

1101.

743

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteellinen osasto**

**TYÖVOIMAN VUOKRAUS FRANCHISING  
-LIIKETOIMINTANA**

**Casetutkimus: VPS Henkilöstöpalvelu**

**Yrittäjyyden Pro Gradu -tutkielma  
Syyskuu 1998**

**Työn laatija:  
Leila Kaivanto**

## TIIVISTELMÄ

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO, taloustieteellinen osasto

Kaivanto Leila

**Työvoiman vuokraus franchising -liiketoimintana**

**Case: VPS Henkilöstöpalvelu**

Pro gradu -tutkielma, 111 s. ja liitteet 2 s.

---

Tutkimuksessa tarkastellaan työvoiman vuokrausta franchising -liiketoimintana. Tutkimus keskittyy työvoiman vuokrauksen lähtökohtiin ja toimintaedellytyksiin sekä franchisingiin yrityksen kasvumallina ja yrittäjyyden muotona.

Tutkimus edustaa kvalitatiivista case -eli tapaustutkimusta. Kohdeyrityksenä toimi VPS Henkilöstöpalvelu, joka on vuodesta 1997 perustanut yrittäjävetoisia toimipisteitä eri puolille Suomea. Aineiston tiedonkeruu suoritettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastatteluun osallistui ketjun franchiseantaja sekä kolme ketjuyrittäjää.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kaksiosainen. Ensin tarkastellaan työvoiman murrokseen vaikuttavia syitä ja työn epätyypillistymistä. Atkinsonin joustavan yrityksen mallin avulla pohditaan työvoiman käytön muutoksia yrityksissä. Lisäksi työvoiman vuokrauksen historia ja kehitys sekä toimintaperiaatteet selvitetään. Teoreettisen viitekehysten toisessa osassa perehdytään franchisingiin. Tarkastelunäkökulmina ovat franchisingin kasvun yleiset ja yhteiskunnalliset sekä strategiset ja organisatoriset syyt. Erityisesti franchisingia käsitellään franchiseantajan kasvumallina ja franchiseottajan yrittäjyyden ja yritystoiminnan harjoittamistapana. Lisäksi näiden osapuolten välistä yhteistoimintaa tarkastellaan.

Empiirinen osa on deskriptiivinen kuvaus kohdeyrityksen toiminnasta. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka kohdeyritys toteuttaa työvoiman vuokrausta franchisingperiaatteella. Empiriassa pyritään löytämään kohdeyrityksen todellisuudesta niitä seikkoja ja ilmiöitä, joita teoriaosassa tuodaan esiin.

Työn epätyypillistymisen ja työvoiman vuokrauksen yleistymisen syiksi löytyi yhteiskunnan rakennemuutos, yritysten joustavampi tuotantotapa ja yritysten työvoiman käytön muutokset. Osittain samat syyt löytyvät franchisingin kasvun takaa. Franchising liiketoimintamuotona soveltuu yrityspalvelualoihin, kuten työvoiman vuokraukseen. Franchiseantajan motiiveja ovat nopeampi levittäytyminen, pääoman helpompi saataavuus ja franchiseyrittäjien tuoma johtamispanos ja paikallistuntemus. Franchiseottajaa puolestaan houkuttaa ennen kaikkea valmis liiketoimintakonsepti. Kohdeketjun franchiseottajat osoittautuivat yrittäjien kaltaisiksi; suoritusmotivoituneiksi, ahkeriksi ja vahvan sisäisen hallinnan omaaviksi yrittäjiksi. Franchisingisuhde on yhteistyötä. Se on dynaaminen prosessi, joka muuttuu ja kehittyy ajan myötä.

---

Avainsanat: työvoiman vuokraus, epätyypillinen työ, franchising

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	6
1.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset	7
1.3 Raportin rakenne	8
1.4 Tutkimusmenetelmä	9
1.4.1 Tutkimuksen yleiset lähtökohdat	9
1.4.2 Toiminta-analyyttinen tutkimusote	11
1.4.3 Case- eli tapaustutkimus	12
1.4.4 Aineiston hankinta ja analysointi	14
<b>2 TYÖELÄMÄN MURROS JA TYÖVOIMAN VUOKRAUS</b>	
2.1 Atkinsonin dualistinen työsuhdemalli	18
2.1.1 Joustavuuden lajit	19
2.1.2 Ydinryhmä ja periferiset ryhmät	21
2.2 Epätyypillinen työ	23
2.2.1 Miksi työ epätyypillistyy?	24
2.2.2 Työsuhteen määräaikaisuus	27
2.3 Työvoiman vuokraus	29
2.3.1 Historia ja kehitys	30
2.3.2 Kolmikantasopimus	33
<b>3 FRANCHISING YRITYKSEN KASVUMALLINA JA YRITTÄJYYDEN MUOTONA</b>	
3.1 Franchising käsitteenä	36
3.1.1 Sopimukseen perustuva yhteistyö	37
3.1.2 Business Format Franchising	38
3.2 Yleiset strategiset lähtökohdat	41
3.3 Ympäristötekijöiden vaikutus franchisingin kasvuun	42
3.3.1 Rakennemuutos ja yrittäjyys kasvun vauhdittajina	44
3.3.2 Organisatoriset kasvun syyt	47
3.4 Franchising yrityksen kasvumallina franchiseantajan näkökulmasta	48
3.4.1 Resurssien niukkuus	49
3.4.2 Päämies-agentti -teoria	50
3.4.3 Riskin hajauttaminen ja muut syyt	53
3.5 Franchising yrittäjyyden ja yritystoiminnan harjoittamistapana	54
3.5.1 Valmis liiketoimintakonsepti houkuttelee	55
3.5.2 Franchiseyrittäjän ominaisuudet onnistumisen takana	56
3.6 Yhteistyön elementit ja kulmakivet	59

## **4 HENKILÖSTÖVUOKRAUKSEN JA FRANCHISINGIN TOTEUTUMINEN CASEYRITYKSESSÄ**

4.1 Kohdeyrityksen esittely	62
4.2 Haastateltavien esittely	64
4.3 Muutokset työvoiman käytössä	65
4.3.1 Rakennemuutos ja työvoiman käyttö	65
4.3.2 Työvoiman vuokraus määrällisen joustavuuden lähteenä	67
4.3.3 Asiakasyrityksen segmentoituminen	69
4.3.4 Vuokratyöntekijä	70
4.4 Henkilöstövuokraus franchisingperiaatteella toimivaksi ketjuksi	72
4.4.1 Työllisyyden kehitys	72
4.4.2 Yrittäjyys ja strategiset lähtökohdat toiminnan katalyyttina	74
4.4.3 Franchisetoiminnan käynnistyminen	76
4.5 Franchising franchiseantajan kasvumallina	79
4.5.1 Pääoma ja paikallisyrittäjät kasvun mahdollistajina	79
4.5.2 Valvonnan merkitys	81
4.6 Franchisingin vetovoima franchiseottajan näkökulmasta	84
4.6.1 Franchising mahdollistaa yritystoiminnan	84
4.6.2 Millaisia franchiseyrittäjät ovat?	87
4.7 Toiminnan kehitys ja jäsenten välinen yhteistyö	89
4.7.1 Sisäinen markkinointi ketjun kehityksen ja vahvistumisen edellytys	90
4.7.2 Valvonnan ja itsenäisyyden tasapainottelu	93

## **5 PÄÄTELMÄT JA TUTKIMUKSEN KRITIIKKI**

5.1 Luotettavuuden ja relevanssin kysymyksistä	95
5.2 Päätelmät	97

<b>LÄHTEET</b>	<b>105</b>
----------------	------------

<b>LIITTEET</b>	<b>112</b>
-----------------	------------

**Kuvioluettelo**

Kuvio 1. Tutkimuksen perusasetelma	7
Kuvio 2. Atkinsonin joustavan yrityksen malli	22
Kuvio 3. Palkansaajat työsuhteen jatkuvuuden mukaan	28
Kuvio 4. Työvoiman vuokrauksen kolmikantasuhde	35
Kuvio 5. Franchisetoiminnan peruseriaatteet	39
Kuvio 6. Tasapainottelu franchiseantajan valvonnan ja franchiseottajan toimintavapauden välillä	60

**Taulukkuuettelo**

Taulukko 1. Tapaustutkimuksen perustyyppit	13
Taulukko 2. Epätyyppillisen työnteon ulottuvuudet	24

## 1 JOHDANTO

Suomalaisen työelämän rakenteet ja asenteet ovat olleet melko staattisessa tilassa. Vasta viime vuosien taloudellinen epävakaisuus on purkanut tätä staattisuutta. Joustovaateiden eteen ovat joutuneet niin yhteiskunta, yritykset kuin yksilötkin. Yhteiskuntaa ravistelee rakennemuutos ja sääntelyn purkaminen. Yritysten tiukentunut kilpailu ja vakiintuneiden rakenteiden murtuminen ovat muokkaamassa työmarkkinoita uudelleen. Jotta työvoimaa tarvitsevat yritykset pystyisivät säilyttämään ja parantamaan kilpailukykyään, hyödyntävät ne työelämässä erilaisia joustomahdollisuuksia.

Länsimaisesta fordistisesta - erityneisiin työtaitoihin ja suuriin sarjoihin pohjaavasta massa- ja liukuhihnatuotannosta - on siirrytty joustaviin yritys rakenteisiin. Yritykset suosivat ns. joustavan yrityksen mallia, jossa työn määrä ja työrytmi joustavat kysynnän mukaan. Tämä on johtanut työprosessien muutokseen ja työelämän murrokseen. Pysyvät, ympäri- vuotiset ja kokopäiväiset työsuhteet ovat vähentyneet, kun taas projektityöskentely, määräaikaiset ja tilapäiset työsuhteet yleistyvät sekä työaika kirjo kasvaa. Työ epätyypillistyy.

Työelämän muutokset ovat puolestaan avanneet markkinat työvoiman vuokraukselle. Yritykset ovat oivaltaneet työvoiman vuokrauksen yrityksen joustavuutta lisäävänä mahdollisuutena. Samaan aikaan ihmisten asenteet ovat muuttumassa suopeammiksi epätyypillisiä työsuhteita ja henkilöstövuokrausta kohtaan. Vuokratyöalan kehittäminen ja lainsäädännön muokkaaminen siten, että ns. epätyypillisten ja tyyppillisten työsuhteiden välille saadaan rakennetuksi tasapaino, on tullut ajankohtaiseksi.

Yhteiskuntarakenteiden deregulaatiosta kertoo se, ettei työvoiman välittäminen ole enää ainoastaan valtion tehtävä ja oikeus, vaan siitä on kehittynyt toimiva liikeidea, jota yksityiset yritykset harjoittavat tehokkaasti. Ala elääkin lievän kasvun aikaa. Vuokratyövoimaa välittävät yritykset ovat leviämässä läpi Suomen. Alan markkinoita hallitsevat henkilöstövuokrausyritykset kasvavat pääosin franchisingperiaattella. Kaiken kaikkiaan franchisingin suosio on kasvanut Suomessa, mikä kertoo sen kasvudynamiikasta. Se on leviämässä perinteiseltä jakelu- ja pikaruoka-alalta ns. uusille aloille, joita ovat sosiaalipalvelut, ylläpito- ja

lähipalvelut ja erilaiset yrityspalvelut. Henkilöstövuokraus on yksi uusista franchisingin soveltamismahdollisuuksista.

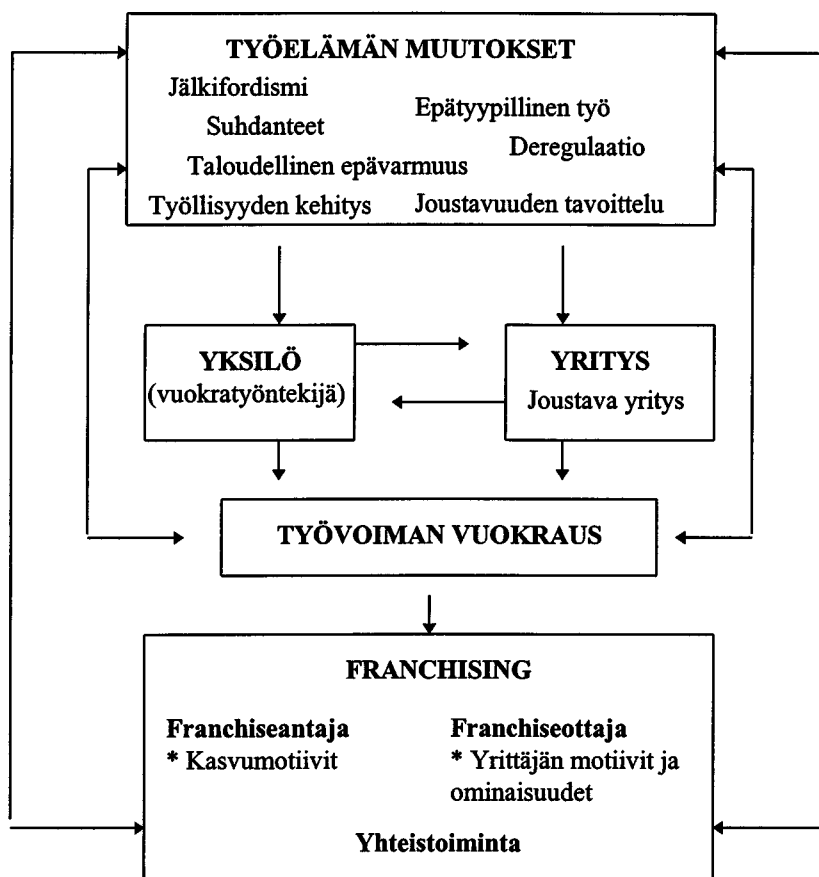
Vaikka toimialana työvoiman vuokraus on vaatimaton, ei se ole vailla kasvumahdollisuuksia. Yritysten työvoimalta vaatima joustavuus, työvoimapula muutamilla aloilla ja osin haluttomuus sitoutua vakinaiseen henkilöstöön sekä kohonneen elintason mahdollistama tilapäistöillä eläminen ovat ruokkineet alan kasvua. Franchisetoiminnasta on tullut yritysten nopea levittäytymis- ja kasvumalli myös tällä alalla.

### **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus**

Tutkimuksen lähtökohtana on ensin löytää sellaisia työelämän muutoksen vaikuttavia syitä, jotka heijastuvat työvoiman vuokraukseen. Pääsääntöisesti muutosten vaikutuksia työvoimaa vuokraaviin yrityksiin tutkitaan asiakasyritysten kautta. Koska asiakasyritysten lisäksi henkilöstövuokrauksen asiakkaina ovat vuokratyöntekijät, myös heidän näkökulmansa huomioidaan. Paremmen kokonaiskuvan saavuttamiseksi yhteiskunnallisia ja työllisyyden kehitykseen vaikuttavia seikkoja ei voida täysin sivuuttaa. Pääpaino ei kuitenkaan ole näiden muutossyiden perimmäisessä selvittämisessä, vaan yleisen suuntauksen ja laajemman kontekstin luomisessa koko tutkimukselle. Tämä on hyödyllistä, sillä nämä taloudelliset ja yhteiskunnalliset taustavaikuttimet ovat kytkettävissä sekä yritysten että yhteiskunnan rakennemuutoksiin, työn epätyypillistymiseen, yksilöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin sekä työvoiman vuokraukseen. Tarkoituksena on siis pyrkiä löytämään henkilöstövuokrauksen toiminnan perusteet.

Työvoiman vuokrauksen kehitys ja sen toimintalogiikan selvittäminen antavat lähtökohdan yhdistää franchising henkilöstövuokraukseen. Tutkimuksessa seurataan henkilöstövuokrauksen kehitystä franchisejärjestelmäksi. Sen vuoksi perehtyminen franchisejärjestelmän toimintaperiaatteisiin on olennaista. Tutkimuksen franchisingia käsittelevä osuus pureutuu sen kasvun syihin yleisistä yhteiskunnallisista, strategisista ja organisatorisista syistä. Peruseriaatteiden lisäksi franchisingin tarkastelunäkökulmiksi valittiin franchiseantajan kasvumotiivien tarkastelu ja franchiseottajien ominaisuuksien ja motiivien selvittäminen sekä

osapuolten välinen yhteistoiminta. Tutkimus on nähtävissä - eritoten sen empirisessä osassa - eräänlaisena kronologisena tapahtumasarjana, jonka eri osa-alueiden yhteenkuuluvuutta koetellaan ja tavoitellaan. Kuviossa 1. on esitetty tutkimusasetelma.



KUVIO 1. Tutkimusasetelma

## 1.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena case- eli tapaustutkimuksena. Kohdeyrityksenä toimi työvoiman vuokrausta harjoittava *VPS Henkilöstöpalvelu*, joka edusti otollisesti tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Yrityksen voidaan katsoa kuuluvan lähes alansa 'pioneereihin', sillä se on perustettu vuonna 1987. Tämä antoi tutkimukselle oivan näkökulman tarkastella työelämän muutosten vaikutuksia henkilöstövuokrauksessa. Toinen tärkeä seikka oli se, että kohdeyritys on käynnistänyt franchisetoininnan vuonna 1997, mikä mahdollisti perch-



tymisen franchisingiin. Tutkimuksessa sekä franchiseyrittäjät että tutkija tulkitsevat yritysten ja yksilöiden tunteja työvoiman vuokrauksesta. Samaan aikaan sekä franchiseantaja että -ottajat ovat tutkijan tulkinnan objekteina franchisetoiminnan näkökulmasta.

Hirsjärvi ja Remes (1997) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen puolella puhutaan mieluummin tutkimustehtävästä kuin tutkimusongelmasta. Tämä on kuvaavaa eritoten silloin, kun kyseessä on tapaustutkimus, jonka avulla pyritään kuvaamaan yksittäistä tapausta niin, että lukijalle muodostuu selkeä ja looginen kokonaiskuva tutkitusta kohteesta. Tämän tutkimuksen teoria koostuu kahdesta eri osakokonaisuudesta; työelämän murroksesta ja työvoiman vuokrauksesta sekä franchisingista. Nämä kaksi osa-aluetta pyritään empiriassa kytkemään yhteen. Näiden synteisistä muodostettu tutkimuskysymys on kiteytettävissä seuraavasti:

*Mitkä tekijät ovat nostaneet työvoiman vuokrauksen suosiota ja kasvua, ja miksi työvoiman vuokrausta harjoittava yritys on valinnut kasvumallikseen franchisingin?*

Franchising kasvumallina kertoo ennen kaikkea franchiseantajan motiiveista. Koska kyse on yhteistoiminnasta franchiseottajien kanssa, myös heidän motiivinsa ja ominaisuutensa nousivat tutkimisen arvoisiksi. Vastausta tähän etsittiin seuraavalla kysymyksellä:

*Mitkä tekijät houkuttavat franchiseottajaa ryhtymään franchiseyrittäjäksi? Millaisia franchiseyrittäjät ovat ja kuinka yhteistyö franchiseantajan ja muiden franchiseyrittäjien kanssa rakentuu?*

### 1.3 Raportin rakenne

Tutkimus koostuu viidestä eri luvusta. Johdannossa käsitellään tutkimuksen lähtökohdat, määritellään tavoitteet ja asetetaan tutkimustehtävä ja -kysymykset. Tutkimuksen peruskäsitteet määritellään tutkimuksen teoriaosassa ao. kohdissa. Johdannossa selvitetään raportin rakenne. Edelleen ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä metodologista lähestymistapaa; kvalitatiivista toiminta-analyyttistä tutkimusotetta valotetaan,

käytetyt aineistonkeruumenetelmät mainitaan ja analyysimetodit kuvaillaan. Näin lukijaa autetaan hahmottamaan tutkimuksen keskeiset valinnat ja kulku sekä lähestymistapa.

Kaksi seuraavaa lukua muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden. Kolmannessa luvussa käsitellään työelämän murrosta ja työvoiman vuokrausta. Sen jälkeen neljännessä luvussa määritellään franchising ja paneudutaan sen kasvun syihin sekä ympäristöstä että yleisistä strategisista ja organisatorisista lähtökohdista käsin. Samassa luvussa franchisingia tarkastellaan franchiseantajan näkökulmasta yrityksen kasvumallina. Lisäksi pohditaan franchiseottajan motiiveja ryhtyä franchiseyrittäjäksi. Luvun lopussa perehdytään näiden osapuolten yhteistoimintaan. Viides luku pitää sisällään empiirisen tutkimusosan, jossa teorian pohjalta haetaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin kohdeyrityksessä. Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä, luotettavuutta ja relevanttiutta ja tehdään tutkimuksen päätelmät.

## **1.4 Tutkimusmenetelmä**

### **1.4.1 Tutkimuksen yleiset lähtökohdat**

Tutkimus on monimutkainen prosessi, jossa tutkijan tehtävänä on saattaa tutkimuksen lopputulema eli raportti loogiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimukselta peräänkuulutetaan hyvää kokonaislogiikkaa. Tutkimusaihe, aineisto, tieteenfilosofia ja ennen kaikkea tutkimusotat ovat kulmakiviä, joiden varaan hyvä tutkimus rakentuu. Näiden elementtien on oltava keskenään ristiriidattomia.

Tutkimuksen kohdealue ohjaa tutkijan mielenkiintoa. Se tulee rajata ja täsmentää tutkimusongelmaksi, -tehtäväksi tai -kysymyksiä. Tästä ilmiökentän rajatusta ja täsmällisteyttä kohteesta syntyy *tutkimusaihe*. Sen hahmottuminen ja rakentuminen on monivaiheinen prosessi, joka voi toisinaan täsmentyä vasta kun tutkimus on valmis. Tutkimusaihe toimii raportin teemana, johtajatuksena ja läpikulkevana aiheena. (ks. kuvio 1.) Toinen oleellinen elementti tutkimuskokonaisuudessa on *aineisto*. Tieteellisen tutkimuksen ajatuksenmuodostukselle pidetään välttämättömänä aikaisemman aineiston huomioon ottamista.

Valmiit aineistot - olemassa oleva tieto - kuitenkin harvoin sopivat sellaisinaan käytettäväksi, vaan ne on kyettävä kytkemään omaan tutkimusintressiin ja sovitettava omiin aineistoihin. Olemassaoleva tieto toimii usein tutkimuksen alkuunpanijana, joka synnyttää uutta tietoa. (Näsi 1981, 2-4). Tämän tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi ja tutkimuksen alkuunpanijaksi on koottu tutkimusaiheen kannalta relevanttia aineistoa työelämän murroksesta, työvoiman vuokrauksesta ja franchisingista. Nämä puolestaan mahdollistavat empiirisen aineiston tuottamisen kohdeyrityksen toimintaa tutkimalla.

*Tieteenfilosofia* koostuu yleistieteellisistä kannanotoista ja säännöistä, jotka koskevat tieteen tekemisen perustavampia kysymyksiä. (Näsi 1981, 12). Positivismi ja hermeneuttinen tieteenperinne ovat kaksi tieteenfilosofista pääsuuntausta. Positivismi korostaa tieteen ykseyttä siitä, että kaikki tiede on samaa kokonaisuutta ja sen selitykset ovat samojen lakien alaisia. Hermeneuttinen tieteenperinne puolestaan sisältää asioiden merkityksen ja mielen tutkimuksen. (Anttila 1996, 22-25). Nämä kaksi tieteenfilosofista ideaalia vaativat erilaista metodologista lähestymistapaa.

*Metodi eli tutkimusote* on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Metodien tutkimus on taas metodologiaa. Tutkimusotteen valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista. (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 1997, 162, 183). Näsi (1981) toteaa, että tutkimuskokonaisuuden kulmakivenä on juuri tutkimusote. Se toimii tutkimuksen liikellepanevana voimana.

Näsi (1981) on jakanut suomalaisen liiketaloustieteen neljään tutkimusotteeseen: nomoteettinen, käsiteanalyttinen, päätöksenteko-metodologinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote. Tieteenfilosofisten vaihtoehtojen ja tutkimusotevaihtoehtojen välillä vallitsee keskinäinen johdonmukainen yhteys. Nomoteettinen ja päätöksenteko-metodologinen tutkimusote nojaavat positivismiin ja toiminta-analyttinen hermeneutiikkaan. Käsiteanalyttiselle tutkimusotelle ei löydy varsinaista yksilöllistä vastapuolta tieteenfilosofiselta tasolta, vaan se omaa yhteydet ylemmälle filosofiselle tasolle. Tammisen (1993) jaottelu on samankaltainen kuin Näsin. Tutkimusotteiksi hän nimeää koettelevan tutkimuksen, käsite-

tutkimuksen, kehittämistutkimuksen ja tulkitsevan tutkimuksen, johon tämä tutkimus voidaan myös luokitella.

#### 1.4.2. Toiminta-analyyttinen tutkimusote

*”Luontoa me selitämme, ihmistä ja kultturia ymmärrämme”*

*- Wilhelm Dilthey (1833 - 1911) -*

Toiminta-analyyttinen tutkimusote nojaa hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, joka korostaa tosiasioiden ja arvojen välistä yhteyttä, toisin kuin positivismi, joka sulkee arvot tieteellisen ajattelun ulkopuolelle. Tutkija pyrkii sitomaan ilmiöt muihin ilmiöihin ja ajallisesti samankaltaisiin tapahtumiin ja niiden kehitykseen. Hermeneutiikasta käytetään usein nimeä tulkinnallinen metodi. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija tarkastelee havaintojaan teoreettisten oletusten kautta, joiden ilmenemistapoja havaittavien ilmiöiden ajatellaan olevan. (Anttila 1996, 26; vrt. Tamminen 1993). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään työelämän murrokseen liittyvän työvoiman vuokrauksen ja franchisingin kasvun ilmiötä ja dynamiikkaa kohdeyrityksen kautta.

Lähtökohtana toiminta-analyyttiselle tutkimukselle on tutkijan esiymmärrys, joka ohjaa tulkinnan etenemistä. Hänen tehtävänä on aste asteelta uppoutua tutkittavaan todellisuuteen, tarkastella asioita sisältä päin. Prosessia kuvataan hermeneuttisen kehän avulla, jossa tutkija käy alati syvenevää vuoropuhelua hankkimansa tiedon ja tulkittavan kohteensa kanssa. (Tamminen 1993, 89-90). Hermeneuttinen kehä ei ole umpeutuva, vaan tutkija käy aineistoaan läpi monta kertaa koettaen vapautua omista esteistään ymmärtääkseen tutkimuskohdetta. Kehää kiertäessään tutkija pääsee lähemmäksi tutkimuskohdettaan sekä syventää omaa itseymmärrystään. (Varto 1992, 69).

Kokonaisuuksien tarkastelu on toiminta-analyyttisen tutkimuksen keskeinen piirre. Näsi (1983, 27-28) selventää toiminta-analyyttistä -käsitettä kokonaisuusien tarkastelun näkökulmasta. Hän toteaa, että jos ”ymmärrämme ”kokonaisuus” -asian dynaamisessa valossa, saamme sen käsitteelliseksi vastineeksi *toiminta* -käsitteen -toiminta ymmärrettynä välit-

tömässä havainnossa ulkoisesti havaittavaa käyttäytymistä laajemmin, tosin myös käyttäytymisen sisältävänä. Tutkimusotteen tehtävänä on näin käsitetyn toiminnan *erittely* ja lopullisena tavoitteena *ymmärtäminen*. ”

Tutkimusotteelle on ominaista ihmistiedelähtöisyys, jonka taustalla vaikuttaa teleologinen ja intentionaalinen ajattelu tapahtumista. Sen vuoksi perusnäkemys tutkittavasta maailmasta ja sen tekijöistä on, että ihminen rakentaa inhimillisiä järjestelmiä, kuten yrityksiä ja organisaatiota, ja toimii omien konstruktoidensa mukaisesti. Tällöin käyttäytyminen ilmenee tavoitteellisena toimintana ja on ei-deterministisellä tavalla dynaamista. (Näsi 1983, 30). Ymmärtäminen, kokonaisuuksien tarkastelu sekä teleologinen ja intentionaalinen ajattelu tapahtumien synnystä ja kulusta puoltavat toiminta-analyyttisen tutkimusotteen käyttöä tässä tutkimuksessa.

### 1.4.3 Case- eli tapaustutkimus

Ennen tutkimuksen aloittamista on suunniteltava, millä menetelmällä tarkoituksenmukaisesti saadaan vastaus asetettuihin kysymyksiin. Menetelmän valintaa ohjaa se, millaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Tutkimusongelma ja -menetelmä - kuten tieteenfilosofia ja tutkimusotekin - ovat tiivissä yhteydessä toisiinsa. (Hirsjärvi & ym. 1997, 183). Tämä tutkimus edustaa case- eli tapaustutkimusta, joka on toteutettu kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Yin (1994, 13, 21) määrittelee case- eli tapaustutkimuksen sellaiseksi empiiriseksi tutkimukseksi, joka käyttäen monipuolista ja monilla eri tavoin hankittua tietoa tutkii tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa sen todellisen elämän kontekstissa. Ilmiön ja kontekstin väliset rajat ovat usein epäselviä. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen.

Casetutkimuksen tarkoituksena on tutkia intensiivisesti tiettyä kohdetta. Tutkimusjoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Intensiivisyys rajoittaa tutkimussubjektien määrää. Tämän tutkimuksen tutkimusyksikkönä on yksi yritys: *VPS Henkilöstöpalvelu*. Se sopii hyvin tutkimuksen kohdeyritykseksi, koska case-tutkimuksessa tutkimuskohteena voi olla yksittäinen tapaus ja sen taustatekijät, ajankohtai-

nen asema ja tilanne, ympäristötekijät, sisäiset tai ulkoiset vaikuttavat tekijät. (Anttila 1996, 252; Hirsjärvi & ym. 1997, 165).

Casetutkimukset voidaan jaotella tapausten lukumäärän mukaan yksittäistapaus- ja monitapaustutkimuksiin. Tapausten lukumäärän lisäksi tutkimus voidaan käsitellä joko kokonaisuutena tai se voidaan jakaa alayksiköihin, joita tutkitaan erikseen. Taulukossa 1. on esitetty tapaustutkimusten perustyyppit. Siitä ilmenee myös tämän tutkimuksen kategorisointi.

TAULUKKO 1. Tapaustutkimuksen perustyyppit (Yin 1994, 39)

	Yksi tapaus	Monta tapausta
<b>Tapaus kokonaisuutena</b>	Tyyppi 1 <i>VPS Henkilöstöpalvelu</i>	Tyyppi 3
<b>Tapauksessa alayksiköitä</b>	Tyyppi 2	Tyyppi 4

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavia tapauksia on vain yksi - *VPS Henkilöstöpalvelu*. Kohdeyritys haluttiin tutkimuksessa käsitellä nimenomaan yhtenä, esimerkinomaisena yksikkönä. Franchiseantajat ja -ottajat voidaan käsittää myös eri alayksiköiksi, mutta tämän tutkimuksen huomio kohdistuu ennen kaikkea ketjun kokonaisuuden tarkasteluun. Yin (1994, 40) esittää kolme perustelua yhteen casetapaukseen perustuvasta tutkimusasetelmasta:

1. Tutkittavaksi otetaan teorian kannalta *kriittinen tapaus*, jolla halutaan kokeellisen tutkimuksen tapaan koetella valittua teoriaa. Yksittäinen casetapaus voi täten vahvistaa, kumota tai laajentaa aikaisempaa teoreettista käsitystä.
2. Tapaus on hyvin *ainutlaatuinen tai harvinainen*, jolloin tällaisella tutkimuksella on jo sinänsä arvoa.
3. *Paljastava tapaustutkimus* sallii tutkijalle mahdollisuuden tutkia ja analysoida ilmiötä, jonka tutkiminen on ollut mahdotonta tai vaikeaa.

Tämän tutkimuksen voidaan katsoa edustavan yhden tapauksen kriittistä tutkimusta siinä mielessä, että teorian vastaavuutta empiriaan koetellaan. Toiseksi tutkimus omaa paljastavan tutkimuksen ominaisuuksia, koska tutkijalle avautui mahdollisuus tutkia tätä kohdeyritystä.

Tutkimuksen lähtökohtana on teoreettisen viitekehyksen ja empirian vuoropuhelu, hermeuttinen kehä. Yin (1994) on luokitellut empiirisiä casetutkimuksia kolmeen eri tutkimustyyppiin: eksploratiivisiin, deskriptiivisiin ja selittäviin. Tutkimus edustaa eksploratiivista tutkimusta siinä mielessä, ettei se anna varsinaista ratkaisua tutkimusongelmaan, mutta se avaa näkökulman selitysideoiden etsimiseen. Kyse on myös deskriptiivisestä tutkimuksesta, jossa kuvataan caseyrityksen tilannetta ja siihen liittyvien tapahtumien luonnetta, yleisyyttä ja historiallista kehitystä.

#### **1.4.4 Aineiston hankinta ja analysointi**

Casetutkimuksessa yleisesti käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä ovat arkistolähteet, haastattelut, kyselylomakkeet, suora ja osallistuva havainnointi ja erilaiset dokumentit (ks. Yin, 1991). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa suositaan ihmistä tiedon keruun lähteenä. Soveltvimmat tiedonkeruumenetelmät ovat sellaisia, joissa tutkittavien näkökulmat ja 'ääni' pääsevät esille. (Hirsjärvi & ym. 1997, 165). Tässä tutkimuksessa primaarisena tiedonkeruulähteenä käytettiin haastatteluja, jotka toteutettiin puolistrukturoituna, keskustelutyypisinä teemahaastatteluina.

Haastattelun kysymysrunko koostui tutkimuskohteen ja teorian kannalta keskeisistä teema-alueista. (ks. liite 1 ja 2) Sen kulku ei välttämättä toteutunut laaditun teemahaastattelurunگون mukaisesti, mutta teema-aiheet pyrittiin käsittelemään haastattelun aikana. (ks. Hirsjärvi & Hurme 1985, 369). Haastattelun kulku ohjautui paljolti haastateltavan esittämien asioiden mukaan. Toisinaan haastateltava takertui johonkin teemaan tai kysymykseen, jolloin tutkija antoi haastattelun liukua hänen haluamaansa suuntaan, sikäli kun se oli tutkimuksen kannalta olennaista tai se vapautti haastateltavan puhumaan. Tutkijan oli koko haastattelun ajan tiedostettava tutkimustehtävänsä ja pyrittävä pääsemään selville siitä,

kuinka haastateltava näkee ja kokee tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset ja relevantit asiat.

Toisen henkilön ajatusmaailman ymmärtäminen ei ole helppoa. Haastatteluista löytyi mielenkiintoisia seikkoja, jotka avasivat uusia näkökulmia tarkastella asiaa. Joitakin tutkijaa askarruttavia asioita jäi kuitenkin paljastumatta tai huomaamatta. Syynä tähän saattoi olla haastateltavien haluttomuus kertoa joistakin asioista. Toiseksi haastattelun aikana tutkija ei välttämättä käsittänyt silloin esille tulleita seikkoja, jotka taas analysointivaiheessa osoittautuivat relevanteiksi. Toisinaan haastattelutekniikkana oli ns. breaching eli haastateltavan yleisiä uskomuksia ja tapoja vastaan esitettiin kommentteja ja argumentteja. Tällainen tapa sisältää riskinsä, mutta onnistuessaan se tuo haastatteluun uutta syvyyttä tai uusia näkökulmia sekä vahvistaa haastateltavan ajatuskulkua.

Haastateltavia oli kaikkiaan neljä: yksi franchiseantaja ja kolme franchiseyrittäjää. Haastattelut suoritettiin 9.6.-1.7.1998 ja ne kestivät tunnista lähes kahteen tuntiin. Haastattelut toimivat tutkimuksen primarisina tiedonkeruumenetelminä. Ne nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki. Näin hankittu aineisto toimi myös tutkimuksen empiirisenä materiaalina. Sekundäärisenä lähteenä oli yrityksestä kertovia esitteitä sekä yritykseen ja toimialaan liittyviä artikkeleita, joita tutkittiin sekä ennen haastatteluja että niiden jälkeen. Sekundäärisenä lähteenä voidaan pitää myös tutkijan havainnointia. Kaikki nämä tiedonkeruumenetelmät täydensivät toinen toisiaan. Triangulointia pidetäänkin casetutkimuksen yhtenä kulmakivenä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen johtopäätökset pohjautuvat useista eri lähteistä saatuihin ja yhdisteltyihin tietoihin.

Hirsjärvi ja Hurme (1985) toteavat, että aineiston käsittely ja sen analyysi on aloitettava mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, koska aineisto on tällöin vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Toisaalta joidenkin ongelmien tai ilmiöiden ymmärtämiseen tarvitaan kypsytelyä ja ajallista etäisyyttä, mutta monet tämän tutkimuksen kysymykset ja vastaukset olivat niin konkreettisia ja selviä, ettei jäänyt epäselväksi, mitä vastaaja tarkoitti. Tapahtumia ja ilmiöitä on pyrittiin kuitenkin katselemaan laajemmasta perspektiivistä ja kokonaisuuden valossa.



Alasuutari (1995) esittää laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta: *havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta*. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan aina tietystä teoreettisesta viitekehuksesta, joka määrää, mikä raakahavainnoissa on olennaista. Analyysin kohteena olevat haastattelut eli tekstimassa pelkistettiin hieman hallittavammaksi määräksi erilaisia 'raakahavaintoja'. Käytännössä se tarkoitti sitä, että haastattelut luettiin ajatuksella useampaan kertaan. Pelkistämisen toisen vaiheen ideana oli edelleen karsia havaintomäärää yhdistämällä erilaisia havaintoja. Yhdistämisen lähtökohdaksi on ajatus havaintojen tiivistämisestä etsimällä jokin niitä yhdistävä piirre. Tämä tapahtui niin, että haastattelumateriaalia luokiteltiin teema-alueittain. Analyysin tässä vaiheessa pelkistetyt havainnot vastaavat mitä -kysymykseen eli ovat ilmiön kuvailua.

Arvoituksen ratkaisulla viitataan tulkintojen tekemiseen. Arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa pelkistämällä tuotettuja havaintoja pidetään johtolankoina, joita jollakin tavalla tulkitsamalla pyritään pääsemään havaintojen "taakse". Johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tätä kutsutaan rakennekokonaisuuden vaiheeksi. Arvoituksen ratkaisu perustuu miksi-kysymysten tekemiseen. Casetutkimuksen lähtökohdaksi on nimenomaan pyrkiä löytämään vastaus miten ja miksi -kysymyksiin. Vastaukset miten ja miksi -kysymyksiin ovat luonteeltaan laadullisia, koska ne kuvaavat toiminnan muotoa. (Alasuutari 1995, 34-39, 187; Yin 1994, 7-9). Tähtäyksellään on rakentaa havaituista seikoista todellisuuden monenkirjaisuutta selkeämpi konstruktiio. Yin'in (1994, 106) mukaan casetutkimuksen toivottavin analyysistrategia on käyttää ns. pattern-matching -logiikkaa. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa teoreettisen viitekehysten ja empiirisen osuuden yhteensopivuuden vertailua.

Arvoituksen lopputulemaksi on tässä tutkimuksessa pyritty löytämään sellaisia kuvaustapoja, jotka mahdollistavat yleistämisen, mutta jotka säilyttävät mahdollisimman paljon puheen merkityksiä ja yksilöllisiä ajatuskulkuja. Teemahaastattelun avulla tehdään oikeutta juuri todellisuuden moni-ilmeisyydelle.

## 2 TYÖELÄMÄN MURROS JA TYÖVOIMAN VUOKRAUS

Paria viime vuosikymmentä voidaan luonnehtia murroksen aikakaudeksi hyvinvointivaltioissa. Kyseessä ei ole ollut pelkästään syvä ja sitkeä talouslama, vaan muutosten takana on ollut yhteiskunnallisten voimien ja rakenteiden muutokset ja uudelleenarviointi. Fordistisen tuotantomallin ja tayloristisen työn organisointimuodot ovat käyneet sopeutumattomiksi turbulentissa ympäristössä. 1970-luvulla kokeiltiin pioneerimaisesti uusia työn organisointimuotoja sekä kokonaisvaltaisemman tuotannon ja työn uudelleenmuotoilua. 1980-luvulla muutoksia sitten toteutettiin toden teolla taloudellisen epävarmuuden, taloudellis-teknologisen rakennemuutoksen ja joukkotyöttömyyden vallitessa, jolloin fordismi<sup>1</sup> joutui yhä enenevässä määrin tarkastelun ja kritiikin kohteeksi.

Fordismista luopuminen alkoi 1980-luvun lopulla. Muutosta voidaan luonnehtia siirtymiseksi massatuotantomallista kohti joustavaa tuotantomallia. Uuden aikakauden alkamisesta on merkittävä siksi, että muutos on hyvin laaja-alainen: se ulottuu tekniikkaan ja tuotannon organisointiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Uutta aikaa on alettu kutsua uus- tai jälkifordistiseksi malliksi, jossa teollisuusmaiden rakenteiden on muututtava. Teollisuusmaat ovat joutuneet etsimään uudenlaisia kasvun ja sääntelyn malleja, jotka merkitsevät myös työvoiman käyttötapojen merkittävää muutosta. Työvoiman joustavoittamispyrkimykset ovat nousseet keskeiseksi. (Alasoini 1990, 10-12).

Työvoimaa koskevia uudelleenmuotoilun kehistysuuntia ovat olleet mm. työmarkkinoiden sääntelymekanismien osittainen purkaminen, työehdoista sopimisen hajautuminen nykyistä enemmän paikalliselle eli yritys- ja yksilötasolle, koko palkansaajakunnan työehtojen sisäisen eriytymisen voimistuminen ja työmarkkinoilta täysin syrjäytyvien määrän lisääntyminen. Muutoksia kuvaavia sanoja ovat joustavuus, deregulaatio ja segmentaatio. (Alasoini 1990, 12-13).

---

<sup>1</sup> Alun perin standardituotteiden pitkälle automatisoitua suursarjatuotantoa eli massatuotantoa kutsuttiin fordismiksi. Nyttemmin ei ole olemassa vain yhtä ja tiettyä käsitettä fordismista. Eri tutkijoilla on erilaisia painotuksia ja näkemyksiä monista keskustelun kannalta relevanteista kysymyksistä; ne voivat keskittyä makrotalousjärjestelmän tasoon tai mikrotason (yritystason) sosiaalisiin rakenteisiin ja prosesseihin. (Alasoini 1990, 12).

## 2.1 Atkinsonin dualistinen työsuhdemalli

Yrityksiin ja työmarkkinoihin liittyvä joustavuuskeskustelu nousi esiin ensimmäisen kerran 1970-luvun puolivälissä öljykriisiä seuranneessa lamassa, jolloin länsimaiset teollisuusyritykset joutuivat sopeuttamaan toimintansa aikaisempaa hitaampaan kasvuun. Yleisesti joustavuudella tarkoitetaan kykyä sopeutua muutokseen, mutta muutoin se on melko epämääräinen ja monimerkityksinen käsite. Käsitteen selkeyttämiseksi Julkunen ja Nätti (1994) ovat tarkastelleet joustavuutta neljästä eri näkökulmasta:

1. Palkkajoustavuus eli palkkojen joustavuus taloudellisiin vaihteluihin ja yrityksen kannattavuuteen.
2. Määrällinen joustavuus eli työvoiman määrän ja työajan sopeuttaminen kysynnän vaihteluihin.
3. Työvoiman liikkuvuus ulkoisilla työmarkkinoilla.
4. Teknis-organisatorinen joustavuus eli kyky sopeuttaa tuoterakenne ja -volyymi markkinoiden vaihteluihin joustavien valmistusjärjestelmien, teknologian, organisaation ja monitaitoisen henkilöstön avulla.

Erilaiset joustavuuskäsitteet liittyvät kiinteästi toinen toisiinsa ja niiden tarkka erottaminen toisistaan on vaikeaa, jopa mahdotonta. Kontekstisidonnaisuus tuo esiin joustavuuden käsitteen, mutta tässä työssä se liittyy lähinnä palkkajoustavuuteen, määrälliseen ja teknis-organisatoriseen joustavuuteen.

Monet joustavuusteoriat ovat lähtöisin joustavan tuotannon malleista, joilla pyrittiin teknologiseen ja organisatoriseen joustavuuteen, tuotannon nopeaan läpivirtaukseen ja ohueen tuotantoon - kaiken kaikkiaan uudenlaiseen ja parempaan toimintakykyyn. Taloudellisen epävakaistumisen voidaan katsoa luoneen yhteisen taustan joustavuusvaateille ja näkemykselle instituutioiden rakennevioista. Tämä on synnyttänyt paineita työvoiman sopeuttamiseen. Kuitenkin vasta 1980-luvun puolivälin jälkeen yritysten työvoiman käytössä voidaan havaita siirtymää pois perinteisestä kokopäiväisestä ja jatkuvasta työsuhteesta. Joustava eli dualistinen työsuhdemalli teki tällöin tuloaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995, 208; Julkunen & Nätti 1994, 23).

Työsuhdemallit tarjoavat kokonaisvaltaisen näkökulman pyrittäessä ymmärtämään tapaa, jolla yritys suhtautuu työntekijöihinsä ja kuinka se järjestää työsuhteet. Se ei ole jäykkä malli, vaan siinä erottuvat tietyn työsuhdemallin erityispiirteet ja sisäinen logiikka. Kukin työsuhdemalli heijastelee omaa aikakauttaan, sillä sen kehittymiseen ja muotoutumiseen vaikuttavat monet yrityksen sisäiset ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. (Vanhala & ym.1995, 203-204).

Dualistisen mallin isänä voidaan pitää englantilaista John Atkinsonia, joka julkaisi vuonna 1984 joustavan yrityksen mallinsa. Paremminkin sitä voitaisiin kutsua joustavan työvoiman malliksi, koska se valottaa ennen kaikkea työvoiman käytön erilaistumista. Toisaalta nämä kaksi asiaa liittyvät kiinteästi toisiinsa; työvoiman joustava käyttö on osa yrityksen joustavuusstrategiaa. Mallin ajatuksena on että, työvoiman käyttöä pyritään joustavoittamaan sekä segmentoimalla (yrityksen henkilöstön jakaminen kanta- ja tukihenkilöstöön) että työvoimapalvelujen ulkoistamisella. Dualistinen työsuhdemalli viittaa kahden henkilöstön hallintaan. (Vanhala & ym. 1995, 208-209; Vanhala 1993, 7-8).

### **2.1.1 Joustavuuden lajit**

Atkinsonin malli rikkoo yrityksen ortodoksista hierarkiarakennetta. Mallin mukaan yritysten työvoiman käyttö on muuttunut siten, että yritys ei enää noudata tayloristista työsuorituksen mukaista työnjakoa, vaan työnjaon perustana ovat sen erilaiset tehtäväkokonaisuudet. Tämä johtaa siihen, että yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa ja ulkoistavat vähemmän tärkeitä toimintoja. Joustavan yrityksen malli perustuu työvoiman segmentointiin. Mallissa tarkastellaan modernin, joustavasti toimivan, yrityksen työvoiman käyttöä, jossa on erotettavissa kolmenlaista joustavuutta. Määrällinen ja laadullinen joustavuus edustavat yrityksen työvoiman käyttöä, kun taas taloudellinen joustavuus liittyy lähinnä työvoimakustannuksiin ja on pikemminkin keino määrällisen ja laadullisen joustavuuden toteuttamisessa. (Vanhala 1993, 10).

*Määrällinen eli numeraalinen* joustavuus mahdollistaa nopean ja vaivattoman tavan reagoida yrityksen henkilöstötarpeen vaihdellessa. Yrityksen toiminnan tehokkuuden ja tuotavuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstömäärä vastaa mahdollisimman tarkkaan kulloistakin tarvetta - jopa lyhyellä aikavälillä. (Atkinson 1987, 89-90). Määrällisen joustavuuden merkitys on korostunut, koska tuotannon volyymin vaihtelut ovat muuttuneet vaikeammin ennustettaviksi. Myös yritysten mahdollisuudet päästä määrälliseen joustavuuteen ovat lisääntyneet työvoiman käyttöä rajoittavan lainsäädännön purkamisen, osaikaiseen, määräaikaiseen tai sopimus pohjaiseen kertaeräiseen suostuvan työvoiman määrän lisääntymisen, työvoiman vuokrauksen sekä työttömyyden ja naisten kohonneen työsäkäyntiasteen myötä. (Alasoini 1990, 38). Osaksi tehokkuuden tavoite on saavutettavissa myös ajallisella joustavuudella. (Vanhala 1993, 11).

*Laadullinen eli funktionaalinen* joustavuus puolestaan liittyy yrityksen toiminnan organisointiin ja työntekijöiden taitoihin sekä heidän valmiuksiinsa suorittaa erilaisia työtehtäviä yrityksen sisällä. Työvoiman tulee olla helposti ja nopeasti siirrettävissä tehtävästä tai toimipaikasta toiseen, mikä edellyttää työvoimalta aikaisempaa enemmän erilaisia ammatillisia valmiuksia ja parempaa sopeutumiskykyä. *Taloudellista* joustavuutta tavoitellaan kahdesta syystä. Ensimmäkin palkkojen ja muiden työvoimakustannusten tulisi heijastaa ulkoisten työmarkkinoiden kysyntää ja tarjontaa. Toiseksi palkkajoustavuus tukee osaltaan määrällisen ja laadullisen joustavuuden toteuttamista yrityksessä. (Atkinson 1987, 90; Vanhala 1993, 11).

Mallin neljäntenä joustavuusmuotona on ns. *etäännyttämisstrategiat*. Etäännyttäminen tarkoittaa yrityksen työvoiman korvaamista koneilla ja laitteilla tai ostamalla tuotteet ja palvelut yrityksen ulkopuolelta. Etäännyttämisstrategioilla pyritään ennen kaikkea lisäämään määrällistä joustavuutta. (Vanhala 1993, 11). Etäännyttämistä voidaan pitää enemmänkin joustavuuden vaihtoehtona kuin yhtenä sen muodoista, sillä yritys ei organisoimaa työvoimaansa vastaamaan työmäärän muutoksista. Kiristynvä kilpailu pakottaa yritykset keskittymään yhä enemmän omaan ydinosaaamiseensa ja siirtämään sekundääriset toiminnot yrityksille, joiden ydinosaaamiseen ne kuuluvat. (Atkinson 1987; 90-91).

### 2.1.2 Ydinryhmä ja periferiset ryhmät

Joustavan yrityksen mallissa yrityksen työvoimamarkkinat jakautuvat omiin sisäisiin työmarkkinoihin ja yrityksen hyödyntämiin ulkoisiin työvoimavaroihin. Joustava yritys muodostuu ydinryhmästä, jota ympäröi periferinen henkilöstö ja ulkopuoliset resurssit. Hyödyntämällä omat sisäiset resurssit ja mitoittamalla ulkopuolisten työvoimavarojen käyttö tarpeen vaatimalle tasolle yritys pystyy toteuttamaan sekä määrällistä että laadullista joustavuusstrategiaa. Oma henkilöstö mitoitetaan kattamaan peruskuormitustaso ja ulkopuolisia resursseja käytetään kulloisenkin tarpeen mukaan. (Vanhala 1993, 11).

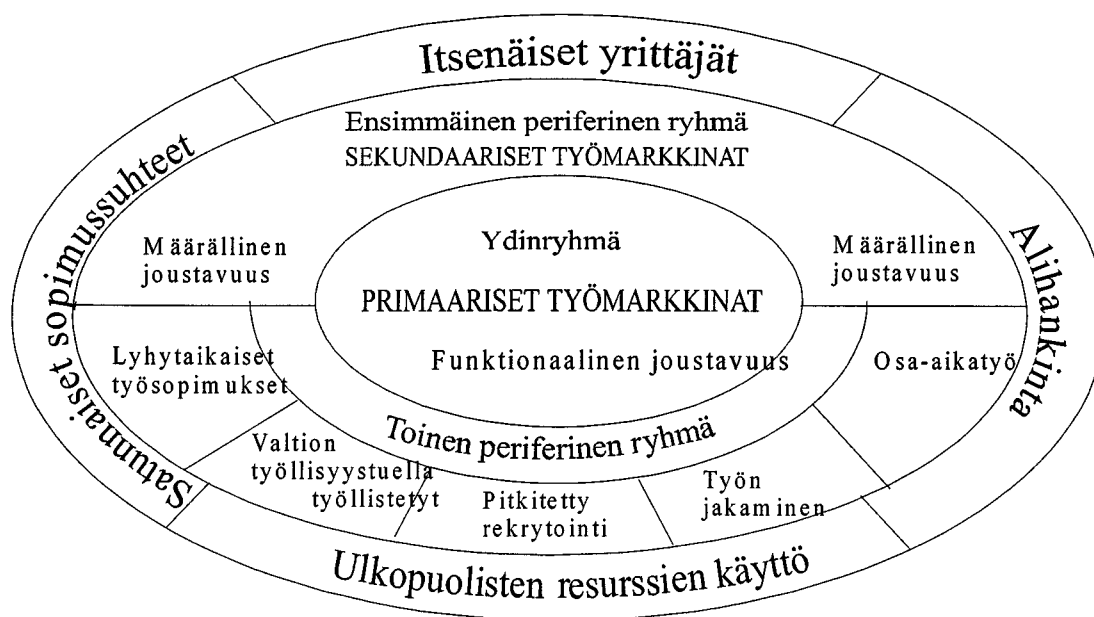
Sisäiset työmarkkinat jaetaan primaarisiin ja periferisiin työmarkkinoihin. Jaon perustana on työtehtävien merkitys yrityksen sisäisen tuotantoprosessin hallinnassa. *Kantahenkilöstöä kutsutaan ydinryhmäksi*, joka vastaa yrityksen toiminnan kannalta strategisista tehtävistä. Ydintyövoimalta odotetaan funktionaalista joustavuutta. Ydinryhmä muodostuu koko-aikaisesta, pysyvästä työvoimasta, jonka jäsenillä on usein ura yrityksessä. Koska tämä ryhmä vastaa yrityksen keskeisistä tehtävistä ja sitä vastaavaa ammattitaitoa on vaikea saada ulkopuolisilta työmarkkinoilta, pyritään sen jäsenet sitouttamaan yritykseen takaamalla heille mahdollisimman vakaat ja pitkäaikaiset työsuhteet. On huomattava, että kantahenkilöstöä löytyy yrityksen hierarkian eri tasoilta, ei pelkästään huipulta. (Vanhala 1993, 13; Julkunen & Nätti 1994, 23-24; Alasoini 1990, 38.)

*Periferinen ryhmä* jakautuu ensimmäiseen ja toiseen ryhmään. Sitä kutsutaan myös *tukihenkilöstöksi*. Periferisiin ryhmiin kuuluvat sellaiset koko- tai osa-aikaiset työntekijät, joiden työtehtävät eivät ole samalla tavalla vaativia ja keskeisiä kuin ydinryhmän tehtävät. Heidän työnsä on yleensä rutiininomaista ja mekaanista, ja heidän työsuhteensa ovat lyhyempiä. Tukihenkilöstön työ on korvattavissa tai se voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta. (Vanhala 1993, 13; Atkinson 1987, 93)

Ensimmäinen periferinen ryhmä muodostuu jatkuvassa työsuhteessa olevista ammattityöntekijöistä, joiden työsuhdeturva on melko hyvä. Näiden työntekijöiden odotetaan toteuttavan sekä numeerista että palkkajoustavuutta. Toinen periferinen ryhmä puolestaan muodostuu työvoimasta, jonka sidos yritykseen on löyhempi kuin ensimmäisen periferisen ryhmän

työntekijöillä. He ovat määrä- ja osa-aikaista työvoimaa, valtion työllistämistuella työllistettyjä ja vuokratyövoimaa. (Vanhala 1993, 13).

Uloimpana kolmantena – tai neljäntenä – ryhmänä joustavan yrityksen mallissa on *ulkopuolinen työvoima*. Ulkoistamisstrategiat lisääntyvät, kun yritykset kiristyvän kilpailun pakottaessa erikoistuvat omaan ydinosaan. Ulkoinen työvoima saa puskuri- tai joustotyövoiman roolin. Ulkoinen työvoima voi koostumukseltaan olla hyvinkin heterogeenistä ja käsittää myös sellaista työvoimaa, joka kuuluu jonkin toisen yrityksen ydintyövoimaan. Yrityksen ulkoistettaviksi valitsemat työtehtävät voivat olla moninaisia ja ulkoistetun työvoiman ominaispiirteet voivat muistuttaa joko ydin- tai reunatyöntekijöitä. (Julkunen & Nätti 1994, 25, Atkinson 1987, 93-94.) (ks. kuvio 2.)



KUVIO 2. Atkinsonin joustavan yrityksen malli (Atkinson 1987, 94; Vanhala 1993, 12)

Atkinson tarkastelee mallissaan lähinnä yrityksen työvoiman sisäistä segmentoitumisprosessia. On pohdittu sitä, kuinka vahvasti työvoiman segmentointi kytkeytyy yritysten strategiaan tavoitteisiin. Yritysten työvoiman käyttöä koskeville ratkaisuille on kuitenkin vielä ominaista inkrementalismi, ”pienen askelten politiikka”.

Toisin sanoen yritysten ratkaisut ovat pikemminkin jatkuvaa sopeutumista spesifeihin paineisiin eivätkä vielä niinkään osa tiettyä suurta strategiaa. (Alasoini 1990, 61.)

Osasyysksi inkrementalismiin voidaan nähdä se, etteivät työelämässä tapahtuneet muutokset etene ilman kritiikkiä ja vastarintaa. Esimerkiksi ammattijärjestöt ovat pyrkineet puolustamaan olemassaolevia työpaikkoja yritysten vähentäessä henkilöstöään ja siirtäessään toimintojaan ulkopuolisille. Myös yhteiskunnallista tukea on saatettu vaatia vaikeuksiin joutuneille toiminnoille. Toimenpiteet ovat osin puolustuksellisia luonteeltaan. Käytännössä toimintaansa rationalisoivat ja laajentamaan pyrkivät yritykset tehostavat jatkuvasti toimintojaan sekä etsivät uusia keinoja asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämiseksi. Jos yritykset eivät pääse toteuttamaan välttämättömäksi osoittautuneita joustavuustoimia, ne saattavat menettää asemansa, minkä myös yritysten henkilöstö ja niitä edustavat ammattiliitot tiedostavat. (Kasvio 1997, 11).

## **2.2 Epätyypillinen työ**

Massatuotannon kautena tavaroiden tuotantosarjat olivat pitkiä ja menekki pitempiaikaista, mikä mahdollisti kokoaikaiset, jatkuvat työsuhteet. Kun massatuotannosta siirryttiin lyhyempiin tuotantosarjoihin ja yksilöllisempiin tuotteisiin, ei varmoja työsuhteita solmittu enää yhtä paljon kuin aikaisemmin. Joustava tuotantotapa alkoi suosia epätyypillisiä työsuhteita. (Pusa 1997, 25-27).

Joustavat tuotantomallit, yritysten työvoiman segmentointi ja korkea työttömyys ovat osaltaan johtaneet työn epätyypillistymiseen. Epätyypillinen työ on vakiintumaton sateenvarjokäsite, jonka alle on koottu kirjavoitunut joukko erilaisia normaalityösuhteesta poikkeavia työmuotoja. Epätyypillinen työ luokitellaan usein kolmeen pääkategoriaan; epätyypillisiin työsuhteisiin, itsensä työllistämiseen ja säätelemättömään eli luvattomaan työhön. Ensiksi mainittu ymmärretään yleisimmin epätyypilliseksi työn alueeksi. (Cordova 1986, 643-645). Siinä epätyypillinen työ määritellään tavallisesti normaalityön vastakohtana, jolla tarkoitetaan, että työtä tehdään yhdelle työnantajalle, tämän johdon ja määräysvalan alaisena, palkkaa vastaan, elämänkaaren mitassa, lakisääteisesti turvatussa työsuhteis-



sa, kokoaikaisena ja normaalityöaikana. (Tuominen 1996, 5). Epätyypillisen työsuhteen normaalisuhteista erottavia tekijöitä on siis useita ja usein yksikin olennainen tekijä on riittänyt luokittelemaan työsuhteen epätyypilliseksi. (Pusa 1998, 14-15). Taulukkoon 2. on koottu yhteenvedonomaaisesti epätyypillisen työn ulottuvuuksia.

TAULUKKO 2. Epätyypillisen työnteon ulottuvuuksia (Nätti 1991, 94)

Ominaispiirre	Perinteinen malli	Epätyypillinen malli
<b>Työmarkkina- asema</b>	Työnteko toiselle palkkaa vastaan	Yrittäjäyys
<b>Työnantaja</b>	Yksi	Useampia - työvoiman vuokraus - alihankinta - free lancing
<b>Työn suoritus</b>	Työnantajan tiloissa	Mualla (kotityö, etätyö)
<b>Työaika</b>	Normaali (kokoaika)	Osa-aikainen
<b>Työsuhde</b>	Normaali (kokoaika)	Määräaikainen

### 2.2.1 Miksi työ epätyypillistyy?

Dualistista työsuhdemallia ei suomalaisessa työelämässä juurikaan pidetty olemassa olevana mallina ennen 1980-luvulla. Kaiken kaikkiaan työvoiman käyttö ja sen säätely on ollut Suomessa jäykkää; työelämän suhteita ja työvoiman käyttöä on säädelty melko yksityiskohtaisesti erilaisten lakien, asetusten ja työmarkkinajärjestöjen välisten sopimusten avulla. 1990-luvun alun lama sai kuitenkin aikaan sen, että työvoiman käyttö yrityksissä alkoi muuttua. Toimintoja rationalisoitiin ja ulkoistettiin, rekrytointikynnys nousi ja siirryttiin epätyypillisiin työsuhteisiin. Pk-yritykset ovat yhä edelleen varovaisia rekrytoimaan työvoimaa, mihin syynä on myös korkeat työn sivukulut.

Lama kirvoitti yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot lisäämään pelivaraansa työvoiman käytössä. Se merkitsee sitä, että niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla ollaan siirtymässä vähitellen yksilöllisempiin työehtoihin. Ydinhenkilöstö kiinnitetään entistä tiukemmin organisaatioon sekä taloudellisin että sosiaalisin sitein ja samaan aikaan epätyypilliset työsuhteet yleistyvät. (Alasoini 1993, 386-378).

Työpanoksen kohdentaminen juuri oikeaan tarpeeseen laajentaa periferistä ryhmää ja lisää ulkoistamista. Näiden myötä epätyypilliset työsuhteet tulevat ajankohtaisiksi. Joustavuuden ja taloudellisuuden tavoittelemisen syitä saattaa olla monia; asiantuntijatyön hankkiminen, hallintorutiinien yksinkertaistaminen, ylimääräisten sosiaalikulujen karsiminen, riskin ja valvonnan siirtäminen toiselle ja tilakustannuksissa säästäminen. (Julkunen & Nätti 1995, 109).

Atkinsonin yrityksen joustavan työvoiman malli selittää osin työnteon muotojen ja työsuhteiden kirjavoitumista. Korkean työttömyyden katsotaan haurastavan vakaita työsuhteita. Kun normaalityösuhteista palkkatyötä ei ole tarjolla, työttömät pyrkivät etsimään vaihtoehtoja. Näin työurista tulee katkeilevampia ja epävarmempia. Bielskin (1994) mukaan työttömyys heikentää vastarintaa sellaisia työmuotoja kohtaan, joita ihmiset ns. normaalissa työssä ollessaan muutoin vastustaisivat. Epätyypilliset työsuhteet ovat kohdistuneet etupäässä palvelusektorille. (Laaksonen 1998, 15).

Yritysten tavat käyttää työvoimaa ovat muuttumassa nykyisestä siten, että vakaat säännölliset työsuhteet vähenevät ja epätyypilliset työsuhteet yleistyvät ja lyhyet työllisyysjaksot vuorottelevat nykyistä useammin työttömyysjaksojen kanssa. (Pusa 1998, 12). Työmarkkinoiden on arvioitu jakautuvan 1990-luvun loppupuolella neljään lohkoon: (Julkunen & Nätti 1995, 167)

1. Vakaisissa työsuhteissa olevat (pienenevä joukko, noin 0.7 milj. henkeä)
2. Epävakaissa työsuhteissa olevat (kasvava ryhmä, 1 - 1.3 milj. henkeä)

3. Pitkäaikaistyöttömät ja työmarkkinoiden ulkopuoliset (kasvava ryhmä, noin 0.3 milj. henkeä)
4. Työmarkkinoilta työpaikkaansa etsivät (opiskelijat, kotityöstä siirtyvät, 0.3-0.4 milj. henkeä)

Toisaalta epätyypillisten työsuhteiden yleistymiseen vaikuttaa myös elämäntyylin muuttuminen jälkiteollisissa yhteiskunnissa. Ihmiset eivät enää ole välttämättä valmiita sitomaan omaa elämäänsä tiukasti ja yhtäjaksoisesti yhden palkkatyön ympärille. Uutta post-modernia yhteiskuntaa leimaa aiempaa suurempi tarpeiden ja arvojen kirjo. Kehittyneiden teollisuusmaiden kansalainen voi sijoittaa itsensä Maslowin tarvehierarkian ylimmälle, ”itsensä toteuttamisen” -tasolle. Nämä ihmiset ovat individualisteja, jotka pyrkivät luomaan oman identiteettinsä ja määräämään oman kohtalonsa. Tosin ryhmä on marginaalinen. (Hämäläinen 1997, 29).

Tavallisimmin ihmiset ovat vapaaehtoisesti valinneet epätyypillisen työsuhteen esimerkiksi perhetilanteen, opiskelun tai muun henkilökohtaisen syyn vuoksi. Yleisesti ottaen työllisyystilanteen kehittyminen vaikuttaa siihen millaisia muotoja epätyypilliset työsuhteet saavat ja missä määrin työskentely perustuu pakonomaiseen tai ihmisten omiin valintoihin. (Alasoini 1993, 387)

Syitä epätyypillisten työnteon muotojen yleistymiselle on haettu EU-maissa eri tahoilta. On katsottu, että epätyypillisten työsuhteiden yleistymisen on seurausta työmarkkinoiden sääntelyn purkamisesta. Tämän näkökulman voi kuitenkin kääntää myös toisinpäin ja olettaa, että työmarkkinoiden sääntelyn purkaminen on seurausta työmarkkinoiden muutoksen aiheuttamasta paineesta. Lama ja joukkotyöttömyys voivat siis olla joko syynä epätyypillisten työsuhteiden yleistymiseen tai seurausta työmarkkinoiden huonosta sopeutumisesta tuotannon ja työn kysynnän muutoksiin. (Pusa 1998, 28-29)

Työn ja täystyöllisyyden on katsottu olevan hyvän yhteiskunnan perusta. Työttömyyden vallitessa sekundaaripaikkoihin hakeutuminen on oiva vaihtoehto työttömyydelle, minkä vuoksi niihin hakeutumisen tulisi olla luonnollista. Suomalaista ajattelua kuitenkin hallitsee edelleen vahva sitoutuminen työkeskeiseen yhteiskuntaan. Tulevaisuudessa ihmiset joutuvat yhä useammin omilla toimenpiteillään hallitsemaan riskejä, joita aikaisemmin

hallittiin yhteiskuntaan tukeutuen. Epätyypillisten työsuhteiden yleistymisen uhkana kuitenkin on, että työmarkkinat jakautuvat primaarisiin ja sekundaarisiin. Jaon kriteerinä tällöin ovat työsuhteen pysyvyys ja varmuus sekä palkkataso. Epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien ansiotasoa ei ole enää samalla lailla vakaa kuin normaalityösuhteissa. On toki olemassa myös hyväpalkkaisia sekundaaripaikkoja. (Pusa 1998, 30-32).

## 2.2.2 Työsuhteen määräaikaisuus

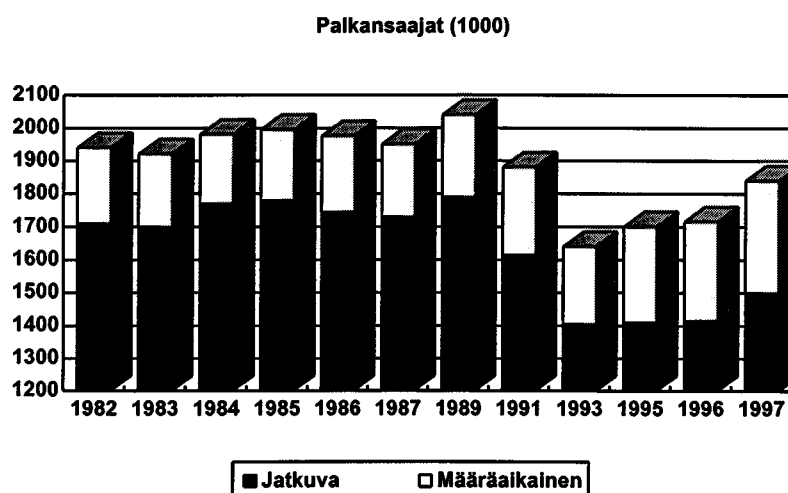
Yksi epätyypillinen - osa-aikatyön ohella yleisin - työsuhte on määräaikainen työsuhte. Määräaikainen työllisyys voi toteutua kahdessa muodossa: kyseessä voi olla määräajaksi solmittu työsopimus tai vuokratyö. Määräaikaisella työsopimuksella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän sopimaa työsuhdetta, jonka kesto on määriteltävä jollain kriteerillä. (Nätti 1993, 3). Määräajaksi sovittu työ voi olla sijaisuus, kausiluontoinen työ, koeaika, oppisopimuksessa työskentely, työvoimaa vuokraavan yrityksen välityksellä työskentely ja freelancerina toimiminen.

Yritykset ottavat helposti työntekijöitä määräaikaiseen suhteeseen, koska heitä ei tarvitse pitää kuin se aika, mikä tarvitaan. Työnantajat suosivat määräaikaisia työsuhteita sijaisuuksien, työn projektiluontoisuuden, kysynnän kausittaisten heilahtelujen sekä sesonki- ja ruuhkahuippujen tasaamisen vuoksi. Määräaikaisuuden perinteisinä syinä ovat olleet juuri kausivaihtelut ja sijaisuudet, mutta niiden ohella on yleistynyt pyrkimys välttää pysyvää rekrytointia epävarman tulevaisuuden vuoksi. Myös työntekijät itse pyytävät määräaikaista työsuhdetta. Syinä ovat mm. opiskelu, kesätyöntekijät, opintoihin liittyvä harjoittelu. (Laaksonen 1998, 2-3, Julkunen & Nätti 1995, 121).

Työvoiman määrällinen joustavuus sekä yksinkertainen ja kustannukseton irtipääsy tarpeettomasta henkilökunnasta ovat määräaikaisten työsuhteiden etuja. Yritysjohdon näkökulmasta etuna on, että aikaa myöten määräaikaiselle saattaa avautua mahdollisuus tulla kokopäiväiseen työsuhteeseen. Tällä tavoin yritys 'koeajaa' henkilön, joka puolestaan saa jalan yrityksen oven väliin. Lisäksi määräaikaisuudella ajetaan takaa kannattavuutta, sillä pyritään pienentämään yritysrisiä ja se tuo joustavuutta. Yrityksen toimintojen laajentues-

sa tai uusia perustettaessa antaa määräaikaisuus mahdollisuuden työvoiman lisäämiseen. (Laaksonen 1998, 3-4).

Määräaikaisten lukumäärä ja osuus ovat sidoksissa suhdanteisiin. Suomessa laman alkuvaiheessa (1989 - 1991) pysyvät työsuhteet supistuivat 168 000:lla. Sen sijaan määräaikaisten lukumäärä pysyi lähes samana. Laman edetessä (1991 - 1993) myös määräaikaisten työsuhteiden lukumäärä supistui, mutta vähemmän kuin pysyvien työsuhteiden määrä. Samalla määräaikaisten osuus kaikista palkansaajista kasvoi. Määräaikaisten osuus palkansaajista on kasvanut vähitellen vuosi vuodelta, joskaan mitään dramaattista muutosta ei ennusteta. Koko työllisyydestä määräaikainen työllisyys kattoi vuonna 1997 19% palkansaajista. (Julkunen & Nätti 1995, 132-133; Laaksonen 1998, 20-21). Kuviosta 3. käy ilmi työsuhteiden jatkuvuuden kehitys.



KUVIO 3. Palkansaajat työsuhteen jatkuvuuden mukaan (Laaksonen 1998, 20)

Kuten yleensäkin käytäntö - uudentyypiset työsuhteet - syntyy ensin, ja lainsäädäntö muokataan perässä käytäntöön sopivaksi. Niin myös määräaikaisten työsuhteiden osalta. Helmikuun 1. päivänä 1997 tuli voimaan määräaikaista työsopimuksia koskeva työsopimuslain 2§:n 2 momentin muutos. Tämä lainmuutos on osa laajempaa epätyypilliseen työhön liittyvää työsuhde- ja sosiaaliturvan parantamiseen tähtäävää toimenpidekokonaisuutta.

Tavoitteena on saattaa epätyypillinen työ samanarvoiseen asemaan toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden kanssa. Samalla määräaikaisten työsopimusten solmimisen helpottamisen tarkoituksena on lisätä työelämän joustoja ja saattaa joustojen käyttö mahdolliseksi teollisuudessa ja palvelusektorilla. (Laaksonen 1998, 12).

### 2.3 Työvoiman vuokraus

Normaalityösuhteiden jäykkyys on johtanut uusien ja joustavampien palkkatyövoiman käytön muotoihin, joista työvoiman vuokraus on yksi. *Työvoiman vuokraus* on katsottu vakiintuneen tarkoittamaan tiettyä epätyypillistä työvoiman käyttötapaa, jossa varsinainen työnantaja luovuttaa vastiketta vastaan toiselle työntekijänsä työvoiman tosiasiallisen käyttöoikeuden siihen liittyvineen työnjohto-oikeuksineen. (Arola 1990, 7). Työvoiman vuokrauksen synonyyminä käytetään myös *henkilöstövuokrausta*. *Vuokratyövoima* on yritykseen nähden vierasta työvoimaa, joka tekee yritykselle työtä tämän johdon ja valvonnan alaisena. *Vuokratyö* määritellään työvoiman vuokraukseksi, jossa työvoimaa hankkivien yritysten toimittamat lainamiehet (vuokratyöntekijät) tekevät työtä toiselle työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena. (Selvitys vuokratyöstä 1998, 10).

Yritysten kirjossa henkilöstövuokrausyrietykset edustavat yrityspalveluyrityksiä, jotka palveluillaan tukevat ja täydentävät muiden yritysten toimintaa. Asiakasyritys ostaa palvelun, johon kuuluu tietyn tehtävän suorittaminen yrityksen ulkopuolisen työvoiman avulla. Palvelun sisältönä ja toiminnan liikeideana on toivotun työntekijän toimittaminen asiakasyritykselle oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Palvelukokonaisuus on usein laajempi; se kattaa sopivan työntekijän etsimisen, hänen soveltuvuutensa taakaamisen ja työnantajavelvoitteista vastaamisen. Työvoiman vuokraus perustuu useimmiten määräaikaisuuteen, jolloin työnantajaa ohjaa samat motiivit kuin määräaikaisissa suhteissa yleensäkin. (Korhonen 1992, 14; Selvitys vuokratyöstä 1998, 41).

### 2.3.1 Historia ja kehitys

Jo maatalousyhteiskunnassa käytettiin vuokratyövoimaa. Rengit ja piiat olivat talon isännän vuokratyövoimaa, jota tarpeen tullen lainattiin naapurillekin. Ensimmäiset työvoiman vuokrausliikkeet aloittivat toimintansa vuosisadan alussa Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. Kuitenkin vasta toisen maailmansodan jälkeen - 1950-luvulla - täystyöllisyyden vallitessa alan toiminta alkoi laajeta, se vakiinnutti asemaansa ja sai institutionaalisia piirteitä. (Korhonen 1992, 16).

Suomessa työvoiman vuokraus aloitettiin 1960-luvulla telakkateollisuudessa. Alan alkuaikoina työvoiman vuokraajia pidettiin jonkinlaisina ”sutenööreinä”. Maineen olivat luoneet lähinnä ns. reppufirmat, jotka välittivät rakennusmiehiä Suomen lisäksi Ruotsiin ja Norjaan. Työntekijöille maksettiin hyvää palkkaa, mutta työvoiman vuokraajat saattoivat laiminlyödä työnantajavelvoitteita veronpidätysten ja sosiaaliturvamaksujen osalta. Alkuaikojen huonosta maineesta kärsivät niin työvoiman vuokrausyritykset kuin työntekijätkin. Toimihenkilösektorilla toiminta alkoi 1960-luvun puolivälissä. (Pennanen 1989, 45).

Vuokratyövoiman käyttöön otettiin työmarkkinakentällä ensimmäisen kerran kantaa vuonna 1969, jolloin SAK:n ja SAJ:n sekä STK:n välillä tehtiin sopimus ulkopuolisen työvoiman käytöstä. Sopimus solmittiin työvoiman vuokraukseen ja sen käyttöön liittyvien epäkohtien valvomiseksi. Työmarkkinajärjestöt rajoittivat sopimuksin yrityksen ulkopuolisen työvoiman käyttöä tarkoituksenaan suojella yrityksen omaa työvoimaa. Sama tarkoitus oli myös ensimmäisillä lakisäännöksillä, joissa eri alojen työehtosopimuksissa oli työvoiman vuokrausta koskevia säännöksiä. (Arola 1990, 40; Korhonen 1991, 22; Selvitys vuokratyöstä 1998, 9-10).

Vuokratyön sääntely tapahtuu muiden työsuhteiden tavoin työlainsäädännön nojalla. Vuosina 1985-1992 vuokratyötä säänneltiin myös työvoimapoliittisesti. Tämä tapahtui 1980-luvun taloudellisen kasvun aikana, jolloin alan kasvun arvioitiin olevan jopa 10-20 prosenttia. Tarkoituksena oli saattaa vuokraustoiminta viranomaisten valvonnan alaiseksi elinkeinotoiminnaksi. Erityissääntelyllä pyrittiin estämään epäterve ja laitton työvoimalla kei-

nottelu sekä poistamaan vuokratyövoiman käyttöön liittyvät epäkohdat, kuten työ- ja verolainsäädännön kiertäminen. (Korhonen 1992, 21-22; Selvitys vuokratyöstä 1998, 3).

Vuoden 1986 alusta työvoiman vuokraus tehtiin luvanvaraiseksi elinkeinotoiminnaksi, joka täydensi julkista työnvälitystä. Luvanvaraistamisella pyrittiin erottamaan vuokraustoiminta käsitteellisesti sitä lähellä olevista käsitteistä (työurakka, aliurakointi, alihankinta<sup>2</sup>), saatamaan toiminta taloudellisen ja toiminnallisen seurannan ja valvonnan alaiseksi sekä ehkäisemään työvoiman keinottelu ja vuokratyövoimaan liittyvät epäkohdat. Luvanvaraisuus toi lisää byrokratiaa niin työvoiman vuokraajille kuin viranomaisillekin. Toisaalta se puhdisti alan mainetta, teki siitä kunniallisen ja osittain vauhditti näiden yritysten palvelujen käyttöä. (Korhonen 1992, 22; Pennanen 1989, 45-46).

1990-luvulle tultaessa työmarkkinat ovat muuttuneet ja jäsentyneet eri tavalla. Työntekomuodot ovat monipuolistuneet ja työtä tehdään normaalin kokoaikatyön ohessa entistä useammin vuokratyössä ja muissa epätyypillisissä työmuodoissa. Monimuotoistumisen seurauksena työvoiman vuokrauksen sääntelyä purettiin 1990-luvulla. Aikaisemmat tarkat määräykset vuokratyön muodoista ja työn pituudesta poistettiin. Vuonna 1994 työvoiman luvanvaraisuus kumottiin ja työvoimapalvelut vapautettiin kilpailulle. (Selvitys vuokratyöstä 1998, 5-6).

Mielipiteiden ristiaallokossa työvoiman vuokrausta harjoittavat yritykset ovat pyrkineet vahvistamaan asemaansa osoittamalla, että heidän toimintansa on taloudellisesti tehokasta ja sosiaalisesti hyödyllistä. Taloudelliseen tehokkuuteen pyritään nopealla palvelulla, ammattitaitoisen työvoiman tarjonnalla ja asiakkaiden tarpeiden huomioimisella. Sosiaalista hyödyllisyyttä perustellaan sillä, että vuorkausyritykset pystyvät torjumaan työttömyyttä, ne tarjoavat vaihtoehtoisen joustavan työllistymistavan sitä haluaville, ne saattavat mahdollistaa työnhakijan vakinaiseen työsuhteeseen ja ne vapauttavat työnantajan monista työntekijään liittyvistä velvollisuuksista. (Korhonen 1992, 17).

---

<sup>2</sup> Alihankinta ja aliurakointi erotetaan työvoiman vuokrauksesta sillä perusteella, käyttääkö työntekijän työhön direktio-oikeutta työn tilaaja vai se taho, jonka kanssa työntekijä on tehnyt työsopimuksen. Kriteerinä on direktio-oikeuden käyttö. Rajanvetokriteeristä huolimatta tosiasialliset työntekotilanteet eivät aina poikkea toisistaan, minkä vuoksi ei ole aina selvää minkälaisesta työvoiman käyttötavasta tosiasiallisesti on kysymys. (Selvitys vuokratyöstä 1998, 2).



Lainsäätäjät ovat tiedostaneet monia ongelmia kehityksen aikana, mutta lakeja on muutettu lähinnä työelämän muuttumisen mukaan eikä muutoksia ennakoiden. Lainsäädännön avulla epätyypillisten ja tyypillisten työsuhteiden välille ollaan nyt rakentamassa tasapainoa, jonka varaan terveet markkinat voivat rakentua. Nykyisen hallituskauden aikana tehtyjä muutoksia ovat mm. työturvallisuusmääräykset vuokratyössä, sairaus- ja vuosilomaa koskevat säädökset, lepotaukomääräykset ja eläkeuudistukset. Vuokratyöllä on edelleen vanhoja asenteellisia rasitteita; vuokratyöntekijäksi pikemminkin joudutaan kuin hakeudutaan, häneen suhtaudutaan kuin hän ei olisi riittävän hyvä vakituiseen suhteeseen. (Kimpanpää 1998).

Maan taloudelliset, sosiaaliset, institutionaaliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat vuokratyövoiman käyttöön ja alan kehitykseen. Vuokratyövoiman kysyntä on sidoksissa taloudellisiin suhdanteisiin; se kasvaa nousukautena ja vähenee laskusuhdanteissa. 1980-luvun lopulla suotuisa taloudellinen kehitys ja korkea työllisyys lisäsivät henkilöstövuokrauksen toimintaedellytyksiä. Etelä-Suomessa toimistoalan kysyntä jopa ylitti tarjonnan. 1990-luvun alun lama taas toi erityisesti pienten ja nuorten vuokrausyritysten toimintaan epävakautta. Toisaalta lama ja epävarmuus vaikuttivat asiakasyritysten vakinaisen henkilökunnan varovaisempaan rekrytointiin, jolloin äkillisissä ja tilapäisissä tarpeissa vuokratyövoima toi määrällistä ja toiminnallista joustoa. (Korhonen 1992, 2).

On arvioitu, että Euroopassa vuokratyövoiman osuus työllistyneistä on noin 2,5 - 3%, kun vastaava osuus Suomessa on noin 0,1 - 0,5%. Vuokratyövoiman markkinoiden Suomessa arvellaan olevan noin 0,2 miljardin markan arvoiset. (Selvitys vuokratyöstä 1998, 14). Alalle on ennakoitu lievää kasvua. Kasvunäkymiä tuo talouskasvu, toiminnan laajeneminen maantieteellisesti ja eriytyminen uusille ammattialoille. Alan yrityksiltä vaaditaan näin ollen paitsi oman talousalueensa ja yritysmaailman tuntemusta myös erikoisosaamista niiltä ammattialoilta, joille työvoimaa hankitaan ja vuokrataan. Myös vuokrattavan työvoiman laadun - vuokratyövoiman koulutus ja kehittäminen - merkitys kilpailutekijänä tulee korostumaan. Lisäksi kilpailussa menestyminen vaatii vuokrausyrityksiltä panostuksia yrityskuvaan, mainontaan ja suhteiden hoitoon sekä omaan että työntekijöiden ammattitaitoon. (Antila 1996, 7).

Suomessa työvoiman vuokraus keskittyi ensin pääkaupunkiseudulle, jossa korkea työllisyys ja monipuolinen ja laaja tuotantorakenne takasivat riittävän kysynnän palveluille. Viime vuosien kehitys on osoittanut työvoiman vuokraustoiminnan riippuvuuden yleisestä taloudellisesta tilanteesta. Yksittäisen yrityksen toimintamahdollisuudet ovat vahvasti sidoksissa alueelliseen elinkeino- ja työmarkkinarakenteeseen. (Korhonen 1992, 13).

Yhdysvalloissa vuokratyövoiman käyttö on yleisempää ja monipuolisempaa kuin Suomessa tai Euroopassa. Useissa yrityksissä vuokratyövoiman käyttö nähdään kiinteäksi osaksi yrityksen kokonaihenkilöstöä ja se sisällytetään yrityksen henkilöstösuunnitelmiin. (Korhonen 1992, 27).

Toimialojen kehitys on alakohtaista. Kaikille toimialoille on yhteisiä kehitysprosesseja, joiden nopeus ja suunta vaihtelevat eri aloilla. (Porter 1987, 200-221). Työvoiman vuokrauksessa keskeisempiä piirteitä ovat pitkän aikavälin kasvun muutokset, muutokset ostajasegmentissä, ostajien oppiminen, epävarmuuden väheneminen, alan yritysten karttuminen, mahdolliset palvelu- ja markkinointi-innovaatiot, asiakasalojen rakenteelliset muutokset, julkisen vallan työvoiman käyttöä koskevat muutokset sekä alalle tulot ja poistumiset. Muutos alan yhdessä rakenne-elementissä saa aikaan muutoksia muilla alueilla. (Korhonen 1992, 71-72).

### **2.3.2 Kolmikantasopimus**

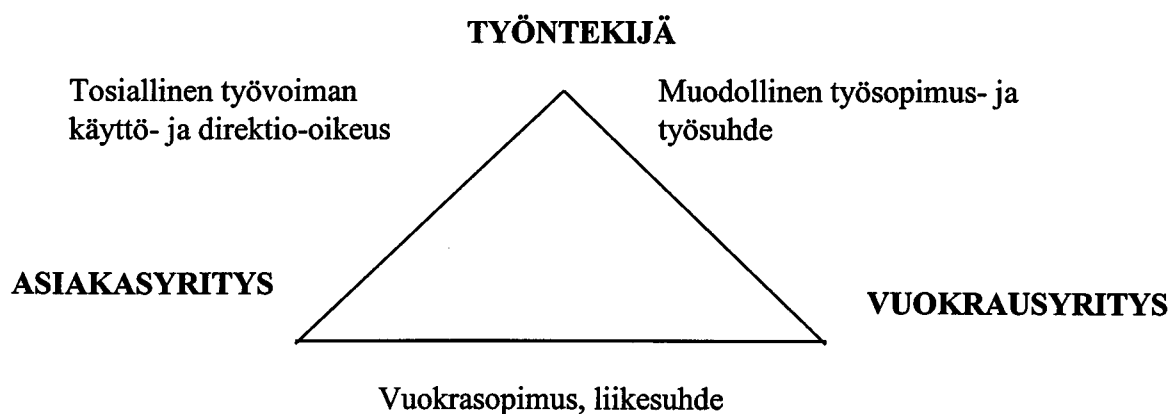
Uloimpana ryhmänä Atkinsonin mallissa on ulkopuolinen työvoima, jossa työntekijät eivät ole yrityksen omia työntekijöitä. Tämä työvoima voi koostua hyvin erilaisista työntekijöistä; he tekevät sitä erikoisosaamista mikä yritykseltä puuttuu tai he tasoittavat yrityksen ruuhkahuippua. Yritys näkee tämän uloimman ryhmän - ulkopuolisen työvoiman - lähinnä määrällisen joustavuuden, mutta myös laadullisen ja taloudellisen joustavuuden ryhmänä. Vuokratyövoiman 'oikea' työnantaja - henkilöstövuokrausyritys - sen sijaan pitää sitä ydinryhmänään.

Vuokratyö on epätyypillistä siinä mielessä, ettei työsuhde ja työnteko ole jatkuvaa, vaan se voi olla osa-aikaista eikä sitä ole sidottu yhteen paikkaan. Erikoista on myös työnantajuu- den jakaantuminen tässä ns. kolmikantasuhteessa. Vuokratyövoimaa välittävä yritys on työnantajan asemassa; kaikki työnantajaa koskeva lainsäädäntö, koskee myös työnvälittä- jää. Vuokrausyritys on muodollisesti koko ajan työnantajana ja työ tehdään sen lukuun. Varsinaisesti työ tehdään kuitenkin työvoiman käyttäjä- eli asiakasyrityksen hyväksi, jolla on tosiasiallinen työn johto- ja valvontavalta (direktiovalta), työntekijän käyttöoikeus sekä yrittäjän riski. Kun työntekijä hyväksyy työsopimuksen vuokratyöyrityksen kanssa, suostuu hän samalla direktiovallan siirtoon asiakasyritykselle. (Korhonen 1991, 17).

Henkilöstövuokraukselle tunnusomaista on kaksisuuntainen asiakkuus. Sen tehtävänä on vastata liikuteltavan vuokratyövoiman tarpeisiin ja toiveisiin sekä pyrkiä täyttämään yri- tysasiakkaitensa odotukset sekä yhteensovittaa molempien osapuolten intressit. Työvoi- man vuokrauksessa on kolme sopimuspuolta: tilapäistä työvoimaa vuokraava vuokrausyri- tys, työvoimaa tilaava asiakasyritys ja vuokratyöntekijä. Tämän kolmikannan sopimussuh- teet muodostuvat kahdesta sopimuksesta: (ks. kuvio 4.)

1. Vuokrausyrityksen ja tilaajayrityksen välillä on solmittu ns. vuokrasopimus, jolla vuok- rausyritys luovuttaa rajoitetun käyttöoikeuden työntekijänsä työvoimaan. Tilaajayritys maksaa vuokrausyritykselle työvoimasta, yleensä aikaveloituksella. Työvoiman vuokraus on siis yrittäjien välistä toimintaa, joka perustuu yritysten keskinäiseen palvelu-, toimitus- tai vastaavaan suhteeseen.

2. Vuokrausyrityksen ja työntekijän välillä on solmittu työsopimus, jonka mukaan työn- tekijä sitoutuu työskentelemään vuokrausyrityksen osoituksen mukaan. Vuokrausyrityksen tuotteena on siis työvoima, jonka se työsopimuksella on hankkinut käyttöönsä. Vuokraus- yrityksen ja työntekijän välillä on työsopimussuhde, jossa työntekijä hyväksyy direktio- oikeuden siirron.



KUVIO 4. Työvoiman vuokrauksen kolmikantasuhde (Korhonen 1991, 17)

Vuokratyösuhteissa työnantajan oikeudet ja velvollisuudet suhteessa vuokratyöntekijään jakautuvat työvoiman vuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen välillä. Yritysten välisestä vastuiden jaosta voidaan sopia toimeksiantosopimuksella siltä osin kuin pakottava työlainsäädäntö antaa siihen mahdollisuuden. (Selvitys vuokratyöstä 1998, 2-3).

### 3 FRANCHISING YRITYKSEN KASVUMALLINA JA YRITTÄJYYDEN MUOTONA

#### 3.1 Franchising käsitteenä

Franchising eli luvaketoiminta<sup>3</sup> on liiketoiminnan muoto, jossa on kaksi itsenäistä osapuolta. *Franchiseantaja* ('ketju', franchiseyritys, keskusyksikkö) on oikeuksien myöntäjä eli valtuuttaja. *Franchiseottaja* (luvake-, paikallis- tai ketjuyrittäjä) on oikeuksien saaja eli valtuutettu. Franchiseottajan synonyyminä käytetään myös *franchiseyrittäjää*, jolla voidaan viitata sekä yritykseen että yrittäjäpersoonaan eli henkilöön. Franchise eli luvake tarkoittaa oikeutusta, eri- tai etuoikeutta. Luvakkeesta puhuttaessa viitataan nimenomaisesti sopimukseen, joka takaa tietyn yksilöidyn oikeuden. Juridis-hallinnollisesti katsoen molemmat luvakesopimusosapuolet ovat toisistaan riippumattomia ja itsenäisiä yksiköitä. Sama riippumattomuus ja itsenäisyys pätevät myös taloudelliseen tulokseen ja omistuspohjaan. Osapuolten yhteys on luonteeltaan ennen kaikkea toiminnallinen. Toimintatavat yksilöidään luvakesopimuksessa. (Koiranen & Tuunanen 1996, 82; Laakso 1998, 22-23).

Samalla liiketoimintakonseptilla yhteistyötä harjoittavat franchiseantaja ja -ottajat muodostavat *franchisingverkoston*. Verkoston lisäksi franchiseantajalla on yleensä omia toimipaikkoja, jotka myös toimivat konseptin mukaisesti. Franchiseantajan omat toimipaikat ja franchiseottajat muodostavat *franchisingketjun*. Franchiseantaja johtaa *franchisingjärjestelmää*, jonka franchisingkonsepti ja ketju yhdessä muodostavat. Järjestelmää voidaan luonnehtia toiminnalliseksi, itsenäisiin juridisiin entiteetteihin perustuvaksi yhteistyöryhmäksi, jossa organisaatioyksiköt tavoittelevat sekä yhteistä että omaa etua, hyvää toiminnan kokonaislogiikan hallintaa ja voittoa. (Laakso 1998, 22-23).

---

<sup>3</sup> Luvake on kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen antama suositus. Tosin se ei ole vakiintunut kielenkäytössä, vaan puhutaan franchisingista. (Laakso 1998, 21).

Franchising -sanana synonyymina käytetään myös franchisetoimintaa. Koiranen ja Tuunanen (1996) ovat antaneet franchisingille seuraavan yleispätevän määritelmän:

*Franchising on kahden yrityksen - franchiseantajan ja -ottajan välistä, sopimusperusteista pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchiseyritys luovuttaa franchiseyrittäjälle taloudellista vastiketta vastaan oikeuden käyttää tietyllä alueella tietyn aikaa kehittämäänsä liiketoimintamallia (tai tavara- tai liike-merkkiä) suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti.*

### 3.1.1 Sopimukseen perustuva yhteistyö

Vaikka franchising onkin monisyinen strateginen yhteistyö- ja kumppanuussuhde, suhteen sisältö perustuu sopimukseen. Franchisesopimuksen tulee vastata kansallisen lainsäädännön, Euroopan Unionin lainsäädännön ja mahdollisten sopimussäännösten määräyksiä. Euroopan Yhteisöjen komissio on antanut vuonna 1988 ryhmäpoikkeusasetuksen, joka koskee franchisetoimintaa. Asetus on voimassa vuosituhannen loppuun. Ryhmäpoikkeusasetuksessa määritellään sallittuja sopimusehtoja ja todetaan millaiset sopimusehdot ovat kiellettyjä. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen 1998, 143).

Suomesta franchiselaki puuttuu, mutta sitä ei ole pidetty ongelmallisena. Lain puuttuminen on yleiseurooppalainen ilmiö. Se ei kuitenkaan tarkoita, että franchisetoiminta olisi kokonaan säätelemätöntä. Oikeustoimilaki, kilpailunrajoituslaki, kilpailumenettelylaki, immateriaalioikeudelliset lait sekä mallioikeuslait ja mahdollisesti toiminimi-, patenti- ja tekijänoikeuslaki ovat tärkeimmät huomioon otettavat lait franchisesopimusta laadittaessa. Vaikka erityinen franchiselaki puuttuukin, alan itsesääntely ja eettiset säännöt toimivat hyvin; Suomen Franchising Yhdistyksen jäsenet sitoutuvat noudattamaan tiukkoja eettisiä normeja, jotka luovat terveitä liikemieskäytäntöjä. (Lautjärvi & Tommila 1988, 26-27; Tuunanen 1997, 8).

Sopimuksesta on selkeästi käytävä ilmi osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä muut osapuolten välistä suhdetta säätelevät olennaiset ehdot. Pääpiirteissään se pitää sisällään franchiseyrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut, hänen toimialueensa ja oikeuksien laajuus, hänen maksuvelvollisuutta<sup>4</sup> koskevat ehdot, sopimuksen voimassaoloa ja irtisanomista koskevat sekä sen siirtoon liittyvät ehdot. Sopimukseen kuuluu myös vastuu ja velvollisuudet yhteisestä liiketunnuksesta ja yhdenmukaisesta ulkoasusta sekä franchiseantajan lupaamasta kaupallisesta, teknisestä ja know-how -avusta. Sopimusten tulee olla yksityiskohtaisia, tarkkoja ja selkeitä, vaikka ne muutoin voivatkin erota ketju- ja yrityskohtaisesti. Sen sijaan järjestelmän sisällä sopimusten tulee olla samansisältöisiä kaikille ketjun jäsenille. (Lautjärvi & Tommila 1988, 24-25; Koironen & Tuunanen 1996, 90-91, 150-152).

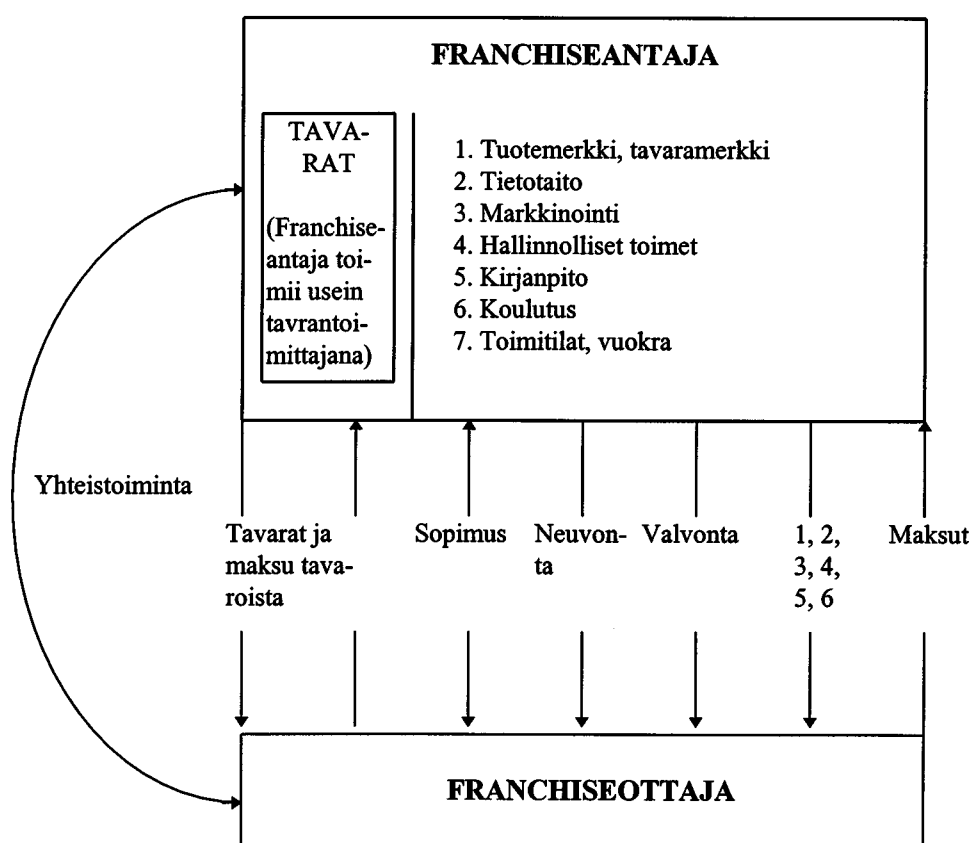
### 3.1.2 Business Format Franchising

Franchising voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri toimintamalliin, joiden intensiivisyyden aste vaihtelee. Kun liiketoiminta kulminoituu tuotemerkin ympärille puhutaan *Trade Name Franchisingista*. Siinä antajaosapuoli luovuttaa tuotemerkin ottajaosapuolen käyttöön, mistä tämä yleensä maksaa oikeuksiin liittyvän alkumaksun ja tuotemerkin käyttöoikeudesta myös jatkuvaa maksua. *Product Distribution Franchising* on puolestaan toimintaa, johon liittyy olennaisesti jokin valmistus- ja/tai jakelumentelmä. Osapuolten välinen toiminta ja maksut ovat samantyyppisiä kuin ensin mainitussa muodossa. Sekä Trade Name Franchising että Product Distribution Franchising ovat lähellä lisenssiointia<sup>5</sup>. Rajanveto ja käsitteet menevätkin usein eri yhteyksissä sekaisin. (SFY 1998, 5).

<sup>4</sup> Maksuja on yleensä kolmenlaisia: aloitusvaiheen liittymismaksu, kausittaiset systeemimaksut sekä erikseen veloittavat palvelumaksut. Kertaluonteisella liittymismaksulla franchiseottaja lunastaa oikeuden hyödyntää konseptia liiketoiminnassaan. Systeemimaksut ovat usein prosenttimääräisiä maksuja, jotka lasketaan tavallisesti franchiseottajan liikevaihdosta. Palvelumaksuja kerätään erilaisten yhteisten palveluiden hankintaan, esim. markkinointikampanjoiden rahoittamiseen. (Eräheimo & Laakso 1998, 3-4).

<sup>5</sup> Lisenssoinnin ja franchisingin eroksi todetaan sopimusten suomien oikeuksien laajuus. Lisenssointi koskee yleisimmin vain tiettyä rajattua liiketoiminnan osaa tai operaatiota, ei koko liiketoimintakokonaisuutta. Franchisevaltuuttajalla on myös laajempi kontrolli toimintaan. Lisenssointi on franchisingia enemmän tuote- ja tuotanto-orientoitunut, ja lisenssin saaja hyödyntää oikeutta melko itsenäisesti, kun taas franchisingia luonnehtii kiinteä yhteistyö osapuolien kanssa. (Eräheimo & Laakso 1998, 85).

*Business Format Franchising* on kokonaisvaltaisin, monipuolisin ja intensiivisin franchisingin muoto. Tässä tutkimuksessa franchisingilla tarkoitetaan nimenomaan Business Format Franchisetoimintaa. Tämä toimintamalli on kehittynyt vasta tämän vuosisadan aikana, mutta se on luvaketoimintana yleisin ja suosituin, ja sen käyttö laajenee jatkuvasti. Business Format Franchising on yhteistoimintamuoto, jossa koko liiketoimintamallin käyttöoikeus luovutetaan sopimuskaudeksi franchiseottajalle. Business Format Franchising -paketti franchiseottajalle pitää sisällään pääsääntöisesti toimivan liiketoimintakonseptin; liiketoiminnan aloittamis- ja johtamiskoulutuksen sekä jatkuvan tuen ja ohjauksen. Yhteisellä nimellä, liiketunnuksella ja julkikuvalla haetaan vahvaa ja tunnettua yrityskuvaa, imagoa, joka voi toimia ketjun liikearvon tärkeimpänä elementtinä. (Koiranen & Tuunanen 1996, 90-97; Laakso 1998, 24). Kuviossa 5. on esitetty yksikertaistettu malli franchiseantajan ja -ottajan välisestä yhteistoiminnasta.



KUVIO 5. Franchisetoiminnan peruseriaatteet (Nieminen 1990, 16)



Toiminta franchisingissa perustuu franchiseantajan kehittämään liikeideaan, joka on jo markkinoilla testattu ja menestyväksi ja kannattavaksi havaittu. Lähtökohtana siis on, että franchiseantaja on luonut menestyksekkään liiketoimintakonseptin. Tämä tarkoittaa sitä, että franchiseantaja on kulkenut oppimiskäyrän läpi, jolloin hän hallitsee kyseisen liiketoiminnan menestymiseen tarvittavat tiedot ja taidot sekä omaa kokemusta siitä. Franchiseantajien omien yksiköiden toiminnasta käytetään nimitystä pilottitoiminta. Pilottitoiminnan avulla hankitusta tietotaidosta ja kokemuksesta luodaan konsepti, joka on monistettavissa ja siirrettävissä franchiseyrittäjille. Kun liiketoimintamalli on kehitelty, sen sisältämät asiat dokumentoidaan. Tärkeimmät asiat ja käytännöt mitä liiketoimintamalli pitää sisällään ja mitä franchiseottajan tulee tietää, dokumentoidaan käsikirjaan. Käsikirja toimii franchiseyrittäjän apuvälineenä yrityksensä operatiivisessa johtamisessa. (SFY 1998, 5; Koiranen & Tuunanen 1996, 85; Laakso 1998, 38).

Onnistuneen franchisingin varaan rakentuvan liiketoiminnan edellytyksenä on, että se on siirrettävissä oleva liiketoimintakonsepti. Liiketoimintaa pidetään menestyksellisenä, kun toiminta perustuu ainutlaatuisuuteen, mikä voi olla perustajan osaaminen ja innovatiivisuus, liiketoiminnan ainutlaatuinen sijainti tai osaavat työntekijät. Franchisingpohjaisesti markkinoitavan liikeidean tulee olla yksilöllinen ja differoitu, mutta ennen kaikkea se tulee olla kloonattavissa. Liiketoimintakonseptin monistettavuus on se kriittinen tekijä, joka erottaa franchisetoinnin täysin riippumattomasta yritystoiminnasta. (Falbe & Dandridge 1992, 41-42; Koiranen & Tuunanen 1996, 95).

Liikeidean paketoitavuus ja standardisoimisaste ovat osittain päällekkäisiä asioita. Konseptin tulee perustua pakettiin, josta ei ole tarvetta eikä mahdollisuuttakaan poiketa. Vakiointi on tärkeää siksi, että myös alalta kokemusta omaamattomat yrittäjät osaisivat koulutuksen jälkeen suorittaa siihen kuuluvia tehtäviä. Tämä tarkoittaa pääsääntöisesti sitä, etteivät toiminnot saa perustua erityisosaamista vaativiin tehtäviin. (Laakso 1994, 16).

### 3.2 Yleiset strategiset lähtökohdat

Yritysten toiminnan olemassaolo ja kasvu riippuvat pitkälle niiden valmiudesta vastata ulkopuolelta tuleviin haasteisiin. Yritysten ympäristöön liittyvät epävarmuustekijät ovat lisääntyneet kaiken aikaa; nopea kansainvälistyminen, kilpailun kiristyminen ja yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikeuttaneet ennustettavuutta. Jotta yritys menestyisi ja kasvaisi, sen on reagoitava entistä nopeammin ja joustavammin muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin.

Asemansa turvaamiseksi ja tavoitteidensa saavuttamiseksi yritykset laativat itselleen strategian. Strategia käsitteenä on laaja, mutta yhteistä eri aikoina ja eri aloilla esitetyille strategian määrittämiselle on, että se käsitetään opiksi päämäärään johtavan toimintalinjan valinnasta ja kokonaistoiminnan johtamisesta. Strategialle luonteenomaista on päämäärän ja voiman laskelmoitu suhde. *Kyseessä on optimointitehtävä, jolloin päämäärät ja resurssit on sovittava vastaamaan toisiaan sekä valittava tarkoituksenmukaisin toimintalinja päämäärään etenemistä varten.* Toisin sanoen se on tavoitteiden ja keinojen valintaa (Visuri 1997, 7-21).

*Strategiseksi käyttäytymiseksi* Ansoff (1981, 8-11) kutsuu yrityksen vuorovaikutusta ympäristön kanssa sekä siihen liittyvää organisaation sisäisen koostumuksen ja dynamiikan muutosprosessia, joka sitten ilmenee yrityksen operatiivisena käyttäytymisenä. Keskeistä siinä on liiketoiminnan määrittely ja sen perustaminen toimintaympäristössä esiintyviin tehtäviin tai ongelmiin, jotka yritys voi ottaa järkevästi ratkaistakseen. Ideaalisesti strategian avulla kootaan ja kohdistetaan yrityksen resurssit niin, että saadaan aikaan ainutlaatuisen ja kestävä kilpailuasema, joka huomioi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, ympäristön odotetut muutokset sekä kilpailijoiden toimintamahdollisuudet. (Vanhala & ym. 1995, 63).

Olemassaolon säilyttämiseen ja erityisesti kasvuun tähtääminen vaativat *kilpailustrategiaa*. Yksinkertaisesti kilpailustrategia tarkoittaa sitä, että yritys harjoittaa ja ohjaa toimintaansa tietyn peruslogiikan mukaisesti. Kilpailustrategian avulla yritys ratkaisee sen, miten se kilpailee ja rakentaa kestävä kilpailuaseman valitussa liiketoiminnassa. (Vanhala & ym. 1995, 83).

Liiketoiminta elää jatkuvassa dynaamisessa tilassa. Se kehittyy, koska siihen vaikuttaa voimia, jotka luovat ylläkköitä tai paineita muutokseen. Porter (1987) kutsuu tätä *evoluutio-naariseksi prosessiksi*. Nämä prosessit toimivat niin, että ne työntävät liiketoimintaperiaatteita ja -tapoja kohden sen potentiaalista rakennetta, jota harvoin tunnetaan täydellisesti alan kehityksen aikana. Trendit ja ennusteet antavat usein kuvaa tulevasta kehityksestä.

Yrityksen kasvu yhdistetään usein käynnistyyhin aloihin tai uudelleen muotoiltuihin aloihin, jotka ovat syntyneet teknologisten innovaatioiden, uusien kuluttajatarpeiden tai muiden taloudellisten ja sosiaalisten muutosten seurauksena. Yrityksen rakentaessa kasvustrategiaansa sen on tärkeää huomioida oma kykynsä vaikuttaa alan rakenteeseen. Omien valintojensa kautta yritys pystyy turvaamaan mahdollisimman vahvan aseman. Sen on löydettävä uusia keinoja asemansa puolustamiseksi ja kasvattamiseksi eikä luotettava ainoastaan omaan aikaisempaan menestykseensä ja toimintatapaansa. Erilaisia kasvustrategiavaihtoehtoja ovat sisäinen kasvu omien toimintapisteiden kautta, erilaiset yhteistoimintamuodot kuten franchiset toiminta tai yritysostot.

### **3.3 Ympäristötekijöiden vaikutus franchisingin kasvuun**

Franchisingin kasvuun ovat vaikuttaneet monet erilaiset tekijät. Varsinainen moderni franchising syntyi Yhdysvalloissa 1950-luvulla uuden elämäntyylin luomista liiketoimintamahdollisuuksista. Tuolloin toimintansa aloittivat nykyiset megayritykset, kuten McDonald's (1955) ja Pizza Hut (1959). Franchising kasvoi hyvin voimakkaasti 1960-luvulla Yhdysvalloissa, josta se sitten levisi ensin naapurimaahan Kanadaan ja sitten Eurooppaan Englannin kautta rantautuen. (Laakso 1998, 13-14). Nyt sekä Yhdysvaltojen että Kanadan markkinoiden katsotaan olevan kypsässä vaiheessa, jolloin maiden franchisingtoiminta pyrkii kasvamaan kansainvälistymisen kautta. Myös Euroopan markkinoilla franchisingin kasvu on hidastunut Itä-Euroopan maita lukuunottamatta. (Tuunanen & Koironen 1998, 368-369).

Suomeen franchising tuli 1970-luvulla kansainvälisten ketjujen tuomana. Franchisetointia harjoittivat ulkomailta Suomeen etabloituneet ketjut. 1970-luvulla ilmapiiri franchisingille ei ollut kaikkein otollisin: maan ulkopolitiikka ei ollut erityisen ulkomaalaisystävällistä ja uuteen toimintamalliin suhtauduttiin nihkeästi. Aina 1980-luvulle franchising oli varsin tuntematon ja suppeasti käytössä ollut toimintamalli. (Laakso 1998, 14).

Euroopan maiden franchisesektorin kehitysaste vaihtelee. Tästä huolimatta maiden kehitystaustoista löytyy samankaltaisia piirteitä ja yhtäläinen kehityspolku, josta on löydettävissä viisi erilaista kehitysvaihetta. Vaiheiden ajalliset kestot poikkeavat maakohtaisesti suhdanteiden ja eri sidosryhmien toimista johtuen. Suomessa 1980-luvun yleinen talouskehityksen parantuminen sekä kiinnostus uusiin liiketoiminnan organisointi- ja kasvumalleihin alkoi yleistyä, mikä lisäsi kiinnostusta franchisingiin. Suomen Franchising Yhdistys perustettiin vuonna 1988. Suomi kävikin ensimmäisen eli *herätysvaiheen* läpi 1980-luvulla ja *ensimmäisen nopean (alkukiihdytys) vaiheen* 1990-luvun alussa, jota seurasi laman myötä *suvantovaihe*. Tälle vaiheelle oli tyypillistä huomion kohdentuminen laadulliseen kehitykseen sekä kansainvälistymisen valmistautumiseen. Nyt noususuhdanteen aikana on olemassa merkkejä siitä, että franchising-sektorin kehitys on siirtymässä suvantovaiheesta *uuden kasvun vaiheeseen*. Kasvua seuraa viimeinen eli *vakiintuva vaihe*. (Laakso 1998, 14-18).

Kaiken kaikkiaan Suomea pidetään franchisingin 'myöhäisherännäisenä' maana. Suomessa franchiseyrittäminen on vasta etenemässä ja kasvamassa. Suomalainen franchisekulttuuri on vielä nuorta ja kehittyvää. Kasvua on ollut koko 1990-luvun yli 10% vuodessa. Näin on ollut myös lamavuosina, mikä kertoo franchiseyrittämisen eduista. Tilastojen mukaan tällä hetkellä, vuonna 1998, Suomessa toimii 84 franchisingketjua ja niissä yhteensä 2 594 toimintayksikköä, joista franchiseyrittäjän operoimia on 1 694. Toiminta työllistää lähes 15 000 ihmistä ja vuotuinen yhteenlaskettu liikevaihto ylittää jo yli 8 miljardiin markkaan. (Tuunanen 1998,7).

Suomessa lähitulevaisuus näyttää siltä, että nopeimmin kasvaa jo olemassa oleva franchise-toiminta. Pidemmällä aikavälillä alkavien franchisekonseptien odotetaan luovan kasvua. Suurin osa ketjuyrittäjien yrityksistä on mikroyrityksiä eli ne työllistävät alle kymmenen työntekijää. Kansainväliset vertailut osoittavat, että Suomessa on vielä paljon kasvupohjaa

franchisingketjuille. Franchisetoiminnan kasvulukemat, sen paraneva tunnettuus ja kehittyvä franchisekulttuuri kertovat liiketoimintamuodon vetovoimasta. (Koiranen, Hyrsky & Tuunanen 1997a ja 1997b; Tuunanen & Koiranen 1998, 381).

Lähitulevaisuudessa uudet tulokasketjut ratkaisevat kasvun ja alan kehityksen. Todennäköisesti nämä ketjut syntyvät suurelta osin ns. uusille aloille, joilla franchising on vielä suhteellisen outo toimintamalli. Ns. uusiksi aloiksi mainitaan sosiaalipalvelut ja niihin liittyvä laitekauppa, ylläpito- ja lähipalvelut sekä business to business -palvelut. (Laakso 1998, 18).

### **3.3.1 Rakennemuutos ja yrittäjyys kasvun vauhdittajina**

Franchisingin kasvuun on löydetty joukko yleisiä syitä. Demografisista tekijöistä esiin nousevat naisten lisääntyvä osallistuminen työelämään sekä heidän kasvanut kiinnostuksensa yrittäjyyteen. Suomalaisista franchiseyrittäjistä 45% on naisia, kun naisten osuus yleensä kaikista yrittäjistä on noin 30%. Naisten suurta osuutta selittää erikoistavarakaupan ja kuluttajapalveluiden suuri osuus kaikista franchiseyrityksistä. (Laakso 1998, 10). Samoin erilaisten, yksilöllisempien tuotteiden ja palvelujen kysyntä sekä käytettävissä olevien tulojen kasvu ovat osaltaan luomassa perustaa franchisingin kasvulle. (Falbe & Dandridge 1992, 42).

Yhteiskunnallisesta ja historiallisesta perspektiivistä katsottuna teollisesta kaudesta palvelu- ja informaatioyhteiskuntaan siirtyminen, kaupunkilaistuminen ja ihmisten vilkkaampi liikkuvuus ovat mahdollistaneet franchisetoiminnan kehittymistä ja luoneet kysyntää monilla eri aloilla. (Tuunanen & Koiranen 1998, 370). Informaatiotekniikan kehittyminen ja joukkoviestinnän kasvu ovat nostaneet pääomavaateita, joita tuotemerkin luomiseen tarvitaan. Samoin tuotekehityssykli ja tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet, mikä on korostanut yritysten innovaatiokyvyn ja nopeuden merkitystä.

Markkina-alueiden laajentuminen ja asiakaskeskeisyys ovat tekijöitä, jotka voidaan toteuttaa tehokkaammin franchisingin avulla. Franchising on keino avata portteja kansainvälistymiseen perinteisten operaatioiden rinnalla. Kasvuun tähtäävänä strategisena keinona franchising onkin yleistynyt markkinoiden globalisoituessa. Ulkomaisten ketjun etabloitumisen etuna Suomeen on, että ne jättävät talouteen suuremman osan arvonmuodostuksesta kuin tytäryritysten muodossa etabloituneet yritykset. (Laakso 1998, 11).

Uusien tuotteiden ja palvelujen tarjoajana franchising on nopea ja tehokas keino. Palvelusektorit suosivat franchisingia. Se sopii sektorille, missä työvoimavaltainen ketju on hallittavissa standardoimalla. Se tarjoaa keinon yhteistyössä paikallisyrittäjien kanssa siirtää liiketoimintaa hallitusti keskusyksikön 'käden ulottumattomiin'. Franchising on mitä sopivin toiminnalle, joka vaatii maantieteellisesti hajallaan olevia yksiköjä ja niiden paikallispiirteiden huomioimista. (Tuunanen & Koiranen 1998, 370-371; Pilling 1991, 55).

Franchisingia pidetään toisaalta luonteenomaisena osana markkinoiden rakenteellista muutosta ja toisaalta myös sen kiihdyttäjänä. Julkista liiketoimintaa yksityistetään ja yritystoimintaa sääteleviä ja rajoittavia esteitä vähennetään, dereguloidaan. Myös taloudellista päätöksentekoa irrotetaan poliittisesta päätöksenteosta. Franchisingin tuleminen avoimille ja pirstoutuneille markkinoille syrjäyttää tehottomampaa tuotantoa ja palvelua. (Koiranen & Tuunanen 1996, 119).

Deregulaatio poistaa yrittämisen ja kilpailun esteitä vähentämällä kilpailun rajoitteita. Julkinen valta on tiedostanut tilanteen; pienyrityksille ollaan luomassa yksinkertaisempaa normistoa ja hallintomenettelyä sekä avataan erilaisia sektoreita kilpailumekanismille. Pienyritystoimintaa sääteleviä normeja pyritään helpottamaan, jotta pienyritysten kasvuhakuisuutta voitaisiin edistää. Vapaa kilpailu kannustaa tehokkaasti yrittäjyyden ja yritystoiminnan kehittämistä, ohjaa tavaroiden ja palvelujen tuotantoa sekä jakelua toimimaan tehokkaasti. Yrittäjyystavallinen ilmapiiri on kehittymässä.

Markkina-alueiden laajentuminen ja asiakaskeskeisyys ovat tekijöitä, jotka voidaan toteuttaa tehokkaammin franchisingin avulla. Franchising on keino avata portteja kansainvälistymiseen perinteisten operaatioiden rinnalla. Kasvuun tähtäävänä strategisena keinona franchising onkin yleistynyt markkinoiden globalisoituessa. Ulkomaisten ketjun etabloitumisen etuna Suomeen on, että ne jättävät talouteen suuremman osan arvonmuodostuksesta kuin tytäryritysten muodossa etabloituneet yritykset. (Laakso 1998, 11).

Uusien tuotteiden ja palvelujen tarjoajana franchising on nopea ja tehokas keino. Palvelusektorit suosivat franchisingia. Se sopii sektorille, missä työvoimavaltainen ketju on hallittavissa standardoimalla. Se tarjoaa keinon yhteistyössä paikallisyrittäjien kanssa siirtää liiketoimintaa hallitusti keskusyksikön 'käden ulottumattomiin'. Franchising on mitä sopivin toiminnalle, joka vaatii maantieteellisesti hajallaan olevia yksiköjä ja niiden paikallisperinteiden huomioimista. (Tuunanen & Koironen 1998, 370-371; Pilling 1991, 55).

Franchisingia pidetään toisaalta luonteenomaisena osana markkinoiden rakenteellista muutosta ja toisaalta myös sen kiihdyttäjänä. Julkista liiketoimintaa yksityistetään ja yritystoimintaa sääteleviä ja rajoittavia esteitä vähennetään, dereguloidaan. Myös taloudellista päätöksentekoa irrotetaan poliittisesta päätöksenteosta. Franchisingin tuleminen avoimille ja pirstoutuneille markkinoille syrjäyttää tehottomampaa tuotantoa ja palvelua. (Koironen & Tuunanen 1996, 119).

Deregulaatio poistaa yrittämisen ja kilpailun esteitä vähentämällä kilpailun rajoitteita. Julkinen valta on tiedostanut tilanteen; pienyrityksille ollaan luomassa yksinkertaisempaa normistoa ja hallintomenettelyä sekä avataan erilaisia sektoreita kilpailumekanismille. Pienyritystoimintaa sääteleviä normeja pyritään helpottamaan, jotta pienyritysten kasvuhakuisuutta voitaisiin edistää. Vapaa kilpailu kannustaa tehokkaasti yrittäjyyden ja yritystoiminnan kehittämistä, ohjaa tavaroiden ja palvelujen tuotantoa sekä jakelua toimimaan tehokkaasti. Yrittäjäystävällinen ilmapiiri on kehittymässä.

Suomessa franchising perustuu yrittäjyyteen - eritoten pienyrittäjyyteen. Yrittäjyyden arvostus on alkanut pikku hiljaa nousta. Yrittäjyyttä ovat tukahduttaneet suuryritysten ihanominen, verotusjärjestelmän monimutkaisuus pienyrittäjille sekä etujärjestöjen vahva asema ja julkisen mielipiteen rooli. Lahden (1986) mukaan nämä tekijät ovat tuoneet poliittisen järjestelmän piirteitä avoimeen ja kilpailuun perustuvaan järjestelmään. Suurten yritysten kannalta tämä politisoituva ympäristö on ollut etu pienyrityksiin verrattuna.

Pienyrittäjyys ja franchising kulkevat käsi kädessä. Yhteiskunnallinen murrosvaihe luo pienyrityksille mahdollisuuksia. Avoimilla ja murrosvaiheessa olevilla aloilla syntyy joukko pienyrityksiä, jotka saattavat jopa murtaa toimialojen oligopolistista tasapainoa. Pienyritysten kasvuhakuisuus tällaisessa vaiheessa on välttämätöntä, jotta ne pysyisivät mukana potentiaalisessa liiketoiminnassa. (Lahti 1986, 22-30). Franchising on osaltaan madaltamassa kynnystä ryhtyä yrittäjäksi.

Aiempaa suurempi osa talouden arvonmuodostuksesta on tulosta henkisestä panoksesta ja vähempi osa fyysisestä suorituksesta, mikä vaatii yrittäjämäisempää vastuunkantoa ja jatkuvasti parempien ratkaisujen keksimistä. Franchising tarjoaa toimintamahdollisuudet yrittäjyyden toteuttamiseksi ja luo vaatimuksia yrittäjämäisemmästä työn sisällöstä. Franchiseryrittäjyys voidaan nähdä klassisen yrittäjyyden ja perinteisen työn välimuotona. (Laakso 1998, 12-13). Se toimii myös lääkkeenä lamasta toipumisessa, edistää yleistä kehitystä ja tuo innovaatioita sekä luo työpaikkoja. Franchisetoiminta on yksi menestyksikäimpiä tapoja uusien työpaikkojen luomisessa. Pienyritysten työllistämisaikutus osuu alueellisesti lähiympäristöön; se on ensisijainen vaihtoehto haluttaessa poistaa rakenteellista työttömyyttä. (Falbe & Dandridge 1992, 42; Lahti 1986, 29).



### 3.3.2 Organisatoriset kasvun syyt

Organisaatiot ovat muuttamassa muotoaan strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. ‘Uusvanhana’<sup>6</sup> organisoitumisen muotona on ilmestynyt franchisingperiaatteella rakentuvat yritykset. Muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten elinehdon ja kasvun mahdollistajina ovat joustavat organisaatorakenteet, joiden avulla saadaan käyttöön moninkertaiset organisaation omat voimavarat ylittävät resurssit ja kyetään kasvamaan ja levittäytymään nopeammin. Nykyiset ja tulevat liiketoiminnalliset haasteet ovat niin mittavia, että niihin vastaaminen vaatii yrityksiltä uusien kilpailuetujen tunnistamista ja niiden täysmääräistä hyödyntämistä tehokkaiden kilpailu- ja kasvustrategioiden avulla.

Tutkittaessa yritysten menestystekijöitä 1990-luvun voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä näyttävät eräät perustoimintastrategiat olevan tyypillisiä menestyneiden yritysten strategiavalintoja. Yrityksillä on oltava organisatorista joustavuutta kohdata markkinamuutokset ja sopeutua niihin markkinoiden edellyttämällä tavalla omat päämääränsä säilyttäen. Joustavuuden ohella menestyneet yritykset *keskittyvät* liiketoiminnoissaan alueille, jotka ne parhaiten hallitsevat ja joilla niiden oletetaan omaavan suhteellista kilpailuetua muihin nähden. Lisäksi yritysten on oltava omalla toimialallaan *kustannustehokkaita*. Menestyksellisissä strategiavalinnoissa yhdistyy yrityksen kyky toimia asiakasorientoituneesti, palveluhenkisesti ja innovatiivisesti. Myös yrityksen uusiutumiskyky ja henkilöstön merkitys ovat tärkeitä menestystekijöitä. (Neilimo 1994, 57).

Organisatorisilla järjestelyillä haetaan joustavuutta, kilpailuetua ja toiminnan laajentamista. Franchisingissa näihin järjestelyihin päädytään erilaisista alkuasetelmista. *Klassisena mallina* pidetään sitä, kun franchiseantaja laajentaa toimintaansa joko franchiseottajan tai itse omistamiensa ja johtamiensa yksiköiden kautta. Ulkomaiset franchisingketjut puolestaan kansainvälistyvät globaalisti. Tällaista kasvua voidaan kutsua *tuontifranchisingiksi* (import franchise). Vastaavasti kotimainen franchise-ketju voi laajentaa toimintaansa kotimarkki-

---

<sup>6</sup> Franchisingin syntyhistoria ei ole yksiselitteinen. Ensimmäisenä modernina franchising -järjestelmän hyödyntäjänä pidetään Singer-ompeelukoneyhtiötä. Se järjesti vuonna 1892 tuotteidensa jakelun Yhdysvalloissa franchising -periaattella. Tosin franchisingin kaltaista toimintaa on ollut jo paljon aiemmin. Jo Rooman valtakunnassa esiintyi franchisingia; publikaanit hoitivat valtion perimien verojen keruun luvakeperusteisesti. Ensimmäiset piirteet franchisetoinnasta löytyvät 1700-luvulta Englannista, jolloin olutpanimoiden ja pubien välillä solmittiin yhteistyösopimuksia. (Koiranen & Tuunanen 1996, 81; Laakso 1998, 13).

noiden ulkopuolelle, jolloin puhutaan *vientifranchisingista* (export franchising). Vientikeinoina on joko suora franchising, master-franchising<sup>7</sup>, tytäryritykset tai yhteisyritysten käyttö. (Tuunanen & Koironen 1998, 375).

”Käännynnäisistä” (converts) puhuttaessa tarkoitetaan niitä franchiseketjuja, jotka ovat muuttaneet - konvertoineet - toimintansa franchiseperiaatteella toimiviksi. Konvertoinnilla on mahdollisuus saavuttaa nopeasti ja vaivattomasti valmis, olemassa oleva markkinaosuus ja asiakaskunta. Tulevaisuudessa nimenomaan julkisen sektorin roolin odotetaan muuttuvan enemmän tuottajasta tilaajaksi, jolloin monet julkispalvelut soveltuvat hyvin franchisingmallilla toteutettaviksi. Muutama Suomessa toimivista ketjuista on käyttänyt konvertointia. Esimerkkeinä mainittakoon Rautakirja, Cafe Picnic, Silmäteräoptikko ja TeleRing. (Laakso 1998, 80; Laakso & Eräheimo 1997, 26).

### 3.4 Franchising yrityksen kasvumallina franchiseantajan näkökulmasta

Kilpailuedun kehittäminen ja säilyttäminen vaatii yrityksen ja sen tuotteiden tai palveluiden määrätietoista kehitystyötä, sinnikkyyttä, oikeaa ajoitusta, markkinoiden ja ostajien tarpeiden tuntemusta, organisointikykyä ja onnea. Kun nämä asiat ovat järjestyksessä tai osuvat kohdalleen ja ensimmäinen toimipiste - pilottitoiminta - saavuttaa jatkuvan kannattavan liiketoimintatason, tulevat kasvun vaiheet ajankohtaisiksi. Kasvuvaiheeseen tullessaan yritys miettii erilaisia liiketoimintansa kehittämisen- ja laajentamistapoja. Franchising on yritykselle yksi vaihtoehtoinen strateginen kasvumalli. Franchisetoiminnan edellytyksenä on, että franchiseantajalla on alan vahva ammattitaito ja että liiketoimintakonsepti on monistettavissa. Lähtökohtana on hyvä ja toimiva liikeidea ja selkeä toiminta-ajatus. Harvoin ensimmäisestä toimipisteestä alkanut liiketoimintamalli on sellaisenaan franchisekelppoinen, vaan se vaatii jatkokehittämistä. (Laakso 1998, 47; Koironen & ym. 1997a ja 1997b).

<sup>7</sup> Master franchisingissa valtuutetulle luovutetaan vastikkeellisesti oikeudet järjestää itsenäisesti täysmittainen franchisetoiminta (markkinoina luvakkeita ja/tai perustaa omia yksiköitä) tietyllä rajatulla alueella. Alueena on usein valtio. (Koironen & Tuunanen 1996, 104).

Franchising tarjoaa franchiseantajalle mahdollisuuden nopeaan ja edulliseen markkinoillepääsyyn, penetraatioon. Kallista aikaa säästyy, kun yrityksen ei tarvitse itse käynnistää yksitellen jokaista uutta toimipaikkaa, vaan yhtä aikaa voidaan käynnistää useita samantlaisia, toisten yritysten omistamia ja rahoittamia toimipaikkoja eri alueille. (Laakso 1998, 54). Franchising kasvu- ja kilpailustrategisena vaihtoehtona kiinnostaa yrityksiä. Franchisingin suosiota ja sitä, miksi emoyritys valitsee laajentuessaan omistajuuden sijaan luvkeyrittäjävetoisen strategian on selitetty pääasiassa kolmella teorialla: resurssien niukkuudella, päämies-agentti -teorialla eli ns. agency theory ja riskin hajauttamisella.

### **3.4.1 Resurssien niukkuus**

Franchisejärjestelmää pidetään etuna franchiseantajalle, koska se mahdollistaa menestyvän verkoston laajentumisen nopeammin kuin perustamalla omia yksiköitä ja käyttämällä siihen omaa pääomaa. Franchising kasvustrategiana yhdistetään usein yrityksen elinkaariin. Se nähdään optimaalisena vaihtoehtona erityisesti yrityksen kasvu- ja kehitysvaiheessa, jolloin se potee resurssien niukkuutta. Liiketoiminnan kasvu mahdollistuu, koska franchiseottajat tuovat kaivattuja resursseja toimintaan. Pääoma, johtamispanos ja paikallistuntemus ovat niitä resursseja, joita franchiseantaja kipeimmin tarvitsee. Resurssien tarve on erityisen suuri silloin, kun yksiköiden perustaminen vaatii korkean alkusijoituksen ja kasvu on nopeaa. (Combs & Giovanni 1994, 38; Elango & Fried 1997, 70).

Oxenfeldt ja Kelly (1968-1969) ovat esittäneet, että franchising on yrityksen ohimenevä vaihe sen elinkaaren aikana. Se kuuluu nimenomaan alku- ja kasvuvaiheeseen, koska sen avulla yritys hankkii toiminnan laajentamiseen vaadittuja resursseja. Kun franchisejärjestelmä on kehittynyt toimivaksi järjestelmäksi, voi franchiseantaja konvertoida hyvin menestyneet yksiköt omistuspohjaisiksi yksiköiksi. Marginaaliset ja pienemmät yksiköt jätetään franchiseyrittäjille. Toisaalta yrityksen kehittyessä sen pääomavaade vähenee, jolloin konvertointi ei ole tarkoituksenmukaista. (Dant 1995, 30).

Elinkaariajattelu toimii hyvin deskriptiivisenä työkaluna, mutta franchiseottajien tuoman pääoman tavoittelua ei tule nähdä vain nuoren ja pienen alku- ja kasvuvaiheessa olevan yrityksen motiivina franchisingjärjestemää luotaessa. Se on liikaa yleistetty käsitys, sillä myös kauemmin toimineet ja suuremmat yritykset kasvavat franchisingketjun avulla. Myös vakaan aseman saavuttaneet suuremmat ja kokeneemmat yritykset saattavat suosia franchisingia kasvustrategianaan, vaikka kasvuun vaadittavien resurssien puute ei olekaan yhtä suuri kuin pienemmällä yrityksellä jo muodostuneen tulorahoituksen ja saavutetun kokemuksen vuoksi. (Combs & Castrogiovanni 1994, 38-41).

Dant (1995) on myös tutkinut franchiseantajien motiiveja valita franchising kasvustrategiakseen. Hänen tuloksensa viittaavat osin samaan kuin Combsin ja Castrogiovannin. Alussa hänen tutkimuksensa tukivat ajatusta, että motiivina on resurssien niukkuus; kasvun vauhdittamiseksi yritys kaipaa juuri pääomaa, johtamisanostusta ja paikallistuntemusta. Kolmiosaisen tutkimuksen edetessä ja syventyessä tulokset muuttuivat, jolloin motiveiksi nousi muitakin seikkoja.

Sekä Combsin ja Castrogiovannin että Dantin tutkimukset ovat tuoneet esiin, ettei franchising kasvustrategiana liity ainoastaan yrityksen elinkaaren alku- ja kasvuvaiheiden resurssien niukkuuteen, vaan huomioon on otettava muitakin tekijöitä. Lähtökohtana on, että molempien osapuolten - franchiseantajan ja -ottajan - talous on kunnossa ennen franchise-suhteen aloittamista, jottei liiketoiminta ajaudu keskinäiseen taloudelliseen riippuvuussuhteeseen. Terve kasvu edellyttää, että yrityksen oma pääoma lisääntyy toiminnan laajentamisen myötä. Terve pääomarakenne vahvistaa myös yrityksen kykyä kestää suhdannevaihteluita.

#### **3.4.2. Päämies-agentti -teoria**

Franchiseantaja luovuttaa yrittäjille oikeuden käyttää kehittämäänsä liiketoimintamallia, jolloin hänen on tärkeää valvoa sen oikeaa käyttöä, tuotemerkkiä, ketjun imagoa ja sääntöjen noudattamista. Osapuolten välinen sopimus ja yhteiset ohjeet antavat perusteet franchiseyrittäjän toiminnan valvomiseen. Valvonnan tavoitteena on pääosin varmistaa ketjun

yhtenäisen kuvan säilyminen, maksujen suoritus ja yrittäjien sekä oman toiminnan kannattavuus. Franchiseantaja ja -ottaja muodostavat keskenään suhteen, jossa franchiseantaja toimii sen päämiehenä ja franchiseottaja agenttina. (Andersson-Tuomikivi & Porttikivi 1991, 25).

Suhteen kulmakivinä ovat yleensä päämiehen ja agentin etäisyys toisistaan ja siitä johtuva valvonnan vaikeus sekä osapuolten erilaiset käsitykset liiketoiminnan tavoitteista ja niiden saavuttamiskeinoista. Franchiseyrittäjä voi käyttää ketjun hyvää mainetta hyväkseen omia etuja ajaessaan. Tällöin vaarana on koko ketjun väärinkäyttö ja maineen menettäminen. Franchiseantajan tehtävänä on valvoa, että ketju säilyy toivotun mukaisena ja että franchiseyrittäjät käyttäytyvät vaaditulla tavalla. Liiketoiminnan normit määritellään osapuolten välisissä sopimuksissa. (Baucus & Baucus 1997, 16-17).

Päämies-agentti -teorian mukaan tehokkuus voi kasvaa, vaikka valvontaa vähennetään, kun yksiköistä vastaavat ketjuyrittäjät. Tämä perustuu ajatukseen, että ketjuyrittäjät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia kuin ketjun työsuhteessa työskentelevät päälliköt. Franchiseantajan tavoitteena on maksimoida ketjun tuotto minimoimalla toiminnan valvontakustannukset. Teorian lähtöasetelmana on siis päämies - agentti -suhde, jossa franchiseantajan on toiminnan valvonnan lisäksi mahdollisesti punnittava palkkajohtajan ja franchiseyrittäjän välisiä kustannuseroja. Franchisingilla voidaan eliminoida tai alentaa näitä kustannuksia ketjuyrittäjän vahvemman sitoutumisen vuoksi. Toisaalta yksikön muuttaminen palkkajohtoisesta yksiköstä franchiseyrittäjän vetämäksi yksiköksi aiheuttaa transaktiokustannuksia<sup>8</sup>. (Combs & Castrogiovanni 1994, 39).

Franchiseottaja sitoutuu toimintaan sijoittamalla yksikköonsä omaa pääomaa sekä työpanoksensa. Franchiseantajalle tilitettyjen maksujen jälkeen jäävä summa jää franchiseottajalle, kun taas työsuhteiset päälliköt ketjun omistamissa yksiköissä nauttivat kiinteää palkkaa. Tämä tarkoittaa sitä, että ketjuyrittäjän tulo riippuu hänen ahkeruudestaan ja yrityksensä

---

<sup>8</sup> Transaktiokustannukset kansantaloustieteilijä suomentaa vaihdantakustannuksiksi ja yritysekonomisti liiketoimintakustannuksiksi. Näillä kustannuksilla tarkoitetaan, että markkinoiden käytöllä on aina kustannuksensa. Kustannuksia voidaan laskea vertailemalla olemassaolevaa ja mahdollista yritysasetelmaa tietyn teknologian, työnjaon ja volyymin puitteissa. Kustannuksia ei voida laskea täsmällisesti subjektiivisten asioiden vuoksi (esim. yhteistyöstä oppiminen). (Kuisma 1994, 109 - 110).

menestymisestä. Ketjuyrittäjän voittoon tähtäävät insentiivit edesauttavat sitä, että franchi-seantaja voi vähentää valvontaa. Asia ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen, sillä osapuolten tavoitteet saattavat olla erilaisia. Franchiseantajan tavoitteena on yrityksen hyvän imagon ylläpitäminen, vakaan aseman saavuttaminen markkinoilla ja menestyminen pidemällä aikavälillä. Franchiseottaja puolestaan saattaa tähdätä nopeisiin voittoihin lyhyellä aikavälillä, mikä voi vahingoittaa ketjun imagoa tai tuotemerkkiä. (Dant & Nasr 1997, 5).

Ketjuyrittäjän vahvaan motivaatioon ei tule luottaa sokeasti laiminlyömällä valvonta. Jos liiketoiminta perustuu satunnaisiin asiakkaisiin saattaa ketjuyrittäjälle syntyä kiusaus laskea laatua ja heikentää palvelua, mikä vaikuttaa koko ketjun maineeseen ja asiakkaiden luottamuksen menettämiseen. Franchiseottajasta voi tulla ketjun vapaamatkustaja. Mitä työvoimavaltaisempaa yksikön toiminta on, sitä merkittävämpi tekijä valvonta on. Koneiden ja laitteiden valvonta on helpompaa kuin ihmisten. Franchiseantajat suosivat kuitenkin liiketoiminnan laajentumista maantieteellisesti laajemmalle alueelle ketjuyrittäjien avulla, koska yksikköjen valvontakustannukset ovat yleensä alhaisempia ja yrittäjät kantavat pitkälti itse vastuun ja riskin toimistaan. (Combs & Castrogiovanni 1994, 40).

*Hallinnollinen tehokkuus* (administrative efficiency, efficiency justifications) liittyy läheisesti päämies - agentti -problematiikkaan. Franchisingia pidetään taloudellisia mittakaavaetuja tuottavana toimintamuotona. Niin franchiseantajan kuin -ottajankin kannalta mittakaavaedut tuntuvat houkuttelevilta, koska ne mahdollistavat kustannusetuja niin tuotannossa, yhteishankinnoissa, tunnettuudessa kuin muussakin yhteistyössä. Franchising nähdään tehokkaana järjestelynä; se minimoi tuotanto- ja yhteistoimintakuluja, mutta samaan aikaan sen nähdään antavan yksiköille yrittäjämäistä toimintavapautta ja joustavuutta. Ketjuyrittäjien 'itsenäisyys' ja motivaatio vähentävät henkilöstöhallinnollisia ongelmia ja kuluja. Päivittäiset hallinnolliset kulut ja henkilöstöön liittyvät tehtävät ovat vähäisemmät franchisingjärjestelmässä. Toisaalta franchiseantajan keskittyminen kasvuun perustamalla uusia yksiköitä voi heikentää muiden ketjuyksiköiden mittakaavaetuja ja asemaa. (Dant 1995, 13).

### 3.4.3 Riskin hajauttaminen ja muut syyt

Riskin hajauttamista pidetään yhtenä syynä, miksi franchiseantaja suosii franchisingia. Tällä tarkoitetaan, että franchiseantaja vierittää osan riskeistään franchiseottajalle. Sen yhtenä ilmentymismuotona on, että franchiseantaja säilyttää itsellään ketjun tuottavimmat yksiköt ja käyttää franchiseottajia epävarmoissa ja riskialttiimmista yksiköissä. Franchiseantaja pyrkii hajauttamaan riskiä myös silloin, kun sen liiketoimintakonsepti vaatii korkean alkupanoksen. Minimoidakseen riskiä ja maksimoidakseen voittoa franchiseantaja pyrkii saamaan hyvän korvauksen (royalty) aineettoman omaisuutensa käytöstä, esimerkiksi tuotemerkeistä. Royalti edustaa aineettoman resurssin arvoa, jota ei voida liittää alkumaksuun ennustamattomien myyntitulojen vuoksi. Myyntitulojen ennakoimattomuus on yksi syy, miksi franchiseantaja suosii franchisingia. Franchiseottajalta vaaditut korkeat alkupanokset ja roylatit implikoivat franchiseantajalle franchiseottajan todellista motivaatiota sekä riskinottoa. (Combs & Castrogiovanni 1994, 40-44).

Sekä resurssien niukkuusteoriaan että riskin hajauttamiseen on liitetty kehityskulku, jonka mukaan ketjuyrityksen kehittyessä ja vahvistuessa sen keskusyksikkö ostaa itselleen parhaiten menestyvät ketjuyksiköt. Tällöin yrityksen kypsässä vaiheessa toiminta olisi omistajan hallussa. Näin katsotaankin tapahtuvan, mutta prosessi on paljon oletettua hitaampaa. Lisäksi muutokset ovat toimialakohtaisia. (Combs & Castrogiovanni 1994, 44-45).

Franchisingin suosiota tukevat teoriat ovat tuoneet esiin pääasialliset syyt franchisingin laajentumiseen. Sen katsotaan tuovan yritykseen pääomaa, innostusta ja johtamispanoksen. Maantieteellisesti levittäytyäessä paikallistuntemuksen merkitystä ei voida ohittaa; se tuo paremman markkinapenetraation ja etabloitumisen alueille, jolle pääsyyn muut mallit ovat kannattamattomia. Franchiseyrittäjien sitoutuneisuus ja motivaatio vähentävät valvontaa, jolloin resursseja voidaan allokoida muihin tarpeisiin. Samoin mittakaavaedut hyödyttävät kaikkia ketjuun kuuluvia. Näiden syiden lisäksi Dant (1995) toi esiin muitakin vähemmän esiintyviä syitä; onnistuneiden franchiseketjujen matkiminen, aikaisempi franchisingkokemus ja altruismi eli halu auttaa muita onnistumaan liiketoiminnassa. Franchiseantajan motiivit laajentaa toimintaansa franchiseketjun avulla eivät ole yksiselitteisiä, vaan ne ovat useimmiten monien syiden yhteistulos.

### 3.5 Franchising yrittäjyyden ja yritystoiminnan harjoittamistapana

Yrittäjiä voidaan luokitella kahteen eri tyyppiin; initiatiivisiin ja imitatiivisiin. Franchiseantajaa voidaan kutsua initiatiiviseksi yrittäjäksi, koska hän on alun perin aloittanut liiketoiminnan, kehittänyt ja innovoinut sen. Franchiseottajaa taas voidaan pitää imitatiivisena yrittäjänä, koska hän monistaa ja replikoi jo markkinoilla toimivaa, menestykselliseksi osoittautunutta konseptia. (Koiranen & Tuunanen 1996, 95). Vaikka sekä franchiseantajan että -ottajan lähtökohdat voivat olla erilaisia, niin franchising tarjoaa molemmille potentiaalisen tavan kasvaa ja menestyä. Ketjun menestys riippuu molemmista osapuolista.

Yrittäjien kiinnostus ja motiivit ryhtyä ketjuyrittäjäksi ovat lisääntynyt franchisingin kasvun myötä. Kasvua on selitetty osin sillä, että franchiseyritykset lopettavat toimintansa harvemmin kuin itsenäiset yritykset. Tämän katsotaan johtuvan ketjun tarjoamista tukipalveluista ja resurssien allokoinnista. Franchising on kahden kauppaa; toisen onni ja menestys koituu koko ketjun eduksi, mutta sama pätee myös epäonnistumisiin. Tämä saa koko ketjun toimimaan tehokkaasti. (Falbe & Dandridge 1992, 41).

Yrittäjän tavoitteet ja odotukset ovat dynaamisia - toisin sanoen ne muuttuvat franchisesuhteen eri vaiheissa ja yrittäjän kokemuksen sekä arvostuksen mukaan. Se, mikä toiselle yrittäjälle on etu voi toiselle yrittäjälle olla merkityksetön seikka. (Koiranen & ym. 1997a ja 1997b). Tavoitteiden, odotusten ja todellisen kokemisen erilaisuuteen vaikuttavat franchiseottajan toimintavuodet, yrityksen koko ja aikaisempi kokemus, mikä tekee yleistettävyyden vaikeaksi. (Peterson & Dant 1990, 58-59).

Kasvuhakuisuutta pidetään ennen kaikkea franchiseantajan tavoitteena. Franchiseantajan kasvun tavoitteena on yleensä yksiköiden lisääminen, mikä puolestaan lisää hänen tulojaan. Franchiseottajan kannalta tämä on suotuisaa, jos hän myös itse pystyy laajentamaan ketjua sekä hyötyä siitä parempana näkyvyytenä ja tunnettuutena. Toisaalta ketjun nopea kasvu - eritoten samalla alueella - voi olla uhka. Franchiseottaja voi nähdä kasvun uhkana kilpailun kiristyessä. Näin ollen franchiseantajan ja -ottajan kasvutavoitteet voivat olla keskenään ristiriidassa. (Falbe & Dandridge 1992, 49).



### 3.5.1 Valmis liiketoimintakonsepti houkuttelee

Yleisimpänä syynä, miksi yrittäjä valitsee franchiseyrittäjyyden on *valmiiksi koeteltu liiketoimintakonsepti*. Kaiken lähtökohtana on hyvä ja toimiva liikeidea sekä selkeä toimintajatus. Yrittäjä antaa työpanoksensa ja paikallisoaamisensa ketjulle, ja saa vastineeksi koetellut ja erikoistuneet palvelut sekä osaamisen kyseisen liiketoiminnan menestykselliseen hoitamiseen. Lisäksi ketjuyritys saa *imagon ja tunnettuuden*, johon itsenäiset yritykset eivät pääsääntöisesti juurikaan yllä. Suomessa vuonna 1994 tehdyn tutkimuksen mukaan 95% yrittäjistä oli tyytyväinen tai melko tyytyväinen ketjun liiketoimintamalliin. Lisäksi 60% oli tyytyväinen tai melko tyytyväinen franchiseantajan toiminnan sisältöön ja toimintatapoihin. (Koiranen & ym. 1997a ja 1997b; Withane 1991, 26).

Toimiva liiketoimintakonsepti *alentaa liiketoimintariskiä*, mikä heijastuu franchiseottajien motiiveissa ryhtyä franchiseyrittäjäksi. Franchiseyrittäjä toimii kuitenkin itsenäisenä yrittäjänä, mihin aina liittyy riski. Hyväkään franchiseketju ei takaa menestystä, vaan se edellyttää yrittäjältä kovaa ja määrätietoista työpanosta. Ketjuyritysten selvitysmahdollisuudet ovat osoittautuneet paremmiksi muuhun yritysperustantaan verrattuna. (Koiranen & ym. 1997a ja 1997b; Withane 1991, 26). Tosin franchiseyritysten lopettamis- ja epäonistumislukuja aliarvioidaan tai tarkkoja lukuja niistä on vaikea saada, koska niiden tilastointi on vielä heikkoa. (Hoy 1994, 29-30).

Pääasiallisiksi ketjuun liittymisen syiksi franchiseyrittäjät mainitsivat myös *vaivattoman ja nopean tavan päästä markkinoille*. Franchiseantaja avustaa normaalisti tilojen hankinnassa ja niiden varustamisessa, toiminnan aloittamisessa ja järjestää käynnistämiskoulutuksen. Franchiseantaja on käynyt franchiseottajan puolesta oppimiskäyrän läpi, jolloin hänen ei tarvitse enää käydä läpi pitkää ja hidasta sekä usein kallista ja karvasta etsimis-, oppimis- ja yritys-erehdyspolkua. Perustamistoimet ovat ennalta suunnitellut. Alkuinvestointi on etukäteen tunnettu ja mahdollisesti huomattavasti pienempi kuin vastaavan riippumattoman yksikön avaaminen vaatisi. Franchiseottajaa houkuttelee myös se, *ettei aiempaa alan kokemusta välttämättä vaadita*. (Koiranen & Tuunanen 1996, 85; Koiranen & ym. 1997a ja 1997b; Withane 1991, 28).

Franchiseottaja voi keskittyä varsinaiseen liiketoimintaansa, kun hänellä on franchiseantajan osoittama *taustatuki*. Franchiseantaja kehittää mukana olevien yritysten kilpailukykyä ja toimintaa markkinointitoimenpiteillä, laskenta- ja suunnittelujärjestelmillä, neuvontatyöllä, sisäisellä informaationvälityksellä ja kokemusten vaihdolla sekä muilla palvelumuodoilla. Koulutus on yksi olennaisimmista franchiseantajan suorittamista tukitoiminnoista. Pienenäkin ketjuyrittäjänä yritys saa *suuren ketjun edut*. Koko ketju saavuttaa kustannussäästöjä keskitettyjen hankintojen kautta. (Koiranen & ym. 1997a ja 1997b).

Koiranen, Hyrsky ja Tuunanen tutkivat suomalaisten franchiseyrittäjien etuja ja haittoja franchiseottajien arvioimina. Franchiseottajan kannalta tärkeäksi tekijäksi *nousi korkeampi työtyytyväisyys ja itsenäisyys*, mahdollisuus olla oman onnensa seppä. Franchisetoiminta tarjoaa franchiseottajalle suureen ketjuun kuulumisen edut, kun se samaan aikaan mahdollistaa myös itsenäisenä yrittäjänä toimimisen. (Koiranen & Tuunanen 1996, 119-121). Yrittäjien kokema työtyytyväisyys ja itsenäisyys vaihtelevat franchisekokemuksen mukaan. Mitä kokeneempi yrittäjä ja mitä enemmän hänellä on aikaisempaa kokemus- ja vertailupohjaa, sen alhaisempia työtyytyväisyys ja itsenäisyyden kokeminen ovat. Hieman harvinaisempia franchisingin vetovoimatekijöitä ovat vaihtoehto työttömyydelle, palkkio omasta yrittämisestä, vastuunkanto, itsensä kehittäminen ja franchiseantajan luoma turva. (Petersen & Dant 1990, 48-49).

### **3.5.2 Franchiseyrittäjän ominaisuudet onnistumisen takana**

Ketjulle, franchiseantajalle ja muille ketjuyrittäjille sopivan yrittäjän valikoituminen järjestelmään ovat sen olemassaolon, kasvun ja kehittymisen avainkysymyksiä. Franchiseantaja etsii kumppanikseen itsenäistä, mutta yhteistyökykyistä, tuloshakuista ja sitoutunutta yrittäjätyyppiä. Tämän vuoksi ketjuyrittäjän rekrytointi on kriittinen prosessi. (Koiranen & Tuunanen 1996, 129). Yrittäjän valinta on investointi koko ketjulle, sillä oikean henkilön valinnalla turvataan ketjun nykyinen ja tuleva menestys.

Oikean franchiseyrittäjän - kuten yleensäkin yrittäjätyypin - määrittely on vaikeaa. Yrittäjän profiilia on tutkittu piirreteoreettisesta näkökulmasta. Piirreteoria luo oivan näkökulman yrittäjän profiilille, mutta se antaa liian jämähäneen käsityksen henkilöstä ominaisuuksiensa kantajana. Ainoatakaan yrittäjiä muista ihmisistä erottavaa luotettavaa psykologista mittaria ei ole kyetty kehittämään. Yrittäjäyys ei ole vain synnynnäinen tai peritty taito, vaan siihen myös kasvetaan ja opitaan. (Huuskonen 1992, 53; Koiranen & Tuunanen 1996, 130-131).

Vaikka yksiselitteinen 'yrittäjän malli' ei ole määriteltävissä, nousee esiin tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, joiden merkityksestä yrittäjätyydelle vallitsee tieteellisessä yhteisössä joltinenkin yksimielisyys. *Voimakas sisäisen hallinnan korostus* (internal locus of control) on eräs yrittäjätyypin hallitsevista luonteenpiirteistä. Toisin sanoen yrittäjät uskovat voitavansa itse vaikuttaa menestykseensä enemmän kuin muut ihmisryhmät, he kokevat olevansa vastuussa omasta kohtalostaan. Voimakas sisäinen hallinta lisää omaehtoista ja aloitteellista toimintaa. *Riskisuuntautuneisuus* yhdistetään yrittäjään. Kyse on pikemminkin siitä, että yrittäjällä on lähes aina vastuullaan riskejä, mutta todellisuudessa yrittäjä suosii muun väestön tavoin keskinkertaisen suuria riskejä. Yrittäjiä voidaan pitää taitavina riskin johtajina, jotka osaavat hallita tilanteet, joita muut pitäisivät riskeille alttiina. (Huuskonen 1995, 58-61).

Tarveteoriat ovat psykologi McClellandin yrittäjäpersoonan määrittelyn taustalla. Hän uskoo korkean *suoriutumistarpeen* olevan yrittäjäyden taustalla. Suoritustarpeen McClelland määrittelee "haluksi suoriutua hyvin, ei niinkään sosiaalisen arvostuksen tai prestiisin vuoksi, vaan henkilökohtaisesta saavutuksesta saatavan tunteen tähden." Yrittäjiä pidetään keskimääräistä suoriutumismotivoituneempina kuin muuta väestöä, heillä on voimakas tarve vastuuseen, saavutuksiin ja menestymiseen. Korkean sisäisen hallinnan ja korkean suoritusmotivaation omaavat henkilöt ovat aikaansaavia. Nämä kaksi tekijää korreloivat toistensa kanssa siten, että suoritusmotivaatio antaa toimintaan tarvittavan energian, jonka suunnan ja kohteen sisäinen hallinta määrittää. (Huuskonen 1995, 62-64; Koiranen 1993, 34-43).

Yrittäjämönteinen ympäristö vaikuttaa arvojen ja asenteiden tasolla, ja sitä kautta edelleen myöhempien ratkaisujen tekemiseen. Persoonallisuuspiirteiden ohella myös tilannetekijöillä on vaikutusta yrittäjyyteen. Myönteiset eli *yrittäjäksi vetävät syyt* ovat usein halu *itsestä riippumattomuuteen* ja muut itsensä toteuttamiseen liittyvät seikat. *Työntäytävänä seikkoina* puolestaan voi olla työttömyys tai sen uhka, viihtymättömyys nykyisessä tehtävässä, etenemismahdollisuuksien puute, sosiaalinen marginaalisuus sekä huono sopeutu- vuus toisten alaisena. Yrittäjyysalttius ei kuitenkaan ole ajan suhteen vakio, vaan henki- löt ja tilanteet muuttuvat ja uudet ajatukset ja kokemukset muuttavat maailmankuvaa. (Jahnukainen 1992, 59-63).

Withane (1991) tutki kuinka franchiseyrittäjä pystyy toteuttamaan tyypillisiä yrittäjäper- soonallisuuden piirteitä. Persoonallisuuden piirteinä olivat menestymisen halu, aloitteelli- suus, itseensä uskominen, kilpailun halu, sisäinen kontrollipremissi, itsenäisyys ja riskinot- taminen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että franchising saattaa kaventaa franchiseottajien yrittä- jyyttä. Toisin sanoen franchiseottajat kokevat, etteivät he pääse täysin toteuttamaan itseään, koska järjestelmän standardisointi ja kontrolli heikentävät sitä. Poikkeuksena oli riskinkan- taminen. Myös suomalainen tutkimus päättyi samaan havaintoon; rajoituksista huolimatta yrittäjät eivät kokeneet olevansa henkilökohtaisen vastuun puutteessa tai riskinottonsa ole- van rajoitettua. (Koiranen & ym. 1997a ja 1997b).

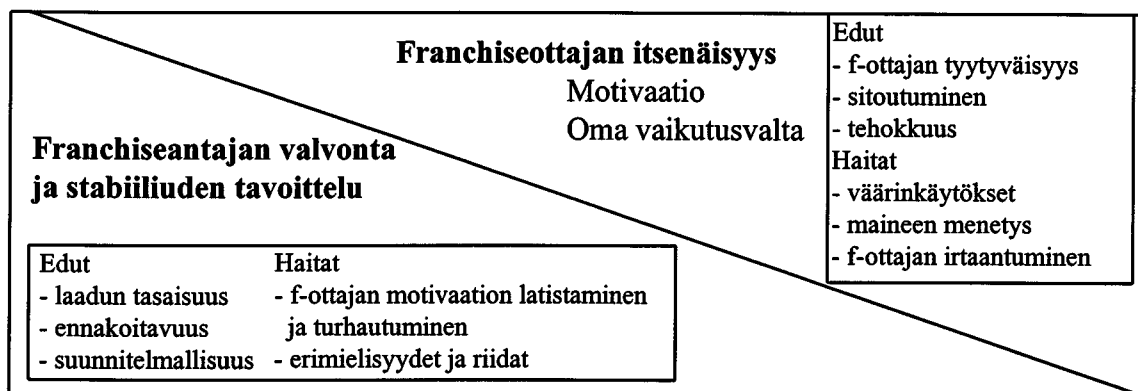
Franchiseyrittäjältä ei pääsääntöisesti vaadita alan kokemusta, vaan huomattavasti suu- rempi merkitys on henkilökohtaisilla 'yrittäjämäisillä' ominaisuuksilla, oppimiskyvyllä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidoilla. (Koiranen 1997a ja 1997b). Ketjussa toimiminen vaatii franchiseyrittäjältä mukautuvuutta, joustavuutta ja yhteistyökykyä. Franchiseyrittä- jyyks soveltuu henkilölle, jolla ei ole omaa liikeideaa, mutta hänellä on riittävästi yrittäjältä vaadittavia ominaisuuksia sekä yhteistoimintakykyä.

### 3.6 Yhteistyön elementit ja kulmakivet

Franchisetoiminta on toiminnallista yhteistyötä, jonka toimivuuteen sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa. Sen avulla lisätään ketjun yhtenäisyyden tunnetta ja motivaatiota yritystoimintaa kohtaan. Sisäinen markkinointi heijastuu ketjun ulkoisena markkinointina ja näkyvyytenä, minkä vuoksi siihen panostaminen on tärkeää. Kitkaton, kaikille osapuolille kannattava yhteistoiminta on tärkeää.

Ketjun sisäistä ja ulkoista koheesiota haetaan valvonnan avulla. Valvonnan järjestäminen on strategisesti tärkeä niin franchiseantajalle kuin koko ketjullekin. Toisaalta franchiseantaja voi pyrkiä tiukkaan valvontaan, jolloin toiminnan ohjaus keskitetään vahvasti keskusyksikön käsiin. Tämä saattaa tukahduttaa ja lamauttaa yrittäjän toimintaa sekä vähentää hänelle ominaista itsenäisyyden ja riippumattomuuden tarvetta. (Falbe & Dandridge 1992, 49-50). Valvonnan avulla saavutettavan ketjun yhtenäisyyden vastapainona saattaa siis olla, että yrittäjän toimintavapautta kavennetaan. Franchisesuhteessa yrittäjän toimintavapautta kaventavia ehtoja ovat mm. ostosidonnaisuudet, oikeus harjoittaa toimintaansa vain rajatulla alueella ja velvollisuus noudattaa sopijapuolen määräämää tavaroiden ja palvelujen hinnoittelua.

Toisaalta valvonta voi perustua yhteistyöhön, jolloin franchiseottajat nähdään liikekumppaneina, joiden tavoitteet ja toimintatavat ovat sopusoinnussa keskenään. Franchiseottajille annetun vapauden uskotaan lisäävän motivaatiota ja vahvempaa sitoutumista sekä vähentävän erimielisyyksiä. Vaarana on, että franchiseantaja menettää otteensa franchiseottajaan. Tämä saattaa toteutua erityisesti silloin, kun franchiseottajalla on aikaisempaa kokemusta tai hän ei näe ketjun synergisiä etuja enää kannattavana. (Falbe & Dandridge, 49-50). Kuviokuva 6. havainnollistaa valvonnan ja toimintavapuden suhdetta.



KUVIO 6. Tasapainottelu franchiseantajan valvonnan ja franchiseottajan toimintavapauden välillä (Falbe & Dandridge 1992, 50).

Valvontaa suoritetaan tyypillisesti myynnin kehityksen, taloudellisen tilan ja laadun kehittämisen alueilla. Valvonnan aste saattaa riippua ketjun toiminnan ajasta; kun aikaa kuluu ja suhde vahvistuu ja luottamus kasvaa, voidaan valvontaa vähentää. Käynnistysvaiheessa valvonnan merkitys on suurempi, jotta toiminta saadaan ohjattua haluttuun suuntaan. Valvonta-asteen määrittely on franchiseantajan kulmakiviä. Siihen vaikuttaa myös franchiseottajien asiantuntijuus ja kokemus alalta. Toisaalta franchiseottaja haluaa päteviä ja alan tuntevia kumppaneita, koska ketjuyrittäjien asiantuntevuus koituu koko ketjun eduksi. Franchiseottaja voi kuitenkin huomata, ettei hän välttämättä tarvitsekaan ketjun tukea oman vahvan osaamisensa vuoksi. Toisaalta franchiseantaja voi 'suojata' itseään valitsemalla kumppaneita, joilla ei ole alan kokemusta. Tällöin sen, minkä kokemuksessa ja ammattitaidossa häviää, taas motivaatiossa ja sitoutumisessa voittaa. (Hoy 1994, 33).

Molempien osapuolten tavoitteena on voiton tuottaminen. Yhtenä erimielisyyden aiheena saattaa olla maksut ja yhteiset investoinnit. Erityisesti kitkaa aiheuttavat perusmaksut ja royaltit, osto- ja tuotesopimukset, mainonta- ja markkinointikulut sekä ketjuyksiköiden myynti. Kun franchiseyrittäjä kokee, että maksut franchiseantajalle ovat liian korkeat, hiertää se koko suhdetta. Franchiseottajan voittoa voi kaventaa myös se, että franchiseantaja laajentaa toimintaansa samalla maantieteellisellä alueella. (Hoy 1994, 33-34). Lisäksi yhtenä franchiseottajan motiiveista ketjuun liittymisessä nimenomaan on, että hän saa tu-

kea franchiseantajalta ja hyötyy suuren ketjun eduista. Kun tämä odotusten ja todellisuuden kuilu osoittautuu liian suureksi, on konfliktin synty ilmeistä. Franchiseottaja voi pettyä annettuihin lupauksiin koulutuksen, operatiivisen tuen, markkinoinnin ja neuvonnan suhteen. Franchiseantajan voimakas kasvutavoite uusien franchiseottajien avulla voi entisestään vähentää tukea franchiseottajille. Ääritapauksissa franchising saattaa osoittautua jopa petokseksi. (Hoy 1994, 33-34).

## 4 HENKILÖSTÖVUOKRAUKSEN JA FRANCHISINGIN TOTEUTUMINEN CASEYRITYKSESSÄ

Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen tiedonkeruulähteenä käytettiin teemahaastatteluja. Kvalitatiivisen analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä, ja että hänellä on edellytykset hyväksyä tai riitauttaa tutkijan tulkinnat. Kvalitatiivinen analyysi on lähes poikkeuksetta yksilöllisempää kuin kvantitatiivisen aineiston käsittely. Tämän vuoksi on tärkeää, että lukijalle annetaan tarkka kuva ajatusoperaatioista, jotka ovat johtaneet raportoituihin tuloksiin. (Mäkelä 1990, 53-59). Haastateltavien lainauksien avulla pyritään antamaan aito ja elävä kuva haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista. Ominaista kvalitatiiviselle aineistolle onkin sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 1995, 75). Lainaukset on kuitenkin stilisoitu kirjakielisempään muotoon.

Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on *paikallinen selittäminen*. Tämä tarkoittaa sitä, että selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiriseen aineistoon. Selitysmallin tulee olla koherentti, sisäisesti looginen ja mahdollisimman monien aineiston analyysin pohjalta löydettyjen johtolankojen tulee puhua sen puolesta. Laadullisia tutkimuksia on kritisoitu siitä, että kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla saadaan kyllä syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämä yleistettävyysongelma ratkaistaan siten, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa viitataan muihin tutkimuksiin ja käytettävissä oleviin kirjallisuusaineistoihin. (Alasuutari 1995, 215-217).

### 4.1 Kohdeyrityksen esittely

*VPS Henkilöstöpalvelu* on henkilöstövuokraukseen erikoistunut yritys. Sen on vuonna 1987 perustanut yrityksen toimitusjohtajana toimiva Veli-Pekka Suomalainen. Yritys on yksi vanhimmista yhtäjaksoisesti toiminnassa olevista henkilöstövuokrausalan yrityksistä Suomessa. Aluksi palveluja tarjottiin pääkaupunkiseudulla, mutta vuodesta 1997 toiminta



on laajentunut valtakunnalliseksi franchiseketjuksi. Vuoden 1997 liikevaihto oli 10,2 miljoonaa markkaa ja tämän vuoden liikevaihdoksi on budjetoitu 27,4 miljoonaa markkaa.

Yrityksen liikeideana on palvella henkilöstövuokrauksessa useita eri toimialoja. Työntekijöitä välitetään toimisto- ja ATK-tehtäviin, ravintoloihin ja hotelleihin, myymälöihin, varasto- ja kuljetustehtäviin, metallitöihin, rakennuksille, teollisuuteen sekä teknisiin ja taloushallinnon asiantuntijatehtäviin.

Vuodesta 1997 toimintaa on laajennettu franchisingketjun avulla muualle Suomeen. Tällä hetkellä yrityksellä on toimipisteet yhdeksällä paikkakunnalla: Helsingissä, Lahdessa, Turussa, Oulussa, Porissa, Jyväskylässä, Tampereella, Vaasassa ja Lappeenrannassa. Tampereen ja Turun toimipisteet ovat franchiseantajan omia toimipaikkoja. Yhdeksästä franchiseyrittäjästä kolme on miehiä ja naisia on kuusi. He ovat 40-50 vuotiaita. Iän tuoma elämän- ja työkokemus voidaan katsoa yrittäjien eduksi, sillä se tuo mukanaan sekä ihmisettä yritystoiminnan tuntemusta, joka on tarpeellinen ko. alalla. Yrityksen tavoitteena on, että vuosituhaten vaihteeseen mennessä toimipisteitä on 15, jolloin ketjun toiminta kattaa koko Suomen. Parhaillaan toimipisteistä työn alla ovat Hämeenlinna, Joensuu, Kuopio, Kotka ja Kemi. Toimipisteiden perustamisen yleisenä kriteerinä on, että paikkakunnalla on 50 000 asukasta.

Työvoimapalvelualan työnantajyhdistyksen mukaan Suomessa on noin 150 varsinaista työvoiman vuokrausta harjoittavaa yritystä ja niissä noin 11 000 työntekijää. Uusia työvoimaa vuokraavia yrityksiä syntyy vuosittain muutamia kymmeniä lisää. Kaiken kaikkiaan työvoimaa vuokraavia yrityksiä on lähes 350. Työvoiman vuokraus on keskittynyt viihdealalle (Polar Artistit Oy, AuraViihde Oy), toimistoalalle (EilaKaisla Oy), majoitus- ja ravitsemisalalle (Extra Oy) ja nk. raskaaseen työhön (Firabeli Oy) eli rakennusalalle ja teollisuuteen. Suluissa olevat työvoiman vuokrausyritykset ovat ko. alan suurimmat Suomessa. Koko toimialan liikevaihdoksi arvioidaan 0,2 miljardia markkaa, joista viiden suurimman osuus on noin puolet. Ulkomaisista työvoiman vuokrausyrityksistä ovat markkinoille hiljattain tulleet Manpower, Adecco ja Olsten Dataset. (Pohjanoksa 1998, Perkkä 1998).

## 4.2 Haastateltavien esittely

*Toimitusjohtaja Veli-Pekka Suomalainen* perusti *VPS Henkilöstöpalvelun* vuonna 1987 Helsinkiin. Sitä ennen hän työskenteli rakennusalalla henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävissä, jolloin hän tutustui työvoiman vuokrausalaan palvelunkäyttäjänä. Pontimena yrityksen perustamiseen oli silloisessa yrityksessä tapahtuneet muutokset sekä halu ja oivallus kehittää henkilöstöpalvelua paremmin ja nopeammin toimivaksi palveluksi. Suomalaisen luonnetta leimaa 'yrittäjämäinen henki'. Hän on voimakas ja määrätietoinen henkilö, jolle työstä on tullut osittain elämäntapa.

*Marja Tetri-Natunen* on ketjun ensimmäinen franchiseyrittäjä. Hänen Lahdessa sijaitseva toimipisteensä aloitti toimintansa keväällä 1997. Kauppatieteiden maisteri Tetri-Natunen on työskennellyt pitkään tekstiili- ja vaatetusalan ammattilehden toimituspäällikkönä. Työkokemusta on kertynyt myös maahantuontiyrityksessä sekä Helsingin kauppakorkeakoulun assistenttina. Toiminnan käynnistäminen keväällä 1997 sijoittui aikaan, jolloin perhe palasi aviomiehen ulkomaan työkomennukselta Suomeen. Yrityksen perustamisen taustalta löytyvät aviomiehen ja ketjun toimitusjohtajan suostuttelu ja kannustaminen, yrittäjävanhempien esimerkki sekä aloille asettuminen Suomessa ulkomaan oleskelun jälkeen.

Jyväskylän toimipisteestä vastaa *Heli Joutsimäki*. Henkilöstövuokraus käynnistyi Jyväskylässä loppuvuodesta 1997. *VPS Henkilöstöpalvelu* oli poiminut Joutsimäen potentiaalisena franchiseyrittäjänä konsulttirekisteristä. Henkilöstövuokraus on Joutsimäelle uusi ala, mutta muutoin hänellä on pitkäaikainen työkokemus yritystoiminnan parissa. Hän on toiminut työelämän aikuiskouluttajana 15 vuotta ja yritysconsulttina lähes kymmenen vuotta.

Syksyllä 1997 oululainen *Seppo Suhonen* solmi franchisesopimuksen ja liittyi ketjuun. Sitä ennen hän oli toiminut pitkään rakennusalalla, kunnes lama vei työpaikan. Tämän jälkeen Suhonen päätti työllistää itse itsensä ja ryhtyi yrittäjäksi; hän osti rekisteröidyn yrityksen, jonka toimialaan henkilöstövuokraus kuului. Hän ei tosin harjoittanut henkilöstövuokrausta ennen ketjun franchiseyrittäjäksi ryhtymistään, mutta hänellä oli vahva usko vuokratyöntekijöiden kysynnän kasvuun Oulussa.

## 4.3 Muutokset työvoiman käytössä

### 4.3.1 Rakennemuutos ja työvoiman käyttö

Henkilöstövuokraus edustaa alaa, johon niin globaaliset, yhteiskunnalliset kuin yritysten toimintatapojen muutokset työvoiman suhteen heijastuvat. Nämä muutokset tai taustatekijät toimivat henkilöstövuokrauksen lähtökohtina ja kehityksen suunnannäyttäjinä. Kyse on eräänlaisesta porterilaisesta evolutionaarisesta kehitysprosessista, jossa liiketoiminta elää jatkuvassa dynaamisessa tilassa. Se kehittyy erilaisten yllykkeiden ja paineiden voimasta kohti potentiaalisempaa rakennetta ja vallitsevaa ympäristöä vastaavaksi. Koska kyse on hyvin kompleksisesta ja vuosien saatossa tapahtuvasta prosessista, ei yksittäisten syiden löytyminen ole helppoa. Työvoiman kehitys ja sitä kautta henkilöstövuokraus kytkeytyy suurempaan muutoskokonaisuuteen, jonka syitä ja seurauksia sekä sopeutumiskeinoja ja tulevaisuuden suuntaviivoja niin talous- kuin yhteiskuntatietelijätkin etsivät yhtenäistä ja yksiselitteistä linjaa löytämättä.

Hyvinvointivaltion kriisi on nähtävä yhdeksi työvoiman rakennetta muokkaavaksi tekijäksi. Toisen maailmansodan jälkeen Suomi onnistui rakentamaan sellaisen hyvinvointiyhteiskunnan, jossa taloudellisen tehokkuuden ja yhteiskunnallisen solidaarisuuden vaatimukset kyettiin liittämään yhteen. Kansalaisille pystyttiin takaamaan hyvät mahdollisuudet osallistua työelämään, monipuoliset hyvinvointivaltiolliset palvelut, tasainen tulonjako sekä kattava turvaverkko erilaisten sosiaalisten riskien varalta. Hyvinvointivaltion mallissa on kyse kokonaisesta järjestelmästä, jonka yksittäiset osat muodostavat ja vaikuttavat toisiinsa. (ks. Kasvio 1997, 15).

Tällainen hyvinvointivaltion malli luotiin toisenlaisiin oloihin kuin nyt vallitsevat olot ovat. Sen purkaminen ja sopeuttaminen oloja vastaavaksi on käynnissä. Yhtenä keskeisenä tehtävänä pidemmän aikavälin rakenteellisten muutosten toteuttamisessa on taloudellisten voimavarojen uudelleensuuntaminen ja järjestely. Työvoima on voimavara, joka hakee paikkaansa tässä muutosvirrassa. Turvattujen ja pysyvien työsuhteiden murtuminen on merkki tästä. Hyvinvointivaltion 'riisuminen', tulevaisuuden epävarmuus ja siirtyminen kohti epätyypillisiä työnteon muotoja tuntuvat niin yrityksistä kuin yksilöistäkin pelottaval-

ta, mutta toisaalta ainoalta tilanteeseen sopivalta vaihtoehdolta. Tällaisessa tilanteessa yrityksiltä ja yksilöiltä kysytään joustavuutta ja muutosrohkeutta. (ks. Kasvio 1997, 19-20).

- - yrityksillä ja ihmisillä pitäisi olla enemmän rohkeutta toteuttaa erilaisia työllistymiskeinoja epävarmoissa oloissa. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

Modernin yhteiskunnan voidaan jopa katsoa siirtyvän sellaiseen jälkitekolliseen vaiheeseen, jossa ei ole paluuta täystyöllisyyteen. Teknologinen kehitys ja talouden kasvu eivät luo työpaikkoja samassa tahdissa kuin aikaisemmin. Puhutaan siirtymisestä työpaikattomaan kasvuun (jobless growth). Globaalin talouden epävarmuudet ja uuden teknologian vaikutukset aiheuttavat sen, että bruttokansantuotteen kasvuun ei enää ennustettavalla tavalla liity työllisyyden kasvu. Lamasta toipuminen on osoittanut merkkejä tästä; 1990-luvulla on koettu työpaikaton elpyminen (jobless recovery). (Ks. Julkunen 1997, 48)

Talouden kasvun rakenne on muuttunut selvästi kymmenessä vuodessa. Tällä hetkellä reilu neljännes bruttokansantuotteesta on toimintaylijäämää eli käytännössä yritysten voittoja. Tämä tarkoittaa sitä, että nykyistä talouskasvua pyörittää pienempi työvoiman määrä kuin aiemmin, mutta tämä työvoima saa samalla aikaan suurempia voittoja kuin aikaisempina kasvun vuosina. Yhteys tuotannon arvon kehityksen ja työllisyyden välillä on katkennut. Tällainen kehitys kiihdyttää epätyypillisen työn muotoja. Samoin se saattaa kärjistä jakea primaarisen, periferisen ja ulkopuolisen työvoiman käytön suhteen. (Asikainen 1998).

Monilla aloilla tuotekehitys, tieto, ideat sekä kyky hallita ja ohjata uusinta tekniikkaa ratkaisevat yrityksen menestymisen. Uudet tuotantoprosessit mahdollistavat pienet sarjat ja yksilölliset tuotteet samalla yksikköhinnalla kuin suuret sarjat. Tämä johtaa ns. JOT-filosofiaan, joka ulottuu niin tuotantoprosesseihin kuin työvoiman käyttöönkin. Uusien tuotantoprosessien myötä korostuu myös palvelujen tuotanto ja merkitys. Kehitysilmiölle on tyypillistä myös se, että työn teko vapautuu ajan ja paikan kahleista. (ks. Koironen 1995, 94-95). Yhteiskunnan ja kulutuksen yksilöllistyminen sekä tuotantotavan pirstoutuminen lyhyisiin tuotantosarjoihin heijastuvat pysyvien kokoaikaisten työsuhteiden murtumisena ja epätyypillisinä työsuhteina. Kysyntään nopeasti vastaaminen ja lyhyet ja nope-

asti vaihtuvat tuotantorytmit johtavat yhä useammin lyhyisiin ja nopeasti vaihtuviin työsuhteisiin.

- - aikaisemmin tilanne oli sellainen, että tehtiin pitkiä sarjoja ja sarjasuuruudet olivat suuria. Nyt on menty siihen, että suurin osa tilauksista on pieniä, sarjasuuruudet ovat pieniä ja vaaditaan enemmän yksilöllisyyttä. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

Kaiken kaikkiaan hyvinvointivaltion kriisi ja siihen liittyvä yhteiskunnallinen rakennemuutos, tulevaisuuden epävarmuus, työpaikattomampi talouden kasvu sekä teknistyminen ja uudet tuotantoprosessit ovat murtamassa kokoaikaisen työn kuvaa. Nämä laajemmat muutostrendit ovat epätyypillisen työn lisääntymisen taustalla, mihin puolestaan henkilöstövuokraus paljolti perustuu.

#### **4.3.2. Työvoiman vuokraus määrällisen joustavuuden lähteenä**

Työvoimaa tarvitsevat yritykset ovat henkilöstövuokrauksen asiakkaita, joten on tärkeää ymmärtää yrityksissä tapahtuvia muutoksia työvoiman käytön näkökulmasta. Henkilöstövuokrauksessa Atkinsonin malli tarjoaa yhden näkökulman katsoa asiakasyrityksen työvoiman muuttuvia tarpeita. Yrityksen työvoiman tavoitteet ja tarpeet eivät välttämättä ilmene henkilöstövuokrauksessa eksplisiittisesti, mutta implisiittisesti tiettyjä piirteitä on havaittavissa. Vuokratyö toimii yrityksen joustavuuden lähteenä. Määrällisestä joustavuudesta on kyse silloin, kun vuokratyövoimaa käytetään ruuhkahuippujen tasaamiseen, vuosija sairaslomien sijaisuuksiin, projekteihin sekä sijaiseksi vakinaista työntekijää etsittäessä. Yritysten määrällisen joustavuuden vaatimuksen täyttäminen on henkilöstövuokrausyrityksen tärkein tehtävä.

Henkilöstövuokraus on täyttänyt syntyneen markkinaraon yritysten työvoiman joustavuuden tavoittelussa. Se ei kuitenkaan ole yrityksille ainut keino, sillä tarvetta ovat tyydyttämässä muutkin tahot. Yritysten joustavuusvaateet työvoiman suhteen voidaan täyttää siis muutoinkin kuin vuokratyövoiman keinoin, sillä erilaiset yrityspalveluyritykset tarjoavat yrityksille vaihtoehtoja työn toteuttamiseksi. Myös yhteiskunta on reagoinut yritysten tar-

peeseen säännellä työvoimansa käyttöä. Nykyisin yritysten on itsekkin helpompi toteuttaa työvoiman joustavuutta, koska 1.2.1997 työsopimuslain 2§:ssä helpotettiin määräaikaisten työsopimusten solmimista. Lain muutos voidaan tulkita myös siten, että yhteiskunta alkaa hyväksyä ja edesauttaa epätyypillisten työsuhteiden käyttöä.

Etuna määrällisen joustavuuden toteuttamisessa vuokrausyrityksen kautta kuitenkin on, että työvoiman vuokraus saattaa olla nopeampaa, joustavampaa ja vaivattomampaa. Henkilöstövuokrauksen kautta asiakasyritys saa tietyn varmuuden työntekijästä tai tämän vaihtamismahdollisuuden sekä vapautuu irtisanomisiin liittyvistä velvoitteista työvoimatarpeen loputtua. Työvoiman vuokraus saattaa yrityksissä enteillä vakinaisen työntekijän palkkaamista eli se voi toimia työhönoton esiasteena.

- - ruuhkahuiput ja lomasijaisuudet ovat tärkeimmät syyt. Samoin jos yrityksellä ei ole omaa henkilöstöosastoa tai aikaa rekrytointiin ei ole, ja kun halutaan nopeasti uusia ihmisiä. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

Yritykset ovat sopeuttaneet toimintojaan muuttuvan toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Ne ovat leikanneet kustannuksiaan, keventäneet organisaatiotaan, vähentäneet henkilökuntaansa ja keskittyneet ydintoimintoihinsa. Vaikka pääosin henkilöstövuokraukselta haetaan määrällistä joustavuutta, niin myös taloudellinen joustavuus ja riskin siirto mahdollistuvat vuokratyövoiman kautta.

- - se on kustannuskysymys, kun ajatellaan että työntekijälle maksetaan vain siitä työstä mikä tehdään eikä tarvitse miettiä mitä heillä tehdyn työn jälkeen teetetään. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

- - meille (vuokrausyritykselle) jää riskinkanto. Jos työntekijämme sairastuu, asiakasyrityksen ei tarvitse maksaa työntekijän sairauspäivistä, vaan se maksaa vain aktiivisesta ajasta. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Laadullista joustavuutta yrityksessä haetaan ennen kaikkea sisäisten siirtojen ja yrityksen oman koulutuksen kautta, mutta työvoiman laadullisen joustavuuden kysyntä tulee esiin myös henkilöstövuokrauksessa. Tällöin on kyse ammattitaitoisesta työvoimasta, josta on muutoinkin mahdollisesti pulaa. Ongelmana vuokrausyrityksen kannalta saattaa olla, että

henkilöltä vaaditaan spesifejä tietoja ja taitoja. Koska usein on kyse vielä aikaan sidotusta tehtävän suorittamisesta, ei tehtävän opettamiseen asiakasyrityksessä ole aikaa, vaan henkilön on heti omattava juuri ko. tehtävään vaaditut tiedot ja taidot.

- - kun haetaan tiettyyn tehtävään ihmistä, niin välttämättä sitä valinnanvaraa ei olekaan, vaikka rekisterissä on paljon ihmisiä. Valinnanvaraa ei olekaan, kun katsotaan henkilölle asettuja vaatimuksia. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

### 4.3.3. Asiakasyrityksen segmentoituminen

Vuokratyövoiman käytön syyt ovat moninaiset. Todellisten syiden selvittäminen ei ole vuokrausyrityksen tehtävä, vaan sen tehtävänä on täyttää asiakasyrityksen toiveet ja tarpeet, mutta yritys rakenteen ymmärtäminen auttaa palvelemaan asiakasyrityksiä. Näyttää siltä, että vuokratyövoiman tilapäinen ja määrällinen käyttö ei muuta asiakasyrityksen sisäistä työn organisointia pysyvästi. Yrityksen henkilöstö on rakennettu kantahenkilöstön varaan, jota periferisiin ryhmiin kuuluvat työntekijät tukevat. Kun kantahenkilöstö kiinnitetään yritykseen tiukemmin, niin myös periferisten ja ulkopuolisten ryhmien merkitys puskurityövoimana korostuu, mikä lisää epätyypillisten työsuhteiden määrää. Kaikki tämä implikoi sitä, että henkilöstövuokrauksen asiakasyritysten työntekijät ovat jakautuneet ydinryhmään, periferisiin ja ulkopuolisiin ryhmiin.

- - siellä on tavallaan omia osaajia, eri ammattimiehiä, jotka vihon viimeisessä tapauksessa lomautetaan - - työvoimaresurssit on suunniteltu niin tarkasti, ettei siellä ole särkymisen varaa - - välillä näyttää siltä, ettei yrityksen sisällä ole pelivaroja henkilöstöresurssien suhteen ollenkaan. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)

Olen sitä mieltä, ettei ennen lamaa ollutta tilannetta enää tule. Silloin yrityksissä oli liikaa väkeä, todella paljon. Nyt se kiinteä henkilökunta pyritään pitämään ohuena. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

Työvoiman vuokrauksen kielteiseksi puoleksi on mainittu, että se muodostaa uhkan vakinaisille työsuhteille, joiden edustajia ydinryhmän jäsenet ovat. Vuokratyöntekijän työ on kuitenkin luonteeltaan määräaikaista eikä sen ole tarkoitus kilpailla pysyvien työntekijöi-

den kanssa. Vuokratyövoiman rasitteena on ollut myös työmarkkinajärjestöjen rajoitukset yrityksen ulkopuolisen työvoiman käytössä ja vuokraukseen liittynyt keinottelu. Koska nyt on kuitenkin huomattu, että työvoiman vuokraus ei ole vain ohimenevä ilmiö, suhtautuvat eri tahot siihen jo myönteisemmin. Vuokrausyritykset alkavat vakiinnuttaa asemansa ja työvoiman vuokraus yleistyy, mikä näkyy positiivisempänä asennoitumisena niin yrityksissä kuin yleisessä mielipiteessäkin. Yleistymisen ja lisääntyneen tottumuksen lisäksi vuokratyöntekijöihin suhtaudutaan positiivisesti, koska he helpottavat kantahenkilöstön työtaakkaa.

- - asenteet ovat muuttuneet. Aikaisemmin vuokratyöntekijään suhtauduttiin nihkeästi; häntä ei pidetty tasavertaisena, hänelle ei haluttu antaa tietoa eikä kertoa töistä, vaikka hän oli tarkoitettu nimenomaan avuksi. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

Yrityksmaailmassa on entistä enemmän ylikuormittumisesta ja stressistä johtuvia poissaoloja - - nämä uupuneet työntekijät eivät koe vuokratyöntekijöitä uhkana, vaan päinvastoin positiivisena seikkana. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998).

#### 4.3.4 Vuokratyöntekijä

Henkilöstövuokrauksen asiakkaina ovat asiakasyritykset ja vuokratyöntekijät. Vuokratyöntekijät ovat työvoiman vuokrauksen 'tuote tai palvelu'. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää millaisista tuotteista tai palvelusta on kysymys ja kenelle niitä voidaan tarjota. Vuokratyöntekijät ovat epätyypillisen työn edustajia. Epätyypillisessä työsuhteessa työskenteleville riittää työtä ja sen mukana palkkatuloja vain niin kauan, kun löytyy työnantaja, jonka tuotteille tai palveluille on kysyntää. Vuokratyöntekijöiden motiivien perusteella heidät voidaan jakaa karkeasti niihin, joille vuokratyö on vapaaehtoinen ja tiettyyn elämänvaiheeseen liittyvä sekä niihin, jotka toivovat löytävänsä pysyvän työpaikan. (ks. Korhonen 1991, 33).

Työllistyminen edellyttää hakijalta aktiivisuutta ja ponnistuksia työsuhteen löytämiseksi. Vuokratyöntekijöiden motivaatiot ovat vaihtelevia. Heiksi valikoituvat yleensä itsestään vastuuta kantavat ja aktiiviset henkilöt, mikä on vahva etu vuokratyöyritykselle. Nuoret työnhakijat hakevat työkokemusta, satunnaista työtä ja rahaa. Heitä voidaan pitää paremmin



epävarmoinhin oloihin sopeutuneina. Nuoret ovat myös aikaisempia sukupolvia auliimpia ottamaan vastaan matalapalkkaisempiakin tehtäviä, mihin luonnollisesti vaikuttaa heidän halunsa saada työkokemusta ja integroitua yhteiskuntaan.

- - yhteisenä piirteenä työtä hakeville ihmisille on, että he ovat aktiivisia ihmisiä, jotka näkevät tämänkin yhtenä oman työllistymisensä vaihtoehtona. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

- - nuoret kokevat tämän hyvänä, koska he näkevät eri aloja ja hankkivat kokemusta eri yrityksistä. Tällä tavoin he voivat saada itsensä tunnetuksi yrityksessä ja ehkä aikanaan myös vakituisen työpaikan. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Myöskään ns. postmodernit ihmiset eivät koe työn merkitystä sen perinteisessä mielessä pysyvänä ja vakaana ansiotulon lähteenä. Kun yksilöiden taloudellinen ja fyysinen perusturvallisuus on taattu, niin arvot, jotka heijastavat näitä tarpeita, siirtyvät tärkeysjärjestyksessä alemmas. Tähän ryhmään katsotaan kuuluvan lähinnä naiset, jotka yhdistävät koti- ja ansiotyön itselleen ja perheelle mielekkäällä tavalla.

- - toiset haluavat vähän kevyempää työtä, he eivät haluakaan olla koko ajan töissä. - - yksikin asiakas kertoi, että hän on jo pitkään lähtenyt seitsemältä töihin ja tullut illalla viiden jälkeen takaisin. Nyt hän haluaa toisenlaisen elämänrytmin. Se johtuu siitä, että lapset ovat jo lähteneet kotoa, ei ole velkaa ja tulee vähemmällä toimeen. Panostetaan elämän laatuun. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998).

Aktiivisten ja motivoituneiden hakijoiden lisäksi joukosta löytyy myös henkilöitä, jotka etsivät työtä pakon edessä. Työttömyys merkitsee vastentahtoisen määräaikaistyön yleistymistä. Ihmisten joustamattomuus ja nihkeys vuokratyötä kohtaan selittyy aikaisemmin luodun yhteiskunnan rakenteista ja arvoista. Hyvinvointivaltioon liittyy nimittäin osin näkemys, että on yhteiskunnan velvollisuus huolehtia yksilöistä. Yksi hyvinvointivaltioon liittyvä perusturva on ollut kokoaikainen normaalityösuhte. Tämä on saattanut johtaa riippuvuuskulttuuriin, joka perustuu odotuksille, että yhteiskunta huolehtii yksilöstä. (ks. Hellsten 1993, 149). Toisaalta ihmiset tiedostavat rakenne- ja asennemuutoksen tarpeen, mutta haluavat samanaikaisesti pitää kiinni omista saavutetuista eduistaan.

- - myönteinen asennoituminen päätöksiin tulee useimmille vasta pakon edessä. Jos ei muuta löydy niin lyhytaikainenkin työ kelpaa. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

- - yhteiskuntajärjestelmä ei saisi olla sellainen, että se estää ihmisiä tekemästä työtä. - - varsinkin kauan työelämässä olleet ihmiset ovat tottuneet ajattelemaan, etteivät he voi mennä saavutettua ansiotasoa alemmaksi. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

#### **4.4 Henkilöstövuokraus franchisingperiaattella toimivaksi ketjuksi**

##### **4.4.1. Työllisyyden kehitys**

Työttömyysaste Suomessa pysytteli koko 1980-luvun alkupuolen runsaassa viidessä prosentissa. Vuoden 1986 jälkeen työttämien määrä laski tasaisesti noususuhdanteen kiihtyessä. Alhaisimmillaan se oli vuonna 1990, jolloin työttömyysprosentti oli keskimäärin 3,4. Työvoimamarkkinoiden kehitystä kuvaa se, että vielä vuonna 1989 työvoimapulaa pidettiin uhkana elinkeinoelämän toimintakyvylle. Vuoden 1991 alusta työttömyysaste kääntyi jyrkkään nousuun ja oli vuonna 1992 jo runsaat 13%. (Kirjavainen 1993, 23-27).

1980-luvun lopulla täystyöllisyyttä pidettiin mahdollisena ja puhuttiin jopa työvoimapulan riskistä. Työvoiman määrä ja työvoimaan kuuluvien osuus työikäisestä väestöstä saavuttivat huippunsa 1980-luvun puoliväissä. Demografisten tekijöiden ajateltiin jouduttavan työvoimapulaa, koska työikäisen väestön määrän kasvu oli pysähtynyt 1980-luvun loppupuolella. 1980-luvun lopun taloudellisen kasvun tuoma työvoimapula lisäsi työvoiman vuokrauksen kysyntää ja kynnyksen yritysten perustamiseen madaltui. Riittävä vuokratyön tarjonta ja yleinen suotuisa taloudellinen tilanne loivat toimintaedellytykset työvoiman vuokraukselle. 1980-luvun lopulla alalle tuli monia uusia yrittäjiä pääosin pääkaupunkiseudulle, missä elinkeinotoiminta on monipuolisempaa kuin muualla Suomessa. Pieniä alan yrittäjiä nousi jatkuvasti markkinoille ja toiminta levisi uusille aloille; toimistotyöntekijöiden lisäksi tarvittiin mm. varastomiehiä, autonkuljettajia ja remonttimiehiä.

Silloin kun me aloitimme oli kova työvoimapula. Työvoiman saanti oli tiukassa ja tilauksia tuli vaikka kuinka paljon. Me aloitimme pelkästään toimitustyöntekijöillä, mutta asiakkaat alkoivat kysellä myös varasto- ja rakennustyöntekijöitä. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

1990 alkaen Suomea koetteli sodanjälkeisen historian syvin ja pisin laskusuhdanne. Lama, jonka syinä olivat vakavat kotimaiset ja ulkoiset häiriöt, Neuvostoliiton kaupan romahdus, ylikuumentuneen suhdannekujan puhkeaminen, devalvaatio, pankkikriisi ja länsimarkkinoiden yleinen laskusuhdanne, johti Suomen joukkotyöttömyyteen. Yritykset rationalisoiivat toimintojaan ja vähensivät henkilökuntaansa. Samalla työnantajat tulivat varovaisiksi vakinaisten työntekijöiden palkkaamisessa. Jos työn riittävydestä jatkossa ei oltu varmoja, niin työntekijä joko vuokrattiin tai palkattiin määräaikaiseksi. Yritykset pyrkivät laskemaan työvoimakustannukset tarkasti etukäteen. Kun 1980-luvulla työvoiman vuokraus perustui työvoiman pulaan, niin sen luonne muuttui 1990-luvun laman aikana. Nyt vuokratyöntekijöistä tuli joustavuuden toteuttamiskeino ja puskuri epävarmuutta vastaan.

- - lama oli Suomessa aika syvä ja pitkä. Yritykset joutuivat sanomaan henkilökuntaa paljon irti. Nyt kynnyksellä ottaa jälleen uutta henkilökuntaa on monessa yrityksessä iso, varsinkin pienemmissä. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Joustavoittiko vai jäykistikö taloudellinen lama sitten yritysten työvoiman käyttöä? Toisaalta tapahtui jäykistymistä, kun ulkoiset rekrytoinnit vähentyivät ja yrityksissä keskityttiin sisäiseen rekrytointiin, henkilöstömäärää minimoitiin, jolloin liikkumavaraa lomien, poissaolojen ja tuotannollisten vaihteluiden varalle ei ollut. Toisaalta samanaikaisesti pyrittiin joustavuuden lisäämiseen tehostamalla sisäisten työmarkkinoiden toimintaa, vähentämällä vähitellen kokoaikaisen jatkuvassa työsuhteessa olevan työvoiman osuutta ja siirtymällä käyttämään määräaikaista työvoimaa sekä lisäämällä ulkoistamisjärjestelyjä. (ks. Vanhala 1993, 19-20).

Suomen ja koko Euroopan työttömyysongelmaa on selitetty paljolti työmarkkinoiden jäykkyydellä. Tuoreissa tutkimuksissa työttömyyden syitä on ryhdytty hakemaan muualtakin. Huomio on kiinnitetty hyödyke- ja pääomamarkkinoiden puolelle. Työmarkkinoiden joustamattomuutta syvempinä syinä on mainittu vähäinen kilpailu hyödykemarkkinoilla sekä

pääoman ja muiden tuotannontekijöiden, kuten yrittäjyyden tarjonnan rajoitukset. Professori Matti Pohjolan mukaan työvoiman kysyntää Suomessa vähentää esimerkiksi yritysten perustamisen esteet, riskirahoituksen tarjonnan puute, yritysten keskinäisen kilpailun vähyys ja kauppojen aukiolojen rajoitukset. (Tutkijat: Kilpailun puute on työttömyysongelman pääsyy 1998, 21)

#### **4.4.2 Yrittäjyys ja strategiset lähtökohdat toiminnan katalyyttina**

Taloustieteilijä Joseph Schumpeterin näkemys (1934) antaa yrittäjälle ensisijaisen merkityksen taloudellisen kehityksen liikkeellepanijana, uudistusten tekijänä ja erilaisten osaa-misalueiden yhdistäjänä ja muovaajana. Hän kutsui tätä ilmiötä termillä luova tuho. Yrittäjien odotetaan yleisesti kulkevan kehityksen kärjessä uusien tuotteiden ja palveluiden, tuotantotapojen ja uusien markkina-alueiden etsimisessä. Yrittäjät tuottavat markkinoille uusia innovaatioita ja he tarjoavat uusia tuotteita ja palveluja yhteisönsä säätelyn ja erityistarpeet huomioon ottaen. Yrittäjiä voidaan pitää talouden myönteisen kehityksen kiihdyttävänä ja ylläpitävänä voimana. (ks. Koskinen 1992, 109-112).

Suurten yritysten merkitys on toimialalla suurin silloin, kun ala on rakenteeltaan vakaa. Tyypillisesti rakenteeltaan vakaat alat keskittyvät voimakkaasti. Keskittyneisyydellä on puolestaan toimialan kehitystä vakiinnuttava vaikutus. Pienyritysten merkitys on sen sijaan suurin murrosvaiheessa olevilla aloilla. Pienyritysten kasvuhakuisuus merkitsee avoimilla ja tyypillisesti jatkuvassa murrosvaiheessa olevilla aloilla sitä, että pienyritys pysyy kasvun avulla markkinoilla potentiaalisessa liiketoiminnassa. Pienyritysten toiminta on tehokkaimmillaan vapaassa ympäristössä, jossa on vähän kieltäviä normeja ja markkinamekanismi hoitaa suhteet erilaisten sektorien välillä ja sisällä. Avautuville tai vapaille toimialoille syntyy uusia pienyrityksiä, jotka saattavat sisäisen kasvuprosessinsa kautta murtaa toimialojen oligopolistista tai monopolistista kilpailua. (ks. Lahti 1986, 22-28).

Kohdeyritystä ja sen toimialaa tarkasteltaessa huomataan, että se edustaa pienyritystä, joka on ollut osaltaan murtamassa valtion monopolia toimia ainoana työnvälittäjänä Suomessa. Työnvälityksen vapautuminen on tapahtunut pikku hiljaa toimialan rajoituksia purkamalla.

Samaan aikaan kun kohdeyritys itse toimii ”schumpeteriläiseen” tapaan työvoiman käytön uudistajana ja aktivoijana, käyttää se yleistä työvoimamarkkinoilla tapahtuvaa murrosvaihetta ja muutosta hyväkseen. Sen liikeidea perustuu yhteiskunnan, yritysten ja yksilöiden työvoimavarojen uudelleensuuntaamiseen. Luovat yrittäjät keksivät aikaisempaa parempia ratkaisuja tuotannontekijöiden yhdistelyyn. Lisäksi pienille omistajakeskeisille ja innovatiivisille yrityksille on usein ominaista se, että ne pyrkivät laajentumaan aktiivisesti ja voimakkaasti. Tämän ekspansiivisen kasvun keskeinen käynnissäpitävä voima on yrittäjyys. (ks. Lahti 1988, 149; Koironen 1993, 55-56).

Yhtenä yrityksen strategian lähtökohtana on vastata toimintaympäristön muutoksiin. Muutokset synnyttävät yrityksille uhkia ja mahdollisuuksia. Ne mahdollisuudet, jotka ovat saavutettavissa, merkitsevät yritykselle *saavutettavissa olevaa kilpailuasemaa*. Se, kuinka suuren osan saavutettavissa olevasta kilpailuasemasta yritys kykenee hyödyntämään riippuu siitä, millaisia *kilpailukeinoja* sillä on käytettävissään markkinoilla. Kohdeyritys edustaa mikro- tai pienyritystä, joka elää murrosvaiheessa olevalla toimialalla, jolle ennustetaan lievää kasvua pääkaupunkiseudun lisäksi myös maakunnissa. Toimialan kasvua selittävät joko suorasti tai epäsuorasti työllisyyden ja työvoiman muutokset, julkisen vallan toimenpiteet, teknologinen kehitys ja niin kotimaiset kuin kansainväliset suhdanteetkin. Kilpailukeinokseen tässä toimintaympäristössä kohdeyritys on valinnut kasvun franchisingin avulla. Franchising kuvaa yrityksen strategista käyttäytymistä tässä toimintaympäristössä.

Kilpailukeinon toteuttaminen puolestaan edellyttää *voimavaroja*, joita tässä tapauksessa edustavat franchiseyrittäjät. Kun nämä voimavarat suunnataan kilpailukeinon toteuttamiseksi, syntyy *kilpailuetu*. Kestävällä kilpailuedulla pyritään hyvään kannattavuuteen, joka kohdeyrityksessä muodostuu franchiseantajan ja -ottajan integroidusta toimintamallista, yhteisesti asetetuista tavoitteista sekä yrityksen voimavarojen järkevästä allokoinnista. Kilpailuedun realisointi ja lopullinen menestyminen kilpailussa toteutuu operatiivisten toimenpiteiden avulla. *Kilpailuedun realisoinnista* vastaa ennen kaikkea franchiseantaja ja *operatiivisista toimenpiteistä* sekä franchiseantaja että -ottaja. (ks. Lahti 1983, 70).

#### 4.4.3 Franchisetoiminnan käynnistyminen

Noususuhdanteen ja sitä seuranneen laman vaikutukset näkyivät myös franchisingin kehityksessä. 1980-luvulla elettiin franchisingin herätysvaihetta, jota seurasi 1990-luvun alun nopean kasvun vaihe. Lama puolestaan johti svantajaksoon, josta nyt ollaan siirtymässä uuden kasvun vaiheeseen. Franchisingin yleisen kehityksen vaiheet ovat havaittavissa kohdeyrityksen kehityksessä; franchiseantajan ensimmäiset ajatukset franchisetoiminnasta syntyivät 1990-luvun taitteessa, ns. franchisingin herätysvaiheessa, mutta laman vuoksi ketjun käynnistäminen jäi vielä toteuttamatta. (ks. Laakso & Eräheimo 1997, 19-20).

Jo 1980-luvun lopussa ja 1990-luvun alussa me olimme jo mietitty, että lähettäisiin Tampereelle ja Turkuun. Sitten lama sotki nämä kuviot. - - kyllä me silloin ajateltiin Tamperetta ja Turkuu omina pisteinä, niin kuin ne tällä hetkellä ovatkin. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

Franchiseantajan ajatus franchisetoiminnan käynnistämisestä ei kaatunut laman myötä, vaan se kypsyi ja kehittyi muutaman vuoden ajan. Kypsyttelyä edesauttoivat yleisen tietoisuuden leviäminen franchisingista ja uusien franchisingketjujen syntyminen. Ajatus syttyi uudelleen franchiseantajan ystävän innoittamana ja kannustamana. Franchiseantajan visio henkilöstövuokrauksesta franchisingperiaattella johti tarkempaan analyysiin sen soveltamisen eduista ja mahdollisuuksista sekä rajoituksista. Franchisingin onnistumisen yhtenä edellytyksenä on, että franchiseantaja on harjoittanut liiketoimintaa vähintään 3-5 vuotta, jotta liiketoimintakonsepti on onnistuneesti monistettavissa. Caseyryityksen franchiseantajalle kokemusta oli karttunut jo kymmenen vuoden ajalta.

Toimialan tilanne ja rakenne vaikuttavat yrityksen liiketoimintamallin menestymismahdollisuuksiin ja kiinnostavuuteen. Alan houkuttelevuus ja kannattavuus vaihtelevat ajan myötä alan rakenteesta ja kehitysvaiheesta riippuen. Sen vuoksi toimialan kehitys- ja organisoituneisuusaste on tiedettävä. Taloudellinen nousukausi ja ennusteet vuokratyövoiman lisääntymisestä sekä vuokratyöntekijöiden aseman parantaminen ja myönteisempi suhtautuminen loivat suotuisat lähtökohdat laajentaa henkilöstövuokrausta franchisingketjun avulla. Myös kilpailijoiden toimenpiteet ovat vauhdittaneet toiminnan käynnistämistä.

- - nämä kansainväliset yritykset ovat tehneet tätä alaa tunnetuksi. Luulen, että tietoisuus on jo levinnyt ympäri Suomen. Ollaan tyytyväisiä - ei katkeria - siitä, että ne ovat tehneet alaa tunnetuksi. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

Vaikka liiketoimintamallia oli jo kokeiltu, niin sen toiminta oli rajoittunut vain pääkaupunkiseudulle, jossa työvoimanvuokraus on jo tuttua niin yrityksille kuin vuokratyöntekijöillekin. Sen sijaan maakunnissa sen käyttö on vähäisempää tai se on vasta aluillaan. Siellä yrityksillä saattaa olla ennakkoluuloja palvelusta. Potentiaalisten asiakasyritysten on vaikea kuvitella saamaansa hyötyä, jos palvelun käytöstä ei ole omakohtaisia tai tuttavien kokemuksia. Näin ollen ketjun markkinoinnissa ja toiminnassa on korostettava paitsi oman palvelun myös alan mahdollisuuksien tunnetuksi tekemistä.

- - mutta täällä (Lahdessa) tämä on ihan uusi asia ja ajatus. Jotkut asiakkaat soittavat arkoina, ja kysyvät voinko kertoa heille tästä - - silloin aloitetaan kaikki A:sta. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Nykyisen suotuisan talouden kehityksen ja toimialan yleisen kehityksen lisäksi ketjun kasvun ajankohtaa selittää franchiseantajan vahva kokemus ja maakuntien yritysten valmius vastaanottaa uusi idea ja toimintatapa. Maakuntapisteiden osalta kyse on yritysten kyvystä hyväksyä ja oppia käyttämään palvelua. Varhainen alalle tulo tai pioneerinä toimiminen sisältää usein riskin, mutta se tarjoaa myös tiettyjä etuja. Yritys pystyy kehittämään vakiintuneen maineen, kartuttamaan kokemustaan ja hankkimaan uskollisia asiakassuhteita sekä mahdollisesti saavuttamaan tietyn markkinaosuuden, mikä antaa sille vaikutusvaltaa kilpailijoiden keskuudessa. (ks. Porter 1987, 269-271). Toimipisteiden paikallisyrittäjät ovat avainasemassa pioneeritoiminnan käynnistämässä maakunnissa.

- - henkilöstövuokrauksen idean tunnettavuudessa on valtakunnallisia eroja. Pääkaupunkiseudulla se on hyvin tunnettu tapa, kun taas Oulun korkeudella ollaan 3-5 vuotta jäljessä siitä tasosta, mitä yritykset käyttävät tätä pääkaupunkiseudulla. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)

Työvoiman vuokrausta pidetään suhdanneherkkänä alana; noususuhdanteen aikana riittää kysyntää ja laskusuhdanteessa kysyntä vähenee. Kasvun ajankohtaa tukee nykyinen noususuhdanne. Toisaalta alan tunnettuus ja luotettavuus ovat jo luoneet pysyvämpää perustaa, jolloin suhdannevaihtelut eivät enää niinkään vaikuta. Samoin asiakasyritysten henkilöstö-

resurssit ovat muodostuneet sellaiseksi, että kantahenkilöstö vastaa yrityksen peruskuormituksesta, jolloin vuokratyöntekijöiden tarve alkaa olla kysynnän vaihteluista johtuen lähes jatkuvaa. Vaikka kohdeyrityksen kasvu sijoittuu taloudelliseen noususuhdanteeseen, ei työvoiman kysyntä ole tasaista. Pääkaupunkiseudulla kysyntä on vilkasta, kun taas ketjun toisilla paikkakunnilla saattaa työttömyysaste olla lähes 20%.

- - täällä (pääkaupunkiseudulla) alkaa olla pulaa lähes kaikenlaisista työntekijöistä. Tämä alkaa jo jossain määrin muistuttamaan tilannetta 1980-luvun lopulla, mutta ei aivan täysin. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

Kohdeyrityksen franchiseketjun perustaminen ajoittuu hetkeen, jolloin franchisingin yleisen kehityksen katsotaan siirtyvän suvantovaiheesta uuden kasvun vaiheeseen. Ketjujen lukumäärä on lähtenyt nousuun vuonna 1997 muutaman stabiilin vuoden jälkeen. Myös markkinoilla toimivissa ketjuissa on voimakkaat lähiajan kasvusuunnitelmat. Toinen franchisingin kehityksen tässä vaiheessa esiin tuleva seikka on, että erilaiset palvelusektorin alat alkavat toimia franchisingperiaatteiden mukaisesti. (ks. Laakso & Eräheimo 1997, 21).

- - noususuhdanteessa menee hyvin ja on helppo kasvaa, mutta nämä henkilöstövuokrausyritykset ovat tulleet Suomeen jäädäkseen, myös muihinkin kaupunkeihin kun Helsinkiin. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Kohdeyritys sijoittuu tähän 'uuden kasvun aaltoon'. Kohdeyrityksessä on havaittavissa myös se, että yrityksen perustamisajankohdallakin on merkitystä uusien toimipisteiden alku- ja käynnistysvaiheissa. Kun ajankohta on oikea, hyötyvät siitä sekä franchiseantaja että -ottaja nopeamman käynnistymisen ja tulovirran muodossa.

Sanotaan, että tammikuu saattaa olla huonoin vuodenaika aloittaa. Se on kuollut kuukausi, koska esimerkiksi tilitoimistot ja vastaavat ovat jo hankkineet kirjanpitäjänsä tilinpäätöksiä varten. Paras aika aloittaa on huhtikuusta elokuuhun. Erityisesti huhti-toukokuu on hyvää aikaa, koska silloin mietitään lomasijaiset. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)



Franchising on franchiseantajalle yksi markkinoiden hallitsemistapa. Franchiseantaja suunnittelee ja jakaa tavoitellut markkina-alueet volyymiltään ja tuotto-odotuksiltaan sopiviin osiin, jotka sitten sopimuksella osoitetaan franchiseottajien toiminta-alueiksi. Toiminta-alueet on pyrittävä jakamaan niin, etteivät saman ketjun jäsenet joudu kilpailemaan keskenään. Työvoiman vuokrauksen kannalta keskittyminen läänien - sekä uusien että vanhojen - pääkaupunkeihin ja kasvukeskuksiin on kohdeyrityksen tavoitteena. Paikan asukasluku toimii franchiseyrityksen perustamisen mittarina. Tässä tapauksessa toiminta-alueella tarkoitetaan maantieteellistä aluetta, mutta se voi tarkoittaa myös liiketoiminnallista aluetta. Sopimuksessa voidaan primäärinen yksintoimintaoikeus myöntää tietylle alueelle. Tämä tarkoittaa sitä, että ko. franchiseottaja, joka toimii jo toiminta-alueella, saa etuosto-oikeuden seuraaviin sillä alueella perustettaviin toimipaikkoihin. (ks. Laakso 1998, 41).

Toiminta-alueiden määrittelyssä me olemme lähteneet siitä, että kaupungissa on yli 50 000 asukasta - - jos toimipiste Raumalle laitetaan, niin tämä Porin yrittäjä laittaa sen. Me emme lähde sitä erikseen myymään, sillä me koemme sen moraalisesti vääräksi; kyllä yrittäjällä pitää toimintaedellytykset olla. Sehän tässä on idea, että kaikki pärjää. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998).

## **4.5 Franchising franchiseantajan kasvumallina**

### **4.5.1. Pääoma ja paikallisyrittäjät kasvun mahdollistajina**

Franchising on franchiseantajalle nopea levittäytymis- ja kasvumalli, jolla pyritään hallitsemaan markkinoita laajalti franchiseottajista muodostuvan yhteistyöverkoston avulla. Franchisetoinnin käynnistäminen tarjoaa edullisemmän ja riskittömämmän vaihtoehdon laajentaa liiketoimintaa omistuspohjaisen verkoston luomiseen verrattuna. Franchiseantajan ei tarvitse itse tehdä niin suuria investointeja eikä palkata lisää henkilökuntaa. (ks. Laakso 1998, 54). Kun franchiseantaja ei sido omaa pääomaa uusiin yksiköihin, tarjoavat franchisetoinnasta saadut tuotot mahdollisuuden saavuttaa hallitulla riskillä korkeampi pääoman tuottoaste. (Mattila & ym 1998, 57).

Kohdeyritys on kasvanut nopeasti; uusia pisteitä on vuoden 1997 aikana syntynyt seitsemän. Erityisesti pk-yrityksille tällainen kasvuvauhti on ilman franchisingia useimmiten mahdotonta toteuttaa.

Lähtökohtana on tietysti investointi; tämä ei sido meiltä pääomaa. Omistus-pohjaiset pisteet olisivat sitoneet voimavaroja, pääomaa ja hallinnollista toimintaa. Lisäksi se veisi aikaa. Investointisyys on tärkeimpiä varsinkin, kun kasvetaan nopeasti. Tämä olisi sitonut meiltä 200 000 markkaa per piste eli kymmenen pistettä vuodessa on kaksi miljoonaa. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

Investointisyyden lisäksi korostuu myös johtamispanoksen ja paikallistuntemuksen tärkeys resursseina. Tämä siksi, että työvoiman vuokraus tekee tuloaan maakuntiin, jossa paikallisyrittäjällä on merkittävä rooli, koska hän tuntee seudun talous- ja yritys rakenteen, markkina-alueensa ihmiset, toimintatavat ja tapahtumat parhaiten sekä osaa ottaa huomioon alueensa ominaispiirteet. Paikallisen yrittäjän suhdeverkosto ja kontaktit mahdollistavat kattavamman osallistumisen paikalliseen toimintaan. Lisäksi paikalliset asiakasyritykset arvostavat ja suosivat paikallisia yrityksiä, sikäli kun ne voivat ketjusta päätellä, että toiminta on yrittäjävetoista. Kohdeyrityksellä saattaa olla yrityskuvallista etua asiakkaisiin nimenomaan pk-asiakassektorilla kansainvälisiin ketjuihin verrattuna, jotka myös tekevät tuloaan maakuntiin. (ks. Mattila & ym. 1998, 48). Paikallisyrittäjän tärkeäksi tehtäväksi jää henkilöstövuokrauksen idean lanseeraaminen paikkakuntansa yrityksille, mikä edellyttää franchiseyrittäjiltä aktiivista yhteydenottoa niihin. Sama asia voidaan ilmaista franchiseyrittäjän kykyä toimia asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti.

Kohdeyrityksessä resurssien niukkuus on tekijä, jolla franchising on perusteltavissa: se mahdollistaa taloudelliset resurssit, johtamispanoksen ja paikallistuntemuksen. Samoin se tukee ajatusta, että juuri näiden seikkojen vuoksi franchising sopii hyvin nopean kasvun strategiseksi keinoksi ja kasvumalliksi pk-sektorin yrityksille. Franchiseottajat vastaavat oman liiketoimintayksikkönsä investoinneista ja kuluista, mitä resurssien niukkuutta potevat franchiseantajat hakevat. On kuitenkin muistettava, että myös franchiseantajalle syntyy investointeja ja kuluja konseptin ja yhteistyöverkoston rakentamisesta jo ennen sen käynnistymistä. Toiminta vaatii myös jatkossa resursseja ketjun ylläpitämiseen ja rakentamiseen. (ks. Mendelsohn & Acheson 1989, 52).

Franchiseantajalle syntyy toinen liiketoiminta alkuperäisen liikeidean lisäksi. Tämä vaatii häneltä enemmän niin taloudellisia kuin inhimillisiäkin resursseja. Organisaatio tulee suhteuttaa eri ajanjaksoina ketjun toiminnan laajuuteen ja resursseihin. Ensimmäisessä vaiheessa painottuvat etablointiin ja rekrytointiin sekä johtamiseen liittyvät seikat. Ensimmäisinä vuosina franchiseantajan on hallittava ja vastattava useammasta tehtäväalueesta, koska resurssit ovat alussa varsin rajalliset. Toiminnan kehittyessä henkilöstön erikoistuminen tiettyihin tehtäväalueisiin on aiheellista. Caseyrityksen franchiseantaja on kantanut päävastuun franchiseketjun luomisesta, mutta nyt myös keskusyksikössä Helsingissä tehtävänjako alkaa muodostua. (ks. Mattila & ym. 1998, 104; Mendelsohn & Acheson 1989, 64).

Onhan se muutos aikaisempaan. Nyt tähän on otettu henkilöstöneuvottelija, joka hoitaa käytännön rutiineja, yrittäjäkontakteja ja hän hankkii yrittäjäehdokkaita meille. Siihen mennessä se oli pelkästään minun työ. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

#### 4.5.2. Valvonnan merkitys

Franchiseantajan edustaessa päämiestä on hänen tehtävänään valvoa, että agentit eli franchiseottajat noudattavat sovittuja sääntöjä, tuottavat laadukkaita tuotteita ja palveluja sekä pitävät yllä yrityksen hyvää mainetta. Kohdeyrityksessä uskotaan yrittäjien vahvaan motivaatioon ja toimintaan sitoutumiseen. Yrityksen yrittäjäprofiilin mukaan ketjuyrittäjältä vaaditaan 100% sitoutumista liikeideaan, toimintamallien noudattamista ja ymmärrystä siitä, että ilman kovaa työtä ei voida menestyä. Kohdeyritys edustaa matalaa organisaatorakennetta, mikä on tyypillistä franchisingille. Matalan rakenteen vuoksi valvontatietoa saadaan nopeammin ja helpommin eikä erityisiä esimiehiä tarvita valvontatarkoituksiin. Yrittäjäprofiilin vaatimukset ja matala organisaatorakenne luovat perustan ajatukselle, että tehokkuus voidaan saavuttaa hyvien yrittäjien avulla ilman raskasta valvontaa.

- - lähtökohtana on, että toiminta on yrittäjävetoista. Me uskomme, että yrittäjät sitoutuvat paremmin ja että myyntitoiminta on tehokkaampaa, vaikka meillä toimihenkilöillä palkkaus on osittain myyntiin perustuva. Kyllä me uskomme, että yrittäjissä on potkua; jos tulee perjantaina toimeksianto niin kyllä hän vie sen loppuun, vaikka siinä olisi oltava viikonloppuna töissä. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen toimeksianto 9.6.1998)

- - en minä (=franchiseottaja) huvikseni ole rahaa tähän laittanut, vaan tarkoitushakuisesti. Se olisi silkkää hulluutta, jos nyt laittaisin hanskat naulaan. Nyt se työ rupeaa tuottamaan tulosta mitä on tehtynä, ja se on pitkiä päiviä. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)

Valvonnan keventäminen voidaan kokea eduksi silloin, kun franchiseantaja voi laajentaa toimintaansa markkinoille, joiden potentiaali on vähäisempi tai jotka sijaitsevat kauempana. Kohdeyrityksen on kannattavaa levitä franchisingin avulla, koska työvoiman vuokrauksen kysyntä on maakunnissa vielä vähäisempää kuin pääkaupunkiseudulla. Myös toimipisteiden sijainnilla akselilla Helsinki-Kemi ja Pori- Lappeenranta on merkitystä; ketjun yksiköiden tuloksia ei rasieta yleisjohdon kustannuksilla eikä hallinto- ja matkakuluilla, kun toiminnasta vastaavat itsenäiset yksiköt. Tällainen hallinnollinen tehokkuus tai kustannustehokkuus mahdollistaa ketjulle suuremman markkinaosuuden ja lisää koko ketjun tunnettuutta. (ks. Mattila & ym. 1998, 59-60).

Konseptin, yrityskuvan ja yhteistyöverkoston rakentaminen on työlästä ja kallista. Franchisaketjulla voidaan saavuttaa laaja yrityskuva nopeasti, mutta se edellyttää, että järjestelmän itsenäisten yrittäjien on kyettävä toimimaan konseptin mukaisesti harmoniassa ja yrityskuvaa myönteisesti vahvistaen. Franchisetoinnassa ketjun sisäisen valvonnan fokus onkin yhtenäisen yrityskuvan ja toiminnan laatutason luomisessa ja säilyttämisessä. (ks. Laakso & Eräheimo 1998, 4). Vaikka kohdeyrityksessä franchising perustuu vahvaan uskoon motivoituneista ja sitoutuneista yrittäjistä, ei valvontaa ole laiminlyöty. Koska kohdeyrityksen franchisejärjestelmä elää vahvaa kasvuvaihetta, on sen tarkoituksenmukaista ylläpitää melko tiukkaakin seuranta yrityskuvan ja toimintamallien suhteen, jotta toiminta saavuttaa alusta alkaen toivotut työskentelytavat ja maineen. Franchiseantaja on samanaikaisesti sopimussuhteessa useampaan yrittäjään, jolloin hän on vastuussa toiminnasta koko ketjulle, kaikille franchiseyrittäjille.

Jokaisen ketjujäsenen tulee tuntea ja tietää millä tavoin ketjun tunnuksia saa ja tulee käyttää eri yhteyksissä. Tätä varten laaditaan erillinen logo- ja profiiliohjeistus. Kohdeyrityksessä profiiliohjeistus koskee ennen kaikkea painotuotteita: käyntikortteja, kirjekuoria, kirjelomakkeita, esitteitä ja ilmoituksia ja mainosmateriaaleja. Profiiliohjeistuksen tavoit-

teena on varmistaa, että jokaisessa toimiyksikössä toimitaan ketjun imagon mukaisesti. Samoin on tärkeää tehdä selväksi missä yhteyksissä yrittäjä voi käyttää omaa yritystään eikä sekoita sitä ketjun tunnuksiin ja identiteettiin. (ks. Mattila & ym. 1998, 113, 133).

Meillä on kaikilla oltava tämä sama konsepti, eikä kukaan saa poiketa siitä. Se ei tarkoita, että yrittäjät menettäisivät ammattitaitoansa - - meillä on tarkat markkinointikirjeen mallit eikä niistä saa juurikaan poiketa. Se on kyllä aika tarkkaa, koska me franchiseantajana uskomme, että me osaamme sen. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998).

Franchiseantajan on valvottava, ettei ketjussa ole vapaamatkustajia, jotka haluavat hyötyä ketjun eduista omia päämääriä ajaakseen. Kohdeyrityksessä tällaista ongelmaa ei ole nähtävissä, sillä ketjuyrittäjät ovat juuri toimintansa aloittaneita. Ennen kuin heidän toimintansa käynnistyy täysipainoisesti, heidän on hankittava rekistereihinsä vuokratyöntekijöitä sekä tehtävä itsensä tunnetuksi paikkakuntansa asiakasyrityksille. Toiminnan vakiintuessa useimmat asiakasyritykset jäänevät kohdeyrityksen kanta-asiakkaiksi, jolloin ketjuyrittäjällä ei ole varaa tinkiä palveluistaan.

Nämä alkuponnistelut vaativat kyllä hirveän määrän energiaa, että kyllä se vie ajan kokonaan. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)

Uusien toimintapisteiden käynnistymisen myötä franchiseantajalle on syntynyt käsitys siitä, minkä verran vie aikaa, että yrityksen toiminta lähtee onnistuneesti käyntiin. Lisäksi caseyrityksen keskusyksikön valvonta on tehostunut, kun uusia yrittäjiä on tullut mukaan. Tämä selittyy sillä, että muutaman toimipisteen seuranta ja hallinta oli vielä vaivattomampaa ja helpommin hallittavissa. Nyt kun ketjussa on useampia yrittäjiä, on kaikilla oltava täsmälleen samanlainen käsitys toimintatavoista, mikä vaatii valvonnan tehostamista.

Kyllähän se tietysti nähdään, jos ei tuloksia synny. Me haluamme silloin auttaa ja katsoa mistä se johtuu. - - Kyllä sen nopeasti huomaa, missä on ongelma. Jos on kulunut kolme kuukautta eikä ole saatu tuloksia aikaan, niin silloin on jossakin vikaa. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

## 4.6 Franchisingin vetovoima franchiseottajan näkökulmasta

### 4.6.1 Franchising mahdollistaa yritystoiminnan

Franchiseyrittäjät kokevat franchisingin helppona vaihtoehtona aloittaa liiketoiminta, koska sen avulla saadaan käyttöön valmis toimintamalli. Yrittäjä pääsee lähes heti hyötymään valmiista konseptista. Se tuo franchiseottajalle huomattavaa ajan säästöä. Mikä valmiissa liiketoimintakonseptissa sitten houkuttaa? Ennen kaikkea se antaa yrittäjälle *rohkeuden* ryhtyä harjoittamaan itselle vierasta liiketoimintaa, jonka hän kuitenkin kokee mielenkiintoiseksi ja uskoo sen mahdollisuuksiin.

Ei minunkaan olisi tullut mieleen ryhtyä tähän, jos en olisi saanut sitä kirjettä. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998).

Minulla oli jo aikaisemmin sellainen käsitys ja tunne, että vuokratyövoiman kysyntä tulee kehittymään ja lisääntymään - - ja tämä oli helppo tapa lähteä liikkeelle, kynnys oli matalampi. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)

Valmiiksi kehitetty ja testattu liiketoimintakonsepti tuo yrittäjälle *turvallisuutta*. Franchiseyrittäjyys on usein ratkaisu, kun käytettävissä ei ole omaa liikeideaa tai kokemusta ja resursseja kehittää mahdollista liikeideaa käytännössä toimivaksi malliksi. Franchisingin on perustuttava sellaiseen liikeideaan, jonka tuotteet tai palvelut kiinnostavat jatkuvasti asiakkaita. Se ei saa perustua hetkelliseen ohimenevään ilmiöön tai lyhytaikaiseen kysyntätrendiin, vaan liikeidean tulee palvella pysyvää markkinatarvetta. (ks. Laakso 1998, 61). Henkilöstövuokrauksen markkinatarvetta on lisännyt yhteiskunnallinen rakennemuutos, yritysten joustavuuden tavoittelu työvoiman suhteen ja yksilöiden joko pakosta johtuva tai vapaaehtoinen myönteisempi suhtautuminen epätyyppilliseen työhön.

Pk-yritysten katsotaan olevan niitä, jotka löytävät markkinoilla syntyneet markkinaraot nopeimmin. Vitaliteetiltaan vahvat yrittäjät luovat yritykselleen elintilan ympäristössään. Franchiseantaja voidaan nähdä yritystoiminnan turvallisena mahdollistajana franchiseottajille. Kohdeyrityksen etuna on, että se on markkinoilla ensimmäisten joukossa, sillä työvoiman vuokraukseen liittyvät markkinat ovat kuitenkin Suomessa varsin rajalliset.

Franchiseottaja ei tunne alaa yhtään ja häntä pelottaa lähteä, mutta hän on joka tapauksessa kiinnostunut ja hän on nähnyt, että tällaisella yrityksellä on tarvetta maakunnissa. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

*Luottamus* valmiiseen liiketoimintakonseptiin perustuu franchiseantajan näyttöön liiketoiminnan onnistuneesta harjoittamisesta. Tämä mahdollistaa franchiseottajan yritystoiminnan perustamisen ilman aikaisempaa kokemusta ko. liiketoiminnan harjoittamisesta. Hänen kokemuksen tai koulutuksen puute ei ole esteenä yritystoiminnan perustamiselle. Franchiseyrittäjän tuleekin pystyä luottamaan franchiseantajan kykyyn johtaa ja kehittää ketjua sekä kykyyn ratkaista liiketoiminnassa eteen tulevia ongelmia. Caseyrytyksessä valmiin liiketoimintakonseptin ydin on franchiseantajan *tietotaito*; ennen kaikkea se on työsopimusten ja työsuhdeasioiden ja erilaisten työehtosopimusten hallinta. Franchiseottaja hyötyy franchiseantajan läpikäymästä oppimiskäyrästä. Samalla hän välttyy tekemästä virheellisiä investointeja ja toimenpiteitä toimiessaan franchiseantajan ja mahdollisesti joistien franchiseottajien oppimalla ja hyödyntämällä toimintamallilla.

Minun mielestäni hän (=franchiseantaja) on asiantuntija omalla alallaan. Voin luottaa häneen, että hän tekee asioita oikein - - (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Tässä oli sellaista valmista tietoa olemassa, jota minä en olisi voinut millään korvauksella ostaa - - se on minusta etu, ettei tarvitse lähteä kaikkea rakentamaan alusta. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)

Franchiseottaja joutuu maksamaan käynnistysvaiheessa liittymismaksun sekä suorittamaan muita alkuinvestointeja, mutta franchiseottajan *alkuinvestoinnit ovat lähes poikkeuksetta pienemmät* kuin perinteisesti aloittavalla yrityksellä. Yrityksen pääsy markkinoille on nopeampaa ja break-even pisteen saavuttaminen tapahtuu yleensä lyhyemmässä ajassa kuin yrittäjän perustaessa itse yrityksensä. Henkilöstövuokraus edustaa yrityspalveluyritystä, jossa käyttö- ja vaihto-omaisuuden investoinneilla ei ole niin suurta merkitystä kuin tuotteita valmistavilla ja myyvillä yrityksillä on. Franchiseottajan investointina on ennen kaikkea alan tiedon hankkiminen. (ks. Laakso 1998, 103).

Jos joku kokee liittymisen kalliina, ei hän ajattele sitä, että kyllä siinäkin rahaa kuluu, kun itse opiskelee asiat tavalla tai toisella - - yleensä minkä tahansa yrityksen perustamisen jälkeen vie pari vuotta ennen kuin toiminta alkaa olla kannattavaa. Tässä kannattavuuden löytäminen voi olla nopeampaa. (Marja Tetri-Natunen 22.6.1998)

Franchiseottajan keskittyessä oman yrityksensä operatiiviseen johtamiseen franchiseantajan tehtävänä on koko franchisingjärjestelmän toiminnan ja yhteistyön koordinointi, kehittäminen ja laajentaminen. Jotta franchiseottaja voi keskittää resurssinsa perusliiketoimintaansa, tarvitsee hän franchiseantajan *tukitoimia*. Tukitoiminnoista tärkeimmiksi franchisingketjussa esiin tulivat neuvontapalvelut, erityisesti toimipisteen alkuvaiheessa. Franchiseantajan tehtävänä on varmistaa, että kaikki jäsenet kykenevät toimimaan riittävin tiedoin, eivätkä perusliiketoiminnassa eteen tulevat ongelmat vaikeuta jokapäiväistä liiketoimintaa.

- - kun toimipiste on uusi, niin me soittelemme lähes päivittäin muutaman kuukauden ajan. Kyllä tukitoimintaa alussa aika paljon tarvitsee, koska nämä ovat uusia asioita henkilölle, joka ei ole ollut alalla. Samalla me luomme uskonvahvistusta yrittäjiin. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

Franchiseottajalla on aina taustatuki ongelmien ilmetessä. Tuki on sekä konkreettista että henkistä tukea, uskonvahvistusta yrittäjälle. Kohdeyrityksen yrittäjät ovat toimineet yrityksessä korkeintaan vuoden, jolloin molempien tukien merkitys on suuri. Tukitoimien merkitys on ennen kaikkea ammatillista neuvontaa. Varsinkin alkuvaiheessa yrittäjien on opittava luottamaan toisten osaamiseen ja toimimaan toisten antamien ohjeiden mukaan. Pienyrityksen toiminnassa itsenäisyys tuo usein mukanaan myös yksinäisyyttä ja avuttomuutta lukuisten yritystoimintaan liittyvien haasteiden ja ongelmien edessä. Franchiseyrittäjän itsenäisyys on rajoitetumpi, mutta toisaalta hänellä on ketjun jatkuva tuki turvanaan.

Voisin kuvitella, että itsenäisen yrittäjän pitäisi olla vielä pontevampi, siis vielä itsenäisempi. Täällä on kuitenkin aina se tuki ja turva. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

Franchising lisää yrityksen *tunnettuutta* laajemmin kuin yrityksen toimiessa yksin. Henkilöstövuokrauksen asiakkaina ovat työvoimaa hakevat yritykset. Kohdeyritys on valinnut markkinointikanavakseen suoramarkkinoinnin; lähestyminen yrityksiin ja palveluista niille kertominen on havaittu tehokkaimmaksi keinoksi. Yritystä tehdään tunnetuksi myös kau-



pallisen ja rakennusalan lehdissä. Tällä markkinointikeinolla on kaksisuuntainen vaikutus: se kohdistuu sekä yrityksiin että vuokratyöntekijöiksi aikoviin. Valtakunnallisena ketjuna se voi paremmin tarjota palvelujaan yrityksille, joilla on toimipisteitä eri puolilla Suomea. Vuokratyöntekijöitä se pystyy palvelemaan hakijan etsiessä työtä toiselta paikkakunnalta. Caseyrytyksen franchiseyrittäjät eivät vielä varsinaisesti koe hyötyvänsä ketjun tunnettuudesta, mikä johtuu alan ja yrityksen vielä heikosta yleisestä tunnettuudesta, palvelun uutuudesta maakunnissa, yrittäjien omasta panostuksesta toiminnan käynnistämiseen ja vielä vieraista kollegoista.

Yksi asiakas kysyi minulta kerran, että missä muualla tätä toimintaa on. Minulle tuli sellainen olo, että sillähän on enemmän painoarvoa, kun palvelua on monella paikkakunnalla ja tämä on laajempi, kuin jos olisin yksin. - - Kyllä nämä yhteiset pelisäännöt näissä asioissa kuitenkin tuo sitä vahvuutta. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

#### **4.6.2. Millaisia franchiseyrittäjät ovat?**

Riskinotto on erottamaton osa yrittäjän roolia ja vastuuta. Riskinotto voidaan nähdä siten, että yrittäjä minimoi toimintansa epävarmuustekijät ja ottaa päätöksistään ja teoistaan täyden vastuun. Franchising pienentää yritystoimintaan liittyvää riskiä, mutta sen minimointi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrittäjä välttyisi riskiltä kokonaan. Vaikka yrittäjä saa käyttöönsä valmiin liiketoimintakonseptin, on hänen kannettava liiketoiminnan riskit itse. Franchising luo yrittäjälle tällaisen riskinottomahdollisuuden; valmis liiketoimintakonsepti on riskittömämpi, mutta vastuu viime kädessä sen kannattavuudesta lankeaa yrittäjälle. Päätöksenteossa ja vastuun kannossa yrittäjän on luotettava omaan arviointikykyynsä, mikä edellyttää häneltä omatoimisuutta ja itseensä uskomista. Tämä selittää yrittäjiin liittyvää harhakuva riskialttiudesta.

Tämä liikeidean valmius madaltaa kynnystä, mutta eihän se taloudellinen riski franchiseyrittäjyydessä pienene. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)

Vastuunkantamisen, omatoimisuuden ja itseensä uskomisen lisäksi harhakuva riskialttiudesta saattaa luoda yrittäjän vahva sitoutuminen ja halu menestyä. Yhteistyöhön sitoutuminen voidaan määritellä kahden tai useamman osapuolen välisen suhteen sellaiseksi kehittämis- ja säilyttämispyrkimykseksi, jota leimaa luottamus yhteistyöhön ja halu edistää sen pysyvyyttä. Luottamus ja sitoutuminen ovat menestyksellisen yhteistyön avaimet. Näiden hierarkinen ja kausaalinen järjestys on, että luottamus vaikuttaa sitoutumiseen, mutta ei päinvastoin. Yhteistyöhön ja sitä kautta sitoutumisen vahvistumiseen ajaa molemminpuolinen tarve menestykseen ja yhteisesti sovitut tavoitteet. (ks. Koironen & Tuunanen 1996, 66-67).

Uskon, että yrittäjällä on vahva halu menestyä - - itse halusin tutustua tähän alaan ja lähteä liikkeelle sitten, kun tiedän mistä puhun ja olen 100% tämän asian takana. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Itsenäisyys, jonka yrittäjäyys tarjoaa, on monelle houkutteleva vaihtoehto. Vaikka franchising vaatii yhteisten sääntöjen noudattamista, kokevat yrittäjät itsenäisyyden tärkeäksi. Paitsi että he kokevat itsenäisyyden ja riippumattomuuden tunnetta, on se myös toiminnan edellytys, sillä taloudellisen ja juridisen vastuun he kantavat viime kädessä itse. Itsenäisyyden myötä franchiseyrittäjä voi omassa liiketoiminnassaan käyttää melko vapaasti omia operatiivisia toimintaperiaatteita sekä liikkeenjohdollisia keinoja, tietoja ja taitoja.

Minä olen tottunut itsenäiseen työskentelyyn, enkä aina kysele joka käänteessä - - ikäni olen joutunut tekemään päätöksiä, olen sitten ollut toisen palveluksessa tai itsenäisenä yrittäjänä. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)

Taloudellinen itsenäisyys tuo sen, että yrittäjä voi itse vaikuttaa omiin saavutuksiinsa ja nauttii myös itse työnsä tuloksista. Hän tavoittelee oman elämänsä hallintaa. Franchiseyrittäjää ohjaa halu menestyä ja suoriutua työstään. Tämä tukee McClellandin käsitystä yrittäjästä henkilönä, jolla on voimakkaat tarpeet vastuuseen, saavutuksiin ja menestymiseen. Tärkeintä hänelle on henkilökohtaisesta menestyksestä lähtevä tunne, ei niinkään sosiaalinen arvostus. (ks. Koironen 1993, 43). Kun itsenäisyyteen, menestyksen haluun ja suoritustermotivaatioon yhdistetään taito ymmärtää ketjun toimintamekanismi ja luonne, tuo se vahvuutta niin yrittäjälle kuin koko ketjullekin. Hyvä franchiseyrittäjä samaistuu ketjun jäseneksi omaa yrittäjämäistä identiteettiään menettämättä.

Meikäläisen ajatuksissa on se, että pystyy palvelemaan yritystä silloin kun se haluaa ja kuten se haluaa. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

Minulle yrittäjänä olo on tuttua, niin kuin varmasti kaikille muillekin ketjun yrittäjille. Tavallaan tähän VPS-maailmaan samaistuminen on tärkeää. Se, että tästä saa oikean käsityksen ja ajatuksen. (Marja-Tetri Natunen 22.6.1998)

#### **4.7 Toiminnan kehitys ja jäsenten välinen yhteistyö**

Franchiseottajalle franchising tuo mallin harjoittaa yritystoimintaa. Hän on juridisesti ja taloudellisesti itsenäinen yksikkö, joka tekee liiketoimintaansa itselleen, mutta toimii samalla jatkuvassa ja intensiivisessä yhteistyössä ketjun muiden jäsenten kanssa. Franchiseottajien tulee nähdä oma franchisejärjestelmänsä yhdenmukaisena kokonaisuutena, jossa ketjun jokainen yritys vastaa osaltaan yrityskuvan luomisesta ja säilyttämisestä. Franchiseottaja johtaa itsenäistä yritystä, jonka toimintaa säätelevät erilaiset sopimuksessa ja muissa dokumenteissa määritellyt toiminnan rajoitukset ja ohjeet. Yhteistyötä määrittää pelisäännöt. Franchiseyrittäjältä vaaditaan itsenäisyyttä hoitaa tehtävänsä, mutta samaan aikaan häneltä peräänkuulutetaan kykyä noudattaa sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja. Franchiseottajan rooli soveltuu ihmisille, jotka hyväksyvät toimintamallin periaatteet sen hyvine ja huonoine puolineen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjältä vaaditaan yhtäältä yhteistyökykyä, sopeutuvuutta ja avoimuutta sekä kykyä oppia uutta ja toisaalta itsenäisyyttä suoriutua tehtävistä. (ks. Laakso 1998, 47, 99).

Minulle sääntöjen noudattaminen ei ole koskaan ollut vaikeaa. Koen toisaalta itsekin olevani sääntöihminen; jos on sääntöjä tai pitää sitoutua johonkin, niin sitten sitoudutaan. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

Minä kyllä pidän itsenäisestä työskentelystä, mutta ylipäättään on tärkeää, että on keskustelukumppani, jonka kanssa voi eteen tulevia asioita miettiä ja pohdita. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Franchisesuhdetta leimaa toiminnallinen riippuvuus. Ketjun jäsenet ovat liiketoimissaan tekemisissä toistensa kanssa. He ovat myös riippuvaisia verkoston muiden jäsenten resursseista ja tekemisistä. Caseketjun jäsenet eivät vielä juurikaan tunne toisiaan, mutta kokemuksiltaan ja taustoiltaan yrittäjät edustavat mitä moninaisempia asiantuntijoita. Kohdeketjun franchiseantaja on franchiseyrittäjiä valitessaan oivaltanut hyvin sen, että eri koulutus- ja kokemustaustoja edustavat yrittäjät vahvistavat ketjua. Tämä monipuolisuus on kohdeketjun ainutlaatuinen resurssi ja vahvuus, mikä mitä todennäköisemmin tulee kehittymään ja vahvistumaan toiminnan kehittymisen myötä.

Me haluamme, että ketjussa on mahdollisimman monipuolista osaamista, koska se palvelee kaikkia. (Veli-Pekka Suomalainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.1998)

Kohdeyritys elää kasvuvaiheita, jolloin toiminnallinen yhteistyö on vielä alkuvaiheessa. Kaikki yrittäjät ovat käynnistäneet toimintansa reilun vuoden sisällä, jolloin he keskittyvät vielä alan toimintaperiaatteisiin ja -tapoihin sekä hankkivat niin asiakasyrityksiä kuin työntekijöitäkin rekistereihinsä. Tukea haetaan keskusyksiköstä Helsingistä. Jotta jäsenet tuntisivat paremmin toisensa ja yhteenkuuluvuus lisääntyisi järjestetään ketjussa yhteinen tapaaminen vähintään kerran vuodessa. Tapaaminen on keino, jolla franchiseyrittäjien tuntemukset, kokemukset, vaikeudet, ideat ja tyytymättömyys tuodaan esiin. Samalla se on tilaisuus, jossa voidaan kertoa ketjun tulevaisuudesta sekä järjestää yrittäjille koulutusta.

Luulen, että me ollaan kaikki sen verran uusia VPS-yrittäjiä tällä hetkellä, että meille on tärkeämpää yhteys Helsinkiin (=franchiseantajaan). Jos nämä VPS-yrittäjät pysyvät samoina, niin yhteys meidän yrittäjien välillä tiivistyy myöhemmin, kunhan jokainen on päässyt alkuun. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto)

#### **4.7.1 Sisäinen markkinointi ketjun kehityksen ja vahvistumisen edellytys**

Tulevaisuudessa caseyrityksen sisäinen markkinointi vahvistunee, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa edelleen toiminnan yhdenmukaista laatua ja yrityskuvaa. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada ketjun jäsenet toimimaan sen liikeidean hengessä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjät oppivat tuntemaan ja tietämään liikeidean ja sen vai-

kutukset jokapäiväiseen toimintaan, he sisäistävät ketjun tavoitteet ja ulkoiset markkinointikeinot sekä toteuttavat niitä tehokkaasti. Erityisesti kohdeyrityksen kaltaisessa asiakassuuntautuneessa toiminnassa sisäisen markkinoinnin tulee korostaa sitä, että kaikki ovat markkinoijia. Markkinointitoiminto sisältää kaikki resurssit ja tehtävät, joilla on välitön tai välillinen vaikutus asiakassuhteiden luontiin, säilyttämiseen ja vahvistamiseen, riippumatta siitä, missä kohdin organisaatiota ketjun jäsenet ovat. Sisäisellä markkinoinnilla luodaan, lujitetaan, ylläpidetään ja hyödynnetään kilpailuetua, minkä riittävyys ja tehokkuus puolestaan testataan ulkoisesti eli kilpailulla markkinoilla. (ks. Koiranen 1996, 20; Grönroos 1991, 213, 253).

Franchiseketjussa yhteistyö toteutuu pääosin franchiseantajan koordinoimana, mutta myös franchiseottajat ovat yhteistyössä keskenään. Koska kohdeketju on palveluja tarjoava yritys, se ei hyödy franchisingille tyypillisistä yhteishankinnoista, mutta franchiseyrittäjät voivat vaihtaa toimeksiantoja ja tietoja keskenään. Tosin lyhyestä toiminta-ajasta johtuen yrittäjät eivät ole vielä täysin tuttuja keskenään, mutta tulevaisuudessa tiedon- ja kokemusten vaihto tiivistyne.

Ihmiset eivät välttämättä tunne toisiaan tässä ketjussa niin hyvin, mutta ehkä parin kolmen vuoden päästä ihmiset alkavat olla jo tuttuja toistensa kanssa ja ketjun vahvuus lisääntyy sitä mukaan. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

Franchiseantajan tavoitteena alussa on vallata markkinat nopeasti ja laajasti. Kun haluttu markkinapeitto on saavutettu, siirtyy painopiste toimintojen tehokkuuden parantamiseen ja markkinoiden kehittämiseen. Yhä enemmän kiinnitetään huomiota imagon ja laadun parantamiseen sekä ylläpitämiseen. Kohdeyritys on kasvuvaiheessa, jolloin ketjuun liittyy uusia yrittäjiä, mutta toisaalta ketjussa alkaa olla yrittäjiä, jotka alkavat jo sisäistää toiminnan peruslogiikan. Ulkoisen kasvun lisäksi yrityksessä tapahtuu sisäistä eli luonnollista kasvua. Tämä tarkoittaa sitä, että ketjun osaamisen kasvu tapahtuu ikään kuin huomaamatta ilman varsinaista päätöksentekoa. Kokemuksen kumuloitumisen ja sisäisen kasvun kannalta merkittävää on se, miten nämä lisäresurssit siirtyvät koko ketjun liiketoiminnan resursseiksi. (ks. Andersson-Tuomikivi & Porttikivi 1991, 26; Lahti 1988, 149).

Franchisetoimintaan kuuluu sen jatkuva kehittäminen. Vastuu kehitystyöstä on franchise-antajalla, mutta se ei tapahdu tyhjiössä, vaan franchiseyrittäjät ovat kehityksen luomisessa mukana joko tietoisesti aktiivisina tai itse sitä tiedostamatta; franchiseantajan on otettava vastaan kentältä tulevat viestit ja seurattava tilanteen kehitystä ja ohjattava sitä oikeaan suuntaan. Toiminnan tehokas organisointi edellyttää jatkuvaa sopeuttamista muuttuvaan tilanteeseen, etenkin ketjun nopeassa kasvuvaiheessa.

Uskon, että se pääfirmakin ottaa oppia tai vihjeitä meiltä (=franchiseyrittäjiltä). He voivat olla yhtä hyvin ottavana osapuolena kuin antavana osapuolena. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

Eri tyyppiset ihmiset näkevät asioita eri tavalla. Kommentteja ja palautetta tulee eri suunnista, mikä antaa ajattelun aihetta ja vie asioita eteenpäin. - - Minä koen, että Helsinki kokoaa samaansa tietoa ja käyttää sitä hyväkseen. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Ketjun jatkuvaa kehittymistä kuvaa sen käsikirja, joka täydentyy jatkuvasti. Käsikirja sisältää sitä tietotaitoa, mitä tarvitaan liiketoiminnan harjoittamiseen. Siihen on dokumentoitu ketjun toimintamallit ja sovitut laatustandardit, ja se täydentää franchisesopimusta. Se toimii ketjun yrittäjien työvälineenä, joka antaa mahdollisimman yksiselitteisiä vastauksia toiminnassa eteen tuleviin kysymyksiin. Yhtenäisen ilmeen varmistamiseksi käsikirjaan on liitetty profiiliohjeistus, jossa määritellään logon, tuotemerkkien ja tunnuksien käyttö. Käsikirja toimii osittain myös ketjun yrityskulttuurin muodostajana. (ks. Mattila & ym. 1998, 118).

- - kun joku asia tulee eteen, mikä on yrittäjälle epäselvä, niin käsikirjaan tulee tarvittaessa lisää tietoja ja sivuja. Kaikki yrittäjät saavat sitten saman tiedon samassa muodossa. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Käsikirja on oikeastaan täydentynyt. Alussa se oli huomattavasti pelkistetympi ja aikaa myöten se on täydentynyt ja täydentyy oikeastaan jatkuvasti. (Seppo Suhonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.7.1998)

#### 4.7.2 Valvonnan ja itsenäisyyden tasapainottelu

Franchiseyrittäjä sitoutuu toimimaan ketjun toimintaperiaatteiden mukaisesti. Vaikka yrittäjä omistaa yrityksensä, hänellä ei ole kuitenkaan mahdollisuutta päättää itsenäisesti kaikista yritystoimintaansa liittyvistä asioista. Franchisesuhteessa yrittäjät saattavat kokea ristiriitaisuutta oman itsenäisyyden ja toiminnan rajoitteiden kanssa. Kohdeyrityksessä tällaista ristiriitaisuutta ei juuri ilmennyt. Tämä johtunee toiminnan alkuvaiheesta, jolloin franchiseantajan tuki ja kontaktit koetaan pääsääntöisesti positiivisena. Toiminnan ensimmäisinä vuosina franchiseyrittäjä kokeekin usein saavansa merkittävää tukea franchiseantajalta, koska kokemusta toiminnasta on rajoitetusti.

Yrittäjät eivät juurikaan koe, että heitä valvottaisiin liiaksi, mikä veisi heidän itsenäisyytensä. Sen sijaan esimerkiksi joidenkin franchiseantajalle toimitettavien raporttien koettiin tuovan turhaa työtä ja lisäävän byrokratiaa. Toisaalta franchiseottajat ymmärsivät, että kontaktien ja raporttien tarkoitus on edesauttaa koko ketjun kehittämistä, seurata eri toimipisteiden tuloksellisuutta ja laatia toimintaa hyödyttäviä tilastoja. Kun organisaatio kasvaa, se usein institutionalisoituu ja byrokratisoituu. Tämän kasvun myötä yritystä saatetaan ryhtyä johtamaan ja valvomaan entistä tiukemmin. Normien noudattaminen ja rutiininomainen toiminta varmentavat osittain jatkuvuutta ja ennustettavuutta.

En ole kokenut valvonnan vievän itsenäisyyttä. Mutta voin kuvitella, että jos raportteja pitäisi tehdä paljon, ne olisivat varmaan aina myöhässä - - aluksi protestoin näitä raportteja vastaan, mutta ymmärrän kyllä, että seuranta on ihan tarpeen. (Marja Tetri-Natunen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.1998)

Sieltä (=Helsingistä) soitettiin kerran viikossa. Minua rupesi ärsyttämään se, koska koin sen silloin sellaisena vahtimisena ja minusta on aina sanottu, että osaan tehdä hommat niin ettei minua tarvitse vahtia - - nyt en enää välitä siitä tai en koe sitä sellaisena vahtimisena. (Heli Joutsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 15.6.1998)

Franchiseyrittäjällä onkin oma ”elinkaarensa”. Alussa hän on kiinnostunut omasta yrittämisestä ketjun tuen turvaamana. Hänen vahvimmat resurssit ovat kunnianhimo, halu tehdä lujasti töitä, paikallistuntemus ja rahavarat. Ajan myötä hän hankkii johtamistaidon kokemusta, hänen itsetuntonsa kasvaa ja tietoisuutensa franchiseantajan asettamista rajoituksista lisääntyy. Toiminnan vakiinnuttua yrittäjän riippumattomuuden ja itsenäisyyden tarve saattaa kasvaa.



## 5 PÄATELMÄT JA TUTKIMUKSEN KRITIIKKI

Tutkimustehtävänä oli selvittää työvoiman vuokrauksen ja franchisingin kasvun syitä, tutkia franchiseantajan ja -ottajan motiiveja franchisetoiminnan harjoittamiseen sekä kytkeä nämä osa-alueet yhteen. Tutkimusaihetta on tarkasteltu teoreettisesta viitekehystä kahdelta: työelämän murroksesta ja franchisingista. Vuonna 1987 perustettu työvoiman vuokrausta harjoittava *VPS Henkilöstöpalvelu* toimi tutkimustehtävän kohdeyrityksenä. Se mahdollisti näkökulman työelämän murroksen tarkastelun henkilöstövuokrauksessa. Lisäksi se toimi ”ikkunana” tarkasteltaessa sen asiakkaita: vuokratyöntekijöitä ja ennen kaikkea asiakasyrityksiä sekä näiden suhtautumista vuokratyövoiman käyttöön. Se, että kohdeyritys on laajentanut toimintaa franchisingperiaatteella toimivaksi, mahdollisti puolestaan perehtymisen franchisingiin. Haastattelujen avulla tutkittiin franchiseantajan kasvumotiiveja, franchiseottajan yritystoiminnan harjoittamismotiiveja ja heidän ominaisuuksiaan sekä yhteistyötään.

### 5.1. Luotettavuuden ja relevanssin kysymyksistä

Tutkimuksen lähtökohtana oli kohdeyrityksen toimintalogiikan ymmärtäminen. Tällainen lähtökohta ohjasi kohti ymmärtävää ja tulkitsevaa tutkimusparadigmaa, minkä vuoksi hermeneuttinen lähtökohta, toiminta-analyttinen tutkimusote ja casetutkimus osoittautuivat sopiviksi työkaluiksi tähän tutkimukseen. Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty sillä, että tutkija on perehtynyt tutkimuksessa käytettyyn menetelmään; siihen systemaattiseen logiikkaan, jota noudattaen analyysi etenee askel askeleelta. Menetelmän jäljitettävyyden on avain tulkinnan luotettavuuteen, sillä tutkimusraportin ei tule perustua tuntemattomaan ihmeeseen, vaan säännönmukaisiin operaatioihin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei pidä arvioida positivistisin käsittein. Ehrnrooth (1990) esittää kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeriksi sen seurattavuutta. Jotta seurattavuus olisi mahdollista, on tutkimusvaiheet pyritty selittämään tarkasti. Ajatuskulkujen avoin esittely tarjoaa lukijalle tilaisuuden tulkintojen ja koko prosessin

seuraamiseen. Kvalitatiivinen analyysi ei ole kuitenkaan tasalaatuinen päätelmien ja tulkin-tojen ketju, vaan sarja eri luonteisia ja eri tavoin seurattavia ajatusketjuja.

Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei voida muotoilla reliabiliteettiongelmaksiksi eikä kvalitatiivisen tulkinnan osuvuutta voi rinnastaa tilastollisen mallin osuvuuteen tai selitys-voimaan (Mäkelä 1990, 47). Tutkimuksessa havaintojen pelkistäminen ja erityisesti arvoi-tuksen ratkaiseminen perustuvat triangulaatioon, erilaisten 'vihjeiden' avulla tehtyihin merkitystulkintoihin tutkittavasta ilmiöstä. Mielestäni ei ole aina tarpeenkaan esittää, että tutkimus pätsisi muuallakin kuin tutkitussa kohteessa. En näin ollen väitä, että esitetyt tut-kimustulokset olisivat universaaleja, mutta uskon, että vastaavia ilmiöitä on havaittavissa muissakin samantyyppisissä tapauksissa.

Yritysten toimintaympäristö, niiden franchisejärjestelmien luominen ja kehittyminen ovat ainutkertaisia prosesseja. Tämän huomioonottaminen on tärkeää, koska kvalitatiivisille tutkimuksille - erityisesti casetutkimuksille - on ominaista, ettei niissä aineistosta yleensä tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, mutta ajatuksena on kuitenkin alun perin aristo-teellinen ajatus, että yksityisyydessä toistuu yleinen. (Hirsjärvi ym. 1997, 181).

Tutkimuksen oletuksena on, että teoreettinen viitekehys ja empiria ovat jollain tavoin si-doksissa toisiinsa, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa intuitiolla on oma merkityksensä. Jo ennen aineistoon tutustumista tutkijalla on aavistuksia esitettyyn aineistoon nähden. Samoin aineiston käsittelyssä saattaa tutkijan mielen vallata intuitiivinen varmuus ja tunne siitä, kuinka aineisto jäsenyy. On siis järkevää tunnustaa, ettei tietoisesti pohtiva järki oh-jaa kaikkea aineiston tulkintaa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominainen esiymmärrys tekee omaa arvokasta työtänsä koko tutkimuksen ajan, vaikka se on usein tutkijalle itselleen tuntematonta toimintaa. (ks. Ehrnrooth 1990, 33-35).

Tutkijan liian vahvan intuition välttämiseksi haastateltujen kommentit annettiin heille luet-tavaksi ja kommentoitavaksi. Haastateltavat eivät juurikaan vaatineet korjauksia komment-teihinsa. Lauserakenteita paranneltiin ja stilisoitiin, muutama asiavirhe korjattiin ja asiasi-sältöä tarkennettiin haastateltavan tarkoittamalla tavalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa

intuition onkin toimittava hyvänä renkinä, muttei sen isäntänä. Toinen haastattelukierros olisi kuitenkin lisännyt tulkinnan vahvuutta, ja tuonut tutkimukseen lisää syvyyttä.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen empiria saa monilta osin vahvistusta teoriassa esitettyyn. Yhteiskunnalliset rakenteelliset muutokset ovat johtaneet työelämän murrokseen ja työsuhteiden epätyypillistymiseen. Muutokset vaikuttavat niin yhteiskunnallisella, yritys- kuin yksilötasollakin. Tähän murrosvaiheeseen liittyy henkilöstövuokrauspalvelujen lisääntynyt tarjonta, jota kohdeyritys on pienyrityksenä lähtenyt tyydyttämään valtakunnallisen franchisingverkoston avulla. Myös franchisingista esiin tulleet seikat omasivat yhteyksiä teoriassa esitettyyn. Tutkimusta voidaan pitää relevanssina, koska tutkittavan kohdeyrityksen ja tutkijan todellisuuden yhdistäminen avaa kohdeyritykselle uusia näkökulmia tarkastella toimintaansa. Tähän kohdeyritys ei ehkä muutoin pystyisi, koska se elää niin kiinteästi omassa todellisuudessaan. (ks. Tamminen 1993, 84-93). Tutkimus on myös relevantti rakennemuutoksen ja nykyisen nousukauden aikana, jolloin sekä työvoiman vuokraus että franchising ovat kasvussa. Tutkimus kuvaa työvoiman vuokraustoimialan tämän hetkistä tilannetta ja luo näkymiä tulevaisuuteen.

## 5.2 Päätelmät

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli etsiä vastausta siihen, *mitkä tekijät ovat nostaneet henkilöstövuokrauksen suosiota viime aikoina*. Vastauksen löytäminen koettiin tärkeäksi, koska se antoi markkinalähtöisiä ja toimialaan liittyviä selitysideoita myös franchisingiin yrityksen liiketoimintamuotona. Yksiselitteisen vastauksen löytyminen tuntui mahdolltomalta, koska kyse on varsin monisyisestä ja laajasta kokonaisuudesta. Ala on suhdanneherkkä, mutta suhdannevaihtelujen ohella työelämässä ja -markkinoilla on käynnissä syvempi ja pitkäaikaisempi murros. Työvoiman vuokrausta lisääviksi tärkeimmiksi syiksi esiin nousivat yhteiskunnan rakennemuutos, siirtyminen massatuotantomallista kohti joustavampaa tuotantomallia ja yritysten muuttunut työvoiman käyttö eli joustavat yritykset. Näitä kolmea tekijää ei voida tiukasti erottaa toisistaan, vaan ne vaikuttavat toinen toisiinsa, mutta yhteistä niille kaikille on joustavamman toiminnan tavoittelu.

Vaikeimmin suoranaisia yhteyksiä työvoiman vuokrauksen lisääntymiseen oli löydettävissä yhteiskunnan rakennemuutoksista. Täsmällisemmin määriteltynä tämän työn kannalta yhteiskunnallisiksi rakennemuutoksiksi havaittiin siirtyminen avoimempaan yhteiskuntaan ja hyvinvointivaltion kriisi, jotka ovat osin rinnakkaisiakin ilmiöitä. Avoimuus muotoilee uudelleen yhteiskunnan ja markkinoiden toimintalogiikkaa. Avoin talous lisää kilpailua ja tarjontaa ja tuo tehokkuutta markkinoille. Työvoiman vuokrauksen kannalta avoimempaan yhteiskuntaan siirtymisestä kertoo työvoimapalvelujen vapauttaminen valtion monopolista, vuokratyön aiempaa myönteisempi hyväksyminen ja sääntelyn ja kehitystä hidastavien juridisten seikkojen purkaminen.

Hyvinvointivaltion malli on nojannut pitkälti suljettuun yhteiskuntaan. Se on antanut hyvän turvan kansalaisilleen. Nyt sen käytännön sovellus on kuitenkin kriisissä. Melko suljetussa kilpailussa toiminut hyvinvointivaltio oli rakennettu tasaisen ja ennakoidun tuotannon ja kehityksen varaan. Avoimessa kilpailussa tällainen rakennelma on alkanut murtua. Vahvaa sosiaaliturvaa koetetaan purkaa ja työmarkkinoilla puhutaan jäykkyyksien poistamisesta. Avoin talouden markkinat ovat armottomat; ne eivät palkitse muusta kuin tehokkuudesta. Sen ovat huomanneet niin yritykset kuin yksilötkin.

Kehitys kohti kilpailulle avoimempia markkinoita, tekninen kehitys ja turbulentti toimintaympäristö ovat johtaneet fordistisen massatuotannon kriisiin. Tällaisen kehityksen ja kiristyneen kilpailun myötä tuotantosarjat ovat lyhentyneet, nopeutuneet ja pirstoutuneet. Myös yksilöllisyyden vaatimus on korostunut. Siirtyminen JOT -filosofiaan ei koske enää ainoastaan tuotantomääriä, vaan se koskee myös työvoiman ja -panoksen kohdentamista oikeaan tarpeeseen. Työvoiman on joustettava tilanteen mukaan. Tällainen *joustava tuotantotapa* on johtanut työn epätyypillistymiseen.

Työn epätyypillistyminen kasvattaa työvoiman vuokrauksen menestymisen mahdollisuuksia. Vuokratyö perustuu pääosin määräaikaisiin työsuhteisiin. 1990-luvun alun lamaa voidaan pitää jonkinlaisena käännekohtana jatkuvien ja määräaikaisten työsuhteiden osalta. Laman myötä jatkuvat työsuhteet vähenivät, kun taas määräaikaiset pysyivät miltei ennallaan tai kasvoivat hieman. Laman jälkeisenä aikana näiden kahden suhde on säilynyt lähes ennallaan. (ks. kuvio 3.) Havaittavissa on myös se, ettei bruttokansantuotteen kasvu luo

entiseen tapaan työpaikkoja. Taloudellisuuden, tehokkuuden ja joustavuuden tavoittelu on viety niin pitkälle, ettei tuotannon kasvu enää luo automaattisesti uusia työpaikkoja. Tällaisessa tilanteessa työvoiman joustavuuden tavoittelu ja sen myötä epätyypilliset työsuhteet ovat tulleet jäädäkseen.

Jälkiteolliseen yhteiskuntaan siirtyminen on merkinnyt myös siirtymistä palveluyhteiskuntaan. Kohdeyritys kuuluu yrityspalveluyrityksiin, jotka tarjoavat tuotteita ja palveluksia toisille yrityksille. Yrityspalvelut ovat kasvaneet viime aikoina paljolti sen vuoksi, että yritykset keskittyvät ydintoimintoihinsa luovuttaen muut tehtävät ulkopuolisille. Toimintojen ulkoistaminen merkitsee monien yrityspalveluyritysten syntyä ja kasvua. Kohdeyrityksen kannalta työvoiman vuokrauksen kasvu on avoimemman talouden, joustavan tuotannon ja yrityksen sekä ulkoistamisen seurausta.

Yritysten työvoiman käyttöä tarkasteltiin Atkinsonin joustavan yrityksen mallin kautta. Näyttää siltä, että yritykset ovat rakentaneet henkilöstöressurssinsa siten, että kantahenkilöstö tyydyttää peruskuormituksen ja periferisiin ja uloimpiin ryhmiin kuuluvat työntekijät toimivat epävarmuuden puskurina ja torjujina. Tämä viittaa yritysten työvoiman segmentoitumiseen ja ydintoimintoihin keskittymiseen. Asiakasyritysten periferisiin ja uloimpiin ryhmiin kuuluvien työntekijöiden välittäminen on työvoimaa vuokraavan yrityksen tärkein tehtävä. Joustavan yrityksen kaltaiset yritykset ovat henkilöstövuokrauksen potentiaalisimpia asiakkaita.

Joustava yritys pyrkii siihen, että se voi lisätä tai vähentää työntekijöitä kulloisenkin tarpeen mukaan. Yritysten henkilöstön segmentoitumisen on ennustettu jakavan työmarkkinat normaalityösuhteiden markkinoihin ja riskiyhteiskunnan joustomarkkinoihin. Joustomarkkinoiden katsotaan ilmenevän määräaikaisena työnä, kuten vuokratyönä. Toisaalta määräaikaisten työsuhteiden lisääntymissyynä on myös irtusanomissuojan ankaruus ja irtisanomismenettelyyn liittyvät huomattavat käytännön esteet.

Joustavat yritykset edustavat henkilöstövuokrauksen potentiaalisia asiakkaita. Yritykset hakevat ennen kaikkea määrällistä joustavuutta, mikä tarkoittaa, että vuokratyöntekijöitä otetaan ruuhkahuippujen tasaajiksi, projekteihin ja sijaisuuksien hoitamiseksi. Työvoiman vuokraus ei vaadi asiakasyritykseltä perinteistä hakumenettelyä ja työvoimaa saa myös lyhyeksi ajaksi ja nopealla varoitusaajalla. Asiakasyritys palkkaa vuokratyöntekijöitä tuotteiden tai palvelujen kysynnän tahtiin eli työn määrissä tai työrytmissä. Henkilöstövuokrausyritys voidaan nähdä markkinaraon täyttäjänä; se pystyy tyydyttämään asiakasyrityksen tarpeen nopeasti ja tehokkaasti.

Vuokratyöntekijät ovat työvoimaa vuokraavan yrityksen tarjoama tuote tai palvelu. Juuri he tyydyttävät asiakasyritysten työvoiman tarpeen. Sen sijaan itse vuokratyöntekijöiden motiivit ovat erilaiset. Toiset elävät pysyvemmän ja jatkuvan työsuhteen ja ansiotulon toivossa. Toisille se on väliaikainen elämänvaihe, keino hankkia työkokemusta tai tietoinen ratkaisu yksilön asettaessa elämänarvoja omaan järjestykseen. Asennoituminen vuokratyöntekijöihin on muuttunut suopeammaksi. Heidän ei enää pelätä vievän vakituisten työpaikkoja tai heitä ei pidetä epäkelpoina 'pätkätyöntekijöinä'

Yhteiskunnan rakennemuutos, yritysten joustavampi tuotantotapa ja työvoiman käytön muutokset ovat olleet luomassa toimintaedellytyksiä henkilöstövuokraukselle. Tämä antaa osittaisen vastauksen siihen, *miksi henkilöstövuokraus on levinnyt franchisingperiaatteella toimivaksi liiketoiminnaksi*. Jotta vastaus olisi täydellisempi, on syytä pohtia franchiseantajan motiiveja franchisetöiminnan käynnistämiseksi ja yrityksen kasvumalliksi.

Kuinka strategialähtöistä franchisingin läpivieminen kohdeyrityksessä oli? Sen tutkiminen oli vaikeaa, sillä franchiseantajan - kuten kenen tahansa ihmisen - piilossaolevaan ajatteluun on vaikea päästä käsiksi. Kohdeyrityksen franchiseantajaa tuntui ohjaavan vahva vaistonvarainen tunne - intuitio - ja visio toiminnan toteuttamisesta sekä riittävä tuntuma ja tieto oman alan liiketoiminnan dynamiikasta ja menestymismahdollisuuksista, ei niinkään formaali ja tiukka toimintasuunnitelma. Franchiseverkoston luomista kuvaa nopea kehittyminen ja voimakas kasvu, mikä antaa kuvan opportunistisesta ja kokeilevasta strategia-valinnasta. Opportunismia ei tule käsittää negatiivisena asiana, vaan tilaisuuteen tarttumi-

sena, jonka avulla on saavutettavissa nopeasti vahva asema kilpailussa. Porter (1994) puhuu samasta ilmiöstä varhaisena alalle tulona.

Tällainen vahva liikkeellelähtö on tyypillistä pienille yrittäjävetoisille yrityksille. Nopea ja voimakas kasvu kertoo pienyritysten keinosta pysyä mukana ja kilpailla potentiaalisessa liiketoiminnassa. Muidenkin työvoimaa vuokraavien yritysten - niin kotimaisten kuin ulkomaisten - levittäytyminen Suomeen toimivat signaaleina alan potentiaalisuudesta. Ilmiötä voidaan katsoa 'schumpeteriläisestä' näkökulmasta, jossa pienyritys toimii uudenlaisen palvelun tuottajana käyttäen hyväksi ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Työvoimaa vuokraava kohdeyritys saa aikaan 'luovaa tuhoa' eli synnyttää uuden entistä tehokkaamman, koko maata käsittävän ja paremmin oloja vastaavan palveluyrityksen franchisingin keinoin. Se toimii agenttina työvoiman sopeuttamisen muutosprosessissa.

Franchiseantajan helpommin tulkittava motiivi oli resurssitarve. Kohdeketjun toteuttaminen tällaisella vauhdilla ja toimipisteiden määrällä tuntuu mahdottomalta ilman franchiseuttajien taloudellista panostusta. Investointien lisäksi franchiseantaja hyötyy toimialan tunnetuksi tekemisestä maakunnissa ja franchiseyrittäjien paikallistuntemuksesta. Franchiseyrittäjä tuntee alueensa yritykset ja vuokratyöntekijät, ja hän tietää alueensa taloudellisen kehityksen ja työllisyystilanteen. Franchiseyrittäjät tuovat vahvan johtamispanoksen, mikä caseyrityksessä osoittautui yrittäjien vahvaksi sitoutumiseksi ja itsenäiseksi työskentelyksi. Lisäksi franchiseantaja siirtää liiketoimintariskiä franchiseyrittäjien kannettavaksi, sillä vallitseehan eri toimipisteissä erilaiset toimintaedellytykset työllisyyden ja yritysten työvoimankäyttötapojen suhteen.

Franchiseantajan motiiveiksi franchisejärjestelmää perustettaessa on mainittu kevyemmän valvonnan järjestäminen ja itsenäisiin franchiseyrittäjiin luottaminen. Kohdeyrityksessä valvonnan keventämistä puoltaa jo toimipisteiden maantieteellinen sijainti. Tiukan valvonnan järjestäminen kuormittaisi liikaa ketjun keskusyksikköä. Toisaalta kehityksen tässä vaiheessa seurantaa helpottaa se, että yrittäjät ovat melko uusia eivätkä he koe, että heitä valvottaisiin ja ohjattaisiin liikaa. Vielä tässä vaiheessa franchiseyrittäjät näkevät valvonnan lähinnä positiivisena välittämisenä ja huomioimisena. Tosin havaittavissa oli myös se, että franchiseyrittäjien määrän kasvaessa vaatimuksia ja valvontaa yhtenäisen yrityskuvan

vahvistamiseksi ja toimintaperiaatteiden noudattamiseksi oli tiukennettu. Tämä on ymmärrettävää, sillä toiminnan on alusta alkaen oltava selvät pelisäännöt. Franchiseantajan ja -ottajan suhde on dynaaminen, minkä vuoksi franchiseantajan on seurattava ketjun kehitystä ja arvioitava valvonnan vaikutus franchiseyrittäjien itsenäisyyteen ja työtyytyväisyyteen jatkossa. Lisäksi franchiseantajan on tärkeää tuntea franchiseyrittäjät erilaisina yksilöinä eikä suurena, samanlaisista yksilöistä koostuvana ryhmänä.

Jos franchiseantajan motiiveina olivat nopea kasvu franchiseyrittäjien tuomien resurssien turvin ja järjestelmän vaivattomamman valvonnan järjestäminen, niin *mitkä tekijät houkuttavat franchiseottajaa lähtemään ketjuyrittäjäksi?* Tutkitussa kohdeyrityksessä tärkeimmäksi 'houkuttimeksi' nousi yritystoiminnan harjoittamiseen tarvittavan tietotaidon hankkiminen. Tässä tapauksessa tietotaito on franchiseantajan pitkän kokemuksen avulla hankittua tietotaitoa työsuhdeasioihin liittyvistä seikoista ja liikeidean toimintalogiikasta. Kohdeyritys edustaa alaa, jossa yhteisostoin ja -hankinnoin saavutettavilla mittakaavaeduilla ei ole merkitystä, mutta toisaalta tunnettuuden kasvaminen kohdeyrityksessä voidaan lukea mittakaavaetuihin.

Valmiin liiketoimintakonseptin ytimenä voidaan caseyrityksessä pitää henkilöstövuokraukseen liittyvää tietotaitoa. Mahdollisuus tämän tietotaidon hankkimisesta antaa franchiseyrittäjälle rohkeuden ryhtyä liiketoiminnan harjoittamiseen. Yrittäjien taustavaikuttimiksi ilmeni myös mielenkiinto alaan, huomio palvelun tarpeellisuudesta, vahva usko sen mahdollisuuksiin sekä itselle mielekkääksi koetun työn löytyminen. Päätöksentekoon franchiseyrittäjäksi ryhtymisestä on vaikuttanut myös turvallisuus, mikä ilmenee luottamuksena franchiseantajaan ja häneltä saatavaan tietotaitoon. Tätä ilmentää myös se, että franchiseyrittäjät kaipaavat ja arvostavat franchiseantajan tarjoamia tukipalveluja. Franchiseyrittäjät näkevät franchisingin myös nopeana ja vaivattomana keinona päästä alan markkinoille.

Kaikkien näiden seikkojen esiintuleminen kertoo siitä, että kohdeketjun franchisetointa on alkutaipaleella, jolloin mainitut seikat korostuvat. Toisenlaisessa franchisejärjestelmässä tai kehityksen toisessa vaiheessa esiin tulevat seikat olisivat mitä todennäköisemmin erilaisia. Toiminnan alkuvaiheista kertoo myös se, etteivät franchiseyrittäjät tunne vielä vahvasti, että ketju toisi lisää tunnettuutta toiminnalle.



*Yrittäjien ominaisuuksien arviointi* ei ollut helppoa, mutta se oli mielenkiintoista. Niiden pohtiminen tuki myös franchiseottajan motiiveja ryhtyä franchiseyrittäjäksi. Franchiseyrittäjien haastattelut toivat esiin yrittäjien pitkäjännitteisyyden, halun menestyä ja suoriutua tehtävistään. Tämä viittaa McClellandin suoritusmotivaatioon. Korkean suoritusmotivaation omaavat ihmiset haluavat olla henkilökohtaisesti vastuussa päätöksissään ja ovat kohutuullisia riskinottajia. (ks. Huuskonen 1995, 63). Toinen vahvasti esiin tullut piirre oli yrittäjien sisäinen hallinta ja itsenäisyyden tunne. Franchiseyrittäjille tuntui olevan tärkeää olla oman onnensa seppiä. Heistä kuvastui usko omiin ponnisteluihin ja kykyihin menestyksen saavuttamiseksi. Ihmisen persoonallisuutta ei tule kuitenkaan nähdä staattisena, vaan dynaamisena tilana, johon monet tilannetekijät, ympäristö ja arvot ja asenteet vaikuttavat. Näin ollen yrittäjien vahva suoritusmotivaatio, itsenäisyyden tunne ja sisäinen hallinta kertonevat siitä, että ketjuyrittäjät ovat hiljattain toimintansa käynnistäneitä yrittäjiä. Tällöin toiminnan alkuponnistelut ovat tuoneet nämä piirteet voimakkaasti esiin.

Sekä franchiseantajan että -ottajan on sovittava intressinsä ja toimintatapansa yhteensopiviksi. *Miten kohdeyrityksessä tavoitellaan yhtenäisyyttä ja millaisia yhteistyön piirteitä siitä löytyi?* Franchiseketjun rakentaminen ja kehittäminen on jatkuva prosessi. Päävastuun siitä kantaa franchiseantaja, mutta hän ei toimi tyhjiössä, vaan hänen on huomioitava toiminnan kokonaisuus. Kohdeyrityksessä oli aistittavissa se, että haastatellut yrittäjät olivat ohittaneet perustamiseen liittyvät vaiheet, sisäistäneet toiminnan idean ja kehittyneet pikku hiljaa paikkakuntansa asiantuntijoiksi. Seuraava askel kehityksessä oli valmis otettavaksi. Tämä kuvaa franchisingketjun dynaamista olemusta; niin franchiseantajan kuin -ottajankin tarpeet ja toiveet muuttuvat ajan kuluessa.

Pääsuuntaviivat yhteistyölle määrittää franchiseantajan ja -ottajan välinen sopimus sekä ketjun jäsenten kanssa yhdessä sovitut pelisäännöt. Franchiseottajan on hyväksyttävä se, ettei hänen liiketoimintansa ole täysin hänen toteutettavissaan. Kohdeyrityksessä sääntöjen noudattamista ja franchiseottajan neuvontaa ja valvontaa ei koettu itsenäisyyttä vievänä ja rajoittavana tekijänä. Toisaalta kun ottaa huomioon yrittäjien vahvan itsenäisyyden ja suoritusmotivaation tarpeen, niin kokevatko yrittäjät aikaa myöten raamitetun liiketoimintakonseptin rajoittavaksi tekijäksi? Franchiseantajan onkin 'aistittava' kulloisenkin kehi-

tysvaiheen tila ja pyrittävä jatkuvasti kehittämään ketjua, jotta yrittäjien tyytyväisyys siihen säilyy.

Ketjun franchiseyrittäjien tärkeimpiä tehtäviä on tehdä alaa ja yritystä tunnetuksi omalla paikkakunnallaan. Yrittäjien energia ja aika on tähän asti kulunut paljon toiminnan käynnistämiseen; yrityksen perustamiseen ja asiakasyritysten ja vuokratyöntekijöiden hankkimiseen. Tulevaisuudessa, kun yrittäjiltä liikenee enemmän aikaa ja resursseja, on ketjun sisäisen markkinoinnin vahvistaminen tärkeää. Tämä tarkoittaa tiiviimpää yhteistyötä ja toisiin yrittäjiin tutustumista, tiedonvaihtoa sekä imagon ja laadun kehittämistä. Kohdeketjun erilaiset yrittäjät luovat hyvän pohjan kehittää ketjun yritystoimintaa. Sisäinen markkinointi on tärkeää franchiseyrittäjille myös siksi, että he kokevat ketjuun kuulumisesta olevan heille hyötyä.

Franchising henkilöstövuokrauksessa on toimiva konsepti. Henkilöstövuokrauksen liiketoimintana mahdollistaa yhteiskunnan rakennemuutos, tuotantomallien muuttuminen ja yritysten muuttunut työvoiman käyttö. Samankaltaisia syitä löytyy franchisingin kasvun takaa. Markkinoiden pirstoutuminen, yksilöllisen palvelun vaatimus, kilpailun lisääntyminen, yritysten ulkoistamistoimenpiteet sekä nopeus ja tehokkuus kasvattavat franchisingin suosiota. Franchising henkilöstövuokrauksessa osoittaa, että se soveltuu yrityspalvelualoille, jossa liiketoimintakonseptin ytimenä on tietotaidon siirrettävyys ja monistettavuus. Franchisingin toimintaperiaatteet ovat samat liiketoimintakonseptista riippumatta. Luonnollisesti jokaisella alalla ja jokaisessa ketjussa on omat toimintamallinsa ja sääntönsä, mutta peruseriaate on samanlainen.

## LÄHTEET

- Alasoini, T.1990.  
 Tuotannolliset rationalisoinnit ja teollisuuden käyttötapojen muutos. Tutkimus viidestä modernista suomalaisesta konepajateollisuuden, kevyen sähköteknisen teollisuuden ja paperiteollisuuden yksiköstä. Työpoliittinen tutkimus Nro 5. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Alasoini, T. 1993.  
 Työmarkkinat ja työorganisaatiot jälkiteollisessa yhteiskunnassa. Teoksessa: Riihinen O. (toim.) Sosiaalipolitiikka 2017 Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Alasuutari, P. 1993.  
 Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Andersson-Tuominen, A. Porttikivi, R. 1991.  
 Franchising ja kilpailu - kokemukset Suomessa. Kilpailuviraston selvityksiä 5/1991.
- Ansoff, I. 1984.  
 Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu.
- Antila, M. 1996.  
 Vuokraus yleistyy työmarkkinoilla. Toimisto 4, 5-7.
- Anttila, P. 1996.  
 Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Arola, M. 1990.  
 Työvoiman vuokrauksesta. Tutkielma. Turun yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta. Turun yliopiston Offsetpaino.
- Asikainen, M.1998.  
 Kansantuotteen kasvu ei luo työpaikkoja entiseen tapaan. Helsingin Sanomat 12.7.1998, B 9.
- Atkinson, J. 1987.  
 Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties. Labour and Society 12 (1), 87 - 105.
- Baucus, D. & Baucus, M. 1997.  
 Variations in Base Fees and Royalties in Franchising Contracts. Franchising Research : An International Journal 2 (1), 15-31.
- Combs, J. & Castrogiovanni, G. 1994.  
 Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership. Journal of Small Business Management 32 (2), 37 - 48.

- Córdova, E. 1986.  
From Fulltime Wage Employment to Atypical Employment: A Major Shifts in the Evolution of Labour Relations? *International Labour Review* 125 (6), 641 - 657.
- Dant, R.P. 1995.  
Motivation for Franchising: Rhetoric Versus Reality. *International Small Business Journal* 14 (1), 10 -32.
- Dant, R.P. & Nasr, N.I. 1997.  
Franchise Systems in Distant Markets: Control Techniques and Upward Flow of Information. *The Eleventh Annual Conference of the Society of Franchising*. Orlando, Florida, March 1-2, 1997.
- Elango, B. & Fried, V.H. 1997.  
Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management* 35 (3), 68-81.
- Ehrnrooth, J. 1990.  
Intuitio ja analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 30-41.
- Eräheimo, T. & Laakso, H. 1998.  
Franchising-yrittäjyys Suomessa vuonna 2000. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Falbe, C. & Dandridge, T. 1992.  
Franchising as a Strategic Partnership: Issues of Co-operation and Conflict in a Global Market. *International Small Business Journal* 10 (3), 40 - 52.
- Grönroos, C. 1990.  
Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Haatanen, P. 1993.  
Suomalaisen hyvinvointivaltion kehitys. Teoksessa: Riihinen, O. (toim.) *Sosiaalipolitiikka 2017 Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Hellsten. K. 1993.  
Muuttuva yhteiskunta ja sosiaalipolitiikan keskeiset arvot ja päämäärät. Teoksessa Riihinen, O. (toim.) *Sosiaalipolitiikka 2017 Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997  
Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Hoy, F. 1994.  
The Dark Side of Franchising or Appreciating Flaws in an Imperfect World. *International Small Business Journal* 12 (2), 26 - 37.
- Huuskonen, V. 1992.  
Yrittäjäksi aikova urapolun haarassa. Teoksessa Jahnukainen, I. (toim.) *Uudistuva pienyritys*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 53-64.
- Hämäläinen, T.J. 1997.  
Murroksen aika selviytyykö Suomi? Teoksessa Hämäläinen, T.J. (toim.) *Murroksen aika - selviääkö Suomi rakennemuutoksesta?* Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Joutsimäki, H. 1998.  
Franchiseyrittäjä 1998. Haastattelu 15.6.1998. Jyväskylä. VPS:n toimisto.
- Julkunen, R. 1997.  
Työyhteiskunnan tulevaisuus - tosiasiat, projektit ja optiot. Teoksessa: *Kuusi esseetä työn ja yhteiskunnan tulevaisuudesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarjoja 1997/5, 43-70.*
- Julkunen, R. & Nätti, J. 1994.  
Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon?. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. & Nätti, J. 1995.  
Muuttuvat työajat ja työsuhteet. Työpoliittinen tutkimus nro 104. Helsinki: Työministeriö.
- Kasvio, A. 1997.  
Luottamus, sosiaalinen pääoma ja kilpailukyky. Teoksessa: *Kuusi esseetä työn ja yhteiskunnan tulevaisuudesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1997/5, 9-24.*
- Kimpanpää, M. 1998.  
Pätkätyöltä puuttuu arvostus. *Taloussanomien* 27.3.1998, 11.
- Kirjavainen, T. 1993.  
Työvoiman käytön muuttuminen 1990-luvun alussa. Teoksessa Vanhala, S. (toim.) *Yritysten työvoiman käyttö 1990-luvun alun lamassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-180, 23-30.*
- Koiranen, M. 1993.  
Ole yrittäjä - Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Koiranen, M., Hyrsky, K. & Tuunanen, M. 1997a.  
Finnish Franchisees Roaming Across the Field of Paradoxes. The 11th Annual Society of Franchising Conference Orlando, Florida. March 1-2, 1997.
- Koiranen, M, Hyrsky, K. & Tuunanen, M. 1997b.  
Paradoxes and Reaction Pairs in Franchising. *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997*, 599-613. Babson College, Wellesley, MA, USA.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. 1995.  
Yrittäjyyskasvatus. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. & Tuunanen, M. 1996.  
Asiakasyrittäjyys. Tampere: Konetuumat Oy.
- Korhonen, R. 1991.  
Toimistotyön vuokratyö - vaihtoehtoinen työelämäntapa? Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitos, pro gradu -työ.
- Korhonen, R. 1992.  
Toimistotyövoiman vuokraus yritystoimintana. Jyväskylän yliopiston työelämän tutkimusyksikön julkaisuja 6. Jyväskylä.
- Koskinen, A. 1992.  
Pienyrityksen johtaminen - erilaiset yrittäjät ja yritysten kehitysvaiheet. Teoksessa Jahnukainen, I. (toim.) Uudistuva pienyrittäjä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 109-122.
- Kuisma, J. 1994.  
Verkostojen taloudesta. Teoksessa: Kuisma, J. (toim.) Verkostotalous. Kokemäki: Painotuote Oy, 102 - 117.
- Laakso, H. 1998  
Franchising yrityksen toimintamallina. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Laaksonen, J.Y.J. 1998.  
Joustavampi työ - vaativampi johtaminen. Työministeriön työpoliittinen tutkimus nro 183. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Lahti, A. 1986.  
Pienyritysten menestyminen kilpailussa avoimilla toimialoilla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-76. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Lahti, A. 1988.  
Strateginen yritysanalyysi. Espoo: Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Lautjärvi, K. & Tommila, M.1988.  
Franchising - käytäntö ja sopimukset. Loimaa: Loimaan Kirjapaino Oy.
- Mattila, K., Wathén, A., Tommila, M. & Rinkinen, P. 1998.  
Franchising käsikirja. Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Mendelsohn, M. & Acheson, D. 1989.  
How to Franchise Your Business. Third edition. London: Published in association with Stoy Hayward Franchising Services.
- Mäkelä, K. 1990.  
Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 42-59.
- Neilimo, K. 1994.  
S-ryhmä - moderni osuustoiminnallinen verkostosovellus. Teoksessa: Kuisma, J. (toim.) Verkostotalous. Kokemäki: Painotuote Oy, 52 - 63.
- Nieminen, K. 1990.  
Työntekijään rinnastettavat itsenäiset yrittäjät. Tutkielma. Turun yliopisto 1989. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden sarja B Nro 12. Turku: Turun yliopiston offsetpaino.
- Näsi, J. 1981.  
Tutkimusten kokonaiskehysten logiikasta. Tutkimuskokonaisuuksien analyysiperusteet esimerkkitapauksina eräät liiketaloustiede, hallinnon tutkimukset. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja Sarja A2:22. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Näsi, J. 1983.  
Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto. Viitekehysten konstruointi ja historiallis-pragmaattinen analyysi. Yrityksen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja Sarja A2:24. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Nätti, J. 1991.  
A typical Forms of Employment in Finland. Jyväskylän yliopiston Työelämän tutkimusyksikön julkaisuja 1/1991. Jyväskylä.
- Pennanen, R. 1989.  
Valoa työvoiman vuokraukseen. Fakta 1, 45-46.
- Perkka, N. 1998.  
Vuokrattujen työntekijöiden määrä on kasvanut jo yli 11 000:een. Helsingin Sanomat 28.8.1998.
- Peterson, A. & Dant, R.P. 1990.  
Perceived Advantages of the Franchise Option From the Franchisee Perspective: Empirical Insights From a Service Franchise. Journal of Small Business Management 28 (3), 46-61.
- Pilling, B.K. 1991.  
Assessing Competitive Advantage in Small Businesses: An Application to Franchising. Journal of Small Business Management 29 (4), 55-63.

- Pohjanoksa, I. 1998.  
 Palvelutyönantajat ry:n Työvoimapalvelualan työnantajayhdistyksen asiamies, oik.lis. Puhelinhaastattelu. 25.8.1998.
- Porter, M.  
 Strategia kilpailutilanteessa. Kolmas painos. Tammisaaren Kirjapaino Oy.
- Pusa, O. 1997.  
 Epätyypilliset työsuhteet ja sosiaaliturva. Työn epätyypillistyminen sosiaaliturvajärjestelmille asettamat haasteet. Kuopion yliopiston julkasija E. Yhteiskuntatieteet 48. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Santamäki-Vuori, T. & Sauramo, P. 1990.  
 Epätyypilliset työsuhteet ja työuran vakaus Suomessa. Työväen taloudellinen tutkimuslaitos tutkimuksia 32. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Selvitys vuokratyöstä 1998.  
 Työministeriön neuvottelumuistio 1998.
- Suhonen, S.1998.  
 Franchiseyrittäjä 1998. Haastattelu 1.7.1998. Oulu. VPS Henkilöstöpalvelun toimisto.
- Suomalainen, V-P.1998.  
 VPS Henkilöstöpalvelun toimitusjohtaja ja franchiseantaja 1998. Haastattelu 9.6.1998. Helsinki. VPS Henkilöstöpalvelun toimisto.
- Suomen Franchising Yhdistys 1998.  
 Franchising Suomessa 1997. Lohja: SFY ry.
- Tamminen, R. 1993.  
 Tiedettä tekemään!. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tetri-Natunen, M.1998.  
 Franchiseyrittäjä 1998. Haastattelu 22.6.1998. Lahti. VPS Henkilöstöpalvelun toimisto.
- Tuominen, E. 1996.  
 Epätyypillinen työ ja työeläkevakuutus. Eläketurvakeskuksen raportteja nro 3. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Tuunanen, M. 1998.  
 Franchisetoinnin kehitys Suomessa 1990-luvulla. Franchising Suomessa 1998, 7-15.
- Tuunanen, M. & Koiranen, M. 1998.  
 Finnish Franchising in the 1990s and Beyond. Proceedings of Conference on Growth and Job Creation in SME's. Jan. 7 -9 1998, 367 - 383.



Vanhala, S. 1993.

Teoksessa: Vanhala S. (toim.) Yritysten työvoiman käyttö 1990-luvun alun lamassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-180. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvailaitos.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1995.

Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Visuri, P. 1997.

Turvallisuuspolitiikka ja strategia. Juva: WSOY.

Withane, S. 1991.

Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 29 (1), 22 - 29.

Yin, R.K. 1994.

Case Study Research - Design and Methods. Second edition. Sage Publications, Inc.

Liite 1. Franchiseantajan teemahaastattelurunko  
**TEEMAHAASTATTELURUNKO**

Työvoiman vuokrauksen historia

- \* Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus työvoiman vuokraukseen
- \* Asenteiden muutos työvoiman vuokraukseen
- \* Kysynnän ja tarjonnan vaihtelu, suhdanteet
- \* Yrittäjän omat lähtökohdat, tausta ja yrityksen elinkaarivaihe

Työsuhteiden ja vuokratyövoiman tämän hetkinen tilanne ja tulevaisuus

- \* Työsuhteiden epätyypillistyminen
- \* Työvoiman vuokrauksen tulevaisuuden näkymät ja kasvuodotukset
- \* Kilpailu ja kilpailuetu alalla
- \* Yrittäjän kasvutavoitteet

Yritykset vuokratyövoiman käyttäjinä

- \* Ulkoistamisen merkitys
- \* Vuokratyövoiman 'laatu'
- \* Vuokratyövoima osana yritysten strategiaa
- \* Ydinryhmä ja periferisest ryhmät

Franchising kasvustrategiana

- \* Yleiset syyt franchisingin kasvuun; mitkä merkityksellisiä toimialalla
- \* Organisaatorakenne franchisingissa
- \* Millaista kilpailuetua franchisingilla haetaan

Kasvumalli franchiseantajan näkökulmasta

- \* Omat ja yrittäjävetoiset yksiköt; nyt ja kasvusuunnitelmat sekä yksiköiden sijainti
- \* Franchiseyrittäjien merkitys ja sen mukanaan tuomat edut kasvun alkuvaiheessa
- \* Valvonnan merkitys ja järjestäminen; standardien noudattamisen tiukkuus
- \* Riskin kantaminen
- \* Muut syyt

Franchiseottajan edellytykset

- \* Franchiseottajan motiivit franchiseyrittäjyydessä
- \* Hyvä franchiseottaja

Yhteistoiminta

- \* Mahdolliset ristiriidat ja niistä sopiminen
- \* Ristiriita kasvutavoitteiden kanssa
- \* Tukitoimet (markkinointi, kirjanpito, koulutus etc)
- \* Kommunikointi, tiedotus

## Liite 2 Franchiseottajan haastattelurunko

### TEEMAHAASTATTELURUNKO

#### Työvoiman vuokrauksen historia

- \* Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus työvoiman vuokraukseen
- \* Asenteiden muutos työvoiman vuokraukseen
- \* Kysynnän ja tarjonnan vaihtelu, suhdanteet
- \* Yrittäjän omat lähtökohdat, tausta ja yrityksen elinkaarivaihe

#### Työsuhteiden ja vuokratyövoiman tämän hetkinen tilanne ja tulevaisuus

- \* Työsuhteiden epätyypillistyminen
- \* Työvoiman vuokrauksen tulevaisuuden näkymät ja kasvuodotukset
- \* Kilpailu ja kilpailuetu alalla
- \* Yrittäjän omat tavoitteet

#### Yritykset vuokratyövoiman käyttäjinä

- \* Ulkoistamisen merkitys
- \* Vuokratyövoiman 'laatu'
- \* Vuokratyövoima osana yritysten strategiaa
- \* Ydinryhmä ja periferiset ryhmät

#### Franchising kasvustrategiana

- \* Yleiset syyt franchisingin kasvuun; mitkä merkityksellisiä toimialalla
- \* Organisaatorakenne franchisingissa
- \* Millaista kilpailuetua franchisingilla haetaan

#### Kasvustrategia franchiseottajan näkökulmasta

- \* Franchiseottajan syyt ryhtyä franchiseottajaksi vs. oma yritys
- \* Franchiseketjun kilpailuetu
- \* Vaadittu alkusijoitus
- \* Valvonta ja itsenäisyys, riskinkanto
- \* Franchiseottajalta vaaditut ominaisuudet, persoonallisuuspiirteet
- \* Tyytyväisyys

#### Yhteistoiminta

- \* Mahdolliset ristiriidat ja niistä sopiminen
- \* Ristiriita kasvutavoitteiden kanssa
- \* Tukitoimet (markkinointi, kirjanpito, koulutus etc)
- \* Kommunikointi, tiedotus, suhteen toimivuus