tietyt ominaisuudet tai niiden puutteen. Rehellisyys puhuttaa eritoten kumppanin valintatilanteessa, jossa avoimuus nähdään molemmin puolin tärkeäksi. Rehellisyyttä ja avoimuutta voidaan arvioida vain intuitioon perustuen, kunnes yhteistä historiaa on karttunut enemmän ja näyttöä rehellisyydestä on olemassa. Arvio toisen osapuolen rehellisyydestä lisää luottamusta ja sitoutumista suhteessa.

*”Eli franchisingsuunnitelmassa pitää olla myös kilpailuanalyysi ja meidän pitää pystyä näyttää niille yrittäjäprofiilin mukaisille kumppaneille mitä muita vaihtoehtoja on olemassa. Avoimuus on yks tärkeä osa tätä liiketoimintaa. (...) Eli tietyllä tavalla sen yrittäjän pitää tietää mihin se kumppani asemoituu.” H3.*

*”Se että ollaanhan me sekin koettu että meillä on ollut toinen yhteistyökumppani joka on lopettanut. Että kyllähän niiden yhteistyökumppaneiden etsimiseen kannattaa kiinnittää huomio ja vaikka niin tekee niin saattaaahan se siitä huolimatta mennä mettään.” H1.*

Epärehellisyys aiheuttaa luottamuspulaa suhteessa. Haastatelluilla oli useita kokemuksia, joissa asioita oli salailtu alussa, mikä torpedoi lopulta sopimusneuvottelut. Sen sijaan jokainen haastateltava oli valmis sietämään esimerkiksi taloudellisia vaikeuksia tai kasvanutta riskinottoa, jos tilanteesta puhuttiin etukäteen avoimesti. Avoimuudella voidaan siis kasvattaa luottamusta ja sitoutumista, vaikka puutteita muissa tekijöissä olisikin. Rehellisyys ja avoimuus voivat kääntää negatiivisetkin asiat suhdetta vahvistaviksi asioiksi.

## 4.6 Luottamus ja sitoutuminen

Luottamus ja sitoutuminen ovat suhteen laatua määrittävistä tekijöistä tärkeimmät. Niiden syntyyn vaikuttavat kuitenkin useat eri osatekijät. Kaikki haastateltavat kokivat luottamuksen äärimmäisen tärkeäksi myös liiketoiminnassa. Arkipäiväinen luottamus rakentuu haastattelujen perusteella tekojen kautta, mistä voidaan vetää johtopäätös, että suhteen historia vaikuttaa voimakkaasti luottamuksen ja sitoutumisen muodostumiseen.

*”Se perustuu mun mielestä siihen henkilökemiaan ja tietysti siihen että se muodostuu pitkällä aikajänteellä, että laskut maksetaan ja niin edelleen. Siitä että asiat hoidetaan.” H2*

*”Kyllähän se teoilla yleensä pitää ansaita se luottamus ja kunnioitus. Että kyllä se mun mielestä lähtee siitä että on peruskunnioitus toista ihmistä kohtaan, ihan yhtälailla kun on kunnioitus liikesuhdetta kohtaan.” H1*

*”Se on hyvin tärkeä asia, luottamus. Kun äsken puhuin siitä tasapainosta, se tasapaino säilytetään vain jos kumpikin osapuoli luottaa toiseen.” H3*

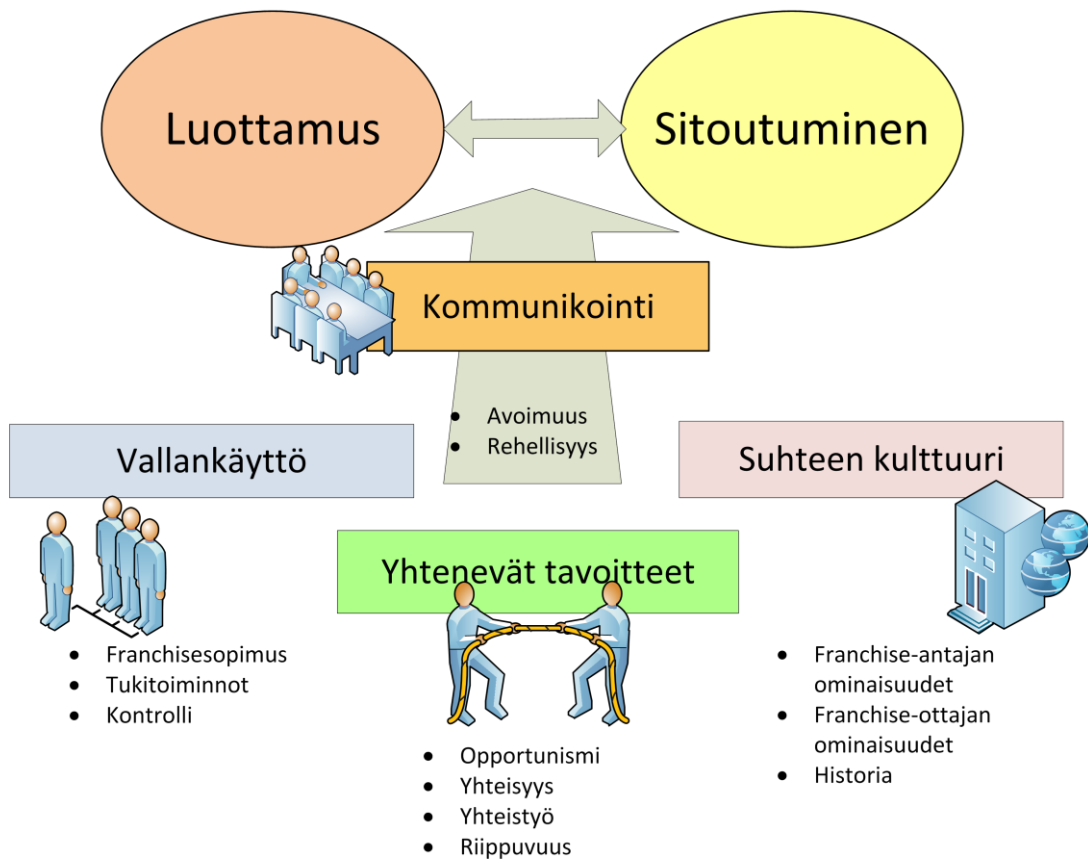
Sitoutumisesta puhuttaessa Haastateltava 1 vertasi franchisingsuhdetta avioliittoon, mikä 10 vuoden sopimusaika huomioon ottaen on vertauskuvana varsin osuva. Pitkäänkin jatkunut suhde nähtiin kuitenkin jatkuvasti kehittyvänä.

*”Se on ihan kuin se parisuhde, että vaikka kuinka kauan olisi ollut naimisissa niin jos ei siihen suhteeseen panosta niin kyllä sen tietää mitä siinä tapahtuu.” H1*

Edellisellä kommentilla Haastateltava 1 viittasi siihen, että osapuolten on sitouduttava toimintaan niin, että molemmilla on motivaatiota jatkuvaan panostamiseen ja parantamiseen suhteessa.

## 4.7 Yhteenveto

Haastatteluaineistosta nousi esille se, ettei franchisetoiminta, ja varsinkaan sen aloittaminen, ole aina sitä inspiroivaa yhdessä tekemistä, missä puhalletaan uusi liiketoimintayksikkö henkiin. Franchising-suhteen käynnistämässä on molemmilla osapuolilla kiinni paljon sekä henkisiä että fyysisiä voimavaroja. Sopimusneuvottelut ovat pitkällinen prosessi täynnä epävarmuutta ja yhteistyö koetaan paikoin hyvinkin haastavaksi. Luottamus ja sitoutuminen, sekä niiden rakentumiseen vaikuttavat osatekijät, ovat hyvin tärkeitä suhteen laadusta kertovia tekijöitä. Luottamus ja sitoutuminen muodostuvat ajan kanssa, mutta ovat heti ensi tapaamisesta lähtien läsnä. Teoreettisen osuuden lopussa esitellyssä mallissa on pilkottu luottamuksen ja sitoutumisen synty osatekijöihin, jotka vaikuttavat eri tavalla jokaisessa suhteessa. Ensi tapaamisessa ei vielä ole syntynyt yhteistä historiaa, vaan osapuolet arvioivat toistensa ominaisuuksia sillä tiedolla, mitä heillä on. Vuosikymmenen yhteistyön jälkeen taas historialla on esimerkiksi sopimusta suurempi painoarvo luottamuksen ja sitoutumisen tasoon suhteessa. Mallin perusteella tehtiin aineistoanalyysirunko. Deduktiivisen aineistoanalyysin avulla muodostui mallin pääkategorioiden alle luottamuksen ja sitoutumisen synty vaikuttavia osatekijöitä. Vallankäytön osatekijöiksi nousivat franchisesopimus, tukitoiminnot ja kontrolli suhteessa. Yhtenevien tavoitteiden osatekijöitä ovat opportunisti, yhteisyys, yhteistyö ja riippuvuus. Organisaatiokulttuuri kategorian nimi muuttui suhteen kulttuuriksi, mutta sen osatekijät säilyivät alkuperäisen mallin mukaisesti, kattaen franchise-antajan ja -ottajan ominaisuudet sekä historian. Kommunikointiin liittyen nousivat avoimuus ja rehellisyys esille laatutekijöinä. Täydennetty malli on esitetty kuviossa 8.



**Kuvio 8 Täydennetty malli luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchising-suhteessa**

Valta franchising-suhteessa on ensikädessä ketjujohtajalla. Tämä valta perustuu franchisesopimukseen, joka on ketjujohtajalle yleensä suosiollinen. Todellinen vallankäyttö suhteessa voi kuitenkin olla positiivista tai negatiivista, joista positiivinen lisää luottamusta ja sitoutumista suhteessa, sekä vaikuttaa positiivisesti muihinkin suhdetekijöihin, kuten yhteistyöhön ja yhteneviin tavoitteisiin. Negatiivinen vallankäyttö puolestaan murentaa luottamusta ja sitoutumista suhteessa. Positiivisia vallankäytön tapoja ovat muun muassa tukitoiminnot ja hyvin laadittu käsikirja. Negatiivisia vallankäytön tapoja voivat olla legitimisen vallan käyttö ja centralisoitunut päätöksenteko. Toimiva franchising-suhte on sosiaalisesti ja taloudellisesti tyydyttävä molemmille osapuolille. Hyvässä franchising-suhteessa liiketoimintaa pyöritetään yhteistyössä, minkä kautta toiminnasta saadaan kustannustehokasta, joustavaa ja innovatiivista. Ketjuliiketoiminta vaatii kuitenkin sopivassa määrin kontrollia toimiakseen. Sopiva määrä kontrollia franchisingissa on mahdollista saavuttaa positiivisen vallankäytön keinoin, jolloin toiminnan dynaamisuutta ei hukata.

Yhtenevät tavoitteet franchising-suhteessa tarkoittavat yhteneviä näkemyksiä ajatusten tasolla, hyviä yhteistyön tapoja toiminnan tasolla. Opportunismien uhka on franchisingissa aina olemassa, mutta kaikki yhteneviä tavoitteita edistävät toimet estävät opportunistia. Pelkkä opportunistien uhka murentaa luottamusta ja sitoutumista suhteessa, sillä se aiheuttaa epäilyksiä ja epävarmuutta. Suhteessa esiintyvä opportunistia aiheuttaa suoranaista epäluottamusta ja opportunistisen toiminnan luottamukselle ja sitoutumiselle aiheuttamia vaurioita voi olla vaikeaa korjata. Yhteisyyden, eli tavoitteiden samansuuntaisuuden, lisääminen suhteessa estää tehokkaasti opportunistia, sillä tavoitteiden ollessa samanlaiset, ei opportunistille jää enää sijaa. Yhteistyö on käytännön tason yhteistä toimintaa, joka toimii opportunistia vastaan ja luottamusta ja sitoutumista edistävästi. Yhteneviä tavoitteita edistetään avoimen ja rehellisen kommunikoinnin keinoin.

Suhteen kulttuurin muodostumiseen vaikuttavat franchise-antajan ominaisuudet, joista antajan rooli ketjujohtajana nousee merkittävämmäksi. Ketjujohtajana tulee franchise-antajan omat riittävät tiedot ja taidot konsultatiivisten tehtäviensä hoitamiseksi. Franchise-ottajan täytyy pystyä luottamaan franchise-antajan ammattitaitoon, sillä ottaja ei maksa pelkästä konseptista vaan ostaa konseptin mukana myös franchise-antajan tieto-taitoa. Franchise-ottajan tärkeimmät ominaisuudet taas liittyvät hänen rooliinsa yrittäjänä. Tavoiteltavat ominaisuudet riippuvat paljon liiketoiminnan luonteesta. Esimerkiksi Ben & Jerry's jäätelöketju, joka toimii franchisingperiaatteella, näkee ketjuun liittyvien yrittäjien tärkeimmiksi ominaisuuksiksi huumorintajun ja innovatiivisuuden. Tyypillisesti tavoiteltavia ominaisuuksia ovat kuitenkin kaupankäyntiin ja liiketoimintaan liittyvät taidot. Molemmilta osapuolilta vaaditaan teknisten taitojen lisäksi myös sosiaalisia taitoja, koska niiden avulla yhteistyö saadaan sujumaan ja suhde tuottamaan. Yhteinen historia rakentaa suhteen kulttuuria. Positiiviset kokemukset lisäävät luottamusta ja sitoutumista suhteessa ja negatiiviset vähentävät niitä.

Haastatteluaineistosta nousi erilaisten kommenttien kautta esille se, että kommunikointi vaikuttaa kaikkien osatekijöiden kautta luottamusta ja sitoutumista synnyttävästi. Analyysi vahvisti teorian pohjalta syntyneen näkemyksen siitä, että kommunikointi toimii välineenä tai suodattimena vallankäytön, yhtenevien tavoitteiden ja suhteen kulttuurin, sekä luottamuksen ja sitoutumisen välissä. Erityisesti yhtenevien tavoitteiden

edistämisessä on kyse kommunikoinnista. Kuitenkin myös kontrolli, tukitoiminnot ja suhteen kulttuurin muodostuminen riippuvat kommunikoinnista. Kommunikoinnissa avoimuus ja rehellisyys nousivat tärkeiksi laatutekijöiksi, joiden avulla luottamusta ja sitoutumista saadaan suhteessa edistettyä.

Franchisingissa liiketoiminnan mallintaminen on tärkeää, ja tähän mallintamiseen liittyy muun muassa haastatteluissa esiin noussut yrittäjäprofiili. Mallia voidaankin käyttää liiketoiminnan suunnittelussa ja johtamisen välineenä. Haastatteluista nousi esille se, että osapuolet pitävät luottamusta ja sitoutumista tärkeinä suhteen jatkumisen kannalta. Luottamuksen ja sitoutumisen synty on prosessina vaikeasti käsiteltävä. Malli itsessään toimii työkaluna, jonka avulla voidaan pilkkoa luottamusta ja sitoutumista osatekijöihin, joihin pystytään konkreettisesti vaikuttamaan. Mallin avulla voidaan arvioida mikä suhteessa toimii ja ei-toimi, ja tehdä näiden perusteella toimintasuunnitelma suhteen hoitoon liittyen.

Korkean luottamuksen ja sitoutumisen suhteesta on kirjallisuudessa käytetty nimityksiä laadukas ja tehokas franchisingsuhde. Sosiaalisesti laadukas franchisingsuhde on myös tuottoisa ja kestää paremmin muutoksia kuin matalamman laatutason suhde. Laadun tavoittelu franchisingsuhteessa on siis itsessään tavoiteltava asia.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Teoreettinen kontribuutio

Yhä suurempi osa franchisingtutkimusta keskittyy tänä päivänä franchisingsuhteeseen ja sen hoitoon. Franchising nähdään erillisenä ja erityisenä liiketoiminnan muotona, jossa franchisingsuhteen sosiaalinen toimivuus vaikuttaa toiminnan menestykseen myös taloudellisesti. Sosiaalisesta toimivuudesta on kirjallisuudessa alettu puhumaan franchisingsuhteen laatuna. Franchisingsuhteen laadun keskiöön nousevat luottamus ja sitoutuminen, jotka korreloivat suorituskyvyn, joustavuuden, innovoinnin ja osapuolten tyytyväisyyden kanssa. Franchisingissa rakenne sallisi vapaan, tasavertaisen ja sitä kautta innovatiivisen järjestäytymisen. Osapuolten taloudellinen riippuvuus ja vaikuttavuus, sekä rakenteen sallima opportunistin uhka kuitenkin pitävät yllä kasvanutta tarvetta vallankäyttöön ja kontrolliin ketjun sisällä. Franchising liiketoimintamallina luo paineita franchise-antajalle, jolla on myös vastuu franchise-ottajien riittävästä koulutuksesta ja konsultoinnista. Franchise-antajan on kyettävä yhtäaikaaisesti kontrolloimaan ja motivoimaan ketjun yrittäjiä. Myös itse yrittäjien valintaprosessi koetaan raskaaksi ja vaikeaksi.

Korkean luottamuksen ja sitoutumisen suhteessa epävarmuus ja riskintunne ovat pienempiä. Suhde on myös joustavampi, innovatiivisempi ja suosiollisempi erilaisille muutoksille. Korkea luottamus ja sitoutuminen estävät lisäksi opportunistista käytöstä ja vähentävät kontrolloinnin tarvetta. Franchisingsuhde, missä luottamus ja sitoutuminen ovat matalalla tasolla, altistuu opportunistille ja erimielisyyksille. Luottamuksen ja sitoutumisen rakennuspalikat, vallankäyttö, yhtenevät tavoitteet ja suhteen kulttuuri, muodostavat elintärkeän pohjan suhteelle. Franchisingsuhde ilman luottamusta ja sitoutumista lakkaa olemasta muutoin kuin paperilla. Luottamuksen ja sitoutumisen synnyn, sekä toimivat franchisingyhteistyön, mahdollistaa vain avoin ja jatkuva kommunikointi. Suhde pääsee syvenemään ja kehittymään kypsälle tasolle vain jos luottamus ja sitoutuminenkin syvenevät. Kypsän tason suhteessa yhteistyö toimii saumattomasti ja toiminta on tehokkaampaa, koska osapuolet tuntevat toisensa hyvin ja luottavat toisiinsa. Tällöin muun muassa kontrollin tarve vähenee.

*Tutkimuskysymys: Kuinka luottamus ja sitoutuminen syntyvät franchisingsuhteessa?*

Luottamuksen ja sitoutumisen synnyttämiseksi suhteessa on mahdollista tehdä konkreettisia toimenpiteitä ja suunnitelmia. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi malli luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchisingsuhteessa. Malli erittelee osatekijät, jotka vaikuttavat luottamuksen ja sitoutumisen tasoon suhteessa. Nämä osatekijät ovat vallankäyttö, yhtenevät tavoitteet ja suhteen kulttuuri. Osatekijät vaikuttavat kommunikoinnin kautta luottamuksen ja sitoutumisen syntyyn. Malli kannustaa positiivisen vaikuttamisen kautta käytettävään valtaan, sekä avoimen ja rehellisen kommunikoinnin kautta luotaviin yhteneviin tavoitteisiin.

Suhteen kulttuuri ja yhtenevät tavoitteet nousivat merkittävimiksi tekijöiksi luottamuksen ja sitoutumisen syntyisessä. Osapuolten ominaisuuksien, suhteen kulttuurin ja yhteisten tavoitteiden ymmärtämiseksi on avoin ja rehellinen kommunikointi elintärkeää. Vallankäyttö luottamusta ja sitoutumista edistävänä tekijänä kallistuu enemmän yhteistyön, tukitoimintojen ja muun positiivisen tukemisen kautta tapahtuvaan toimintaan. Vallankäyttö sopimukseen perustuvana ja ketjujohtajalle centralisoituneena tekijänä toimii vain luottamusta ja sitoutumista murentavasti, eikä mahdollista todellista kontrollointia ketjussa.

Franchisesopimuksen rooli näyttäisi olevan pienempi, kuin aikaisemmin kirjallisuudessa on annettu ymmärtää. Sopimuksen merkitys vähenee sitä mukaan kun suhde kehittyy ja kun se kehittää sosiaalista pääomaa ympärilleen. Sopimus ei määritä jokapäiväistä yhteistyötä vaan asioista keskustellaan. Sopimuksen liitetietojen käsikirja sitä vastoin voi hyvin laadittuna toimia positiivisena johtamisen välineenä franchisingsuhteessa.

## **5.2 Empiirinen kontribuutio**

Franchise-antajan tärkeimpiä tehtäviä on toiminnan täydellinen mallintaminen, jonka laatimiseen malli ottaa osaa. Toiminnan mallintamisen tulisi pitää sisällään myös suhteen hoidon. Mallia voidaan käyttää työkaluna konkreettisten toimenpiteiden

määrittämiseksi, joiden kautta edistetään hyvinvointia suhteessa, mutta myös vähennetään epävarmuuksia kumppanin valinnassa. Mallin avulla voidaan miettiä konseptiin sopivaa yrittäjäprofiilia. Sopivassa yrittäjäprofiilissa on kyse myös siitä, että franchise-antajan ja -ottajan ominaisuudet sopivat yhteen. On tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa ominaisuuksia ja suhteen kulttuuria. Ymmärryksen kautta myös suvaitsevaisuus lisääntyy erilaisuutta kohtaan.

Mallin perimmäinen tarkoitus on osoittaa molemmille franchising-suhteen osapuolille, että käsittelemällä eri osa-alueita suhteessa, voi luottamusta ja sitoutumista kasvattaa. Luottamus ja sitoutuminen eivät ole vallitsevia oloiloja, tai osapuolista riippumattomia tekijöitä, vaan niiden systemaattinen parantaminen on yhteistyönä mahdollista. Franchise-antajat ja -ottajat kuvaavat franchising-suhdetta usein kuin avioliitoksi, missä on sekä hyviä että huonoja hetkiä. Yhteinen taival on helpompi, kun molemmilla on luottamusta ja halua sitoutua toiseen osapuoleen ja yhteiseen toimintaan. Tällöin huonommistakin ajoista voidaan selvitä.

### **5.3 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen rajoitteena on sen keskittyminen ketjujohtajan näkökulmaan. Haastatteluaineistossa on mukana myös franchise-ottajan näkökulma, mutta teoreettinen viitekehys ja johtopäätökset on luotu franchise-antajan näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuutta rajoittaa haastateltavien pieni määrä. Suuremmalla otannalla olisi saatu vahvempi testaus esitetylle mallille. Tutkimus ei myöskään ota huomioon osapuolista riippumattomia tekijöitä, kuten markkinamuutoksia, ja niiden vaikutuksia franchising-suhteessa. Tutkimus ei myöskään huomioi alueellisia kulttuurisia eroja, vaan perustuu länsimaiseen näkökulmaan.

Luottamuksen ja sitoutumisen merkitys franchising-suhteessa on ajankohtainen tutkimusaihe franchisingkirjallisuudessa tällä hetkellä. Tutkimuksen lopputuloksena esitetty malli ottaa osaa tähän keskusteluun esittämällä laajan kirjallisuuskatsauksen aiheeseen ja uudenlaisen mallin luottamuksen ja sitoutumisen syntymisestä franchising-suhteessa. Kommunikoinnista ja sen merkityksestä franchising-suhteessa olisi syytä tehdä lisää tutkimusta. Päiväkirjatutkimus kommunikaation tavoista ja sisällöstä

franchisingsuhteessa voisi olla haastatteluja paljastavampi aineistonkeruumenetelmä. Myös olosuhteiden vaikutukset franchisingsuhteelle jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Baucus, D. A., Baucus, M. S. & Human, S. E. 1993. Choosing a franchise: how base fees and royalties relate to the value of the franchise. *Journal of Small Business Management*, 31 (2), 91–104.
- Bergen, M., Dutta, S. & Walker, O. C. 1992. Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*. 56, 1 – 24.
- Bibb, S. & Kourdi, J. 2004. *Trust Matters For Organizational and Personal Success*. New York: Palgrave MacMillan.
- Blomqvist, K. 2002. *Partnering in The Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Lappeenrannan yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tohtorin väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 122.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G. & Justis, R. T. 2006. Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27–44.
- Doherty, A. M. & Alexander, N. 2006. Power and control in international retail franchising. *European Journal of Marketing*, 40 (11), 1292–1316.
- Dunn, S. 1990. Root Metaphor in the Old and New Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations*, 28, 1–31.
- Eräheimo, T. & Laakso, H. 1998. *Franchising yrittäjäyys Suomessa vuonna 2000*. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Heffernan, T. 2004. Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (2), 114–125.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hopkinson, G. C. & Hogart-Scott, S. 1999. Franchise relationship quality: micro-economic explanations. *European Journal of Marketing*, 33 (9), 827 – 843.
- Huemer, L. 1998. *Trust in Business Relations: Economic Logic or Social Interaction?*. Sweden: Boréa Bokförlag.

- Inma, C. 2005. Purposeful franchising: Re-thinking of the franchising rationale. *Singapore Management Review*, 27(1), 27–49.
- John, G. 1984. An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21, 278 – 89.
- Justis, R. & Chan, P. 1991. Training for franchise management. *Journal of Small Business Management*, 29, 87–91.
- Kauffman, P. J. & Dant, R. P. 1995. *Franchising: Contemporary Issues and Research*. Binghamton: Haworth Press.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11 (1).
- Laakso, H. 2005. *Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjurakentamiseen*. Helsinki: Edita Prima.
- Lafontaine, F. & Shaw, K. L. 1999. The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data. *Journal of Political Economy*, 107 (5), 1041–1080.
- Lane, C. & Bachmann, R. 1998. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. New York: Oxford University Press.
- Macaulay, S. 1963. Non-contractual relations in business: a preliminary study. *American Sociology Review*, 28 (1), 55–69.
- MacNeil, I. R. 2008. *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven: Yale University Press.
- Mathews, J., DeBolt, D. & Percival, D. 2011. *Street Smart Franchising*. California: Entrepreneur Press.
- Monroy, F. M. & Alzola, M. L. 2005. An Analysis of Quality Management In Franchise Systems. *European Journal of Marketing*, 39 (5), 585–605.
- Moore, C. M., Birtwistle, G. & Hurt, S. 2004. Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing. *European Journal of Marketing*, 38 (7), 749–69.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20–39.
- Norman, J. 2006. *What no one ever tells you about franchising*. Chicago: Kaplan.
- Perry, C., Cavaye, A. & Coote, L. 2002. Technical and Social Bonds Within Business-to-Business Relationships. *The Journal of Business and International Marketing*, 17 (1), 75–88.
- Porras, S. T., Clegg, S. & Crawford, J. 2004. Trust as networking knowledge. *Asia Pacific Journal of Management*, 21 (3), 345–355.

Rahatullah, M. K. & Raeside, R. 2008. Toward Operational Excellence in Franchising: Achieving Synergy, Adding Value, and Security Competitive Advantage by Exploiting Entrepreneurial Traits and Core Competencies. *SAM Advanced Management Journal*, 73, 25–38.

Rissanen, T. 2007. *Kilpailu Markkinoilla*. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Rokkan, A. I. & Haugland, S. A. 2002. Developing relational exchange: Effectiveness and power. *European Journal of Marketing*, 36, 211–230.

Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, P. 2002. Consumer trust, value, and loyalty. *Journal of Marketing*, 66, 15–37.

Sobel, J. 2006. For better or forever: Formal versus informal enforcement. *Journal of Labour Economics*, 24, 211–297.

Tuunanen, M. 2005. *Essays on Franchising in Finland: Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and Their Relationships*. University of Jyväskylä.

Webster, B. 1986. *The Insider's Guide to Franchising*. New York, AMACOM.

Weitz, B. & Anderson, E. 1992. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 12, 18–34.

Wright, O. & Grace, A. 2011. Trust and commitment within franchise systems: an Australian and New Zealand perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23 (4), 486–500.

Internet lähteet:

Suomen Franchising-Yhdistys: Franchising käsitteet

<<http://www.franchising.fi/index.php?p=16> > 13.2.2012

## **Liite 1 Alustava teemahaastattelurunko**

-Palataan hetkeen ennen yhteistyösopimuksen solmimista yhteistyökumppanin kanssa. Kuinka yhteistyö alkoi? Mitä ajatuksia tilanne nosti esille? Oliko epävarmuuksia? Vai toiveikas olo? Minkälaista yhteydenpitoa yritysten välillä oli? Ja kuinka usein?

-Entä silloin, kun franchising-sopimus oli solmittu ja toiminta aloitettu? Kohtasitteko haasteita yhteistyön aloittamisessa?

-Pystytekö nimeämään erityisiä vaiheita tai onnistumisen ja/tai epäonnistumisen hetkiä yhteistyön aikana?

-Kuinka kuvailisitte yhteistyösuhdetta tällä hetkellä? Minkälaista yhteydenpitoa yritystenne välillä on tällä hetkellä?

-Minkälaisessa roolissa näette luottamuksen, kun ajattelette kyseistä yhteistyösuhdetta? Kuinka paljon sopimus todellisuudessa määrittää yhteistyötä? Neuvotellaanko transaktioista aina erikseen? Suhteen alkuvaihe, kuinka lisätään luottamusta? Miten hankitaan tietoa?

## **Liite 2 Franchisesopimus pohja**

*Franchisesopimuksella luovutetaan liiketoimintamallin ja tunnusten käyttöoikeus itsenäisille sopimuskumppaniyrityksille. Sopimuskumppani allekirjoittaessaan sopimuksen ilmoittaa halukkuutensa hyödyntää ketjujohtajan liiketoimintamallia, teknologiaa, liiketunnuksia ja niihin liittyvää goodwilliä. Yritys toimii tämän jälkeen yhteistyössä ketjujohtajan ja muiden ketjun konseptia hyödyntävien yritysten kanssa. Yhteistyöverkostossa toimivat yritykset muodostavat franchiseketjun. Yhteistyösopimus on määritelty koskemaan tiettyä konseptia, siihen liittyvien tunnusten ja tietotaidon käyttöoikeutta sekä osapuolten välistä yhteistyötä. Ketjujohtaja franchise-antajana toimii tässä suhteessa konseptin ja siihen liittyvien oikeuksien omistajana, yhteistyön johtajana, tukipalveluiden tuottajana ja konseptin kehittäjänä. Sopimuskumppani saa käyttöönsä edellä myöhemmin mainitut konseptin osat, mutta kuten franchisingtoiminnassa aina, se vastaa täysin omasta liiketoiminnastaan ja kantaa samalla siihen liittyvän riskin. Sopimuksen mukaiset oikeudet edellyttävät, että liiketoimintaa myös harjoitetaan sopimuksen mukaisesti. Ketjun käsikirja olennainen osa yhteistyösopimusta, ja siinä on selvennetty tarkemmin kyseessä oleva konsepti.*

### **Franchise-ottajan oikeudet**

*Franchise-ottaja saa konseptin mukana käyttöönsä muun muassa liiketoiminnan tunnukset, palvelu- ja tuotevalikoiman, toiminnassa käytettävät laitteet ja niiden huoltotoimintaan liittyvät menetelmän sekä markkinointiin, myyntiin asiakaspalveluun, henkilöstön johtamiseen ja muihin toimintoihin liittyvät erityiset toimintatavat. Kaikki nämä on selvennetty sopimuskumppanille sopimuksen mukana toimitettavassa käsikirjassa, jonka yksityiskohdat ovat sopimuksen nojalla sopimuskumppania sitovia. Myös kaikki päivitykset ja muutokset, jotka kirjallisesti tehdään sopimukseen tai käsikirjaan, tulevat yritystä sitoviksi.*

### **Tavaramerkit**

*Sopimus Kumppanilla on oikeus ja velvollisuus käyttää ketjun tavaramerkkejä, ketjun näkyvyyden varmistamiseksi. Sillä ei kuitenkaan ole oikeutta muuttaa niitä tai rekisteröidä niitä, tai niiden lähellä olevia tunnuksia omiin nimiinsä.*

### **Franchise-ottajan velvoitteita**

*Osapuolet pyrkivät kaikessa toiminnassaan parhaansa mukaan suojelemaan franchise-antajan immateriaalioikeuksia ja ylläpitämään ketjun mainetta ja yhteisiä piirteitä. Ottajan velvoitteita on osallistua ketjun kehitystyöhön jatkuvan palautteen ja ideoinnin avulla. Franchise-ottajalla ei kuitenkaan ole oikeutta oma-aloitteisesti poiketa annetusta konseptista uusien ideoiden testaamiseksi. Franchise-ottaja usein vastaa itse oman alueensa markkinoinnista, myyntityöstä ja asiakaspalvelusta. Tämä vastaa myös paikallismarkkinoinnista aiheutuvista kustannuksista. Joissain ketjuissa on markkinointi täysin keskitetty ketjujohtajalle.*

*Luottamus on tärkeää yhteistyösuhteissa. Franchising-sopimuksessa sopimus Kumppani määrätään tehtäviään ja velvollisuuksiaan suorittaessaan kaikin tavoin edistämään ketjujohtajan ja sen hallinnoiman ketjun nauttimaan hyvää mainetta ja luottamusta, sekä osoittaa yhteistyössään lojaaliuttaan näitä kohtaan.*

### **Turvallisuus**

*Franchise-ottaja on itsenäinen taloudellinen yksikkö, mutta sen on järjestettävä taloushallintonsa ja raportointinsa ketjujohtajan määrittelemällä tavalla. Sopimuksella valtuutetaan ketjujohtaja myös vapaasti vaihtamaan tietoja Kumppaniyrityksen talouteen liittyen sen tilitoimiston kanssa. Sillä on oikeus myös suorittaa Kumppaniyrityksessä tarkastuksia esteettä.*

### **Ketjujohtajan pidättämiä oikeuksia**

*Kaikki ketjuun ja ketjun konseptiin liittyvä materiaali, joka annetaan sopimus Kumppanin käyttöön, ovat franchise-antajan omaisuutta. Kaikki tällainen materiaali palautetaan yhteistyön päättyessä franchise-antajalle. Franchise-antaja yrityksellä on oikeus antaa sopimus Kumppanille sitovia määräyksiä eri*

*hankintalähteiden käytöstä tarvittavien laitteiden, tarvikkeiden ja muun kaluston osalta. Kuitenkin lainsäädännön puitteissa. Franchise-antajalla on oikeus ja velvollisuus seurata kumppaniyrityksen liiketoimintaa ja antaa tälle siitä palautetta.*

## **Franchise-antajan velvoitteita**

*Kaikki franchise-antajan velvoitteet liittyvät yhteistyöroolin mukaisesti konseptin ja teknologian kehittämiseen ja hallintaan, yhteistyön johtamiseen sekä ketjutoiminnan kehittämiseen. Velvollisuutena on ketjun konseptin kehittäminen ja sen sopeuttaminen markkinoilla kulloinkin vallitseviin olosuhteisiin ja vaatimuksiin soveltuvaksi. Franchise-antaja on velvollinen koordinoimaan ketjun yhteistomintaa pääsääntöisesti palvelu- ja tuotevalikoiman, hankintojen ja markkinoinnin alueilla. Franchise-antaja määrittelee ketjun markkinoinnin suuntaviivat ja vastaa yhteismarkkinointitoimenpiteistä.*

*Franchise-antaja antaa sopimuskumppanille alkutukitoimet ja alkukoulutuksen, joka sisältyy franchisingliittymismaksuun. Alkutukitoimet ja alkukoulutus liittyy tarvittavan tieto-aidon takaamiseen kumppaniyrityksessä, joka monissa tapauksissa vastaa päivittäisestä toiminnasta. Kumppaniyrityksen on osallistuttava franchise-antajan tarvittaessa määräämään jatkokoulutukseen, jonka kustannukset katetaan franchising yhteistyömaksuilla. Franchise-antaja sitoutuu myös antamaan sopimuskumppanille koko sopimuskauden jatkuvaa teknistä ja kaupallista neuvontaa konseptiin liittyen. Tällä ammattitaitoisella konsultoinnilla ja koulutuksella pyritään takaamaan konseptin yhteistyökumppaneiden toiminnan korkea laatu. Alku- ja jatkokoulutuksen jälkeen kumppaniyritykseen palkattujen uusien henkilöiden riittävä koulutus on kumppaniyrityksen vastuulla, franchise-antajan valvoessa koulutuksen toteutumista.*

## **Muut asiat**

*Franchise-antaja voi yhteistyösopimuksen mukaan päättää tuotevalikoiman ja niiden hinnat.*

## Maksut

*Sopimuskumppani suorittaa franchisingosopimuksen mukaiset maksut franchise-antajalle. Näitä maksuja ovat liittymismaksu, johon kuuluvat järjestelykustannukset ja alkukoulutus, jatkuvat yhteistyömaksut, markkinointimaksut ja mahdolliset palvelumaksut. Maksujen suuruus vaihtelee hyvinkin paljon riippuen toiminnan luonteesta ja liiketoiminnan vaatimista investoinneista.*

*Liittymismaksu on kiinteä summa ja se on samansuuruinen kaikille franchiseketjuun liityville. Yhteistyömaksu on prosenttiperusteinen jatkuva kuukausittain maksettava korvaus franchise-antajalle. Yhteistyömaksun osalta franchise-antaja voi myös tukea franchise-ottajia ensimmäisinä toimintavuosina, jos toiminnan aloittaminen on taloudellisesti erityisen raskasta. Yhteistyömaksu voi esimerkiksi nousta vuosittain prosenttiyksikön verran, kunnes se asettuu normaalille tasolle. Yhteistyömaksut ovat franchise-antajan pääasiallista ja jatkuvaa ansaintaa ja korvausta ketjutoiminnan eteen tekemästään työstä.*

*Franchise-antajayrityksellä on oikeus periä -ottajalta markkinointimaksua, joka käytetään lyhentämättömänä markkinointiin. Sopimuksessa määrätään usein maksun enimmäissuuruus prosenttiosuutena yhteistyömaksun perusteenaolevasta liikevaihdosta ja maksun perimisen edellytyksenä on, että se peritään samansuuruisena kaikilta ketjun yrittäjiltä. Markkinointimaksu kattaa siis ketjun yhteisiä markkinointitoimenpiteitä ja niitä peritään vain silloin, kuin tällaisia toimenpiteitä tehdään. Liiketoiminnan paikallismarkkinointi on yleensä sopimuskumppanin vastuulla, kuten myös sen kulujen kattaminen, kuitenkin franchise-antajan määrittelemien markkinoinnin suuntaviivojen sisällä. Sopimuskumppani on yhteistyösopimuksen perusteella velvollinen käyttämään paikallismarkkinointiin sovitun prosentin mukaisen määrän rahaa liikevaihdosta. Paikallismarkkinointiin käytetään yleensä ketjun yhteisiä markkinointimateriaaleja.*

*Edellä mainittujen maksujen lisäksi franchise-antaja voi periä sopimuskumppaneiltaan palvelumaksuja sille mahdollisesti annetuista ulkopuolisten tahojen järjestämistä tukipalveluista, kuten markkinointi-, kirjanpito-, tai juridiikan palvelut. Perimisen*

*edellytyksenä on sopimuskumppanille tehty erillinen selvitys toteutuneista kuluista. Palvelumaksuja voi kertyä myös muista ketjun liiketoiminnalle tarpeellisten palvelujen käytöstä, joista sopimuskumppanit sopivat sopimuksessa erikseen.*