

Karita Alanko  
**Franchisingtoiminnan kehittäminen**

Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalun yksikkö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Tekijä: Karita Alanko

Työn nimi: Franchisingtoiminnan kehittäminen

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 87

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Tutkimuksen kohteena oli Karitas Fashion Oy, joka aloitti liiketoimintansa franchisingyrittäjänä huhtikuussa 2009 ja jatkoi toimintaansa itsenäisenä yrittäjänä 2011 toukokuusta alkaen. Kehittämistyön tarkoituksena oli franchisingtoiminnan kehittäminen. Työssä pyrittiin tuomaan laajasti esille franchisingyrittäjän kokemuksia franchisingtoiminnasta. Ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä franchisingiin. Kehittämistyön toisena tavoitteena oli analysoida Karitas Fashionin ja Yritys Fashionin yhteistyötä ja kehittämistyön kolmantena tavoitteena oli toteuttaa tutkimus franchisingyrittäjille. Neljäntenä tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia franchisingtoimintaan ja arvioida esitettyjä kehitysehdotuksia.

Teoreettinen tieto haettiin alan kirjallisuudesta, vastaavista tutkimuksista ja aiheeseen liittyvistä internetlähteistä. Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään franchisingtoimintaa sekä franchising-ottajan ja franchising-antajan hyviä ja huonoja puolia. Tutkimuksen pääpaino oli ketjujohtamisessa ja johtamisen vaikutuksessa sisäiseen yhteistyöhön.

Projektiosassa käsiteltiin Karitas Fashion Oy:n toimintaa franchisingketjusta itsenäiseksi yrittäjäksi. Tutkimusaineisto kerättiin yrittäjän ja samassa ketjussa toimivien kolmen muun yrittäjien antamista tiedoista. Lisäksi vertailuna yksi muun alan lopettanut franchisingyrittäjä. Tutkimuksen perusteella selvisi useita eroja käytännön franchisingtoiminnan ja teoreettisen franchisingtoiminnan välillä. Tutkimus myös osoitti, että paras ratkaisu Karitas Fashionille oli siirtyä itsenäiseksi yrittäjäksi.

Avainsanat: franchising, franchising-antaja, franchising-ottaja, franchising sopimus, liiketoiminnan kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: Master of Business Administration, Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business

Specialisation: Customer-oriented business

Author/s: Karita Alanko

Title of thesis: Development of a franchise operation

Supervisor(s): Terhi Anttila

Year: 2012

Number of pages: 87

Number of appendices: 3

---

The subject of the study was Karitas Fashion Ltd., which began with franchising its business as an entrepreneur in April 2009 and continued to operate as an independent entrepreneur since May 2011. The aim of the development work was to develop franchising operations. The thesis aimed at bringing out the extensive experience of the franchisee in franchising operations. The first aim was become familiar with franchising. The second aim of the development work was to analyze the Karitas Fashion co-operation between Fashion Business and the third aim of the development work was to carry out a study among franchisees. The fourth aim was to produce development proposals for franchising operations and to evaluate the development proposals made.

The theoretical data were sought from the literature, similar studies, and related Internet resources. The theory section deals with franchising operations as well as the pros and cons for the franchisee and the franchisor. The main emphasis in the study was placed on chain management and the effects of management on internal co-operation.

The project section deals with the operation of Karitas Fashion Ltd from a franchisee to an independent entrepreneur. The data were obtained from the entrepreneur's own experience and from three entrepreneurs working in the same chain. In addition the data were compared to those obtained from an entrepreneur, working in a franchising chain of another sector. The study reveals several differences between the practical operations of the franchisee and the franchising as a theoretical activity. The study also shows that the best solution for Karitas Fashion Ltd was to shift to self-employment.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, franchise agreement, business development

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract.....	3
<b>SISÄLTÖ .....</b>	<b>4</b>
<b>KUVIOLUETTELO.....</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet .....	11
1.2 Karitas Fashion Oy .....	12
1.3 Liikevaihdon kehitys 2009 – 2011.....	14
1.4 Liikevaihdon kehitys muutoksen jälkeen.....	16
1.5 Kehittämistyön rakenne .....	17
<b>2 FRANCHISING .....</b>	<b>18</b>
2.1 Franchisingtoiminnan keskeisimmät termit.....	18
2.2 Liiketoimintamalli franchisingin olennaiset piirteet .....	20
2.3 Franchisejärjestelmä.....	26
2.4 Franchisingtoiminnan kehitysvaiheet yritystoiminnassa.....	26
2.5 Franchisingketjutoiminnan tunnusomaiset piirteet .....	27
2.6 Franchisetoinnin muodot .....	30
2.7 Franchising sopimus.....	31
2.8 Peruskonsepti franchisingtoiminnassa.....	37
2.9 Menestyksellinen franchisingtoiminta .....	38
2.10 Franchisingkeskuksen tehtävät .....	41
2.11 Organisaatio franchisetoinnassa.....	42
2.12 Ohjaus ja kenttätoiminta .....	42
2.13 Markkinointi .....	44
2.14 Tiedotustoiminta ja yhteistyö .....	47
2.15 Kehitystoiminta .....	51
2.16 Pilotointi franchisingtoiminnassa .....	54
2.17 Ketjun johtaminen ja johtajan rooli.....	55

2.18 Talous ja rahoitus .....	58
<b>3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>60</b>
3.1 KF:n ja YF:n franchisingtoiminnan analysointi .....	60
3.1.1 Alkurekryointi ja perehdytys .....	62
3.1.2 Yhteistyö .....	63
3.1.3 Kate.....	67
3.1.4 Markkinointi ja viestintä .....	68
3.2 Tutkimus franchisingyrittäjille.....	69
3.2.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja luotettavuus.....	70
3.2.2 Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset .....	71
3.3 Franchisingtoiminnan kehittämissuhteet .....	74
3.4 Kehityssuhteiden arviointi.....	76
3.4.1 Arvioinnin toteutus.....	76
3.4.2 M. Alatalon haastattelu.....	77
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>80</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>85</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>87</b>

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Liikevaihdon kehitys 2009 – 2011	14
Kuvio 2. Liikevaihdon kehitys 2009 – 2010	15
Kuvio 3. Liikevaihdon kehitys 2010 – 2011	16
Kuvio 4. Franchisingkeskuksen tehtävät (Laakso 2005, 252-253)	41
Kuvio 5. Ohjausprosessi (Åberg 2006, 66)	43
Kuvio 6. Älykäs organisaatio ja synergian johtaminen ( Åberg 2006, 61).	56

## 1 JOHDANTO

Franchisingtoimintaa on harjoitettu Suomessa jo useita vuosia. Niitä voidaan mainita esimerkiksi pikaruokaketjut kuten Mc Donalds, Rolls, Subway, hotellit kuten Intercontinental. Pääosin franchisingmallia hyödynsivät ulkolaiset yritykset kuten Body Shop. Vaateliikkeistä Seppälä aloitti ensimmäisenä franchisingtoiminnan Suomessa, mutta toimii nykyään omana yrityksenään. (Laakso 2005, 20.)

Vaatealalle on noussut vastaavia ketjuja lisää, joista tässä työssä käsitellään Yritys Fashion Oy:n (nimi fiktiivinen) vuonna 2009 perustamaa franchisingketjua. Toimiva ketju vaatii paljon sekä franchising-antajan, että –ottajan näkökulmasta, tämä tuli huomioiduksi yhden Seinäjoella toimivan Yritys Fashion Oy:n (myöh. YF) franchisingyrittäjän kahden vuoden kokemuksesta franchisingketjussa Seinäjoella. Tällä hetkellä Seinäjoella franchising periaatteella toimivia vaatealan yrityksiä on kaksi; Studio 25 ja toinen franchisingperiaatteella toimiva vaatealan yritys, tanskalainen Zizzi avattiin Seinäjoelle toukokuussa 2011

Franchisingtoimintaa on tutkittu Suomessa melko vähän, tutkimuksen case, Karitas Fashion Oy (myöh. KF) perustettiin samana vuonna 2009 maaliskuussa kuin YF ja se aloitti huhtikuussa 2009 franchiseyhteistoiminnan pilottiyrityksenä YF:n kanssa. Koska franchisingtoiminnan peruspilareina ovat toimiva yhteistyö ja hyvin rakennettu pohja franchisingtoiminnalle, se vaatii hyvää johtamistaitoa ja organisointikykyä. Yleensä ketjun jäsenet ovat kaukana toisistaan ja samoin emoyhtiö on etäällä jäsenistään, siksi toimiva yhteistyö kaikkien ketjun jäsenten välillä on ratkaisevaa onnistuneessa franchisingketjussa ja tämä vastuu on ketjun johtajalla.

Työn tavoitteena on antaa kehitysajatuksia franchiseketjun perustajalle, franchiseyrittäjälle ja itsenäiselle yrittäjälle, joka harkitsee franchiseyrittäjäksi ryhtymistä. Työ on aloitettu syksyllä 2010 ja sitä on työstyetty kevääseen 2012 saakka. Yhteistyö yritysten välillä on faktaa, mutta franchising-antajan nimi on muutettu fiktiiviseksi. Koska työtä on tehty useana vuonna, on Karitas Fashionin

liiketoiminnassa tapahtunut muutamia muutoksia, ja osa näistä muutoksista on tässä työssä eteen tulleet kehitysehdotukset.

Ennen liiketoimintaprosessien uudistamista pitää asettaa uudet tavoitteet ja on luotava uusi perusta. Tästä käytetään nimeä *asemointi*, se pitää sisällään vaatimusten selvittämisen, tavoitteiden asettaminen ja uuden alusrakenteen luomisen. ( Morris & Brandon 1994, 15.). Asemoinnissa kerätään tietoa yrityksestä tai organisaatiosta ja niitä verrataan toivottuun asemaan. Vertailuna voidaan käyttää yrityksen markkina-asemaa tai kilpailutilanteen analysointia. Toisena päätehtävänä asemoinnissa on kerätä tietoa siitä, millä tavalla liiketoiminta tehdään. Kolmantena vaiheena luodaan ympäristö, jossa muutokset voidaan toteuttaa nopeasti, tehokkaasti ja organisaatiota vahingoittamatta. Prosessien uudistamisessa on kyse muutoksen suunnittelusta ja hallinnasta. Uudistamisprojektit jaetaan eri vaiheisiin: analysointiin, suunnitteluun, eri vaihtoehtojen testaukseen ja vertailuun, valintoihin ja toimeenpanoihin. (Morris & Brandon 1994, 22 - 23).

Ensimmäisenä yrityksen on määritettävä uusi markkina-asema, lisäksi sen tulee analysoida nykyiset markkinat ja siitä tehdään realistinen arvio. On mietittävä mitä vaaditaan, että yritys pääsee eteenpäin. Täytyy myös arvioida mikä on yrityksen tilanne viiden tai kymmenen vuoden päästä. Tämän jälkeen asetetaan yritykselle tavoitteet, joiden tulee olla tarpeeksi kunnianhimoisia, koska on parempi jäädä hieman jälkeen suurista tavoitteista kuin saavuttaa helpot tavoitteet ja jäädä kilpailijoiden jalkoihin. (Morris & Brandon 1994, 28.)

Kun kilpailu kiristyy myös asiakkaiden vaatimukset kasvavat, huonoa laatua ei enää siedetä. Myös tuotteiden elinkaari on lyhentynyt, uusien tuotteiden kehittämiseen ja markkinointiin kuluva aika on lyhentynyt, tästä johtuen vanhat tuotteet menettävät markkinaosuutensa entistä nopeammin. Tämän vuoksi tuotteita tulee uudistaa, luopua niistä tai asemoida ne uudelleen. Koska tuotekehitysaika on lyhyempi, kustannukset laskevat ja tuotot kasvavat. Käytännön yleistyessä kilpailu lisääntyy ja kyseisten alojen yritysten kokonaistulos vähenee. (Morris & Brandon 1994, 52.)



Yksi tärkeimmistä liiketoimintaprosessien uudistamisen syistä on kustannusten supistaminen. Kuitenkin ensisijaisesti pitäisi pyrkiä toiminnan virtaviivaistamiseen ja laadun parantamiseen, koska näiden tavoitteiden saavuttaminen supistaa myös kustannuksia. Mikäli muutokset kasvattavat kustannuksia, tulee myös hyötyjen kasvaa vastaavasti. (Morris & Brandon 1994, 108 – 109.)

Asiakaskeskeisyyden lisääminen on yleensä yhtenä tavoitteena, koska asiakas arvioi yritystä saamansa palvelun perusteella. Tähän asiaan panostamalla lisätään myös myyntiä. (Morris & Brandon 1994, 121).

Uudistamisprojekteilla on aina tavoitteita, jotka kytkeytyvät johonkin liiketoiminnan tavoitteeseen, kuhunkin tavoitteeseen liittyy joukko vaatimuksia; mitä on tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä vaatimuksia ovat esimerkiksi seuraavat:

- tavoitteen tulee tukea osaa yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta
- tavoitteen tulee lyhentää jonkin asian tekemiseen menevää aikaa
- tavoitteen tulee pyrkiä tekemään asiat vähemmällä henkilökunnalla
- tavoitteen tulee hoitaa uutta liiketoimintaa
- tavoitteen tulee ratkaista joku ongelma
- tavoitteen tulee kehittää standardeja ja kohentaa sitä kautta prosessin laatua
- tavoitteen tulee parantaa esimerkiksi asiakaspalvelua

(Morris & Brandon 1994, 207.)

Tapaus- eli casetutkimuksessa tutkittava yksikkö voi olla esim. yritys, yhteisö, yrityksen osasto, ihmisryhmä, perhe tai yksilö. Yksikköä tarkastellaan todellisessa kontekstissaan eli reaali maailman ympäristössä. Tapaustutkimus on lähestymistapa, jossa on aineistotriangulaation piirteitä. (Kananen 2008, 84). Triangulaatio tarkoittaa kolmiomittausta; erilaisten aineistojen, teorioiden tai

menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa ja siinä asioita katsotaan monesta eri kulmasta (SuomiSanakirja.fi 2012. [Viitattu 6.5.2012].)

Tapaustutkinnan tulkinnan ( Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 166) mukaan teorialähtöisessä tutkimuksessa lähdetään teoriasta ja tehdään hypoteeseja ja niitä testataan tapauksella. Tutkimus etenee siten, että kirjallisuudesta etsitään teorioita, jotka liitetään todellisuuteen (Metsämuuronen 2006, 98) mukaan. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa hypoteesit tulevat ja menevät aineiston käsittelyn mukaisesti eli tutkija perehtyy aineistoon ja sen perusteella katsoo millaisen teorian siitä voi kehittää. (Kananen 2008, 85.)

Tutkimusaineiston lähteitä on rajattomasti ja niitä ovat esimerkiksi dokumentit, arkistot, haastattelut ja havainnot. Jos tutkimuksen tarkoituksena on kehittää tapauksen toimintaa, voidaan puhua kehittämistutkimuksesta. Tapaustutkimuksen perusedellytys on aineiston monilähteisyys ja aineisto tulee esittää niin, että päättelyketju on myös muiden tarkistettavissa, näin tutkimuksen uskottavuus ja reliabiliteetti paranee. (Kananen 2008, 84.)

**Reliabiliteetti.** Reliabiliteetti on luonnontieteiden luetettavuuskäsite, joka on omaksuttu enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen. Se tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, mikäli sama tutkimus toistettaisiin, saataisiin sama tulos. (Kananen 2010, 69.)

**Validiteetti.** Validiteetti kertoo onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. Puhutaan myös ulkoisesta validiteetista eli tutkimustulosten yleistettävyydestä ja tämä on tärkein, koska saadut tulokset voidaan siirtää vastaaviin tilanteisiin, joissa ne pitävät myös paikkansa. (Kananen 2010, 69.)

Tutkimusmenetelmä on valittava sen mukaan millaista tietoa halutaan. Jos mittaustulokset osoittavat, että saatu tulos vastaa teorian tietoa tai sen avulla pystyy parantamaan tai tarkentamaan sitä, tulos on validi. Käytännössä ongelma on se, että mittausten ulkopuolelle jää todellista tietoa. (Kananen, 2010, 69.)

Tiedonkeruumenetelmässä haastattelija kysyy tutkimuskysymyksiin liittyviä kysymyksiä, joilla pyritään ratkaisemaan varsinainen tutkimusongelma.

Kysymysten avulla pyritään valottamaan ja saamaan tietoa varsinaisista tutkimuskysymyksistä. Täytyy siis erottaa varsinaiset tutkimuskysymykset, joita ratkaistaan haastatteluun liittyvillä kysymyksillä. Kysymysten avulla valotetaan ja pyritään saamaan tietoa varsinaisista tutkimuskysymyksistä, siksi pelkkä tutkimuskysymysten esittäminen tutkittaville ei anna ratkaisua ja paljasta salaisuutta. Teemahaastattelussa määritellään ennakkoon haastateltavan kanssa käytävät aihealueet eli teemat ja ne käydään yhdessä haastateltavan kanssa läpi. Ennakovalmisteluiden avulla varmistetaan koko ilmiön osa-alueiden mukaantulo. Avoimessa haastattelussa keskustellaan valitusta aihealueesta. (Kananen 2008, 73.)

## **1.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet**

Kehittämistyön tarkoituksena on franchisingtoiminnan kehittäminen. Pyrkimyksenä on saada kehitysasiat esille ja niihin ratkaisut. Kehittämistyön ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä franchisingin teoreettiseen tietoon. Kirjallisina lähteinä on käytetty erilaisia tietolähteitä franchisingtoiminnasta kuten alan kirjallisuutta ja internetlähteitä, lisäksi kahta vastaavaa aikaisemmin tehtyä tutkimusta. Tutkimuksessa on lähestytty ensin franchisingtoiminnan peruseriaatteita, franchising-ottajan ja -antajan velvollisuuksia ja franchisingosopimusta.

Kehitystyön toisena tavoitteena on analysoida KF:n ja YF:n franchisingyhteistyötä. Työssä käsitellään franchisingtoiminnassa ilmenneitä ongelmia, jotka johtivat siirtymiseen yksityiseen yrittäjyyteen, case Karitas Fashion Oy. Tutkittavana ongelmana on franchisingtoiminta uudessa vaatealan ketjussa. Tavoitteena on verrata käytännön toimintaa teoreettiseen toimintaan ja löytää sen avulla niitä kohtia, mitkä tulee huomioida toimivassa franchisingketjussa molempia osapuolia tyydyttävästi. Tavoitteena on myös auttaa kehittämään franchisingtoimintaa niin franchising-ottajan kuin franchising-antajankin kannalta. ja verrata niitä Karitas Fashionin ja Yritys Fashionin yhteistoimintaan.

Kehittämistyön kolmantena tavoitteena on toteuttaa tutkimus franchiseyrittäjille. Tässä työssä on tavoitteena selvittää franchisingtoiminnan peruseriaatteita ja, miten franchisingyritykset toimivat yleensä sekä, mitkä ovat olleet kokemukset ketjussa toimineiden yrittäjien näkökannalta. Kehitystyön neljäntenä tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia franchisingtoimintaan ja arvioida kehitysehdotuksia teemahaastattelun avulla.

## **1.2 Karitas Fashion Oy**

Karitas Fashion Oy (myöh. KF) on perustettu 2009 maaliskuussa ja se aloitti toimintansa huhtikuussa 2009. Yritys oli yksi Yritys Fashion Oy:n (myöh. YF) franchisingketjuun kuuluvista yrityksistä. KF oli ns. pilottiyritys, koska myös ketju perustettiin samana vuonna 2009 ja esimerkiksi franchisingyrityksille tyypillisiä markkinointi- ym. maksuja ei peritty lainkaan. Pian yhteistyön alettua, aloittivat myös uudet yrittäjät ketjussa, franchisingliikkeitä perustettiin lisää kolmelle eri paikkakunnalle ja lisäksi ketju avasi omia liikkeitään kolmelle paikkakunnalle. YF-ketjussa oli kaikenkaikkiaan kuusi yrittäjää Suomessa.

Ketju oli uusi ja toiminta alkoi vaatia enemmän resursseja toimiakseen kunnolla, mutta uutena yrityksenä silläkään ei ollut mahdollisuutta palkata lisää työntekijöitä, vaan kaikki oli pääosin kahden ihmisen hallinnassa. Tämä lienee yksi syy siihen, miksi toiminta ei ollut sujuvaa. Näinkin laajassa ketjussa ei ollut mahdollisuutta hoitaa kahden ihmisen resurssilla näitä asioita. Tämä oli yksi kehitystä vaativa osio, joka vaikutti suoraan KF:n toimintaan.

YF-ketjulla on tällä hetkellä ainoastaan omia myymälöitä ja niitä on nyt viisi. Kaikki yrittäjät ovat lopettaneet franchisetoinnin ja YF päätti, ettei se jatka enää franchising-antajana, vaan keskityy ainoastaan omiin liikkeisiinsä. Tänä päivänä KF myy edelleen vaatteita, kenkiä, laukkuja, koruja ja asusteita naisille, lisäksi yrityksessä tehdään rakennekynsiä ja hampaidenvalkaisuja. Tuotteet toimitti huhtikuun loppuun 2011 saakka franchisingemoyhtiö Yritys Fashion Oy, joka

maahantuo itse kaikki tuotteet. Rakennekynsiin ja hampaidenvalkaisuihin liittyvät tuotteet tilataan suoraan Saksasta tukusta. Tällä hetkellä KF:llä on useita maahantuoja mm. Ranskasta ja Tanskasta. KF:lla on vuokratut liiketilat Kauppakeskus Lehtisellä ja tilat ovat n. 100 m<sup>2</sup>. Yritys työllistää ainoastaan yrittäjän itsensä. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2011 n.124 000 € (alv 0%).

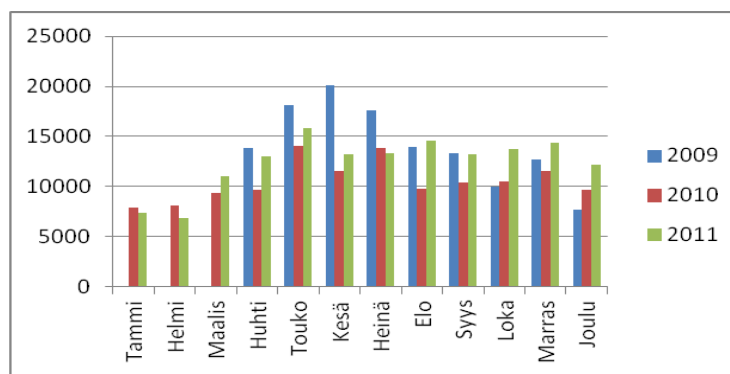
KF arvioi markkina-asemansa suhteellisen hyväksi, mutta ei parhaimmaksi, arviona viiden parhaan joukossa Seinäjoella. Vuoden 2010 epäonnistuminen kevään myynnissä on vaikuttanut melko paljon asiaksmenekkiin, koska kevään tavarat saapuivat silloin myöhässä. Tällä hetkellä tilanne on parempi, kun tavaraa on ollut suunnitellun mukaisesti. KF toimii nyt itsenäisenä jälleenmyyjänä ja on näin ollen saanut mahdollisuuden ostaa itsenäisesti myös muilta maahantuojilta.

KF:n oli pakko lähteä miettimään keinoja millä pelastaa kaatumaisillaan oleva yritys. Markkinointiin täytyi panostaa suuresti ja tuoda siinä esille uudistunut mallisto. Tämä vaati myös lisäkustannuksia. Heinäkuussa 2011 KF teki vuoden sopimuksen radiomainonnasta ja alkoi näin panostaa tunnettuuteen paremmin. Lisäksi mallistoa lähdettiin muuttamaan täysin, kohderyhmäksi otettiin kaiken kokoinen aikuinen nainen, koska kahden toimintavuoden aikana yrittäjä oli selkeästi huomannut mille koko- ja ikäryhmälle oli tarvetta. Uusia toimittajasopimuksia alkoi syntyä. KF toimii Kauppakeskus Lehtisellä, jonne on perustettu ns. Kauppiasyhdistys. Se kerää säännöllisillä kuukausittaisilla markkinointimaksuilla rahaa yhteismarkkinointiin, näin ollen KF:n on helpompi arvioida paljonko vuosittaiset markkinointikulut tulevat olemaan. Lisäksi KF tekee yhteismarkkinointia kolmen muun kauppakeskuksessa toimivan yrityksen kanssa, jolloin markkinointikustannuksia voidaan vähentää.

KF:n toiminta perustuu nimenomaan asiakaskeskeisyyteen ja sen tavoitteena onkin tarjota asiakkailleen yksilöllistä ja henkilökohtaista asiakaspalvelua. Jokainen asiakas huomioidaan ja hänelle tarjotaan palvelua. Tämä on pienen erikoisliikkeen etu markkinoilla verrattuna isoihin ketjuihin, jotka toimivat isoissa liiketiloissa.

### 1.3 Liikevaihdon kehitys 2009 – 2011

Kuten kuviosta (kuvio1.) nähdään, liikevaihto (myöh. lv) oli korkeimmillaan ensimmäisenä toimintavuotena 2009 ja vastaa normaalia alan liikevaihdon vaihtelua. Vuonna 2009 KF:n liikevaihto oli 127 450 € (alv 0 %) ja tavoitteena oli n. 15 %:n kasvu vuosittain. Vuosi 2010 oli kuitenkin hiukan huonompi ( 101 162 € (alv 0 %)) ja asetettua tavoitetta ei saavutettu. Tämän tiimoilta tehtiin erilaisia analysointeja



Kuvio 1. liikevaihdon kehitys 2009 - 2011

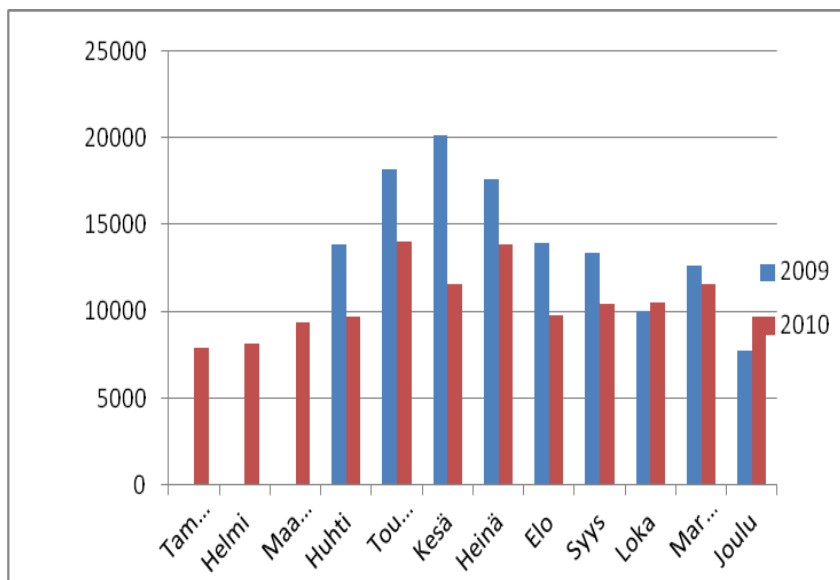
Yleensä huippukuukaudet ovat huhti-heinäkuu ja marras-joulukuu. Kesäkuu oli paras kuukausi vuonna 2009, mutta liikevaihto tippui vuonna 2010 kesäkuussa 57 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna ja tähän oli selkeä syy; kesämallistot saapuivat n. kuukauden myöhässä. Tämä oli ratkaisevin asia, koska juuri touko-kesäkuussa myydään eniten mm. juhlamallistoa ja sitä ei ollut saatavilla.

Koko vuosi 2010 on nähtävissä liikevaihdon tippumisena joka kuukaudella, lukuunottamatta vuoden 2010 loka- ja joulukuuta. Lokakuussa lv kasvoi n. 5 % ja joulukuussa n. 25 %. Tähän lienee syynä se, että rakennekynnet ja hampaidenvalkaisut otettiin palveluntarjontaan mukaan.

Vuosi 2011 oli tammi-huhtikuu vielä franchisingtoimintaa ja se näkyy suoraan liikevaihdossa, joka oli vielä huonompi kuin 2010. Maaliskuussa KF osti jo osin muiltakin toimittajilta ja se näkyikin suoraan lv:n kasvussa. Liikevaihto ei kuitenkaan saavuttanut kesäkuukausina vielä vuoden 2009 tuloksia, mutta tähän lienee syynä se, että osa asiakkaista oli jo kaikonnut, koska edellinen puoli vuotta

oli myyty lähinnä ”ei-oota”. Radiomainonnan vaikutus näkyy suoraan elokuun lv:n kasvussa, joka oli n. 50 % verrattuna ed. vuoteen. Syyskuussa lv nousi n. 26 %, lokakuussa n. 31 %, marraskuussa nousua oli 24 % ja joulukuussa kasvua tuli n. 25 %.

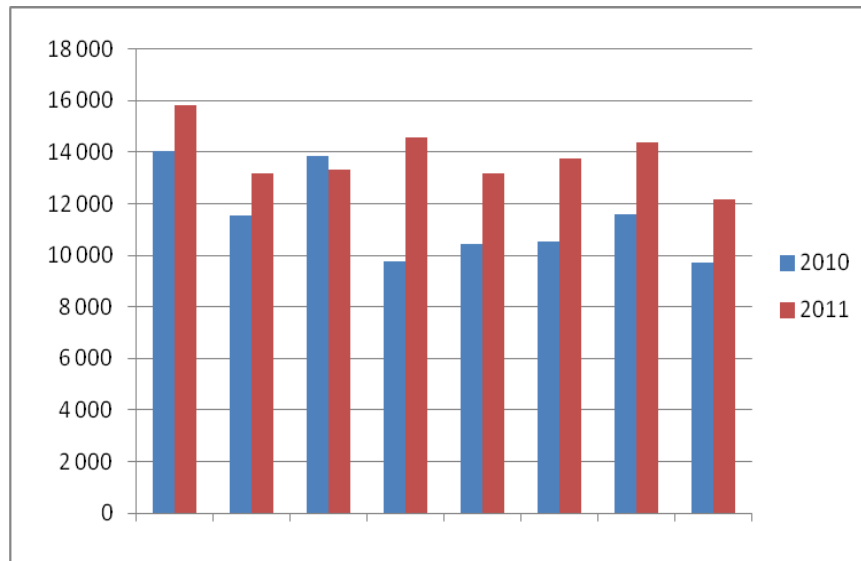
Kuviosta (kuvio 2.) näkyy vielä selkeämmin miten huonosti toimiva franchisingtoiminta alkoi näyttää merkkejään liikevaihdossa. Vuonna 2010 liikevaihto tippui huhti-joulukuu ajanjaksolla (liiketoiminta alkoi vasta huhtikuussa 2009) n. 20 %. Tämä oli selkeä syy, miksi oli pakko lähteä miettimään ratkaisua, jatkaako yritystoimintaa tai lopettaa se kokonaan. Tässä vaiheessa KF ja YF kävivät useita keskusteluja tulevaisuudesta ja päätyivät yhdessä lopulta molempia tyydyttävään ratkaisuun, että franchisingtoiminta lopetetaan. KF sai jatkaa itsenäisenä yrittäjänä. Sopimuksen mukaan yleensä franchisingtoiminnasta eroava yritys on kilpailukiellossa vähintään vuoden saman alan yritystoiminnalle, mutta YF toimi asiassa joustavasti, koska sillä ei ollut aikomusta avata liikettä Seinäjoelle, ja suostui, että KF kykeni jatkamaan yritystoimintaansa itsenäisesti.



Kuvio 2. Liikevaihdon kehitys 2009 – 2010

### 1.4 Liikevaihdon kehitys muutoksen jälkeen

Kuviosta (kuvio 3.) näkyy, että liikevaihto alkoi selkeästi nousemaan, kun siirryttiin franchisingtoiminnasta itsenäiseksi yritykseksi, mutta sehän ei tapahtunut hetkessä ja se vaati erilaisia analysointeja ja kehittämistoimenpiteitä, jolla liiketoiminta saataisiin mahdollisesti pelastettua.



Kuvio 3. Liikevaihdon kehitys 2010 - 2011

KF joutui ottamaan lisälainaa, koska liikevaihdon tippumisen myötä myös liiketoiminnan pyörittäisistä aiheutuvien kustannusten maksaminen alkoi olla haasteellista. KF kärsii edelleen näistä oppivuosista, mutta on päättänyt jatkaa vielä toimintaansa. Seuraavana kehitystoimenpiteenä on KF:n yritystoiminnan kustannusten pienentäminen ja siinä KF on ottanut ensimmäisen askeleensa ja irtisanoutunut nykyisestä liikepaikasta aikomuksenaan etsiä edukkaampi vuokratila.

Vuoden 2009 ja 2010 taseen ja tilinpäätöksen analysoinnin tuloksena liikevaihtoa olisi saatava lisää, jotta tulokset paranevisivat. Vuoden 2011 liikevaihto nousi n. 9 % verrattuna vuoteen 2010, joka on sinällään positiivista, ajatellen Suomen nykyistä talustilannetta.



KF toimii nyt perinteisenä jälleenmyyjänä ja sen tuotteita myydään myös Korttesjärvellä kampaamoyrittäjän tiloissa. Tämä sivutoiminta on ollut vasta vuoden käytössä, joten siitä on vasta vähän kokemusta.

## **1.5 Kehittämistyön rakenne**

Kehittämistyö lähtee liikkeelle ensin johdannosta, jossa kerrotaan kehittämistyön taustasta ja johdatetaan aiheeseen. Sitten käsitellään kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet. Tämän jälkeen esitellään case-yritys, Karitas Fashion Oy. Teoreettinen viitekehys koostuu aiheen teoriaosasta, jossa käsitellään franchisingtoimintaa ja siihen liittyviä käsitteitä. Lisäksi perehdytään franchisingin historiaan, selvennetään eri franchising-muotoja ja perehdytään franchising-ottajan ja franchising-antajan rooleihin ja franchisingtoiminnan peruseriaatteisiin. Tämän jälkeen tulee empiirisen tutkimuksen osuus, jossa kerrotaan kokemuksiin perustuvaa toimintaa ja verrataan niitä teoreettiseen käytäntöön. Tässä käsitellään myös tutkimusmenetelmät, tutkimuksien otokset, aineiston hankintamenetelmät sekä reliabiliteetti ja validiteetti. Lopuksi analysoidaan tutkimustulokset ja tehdään johtopäätökset.

## 2 FRANCHISING

Franchise –sana tulee vanhasta ranskankielen sanasta *franc*, joka tarkoittaa samaa kuin englanninkielen sana *free* eli vapaa tai riippumaton. Se merkitsee myös yleisesti eri- tai etuoikeutta ja jotain myönnettyä valtuutta ja oikeutta. Franchise vastaa oikeutta toimia tietyn liiketoimintamallin mukaisesti. Termillä tarkoitetaan myös franchiseketjua. (Suomen franchisingyhdistys, [viitattu 14.2.2011].)

Franchising vastaavasti tarkoittaa franchise-antajan määrittelemän mallin mukaista liiketoimintaa ja termi sisältää näin ollen sanan liiketoiminta. Tulisikin puhua enemmän franchisingista tai franchisetoinnasta. Perussana on franchise ja yhdyssanaa muodostettaessa osat kirjoitetaan pääosin suoraan yhteen ilman yhdysmerkkiä esimerkiksi franchiseyrittäjä ja franchisesopimus. Poikkeuksia ovat sanat franchise-antaja sekä franchise-ottaja, jotka kirjoitetaan yhteen väliviivan kanssa. Vierasperäisen ja suomenkielisen sanan yhteen kirjoittaminen ilman väliviivaa kertoo, että vierasperäinen sana on vakiintunut suomenkieleen. Yhdyssanaa taivutettaessa taivutetaan sanan jälkimäistä, suomenkielistä alkuperää olevaa osaa. Termiä franchising taivutetaan puolestaan suomenkielen oikeinkirjoitussääntöjen mukaisesti käyttämällä kirjoitusasun mukaista a-vokaalia esimerkiksi franchisingia, franchisingista. Seuraavassa esitellään keskeisimmät franchisingiin liittyvät termit, jotka perustuvat pääosin Tuunasen (2003, 2005) lähteisiin. (Suomen Franchisingyhdistys, [viitattu 14.2.2011].)

### 2.1 Franchisingtoiminnan keskeisimmät termit

Kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä kutsutaan **franchisingiksi**. Franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan hallitsemaansa liiketoimintakonseptiansa franchise-ottajalle sekä oikeuden käyttää tätä ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti jonkin sovitun ajan jollain tietyllä

alueella tai tietyssä paikassa. Tämä on yrittäjyyden ja liiketoiminnan muoto, jota hyödynnetään hyvin monilla toimialoilla. Tyypillisesti franchisingissa on kaksi pääasiallista muotoa; tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchising (product distribution and tradename franchising) sekä liiketoimintamallifranchising (business format franchising). Tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchisingissa on toimittaja-myyjä suhde. Siinä franchise-ottaja toimii franchise-antajan brandin alla sekä tämän tuotteiden ja palveluiden jakelijana. Esimerkkejä tuotejakelu- ja tavaramerkki franchisingista ovat mm. yrittäjävetoiset jakelutiet, kuten merkkiautoedustukset, polttoaineen jakeluketjut ja virvoitusjuomapullottajat. Eurooppalaisen käsityksen ja normiston mukaan tuotejakelu- ja tavaramerkki franchising ei ole franchisingia vaan franchisingilla tarkoitetaan ainoastaan liiketoimintamallifranchisingia. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen 1998, 109 – 120.)

**Franchise-antaja.** Yritystä, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle, kutsutaan franchise-antajaksi (franchisor). Määritelmä kiinnittää huomion oikeuden omistamiseen ja hallintaan. Usein franchise-antaja on myös kehittänyt, käynnistänyt ja harjoittanut oikeuden kohteena olevaa liiketoimintaa. (Mattila ym. 1998, 109 – 120.)

Franchising-antajan rooli on tärkeä ja sen toiminnan tulee tarjota molemmille osapuolille kohtuullinen menestyminen sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Lisäksi riittävä korvaus työpanokselle, sijoitetulle pääomalle ja riskinotolle. Franchising-antajalla ei voi olla parempaa mainosta, kuin ketjun yrittäjä, joka on saavuttanut taloudellista menestystä. (Mattila ym. 1998, 52 – 53.)

**Franchise-ottaja.** Yritystä, joka vastaanottaa oikeuden, kutsutaan franchise-ottajaksi (**franchisee**). Franchise-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti franchise-antajasta riippumaton yksikkö. Useinmiten franchise-ottajayrityksen takana on luonnollinen henkilö, yrityksen kasvollinen perustaja ja omistaja-johtaja, franchiseyrittäjä. Hän on useimmiten mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja on lisäksi allekirjoittanut franchisesopimuksen yrityksensä edustajana. Vaikka suuri osa franchise-ottajista on pieniä yrityksiä, täytyy tehdä ero franchise-ottajan ja franchiseyrittäjän välille. Franchise-ottaja on pääsääntöisesti aina juridinen henkilö eli yritys (ei koske toiminimiä) ja voi olla jopa suurempi kuin franchise-

antaja sekä toimia myös muilla aloilla kuin kyseinen franchiseketju. (Mattila ym. 1998, 52 – 53.)

**Monitoimipaikkayrittäjä.** Monitoimipaikkayrittäjä (**multi-unit franchisee**) viittaa franchise-ottajaan, joka omistaa ja johtaa nimissään useamman yksikön liiketoimintaa. Niistä kustakin on sovittu erillisellä sopimuksella. (Mattila ym.1998, 54.)

**Yrittäjävetoinen yksikkö.** Franchise-ottajan omistamia ja johtamia yksiköitä tai toimipisteitä kutsutaan yrittäjävetoisiksi (**franchised unit**). Sana yksikkö viittaa yleisimmin liikkeeseen, myymälään tai toimipisteeseen ja jossain tapauksissa yksikkö voi olla liikkuva tai toimia franchise-ottajan kodista käsin. (Mattila ym.1998, 54.)

## 2.2 Liiketoimintamalli franchisingin olennaiset piirteet

Jakelutiessä eli ”ketjussa” on franchise-ottajan tai –ottajien omistamia ja johtamia toimipaikkoja, eli kaikki ketjun toimipisteet eivät ole franchise-antajan omistuksessa ja johdossa. Osapuolten eli franchise-antajan ja –ottajan välillä on kirjallinen (vakiomuotoinen) franchisesopimus, joka voi sisältää alueellisen yksin-toimintaoikeuden. Franchise-ottajat maksavat sovitun liittymismaksun ja/tai jatkuvaluontoista palvelumaksua eli rojaltia franchise-antajalle. Franchise-antajan tulee tarjota alku- ja jatkokoulutusta franchise-ottajille. Franchise-ottajat toimivat saman liikemerkin alla ja toimipisteet ovat myös ulkoisesti yhtenäisiä. Franchise-antajan tulee tarjota teknistä ja/tai kaupallista tukea eli jatkuvia tukipalveluita franchise-ottajilleen. Franchise-antajalla on käsikirja tai vastaava dokumentti, jolla ohjeistetaan franchise-ottajien paikallista liiketoimintaa. Franchise-antaja ei omista (merkittävää) osuutta franchise-ottajien yrityksistä. Franchise-antajan tulee kontrolloida, valvoa ja ohjata jatkuvasti franchise-ottajien liiketoimintaa. Franchise-ottaja ei saa siirtää franchisesopimuksen oikeuksia kolmannelle osapuolelle ilman franchise-antajan lupaa. Oikeus luovutetaan ja se määritellään franchisesopimuk-

nessa. Franchising syntyy määritelmällisesti franchise-sopimuksen kautta, missä on sovittu oikeuden hallinnasta ja käytöstä sopimussuhteen osapuolten välillä. Franchise viittaa englanninkielessä oikeuteen, mutta myös sopimukseen sekä itse franchisingjärjestelyyn. Oikeutta, joka luovutetaan yritykseltä toiselle, kutsutaan termillä franchise ja se oikeus luovutetaan ja määritellään franchisesopimuksessa. Sana franchise viittaa myös sopimukseen sekä itse franchisingjärjestelyyn. (Mattila ym. 1998, 52 – 53.)

Ketjutoimintaan täytyy asennoitua vakavasti ja kehittää sekä työkaluja että osaamista sen laadukkaaksi hoitamiseksi. Asiakaspalvelu on todellinen osaamis- ja taitolaji ja siihen on pakko satsata aikaa ja kehittämispanosta, jos tavoitteena on luoda kilpailukykyä ja elinvoimaa omalle liikeidealle. Ketjukonsepti on ketjumuotoisen yrityksen työkalu määritellä oma liikeideansa ja sen käytännön toteutus. Ketjukonseptilla on itse asiassa monta tärkeää merkitystä yrityksen kehittämisessä.

Hyvä ketjukonsepti toimii:

- liikeidean todentajana. Ketjukonsepti on se ”raamattu”, jossa liikeidea on purettu ymmärrettävään muotoon. Sitä tulisi päivittää jatkuvasti vastaamaan viimeistä tietoa ja päätöksiä yhteisen toimintamallin muodosta.
- toimintasuunnitelmana sille, miten asiakkaille toteutetaan liikeidean mukaiset lupaukset. Eri osa-alueiden, kuten esim. koulutus, hankinnat ja ulkoinen markkinointi, omien toteutussuunnitelmien tulisi rakentua ketjukonseptin määrittelemien tavoitteiden pohjalle.
- viestintävälineenä kerrottaessa omalle henkilökunnalle ja yhteistyökumppaneille, mitä ollaan tekemässä. Ei ole mahdollista yhdistää suurta joukkoa ihmisiä etenemään kohti yhteistä päämäärää, jollei pystytä viestimään selvästi ymmärrettävällä tavalla minne ollaan matkalla.
- ketjun yhtenäisyyden ja tasalaatuisuuden seuraamisen perustana. Ketjukonseptiin on määriteltävä ne kulmakivet, joiden noudattaminen muodostaa yhtenäisen ketjun. Siinä tulisi myös olla määriteltynä, mikäli ja missä olosuhteissa ketjun tavoitteista voi poiketa. (Mattila ym. 1998, 52 – 53.)

Kaiken kaikkiaan toimintamallin tai ketjukonseptin pitäisi olla yrityksen käsikirjoitus siitä, mitä sen tulevaisuus tulee olemaan. Niistä asioista, joita aletaan työstää säännönmukaisesti, voi tulla osa osaamista tulevaisuudessa. Asiat, joita ei määritellä tavoitteiksi tulevat jäämäänkin saavuttamatta. On tärkeää yrityksen kehityksen kannalta, että saadaan koko organisaatio liikkeelle oppimaan niitä taitoja, joilla aiotaan päihittää kilpailijat jatkossa. Erilaiset tavoitteista johdetut yhteiset toimintamallit ovat johdon välineitä johtaa juuri tätä kehitystä. (Mattila ym. 1998, 52 – 53.)

Laakson (2005, 37 - 38) mukaan franchisingia ei kuitenkaan saa sekoittaa erilaisiin muihin yhteistyö- tai jakelutieratkaisuihin ja onkin tärkeää huomioida, että franchisingissa franchising-antaja ei markkinoi tai jaa muille yrityksille tuottamia tuotteitaan. Vaan se markkinoi ja jakaa omaa liiketoimintamalliaan tai konseptiaan, ketjun jäsenyyttä, yhteistyöetuja ja näiden ylläpitämiseen liittyviä palveluita. Se ei ole monitasoinen jakeluverkosto, jossa esimerkiksi samoja tuotteita myydään portaalta portaalle ja, jossa jokainen porras saa oma myyntipalkkion. Esimerkkinä monitasoisesta jakeluverkostoista voidaan mainita verkostomarkkinointijärjestelmä, jossa kukin jäsen saa tuottoja hankkimiltaan uusilta jäseniltä, jotka liittyvät ketjuun.

Laakson (2005, 39) mukaan franchising-ottaja ei myöskään ole osa tuotteen jakeluorganisaatiota, joka välittää pääyhtiönsä tuotteita, koska tuotteiden myynti ja franchising ovat eri liiketoimintoja franchising-antajalle. Täytyy myös huomioida, että pelkkä yhteinen tuotevalikoima ei riitä konseptin sisällöksi. Franchising-ottajat ostavat franchising-antajalta menestyvää ja kokonaisvaltaista liiketoimintamallia ja tätä ei yleensä saavuteta pelkästään hyvillä tuotteilla. Franchisingketju ei ole myöskään edustusverkosto, missä sen jäsenet edustaisivat virallisesti jostaikin toista yritystä, koska franchisingketjun jäsenet edustavat vain itseään ja vastaavat liiketoiminnastaan itsenäisesti. Siinä ei myöskään mikään osapuoli automaattisesti saa juridista oikeutta edustaa kumppaniaan , ellei siitä ole erikseen sovittu. Markkinallisesti kaikki jäsenet edustavat yhteistä brandia, franchising-antajan omistamaa yrityskuvaa omalla alueellaan ja omassa liiketoiminnassaan. Edelleen franchising-suhde ei voi olla yhteisyrityspohjainen suhde, koska franchising-antaja ja -ottaja ovat kaksi täysin omistuksellisesti riippumatonta , itsenäistä yritystä ja

harjoittavat liiketoimintojaan yhteistyösopimuksella. Se ei ole myöskään vakuus- tai investointi-instrumentti, koska molemmat osapuolet ovat juridisesti ja taloudellisesti itsenäisiä yrityksiä ja vastaavat investoinneistaan, kaikista hankinnoistaan ja niiden rahoittamisesta itsenäisesti. Kumpikaan osapuoli ei esimerkiksi takaa toisen velkoja tai annan mitään vakuuksia niille. Franchisingissa ei myöskään kumpikaan rahoita toisen toimintaa ja siinä ei ole työsuhdetta franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä (Laakso 2005, 39 – 41.)

Franchise-antaja tarvitsee toiminnassaan rekrytointimateriaalia, etablointikriteerit ( etablointi=*etabloida* vakiinnuttaa, vahvistaa, ottaa käyttöön, sijoittaa) ja –perustan, logon ja profiiliohjeistuksen, valikoiman ja ostorutiinit, markkinointi- ja myyntirutiinit, talous- ja maksujärjestelmän, koulutuksen ja käsikirjan. Lisäksi käynnistysohjelman, sopimukset ja tavaramerkit. (Mattila ym. 1998, 109 – 120.)

Olennaista koko franchisetoinnin onnistumiselle on onnistua rekrytoimaan oikeanlaiset franchiseyrittäjät. Tavoitteena on pitkäkestoinen yhteistyö ja valittavien yrittäjien tulee harjoittaa vain kyseisen franchiseketjun mukaista liiketoimintaa. Onnistuakseen tässä valinnassa franchise-antajalla tulee olla riittävät valmiudet rekrytointiin ja työstää siihen tarvittavat työvälineet ja materiaalit. (Mattila ym. 1998, 109 – 120.)

Jokaista yrittäjää kiinnostaa tietää minkälaista liiketoimintaa ketjun yrittäjänä harjoitetaan, tätä varten tulee laatia erilliset laskelmat alkuinvestointien ja toimintabudjetin osalta. Nämä tiedot tulee pohjautua käytännön toimintaan ja niiden tulee olla mahdollisimman realistiset ja rehelliset. Tämän vuoksi on tärkeää, että rekrytointiprosessin alkuvaiheessa käytetään laskelmia, jotka on laadittu ainoastaan yleisellä tasolla. Tätä tietoa yrittäjä tarvitsee neuvotellessaan mm. rahoituksesta. Tämän pohjalta yrittäjä kykenee arvioimaan onnistumisensa tässä liiketoiminnassa. (Mattila ym. 1998, 109 – 120.)

Ketjun tulee kerätä kokemuksia jatkuvasti ja systemaattisesti aina uusien perustettujen yksiköiden kautta ja hyödyntää niitä tulevassa toiminnassa. Jokaisen ketjun täytyy löytää ne menestystekijät, jotka antavat hyvän pohjan menestyvälle

liiketoiminnalle, tästä tulee laatia ketjulle selkeät toimintaohjeet. (Mattila ym. 1998, 109 – 120.)

Mattilan ym.(1998, 109-120) mukaan Yksi tärkeimmistä seikoista on se, että ketju kykenee kilpailukykyisesti ja kannattavasti siirtämään tuotteet kuluttajille. Tämän vuoksi ketjun tulee jatkuvasti kehittää ja ylläpitää tätä osaamista ja onnistua sen siirtämisessä toimintayksiköilleen. Tuotevalikoiman tulee olla yhdenmukainen ja ketjun tehtävänä on täsmentää mitkä tuoteryhmät kuuluvat sen liikeidean mukaiseen toimintaan ja kunkin tuoteryhmän sisällä tehdä myös tarkemmat täsmennykset. ketju toimii yhdenmukaisella valikoimalla, se pystyy maksimoimaan koko ketjun ostoedut ja neuvotella ketjulle ja sen yrittäjille mahdollisimman hyvät hankintalähteet. Jotta edut voidaan maksimoida, tulee tämänkin osa-alue ohjeistaa ja dokumentoida käsikirjaan. (Mattila ym. 1998, 109 – 120.)

Laakson (2005, 38 - .39) mukaan franchisinketjussa kaikki yritykset edustavat vain itseään ja vastaavat liiketoiminnastaan täysin itse yhteistyössä toisten ketjun jäsenten kanssa. Markkinoinnillisesti jäsenet edustavat yhteistä brandia ja franchising-antajan omistamaa yrityskuvaa omalla alueellaan ja omassa liiketoiminnassaan.

Franchise-antaja vastaa kattomarkkinoinnista sekä ketjutason myyntitoiminnasta. Vastaavasti paikallisyrittäjät vastaavat paikallisesta markkinoinnista. Näitä koskevat perusohjeet dokumentoidaan paikallisyrittäjän käsikirjassa. Käsikirjaa pitää jatkuvasti ylläpitää, jotta se vastaisi kulloinkin voimassa olevaa parasta mahdollista käytäntöä. Kaikki myynti- ja markkinointirutiinit tulee suunnitella ja systematisoida pidemmällä aikavälillä, näin voidaan myös tuloksia seurata ja arvioida. Maksujen perimiseen tulee tehdä systemaattinen suunnitelma, miten maksut peritään. (Mattila ym. 1998, 109 – 120.)

Yrittäälle annettava koulutus alkaa jo hyvissä ajoin ennen toiminnan aloittamista. Koulutus kestää muutamasta viikosta jopa lähes vuoteen riippuen liiketoiminnasta. Koulutuksen tavoitteena on se, että yrittäjällä on tiedolliset ja taidolliset valmiudet aloittaa konseptin mukainen toiminta omassa yksikössään. Koulutukseen tulee sisällyttää ainakin seuraavia osa-alueita; yrityksen perustaminen, rutiinit ja hallinto,



liiketoimintakonsepti ja toimintafilosofia, valikoima ja ostotoiminta, myyntitekniikka, markkinointi ja asiakaspalvelu, päivittäiset rutiinit sekä lisäksi yritystoiminnan suunnittelu ja budjetointi, profiiliohjeistus ja toiminnan kannalta keskeinen lainsäädäntö. Koulutus perustuu ketjun käsikirjaan, jolloin teoriaosuuteen voidaan tutustua jo ennakkoon. Koulutusohjelmaan liittyy myös tarvittava harjoittelujakso, jossain ketjun yksikössä. (Mattila ym. 1998, 109 – 120.)

Käsikirjalla on erittäin tärkeä rooli ketjutoiminnassa ja sen tulee kattaa kaikki tietotaito, jota tarvitaan liiketoiminnan harjoittamiseen. Käsikirja toimii yrittäjän ja tämän henkilökunnan työvälineenä ja antaa mahdollisimman yksiselitteisiä ja yksityiskohtaisia vastauksia toiminnassa esiintyviin kysymyksiin. Siinä määritellään ketjun filosofia ja siihen liittyvät eettiset säännöt. Lisäksi siihen on kirjattuna ketjun toiminnan kannalta keskeisin lainsäädäntö. Myös siinä selvitetään kaikki ketjun profiiliohjeistukset kuten logo, tuotemerkki, tunnukset ja värien käyttö. Yrittäjät luottavat siihen, että kaikki käsikirjassa esitetyt toimintaohjeet ovat ketjun käytännössä testaamia ja tulokselliseksi osoittautuneita toimintamalleja. Käsikirjan kohdassa ”Tuotteet ja palvelut” määritellään ketjun liikeidean mukainen toimintamalli. Kilpailulainsäädäntö kieltää kuitenkin yrittäjän sitomisen ketjun määrittelemään tavarantoimittajaan, mutta tuotemerkkien edustukset, valikoiman laajuus ja laatustandardit ovat usein olennainen osa ketjun liiketoimintakonseptia. (Mattila ym. 1998, 109 – 120.)

Yrittäjällä tulee olla riittävät resurssit toimia itsenäisenä yrittäjänä ja toteuttaa ketjun toimintamallia. Tärkeintä on kiinnittää huomiota yrittäjän persoonallisiin ominaisuuksiin, hänen kiinnostukseensa toimialaa ja ketjun toimintatapaa kohtaan. Yrittäjän tulee olla sitoutunut liikeidean mukaiseen toimintamalliin, kykyä itsenäiseen työhön. Lisäksi hänen tulee olla yhteistyökykyinen ketjun kanssa. (Mattila ym. 1998, 54.)

Yrittäjällä on omat vastuunsa ketjussa ja niitä ovat mm. oman yksikkönsä myynti- ja tulosvastuu, johon kuuluvat aktiivinen asiakashankinta, henkilöstön johtamisen ja toimipaikan ylläpito. Vastuualueeseen kuuluvat myös asiakaspalveluvastuu ja brandi- sekä konseptivastuu. Nämä käsittävät ketjun brandin edustamisen alueellaan, konseptin noudattamisen ja ylläpidon kaikilla osa-alueilla, eri

toiminnoissa ja omalla alueellaan. Lisäksi hänelle kuuluu yhteistyövastuu eli hän vastaa ketjutoimenpiteiden toteuttamisesta yksikössä, osallistuu ketjuyhteistyöhön ja antaa panoksensa ketjun kehittämiseen. (Laakso 2005, 102.)

### 2.3 Franchisejärjestelmä

Franchise-antajan omistamien ja yrittäjävetoisten yksiköiden muodostamaan kokonaisuutta kutsutaan franchisejärjestelmäksi (**franchise system**). Järjestelmä sisältää useinmiten myös franchise-antajan omistamia yksiköitä ja vain harvoin kaikki yksiköt ovat yrittäjävetoisia. Silloin kun osa yksiköistä on franchise-antajan omistamia, viitataan organisaatorakenteeseen myös termillä kaksois- tai rinnakkaisjakelu (dual/plural distribution). Franchisejärjestelmän rinnalla käytetään usein myös arkisempia ilmaisuja kuten ketju (chain) tai verkosto (network) tai (yrittäjävetoinen) jakelutie. (Mattila ym. 1998, 29.)

Franchisingtoiminnan oleellisin asia on luovutettava konsepti eli liiketoimintamalli. Sitä pitää analysoida mm. liikeideatarkastelulla, kilpailuetujen kartoittamisella, valmiusasteen mittaamisella ja itselle soveltumisen näkökulmalla. Liikeidea tulee selvittää ensin kysymyksillä : *mitä, kenelle ja miten* kukin ketjuun kuuluva jäsen tarjoaa yhdenmukaisella konseptilla. Liikeidean perusteet, konseptin sisältämät erityiset kilpailutekijät ja franchising-antajan erityisosaaminen tulee myöskin selvittää. Avainasemassa on konseptin ja yrittäjäprofiilin yhteensopiminen yrittäjän onnistumisen kannalta ( Laakso 2005, 131.)

### 2.4 Franchisingtoiminnan kehitysvaiheet yritystoiminnassa

Silloin kun franchisingtoiminta on tuotekeskeistä eli product distribution franchisingtoimintaa, maahantuojia keskittyy tuotteiden maahantuontiin ja jakeluun yhdessä jälleenmyyjäverkoston kanssa. Maahantuojia tulee panostamaan

kampanjoihin ja markkinointiin yhä enemmän kun toiminta kehittyy ja tuotemerkkien edustukset lisääntyvät, näin muodostuu markkinoijan ja jälleenmyyjän välille markkinointiyhteistyöhön perustuva ketju. Siinä on käytössä sekä yhteisiä että yrittäjien omia tuotemerkkejä, esimerkkinä Toyota ja Auto-Jalonen. Tämä voidaan rinnastaa trade name franchisingtoimintaan ja kuitenkin tällä systeemillä ei välttämättä saavuteta toivottua lisämyyntiä, mikäli toimintakonseptia loppukäyttäjän palvelemiseksi ei kehitetä. (Mattila ym. 1998, 29.)

Markkinoijan ja jälleenmyyjän yhteistyö kehittyy myyjä-ostajasuhteesta partnership-tyyppiseksi, näin ollen markkinoijalle tulee yhä enemmän kokemusta ja osaamista vähittäismyynnistä. Tämän jälkeen yhteistyö markkinoijan ja jälleenmyyjän välillä alkaa vastata business format franchising periaatteita, esimerkkinä Keskon liiketoimintakonseptin kehittäminen. (Mattila ym. 1998, 29.)

Franchisingketjut mielletään myös kasvuyrityksiksi, Helinä Hirvikosken ja Eija Swanljungin kirjassa Kasvun Vimma (2008, 37 - 38) on 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Haastatteluidensa mukaan asiakaslähtöisyys, jatkuva uudistaminen, yhteistyö yksilötyön sijasta, innostuminen ja nöyryys ovat asioita, joita useat kasvuyritysten johtajat painottivat kasvuyritysten toiminnassa ja johtamisessa.

## **2.5 Franchisingketjutoiminnan tunnusomaiset piirteet**

Franchising on siis kahden itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan välistä sopimukseen pohjautuvaa, pitkäaikaista yhteistyötä. Normaalisti franchising-antaja ei rahoita franchisingyrittäjää eikä omista osuutta tämän yrityksestä, mutta franchising-antajalla saattaa olla ketjussaan omiakin toimipisteitä. (Suomen franchisingyhdistys, [viitattu 14.2.2011].)

Yhteistyö perustuu franchising-antajan kehittämään ja franchising-ottajalle luovuttamaan konseptiin, jonka mukaisesti ketjun kaikki jäsenet markkinoilla

toimivat. He toimivat myös yhteisen ”brandin” alla ja yhdenmukaisella julkiasulla. (Suomen franchisingyhdistys, [viitattu 14.2.2011].)

Koulutuksen ja käsikirjojen avulla franchising-antaja siirtää konseptiin ja sen käyttöön liittyvän taitotiedon franchisingyrittäjälle. Käsikirjaan on dokumentoitu kaikki oleelliset asiat ja ohjeet, jotka yrittäjän tulee tietää liiketoiminnassaan. (Suomen franchisingyhdistys, [viitattu 14.2.2011].)

Franchisingyrittäjä sitoutuu noudattamaan näitä toimintaohjeita ja suuntaviivoja sekä täyttämään muun muassa konseptin mukaiset laatuvaatimukset. Franchising-antajan tehtävänä on tuottaa ja järjestää jatkuvaa kaupallista ja teknistä tukea ketjun franchisingyrittäjille. Yrittäjän aloittaessa liiketoimintaansa franchising-antaja kouluttaa hänet sekä avustaa häntä liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvissä asioissa, joita ovat mm. tilojen hankinta ja niiden varustaminen, rahoitusneuvottelut, hankintasopimukset, avajaisten järjestämiset jne. Jatkossa franchising-antajan tehtävänä on kehittää ketjun jäsenten kilpailukykyä ja toimintaa muun muassa markkinointitoimenpiteillä, koulutuksella, seuranta- ja suunnittelujärjestelmillä, neuvontatyöllä, sisäisellä informaationvälityksellä ja kokemusten vaihdolla. (Suomen franchisingyhdistys, [viitattu 14.2.2011].)

Yrittäjä vastaavasti maksaa konseptin käyttöoikeudesta, ketjun jäsenyydestä sekä saamistaan eduista ja palveluista kerta- ja/tai jatkuvia maksuja franchising-antajalle. (Suomen franchisingyhdistys, [viitattu 14.2.2011].)

Riippuu täysin franchisingketjusta millaiset vapaudet yrittäjällä on toimia ja tehdä omia päätöksiä. Joidenkin franchising-antajien pyrkimyksenä on hallita täysin liiketoimintaa ja yleensä franchising-antaja johtaa yhteistyöketjua sekä kontrolloi franchisingyrittäjän toimintaa. Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, yhteistyön pelisäännöt, sekä yhteistyön päättäminen ja sen seuraukset on aina täsmennetty kirjallisessa sopimuksessa. (Suomen franchisingyhdistys, [viitattu 14.2.2011].)

Franchising on markkinointikonsepti, jonka avulla tarjotaan tuotteita ja palveluja. Franchising-antajalla on omistuksessaan tuotemerkki sekä liikeidea, yksilöllinen toimintatapa, patentti tai erityinen laitteisto tai goodwill ja tähän liittyvää tietotaitoa. Käyttöoikeus siirretään lisensoinnilla toisen osapuolen käyttöön ja sopimuksella

siirretään oikeudet lisenssin käyttöön, jolloin henkilöllä tai yrityksellä on tämän jälkeen oikeus hallita omaa liiketoimintaansa ja harjoittaa sitä lisenssin puitteissa. Vastaavasti lisenssistä maksetaan rojaltin tyyppistä jatkuvaa maksua, joka kattaa oikeudet ja kaikki palvelut, joita lisenssin antaja tarjoaa. (Mattila ym. 1998, 31 – 34.)

Toiminta muodostaa ketjuorganisaation ja yhteistyö perustuu samaan testattuun liikeideaan. Franchising-antajan tulee kehittää jatkuvasti liikeideaansa. Sekä franchising-antaja että -ottaja ovat taloudellisesti ja juridisesti riippumattomia, sekä sijoittavat pääomaa toimintaansa. Heillä on yhteiset tavoitteet ja oikeudet liikeideaan ja muut palvelut luovutetaan erillistä korvausta vastaan. Toiminnasta on kirjallinen ohjeistus ja kumpikin sitoutuu yhteisiin standardeihin ja laatuvaatimuksiin. Ketju käyttää yhteistä nimeä ja tunnuksia. Erillistä korvausta vastaan franchising-antaja tarjoaa jatkuvaa toiminnan tukea ja yhteistyön välillä on aina kirjallinen sopimus. Sopimuksen lisäksi franchising-antaja laatii ns. käsikirjan, joka ohjaa franchising-yrittäjän toimintaa. Siihen on ohjeistettu liikeidean mukainen toimintamalli, jota franchisingyrittäjät ovat sitoutuneet noudattamaan ja täyttämään vaadittavat laatuvaatimukset. (Mattila ym. 1998, 31 – 34.)

Franchisingtoiminnan alkuvaihetta kutsutaan testaus- eli pilottivaiheeksi. Tänä aikana franchising-antaja hankkii itselleen osaamista ja tietoa. Tämän vaiheen jälkeen franchising-antaja laajentaa samalla ketjun toimintaa uusille markkina-alueille. (Mattila ym. 1998, 31 – 34.)

Useinmiten franchising-antaja auttaa uutta yrittäjää liiketilojen hankinnassa, varustamisessa, käynnistämiskoulutuksessa ja toiminnan aloittamisessa. Lisäksi jatkossa franchising-antajan tulee kehittää koko ketjun kilpailukykyä ja toimintaa markkinoilla, koulutuksella, laskenta- ja suunnittelujärjestelmillä, neuvonnalla, sisäisellä informaatiovälityksellä, kokemusten vaihdolla sekä muilla palvelumuodoilla. Näistä oikeuksista ja palveluista yrittäjät maksavat franchising-antajalle ns. yhteistyömaksua. (Mattila ym. 1998, 31 – 34.)

## 2.6 Franchisetoiminnan muodot

Franchisetoimintaa on Laakson (2005, 34 – 36) mukaan kolme eri muotoa; *Trade Name Franchising*, *Product Distribution Franchising* ja *Business Format Franchising*. *Trade Name Franchising*issa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää omassa liiketoiminnassaan franchising-antajan kehittämää ja omistamaa tavaramerkkiä, liiketunnusta tai toiminimeä. Yritysten toimintamallit voivat olla muuten hyvinkin erilaisia. Ketjun jäsenet toimivat omalla toiminimellään, mutta rinnallaan ketjun tunnus. Jäsenten välillä ei juurikaan harjoiteta yhteistyötä, vaan se on rajoittunut esimerkiksi johonkin yksittäiseen franchising-antajan ylläpitämään yhteiseen palveluun, kuten esimerkiksi jonkinlaisiin markkinointijärjestelmiin tai toimenpiteisiin. Esimerkkinä näistä ovat useat hotelliketjut. Franchising-antajalle maksetaan tietty prosenttiosuus liikevaihdosta ja/tai ketjun jäsenille tarjottavien palveluiden ja/tai tuotteiden myynnistä tuleva tuotto, tämä toimii tulolähteenä. (Laakso 2005, 34 – 36.)

*Product Distribution Franchising*issa franchising-antaja luovuttaa verkoston jäsenille oikeuden myydä kehittämänsä ja mahdollisesti itse valmistamaansa tuotetta. Näin tuotteille luodaan jakelutie, jossa asiakkaat ovat yleensä sitoutuneimpia kuin yleensä. Jäsenten välinen yhteistyö on lähinnä yhteisissä markkinointimenetelmissä. Franchising-antajan ja –ottajan välinen yhteistyö rajoittuu pelkästään myytäviin tuotteisiin, sen jakeluun tai valmistamiseen. Myös ketjun markkinointitunnusten käyttö on rajallista yksiköissä, verkosto toimii lähinnä jakelukanavana. Tuotto franchising-antajalle tulee ketjun jäsenille myytävien tuotteiden myyntikatteesta ja joissakin tapauksissa tiettyjen laitteiden, ohjelmistojen, reseptien tms. vuokrasta tai käyttöperusteisista lisenssimaksuista. Esimerkkinä voidaan mainita useat virvoitusjuomatehtaat. (Laakso 2005, 34 – 36.)

Kolmannessa muodossa, *Business Format Franchising*issa koko liiketoimintamallin käyttöoikeus luovutetaan franchising-ottajalle. Heidän välillään on tiivis yhteistyö, joka on jatkuvaa ja kattavaa. Siihen sisältyy mm. markkinointi, tavaroiden ja palveluiden hankinta, kehitystoiminta ymv. Perusliiketoiminta on franchising-antajan omien yksiköiden toimintaa ja franchisingliiketoiminta on vastaavasti franchising-ottajien tekemää liiketoimintaa, jossa franchising-antaja

saa tulonsa konseptin käyttöoikeuksien vuokraamisesta ja järjestelmän johtamisesta. Esimerkkinä tästä toiminnasta Kotipizza-ketju. Tässä työssä keskitytään enemmän *Business Format Franchisingin* –malliin. (Laakso 2005, 34 – 36.)

## 2.7 Franchisingsopimus

Franchisingliiketoiminta on yleistynyt myös Suomessa ja sitä käytetään yhä enemmän myös palvelualoilla liiketoiminnan kasvattamisstrategiana. Franchising-antaja antaa franchising-ottajalle korvausta vastaan valmiiksi kehitellyn liiketoimintakonseptin immateriaalioikeuksineen. Franchisingtoimintamalli antaa etuja molemmille sopimusosapuolille, näin franchising-antajan ei tarvitse itse olla aukaisemassa jokaista uutta toimipistettään ja näin hän säästää pääomia eli tätä kautta vähentää liiketoimintariskiään. Franchisingyrittäjä vastaavasti välttyy aloitusvaiheessa mahdollisilta virheiltiltä ja saa yleensä heti käyttöönsä vahvan brandin. (Laki24fi, [viitattu 25.2.2011].)

Franchisingantajan ja –ottajan välillä on sopimus, joka pitää sisällään seuraavat elementit:

- jäsenillä on yhteinen nimi ja liiketunnus sekä yhtenäinen yrityksen ilme ja varustelu
- franchisingantaja siirtää franchising-ottajalle salaista ja olennaista ja yksilöitävissä olevaa tietotaitoa
- franchising-antajalla on velvollisuus antaa jatkuvasti teknistä tai kaupallista tukea franchising-ottajalle
- Oikeassa franchisingsuhteessa on oikeuksien lisensointi tai käyttöoikeuden luovutus, franchisingmaksut ja franchising-antajan suorittama valvonta ja tukitoiminta.

(Laakso 2005, 43 – 44.)

Sopimusoikeudellisesti franchising-sopimus on monimutkainen ja vaatii pitkäkestoista yhteistyötä. Käytännössä esiintyvät riitaisuudet liittyvät franchising-antajan haluun suojella ketjunsä imagoa ja toisaalta yrittäjän haluun saada tehdä myös omia päätöksiä. Tämä varmistetaan satasivuisella sopimuksella ja tällaisissa tilanteissa yrittäjän liikkumavara jokapäiväisissäkin päätöksissä saattaa olla melko minimaalista. (Laki24fi, [viitattu 25.2.2011].)

Annettuihin ja antamatta jäämiin tietoihin liittyen on käytännön riitaisuuksia esiintynyt myös sopimusneuvotteluissa. Siksi on tärkeää, että franchising-antaja antaa tarpeeksi hyvät tosiasialliset mahdollisuudet aloittavalle yrittäjälle tutustua sopimukseen. (Laki24fi, [viitattu 25.2.2011].)

Sopimus tulee olla sellainen, että se pyrkii tasapuolisuuteen ja varmistaa häiriöttömän yhteistyön pitkällä tähtäimellä. Sen tulee olla riittävän yksityiskohtainen, tarkka ja selkeä. Siinä tulee olla asianmukaiset viittaukset franchising-käsikirjaan, joka sisältää vastaavasti yksityiskohtaiset ohjeet käytännön toimista ja teknisluontoisista seikoista. Franchising-sopimuksessa tärkeimmät lait ja säännökset ovat oikeustoimilaki, EU:n ryhmäpoikkeusasetus, kilpailunrajoituslaki, laki sopimattomasta toiminnasta elinkeinotoiminnassa ja markkinatuomioistuimen päätös ketjun vastuusta yhdenmukaisesta markkinoinnista. Sopimuksen osat alueita ovat osapuolet, sopimustermit, liikeidean edelleen kehittäminen, käsikirja, luovutettavat oikeudet, franchise-antajan oikeudet ja velvollisuudet, franchise-yrittäjän asema ja oikeuksien laajuus, sekä oikeudet ja velvollisuudet, toimitilat, maksut, salassapito, kilpailukiello ja sopimusakko, sopimuksen voimassaolo ja lakkaamisen jälkeiset suhteet, riitojen ratkaisu ja sovellettava laki sekä sopimussakko ja vahingonkorvausvelvollisuus. (Mattila ym. 1998, 139 – 162.)

Mattilan ym. (1998, 139 – 162 ) mielestä konseptin kehittäminen on franchise-antajan päävelvollisuus, koska liiketoiminta täytyy pitää koko ajan kilpailukykyisenä nopeasti muuttuvissa markkinatilanteissa. Jos franchise-antaja on passiivinen muuttamaan käsikirjan ohjeistusta ja yrittäjä on kuitenkin siihen sidottu, tulee tilanne yrittäjän kannalta kestävämmäksi, koska hänellä ei ole mahdollisuutta tehdä tarvittavia muutoksia itsenäisesti.



Yrittäjä tuntee markkinat paremmin kuin franchise-antaja omalla toimialueellaan ja siksi on molempien edun mukaista saada reaaliaikainen tieto markkinoiden tilasta välitettyä franchise-antajalle mahdollisimman nopeasti. Usein yrittäjän toimet liittyvät markkinatilanteen seuraamiseen ja siitä raportoimiseen. Sopimuksessa onkin tärkeämpää olla lauseke, joka kohdistuu yhteiseen toimintaan molempia osapuolia hyödyttävästä tarkoituksesta kuin tiukat käskyt ja kiellot. (Mattila ym. 1998, 139 – 162.)

Olennaisimpia asioita franchisesopimuksessa on määrittellä ne oikeudet, jotka sopimuksella luovutetaan franchiseyrittäjälle. Lisäksi siinä tulee näkyä määräykset luovutettavista oikeuksista tavaramerkkeihin, toiminimiin, patenteihin ja muihin immateriaalioikeuksiin. Tärkein oikeus on franchiseyrittäjän oikeus käyttää franchise-antajan kehittämää franchisingkonseptia omassa liiketoimessaan. (Mattila ym. 1998, 139 – 162.)

Sopimuksessa määritellään peruslinjat franchise-antajan antamasta koulutuksesta, josta yksityiskohtaisemmin käsikirjassa. Myös jatkokoulutuksesta tulee olla maininta sopimuksessa. Yrittäjä tarvitsee myös muuta apua ja tukea, esimerkiksi yrittäjän sairastuessa tai joutuessa muuten työkyvyttömäksi, tulee franchise-antajan olla valmis ottamaan vastuu toimintojen hoitamisesta. Myös näistä seikoista tulee ottaa määräykset sopimukseen ja kuka vastaa kustannuksista. Ketjun sisäinen tiedotus ja yhteydenpito tulee myös määrittellä sopimuksessa miten ne hoidetaan. Sopimuksessa tulee myös mainita miten mainonta ja markkinointi erotetaan ketjun yleismainontana ja jokaisen yrittäjän omana mainontana omalla toimialueellaan. (Mattila ym. 1998, 139 – 162.)

Franchise-sopimukseen voidaan tietyin edellytyksin ottaa määräyksiä franchiseyrittäjän velvollisuudesta käyttää franchise-antajaa tai tämän osoittamaa tahoa ostojensa lähteenä. Tällainen ehto rajoittaa vapaata kilpailua, josta syystä sen sallittavuutta on rajoitettu. Ehto voidaan ottaa käyttöön, mikäli tavaroiden luonteen takia olisi epäkäytännöllistä soveltaa puolueettomia laatuvaatimuksia hankinnoissa. Sallittavuus voidaan perustaa franchise-antajan teollis- tai tekijänoikeuksien suojaamiseen tai franchise-ketjun identiteetin ja maineen

ylläpitämiseen. Mikäli samanlaista ja laadultaan samanlaista tavaraa on saatavilla myös muusta lähteestä, rajoitus on kiellettyä. (Mattila ym. 1998, 139 – 162.)

Ongelmia franchising-sopimuksessa voi ilmetä myös siinä vaiheessa, kun yrittäjä haluaa myydä liiketoimintansa toiselle, koska franchising-antaja päättää aina loppuviimeksi ketjuun uudet jäsenet ja näin ollen ostaja tulee hyväksyttäväksi ensin franchising-antajalla. Kummankin edun mukaista on kuitenkin, ettei kaupankäyntiprosessia kannata pitkittää liiaksi. (Laakso 2005, 116 – 117.)

Laakso (2005, 116 – 117) on edelleen sitä mieltä, että myös erilaiset toiminnalliset velvoitteet voivat olla toiminnanvapauden rajoittavia tekijöitä. Usein sopimuksilla on määritelty tietyt ostovelvoitteet, esimerkiksi siten, että tietyt tavarahankinnat täytyy tehdä franchising-antajan määrittelemistä hankintalähteistä. Ne muodostuvat kuitenkin ongelmiksi vasta kun hankintalähteet eivät ole kilpailukykyisiä vaihtoehtoisiin hankintalähteisiin verrattuna. Kilpailulaki on tässä franchising-ottajan turvana, koska sen mukaan hankintalähteitä ei voi absoluuttisesti määritellä. Jos franchising-ottaja löytää jostain vastaavaa tuotetta edullisemmin, hänellä tulee olla oikeus hankkia se sieltä.

Eettisten sääntöjen mukaan sopimuskauden tulee olla niin pitkä, että franchising-ottaja kykenee siinä ajassa kuolettamaan tekemänsä investoinnit, pituudet vaihtelevat 5-10 vuoteen. Jatkosopimuskausi on yleensä lyhyempi ja se sovitaan yleensä vuodeksi kerrallaan. Jos sopimusta täytyy muuttaa kesken sopimuskauden se tulee tehdä yhdessä franchising-ottajan ja –antajan välillä, esimerkiksi purkaa sopimus välittömästi. Ehtojen muuttamisen syitä voi olla useita ja ne voidaan tehdä joko yhdessä tai yksipuolisesti. Sopimuksessa on yleensä maininta milloin sopimusta voidaan muuttaa, silloin muutokset tehdään yhdessä neuvotellen ja kirjallisesti. Mikäli sopimusta muutetaan yksipuolisesti, katsotaan se sopimusrikkeeksi. Käsikirjaan voidaan tehdä muutoksia, koska ne katsotaan yleensä olevan sopimuksessa nimenomaisen viittauksen nojalla sallittuja. Franchising-antajan velvollisuutena on jatkuvasti kehittää konseptia ja tämä aiheuttaa luonnollisesti muutoksia myös käsikirjaan (Laakso 2005, 116 – 117.)

Sopimus voidaan päättää tai muuttaa kesken sopimuskauden, koska esimerkiksi yrittäjän tilanne saattaa muuttua oleellisesti, että sen on luovuttava ketjun jäsenyydestä. Tällöin yrittäjä luopuu myös konseptin mukaisesta toiminnasta. Sopimus voidaan purkaa tai irtisanoa myös yksipuolisesti, tämä tulee kyseeseen silloin kun toinen osapuoli rikkoo sopimuksen ehtoja toistuvasti eikä tee korjaustoimenpiteitä toisen todisteellisista kehotuksista huolimatta. Sopimusvelvoitteiden laiminlyönniksi katsotaan esimerkiksi konseptin noudattamatta jättäminen, sooloilut, luvattujen tukitoimien puuttumiset, maksujen laiminlyönnit tai muista pelisäännöistä piittaamattomuudet. Tulee kuitenkin huomioida, että turhista laiminlyönneistä ei kannata lähteä yksipuolisesti purkamaan sopimusta, koska se voi aiheuttaa vahingonkorvausvaatimuksia. (Laakso 2005, 165.)

Jokaisen konsultoitavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman ja franchisepaketin tulee täyttää Yhdysvalloissa olevan lainsäädännön vaatimukset. Ellei franchisingjärjestelmän kehitystyötä ohjaa selkeä liiketoimintasuunnitelma, saattaa riskinä olla, että toiminnan osa-alueet eivät muodostakaan yhtenäistä järjestelmää. Ongelmaksi voi muodostua myös tiettyjen avainalueiden liian vähäinen huomiointi tai laiminlyönti ja näin ollen järjestelmän toimivuus ja kannattavuus kyseenalaistuu. (Mattila ym. 1998, 89 – 103.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan franchisingjärjestelmän toteuttaminen ja se miten se saadaan kannattavaksi. Liiketoimintasuunnitelmassa on osa-alueina seuraavat: franchise-antajan liikeidea ja strategia, markkinoiden edellytykset, tavoitteet, tulot, rekrytointi ja etablointi, franchise-antajan toiminnan edellyttämä sopeuttaminen, konseptin kehittäminen, franchiseorganisaatio sekä talous ja rahoitus. (Mattila ym. 1998, 89 – 103.)

Liikeideassa määritellään liiketoiminnan sisältö, strategia ja päämäärät. Tämän tarkoituksena on kuvata franchisesysteemin rakentaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Ennen toiminnan aloittamista yrittäjä on laatinut liiketoimintasuunnitelman ja rahoitussuunnitelman, tämä vaaditaan jo lainojen myöntäjille perusteeksi rahoittamiselle. Kaikki maksut, jotka franchise-antaja perii ja kaikki palvelut, jotka se tuottaa, tulee olla selkeästi määriteltyjä ja ne tulee kirjata

franchisesopimukseen. Franchise-ottaja maksaa ns. liittymismaksun liittyessään ketjun jäseneksi, tämä on korvaus oikeudesta käyttää franchise-antajan kehittämää liiketoimintamallia. Maksun suuruudeksi suositellaan kohtuullista korvausta, jolla franchise-antaja kattaa konseptin kehittämisestä aiheutuvat investoinnit sekä uuden yrityksen perustamisesta aiheutuneet kulut. Lisäksi franchisetoiintaan liittyy nk. yhteistyömaksu tai franchisemaksu, tämä on jatkuva korvaus palveluista, jota franchiseyrittäjä saa ketjulta. Se on yleensä tietty prosentti liikevaihdosta ja sen tulee kattaa kaikki franchise-antajan tuottamat tukipalvelut, kuten neuvonnan, koulutuksen, järjestelmän kehittämisen, informaation jakamisen, konseptin jatkokehittämisen sekä lisäksi franchise-antajan voitto-osuuden. Rekrytointiprosessin aikana tulee selvittää tarkasti kaikki ne palvelut, joita ketju maksuja vastaan tarjoaa. Markkinointimaksu kerätään taas yhteiseen rahastoon, josta rahoitetaan ketjun kattomarkkinointi ja valtakunnalliset myyninedistämistoimenpiteet ja se tulee erottaa palvelumaksuista. (Mattila ym. 1998, 89 – 103.)

Franchise-antajan tulee rakentaa käyttöönsä koko ketjun kattava talous- ja raportointijärjestelmä, näin voidaan tehdä vertailuja eri yksiköiden välillä ja franchiseyrittäjillä on mahdollisuus välittää toimintaan liittyviä analyysejä. Myös myyntiä tulee seurata eri tunnuslukujen avulla, näin yrittäjät voivat verrata omaa toimintaansa eri tunnuslukujen avulla ja vastaavasti keskusorganisaatio voi analysoida koko ketjun toimintaa. (Mattila ym. 1998, 89 – 103.)

Konseptia voidaan kehittää ns. pilottiyksiköiden avulla, koska franchise-antajan tulee pystyä perustelemaan kokemuksiinsa pohjautuen konseptissa esitettyjen toimintamallien toimivuutta käytännössä. Liiketoimintasuunnitelmassa määritellään miten ja kuka testaa uudet ratkaisut ja myös kenen vastuulla pilottitoiminta tapahtuu. (Mattila ym. 1998, 89 – 103.)

## 2.8 Peruskonsepti franchisingtoiminnassa

Henkilöresursoinnissa tulee arvioida liikeidean mukaisen toiminnan edellyttämät valmiudet, näin määritellään tulevien franchiseyrittäjien vaadittavat ominaisuudet, kuten alakokemus, koulutus, pääoman sijoituskyky ja muut vastaavat taidot ja tiedot. Franchise-antajan ja –yrittäjän välinen työnjako määritellään peruskonseptissa, lisäksi paikallistoiminnalle määritellään tavoitteet, jotka franchiseyrittäjän tulee saavuttaa toiminnassaan. Näitä voivat olla esimerkiksi markkinaosuus, toiminnan liikevaihto ja taloudellinen tulos. Tavoitteet tulee olla kuitenkin realistisia ja perustua liikeidean mukaisesta toiminnasta saatuihin tuloksiin. (Mattila ym. 1998, 81 – 88.)

Peruskonseptissa on myös resurssivaatimukset, jossa on kuvaus siitä mitä liiketoiminnassa tarvitaan käynnistämiseen ja jatkuvaan toimintaan. Siinä myös määritellään paikallisyksikön toimintaan liittyvät tehtävät ja palvelut sekä niiden sisältö ja kattavuus. Paikallisyksikön valikoima perustuu ketjun liikeideaan ja tärkeää on, että peruskonseptissa on mahdollisimman tarkasti selvitetty tuoteryhmät ja niiden sisältämät tuotevalikoimat sekä noudatettava tuotemerkkipolitiikka. Myös tuotteiden laatustandardit laaditaan, joita yrittäjä noudattaa toiminnassaan. (Mattila ym. 1998, 81 – 88.)

Peruskonseptissa määritellään myös tavarantoimittajien osalta ketju- ja yksikkökohtaiset sopimukset, alihankkijoille asetetut vaatimukset ja tuotemerkkien edustukseen liittyvät kysymykset. Ostotoimintaan liittyen tulee määrittää myös hankintapolitiikka, tilausrutiinit ja käytössä olevat toimitusehdot. Lisäksi huomioidaan toimitusten osalta toimitusajankohdat, eräkoot ja tavarantoimittajan vastaanottamiseen liittyvät tehtävät. Tässä määritellään myös varastohallinnan tunnusluvut, esimerkkinä hävikki ja kiertonopeus. (Mattila ym. 1998, 81 – 88.)

Takuukysymykset, kuten tekninen tuki ja siihen liittyvät organisaatiolta edellytettävät toiminnot määritellään myös peruskonseptissa. Paikallisyksikön markkinointi- ja myyntimenetelmät tulee olla selvitettyinä ja paikallisen yksikön markkinointisuunnitelmassa määritellään vuosittaiset markkinointiaktiviteetit ja niiden kustannukset. Myös median ja mainostoimistojen käyttö ja

markkinointiohjelman laatiminen ohjeistetaan. Myyntitapa, esitteiden ja kuvastojen käyttö sekä eri myyntikanavien käyttö määritellään peruskonseptissa. Markkinointiosassa käsitellään tuotteiden ja/tai palvelujen hinta- ja alennuspolitiikka sekä lisäksi marginaalit. (Mattila ym. 1998, 81 – 88.)

Tuotteiden esillepanovaihtuvuus ja toimitukset esitetään palvelukonseptissa. Budjetointiin liittyvät toimintamallit ja apuvälineet sekä paikallisyksikön toiminnan kustannusrakenne selvitetään peruskonseptissa. Myös kirjanpito ohjeistetaan ja määritellään yksikön tulosseuranta, tarkastusmenettelyt ja raportointikäytäntö. Talouteen ja hallintoon kuuluvat myös verot ja maksut sekä tarvittavat ilmoitukset ja rekisteröintimenettely. Lisäksi määritellään tavarantoimittajamaksut, kassarutiinit, luottokorttikäytäntö, laskutusjärjestelmä, luotonvalvonta ja perintämenetelmät sekä vapaaehtoiset ja lakisääteiset vakuutukset ja niiden kustannusvaikutus. (Mattila ym. 1998, 81 – 88.)

Peruskonseptissa määriteltäviä asioita ovat lisäksi se toimintamalli, miten franchising-antaja siirtää toimialaan ja toimintaan liittyvän osaamisen franchising-yrittäjälle ja huolehtii ketjun sisäisestä viestinnästä. Samalla tulee selvittää käytettävissä oleva koulutusmateriaali, kuten esimerkiksi käsikirja ja koulutusohjelmat sekä koulutukseen sitoutuvat henkilöresurssit. Samalla suunnitellaan franchising-antajan ja –yrittäjän välinen yhteydenpito, kokouskäytäntö, tiedotteet, puhelinkontaktit, yhteyshenkilöt ja päätöksentekoon liittyvät menettelytavat. Jokaisen paikallisyksikön toimintaa tulee seurata ja kehittää ja nämä toimintaperiaatteet kirjataan osaksi paikallisyksikön peruskonseptia. (Mattila ym. 1998, 81 – 88.)

## **2.9 Menestyksellinen franchisingtoiminta**

Franchisingtoiminta yhdistää suuren ja pienen yrityksen edut, franchising-antaja saa näin laajennettua toimintaansa ja vastaavasti franchising-ottajalle se on tie yrittäjyyteen. Idea on valmis ja testattu sekä tunnetun nimen käyttöön saanti

merkitsee hallitumpaa riskinottoa. Yhteistyö myös nopeuttaa yritystoiminnan käynnistämistä. Yrittäjä saa yleensä koulutuksen tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja lisäksi muiden ketjun yrittäjien kautta voi myös oppia paljon uutta. Tällaisten yritystoimintojen yrittäjistä 95% on vielä toiminnassa viiden vuoden jälkeenkin, kun vain n. kolmasosa omin voimin yrittäjäksi ryhtyneistä toimii enää tässä vaiheessa yrittäjänä. Kielteisinä puolina franchisingtoiminnasta voidaan pitää toimintavapauden puuttumista, lisäksi tuotteiden ja laadun on pysyttävä ketjun määrittelemissä kehyksissä ja toimintalinjoissa. Osa pitää myös franchisingmaksuja suurina. (Viitala & Jylhä 2010, 22.)

Ennen franchisingtoiminnan aloittamista, tulee sen liikeidean olla kunnolla testattu ja tuloksellisuudesta tulee olla selkeät näytöt ja todisteet. Toiminnan tulee olla ainutlaatuista ja muista alan yritysten toiminnoista erottuva, sen tulee tarjota myös selkeää kilpailuetua. Liikeidean toimivuus ei saa olla riippuvainen yhden henkilön panostuksesta tai osallistumisesta toimintaan ja sen tulee tarjota franchisingyrittäjälle mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan, joka tarjoaa myös kohtuullisen korvauksen työstä ja yrittäjäriskistä sekä tuottaa riittävästi tuottoa sijoitetulle pääomalle. Liiketoiminnan tulee kattaa myös franchising-antajalle aiheutuvat kaikki kustannukset ja antaa myös riittävää tuottoa. Liikeidean tulee perustua pitkäaikaiseen kysyntään eikä ohimenevään markkinatrendiin. (Mattila ym. 1998, 41 – 42.)

Laakson (Laakso 2005, 113 - 115) mukaan suurin syy, miksi franchisingtoiminta on keskeneräistä johtuneen osaamisen ja resurssien puutteesta ja kiireestä päästä markkinoille harjoittamaan franchising-toimintaa. Liiketoiminnan rakentaminen vaatii franchising-antajalta kunnollisen, maltillisen suunnittelun ja kehitystyön. Keskeneräisyys ja siitä johtuvat ongelmat johtuvat franchising-antajan vääristä asenteista liiketoiminnan harjoittamista kohtaan.

Franchising-antajalla tulee olla vähintään vuoden kokemus liikeideasta ja se tulee olla dokumentoitu. Kun liikeideaa aletaan monistamaan, tulisi pilottiyksikön markkina-alueita arvioida ja testata useille eri markkina-alueilla. Usein miten ongelmaksi saattaa tulla, että franchising-antajan tieto-taitoa ei osata siirtää muille yrittäjille. Tämän vuoksi toimintakonsepti on dokumentoitava käsikirjaksi, joka

kattaa yrittäjän liiketoiminnan kriittiset osa-alueet. Lisäksi franchising-antajan tulee kehittää jatkuvasti liikeideaa ja toimintamallia sekä testata uudet ratkaisut omissa yksiköissään. Näin liiketoiminnan kilpailukyky säilyy ja kehittyy sekä tieto-taito säilyy päivittäisessä toiminnassa. Mikäli franchisingtoiminta perustuu ainoastaan liiketoimintasuunnitelmaan, jonka toimivuutta käytännössä ei ole testattu, saattaa ketjuun liittyville yrittäjille tulla suuria riskejä epäonnistumisesta. Tämä saattaa näkyä useina vuosina ja vaarantaa toimintaa liiketoimintasuunnitelman osoittautuessa tuloksettomaksi. Tällainen toimintatapa ei toimi franchisingtoimintamallin periaatteiden mukaisesti, vaan pyrkii ainoastaan lyhyellä tähtämellä rahastamaan hyväuskoisia ihmisiä myymällä katteettomia lupauksia. (Mattila ym. 1998, 47 – 52.)

Yritys tarvitsee aina vähintään muutaman vuoden kokemuksen konseptin mukaisesta liiketoiminnasta, ennen kuin se voi aloittaa ketjun rakentamisen. Suomen Franchising-Yhdistyksen eettisten sääntöjen mukaan oma käytännön liiketoimintakokemus on pakollista ennen varsinaisen ketjutoiminnan aloittamista. Konseptin tulee olla valmiiksi kehitetty ja siihen ei enää voida tehdä perusteellisia muutoksia franchisingliiketoimintaa harjoitettaessa ja järjestelmän ollessa jo toiminnassa. Eettisten periaatteiden mukaan myöskään ketju ei voi kehittää konseptiaan yrittäjien rahoilla ja riskeillä, tämä on franchising-antajan velvollisuus. Toiminnan aikana franchising-antajan tulee kuitenkin jatkuvasti kehittää toimintaansa, mutta se on lähinnä asioiden päivittämistä. Esimerkkinä tuotevalikoiman kehitystyö, jota pitää tehdä jatkuvasti pysyäkseen markkinoilla. Näistä ei saa kuitenkaan koitua suuria uusinvestointivaatimuksia franchising-ottajille. (Laakso 2005,.50 – 51.)

Kun toiminta on testattu toimivaksi konseptiksi se dokumentoidaan käsikirjaksi. Käsikirjan sisältöön kuuluvat tervehdykset, käsikirjan sisältö ja käyttöohjeet, ketjun esittely, franchisingjärjestelmän peruseriaatteet, liiketoimintapuitteiden kuvaus, työvälineiden hankintaan ja ylläpitoon liittyvä vastuunjako, ketjun yrityskuvalliset elementit ja niiden käyttö sekä franchising-ottajan liiketoiminnan ohjeistaminen toiminnoittain ( tavarahankinnat ja logistiikka, markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu, henkilöstön johtaminen, talous ja hallinto, laadunvalvonta ja raportointi). Käsikirjassa konkretisoituu se osaaminen ja kilpailuedut, joiden vuoksi ketju me-



nestyy kilpailuilla markkinoilla. Lisäksi se sisältää liiketoiminnan menestyksen kannalta arvokasta tietoa. (Laakso 2005, 53 -55.)

## 2.10 Franchisingkeskuksen tehtävät

Franchisekeskuksen tehtäviä ovat uusien yksiköiden perustaminen, yhteistyön koordinointi, ketjun etujen ja toiminnan valvominen sekä kehitystyö (kts. kuvio 4.). Nämä pitävät sisällään monia erilaisia tehtäviä. Ketjujohto johtaa samalla tavalla, sekä omia, että yrittäjien omia yksiköitä. (Laakso 2005, 252 – 253.)

1. Uusien yksiköiden perustaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinatutkimus</li> <li>• franchising-ottajien hankinta</li> <li>• liikepaikkahankinta</li> <li>• vuokra-, rahoitus- ym. neuvottelutuki</li> <li>• alkukoulutus</li> <li>• käynnistämistuki</li> </ul>
2. Yhteistyön koordinointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnallisen yhteistyön johtaminen</li> <li>• tukitoimintojen tarjoaminen</li> <li>• tukipalveluiden järjestäminen</li> <li>• koulutus ja kehitys</li> <li>• kommunikointi</li> </ul>
3. Ketjun edun ja toiminnan valvonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jäsenten toiminnan seuranta ja ohjaus</li> <li>• yhteistyökumppaneiden kommunikointi</li> <li>• muiden sidosryhmien suhteiden hoitaminen</li> <li>• mediasuhteiden hoitaminen</li> </ul>
4. Kehitystyö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strateginen suunnittelu</li> <li>• markkinaseuranta</li> <li>• tuotevalikoimakehitys, menetelmäkehitys</li> <li>• etabloitumiseen liittyvät toimet</li> <li>• yhteistyön kehittäminen</li> <li>• brandin kehittäminen</li> </ul>

Kuvio 4. Franchisekeskuksen tehtävät (Laakso 2005, 252 - 253).

## 2.11 Organisaatio franchisetoiminnassa

Organisaatiossa työskentelee eri alojen asiantuntijoita ja heidän avustajiaan, päällikkötaso on vähäistä, mutta asiantuntijoihin on panostettu sitäkin enemmän. Henkilökunnan määrä on yleensä vähäinen, koska franchiseyrittäjät vastaavat itsenäisesti toiminnastaan. Aloituskvaiheessa keskitytään franchiseyrittäjien rekrytointiin ja pilottiyksiköiden johtamiseen. Kenttähenkilökunta kasvaa ketjun kasvaessa. Koska alkuvaiheessa resurssit ovat rajalliset, tavoitteena on tuottaa ketjun eri kehitysvaiheessa mahdollisimman kattavasti yrittäjille tarjotut palvelut. Tärkeintä alkuvaiheessa on panostaa liikeidean kehittämiseen ja ketjun ohjaukseen. (Mattila ym. 1998, 104 – 105.)

Organisaation laajemman työnjaon jälkeen on tärkeää määritellä järkevät tehtäväkokonaisuudet ryhmille ja yksittäisille organisaation jäsenille, koska jokaiselle liikeidean toteuttamiselle vaadittavalle tehtävälle tarvitaan vastuuhenkilö ja tekijä yrityksestä, ellei työtehtäviä ulkoisteta. Jokaisen yritykseen palkatun henkilön työn on edistettävä yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Viitala & Jylhä 2010, 206.)

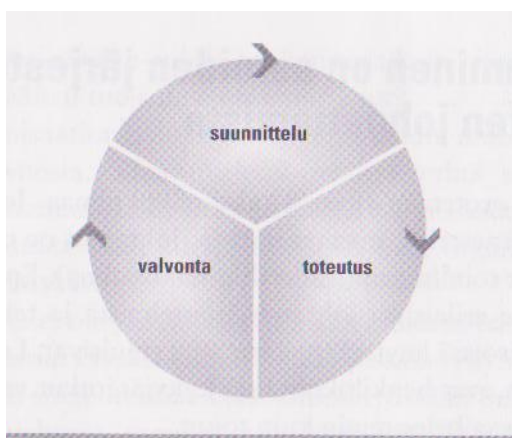
Mitä pienempiä ja itsenäisempiä yksiköitä organisaatiossa on, sen haasteellisempaa on saada eri yksiköt toimimaan samaan suuntaan, Tällöin puhutaan toiminnan *integroimisesta*, joka tarkoittaa erillisten osien toiminnan yhdensuuntaistamista ja keskinäistä harmonisointia. Yrityksissä tehdään jatkuvaa kehittämistyötä erilaisissa kokoonpanoissa, näistä ryhmistä käytetään nimitystä esimerkiksi kehittämisryhmä tai kehittämissiimi. (Viitala & Jylhä 2010, 215.)

## 2.12 Ohjaus ja kenttätoiminta

Kenttätoiminnasta tulee olla laadittuna tarkka ja yksityiskohtainen toimintaohje. Yrittäjien toimipisteisiin tulee tehdä käyntejä, joiden tarkoitus on ohjata ja kehittää franchiseyrittäjän toimintaa ja niistä tulee laatia kirjallinen raportti. Käynnit tulee

ennalta sopia ja niille tulee laatia aikataulu. Käsikirja toimii ohjeena näiden käyntien arvioinneissa. Näiden käyntien perusteella voidaan laatia ja suunnitella kehittämisohteet. Näistä kehitysasioista laaditaan toimintaohjeet kirjallisina sekä laaditaan aikataulu tehtäville kehitysasioille. Näiden toimien tavoitteena on aina toiminnan kehittäminen ja franchiseyrittäjän toiminnan tuloksellisuuden lisääminen. Ainoastaan raporttien laatiminen tai tarkastusten suorittaminen eivät riitä lisäämään ketjun kilpailukykyä. Mikäli kenttäorganisaation henkilökohtaiset mielipiteet perustuvat salaisiin raporteihin franchiseyrittäjän toiminnasta, ovat ne tuhoisia ketjun moraalille, yhteistyön ja motivaation kannalta. Lisäksi ketjun yrittäjien tulee kokea, että yksiköihin tehtävät käynnit ovat yrittäjien toiminnan tukemista ja lisäävät hänen liiketoimintansa kilpailukykyä ja tuloksellisuutta. (Mattila ym. 1998, 131 – 132.)

Päätöksentekoprosessiin kuuluvat ongelman havaitseminen, ratkaisuvaihtoehtojen etsintä sekä niiden arviointi ja vertailu (kuvio 5.). Lisäksi valinta, toimintasuunnitelman laadinta, toteutus ja valvonta. Tehokas päätöksenteko vaatii työyhteisön viestinnältä eräitä tekijöitä; mm. *luotaamista* eli ongelmat on ennakoitava ja havaittava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, lisäksi on oltava sopivia *areenoita*, joissa asetetaan tavoitetaso ja pohditaan vaihtoehtoja esim. normaalit kokoukset työyhteisössä. Toimintasuunnitelmat tulee esittää ymmärrettävässä muodossa että niihin voidaan sitoutua ja lisäksi täytyy pohtia, mitä tietoa tarvitaan valvonnan toteuttamiseksi (Åberg 2006, 67.)



Kuvio 5. Ohjausprosessi ( Åberg 2006, 66).

Suunnittelu edeltää toimintaa ja se on etukäteen tehtyä päätäntää ja sitä tarvitaan päätösketjun hahmottamiseen ja päätösten koordinointiin. Lisäksi suunnittelun avulla pyritään vaikuttamaan myös tulevaisuuteen suunnittelijan haluamalla tavalla. Swot-analyysi on yksi suunnittelun työkaluista ja sitä käytetään sen jälkeen kun strategiset tavoitteet on asetettu. Swotin avulla haetaan mahdolliset uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet ja analyysin avulla päätetään mihin voimavaroja tulisi kohdistaa, tämä on taktista suunnittelua. Operatiivisessa suunnittelussa tähtäin on yleensä vuoden päässä tai lähempänä esimerkiksi budjetti (Åberg 2006, 68.)

Toteutus edellyttää työyhteisön johtamisjärjestelmän tehokasta käyttöä ja tähän vaikuttavat myös vahvasti esimiehen johtamistaidot. Valvonnalla seurataan taas päätöksiä, kun ne on otettu käytäntöön ja se kohdistuu päätösten oikeellisuuteen ja niiden toteuttamiseen, tehdäänkö asiat oikein (Åberg 2006, 69.)

### **2.13 Markkinointi**

Yrittäjät markkinoivat paikallisesti ja heillä on usein hyviä ideoita miten franchise-yrittäjän logo ja paikallinen markkinointi tulisi toteuttaa. Siksi paikallistoimintaa tulee ohjata siten, että jokaisen kampanjan osalta laaditaan yksityiskohtaiset ohjeet ja mallit miten paikallisella tasolla markkinointi toteutetaan. Ketjumarkkinointi rahoitetaan yleensä perityillä markkinointimaksuilla, joka on yleensä prosentti yrittäjän liikevaihdosta. Markkinointimaksut tulee tulouttaa erilliseen markkinointirahastoon, josta vastaa franchise-antaja. Näitä tuloja käytetään yleensä valtakunnalliseen markkinointiin ja mainontaan, kampanja-aineiston tuottamiseen, sponsorointiin ja mahdollisesti myös myyntikoulutukseen, mikäli sen katsotaan edistävän ketjun toimintaa ja menestymistä. Tämän rahaston käyttöön liittyvät peruseriaatteet tulee selkiyttää ja määritellä käsikirjoissa ja juridisesti olennaiset asiat myös yhteistyösopimuksissa. (Mattila ym. 1998, 132 – 133.)

Markkinoinnin kehittämiseen antaa aihetta mm. myynnin lasku, hidas kasvu, ostotottumusten muuttuminen, kiristynyt kilpailu ja kohoavat myyntikustannukset. (Kotler 1982, 16).

Ennen kuin kassakone on kilahtanut, on yrityksen täytynyt saattaa monimutkaisen suunnittelupalapelin monet eri osat kohdalleen. Asiakassuhde tulee kuitenkin nähdä tapahtumasarjana, joka jossakin vaiheessa kääntyy yritykselle tuottoisaksi toiminnaksi. Alkuun tulee panostus ja sen jälkeen vasta saadaan tuloksia. Markkinoinnin johtaminen vaatii ihmissuhdetaitoja, kärsivällisyyttä ja kykyä sekä halua muuttaa omia toimintatapojaan. Taitavan markkinoijan muodonmuutoksiin ei saa mennä kauaa aikaa, vaan kysymys on enemmänkin sekunneista. Hänellä tulee olla selkeä toimintasuunnitelma ja visio siitä, mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä. Markkinointi on haasteellista, koska sen suunnittelutyö on aina ryhmätyötä. Markkinoinnin johtamisprosessin vaiheita ovat markkinoinnin analysointi ja tulosten määrittelyvaihe, sekä toimenpiteiden ohjelmointi, vastuutukset ja aikataulutukset. Lisäksi siihen kuuluu myös tulosten seuranta vaihe. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 140.)

Markkinoinnin johtaminen jakaantuu kahteen johtamistapaan; strategiseen johtamiseen, jossa selvitetään oikeat asiat ja operatiiviseen johtamiseen, missä päätetään, miten asiat tehdään oikein. Strategisen markkinointijohtamisen pääkohdat ovat toiminta-ajatus, liikeidea, päämäärä ja kilpailustrategia. Vastaavasti operatiivisen markkinointijohtamisen pääkohtia ovat painopisteet, tulostavoitteet, markkinoinnin kilpailukeinot ja toimintaohjelmat sekä budjetit. (Lahtinen ym. 1995, 143.)

Päämäärät asetetaan kaikille toiminnan osa-alueille, joiden tuloksista yrityksen menestyminen riippuu, esimerkiksi markkinoinnin päämäärä. Päämäärät jaetaan esimerkiksi kannattavuutta ja ulkoista sekä sisäistä kilpailukykyä koskeviin päämääriin. *Kannattavuuspäämääriä* ovat sijoitetun pääoman ja investointien tuottoaste, kustannustaso sekä markkinoinnin tuottoaste ja nettotulos. Vastaavasti *ulkoisen kilpailukykyyn päämääriä* ovat markkinaosuus, kasvu, myyntimäärä ja joustavuus sekä imago ja asiakastyytyväisyys. *Sisäisen kilpailukykyyn päämääriksi*

voidaan luetella maksuvalmius, vakavaraisuus, kiertonopeudet, ilmapiiri ja teknologia sekä uudistumiskykyisyys. (Lahtinen ym. 1995, 147.)

Lähtökohtana yrityksen markkinoinnin johtamiselle ovat luotettavat tiedot yrityksen toiminnan menestystekijöistä ja analyysien avulla hankitaan, muokataan ja eritellään tietoja yrityksen lähimenneisyydestä, nykytilasta ja tulevaisuudesta. *Ympäristöanalyysi* kertoo yrityksen tämänhetkisen strategian menestyksestä ja se kuvaa myös yrityksen ulkoista tehokkuutta. Se osoittaa myös tulevaisuuden kehityssuuntia, joko uhkina tai mahdollisuuksina. Koska yritykset elävät tiukassa vuorovaikutussuhteessa toimintaympäristön kanssa, niiden on tunnettava tarkasti ympäristönsä ja siellä vaikuttavat tekijät. Tämä analyysi jaetaan kolmeen eri osaan, joita ovat kysyntä-, kilpailutilanne- ja tuotemarkkina-analyysit. Vastaavasti *yritysanalyysi* kertoo yrityksen sisäisestä tehokkuudesta. (Lahtinen ym. 1995, 149.)

Koemarkkinointi on joskus hyvä keino selvittää tuotteen tulevaa kysyntää, kun tuotetta markkinoidaan rajatulla alueella ja selvitetään näin koemarkkinoinnin aikainen myyntimäärä. Tulosten perusteella päätetään, kuinka suuri kysynnästä tulee, kun tuotetta aletaan markkinoimaan laajemmalla alueella. Tulokset eivät kuitenkaan ole täysin luotettavia, siksi lopullinen päätöksenteko edellyttää aina markkinoijien omaa harkintaa ja kysynnän ennakoimista käyttämällä myös muita menetelmiä saman aikaisesti. (Lahtinen ym. 1995, 153.)

Tunnetuin markkinoinnin yritysanalyysimenetelmistä on SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi. Se toimii parhaiten, kun kunkin yksikön hoitaja tekee analyysin oman työryhmänsä kanssa. Sen jälkeen analyysit käsitellään esimiehen johdolla ja tulosten perusteella asetetaan seuraavan kauden tavoitteet. Portfolioanalyysissä arvioidaan mihin tuotteisiin tai toimialoihin yrityksen kannattaa sijoittaa resurssejaan. Sen lähtökohtana on toimialan nykytilanteen ja tulevaisuuden kuvaaminen matriisin avulla. (Lahtinen ym. 1995, 160 – 161.)

Painopiste tarkoittaa sellaista toiminnan aluetta, jolla menestyminen vaikuttaa ratkaisevasti koko yrityksen tai sen jonkin yksikön kokonaismenestykseen. Markkinoinnin painopisteiden tulee olla riittävän laajoja eli vähintään muutaman

viikon vuotuisen työmääriä vaativia. Painopisteitä asetetaan 2-5 kappaletta ja niiksi valitaan tulevan kauden suurimmat haasteet. Niihin liitetään myös aina konkreettiset tulostavoitteet ja pohditaan ne toimenpiteet, millä tulostavoitteet saavutetaan. (Lahtinen ym. 1995, 163.)

## **2.14 Tiedotustoiminta ja yhteistyö**

Jotta toiminta on tuloksellista tulee tiedonkulun olla franchise-antajan ja franchise-ottajan välillä jatkuvaa ja tehokasta. Viestinnässä tulee aina pyrkiä rakentavaan ja molempien osapuolten etujen mukaisen ongelman ratkaisuun. Yhteydenpitokanavina ovat henkilökohtaiset kontaktit, kirjalliset tiedotteet ja franchisekokoukset. Yrittäjien tulee tuntea kuuluvansa ketjuun ja menestyneetkin yrittäjät haluavat huomiota sekä vahvistusta onnistumisilleen. Myös franchise-antaja saa menestyviltä yrittäjiltä arvokasta palautetta toiminnasta sekä uusia ideoita ketjun kehittämiseen. Näin kaikki ketjuun kuuluvat yrittäjät kokevat, että koko keskusorganisaation henkilökunta on kiinnostunut heidän liiketoiminnastaan. (Mattila ym. 1998, 133 – 136.)

Johtajien ja omistajien tahtotila pitää olla koko organisaation tahtotila, jotta saavutettaisiin asetetut päämäärät. Koko henkilöstö johtaa yritystä, mutta henkilöstön tulee olla tietoinen toiminnan päämääristä ja tavoitteista. Yhteinen tahto ja tavoitteet saavutetaan ainoastaan synnyttämällä yhteistä keskustelua ja rakentamalla yhteistä tietopohjaa ja näkemystä toiminnan perustaksi. Näin ollen johtaminen tapahtuu pääosin viestinnän keinoin. ( Viitala & Jylhä 2010, 263.)

Kirjallisia tiedotteita tulee saapua säännöllisesti ja niiden kautta yhteydenpito on säännöllisempää ja toistuvampaa. Tämä on halvin viestintäkeino yrittäjille. Tässä viestintämuodossa viestittäminen on kuitenkin rajallista ja lähinnä toiminnan rutiineihin liittyviä kysymyksiä. Tiedotteissa on yleensä toiminta- ja markkinointiohjeita, käsikirjan päivityksiä ja toiminnan tunnuslukujen yhteenvetoja. (Mattila ym. 1998, 133 – 136.)

Viestintä tarvitsee tuekseen myös yhteisiä sopimuksia ja systeemiä ja yrityksen viestintäjärjestelmä koostuu sovituista ja noudatettavista viestintäkäytänteistä. Sovitaan menettelytavat ja pelisäännöt miten viestitään ja kenen vastuulla on mikäkin asia. Lisäksi sovitaan mitä kanavaa käytetään viestintävälineenä ja mitä asioita viestitetään säännöllisesti ja miten viestitään mahdollisissa kriisitilanteissa. (Viitala & Jylhä 2010, 266.)

Myös Lääperi [viitattu 3.4.2011] mainitsee opinnäytetyössään, että hyvä yhteistyö ketjun jäsenten välillä on yksi franchisingketjun menestyksen kulmakivistä. Toimivassa yhteistyössä jokainen ketjun jäsen voi toiminnallaan vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen. Ja suurin vastuu ketjun jäsenten välisen yhteistyön toimivuudesta on aina franchisingketjun johtajalla. Ketjujohdon tulee tiedostaa onnistunutta sisäistä yhteistyötä tukevat ja horjuttavat asiat ketjussaan ja pyrkiä hyödyntämään näitä seikkoja ketjun johtamisessa ja kehittämisessä, Lääperi kirjoittaa. Hän piti myös haasteena sitä, että franchisingketjussa franchisingyrittäjät ja ketjujohto ovat usein maantieteellisesti kaukana toisistaan.

Onnistuakseen yhteistyö franchisingketjussa edellyttääkin jatkuvaa panostusta ja tahtoa saada se toimimaan etäisyyksistä huolimatta. Myös Lääperin mielestä franchisingketjun jäsenten välistä yhteistyötä, etenkin vain tiettyyn ketjuun keskittyen, on Suomessa tutkittu melko vähän. Myöskään laadullisia tutkimusmenetelmiä franchisingketjun toimintaan liittyvissä tutkimuksissa ei ole vielä tähän päivään mennessä paljoa tehty. Lääperi koki myös tutkimuksensa avulla hyödyttävänsä toimeksiantajaansa, mutta myös mahdollisesti antaa tutkimuksensa avulla virikkeitä muidenkin franchisingketjujen sisäisen yhteistyön tutkimiseen. Hänen mielestään silloin kun sisäinen yhteistyö ketjussa toimii, se näkyy myös ulospäin. (Lääperi, [viitattu 3.4.2012].)

Kokouksia järjestetään n. 2-4 kertaa vuodessa, johon osallistuvat kaikki ketjun yrittäjät ja franchise-antajan keskusorganisaation jäsenet. Lisäksi siihen voi osallistua tavarantoimittajia, tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ja ulkopuolisia kouluttajia. Näissä kokouksissa saadaan tietoa ketjun jäsenten tuntemuksista, epäilyksistä, peloista, ideoista ja tyytymättömyyksistä. Ne muodostavat myös keskeisen foorumin franchiseyrittäjille tavata ketjun muita jäseniä ja vaihtaa



ajatuksia ja ideoita toisten yrittäjien kanssa. Tässä foorumissa yrittäjät saavat mahdollisuuden esittää näkemyksiään ketjun toiminnasta ja uusia ideoita ketjun kehittämiseksi. Yrittäjät haluavat saada myös tietoa ketjun toiminnasta ja tulevista suunnitelmista. Keskeisimpiä asioita mitä näissä kokouksissa käsitellään ovat mm. vuosisuunnitelmat, markkinatutkimukset, markkinointiohjelmat, uudet toimintamallit ja tuotekehitysprojektit. Näissä on usein myös jokin koulutustapahtuma samassa yhteydessä. Kokouksissa myös saatetaan palkita ketjun jäsenien hyvät suoritukset, motivoidaan ketjuun kuuluvia yrittäjiä ja rakennetaan yhteishenkeä franchiseyrittäjien ja franchise-antajan välille. (Mattila ym. 1998, 133 – 136.)

Esimies toimii tulkkina, luotaajana, oman väkensä puolestapuhujana, voimavarojen hankkijana, lisäksi hän toimii linkkinä pystysuuntaisessa viestinnässä, palautteenantajana, innostajana sekä pelkojen poistajana. Oman porukan tiedontarve tulee selvittää, eikä saa olettaa, että kaikki toimivat aina rationaalisesti ja itse etsivät aktiivisesti tietoa. Johtamisviestintään liittyvä viestintä on mm. suunnittelun ja suunnan näyttämiseen liittyvää viestintää. Se on myös delegoivaa ja koordinoivaa sekä tulos- ja kehitysviestintää. Koska johtaminen on myös johdattamista, se korostaa vuorovaikutteisuutta, motivoivaa ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää sekä erilaisten ryhmä- ja yksilödynaamisten prosessien käsittelyä viestinnän keinoin. (Åberg 2006, 94.)

Kommunikointiin tulisi kuulua kaikki seuraavat asiat Mattilan ym. ( 1998, 222 – 223) mukaan:

- ❖ yrittäjä on ainoa asiakkaamme ja häntä kohdellaan täydellisellä kunnioituksella, hän ei ole ongelma eikä valittaja, sillä hän on perusta sille, että ketju on olemassa, hän maksaa palkkamme
- ❖ yrittäjä ei ole alaisemme, emmekä me ole ylivertaisia
- ❖ hyvät yrittäjäsuhteet pysyvät jatkuvalla kommunikoinnilla
- ❖ yrittäjä tulee ottaa mukaan kaikkeen kommunikointiin ja hänet tulee huomioida. Heiltä tulee pyytää palautetta ja ideoita kaikesta kommunikointiin liittyvistä asioista.
- ❖ olemme yrittäjien yhteistyökumppaneita ja kaiken kommunikoinnin tulee edistää tätä suhdetta

- ❖ kuuntelu on ensimmäinen askel kommunikointiin ja muista että omat ajatuksesi ja mielipiteesi eivät ole ainoat oikeat

Lisäksi tulee muistaa että parhaimmilla franchiseorganisaatioilla on parhaat kommunikointijärjestelmät ja hyvä kommunikointi edistää hyviä henkilökohtaisia suhteita. Ketjussa toimivat yrittäjät ovat paremmin motivoituneita ja tuntevat saavansa yhteistyöstä enemmän vastiketta maksuilleen. Näin he luovat entistä kannattavamman järjestelmän ja hyvä kommunikointi luo voittoa tuottavan ohjelman, joka toimii sekä franchise-antajan että ketjun yrittäjien edun mukaisesti. (Mattila ym. 1998, 222 – 223.)

Franchisinkeskuksen tulee seurata myyntiä, tuloksia, toiminnan laatua ja konseptinmukaista toimintaa. Myynnin seuranta kertoo yksiköiden liikevaihdon kehityksestä suhteessa ennusteisiin ja muiden yksiköiden kehittymiseen. Laadunvalvontaa tehdään konseptin ylläpitämiseksi jokaisessa toimipisteessä. konseptin mukainen toiminta takaa saman palvelutason asiakkaille kaikissa yksiköissä. Myös asiakastytyväisyyskyselyjen avulla saadaan hyvää tietoa, tulokset kerätään keskitetysti ja tulokset analysoidaan yksikkökohtaisesti. (Laakso 2005, 98 – 100.)

Franchising-antajan tehtävänä on huolehtia siitä, että yrittäjät pääsevät keskinäiseen kommunikointiin ketjussa joko intranetin, yrittäjäpäivien tai erilaisten yhteistyöfoorumien avulla. (Laakso 2005, 98 - 100).

Vastuullisessa yritystoiminnassa ja –viestinnässä on kyse luottamuksesta eli yrityksen tulee nauttia kaikkien keskeisten sidosryhmiensä luottamusta turvatakseen kestävän ja pitkäjänteisen toiminnan. Yritys tarvitsee jatkuvaa tietoa siitä, mitkä ovat sidosryhmien odotukset palvelulta, tuotteilta ja toimintatavoilta. Kun yrityksellä on tiiviit luottamussuhteet sidosryhmiinsä, sitä enemmän sidosryhmien osaamista yritys saa käyttöönsä. Luottamuksellisen verkoston luominen on kenties merkittävin kilpailuetu tulevaisuudessa. Yritystoiminta ei ole uskottavaa, ellei ylin johto ole sitoutunut siihen ja sidosryhmiinsä. Johtajien tulee ottaa vastuu yrityksensä liiketoiminnasta ja heidän tulisi olla aidosti kiinnostuneita sidosryhmien näkemyksistä sekä osallistua vastuullisuutta koskeviin

neuvotteluihin. Viestinnällä on merkittävä rooli nykyhetken ja tulevaisuuden johtamisessa ja yrityksiltä odotetaan, että ne kertovat tavoitteistaan, arvoistaan ja toimintatavoistaan sekä toimivat julkistamiensa arvojen mukaisesti. Yrityksen ja sen sidosryhmien välisen yhteisymmärryksen löytäminen vaatii uudenlaisia viestintätaitoja. (Kuvaja & Malmelin 2008, 177 – 179.)

### **2.15 Kehitystoiminta**

Kilpailun lisääntyessä myös voitot vähenevät ja katetaso heikkenee, mutta se tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja rohkaisee kehittämään uudempia ja parempia johtamistapoja. Kun yritykset oppivat hallitsemaan muutosta, ne jäävät henkiin ja yltyvät kilpailun voittajiksi. (Morris & Brandon 1994, 55.)

Franchisetoiminta vaatii jatkuvaa kehittämistä ja vastuu siitä on franchise-antajalla. Ketjulla on ns. pilottiyksiköitä, joissa testataan kaikkia ketjun konseptiin kuuluvia tuotteita ja toimintoja. Ketjun tulee organisoida hyvä palautteen ja uusien ideoiden keräämisjärjestelmä, koska suurin osa ideoista ja palautteista tulee asiakkailta. Palautteista tehdään ensin perusarviointi niiden tarpeellisuudesta ja merkityksestä. Sen jälkeen, kun idea on osoittautunut järkeväksi testata, laaditaan siitä erillinen kehitysohjelma. Määrätietoisen pilotoinnin ja testauksen jälkeen tehdään varsinaiset päätökset uuden toiminnan monistamisesta kaikkiin yksiköihin. Kehittyvä ja kehittävä ketju luo turvallisuutta ja samalla jokainen ketjun yrittäjä voi olla ylpeä omasta jäsenyydestään. (Mattila ym. 1998, 137.)

Yleensä kaikissa ketjuissa jokainen osallistuu tuotekehitykseen jollakin asteella, esimerkiksi yhteismarkkinoinnin suunnittelussa käytetään apuna työryhmää, joka koostuu sekä keskusyksikön että toimintayksiköiden jäsenistä. Kokeneet yrittäjät voivat toimia myös kouluttajina uusille yrittäjille ja tällöin heille maksetaan korvaus kouluttamisesta. Franchising-antajan velvollisuutena on varmistaa, että yhteistyön pelisäännöt ovat kaikille yhtenäiset ja ne ovat tiedossa. Saavutetut edut tulee siirtää myös aina täysimääräisinä kaikille ketjun jäsenille tasapuolisesti. Tämä

tarkoittaa yhteisostoissa sitä, että ostoneuvotteluissa saavutettavat hintaedut ja muut edut tulee näkyä ja toteutua samalla tavalla kaikille ketjun jäsenille. (Laakso 2005, 74.)

Yhteishankinnat ja -markkinointi tuovat kustannussäästöjä ja selviä synergisiä etuja kaikille ketjun jäsenille. Yhteishankinnoista saatavat alennukset ovat jopa kymmeniä prosentteja perushinnoista, ja tämä näkyy suoraan yrittäjien tuloksissa. Franchisingketju yhdistää suurtuotannon edut ja pienyrittäjyyden tehokkuuden. (Laakso 2005, 112.)

Franchisingtoiminnassa on myös riskitekijöitä franchising-ottajan kannalta, koska se joutuu luottamaan pitkälti toisten osaamiseen ja toimimaan toisten antamien ohjeiden mukaisesti. Jos ne eivät toimi, liiketoiminnan tappion kantaa yrittäjä itse. Suurimmaksi ongelmiksi koetaankin yleensä ketjuyhteistyön ja konseptin tuomat toiminnalliset rajoitteet, koska yrittäjän on toimittava konseptin mukaisten yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden mukaisesti. Lisäksi sopimuksissa on yrittäjille asetettu kilpailukiello, joka kestää yleensä vuoden. Yrittäjä ei voi itse kehittää uusia tuotteita ja tarjota niitä asiakkailleen vapaasti. Ketjun jokaisessa yksikössä on yhdenmukainen tuote- ja palvelutarjonta, joka on testattu franchising-antajan toimesta ensin sen omissa yksiköissään. Ongelmia saattaa tulla myös silloin, mikäli ketju tai franchisingjärjestelmä ei ole vielä valmis tai sitä ei ole kehitetty jatkuvasti. Keskeneräisyys tulee useimmiten esille konseptin kilpailukyvyssä tai väärissä yrittäjävalinnoissa. Mikäli konseptia ei ole testattu ennakkoon kunnolla ja käsikirja on puutteellinen tai koulutusohjelma puutteellinen, yrittäjää ei kyetä ohjaamaan tarpeeksi, jolloin asioita jää liikaa yrittäjän itsensä kehitettäväksi ja kokeiltavaksi. Lisäksi järjestelmästä saattaa puuttua olennaisia tekijöitä kuten tarpeelliset resurssit, toiminnan elementit tai johtamisvälineet. konseptia voidaan hoitaa puutteellisesti tai osaamisen puutteen vuoksi, jolloin se aiheuttaa ratkaisevia ongelmia koko järjestelmän olemassaololle. Tämä näkyy toiminnan joustamattomuutena, luvattujen palveluiden puuttumisena, kehitysvauhdin hitautena tai esimerkiksi ketjun markkinaosuuksien menettämisenä. Suurin syy miksi franchisingtoiminta on keskeneräistä johtuneen osaamisen ja resurssien puutteesta ja kiireestä päästä markkinoille harjoittamaan franchisingtoimintaa. Liiketoiminnan rakentaminen vaatii franchising-antajalta

kunnollisen, maltillisen suunnittelun ja kehitystyön. Keskeneneräisyys ja siitä johtuvat ongelmat johtuvat franchising-antajan vääristä asenteista liiketoiminnan harjoittamista kohtaan. (Laakso 2005, 113 – 115.)

EU:n kilpailulainsäädäntöelimen mukaan yritysten muodostama yhteistyöverkosto katsotaan asetuksen tarkoittamaksi franchisingketjuksi silloin kun franchising-antajan ja -ottajan välinen sopimus pitää sisällään seuraavat elementit:

- ✓ jäsenillä on käytössään yhteinen nimi tai liiketunnus ja liiketilojen tai kulkuvälineiden yhtenäinen ilme ja varustelu
  - ✓ franchising-antaja antaa jatkuvasti franchising-ottajalle teknistä tai kaupallista tukea
  - ✓ franchising-antaja siirtää sopimuksella franchising-ottajalle salaista, olennaista sekä yksilöitävissä olevaa tietotaitoa
- (Laakso 2005, 211 – 214.)

Franchising ei ole idean tai tiedon myyntiä, mutta se on osaamisen siirtoa yhteistyökumppaneille, josta franchising-ottaja maksaa. Konsepti on vastaavasti sen osaamisen ruumiillistuma, jota sopimuksella siirretään. Franchising-antajalle kokemusta pitäisi kertyä operatiivisesti, taloudellisesti ja imagollisesti. Näin ollen franchising-antajan on kyettävä opettamaan franchising-ottajalle se, miten toimitaan konseptin mukaisesti kaikissa edellä mainituissa näkökulmissa. Operatiivisessa konseptoinnissa mallinnetaan ja paketoidaan liiketoimintamalli käytännön jokapäiväiseen toimintaan. Se muodostuu viidestä osatekijästä, joita ovat liiketoimintamallin ideologia, perusoivallus, -periaate tai -sanoma, lisäksi se on tuote- tai palveluvalikoima, työmenetelmät ja työtavat, työvälineet ja yrityskuvalliset elementit. Käytännössä tuote- ja palveluvalikoima käydään läpi kriittisesti, tuotteita jatkokehitetään ja tehdään päätöksiä valikoimista, mitä myydään ja mitä ei myydä. Siinä etsitään erityisiä konseptinmukaisia toimintoja ja menetelmiä, mallinnetaan ja ohjeistetaan. Määritetään jokaisen yksikön liiketoiminnassa käytettävät keskeisimmät ja yhtenäiset työvälineet sekä määritetään toimintayksiköitä yhdistävät yrityskuvalliset elementit. Konsepti dokumentoidaan aina käsikirjaksi ketjun jäsenille. (Laakso 2005, 211 – 214.)

Imagolisessa konseptoinnissa mallinnetaan lupauksen anto ja lunastus. Ketjun laajuudesta tulee kyetä lunastamaan asiakkaalle se mitä luvataan. Näin ollen ulkoinen markkinointi tulee pitää ketjujohdon käsissä ja brandilupauksesta on pidettävä kiinni ja ketjujohdon on valvottava sitä. (Laakso 2005, 214 – 215.)

Taloudellinen konsepti tulee myös mallintaa jokaisessa ketjussa, koska sitä tarvitaan mm. rahoittajia varten. Taloudelliselle konseptille tulee löytää myös omat määrittelynsä, tavoitetasonsa ja mittarinsa, tämän jälkeen se voidaan opettaa yrittäjille ja sitä kyetään seuraamaan. Yksikkökohtaisia avaintunnuksia ovat keskimääräinen alkuinvestointi, liikevaihtotaso, keskeisimmät kulut ja kulutasot, franchisingmaksut, kate- ja tulostavoitteet ja niille mittarit. (Laakso 2005, 215.)

## **2.16 Pilotointi franchisingtoiminnassa**

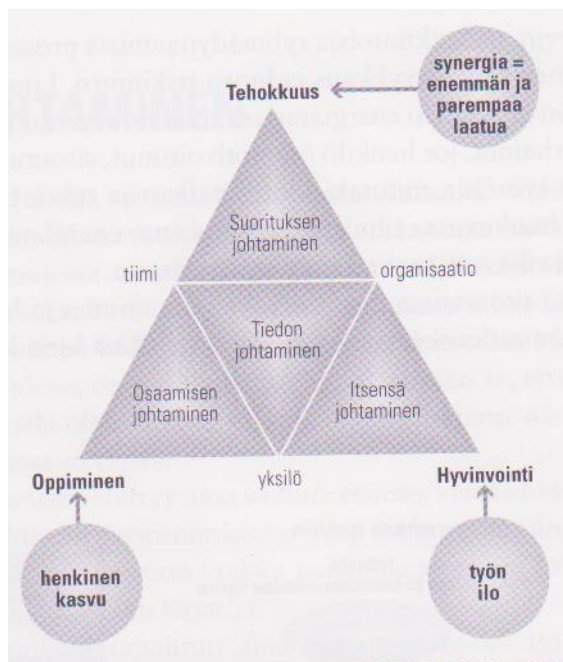
Pilotointi ei ole konseptin testausta, koska se tulee tehdä jo ennen franchisingtoiminnan aloittamista ketjun omissa yksiköissä. Pilotoinnissa on yleensä 1-3 franchising-ottajaa, joiden kanssa tehdään ns. pilottifranchising-sopimus. Se on franchisingliiketoiminnan testausta ja siinä testataan kehitettyjen franchisingtoiminnan työvälineitten toimivuutta ja yhteistyön sujuvuutta. Pilotointivaiheen aikana kehitetään välineet ja asiat kuntoon, minkä jälkeen voidaan käynnistää laajamittainen yrittäjärekrytointi. Tällä luodaan vahva perusta franchisingliiketoiminnalle. Mikäli pilottivaiheessa todetaan, ettei ketjun perustaminen olekaan järkevää ja päätetään luopua franchisingketjun rakentamisesta, uusia yrittäjiä ei enää haetakaan ja pilottiyrittäjien kanssa sovitaan pilotoinnin lopettamisesta. Pilottifranchising-sopimus sitoo kuitenkin molempia osapuolia ja se tulee franchising-antajan tuoda ajoissa yrittäjälle tiedoksi, (yleensä puoli vuotta vähimmäisaika), että yrittäjä voi valmistautua uuteen tilanteeseen. (Laakso 2005, 228 – 230.)

## 2.17 Ketjun johtaminen ja johtajan rooli

Franchising-antaja johtaa yrittäjää ja franchisingkeskuksensa henkilökuntaa, mutta ei ole yrittäjän esimies. Yrittäjä johtaa vastaavasti yksikköään ja omaa henkilökuntaansa. Ketjulla tulee olla yhteiset tavoitteet ja ketjujohdon tulee saada molemmat organisaatiot henkilöineen toimimaan saman tavoitteen hyväksi, toisiaan tukien ja ymmärtäen. Yrittäjän johtaminen alkaa jo rekrytointivaiheesta, rekrytointi tuleekin suunnitella ja kehittää toimivaksi prosessiksi, jota voidaan johtaa alkumetreistä lähtien siten, että saavutetaan oikea yrittäjävalinta. Yrittäjä täytyy kouluttaa ja ohjata konseptin mukaiseen liiketoimintaan ja franchising-antajan velvollisuus on franchisingtoiminnan eettisten sääntöjen mukaan tuettava ja ohjattava franchising-ottajan liiketoimintaa koko sopimuskauden ajan. Hän seuraa jatkuvasti franchising-ottajan liiketoimintaa valituilla mittareilla ja keinoilla ja reagoi seurannan tulosten ja suunnittelun eroihin, puuttuu ajoissa mahdollisiin ongelmiin myynnin, tuloksen tai laadun kehittymisessä. (Laakso 2005, 246 – 247.)

Määrätietoisuus, innostus, itseluottamus, uskallus, ahkeruus ja luovuus ovat yrittäjäpersoonan ominaisuuksia ja kaiken kasvun lähtökohtia. Yrittäjällä näitä ominaisuuksia joko on tai ei ole. Tiettyjä asioita voi yrittää opetella, mutta uskallus ja innostus ovat myötäsyttyisiä ja persoonakohtaisia ominaisuuksia. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 129.)

Åbergin (2006, 60) mukaan älykäs organisaatio on tehokas, oppiva sekä hyvinvoiva. Åberg itse päätyi vuonna 1993, pohtiessaan synergisiä ilmiöitä työyhteisössä, siihen, että synergisen ryhmän johtaja saa aikaan enemmän ja parempaa laatua silloin, kun alaiset kokevat työn iloa ja kasvavat henkisesti. (kuvio 6.).



Kuvio 6. Älykäs organisaatio ja synergian johtaminen ( Åberg 2006, 61).

Johtamisessa on aina kyse suunnan näyttämisestä ja voimavarojen suuntaamisesta, se on myös johdattamista, ja suuntaaminen edellyttää aina myös suunnittelua. Johtamiseen liittyy myös vastuu ja tätä johtamisen ulottuvuutta ei saa vähätellä, johtaminen on siis vastuullista vallan käyttöä (Åberg 2006, 63.)

Sydänmaalakan (2006, 6) mukaan ihmisiä johdetaan niin, että he pystyvät luomaan ja jakamaan innostavan vision ja toteuttamaan sen myös käytännössä. Hänen mielestään se on johtajien ja johdettavien vuoropuhelua, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi se edellyttää siirtymistä alistavasta valistavaan johtajuuteen. Johtaminen on aina yhteistoimintaa eli jokainen työntekijä kantaa vastuuta yhteistoiminnan sujumisesta. Kaikkien tulee ymmärtää tietyt johtamisen ja yhteistoiminnan pelisäännöt.

Oppivaa organisaatiota pidetään kirjallisuudessa ihannemallina, koska sen tuoma hyöty johtamisen kannalta on siinä, että ne tarjoavat kiintopisteitä kehittämistyölle sekä vertailukohtaan yrityksen nykytilan arvioinnille. Yritys, joka edustaa oppivaa organisaatiota, on sellainen, jossa kyetään oppimaan kokemuksista ja arvioimaan tapaa, jolla kokemuksista kyetään oppimaan. Oppimisen mahdollisuudet maksimoidaan ja lähteinä ovat kaikki työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat.



Tässä johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä eli edistää kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten analysointia. Kaikilla työntekijöillä on vastuu kerätä informaatiota, heidän tehtävänä on lisäksi tutkia ja käyttää sitä niin, että oppimista tapahtuu jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2010, 285.)

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista ja nämä mahdollistavat taas hyvän suorituksen. Vastaavasti organisaation osaamista ovat prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. Kun organisaatio oppii, se kykenee muuttamaan arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Käytännössä tämä uusiutuminen tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. Osaamisen johtamisella taas tarkoitetaan organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähdettäessä sitä, että määritellään organisaation ydiosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Sen jälkeen arvioidaan osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Sen perusteella laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan yksilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaalakka 2006, 298.)

Franchising-antajan asiakkaita ovat ketjun yrittäjät, joita tulee palvella monissa asioissa kuten konsultoinnissa ja neuvonnassa, myynnin tukena sekä erilaisissa tukipalveluissa kuten sisustus- ja somistuspalveluissa, logistiikkapalveluissa, mainostoimistopalveluissa ymv. (Laakso 2005, 246 - 247).

Johtamistyön säännöllisiä töitä ovat mm. strategiasuunnitelmien laadinta, seuraavan vuoden tavoitteiden määrittely, budjettien laadinta, ryhmä- ja yksilökohtaisten saavutusten arviointi ja seuraavan vuoden tavoitteiden määrittely. Lisäksi siihen kuuluvat kvartaalitulosten julkistaminen, kehityskeskustelut, ilmapiirikartoitukset ja niiden tulosten analysointi. (Viitala & Jylhä 2010, 267.)

Jokaisessa ketjussa on franchisingkeskus, jossa työskentelee omat henkilönsä ja joilla on omat tehtävänsä ja tulosvastuunsa. Keskuksen tehtävänä on uusien yksiköiden perustaminen, yhteistyön koordinointi, ketjun edun ja toiminnan valvonta sekä ketjun toiminnan ja konseptin kehittäminen. Yhteistyön

koordinointiin kuuluvat ketjuyhteistyön johtamisen lisäksi tukitoimintojen tuottaminen, tukipalveluiden järjestäminen sekä jatkuva franchising-ottajien kehittäminen. Franchising-antaja suunnittelee toimenpiteitä, käy neuvotteluja hankintaehdoista tavarantoimittajien ja medioiden kanssa. Lisäksi se varmistaa, että kaikki ketjun jäsenet ovat tietoisia yhteisistä, ketjun laajuisista toimenpiteistä. (Laakso 2005, 248 – 250.)

Tukitoimintoja voivat olla keskitetty kirjanpito, juridinen neuvonta tai myynnin tuki. Ketjun jäsenet maksavat itse näiden palveluiden käytön, mutta franchising-antajan tehtävänä on järjestää niiden saatavuus. Toiminnan jatkuva kehittäminen tapahtuu esimerkiksi ketjun systemaattisen ja jatkuvan koulutusjärjestelmän avulla ja yrityskohtaisella konsultoinnilla. Franchising-antajan keskeisin tehtävä onkin se, että jokainen ketjun jäsen menestyy liiketoiminnassaan, jolloin silläkin on mahdollisuus menestyä. (Laakso 2005, 248 – 250.)

## **2.18 Talous ja rahoitus**

Paikallisyrittäjien kannattavuuslaskelmat tulee laatia niin pitkälle, että yrittäjän tekemät alkuihastoinnit on liiketoiminnan tuottojen kautta voitu maksaa takaisin. Nämä laskelmat ovat franchise-antajan taloudellisten laskelmien olennaisena osana. Nämä laskelmat laaditaan sillä tietopohjalla mitä ketjulta on kertynyt omien yksiköidensä toiminnasta ja niissä tulee huomioida myös jatkuvat yhteistyömaksut. Vastaavasti näiden laskelmien perusteella saatavan yrittäjäansion tulee vastata niitä taloudellisia odotuksia, jotka ketjun yrittäjäprofiilin mukaisella henkilöllä on tästä liiketoiminnasta. Lisäksi yrittäjälle laaditaan alkuvaiheen investointi- ja rahoituslaskelma sekä vuositason likvidilaskelma. Vastaavasti franchise-antajan tulee laatia nimiketasolla samat laskelmat. Kannattavuuslaskelmassa huomioidaan ketjun yksiköiden kehittyminen ja kustannuspuolella tulee käydä läpi yksilöidysti työnjakoon liittyvät kustannusvaikutukset. Kokonaislaskelmassa tulee olla mukana ketjun omat yksiköt ja ne tulee saattaa samaan asemaan kuin franchiseyrittäjien vetämät yksiköt. Näin ollen omat yksiköt kuuluvat samaan palvelujärjestelmään ja

maksavat samat yhteistyömaksut kuin franchiseyrittäjätkin. (Mattila ym. 1998, 105 – 107.)

Alkuvaiheessa franchise-antaja joutuu panostamaan järjestelmän kehittämiseen ennen kuin liittymis- ja yhteistyömaksut alkavat tuottaa tulosta. Liittymismaksujen tarkoituksena on kattaa kunkin yksikön perustamiseen liittyvät kustannukset. Tähän saattaa kulua jopa 2-4 vuotta ennen kuin jatkuvan toiminnan tuotot yhteistyömaksuista kattavat toiminnasta aiheutuvat kustannukset. Tämä vaje tulee rahoittaa omien yksiköiden voitoilla, yrityksen reserveillä tai ulkopuolisella rahoituksella(Mattila ym. 1998, 105 – 107.)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään KF:n ja YF:n välistä franchisingtoimintaa ja analysoidaan mm. alkurekrytointia ja perehdytystä, yhteistyötä yleensä, katetta sekä markkinointia ja viestintää. Lisäksi kerrotaan kehittämistyön tutkimuksesta, sen toteutuksesta, reliabiliteetista ja validiteetista sekä tutkimustuloksista. Esitellään tutkimustulokset, franchisingtoiminnan kehittämisehdotukset ja niiden arviointi.

Tämän työn avulla yritykset oppivat tuntemaan franchisingtoiminnan peruseriaatteet sekä franchising-antajan ja -ottajan velvollisuudet. Lisäksi ne asiat, mitkä tulee huomioida menestyvässä franchisingtoiminnassa. Tutkimuksen ja teorian perusteella yritys kykenee näkemään tulevaisuuden mahdollisuudet myös perinteisenä jälleenmyyjänä. Tämän työn avulla franchisingtoimintaa suunnittelevat yritykset näkevät, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota ennen franchisingtoiminnan aloittamista.

Tämä työ on rajattu käsittämään ainoastaan Karitas Fashion Oy:n liiketoimintaa, siinä ei ole huomioitu muiden ketjussa olleiden yritysten toimintaa. Ainoastaan muiden yritysten kokemuksiin perustuva kyselytutkimus on tässä mukana. Työssä ei käsitellä myöskään YF:n omaa yritystoimintaa kuin siltä osin, miten sen toimintatapa on vaikuttanut koko ketjun toimintaan.

#### 3.1 KF:n ja YF:n franchisingtoiminnan analysointi

Tässä tapauksessa franchising-antajana toimi Yritys Fashion Oy, joka on toiminut ennen franchisingtoimintaa ns. nettimyyntiyrityksenä ja Karitas Fashion Oy toimi franchise-ottajana, kehitystyön tekijä on tämän yrityksen omistaja. Tätä analysointia on tehty periaatteessa heti KF:n perustamisesta lähtien, mutta varsinaista vertailua kyettiin tekemään vasta vuonna 2010 kun ensimmäinen toimintavuosi oli ohi.

Yhteistyö aloitettiin franchisingtoiminnan mukaisesti ja KF toimi ns. pilottiyrityksenä. YF hankki tuotteet ulkomailta ja jakoi niitä ketjun jäsenille. KF teki yritykselleen liiketoimintasuunnitelman ja rahoitussuunnitelman, mutta koska kummallakaan osapuolella ei ollut vielä mitään kokemusta, ne laadittiin Uusyrittäjäkeskuksen ohjeiden avulla ja yhdessä pohdittiin ja arvioitiin lukuja. Yhteistyöstä päätettiin lähinnä suullisesti, koska käsikirjaa ei oltu tässä vaiheessa laadittu. Sopimus tehtiin, ja siinä oli mainittuna joitakin faktoja, mitä franchising sopimuksessa tai perussopimuksessa tarvitaan.

KF tutki jonkin verran alueen markkinatilannetta ja arvioi sen hyväksi aloittaa toiminta uudessa ketjussa. Se aloitti yrityksen säännöllisen markkinoinnin lehdissä ja pyrki lisäämään tunnettuuttaan järjestämällä mm. erilaisia muotinäytöksiä, keräsi asiakkaita sähköiseen asiakasrekisteriin, otti käyttöönsä ns. klubikortin, (asiakkaat keräsivät ostoilla leimoja oikeuttavaan alennukseen) ja oli mukana erilaisissa teematapahtumissa. Lisäksi järjesti myös ns. privaattiasiakasiloja liikkeessään. Toiminta lähti hienosti käyntiin ja ensimmäisenä kesänä liikevaihto (myöh. lv) näytti jo todella hyvältä. Syksyllä lv tipahti, joka on yleistä alalla, tästä syystä yrittäjä ei ollut vielä huolissaan. Mutta seuraava vuosi alkoi pikkuhiljaa olla kuukausi kuukaudelta heikompi ja toiminnassa alkoi myös ilmetä ongelmia.

Varsinaisesti mitään tavoitteita ei asetettu, tämä olisi ollut suotavaa, koska muuten yritystoiminta ei kehity eikä toiminta ole motivoivaa. Esimerkiksi jollain kampanjoilla ja myyntikilpailuilla olisi saatu mahdollisesti lisää potentiaalia ja liikevaihtoa.

Vuonna 2010 konseptiin otettiin lisäksi rakennekynnet ja hampaidenvalkaisut, että liikevaihto olisi saatu kasvamaan ja vuokraneliöille tehokkuutta. Se ei kuitenkaan pelastanut vuoden 2010 liikevaihtotavoitteen toteutumista. Tämän vuoksi KF aloitti yhteistyön kampaamoalan yrittäjän kanssa toisella paikkakunnalla ja siirsi pienen osan varastostaan ko. yrittäjän tiloihin, jossa yhteistyö perustuu provisioluonteiseen myyntiin. Lisäksi perustettiin yritykselle verkkokauppa vuonna 2011.

Emoyrityksen olisi pitänyt panostaa eniten juuri tuotteiden laatuun ja saatavuuteen sekä kysyntään. Koska yhteisiä palavereita järjestettiin vain muutama, meni palautteet puhelimen tai sähköpostin välityksellä ja se ei kuitenkaan aiheuttanut kehitystyötä. Uusi yritys hakee aina jalansijaansa, ja useinmiten mallistoa on pakko miettiä ensimmäisten vuosien varrella ja paikkakunnilla on eroja, miten mikäkin tuote missäkin myy. Jos etelässä myy tietty tuote, se ei välttämättä myy pohjoisessa. Tämä olisi vaatinut nimenomaan kehitystyötä, yhteispalavereissa olisi käyty eri paikkakuntien yrittäjien kokemuksia eri malleista, jonka perusteella ketju olisi saanut vinkkejä, mitkä mallit myy missäkin ja mille vastaavasti on kysyntää eniten.

Yhteisten vuosien aikana myytiin loppuaikoina paljon ns ”ei-oota”, tällä oli pitkälle vaikuttavat negatiiviset vaikutukset KF:n liiketoimintaan, asiakasvirta alkoi heikentyä. Kehityspalavereissa olisi voitu keskittyä tämän asian eliminoimiseen, panostaa markkinointiin ja tuotekehitykseen.

### **3.1.1 Alkurekrytointi ja perehdytys**

Silloiset yrittäjät valittiin haastattelun perusteella, ketjulla ei ollut mitään varsinaista rekrytointimateriaalia, vaan haastattelussa käytiin lähinnä franchisingtoiminnan peruseriaatteet YF:n mukaan. Koska ketju oli uusi, sillä ei ollut käytössä yhtään mallia, minkä avulla liiketoimintasuunnitelma ja rahoituslaskelma olisi pitänyt tehdä, vaan niitä käytiin suullisesti yhdessä läpi ennen toiminnan aloittamista.

KF etsi sopivia liiketiloja paikkakunnalta ja kun sopiva löytyi, keskusteltiin siitä YF:n kanssa. YF ei kuitenkaan tuntenut paikkakuntaa, joten sen oli vaikea arvioida liiketilan oikeaa paikkaa sen kummemmin kuin yrittäjäkään. Toisaalta paikka sijaitsi uudessa kauppakeskuksessa, molemmat osapuolet arvioivat sen hyväksi kauppapaikaksi ja vuokran suhteessa kohtuulliseksi. Molemmat myös olettivat, että uusi kauppakeskus alkaisi tuottaa hyvin asiakasvirtaa, vaikka se sijaitsikin hiukan ydinkeskustasta sivulla.

Tuotteisiin perehtyminen tapahtui YF:n varastolla, missä tuotteita ja niihin liittyviä asioita käytiin samalla läpi, kun tuotteita kerätiin. KF haki kaikki tuotteet ensimmäisellä kerralla suoraan YF:n varastosta. YF ei osallistunut mitenkään liiketilojen hankintaan ja varustamiseen eikä alkuun ollut mitään käynnistämiskoulutusta. Varastoon haettiin tavarat YF:n varastolta, jolloin tuotteita käytiin samalla läpi. Avajaisissa oli kaksi YF:n edustajaa mukana yhden päivän ja YF myös hoiti avajaismuotinäytöksen juonnot, muuten kaikki hoidettiin itsenäisesti.

Varsinaiseen myyntityöhön ei ollut tarvetta perehtyä sen kummemmin, koska myyntityöstä oli jo vahvat kokemukset. Lähinnä opastusta tuli somistukseen ja esillelaittoon, hinnoitteluun ja alalle tyypillisiin myyntitekniikoihin.

### **3.1.2 Yhteistyö**

YF:llä oli jo hyvät kontaktit eri valmistajiin ja se haki itse tuotteet ulkomailta ja tämän jälkeen lähetti ns. mallikuorman kaikille yrittäjille, malleja oli suuri määrä, joten niistä kaikkia ei kuitenkaan lähetetty, vaan YF arvioi itse mikä missäkin alueella myisi parhaiten ja lähetti mallit sen mukaan. YF:n varasto oli satojen kilometrien päässä, joten paras ja edullisin vaihtoehto olikin lähettää ne suoraan yrittäjille. Ongelmana oli se, että tuotteista ei ollut mitään kuvia missään, ainoastaan osa tuotteista kuvattiin YF:n verkkokaupan sivuille, mutta siinä vaiheessa useinmiten oli niin, että kun kuvat saatiin nettiin ja sieltä kautta yritti tilata lisää, jotain kuvattua mallia tai mallia, josta ei ollut saanut koskaan mallikappaletta, olivat loppuneet varastosta. Tämä johtui selkeästi YF:n resurssien puutteesta, koska kaikki oli lähinnä kahden ihmisen hallinnassa.

Yrittäjille tuli uusista tuotteista valikoima, joiden valintaan he itse eivät voineet vaikuttaa. Osa mallistoista oli huonosti liikkuvaa ja niitä jouduttiin myymään pois alehintaan. Tässä oli selvä syy, ketjun olisi pitänyt säännöllisesti analysoida yrittäjien kanssa, miten myynti milläkin alueella toimii ja yrittäjien olisi pitänyt saada itse valita mallistoonsa myymänsä tuotteet. Tämä oli kuitenkin mahdotonta kun

välimatka oli niin pitkä. Ketjun omissa liikkeissä valikoima oli huomattavasti laajempi ja varasto myös isompi, joka oli toisaalta ymmärrettävääkin, yrittäjillähän oli huomattavasti pienemmät liiketilat eikä myöskään rahallisesti mahdollisuutta kasvattaa varastoaan heti suureksi.

Ketjulla on lisäksi myös nettimyyntiä ja asiakkaat kävivät usein katsomassa YF:n verkkokaupasta tuotteita ja pyysivät tilata niitä liikkeisiin. Yrittäjä teki tilauslistan YF:lle, mutta jos ko. tuotetta ei ollut saatavilla se ei vain saapunut. Tästä johtui, että informaatio asiakkaille meni myöhäiseksi ja se oli huonoa asiakkaan kannalta. Sama asiakas menetti uskonsa/ luottamuksensa. Edelleen syynä resurssin puute, YF oli kuitenkin myös uusi ketju, eikä silläkään ollut alkuun mahdollisuutta palkata lisää työntekijöitä.

Ongelmana ilmeni myös se, että ketjulta ei saanut laskuja ajoissa, vaan ne tulivat osin kerralla useammalta kuukaudelta, tämä aiheutti sen, että yrittäjät joutuivat maksamaan veroja, koska ostoja ei näkynyt kirjanpidossa, vaikka myyntiä oli tullut. Koska laskutus tuli myöhässä, oli pakko vähentää lisäostoja, joka vastaavasti heikensi myyntiä, kun uusia mallistoja ei ollut.

Paras myyntikausi ajoittuu huhti-heinäkuulle, jolloin tavaraa pitäisi olla runsaasti tarjolla. Vuosi 2010 epäonnistui tältä osin, koska parhaimpana sesonkina ei saanut mallistoa, se tuli runsaan kuukauden myöhässä ja siihen saakka oli myyty ”ei-oota”. Sitten kun tuotteet tulivat, alkoi muualla jo ale-kausi.

Yhtenä ongelmana oli myös tuotteiden saatavuus, tämän tiimoilta ketjulle tehtiin ehdotus, että jatkossa saataisiin jokaisesta mallista 1-2 kappaletta ja yrittäjät päättäisivät itse sen jälkeen, mitä tuotteita tilaisivat lisää. Lisäksi vaadittiin, että laskut pitäisi jatkossa saada heti tilauksen jälkeen.

Yhteistyö sujui muuten hyvin ja asiat kyettiin puhumaan auki, jos ongelmia ilmeni. Tuloksia seurattiin kuukausittain ja tehtiin sen pohjalta ratkaisuja tulevaisuuteen. Asiakasrekisterissä oli n. 600 henkilöä ja sähköpostilla laitettiin infoa asiakkaille tapahtumista, eduista ymv. Alun perin ketjun piti hoitaa kuukausittainen ns. ketjukirje asiakkaille, jotka yrittäjät sitten saisivat lähettää omille asiakkailleen. Kirjeitä lähti kaksi kahden vuoden aikana asiakkaille ja ne molemmat



ensimmäisenä toimintavuotena. Markkinointi suoritettiin pääosin itsenäisesti ja ketjulla ei ollut varsinaista markkinointisuunnitelmaa lainkaan. Kaikessa mainonnassa korostettiin YF-ketjua ja ylläpidettiin sen brandia. YF:n ulkoinen brandi olikin todella upea ja erilainen. Sen vuoksi odotukset olivat suuret toiminnan onnistumiselle.

Kehitysideoita lähetettiin YF:lle, mutta rursien puutteesta johtuen, niitä ei kyetty juurikaan toteuttamaan. Toiminta olisi vaatinut jatkuvaa kehitystä, koska kuitenkin kyseessä oli uusi ketju ja yrittäjät ns. pilottiyrityksiä. YF alkoi perustaa lisää omia yrityksiään eri paikkakunnille ja se vei entisestään resursseja, joten ketjun toiminta alkoi kärsiä.

Koska KF oli ns. pilotti-yritys, esimerkiksi markkinointi-ym. kustannuksia ei peritty lainkaan. Pilottiaikaa kului runsaat kaksi vuotta, mutta emoyhtiö ei seurannut millään mittareilla pilottiyritysten toimivuutta, joten kehitystäkään ei voinut toteuttaa. Yrittäjät informoivat kehitysasioita useaan otteeseen, mutta ne jäivät toteuttamatta. Suunniteltiin ja järjestettiin itsenäisesti ja säännöllisesti koko toimintavuosien aikana erilaisia muotinäytöksiä, lehtijuttuja, tapahtumia ja oltiin mukana osallisena mainostaen YF:ia. Pääosin kaikki tehtiin itsenäisesti ilman ketjun tukea ja markkinointia.

YF ei toimittanut myöskään vaadittavaa käsikirjaa, joten yritystoiminta toimi lähinnä peruseriaatteilla, yrittäjä sai tuotepaketin ja tuotteet YF:ltä ja myi niitä edelleen liikkeessään. Koska käsikirjaa ei tehty valmiiksi, toiminnalla ei ollut mitään perusteita ja käytännönohjeita. Osin käsikirjaa annettiin erillisinä sivuina, mutta niissä oli melko suppeasti asiaa. KF:n ja YF:n välinen yhteistyö oli lähinnä Business Format Franchising –toimintaa.

Franchisingsopimuksessa sanottiin, että yrittäjät eivät voi ostaa muualta kuin YF:ltä, lisäksi siinä määriteltiin miten usein tuotteet toimitetaan ja että yrittäjät saisivat ns. mallipaketin, jonka perusteella he voisivat tehdä jatkotilauksen, näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan mallipaketti oli osittainen. Tilausjärjestelmää ei otettu koskaan käyttöön, joten lisätilaus tapahtui joko puhelimitse tai sähköpostilla. Kuitenkaan ei koskaan saanut tietoa siitä, mikäli joku tuote oli loppunut, vaan se

näkyi silloin, kun tavarat saapuivat ja osa tuotteista puuttui. Myöskään tilausjärjestelmä ei ollut sellainen, että siitä olisi nähnyt suoraan varastosaldon, mikä olisi nopeuttanut asiakaspalvelua huomattavasti.

Toiminnalla oli siis vain suullinen peruskonsepti ja mitään ns. markkinointisuunnitelmaa ei ketjulla ollut, markkinointisuunnitelma tehtiin itsenäisesti. YF järjesti yhden valtakunnallisen radio-markkinointikampanjan, mutta se toimi parhaiten ketjun omissa liikkeissä, eikä sillä tullut yhtään markkina-arvoa yrittäjille, kustannukset siitä maksettiin kaikkien yrittäjien ja ketjun kesken. Tämä on tietysti luonnollista, koska markkinoinnista ei koskaan voi etukäteen tietää, miten se puree asiakkaisiin, mutta sen perusteella olisi pitänyt ryhtyä miettimään ja kehittämään uusia markkinointikeinoja.

Tuotteiden esillepanovaihtuvuus ja toimitukset pitäisi esittää palvelukonseptissa, mutta tähän ei myöskään ollut mitään suunnitelmaa, vaan kaikki suunnittelu oli yrittäjällä itsellään.

Uutena ketjuna YF:n liikeidea ei oltu testattu ennen mitenkään, koska aikaisempaa toimintaa ei ollut, ei ollut myöskään mitään tuloksia, mihin toimintaa olisi voinut verrata, vaan tehtiin itse arvioitu liiketoimintasuunnitelma ja ensimmäisen vuoden liikevaihto tulikin arvioitun mukaiseksi, ainoastaan arvioitua 15 %:n vuosikasvua ei saavutettu vielä toisena vuotena.

Liikeidea oli loistava, koska YF myi juuri jotain erilaista, mitä ei esimerkiksi Seinäjoella aikaisemmin ole myyty, ainoastaan toiminnan kehittämisen puute ja jatkuva seurannan puute aiheuttivat sen, että franchisingtoiminta ei toiminut. Työstä olisi pitänyt saada myös riittävä korvaus, mutta näiden kahden vuoden aikana tulot olivat minimaaliset. Kuitenkin päätettiin esittää kehitysidea YF:lle, jossa toimintaa olisi lähtenyt kehittämään ja jatkamaan YF:n palkkaama henkilö.

Ensimmäisen toimintavuoden aikana oli yksi yhteinen yrittäjäkokoontuminen, jossa esiteltiin uutta tilausjärjestelmää ja suunniteltiin tulevaa, kokous oli hyvä, mutta mitään niistä suunnitelmista ei koskaan toteutettu. Toisena toimintavuotena kokoonnuttiin myös kerran yhteiseen palaveriin. Eli yhteiskokoontumisia olisi pitänyt olla säännöllisesti ainakin 3 – 4 kertaa vuodessa.

Yhtään koulutusta ei järjestetty, ainoastaan ensimmäisenä vuotena oli suunnitteilla suorittaa ns. stailistin koulutus, mutta se kaatui korkeaan hintaa, koska kaikki yrittäjät olisivat itse maksaneet ko. koulutuksen, eikä aloittavilla yrittäjillä ollut siihen vielä varaa.

Franchisingtoiminta alkoi mahdollisesti liian nopeasti ja sitä ei tarpeeksi hyvin suunniteltu etukäteen. Tämän vuoksi KF toiminnassa oli nähtävissä mm. markkinaosuuden heikkeneminen ja sen myötä myös liikevaihdon pieneneminen.

Koska mitään yhteistä liiketoimintasuunnitelmaa saatikka käsikirjaa ei ollut, oli selvästi havaittavissa, että toiminta ei ollut toimivaa eikä kyseessä ollut yhtenäinen järjestelmä ja myös yrityksen kannattavuus oli heikentynyt.

Sopimuksessa oli tarkasti määritelty kaikki yhteistyöhön liittyvät maksut, mutta siinä ei ollut mitään mainintaa siitä, mitä ketjun tulee tehdä tämän maksun eteen, eikä myöskään mainintaa siitä mihin kerättävät maksut kerätään. YF- ketjun organisaatioon kuului toimitusjohtajan lisäksi yksi osapäiväinen varastohenkilö ja toinen henkilö, joka vastasi laskuttamisesta ja tavaroiden lähettämisestä.

### **3.1.3 Kate**

KF ei tuottanut juuri mitään ja katetaso oli heikko, se ei riittänyt kattamaan kustannuksia ja siksi oli pakko karsia kustannuksia ja saada tehokkuutta mm. vuokraneliöille, siksi päätettiin ottaa rakennekynsien teko ja hampaidenvalkaisut liiketoiminnan lisäksi. Toisaalta kate olisi ollut kohtuullinen, mutta se ei riittänyt, vaan kate-euroja olisi pitänyt tulla enemmän ja oli myös selkeästi havaittavissa, että osa tuotteista oli kallistunut, joka aiheutti myös hintojen nousua.

Sopimuksessa oli maininta, ettei yrittäjä saa ostaa mistään muualta tuotteita, tai se katsotaan kilpailevaksi toiminnaksi ja siitä seuraa rahallinen korvausvastuu yrittäjälle, tämän vuoksi ei ollut muuta vaihtoehtoa, kuin ottaa tavarat franchising-antajalta. Katteesta käytiin keskusteluja YF:n kanssa, mutta siihen ei saatu

kuitenkaan parannusta. Lisäksi vuokratkustannukset olivat niin suuret, että jo pelkästään se olisi tarvinnut enemmän kate-euroja.

### **3.1.4 Markkinointi ja viestintä**

YF:lla ei ollut mitään yhteistä markkinointisuunnitelmaa, vaan suunniteltiin itse omat markkinointitoimenpiteet. Yksi radiokampanja oli vuonna 2010 syksyllä, jonka kustannukset jaettiin kaikkien yrittäjien kesken. Osuus määräytyi suhteessa myyntineliöihin. Ainut yhteismarkkinointi näkyi siis YF:n sivuilla Facebookissa. Markkinointimateriaalia sai ostamalla ja niitä käytettiin mm. stand´upeissa ja seinillä, nämä materiaalit olivat laadukkaasti tehtyjä ja niistä huokui toimiva franchisingketju.

Viestinnässä oli selkeitä puutteita, se tapahtui lähinnä puhelimitse, sähköpostilla tai Facebookin sivuilla. Ketjun olisi pitänyt tehdä yhtenäiset sivut kaikille, joilla asiakkaita olisi markkinoitu yhteisillä kampanjoilla ymv. Jokaisesta yhteisalesta olisi pitänyt tehdä myös yhdessä päätökset yhteisissä palavereissa.

YF:llä ei ollut mitään raportointijärjestelmää, eikä yrittäjien liiketoimintaa seurattu juuri millään tavalla. Myöskään mitään tunnuslukuja ei ollut seurantaa varten, vaan yrittäjät itsenäisesti loivat omat tunnuslukunsa, mihin he vertasivat toimintaansa.

Yritys Fashion Oy:n franchisingtoiminta ei vastannut täysin franchisingtoiminnan peruseriaatteita. Tämän vuoksi sovittiin, että KF jatkaa yhteistyötä perinteisenä jälleenmyyjänä.

### 3.2 Tutkimus franchisingyrittäjille

YF-ketjussa toimi yhteensä kuusi yrittäjää eri puolella Suomea. KF ja yksi toinen yrittäjä aloittivat ensimmäisinä ketjussa toimien näin ns. pilottiyrittäjinä. Toinen yrittäjä lopetti ensimmäisenä yritystoimintansa kannattamattomana ja siirtyi kokonaan eri alalle. Hän toimi yrittäjänä runsaan vuoden, saman vuoden aikana aloitti myös KF ja pikkuhiljaa alkoi ilmaantua myös uusia yrittäjiä. KF toimi pisimpään kuitenkin yrittäjänä, muiden lopettaessa ensimmäisen vuoden jälkeen. KF jatkoi yksin vielä n. puoli vuotta, jonka jälkeen yhdessä tehtiin päätös myös tämän yhteistyön lopettamisesta.

Tässä tutkimuksessa vastauksen kyselyyn antoivat ainoastaan neljä yrittäjää näistä ketjun yrittäjistä, siksi tutkimukseen otettiin vertailuksi vielä pitempään alalla ollut yrittäjä, Marketta Alatalo. Hän toimi yrittäjänä työvoiman vuokravälitykseen keskittyvässä franchisingyrityksessä. Hän lopetti franchisingyhteistyön n. kaksi vuotta sitten, kouluttautui uuteen ammattiin ja toimii tällä hetkellä omassa yrityksessään. Alataloa on myös haastateltu ja pyydetty arvioimaan tämän tutkimustyön pohjalta esitettyjä kehitysehdotuksia. Lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kahta muuta opinnäytetyönä tehtyä tutkimusta.

Tutkimukseen tehtiin kyselylomake (liite 1.), joka lähetettiin viidelle vastaajalle sähköpostilla. Kysymyksiin vastasi neljä yrittäjää (liite 2., vastaajat 1 – 4), jotka olivat toimineet samassa ketjussa ja toisessa yrityksessä työskennellyt Marketta Alatalo (vastaaja numero 5). Tämän jälkeen vastauksia vertailtiin keskenään ja tehtiin analysointi ja kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella KF laati kehitysehdotuksen franchisingtoiminnalle ja KF:n tekemästä kehitysehdotuksesta tehtiin vielä teemahaastattelu (liite 3.) Marketta Alatalolle, joka kommentoi kehitysehdotuksia. Hänellä on ollut yli 10 vuoden kokemus franchisingyrittäjyydestä.

### 3.2.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja luotettavuus

Teorian perusteella voidaan tässä tapauksessa puhua siis tapaus- eli casetutkimuksesta. Kyseessä on yhden yrityksen toimintatavan vertailua teoreettiseen ja muihin vastaaviin yrityksiin. Tutkimuksen toteutuksessa on käytetty aineistona kvantitatiivista tutkimusta (liitteet 1. ja 2.), yrityksen omaa kokemukseen perustuvaa toimintaa ja näitä verrattiin teoriaan eli siinä on aineistotriangulaation piirteitä.

Tämä tutkimus on lähempänä kehittämistutkimusta, koska se perustui todellisiin ongelmiin, joita ensin selvitettiin kyselyjen perusteella. Vastaavasti vastausten perusteella saatiin kehitysideoita, joita vielä tarkasteltiin haastattelututkimuksen avulla ja näiden tulosten perusteella kyettiin tuloksia vertaamaan teoreettiseen tietoon aiheesta.

Tämän mukaan tutkimuksen reliabiliteetti ei ole hyvä, koska tutkimuksen uusiminen ei välttämättä anna samaa tulosta. Toisaalta tulos saattaa olla aina samakin, jos ajatellaan lopputulosta, millä systeemillä toimiva franchisingketju toimii, mutta mahdollisesti uusien tutkimusten myötä saatetaan saada lisää kehitysideoita.

Kun katsotaan tämän tutkimuksen kohderyhmää ja kysymyksiä, ne ovat mielestäni oikeat vastaamaan tutkimusongelmaan ja auttamaan saamaan siihen ratkaisut. Tutkimuksen validiteetti on mielestäni hyvä, koska tutkimuskysymykset on laadittu esiintyvien ongelmien pohjalta ja kyselyyn ovat vastanneet lähes kaikki ketjussa toimineet yrittäjät ja vastaukset tukevat teoriaa, vaikka (Kananen, 2010, 69 mukaan) kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä ei voidakaan täysin soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Kyselytutkimuksessa vastaajat saivat vastata anonyymisti kysymyksiin (liite 1.). Koska ko. alasta on tehty vasta vähän tutkimuksia, on tässä tutkimuksessa hyödynnetty myös Taru Lääperin opinnäytetyötä *Franchisingketjun johtaminen ja sisäinen yhteistyö, Case Opiskelijoiden vuokranvälitys*. (Lääperi 2010. [viitattu 3.4.2012]) sekä Jani Sillanpään opinnäytetyötä *Franchisingyrittäjyys R-kioskilla* (Sillanpää 2011. [viitattu 3.4.2012].)

### 3.2.2 Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset

Liitteen 1. kyselytutkimukseen tuli vastauksia (liite 2.) ainoastaan neljältä YF-ketjussa olleelta yrittäjältä (vastaajat 1. – 4.) sekä lisäksi Marketta Alatalolta (vastaaja 5.), joka toimi työvoimaa vuokraavassa franchisingketjussa.

Neljästä ketjussa olevista yrittäjistä kaksi oli yli 40-vuotiaita, jo työelämää nähneitä konkareita ja kaksi nuorempia innokkaita yrittäjiä. Vertailuvastaaja Marketta Alatalo on yli 50-vuotias. Vastaajista neljällä oli kaupallinen koulutus pohja ja yksi oli opiskellut ihan eri alalle. Neljän samassa ketjussa olleiden vastaajien aika franchisingketjussa oli 1-2 vuotta ja Alatalolla kokemusta oli runsaat 10 vuotta. Tämä kertoo jo selkeästi sen, että toimiva franchising-suhte kestää pitempään.

Ainoastaan yhdellä vastaajista oli aikaisempaa alakokemusta. Kaksi vastaajista oli haaveillut yrittäjyydestä ja päätyneet alalle, kun tilaisuus tuli kohdalle, yksi oli saanut suosituksen tuttavaltaan ja kaksi koki sen turvallisimpana ratkaisuna.

Kaikki samassa ketjussa olleet kokivat alkuperähdytyksen saannin vähäiseksi ja Alatalo oli saanut viikon mittaisen koulutuksen, eli pitempään toimineella franchisingyrityksellä oli ollut suunniteltu perehdytys.

Liiketoimintasuunnitelmaan ei myöskään suurin osa vastaajista kokenut saaneensa apuja, vaan lähinnä hyväksynnän. Alatalo oli saanut myös apua yrityshautomon kautta. Markkinointi koettiin vähäiseksi uudessa ketjussa, kun taas pitempään toimineessa ketjussa myös se toimi säännöllisesti. Samoin koettiin myös tuotteiden saanti ja tilausten toimivuus, uudessa ketjussa siinä oli paljon kehitettävää. Suurin osa vastaajista koki myös viestinnän toimivuuden heikoksi, ainoastaan yksi oli sitä mieltä, että viestintä toimi. Pitkää alalla ollut franchisingketjun viestintä koettiin toimivaksi, kuten myös seurantajärjestelmä oli toimiva tässä ketjussa. Uuden ketjun yrittäjät kokivat, ettei mitään seurantaa ollut lainkaan. Myöskin sopimuksen mukaista toimintaa ei uudet ketjuyrittäjät pitäneet toimivana, kun taas vertailuyrittäjä koki sen erittäin hyvin toimivaksi. Hän joutui maksamaan myös markkinointi- ja franchisingmaksuja, kun taas uuden ketjun yrittäjiltä sitä ei peritty lainkaan. Koulutukseen ei saanut vastauksia kuin yhdeltä

uuden ketjun yrittäjältä ja se kertoi, ettei sitä ollut, kuten vertailuketjussa sitä oli taas säännöllisesti 3-5 kertaa vuodessa.

Kun vastaajia pyydettiin listaamaan kolme tärkeintä franchising-antajan tehtävää, suurin osa piti tärkeimpänä franchising-antajan tukea (4 vastaajaa), seurantaa (2 vastaajaa) ja oikeaa markkinointitapaa (2 vastaajaa). Lisäksi tärkeinä tehtävinä pidettiin myös seuraavia asioita; opastus, kannustus, hyvä organisointikyky, luotettavuus, kannattavuus, neuvonta, tuotteiden laadun seuranta, toimituksien toimivuuden seuranta, juridinen apu ja valtakunnallisten sopimusten neuvottelemine/hankkimine.

Kahden uuden ketjuyrittäjän syynä lopettamiseen oli kannattamaton toiminta ja kolme piti syynä huonosti toimivaa franchisingtoimintaa. Alatalo (vastaaja 5.) ei ollut valmis enää sitoutumaan viideksi vuodeksi yrityksen sopimukseen, hän koki myös katteiden pienentyneen. Kehittämisen suhteen yrittäjillä oli erilaisia vastauksia; tärkeinä kehityskohteina pidettiin mm. tuotteiden/palveluiden laadukkuutta, koulutusta ja seurantaa sekä mahdollisuutta kehittää yhdessä franchisingtoimintaa. Lisäksi tärkeinä kehityskohteina pidettiin toimivaa laskutuskäytäntöä, katteen parantamista, pitkälle ajanjaksolle tehtyjä suunnitelmia ja laskelmia, toimivaa tavaravarastoa ja sopimuksen mukaista toimintaa. Alatalo ei keksinyt mitään kehitettävää. Uuden ketjun yrittäjistä kolme ei olisi enää valmis franchising-suhteeseen, yksi olisi ollut valmis varmuudella toimimaan yhteistyöhön ja Alatalo ei haluaisi sitoutua enää kaikkiin sääntöihin, raporttien tekemiseen, budjetteihin ym. Hän piti myös hektistä alaa haastavana. Vastaajista ainoastaan kaksi jatkoi yrittäjänä ja kaksi siirtyi ulkopuoliselle töihin. Vertailuketjun yrittäjä opiskeli uuden ammatin ja jatkoi yrittäjänä.

Vastauksien perusteella tuli selkeästi esille että Yritys Oy:n franchisingtoiminnassa olisi ollut paljon kehitettävää. Vaikka vertailuyrityksen vastaajia oli vain yksi, siinä näki selvästi, että pitkään toimineessa yrityksessä oli jo kehittynyt franchisingtoiminta.

Sillanpään (Sillanpää 2011. [Viitattu 3.4.2012]) kohderyhmänä oli R-kioskit ja hän teki vastaavan tutkimuksen, jossa kyselylomakkeen avulla selvitti viideltä eri R-



kioski yrittäjältä kokemuksia franchisingtoiminnasta. Hän tutki mm. yrittäjien kokemuksia ketjuyrittäjyydestä, miksi yrittäjät olivat ryhtyneet ketjuyrittäjiksi sekä ketjuyrittäjyyden hyviä sekä huonoja puolia. Tutkimuksessa R-kioskiketjulle tuli selkeästi esille se, että yrittäjät haluaisivat enemmän vaikuttaa asioihin ja kehittämiseen. Negatiivisina asioina he kokivat mm. sen, että ketju ”ohjailee” liikaa, yrittäjän työ on rankkaa ja franchisingtoimintaan liittyviä kulut ovat suuret. Lisäksi moni heistä ei olisi enää valmis aloittamaan franchisingyrittäjänä ko. ketjussa, koska tuotto on liian pieni suureen työmäärään verrattuna.

Vastaavia tuloksia tuli myös tässä tutkimuksessa, eli yrittäjät haluavat enemmän olla osallisena kehittämisessä, mutta tämän tutkimuksen vastaajilla ei ollut ongelmia franchisingkulujen kanssa, koska niitä heiltä ei koskaan peritty.

Sillanpään (Sillanpää 2011. [Viitattu 3.4.2012]) tutkimuksessa ilmeni, että ko. yrittäjillä oli kuitenkin pitempi kokemus, kuin mitä tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneilla. Lisäksi R-kioskilla on pitemmät perinteet ketjuyrittäjyydestä kuin tämän tutkimuksen Yritys Oy:llä. Vertailu antaa kuitenkin suuntaa tutkimuksen kokonaisuuteen.

Vastaavasti Lääperin (Lääperi 2010. [viitattu 3.4.2012]) tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimeksiantajalleen mahdollisimman ajankohtainen ja kattava työ Opiskelijoiden Vuokravälitysketjun (OVV) jäsenten välisestä yhteistyöstä. Hän haastatteli tutkimustaan varten kaikkia OVV-ketjun yhdeksää franchisingyrittäjää ja analyysin pohjalta halusi työssään tuoda esiin ketjun yrittäjien kokemuksia yhteistyön hyvistä ja huonoista puolista. Hänen tutkimuksensa pääpaino oli ketjujohtamisessa ja johtamisen vaikutuksissa sisäiseen yhteistyöhön, mutta työssään hän käsitteli myös ketjun franchisingyrittäjien keskinäistä yhteistyötä. Lisäksi hänen tavoitteenaan oli myös tutkimuksen pohjalta pohtia, miten yhteistyötä voitaisiin kehittää OVV-ketjun jäsenten välillä, tarkoituksenaan esittää sellaisia kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voisi halutessaan hyödyntää ketjun yhteistyön ja johtamisen kehittämisessä. Hänen tutkimuksensa pohjautuu ketjun franchisingyrittäjien haastatteluihin eli ihmisten henkilökohtaisiin mielipiteisiin. Hänen tutkimuksessa tuli taas esille toimivan ketjuyhteistyön merkitys ja siinä ketjujohtoon asema nousi keskeiseksi.

Molemmissa vertailututkimuksissa ilmeni sama seikka, eli vaikka liikepaikat eroavat toisistaan, myydään kaikissa samoja tuotteita, vaikka asiakkaiden ostokäyttäytyminen saattaa vaihdella paikkakunnittain. Tämä on yksi kehitysasiasia, joka olisi hyvä huomioida toimivissa tai toimintansa aloittavissa franchising-ketjuissa. Tähän tarvitaan jokaisen yrittäjän antamaa palautetta ja ottaa ne esille kehitysasioina, eli kehityspalavereita olisi hyvä pitää vähintään neljä kertaa vuodessa. Kiteytettynä voidaan sanoa, että kaikkien näiden tutkimusten perusteella ydinasioiksi kehitysasioissa nousi selkeästi viestintä ja johtaminen.

### **3.3 Franchisingtoiminnan kehittämisehdotukset**

Tämän kehittämistutkimuksen tulosten (liitteet 1. ja 2.) perusteella on laadittu tiettyjä kehittämisehdotuksia. Jo ennen yhteistyön lopettamista YF:lle ehdotettiin, että sinne palkattaisiin henkilö, joka alkaisi keskittyä kehittämään franchisingtoimintaa. Palkattavan henkilön toimenkuvaan olisivat kuuluneet mm. seuraavat tehtävät: uusien yrittäjien rekrytointi, perehdytys, koulutus, yrityksen perustamiseen liittyvät asiat, somistus, toimitilojen hankintaan avustavat toimenpiteet, avajaisten järjestely, markkinointi- ja liiketoimintasuunnitelman ohjaus, Yritys Oy:n konseptin mukainen toiminnan ohjaus, uusien vaatemallien kuvaus nettikauppaan ja yrittäjille, kuvien päivitys nettiin, yrittäjien raportoinnin seuranta ja yhteenveto ketjulle sekä säännöllinen kierto eri toimipaikoissa vähintään 2 x v/yrittäjä.

Rekrytointiin olisi laadittava erillinen rekrytointisuunnitelma ja haastattelurunko, mitä asioita tulevalta ketjuyrittäjältä vaaditaan ja sen perusteella ketju kykenisi paremmin tekemään oikeita valintoja. Myös erillinen koulutussuunnitelma tulisi laatia vuositasolle, se suunniteltaisiin yhdessä kaikkien ketjun jäsenten kanssa. Osa koulutuksista tulisi olla vaatimuksena ketjussa oleville yrittäjille.

Perehdytykseen tulisi myös panostaa kunnolla ja se tulisi lähteä yrityksen perustamisesta alkaen. Myös sitä varten laadittaisiin oma perehdytyskaavake,

missä on kukin osa-alue. Kaavakkeeseen merkataan esimerkiksi päivämäärä kun kukin osio on suoritettu. Lisäksi n. puolen vuoden kuluttua voisi olla ns. jatkoperehdytys. Tähän osioon kuuluisi mm. somistus ja stailaus. Tällä varmistettaisiin, että kaikki yrittäjät saavat perustiedot yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista.

Avajaiset tulisi olla mahdollisimman yhtenäisellä sabluunalla, koska kyseessä on ketju, siihen voitaisiin suunnitella tietty perusrunko, jota voisi muokata paikkakuntakohtaisesti. Avajaisissa olisi hyvä olla emoyhtiön edustajien lisäksi mahdollisesti myös joku jo ketjussa toiminut yrittäjä mukana. Avajaisiin tulisi panostaa eritoten myös suurella markkinoinnilla. Näistä voisi olla myös oma suunnitelma käsikirjassa.

Raportointi- ja seurantajärjestelmä tulisi olla myös toimiva ja se tulisi olla yksi tärkeimmistä ketjun työkaluista, jolla ketjun toimintaa kyettäisiin kehittämään. Yksinkertaisimmillaan se voi olla esimerkiksi excel-taulukkopohjalla tehty seurantajärjestelmä, koska siitä on helppo tehdä myös graafisia analyyskejä, joita on helppo analysoida ja niistä näkee kokonaistilanteen.

Lisäksi kaikki vaatemallit tulisi kuvata välittömästi ja laittaa esimerkiksi yrityksen yhteiskäytössä olevaan intranettiin, mistä yrittäjät pääsevät valitsemaan tuotteita. Näitä kuvia voitaisiin käyttää myös markkinoinnissa apuna. Tähän liittyen olisi hyvä olla myös suunnitelma, miten usein ostoja tehdään vuodessa, milloin kunkin sesongin tuotteet tulee olla liikkeissä ja miten lisätilaukset voitaisiin tehdä helpoiksi ja saatavuus taatuksi.

Palkattavan henkilön toimenkuvaan kuuluisi myös yhteistyö tj:n kanssa: mm. varastojärjestelmän kehittäminen, koko ketjun yhtenäiset markkinointitoimenpiteet ja kattomarkkinoinnin suunnittelu, koulutuksien tarvekartoitus ja suunnittelu, kehitystyöt ketjulle, laskutusjärjestelmän kehittäminen sekä käsikirjan päivitys

Mielestäni näillä kehitysasioilla olisi saatu seuraavia etuja: ketjun laajentumis- mahdollisuus, lv:n kasvu, paremmat kehitysmahdollisuudet, toimiva ketju, varastonjärjestelmän selkeys, laskutuksen säännöllisyys, win-win –periaate, jatkuvalla seurannalla helpompi auttaa kehittämään toimintaa, toimivat järjestelmät

ja kehittäminen takaisivat yrityksen kasvun ja tuloksien paranemisen, yhteistyön sujuvuus olisi taie menestyvälle ketjulle, ketjun tunnettuus paransi, olisi mahdollisuus suurempiin markkinointitoimenpiteisiin.

Uudet franchise-ottajat lähdettäisiin rekrytoimaan esimerkiksi Rovaniemeltä, Oulusta, Jyväskylästä, Turusta ja Helsingistä. Pilottivaiheen jälkeen ka. lv-tavoite 200 000 €/yritys= 1 800 000 € koko ketju. Kasvutavoite 10-15 %/vuosi

Tätä suunnitelmaa ei koskaan lähdetty käymään läpi, koska YF päätti luopua franchisingtoiminnasta kokonaan ja keskittyä jatkossa ainoastaan omiin yrityksiinsä. Tämän johdosta YF:lle ehdotettiin halu siirtyä itsenäiseksi yrittäjäksi, koska franchisingtoiminta ei toteutunut ja sillä ei näyttänyt olevan tulevaisuutta. YF ilmoitti, ettei se lähde hakemaan enää uusia yrittäjiä, kaikki muutkin yrittäjät lopettivat, joten yritystoimintaa kyettiin jatkamaan normaalina jälleenmyyjänä.

### **3.4 Kehitysehdotusten arviointi**

Laaditut kehitysehdotukset arvioidaan teemahaastattelulla (liite 3.), joista keskustellaan haastatteleamalla entistä franchisingyrittäjää Marketta Alataloa. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus.

#### **3.4.1 Arvioinnin toteutus**

Haastattelu tehtiin Karitas Fashionin liikkeessä Seinäjoella. Haastateltava Marketta Alatalolle kerrottiin etukäteen teema, mistä haastattelussa on kyse. Kehitysehdotukset laadittiin listalle (liite 3.), joista käytiin keskustelemalla kukin kehitysehdotus läpi. Alatalo kommentoi jokaiseen kehitysehdotukseen oman mielipiteensä.

### 3.4.2 M. Alatalon haastattelu

**Käsikirja.** Alatalon mielestä kaikki ehdotukset käsikirjan sisällöksi olivat tarpeellisia, ja käsikirja on yksi tärkeimmistä työkaluista liiketoiminnassa. ”Sen mukaan eletään koko ajan ja sitä päivitetään aina tarpeen mukaisesti”, Alatalo kertoo. **Rekrytointi- ja perehdyttämissuunnitelma** tulee myös olla käytössä, kun uusia henkilöitä rekrytoidaan ja perehdytetään. ”Meillä oli jopa erillinen lista perehdyttämisen tueksi, mihin merkattiin kukin osa-alue, kun se oli käyty perehdyttävän kanssa läpi.”, Alatalo kommentoi. **Liiketoimintasuunnitelman** laati kukin yrittäjä itse, mutta apuna käytettiin esim. Uusyrityskeskusta tmv. Siihen sai apuja jo toimivilta yrittäjiltä. Liiketoiminnan tavoitteet asetettiin vuosittain.

Alatalo kertoi myös, että heillä oli oma **raportointijärjestelmä**, ”osa asioista raportoitiin suoraan pääkonttorille ja osa meni kenttäjohtajan kautta. **Kehittäminen** on jatkuvaa ja siihen saadaan ideoita yhteisistä palaverista”, hän täsmentää. ”**Kattomarkkinoinnin** hoiti pääkonttori ja sitä pitikin noudattaa tarkasti, heiltä tuli mainospohjat, joilla yrittäjät mainostivat. **Yhteistyö ja kommunikointi** oli hyvää ja jatkuvaa eri yrittäjien ja pääkonttorin välillä.” Alatalo jatkaa. Franchisingtoiminnan pohjalla on aina molempien osapuolten hyväksymä ja allekirjoittama **sopimus**, jossa on laadittuna kaikki ehdot ja velvoitteet kummallekin osapuolelle, lisäksi myös erilaiset maksut, jotka kuuluvat franchisingtoimintaan. Alatalo oli tässä asiassa sitä mieltä, että sopimuksessa tulisi olla myös ehto, että franchising-ottaja saisi ensimmäisenä toimintavuotenaan hiukan edullisemmat **markkinointi- ja franchisingmaksut**, koska aloituskulut ovat aina suuret. Hänen mielestään myös liikevaihdolla tulisi olla tietty minimiraja, jonka jälkeen franchisingmaksuja peritään. ”Koska se riippuu niin paljon alastakin, mikäli liikevaihto on ensimmäisinä vuosina vielä pieni, saattaa franchisingmaksut tulla liiaksi yrittäjälle ensimmäisinä toimintavuosinaan, ennen kuin liiketoiminta vakiintuu”, Alatalo täsmentää.

Hänen mielestään myös **katteen** seuranta on tärkeää, koska katetason laskun tulisi näkyä myös franchising-antajan katteissa. ”Katetason laskettua, jouduimme maksamaan samaa franchisingmaksua kuin ennenkin emoyhtiölle, ja se tuntui vääryltä”, hän jatkaa. **Irtisanomisehdot** ovat Alatalon mielestä myös asia, jota kannattaa tarkasti lukea, ettei yrittäjälle tule sen eteen sattuessa ongelmia.

Alatalo oli samaa mieltä yrityksen **laajenemissuunnitelmasta** ennakkoon: ”ja sen pohjalle on hyvä tehdä myös paikkakunnan **markkina-analyysi**, että tiedetään onko yrityksellä tarpeeksi potentiaalia paikkakunnalla”.

Alatalo ei varsinaisesti ollut tekemisessä uusien yrittäjien haussa, mutta piti tärkeänä myös sitä, että yrityksellä on tietyt vaatimukset uusien yrittäjien suhteen. ” Uusien yrittäjien tulee olla yrittäjähenkisiä, koska varsinkin yritystoiminnan aloitusvaiheessa tarvitaan suuria panoksia yrittäjältä ja henkilön tulee tietää, että ensimmäiset vuodet ovat yleensä aina haastavimpia, ennen kuin toiminta lähtee kunnolla käyntiin”, Alatalo täsmentää.

Yrityksessä, jossa Alatalo toimi aikoinaan franchising-ottajana, oli myös ns. **kenttäjohtaja**, joka oli lähin tukihenkilö. Tämän henkilön vastuulla oli seurata yrityksen alkuvaihetta erityisenkin tarkkaan. ”Yrittäjäthän raportoivat säännöllisesti kenttäjohtajalle, ja mielestäni tuo puoli vuotta on minimi, minkä alkuvaiheen seurannan uusi yrittäjä tarvitsee”, Alatalo lisää.

”Jatkuvaa ja säännöllistä **analysointiahan** täytyy olla toimivassa yrityksessä koko ajan, muuten emoyritys ei kykene kehittämään mitään” Alatalo kertoo. ” Näitä analysointeja tehtiin vähintään kaksi kertaa vuodessa!, hän jatkaa.

Alatalo: ” **Kehityssuunnitelma** tehtiin ns. vuosisuunnitelmana kullekin yrittäjälle, se oli n. 14 sivua pitkä ja se sisälsi mm. vuosibudjetin, suunnitellut tapahtumat ja miten kehitetään, kasvu- ja lv- tavoitteet sekä työntekijätavoitteet Lisäksi **kilpailutilanteen analysoinnin**, oman kehittymisen analysoinnin sekä henkilökunnan kehittämissuunnitelman, olisiko aikomus mahdollisesti laajentaa”.

Alatalo jatkaa: ” Esimerkiksi Turussa sijaitseva pääkonttori teki vuosittain uuden markkinointisuunnitelman, ns, kattomarkkinoinnin yrittäjille, johon sitten limitettiin paikalliset yrittäjien markkinointisuunnitelmat.”

**Ideariihij-ajatusta** Alatalo piti myös hyvänä ideana, jota voisi toteuttaa vaikka yrittäjien kesken pienissä ryhmissä.

Alatalo kertoi, että **laskutuskäytännön** kanssa heillä ei ollut koskaan ongelmia, laskut tulivat aina ajallaan ja alkuun siinä olikin haastetta yrittäjälle, koska

vastaavasti yrittäjä laskutti omia asiakkaitaan, mutta kun maksuaikaa oli minimissään kaksi viikkoa, se toi haastetta.

”Kenttäjohtajan kanssa suunniteltiin **kasvutavoitteet** yhdessä, emoyritys otti itselleen tietyn prosentuaalisen siivun tuloista franchising- ja markkinointimaksuina. Alkuun katetaso olikin hyvä, mutta se toi haastetta enemmän, kun yrittäjän oli pakko laskea katettaan, mutta emoyritys otti kuitenkin edelleen samat maksut”, Alatalo kertoo.

YF ei hyväksynyt, että yrittäjät olisivat lähteneet mukaan ostoille ja myös tästä asiasta keskusteltiin Alatalon kanssa, ”mielestäni se olisi ollut hyvä asia, jos yrittäjät olisivat päässeet ostoille mukaan edes joskus, koska yrittäjät tietävät parhaiten millaiset tuotteet liikkuvat parhaiten”, Alatalo kommentoi.

**Koulutusta** Alatalo piti myös tärkeänä kehittämiskeinona, varsinkin uusille yrittäjille. Heillä järjestettiin viikon mittainen ns. aloituskoulutus uusille yrittäjille. Hän oli myös benchmarkkauksen kannalla, koska silloin uusi yrittäjä saa parhaiten kokemuseräistä tietoa.

Heillä ei ollut varsinaisesti mitään **varastojärjestelmää**, koska sille ei ollut tarvetta. Ainoat asiat mitä sai ostaa varastosta olivat liikelahjat asiakkaille ja konttoritarvikkeet. ”Ja niistä yrittäjä sai itse päättää kuten myös liikelahjoissakin oli muutamia vaihtoehtoja”, hän kertoo.

Haastattelun loppuksi Alatalo toi esille vielä **yhtenäisiä nettisivuja** ja siihen linkitetty **intranetti**, jonka avulla yrittäjät ja muut ketjussa toimivat voivat käydä keskusteluja ja tuoda asioita esille kehittämistä ajatellen. Lisäksi Alatalo piti tärkeänä sitä, ettei emoyhtiön saisi ottaa uusia yrittäjiä minimissään 100 km:n säteelle, ettei toinen yritys syö toistaan. ( Alatalo M., Haastattelu 3.5.2012)

Haastattelun perusteella kehitysehdotukset olivat juuri niitä, miten toimivassa franchisingketjussa toimitaan.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun käsitellään YF:n ja KF:n välistä yhteistoimintaa tai yleensä koko ketjun toimintaa, olisi tämän tutkimuksen ja omasta mielestäni YF:n ensimmäinen tehtävä ollut lähteä selvittämään nykyisten yrittäjien toimintaa, analysoida niitä ja tehdä niiden perusteella yhteenveto, mikä tilanne missäkin pisteessä oli sillä hetkellä. Yritykseen olisi pitänyt palkata myös ylimääräinen henkilö, joka olisi voinut toimia ns. kenttäpäällikkönä/-johtajana. Tämä olisi vaatinut myös rahaa, mutta se olisi voitu tehdä myös projektiluonteisesti ja yhteistyöllä oppilaitosten kanssa. Lisäksi olisi pitänyt selvittää, mitkä mahdollisuudet siihen olisi ollut saada rahoitusta eri tahoilta, koska kyseessä oli kuitenkin yritystoiminnan kehittäminen ja tavoitteena uusien työpaikkojen syntyminen. Yhtenä askeleena, tällä palkattavalla henkilöllä, olisi pitänyt lähteä rekrytoimaan uusia yrittäjiä potentiaalisille kaupungeille. Tämä olisi luonut myös uusia työpaikkoja.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että franchisingtoiminta vaatii paljon perustajaltaan, täytyy tehdä kunnon liiketoimintasuunnitelma ja ensin kokeilla ns. pilottiyrityksillä sen toimivuutta. Heti kun epäkohtia ilmenee, niihin pitää tarttua ja kehittää niitä sen mukaan, että saadaan toimiva ratkaisu. Ketju vaatii jatkuvaa kehitystyötä kuten yritystoiminta yleensäkin ja parhaiten sitä kehitetään yhdessä ketjun jäsenten avulla. Tämä vaatii taas toimivaa viestintää ja hyvää johtamistaitoa.

Vaikka tämän tutkimuksen perusteella tuli selkeästi ilmi, että KF:n oli paras irtautua franchisingtoiminnasta, on franchising yritysvaihtoehtona myös hyvä vaihtoehto niille, jotka haaveilevat yritystoiminnasta, mutta pelkäävät aloittaa yksin jotain uutta. Mutta jos aikoo lähteä franchisingtoimintaan mukaan, täytyy varmistaa yhdessä lakimiehen kanssa ensinnäkin sopimus pohja, mihin sitoutuu. Lisäksi ottaa oljenkorsiksi tässä tutkimuksessa ilmenneet ongelmat, etteivät ne toistuisi uudestaan.

Lisäksi ne, jotka suunnittelevat menestyvää franchisingketjua, heidän kannattaa miettiä näitä ilmenneitä ongelmia ja niihin uusia ratkaisuja, koska menestyvä franchisingtoiminta vaatii ensin menestyvän ja hyvälle pohjalle rakennetun



franchisingperustan. Kirjallisuudesta löytyy paljon tietoa ja apuja franchisingtoiminnan perustamiselle.

Päätös siitä, että YF:n franchisingtoiminta lopetettiin oli kaikkien osapuolten kannalta paras ratkaisu, koska yrityksellä ei ollut tarpeeksi resursseja lähteä kehittämään toimintaansa. KF päätti aloittaa heti yrityksensä kehittämisen, kun se sai päätöksen aloittaa perinteisenä jälleenmyyjänä.

KF on ottanut näistä kehitysehdotuksista jokaisen oljenkorrekseen omaa toimintaansa kehittääkseen. Nykyisellään vaatemyynnin ohessa tehdään rakennekynsiä ja hampaidenvalkaisuja, nämä ovat osaa niistä tukevista liiketoimista mitä vaateliikkeessä voidaan toteuttaa. Tulevaisuuden visiona on lisätä palvelua käsittämään myös muuta kauneudenhoitoon liittyvää palvelua.

Kun KF on siirtynyt itsenäiseksi yrittäjäksi sillä on nyt mahdollisuus ostaa muualta, käytäntö on osoittanut jo, että muualta ostaessa tukkumyyjä tuo mallistot liikkeeseen, josta yrittäjä valitsee itselleen sopivimmat. Valitut tuotteet tilataan tukkumyyjän toimesta varastosta ja ne saapuvat liikkeeseen parin päivän sisään.

KF on myös kehittänyt omaa varastojärjestelmäänsä, jokainen toimittaja on koodattu erikseen ja kunkin toimittajan tuotteet viedään kassajärjestelmään. Kassajärjestelmän avulla kukin myyty tuote poistuu varastosta. Lisäksi tämän avulla yrittäjä kykenee seuraamaan kunkin toimittajan varastokiertoa ja osaa sen mukaan ostaa parhaiten liikkuvat tuotteet oikeilta tukkureilta. Tämän toiminnan avulla vähennetään varaston seurantaan sekä inventaarion tekemiseen kuluva aikaa.

KF on alkanut tehdä yhteistyötä Sedun ja SEAMKin kanssa, sieltä on ollut useita harjoittelijoita liikkeessä yrittäjän apuna, näin ollen yrittäjä ei ole tarvinnut ylimääräistä henkilökuntaa eikä maksullisia osaamispalveluita, koska ko. oppilaat osaavat tehdä monenlaisia yritystoimintaan liittyviä asioita, kuten esimerkiksi tuotteiden varastoon vientiä, hinnoittelua, somistusta, verkkokaupan päivittämistä, mainosten tekoa ymv. Näin yrittäjä voi itse keskittyä olennaiseen eli myyntiin eikä hänen tarvitse tehdä näitä kirjallisia tehtäviä työajan ulkopuolella.

Varastojärjestelmän käyttöönotto on auttanut hoitamaan paremmin uutta liiketoimintamallia eli perinteistä jälleenmyyntiä. Saavutettu tavoite on edesauttanut myös hoitamaan ilmenneen ongelman pois, eli yrittäjä kykenee nyt aikataulullisesti tilaamaan tuotteita liikkeeseen ajoissa eri sesongeilla, kun aikaisemmin kaikki oli franchising-antajan käsissä.

Myös asiakaspalvelu on näin ollen parantunut, kun nyt yrittäjä kykenee vastamaan suoraan kysyntään, kun toimittajia on useampia, vaihtoehtoja on myös enemmän. Tämä on näkynyt suoraan myynnissä heti toukokuussa 2011, kun yritystoiminta muuttui normaaliksi jälleenmyyntitoiminnaksi.

Markkinointia tulee kohdentaa oikein ja siihen tulee budjetoida vuosittain siihen suunnatut varat. Nyt kun KF kuuluu Kauppiasyhdistykseen, on markkinointikustannukset paremmin hallittavissa. Lisäksi keväisin ja syksyisin tullaan edelleen järjestämään perinteiset muotinäytökset yhteistyössä EEPEEn Hospoda Korbelin kanssa, koska ne ovat saaneet hyvää palautetta ja ne tuovat mallistolle tunnettuutta. Lisäksi KF oli vuonna 2010 syksyllä kokeiluluontoisesti Korttesjärvellä, jossa ei ole yhtään vaatealan liikettä, ja järjesti siellä ”Ranskalaisen naistenpäivän”. Se toi paljon asiakkaita ja sai myös hyvää palautetta. Lisäksi sen päivän myynti oli kannattavaa. Toinen vastaava järjestettiin keväällä 2011 ja tulos oli sama, joten sitä jatketaan edelleen. Lehtimainontaan keskitytään kausiluonteisesti ja teemoittain, pääasiassa tullaan käyttämään paikallislehti Ilkkaa, koska sen levikki on laajin.

Radiomainonta ja tienvarsimainonta otetaan myös yhdeksi vaihtoehdoksi vuodelle 2012, ajankohtana esimerkiksi Tangomarkkinat, jolloin ihmiset kuuntelevat paljon radiota ja Seinäjoelle tulee paljon turisteja. Koska Kauppakeskus on hiukan keskustan ytimestä ulkona, selvitetään tienvarsimainonta, jolla houkuteltaisiin asiakkaita Kauppakeskukseen.

KF tekee yhteistyötä nyt kuuden eri maahantuojan kanssa ja saa näiltä kaikilta valmista mainosmateriaalia, joten sen ei tarvitse panostaa rahallisesti kalliisiin mainostoimistoihin. mainospohjat teetetään joko Ilkalla tai tehdään itse.

Seinäjoella on riittävästi kilpailua, mutta yritys on löytänyt jo kivasti vakituista asiakaskuntaa. Liike sijaitsee hiukan keskustan ulkopuolella, joten maakunnasta tulevat eivät ole täysin vielä löytäneet liikettä. Vielä on myös havaittavissa, että osa paikallisista asukkaista käy vasta ensimmäistä kertaa kauppakeskuksessa, vaikka toimintaa on ollut jo pian kolme vuotta. Tämä on ollut yksi ongelma, johon on mietitty Kauppakeskuksen Kauppiasyhdistyksessä, johon myös KF kuuluu, ratkaisua. KF on ollut mukana monessa muotinäytöksessä ja lisäksi järjestänyt itse useita tapahtumia. Lehtimainontaa on myös ollut jonkin verran, mutta se ei ole ollut paras mahdollinen markkinointikanava. KF on avannut Face Book – yhteisösivuille omat sivunsa, jolla se saa ilmaista mainontaa. Tälle sivustolle on tullutkin ns. ”tykkääjiä” runsaat 200 kappaletta. Oman verkkokaupan markkinointi on myös keskeisessä asemassa.

Kokemansa jälkeen KF osaa paremmin ostaa tuotteita, joille on kysyntää ja mallisto onkin muuttunut melkoisesti. Kohderyhmänä on nyt enemmän aikuinen, hyvin toimeentuleva, trendikäs nainen. Tuotteiden laatuun panostetaan yhä enemmän, mallistossa onkin nykyään laadukkaita ranskalaisia ja tanskalaisia mallistoja. Lisäksi ns. isojen tyttöjen mallisto on ollut haasteellinen, mutta myös siihen on löydetty laadukas ja toimiva mallisto. Ostot tapahtuvat pääsääntöisesti puoli vuotta ennen ko. sesonkia eikä enää ns. suoraan varastosta.

Kuukausittainen myynnin vertailu kuuluu lähes jokapäiväiseen rutiiniin, lisäksi kirjanpitäjältä saadut tuloslaskelmat analysoidaan kuukausittain ja verrataan edelliseen vuoteen. Näin nähdään mihin rahaa kuluu eniten ja missä täytyy kehittää.

Yrityksessä toimii ainoastaan yksi henkilö eli yrittäjä itse ja oman itsensä johtaminen on aina haasteellista, mutta sitäkin täytyy opetella ja kaikki ed. toimenpiteet ovat juuri sitä. Lisäksi yrityksessä on lähes säännöllisesti joku harjoittelija, heidän johtaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä. Yrittäjä pyrkii antamaan harjoittelijoille mahdollisimman paljon erilaisia liikkeen hoitamiseen kuuluvia tehtäviä ja hyödyntää näin myös omaa yritystoimintaansa. Esimerkiksi viimeisin harjoittelija toimi yrityksessä viisi kuukautta hoitaen näin verkkokaupan päivittämistä itsenäisesti.

Yritys tulee jatkossa panostamaan kustannusten pienentämiseen ja etsiikin parhaillaan edullisimpia liiketiloja. Vuokratkustannukset ovat suurin kuluerä kiinteissä kustannuksissa.

Organisointiin kuuluu myös olennaisena osana erilaisten tilaisuuksien järjestäminen säännöllisesti. Nämä suunnitellaan vuoden alussa ja toteutetaan sovitun mukaisesti.

Koska aikaisemmin saatu kate ei riittänyt kannattamaan yrityksen liiketoimintaa, on katetasoa jouduttu nostamaan jonkin verran. Se on myös parantanut hiukan yrityksen tulosta. Lisäksi kolmen vuoden aikana on tullut ns. vääriä ostoja, jotka ovat jääneet varastoon tai jouduttu myymään katteetta. Myös tämä asia on vahvistanut tiettyjen mallistojen valintaan ja osan poistamiseen. Laatu on kuitenkin yksi tärkeimmistä kriteereistä kovassa kilpailussa.

Kaikenkaikkiaan johtopäätöksenä voidaan ajatella, että franchisingtoiminta voi olla ihan kannattavaa ja järkevää toimintaa, kunhan ennen ketjun perustamista käydään esimerkiksi swot-analyysin avulla läpi ensin kaikki tekijät ja sen avulla suunnitellaan toimiva kokonaisuus. Eli hyvin suunniteltu on puoliksi tehty pätee tässäkin asiassa. Näistä kaikista asioista koostuu ns. käsikirja, joka on jokaisen ketjussa toimivan työkalu ja jota päivitetään säännöllisesti. Se tulee toimimaan koko toiminnan perustana.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino
- Alatalo, M. 2012.. Toimitusjohtaja. Seinäjoen Palvelupiste: Valmennuskipinä. Haastattelu. 25.4.2012
- Hirvikorpi, H.& Swanljung, E.2008. Kasvum vimma: 12 tarinaa kasvuyrityksistä., Tampere: Esa Print Oy
- Hytönen, K., Isoviita, A.& Lahtinen, J. 1995.Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen.Kokkola:KP Paino.
- Kananen, J.2008. Kvali:Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Taitto & Paino – Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kotler, P.1982. Markkinoinnin käsikirja. Imatra: Oy Rastor Ab, paino: Oy Ylä-Vuoksi.
- Kuvaja, S.& Malmelin, K.2008. Vastuullinen yritysviestintä: Kilpailuetua vuoropuhelussa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laakso, H. 2005.Franchising: Malli yrittäjyyteen ja ketjun rakentamiseen. Helsinki:, Edita Publishing Oy.
- Laki24fi. 2011. Verkkopalvelu.[Viitattu 25.2.2011]. Saatavana: <http://www.laki24.fi/sopi-sopimustyytit-franchisingsopimus.htm>
- Lääperi, T.2010. Franchisingketjun johtaminen ja ketjun sisäinen yhteistyö: Case: Opiskelijoiden Vuokravälitys.[www.theseus.fi]. Theseus. [Viitattu 3.4.2012]. Saatavana: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7517/Laaperi\\_Taru.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7517/Laaperi_Taru.pdf?sequence=1)
- Mattila, K.,Wathén, A., Tommila, M.& Rinkinen, P.1998. Franchising-käsikirja.Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp

Morris, D.& Brandon, J.1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Sillanpää, J. 2011 Franchisingyrittäjäyys R-kioskilla. [ [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)]. Theseus. [Viitattu 3.4.2012]. Saatavana: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35864/sillanpaa\\_jani.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35864/sillanpaa_jani.pdf?sequence=1)

Suomen Franchisingyhdistys. 2009. Yhdistyksen kotisivut. [Viitattu 14.2.2011]. Saatavana: <http://www.franchising.fi>

SuomiSanakirja.fi.2012. [www.suomisanakirja.fi] Pienehkö sivistyssanakirja. [Viitattu 6.5.2012]. Saatavana: <http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/sanatt.html#triangulaatio> Sydänmaalakka, P.2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Viitala, R. & Jylhä, E.2010. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åberg, L. 2006.Johtamisviestintää: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

## LIITE 1.

### KYSELYLOMAKE

1. Ikä:
2. Koulutus:
3. Kauanko toimit franchise-yrittäjänä:
4. Oliko sinulla aikaisempaa kokemusta alalta:
5. Miten päädyit franchiseyrittäjäksi:
6. Saitko alkuperehdytyksen toimintaan:
7. Annettiinko sinulle suunta liiketoimintasuunnitelmaan:
8. Oliko markkinointi riittävää ketjun kautta:
9. Toimiko tuotteiden saanti ja saitko vaikuttaa tuotteiden ostoon:
10. Toimiko viestintä ja yhteydenpito:
11. Seurattiinko toimintaasi (tuloksien vertailu, LV ja kate):
12. Vastasiko sopimus toimintaa ja toimittiinko sen mukaisesti:
13. Maksoitko ns. franchisin- ja markkinointimaksuja:
14. Koulutus:
15. Listaa franchising-antajan 3 tärkeintä tehtävää:
16. Listaa kolme tärkeintä syytä miksi lopetit franchising-yrittäjyyden:
17. Mitä kehitysehdotuksia antaisit uudelle ketjun aloittavalle franchising-antajalle:
18. Olisitko valmis aloittamaan uudelleen franchising-yrittäjänä:
19. Jatkoitko yrittäjänä lopetettuasi franchising-yrittäjyyden:



## LIITE 2.

### KYSELYLOMAKE VASTAUKSINEEN

1. Ikä:

1. 44v
2. 48v
3. 26v
4. 26v
5. 54v

2. Koulutus:

1. merkantti (laitoshuoltaja)
2. tradenomi (elintarviketeknikko ja laborantti)
3. yo-merkonomi
4. ammattikoulu; sähköala, jalkinealan at
5. merkonomi

3. Kauanko toimit franchise-yrittäjänä:

1. 1v
2. 2v
3. 1v
4. 1 vuosi,3kk
5. 10v ja2 kk

4. Oliko sinulla aikaisempaa kokemusta alalta:

1. ei
2. ei
3. kyllä
4. ei ollut
5. ei

5. Miten päädyit franchiseyrittäjäksi:

1. tuttujen suosituksesta
2. olin haaveillut yrittäjyydestä vuosia ja se vain sattui kohdalleen
3. halusin toteuttaa unelmani ja perustaa oman vaatekaupan, mutta nykyisen kilpailutilanteen vuoksi koin järkeväksi liittyä ketjuun
4. tutkittiin yhdessä vaihtoehtoja ja se tuntui "turvalliselta" tavalta aloittaa
5. tuntui turvalliseksi vaihtoehdoksi ryhtyä yrittäjäksi varsin tuntemattomalla alalla

6. Saitko alkuperehdytyksen toimintaan:

1. erittäin vähän
2. liian vähän
3. yhtenä päivänä 6 h
4. jonkinlaisen, lisäkoulutusta piti tulla matkan varrella
5. kävin viikon pituisen peruskurssin alalle

7. Annettiinko sinulle suunta liiketoimintasuunnitelmaan:

1. ei
2. sain lähinnä hyväksyviä vastauksia tekemääni liiketoimintasuunnitelmaani, en mitään muutettavaa
3. kyllä
4. liiketoimintasuunnitelma tehtiin itse jonka franchising-antaja hyväksyi
5. kyllä annettiin ja pääsin yrityshautomoon ennen yrityksen perustamista

8. Oliko markkinointi riittävää ketjun kautta:

1. ei
2. ei
3. ei
4. ei mielestäni kovin yhtenäistä ja johdonmukaista
5. aluksi oli yksi iso ilmoitus, ja koko ajan oli sekä ketju- että yritysmarkkinointia

9. Toimiko tuotteiden saanti ja saitko vaikuttaa tuotteiden ostoon:

1. toimi, mutta heikosti sain itse vaikuttaa tuotteisiin
2. joskus toimi loppuaikoina vielä huonommin, en saanut paljon vaikuttaa tuoteostoihin
3. erittäin heikkoa oli tuotteiden saanti (sellaisten, jotka olisivat menneet kaupaksi) ja ainahan toiveita sai esittää
4. ei toiminut läheskään aina ja ostoon ei ollut paljon vaikutusvaltaa
5. markkinointituotteet ja osa toimistotarvikkeista tilattiin franchising-antajalta. Sai tehdä ehdotuksia esim. asiakaslahjoista. Toimitukset pelasivat pääasiassa hyvin.

10. Toimiko viestintä ja yhteydenpito:

1. kohtalaisesti
2. alkuun paremmin, loppuaikoina heikommin
3. kyllä
4. ei välttämättä aina
5. pääasiassa toimi hyvin ja nopeasti. Joitakin poikkeustapauksia oli

11. Seurattiinko toimintaasi (tuloksien vertailu, LV ja kate):

1. ei
2. ei
3. ei
4. ei seurattu, itse raportoitiin
5. toimintaa seurattiin hyvinkin tarkasti ja systemaattisesti. Päivä-, viikko-, kuukausi- ja vuosiseuranta sekä LV:n, että katteen ja työntekijämäärien osalta.

12. Vastasiko sopimus toimintaa ja toimittiinko sen mukaisesti:

1. heikosti
2. suurimmalta osin ei
3. mielestäni ei, kaikki vaikutti paremmalta paperilla
4. mielestäni ei, periaatteessa sopimus oli pilottisopimus jonka puitteissa voi tehdä mitä vaan.
5. sopimusta noudatettiin todella tarkasti, varsinkin loppuaikoina

13. Maksoitko ns. franchising- ja markkinointimaksuja:

1. en
2. en
3. en
4. en
5. maksoin franchisingmaksuja 10% ja markkinointimaksuja 2%.

14. Koulutus:

1. heikosti
2. kaksi kertaa kahden vuoden aikana vähän, lähinnä tuotekoulutusta ja markkinointiesityksiä
3. –
4. –
5. koulutusta oli säännöllisesti n. 3-5 kertaa vuodessa ja lisäksi muita tapaamisia kuten yrittäjäpäivät ja tilinpäätösjuhlat

15. Listaa franchising-antajan 3 tärkeintä tehtävää:

1. opastus, tukeminen ja seuranta.
2. seuranta, kannustus ja hyvä organisointikyky
3. lupauksen pitäminen (luotettavuus), päämääränä koko ketjun kannattavuus, eikä äkkirikastuminen muiden kustannuksella, tuki ja neuvonta
4. pitää huoli yrittäjistä tukea ym, huolehtia tuotteiden laadusta ja toimituksista, toimia koko ketjun ja yrittäjien parhaaksi markkinoinnissa
5. ns. kattomarkkinointi (2 %:N markkinointimaksun osuus), juridinen apu ja tuki sekä valtakunnallisten asiakkuuksien neuvottelemine ja hankkimine

16. Listaa kolme tärkeintä syytä miksi lopetit franchising-yrittäjyyden:

1. kannattamaton liiketoiminta
2. kannattamaton liiketoiminta ja franchisingtoiminta ei vastannut sopimusta
3. koska mikään ed. mainituista franchising-antajan kolmesta tärkeimmästä tehtävästä ei toiminut
4. yhteistyö ei toiminut
5. yli 10 vuotta kestänyt toiminta alkoi tuntua rasitteelta ja mikäli olisin jatkanut toimintaa, minun olisi pitänyt sitoutua viiden vuoden jatkosopimukseen. Myös katteet olivat pienentyneet, vaikka franchisingmaksut olivat pysyneet samoina

17. Mitä kehitysehdotuksia antaisit uudelle ketjun aloittavalle franchising-antajalle:

1. hyvät ja laadukkaat tuotteet/palvelut, koulutus ja seuranta.
2. mahdollisuus kehittää yhdessä franchisingtoimintaa, toimiva laskutuskäytäntö, katteen parantaminen ja sopimuksen mukainen toiminta.
3. suunnitelmat on tehtävä pitkälle ajanjaksolle, samoin kuin laskelmat. On varauduttava hyvin tavaravaraston suhteen.
4. –
5. en keksi mitään kehitettävää

18. Olisitko valmis aloittamaan uudelleen franchising-yrittäjänä:

1. en oman päätöksenteon puutteen vuoksi
2. en uskaltaisi riskeerata
3. en, en enää aio ”yrittää toisen puolesta” saamatta itse vaikuttaa myytävään tavaraan/palveluun

4. kyllä, oikean franchising-ketjun kanssa. ”Fränkkärinä” on varmasti hyvä yrittää kun ketjun tarkoitusperät ovat nimenomaan franchisingpainotteisia. Olen kuullut että alueella toimii kahdenlaisia antajia, ne jotka pyrkivät maksattamaan aloituskulunsa yrittäjillä ja ne jotka pyrkivät levittämään ketjun laajalle alueelle yrittäjien avulla.
5. en, koska en haluaisi sitoutua enää kaikkiin sääntöihin, raporttien tekemiseen, budjetteihin ymv. Enkä haluaisi ainakaan näin hektiselle alalle.

19. Jatkoitko yrittäjänä lopetettuasi franchising-yrittäjyyden:

1. kyllä
2. kyllä
3. yritys on edelleen olemassa, mutta olen töissä ulkopuolisella
4. en päätoimisesti
5. opiskelin vuoden uuteen ammattiin ja aloitin myös yritystoiminnan.

## LIITE 3

### YRITYSHAASTATTELUN RUNKO FRANCHISINGTOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

Ideat on kehitetty kokemusperäisten ongelmien avulla etsimällä niihin ratkaisuja. Kyseessä on n. 2 vuotta toiminut franchisingketju, joka on lopettanut toimintansa.

(Alla kehitysasiat, kommentoi ko. asiaa antamalla siihen lisävinkin, oman mielipiteesi kehitysideasta tmv. vapaasti kommentoitavissa. Tarkoituksena selvittää, miten näet ko. asioiden vaikuttavan toimivaan franchising-suhteeseen)

1. käsikirja, jossa seuraavat osa-alueet selvitettyinä:
  - rekrytointisuunnitelma
  - perehdyttäminen
  - liiketoiminnan aloittamiseen liittyvät asiat kuten yrityksen liiketoimintasuunnitelma
  - liiketoiminnan tavoitteet asetettuna 3-5 vuodelle
  - raportointi- ja seurantajärjestelmä
  - kehittäminen
  - markkinointi
  - liikkeen somistus ja värit
  - yhteistyö
  - sopimus ja maksut



2. tee laajenemissuunnitelma kunkin paikkakunnan markkinatilanteen analysoinnilla
3. tee yrittäjä-hakemus, jossa selkeät vaatimukset hakijoilta
4. varmista hakijoista alalle soveltuvat yrittäjähenkiset yksilöt
5. varmista uuden yrittäjän toiminta aloitusvaiheessa (min. puoli vuotta) analysoivalla seurannalla
6. analysoi kaikkien yrittäjien toiminta, tulokset ja nykytila säännöllisesti (min 2 x v)
7. tee yhteenveto näistä ja analysoikaa yhteenveto kehityspalavereissa, mitä ketjun tulisi tehdä asioiden eteen
8. päivitä yhdessä kunkin yrittäjän kanssa ns. yrityskohtainen kehityssuunnitelma ketjun kehityssuunnitelman mukaan
9. tee vuosisuunnitelma kehityspalavereista
10. tee markkina-tutkimus (hyödynnä esim. oppilaitokset)
11. tee uusi markkinointisuunnitelma analyysin pohjalta
12. analysoikaa yhdessä yrittäjien kanssa mallistoa; mitä muutettavaa/kehitettävää/mille kysyntää
13. järjestäkää ns. ideariihä kerran vuodessa, jossa aiheina mm. markkinointi ja mallisto/muu uudistus
14. huolehdi säännöllisistä laskutuksista
15. mieti ketjun laajenemismahdollisuuksia / lisäresurssointi vuosittain, laajene hillitysti
16. päättäkää yhdessä yrittäjien kanssa kohtuullisesta katetasosta, joka on yhtenevä kaikille ketjun jäsenille ja jonka avulla yrittäjä selviää kuluistaan ja saa tarpeellisen korvauksen tekemästään työstä
17. anna yrittäjille mahdollisuus tulla tavaraostoihin mukaan vaikuttamaan
18. järjestä säännöllisesti alaan liittyvää koulutusmahdollisuutta esim. asiakaspalvelu, materiaalit, liiketalous ymv.
19. vertaa omaa ketjuasi vastaavaan pitkään toimineeseen toimivaan ketjuun, benchmarkkaa ja kehitä
20. suunnittele toimiva varastojärjestelmä

21. ota jokainen yrittäjien antama kehitysehdotus esille yhteisissä palavereissa ja tehkää niistä yhteispäätös
22. huolehdi ketjun yrittäjien viihtyvyydestä ketjussa ja ylläpidä ketjun hyvää mainetta jatkuvalla kehitystyöllä