



Soile Lyyrylä, Sara Löfström, Tiina Nopanen ja
Tiina Toivonen

Yritetäänkö yhdessä vai viihdytäänkö vapaina?
Yrittäjyys optisella alalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Optometrismi
Optometrian koulutusohjelma
Opinnäytetyö
30.3.2012

Tekijä	Soile Lyyrylä, Sara Löfström, Tiina Nopanen, Tiina Toivonen
Otsikko	Yritetäänkö yhdessä vai viihdytäänkö vapaina? Yrittäjyys optisella alalla
Sivumäärä	111 sivua + 3 liitettä
Aika	30.3.2012
Tutkinto	Optometrismi (AMK)
Koulutusohjelma	Optometrian koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Optometria
Ohjaajat	Lehtori Juha Havukumpu Lehtori Eero Kokko
	<p>Tutkimme työssämme ketjuuntumista ja yrittäjyyttä optisella alalla. Tavoitteenamme oli selvittää, miten yrittäjät kokevat ketjuun kuulumisen vaikuttavan liiketoimintaan. Tarkastelemme optisella alalla toimivien yksityisten yrittäjien mielteitä ketjuun kuulumattomuudesta. Sen lisäksi kartoitamme eri optikkoliikeketjujen johdon näkemyksiä ketjutoiminnasta ja sen vaikutuksista yrittäjyyteen. Rajasimme tutkimuksemme koskemaan viittä suurinta Suomessa toimivaa ketjua, joissa on yrittäjävetoisia liikkeitä. Nämä kyseiset ketjut olivat Silmäasema, Fenno Optiikka, Specsavers, Synsam ja Instrumentarium.</p> <p>Työmme teoriaosuus sisältää katsauksen optisen alan nykytilanteeseen Suomessa ja esittelimme tärkeimmät optikkoliikeketjut. Sen lisäksi perehdyimme ketjutoiminnan eri osa-alueisiin ja muotoihin. Kävimme myös läpi erilaisia hyötyjä ja haittoja, joita ketjutoiminta tuo yrittäjille.</p> <p>Käytimme työssämme kvalitatiivista tutkimustapaa ymmärtääksemme aiheemme mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Keräsimme tutkimusaineiston kolmelle eri ryhmälle suunnatuilla teemahaastattelulla. Haastattelimme ketjujen johtoa, ketjuyrittäjiä sekä ketjuun kuulumattomia yrittäjiä, koska halusimme saada monipuolisen käsityksen yrittäjyydestä optisella alalla. Nauhoitimme ja litteroimme jokaisen haastattelun, jotta pystyimme tekemään kattavan sisällönanalyysin aineistolle.</p> <p>Tutkimuksemme osoitti, että Suomessa operoivien optikkoliikeketjujen toiminta on hyvin samankaltaista, vaikka joitain erojakin löytyi. Kaikkien ketjujen yrittäjät kokivat ketjuuntumisen mukanaan tuomat hyödyt haittoja suuremmiksi. Ketjuun kuulumattomat yrittäjät arvostivat vapautta päättää oman liikkeen asioista. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että sekä ketjuun kuuluvat että ketjuun kuulumattomat yrittäjät pitivät tekemiään päätöksiä oikeina ja olivat tyytyväisiä yrittäjyyteen valitsemallaan tiellään.</p>
Avainsanat	ketjutoiminta, ketjuuntuminen, yrittäjyys, optikkoliike, optinen ala

Authors	Soile Lyyrylä, Sara Löfström, Tiina Nopanen, Tiina Toivonen
Title	Entrepreneurship in the Optical Sector
Number of Pages Date	111 pages + 3 appendices Spring 2012
Degree	Bachelor of Health Care
Degree Programme	Optometry
Specialisation option	Optometry
Instructors	Juha Havukumpu, Senior Lecturer Eero Kokko, Senior Lecturer
	<p>The focus of this research is in the area of chaining and entrepreneurship in the optical sector. The study was aimed at exploring the experiences of entrepreneurs who belong to a chain. We also wanted to research the opinions of private entrepreneurs on the topic. Furthermore, we interviewed the management of optical chains in order to find out their views of chain operations and the effects of chaining on entrepreneurship. The study included the five biggest optical chains that operate in Finland and have retail outlets run by entrepreneurs. These chains were Silmäasema, Fenno Optiikka, Specsavers, Synsam and Instrumentarium.</p> <p>In the literature review we took a look at the current state of the optical sector in Finland and introduced the most significant optical chains. In addition to that, we focused on various aspects of chain activity. We also aimed to identify what are the advantages and the disadvantages of chaining to entrepreneurs.</p> <p>This study employed a qualitative research method since we wanted to gain a deeper understanding of our topic. The data for the research were collected through semi-structured interviews with three different groups. We interviewed the management of the optical chains, the entrepreneurs in the chains and the private entrepreneurs in order to obtain in-depth information around the topic. We recorded and transcribed the interviews so that we could conduct a comprehensive content analysis.</p> <p>Based on the findings of the study, it appeared that there were not many differences in the operations of the optical chains in Finland. The entrepreneurs in every chain thought that the advantages of belonging to a chain outweighed the disadvantages. The results of the study also indicated that the private entrepreneurs appreciated the authority to make their own decisions regarding their businesses. As a conclusion, it can be said that both the chain entrepreneurs and the private entrepreneurs were satisfied with their decisions and thought that they had chosen the right way to do business.</p>
Keywords	chaining, chain activity, entrepreneurship, optical sector

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPTINEN ALA SUOMESSA	2
2.1 Optikkoliikeketjut Suomessa	5
2.1.1 Instru optiikka Oy	6
2.1.2 Silmäasema	6
2.1.3 Specsavers	7
2.1.4 Synsam Cazze.....	8
2.1.5 Fenno Optiikka.....	9
3 KETJUN MÄÄRITELMÄ JA KETJUTOIMINNAN TAVOITTEET	9
4 KETJUKONSEPTI	12
4.1 Konseptin sisältö.....	12
4.1.1 Asiakaskohderyhmät, asiakaslupaus ja kilpailuetu	13
4.1.2 Ketjukonseptin nimi.....	13
4.1.3 Tavararyhmähallintaprosessin lähtökohdat	14
4.1.4 Markkinointiprosessin lähtökohdat	14
4.1.5 Kauppapaikkaprosessin lähtökohdat.....	14
5 KETJUUNTUMISEN MUODOT JA KETJUTOIMINNAN ASTEET	15
5.1 Ketjuuntumisen muodot	15
5.1.1 Monimymäläyritys	15
5.1.2 Vapaaehtoinen ketju	15
5.1.3 Franchising-ketju	16
5.2 Ketjutoiminnan muodot	18
5.2.1 Yhteisostoaste	18
5.2.2 Yhteisten tunnusten aste	19
5.2.3 Yhteispalveluiden aste.....	19
5.2.4 Yhteismarkkinointi	19
5.2.5 Yhteispääomien aste	20
5.2.6 Vertikaalisen yhteistyön aste.....	21
6 KETJUKONSEPTIN STRATEGIAT	21
6.1 Tavararyhmästrategiat	21
6.2 Palvelustrategiat	22
6.3 Hinnoittelustrategiat.....	23
6.4 Markkinointistrategiat.....	24

6.5 Henkilökunnan ammattitaitoon, palvelualltiuteen ja ystävällisyyteen liittyvät strategiat.....	25
6.6 Toiminnan laatustrategia	25
6.7 Ketjun kauppapaikkaverkoston ja täydentävien liiketoimintojen strategiat.....	26
7 KETJUTOIMINNAN EDUT YRITTÄJÄLLE.....	26
7.1 Testatut tuotteet ja liiketoimintaformaatti	26
7.2 Alueen valinta ja suoja-alue	27
7.3 Kehitystyö	28
7.4 Sekä yksityis- että yhteisöyrittäjyyden edut.....	28
7.5 Riskin pieneneminen	29
7.6 Yhtenäinen yrityskuva	29
7.7 Ketjujen tarjoamat tukipalvelut	29
7.7.1 Markkinointi	30
7.7.2 Ostot	31
7.7.3 Taloudellinen tuki	32
7.7.4 Taloushallinto ja laskentatoimi	33
7.7.5 IT-palvelut	33
7.7.6 Konsultointi ja neuvonta.....	34
7.7.7 Koulutus	35
8 KETJUTOIMINNAN HAITAT YRITTÄJILLE.....	36
8.1 Tiukka sitoutuminen standardisoituihin toimintamalleihin.....	36
8.2 Ostorajoitukset	37
8.3 Ketjumaksut ja voiton jakaminen	38
8.4 Koulutuksen laatu	39
8.5 Markkinoiden kyllästymisen	39
8.6 Yritystoiminnan vaikeampi myyminen	39
8.7 Riippuvuus ketjusta.....	40
9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
9.1 Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen	40
9.2 Käytännön toteutus.....	42
9.2.1 Ketjujohto	42
9.2.2 Yrittäjät	43
10 KETJUJOHDON VASTAUKSET KETJUJEN TOIMINNASTA	44
10.1 Ketjutoiminnan tavoite	44
10.2 Ketjukonsepti.....	45

10.2.1	Ketjujen kilpailuedut.....	45
10.2.2	Asiakaskohderyhmä.....	46
10.2.3	Asiakaslupaus ja –tyytyväisyys	48
10.2.4	Asema kilpailukentässä.....	49
10.3	Ketjupalvelut	50
10.3.1	Markkinointi.....	50
10.3.2	Ostoyhteistyö	51
10.3.3	Koulutus, konsultointi ja neuvonta	53
10.3.4	Tietojärjestelmät.....	54
10.3.5	Taloushallinto	55
10.4	Yrittäjyys ketjuissa	55
10.4.1	Ketjun hyödyt ja haitat yrittäjälle.....	55
10.4.2	Yrittäjä- ja kauppapaikkavalinta.....	57
10.4.3	Yrittäjän perehdytys	58
10.4.4	Yrittäjän vaikutusmahdollisuudet	59
10.4.5	Ketjumaksut	60
10.4.6	Ketjusta irtautuminen	61
11	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET KETJUJEN TOIMINNASTA.....	62
12	YRITTÄJIEN KOKEMUKSIA KETJUTOIMINNASTA.....	64
12.1	Ketjun valinta	64
12.1.2	Ketjun vaihtaminen	65
12.2	Odotukset ketjua kohtaan.....	65
12.3	Ketjuun kuulumisen hyödyt.....	66
12.4	Ketjuun kuulumisen haitat ja rajoitukset	67
12.5	Ketjun tukitoimet	69
12.6	Tyytyväisyys ketjun tarjoamiin tukipalveluihin.....	71
12.6.1	Fenno Optiikka.....	71
12.6.2	Specsavers	73
12.6.3	Instrumentarium	75
12.6.4	Synsam Cazze.....	76
12.6.5	Silmäasema	78
12.7	Vaikuttaminen ketjun toimintaan	79
12.7.1	Fenno Optiikka	79
12.7.2	Specsavers	80

12.7.3 Instrumentarium	80
12.7.4 Synsam Cazze.....	81
12.7.5 Silmäasema	82
12.8 Muutostoiveet ketjun toimintaan	83
12.9 Ketjumaksut	83
12.10 Ketjuun kuulumattomuus	84
12.11 Parhaat asiat ketjuyrityksessä	85
12.12 Huonointa ketjuyrityksessä	86
12.13 Optisen alan tulevaisuus	87
12.14 Oman yrityksen tulevaisuus.....	89
13 YRITTÄJIEN KOKEMUKSIA KETJUUN KUULUMATTOMUUDESTA	89
13.1 Yrittäjäksi ryhtymisen syitä	90
13.2 Ketjuun kuulumattomuuden ja ketjusta eroamisen syitä	90
13.3 Ketjuun kuulumattomuuden hyödyt	91
13.4 Ketjuun kuulumattomuuden rajoitukset ja haitat.....	92
13.5 Ostaminen.....	93
13.6 Markkinointi.....	94
13.7 Koulutus.....	95
13.8 Paras ja huonoin asia ketjuttomuudesta	96
13.9 Optisen alan tulevaisuus	97
13.10 Oman liikkeen tulevaisuus.....	99
14 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET YRITTÄJYYDESTÄ	100
14.1. Ketjuyritykset	101
14.2 Ketjuun kuulumattomat	102
16 POHDINTA.....	104
LÄHTEET	108
Liitteet	
Liite 1. Kysymykset ketjujohdolle	
Liite 2. Kysymykset ketjuyrityksille	
Liite 3. Kysymykset ketjuun kuulumattomille yrittäjille	

1 JOHDANTO

Teimme opinnäytetyömme optisen alan eri ketjujen konsepteista ja optisen alan vähittäiskaupan yrittäjyydestä. Kiinnostus aihetta kohtaan heräsi pikkuhiljaa opintojen edetessä ja työkokemuksen karttuessa eri liikkeissä. Ketjujen toimintatavoissa ja konsepteissa on eroja, kuten on myös eri yrittäjien toimintatavoissa. Ketjujen konseptien eroavaisuudet kiinnostivat meitä. Optikon työn kaupallinen puoli kiinnosti myös siksi, että kolme neljästä opinnäytetyön tekijästä on aiemmin opiskellut kaupallista alaa.

Viime vuosina alalla on tapahtunut paljon muutoksia, muun muassa uusia toimijoita on tullut alalle. Eyen -ketju perustettiin ja se ehti jo tehdä konkurssin, ja englantilainen Specsavers -ketju rantautui Suomeen. Specsavers osti Tähtioptikko -ketjun, minkä seurauksena siitä ulos jättäytyneet yrittäjät perustivat Fenno Optiikka -ketjun ja paljon muutakin muutosta on viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut. Kannattavuus on laskenut kautta linjan koko alalla. Optikon toimenkuvat on myös monipuolistumassa muun muassa tippaoikeuksien myötä. Lisäksi on ennustettu, että tulevaisuudessa monelle meistä, tavalla tai toisella, yrittäjyys tuo leivän pöytään. Siksi olikin mielenkiintoista tutkia hieman syvemmin ketjuyrittämistä.

Opinnäytetyömme käsittelee ketjuuntumista, ketjutoimintaa ja niiden ketjuyrittäjälle tuomia hyötyjä ja haittoja. Tavoitteenamme oli selvittää, millaisia vaihtoehtoja eri optisen alan ketjut tarjoavat yrittäjälle ja kuinka eri ketjujen yrittäjät kokevat ketjussa toimimisen. Pohdimme myös, miksi ketjuun kuulumattomat yrittäjät eivät kuulu ketjuun.

Teoriaosassa teemme katsauksen optisen alan markkinatilanteeseen ja esittelemme optisen alan vähittäiskaupan tärkeimmät ketjut. Selvitämme myös erikoiskaupan ketjuuntumista ja yhteistyön eri asteita, erityisesti franchising-mallia. Lisäksi käsittelemme ketjukonseptia ja ketjutoiminnan hyötyjä ja haittoja yrittäjälle.

Opinnäytetyön empiirinen osa suoritettiin kvalitatiivisesti. Tutkimme ketjujen toimintaa ja konsepteja sekä yrittäjien kokemuksia temahaastatteluin. Rajasimme työmme koskemaan viittä suurinta ketjua, Silmäasemaa, Fenno Optiikkaa, Specsaversia,

Synsam Cazzetta ja Instrumentariumia, joissa on yrittäjävetoisia liikkeitä. Haastattelimme ketjujohtoa, eri ketjujen yrittäjiä sekä ketjuun kuulumattomia yrittäjiä.

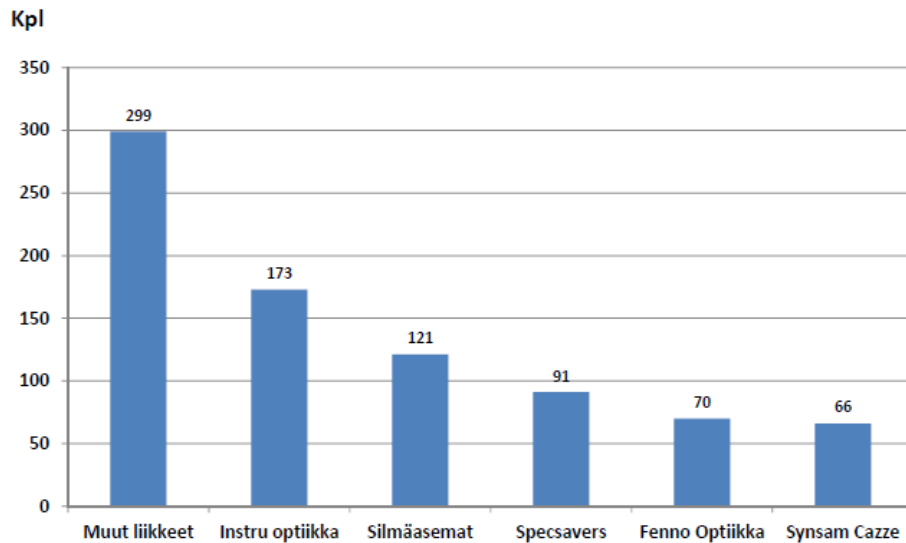
Aiemmin samantyyppistä tutkimusta Metropolia-ammattikorkeakoulun optometrian koulutusohjelmassa on tehty opinnäytetyönä vuonna 2000, jolloin Essi Kaakinen tutki ketjuuntumisen vaikutuksia optikkoliikkeen toimintaan. Ketjuuntumisesta muussa erikoiskaupassa on tehty enemmän tutkimuksia. Haaga-Helian ketjuprojekti on aiemmin tuottanut useita tutkimuksia aiheesta. Projektin myötä syntynyttä kirjaa olemmekin käyttäneet yhtenä lähteenä teoriaosaa työstettäessä. Lisäksi olemme tutustuneet aiheeseen lukemalla kirjallisuutta, lehtiartikkeleita ja Internet-lähteitä.

2 OPTINEN ALA SUOMESSA

Optisen alan markkinat ovat Suomessa viime vuosien aikana muuttuneet paljon uusien toimijoiden tullessa jakamaan markkinoita ja toisaalta joidenkin vanhojen toimijoiden poistuttua markkinoilta. Tässä osuudessa käsiteltävät tiedot perustuvat osin vuoden 2010 Optitieton Optinen ala Suomessa –julkaisuun sekä Optisen alan tiedotuskeskuksen tietoihin vähittäiskaupasta vuonna 2009 ja 2010. Vuoden 2011 lukuja ei ollut vielä saatavissa opinnäytetyön valmistuessa alkuvuodesta 2012.

Suomessa oli vuoden 2010 lopussa 820 optikkoliikettä, vain 4 optikkoliikettä vähemmän kuin vuonna 2009. Tilastoissa muut liikkeet -ryhmällä oli vuonna 2010 ylivoimaisesti laajin optikkoliikeverkosto 299 toimipisteellään; tähän ryhmään kuuluvat ketjuuntumattomat yksityiset optikkoliikkeet sekä vuonna 2009 perustetun Opti+ -ketjun toimipisteet, joista ei ollut 2010 saatavissa tilastotietoa. Vuodessa tämän ryhmän liikkeiden määrä oli kuitenkin vähentynyt kymmenellä. (Optitieto 2010: 5, 8 - 9; Optitieto 2012.)

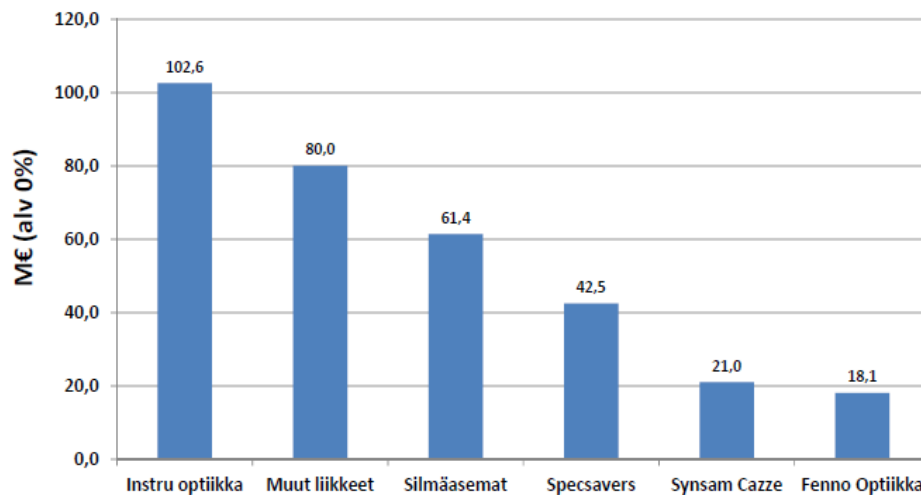
Optikkoliikkeiden määrä 31.12.2010: 820 liikettä



Kuvio 1. Optikkoliikkeiden määrä 2010 (Optitieto 2012)

Alan suurimmat ketjutoimijat Suomessa ovat Instru optiikka, Silmäasema, Specsavers, Fenno Optiikka sekä Synsam Cazze. Muutaman viime vuoden aikana on ketjuissa ollut liikehdintää. Noin 40 liikkeen suuruinen Eyen-ketju poistui markkinoilta konkurssin vuoksi. Lisäksi Fenno Optiikka aloitti ketjutoiminnan vuoden 2008 lopulla 60 liikkeen voimalla kasvaen 2010 loppuun mennessä 70 liikkeen ketjuksi. Aikaisemmin erillisinä toimineet Cazze Optikko ja Synsam aloittivat yhteistyön edustaen 75 liikettä. Samalla noin puolet Cazze Optikoista jättäytyi pois yhteistyöstä Synsamin kanssa siirtyen pääasiassa ketjuuntumattomat-ryhmään. Vuoden 2010 aikana Synsam Cazze liikkeiden määrä pieneni 66 liikkeeseen. Specsaversin liikemäärä vuoden 2010 lopulla oli 91 toimipistettä. Silmäasemien liikemäärä säilyi lähes ennallaan 121 toimipisteellä. Instru optiikka kasvatti liikemääräänsä eniten lähinnä uusien franchising-yrittäjien myötä. Instru optiikan yhtiön omien Nissen-, Keops- sekä omien ja franchising-Instrumentrium-liikkeiden kokonaismäärä oli vuonna 2010 173 toimipistettä. (Optitieto 2010: 5, 8-9; Optitieto 2012.)

Optikkoliikkeiden liikevaihto 2010: 325,6 M€

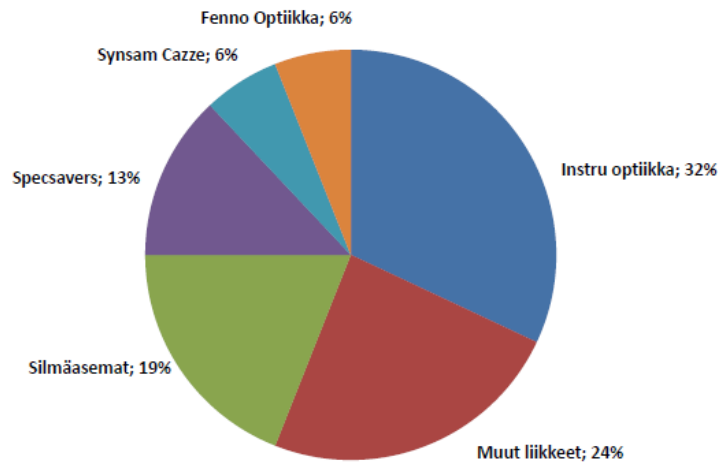


Kuvio 2. Optikkoliikkeiden liikevaihto 2010 (Optitieto 2012)

Vuoden 2009 tilastoissa peräti 97 % koko alan yrityksistä on niin kutsuttuja mikroyrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä. Erot liikevaihdoissa yksittäisten optikkoliikkeiden välillä vuonna 2010 olivat suuria ja kertovat liikkeiden kokoeroista – keskimääräinen liikevaihto optikkoliikettä kohden oli 397 000 €; kuitenkin alan suurimmat liikkeet eli lähes kaikki Instru optiikan liikkeet ylsivät keskimäärin jopa 593 000 €:n liikevaihtoon. Vuonna 2010 koko optisen vähittäiskaupan liikevaihto oli 325,6 miljoonaa euroa. Alan markkinajohtaja Suomessa on Instru optiikka, jolla oli 32 %:n markkinaosuus 102,6 miljoonan euron liikevaihdolla. Sitä seuraavat ketjuihin kuulumattomat optikkoliikkeet 24 %:n osuudella (80 miljoonan euron liikevaihto), ja jo pitkään optisen alan vähittäiskaupan toiseksi suurimpana ketjuna toiminut Silmäasema 19 %:n osuudella (61,4 miljoonan euron liikevaihto). Specsavers ylsi vuonna 2010 13 %:n osuuteen tehdessään 42,5 miljoonan euron liikevaihdon. Yhdistynyt Synsam Cazze kattoi noin 6 % markkinoista 21 miljoonan euron liikevaihdollaan ja lähes samoihin lukuihin ylsi Fenno Optiikka 18,1 miljoonan euron liikevaihdollaan. (Optitieto 2012.)

Optikkoliikkeiden markkinaosuudet 2010

Liikevaihto yhteensä 325,6 M€ (alv 0 %)



Kuvio 3. Optikkoliikkeiden markkinaosuudet 2010 (Optitieto 2012)

2.1 Optikkoliikeketjut Suomessa

Seuraavassa on esiteltyä opinnäytetyössämme käsiteltävät Suomen suurimmat ketjut Instru optiikka Oy, Silmäasema Oy, Specsavers, Synsam Cazze ja Fenno Optiikka. Tiedot perustuvat verkkolähteisiin sekä Instrumentariumin, Silmäaseman, Specsaversin ja Synsam Cazzen kohdalla vuoden 2011 loka-marraskuissa suorittamiimme ketjujohtojen haastatteluihin ja Fenno Optiikan kohdalla tammikuun alussa saamaamme tiedonantoon.

KETJU	LIKEVAIHTO	LIKEMÄÄRÄ	YRITTÄJÄVETOISIA NIISTÄ
Instrumentarium	109 milj. euroa	119	19
Silmäasema	61 milj. euroa	120	50
Specsavers	46 milj. euroa	90	80
Synsam Cazze	20 milj. euroa	50	50
Fenno Optiikka	20 milj. euroa	73	73

Kuvio 4. Alan ketjujen avainluvut loka-marraskuussa 2011

2.1.1 Instru optiikka Oy

Instrumentarium-ketju syntyi vuonna 1900, kun Suomalaisen Lääkäriseura Duodecim jäsenet perustivat Oy Instrumentarium AB:n maahantuomaan terveydenhuoltoalan välineitä. Vuonna 1978 Instrumentarium osti silloin viisi myymälää kattaneen, jo vuonna 1891 perustetun Nissen-ketjun ja vuonna 1995 Instrumentarium osti Keops-ketjun. Vuonna 2002 perustettiin Instru optiikka Oy, kun hollantilainen Pearle Europe -konserni osti Instrumentarium Oyj:n optiikkaryhmän. Yritysjärjestelyjen myötä Instru optiikka Oy on nykyisin Pohjoismaiden johtavia optiikan vähittäismyyntiketjuja ja osa kansainvälistä optiikan alan johtavaa GrandVision B.V -ryhmää. Instru optiikan omistukseen kuuluvat Suomessa Instrumentarium-, Nissen- ja Keops -brändit, ja vuonna 2011 Instru optiikalla oli Suomessa yhteensä 119 Instrumentarium-myyymälää, 50 Nissen-myyymälää ja neljä Keops-myyymälää. Ketjun henkilöstömäärä on noin 1000 ja liikevaihto on noin 109 miljoonaa euroa. (Instru optiikka Oy 2011; Sarapalo 2011.)

Laajentaakseen myymäläverkostoaan Instru optiikka Oy käynnisti vuonna 2007 franchising-liiketoiminnan. Ensimmäiset franchising-kauppiat liittyivät ketjuun kesällä 2008, ja lokakuussa 2011 franchising-liikkeitä oli 19. Vuoden 2011 aikana Instrumentariumin franchising-myymälät lisääntyivät voimakkaasti peräti 8 uuden franchising-sopimuksen myötä. (Instru optiikka Oy 2011; Sarapalo 2011.)

2.1.2 Silmäasema

Silmäaseman syntyperä on vuodessa 1975, kun perustettiin liike Kunnan kakkulakauppa. Noin 10 vuotta tämän jälkeen syntyi jatkona Silmälääkäri-Optiikka -ketju, joka kuitenkin hajaantui kahteen osaan Instrumentariumin ostaessa siitä enemmistön. Jäljellä jääneet yrittäjät perustivat vuonna 1991 Silmäasemat Marketing -yhtiön, jonka tehtävänä oli tuottaa Silmäasema-liikkeiden tarvitsemat ketjupalvelut markkinointiin, ostoon, viestintään ja koulutukseen liittyen. Silmäasema-ketjun jäsenliikkeiden yhteistoiminnan tiivistäminen oli tarpeen 2000-luvun alussa alan kilpailun takia, ja siten perustettiin Silmäasema Fennica Oy, jolla on nyt omistus Silmäasema-brändiin. Silmäasemat Marketing Oy -kattojärjestö sulautui Silmäasema Fennicaan vuonna 2009 ja tästä lähtien ketjupalvelut on tuotettu Silmäasema Fennica Oy: n liiketoimintaorganisaation kautta. (Munukka 2011; Silmäasema Fennica Oy 2008;

Silmäasema 2010.)

Ketjulle on aina ollut ominaista silmälääkärin ja optikon yhteistyö. Vuonna 2010 Silmäasema Fennica Oy hankki Via Healthcare:n, Helsingin Silmäsaairaala Oy:n sekä Espoon Silmäsaairaala Oy:n osakekannat. Yhtiöt toiminevat toistaiseksi omina liiketoimintayksikköinä nykyisellä organisaatorakenteellaan. (Silmäasema Fennica Oy 2008; Silmäasema 2010b.)

Silmäasema Fennica Oy:n omistuksessa on ketjun liikkeistä noin 70, ja loput noin 50 liikettä ovat yrittäjäkauppiaiden omistuksessa. Yrittäjäkauppiat toimivat yhteistyösopimuksessa Silmäasema Fennica Oy:n kanssa. Koko ketjun liikevaihto on noin 61 miljoonaa euroa, josta yksi kolmasosa tulee yhteistyökauppiaiden liikevaihdosta ja 2/3 tulee Silmäasema Fennica Oy:n myymälöistä. Ketjun liikevaihto ei sisällä silmälääkärin palkkioita, vaan siihen kuuluu ainoastaan optinen kauppa. (Munukka 2011.)

2.1.3 Specsavers

Specsavers-ketju on perustettu vuonna 1984 Iso-Britanniassa yksityisoptikoiden toimesta, ja se on edelleen perheomistuksessa. Ensimmäisen Iso-Britannian ulkopuolisen liikkeen Specsavers avasi vuonna 1997, ja maailmanlaajuisesti sillä on nykyään yli 1600 liikettä ja yli 26000 työntekijää Iso-Britanniassa, Irlannissa, Alankomaissa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Espanjassa, Australiassa, Uudessa-Seelannissa ja Suomessa. Maailmanlaajuinen liikevaihto oli vuonna 2010 1,5 miljardia GBP. (Helsingin Sanomat 2008; M&M 2007; Piira 2011; Specsavers Optical Group 2010a&b.)

Suomeen ketju rantautui vuonna 2007 solmimalla sopimuksen Optigo-ketjun omistavan terveydenhuoltoyritys Coronaria Oy:n kanssa siten, että suurin osa Optigo-ketjuun kuuluvista liikkeistä muuttui Specsavers Optikoiksi. Tämän jälkeen Specsavers osti Tähti Optikko Group Oy:n Keskolta vuonna 2008 ja sai siten 30 liikettä. Specsavers osti myös Eyen-halpamyöntiketjulta 26 liikettä. Specsavers toimii franchising-toimintaperiaatteella ja Suomessa 80 liikettä on yrittäjävetoisia. Lokakuussa 2011

ketjun omassa omistuksessa oli kymmenen liikettä, joita pyörittävät myymälänhoitajat, myyntihenkilökunta ja optikot. Tavoitteena ketjulla kuitenkin on saada loputkin liikkeet yrittäjävetoisiksi. Suomessa liikevaihto oli vuonna 2010 46 milj. euroa. (Helsingin Sanomat 2008; M&M 2007; Piira 2011; Specsavers Optical Group 2010a&b.)

2.1.4 Synsam Cazze

Synsamin juuret ovat Silmäterä-ketjussa, jonka jäsenliikkeistä noin puolet liittyi Tähtioptikko-ketjuun vuonna 1998. Loput Silmäterä-yrittäjät eivät kokeneet mieluisaksi jatkaa saman brändin alaisena pienenä ketjuna isoja kilpailijoita vastaan, vaan katseet käännettiin Ruotsiin. Jo aiemmin Synsam oli yhteistyön myötä tullut tutuksi Silmäterälle, ja luontainen siirtymä oli ryhtyä Synsam-yrittäjiksi Suomessa. Synsam-ketju on perustettu Ruotsissa vuonna 1968, ja se on nykyään Pohjoismaiden johtavia optikkoliikeketjuja. Suomessa toimii Synsam Finland Oy, jonka osakkeenomistajia yrittäjäliikkeet ovat eli Suomessa ketju on suomalaisessa omistuksessa. Suomessa liikevaihto on noin 20 milj. euroa. (Gammals 2011; Synsam 2011.)

Vuonna 2008 Synsam- ja Cazze-ketjut yhdistyivät. Suomessa yhteistyöverkoston toimintaa varten perustettiin yhteinen organisaatio, joka aloitti toimintansa 2009. Synsam Holding tarjoutui ostamaan itsenäisten, yrittäjävetoisten optikkoliikkeiden liiketoiminnan. Synsam Cazzessa haluttiin säilyttää yrittäjän työpanos ja henkinen pääoma sekä henkilöstö. Ketjuun liittyville yrittäjille tarjoutuu mahdollisuus jatkaa työtä liikkeessä ja uudelleeninvestoida osuus saamistaan varoista uuteen liikeketjuun osakkeenomistajuuden myötä. Ketjuun liittyminen tapahtuu joko myymällä liiketoiminta ketjulle tai solmimalla franchising-sopimus. Mukana olevat liikkeet hyötyvät ketjusta muun muassa yhteisellä markkinoinnilla ja yhteisostoilla. Lokakuussa 2011 Synsam-liikkeitä oli noin 35 ja Cazze-liikkeitä noin 15 liikettä. (Gammals 2011; Kauppalehti 2008; M&M 2008.)

Cazze ja Synsam harjoittivat tiivistä yhteistoimintaa vuoden 2011 loppuun asti Synsam Finland Oy:n ketjuohjauksen alla. Synsam Cazze on franchising-ketju, jossa on vapaaehtoisen ketjun ominaispiirteitä (Gammals 2011).

2.1.5 Fenno Optiikka

Fenno Optiikan taustana on suomalainen Tähti Optikko -ketju. Tähti Optikko -ketjua hallinnoi Keskon omistama Tähti Optikko Group Oy, jonka suorassa omistuksessa oli 31 liikettä ja loput 98 liikettä olivat yksittäisten yrittäjien omistamia. Vuonna 2007 Specsavers osti Tähti Optikko Group Oy:n Keskolta ja ketjun suorassa omistuksessa olevat liikkeet siirtyivät suoraan Specsavers Optikolle. Iso osa Tähti Optikon yrittäjäomistajista ei kuitenkaan ollut valmis yhteistyöhön Specsaversin kanssa ja he halusivat irtautua Tähti Optikosta. Nämä yksityiset yrittäjäoptikot perustivat yhteisen maahantuonti- ja tukkuyrityksen Fenno Optical Oy:n, jossa jokainen jäsenliike on osakkaana. Yrittäjät muodostivat johtokunnan, joka yhdessä rakensi pelisäännöt ketjun toiminnalle. (Fenno Optiikka 2011; Nyman 2012; Taloussanomat 2008a&b.)

Ketjuyrittäjistä muodostuva johtokunta johtaa ketjun toimintaa. Fenno Optiikka on vapaaehtoinen ketju eli sen toiminta ei ole franchising-periaatteella pyörivä. Kaikki ketjun liikkeet ovat yrittäjävetoisia ja niitä on vuoden 2012 alussa ympäri Suomea 73 liikettä – ketjun liikemäärä nousi vuoden 2011 aikana noin 20%. Ketjun liikevaihto on noin 20 miljoonaa euroa. (Fenno Optiikka 2011; Nyman 2012; Taloussanomat 2008a&b.)

3 KETJUN MÄÄRITELMÄ JA KETJUTOIMINNAN TAVOITTEET

Lähdettäessä tarkastelemaan optisen alan ketjuuntumista, on ensin hyvä selvittää mitä ketjulla tarkoitetaan. Kauppaketjun määritelmä vaihtelee hieman lähteittäin, joskin kaikilla on perimmiltään sama idea.

Kilpailuvirasto (2003) määrittelee ketjun seuraavasti: "Ketjuna pidetään vähittäisportaassa toimivien elinkeinonharjoittajien ja näiden yhteiselimenä toimivan keskusyksikön muodostamaa vapaaehtoiseen sopimukseen perustuvaa yhteenliittymää, jonka toimintaan kuuluvat ainakin yhteismarkkinointi, jäsenliikkeiden samankaltainen tavara- tai palveluvalikoima ja yhteinen liiketunnus. Ketjuksi katsotaan myös sellainen ketjumainen itsenäisten elinkeinonharjoittajien yhteistyöryhmä, joilla on keskitettyä ostotoimintaa, yhteismarkkinointia ja yhteinen liiketunnus, mutta ei samankaltaista

tavaravalikoimaa.” Kauton, Lindblomin ja Mitrosen (2008: 72) määritelmän mukaan ketjun muodostavat yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivat ketjun kaupat, joiden päätöksenteko on keskitetty niiden yhteiselimenä toimivalle ketjuyksikölle. Hukka puolestaan (2005: 10) näkee ketjuliiketoiminnan yritysten välisenä yhteistyönä, jolla voi olla erilaisia juridisia muotoja ja rakenteita. Finne ja Kokkonen (2005: 83) määrittelevät kauppaketjun muodostuvan yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista myymälöistä ja niiden yhteisestä ketjuyksiköstä.

Ketjukonseptin määritys, ketjun kauppojen yhdenmukainen tavaravalikoima, yhteismarkkinointi, keskitetty ostotoiminta ja logistiikka ovat ketjutoiminnan lähtökohtana. Ketjun liiketoimintamallissa ketjun verkoston koordinointi ja kontrolli voivat perustua omistukseen tai eriasteisiin sopimuksiin. Ominaista ketjulle on, että ketjuyksikkö ja ketjun kaupat muodostavat yhdessä tiiviin verkoston, joka toimii ennalta sovitun ja -määritellyn työnjaon ja vastuiden mukaisesti. Ensiksi ketjussa tehdään periaatteelliset ratkaisut toimialasta, markkina-alueista, konseptien lukumäärästä sekä verkoston toiminnan rakenteesta, mutta varsinaisena lähtökohtana ketjuliiketoiminnalle toimii jatkuvasti kehitettävä ketjukonsepti. Ketjukonseptissa määritellään asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti ja pääkilpailija. Ketjukonseptin strateginen määritys sisältää liikeidean ja vastaukset siihen, mitä tuotteita tai palveluita myydään, kenelle ja millä tavalla. Ketjukonseptin strateginen määritys antaa periaatteelliset lähtökohdat liiketoimintaprosesseille, ja siten strategisilla päätöksillä ja linjauksilla on suuri merkitys. (Kautto – Lindblom 2005: 44–45.)

Kautto ja Lindblom (2005: 44–46) väittävät, että ketjuliiketoimintamalli voi toimia tehokkaasti vain keskitetysti omistetuissa ja johdetuissa ketjuissa tai yrittäjäjärakenteeseen perustuissa ketjuissa, jotka toimivat franchising- tai vertikaalisella sopimuksella. Ketjuliiketoiminta vaatii johtamisjärjestelmän, jonka kaikkia osia jokainen ketjun yksikkö järjestelmällisesti noudattaa. Yleensä ketjua johtavalla taholla on päätösvaltaa ketjua koskeissa strategisissa päätöksissä, ketjun perusvalikoiman muodostamisessa ja markkinoinnin suunnittelussa. Ketjun ostotoiminta ja tiedonhallinta on perinteisesti keskitettyä. Näiden asioiden myötä ketjuliiketoimintamallilla voidaan saavuttaa tehokkuusetuja, joita perinteisellä tukkuvähittäiskaupparakenteella ei saada aikaan.

Liiketoiminnalle on ominaista tavoitteellisuus. Ketjutoiminnalla, kuten kaikella muullakin liiketoiminnalla, on tavoitteensa, joka toiminnalla pyritään aikaansaamaan. Ketjutoiminnan tavoitteiden sisältö oli eri lähteissä pitkälti sama.

Kuten Kautto ja Lindblom (2005, 17) toteavat, kaupan keskeisin toimintaa ohjaava päämäärä on kannattavuuden tavoittelu, mitä haetaan ketjuuntumisellakin. Finne ja Kokkonen (2005: 83) kirjoittavat, että ketjutoiminnalla haetaan keskittämisen ja suurtuotannon etuja useilla eri alueilla. Lähtökohtana on, että valtaosa suunnittelusta ja hallinnollisista töistä tapahtuu keskitetysti ketjunohjauksyksikössä, jolloin myymälöissä vapautuu aikaa päivittäisten töiden ja asiakaspalvelun hoitamiseen.

Tavoiteltaessa kannattavuutta olennaista on se, millainen liiketoimintamalli kaupparyhmittymällä kuten kauppaketjulla on, sillä kaupan myynti ja kustannustaso riippuvat valitusta liiketoimintamallista ja sen johtamisesta, toimeenpanosta ja toiminnasta. Kauton ja Lindblomin (2005: 17–19) mielestä ketjuliiketoimintamalli tarjoaa enemmän tehokkuushyötyjä kuin perinteisemmällä tukkuvähittäiskaupamallilla voidaan saavuttaa. Kirjoittajien mukaan tukkuvähittäiskaupamallissa sisäisen toiminnan tehottomuus ja ristiriidat eivät jätä kaupalle mahdollisuutta ylläpitää edullista kuluttajahintatasoa kannattavuuden kärsimättä. Ketjuliiketoiminta antaa osapuolille tehokkuusetuja sekä varsinaisissa toimintakustannuksissa että etenkin pääoman käyttöön ja investointeihin liittyvissä tekijöissä, ja tätä kustannustehokkuutta saatetaan saavuttaa ensisijaisesti logistisia prosesseja ja tiedonhallintaa tehostamalla. Ketjuliiketoiminnan ainoana tavoitteena ei ole parantaa kustannustehokkuutta, vaan perimmäisenä päämääränä on aikaansaada vetovoimainen ja vahva asiakkaiden arvostama konsepti, jolla saavutetaan hyvä myynnin kehitys.

Kannattavuuden säilyttäminen hintakilpailuilla aloilla edellyttää pitkälle vietyä kustannustehokkuutta. Ketjuliiketoimintamallissa siihen pyritään ketjun vahvalla, kuluttajia kiinnostavalla ketjukonseptilla, keskitetyllä ostotoiminnalla, toimintaketjun eri prosessit yhdistävällä integroidulla ketjutoiminnalla, tehokkaalla, yksinkertaisella organisaatiolla, päätöksenteolla ja johtamisjärjestelmällä, sekä ketjun suurella koolla ja sellaisella myynnin tasolla, joka tekee tehokkaan toiminnan ja suhteellisesti alhaisen

kustannustason mahdolliseksi. (Kautto – Lindblom 2005: 18–19.)

4 KETJUKONSEPTI

Ketjukonsepti on se tekijä, jolla ketjut pyrkivät erottautumaan toisistaan sekä kuluttajien että yrittäjien näkökulmasta. Se on eräänlainen ketjutoiminnan sielu, joka määrittää ketjun toiminnan lähtökohdat. Ketjukonseptissa määritellään seikat, jotka ovat ominaisia ketjun toiminnassa.

Finne ja Kokkonen (2005: 179) määritelmän mukaan ketjukonsepti on kauppaketjun lupaus palvelusta, joka asiakkaalle taataan aina, kun hän asioi kyseisen ketjun myymälässä. Hukka (2005: 7) ja Kautto ja Lindblom (2005: 57) kuvaavat ketjukonseptin tarkoittavan lähinnä ketjun toimintamallia, ketjutoiminnan runkoa. Se velvoittaa yleensä ketjun kauppiaita ja kauppvoja, ja sille on tyypillistä jatkuva kehitystyö. Ketjukonseptin tarkoituksena on kehittää ketjun sisällä paras mahdollinen toimintatapa ja tuoda se ketjun kaikkien kauppojen käyttöön. Ketjukonseptissa määritellään ketjun tavararyhmä-, hinnoittelu-, palvelu- ja markkinointistrategiat. Näiden lisäksi siinä määritellään myös toiminnan laadun, kauppapaikkaverkoston ja henkilökunnan osaamisen keskeiset lähtökohdat. Kuten Finne ja Kokkonen (2005: 181) kirjoittavat, ketjukonseptissa on kaikkiaan tärkeää kuvata, miten tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle eli mitkä ovat ne myymälöissä ja ketjuorganisaatiossa käytetyt prosessit, joiden avulla voidaan parhaiten täyttää asiakastarpeet.

4.1 Konseptin sisältö

Konseptin keskeinen sisältö voidaan ryhmitellä strategiseen osioon, markkinointiosioon, logistiikkaosioon ja yhteispalveluiden osioon. Strategisen osion ydin on määrittää asiakaskohderyhmä, asiakaskäyttäytyminen, kilpailuedut, brändin arvot ja asema kilpailukentässä. Markkinoinnin elementeistä keskeisimpiä ovat yhdenmukaiset ulkonäköelementit, yhteismarkkinointi ja sortimentin muodostus. Siihen sisältyy myös muu markkinointiviestintä, markkinatutkimukset, PR- ja SP-toiminnot, oma mallisto ja hinnoitteluperusteet. Logistiikkaosioon voi sisältyä yhteiset ostotoiminnot sekä kuljetus-

ja varastointilogistiikka. Konseptiin ei kuitenkaan välttämättä kuulu logistiikkaosiosta muuta kuin yhteiset ostotoiminnot. Yhteispalveluiden osio hoidetaan pääsääntöisesti erillisin sopimuksin. Siihen sisältyy laskentatoimi, tietojenkäsittely sekä neuvonta ja koulutus. (Hukka 2005: 51–54.)

4.1.1 Asiakaskohderyhmät, asiakaslupaus ja kilpailuetu

Ketjun tulee määritellä ja priorisoida itselleen tärkeät asiakassegmentit, joissa se tahtoo erottua kilpailijoistaan. Ketjukonseptin lähtökohtana voidaankin pitää asiakaskohderyhmän tarkkaa segmentointia. Se tehdään perinteisesti demografisin keinoin, jolloin keskeisiä tekijöitä ovat esimerkiksi ikärakenne, tuloryhmät, sukupuoli, perherakenne ja sosiaaliset luokat. On myös tärkeää selvittää asiakkaiden tarpeet, elämäntyyli ja ostokäyttäytyminen. Olennaista on varmistaa, että asiakaskohderyhmillä on riittävä ostovoima. Näiden selvityksien perusteella pyritään luomaan asiakaslupaus. Asiakastarpeiden tulisi ohjata yritysten toiminnan suunnittelua päätöksenteon kaikilla tasoilla, ja asiakaslupaukset ovat toimintaa ohjaavia lähtökohtia. Ne perustuvat perinteisesti kilpailuetuun eli kilpailuetu toteutuu asiakaslupauksen kautta. Yleensä konseptilla on yksi keskeinen ja tavoiteltavien asiakkaiden arvostusta kuvaava lupaus. Keskeisten kuluttajaryhmien mieltymykset olisi otettava huomioon kaikessa päätöksenteossa aina ketjukonseptin suunnittelusta valikoimanhallintaan. (Finne – Kokkonen 2005: 180–182; Hukka 2005: 47–48; Kautto – Lindblom 2004: 19–21; Tustin 2007: 151.)

4.1.2 Ketjukonseptin nimi

Ketjukonseptilla ja ketjulla tulisi olla yhtenäinen nimi, josta on muodostuttava tunnettu brändi. Nimen täytyy tukea asiakaslupauksia ja sen pitää olla erottuva ja helposti muistettava. Nimen täytyy myös tukea konseptin vahvuuksia ja roolia, mutta sen ei tarvitse olla tavara-alaa tai omaa liiketyypisegmenttiä kuvaava. Kaupan on luotava ketjustaan brändi, sillä kauppaketjut kamppailevat tilasta ja asemasta kuluttajan mielessä. (Kautto – Lindblom 2005: 86; Finne – Kokkonen 2005: 182; Tustin 2007: 143.)

4.1.3 Tavararyhmähallintaprosessin lähtökohdat

Konseptin asiakaslupausten ja vahvuuksien pohjalta voidaan määritellä tavararyhmien painotukset, tuotelukumäärät tavararyhmittäin, palveluratkaisut, alakonseptit ja hinnoittelustrategia. Eri tekijöiden perusteella suunnitellaan myymäläratkaisu, jossa keskeisiä vahvuuksia tuodaan esiin tavararyhmien ja palveluiden sijoittelun avulla. Tavoitteena on saada aikaan myymäläratkaisu, jossa asiakkaan on helppo hahmottaa myymälä ja löytää eri tuoteryhmät. Tällä tavoin ostaminen on helppoa ja miellyttävää. (Kautto – Lindblom 2004: 21–22; 2005: 86; Anwar 2011: 242.)

4.1.4 Markkinointiprosessin lähtökohdat

Kautto ja Lindblom (2004: 22; 2005: 88) kirjoittavat, että seuraavassa konseptin määrittelyn vaiheessa rakennetaan lähtökohdat markkinointiprosessille. Asiakslupaukset ja tavararyhmähallintaprosessin lähtökohdissa määritellyt tavararyhmä- ja myymäläratkaisut antavat markkinoinnille sisällön. Finnen ja Kokkosen (2005: 182) mukaan on toivottavaa, että asiakas kykenee tunnistamaan ketjun pelkästään tuotevalikoiman, esilleasettelun ja palvelun perusteella. Konseptin vahvuuksia korostetaan graafisella ohjeistuksella, joka sisältää nimilogon, värit, valot, opasteet ja muut olennaiset ratkaisut. Myös myymälän ilmeen on oltava linjassa asiakaslupausten kanssa, koska myymälä itse on tärkein markkinointiväline. Markkinointiprosessin tärkein lähtökohta on luoda konseptista asiakaslupausten mukainen tunnettu merkkituote. Tavoitteena on, että merkki on vetovoimaisempi kuin saman segmentin pääkilpailijalla.

4.1.5 Kauppapaikkaprosessin lähtökohdat

Kauppapaikkaprosessi saa lähtökohtansa konseptin perusmäärittelyksessä. Kauppapaikkaverkoston laajuuden ja kauppojen lukumäärän avulla on saavutettava tavoitteiden mukainen myynnin taso ja kannattavuus. Konseptille pitää määritellä ne markkina-alueet ja paikkakunnat, joille ketjun kaupat halutaan sijoittaa, kun otetaan huomioon markkina- ja ostovoimakriteerit sekä kilpailutilanne. Kauppojen sijoitus oikeille paikoille on olennaista konseptin kannalta, koska liian vaikea paikka johtaa

todennäköisesti epäonnistumiseen, vaikka markkina-alueella olisikin riittävä ostovoima. Kauppapaikan sijoitus ja myymälätilan käyttö on myös olennainen ketjukonseptin määritelmässä, jotta saadaan yhtäläisennäköinen ketju. Kauppakeskuksissa asiakas on saatava vedettyä sisälle myymälään, jolloin sisäänkäynti korostuu. Erikoiskaupassa myymälän layout, kalustus ja värien käyttö on korostetummassa roolissa kuin päivittäistavarakaupassa. (Kautto – Lindblom 2004: 23–24; 2005: 90–91; Finne – Kokkonen 2005: 188–189.)

5 KETJUUNTUMISEN MUODOT JA KETJUTOIMINNAN ASTEET

5.1 Ketjuuntumisen muodot

Ketjut eivät ole aina samanlaisia rakenteeltaan. Ketjumuodot voidaan luokitella juridisesti ja toiminnan yhtenäisyyden perusteella yksiomisteisiin monimyymälyrityksiin, vapaaehtoiisiin ketjuihin sekä franchising-ketjuihin (Niilola – Pulkkinen – Riipinen – Leminen – Kiuru 2003: 15). Seuraavassa esittelemme ketjuuntumisen muodot.

5.1.1 Monimyymälyritys

Monimyymälyrityksissä taustayhteisö omistaa ketjun kaikki myymälät. Monimyymälyrityksen keskusyksikkö ja johto vastaavat yrityksen koko liiketoimintakokonaisuudesta ja sen kehittämisestä. Tähän sisältyy esimerkiksi myymäläverkostosta, hankinnasta, markkinoinnista, tietojärjestelmistä ja koulutuksesta huolehtiminen. Monimyymälyrityksissä kaikkien ketjuun kuuluvien myymälöiden on noudatettava ketjun toimintamalleja ja konsepteja. (Niilola ym. 2003: 15.)

5.1.2 Vapaaehtoinen ketju

Vapaaehtoinen ketju on itsenäisten yritysten ja niiden keskusyksikön muodostama

yhteenliittymä, joka perustuu yhteistoiminnasta tehtyyn sopimukseen. Vapaaehtoiset ketjut voidaan jaotella tukkukauppasidonnaisiin ketjuihin ja muihin kauppiasketjuihin. Tukkukauppasidonnaisissa ketjuissa keskusyksikkö vastaa kaikista vähittäiskaupan taustatehtävistä, kuten tukkutoiminnoista, myymäläverkoston, liiketoimintakonseptien ja tietojärjestelmien sekä koulutus- ja neuvontajärjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä. Kauppiat ovat vastuussa oman kauppansa liiketoiminnasta ja kannattavuudesta. Muissa kauppiasketjuissa ketjun keskusyksiköt ovat pieniä ja niille luovutetut tehtävät ovat vähäisempiä kuin tukkukauppasidonnaisissa ketjuissa. Yrityksillä on yhteinen ketjunimi ja yhteiset liiketunnukset, mutta esimerkiksi myymäläverkosto ja sen kehittäminen ovat kauppiaiden vastuulla. (Niilola ym. 2003: 16.)

5.1.3 Franchising-ketju

Franchising on kahden taloudellisesti ja juridisesti itsenäisen yrityksen välinen, sopimukseen perustuva yhteistyömalli, jossa franchisingottaja saa käyttöönsä korvausta vastaan valmiiksi kehitetyn tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän toimintamallin. Yritystä, joka antaa toiselle yritykselle oikeuden hyödyntää kehittämäänsä liiketoimintakonseptia kutsutaan franchisingantajaksi. Yritystä, joka vastaanottaa oikeuden käyttää franchisingantajan konseptia kutsutaan puolestaan franchisingottajaksi. Franchisingottaja voi tämän konseptin avulla harjoittaa itsenäistä liiketoimintaansa tiiviissä yhteistyössä franchisingantajan ja toisten franchisingottajien kanssa. Olennainen franchising-ketjun tunnusmerkki on, että franchisingantaja johtaa ketjun liikeidean mukaista toimintaa määrittelemällä toiminnan reunaehdot. Vaikka franchisingottaja omistaa ja johtaa oman yrityksensä toimintaa, eivät franchisingottajat osallistu ketjun johtamiseen. Ketjussa on yleensä useita franchisingottajia, joista muodostuu joukko samalla konseptilla toimivia yrityksiä. Tätä joukkoa, yhdessä franchisingantajan omistamien toimipisteiden kanssa, kutsutaan franchisingketjuksi ja asiakas kokee siihen kuuluvat liikkeet samaan kokonaisuuteen kuuluviksi. (Laakso 2005: 29; Raatikainen 2011: 67; Mattila – Wathen – Tommila – Rinkinen 1998: 36; Suomen Franchising Yhdistys Ry 2011.)

Asiakas hyötyy franchisingista, koska hän voi asioida missä tahansa ketjun liikkeessä tietäen saavansa samanlaista palvelua tai laadultaan yhteneviä tuotteita.

Franchisingantajalle franchising tarjoaa mahdollisuuden laajentaa liiketoimintaa ja levittäytyä uudelle liiketoiminta-alueelle. Franchisingottaja hyötyy käyttöönsä saamastaan liiketoimintamallista ja siihen liittyvästä tuesta. (Ketchen – Short – Combs 2011: 583; Raatikainen 2011: 67; Mattila ym. 1998: 36; Suomen Franchising Yhdistys Ry 2011.)

Franchising-toiminta voidaan jakaa kolmeen erilaiseen muotoon Kansainvälisen franchisingyhdistyksen IFA:n (International Franchise Association) tekemän luokittelun mukaan. Nämä kolme muotoa ovat trade name franchising, product distribution franchising ja business format franchising. (Laakso 2005: 34–35.)

Trade name franchising on franchisingtoiminnan muoto, jossa franchisingottaja hankkii oikeuden käyttää liiketoiminnassaan franchisingantajan tavaramerkkiä, liiketunnusta tai toiminimeä. Ketjun jäsenet toimivat usein kuitenkin näkyvästi omalla toiminimellään ja käyttävät ketjun tunnusta sen rinnalla. Ketjun jäsenten välinen yhteistyö on yleensä välillistä tai se rajoittuu johonkin yksittäiseen franchisingantajan ylläpitämään yhteiseen palveluun kuten markkinointijärjestelmiin. Yritysten toimintamallit voivat siis olla hyvinkin erilaisia eikä niiden välillä esiinny juurikaan käytännön yhteistyötä. Tässä toimintamallissa franchisingantajan tulonlähteenä toimii yleensä tavaramerkin käytöstä maksettava osuus liikevaihdosta tai ketjun jäsenille tarjottavien palveluiden tai tuotteiden myynnistä tuleva tuotto. (Zimmerer – Scarborough 2008: 190; Laakso 2005: 34.)

Product distribution franchising eli tuotteen jakelun vuokraus antaa franchisingottajalle oikeuden myydä franchisingantajan tuotteita sekä käyttää brändiä ja tuotemerkkiä tietyllä markkina-alueella tai segmentissä. Suuret yritykset voivat vuokrata tietyt tuotemerkit eri yrityksille samassa maassa tai samalla maantieteellisellä markkina-alueella. (Passila 2009: 49.) Tämän tyyppisen franchisingtoiminnan avulla tavarantoimittaja pystyy rakentamaan myymälleen, maahantuomalleen tai valmistamalleen tuotteelleen jakelutien, jossa asiakkaat ovat tavallista sitoutuneempia. Ketjun jäsenten välinen yhteistyö rajoittuu välillisiin menetelmiin markkinoinnissa. Franchisingantajan ja ketjun jäsenten välinen yhteistyö rajoittuu yleensä pelkästään myytävään tuotteeseen, sen myyntiin, jakeluun ja valmistamiseen. Tässä franchisingtoiminnan muodossa franchisingantajan sama tuotto koostuu

enimmäkseen ketjun jäsenille myytävien tuotteiden tai palveluiden myyntikatteesta sekä joskus erilaisista vuokrista tai käyttöperusteisista lisenssimaksuista. (Laakso 2005: 35.)

Business format franchising (BBF) eli liiketoimintamallifranchising on yleisin ja nopeimmin kasvava franchising-muoto. Siinä franchisingantaja tarjoaa franchisingottajalle kokonaisen liiketoimintamallin, johon sisältyy lisenssi tavaramerkille, myytävät tavarat tai palvelut, toimintamethodit, markkinointisuunnitelma, laadunvalvontaprosessi, koneisto, kaksisuuntainen kommunikaatiojärjestelmä sekä tarvittavat liiketoimintaa tukevat palvelut, kuten koulutus ja mainonta. Business format franchising tarjoaa franchisingottajalle kaikki liiketoimintamallin elementit, mutta se voi olla myös jäykkä ja vaativa toimintamuoto, koska franchisingantajan ja franchisingottajien välinen yhteistyö on niin tiivistä. Franchisingantaja saa pääosan tuotostaan franchisingottajilta liiketoimintamallin käyttöoikeuksien vuokramaksuina sekä muina franchising-maksuina. (Barringer – Ireland 2010: 513–514; Zimmerer – Scarborough 2008: 191.)

5.2 Ketjutoiminnan muodot

Paitsi rakenteeltaan erilaista, ketjutoimintaa on myös monen tasoista. Joissain ketjuissa vain ostosopimukset tehdään keskitetysti, kun taas toisessa ääripäässä keskusyksikkö sanelee varsin tarkkaan kaupan toimintamallin. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun projektissa on määritelty kaupan ketjuuntumiselle asteet, jotka kuvaavat ketjuyhteistyön syvyyttä ja vaativuutta. (Hukka 2005: 23–24.) Seuraavassa esittelemme nämä ketjutoiminnan asteet.

5.2.1 Yhteisostoaste

Ensimmäisen yhteistyöasteen tarkoituksena on tuottaa ostorenkaassa oleville yrityksille etua sillä, että kaikki ketjuun kuuluvat yritykset neuvottelevat yhdessä yhteisen tavarantoimittajan kanssa tuotteille hyvän hinnan. Näin ketjun kaupat voivat hyötyä joko suuremmasta katteesta tai saavuttaa hintaetua ja myydä halvemmalla. Ostorenkaassa olevat yritykset sitoutuvat ostamaan tavarantoimittajalta neuvotteluissa

sovitun määrän tuotetta. Myyntihintaan ketju ei kuitenkaan vaikuta, vaan yritykset voivat itse valita kuinka ostoedun hyödyntävät. Ostorenkään jäsenet pyritään valitsemaan siten, etteivät yritykset kilpaile keskenään vaan niillä on oma reviiri. Ostorenkään jäsenet perustavat usein osakeyhtiön tai osuuskunnan hoitamaan yhteisostoja. (Hukka 2005: 24–25.)

5.2.2 Yhteisten tunnusten aste

Toisen asteen yhteistyössä ketjun jäsenet ovat perustaneet yhteisyrityksen hoitamaan ketjulle kuuluvia asioita. Ketjulla on yhteinen tunnus ja se tekee ostosopimusten lisäksi tavarantoimittajien kanssa markkinointiyhteistyötä. Tavarantoimittajaa kiinnostaa sen tavaramerkin tai merkkitavaran rooli ketjussa, ja se haluaakin vaikuttaa tuotteen näkyvyyteen ja asemaan ketjussa. Usein tavarantoimittajat maksavat ketjuille markkinointimaksuja, joiden avulla tuotteita mainostetaan ketjun nimissä. (Hukka 2005: 25–26.)

5.2.3 Yhteispalveluiden aste

Kolmannen asteen yhteistyö sisältää edellä mainittujen lisäksi keskitettyjä yhteisiä palveluita. Tällaisia ovat esimerkiksi ketjun tarjoamat konsultointipalvelut ja koulutus. Pienissä erikoiskaupan ketjuissa oman koulutusjärjestelmän luominen on kuitenkin harvinaista. Yhteisten tilipuitteiden luominen ja yhteiset tunnusluvut helpottavat ketjun yrityksiensä vertailemista. Yhteisesti kilpailutettu laskentatoimi voi tuoda yritykselle säästöjä kirjanpidon kuluissa. Ketjun kattavat tietojärjestelmät, varsinkin rahastus- ja laskutusjärjestelmät, ovat yleensä ketjun kaupoissa samanlaiset. Näitä yhteispalveluita ketjut saattavat kehittää vasta myöhemmässäkin vaiheessa. (Hukka 2005: 26–28.)

5.2.4 Yhteismarkkinointi

Neljännän asteen yhteistyö tuo mukanaan yhteismarkkinoinnin omilla varoilla. Alemmissä asteissa yhteismarkkinointia toteutettiin lähinnä tavarantoimittajan varoin. Mainonta ja markkinointi ovat yhteisesti sovittua ja toteutettua sekä resursseja

panostetaan paljon markkinoinnin eri osa-alueille. Neljännen asteen ketjut ovat kehittäneet yhteistyötä jo hyvin pitkälle. Usein yhteistyötä varten on perustettu apuyrityksiä, joiden vastuulla on esimerkiksi hoitaa yhteisostot, markkinointi ja kaupan omien mallistojen hankinta. Ketjut kehittävätkin omia merkkitarvikkeita ja mallistoja erottuakseen kilpailijoista ja saadakseen hintaetua. Keskitetty sortimentti kasvaa koko ajan ketjun kehittyessä. (Hukka 2005: 28–29.)

5.2.5 Yhteispääomien aste

Viidennellä asteella eli yhteispääomien asteella ketjuyhteistyön vaatavuus kasvaa ja kauppiaiden vaikutusmahdollisuudet ketjun toimintaan pienenevät. Ketjun johdossa on ammattilaistiimi kauppiaista muodostetun johtoryhmän sijaan. Tällä tasolla kehitetään yhteismarkkinointia edelleen, rakennetaan tiivistä ketjua ja kiinnitetään huomiota kauppapaikkojen valintaan. Tavoitteena on rakentaa omasta nimestä tai tavaramerkistä brändi. (Hukka 2005: 29.)

Yhteistyön ollessa tiivistä täytyy ehtoista sopia tarkasti. Ketjun toimintamallia kuvataan kirjallisesti yhteistyösopimuksissa, käsikirjoissa, konsepteissa tai manuaaleissa riippuen ketjusta. Viidennen asteen yhteistyössä ketjun yhteistoiminta on edellä mainituissa tarkasti määritelty ja ketjun kaupan täytyy niitä noudattaa. Tällä kehittyneellä yhteistyön tasolla aletaan kehittää myös yhteistä logistiikkaa. Erikoistavarakaupassa ketjut käyttävät kuitenkin vähemmän yhteisiä logistiikkaratkaisuja kuin päivittäistavarakaupassa. (Hukka 2005: 31.)

Nykyisin kauppapaikan valinta on tärkeä osa yrityksen strategiaa ja kauppapaikkatoiminta onkin ketjun menestymisen kannalta tärkeää. Kaupan täytyy hakeutua sinne, missä on asiakasvirtaa. Joissakin ketjuissa on oma kauppapaikkaorganisaatio ja joissain se on ulkoistettu. Kauppapaikkoja voidaan hankkia rakennuttamalla, ostamalla, vuokraamalla tai näitä yhdistelemällä. Monet ketjut hakevat lisää volyymin hankkimalla uusia kauppiaita jo toimivista yrityksistä, mutta näin ei päästä vaikuttamaan niin paljon kauppapaikan valintaan. Oma kauppapaikkatoiminta edellyttää ketjulta taitoa löytää yrittäjä liikkeeseen ja taitoa kouluttaa yrittäjä ketjun konseptiin. Tällöin tulevat mukaan ketjun yhteiset koulutusjärjestelmät. Kehittyneemmissä ketjuissa autetaan yrittäjää myös

rahoituksessa, esimerkiksi perus- ja laajennusinvestoinneissa, jotka vaativat paljon rahaa ja vakuuksia. (Hukka 2005: 31–33.)

5.2.6 Vertikaalisen yhteistyön aste

Kuudennen asteen eli vertikaalisen yhteistyön asteella päätösvalta ketjussa muuttuu horisontaalisesta vertikaaliseksi. Päätösvalta siirtyy kauppiailta tai heidän edustajistoltaan ketjun johdolle ja kauppiaan vaikutusmahdollisuudet oman myymälänsä ratkaisuihin vähenevät oleellisesti. Tässä vaiheessa ketjussa on käytössä velvoittava toimintamalli eli konsepti. Keskusyksikkö voi ostaa liikkeitä tai luoda uusia ja harjoittaa liiketoimintaa niin sanottuna monimyymälyrityksenä. Monissa kehittyneissä ketjuissa toimii yhteisten tunnusten alla ketjun omia liikkeitä ja franchising-liikkeitä tai vapaaehtoisia ketjuliikeitä. Kuudennen asteen yhteistyössä yleisemmin käytetty franchising-malli on business format -franchising eli palveluluvakesopimus, josta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 5.1.3 ”Franchising-ketju”. (Hukka 2005: 33–35.)

6 KETJUKONSEPTIN STRATEGIAT

Kuten jo aiemmin tuli esille, kauppaketjujen ketjukonseptit ovat erilaisia. Ketjujen asiakaslupauksissa ja vahvuuksissa on eroja kuten myös niiden valitsemissa kilpailu- ja asiakassegmenteissä. Kaikissa konsepteissa on kuitenkin myös seuraavaksi käsiteltävät strategiset elementit. Nämä elementit tukevat konseptin ydinvahvuutta ja ydinasiakaslupausta. Esimerkiksi kilpailutilanteen muuttuessa tai strategiaa muutettaessa täytyy päivittää aina kaikki osa-alueet, koska ne kaikki vaikuttavat toisiinsa (Kautto ym. 2005: 75–76).

6.1 Tavararyhmästrategiat

Tavararyhmästrategiassa määritellään ketjukonseptin asiakaskohderyhmien, vahvuuksien ja asiakaslupausten perusteella tavararyhmät, tavararyhmien painotukset ja laajuus, kotimaisten ja kansainvälisten merkkituotteiden rooli, omien

merkkituotteiden roolit ja osuus valikoimasta sekä tavararyhmien määrä ja myytävien artikkeleiden määrä. Myös tuotteiden haluttu laatu ja hinta-laatuso täytyy määrittellä. (Kautto ym. 2005: 77; Anwar 2011: 243.)

Tuoteryhmä tarkoittaa samaa ydintarvetta tyydyttävien tuotteiden kokonaisuutta. Näistä esimerkkinä optisella alalla aurinkolasit, jotka suojaavat silmiä auringolta ja piilolinssit, jotka tarjoavat asiakkaalle näkymättömän näönkorjausratkaisun. Lajitelma tarkoittaa markkinoitavien tuoteryhmien määrää, esimerkiksi aurinkolasit, piilolinssit ja näöntarkastukset. Valikoima taas tarkoittaa tuoteryhmän sisältämiä yksittäisiä tuotevaihtoehtoja, kuten aurinkolasituoteryhmässä eri merkkiset, erikokoiset ja eriväriset vaihtoehdot. (Lahtinen & Isoviita 2004: 81.)

Tuotteen laatumielikuvaa asiakkaan silmissä muokkaa tuotteen tekniset ominaisuudet, ulkonäkö, muotoilu, pakkaus, tuotenimi ja palvelu. Asiakkaan mieltämä laatu koostuu siitä, kuinka hyvin asiakkaan asettamat odotukset tuote pystyy täyttämään verrattuna muihin vastaaviin tuotteisiin. Mitä teknisemmästä tuotteesta on kysymys, sitä vaikeampi asiakkaan on ymmärtää tuotteen teknistä laatua ja tällöin korostuu asiakkaan kokemus palvelun laatu sekä yrityksestä muodotunut mielikuva. (Lahtinen & Isoviita 2004: 84–86.)

6.2 Palvelustrategiat

Palvelustrategialla tarkoitetaan tiettyjen tuotteiden tai tuoteryhmien myymisen tukemista asiakaspalvelun tai lisäpalvelun avulla. (Kautto ym. 2008: 137.) Varsinkin erikoistuotteita myytäessä asiakas tarvitsee henkilökunnan asiantuntemusta ja neuvontaa ostopäätöksen teossa. Lisä- ja tukipalveluilla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle esimerkiksi huolto- tai asennus palvelun muodossa. Palvelustrategiat tulee määrittellä johdonmukaisesti ketjukonseptin asiakaslupausten, lisäarvon ja mielenkiinnon tuottamisen sekä asiakkaiden tarveongelmien ratkaisemisen perusteella. Palvelustrategioiden tulee edesauttaa kaupanteon syntymistä ja vahvistaa asiakkaan luottamusta yritykseen. Ammattitaitoinen, hyvin koulutettu ja palveleva henkilökunta on tärkeä tekijä palvelustrategioissa onnistumisessa. (Kautto ym. 2005: 77–78.)

6.3 Hinnoittelustrategiat

Hinnoittelustrategiassa määritellään tuotteiden hinnoittelun periaatteet. Hinnoitteluun vaikuttaa se missä kilpailusegmentissä yritys on päättänyt toimia. Monissa konsepteissa hinnalla onkin merkitsevä rooli asiakkaan valitessa ostopaikkaa. Kaupassa on perushinnoittelustrategioita Kauton ym. (2008: 123–125) mukaan neljä:

- Premium-hinnoittelua käytetään huippumuodin sekä arvostettujen omien tai kansainvälisten merkkien ketjuissa sekä edullisempienkin ketjujen huipputuotteissa.
- Korkea/matala -hinnoittelustrategia eli normaalihinnat/tarjoushinnat on käytössä yleensä muotiin ja pukeutumiseen keskittyvässä kaupassa.
- Pysyvästi edullinen -hinnoittelu on yleensä käytössä päivittäistavarakaupassa usein ostettavien tuotteiden kohdalla.
- Halpahinta on niin sanotuissa laatikkomyymälöissä yleisesti käytössä oleva hinnoittelumalli.

Hintamielikuvan ja hintatason tulee olla yhteneväiset ja kilpailukykyiset ja niiden tulee tuottaa yritykselle kilpailuetua omassa kilpailusegmentissään. Siksi onkin tärkeää hinnoitella asiakaskohderyhmän ja asiakaslupausten kannalta keskeiset tuotteet kilpailukykyisesti. Hinnoittelustrategia voi olla myös tavararyhmäkohtainen tai jopa tuotekohtainen, jotta saavutetaan haluttu hintamielikuva. (Kautto ym. 2005: 78.)

Ropen (2000: 100–101) mukaan hintastrategia merkitsee sitä, että pystytään toimimaan kilpailijoita edullisemmin ja siten myymään kilpailijoita edullisemmalla hintatasolla. Myytäessä halvalla jää kate kustannusedusta huolimatta pienemmäksi ja siksi tuotteelle täytyy saada myyntivolyyymia. Vain harva yritys pystyy käyttämään hintastrategiaa pitkällä tähtäimellä, mutta lyhyen aikavälin strategiana se saattaa toimia, jos halutaan vallata markkinaosuuksia. Ketjun omilla merkkitarvoilla on suuri merkitys hinnoittelustrategioissa. Kaupan omat merkit pyritään yleensä hinnoittelemaan edullisiksi. Laatu ja luotettavuus näissäkkin tuotteissa ovat tärkeitä kriteereitä. Hinnan merkitys on erilainen, jos ketjukonseptissa korostetaan yksilöllisyyttä ja erilaisuutta ja ketjussa on tarjolla huippumerkkejä. Tässä segmentissä asiakkaat voivat olla valmiita maksamaan huippumerkeistä korkeitakin hintoja. Tällöin

hinta määritellään suhteessa laatuun, merkkiin, mielikuviin ja arvostuksiin. (Kautto ym. 2008: 124.)

6.4 Markkinointistrategiat

Markkinointistrategia kertoo missä segmentissä yritys kilpailee ja mitä kilpailukeinoja se käyttää (Lahtinen & Isoviita 2004: 81). Tikkanen ja Vassinen (2010: 127–128) määrittelevät markkinointistrategian yrityksen markkinointiohjelmaksi, jonka avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa paitsi asiakkailleen ja omistajilleen myös muille verkostokumppaneilleen asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden mukaisesti. Markkinointistrategia koostuu tavoiteasetannasta, toimenpiteiden suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurannasta. Markkinointistrategian on tarkoitus toimia työvälineenä toteutettaessa markkinointia yrityksen liiketoimintastrategian mukaan.

Markkinointistrategian tavoitteita voidaan ryhmitellä eri tasoihin, jolloin on helpompi nähdä miten eri toimenpiteet vaikuttavat tavoitteiden toteutumiseen. Yksilötason tavoitteena voi olla esimerkiksi myyntihenkilöstön suorituskyky. Suhdetason tavoitteiksi voidaan määritellä asiakaskohtainen myynti, asiakassuhdekannattavuus tai asiakastyytyväisyys. Asiakassegmenttitason tavoitteina voidaan pitää esimerkiksi markkinaosuutta tai uudelleenostojen määrää. Koko asiakassuhdekantaan kohdistuva tavoite voi olla esimerkiksi uusasiakashankinta. Liiketoimintatason tavoitteina voidaan nähdä kyky vakuuttaa rahoittajat yrityksen kyvystä hankkia uusia, kannattavia asiakassuhteita. (Tikkanen ym. 2007: 62.)

Edellä mainittuja tavoitteita määritellään, jotta voidaan tehdä päätöksiä oman tarjoaman ominaisuuksista, asiakassuhdekannan segmentoinnista sekä asiakassuhteiden halutuista ominaisuuksista. Näin voidaan suunnitella yrityksen sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä kohdistaa markkinoinnin resurssit mahdollisimman tuottavasti. Täytyy myös päättää millä mittareilla toiminnan tehokkuutta arvioidaan sekä mitä kannustinjärjestelmää käytetään. (Tikkanen ym. 2007: 62–63.)

Monilla ketjuilla on omat kanta-asiakasjärjestelmänsä, jota hyödynnetään

markkinoinnissa. Järjestelmän tehtävä on myös lisätä kanta-asiakkaiden määrää ja ostouuskollisuutta ja siten kasvattaa asiakkaan keskiostosta. Järjestelmä tarjoaa tehokkaan kanavan saada tietoa asiakkaista ja näin kohdistaa markkinoinnin resurssit oikein. Tietosuojalaki tosin rajoittaa hyvin yksilöityjen tietojen hyväksikäyttöä. Asiakas kokee saavansa kanta-asiakkuudesta rahallista hyötyä sekä lisäetuja erilaisista palkitsemisjärjestelmistä. Usein kanta-asiakasjärjestelmä rakennetaan siten, että se kannustaa asiakasta sitoutumaan ketjuun ja tekemään mahdollisimman paljon ostoksia ketjun ja sen yhteistyökumppaneiden liikkeissä. Bonusten porrastus on tästä hyvä esimerkki. Lisääntyvissä määrin ketjuilla on yhteistyökumppaneita eri aloilta, esimerkiksi vakuutusyhtiöitä ja sähköyhtiöitä, joiden tarjoamista tuotteista asiakas voi saada myös kanta-asiakasetuja. (Kautto ym. 2005: 78–79.)

6.5 Henkilökunnan ammattitaitoon, palvelualltiuteen ja ystävällisyyteen liittyvät strategiat

Ketju pystyy saavuttamaan kilpailuetua, jos se pystyy tarjoamaan hyvää asiantuntemusta asiakkaan ongelmiin varsinkin korkeatasoista osaamista vaativilla toimialoilla. Siksi osaamiseen ja ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen on panostettava. Osaava henkilökunta on yritykselle asiakkaiden arvostama kilpailuetu.

Kilpailun kovetessa myös helposti lähestyttävä ja ystävällinen henkilökunta on myyntivaltti. Kukapa haluaisi asioida liikkeessä, jossa henkilökuntaa ei ole tai palvelu on epäasiallista. (Kautto ym. 2005: 79.)

6.6 Toiminnan laatustrategia

Toiminnan laatustrategia tarkoittaa perustoiminnan laatua. Perustoiminnalla tarkoitetaan muun muassa myymälän siisteyttä, tavaroiden sijoittelua ja saatavuutta sekä hintamerkintöjä. Heikko perustoiminta ärsyttää asiakasta ja ketju menettää kilpailukykyään, vaikka se muuten olisikin tunnettu ja vahva.

Ketjujen laatustrategiaan liittyy usein laatujärjestelmä, jolla voidaan mitata ja vertailla luotettavasti ketjun eri kauppojen suoritustasoa. (Kautto ym. 2005: 80.)

6.7 Ketjun kauppapaikkaverkoston ja täydentävien liiketoimintojen strategiat

Kauppapaikkaverkoston laajuuden, sijainnin ja saavutettavuuden tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin ja ostokäyttäytymiseen kussakin konseptissa. Valitun kauppapaikan tulee olla vetovoimainen sekä riittävän kokoinen. Hyvä sijainti on erittäin oleellinen menestystekijä.

Kauppapaikan yhteydessä tai läheisyydessä on hyvä olla niin sanottuja täydentäviä palveluita, jotka tuovat mukanaan potentiaalisia asiakkaita ja tuovat osaltaan paikalle vetovoimaa. Suuret marketit ovatkin rakentaneet usein ympärilleen pienen kauppakeskuksen, jossa tarjotaan palveluita, joita marketit eivät itse tuota. Monien markettien yhteydessä onkin optikkoliike. (Kautto ym. 2005: 80–81.)

7 KETJUTOIMINNAN EDUT YRITTÄJÄLLE

Pääosin ketjutoiminta tuo yrittäjälle monia etuja – eihän ketjuuntuminen muuten olisikaan niin suosittu yrittäjyysmuoto. Aloitteleva yrittäjä hyötyy ketjuyrittäjyydestä, sillä se on yleensä helpompi ja nopeampi tapa aloittaa yritystoiminta. Ketjun avulla uuden yritystoiminnan aloittaminen on tehokasta ja yrittäjä säästää aikaa perustamistoimenpiteiden mallinnetun etenemisen ja ketjun tukitoimien ansiosta. (Laakso 2005: 107–111.)

Hukka (2005: 11) esittelee ketjusta aiheutuviksi eduiksi suurtuotannon edut, kuten logistiikan ja hankinnan, markkinointiedut, kuten tuote-edut ja osaamisen monistamisen, paremman kannattavuuden, tukitoiminnot, kuten tilaus-, tieto- ja ohjausjärjestelmät, sekä ketjukauppiaan mahdollisuuden keskittyä olennaiseen. Esittelemme seuraavassa ketjutoiminnan etuja yrittäjälle.

7.1 Testatut tuotteet ja liiketoimintaformaatti

Kuten Zimmerer ja Scarborough (2008: 192–194) kirjoittavat, olennainen osa ketjuyrittäjyyttä on se, että yrittäjä saa käyttöönsä franchisingantajan tai muun

ketjujohdon kokemuksen markkinoilla testatuista tuotteista ja yritysformaatista. Uuden yrittäjän ei tarvitse aloittaa liiketoimintaansa aivan tyhjästä, vaan hän voi turvautua ketjun käytössä oleviin metodeihin ja toimintamalleihin yritystä aloittaessaan ja asiakkaita houkutellessaan. Esimerkiksi franchising-ketjussa yrittäjä saa oikeuden käyttää laajasti tunnettua tuotemerkkiä tuotteelle tai palvelulle. Passilan (2009: 51) mukaan standardisoidut tuotteet ja palvelut liittyvät oleellisesti etenkin franchising-yrittäjyyteen, koska ne ylläpitävät tuotemerkin imagoa.

Ketjujen standardisoidut menetelmät ja toimintamallit lisäävät ketjuyrittäjän mahdollisuuksia menestyä ja auttavat välttämään virheiden kautta oppimista. Yrittäjän ei myöskään tarvitse nähdä niin paljon vaivaa tullakseen tunnetuksi paikallisilla markkinoilla, koska tavamerkit, tuotteet ja toimintamallit ovat asiakkaalle jo ennestään tuttuja. Tuotteiden ja palveluiden standardisointi on myös tärkeää asiakkaille, koska he olettavat tietävänsä etukäteen minkä laatuista tuotetta ja palveluita he saavat franchising-yrityksessä. Tunnetun tuotemerkin vetovoiman ansiosta aloittelevakin yrittäjä saa yleensä heti asiakkaita, jotka tulevat paikalle ennestään tutun merkin ohjaamina. Itsenäisten yrittäjien täytyy usein toimia vuosia, ennen kuin heillä on yhtä laaja asiakas pohja kuin franchising-yrittäjällä (Zimmerer – Scarborough 2008: 192). Laakson (2005: 107–111) mukaan franchising-yrittäjällä on pienempi riski epäonnistua yritystoiminnassaan kuin yrittäjillä keskimäärin ketjun tarjoaman tuen ja valmiin liiketoimintamallin myötä.

7.2 Alueen valinta ja suoja-alue

Etenkin franchising-ketjuissa yrityksen paikan valinnalla on yleensä erittäin suuri merkitys, koska suuret asiakasmäärät muodostavat perusedellytykset liiketoiminnan kannattavuudelle. Franchisingantaja valitsee yleensä liikepaikan, mutta yrittäjä tekee lopullisen päätöksen sijaintipaikasta. Franchising-ketjut tekevät usein liikepaikoista tarkkoja tutkimuksia, joissa otetaan huomioon asiakasvirrat, asiakkaiden liikkumiskaaviot, kaavoitusmääräykset, liittymäjärjestelyt, sisäänpääsyn helppous ja populaation tiheys. Näiden tietojen avulla ketjuyrittäjien on helpompi saada parhaat liikepaikat. Franchising-ketju saattaa myös antaa yrittäjälleen alueellisen yksinmyyntioikeuden, jonka perusteella ketju ei myy sovitulla alueella oleville yrityksille samoja oikeuksia tai anna avata omaa toimipistettään. Tällainen järjestely on tiukasti

ottaen EU-lainsäädännön vastainen, eikä se yleensä ole toteutettavissa tiheään asutuilla alueilla. Harvan asutuksen alueilla se sen sijaan on järkevä, koska liian tiheässä olevien toimijoiden aiheuttama kova kilpailu voi tuhota koko liiketoiminnan. (Passila 2009: 53.)

7.3 Kehitystyö

Ketjussa yrittäjällä on tukenaan laaja verkosto kollegoja, jotka saman ketjun yrittäjinä jakavat tietoa keskenään ja omalta osaltaan auttavat kehittämään liiketoimintaa. Myös ketjujohto tekee yleensä jatkuvasti tuote- ja konseptin kehitystyötä. Se kehittää ketjua sekä etsimällä ja valitsemalla uusia yrittäjiä sekä kehittämällä ketjuyhteistyön sisältöä ja välineistöä. Yleensä ketjuyrittäjiä veloitetaan osallistumaan kehitystyöhön jossain muodossa – suunnittelu- tai kehittämisryhmiin tai -projekteihin. Ketju saattaa käyttää ketjuyrittäjiä apuna tutkimuksissaan myös esimerkiksi antamalla uudet toimintamenetelmät heille kokeiltavaksi ennen menetelmän ottamista käyttöön virallisesti koko ketjussa. Vaikka keskeiset päätökset ketjussa tehtäisiinkin keskitetysti, kehitysryhmillä on silti erittäin tärkeä merkitys ketjun toiminnassa, sillä yksittäisten yrittäjien omat kokemukset ja markkinoiden tuntemus pystytään siten valjastamaan yhteiseen käyttöön. Yksittäinen ketjuyrittäjä pystyy myös jatkuvasti hyödyntämään ketjun toiminnan kehittämiseksi tehtyjen tutkimusten ja kehitystyön tuloksia, jotka osaltaan varmistavat kilpailukyvyn kehittämisen. (Meek – Davis-Sramek – Baucus – Germain 2011: 560–563; Mattila ym. 1998: 70; Kautto – Lindblom 2005: 142; Mendelsohn 2001: 118.)

7.4 Sekä yksityis- että yhteisöyrittäjyyden edut

Koska etenkin franchising-toiminnassa yhtyvät sekä yksityisyrittäjyys että yhteisöyrittäjyys, saa yrittäjä käyttöönsä molempien mallien edut. Itsenäisen yritystoiminnan etuna on, että yrittäjä saa päivittäin käyttää omia taitojaan ja oivalluksiaan. Yrittäjä voi myös nauttia menestyksestään ja tekemästään tuloksesta itse, maksamatta osuutta muille. Yhteistyö puolestaan tarjoaa etenkin synergiaetuja, eli pienemmällä yrityskohtaisella panostuksella saadaan huomattavaa näkyvyyttä etenkin markkinointiin. Myös työnjaosta saadaan etuja: franchisingantajan johtaessa ketjun

toimintaa ja kehittäessä järjestelmää voi franchisingottaja keskittyä oman yksikkönsä johtamiseen ja asiakaskuntansa palvelemiseen. (Laakso 2005: 142; Meek ym. 2011: 562.)

7.5 Riskin pieneneminen

Yritystoimintaa aloittaessaan uusi yrittäjä saa käyttöönsä ketjun kokonaisvaltaisen liiketoiminnan osaamisen sekä testatun ja markkinoilla toimivaksi todetun konseptin yritystoimintansa malliksi, mikä pienentää huomattavasti yrittäjän riskiä epäonnistua liiketoiminnassaan. Ketjun tuesta huolimatta yritystoimintaan liittyy aina riski, eikä edes franchisingantajan alaisuudessa toimiminen poista sitä kokonaan, vaan yrittäjän on nähtävä vaivaa pitääkseen liiketoimintansa käynnissä. (Mendelsohn 2001: 33; Ketchen ym. 2011: 584, 586.)

7.6 Yhtenäinen yrityskuva

Laakson (2001: 57) mukaan ”oikeanlainen yrityskuva oikeanlaiselle kohderyhmälle oikein toteutettuna tuottaa parhaan tuloksen liiketoiminnassa”. Franchising-ketjussa kaikkien yritysten liiketoimintamalli vastaa toisiaan, mikä tarkoittaa, että myös markkinoinnin menetelmät ovat yhdenmukaisia ja erottavat ketjun liikkeet kilpailijoistaan. Jotta yrityskuva säilyisi yhdenmukaisena, tulee kaikkien kuitenkin sitoutua lunastamaan markkinoinnin asettamat lupaukset sekä täyttää asiakkaiden laatuvaatimukset. Myös sama konseptoitu malli yritystoiminnan toteuttamiseen auttaa sitouttamaan asiakkaan ketjuun: asiakas tunnistaa fyysiset elementit, palveluvälineet, tuotteet, hinnoittelun sekä markkinoinnin ja hänen on näin helpompi tulla asioimaan liikkeeseen. (Tustin 2007: 144–145; Laakso 2001: 57–59; Mendelsohn 2001: 33–34.)

7.7 Ketjujen tarjoamat tukipalvelut

Ketjut tarjoavat tietysti konseptinsa ja brändinsä lisäksi ketjuyrittäjille myös seuraavassa esiteltäviä konkreettisia tukipalveluita, joilla pyritään helpottamaan yrittäjän arkea ja yhtenäistämään ketjukuva. Hukka (2005: 99) kirjoittaa, että

tukitoiminnot ovat ilmeisessä yhteydessä ketjun keskusyksikköön ja kauppiaskenttään ja ne ohjaavat verkostoa ainakin jossain määrin. Tukitoimintojen merkitys ketjuliiketoiminnassa keskittyy ainakin neljälle osa-alueelle: taloudellisiin säästöihin, tiedon merkitykseen toiminnan ohjauksessa, johtamistoimintoihin sekä yrittäjän motivaatioon.

7.7.1 Markkinointi

Ketjumarkkinointi on keskeinen osa ketjun toimintaa. Ketju ei saata luoda etua kilpailijoihin nähden pelkästään tuoteominaisuuksilla, vaan ne on kehitettävä muuten. Erikoiskaupalle differointi on ominaista, ja markkinointitoimenpiteiden avulla on mahdollista korostaa differointistrategisia tavoitteita. Tällöin korostuvat mm. sijainti, valikoimien hallinta, henkilökohtainen palvelu sekä viestintä ja kampanjointi. (Hukka 2005: 64.)

Hukan (2005: 66–68) mukaan markkinointi toimii loogisesti toisiaan seuraavien vaiheiden prosessina – ensin on määriteltävä tavoiteltava imago, sen jälkeen tavoiteltava asiakaskunta, sitten brändin rakennuksen työkalut, tämän jälkeen tuotevalikoima jne. Kun kaikki osa-alueet mietitään valmiiksi, saadaan aikaan hyvä lähtökohta ketjun kehittämiseksi, ja asioiden kirjaaminen ketjukonseptiin helpottaa käytännön työtä ja myös sitouttaa jäsenyrityksiä toteuttamaan yhdenmukaista markkinointilinjaa. Etenkin vapaaehtoisissa ketjuissa markkinointi on herkästi hajanaista, kun ketjun jäsenyritykset eivät toteuta sovittua markkinointiohjelmaa, mikä syö ketjun yhtenäistä yrityskuvaa. Markkinointiohjelman eli aktiviteetin kohteena olevien tuotteiden ja sovittujen aktivointitoimenpiteiden määrittäminen sekä markkinointiviestinnän välineiden, aikataulun ja budjetin laatiminen ketjutasolla kuuluu ketjuliiketoimintaan. Markkinointiohjelman täydentäminen liiketasolla on mahdollista vapaaehtoisissa ja franchising-ketjuissa rajoitetusti. Zimmerer ja Scarborough (2008: 193) kirjoittavat, että franchising-ketjuissa franchisingantajat auttavat usein paikallisten kampanjoiden suunnittelussa ja toteutuksessa, vaikkakin franchisingantaja yleensä organisoii ja kontrolloi mainoskampanjoita. Yhteisten mainoskampanjoiden teho on paljon suurempi kuin, jos jokainen franchisingantaja käyttäisi saman summan rahaa omaan mainontaan. Franchisingantajat voivat maksaa kuukausittain määrätyn summan tai esimerkiksi 1-5 prosenttia kuukauden myynnistä mainoskampanjoiden rahoitukseen.

7.7.2 Ostot

Hukka (2005: 69) erottelee ostotoiminnan markkinoinnista; hänen mukaansa se on ennemminkin logistiikan osa. Ketjun ostotoiminta ja yhteistyö tavarantoimittajien kanssa muodostaa yhden ketjuliiketoiminnan keskeisimmistä operatiivisista osa-alueista. Yhteinen ja keskitetty ostotoiminta on ketjuliiketoiminnan perustoimintaa, joka antaa ketjun jäsenille etuja keskityksen kautta. Sekä Hukka (2005: 111) että Kautto ja Lindblom (2005: 114) pitävät ketjun yhteisostojen varsinaisina etuina paljousalennuksia, suurta neuvotteluvoimaa tavarantoimittajiin päin, keskitettyä valikoimanmuodostusta, hankintoihin ja valikoimanmuodostukseen liittyvää ajansäästöä sekä imagoon sopivaa tuoteprofiilia. Ketjun jäsenet saavat tehokkuushyötyä keskitetyistä ostoksista hintakilpailukyynä, kun kauppakohtaisen ostamisen osalta hintataso on yhteisostoja korkeampi.

Ketjun ostoprosessin tehtävänä on tuotteistaa ketjun tavararyhmähallinnan määritysten mukainen perustuotevalikoima. Hukan (2005: 70) mielestä ketjuajattelu ei ole kovinkaan pitkällä, jos ketjun ostokeskitys jää pelkkiin kampanjatuotteisiin, vaan myös perusvalikoiman tulisi olla olennaiselta osin keskitettyä. Keskityksestä ei kuitenkaan voi tulla kunnollista ostoetua, jos keskitettyjen ostojen määrä on vain pieni osa kokonaisostoista. Ostokeskitys puolestaan ei voi olla kovin suurta, jos ketjulla ei ole yhdenmukaista näkemystä tarjottavasta tuotesortimentista. Ketjuyrittäjien itsenäisyys voi toimia esteenä yhtenäisen tuotevalikoiman muodostamiselle, jos yrittäjät haluavat hoitaa ostamisen itse perustellen sitä omien asiakkaidensa tuntemisella – mielipiteitä ketjulle sopivasta valikoimasta löytyykin varmasti yhtä monta kuin yrittäjää. Keskitetysti johdetuissa ketjuissa ei tavarantoimittajalta osteta mitään ilman sopimuksen syntyä. Yrittäjäraenteisissa ketjuissa tavarantoimittajalla on mahdollisuus asioida suoraan jäsenliikkeen kanssa. Siitäkin huolimatta ketjun tulisi selkeästi valita, mitä sen valikoimiin kuuluu, sillä sekalainen liikkeittäin vaihtuva tarjonta ei edistä ketjukonseptia eikä kilpailuetua. Keskitetty hankinta auttaa myös ylläpitämään yhtenäistä laatutasoa. Kun valikoima on ketjun hallinnassa, voidaan ostotoimintaa hoitaa tehokkaasti ja keskitetysti. (Kautto – Lindblom 2005: 114–115, 119; Anwar 2011: 250; Mattila ym. 1998: 114; Passila 2009: 53.)

Ketjun ostoprosessi määräytyy ostotilanteen mukaan. Tehokas ostotoiminta nojautuu

suoriin tavarantoimittajakontakteihin. Ostotilanteita on erilaisia: uuden tuotteen ostaminen uudelta tavarantoimittajalta, muokattu uusintaosto nykyiseltä toimittajalta tai rutiininomainen suora uusintaosto nykyiseltä toimittajalta. Ketjun määräämä ostohenkilöstö vastaa tavarantoimittajien kilpailuttamisesta ja tuotteiden hintaneuvotteluista, sillä keskitetyssä ostotoiminnassa ostoehtoja ei enää neuvotella uudestaan kauppoja tehtäessä, vaan ostosopimukset tehdään usein vuodeksi kerrallaan. Franchising-ketjuissa franchisingantaja voi siirtää suurimman osan saamistaan paljousalennuksista suoraan franchisingottajille. Paikalliset franchising-yrittäjät voivat siten hyödyntää suuruuden ekonomiaa paikallisiin kilpailijoihin nähden. Ostotoiminnan keskittäminen ei ole merkittävää, vaan se, että ketju aidosti ohjaa ja päättää ketjun ja sen liikkeiden valikoimista sekä saa niistä tiedonhallinnan avulla tarkkoja, reaaliaikaisia tietoja. (Kautto – Lindblom 2005: 118–119; Passila 2009: 53.)

Hukka (2005: 115) esittää, että kansainvälisissä erikoistavarakaupan ketjuissa on pitkälti suomalaisia ketjuja kehittyneemmin hoidettu ostotoiminta ja sitä kautta parempi sortimentin hallinta ja logistiikka. Kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa ei riitä pelkkä voimien yhdistäminen. Hukka (2005: 116) korostaa myös, että Suomessa ulkomaisten ketjujen kanssa kilpailtaessa on osattava maahantuoda edullisesti, eikä edellytyksiä toimia kansainvälistä kilpailua vastaan ole ilman ketjun omaa tuontia. Kautto ym. (2008: 144–145) ovat samoilla linjoilla siitä, että johtavien, menestyvien ketjujen valikoimiin kuuluu aina ketjun omia merkkitarvikkeita, sillä oma merkkitarvike on erittäin hyvä keino erottua kilpailijoista. Lisäksi se mahdollistaa uudet lähtökohdat hinnoittelulle.

7.7.3 Taloudellinen tuki

Monet franchisingottajat tarvitsevat taloudellista tukea yleensä erityisesti liiketoimintaa aloitettaessa. Myös franchisingantaja hyötyy siitä, jos franchisingottaja kykenee mahdollisimman nopeasti valtaamaan markkinaosuuksia tai edes pitämään niitä yllä. Avustaminen aloitusvaiheessa on tärkeää, koska uuden yksikön toiminnasta halutaan hyötyä mahdollisimman nopeasti. Taloudellinen tuki kohdistuu yleensä perusinvestointeihin, mutta se voi ulottua myös esimerkiksi raaka-aineiden hankintaan tai franchising-maksun maksamiseen alkuvaiheessa. Suurin osa franchising-ketjun omistajien antamasta avusta on erilaisia epäsuoria avustuksia, kuten neuvotteluapu

pankkien ja rahoittajien kanssa. (Passila 2009: 52.)

7.7.4 Taloushallinto ja laskentatoimi

Ketjun taloushallintapalvelut ovat yleinen ketjujen tarjoama tukipalvelumuoto. Ketjun ja ketjun kauppojen johtamisessa sekä koko ketjun toiminnan ohjaamisessa taloushallinnon prosesseilla on keskeinen rooli. Yrityksen laskentatoimi nähdään selkeärajaisena toimintaa tukevana palveluna, jonka tuottaminen ei useinkaan ole ketjuyrittäjän ominta vahvuusaluetta. Ketjun kannalta on usein luontevaa rakentaa kaikille ketjun jäsenille yhtenäiset, keskitetyt taloushallintopalvelut, kuten tilipuitteet, ja sopia täsmälliset kirjauserusteet. (Kautto – Lindblom – Mitronen 2008: 146; Hukka 2005: 100.)

Yhdenmukainen taloushallinto tuo ketjun jäsenyrityksille monia etuja. Taloushallinnon toimien tehtävänä on tuottaa ketjujohdolle ja ketjukauppiaille itselleen luotettavaa ja reaaliaikaista tietoa, johtopäätöksiä ja toimintasuosituksia. Yhtenäisillä laskentamalleilla saadaan esimerkiksi ketjun jäsenten tuloslaskelmista keskenään vertailukelpoisia, jolloin kukin ketjun jäsenyrittäjä tai ketjuyksikkö voi vertailla liikkeitä keskenään ja saada sitä kautta arvokasta tietoa tilanteesta muihin yksikköihin nähden sekä keskeisimmistä kehittämiskohteista kauppa- tai ketjutasolla. Myös valtakunnallisesti koko ketjun menestyminen kilpailijoihin verrattuna on pitävämmin arvioitavissa, samoin saadaan vertailukelpoista tietoa asiakasvirroista ja ostotottumuksista. Lisäksi eri toimintojen kustannuserien suuruuksien vaikutuksia katteisiin pystytään vertailemaan helpommin, jolloin on mahdollista ohjata, päättää ja budjetoida paremmin muun muassa ketjun investointeja, ostoja ja markkinointia. Taloushallinnon prosessien yhdenmukaistaminen tuo kustannusetuja ketjun jäsenille, sillä laskentatoimen suorittaminen tulee halvemmaksi keskitetysti verrattuna kauppiaskohtaisesti eriytyneisiin laskentatoimiin. (Kautto ym. 2008: 146–147; Hukka 2005: 100–101.)

7.7.5 IT-palvelut

Koska tiedonhallinta luo perustan tehokkaalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle niin asiakkuuden hallinnassa kuin koko logistisen toimintaketjun ohjauksessa, ketjun

tietojärjestelmät ovat merkittäviä yhtenäisen toiminnan kulmakiviä. Ketjun tietojärjestelmien verkotus ja yhtenäistäminen on ketjun johtamisen ja sisäisen yhteydenpidon kannalta tärkeää, sillä ilman yhteistä informaatiopohjaa yhteinen näkemys jää puuttumaan. Lisäksi Internet ja sähköiset palvelukanavat ovat myös asiakkaiden silmissä yksi ketjukonseptia yhdistävä tekijä, josta on hyötyä ketjun tunnettuuden synnyttäjänä. Ketjun tietojenkäsittelyn yhdenmukaistaminen vaatii keskitetysti suunniteltuja ohjelmistoja, joissa otetaan huomioon muun muassa käyttäjät, asiakkaat ja tuotteet, jotta se varmasti palvelee ketjun jäsenten tarpeiden mukaisesti. Kaikkien ketjun jäsenten käyttöön keskitetysti hankitut ohjelmistot, koneet ja laitteet tuovat kustannussäästöjä verrattuna kunkin kaupan omaan suunnittelu- ja hankintatyöhön. (Hukka 2005: 102–103; Kautto ym. 2008: 94–95, 163–164; Finne – Kokkonen 2005: 417.)

Hukan (2005: 102–103) mukaan ketjukauppiat tarvitsevat ketjun tietojenkäsittelypalveluita rahastusta, varastonhallintaa ja toimistotyötä varten. Rahastuspalvelut käsittävät tuotekoodaukseen, pankkiyhteyteen ja luottokorttivarmennukseen liittyvät tietojärjestelmät, varastonhallintapalvelut eli varastokirjanpito-, osto- ja logistiikkajärjestelmät. Toimistopalveluihin puolestaan kuuluvat tavanomaiset toimisto-ohjelmat, sähköpostin ja yrityksen maksutoiminnassa tarpeelliset ohjelmat. Erilaisten tietojärjestelmien tarkoituksena on myös tuottaa esimerkiksi asiakkuuksista yksikkökohtaista tietoa, joka voidaan valjastaa koko ketjun toiminnan optimointiin. Kuitenkin käytännössä tietojenkäsittelypalvelujen antaman informaation hyödyntäminen ketjujen hyväksi vaatii vielä monesti kehittämistä. (Finne – Kokkonen 2005: 75, 417.)

7.7.6 Konsultointi ja neuvonta

Ketjun johdon intressinä on tietenkin ketjuyrittäjien onnistuminen ja menestyminen ketjun jäsenenä, joten konsultointi- ja neuvontapalvelut ovat yleinen ketjun tukitoimi. Etenkin uuden ketjuyrittäjän aloittaessa liiketoimintansa ketjun tarjoama konsultointi- ja neuvontapalvelu on yleistä, sillä uusi yrittäjä saattaa kaivata paljon tukea ja opastusta, mutta palvelu voi olla myös tilapäistä apua yrittäjän olosuhteiden muuttuessa. Ketjun jäsenilleen tarjoama konsultointi ja neuvonta voivat kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet, ja näin yrittäjällä on käytössään oman alansa asiantuntijoita

– tosin joidenkin osa-alueiden erikoisosaaminen, kuten juridinen neuvonta, ostetaan monesti ketjun ulkopuolelta. Mitä tarkempi ohjeistus ketjussa on, sitä selkeämpää toiminta on. Neuvontapalvelut vaikeutuvat, jos ketjun toimintamalli on epämääräinen. (Hukka 2005: 105; Laakso 2005: 141; Meek ym. 2011: 563.)

7.7.7 Koulutus

Hukka (2005: 105) esittää, että neuvonnan ja koulutuksen välillä vallitsee luonnollinen yhteys, sillä monet seikat, joissa yrittäjä tarvitsee neuvonantoa – esimerkiksi tietojenkäsittelyasiat – vaativat usein myös perusteellisempaa koulutuksen antoa yrittäjälle.

Monesti ketjut ja franchisingantajat tarjoavat uudelle yrittäjälle alkukoulutusta usein jo ennen liiketoiminnan käynnistämistä. Markkinalanseeraukset ja siihen liittyvät tukitoimet vaihtelevat muutamien päivien laitekoulutuksesta kokonaisvaltaisiin liikkeenjohdollisiin valmennuksiin. Tarkoituksena on, että alkukoulutus varmistaa yrittäjän perusvalmiudet ja oleellisen tietotaidon konseptinmukaisesta liiketoiminnasta sekä valmistelee uutta yrittäjää sujuvaan liikkeellelähtöön siten, että yrittäjä pääsee suunnitellussa aikataulussa oikealle liiketoiminnan tasolle. Alkuvaiheessa koulutus on paljolti ketjukäsikirjan läpikäyntiä, jotta koulutuksen jälkeen yrittäjä on valmis aloittamaan toimintansa. Tällaiset neuvonta- ja koulutuspalvelut ovat tärkeitä, koska yrittäjillä ei välttämättä ole aikaisempaa kokemusta liiketoiminnan johtamisesta. Tarvittaessa ketjujohto tarjoaa yrittäjille myös jatkokoulutusta esimerkiksi kehittäessään liiketoimintamalliaan uusien innovaatioiden myötä. (Laakso 2005: 138–139; Laakso 2001: 48–49; Zimmerer – Scarborough 2008: 192; Mendelsohn 2001: 117.)

Laakson (2005: 141; 2001: 48–49) sekä Zimmererin ja Scarboroughin (2008: 192) mukaan jokaisella ketjulla tulisi olla myös alkukoulutuksen lisäksi jonkinlainen ketjun jäsenten kilpailukykyä ylläpitävä toimiva jatkokoulutusmalli, jonka tulisi pitää ketjun jäsenet jatkuvasti kilpailukykyisinä markkinoilla. Jatkokoulutuksessa mukaan voi tulla uusia toiminnan osa-alueita, kuten toimintamallin muutokset, taloushallinnon kysymykset ja lainsäädännössä tapahtuneet muutokset. Olennaista on, että jatkokoulutuksissa annettava uusi tieto koostuu yleensä pienemmistä kokonaisuuksista,

ja jatkokoulutusohjelmat ovatkin keskimäärin muutaman kerran vuodessa toteutettavia 1-2 päivän lähiopetustilaisuuksia ketjua koskevista ajankohtaisista aiheista. Koulutus voi joissain tapauksissa olla myös maksullista. Koulutuksen tarve muuttuu yritystoiminnan laajenemisen, dynaamisuuden ja konseptin monipuolistumisen myötä. Ketjutoiminta on jatkuvaa valmentamista ja pienistä yksityiskohdista huolehtimista (Kautto – Lindblom 2005: 138).

Ketjun koulutuksen ei välttämättä tarvitse olla ketjun itsensä tuottamaa, mutta tuloksellisuus ja tarpeita vastaavuus vaatii sen, että koulutus on ketjun kontrollin piirissä. Tiettyjen osa-alueiden, kuten ketjukonseptin sisällön, asiantuntemus löytyy ketjulta itseltään, mutta muita aihealueita ketju voi hyvin ostaa ulkopuoliselta kouluttajalta. Ketjulla itsellään ei välttämättä löydy tarpeeksi tutkimustietoa, jolla se saattaisi antaa yrittäjille riittävää ajantasaista tietoa. Tutkimuksen seuraaminen ja sen siirtäminen osaksi ketjun toimintaa kuuluu kehittymishaluiselle ketjulle. (Hukka 2005: 108–109.)

8 KETJUTOIMINNAN HAITAT YRITTÄJILLE

Valitettavasti ketjuyrittäjyys ei kuitenkaan tuo aina pelkkiä hyötyjä yrittäjälle, sillä ketjutoiminta voi olla yrittäjän omaa toimintaa ja päätäntävaltaa rajaavaa ja sitovaa. Yrittäjäksi mielivän tulisi pohtia myös seuraavassa esiteltyjä ketjutoiminnan mukanaan tuomia mahdollisia varjopuolia.

8.1 Tiukka sitoutuminen standardisoiuihin toimintamalleihin

Ketjuyrittäjyys tuo yrittäjälle monia hyötyjä lisääntyneen tunnettuuden ja markkinoinnin osa-alueiden myötä, mutta sen myötä yrittäjä voi myös menettää itsenäisyyttään. Ketjuun kuulumisen tekee yrittäjän ainakin osittain riippuvaiseksi muiden ketjun jäsenten toimista, resursseista ja onnistumisesta. Toiminnallinen riippuvuus tuo ketjuyrittäjälle ylimääräisiä riskielementtejä, koska yritys joutuu luottamaan suuressa määrin muiden osaamiseen ja noudattamaan muiden antamia ohjeita. Jos yritystoiminta kuitenkin on tappiollista, täytyy yrittäjän kantaa niistä vastuu

itse. (Laakso 2005: 113.)

Laakson (2005: 13) ja Passilan (2009: 54) mukaan ketjuyrittäjän täytyy sitoutua ketjun toimintaperiaatteisiin ja toimia niiden vaatimalla tavalla. Vaikka ketjuyrittäjä omistaakin itse yrityksensä, ei hänellä ole mahdollisuutta päättää itsenäisesti kaikista yritystoimintaansa liittyvistä asioista. Ketjukonsepti asettaa yrittäjän operatiiviselle liiketoiminnalle tiukat säännöt, jotka määrittelevät, että ketjun jäsenen on sitouduttava toimintamallin sortimenttiin ja yhteiseen laatustandardiin, toimittava yhtenäisen yrityskuvan mukaisesti ja sitouduttava markkinointikampanjoiden yhteisiin aikatauluihin ja välineisiin. Sopimukset voivat myös määritellä ketjuun kuuluvien liikkeiden ulkoisen olemuksen, sisustuksen ja henkilökunnan vaatetuksen. Etenkin franchisingantajan tavoitteena on suojella tuotemerkkinsä julkista imagoa pitämällä kaikkien franchisingottajien operatiivista standardia mahdollisimman korkealla. Tämän vuoksi franchisingantaja monesti tekee yrityksissä jatkuvaa laadunvalvontaa ja voi purkaa franchising-sopimuksen, jos yritys ei pysty noudattamaan toimintamallin standardeja – ketjut edellyttävät ketjuyrittäjältään tiukkaakin sitoutumista laatu- ja palvelustandardien ylläpitämiseen, sillä tuotemerkin ja imagon rakentaminen kestää vuosia, mutta tuhoutuvat helposti, jos ketjuyrittäjät alkavat lipsua standardeista.

8.2 Ostorajoitukset

Passila (2009: 55) sekä Zimmerer ja Scarborough (2008: 197–198) kirjoittavat, että ketju voi määrätä yrittäjät keskittämään tiettyjen tuotteiden tai raaka-aineiden hankinnan tietyille tavarantoimittajalle esimerkiksi riittävän laatutason ylläpitämiseksi. Ketjujohto saattaa kuitenkin myös nimetä useampia toimittajia, joita voidaan kilpailuttaa, ja siten saada ostohyötyjä ja laajentaa repertuaaria tuotevalikoimassa. Toisaalta ketjusopimuksen solminut yrittäjä voi allekirjoittaa sopimuksen myötä myös sakkoklausuulin, jonka perusteella ulkopuoliselta ostavaa voidaan sakottaa. Suomalaisen lain mukaan tällaiset ehdot saattavat kuitenkin olla kartellilain vastaisia ja siksi kiellettyjä. Ketjussa toimiva yrittäjä voi jäädä paikallisessa kilpailussa alakynteen tällaisten hankintakieltojen seurauksena, sillä yrittäjä saattaa joutua pitämään valikoimissaan tuotteita, jotka eivät mene kaupaksi, eikä välttämättä myöskään voi ottaa myyntiin hyvin myyvää tuotetta, jos se ei ole ketjun hyväksymä. Ongelman ratkaisemiseksi monet ketjut pyrkivät hyödyntämään jäsenyrittäjiensä paikallista

markkinatuntemusta pyytämällä aktiivisesti tuote-ehdotuksia yrittäjiltä.

8.3 Ketjumaksut ja voiton jakaminen

Etenkin franchising-yrittäjyyteen liittyy lähes poikkeuksetta jonkinlaisten ketjijäsenyysmaksujen maksaminen franchisingantajalle sekä voiton jakaminen. Nämä maksut vaihtelevat toimialoittain, mutta yleensä niihin kuuluvat franchising-oikeuksien perusmaksu, perusinvestoinnit, toimintaan perustuvat rojaltit sekä mahdollisesti osuus voitosta. Palvelumaksuilla eli rojalteilla katetaan erilaiset tukipalvelut, kuten koulutus ja konseptin kehittäminen. Palvelumaksu voi olla kiinteä, jolloin se ei vaihtelee liikevaihdon mukana. Useimmiten rojaltit ovat kuitenkin sidottuna johonkin muuttujaan, yleisimmin liikevaihtoon. Rojalttien suuruus on yleensä 1-12 prosenttia liikevaihdosta ja niihin saattaa sisältyä myös minimimaksu. Ketjuyrittäjän kannalta hankalinta on se, että minimiehdon vallitessa hän joutuu maksamaan maksut, vaikkei myisi mitään. Tästä syystä ketjutoimintaa harkitsevan yrittäjän kannattaa laatia tarkka analyysi ketjuyrittäjyyden tarjoamista palveluista ja hyödyistä ja verrata, ovatko hyödyt oikeassa suhteessa kustannuksiin. (Passila 2009: 54; Mattila ym. 1998: 167–168.)

Liittymismaksun maksaessaan yrittäjä saa käyttöönsä ketjun kehittämän konseptin sekä välineet, ja mahdollisesti myös valmiit palvelut, oikeanlaisten lähtökohtien luomiseksi uudelle yritykselleen. Liittymismaksun suuruus vaihtelee ketjuittain ja on riippuvainen yrittäjän avuksi annettavien palveluiden määrästä. Ketju voi rakentaa ”aloituspaketin” eri tavoin. Esimerkiksi franchisingantaja voi hankkia kaikki yritystoiminnan vaatimat elementit valmiiksi, jolloin uuden yrittäjän on helppo aloittaa toimintansa valmiissa tiloissa. Toisaalta franchisingantaja voi vain antaa uudelle yrittäjälle tarpeelliset tiedot, jotta tämän on helpompi rakentaa uusi yrityksensä franchisingantajan liiketoimintamallia vastaavaksi. Liittymismaksun suuruus luonnollisesti riippuu suurelta osin siitä, kuinka kattavia palveluita ”aloituspaketti” sisältää. Ketju haluaa usein vastata itse ketjun markkinoinnista, koska kyseessä on sen kehittämä konsepti. Siitä johtuen ketjuyrittäjiltä kerätään joko kiinteää tai liikevaihtoon sidottua markkinointimaksua, jolla katetaan koko ketjun laajuinen markkinointi. Maksun suuruus voi vaihdella paitsi ketjuittain myös saman ketjun liikkeiden välillä riippuen esimerkiksi yritysten markkina-alueista. Markkinointimaksu voidaan myös sisällyttää palvelumaksuihin. (Passila 2009: 54; Mattila ym. 1998: 167–168.)

8.4 Koulutuksen laatu

Tärkeä ketjusopimuksen tuoma etu on siihen sisältyvä maksullinen henkilökunnan koulutus, jossa opetetaan soveltamaan ketjujohdon asettamia standardeja ja vaatimuksia. Joskus näiden koulutusten laatu voi kuitenkin olla oletettua heikompi syystä tai toisesta, eikä ketjuyrittäjä saa vastinetta koulutuksesta maksamilleen rahoilleen. (Passila 2009: 55.)

8.5 Markkinoiden kyllästyminen

Kauppaketjut voivat hyötyä nopeasti laajenevan ketjun suomista eduista, mutta jos ketju kasvaa liian nopeasti, se voi johtaa markkinoiden kyllästymiseen. Eräät ketjut tarjoavat alueellisia yksinmyyntioikeuksia, mutta joillakin ketjuilla voi olla yrityksiä liian lähellä toisiaan. Siinä tapauksessa nämä yritykset alkavat syödä toistensa voittoja ja osa ketjuyrittäjistä joutuu jättämään markkinat, koska toiminta ei enää ole kannattavaa. Ketjutoimintamalli ei välttämättä sovellukaan haja-asutusalueille tai muilla epäsäännöllisen kysynnän alueille. (Zimmerer – Scarborough 2008: 198–199.)

Laakson (2005: 116) mukaan yksi ketjutoiminnan huonoista puolista se, että yksittäinen ketjun jäsen voi huonolla toiminnallaan vaikuttaa negatiivisesti kaikkien muiden jäsenten liiketoimintaan, vaikka yhtenäinen yrityskuva onkin yksi ketjutoiminnan menestystekijöistä. Ketjuissa jokainen jäsen käyttää samaa yrityskuvaa ja markkinoinnissa korostetaan yhtenäistä laatutasoa. Tämän takia asiakas ei osaa ajatella, että huonoa palvelua antanut toimipaikka ei välttämättä vastaa koko ketjun laatustandardeja. Tämä on erityisen ikävää, koska yksittäisen ketjuyrittäjän maine ja liiketoiminnan kannattavuus voi kärsiä vahinkoa jonkun muun tekemän virheen vuoksi. Murray (2006: 38–39) esittää, että myös ketjujohto voi tehdä sellaisia virhearviointeja ketjun johtamisessa, että kaikki ketjuyrittäjät kärsivät siitä.

8.6 Yritystoiminnan vaikeampi myyminen

Ketjutoiminnassa yritystoiminnasta luopuminen ja yrityksen tai liiketoiminnan myyminen toiselle voi olla vaikeaa, etenkin franchising-yrittäjälle, koska franchising-sopimusta ja siihen liittyviä oikeuksia ei voi välttämättä myydä tai siirtää kenelle

tahansa. Tämä on ymmärrettävää, koska franchisingantaja haluaa varmistaa, että liiketoiminnan ostaja on tarpeeksi pätevä ketjuun. Kaupankäyntiprosessin tarpeeton pitkittäminen ei kuitenkaan ole franchisingantajallekaan kannattavaa, joten menestyvän franchising-yrityksen myyminen ei luultavasti ole ylitsepääsemätön ongelma. (Laakso 2005: 116; Murray 2006: 40–41.)

8.7 Riippuvuus ketjusta

Kauppaketjun tarjoama valmis toimintamalli sekä jatkuva ja kattava tuki saattavat johtaa siihen, ettei ketjuyrittäjä aktiivisesti pyri edistämään omaa liiketoimintaansa, vaan luottaa ketjujohdon kehittävän uusia menetelmiä toiminnan kehittämiseksi. Mattila ym. (1998: 73) väittää, että liiallinen luotto ketjun kykyihin voi kuitenkin kostautua, mikäli yrittäjä ei kyseenalaista uusia toimintamalleja tai vähintäänkin vaadi niiden tuloksellisuuden testaamista ennen käyttöönottoa.

9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavassa esittelemme, kuinka suoritimme opinnäytetyömme tutkimusosuuden.

9.1 Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä ovat tieteellisen tutkimuksen suunnat, jotka pyrkivät antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan tutkittavalle ilmiölle.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan kohdetta numeerisesti tilastojen avulla. Ennen tutkimuksen aloittamista tulee laatia hypoteesi, jonka paikkansapitävyyttä tutkimuksessa testataan. Kaikki tutkimusvaiheessa esitettävät kysymykset tähtäävätkin tämän päämäärän saavuttamiseen, eikä tutkimuksen suuntaa siis voida muuttaa enää aineistonkeruun jälkeen. Koska tulokset on pystyttävä esittämään tilastollisin menetelmin, ovat kysymykset tarkasti

strukturoituja, niin sanottuja suljettuja kysymyksiä, joissa vastaajalle annetaan vastausvaihtoehdot. Kysymykset ovat kaikille vastaajille samat ja ne esitetään aina samassa järjestyksessä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 73 - 83; Metsämuuronen 2008: 38 – 41.)

Kvalitatiivinen menetelmä puolestaan pyrkii tutkittavan kohteen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Se selittää ihmisen käyttäytymistä hänen omasta näkökulmastaan ja analysoi hänen omia tulkintojaan sekä tutkittavalle ilmiölle antamia merkityksiä. Voidaankin sanoa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haetaan vastausta moniin miksi - kysymyksiin. Tutkimuksen suunta ja hypoteesi on mahdollista määritellä vasta aineistonkeruun aikana ja niitä voidaan, saadun aineiston perusteella, myös muuttaa kesken tutkimuksen. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisesti yleistettäviin päätelmiin, riittää siinä huomattavasti kvantitatiivista tutkimusta pienempi otoskoko. Kvalitatiivista menetelmää käytettäessä tuleekin haastateltavien määrän sijaan keskittyä näiden laatuun ja valita henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 73–83; Metsämuuronen 2008: 38–41; Jyväskylän Yliopisto 2012; Tilastokeskus 2012; Helsingin Yliopiston Valtiotieteellinen tiedekunta 2012.)

Vaikka tutkimussuunnat eroavat toisistaan selkeästi, voi niiden välille olla vaikea vetää tarkkaa rajaa. Ne ovat toisiaan tukevia menetelmiä, joilla voidaan selittää, joskin eri tavoin, samaa kohdetta ja ne voivatkin esiintyä rinnakkain samassa tutkimuksessa. Kuitenkin on suositeltavaa valita toinen menetelmistä tutkimuksen päämetodiksi.

(Tuomi – Sarajärvi 2009: 73–83; Metsämuuronen 2008: 38–41; Jyväskylän Yliopisto 2012; Tilastokeskus 2012; Helsingin Yliopiston Valtiotieteellinen tiedekunta 2012.)

Käytimme opinnäytetyössämme kvalitatiivista menetelmää, sillä avoimet kysymykset eivät rajaa saatua tietoa yhtä voimakkaasti kuin kvantitatiivisessa menetelmässä käytetyt suljetut kysymykset. Näin saatu tieto on syvempää ja tuo esille myös vastaajien omia mielipiteitä. Haastattelujen perusteella saattoi tulla ilmi myös asioita, joita emme kysymyksiä laatiessamme ole tulleet ajatelleeksi, minkä ansiosta aihetta voidaan käsitellä laajemmin. Kvalitatiivinen menetelmä mahdollisti tarkentavien kysymysten teon haastattelun aikana tilanteissa, joissa haastateltavan vastaukset eivät vastanneet kysymystä.

9.2. Käytännön toteutus

Työmme jakautuu kolmeen osaan, joista ensimmäisessä tutkimme, ketjujohtoa haastatteleamalla, mitä mahdollisuuksia eri ketjut tarjoavat yrittäjälle. Toisessa osassa puolestaan selvitimme, miten eri ketjujen yrittäjät kokevat ketjuyrittäjyyden ja ketjun puolesta saadun tuen. Kolmannessa osassa kartoitimme ketjuihin kuulumattomien yrittäjien kokemuksia ja mielipiteitä yrittäjyydestä.

9.2.1 Ketjujohto

Opinnäytetyömme ensimmäistä osaa varten haastattelimme ketjujen yrittäjärekrytoinneista vastaavia henkilöitä. Haastattelumenetelmäksi valitsimme puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun, jolla uskoimme saavamme haastateltavilta mahdollisimman paljon tietoa. Teemahaastattelussa kysymykset keskittyvät ennalta valittujen teemojen ympärille, mutta niiden tarkkaa muotoa ja esittämisjärjestystä ei ole määrätty. Näin ollen haastattelun aikana on mahdollista paitsi esittää lisäkysymyksiä myös oikaista väärinkäsityksiä sekä selventää ja täsmentää kysymyksiä ja saatuja vastauksia. Toisaalta valmiiksi laaditulla kysymyslomakkeella varmistimme, että kaikilta haastateltavilta kysytään samat asiat. Hallitsevaksi teemaksi kysymyksissämme nousivat ketjun yrittäjälle tarjoamat edut. Teoriaosuuden pohjalta erottelimme etuja ja tukipalveluita, joita ketjuun kuulumisen voi tuoda yrittäjälle, ja kysyimme haastateltavilta, miten ne on heidän ketjussaan tuotu käytäntöön. Ketjujohdon haastattelulomake on liitteessä 1.

Instrumentariumin, Silmäaseman, Specsaversin ja Synsam Cazzen haastattelut suoritimme pareittain ja ne toteutettiin 19.10.2011 – 3.11.2011 välisenä aikana. Ennen haastatteluja lähetimme kysymyksemme haastateltaville, jotta he saattoivat tutustua niihin jo ennakkoon. Silmäasemalta haastateltavana oli toimitusjohtaja Timo Munukka, jonka haastattelu tehtiin puhelimitse. Instrumentariumilta kysymyksiimme vastasi myyntipäällikkö Jukka Sarapalo, Synsam Cazzelta toimitusjohtaja Tom Gammals ja Specsaversilta business development manager Lasse Piira, nämä kolme kasvotusten suoritettuina haastatteluina. Fenno Optiikan ketjujohtajan Rainer Nymanin kanssa emme onnistuneet sopimaan henkilökohtaisesti tehtävää haastattelua, mutta saimme häneltä myöhemmin vastaukset sähköpostitse 4.1.2012. Kaikki haastattelut äänitettiin

ja litteroitiin myöhemmin. Instrumentarium oli ainoa ketju, joka halusi oikolukea ketjujohdon vastausten perusteella kirjoitettuja tekstejä.

9.2.2 Yrittäjät

Työn toisessa osassa selvitimme, miten yrittäjät kokevat ketjuun kuulumisen. Myös tämä osa toteutettiin teemahaastatteluina ja kysymykset keskittyivät pitkälti samoihin teemoihin kuin ketjujohdon haastatteluissa. Jotta yrittäjiltä voitaisiin kysyä myös ketjujohdon mahdollisesti esille nostamia asioita, laadittiin yrittäjille esitettävät kysymykset vasta ketjujohdon haastatteluiden jälkeen. Ketjuyrittäjien haastattelulomake on liitteessä 2.

Haastattelimme neljää yrittäjää jokaisesta ketjusta eli Silmäasemalta, Fenno Optiikasta, Specsaversista, Instrumentariumista ja Synsam Cazzesta. Haastattelut toteutettiin joko henkilökohtaisesti tai puhelimitse. Haastateltavia oli ympäri Suomen sekä pienistä että isoista kaupungeista. Myöskään aikaa, jonka haastateltavat olivat toimineet yrittäjänä, ei ollut rajattu, vaan mukana on niin vuosia yrittäjänä olleita kuin alle vuosi sitten aloittaneita yrittäjiä. Haastateltujen yrittäjien yrittäjäuran keskiarvoiseksi pituudeksi muodostui 11 vuotta. Haastattelut toteutettiin marras- joulukuussa 2011. Yrittäjät olivat pääosin halukkaita osallistumaan tutkimukseemme, mutta kaksi Instrumentarium-ketjun yrittäjää sekä yksi Fenno Optiikan yrittäjä kieltäytyi haastattelusta. Myös yrittäjien haastattelut äänitettiin ja litteroitiin myöhempää analysointia varten, vaikka tulokset tulkitaankin nimettöminä.

Ketjuyrittäjien lisäksi haastattelimme viittä itsenäistä, ketjuun kuulumatonta optisen alan yrittäjää. Halusimme tietää, miksi he eivät kuulu ketjuun ja mitä hyötyjä ja haittoja he kokevat sen tuovan yritystoimintaansa. Myös yksityiset liikkeet olivat hajaantuneet eri puolille Suomea ja niitä oli sekä isoista että pienistä kaupungeista. Yritykset ovat 1-2 toimipisteen kokoisia ja toimipisteet työllistävät 2-4 henkilöä. Yrittäjävuosia heillä oli takanaan 4-20 vuotta. Osa yrittäjistä oli toiminut itsenäisenä jo pitkään, osa puolestaan oli vasta hiljattain irtautunut ketjusta. Myös nämä tulokset tulkitaan nimettöminä. Yksityisten yrittäjien haastattelulomake on liitteessä 3.

10 KETJUJOHDON VASTAUKSET KETJUJEN TOIMINNASTA

Tässä kappaleessa tulkitsemme opinnäytetyöhön haastattelemiemme ketjujen johdoilta saatuja vastauksia siitä, miten ketjut eroavat toisistaan toimintansa suhteen. Perustiedot ketjuista on esitelty kappaleessa 1 "Optinen ala Suomessa". Tässä esitetyt tiedot perustuvat Instrumentarium-, Silmäasema-, Specsavers- ja Synsam Casze - ketjujen osalta loka-marraskuun 2011 aikana suoritettuihin ketjujohdon henkilökohtaisiin haastatteluihin, ja Fenno Optiikan osalta ketjujohdon tiedonantoon sähköpostitse tammikuussa 2012.

10.1 Ketjutoiminnan tavoite

Koko ketjutoiminnan sydämenä toimii tavoite, johon ketjuuntumisella pyritään. Ketjutoiminta on aina tavoitteellista; sillä pyritään aina saavuttamaan jotain, mihin yksittäisinä yksikköinä ei saatettaisi yltää. Haastattelemiemme ketjujen tavoitteet olivat samankaltaisia, vaikkakin painotuseroja löytyi.

Instrumentarium nostaa esiin brändin luomisen. Se haluaa olla alan arvostetuin työnantaja, pysyä ensimmäisenä kuluttajien mielessä olevana optisen alan ketjuna sekä myydä laadukkaita optisen alan tuotteita hyvällä hinta-laatusuhteella. Instrumentarium painottaa henkilöstön roolia, ja ketju haluaakin olla työnantajana sellainen brändi, joka houkuttelee riveihinsä alan parhaimpia työntekijöitä. Instrumentarium-ketju tavoittelee täyttä tunnettuutta Suomessa. (Sarapalo 2011.)

Silmäasema korostaa ketjun hyötyjä yrittäjälle – yhdessä mietityistä asioista tulee yhdessä tekemisen voima. Ketju tiivistää ketjutoiminnan tavoitteet markkinoihin, ostoihin ja konseptiin sekä tiedolla johtamiseen. Toimivan ketjukonseptin, ketjun asiakaslupauksien sekä erilaisten hankintaan ja markkinointiin liittyvien asioiden katsotaan tuovan helpotusta yrittäjälle. Silmäaseman mukaan ketjuun kuulumiseen liittyy aina ketjuohjaus ja siten huolehditaan, että lupaukset asiakkaille täyttyvät. (Munukka 2011.)

Specsavers pyrkii ketjuuntumisella tuottoon yrittäjille – ketjun kasvun tulee tuntua muuallakin kuin omistajan taskussa. Yrittäjille kasvu tulee bonuksina ja se motivoi

yrittämään enemmän. (Piira 2011.)

Synsam Cazzella ketjutoiminnan tavoitteena on luoda yrittäjille myönteiset olosuhteet siten, että liikkeet pystyvät toimimaan kannattavasti – ”ketjussa ei kannata olla, jos kokee, että maksaa enemmän kuin mitä saa”. Ketjujohto katsoo, että sen tuottamien markkinoinnillisten tekijöiden, markkinointiviestinnän ja ostosopimusten, myötä asiakkaat osaavat löytää liikkeet ja sieltä odottamansa tuotteet. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikka haluaa tarjota yrittäjille luotettavan ketjukonseptin, jonka avulla yrittäjä menestyy. Ketju korostaa tavoitteitaan myös kuluttajiin päin: ketjun tavoitteena on tarjota laadukkaita optikkopalveluja kuluttajille. (Nyman 2012.)

10.2 Ketjukonsepti

Kuten teoriaosuuden kappaleesta 4 ”Ketjukonsepti” selviää, ketjun konseptin strategisessa sisällössä olennaisena punaisena lankana on ketjun kilpailuetujen, asiakaskohderyhmien, asiakaslupauksien ja kilpakentässä asemoitumisen määrittely. Nämä esitellään seuraavassa ketjuittain.

10.2.1 Ketjujen kilpailuedut

Kaikki ketjut kilpailevat hieman eri valteilla samoista markkinoista. Kullakin ketjulla on rakennettu kilpailuetunsa, jotka kumpuavat ketjun parhaista puolista – siinä missä suuruuden ekonomia voi tuoda taloudellista kilpailuetua, pienuus taas puolestaan voi tarkoittaa yksilöllisyyttä.

Instrumentarium katsoo kilpailuvalteikseen osaavan ja sitoutuneen henkilöstön, laajan ja laadukkaan tuotevalikoiman, pitkän kokemuksen, rohkeuden ja kyvyn uudistua ja vahvan brändi-imagon. Ketju näkee imagonsa merkittävänä tekijänä ketjujen kilpailussa. Vahva, suuri omistaja tuo ketjulle ja ketjun jäsenille myös tukevan selkänojan. (Sarapalo 2011.)

Silmäasema esittelee kilpailuedukseen laajan palveluntarjonnan – ketjussa jokaisella

Silmäasemalla optikko- ja silmälääkäripalvelut kulkevat käsi kädessä ja mahdollistavat myös sen, että asiakas pysyy Silmäaseman asiakkaana, vaikka tarvitsisi välissä silmäsaarialatason palveluita. Ketjun kilpailuetuna kauppiasyrittäjän näkökulmasta on myös modulaarisuus, joka mahdollistaa Silmäasema-liikkeen rakentamisen tiettyyn markkinaympäristöön parhaiten soveltuvaksi eli valtakunnallisesta brändistä huolimatta kukin liike voi muokata itseään omalle paikkakunnalleen sopivaksi. Ketju katsoo edukseen myös sen, että suomalaisessa ketjussa päätöksenteko tapahtuu Suomessa, jolloin pystytään helpommin reagoimaan Suomessa vallitsevaan markkinatilanteeseen. (Munukka 2011.)

Specsavers pitää kilpailuetuinaan ehdottomasti vahvaa ketjukonseptia ja yrittäjyyttä. Kun yrittäjät hoitavat omia liikkeitään, pystytään ketjun mukaan asiakaslähtöisyyteen panostamaan enemmän ja eri intensiteetillä kuin palkkahenkilökunnan ohjaama liike. Ketjukonsepti luo pohjan yhtenäiselle palvelukulttuurille. (Piira 2011.)

Synsam Cazze on samoilla linjoilla Specsaversin kanssa siinä, että luottaa yrittäjävetoisuuteen kilpailuvaltinaan – pienissä yksiköissä päätöksenteko on nopeaa ja kaupanteossa on mahdollisuuksia paikalliseen soveltamiseen. Synsam Cazze korostaa myös vahvaa tukea ketjun taholta Pohjoismaissa – suuri ketju takana mahdollistaa hyvin neuvotellut sisäänostohinnat yrittäjille, ja siten tuo ketjun vahvuutta esiin ostovolyymien myötä. Palvelun korkea laatu katsotaan ketjussa myös kilpailutekijäksi. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikka näkee kilpailuetunaan ennen kaikkea palvelun. Lisäksi ketju kilpailee suurempien kanssa nopeilla toimitusajoilla ja laatutuotteilla. (Nyman 2012.)

10.2.2 Asiakaskohderyhmä

Vaikka ulkopuolitse ketjut vaikuttavat profiloituneen eri tavoin asiakkuksiensa suhteen, ei ketjujen omien määrittelyjen mukaisesti kohderyhmiä ole kovinkaan tarkkaan rajattu tiettyyn asiakaskategoriaan – eroavuudet syntyvät ennemminkin siitä, miten brändi on rakennettu ja millaisia tuotteita ja palveluja kukin ketju tarjoaa. Kaikilla ketjuilla on myös yritys- ja yhteisöasiakkuuksia, mutta tässä käsittelemme kuluttaja-asiakkuuksien segmentointia.

Instru optiikan eri brändit – Instrumentarium, Nissen ja Keops – ovat hieman erilaistettuja tuotevalikoimiensa ja sitä kautta myös asiakkuuksiensa mukaan. Siinä missä Keops-myymälät tarjoavat yksilöllistä silmälasimuotia ja Nissen-konsepti uudistettiin vuonna 2008 vastaamaan hintahakuisten kuluttajien tarpeita, haluaa Instrumentarium olla koko kansan laadukas optikkoliike. Instrumentarium pyrkii tarjoamaan kaikenlaisia tuotteita eikä siten rajaa asiakkuuksiaan. Sillä on pitkän historiansa ja aiemmin valikoimaan laajemminkin kuuluneiden Hyvän Olon – tuotteiden vuoksi tunnettua, joka edesauttaa sitä, ettei Instrumentarium-brändi ole juurtunut vain yhteen kohderyhmään. (Sarapalo 2011.)

Silmäasema toimii samoilla linjoilla jo sen vuoksi, että S-bonusyhteistyön takia pyritään tuottamaan palvelua ja tarjoamaan tuotteita asiakasomistajaryhmälle, joka on varsin laaja. Ketjulla on kuitenkin tuotemerkit enemmän esillä ja se tuo esimerkiksi linssivalmistajien brändit esille. Silmäasema profiloituu keskihinnan ja ylemmän keskihinnan tuotteisiin, mutta haluaa kuitenkin tarjota laajan tuotevalikoiman, jossa on mahdollisuus myös edullisempiin arki- ja käyttölaseihin, sekä ylläpitää suhteita yritys- ja yhteisöasiakkaisiin. (Munukka 2011.)

Specsavers ei myöskään segmentoi asiakkaitaan tiukkaan muottiin vaan määrittelee asiakaskohderyhmäkseen kaikki maksukyvyistä riippumatta – ketju pyrkii tuomaan esiin, että se on ”kaikkien ketju, kaikille sopiva vaihtoehto lähestymättä mitään tiettyä kohderyhmää, tiettyä ammattiryhmää, tiettyä ikäryhmää”. (Piira 2011.)

Synsam Cazze on samoilla linjoilla muiden ketjujen kanssa siinä, että kaikille pyritään tarjoamaan tuotteita. Ketjussa pääpaino on 45+ -vuotiaissa monitehoja käyttävissä naisissa. Tämä segmentti koetaan ketjussa merkittäväksi, sillä kohderyhmä panostaa ulkonäköön ja hakee laatutuotteita. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikalla kohderyhmän määrittely on muiden ketjujen tapaan väljä, joskin ketjun pääpaino on Synsam Cazen tapaan aikuisnäköisillä moniteholasienkäyttäjillä. Kohderyhmä koetaan tärkeäksi, sillä laatutuotteiden arvostus tässä alati kasvavassa ryhmässä on korkea. (Nyman 2012.)

10.2.3 Asiakaslupaus ja –tyytyväisyys

Kilpailutilanteen alalla ollessa kova asiakastytyväisyys mainitaan usein kilpailuvalttina. Asiakaslupaus on tekijä, joka muokkaa ketjujen liikkeiden toimintaa ja antaa myös ketjuyrittäjälle työskentelyn päälinjat. Kaikki haastattelemamme ketjut painottavatkin asiakastytyvyyttä toiminnan ohjaajana.

Instrumentariumille tärkeää on se, että asiakas tuntee saaneensa vastinetta rahoilleen eli hinta-laatu -suhteen tulee olla oikealla tasolla. Ketjussa asiakastytyvyyttä mitataan myymälätasolla päivittäin asiakastytyvyyden seurantajärjestelmällä, josta myymälät pystyvät seuraamaan omien asiakkaidensa antamaa palautetta reaaliajassa. Ketju- ja myymälätason tulokset näkyvät myös samasta järjestelmästä, joten myymälät voivat verrata omia onnistumisiaan ketjutasoon. Ketju- ja myymälätasolle on asetettu selkeät asiakastytyvyydestavoitteet, joita voi seurata sisäisen intranetin kautta myös päivätasolla. Instrumentarium oli haastattelemistamme ketjuista ainoa, joka painotti henkilöstön panosta asiakastytyvyyden tekijänä – ”tyytyväiset asiakkaat ja tyytyväinen henkilöstö ovat menestyvän ketjun erottamaton liitto”. (Sarapalo 2011.)

Silmäasemalla ei asiakaslupaus ole auki kirjoitettuna, vaan asiakaslupaus lähtee asiakkaan tarpeista – ketju katsoo, että kaikilla asiakkailla on hieman erilaiset tarpeet. Ketju tunnistaa asiakkaiden kolme keskeistä tarvetta, joiden kautta asiakaslupaus lähdetään yksilökohtaisesti rakentamaan: silmän terveyteen liittyvät tarpeet, hyvään näkemiseen liittyvät asiat sekä tyyliin liittyvät tekijät. Ketju nostaa silmäkirurgiset tuotteet voimakkaasti esille, sillä niillä kyetään täyttämään useamman asiakkaan tarpeita, joita pelkkä refraktiivinen korjaus ei hyödytä, ja tyyliin liittyvät seikat huomioidaan valikoimaan panostamalla. Asiakastytyvyyden mittausta ei Silmäasemalla ole yhtä säännöllistä kuin Instrumentariumilla, vaan se toimii mystery shopping –tyylisten mittausten ja S-ryhmän yhteistyön kautta. (Munukka 2011.)

Specsavers kiteyttää asiakaslupauksensa siihen, että lupaa toimittaa hyvälaatuista optiikkaa kaikille tasapuolisesti ja ammattitaitoisesti. Sen perustana pidetään ketjun avointa kohderyhmäajattelua ja vuonna 2009 suoritettua VTT:n tutkimusta Specsaversin tuotteiden laadusta. Asiakastytyvyyttä ketjussa seurataan jälkimarkkinoinnin kautta, sillä koetaan tärkeäksi tietää, miten on onnistuttu

täyttämään asiakkaan tarpeet ja miten toimintaa voisi vielä parantaa. (Piira 2011.)

Synsam Cazzella asiakaslupaus on selkeä: ”Me lupaamme, etteivät meiltä ostamasi silmälasit petä odotuksiasi missään suhteessa”. Tämä konkretisoituu toiminnassa ketjun mainostamaan ”Alan anteliain takuu” -käytäntöön, jossa asiakas voi vaihtaa lasinsa uusiin kolmen kuukauden ajan mistä syystä tahansa, tai vuoden sisään normaalikäytössä rikkoutuneet lasinsa uusiin. Tämän nähdään antavan henkilöstölle tukea ja turvaa tarjota asiakkaille esimerkiksi räiskyvämpiäkin kehysratkaisuja ja puolestaan asiakkaille rohkeutta kokeilla uutta. Asiakastyytyväisyyteen ei ketjussa ole säännöllistä tutkimustapaa. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikka pyrkii olemaan ketju, joka antaa aikaa asiakkailleen, ja se näkyy liikkeiden tavassa toimia. Asiakastyytyväisyyttä seurataan Internet-palautteen ja asiakaskyselyjen avulla. Ketjujohto saa myös asiakastyytyväisyystietoa suoraan yrittäjiltä keskustelemalla päivittäin heidän kanssaan. (Nyman 2012.)

10.2.4 Asema kilpailukentässä

Ketjukonseptin yksi osa-alue on asemoituminen markkinoilla. Ketjut pyrkivät toki kasvamaan, mutta hieman eri tavoin. Kappaleessa käsitellään ketjujen näkemyksiä asemastaan kilpailussa. Markkinaosuudet on esitelty tarkemmin kappaleessa 1 ”Optinen ala Suomessa”.

Instrumentarium on pysynyt markkinajohtajan roolissa Suomessa jo pitkään, ja myös pyrkii ylläpitämään ja vahvistamaan asemansa. Ketju katsoo, että aseman vahvistamiseksi markkinajohtajan on uudistuttava ja päivitettävä toimintaansa koko ajan. Ketju kokee pääkilpailijoikseen Silmäasema- ja Specsavers-ketjut sekä vahvat paikalliset yksityisyrittäjät. (Sarapalo 2011.)

Silmäaseman markkinaosuus on pysynyt melko stabiilina ja ketju haluaa sen myös niin säilyvän. Ketjulla kauppiasvaihuvuus ketjun sisällä on ollut pientä ja 120 liikkeellä on saavutettu hyvä ketjupeitto ja saavutettavuus, joka ketjun mukaan asiakasmittauksissa näyttäisi olevan aika optimaalinen. Ketju tavoittelee markkina-asemansa ylläpitoa, joten tarvittaessa suoritetaan uusien jäsenkauppiain hankintaa. Ketju kuitenkin pohtii

sitä, onko markkina-aseman vahvistaminen verkoston lisäämisellä aina järkevää, sillä ongelmia voi tulla ostovoiman ja yksikkökoon osalta – ketjun mukaan ketjuyrittäjälle toimintaympäristön tulee olla sellainen, että yrittäjällä on mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan ilman, että ketju tuo liikaa myymäläpeittoa kauppiaan paikalliseen markkinaan. Silmäsema nimeää pääkilpailijakseen optisessa kaupassa Instrumentarium-ketjun. (Munukka 2011.)

Specsavers hakee voimakkaasti kasvua ketjuun liikepaikkojen lisäämisellä – ketjun tavoitteena on toimittaa kolmannes Suomen silmälaseista vuoteen 2015 mennessä, kun tällä hetkellä ketju katsoo toimittavansa 20–25% Suomen laseista. Specsavers kilpailee samoista asiakkaista Instru optiikka Oy:n ketjujen – Instrumentariumin, Nissenin ja Keopsin – kanssa. (Piira 2011.)

Synsam Cazze tiedostaa kokonsa, eikä edes tavoittele alan markkinajohtajuutta, mutta haluaa olla paras ketju ja nimenomaan asiakkaan näkökulmasta paras vaihtoehto. Ketjun kilpailuedut ja toimintatavat kumpuavat tästä. Ketjun pääkilpailijat ovat Instrumentarium ja Specsavers. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikka näkee ketjun aseman arvostettuna ja kasvavana. Ketju poikkeaa muista siinä, ettei se nimeä ketään toista ketjua kilpailijakseen, vaan katsoo kilpailevansa kaikkien laatutuotteita myyvien optikkoliikkeiden kanssa. (Nyman 2012.)

10.3 Ketjupalvelut

Kuten teoriaosassa käsiteltiin, ketju tuottaa jäsenyrityksilleen palveluita, jotta yrittäjä voi keskittyä liikkeessään omaan toimintaansa: asiakaspalveluun ja kaupantekoon. Kaikki haastattelemamme ketjut tarjoavat jäsenyrittäjilleen ketjupalveluita.

10.3.1 Markkinointi

Markkinointi kuuluu kaikilla ketjuilla ketjupalveluihin ja sen sisältö on samankaltaista. Kaikilla ketjuilla on koko maan kattavaa yhteismarkkinointia. Kun kilpailutilanne joillakin paikkakunnilla tiukkenee koko ajan, vaatii markkinoinnilta paljon, jotta

mainoskampanjat jäisivät kuluttajien mieliin. Markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen hoitavat kaikissa ketjuissa asiantuntijat, eikä yrittäjien itse tarvitse panostaa siihen – riittävän ja hyödyllisen markkinoinnin laatiminen itse voi olla aikaavievää ja kallista. Monilla ketjuilla on markkinointiin omat työryhmänsä, joissa yrittäjäjäsenet miettivät yhdessä sopivaa markkinointia ja suunnittelevat kampanjoita. Tällä tavoin pyritään kampanjoista saamaan houkuttelevampia myös yrittäjille itselleen sekä saamaan uusia, raikkaita ideoita ja tapoja.

Kaikkien ketjujen haastatteluissa tuli esiin se, että yhteisellä, valtakunnallisella markkinoinnilla saadaan enemmän näkyvyyttä, asiakasvirtoja liikkeisiin sekä tietysti kustannushyötyjä markkinointikanavien suhteen. Harvalla yksittäisellä liikkeellä on varaa laittaa televisioon mainosta, kuten ketjuilla on, ja esimerkiksi laajalevikkisiin lehtiin tilatut mainokset saadaan keskitetysti edullisemmalla kuin yksittäisten yrittäjien tilaamina. Yrittäjä saa yleensä ketjulta kaiken mainosmateriaalin, kuten esitteet, käyntikortit, julisteet ja kirjepaperin.

Vaikka ketjut mainostavat valtakunnallisesti, kaikki ketjut pyrkivät pitämään mahdollisena myös sen, että yrittäjä voi halutessaan järjestää paikallisia mainostempauksia tai markkinointikampanjoita, ja monesti siihen vielä rohkaistaan. Mainonnan tulee ketjuissa olla yleensä konseptin mukaista, esimerkiksi sisältää tietyt seikat tai olla ulkoasultaan tietynlaista, ja linjasta poikkeavat mainokset tulee yleensä hyväksyttäväksi ketjulla. Paikallisella markkinoinnilla pystytään kuitenkin lisäämään vielä paikallista tunnettuutta ja yrittäjä saattaa tuoda itseään esiin juuri oman paikkakuntansa toimijana.

10.3.2 Ostoyhteistyö

Yhdistämällä voimansa liikkeet saavuttavat kilpailuetuja hankinnassa. Yksi ehdoton etu ketjutoiminnassa on suurella ostovolyyymillä saavutettu hyöty sisäänostohinnoissa. Kaikilla ketjuilla on ostoyhteistyötä, jonka sisältö vaihtelee hieman ketjuittain.

Instrumentariumilla franchising-yrittäjille tarjotaan mahdollisuus ostaa tuotteensa ketjulta kilpailukykyiseen hintaan. Tuotevalikoima rakennetaan valikoimapäälliköiden toimesta markkinointi- ja myyntitiimien kanssa, ja franchising-yrittäjien edustajat ovat

toiminnassa mukana. Näin yrittäjät saavat äänensä kuuluviin valikoiman suhteen. Yrittäjä voi halutessaan ostaa myös muualta, mutta ketjun tavoite on, että valikoimat olisivat Instrumentarium-konseptin mukaisia, jotta markkinointiviestinnän lupaus ja asiakkaan tuoteodotus kohtaisivat toisensa. (Sarapalo 2011.)

Silmäasemalla yhteistyöyrittäjäsopimus lähtee ajatusmallista, että ketju tarjoaa hyvät liiketaloudelliset perusteet keskittää tuotevalikoimaostot ketjutuotteisiin. Ketju on jopa karsinut tavarantoimittajia, sillä sitä vetovoimaisempi yhteistyökumppani ketju on, mitä suuremmat volyymit sillä on yhteen tavarantoimittajaan. Ketjulla on tietyt konseptituotteet, esimerkiksi Asiakasomistajamallisto, joiden ostamiseen yrittäjät sitoutuvat, mutta muutoin he voivat ostaa myös muualta. Ketjulla on kuitenkin käytössään bonusjärjestelmä, jonka mukaan ketjukauppias voi ostojaan keskittämällä saada bonusta, jolla sitten voi maksaa joitakin ketjun tarjoamia palveluita tai yhteistyömaksuja. Noin 90 % ketjun liikkeiden ostoista onkin ketjuvalikoiman kautta. (Munukka 2011.)

Specsaversilla tuotevalikoima muodostetaan ketjun päättävien henkilöiden toimesta ja siinä otetaan huomioon yrittäjistä muodostuneen työryhmän mielipiteitä markkinoiden palautteesta. Kansainvälisesti toimivassa ketjussa suuret ostovolyymit tuovat edullisempia ostohintoja yrittäjille ketjun omissa tuotteissa, eikä ketjun konseptiin kuulu ulkopuolisesti ostetut tuotteet, vaikka poikkeuksia toki sallitaan tapauskohtaisesti. Tuotteet jaetaan liikkeisiin liikekoon mukaisesti. (Piira 2011.)

Synsam Cazze ei määritä tarkkaan ketjuyrittäjiensä tuotevalikoimaa, mutta suosittelee että 60% tuotevalikoimasta olisi ketjun omia brändejä, 30% sopimusbrändejä ja 10% vapaasti valittavia tuotteita. Osa ketjun tuotevalikoimasta tulee pohjoismaisen yhteistyön kautta ja kotimaisten tavarantoimittajien kautta. Kahdesti vuodessa järjestetään yhteiset ostomessut, joissa yrittäjien tulee tehdä minimimäärä ostoja tuotteista, jotka tulevat pohjoismaisen yhteistyön kautta, jotta tietyt ostoedut saavutetaan. Ketju ei halua painostaa yrittäjää ottamaan ketjun tuotteita valikoimaansa, vaan ylläpitää yrittäjän oikeuden valita valikoimansa – ketju ei koe tarkoituksenmukaiseksi, että tietyt tuotteet jäisivät aina alennusmyyntihyllyihin, kun yrittäjä kokee niiden myynnin vastenmieliseksi. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikka seuraa aktiivisesti alan trendejä ja suunnittelee tuotevalikoimaa yhdessä yrittäjistä muodostuneen työryhmän kanssa. Ketjussa yrittäjälle mahdollistetaan vapaus ostaa tuotteensa mistä tahansa ilman ostovelvoitteita. Ketju on kuitenkin neuvotellut sopimuksia tavarantoimittajien kanssa ja pystyy siten tarjoamaan tuotteita yrittäjille edullisemmalla hinnalla. Lisäksi ketjulla on omaa maahantuontia. (Nyman 2011.)

10.3.3 Koulutus, konsultointi ja neuvonta

Kaikkien ketjujen palveluihin yrittäjille kuuluvat myös erinäiset koulutus-, konsultointi- ja neuvontapalvelut. Koulutusta on ketjutasolla helppo järjestää suuressa mittakaavassa. Konsultoinnin ja neuvonnan merkitys korostuu etenkin uudelle yrittäjälle, mutta ketjut pyrkivät antamaan uusia näkökulmia jo pitkäänkin alalla toimineille.

Instrumentariumilla ketjun omat koulutukset ja alan yhteiset koulutuspäivät luovat pohjan henkilöstön tietotaidon kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Ketjussa järjestetään neljästi vuodessa yrittäjäpäivät, jossa yrittäjät pääsevät keskustelemaan yhteisesti ketjun toiminnasta, ja sitä kautta antamaan palautetta ketjun myyntiorganisaatiolle. Tukea arjen askareisiin saa myös ketjun aluepäälliköiltä, jotka vierailevat sekä ketjun omissa että franchising-myyvälöissä. Ketjun oma palvelukeskus on tavoitettavissa puhelimitse tai sähköpostitse käyttöjärjestelmiin ja tuotteisiin liittyvissä käytännön kysymyksissä. (Sarapalo 2011.)

Silmäasemalla yhteistyökauppiat voivat osallistua kaikkiin Silmäasema Fennican koulutuksiin, joita on esimerkiksi myyntiin, konseptiin, ostamiseen tai työnäköön liittyen. Laillistuskoulutuksissa ketju käyttää muiden tavoin alan koulutusjärjestelmää, mutta pyrkii tarjoamaan ammattitaitoa ylläpitäviä ja erityisammattitaitoa lisääviä koulutuksia, kuten näkökenttä- ja laboratoriotutkimuksiin liittyviä koulutuksia. Vuosittain järjestetään myös Silmäasemapäivät, jossa koko henkilöstölle myyjistä optikoihin ja silmälääkäreihin on rakennettu kohdennettua koulutusta ammattiryhmittäin. Silmäasemapäivien yhteydessä on oma osionsa yhteistyökauppiaille, jossa nämä voivat vaihtaa kuulumisia ja mielipiteitään ketjun toiminnasta. (Munukka 2011.)

Specsavers järjestää erittäin kattavan koulutusohjelmansa myötä erilaista koulutusta. Yrittäjille pidetään seminaareja, yrittäjäkokouksia ja verkostoitumistapahtumia – ketjussa koetaan tärkeäksi, että yrittäjät pääsevät suorittamaan ajatustenvaihtoa ja saamaan toisiltaan uusia kipinöitä. Ketjulla on henkilöt, jotka kiertävät myymälöissä kuukausittain kyselemässä yrittäjien kuulumisia ja tarjoamassa konsultaatiota. (Piira 2011.)

Ketjun pienen organisaation takia Synsam Cazzella ei ole varsinaista koulutusohjelmaa, mutta ostomessujen yhteydessä ketju järjestää yleensä asiakaspalveluun liittyvää koulutusta. Messut ovat myös erittäin tärkeä foorumi yrittäjille päästä vaihtamaan mielipiteitään ja vinkkejään yrittämisestä – pienessä ketjussa yhteen hiileen puhaltaminen koetaan tärkeäksi. Konsultaatiota ja neuvontaa tarjoaa aina ketjun johto, joka ottaa myös vastaan kehitysideoita. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikalla koulutus kattaa tuote- ja laitekoulutusta sekä Suomessa että päämiesten luona, myynti- ja markkinointikoulutusta sekä tietojärjestelmäkoulutuksia niin ketjussa kuin paikallisesti myymälöissä. Ketju pitää myös yrittäjille kaupallisen puolen koulutusta tulosjohtamisesta, joka lienee tarpeellinen etenkin uusille yrittäjille. Ketjun keskusorganisaatiolla on laaja palvelu- ja kontaktiverkosto, jota yrittäjät saattavat hyödyntää konsultointi- tai neuvontapalveluita tarvitessaan. Ketjulla on Ketjupäivät, joissa kahdesti vuodessa koko yrittäjäkenttä tapaa ja voi ammentaa uusia ideoita omaan yritystoimintaansa toisiltaan. Yrittäjä-osakkaat tapaavat toisiaan ketjun yhtiökokouksissa. (Nyman 2012.)

10.3.4 Tietojärjestelmät

Koska yhteiset tietokannat auttavat monissa yritystalouteen liittyvissä asioissa paitsi yksittäistä yrittäjää myös ketjua, on kaikissa ketjuissa käytössä yhteiset tiedonhallintajärjestelmäpalvelut, toki sisällöt vaihtelevat hieman. Kaikissa ketjuissa ymmärretään se, että yhteisillä tiedonhallintajärjestelmillä kyetään paremmin tavoittelemaan suurtuotannon ja -toiminnan etuja. Järjestelmät antavat paljon tietoa yrityksen taloudesta ja toiminnasta – yhteiset tietokannat auttavat tilastoinnissa. Markkinointiin saadaan paljon hyötyä tietokannoista, kun käytössä on siten laajemmat

asiakasrekisterit.

Specsaversilla ja Instrumentariumilla käytössä oleva järjestelmä kattaa lähes kaiken asiakasrekisteristä tilausten tekoon ja työvuorosuunnitteluun, Silmäasemalla, Synsam Cazzella ja Fenno Optiikalla järjestelmät eivät ole yhtä kattavat, vaan esimerkiksi tilausjärjestelmät ovat erikseen tavarantoimittajien puolesta. Fenno Optiikalla yhteisen tietojärjestelmän käyttö on vapaaehtoista. (Gammals 2011; Munukka 2011; Nyman 2012; Piira 2011; Sarapalo 2011.)

10.3.5 Taloushallinto

Taloushallinnon palveluissa ei ole ketjuittain suuria eroja. Fenno Optiikka oli ainoa ketju, joka mainitsi tarjoavansa yrittäjilleen räätälöityjä tilitoimistopalveluja, muilla ketjuilla kukin yrittäjä hoitaa kirjanpito- ja muut palvelut omien kontaktiensa kautta eli ne eivät tule ketjun puolesta. Specsavers ja Instrumentarium ilmaisivat yrittäjän velvoitteeksi esittää kirjanpito- ja muut palvelut ketjulle vuosittain. Ketjut tarjoavat yrittäjille koottuja tilastoja ja tarvittaessa taloushallinnon konsultaatiota ja talousneuvontaa. Fenno Optiikka kertoi tarjoavansa myös lakiasianpalveluja. (Gammals 2011; Munukka 2011; Nyman 2012; Piira 2011; Sarapalo 2011.)

10.4 Yrittäjyys ketjuissa

Kukin ketju tarjoaa erilaiset puitteet yrittäjilleen. Seuraavassa käsittelemme käytännön asioita, joita yrittäjä kohtaa ketjuyrittäjänä.

10.4.1 Ketjun hyödyt ja haitat yrittäjälle

Kun yrittäjä miettii itselleen sopivaa ketjua, voi valinta olla vaikea. Ketjupalvelut ovat kaikissa ketjuissa hyvin samanlaiset, mutta erona voi olla ketjun imago ja brändi.

Instrumentarium tuo esiin brändinsä hyödyt franchising-yrittäjälle – tunnettu nimi liikkeen ikkunoissa tuo yrittäjälle asiakasvirtoja ja vahva omistaja taustalla luo

yrittäjälle turvaa. Instrumentarium painottaa ketjun toimintamalleja, jotka on kehitetty asiakasnäkökulmista. Ketju näkee itsensä jatkuvasti kehittyvänä ja toimintaympäristöönsä seuraavana, sekä kokee tekevänsä yhteistyötä toimialan parhaiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Mahdollisena varjopuolena voisi olla ketjun suuri koko – miten yrittäjän yksilöllisyys ja ääni saadaan kuuluviin suuressa ketjussa. (Sarapalo 2011.)

Silmäasemalla hyödyt yrittäjälle liittyvät ketjun brändiin ja konseptiin siinä, että tuttu nimi, S-ryhmäyhteistyö ja terveystuotteiden tuottaminen tuovat yrittäjälle tunnettuutta ja arvostusta kuluttajien keskuudessa. Ketjulla on löyhät velvoitteet ja se antaa yrittäjän itse ottaa vastuuta liiketoiminnastaan. Myös ketjun ostoedut ovat yrittäjälle selkeä hyöty. Silmäasema ei osaa nimetä ketjun haittapuolia yrittäjälle – ketju pyrkii siihen, että ketjuun kuulumisen toisi aina ketjukauppiaille etuja, mutta tiedostaa sen, että joskus jokin toinen ketju tai itsenäisesti toimiminen voi tuottaa yrittäjälle enemmän etuja. (Munukka 2011.)

Specsavers näkee ketjun hyötyinä yrittäjälle konkreettisia seikkoja: edullisemmat ostohinnat, koulutukset, IT-järjestelmät, markkinointimateriaalit, varastonhallinta, logistiikka ja niin edelleen. Ketju nostaa esiin myös tunnetun brändin ja todistetun liiketoimintakonseptin, jotka tuovat yrittäjälle turvaa. Tarkka konseptin määrittäminen voi kuitenkin myös olla haittapuoli etenkin yrittäjälle, joka on tottunut kokeilemaan asioita eri tavoilla. (Piira 2011.)

Synsam Cazzella ketjun hyödyt yrittäjälle tulevat konkreettisten seikkojen myötä, kuten ostohinnat ja markkinointi. Ketju näkee etuna myös sen, että se sallii yrittäjälle vapautta, jota ei tiukemmin hallinnoituissa ketjuissa ole. Toisaalta koska ketju on löyhä, varjopuoleksi voi muodostua mielipide-erot ketjun toiminnan hoitamiseksi ja yhtenäistämiseksi. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikka näkee myös konkreettisia seikkoja ketjun tuomina hyötyinä yrittäjille. Näitä ovat esimerkiksi markkinointi, ketjuhinnat, myynnin tukimateriaalit, tietojärjestelmä- ja talouspalvelut, koulutus, ketjupäivät ja laatikkoposti. Ketju mainitsee yrittäjän hyötyvän myös muista ketjun palveluista, joita ei välttämättä muilla ketjuilla ole, kuten in-house reunahiomo, lakimiespalvelut, sukupolvenvaihdestuki ja

tuki liikkeen myymisessä. Ketjun mukaan haittapuolet on eliminoitu sillä, että yrittäjät ovat itse rakentaneet ketjun ja sen periaatteet. (Nyman 2012.)

10.4.2 Yrittäjä- ja kauppapaikkavalinta

Jos yrittäjällä on valinnanvaikeutta ketjun suhteen, myös ketjut yleensä haluavat valita ketjuunsa sopivan yrittäjän. Monesti kauppapaikka vaikuttaa valintaan sekä ketjun että yrittäjän suhteen – pienellä paikkakunnalla kannattaa olla yleensä vain yksi saman ketjun liike.

Instrumentariumissa yrittäjähaun lähtökohtana toimii pitkälti se, mihin ketju haluaisi laajentua. Ketjulla kauppapaikat valitaan väestöpohjan, alueellisen markkinaosuuden ja asiakasvirtojen perusteella. Halutulta paikkakunnalta käydään keskusteluja jo olemassa olevien yrittäjien tai uusien potentiaalisten yrittäjien kanssa. Valinnassa ketju lähtee siitä, että yhdessä läpikäytyjen suunnitelmien kautta molemmat osapuolet ovat valmiita sitoutumaan toimintaan. Yrittäjällä tulee olla halua ja kykyä lähteä yritystoimintaan, mutta myös realismia vaaditaan. Yrittäjäkandidaatin kanssa läpikäytyjen franchising-konseptin ja yhteisten keskustelujen pohjalta tehdään päätökset. (Sarapalo 2011.)

Silmäasema näkee, että yrittäjyyttä tulee aina harkita tarkoin, ”sillä ei ole mahdollista ottaa pelkkiä rusinoita pullasta”. Silmäasemalla keskeisenä valintakriteeri toimii olemassa oleva palveluverkosto ja markkinat – ne määrittelevät, onko jollakin paikkakunnalla tilaa yrittäjälle. Toisena kriteerinä painaa se, onko yrittäjä valmis sitoutumaan ketjutoimintaan ja näkeekö hän selkeästi ketjun tuovan hyötyä yritystoimintaan. Ketjukonseptia, yhteistyösopimuksen rakennetta ja niiden etuja ja hyötyjä käydään ketjun ja yrittäjän välisissä keskusteluissa läpi ennen yrittäjyyspäätösten tekoa. (Munukka 2011.)

Specsavers puolestaan on ketju, jolla tavoitteena on toimipaikkojen voimakas lisääminen ja liikepaikkojen strateginen hionta. Ketju haluaa, että liikepaikat ennen kaikkea ovat strategisesti viilattuja oikeille kohdille, jotta tavoitettavuus olisi helppoa. Uusia yrittäjäkandidaatteja ketju auttaa kauppapaikan etsinnässä, mutta jo olemassa olevien yritysten muuttaminen Specsavers-liikkeiksi on myös mahdollista. Ketjulla on tarkka hyväksymisprosessi, joka yrittäjäksi hakevan tulee käydä läpi. Prosessi sisältää

muun muassa henkilöarvioita, haastatteluja ja muita hyväksymismenetelmiä, kaikkienensa aina vähintään viisi tapaamista ketjun kanssa, jotta varmistetaan motivoituneista ja sitoutuneista yrittäjistä. Lisäksi kun kyseessä on kansainvälinen ketju, jokainen yrittäjä hyväksytetään ketjun päämajassa ulkomailla.

Synsam Cazzella kirjoittamattomana sääntönä on ollut, että pienemmillä paikkakunnilla on vain yksi Synsam-liike, ja tämä on ainoa kriteeri, jonka yrittäjäksi hakevan on sijainniltaan tullut täyttää. Ketjulla lähtökohtana on se, että yrittäjä valitsee itse liikepaikkansa. Ketju luottaa siihen, että yrittäjällä on oma näkemys myyvistä kauppapaikasta, ja toisaalta ketju haluaa antaa yrittäjälleen vapauden päättää itse esimerkiksi sijaintinsa aiheuttamista aukiolopakotteista – kivijalkaliike vs. kauppakeskusliike. Synsam Cazzella huomioidaan kuitenkin se, että liikkeen on mentävä sinne, missä ihmiset ovat eikä päinvastoin. Kun vielä yrittäjän talous on järkevällä pohjalla ja toimintatavat hyväksyttäviä, yrittäjä käy neuvotteluja ketjujohdon kanssa ja pääsee tutustumaan toisiin yrittäjiin, myytäviin tuotteisiin ja markkinointiin ketjun omien messujen myötä. Ketjun hallitus lopulta hyväksyy yrittäjän ketjuun. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikka korostaa paikallisen markkinatilanteen huomiointia liikepaikan valinnassa, jottei kyllästetä yrittäjän paikallisia markkinoita liikaa. Kauppapaikan ketju valitsee yhteistyössä paikallisen yrittäjän kanssa. Kuten muissakin ketjuissa, yrittäjäksi hakeva käy ensin neuvotteluja ketjujohdon kanssa ketjun toiminnasta, kuitenkin toisin kuin muissa ketjuissa, Fenno Optiikassa kuullaan myös muiden lähellä sijaitsevien ketjun yrittäjien mielipidettä. Lopullinen hyväksynnän yrittäjä saa ketjun johtokunnalta, ja ketjuun ovat tervetulleita Fenno Optiikan arvojen mukaan toimivat yritykset. (Nyman 2012.)

10.4.3 Yrittäjän perehdytys

Kun ketju on valittu, uutta yrittäjää ei jätetä yksin pätkäilemään huoliensa kanssa, vaan kaikilla ketjuilla on jonkinlaista perehdytystoimintaa. Uuden yrittäjän huolellinen perehdyttäminen ketjuun on aina ketjunkin etu, sillä siten varmistetaan yhtenäinen palvelukulttuuri ja sitä kautta yhtenäinen toiminta kaikissa liikkeissä.

Instrumentarium perehdyttää uuden yrittäjän ketjussa toimimiseen perehdytysjaksolla, myymäläperehdytyksellä sekä kummitoiminnalla. Perehdytysjaksossa käydään läpi järjestelmät ja tuotteet. Ketjun edustaja on mukana muutamia päiviä uutta liikettä avatessa. Kun kumppanuussuhde on syntynyt, kyseinen henkilö jää uuden yrittäjän ”kummiksi”, johon voi olla yhteydessä erinäisissä kysymyksissä. (Sarapalo 2011.)

Myös Silmäasemalla perehdytetään uusi yrittäjä ketjun toimintaan. (Munukka 2011.) Specsaversilla on perehdytysohjelma uusille yrittäjilleen. Yrittäjä voi päästä tutustumaan ja harjoittelemaan johonkin toiseen ketjun liikkeeseen, jotta ketjukonsepti ja tarvittaessa myös alan muut käytännöt tulisivat tutuiksi jo ennen oman liikkeen avaamista. Lisäksi ketjulla on koulutuksia ja neuvontaa uudelle yrittäjälle. (Piira 2011.)

Synsam Cazzella perehdytys kattaa ketjun toiminnan tarkemman esittelyn. Tavoitteena on, että yrittäjä saa työvälineet ketjussa toimimiseen. (Gammals 2011.) Fenno Optiikalla perehdytys tapahtuu eri aihealueista ketjun asiantuntijoiden toimesta. Ketjujohtaja järjestää uudelle yrittäjälle perehdytyskeskustelun, jossa käydään läpi yrittäjyyteen liittyviä asioita. Markkinointipäällikkö selvittää yrittäjälle ketjun markkinointiperiaatteet ja –toimintamallit. Linssi- ja kehystuotepäälliköltä yrittäjä saa perehdytyksen ketjun tuotteisiin ja myyntiohjelmiin, ja kehityspäällikön kanssa käydään läpi IT-asiat ja muut ketjutoimintaan liittyvät periaatteet. Myös liikkeen muu henkilökunta huomioidaan ja sille järjestetään paikallista koulutusta. (Nyman 2012.)

10.4.4 Yrittäjän vaikutusmahdollisuudet

Vaikka ketjuun kuuluessa yrittäjän päätösvalta on rajatumpaa, kaikki ketjut pyrkivät kuitenkin kuuntelemaan yrittäjiä. Näin voidaan kehittää toimintaa ja hioa kipukohtia, ennen kuin yrittäjä kokee ketjun rajaavan toimiaan liikaa. Kaikissa ketjuissa yrittäjille annetaan mahdollisuus kertoa mielipiteitään. Joissakin ketjuissa yrittäjien vaikutusmahdollisuudet ovat niukempia kuin toisissa.

Instrumentariumilla on yrittäjien kesken muodostettu suunnitteluryhmä, joka ketjun yrittäjäpäivien yhteydessä kokoontuu laatimaan ketjujohdolle muistion, jossa käsitellään ketjun ja yrittäjien välisen yhteistyön kannalta parannettavia asioita ja tehtäviä. Nopein kanava on päivittäinen suoravaikuttaminen, jota varten on ketjun

organisaatiossa nimetyt henkilöt. (Sarapalo 2011.)

Silmäasemalla yrittäjät voivat antaa ketjulle palautetta ketjun koulutuspäivien yhteydessä tapahtuvien yrittäjäkokouksien myötä. Lisäksi ketju ottaa vastaan suoraa palautetta ketjukauppailta. (Munukka 2011.)

Specsaversilla pyritään pitämään kommunikaatio ketjun ja yrittäjien välillä avoimena. Ketjussa yrittäjä saa ääntänsä kuuluviin yrittäjäkokouksissa. Ketju tarjoaa yrittäjille myös mahdollisuuden vaikuttaa ketjun toimintaan erilaisten työryhmien kautta. (Piira 2011.)

Synsam Cazzella on aktiivinen yrittäjistä koostuva hallitus, joka kokoontumistensa lisäksi tekee toimenpiteitä kentällä. Lisäksi ketjulla on muun muassa markkinointi-, tuote- ja työtapatyöryhmiä, jotka suunnittelevat ja päättävät asioista – esimerkiksi markkinointiryhmässä yhteistyötä tehdään mainostoimiston ja johdon markkinointipäällikön kanssa. Työryhmät tekevät töitä ketjun eteen ja auttavat ketjua käytännössä. (Gammals 2011.)

Fenno Optiikassa yrittäjät itse omistavat ketjun, joten yrittäjillä on myös vaikutusmahdollisuuksia. Ketjun yrittäjät ovat mukana markkinointi-, kehys-, linssi-, IT- ja työnäkö -työryhmissä, joissa kyseiset asiat suunnitellaan ja niistä päätetään. Lisäksi yrittäjä voi päästä mukaan ketjun toimintaa johtavaan johtokuntaan. (Nyman 2012.)

10.4.5 Ketjumaksut

Yrittäjyys ketjussa ei ole täysin ilmaista yrittäjälle. Maksuilla yrittäjä ikään kuin ostaa ketjun palvelut esimerkiksi markkinoinnissa ja koulutuksissa. Fenno Optiikka oli ainoa ketju, joka haastattelussa ilmoitti ketjumaksujensa prosentuaaliset suuruudet. Vertailumahdollisuuksien puuttuessa ketjumaksujen suuruutta ei esitellä minkään ketjun kohdalta.

Instrumentariumilla yrittäjä maksaa yhteistyö-, markkinointi- ja tietojärjestelmämaksua. (Sarapalo 2011.) Silmäasemalla ketjumaksu on liiketoiminnan volyyymiin perustuva ja kaksiosainen: yhteistyömaksu ja markkinointiin liittyvä maksu.

Ketjukauppias voi myös ostaa ketjulta erillisiä lisäpalveluita, kuten esimerkiksi koulutuksia, ja ne jaetaan kustannusperusteisesti. (Munukka 2011.) Specsaversilla puolestaan yrittäjälle syntyy muutoskustannuksia liiketilan muuttamisesta ketjun konseptin mukaiseksi. Tämän jälkeen yrittäjä maksaa kuukausittaisen liikevaihtoperusteisen ketjumaksun. Koulutukset kuuluvat Specsaversilla ketjumaksuun. (Piira 2011.)

Synsam Cazzella on käytössään pieni liittymismaksu, joka kattaa esimerkiksi liikkeen teippauksia. Muuten yrittäjät maksavat kuukausittaista liikevaihtoon perustuvaa prosenttiperusteista ketjumaksua, jonka ketju sanoo olevan alan halvin. (Gammals 2011.) Fenno Optiikalla ketjumaksut ovat myös alhaiset. Ketjussa yrittäjät maksavat liikevaihtoperusteista markkinointimaksua, josta 70 % palautuu takaisin yrittäjälle mainoskululaskuja vastaan. (Nyman 2012.)

10.4.6 Ketjusta irtautuminen

Jos ketjutoiminta ei enää ajan kuluessa tunnu mielekkäältä vaihtoehdolta ja yrittäjä haluaa esimerkiksi kokeilla taitojaan itsenäisenä yrittäjänä, on ketjuista mahdollista irtautua. Kuitenkin yrittäjän tulee huomioida, miten sopimuksessa on merkitty esimerkiksi mahdolliset kilpailukiellot, jotka voivat estää oman yritystoiminnan perustamisen määrääjäksi.

Instrumentariumilla yrittäjän on mahdollista irtautua franchising-sopimuksessa olevien ehtojen mukaisesti. (Sarapalo 2011.) Silmäasemalla sopimus tehdään yleensä ensin määrääjäksi, jotta toiminta vakiinnutetaan. Kun ketjukauppiassopimus muutetaan vakituiseksi määrääjän jälkeen, on irtisanoutumisaika tämän jälkeen kolme kuukautta. Tämän ajan puitteissa katsotaan, että keskeneräiset asiakaslupaukset saadaan hoidettua loppuun. (Munukka 2011.)

Specsaversilla franchising-sopimus on aina kerrallaan viisivuotinen. Mahdollinen irtisanoutuminen tulee suorittaa kirjallisena tietty määrä kuukausia etukäteen viisivuotisen sopimuksen lähestyessä loppuaan. Ketjulla on kilpailukieltolauseke, joka kieltää oman yritystoiminnan harjoittamisen optikkoliikkeen saralla vuoden verran. (Piira 2011.)

Synsam Cazzella katsotaan, että ketjuun tulee olla helppo päästä mutta myös lähteä. Ketju tekee vuosisopimukset tavarantoimittajien ja markkinointikanavien kanssa vuoden loppupuolella, joten elokuun loppu on määritelty määrääjäksi mahdolliselle vuoden vaihteessa tapahtuvalle ketjusta irtautumiselle. (Gammals 2011.) Fenno Optiikalla irtisanoutumisaika ketjusta on kolme kuukautta. (Nyman 2012.)

11 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET KETJUJEN TOIMINNASTA

Haastattelujen perusteella ketjujen toiminnoissa ei ole suuria eroja – kaikilla on markkinointia, yhteisostoja, koulutusta ja muita tukitoimia tarjolla. Pääpiirteittäin ketjut tarjoavat yrittäjilleen samankaltaisia asioita.

Ketjutoiminnan tavoitteissa ketjujen toiminnoissa ei ollut suuria eroja – toisilla haastattelujen tuloksena korostui enemmän ketjun imagon rakentaminen, toisilla yrittäjälähtöisyys näkyy enemmän myös ketjun tavoitteenasetannassa. Taloudelliset tavoitteet painavat kuitenkin aina vaakakupissa, ja kannattavuus onkin aina liiketoiminnan perimmäinen tavoite. Monet ketjut kuitenkin korostavat sitä, miten ketju pyrkii täyttämään tavoitteensa tarjotakseen yrittäjälle hyvän kodin.

Hyvää kotia yrittäjälle tarjotaan erilaisilla yhteistyön muodoilla. Jos peilataan ketjujen toimintoja teoriaosuuden kappaleessa 5 ”Ketjuuntumisen muodot ja ketjutoiminnan asteet” esitelyihin kuuteen ketjuyhteistyön tasoa kuvaavaan kohtaan, ne täyttyvät kaikkien kohtien – yhteisostojen, yhteisten tunnusten, yhteispalveluiden, yhteismarkkinoinnin, yhteispääomien ja vertikaalisen yhteistyön asteiden – osalta franchising-ketjuissa eli Instrumentariumissa ja Specsaversissa, mutta piirteitä niistä löytyy myös Silmäasemasta. Synsam Cazze ja Fenno Optiikka suovat yrittäjälleen enemmän päätäntävaltaa, ja siten täyttävät ketjutoiminnan neljä ensimmäistä astetta.

Kaikkien ketjujen mukaan sisäinen yhteistyö tuo voimaa alan kilpailutilanteessa. Kilpailutilanne markkinoilla on kiistämättä kova ja se näkyi myös haastattelujen vastauksissa kysyttäessä, mitkä ketjujen kilpailuedut ovat. Instrumentarium oli poikkeava ketju siinä, että se tähdensi useaan otteeseen henkilöstön merkitystä

markkinajohtajuuden ja ketjun menestyksen tekijänä. Silmäaseman haastattelun aikana nousi jatkuvasti esiin silmänterveyspalveluiden rooli ketjussa. Specsaversilla linjana on hyvä laatu edullisemmilla hinnoilla. Pienimmät ketjut, Fenno Optiikka ja Synsam Cazze ovat tiedostaneet sen, etteivät pysty kilpailemaan isompiaan vastaan hinnalla, vaan panostavat selkeämmin tuotteiden laatuun ja painottavat henkilökohtaisen palvelun merkitystä.

Kun näitä katsotaan teoriaosuuden kappaleen 6 "Ketjukonseptin strategiat" valossa, voidaan kaikkien ketjujen toiminnoissa nähdä helposti osia eri strategioista. Vastauksista voimme tulkita, että Instrumentariumissa paljon painoa laitetaan henkilöstön ammattitaitoon, palvelualltiuteen ja ystävällisyyteen liittyviin strategioihin, Specsaversilla hinnoittelustrategioihin, sekä Silmäasemalla, Synsam Cazzessa ja Fenno Optiikassa tavararyhmä- ja palvelustrategioihin, hieman eri painotuksilla. Franchising-ketjuilla, Instrumentariumilla ja Specsaversilla, enemmän esillä olivat myös kauppapaikkaverkostoon liittyvät strategiat.

Markkinat alkavat olla Suomessa kyllästettyjä optikkoliikkeillä, mutta kuitenkin useimmilla ketjuilla on kunnianhimoinen tavoite lisätä liikkeitä, vaikkei ketjuton yrittäjyysskään ole sukupuuttoon kuolemassa oleva laji. Varmasti kaikkien mieliin nousee tällöin kysymys, mihin kaikki uudet liikkeet mahtuisivat, kun "neitseellisten" markkinoiden löytäminen voi yrittäjälle olla vaikeaa. Ketjua valittaessa yrittäjän olisi hyvä miettiä myös esimerkiksi paikkakunnan väestöpohjaa, sillä eri ketjuilla on eri tuotteet ja siten ne houkuttelevat taatusti hieman erilaista asiakaskuntaa.

Yrittäjyyttä miettivälle lienee oikeasti vaikeata valita ketjuista se itselleen sopivin, sillä ketjut tarjoavat niin samankaltaisia asioita. Yrittäjän vapautta ja vaikutusvaltaa mietittäessä löysimme kuitenkin ketjuista joitakin eroja, jotka vaikuttavat yrittäjän elämään. Franchising-ketjuna Specsavers lienee Suomessa alan tiukimmin ohjattu ketju, joka kuitenkin pyrkii antamaan yrittäjälleen tilaa. Instrumentariumin franchising-puoli on vielä alkuvaiheessa, eikä toiminta ole ehkä vielä niin vakiintunutta kuin muilla yrittäjävetoisilla ketjuilla. Silmäaseman panostus silmänterveyspalveluihin laittaa miettimään, miten yhteistyökauppiat todella hyötyvät palveluiden laajentamisesta. Synsamilla on ketjukuviot myös vielä hieman työn alla Cazze-ketjun yhteistyön jäljiltä, mutta muuten ketju suo yrittäjilleen paljon vapautta. Fenno Optiikka on antanut meille

kuvan hyvin yrittäjyystävällisenä ketjuna, jonka toimintatavat ovat määritelleet yrittäjät itse. Varmasti pienistä asioista muodostuvat ketjujen todelliset erot, jotka jakavat yrittäjien mielipiteitä ja sydämiä.

12 YRITTÄJIEN KOKEMUKSIA KETJUTOIMINNASTA

Seuraavassa valotetaan ketjuyrittäjien haastatteluissa ilmi tulleita seikkoja ketjuun kuulumisen hyvistä ja huonoista puolista.

12.1 Ketjun valinta

Yli puolet haastateltavista kertoi, että yrittäjyys kyseisessä ketjussa on ollut luonnollinen jatkumo työuralla. Useat heistä olivat olleet ketjussa töissä jo aikaisemmin, ja ketjun johto ja toimintatavat olivat heille tuttuja entuudestaan, joten yrittäjäksi ryhtyminen samassa ketjussa oli heille helppo ratkaisu. Kolme yrittäjää kertoi vaikuttavana tekijänä olleen sen, että paikkakunnalla oli ennestään jo kaikki muut potentiaaliset ketjut.

Instrumentariumin yrittäjien haastatteluissa tuli ilmi, että yksi tärkeä syy ketjuun liittymiselle oli Instrumentariumin tunnettu brändi ja sen tuoma vahva selkänoja ja luotettavuuskuva. Myös ketjun voimakas markkinointi vaikutti ketjuun liittymiseen. Eräs Instrumentariumin yrittäjistä totesi, että yksi tärkeä tekijä ketjuvalinnassa oli optio siitä, että yrityksen voi myydä ketjulle. Ketjun käytössä olevat kaupan keskusliikkeiden kanta-asiakas- ja bonuskortit vaikuttivat ketjuvalintaan yhden Instrumentariumin ja Cazzen yrittäjän tapauksessa.

Eräs Specsaversin yrittäjä kertoi, että ketjun valintaan vaikutti Specsavers-ketjun arvot ja visiot, koska ne vastaavat hyvin oman yrityksen arvoja. Toinen haastateltava totesi liittyneensä Specsavers-ketjuun, koska hän halusi liikkeeseensä lisää asiakasvirtaa. Yksi Fenno Optiikka –ketjun yrittäjistä kertoi liittymissyiksi sen, että kyseisessä ketjussa yrittäjät ovat osakkaina ja he pääsevät vaikuttamaan asioihin. Myös alhaiset ketjumaksut vaikuttivat liittymispäätökseen. Sen lisäksi hänelle oli tärkeää, että

päättäen omalta oman liikkeen asioihin säilyi.

”Ja sitten tietysti vielä se, että kun mä olen tällainen itsepäinen itsenäinen yrittäjä, niin mä saan päättää kaikesta, mitä tässä liikkeessä on. Että mun ei tarvi, kukaan ei pakota, että nyt sulla on tällainen kampanja tai nyt laitot sellaisen ja sellaisen lehti-ilmoituksen. Vaan se luova hulluus, mitä mä haen yksityisyrittäjyydeltä säilyy tässä ketjussa.”

12.1.2 Ketjun vaihtaminen

Kahdeksan haastateltua yrittäjää ovat pysyneet samassa ketjussa koko yrittäjyytensä ajan. Optiikka-alan ketjuissa tapahtuneiden muutosten ja yhdistymisten vuoksi yhdeksän yrittäjää on siirtynyt toiseen ketjuun. Osa haastatelluista yrittäjistä kuului aikaisemmin Tähti Optikko –ketjuun. Neljä heistä siirtyi Fenno Optiikka –ketjuun ja kaksi Specsaversiin sen jälkeen, kun Kesko myi ketjun Specsaversille. Kaksi haastateltua yrittäjää olivat aikaisemmin kuuluneet Silmäterä-ketjuun, mutta heidän liikkeensä muuttuivat Synsameiksi ketjujen liittoutumisen vuoksi 1990-luvun lopussa. Eräs haastattelemamme yrittäjä oli ollut Näköala -ketjussa, joka yhdistyi Pokapörssi –ketjun kanssa ja sen seurauksena liikkeestä tuli Cazze –ketjun jäsen.

Vain kolme yrittäjää kertoi vaihtaneensa ketjua jonkun muun syyn takia. Eräs Instrumentarium-ketjuun vaihtanut haastateltava kertoi vaihdon syyksi sen, että hän ei uskonut aikaisemman ketjun olevan tarpeeksi näkyvä. Kyseinen yrittäjä halusi liittyä ketjuun, joka on valtakunnallisesti näkyvä, koska hän koki tärkeäksi sen, että asiakkaat tunnistavat ketjun ja tietävät hintatason ja tarjoukset etukäteen. Eräs Specsaversin yrittäjistä oli kuulunut aikaisemmin useisiin eri ketjuihin ja oli ollut välillä myös yksityinen yrittäjä. Hän kertoi vaihtaneensa Specsavers-ketjuun, koska oli kyllästynyt pieneen asiakasmäärään ja halusi liittyä ketjuun, joka toisi lisää asiakkaita ja tekisi työstä mielenkiintoisempaa. Yksi Silmäaseman yrittäjä kertoi vaihdon tapahtuneen silmälääkärien kautta, koska he toivat Silmäasema-yhteyden liikkeeseen.

12.2 Odotukset ketjua kohtaan

Lähes kaikki yrittäjät kokivat, että heidän odotuksensa ketjua kohtaan ovat täyttyneet pääpiirteittäin. Osa yrittäjistä kuitenkin totesi, että optisella alalla on tapahtunut niin

paljon muutoksia, että alkuperäiset ketjuun liittyvät odotukset eivät nykyään enää ole realistisia. Eräs Specsavers-yrittäjä oli sitä mieltä, että ketjun markkinointi ei ole tehonnut asiakkaiden asenteisiin odotetulla tavalla. Myös toinen saman ketjun yrittäjä totesi, että odotukset ovat täyttyneet vain osittain, koska markkinoinnissa ei ole ollut tarpeeksi innovatiivisuutta.

”Kyllä alku oli hirveen hyvä. Ihmisiä kävi ja markkinointi jyräsi, mutta nyt on selvästi, että paukut loppuu kesken tai markkinointi ei keksi enää mitään uutta. Vaadittaisiin uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta markkinoinnissa, mitä meidän ketjulla ei kauheasti oo viimeaikoina näkynyt.”

Vain yksi yrittäjä kertoi, että hänen odotuksensa ketjua kohtaan eivät ole täyttyneet. Kyseinen Instrumentariumin yrittäjä olisi odottanut, että ketjussa olisi panostettu enemmän yhteisten asioiden hoitoon. Hän olisi myös kaivannut ketjulta vahvempaa tukea.

”Kyllä sieltä ois pitänyt saada vahvempaa tukea ja sanotaan viikoittaista, kuukausittaista debattia, sparrausta aikaan enemmän, se on siel jäänyt niinku puolitiehen.”

12.3 Ketjuun kuulumisen hyödyt

Kaikissa ketjuissa markkinointi ja mainonta koettiin yhdeksi tärkeimmäksi ketjuun kuulumisen hyödyksi. Haastatteluissa tuli esille, että yrittäjät pitivät positiivisena asiana ketjun valtakunnallista mainostamista televisiossa ja lehdissä, koska yksityisellä yrittäjällä ei olisi varaa niin laajoihin mainoskampanjoihin. Yrittäjät kokivat, että ketjun markkinointi tuo liikkeelle näkyvyyttä ja lisää asiakasmääriä. Yrittäjät mainitsivat hyödylliseksi myös ketjujen harjoittaman kattavan suoramarkkinoinnin, koska se tulisi kalliiksi pienessä yksityisessä yrityksessä. Osa yrittäjistä oli tyytyväisiä siihen, että mainoskampanjat ja –materiaalit tulevat ketjulta valmiina, eikä heidän tarvitse käyttää niin paljon aikaa mainonnan suunnitteluun.

Toinen asia, joka mainittiin tärkeäksi hyödyksi kaikissa ketjuissa, oli ketjun yhteisostot ja ostoedut. Ketjun suuren ostovoiman ansiosta liikkeet saavat tuotteita edullisimmilla hinnoilla kuin yksittäiset liikkeet. Haastateltavat kokivat hyväksi asiaksi myös sen, että

ketju hoitaa aikaavievät ostoneuvottelut heidän puolestaan. Hyödyllisenä puolena pidettiin myös sitä, että ketjun jäsenenä saa valikoimaansa ketjun yksinmyyntituotteet. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että jokaisen ketjun yrittäjät arvostavat ketjun tarjoamaa asiantuntija-apua ja neuvontaa erilaisissa yrityksen hoitoon liittyvissä asioissa ja ongelmatilanteissa.

Silmäaseman ja Instrumentariumin yrittäjät pitivät ketjun brändiä tärkeänä hyötynä ja selkänä, koska se tuo mukanaan tunnettavuutta ja luotettavuutta liikkeelle.

”Kyllä se ketjun niinku selkee selkänaja on ja tuo sitä luotettavuutta, ihmiset luottaa ja uskaltaa tulla. Se on ihan eri asia jos me toimitaa tällasessa liikekeskusympäristössä kuin et me oltais joku A&Ö Optiikka tai sit me ollaan Instrumentarium, niin kyl siinä on ihmisillä niin matala kynnys astua sinne kauppaan, kun ne tuntee sen mitä siellä myydään.”

Synsam Cazen ja Fenno Optiikan yrittäjien vastauksissa tuli esille, että he arvostavat ketjussa vallitsevaa vahvaa yhteishenkeä ja muilta yrittäjiltä saatavaa tukea. Heidän mielestään on tärkeää, että on olemassa kollegoita, joille voi soittaa ja kysyä neuvoa. Myös ketjun ostopäiviä pidettiin tärkeinä ryhmähengen kohottajina. Yrittäjät totesivat, että tarpeellinen tieto kulkee paremmin, kun on olemassa ketjuyrittäjistä muodostunut sosiaalinen verkosto.

”Mut sitte taas toisaalta mä tykkään siitä että mul on kavereit pitkin Suomea kelle mä voin soittaa kun mä tarvin apua, kysyy mielipidettä, tukee omille ajatuksille, lähinnä nyt niinku liittyen tähän miten toimia eri tilanteissa tai jos on jotain pulmia niin aina kaverille soittaa.”

Yksi Specsaversin ja Fenno Optiikan yrittäjä mainitsi koulutuksen tärkeäksi ketjuun kuulumisen tuomaksi hyödyksi, koska iso organisaatio pystyy järjestämään laadukasta koulutusta. Sen lisäksi eräs haastatelluista Silmäaseman yrittäjistä arveli, että ketjuun kuulumisesta on hyötyä silmälääkäreiden saamisen kannalta.

12.4 Ketjuun kuulumisen haitat ja rajoitukset

Ketju- ja markkinointimaksut koettiin haitaksi kaikissa ketjuissa. Yrittäjät kertoivat haastatteluissa, että maksujen myötä markkinointiin kuluu enemmän rahaa kuin aikaisemmin ja kaikki heistä eivät mielestään saaneet tarpeeksi vastinetta

maksamilleen maksuille.

Tuotteiden ostovelvoitteita pidettiin suurimpana haittana Synsam Cazze -ketjussa. Synsamin yrittäjät kertoivat, että ketjun jäsenet sitoutuvat ostamaan tietyn määrän tuotteita ostomessuilla. He pitivät sitä haittatekijänä, koska he kokivat, että osa ostettavista tuotteista ei sovellu heidän liikkeensä tuotevalikoimaan ja ne vievät hyllytilaa muilta tuotteilta. Myös eräs Silmääseman yrittäjä mainitsi haittapuoleksi tuotteet, joita ei itse valitsisi myymälään.

Specsaversin yrittäjät pitivät merkittävimpana haittana ketjun rajattua tuotevalikoimaa. Yrittäjät kokivat ikäväksi sen, että myyntiin ei voi ottaa mitä tahansa tuotteita, koska ketjulla on käytössä rajallinen valikoima. Se vaikuttaa myös asiakaspalveluun sellaisissa tilanteissa, joissa asiakas etsii tiettyä kehystä, joka ei kuulu ketjun valikoimaan.

”Onhan se joskus kurjaa, että asiakas tulee ja kertoo, että näki semmoisen ja semmoisen kehyksen, että voisiko sen tilata, niin siinä joutuu miettimään, että miten sen sanoo, että meillä on käytettävissä toisenlainen valikoima.”

Toisaalta yrittäjät tiedostivat sen, että myös yksityisillä liikkeillä on joitakin rajoituksia tuotevalikoiman suhteen, koska eri ketjuilla on yksinmyyntisopimuksia tiettyihin merkkeihin.

Ketjun markkinointi koettiin yleisesti hyödylliseksi, mutta siitä löydettiin myös negatiivisia puolia. Eräs Silmääseman yrittäjä totesi, että markkinointiin kuluu ketjussa suhteellisen paljon rahaa, koska ketjun pakollisen markkinoinnin lisäksi pitää tehdä myös paikallista mainontaa. Toinen Silmääsemaan kuuluva haastateltava piti negatiivisena puolena sitä, että ketjun mainoskampanjoihin on pakko osallistua, vaikka ne eivät vastaisi omia ajatuksia ja toiveita. Yksi yrittäjä Fenno Optiikka – ketjusta mainitsi haittapuoleksi sen, että ketjulla ei ole televisiomainontaa eikä muutenkaan isoa valtakunnallista mainontaa.

Osa Instrumentariumin ja Specsaversin yrittäjistä piti ketjun konseptia rajoittavana tekijänä, koska he kokivat, että se vähentää tekemisen vapautta. Ketjukonsepti määrää sen, miten ketjussa pitää toimia, vaikka joskus tulee tilanteita, että yrittäjä haluaisi tehdä jotain toisella tavalla. Osa näiden ketjujen yrittäjistä oli myös sitä mieltä, että

ketjun iso koko aiheuttaa rajoituksia, koska iso ketju on hidas ja jähmeä muutoksien suhteen. Eräs Instrumentariumin yrittäjä totesi, että asiointi pienien tavarantoimittajien kanssa on hankalampaa, kun kuuluu isoon ketjuun.

Negatiivisena puolena nähtiin myös se, että asenteet yritystä kohtaan ovat muuttuneet ketjuun liittymisen myötä. Eräs Specsaversin yrittäjä koki, että tukkurit ja muut ketjut suhtautuvat yritykseen nykyään eri tavalla.

”Se on vähä tylsää et jotkut tukkurit esimerkiksi, ne on kauheen Specsavers-vastaisia. Et ketju me ollaan siinä missä muutkin, et miks pitää olla asennevamma. Ja samaten muitten ketjujen kohdalla huomaa myös selkeesti et Specsavers on tämmönen muukalainen. Tai ehkä me ollaan uhka niille, ehkä se tulee sieltä, mut se on tosi kurjaa koska ei mekään haukuta muita.”

12.5 Ketjun tukitoimet

Yrittäjät olivat pääpiirteittäin tyytyväisiä ketjun tarjoamaan tuen määrään. Haastatelluista yrittäjistä 15 koki saavansa tarpeeksi tukea ketjulta. Kaksi Synsam-ketjun yrittäjää olisi toivonut enemmän tukea mainonnassa. Mainontaan kaivattiin lisää näkyvyyttä ja sitä pidettiin vähemmän sopivana pääkaupunkiseudun ulkopuolella oleville liikkeille. Eräs Silmäaseman yrittäjä oli sitä mieltä, että ketju ei tue yrittäjiä tarpeeksi. Hänen mielestään ketjun pitäisi toimia tehokkaammin yhteisten etujen puolesta. Instrumentariumin yrittäjistä kaksi olisi kaivannut enemmän tukea ketjulta. Toinen heistä olisi halunnut enemmän ammatillista tukea, ja toinen oli muuten tyytyväinen ketjulta saamaansa tukeen, mutta hän olisi toivonut ketjulta apua tilapäisen työvoiman järjestämisessä. Toisaalta hän kuitenkin ymmärsi, ettei ketjulla ole resursseja pitää ylimääräistä henkilökuntaa.

Kaikkien ketjujen yrittäjät kokivat markkinoinnin yhdeksi tärkeimmäksi tukitoimeksi. Moni yrittäjä oli sitä mieltä, että lähes kaikki muut asiat pystyisi toteuttamaan pitkälti ilman ketjun tukea, mutta yhtä kattava markkinointi ei olisi mitenkään mahdollista yksityiselle liikkeelle. Myös ketjun ostosopimuksia tavarantoimittajien kanssa pidettiin hyvin tärkeänä tukimuotona kaikissa ketjuissa. Yrittäjät pitivät tärkeänä sitä, että ketju neuvottelee linssi- ja kehystoimittajien kanssa sopimuksia, joiden avulla hinnat ovat edullisempia kaikille ketjuun kuuluville.

Koulutus koettiin erityisen tärkeäksi tukitoimeksi Specsaversin yrittäjien keskuudessa. Specsavers-yrittäjät arvostivat ketjun tarjoamaa koulutusta, koska se kattaa koko henkilökunnan ja on heidän mielestään laadukasta.

”Ja koulutus on sellainen, jota olen pitänyt hyvin tärkeänä asiana aina. Tämä on ihan ainutlaatuinen koulutus, mitä Specsavers tarjoaa myyntihenkilöstölle ja koko henkilöstölle eliikkä on niin sanottu Specsavers Akatemia, jossa on kymmeniä eri koulutuksia, joita koko ajan pidetään yllä ja kun tulee uusia henkilöitä niin heidät koulutetaan ketjukonseptiin sekä myös ammatillisesti niin myynnin kuin tuotteiden suhteen.”

Myös Synsam Cazze - ja Fenno Optiikka- ketjujen yrittäjät pitivät koulutusta yhtenä tärkeimmistä tukitoimista. Synsamien yrittäjien vastauksissa tuli ilmi, että he arvostavat koulutusta, koska se auttaa toimimaan ketjukonseptin mukaisesti myymälässä ja koulutustilaisuuksissa tapaa muita yrittäjiä.

Organisaation konsultointiapua pidettiin hyödyllisenä tukitoimena erityisesti Fenno Optiikka –ketjussa, mutta myös yksi Instrumentariumin yrittäjä mainitsi sen tärkeäksi. Näiden ketjujen yrittäjät kertoivat arvostavansa sitä, että organisaatiolta voi kysyä neuvoa erilaisissa ongelmatilanteissa, joihin yrittäjänä törmää.

Eräiden Specsaversin ja Instrumentariumin yrittäjien mielestä ketjukonsepti on yksi tärkeimmistä tukitoimista, koska se tarjoaa selkeät suuntaviivat, joiden mukaan liikkeessä toimitaan. Heidän mielestään on hyvä asia, että ketjukonsepti kertoo, miten asiakkaan kanssa toimitaan ja miten taustatoiminnot tehdään.

”Ketjukonsepti on yleensäkin ihan hyvä, et siel on toimintatavat tarkkaan kerrottuna, et kuinka asiakkaan kanssa toimitaan, kuinka tehdään taustatoiminnot, et kyllähän ne on niinku hyviä asioita.”

Ketjun hyvä yhteishenki nousi esille erityisesti Synsam- yrittäjien haastatteluissa, sillä yli puolet heistä koki ketjussa vallitsevan yhteishengen tärkeäksi tukitoimeksi. Synsamien yrittäjät pitivät ketjun ostomessuja ja erilaisia työryhmiä tärkeinä ryhmähengen kannalta, koska niissä pääsee tutustumaan muihin ketjuun kuuluviin yrittäjiin.

”Se tulee lähinnä tietynlaisest tämmösest kaveruudesta, ystävydestä, mikä ihmisiin on muodostunu täs vuosien varrella. Me kuitenkin tavataan pari kertaa vuodessa tuol messuilla plus se, että markkinoinnin ja kaiken muun kautta mä oon tutustunu sit kaikkiin paremmin kun tehty ryhmäs töitä ja tota niin tehty erilaisia messumatkoja ynnä muuta et se on niinku lujittanu sitä hengenheimolaisuutta siihen omaan porukkaan.”

Myös eräs Specsaversin yrittäjä piti yrittäjätapaamisia ja –tilaisuuksia yhtenä tärkeimpänä ketjun tarjoamana tukitoimena. Tietotekniikka ja –järjestelmät olivat tärkeimpien tukitoimien joukossa yhden Specsaversin ja Instrumentariumin yrittäjän mielestä.

12.6 Tyytyväisyys ketjun tarjoamiin tukipalveluihin

Yrittäjälle tarjottavat tukipalvelut vaihtelevat ketjuittain. Seuraavassa olemme käsitelleet ketjuittain yrittäjien tyytyväisyyttä näihin tukipalveluihin.

12.6.1 Fenno Optiikka

Fenno Optiikan yrittäjät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä ketjun markkinointiin. Erityisesti kiitosta annettiin siitä, ettei ketju ole lähtenyt mukaan markkinoilla vallitsevaan hintakilpailuun, vaan pyrkii mainonnassaan painottamaan laatua ja luomaan imagoa tyylikkäänä ja laadukkaana optikkoliikkeenä.

”Mä oon siihen yhteiseen linjaan erittäin tyytyväinen ja siihen, miltä se näyttää ulospäin ja mikä tapa sillä on toimia. Että ei painoteta hintaan vaan pyritään satsaamaan laatuun ja näkymään laadukkaasti ja tyylikkäästi ulospäin...”

Yrittäjät arvostivat myös omaa vapauttaan markkinoinnissa, sillä vaikka Fenno Optiikalla on yhteistä mainontaa ja valtakunnallisia kampanjapohjia, päättää jokainen yrittäjä itse omasta mainonnastaan ja toteuttamistaan kampanjoista. Kaikkea ei yrittäjien kuitenkaan tarvitse tehdä itse, sillä Fenno Optiikalla on mainosmateriaalipankki, josta yrittäjä voi poimia valmiita mainospohjia tai muokata niitä paremmin omiin käyttötarkoituksiinsa sopiviksi. Myös markkinointiryhmästä, johon

kuuluu yrittäjiä eri paikkakunnilta, saa vertaistukea ja apua omaa mainontaansa miettiessään. Nämä ketjun tarjoamat markkinointipalvelut keräävätkin yrittäjiltä paljon kiitosta. Osa Fenno Optiikan yrittäjistä toivoi ketjun näkyvän enemmän valtakunnallisissa medioissa, mutta oli samalla sitä mieltä, ettei Fenno Optiikalla ole resursseja kilpailla mainosajasta suurempien ketjujen kanssa. Eräs yrittäjä muotoili asian näin:

”Se on sellainen taloudellinen pohjaton kaivo. Että nyt kun näkee, miten paljon Instru ja Specsavers esimerkiksi on kaikissa medioissa esillä, niin siinä alkaa olla se hukkaraha jo niin iso, että siihen ei ole järkeä tällaisella yrittäjävetoisella ketjulla.”

Toisaalta osa yrittäjistä oli myös sitä mieltä, että yrittäjävetoisessa, pienyrityksistä muodostuvassa ketjussa tarpeet ovat paikkakunnasta ja yrittäjästä riippuen niin erilaiset, ettei yhteismainonnalla päästäisi haluttuihin tuloksiin.

Myös kehysostojen suhteen yrittäjät olivat poikkeuksetta tyytyväisiä vapauteensa. Kukaan ei kärke ostamaan tiettyä määrää tietyn merkin kehyksiä, vaan yrittäjät saavat itse muokata valikoimaansa ja rakentaa sen omalle yritykselleen ja kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Kuitenkin yrittäjät olivat tyytyväisiä siihen, että ketju neuvottelee alennukset valmiiksi useiden maahantuojien kanssa. Eräs vastanneista kaipasi ketjulle nimekästä yksinmyyntimerkkiä, mutta oli kuitenkin tyytyväisempi nykyiseen tilaan, jossa ei ole minkään merkin suhteen ostopakkoa. Vastauksista kävi myös ilmi, että pienempien kaupunkien yrittäjät kokevat ketjun tarjoamat kehykset hieman liian kalliiksi ja he toivovatkin ketjulle hinta-laatusuhteeltaan edullista kehysmallia. Fenno Optiikan merkeistä Silhouette ja Adidaksen urheilulasit olivat tuotteita, joihin yrittäjät olivat erityisen tyytyväisiä. Myös Rodenstockin linssien korkeaa laatua ja nopeita toimituksia arvostettiin.

”Me valitaan itse, mitä halutaan ja ihan mistä halutaan. Fennossa mä tykkään tuotteista, jotka on esimerkiksi tällainen kuin Silhouette, hengettömät, joita ei oikein markkinoilla muuta yhtä laadukasta ole ja sit on nämä Adidaksen urheilulasit. Siellä on paljon tuotteita, joita mä haluan myydä.”

Kysyttäessä tyytyväisyyttä koulutukseen Fenno Optiikan yrittäjät nostivat esille ketjun tuoreuden ja sen, että koulutusten järjestämisessä ollaan vasta vähitellen pääsemässä

vauhtiin. Koulutuspuolta on heidän mukaansa kuitenkin selvästi kehitetty ja sisällöltään sekä laadultaan ne tyydyttivät yrittäjiä erinomaisesti.

Fenno Optiikalla on tarjota vapaaehtoinen IT- järjestelmä, joka erään yrittäjän mukaan on tällä hetkellä käytössä noin 65 prosentissa ketjun liikkeistä. Järjestelmä on vastaajien mukaan hyvin toimiva ja kattaa kaiken tarvittavan, kuten varastonhallinnan, kirjanpidon, kassan ja asiakaskortiston. Järjestelmää kehitetään ketjun puolesta jatkuvasti ja ongelmatilanteissa neuvontaa ja opastusta on asiantuntijoilta helposti saatavissa.

”Sekin on tietysti helppoa, että sit meillä on kaikki HelpDesk- palvelut ja sitä kehitetään. Eli ei tarvitse sitäkään itse pähkäillä, että mikä olisi hyvä ja miten sen kanssa mennään.”

Yksi vastaajista koki järjestelmän kuitenkin liian kalliiksi ja turvautuikin omassa liikkeessään mieluummin käsikortistoon, jonka kokee tietokoneen asiakaskortistoa nopeammaksi vaihtoehdoksi. Hän myönsi kuitenkin, että suoramarkkinoinnin toteutumisen kannalta olisi parempi käyttää ketjun tarjoamaa järjestelmää. Eräs yrittäjä puolestaan oli tyytyväinen järjestelmään, mutta kaipasi vielä koulutusta, jotta saisi paremmin hyödynnettyä kaikki järjestelmän tarjoamat mahdollisuudet.

12.6.2 Specsavers

Specsaversin yrittäjät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä ketjun markkinointiin. Heidän mukaansa kaikki ketjun kampanjat eivät aina jaksaa innostaa, mutta yrittäjät pääsevät itsekin vaikuttamaan paikallismarkkinointiin, joten valtakunnallisten kampanjoiden rinnalla voi toteuttaa omia, enemmän omaa näkemystä vastaavia mainoskampanjoita. Osa vastanneista kuitenkin kaipasi mainonnan uudistumista oltuaan aluksi tyytyväisiä mainonnan suuntaan. Eräs yrittäjä kaipasi muutosta asiakkaalle annettuun markkinointiviestiin, jota koko alan tulisi hänen mukaansa miettiä.

”Kuluttaja on ihan hukassa tän alan markkinoinnin ja tuotevalikoiman kanssa. Niihin pitäisi pystyä jollain tapaa vaikuttamaan.”

Hän toivoikin, että Specsavers- ketjulla olisi rohkeutta olla edelläkävijänä markkinoinnin

uudistamisessa. Markkinoinnissa tulisikin hänen mukaansa korostaa enemmän optisen alan ammattilaisten ammattitaitoa ja osata määrittää hinta omalle osaamiselle myös ammattikunnan arvostuksen lisäämiseksi.

Specsaversin yrittäjät olivat hyvin tyytyväisiä kattavaan linssi- ja piilolinssivalikoimaan. Kehysvalikoimassa olisi heidän mukaansa kuitenkin vielä parantamisen varaa, vaikka siinäkin ketju menee heidän mukaansa koko ajan eteenpäin.

”Tuotevalikoimat taas, eli kehysmallistot, on nyt viimeaikoina ihan älyttömästi parantunut. Niihin voi sanoa olevansa jo 85 prosenttisen tyytyväinen. Aluksi se tyytyväisyysaste oli ehkä 50 prosenttia, jolla tuli hyvin toimeen. Eikä sataan prosenttiin koskaan päästä, koska aina on jokin yksinmyyntituote, oli se sitten Silmäaseman tai Instrun tai jonkun muun omistama.”

Vaikka ketjun määräämä kehysvalikoima ja samojen mallien löytyminen kaikista liikkeistä tuntuikin yrittäjistä helpolta, oli osa vastanneista sitä mieltä, että ketju rajoittaa liikkeiden valikoimaa jo liikaa. Heidän mukaansa yrittäjän tulisi pystyä ylläpitämään esimerkiksi pientä omaa kehysvalikoimaansa.

”Ostotoiminnassa tulee koko ajan sellaista, ettei saisi olla sitä, tätä tai tuota. Ilmeisesti se vaan kiristyy.”

Koulutuksen tasoon ja määrään yrittäjät olivat varsin tyytyväisiä, mutta osa toivoi enemmän optikoille suunnattua koulutusta. Muutama haastateltava kaipasi myös enemmän tuotteisiin liittyvää koulutusta, etenkin linssikoulutusta. Erityisesti kiitosta sai liikkeiden aukiolon huomioiminen koulutuksia järjestettäessä.

Ketjun puolesta tuleviin tietokonejärjestelmiin Specsavers- yrittäjät eivät olleet lainkaan tyytyväisiä. Niitä moitittiin kankeiksi ja vanhanaikaisiksi ja vaikka järjestelmää pyritään kehittämään ja eteenpäin on menty, ei järjestelmiä ole saatu käyttäjystävällisiksi. Selitystä tähän haettiin esimerkiksi kulttuurisista eroista:

”Ymmärrän ketjua, että joutuu soveltamaan, kun Suomi on tällainen tietotekninen maa, missä mennään vähän niin kuin edelläkävijänä ja Britannia on sitten vähän toisessa ääripäässä. Niitä ei ikinä saada toimimaan niin kuin me haluttaisiin.”

Yksi positiivinen asia tietokonejärjestelmistä kuitenkin löydettiin. Optikon järjestelmä täyttää nykyiselläänkin diagnostisten lääkkeiden käyttöoikeuden asettamat vaatimukset, sillä siinä on valmiit lokerot, joihin merkitä tiedot, esimerkiksi silmänpaine ennen ja jälkeen tippojen. Ainakin tällä hetkellä sen merkitys käytännön työssä on kuitenkin äärettömän pieni.

12.6.3 Instrumentarium

Myös Instrumentarium- ketjun yrittäjät olivat pääosin tyytyväisiä markkinointiin. Mainontaa kehuttiin tehokkaaksi ja vastaajat olivatkin tyytyväisiä valtamedioissa, kuten televisiossa ja sanomalehdissä, mainostamisen tuomaan näkyvyyteen. Myös muuhun markkinointimateriaaliin oltiin tyytyväisiä, joskin muutama haastatelluista kertoi viilaavansa materiaaleja hieman paremmin omalle yritykselleen sopivaksi. Kaikki haastatellut toivoivat ketjun panostavan enemmän paikallismainontaan ja ottavan paikkakuntakohtaiset erot paremmin huomioon. Sama markkinointityyli kun ei välttämättä pure eri paikkakunnilla yhtä tehokkaasti.

Sekä Instrumentariumin että Specsaversin yrittäjät olivat sitä mieltä, että alan tämänhetkinen tilanne sanelee markkinoinnin suunnan. Ketjujen mainonta on hyvin aggressiivista eikä siinä uskalleta kokeilla poikkeavaa lähestymistapaa. Kaikki eivät ole tyytyväisiä alan markkinoinnin nykytilaan, kuten seuraavasta kommentista käy ilmi:

”Aggressiivinen palvelun valjastaminen tuotemyynnille, niin se on sellainen, mihin en ole tyytyväinen minkään ketjun osalta.”

Markkinoinnin uskotaan herättävän asiakkaiden mielenkiinnon ja saavan positiivisen vastaanoton, mutta samanaikaisesti se koetaan asiakkaan kannalta sekavaksi ja monimutkaiseksi.

Ketjun tarjoamaan tuotevalikoimaan, etenkin linsseihin, yrittäjät olivat pääasiassa tyytyväisiä. Tosin eräs vastanneista oli sitä mieltä, ettei Instrumentariumin valikoima täytä hänen tarpeitaan, mutta yrittäjillä on vapaus hankkia tuotteita myös ketjun valikoiman ulkopuolelta. Sama yrittäjä myös totesi, että toimintaa helpottaisi, jos ketjun kehysvalikoima olisi parempi. Myös muut yrittäjät korostivat, että heidän on

mahdollista tehdä kehystönsä mistä tahansa ja osa hyödynsikin mahdollisuuden tehokkaasti.

”Instrun oma valikoima, niin siellä on osa ihan hyvää, mutta ilman tätä täydennysmahdollisuutta en ehkä olisi kauhean tyytyväinen kauttaaltaan.”

Koulutusta Instrumentarium- yrittäjät toivoivat lisää, vaikka tarjolla onkin jonkin verran käytännön koulutusta etenkin uusien tuotteiden ja toimittajien kohdalla. Eräs haastatelluista mainitsi alkukoulutuksen olleen melko suppea, mutta tilanne oli hänen mukaansa parantunut viime vuosien aikana.

Myöskään Instrumentariumin yrittäjät eivät olleet täysin tyytyväisiä tietokonejärjestelmiinsä. Haastateltavien mukaan järjestelmät ovat kyllä toimivat, mutta eivät niin sujuvat kuin päivittäisessä työssä toivoisi. Ohjelmassa on esimerkiksi tiedon kirjaamisen suhteen rajoitteita, sillä kentät on muotoiltu siten, ettei tietoa saa aina loogisimpaan paikkaan laitettua. Instrumentarium- ketjussa ollaan kuitenkin ottamassa käyttöön uutta järjestelmää ja uudistus onkin yrittäjien mukaan tervetullut. Erityisesti toivotaan sen helpottavan niin tiedon kirjaamista kuin sen löytämistä. Sen toivotaan myös tuovan joustavuutta työntekoon ja vähentävän virhemahdollisuuksia. Aiemmin yrittäjille on jo esitelty uusi lääkäriohjelma, jonka myötä pystyttiin luopumaan pahvikortistosta.

12.6.4 Synsam Cazze

Myös Synsamilla yrittäjät olivat melko tyytyväisiä ketjun toteuttamaan markkinointiin, jonka määrä ja laatu koettiin pääasiassa riittäviksi. He näkivät ketjumarkkinoinnin keinona vahvistaa ketjun asemaa markkinoilla, sillä asiakkaan on helpompi astua liikkeeseen, kun hän tunnistaa brändin ja se on hänelle ennestään tuttu.

”Ketjun kautta me saadaan semmoinen tietynlainen homogeeninen näkemys ympäri Suomen.”

Esille nousi myös yrittäjien tyytyväisyys ketjun toteuttamaan voimakkaaseen suoramarkkinointiin esimerkiksi näöntarkastuskutsujen muodossa. Tämän toteuttaminen olisi ketjuun kuulumattomalle yrittäjälle huomattavasti kalliimpaa.

Kaikki vastanneet olivat hyödyntäneet mahdollisuuden toteuttaa omia mainoskampanjoitaan, mutta suurin osa turvautui niihin vain silloin, kun ketjulla ei ollut käynnissä heille sopivaa kampanjaa. Cazze- yrittäjä erottui muista tässä suhteessa, sillä hän kertoi yrityksensä käyttävän pääasiassa omia mainoksiaan, jotka mukailevat ketjun kulloistakin teemaa.

Ketjun yhteisostoista kysyttäessä yrittäjien mielipiteet jakautuivat vastaajien keskuudessa. Osa oli hyvinkin tyytyväisiä ketjun puolesta saatavaan valikoimaan, ja kertoi täydentävänsä vain muutamia puutteita ketjun valikoiman ulkopuolelta. Osa puolestaan oli tyytyväisiä sen osalta, mitä sai itse valita, mutta ketjun puolesta tullut tavara ei aina miellyttänyt. Laadukkaita brändejä kaivattiin enemmän, vaikka niitä nytkin voi ostaa ketjun ulkopuolelta ja siten muokata valikoimaa omannäköiseksi. Etenkin Cazze- ketjun yrittäjä kertoi ostavansa suurimman osan kehyksistä muualta kuin ketjun valikoimista.

”Me ollaan painotettu vähän erikoisempaan tavaraan. Ketjun tavara on vähän enemmän perustavaraa, mitä siellä on tarjolla, mikä ei meitä tyydytä.”

Kaikki vastanneet nostivat esille paikkakuntakohtaiset erot kannattavan valikoiman suhteen, minkä vuoksi yrittäjän oma päätäntävalta kehysten suhteen on hyvin tärkeää. Sama valikoima, joka myy hyvin pääkaupunkiseudulla, ei välttämättä herätä kiinnostusta maakunnissa. Yrittäjät toivoivatkin, että he voivat vielä tulossa olevan ketju-uudistuksen jälkeen vaikuttaa oman liikkeensä valikoimaan.

Koulutusta yrittäjät kertoivat olevan resursseihin nähden riittävästi. Se tähtää pääasiassa asiakaspalvelun ja myynnin tehostamiseen, mihin haastatellut olivat pääasiassa tyytyväisiä.

Myös Synsamilla on edessään tietojärjestelmien uusiminen. Nykyisen järjestelmän yrittäjät kokevat kyllä toimivaksi ja helppokäyttöiseksi, mutta kovin vanhanaikaiseksi. Sinne ei saa kirjattua kaikkea haluamaansa tietoa ja toisaalta kaikkea haluttua tietoa, jota nykyinen tiiviimpi ketjuyhteistyö vaatii, ei saada sieltä ulos. Uuden järjestelmän toivotaan helpottavan esimerkiksi asiakastietojen poimimista markkinointia varten.

Tutkimukseen osallistuneella Cazze- ketjun liikkeellä on käytössään eri järjestelmä kuin Synsammin liikkeillä ja yrittäjä on siihen tyytyväinen.

12.6.5 Silmäasema

Silmäaseman yrittäjät olivat selvästi kriittisimpiä ketjun markkinoinnin suhteen. Huolimatta siitä, että moni oli tyytyväinen, ettei heidän tarvinnut suunnitella mainontaansa itse, eivät kampanjat etenäkään pienemmillä paikkakunnilla toimivien yrittäjien mielestä tuntuneet aina sopivilta. Toisaalta pienemmillä paikkakunnilla toimivat yrittäjät uskoivat voivansa tehdä paikallista markkinointia muita paremmin, sillä heidän ei tarvitse miettiä, miten se vaikuttaa alueen muihin liikkeisiin. Markkinoinnin sisältö arvelutti vastaajia ja useampi toivoikin ketjun pitävän oman linjansa eikä lähtevän mukaan markkinoilla vallitsevaan hintakilpailuun. Se ei vastaajien mukaan sovi ketjun luomaan imagoon laadukkaista optikkoliikkeistä. Toisaalta useampi haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että mainonnan on oltava radikaalia, jos Silmäasema aikoo vastata muiden ketjujen rynnistykseen.

Kaikki yrittäjät olivat sitä mieltä, että ostovapauden lisääntyä kehysvalikoima on parantunut. Ehdottoman tyytyväisiä oltiin siihen, että yrittäjillä on vapaus ostaa mitä vain ja mistä vain. Kuitenkin ketjulta tulee kehyksiä, jotka yrittäjän on laitettava myyntiin, mikä ei miellyttänyt ketään vastaajista, vaan he mieluusti valitsivat myymälänsä valikoiman kokonaan itse.

”Ja mun mielestä sitä ei voi niinku jostain ulkopuolelta, vain me voidaan tietää, mitä meillä täällä tarvitaan ja minkälaista me halutaan myydä.

Koulutuksen määrän koettiin olevan riittävä, mutta sisältöön yrittäjät toivoivat muutoksia. Tarvetta oli useamman yrittäjän mukaan etenkin käytännön myyntikoulutukselle, joskin yksi vastanneista oli sitä mieltä, että myyntitekniikoita käsittelevä koulutus on täysin turhaa ja sen voisi poistaa myös nykyisistä koulutuksista. Silmäaseman tietojärjestelmää yrittäjät kehuivat toimivaksi, vaikka myönsivätkin sen olevan melko vanhanaikainen. Etenkin päivittäisessä työssä järjestelmän sanottiin toimivan hyvin, mutta sen soveltaminen tiiviimpään ketjuyhteistyöhön on muodostumassa ongelmaksi.

”Mutta loppujen lopuksi erittäin toimiva, et jos ajatellaan nyt ihan vaan tätä päivittäistä asiakaspalvelutilanteita ja muuta niin se toimii kyllä tosi hyvin. Enemmän se vanhanaikaisuus tulee vastaan siinä, että se ohjelma on kehitetty sellaisena aikana, kun ei ole samanlaisista niin voimakkaista ketjuista puhuttu ja muuta. Ja sen takia kaikki tällaiset ketjuja palvelevat erilaiset toiminnot, tiedonsiirrot paikasta toiseen ja yhteiset kortistot ja yhteiset laskutukset jne. Niin kaikki sellainen siinä on sitten tietysti hankalaa tai olematonta.”

Myös Silmäasemalla ollaan vähitellen siirtymässä käyttämään uutta tietojärjestelmää, mutta osa yrittäjistä suhtautuu siihen varauksella, eivätkä kaikki ole varmoja, ottavatko uutta järjestelmää käyttöönsä lainkaan.

”Siellä on jotain uudistuksia nyt meneillään, mutta täytyy ensin katsoa, et muut korjaa virheet ja lähteä vasta sitten mukaan niihin.”

12.7 Vaikuttaminen ketjun toimintaan

Kysyimme yrittäjiltä, miten he kokevat voivansa vaikuttaa ketjun toimintaan. Vastauksissa oli hajontaa niin eri ketjujen kuin saman ketjun yrittäjien välillä.

12.7.1 Fenno Optiikka

Fenno Optiikan yrittäjät olivat kaikki sitä mieltä, että voivat halutessaan vaikuttaa runsaasti ketjun toimintaan. Koska ketju on yrittäjävetoinen, ovat yrittäjät mukana kaikissa päätöksissä erilaisten ketjun sisäisten työryhmien, kuten markkinointiryhmän ja johtoryhmän, kautta. Näihin kuulumalla yrittäjä pääsee vaikuttamaan toimintaan hyvinkin läheltä ja suoraan. Kaikki yrittäjät korostivat, että on vain omasta aktiivisuudesta kiinni, kuinka voimakkaasti pystyy ketjun toimintatapoihin vaikuttamaan.

”Kyllä, ihan omasta aktiivisuudesta kiinni. Että meillä on vaihtuvia jäseniä eri ryhmissä ja sinne pääsee uudet innokkaat sitten aina, vaihtoväli on vuosi vai kaksi eri työryhmissä ja johtoryhmässä ja tällaisissa.”

12.7.2 Specsavers

Specsaversin yrittäjien mukaan he eivät voi vaikuttaa ketjun perusasioihin millään lailla. Toki he voivat ilmaista mielipiteensä esimerkiksi hinnoittelun suhteen, mutta muutoksia heidän toiveensa harvemmin saavat aikaan.

”Henkilökohtaisesti jopa erittäinkin hyvin, mutta ne isot linjat määräytyy sieltä ketjun arvoista, ideologiasta ja ketjun toimintatavoista aikaisemmin.”

Osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että heidän mielipiteensä otetaan kyllä huomioon, mutta muutokset syntyvät hitaasti. Osasyynä tähän nähtiin se, että ehdot määrätään Iso-Britanniasta käsin, mikä tekee vaikuttamisen Suomesta käsin vaikeaksi. Kuitenkin osa yrittäjistä uskoi, että yrittäjien yhteistyön ansiosta heidän vaikutusmahdollisuutensa ovat suuremmat kuin ketjuissa, joissa yrittäjävetoiset liikkeet ovat vähemmistönä.

Kuten Fenno Optiikalla, myös Specsaversilla on sisäisiä työryhmiä, kuten markkinointiryhmä ja kehitysryhmä, joiden kautta yrittäjät pääsevät vaikuttamaan toimintaan. Lisäksi Specsaversin yrittäjillä on oma, ketjuneuvostoa vastaava, leading partner forum, joka toimii yhteistyössä ketjujohdon kanssa. Sen toiminta on aktiivista ja eräs haastatelluista piti sitä kenties parhaana vaikuttamisen kanavana. Kuitenkin myös ketjun sisällä omat vaikutusmahdollisuudet koetaan yrittäjästä riippuen hyvin eri tavoin. Eräs vastanneista olikin sitä mieltä, että ”vaikuttamisen mahdollisuus on lähes nolla”. Hänen mukaansa myöskään työryhmien panoksella ei ole juuri merkitystä, vaan ketju ohjailee myös niiden toimintaa.

”Sinulle annetaan kolme vaihtoehtoa, joista kaksi on niin huonoa, ettei aasikaan niitä valitsisi.”

12.7.3 Instrumentarium

Instrumentariumin yrittäjien mielipiteen omista vaikutusmahdollisuuksistaan voisi tiivistää erään yrittäjän kommenttiin: ”vähäisesti, mutta kuulluksi tullaan”. Yrittäjien joukosta on valittu toimikunta, joka pyrkii tuomaan yrittäjien näkemykset ketjujohdon tietoisuuteen kokoontuessaan muutaman kerran vuodessa. Erään haastatellun mukaan

ryhmä on ollut mukana ketjun rakentamisessa ja saanut aikaan konkreettisia asioita.

”Et ihan siis siinä mielessä hyvä järjestelmä, että tässä on kuitenkin tämmönen riittävän tiheään kokoontuva työryhmä, joka nimenomaan, jolle voi muut fränkkärit sitten kertoa, mikä mieltä painaa ja sitten me yritetään viedä sitä eteenpäin.”

Lisäksi Instrumentarium järjestää yrittäjäpäivät muutaman kerran vuodessa, missä yrittäjät kokoontuvat ja keskustelevat asioista. Myös niitä yrittäjät pitivät hyvänä vaikuttamisen kanavana.

Ostupuolella vaikuttaminen on yrittäjien mukaan vaikeinta, sillä vaikka sielläkin on yksi yrittäjäjäsen mukana päättämässä asioista, on käytännön muutosten aikaansaaminen lähes mahdotonta. Koska mallistot ovat maanlaajuisia, ei yksittäisten yrittäjien mielipiteitä voida ottaa kovinkaan paljon huomioon. Sama ongelma on myös markkinointipuolella, sillä vaikka palautetta saa antaa, ei sillä vielä ole ollut juurikaan näkyvää vaikutusta.

Instrumentarium- ketjussa yrittäjä siis kuunnellaan jonkin verran ja heidän mielipiteitään otetaan mahdollisuuksien rajoissa huomioon. Yrittäjät toivovat vaikutusmahdollisuuksiensa vielä lisääntyvän, sillä franchising-toiminta on Instrumentariumilla vielä melko tuoretta ja on ”kaikkien etu, että sitä kehitetään koko ajan paremmaksi”.

12.7.4 Synsam Cazze

Myös Synsam Cazzella vaikuttamisen pääasiallisena keinona pidetään osallistumista hallitukseen tai eri työryhmiin. Niitä ovat esimerkiksi markkinointi-, tuote-, piilolasi- ja työtaparyhmät ja niissä kaikissa on mukana myös yrittäjäjäseniä. Haastatellut painottivat, että oma aktiivisuus on merkittävässä roolissa puhuttaessa vaikutusmahdollisuuksista. Ryhmissä mukana olemisen lisäksi oman mielipiteensä voi tuoda esille ottamalla yhteyttä ketjun toimistoon tai hallitukseen.

”Me pystytään meidän liikkeen kohdalta vaikuttamaan asioihin olemalla mukana näissä ryhmissä ja keskustelemalla siellä.”

"Ketjun jäseniltä otetaan tietenkin kentältä ehdotuksia vastaan, hallituksen jäsenet ottaa vastaan tietoa ja toimistoon voi lähettää toiveita ja tietoa."

Cazze- yrittäjän mukaan vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet siirryttäessä yhteistyöhön Synsammin kanssa. Aikaisemmin Cazze- ketjulla oli esimerkiksi oma markkinointiryhmä, jossa yrittäjä sai äänensä kuuluville.

"Saahan sinne viestiä ja toiveita lähettää, mutta miten siihen reagoidaan..."

12.7.5 Silmäasema

Silmäaseman yrittäjät olivat selvästi tyytymättömiä vaikutusmahdollisuuksiinsa. Lähes kaikkien vastaajien mukaan yrittäjien mahdollisuudet vaikuttaa ketjun toimintaan ovat erittäin huonot. Esimerkiksi kampanjoihin tai muuhun markkinointiin yrittäjät eivät joidenkin haastateltujen mukaan pysty vaikuttamaan lainkaan.

"En mitenkään. Palautetta voi antaa, mutta ei sieltä yleensä kommentoida palautetta mitenkään."

Erään yrittäjän mukaan tilanne ei aina ole ollut yhtä huono, vaan vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet viime vuosien aikana. Syynä tähän hän pitää paitsi ketjuorganisaation muuttumista myös yrittäjävetoisten liikkeiden joutumista vähemmistöön ketjussa.

"Ketjuorganisaatio on tässä viime vuosina ollut aika kovassa myllerryksessä ja muuttunut aika paljon ja sitä kautta sitten ne vaikutusmahdollisuudet myös on vähentynyt."

Osa vastanneista toisaalta uskoi, että omalla aktiivisuudella kyllä saisi ääntään kuuluville. Erään yrittäjän mukaan ketjun puolesta kyllä kysellään, mitä hän mahdollisesti haluaisi muuttaa, mikä tarjoaisi hyvän mahdollisuuden kertoa mielipiteensä ja päästä vaikuttamaan asioihin.

12.8 Muutostoiveet ketjun toimintaan

Kaikki Fenno Optiikan yrittäjät olivat erittäin tyytyväisiä ketjun nykyiseen tilaan, eivätkä osanneet sanoa juuri mitään, mitä haluaisivat sen toiminnassa muuttaa. Markkinoinnin yhteiseen, laatua painottavaan linjaan oltiin erittäin tyytyväisiä ja pakko-ostojen puuttuessa myöskään ostopuolelta ei löydetty muutoksen tarvetta. Yksi vastanneista kaipasi piilolinssipuolelle yhteistä toimintatapaa kaikkien yrittäjien välille, mahdollisesti nykyistä edullisempaa ratkaisua ketjun puolesta, mutta se oli ainoa muutostoive, joka haastatteluissa nousi esille.

”Tällä hetkellä niin en mä oikeastaan nyt osaa sanoa mitään. Kai mä sitten olen tyytyväinen.”

Myös muiden ketjujen yrittäjille muutostarkoitteiden nimeäminen osoittautui haastavaksi, mutta joitakin ehdotuksia heiltä löytyi:

- Specsaversin yrittäjät toivoivat kehysvalikoiman nopeampaa uudistumista sekä muutosta jo aiemmin mainittuihin tietokonejärjestelmiin.
- Instrumentariumilla puolestaan kaivattiin tiiviimpää yhteistyötä yrittäjien välille sekä parempaa kontaktia ketjuorganisaatioon. Osa yrittäjistä halusi myös yhtenäistää toimintatapoja eri liikkeiden välillä.
- Synsam Cazen yrittäjät kaipasivat ketjun suurempaa näkyvyyttä, mutta myönsivät, ettei pienellä ketjulla ole resursseja lähteä kilpailemaan markkinoinnissa suurempiaan vastaan. Eräs yrittäjä kuulutti myös tiiviimmän ketjuyhteistyön perään, jotta toiminnasta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti.
- Silmäaseman osalta muutosehdotukset koskivat vaikuttamismahdollisuuksia. Yrittäjät toivoivat saavansa äänensä paremmin kuuluville voidakseen vaikuttaa esimerkiksi markkinointiin ja siihen, miten he näkyvät kuluttajille.

12.9 Ketjumaksut

Kaikki yrittäjät olivat yhtä mieltä siitä, että ketjumaksun suuruudesta riippumatta se tuntuu aina yrittäjältä liian korkealta. He kuitenkin ymmärsivät, että ketjun tarjoamia

etuja ei voi saada ilmaiseksi ja siksi suurin osa olikin sitä mieltä, että etuihin nähden maksut olivat melko kohtuulliset.

Fenno Optiikan ja Synsam Cazzen yrittäjät pitivät omien ketjunjensa maksuja muiden ketjujen vastaavia kilpailukykyisempinä. Eräs Fenno Optiikan yrittäjä oli itse asiassa sitä mieltä, että otettaessa huomioon ketjun tarjoamat edut, yrittäjä jää jopa plussan puolelle. Silmäaseman ja Specsaversin yrittäjät kokivat ketjumaksut markkinoinnin osalta melko suuriksi ja eräs Specsaversin yrittäjä sanoikin, että jos markkinointi olisi riittävän tehokasta, olisi ketjumaksu ihan kohdallaan. Instrumentariumin yrittäjät puolestaan totesivat, että vaikka markkinointimaksut ovat korkeat, ovat ne ketjun tuoman näkyvyyden huomioon ottaen kohtuullisella tasolla.

12.10 Ketjuun kuulumattomuus

Eri ketjuihin kuulumisella ei ollut vaikutusta yrittäjien vastauksiin kysyttäessä, voisivatko he ryhtyä villeiksi, ketjuun kuulumattomiksi yrittäjiksi. Kuitenkin vastauksissa oli selviä eroja eri yrittäjien välillä.

Suurin osa vastanneista nosti esille alan tämän hetkisen markkinatilanteen ja ketjun tuen tärkeyden nykyisessä kilpailutilanteessa. Ketjun sanottiin tuovan turvaa ja sen tarjoaman tuen uskottiin olevan ainoa keino pysyä mukana kiristyneessä kilpailussa. Erään yrittäjän mukaan ketjuun kuulumattomalla liikkeellä on nykytilanteessa mahdollisuus pärjätä vain pienissä kaupungeissa, jotka eivät kiinnosta suuria ketjuja.

”Ei tänä päivänä. Ketjun tuki on niin tärkeä.”

”Näyttää vaan alan tilanne sellaiselta, että on pakko hankkia liittoutumisen etuja.”

Moni yrittäjä kertoi harkinneensa villiksi ryhtymistä ja pitävänsä sitä aina yhtenä vaihtoehtona. Erityisesti ketjuun kuulumattomuudessa houkutti se, että asiat saisi hoitaa omalla tavallaan, kustannuksiin pääsisi vaikuttamaan suoraan, eikä tarvitsisi noudattaa ketjun periaatteita.

”Jos menee sukset ristiin, jos tulee jotain erikoista, niin sitten lähti kyltit

pois.”

Ketjuun kuuluminen koettiin kuitenkin helpompana vaihtoehtona. Ketjun tukea arvostettiin etenkin markkinoinnin osalta, sillä yksityisenä liikkeenä yrittäjän tulisi miettiä ja toteuttaa markkinointi itse. Myös ketjun tuomaa näkyvyyttä pidettiin erittäin tärkeänä ja asiakasvirtojen uskottiinkin olevan suuremmat, mikäli liike kuuluu ketjuun. Vaikka ketjuun kuuluminen maksaa, ovat sisäänostohinnat yksityiselle yrittäjälle kalliimmat. Se ja pienentyneet asiakasvirrat huomioiden eräs yrittäjä uskoikin ketjuun kuulumisen olevan lopulta edullisempi vaihtoehto. Myös aloittamisen helppoutta kiiteltiin, etenkin suurimpiin ketjuihin kuuluvien yrittäjien keskuudessa.

Muutama yrittäjä oli ehdottomasti ketjuun kuulumisen kannalla, eikä ollut edes harkinnut villiksi ryhtymistä. Toisaalta Caze- yrittäjä oli jo päättänyt siirtyä ketjuun kuulumattomaksi yrittäjäksi.

12.11 Parhaat asiat ketjuyrittäjyydessä

Ketjuyrittäjyyden parhaita puolia kysyttäessä kaikkien ketjujen yrittäjät nostivat esille hyvin samoja asioita. Poikkeuksena tähän olivat Silmäaseman yrittäjät, jotka korostivat lääkäripalveluiden helppoa saatavuutta yhdeksi ketjuun kuulumisen parhaista puolista.

”Asiakkaat osaa hakeutua hankkimaan lääkäripalveluita täältä.”

Kaikki yrittäjät nostivat markkinoinnin ja sen tuoman valtakunnallisen näkyvyyden yhdeksi ketjuyrittäjyyden parhaista puolista. Sen ohella myös ketjun imagoa ja markkinoinnin luomaa mielikuvaa kuluttajalle pidettiin erityisen tärkeänä. Etenkin Instrumentariumin yrittäjät uskoivat ketjun nimen herättävän luottamusta kuluttajissa.

”Kuluttajan silmin on luotettava konsepti. Ja kuluttajan silmin asiantuntija ja arvostettu.”

”Liittyy sit tietysti siihen koko imagoon, et ketjulla on hyvä tunnettuus ja hyvä maine...”

Moni vastanneista nosti esille myös yrittäjälle annettavan valmiin, toimivaksi havaitun,

konseptin, joka helpottaa yrittäjän työntekoa. Lisäksi kuluttajan on helpompi tulla liikkeeseen, jonka toimintatapa on hänelle entuudestaan tuttu.

”Yrittäjän ei tarvitse itse niin paljon miettiä, mihin suuntaan purjehtii, koska se suunta on annettu.”

Myös ostoyhteistyö nousi voimakkaasti esille. Yrittäjät uskovat, että ketjun suuret hankintamäärät pitävät sisäänostohinnat alhaisempina kuin ketjuun kuulumattomilla yrittäjillä. Osa yrittäjistä arvosti myös ketjun puolesta tulleita yhteistyösopimuksia esimerkiksi yritysten ja työterveyshuollon kanssa.

Yhtenä suurimmista eduista yrittäjät pitivät ketjun mukanaan tuomaa tukiverkkoa. Ketjujohdon tarjoama tuki, konsultaatioapu sekä tuki muilta saman ketjun yrittäjiltä koettiin erittäin tärkeäksi. Moni yrittäjä korostikin ketjuun kuulumisen mukanaan tuomaa yhteisöllisyyttä. Lisäksi yrittäjät pitivät ketjujen puolesta tulevaa koulutustarjontaa laajempina kuin mitä yksityisellä yrittäjällä on mahdollisuus hankkia.

12.12 Huonointa ketjuyrittäjyydessä

”Huonointa, mitä ketjuyrittäjälle voi tapahtua on se, että valitsee sen ketjun vastoin omia näkemyksiä. Eli jos ketjun määräämä suunta on päinvastainen kuin mihin itse haluaisi mennä, niin silloin se ei todellakaan ole hyvä.”

Ketjun tiukka ryhmäkuri koettiin suurimpana ketjuyrittäjyyden haittana. Oma päätösvalta on vähäistä ja ketjun linjauksiin sekä mahdollisiin muutoksiin on suostuttava. Suuri osa yrittäjistä koki, ettei heillä ketjuyrittäjinä ole riittävästi valtaa oman liikkeensä suhteen, vaan heidän on noudatettava ketjun asettamia sääntöjä. Eräs yrittäjä myös huomautti, ettei ketjuyrittäjä voi halutessaan tehdä nopeita muutoksia liiketoimintamalliinsa, sillä hän on sidottuna ketjun konseptiin.

Tuotteiden ketjurajoitukset nousivat esiin etenkin Specsavers- yrittäjien keskuudessa ja he sanoivatkin ketjun puolesta määrätyn rajatun tuotevalikoiman olevan yksi ketjuyrittäjyyden huonoimpia puolia. Myös muiden ketjujen yrittäjät kokivat yhteisostot osin negatiivisena, sillä vaikka hinnat ovat niiden ansiosta alhaisemmat, joutuu yrittäjä ostamaan myös tavaraa, joka ei hänen liikkeeseensä sovi. Eräs yrittäjä otti esille myös

sen, että yhteistyö joidenkin tukkuliikkeiden kanssa ei onnistu enää ketjuun kuullessa. Vaikka markkinointi koettiin yhdeksi ketjuyrittäjyyden parhaista puolista, piti osa yrittäjistä sitä myös ketjuyrittäjyyden tuomana haittana. Markkinoinnin suuntautumiseen ja nykyiseen linjaan ei oltu tyytyväisiä, sillä esimerkiksi valtakunnallisia kampanjoita ei pidetty kaikille sopivina.

Myös ketjumaksuja pidettiin yhtenä ketjuyrittäjyyden huonoimmista puolista, sillä lähes jokainen yrittäjä otti ne esille. Suuri osa vastanneista piti maksuja liian korkeina. Muutama yrittäjä koki, että maksut tulisi suhteuttaa liikekohtaisesti saatuihin etuihin ja liikkeen kokoon nähden.

Vastauksissa ei juuri ollut ketjukohtaisia eroja, mutta Silmäaseman yrittäjät nostivat ketjunsä imagon myös huonoksi puoleksi.

”Silmäasemaa pidetään kalliina. Toisaalta on hyvä maine, mutta toisaalta pidetään sellaisena, että on liian arvokasta toisille.”

Myös Fenno Optiikan yrittäjät erottuivat joukosta, sillä he korostivat, ettei mainituista ketjuyrittäjyyden huonoista puolista ollut heidän ketjussaan mitään haittaa.

12.13 Optisen alan tulevaisuus

Kysyimme yrittäjiltä, millaisena he näkevät optisen alan tulevaisuuden. Vastaukset eivät vaihdelleet ketjukohtaisesti, vaan yrittäjät olivat yhtä mieltä siitä, että tulevaisuus on haasteellinen. Luonnollisesti yrittäjillä oli myös omat näkemyksensä siitä, mihin suuntaan ala on kehittymässä.

Suurin osa haastatelluista uskoi kilpailun yhä kiristyvän, minkä sanottiin vaikeuttavan pienten yritysten toimintaa entisestään. Aggressiivinen hintakilpailu tulee karsimaan liikkeiden määrää, sillä pienemmät toimijat eivät pysty vastaamaan isojen ketjujen rynnistykseen. Muutama yrittäjä sanoikin alan ketjuuntuvan nykyistä enemmän, sillä vahvojen brändien uskottiin menestyvän edelleen.

”Tulee paljon pieniä yksiköitä häviämään, eli yksiköt suurenee ja ne ketjuuntuu, koska ketjut pystyvät tarjoamaan tässä kilpailutilanteessa

hyötyjä yrittäjälle.”

Suureksi haasteeksi koettiin myös se, että kilpailijoita alkaa verkkokaupan yleistymisen myötä tulla myös maan rajojen ulkopuolelta.

”Maailman globalisoituminen lisää sitä, että meidän kilpailijat eivät enää ole pelkästään niitä, jotka toimii meidän kanssa siinä samassa kaupungissa, vaan meidän kilpailijat on ympäri maailmaa. Verkkokauppa sun muu lisääntyy ja kehittyy ja logistiikka paranee, niin kyllä haastavassa tilanteessa ollaan.”

Osa yrittäjistä uskoi alan selkiytyvän tulevien vuosien aikana. Yhteistyön terveydenhuollon kanssa uskottiin lisääntyvän tulevaisuudessa ja muutama yrittäjä epäilikin osan liikkeistä erikoistuvan terveydenhuollolliseen suuntaan. Sen myötä myös palvelutarjonnan uskottiin monipuolistuvan ja optikon työnkuvan muuttuvan. Alan liikkeiden uskottiin myös eriytyvän entisestään niin tuotteiden kuin palveluidenkin osalta. Erään yrittäjän mukaan tulevaisuudessa tuleekin olemaan sekä halpamyyntiä harjoittavia ”suurtuotantolaitoksia” että palveluun ja laatuun panostavia pienempiä yrityksiä.

Suuri osa yrittäjistä toivoi myös markkinoinnin selkeytyvän tulevaisuudessa. He uskoivat, että kilpailu markkinaosuuksista tulee rauhoittumaan, minkä seurauksena myös markkinoinnin suunta järkevoityy. Toiveena olikin, ettei optikon työtä annettaisi tulevaisuudessa ilmaiseksi, vaan ammattitaidolle osattaisiin määrittää myös hinta.

Moni haastatelluista viittasi silmien laserleikkauksien yleistymiseen. Suuri osa ei kuitenkaan nähnyt sitä uhkana optiselle alalle, vaan uskoi optikoille olevan tarvetta tulevaisuudessakin.

”Tietyissä mittakaavassa tulee vielä säilymään sillä tavoin, että vaikka laserleikkaukset silmässä tulee varmasti lisääntymään, tällöinen ihminen haluaa kuitenkin hienosäätöä, aurinkolasia, tulee vielä ikänäköä, tarvii monitehoa, se on vaan ne tietyt vuodet pois.”

Kaikki eivät kuitenkaan suhtautuneet yhtä positiivisesti ja eräs yrittäjä olikin sitä mieltä, että alan huippu on jo nähty, eikä nousua ylöspäin ole ainakaan lähiaikoina odotettavissa.

12.14 Oman yrityksen tulevaisuus

Oman yrityksensä tulevaisuuden suurin osa yrittäjistä näki alan kilpailutilanteesta huolimatta melko hyvänä. Ketjuun kuulumisen sanottiin tuovan turvallisuuden tunnetta ja siten lisäävän uskoa oman liikkeen tulevaisuuteen.

”Haluamme kuulua ketjuun, järkevään ketjuun, jotta me pysytään tän kehityksen mukana.”

Moni haastatelluista korosti jatkuvan kehittymisen merkitystä. Heidän mukaansa nopea reagoiminen alan muutoksiin sekä toimenpiteisiin ryhtyminen tilanteen niitä vaatiessa ovat tällä hetkellä yrityksen elinehto. Useampi yrittäjä uskoikin pärjäävänsä pysyessään mukana alan kehityksessä.

”Mä uskon, että meidän liike pärjää, mutta en mä usko, että se pärjää ilman töitä. Täytyy pysyä ajan hermolla ja kehittää toimintaansa tarvittaessa. Tai sanotaan, että siis täytyy kehittää toimintaa jatkuvasti ja tarvittaessa muuttaa toimintatapoja.”

Eräs yrittäjä uskoi vakaasti oman ketjunsä konseptiin ja luotti sen pitävän hänen yrityksensä pystyssä myös jatkossa. Hänen mukaansa yrityksen ei tarvitse lähteä mukaan halpamyyntiin pysyäkseen kilpailukykyisenä, vaan alalla on tilaa erilaisille konsepteille.

”Kyllä mä nyt henkilökohtaisesti ainakin uskon edelleen siihen, että pitämällä se palvelukonsepti hyvänä ja korkeatasoisena, niin sillä löytyy tilaa markkinoilta edelleen.”

Muutama yrittäjä ei lähtenyt ennustamaan oman yrityksensä tulevaisuutta lainkaan, vaan sanoi etenevänsä ”päivä ja kuukausi kerrallaan” ja katsovansa mihin se lopulta riittää.

13 YRITTÄJIEN KOKEMUKSIA KETJUUN KUULUMATTOMUUDESTA

Halusimme tietää myös miksi ketjuun kuulumattomat yrittäjät ovat valinneet ”villin ja vapaan” optisen yrittäjyyden ja millaisena he kokevat yrittäjyyden. Seuraavassa

tulkitsemme heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan yrittäjyydestä.

13.1 Yrittäjäksi ryhtymisen syitä

Useat haastateltavista olivat päätyneet yrittäjiksi sattuman kautta. Joillekin oli tarjottu liikettä ostettavaksi edellisen yrittäjän eläköityessä tai vaihtaessa alaa. Yhdelle oli tullut vastustamattoman hyvä liikepaikka vastaan ja päätös yrittäjäksi ryhtymisestä oli tehty.

”Olin nähnyt tämän potentiaalin ja myöskin sen, että yrittäminen on ihan hauskaa työtä omalla tavallaan ja sellaista itsenäistä ja siitä sitten yhtiökumppanini kanssa päätettiin jatkaa.”

Monella oli jo kouluaikana ollut haaveena, että jonain päivänä heillä on oma yritys. Toiveena oli ollut mahdollisuus luoda itselleen sellainen työpaikka, jossa viihtyy ja joka olisi oman näköinen. Myös yrittäjän vastuu ja vapaus houkutteli ryhtymään yrittäjäksi. Eräs myös koki, että oli kertynyt riittävästi ammattitaitoa ja näkemystä oman liikkeen perustamiseen ja kun lisäksi löytyi hyvä yhtiökumppani, niin oli hyvä aloittaa oma yritys.

”En mä tiedä, mikä siinä sitten lopullinen syy on, mutta kyllä se jo koulussa oli selvää, että jonain päivänä omaa liikettä pitää. Kyllähän mä olin tässä viisi vuotta niinku harjoittelemassa työntekijänä, mutta sitten tuli tilaisuus jatkaa tätä yritystä ja käytin sen hyväkseni.”

”Se tuntu jotenkin semmoselta vaihtoehdolta et ei ollu enää muita vaihtoehtoja. Rupes olee pääkoppa sillee, että pitäis päästä tekee sillee, kun ite haluaa. Et on tarpeeks sitä ammattitaitoo ja sitä näkemystä et miten se hoidetaan, ja et tiedän mitä ei ainakaan tehdä. Nyt tarjoutu tilaisuus siihen.”

13.2 Ketjuun kuulumattomuuden ja ketjusta eroamisen syitä

Kaikki vastaajat ovat valinneet ketjuun kuulumattomuuden vapauden ja oman päätäntävällän takia. Yksi viidestä ei ollut koskaan kuulunut ketjuun ja loput olivat jossain vaiheessa päättäneet erota ketjusta. Ketjusta eroamisen syiksi haastateltavat nimesivät erilaisia asioita. Eräs haastateltavista kertoi, ettei ketjun tapa toimia vastannut enää omaa näkemystä. Hän koki ketjun määräävän liikaa tuotevalikoimasta

ja kehysvalikoiman olevan vääränlainen omaan liikkeeseen.

”Ketjun ideologia ei sit enää vastannu niitä, mitkä on meidän omat ideologiat. Eli sieltä rupes tulemaan sitten liikaa sääntöjä ja määräyksiä, että mitä hyllyssä saa olla ja mitä saisi myydä ja ennen kaikkea just sen tavaran suhteen. Pääasiassa syynä siis oli se sanelu, mitä sieltä rupes tulemaan. Sit mä en voi allekirjottaa myöskään, et kun me käytiin niitä kehyksiä katsomassa, mitä olis pitänyt myydä, niin mä en pysty niitä hyvällä omallatunnolla myymään. Ei vastannut laatukäsitystä.”

Toinen haastateltava kertoi, että ei kokenut ketjumaksujen olevan oikeassa suhteessa saamiinsa etuihin nähden ja myös kehysten pakko-ostot koettiin haittana. Yksi ketjusta eronneista koki, että ketjun tuomat rajoitukset olivat niin paljon suuremmat kuin sen tuomat edut, että he lähtivät ketjusta. Myös automaattisesti toimitettavat kehykset, joiden laatu koettiin vaihtelevaksi ja joille ei liikkeessä ollut tarvetta, koettiin hyvin negatiiviseksi asiaksi.

Haastateltavista yksi liike ei ollut kuulunut koskaan mihinkään ketjuun. He kokivat, että voivat näin parhaiten palvella asiakasta. Heidän mielestään liikkeessä ruohonjuuritasolla tunnetaan parhaiten juuri sen liikkeen asiakkaiden tarpeet ja osataan ottaa myyntiin juuri heille sopivia tuotteita. Myös mahdollisuus pitää pienempiä erikoisempia merkkejä valikoimissa nähtiin ketjuttomuutta puoltavana asiana. Toinen mainitsi myös, että summalla joka menisi ketjumaksuihin, he pystyvät itse markkinoimaan paljon ja tekemään sen persoonallisemmin. Haastatelluista kukaan ei ollut harkinnut vakavasti ketjuun liittymistä, vaikka tarjouksia sanottiin tulleen.

”Vapaus ja oma päätäntävalta siitä, mitä tekee. Että kukaan muu ei päättä omasta puolesta. Liittyen ihan oikeastaan aamusta iltaan siihen arkitoimintaan, että sulla on koko aika itsellä ne piuhat kädessä, eikä kenelläkään muulla, joka tietäisi paremmin, miten meidän pitäisi toimia.”

13.3 Ketjuun kuulumattomuuden hyödyt

Ketjuttomuuden hyödyistä oltiin yksimielisiä. Kaikki vastasivat, että vapaus on paras asia. He voivat ostaa mistä haluavat, myydä niitä tuotteita mitä haluavat ja markkinoida omalla tyylillään. Myöskään mainonnasta, joka ei heitä hyödytä, ei tarvitse maksaa.

”Suurin hyöty on siinä, että vapaus tekee henkisesti todella paljon eli me voidaan ostaa sieltä mistä me halutaan, myydä niitä tuotteita mitä me halutaan ja neuvotella hinnat semmoiseksi kuin se vain meille on mahdollista. Tänä päivänä tuotteiden saatavuudessa ei ole mitään ongelmaa. Linssejä saa erittäin hyvin ja nopeasti ja hinnat on ymmärtääkseni, voin tietysti olla väärässäkin, erittäin kilpailukykyisiä myös villoille ja vapaillekin.”

Yksilöllisyys nousi esiin useamman haastateltavan vastauksissa. Eräs haastateltavista mainitsi myös, että ratkaisuja pystyy tekemään paljon nopeammin ilman ketjujen byrokratiaa, eikä tarvitse olla mukana kampanjoissa, joita ei koeta itselle järkeviksi ja hyödylliseksi.

”Yksilöllisyys ja se, että me pystytään seisomaan jokaisen kehyksen takana. Työmukavuus tulee sieltä. Ja mun mielestä varmaan uskollisemmat asiakkaat tulee sieltä just sen takia, et ne saa yksilöllistä.”

13.4 Ketjuun kuulumattomuuden rajoitukset ja haitat

Haastateltavat mainitsivat erilaisia ketjuun kuulumattomuuden rajoituksia. Yksi mainitsi, että kaikkia tuotteita ei ole saatavilla, jos ne ovat jollain ketjulla yksinmyynnissä. Korvaavia tuotteita hänen mielestään löytyy kyllä markkinoilta. Haastateltavan mukaan ketjuissa olevien yhteisöllisyyttä, niin sanottua me-henkeä, saattaa joku kaivata, mutta hän kuvailee itseään yksinäiseksi sudeksi ja näkee, ettei yhteisöllisyys ole hänelle arvo.

Eräs haastateltava, joka oli eronnut ketjusta vähän aikaa sitten, sanoi, että varmaan joitain ketju-uskollisia asiakkaita on saattanut karsiutua muutoksen myötä. Jotkut ihmiset keskittävät ostoksensa niihin paikkoihin, joissa heille tärkeää etukorttia voi hyödyntää.

Kaksi haastateltavaa mainitsi oman mainonnan käänntöpuolena sen työllistävän vaikutuksen. Markkinoinnin suunnittelu ja toteutus vaatii yrittäjältä aikaa ja rahallista panostusta. Haastatelluista osa piti paljonkin mainonnan suunnittelusta ja toisille se tuntui olevan välttämätön paha. Ketjuilta kaikki materiaalit tulisivat valmiina eikä yrittäjältä kuluisi aikaa niiden tuottamiseen. Yksi haastateltavista koki, että yhteisostojen hintaetu jää ketjuun kuulumattomilta saamatta, mutta toisen

haastateltavan mielestä hinnat eivät eroa juurikaan yhteisostoketjuihin verrattuna.

”Hinnat, voi olla kun kimpassa ostaa niin saa edukkaammin, mut jos niitä pitää sit ostaa paljon, niin ei se hyöty tuu siitäkään.”

”Ehkä suurimpana on se, en mä tiedä onko se haitta, mutta sanotaan, että semmoinen työllistävä vaikutus on tietysti siinä markkinoinnin hoitamisessa. Että sen joutuu kaikki tekemään itse. Että jos ketjuun kuuluu, niin silloinhan sieltä tulee valmiina kun Manulle illallinen aina kaikki kampanjat ja vastaavat. Ei se mun mielestä ole haitta, mutta se vaatii resurssii sitten vähän enemmän vaan tässä itse yrittäjältä.”

13.5 Ostaminen

Ketjuun kuulumattomat haastatellut liikkeet ostavat linsinsä pääsääntöisesti kahdelta suurimmalta linssitoimittajalta. Kehysvalikoima hankitaan joissain liikkeissä suoraan messuilta ja toisissa kehysedustajilta, sekä joissain liikkeissä molemmista.

Yhdessä liikkeessä käydään säännöllisesti messuilla Pariisissa ja Milanossa tekemässä kehysostoja. Lisäksi he täydentävät kehysvalikoimaa pienemmiltä tukkureilta. Tavoitteena on, ettei liikkeessä olisi lainkaan samoja kehyksiä kuin mitä ketjuliikkeistä löytyy. Toisen liikkeen yrittäjää kertoi pyrkivänsä siihen, että heillä olisi suurin osa sellaisia merkkejä, joita löytyy paikkakunnalla vain heiltä.

”Mikä myy tulee asiakkaita kuunnellessa, nettiä, mainontaa, telkkaria seuratessa ja mitä merkkimaahantuoilla on. Kun näkee sen malliston, niin tuntee, et mikä tääl vois liikkuu. Meilläkään ei tarvi ostaa kaikille jotakin, vaan voidaan ostaa 40+ naisille suurin osa kehyksiä, et ei tarvi miellyttää. Sit me otetaan jotain vähä rohkeempaa nuoremmille. Sitte ne meidän 40+ naiset voi innostuu niist nuoremmille otetuist rohkeista.”

Eräs liike kertoi, että heillä on kehyksissä tietyt merkit, jotka eivät juuri vaihdu. Niistä heillä on perusvarasto, johon sitten lisäillään vähän erikoisempia ”näppituntumalla” ja edustajien suositusten mukaan.

Haastatelluissa liikkeissä on vain muutama henkilö töissä, joten kaikilla on tietämys asiakaskunnasta ja näiden mieltymyksistä. He myös tuntevat kaikki liikkeessä olevat kehykset ja niiden menekin. Kaikissa liikkeissä kehysostot tehdään sitten sen mukaan

mikä liikkuu ja mikä koetaan omalle liikkeelle sopivaksi. Näin liikkeet kokevat, ettei tule turhia ostoja hyllyn täytteeksi.

“Valikoima tulee sen mukaan, et mitä myydään. Pyritään siihen, et meillä on ne, joita ei ole muilla. Lähinnä pyritään ottamaan sellaisia merkkejä, et niitä ei muualla täällä oikeesti ole, niin silloin meil on valtti. Sen mukaa tietyst mikä se mallisto on, et jos on joku mallisto mistä me ei tykätä niin sitä me ei sit oteta.”

Tuotteiden valintakriteerit olivat kaikilla samantyyppiset. Linssien valinnassa tuli esiin laadun merkitys sekä toimitusvarmuus. Kehysten osalta kaikki painottivat yksilöllisyyttä ja laatua.

“No kehysten suhteen se on laatu. Tänä päivänä sitä tavaraa on niinku pilvin pimein, mutta kyllä se niinku ennen kaikkea, miltä se kehys tuntuu käteen ja niinku mikä sen laatu on, ni se on se, mikä määrittää sen.”

13.6 Markkinointi

Markkinointiin käytettävät panostukset vaihtelevat suurestikin haastateltavien kesken. Toisilla on vuosisuunnitelmat ja kuukausittain vaihtuvat kampanjat. Toisessa ääripäässä ei juurikaan markkinoida muuten kuin yrityksen nettisivuilla ja Facebookissa.

“Siis me ollaan vuosi oltu nyt, vajaa vuosi oltu ketjusta pois, eikä me olla tehty muuta kuin meidän nettisivut uusiksi ja sitten Facebookissa. Et mitään muuta mainontaa me ei olla tehty toistaiseksi. Pitäis tehdä ja pitäis sen asian suhteen ryhdistäytyä, mutta nyt toistaiseksi ei olla tehty mitään.”

Markkinointi on kaikilla enemmän mielikuva- kuin hintamarkkinointia. Mainosten sisällön liikkeet suunnittelevat itse ja ulkoasun suunnittelee mainostoimisto tai lehti liikkeen tavoista riippuen. Toisille markkinoinnin suunnittelu on mukava lisä perustyöhön ja toisille taas ”pakkopullaa”, jota hoidetaan enemmän tai vähemmän innolla.

“Markkinointi on musta hirveen hauskaa, se vaatii tietyst oman rauhansa, et se luovuus tulee sielt, mut sit kun se onnistu, niin se on ihan mielettömän hauskaa. Se on ihan ehdoton, et meidän täytyy olla ihan erilainen ku muut, mut se nyt ollu ehkä enemmän jotain tapahtumamarkkinointia.”

”Mainonta tapahtuu aika spontaanisti. Pääasiassa paikallislehden kautta. Radiomarkkinointia meillä ei oo. Nettimarkkinointia ei oo. Sitä ollaan joskus harkittu, mutta se vaatisi sitten huolellisuutta siihen, että sivut aina uusitettaisiin ja muuttuis. Huonot nettisivut on vähän niin kuin antimainos. Me kun ollaan tällaisia työtä vieroksuvia henkilöitä eikä haluta tehdä yli pitkiä päiviä vaan nauttia myös muusta elämästä ja harrastuksista, niin silloin tää työ ei saa viedä liikaa energiaa.”

Yhdellä haastateltavalla on aktiivista sähköpostimarkkinointia asiakkaille sekä tapahtumamarkkinointia ja lehti-ilmoittelua varsinkin peittojakelulehdissä. Heillä on myös vuosisuunnitelma, mutta siitä poiketaan tarvittaessa.

”Sit me laitetaan sähköpostilla koko ajan meidän asiakasporukalle mainoksia, menee pari kertaa kuukaudessa joku tieto sähköpostilla. Sit on ihan näit tällasii esimerkiks tänään oli lehdes peittojakelu, niin semmosis lehdis me ollaan aina mukana.”

Toisessa liikkeessä järjestään aktiivisesti kampanjoita, joita ideoidaan koko liikkeen henkilökunnan kesken. Tukkurien toimittamaa markkinointimateriaalia käytetään näiden mainostamiseen.

13.7 Koulutus

Kiinnostus kouluttautumiseen vaihtelee. Optometriapäivät on koulutustapahtuma, johon jokaisesta liikkeestä osallistutaan. Lisäksi kaikki mainitsivat käyvänsä tukkuliikkeiden järjestämissä koulutustilaisuuksissa. Muuten kouluttautuminen on säännöllisen epäsäännöllistä.

Yksi haastatelluista tuumaili, että koulutus voisi olla yksi positiivinen asia, jonka ketjuun kuulumisen toisi mukanaan. Toisaalta hän myös muisteli kokemuksia aikaisemmalta työuralta, että ketjun koulutukset olivat aika pintapuolisia. Hän kertoi oman kouluttautumisen tällä hetkellä olevan hieman retuperällä. Hän kertoi lukevansa alan kirjallisuutta jonkin verran, käyvänsä Optometriapäivillä sekä maahantuojien ja linssivalmistajien koulutustilaisuuksissa.

Yksi liike osoitti suurta intoa liikkeen ja yrittäjien osaamisen monitasoiseen kehittämiseen:

”Me oltiin Optometriapäivillä. Yhtiökumppani käy paraikaa semmost Internet-kurssii missä käydää sähköpostin lähetystä, Facebookia. Vuos sitte me valmistuttiin yrittäjiksi eli yrittäjän ammattitutkinto, me käytiin sellanenkin. Sit mä käyn semmosen tuotekehittäjän erikoisammattitutkintoo. Et kyl meil koko ajan on jotain. Tietoa niist tulee netin kautta, paikkakunnan yrittäjien kautta: et haluutko osallistuu tämmösiin koulutuksiin. Tietyst liitolta tulee tietoa, ortoptiikan kurssia ja jotain prismsauvojen käyttökurseja. Työnäkölupaa meil ei oo, mut yhtiökumppani kävi sellasessa koulutuksessa. Koko ajan jossain koulutuksessa ollaan mukana. Käytiin kirjanpitokurssia tuolla, et ymmärretään vähä sitäkin, taloudenhoitoa. Aina niist saa vähä semmost potkuu arkeen.”

13.8 Paras ja huonoin asia ketjuttomuudesta

Parasta asiaa ketjuttomuudessa kysyttäessä kaikilta tuli sama vastaus: vapaus. Yrittäjät kokivat, että näin he saavat tehdä oman näköistä työtä, sillä tavalla kuin heidän mielestään on parasta. He eivät ole sidoksissa mihinkään ketjuun, tavarantoimittajaan tai markkinointiin. Vastuu tuloksista on myös heillä itsellään.

”Kyllä se on tää vapaus. Yrittämisessä on tietty vapaus ja sitten se, että on ketjuun kuulumaton firma, niin se vapaus on ehdottomasti tärkein. Et ole sitoutunut mihinkään suuntaan. Saat tehdä sitä omaa työtä, ei tarvitse ostaa, ei tarvitse markkinoida silloin kun siltä ei tunnu ja voit myydä niitä tuotteita mitä haluat. Käytännössä voit syyttää myös itseäsi, jos kaikki ei ole mennyt niin kuin olet olettanut. Vastuu on itsellä.”

Huonointa asiaa ketjuttomuudessa kysyttäessä vastuksiin tuli hieman enemmän hajontaa kuin edelliseen kysymykseen. Oman markkinoinnin tekemisen työläys mainittiin yhtenä huonoimpana asiana. Yksi liike kaipasi hieman ketjun tarjoamaa tukea ja yhteishenkeä, ettei olisi kaiken kanssa niin yksin. Eräs yrittäjä ajatteli, että säännöllisen koulutuksen puute on se huonoin puoli. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että huonoin puoli on se, että heille hinnat ovat korkeammat kuin ketjuun kuuluville.

”No huonoin puoli on se, että hinnoissa me ehkä nyt joudutaan ottamaan vähän takkiinsa. Että linssivalmistajat niin jonkun verran

tahtoo tehdä parempia sopimuksia sitten isojen ketjujen kanssa. Piilolinssipuolella vielä selvemmin on se, että me maksetaan piilolinssleistä sisään suunnilleen saman verran kuin mitä ne maksaa nettikaupasta asiakkaalle ulos.”

13.9 Optisen alan tulevaisuus

Ketjuun kuulumattomat haastatellut uskovat silmälasien vähittäiskaupan jakautuvan edelleen vielä enemmän edullisen tavaran ja erikoistavaran liikkeisiin. Hintakilpailun uskotaan pudottavan joitakin pikkuliikkeitä pois. Jotkut yrittäjät näkevät, että isot ketjut muistuttavat kaikki toisiansa ja he ovat sitä mieltä, että tarjonta tulee siellä vielä yksipuolistumaan.

”Mä luulen et nää taas tässä aikansa tappelee kuka myy halvimmalla ja 1-tehoja myydään vähän sinä aikana tavallisis optikkoliikkeissä. ”

”Totta kai, ehkä ketjuakin tarvitaan, koska on sitten myöskin sellaisia asiakkaita, jotka tykkää kulkea samanlaisissa laseissa kuin naapurin rouva. Niin niitäkin tarvitaan. Mutta mä toivon, että se menisi enemmän siihen, että olisi ne ketjun liikkeet ja sitten on ne pienemmät yksityiset ja niinku ne palvelee ehkä erityyppistä asiakaskuntaa. Mutta hintakilpailu taatusti tekee sen, että se karsii liikkeitä.”

Kaikki kuitenkin uskovat, että yksilöllisten tuotteiden hankkijoita kuitenkin on vielä tulevaisuudessakin. Näille ketjuun kuulumattomat liikkeet voivat tarjota yksilöllisiä ja räätälöityjä vaihtoehtoja. Pikkuliikkeiden tulee erikoistua eikä myydä kaikille kaikkea. Useampi haastateltu uskoi piilolinssien myynnin olevan jo menetetty nettikaupalle.

”Mä toivon ja uskon, että suomalaiset kuluttajat on sen verran individualisteja, että jossain vaiheessa ne uskoo kumminkin siihen, että se, mitä löytyy joka ikisestä liikkeestä ei ole se, mikä palvelee kaikkien intressejä. Eli että ihmiset uskoo siihen, että – siihen persoonallisuuteen ja semmoiseen, että haluaa erottautua. Eikä sit tosiaan niin, että joka ikinen kulkee samanlaisissa laseissa.”

”Ennen meidän alalla on ollu sillee, et kaikki liikkeet pyrki palvelee kaikkii asiakkaita kaikilla tavoilla. Kyllä mä nään, että tänä päivänä on pakko niitten boutique-liikkeiden erottua. Myydään vaan jollekin tietylle kohderyhmälle. Voi tulla vaikka vaan piilolasimyymälä, jossa tehdään piilolasisovituksia, tai sitte vaik vaan aurinkolasikauppa, missä myydään pelkkiä aurinkolaseja ja vahvuudella niinku ulkomaillakin jo on. Enää ei tarvis yhest liikkeest löytyy kaikille jotakin, koska sillonhan se ei palvele

juuri ketään asiakkaita.”

Myös paikan päällä tehdyille korjauksille ja hionnalle nähdään tulevaisuudessakin olevan tilausta. Nopealle toimitukselle ja käsityölle annetaan arvoa. Monessa liikkeessä hiotaan vielä linssit paikalleen ja tehdään vaativampiakin korjauksia.

”Tämmöinen liike, joka itse toteuttaa hionnan, korjaa silmälasit, tekee metalli- ja muovijuotokset, hioo vanhoihin kehyksiin niin tulee varmaan säilymään markkinoilla vuosikymmeniä... Me katsotaan olevamme vanhan ajan optikkoliike. Jos asiakas tulee kaksi linssiä ja poka toisessa kädessä niin me löydetään jokin ratkaisu. Me kaivellaan sitten vaikka alakerran laatikoita, että saadaan linssit hiottua johonkin kehykseen tai korjattua ne. Asiakas tulee sitten seuraavan kerran sitten ihan erilaisella mielellä.”

Vain kaksi haastatelluista pohdiskeli alan muuttumista myös optikon toimenkuvan kannalta muiden miettiessä lähinnä silmälasin- ja piilolasikaupan markkinatilanteen ja rakenteen muuttumista. Eräs haastatelluista totesi, että uusien tutkimuksien tullessa optikon työnkuvaan, tulee myös tehdystä työstä saada riittävä korvaus, sillä laitteet ja kouluttautuminen maksaa. Haastateltava pohti myös nettikauppojen ja kirurgisten palveluiden vaikutusta silmälasien myyntiin optikkoliikkeissä eikä uskonut niiden haukkaavan merkittävää osaa potista.

”Jos sulla on hienot laitteet, voit ottaa hienoja kuvia, siitä saattaa olla asiakkaalle hyötyä, mutta miten sä muutat sen rahaksi ja maksat kustannukset ja teet siitä tuottavaa, niin se täytyy olla selvillä ennen kuin aletaan muuttamaan optikon työtä kliinisempään, lääketieteelliseen suuntaan.”

”Jossain vaiheessa tulee sitten varmaan nää lääketieteellisempään suuntaan menevät liikkeet, jota voi löytyä tietysti myös halpaketuista, mutta se ei varmaan oo meidän juttu. Ja se on varmaan aika marginaalista. Silmälasia ihmiset joutuvat käyttämään edelleenkin. Ja laserleikkaus on edelleenkin aika marginaalijuttu. Se ei oo koskaan ollut kilpailija ja tuskin se kovin isoksi kilpailijaksi kumminkaan kasvaa. Nettikauppa on sitten asia erikseen. Siihenkään mä en jaksa uskoa. Tässä näkee, että silmälasien ostaminen isosta valikoimasta on hankalaa jo silloin, kun sä pääset kokeilemaan niitä, saati sitten kun sä tilaat netistä jonkun paketin kokeiltavaksi tai tilaat suoraan sieltä, niin sekään ei oo mikään kilpailutekijä.”

13.10 Oman liikkeen tulevaisuus

Oman liikkeen tulevaisuuden suhteen osa oli hyvinkin optimistisia ja osa hieman epäilevämpiä. Useimmat uskoivat vuosien saatossa tulleiden asiakassuhteiden kantavan jatkossakin ja juuri näiden asiakkaiden pitävän liikkeen pystyssä. Kaikki vannoivat hyvien, yksilöllisten tuotteiden ja asiantuntevan palvelun nimeen.

”On haasteellista pitää taso, mutta toisaalta, kun se lähtee sydämestä, niin se tulee automaattisesti. Asiakasta ei saa aliarvioida. Jokainen pitää ottaa semmoisena, että se tulee joku päivä uudelleen ja se elättää sut. Asiakaspalvelu on tärkein asia. Ollaan asiakasta kohtaan asiallisia ja toteutetaan ne asiakkaan toiveet siinä määrin kuin ne on järkeviä. Palvelu on meidän juttu ja siihen se perustuu, että täällä ollaan.”

”Meillä on kohta kolmenkymmenen vuoden edestä kanta-asiakkaita. Jopa kolmessa polvessa ja se aiheuttaa ton oven liikkumisen.”

Maailman ja Suomen talouden tilanne ja sen vaikutus silmälasien ostopäätöksiin askarruttaa joitakin yrittäjiä. Kun kuluttajalla on vähemmän rahaa käytössään, saattaa silmälasien uusintaväli harventua ja/tai silmälasiostoksiin käytetty rahamäärä pienentyä.

”Jos taantuma on tulossa, niin se saa kuluttajan harkitsemaan mihin rahansa laittaa. Mutta vanha sanonta köyhän ei kannata ostaa halpaa, on meidän tämmöisten perinteisten liikkeiden etu.”

”En nyt tiä onko niin ruusuista, mut ei kai se niin ohdakkeistakaan sit loppujen lopuks ole. Kyllähän täs on laman ennusmerkkejä ollu muutenki kaikil aloilla. Mut eihän sitä kukaan tiä. Kyllähän sen on huomannu, et ne hakee niitä halpoja nytte, et paljon on semmosii liikkeellä.”

Valinnanvaraa kuluttajalla on tänä päivänä runsaasti ja isot ketjut kilpailevat voimakkaasti hinnalla. Silmälasien ostopaikkoja on enemmän kuin koskaan. Optikkomyymälöiden lisäksi silmälaseja voi ostaa Internetistä omilla voimakkuuksilla sekä valmislaseja myyvät niin marketit kuin askartelu- ja rautakaupatkin. Lisäksi isot optikkoliikeketjut ovat hyvin kasvuhakuisia. Ketjuihin kuulumattomia yrittäjiä mietitytti myös omien asiakkaiden mahdollinen siirtyminen ketjujen asiakkaiksi.

”No kyllähän se, kieltämättähän se on tietysti melkoisen haastava tällä hetkellä. Mutta kyllä mä silti uskon siihen. Iso massa varmasti siirtyy isojen ketjujen asiakkaaksi, mutta sitten on paljon ihmisiä, jotka

arvostavat jotain muutakin. Tällaista lähipalvelua ja sitten asiantuntijuutta ja vaihtoehtoja siinä muodossakin.”

Vaikka alalla on ollut ja tulee olemaankin ylä- ja alamäkiä, niin kuin aina yritystoiminnassa, niin suurin osa haastatelluista ilmaisi olevansa tyytyväisiä valintaansa ja viihtyvänään työssään.

”Pidän optista alaa edelleenkin ihan mielenkiintoisena vaihtoehtoina ja tää on ollut oikea valinta enkä keksi itselleni parempaa alaa.”

14 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET YRITTÄJYYDESTÄ

Missä ketjussa olisikaan paras toimia yrittäjänä? Vai olisiko sittenkin paras olla ketjuun kuulumaton yrittäjä? Jokaisessa muodossa on sekä hyvät että huonot puolensa. Kuten Silmäaseman Munukka totesi: ei voi syödä vain rusinoita pullasta. Jokaisen yrittäjäksi aikovan täytyykin miettiä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. On hyvä pohtia missä liiketoimintamallissa saa eniten tukea asioissa, joissa kokee tarvitsevansa kumppania ja missä mallissa taas saa hyödyntää eniten vahvuuksiaan. Tärkeää on löytää sellainen yritys malli, jossa nämä ovat tasapainossa. Silloin yrittäminen on mukavaa ja palkitsevaa.

Franchising-ketjun vahva konsepti tarjoaa yrittäjälle selkeän yritys mallin. Yrittäjä voi keskittyä liikkeen perusliiketoimintaan eikä hänen tarvitse miettiä juurikaan strategisia ratkaisuita. Vaikutusmahdollisuudet ovat vähäisemmät, mutta kaikki tietojärjestelmistä markkinointiin tulee valmiina mikä toisaalta vähentää työtaakkaa. Ketjumaksut näissä ketjuissa ovat kovemmat, mutta saahan niille enemmän vastinettakin.

Yhteistyöketjujen tarjoamat tukitoimet eivät ole niin kattavia kuin franchising-mallissa, mutta niissä ketjumaksutkin ovat pienempiä. Myöskään ketjukonsepti ei ole niin velvoittava ja yrittäjä voi vapaammin päättää esimerkiksi tuotevalikoimastaan ja markkinoinnistaan. Täytyykin miettiä tarkkaan omia arvojaan ja tapansa toimia, laittaa kaikki hyödyt ja haitat vaakakuppiin ja katsoa mihin se kallistuu. Jokaisen tuleekin löytää itselleen sopivin muoto yrittää.

14.1. Ketjuyrittäjät

Yrittäjyys vaatii oikeanlaista asennetta eikä sama yritysmuoto sovi kaikille. Toiset haluavat tehdä kaikki yritystään koskevat päätökset itse, kun taas toiset kaipaavat toiminnalleen enemmän tukea. Ketjut eroavatkin toisistaan juuri tarjotun tuen sekä yrittäjän oman vapauden suhteen. Haastattelujen perusteella käy selvästi ilmi, että Fenno Optiikka tarjoaa ketjuna yrittäjilleen eniten vapautta. Yrittäjä saa tehdä kaikki päätöksensä itsenäisesti, mutta saa silti ketjun tuomat edut esimerkiksi markkinoinnin ja ostoyhteistyön muodossa. Myös Synsam Cazzella yrittäjät olivat Fenno Optiikan tapaan vapaampia kuin suuremmissa ketjuissa. Tiukka konsepti on suurin yrittäjän vapautta rajoittava tekijä isoimmissa ketjuissa. Esimerkiksi Specsaversillä tuotevalikoima on tarkasti rajattu, eikä yrittäjällä ole siihen juuri sananvaltaa. Ketjuyrittäjäksi ryhtyessä onkin tärkeää valita omia periaatteitaan ja tarpeitaan parhaiten vastaava ketju mahdollisimman tehokkaan ja tuottavan yhteistyön takaamiseksi. Sopivan ketjun valintaan vaikuttaa etenkin se, arvostaako enemmän omaa vapauttaan yrittäjänä vai suuren ketjun tuomia etuja esimerkiksi näkyvyydessä.

Mitä enemmän yrittäjällä on ketjussa vapautta, sitä paremmaksi he kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa ketjun toimintaan. Vaikka kaikissa ketjuissa on perustettu työryhmiä, joissa on mukana yrittäjäjäseniä, ovat vaikutusmahdollisuudet haastattelujen perusteella suuremmat pienemmissä ketjuissa. Fenno Optiikan yrittäjät esimerkiksi korostivat olevansa mukana kaikissa ketjun päätöksissä ja vaikutusmahdollisuuksien sanottiinkin riippuvan vain omasta aktiivisuudesta. Suuremmissa ketjuissa vaikutusmahdollisuudet koettiin selvästi vähäisemmiksi ja mahdollisten muutosten sanottiin tulevan voimaan hitaasti.

Markkinointi nousi kaikissa haastatteluissa voimakkaasti esille. Se oli tärkeimpiä syitä ketjuuntumiseen, sillä tunnettujen brändien uskotaan lisäävän asiakasvirtoja. Etenkin suurimpiin ketjuihin kuuluvat yrittäjät kokivat valtakunnallisen näkyvyyden tärkeäksi piirteeksi ketjua valittaessa. Myös pienempien ketjujen yrittäjät kokivat näkyvyyden tärkeäksi, mutta myönsivät, ettei heidän ketjuillaan ole resursseja lähteä mainoskilpailuun suurempiansa kanssa. Suurin osa yrittäjistä arvosti markkinoinnin helppoutta ketjuun kuuluttaessa. Yrittäjän ei itse tarvitse suunnitella mainontaansa, vaan hän voi keskittyä muihin, itselleen tärkeämpiin, asioihin. Pelkästään positiivisena

asiana markkinointia ei kuitenkaan koettu, sillä sen ei aina katsottu sopivan oman yrityksen imagoon. Myös paikallismainontaa on monen yrittäjän mukaan toteutettava valtakunnallisesta näkyvyydestä huolimatta, eli markkinointivastuu ei ole kokonaan pois yrittäjän harteilta. Moni pienempien kaupunkien yrittäjä myös koki, ettei valtakunnallinen mainonta ole yhtä tehokasta pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Myös alan kuluttajalle antamaan markkinointiviestiin toivottiin pikaista muutosta. Yrittäjät toivovat, että hintakilpailu saadaan kuriin eikä asiakasta enää jatkossa houkutella liikkeeseen polkuhinnoilla.

Ketjuun kuuluminen koettiin täysin yksityisenä yrittäjänä toimimista helpommaksi vaihtoehdoksi. Muutama yrittäjä nosti esiin myös oman liikkeen aloittamisen helppouden ketjuun kuuluessa. Ketjun tarjoama tuki sekä näkyvyys tarjoavat aloittavalle yrittäjälle hyvän lähtökohdan saada liiketoimintansa täyteen vauhtiin. Ketjusta riippuen yrittäjän on mahdollista saada aloittaessaan jopa täysin valmis, ketjun konseptin mukainen liiketila. Kuluttajat tuntevat ketjujen toimintatavat jo entuudestaan, minkä vuoksi heidän on helppo astua tutun konseptin mukaiseen liikkeeseen.

Myös alan tämänhetkinen markkinatilanne nousi voimakkaasti esiin haastatteluissa ja yrittäjät kokivatkin tällä hetkellä ketjun tuen äärettömän tärkeäksi. Monen mielestä tämänhetkinen kilpailutilanne tekee ketjuun kuulumattomien yrittäjien toiminnan hankalaksi, eikä ketjun tuesta oltu halukkaita tässä tilanteessa luopumaan. Alan tulevaisuus nähtiin kokonaisuudessaankin hyvin haastavana ja vaikka kaikki olivat varmoja alan säilymisestä, oltiin tulevaisuuden suhteen epävarmoja.

Pääsääntöisesti yrittäjät olivat tyytyväisiä niin päätökseensä ryhtyä ketjuyrittäjiksi kuin ketjuvalintaansaakin. Esimerkiksi muutosehdotuksia ketjujen toimintaan saatiin hyvin niukasti. Luonnollisesti ihmisellä on tapana puolustella valintojaan, mutta haastattelujen perusteella yrittäjät vaikuttivat varsin tyytyväisiltä tämänhetkiseen tilanteeseensa.

14.2 Ketjuun kuulumattomat

Myös ketjuun kuulumattomat yrittäjät vaikuttivat olevan tyytyväisiä valintaansa. Heille

tärkeää on se, että heillä on päätävävalta itsellään. Haastettuluissa kävi ilmi, että vapaiksi optikkoyrittäjiksi ovat ryhtyneet useimmiten sellaiset henkilöt, joilla on vahva visio siitä, minkälaisen optikkoliikkeen he haluavat omistaa. He eivät myöskään ole valmiita tekemään kompromissia tuotevalikoiman suhteen sillä ehdolla, että ketjun näkyvä markkinointi kenties toisi lisää asiakkaita liikkeeseen.

Omaan markkinointiin eivät useimmat ketjuun kuulumattomat liikkeet haastattelujen mukaan panosta paljon. Mainostaminen on melko vähäistä ja markkinoinnin suunnittelu paria poikkeusta lukuun ottamatta koettiin aikaa vieväksi. Toisaalta hyvän idean tullessa pystytään markkinointi toteuttamaan nopeastikin, koska ei ole ketjun välikäsiä. Harvalla optikkoyrittäjällä on kaupallista koulutusta optikon koulutuksen lisäksi, joten voi olla, että markkinoinnin suunnittelu koetaan siitä syystä hankalaksi. Optisen alan järjestöt voisivatkin järjestää myös kaupallista koulutusta ammatillisen täydennyskoulutuksen lisäksi. Ketjut hyödyntävät jo sosiaalista mediaa, mutta yksittäiset liikkeet eivät niinkään. Tässäkin voisi olla kouluttautumisen paikka. Ammatillisessa kouluttautumisessa Optometriapäivät on pääasiallinen kouluttautumismahdollisuus, lisäksi tukkurien koulutuksissa käydään. Ketjuilla on enemmän koulutusresursseja ja sieltä patistellaan osallistumaan koulutukseen, mutta yksittäisten optikkoliikkeiden täytyy kouluttautua oma-aloitteisesti.

Tuotevalikoimasta halutaan paikkakuntaakohtaisesti yksilöllisempi kuin mitä ketjulta olisi mahdollista saada. Pienten merkkien suosimista ja tuotevalikoiman erilaistamista pidettiin kilpailutekijänä samoin kuin asiakaskunnan tarpeiden tunnistamista ruohonjuuritasolla. Joissakin tuotemerkeissä ketjuilla on yksinmyyntioikeus, joka tietysti rajoittaa tuotevalikoiman suunnittelua ketjuuntumattomalla liikkeellä. Toisaalta taas ketjut joutuvat ostamaan tiettyjä merkkejä kiintiömäärän, eivätkä ketjuun kuuluvat liikkeet voi tai saa ostaa muuta. Tuotteiden hinnat ovat todennäköisesti hieman kalliimpia ketjuun kuulumattomille, koska pienien erien ostajalle ei tule määrälennusta.

Ketjuun kuulumattomat myös segmentoivat asiakaskohderyhmänsä tarkemmin kuin ketjut, jotka määrittelevät asiakaskohderyhmänsä varsin laajaksi. Erikoistuminen onkin pienelle liikkeelle tärkeää. On järkevää tarjota laajempi valikoima pienemmälle asiakaskohderyhmälle kuin vähän kaikkea kaikille. Tämän päivän ihmiset harrastavat

monenlaista ja hyvällä näönkorjausratkaisulla voidaan saada lisää suorituskykyä tai mukavuutta harrastuksiin. Tällaisten kohderyhmien potentiaaliin tulisikin tarttua.

Oman liikkeen tulevaisuuden haastateltavat näkivät pääosin ihan hyvänä. Yrittäjät luottivat kanta-asiakassuhteisiin, yksilöllisten tuotteiden vetovoimaan sekä asiakaspalveluun ja uskoivat pärjäävänsä ketjujen puristuksessa hyvin. Yrittäjät uskoivat edullisia ketjuliikkeitä olevan tulevaisuudessakin, mutta asiakkaiden kaipaavan myös hieman persoonallisempaa tuotevalikoimaa.

16 POHDINTA

Opinnäytetyömme tarkoituksena on ollut selventää optisen alan ketjujen toimintaa ja alan yrittäjien kokemuksia ketjuista ja yksityisestä yrittäjyydestä. Siinä koemme onnistuneemme hyvin, sillä opinnäytetyömme antaa kuvan ketjujen toiminnasta sekä valottaa yrittäjien tilannetta vuoden 2011 lopun markkinatilanteessa. Se tuo myös esille eri ketjujen välisiä eroavaisuuksia ja yhteisiä piirteitä niin ketjujohdon kuin yrittäjien näkökulmasta.

Ketjujohtajien haastattelujen perusteella ketjujen toiminta on hyvin samankaltaista. Heidän kuvauksiensa perusteella erot näyttävät pieniltä, vaikka niitä oikeasti varmasti on. Kaikki ketjut eivät osanneet ajatella meitä opinnäytetyöntekijöitä mahdollisina yrittäjäkandidaatteina eikä opinnäytetyötämme mainosmahdollisuutena. Jokaisen ketjun johdolla oli jokin asia, mistä tuntui olevan vaikeata saada tietoa, minkä ymmärtää tämänhetkisessä markkinatilanteessa. Toisaalta ketjujohdon haastatteluissa oli hyvin vaikeaa saada esille negatiivisia puolia, sillä haastateltavat halusivat luonnollisesti esittää ketjunsä mahdollisimman hyvässä valossa.

Tutkimusjoukkomme oli monipuolinen, sillä se käsitti sekä uusia että alalla pitkään toimineita yrittäjiä erikokoisilta paikkakunnilta. Koko Suomi ei ole edustettuna, sillä tutkimusjoukko on, kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti, melko pieni. Halusimme myös tehdä mahdollisimman monta haastattelua henkilökohtaisesti, mikä rajoitti huomattavasti yrittäjäpaikkakuntien valintaa. Tästä syystä tutkimusjoukkomme yrittäjät toimivat pääasiallisesti Etelä-Suomessa. Tutkimusjoukon pienuudesta johtuen saatu

tieto ei ole kovinkaan yleistettävää, mutta jo tämän tutkimuksen perusteella nousi esille epäkohtia, jotka ketjujohdon mukaan ovat kunnossa. Tutkimukseen osallistuneista yksityisistä yrittäjistä useampi oli kuulunut aiemmin Cazzo-ketjuun, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Laajempi otos sekä yrittäjien tarkempi valinta olisi lisännyt luotettavuutta myös yksityisten yrittäjien kohdalla.

Haastattelujen ajankohta vaikutti osaltaan tutkimustulosten luotettavuuteen. Synsam Cazzessa oli vuodenvaihteessa tapahtumassa suuria muutoksia, mikä varmasti osaltaan vaikutti kyseisen ketjun yrittäjiltä saatuihin vastauksiin. Mikäli haastattelut olisi tehty vasta uudistusten jälkeen, olisivat vastaukset mahdollisesti olleet erilaisia. Moni yrittäjistä myös viittasi edessä oleviin muutoksiin haastatteluiden aikana ja pieni epävarmuus tulevaisuudesta paistoi läpi vastauksista. Haastattelut oli kuitenkin pakko toteuttaa ennen vuodenvaihdetta, jotta opinnäytetyömme pysyi aikataulussa.

Osaltaan luotettavuuteen vaikutti myös se, että kaikilla meillä oli oma haastattelutyöli ja esimerkiksi lisäkysymykset olivat jokaisella haastattelijalla hyvinkin erilaisia. Haastattelutekniikka myös hioutui loppua kohti, minkä vuoksi viimeisiltä haastateltavilta saatiin eniten irti. Haasteellisinta oli pitää haastattelutilanne hallinnassa siten, että saatiin vastaukset siihen, mitä kysyttiin. Olisikin ollut hyvä harjoitella haastatteluja etukäteen enemmän. Osa haastatteluista jouduttiin myös tekemään puhelimitse, minkä vuoksi vastaukset jäivät näiden yrittäjien kohdalla usein muita suppeammiksi. Lisäksi Fenno Optiikan ketjujohdolta vastaukset saatiin sähköpostitse, minkä vuoksi lisäkysymyksiä ja tarkennuksia ei päästy tekemään. Luotettavuuteen vaikutti osaltaan myös se, että osa alun perin valitsemistamme yrittäjistä kieltäytyi haastattelusta. Osa kieltäytyneistä koki, että tutkimuksemme utelee yrityssalaisuuksia. Muutama yrittäjä ei noudattanut täysin kaikkia ketjun menetelmiä ja kieltäytyi siksi osallistumasta tutkimukseen.

Ainoastaan Instru optiikka Oy:n ketjujohto halusi lukea ketjujohdon vastauksia käsittelevän osan työstämme ennen työn eteenpäin lähettämistä. Teimmekin Instrumentariumia käsittelevään osaan pieniä selvennyksiä heidän toiveidensa mukaisesti.

Työmme eettisyyden varmistimme kunnioittamalla haastateltujen yrittäjien

anonymiteettiä. Pyrimme myös esittämään tutkimuksen tulokset siten, että ne vastaavat kerättyä aineistoa totuudenmukaisesti. Suorat lainaukset haastatteluista valitsimme siten, että ne kuvaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksessa esiin nousseita ilmiöitä, mutta toisaalta siten, ettei niiden perusteella pysty päättämään vastaajan henkilöllisyyttä. Anonymiteetin varmistamiseksi emme myöskään paljasta paikkakuntia, joilta haastateltavat yrittäjät on valittu.

Opinnäytetyön tekeminen oli vaativaa. Teoreettisen osuuden kokoaminen sekä haastattelujen tekeminen ja niiden litterointi vei paljon aikaa. Myös ryhmämme koko asetti haasteensa – neljän eri henkilön kirjoitustyylien yhteensovittaminen vaati opettelua. Olemme enemmän kuin tyytyväisiä työskentelymme sujuvuuteen: pysyimme hyvin itsellemme asettamassamme aikataulussa, vaikka välillä opiskelujen, työssäkäynnin ja henkilökohtaisten elämien vaatiman ajan koordinointi opinnäytetyön tekemiseen oli vaikeata ja uuvuttavaa. Etunamme oli, että osa ryhmämme jäsenistä oli tehnyt opinnäytetyön jo aiempaa tutkintoaan varten ja he johtivatkin projektia luontevasti. Osittain sen ansiosta työmme eteni sujuvana prosessina ja valmistui tavoitteidemme mukaisessa aikataulussa.

Opinnäytetyön tekeminen oli palkitsevaa, sillä saimme hyvin paljon ensikäden tietoa ketjujen toiminnoista ja kaikkiaan paremman kuvan opiskelualamme tilanteesta. Olemme erityisen tyytyväisiä siihen, että pääsimme tutustumaan näinkin kattavasti ja monelta kantilta niin yrittäjyyteen kuin ketjujen toimintaan ja ennen kaikkea yrittäjien kokemuksiin. Sekä ketjujohtojen että yrittäjien haastattelut antoivat paljon ajattelemisen aihetta mahdollista yrittäjyyttä silmällä pitäen.

Koska yrittäjyyttä käsitteleviä opinnäytetöitä on Metropolia Ammattikorkeakoulun optometrian koulutusohjelmassa tehty vähän, jatkotutkimusaiheeksi ehdotamme aiheeseen liittyviä selvityksiä. Meidän työtämme mukaileva kvantitatiivinen tutkimus suuremmalla otoksella ketjuyrittäjien tai yksityisten yrittäjien kokemuksista voisi olla mielenkiintoinen ja tuoda esiin ehkä joitain uusia seikkoja, jotka meidän opinnäytetyössämme jäivät otoskoon vuoksi taustalle. Myös opinnäytetyö pelkästään yhden ketjun yrittäjien kokemuksista suuremmalla otoksella voisi antaa tarkempaa tietoa ja ajateltavaa etenkin kyseisen ketjun yrittäjyyttä pohtivalle. Kun nykyään enää hyvin harva tekee koko työuraansa samassa työpaikassa, kiinnostavaa olisi myös

tutustua työntekijöiden kokemuksiin eri ketjuista. Opinnäytetyössämme nousi myös esille, miten paljon ketjuyrittäjät arvostavat markkinoinnissa saamaansa tukea ja toisaalta markkinoinnin olevan se asia, jonka tehokkuutta yksityiset yrittäjät halusivat parantaa. Siksi voisi olla hyvä tehdä tutkimus ketjuun kuulumattomien yritysten markkinoinnista ja sen kehittämisestä.

Valmistuessamme optikoiksi jouluna 2012 emme tiedä, millainen tilanne meitä odottaa optisella alalla nyt ja tulevaisuudessa – miten kilpailu karsii optikkoliikkeitä, miten hyvin työllistymme, miten tulevaisuudessa optinen ala myllertää. Siinä missä toinen ei halua joutua iltaisin työpaikan oven suljettuaan pohtimaan liikkeen tulevaisuuden ratkaisuja, nauttii toinen suunnattomasti siitä, kun saa avata aamuisin oman liikkeensä oven. Yrittäjyys on itsensä työllistämisen vaihtoehto, joka vaatii asennetta ja rohkeutta. Yrittäjän tie on toisinaan kivinen, mutta myös varmasti palkitseva. Kuten eräs yrittäjä sanoi haastattelussa yrittäjyydestä: *”Se on tosi kivaa ja onhan se toisaalta pitänyt mussa sellasen kipinän yllä, että edelleen on joka aamu kiva lähteä duuniin.”* Ei yhtään hullumpi syy ryhtyä yrittäjäksi.

LÄHTEET

- Anwar, Syed Tariq. 2011. Franchising – category issues, changing dynamics and competitiveness. *International Journal of Commerce and Management* 21 (3). 241–255.
- Barringer, Bruce R. – Ireland, R. Duane 2010: *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*. Third edition. Global edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Cazze Optikko. 2011. Liikkeet. Verkkodokumentti. <<http://www.cazze.com/?action=stores>>. Luettu 11.3.2011.
- Fenno Optiikka. 2008. Yritys. Verkkodokumentti. <<http://www.fennooptiikka.fi/yritys>>. Luettu 11.3.2011.
- Finne, Sami – Kokkonen, Tuomas. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gammals, Tom. 2011. Toimitusjohtaja, Synsam Finland Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu 3.11.2011.
- Helsingin Sanomat. 2008. Specsavers osti Eyenilta 26 liikettä. Verkkodokumentti. <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/1135241928974?ref=lk_hs_ta_1>. Luettu 11.3.2011.
- Helsingin Yliopisto – Valtiotieteellinen tiedekunta. 2012. Laadulliset menetelmät yhteiskuntatieteissä. Verkkodokumentti. <<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/laadtut/pyorala.htm>>. Luettu 9.1.2012.
- Hukka, Matti. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita.
- Instru optiikka Oy. 2011. Yrityksemme tarina. Verkkodokumentti. <<http://www.instruoptiikka.fi/?p=historiikki>>. Luettu 11.2.2011.
- Jyväskylän yliopisto. 2012. Laadullinen tutkimus. Verkkodokumentti. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>>. Luettu 9.1.2012
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto. 2004: *Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja B-1:2004. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto. 2005. *Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse. 2008. *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: Talentum.

- Kauppalehti. 2008. Synsam ja Cazze yhteistyöhön. Verkkodokumentti. <<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?select ed=kaikki&oid=20081001/12247560168650>>. Luettu 11.3.2011.
- Ketchen, David J. – Short, Jeremy C. – Combs, James G. 2011. Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So. *Entrepreneurship: Theory&Practice* 35 (3). 583–593.
- Kilpailuvirasto 2003. Poikkeuslupa elinkeinonharjoittajien hintayhteistyölle kuluttajille suunnattujen tarjouskampanjoiden toteuttamisessa. Dnro 187/67/2003, 14.3.2003. Helsinki.
- Kotler, Philip. 1999. Muuttuva markkinointi. Luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Laakso, Henri. 2001. Franchising. Yrittäjyys. Helsinki: Edita.
- Laakso, Henri. 2005. Franchising. Malli yrittäjyyteen ja ketjurakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lahtinen, Jukka – Isoviita, Antti. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.
- Mattila, Kimmo – Wathén, Antti – Tommila, Marja – Rinkinen, Petri. 1998. Franchising-käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Meek, William R. – Davis-Sramek, Beth – Baucus, Melissa S. – Germain, Richard N. 2011. Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Propensity to Leave. *Entrepreneurship: Theory&Practice* 35 (3). 559–581.
- Mendelsohn, Martin. 2001. The Guide to Franchising. 6. painos. Lontoo: Continuum.
- Metsämuuronen, Jari. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- M&M. Markkinointi&mainonta. 2007. Specsavers-optikkoketju Suomeen hintaa polkemalla. Verkkodokumentti. <<http://www.marmai.fi/uutiset/article66307.ece>>. Luettu 11.3.2011.
- M&M. Markkinointi&mainonta. 2008. Synsam ja Cazze haluavat suureksi. Verkkodokumentti. <<http://www.marmai.fi/uutiset/article149981.ece>>. Luettu 11.3.2011.
- Munukka, Timo. 2011. Toimitusjohtaja, Silmäasema Fennica Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu 19.10.2011.
- Murray, Ian. 2006: The Franchising Handbook. The Complete Guide to Choosing a Franchise. London: Kogan Page.
- Niilola, Kari – Pulkkinen, Matti – Riipinen, Toni – Leminen, Seppo – Kiuru, Pertti. 2003:

Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja sen vaikutukset Suomessa.
Helsinki: HeSe Print Oy.

Nyman, Rainer. 2012. Ketjujohtaja, Fenno Optical Oy. Kirjallinen tiedonanto 4.1.2012.

Optitieto Oy. 2010. Optinen ala Suomessa 2009-2010.

Optitieto Oy. 2012. Tilastotietoa vähittäiskaupasta. Verkkodokumentti.
<<http://www.optometria.fi/media/sol-pdf/markkinat/markkinakatsaus-2010.pdf>>. Luettu 15.2.2012.

Passila, Esko 2009: Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärven Offset Oy.

Piira, Lasse. 2011. Business Development Manager, Specsavers. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu 21.10.2011.

Raatikainen, Leena. 2011: Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rope, Timo. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Sarapalo, Jukka. 2011. Myyntipäällikkö, Instrumentarium. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu 21.10.2011.

Specsavers Optical Group. 2010a. Historia. Verkkodokumentti.
<<http://www.specsavers.fi/specsavers/historia/>>. Luettu 11.3.2011.

Specsavers Optical Group. 2010b. Tietoa Specsaversistä. Verkkodokumentti
<<http://www.specsavers.fi/specsavers/specsavers-suomi/>>. Luettu 11.3.2011.

Specsavers Optical Group. 2010c. Verkkodokumentti.
<<http://www.specsavers.fi/specsavers/Specsavers-yrittajyys/>>. Luettu 11.3.2011.

Silmäasema. 2010a. Avainlukuja. Verkkodokumentti.
<<http://www.silmaasema.fi/silmaasema/avainlukuja/>>. Luettu 11.3.2011.

Silmäasema. 2010b. Ajankohtaista. Verkkodokumentti.
<<http://www.silmaasema.fi/sitenews/view/-/nid/47/ngid/1>>. Luettu 11.3.2011.

Silmäasema Fennica Oy. Vuosikertomus 2008. Verkkodokumentti.
<<http://www.silmaasema.fi/binary/file/-/id/4/fid/18740/>>. Luettu 11.3.2011.

Suomen Franchising Yhdistys Ry. 2011. Verkkodokumentti.
< <http://franchising.fi/index.php?p=16> >. Luettu 5.9.2011.

Synsam. 2011. Synsam-ketju. Verkkodokumentti
<<http://www.synsam.fi/Yritys/Synsam-ketju>>. Luettu 11.3.2011.

- Taloussanomat. 2008a. Specsavers vahvistuu ostamalla Tähti Optikon. Verkkodokumentti.
<<http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2008/04/01/specsavers-vahvistuu-ostamalla-tahti-optikon/20089128/12>>. Luettu 11.3.2011.
- Taloussanomat. 2008b. "Mersujen sijasta joutuisimme myymään ladoja". Verkkodokumentti.
<<http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2008/06/13/mersujen-sijasta-joutuisimme-myymaan-ladoja/200816085/137>>. Luettu 11.3.2011.
- Tikkanen, Henrikki – Vassinen, Antti. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Tikkanen, Henrikki – Aspara, Jaakko – Parvinen, Petri. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.
- Tilastokeskus. 2012. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Verkkodokumentti.
<<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>>. Luettu 9.1.2012.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. 5. uudistettu painos.
- Tustin, D.H. 2007. Strategies moulding brand reputation building in the early 21st century. *Communicatio* 33 (2). 140–153.
- Zimmerer, Thomas W. – Scarborough, Norman M. 2008: *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Fifth Edition. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

KYSYMYKSET KETJUJOHDOLLE

Taustatiedot

Ketju:

Haastateltava:

Työtehtävä yrityksessä:

Millainen on ketjun hallinto? Onko ketju franchising-ketju vai vapaaehtoinen ketju?_

Montako liikettä ketjuun kuuluu?

Kuinka moni niistä on yrittäjävetoinen?

Mikä on ketjun liikevaihto?

Mikä on ketjun asiakaskohderyhmä(t)? Miksi juuri nämä?

Mikä on ketjun asiakaslupaus? Miten se näkyy ketjun toiminnassa?

Mitkä ovat ketjun pääkilpailijat?

Millaisena koette ketjun aseman markkinoilla?

Mitkä ovat ketjun kilpailuedut?

Mikä on ketjutoiminnan tavoite?

Mitä etuja ketjuun kuulumisen tarjoaa yrittäjälle?

1. Yhteisostot?
2. Markkinointi?
3. Konsultointi ja koulutus?
4. Yhteiset tieto- ja kassajärjestelmät?
5. Taloudellinen tuki?
6. Taloushallinto ja laskentatoimi?

1. Ostoyhteistyö

Kuinka paljon ketju vaikuttaa tuotevalikoimaan?

Voiko yrittäjä halutessaan ostaa myös muualta?

Onko ketjulla omia merkkejä?

2. Markkinointi

Onko ketjulla koko ketjun kattava yhteismarkkinointi?

Onko ketjulla alueellista tai kauppakohtaista markkinointia?

Miten yrittäjä voi vaikuttaa markkinointiin?

Kuinka ketjussa seurataan asiakastyytyväisyyttä?

3. Koulutus, konsultointi ja neuvonta

Minkälaista koulutusta ketju tarjoaa yrittäjälle ja liikkeen henkilökunnalle?

Minkälaista konsultaatiota tai neuvontaa ketju tarjoaa yrittäjälle?

Onko ketjussa toimivilla yrittäjillä yhteisfoorumia, jossa voi vaihtaa kokemuksia ja vaikuttaa yhteisiin asioihin?

4. Tieto-, kassajärjestelmät

Onko ketjulla käytössä yhteisiä asiakastietokantoja, kassa-, varasto-, tilausjärjestelmää tms?

Miksi/miksi ei?

5. Taloushallinta, laskentatoimi

Onko ketjulla yhteistä laskentatoimea tai taloushallintoa?

6. Kauppapaikka

Miten ketju valitsee kauppapaikat?

Miten ketjuyrittäjät valitaan ?

Millainen on valintaprosessi?

Miten uusi yrittäjä perehdytetään toimintaan?

Mitä hyötyä ketjuun kuuluminen tuo yrittäjälle?

Mikä koetaan hankalaksi ketjussa toimimisessa?

Miten yksittäinen kauppias voi vaikuttaa ketjun toimintaan?

Mitä maksuja ketjuun liittyvä yrittäjä maksaa?

Pyrkiikö ketju yrittäjyyden lisäämiseen?

Miten ketjusta voi irtautua?

Miksi yrittäjän pitäisi valita juuri tämä ketju?

KYSYMYKSET KETJUURITTÄJILLE

Ketju:

Nimi:

Kauanko olette työskennellyt alalla?

Jos olette optikko, milloin olette valmistunut?

Miten kauan olette ollut yrittäjänä?

Miksi olette ryhtynyt yrittäjäksi?

Milloin yritys on perustettu?

Yrityksen koko?

Kauanko olette kuulunut tähän ketjuun?

Miksi valitsitte juuri tämän ketjun?

Oletteko kuulunut aiemmin johonkin toiseen ketjuun? Miksi vaihdoitte ketjua?

Ovatko odotuksenne ketjua kohtaan täyttyneet?

Mitä hyötyä koette saaneenne ketjuun kuulumisesta?

Mitä haittoja ja rajoituksia koette ketjuun kuulumisen tuovan?

Koetteko saavanne tarpeeksi tukea ketjulta?

Mitkä ketjun tarjoamat tukitoimet koette tärkeimmiksi?

Oletteko olleet tyytyväinen ketjun mainontaan, ostoihin, koulutukseen, tietojärjestelmiin...?

Miten koette voivanne vaikuttaa ketjun toimintaan?

Mitä haluaisitte muuttaa ketjun toiminnassa?

Koetteko ketjumaksujen olevan sopivat saamiinne etuihin nähden?

Voisitteko kuvitella olevanne yksityinen, ketjuunkuulumaton yrittäjä?

Nimetkää kolme parasta ja huonointa asiaa, jotka liittyvät ketjuyrittäjyyteen.

Millaisena näette optisen alan tulevaisuuden? Entä oman yrityksenne?

KYSYMYKSET KETJUUN KUULUMATTOMILLE YRITTÄJILLE

Kauanko olette työskennellyt alalla?

Jos olette optikko, milloin olette valmistunut?

Miten kauan olette ollut yrittäjänä?

Miksi olette ryhtynyt yrittäjäksi?

Milloin yritys on perustettu?

Yrityksen koko?

Miksi olette valinnut ketjuun kuulumattomuuden?

Mitä hyötyä koette saavanne sillä, ettette kuulu ketjuun?

Mitä haittaa tai rajoituksia mahdollisesti koette siitä, ettette kuulu ketjuun?

Miten hoidatte ostot?

Miten hoidatte mainonnan?

Miten kouluttaudutte?

Oletteko kuulunut aiemmin johonkin ketjuun?

Oletteko harkinnut ketjuun liittymistä?

Nimetkää paras ja huonoin asia ketjuttomuudesta.

Millaisena näette optisen alan tulevaisuuden? Entä oman yrityksenne?