



# **Franchising yrityksen laajentumisen työkaluna**

## **Analyysi Kameratori Oy:n soveltuvuudesta franchisingantajaksi**

Jussi Lehmus

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

JUSSI LEHMUS: Franchising yrityksen laajentumisen työkaluna. Analyysi Kameratori Oy:n soveltuvuudesta franchisingantajaksi.

Opinnäytetyö 49 sivua.  
Tammikuu 2012

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia franchisingin soveltuvuutta omistamani yrityksen Kameratori Oy:n laajentumiseen ja kansainvälistymiseen. Opinnäytetyö painottuu franchisingteoriaan ja selvittää, millainen yritys soveltuu franchisingyritykseksi ja millaisia toimenpiteitä menestyvän franchisingketjun perustaminen ja hallinta vaativat.

Kameratori Oy myy käytettyjä kameroita ja valokuvaustarvikkeita omassa verkkokauppassaan [www.kameratori.fi](http://www.kameratori.fi) sekä kansainvälisessä huutokauppa eBay:ssa. Kameratori Oy perustettiin joulukuussa 2010. Kameratori Oy:n päivittäisestä toiminnasta vastaavat toimitusjohtaja Juho Leppänen ja tämän opinnäytetyön tekijä Jussi Lehmus.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa luodaan mahdollisimman tarkka kuvaus franchisingyrityksen perustamistoimenpiteistä ja franchisingketjun hallinnasta. Teoria selvittää franchisingalan erityispiirteet, franchisingryttäjältä vaadittavat ominaisuudet ja käy seikka-peräisesti läpi franchisingketjun elinkaaren. Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa laajentumista suunnittelevalle Kameratori Oy:lle tai mille tahansa pk-yritykselle selvä kuva siitä, onko franchising paras keino laajentaa toimintaa.

Kameratori Oy:n liiketoiminnan eri osa-alueet pilkottiin franchisingteorian kannalta olennaisiin elementteihin, kuten liikeidean monistettavuuteen, rekrytointiin ja kustannusyötyihin. Näitä keskeisiä tekijöitä verrattiin franchisingasiantuntijoiden kirjoittamien teoriakirjojen parhaisiin käytäntöihin ja toimiviksi todettuihin franchisingmalleihin. Jokainen franchisingyritys on uniikki, eikä valmista kriteerilistaa franchisingin soveltuvuudesta tietylle yritystyyppille ole olemassa. Laajan teorian tiedon avulla yritys voi pohtia omaa sijoittumistaan jo olemassa olevaan franchisingkenttään ja analysoida koko franchisingyrityksen odotetun elinkaaren kautta, onko franchising sille oikea valinta.

Opinnäytetyössä käytettiin lähteinä pitkälti yhdysvaltalaisien franchisingammattilaisten kirjoittamia tuoreita teoksia, joista saadaan franchisingia suunnittelevalle yritykselle parhaat kansainväliset lähtötiedot.

---

Asiasanat: Franchising, franchisingantaja, franchisingketju, yrityksen perustaminen, kansainvälistyminen.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

JUSSI LEHMUS: Franchising as a Way to Grow Business. An analysis of Kameratori Oy's suitability to act as a franchisor.

Bachelor's thesis 49 pages.  
January 2012

---

The purpose of this thesis was to collect information on the establishing and management of franchising. With the information collected, this thesis aims to build a scientific basis for determining whether franchising is the most suitable way to grow Kameratori Oy's business abroad or not. Kameratori Oy is a limited corporation founded in December 2010 by the author of this thesis, Jussi Lehmus, and the current chief executive officer, Juho Leppänen. Kameratori Oy buys and sells used cameras and photography equipment. Most of the sales are done via Kameratori Oy's own web store and in the world wide auction site, eBay.

The theoretical section explores the franchisor's point of view in the franchise relationship. It helps to analyze if a business is suitable for franchising and whether the owner meets the criteria for becoming the leader of a franchise chain. After becoming a franchisor, one does not work inside the franchise system anymore, but instead starts to work for it. The theoretical section then explores the life cycle of a normal franchise business from the establishing phase to the exit strategy.

The practical section of this thesis identifies the key components in Kameratori Oy's business and then reflects these components with the theoretical knowledge provided therein. Every franchise relationship is unique, so there is no simple list about the features required from a business to become a successful franchisor. Only by studying the newest franchise theory books from the world's top authors of franchising, can one know whether the business is suitable to be franchised.

Finally the thesis analyses the question: Should Kameratori Oy franchise their business or not?

---

Key words: Franchising, franchisor, franchising system, foundation of an entrepreneurship, globalization.

## SISÄLLYS

1.	JOHDANTO .....	5
1.1	Toimeksiantaja Kameratori Oy .....	6
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus .....	7
2.	FRANCHISING.....	9
2.1	Franchisingin määritelmä.....	9
2.2	Franchisingantajaksi ryhtyminen .....	10
2.2.1	Soveltuvuuden analysointi .....	11
2.2.2	Franchisingin edut.....	13
2.2.3	Franchisingin riskit .....	14
2.2.4	Franchisingsopimus .....	15
2.2.5	Franchisingkäsikirja.....	16
2.3	Toiminnan aloittaminen .....	19
2.3.1	Johtoryhmä ja kenttähenkilöstö .....	19
2.3.2	Pilotointi.....	20
2.3.3	Rekrytointi .....	21
2.3.4	Koulutus.....	23
2.3.5	Laatustandardit.....	25
2.3.6	Immateriaalioikeudet .....	26
2.3.7	Markkinointi .....	28
2.4	Franchisingketjun hallinta.....	29
2.4.1	Franchisingkeskus.....	29
2.4.2	Franchisingmaksut .....	30
2.4.3	Tukitoiminnot .....	32
2.4.4	Master-franchising .....	33
2.4.5	Riitatilanteet.....	34
2.4.6	Franchisingsopimuksen uudistus ja siirto .....	35
2.4.7	Poistumissuunnitelma .....	36
3.	KAMERATORI OY JA FRANCHISING.....	38
3.1	Monistettavuus .....	38
3.2	Dokumentointi .....	39
3.3	Immateriaalioikeudet.....	40
3.4	Rekrytointi .....	41
3.5	Koulutus ja tukitoiminnot .....	42
3.6	Laadun tarkkailu.....	43
3.7	Kustannukset ja maksut .....	44
4.	POHDINTA .....	46
	LÄHTEET.....	49

## 1. JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on franchisingin hyödyntäminen yrityksen laajentumisessa ja analyysi sen soveltuvuudesta oman yritykseni Kameratori Oy:n liiketoimintaan.

Franchising mielletään helposti pelkästään hampurilais- tai pitsaketjujen toimintamalliksi, sillä onhan maailman suurimmilla pikaruokafranchisingketjuilla McDonald'silla, Subwaylla ja Pizza Hutilla yhteensä noin 70 000 toimipistettä ympäri maailmaa. Kuitenkin yhä enenevässä määrin franchisingketjumalli keskittyy erilaisille kuluttaja- ja b-to-b- palvelualueille. Vuonna 1989 perustetun Suomen Franchising-Yhdistys ry:n 31 jäsenyrityksestä 7 toimii tällä hetkellä ravintola- tai pikaruokatoimialalla. Yhdistyksen jäsenyyttä hakevista 54 ehdokasjäsenestä vain 5 toimii ravintola- tai pikaruokatoimialalla, joten franchisingin voi nähdä selkeästi leviävän yhä uusille toimialoille, kuten pysäköinninvalvontaan tai rakennusalalle. (Laakso 2011, 32; Suomen Franchising-Yhdistys 2011, jäsenluettelo.)

Suomen Franchising-Yhdistys ry ylläpitää Suomessa Franchisingin Eettistä Lautakuntaa ja Eettisiä sääntöjä, joilla se pyrkii edistämään hyvää franchisingtapaa liiketoiminnassa. Säännöt ovat sitovia yhdistyksen jäsenille, mutta ne eivät sido yhdistyksen ulkopuolisia yrityksiä tai toimijoita. Suomalainen lainsäädäntö ei mainitse erikseen franchisingia yrityslainsäädännössä, joten lain edessä franchisingtoimintaa kohdellaan kuten mitä tahansa normaalia yritysyhteistyötä. Suomen Franchising-Yhdistys ry:n jäsenyys ei ole pakollista franchisingketjuksi itseään nimittävälle yritykselle, joten käytännössä mikä tahansa yritys Suomessa voi kutsua toimintaansa franchisingiksi. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2011, 10, 20.)

Franchisingista kirjoitettua teoriakirjallisuutta löytyy varsinkin yhdysvaltalaisilta kirjoittajilta runsaasti, mutta kirjojen lähtökohdat ovat usein suuren kokoluokan yritysketjuille, jotka hakevat nopeaa laajentumista uusille markkinoille. Sen sijaan Kameratori Oy:n kaltaiselle pääasiassa internetissä toimivalle yritykselle suunnattua teoriakirjallisuutta ei ole juuri saatavissa. Kameratori on globaaleille internetmarkkinoille syntynyt jälleenyntiyritys, jolle toimipaikan sijainti ei merkitse mitään, sillä myynti tapahtuu internetissä. Näin ollen perinteisten franchisingteorioiden keskittyessä esimerkiksi sijainnin

tärkeyteen ja jakeluketjujen hallintaan, täytyy teoriaa pyrkiä soveltamaan Kameratorin tarpeisiin ja resursseihin suhteutettuna.

### 1.1 Toimeksiantaja Kameratori Oy

Kameratori Oy on joulukuussa 2010 perustettu Suomen ensimmäinen ainoastaan käytettyihin kameroihin keskittyvä verkkokauppa. Yrityksellä on myös perinteinen myymälä Tampereen keskustassa, josta käsin yritys hoitaa päivittäistä toimintaansa. Toimin Kameratori Oy:ssä yrittäjänä ja omistajana yhdessä yhtiökumppanini Juho Leppäsen kanssa. Juho on harrastanut valokuvausta ja kameroita varhaisesta teini-iästä lähtien. Toiminta käynnistyi kesällä 2010 Juhon oman toiminimen Jixel Imagesin alla. Seurasin toiminnan käynnistymistä alusta alkaen läheltä ja näin kuinka toiminta oli kannattavaa heti ensimmäisistä kaupoista lähtien. Syksyn 2010 mittaan keskustelin Juhon kanssa liiketoiminnan ammattimaistamisesta osakeyhtiöksi ja tulemisestani mukaan yritystoimintaan. Jouluna alkoi sitten kahden lapsuudenystävän yhteinen yritystoiminta.

Kameratorin ydinidea on alusta alkaen ollut internetin ja valmiiden markkinoiden hyödyntäminen kaupanteossa. Maailman suurin internethuutokauppa eBay on jostain syystä ollut suomalaisille melko tuntematon palvelu, vaikka maailmanlaajuisesti se tavoittaa satoja miljoonia ihmisiä. Kameratorin näkökulmasta eBay tarjosi valmiin kauppapaikan, josta sai huomattavasti Suomen markkinoita paremman hinnan harvinaisemmista valokuvaustarvikkeista ja keräilykohteista, joille ei Suomessa ole kysyntää. Suomessa ei ollut tätä ennen toiminut internetissä yhtään verkkokauppaa, joka olisi keskittynyt käytettyihin valokuvaustarvikkeisiin, joten kysyntää palvelulle oli myös kotimaassa.

Suurimman osan myytävistä tuotteista Kameratori ostaa lopettavilta studioilta tai kamerakeräilijöiden kuolinpesistä. Tavaraerät voivat olla kerrallaan useita satoja tuotteita, joten jo muutama tällainen erä kuukaudessa tuo riittävästi myytävää. Kameratori testaa kaikki myymänsä tuotteet ja tarvittaessa kunnostaa ne. Tämän jälkeen tuotteista otetaan korkealaatuiset myyntikuvat ja kysynnän mukaan ne listataan myyntiin joko Kameratorin omaan verkkokauppaan tai eBay:hin.

Reilun vuoden toiminnan jälkeen Kameratorin toiminta on saatu kannattavaksi ja asiakaskunta on pitkälti vakiintumassa. Palaute toiminnasta on ollut positiivista ja tilaus

käytettyjen tuotteiden kaupalle on ollut ilmeinen. Liikevaihtoarviomme ensimmäiseltä tilikaudelta on noin 250 000 euroa. Lähtötilanteesta yritys on päässyt käytännössä velattomaan tilaan ja varaston arvo on noin nelinkertaistunut.

Toiminnan pullonkaulaksi on muodostunut kahden miehen työkapasiteetti. Kaikki Kameratorin tulot tulevat omasta myyntityöstä. Tähän asiaan pitäisi saada muutos, jotta toimintaa voitaisiin laajentaa ilman suurta riskiä. Vaikka Kameratorin myyntialueena on koko maailma, ei se silti tarkoita, että Kameratori toimisi koko maailman alueella. Toiminnassa on kahdet markkinat, osto- ja myyntimarkkinat. Kamerat ovat raskaita yksittäisiä esineitä, joita ostetaan pääasiassa yksityishenkilöiltä ja lopettavilta yrityksiltä. Tuotteiden särkyvyyden ja painon takia suurten erien osto ulkomailta ei ole kannattavaa, joten kansainvälisten markkinoiden ostopuoli jää hyödyntämättä. Näiden seikkojen myötä astui ensimmäisen kerran ajatus franchisingista esiin Kameratorin tulevaisuuden liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Kameratorin oma verkkokauppa on alusta lähtien itse rakennettu ja sitä myöten uniikki. Oma verkkokauppa on Kameratorin toiminnan ydinosaa ja erottava tekijä muista verkkokaupoista. Tulevaisuuden tavoitteena Kameratorilla on saada oma verkkokauppa kansainväliseksi myyntifoorumiksi, jossa toimisi Kameratorin yrityskumppaneita ympäri maailmaa, tarjoten käytettyjä valokuvaustarvikkeita valokuvauksen harrastajille globaalisti. Tätä ei nähdä Kameratorin toimintaa vahingoittavana kilpailuna, sillä yrityskumppanit hankkisivat myyntituotteensa omien maidensa tarjonnasta ja toisivat ne Kameratorin kautta myytäväksi. Samalla Kameratori saisi verkkokauppaansa huomattavasti enemmän kävijöitä kuin pelkästään omalla toiminnallaan. Suuret kävijämäärät Kameratorin sivuilla mahdollistaisivat mainosmyynnin bannereihin, sekä suurten valmistajien kiinnostuksen sponsoroida omia tuotteitaan verkkokaupassa, tarjoamalla esimerkiksi käyttöohjeita ja varaosia Kameratorin asiakkaille.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia mahdollisuuksia franchising tarjoaa Kameratorille toiminnan laajentamiseksi mahdollisimman pienellä riskillä niin kotimaahan kuin ulkomaille. Opinnäytetyön tulee selvittää franchisingia tarjoavalta yri-

tykseltä vaadittavat aloitustoimenpiteet ja selvittää franchisingketjun aloittamiseen ja hallintaan liittyvät erityispiirteet, edut ja haasteet.

Opinnäytetyössä käytetty lähdekirjallisuus on suunnattu franchisingyritystä perustavalle yritykselle, ei niinkään valmiin franchisingkonseptin ostoa suunnittelevalle. Kirjallisuus on pitkälti yhdysvaltalaisista, sillä yleisesti suomalaisten kirjoittamia franchisingia käsitteleviä teoksia on hyvin vähän ja ne ovat melko suppeita. Opinnäytetyön teoria keskittyy franchisingia suunnittelevan yrityksen soveltuvuuden analysointiin, perustamistoimenpiteisiin ja franchisingketjun hallintaan.

## 2. FRANCHISING

### 2.1 Franchisingin määritelmä

Franchising on yritysten välinen yhteistyömalli. Se on samalla myös liiketoimintamuoto, josta kumpikin osapuoli hakee parasta tuottoa. Franchisingyhteistyössä on aina kaksi osapuolta. Liikeidean kehittäjää ja franchisingtoiminnan aloittajaa kutsutaan franchisingantajaksi. Franchisingantaja toimii franchisingketjun johtajana ja immateriaalioikeuksien omistajana. Liikeidean ostajaa ja franchisingyrittäjäksi ryhtyvää yrittäjää tai organisaatiota kutsutaan franchisingottajaksi. Franchisingottaja sitoutuu harjoittamaan franchisingantajan kehittämää liiketoimintaa annetuilla säännöillä muiden franchisingottajien kanssa. (Laakso 2005, 44.)

Franchising on kahdensuuntaista. Markkinoilla on satoja franchisingketjuja, jotka kaikki etsivät jatkuvasti uusia franchisingottajia ketjunsä jäseniksi. Franchisingottajan tehtävänä on valita juuri tämän omia kykyjä ja resursseja vastaava ketju, jossa uskoo pystyvän tekemään parasta tulosta ja sitoutumaan ketjun identiteettiin pitkäksi aikaa. Markkinoilla on myös satoja franchisingottajiksi hakevia, joista franchisingantajan tulee valita ketjunsä jäseniksi ainoastaan sellaisia yrittäjiä, joilla kohtuullisen selvitystyön jälkeen vaikuttaa olevan kyseisessä liiketoiminnassa vaadittava osaaminen, koulutus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja taloudelliset edellytykset. Kun molempien osapuolten kriteerit täyttyvät, antaa se edellytyksen kannattavalle ja pitkälle yhteistyösuhteelle. (Laakso 2005, 44; Suomen Franchising-Yhdistys ry, eettiset säännöt.)

Sekä Suomen että EU-tason lainsäädännöstä puuttuu määritelmä siitä, mikä erottaa normaalin yritys yhteistyön franchisingista. EU:ssa on kuitenkin jouduttu ottamaan asiaan kantaa kilpailulainsäädännön ryhmäpoikkeusasetuksessa. (Komission asetus N:o 330/2010.) Asetuksessa mainitaan kolme selkeää asiaa, mitkä franchisingyhteistyöstä tulee löytyä:

- Franchising sopimuksen tulee sisältää käyttö lupa immateriaalioikeuksiin ja pääsyn tietotaitoon
- Franchisingantajan tulee tarjota franchisingottajalle kaupallista ja teknistä apua sopimuksen voimassaoloajan.

- Franchisingottajan tulee maksaa franchisingantajalle korvaus liiketoimintamallin käyttöoikeudesta

Lainsäädännöllisesti nämä kolme asiaa erottavat nykylainsäädännössä franchisingin tavallisesta yritysyhteistyöstä. (Euroopan komissio 2009, suuntaviivat vertikaalisista rajoituksista.)

Franchisingantaja ja -ottaja allekirjoittavat yhteistyön alussa franchisingosopimuksen, jossa kuvataan yhteistyön kesto, laatu ja säännöt. Franchisingosopimusta voi tavallaan kuvata ajokortiksi tai ajo-oikeudeksi. Se määrittää raamit, joilla franchisingottaja saa harjoittaa liiketoimintaa. Franchisingosopimus tuo mukanaan velvoitteita ja sääntöjä, joita tulee noudattaa. Jos sääntöjä ei noudateta, siitä tulee seurata rangaistus. Sääntöjen tulee olla yksiselitteiset ja molempien osapuolien ymmärtämät, jotta niitä voidaan noudattaa. Franchisingyhteistyössä säännöt takaavat laadun läpi franchisingketjun. Asioi kuluttaja McDonald's:ssa sitten Helsingissä tai New Yorkissa, tämä voi luottaa tarjonnan ja laadun olevan sama. (Sherman 2011, 18.)

## 2.2 Franchisingantajaksi ryhtyminen

Yrittäjillä voi olla erilaisia syitä aloittaa franchisingtoiminta. Yksittäiselle yrittäjälle se voi olla keino irtautua päivittäisestä operationaalisesta toiminnasta eläkeiän lähestyessä ja siirtyä kehittämään yrityksen strategista laajentumista. (Massetti 2007, 9.) Hyvän kasvupotentiaalın ja positiivisen kassavirran omaavalle yritykselle franchising voi tuoda väylän liiketoiminnan kasvattamiselle, jakelu- ja myyntipisteiden luomiselle, yhteistyökumppaneiden hankkimiselle tai nopealle kansainväliselle markkinapenetraatiolle. (Laakso 2005, 177.)

TheHomeMag:n toimitusjohtaja Chris Goebelin mukaan yleinen harhaluulo siitä, että franchising on helppo tie vaurauteen franchisingmaksuja kerätessä, tulee välittömästi haudata. Franchisingantajan tulee ennen ensimmäistäkään perustamistoimenpidettä ymmärtää, että toiminnan alettua franchisingantajan tulee joka päivä antaa franchisingottajille syy franchisingmaksujen maksamiseen. Tämä tarkoittaa jatkuvia tukipalveluita, liiketoiminnan kehittämistä ja kannattavuuden parantamista. (Kestenbaum & Genn 2008, 21.)

Franchisingantajan tulee olla valmis uhraamaan työaikansa kehittääkseen franchisingketjua. Yrittäjän tulee ymmärtää, että jatkossa tämän rooli franchisingantajana on toimia ketjujohtajana, ei itsenäisenä yrittäjänä. Franchisingia harkitessa yrittäjän tulee kysyä itseltään, onko hän valmis irtautumaan täysin operationaalisesta toiminnasta yrityksensä ja siirtymään ketjujohtajaksi franchisingyrittäjäksi. Tämä tarkoittaa työtehtävien täydellistä muuttumista. Franchisingantaja ei ole enää samalla tavalla tekemisissä asiakkaiden, vanhojen alaisten tai tavarantoimittajien kanssa kuin aikaisemmin. Franchisingantajan tehtävä on vastedes hallita ketjua ja parantaa sen kannattavuutta. Jos yrittäjä kokee olevansa kykenemätön tai haluton irtautumaan päivittäisestä toiminnasta, tulee franchising unohtaa. (Kestenbaum & Genn 2008, 14–15.)

### 2.2.1 Soveltuvuuden analysointi

Dunkin' Donuts ketjun perustaja Bill Rosenberg on tiivistänyt hyvin tärkeimmän franchisingantajalta vaadittavan yksittäisen asian. Franchisingantajan täytyy osata tehdä jotain toimialallaan paremmin kuin kilpailijansa, sillä juuri tämän kilpailuedun franchisingottajat haluavat ostaa. (Laakso 2005, 52.) Franchisingia suunnittelevan yrityksen tulee ymmärtää, ettei kukaan halua ostaa heiltä kannattamatonta liiketoimintamallia. Franchisingottajat ovat valmiita maksamaan siitä, että yritystoiminnan virheet on jo tehty heidän puolestaan. Franchising on menestyksen kloonausta. (Laakso 2011, 30.)

Pelkkä tuottava liiketoimintaidea tai -malli ei yksinään riitä vielä franchisingin aloittamiseen. Yrityksellä tulee olla näyttöä kannattavasta liiketoiminnasta mieluusti useammalta tilikaudelta. Toimialoittain vaadittu aika kannattavalle toiminnalle vaihtelee, sillä it-alalla vuosi on jo pitkä aika, siinä missä sesonkiluontoisessa toiminnassa vuosi ei vielä kerro juuri mitään. Yrityksen menestys ei saa olla kiinni sen sijainnista tai omistajien erityisosaamisesta. Franchisingin edellytyksenä on monistettavuus, eli kenen tahansa tulee oikeilla lähtötiedoilla ja lyhyellä koulutuksella kyetä yhtä kannattavaan liiketoimintaan kuin franchisingantaja. (Laakso 2005, 49-50; Sherman 2011, 16.)

Vaikka yrityksen toiminta olisi kannattavaa ja yritysidea selvä, tulee yrityksen toimintaa ja kirjanpitoa analysoida franchisingiin erikoistuneen ammattilaisen kanssa. Yrityksen liikevaihto tulee pilkkoa pieniin osiin ja selvittää, kuuluuko sen liiketoimintaan joitakin

liikevaihtoa tuovia osia, joita ei voida tai haluta siirtää franchisingtoimintaan. Samalla tulee myös selvittää, voiko liiketoimintaan kuulua joitakin riskejä, jotka eivät ole franchisingantajalle mahdollisia, mutta jotka voivat tulla franchisingottajille, esimerkiksi uusien säädösten tai toisen maantieteellisen alueen perusteella. Näin varmistetaan, että tuleville franchisingottajille ei anneta valheellista mielikuvaa franchisingantajan yrityksen menestyksestä. (Massetti 2007, 45.)

Franchisingantajalla tulee olla riittävä oma alkupääoma franchisingtoiminnan perustamiseen. Perustamiskuluihin tulisi varata 70 000 – 120 000 euroa. (Kestenbaum & Genn 2008, 13.) Tällä rahalla franchisingantaja varmistaa alkukoulutuksen ja tukitoimintojen laadun, sekä laatii pitävät ja kattavat dokumentit ja sopimukset, jotka ovat toiminnan edellytys. Aloituskuluja ovat myös erilaiset lainopilliset kulut, konsulttipalkkiot ja rekrytointikulut. Franchisingantajan ei tule sortua ruohonjuuritason rahoitukseen, jossa tarvittava pääoma kerätään toiminnan aikaisista franchisingmaksuista. Maksut ovat perusteltuja kuluja franchisingketjun ylläpidossa, eikä niitä tule sotkea perustamiskuluihin, jotka ovat franchisingantajan vastuulla. (Sherman 2011, 16, 258.)

Franchisingantajalla tulee olla hallussaan kaikki liiketoiminnassa käyttämänsä tavaramerkit, patentit ja mallisuoja. Franchisingkaupassa ainoat konkreettisesti siirtyvät asiat franchisingantajan ja -ottajan välillä ovat erilaiset tavaramerkit, käyttöoikeudet ja muut immateriaalioikeudet, joten on äärimmäisen tärkeää varmistua, että yritys on hakenut tarvittavat suojat ja rekisteröinnit myös kaikille brändiin liittyville assosiaatioille, kuten liikkeen designille, logoille, fraaseille ja palvelumalleille. Jos yritys aikoo aloittaa franchisingtoiminnan ulkomailla, tulee selvittää tavaramerkkien ja patenttien suoja myös kohdemaissa. (Massetti 2007, 34.)

Jos yritys toimii juridisesti tiukasti rajoitetulla alalla, kuten sairaanhoito-, anniskelu-, pankki- tai vakuutuslalla, tulee franchisingantajan olla tietoinen poliittisesta ilmapiiristä mahdollisten uusien rajoitusten suhteen. Uudet rajoitteet voivat viedä yritykseltä sen markkinaedun, jonka takia franchisingtoiminta alun perin aloitettiin. Tällaisen uhan alla tulee pohtia tarkkaan franchisingin mielekkyyttä toiminnan laajentamisena. (Massetti 2007, 69.)

### 2.2.2 Franchisingin edut

Franchisingin etu liiketoiminnan laajentumisessa on nopeus ja suhteellisen pieni vaadittava pääoma franchisingantajalta. Franchisingissa liiketoimintaa monistetaan, joten yrittäjän ei tarvitse itse räätälöidä jokaista uutta toimipistettä ja sitoa resursseja käynnistämistoimenpiteisiin. Franchising on eri toimipaikkojen yksilöllisen räätälöinnin äärimäinen vastakohta, sillä jokaisen toimipisteen tulee näyttää, tuntua ja toimia täsmälleen identtisellä tavalla. (Laakso 2005, 178.)

Franchisingketjun johtoportaan organisaatorakenne on äärimmäisen kevyt verrattuna samankokoiseen normaaliin yritysketjuun. Jokaisella franchisingyksiköllä on oma operationaalinen johtoporras, franchisingottaja, joka raportoi suoraan franchisingantajalle. Näin franchisingketjun huipulla ei tarvita massiivista johtohenkilöstöä toiminnan hallintaan, sillä franchisingantajan tulee hallita ainoastaan franchisingottajia. (Laakso 2005, 179.)

Franchisingottajat ovat keskimäärin sitoutuneempia ja tehokkaampia kuin normaalit palkatut johtajat. Franchisingottajat ovat omalla investoinnillaan sitoutuneet toiminnan kannattavuuteen ja kehittämiseen. Näin ollen yrityksen ongelmiin reagoidaan nopeasti, sillä ongelmat ovat suoraan pois franchisingottajien omasta tuloksesta. Franchisingyrittäjien sitoutuneisuudesta kertoo se, että ensimmäisten viiden toimintavuoden aikana perinteisistä yrittäjistä toimintansa lopettaa noin kaksi kolmesta, siinä missä franchisingyrittäjistä lopettaa yksi kymmenestä. Franchisingottajat tuovat sitoutuneisuutensa ja pääomansa lisäksi mukanaan myös vahvan paikallistuntemuksen ja valmiit asiakaskontaktit. Varsinkin franchisingantajan laajentaessa toimintaansa vieraille markkinoille, on hyvin arvokasta, että uusi franchisingottaja tuntee kohdemarkkinat ja hallinnolliset erityispiirteet jo etukäteen. (Laakso 2005, 178–180; Laakso 2011, 39.)

Franchisingketjun laajetessa nopeasti franchisingantaja pystyy usein neuvottelemaan tavarantoimittajilta erityishankintaehdot käyttämällä koko ketjun ostovolyympotentiaalia. Ketjun sisällä myös palvelut useimmiten keskitetään, jolloin saadaan huomattavia keskitysetuja esimerkiksi taloushallinnollisissa ja juridisissa kuluissa. Saavutetut edut tuodaan koko ketjun käyttöön, mutta samalla franchisingantaja usein velvoittaa franchisingottajat tilaamaan tavarat tietyiltä tavarantoimittajilta tai käyttämään tiettyjä palveluja. (Laakso 2005, 73.)

### 2.2.3 Franchisingin riskit

Vanhan sanonnan mukaisesti ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Franchisingketjun kohdalla tämä sanonta pätee todella hyvin, sillä ketju muodostuu franchisingottajista. Kuluttajan näkökulmasta kaikki franchisingottajien toimipisteet näyttävät samalta, eikä kuluttajan tulisikaan erottaa kuka omistaja on franchisingtoimipisteen taustalla. Tämä johtaa kuitenkin siihen, että koko ketju saattaa saada helposti huonon maineen, jos yksi sen franchisingottajista laiminlyö tehtäviään ja kohtelee asiakkaita huonosti. Tästä syystä rekrytointi nousee suureen arvoon, sillä yksi hankala tai epäpätevä franchisingottaja voi pahimmassa tapauksessa asettaa koko toiminnan vaakalaudalle. (Laakso 2005, 182.)

Franchisingottajilla on suuri vastuu omien yritystensä hoitamisesta. Franchisingantaja voi vaikuttaa ketjun laatuun ja toimintatapoihin, mutta franchisingottajien elämäntilanteisiin ei pysty vaikuttamaan. Franchisingottajan elämässä tai lähipiirissä voi tapahtua esimerkiksi vakava sairastuminen tai kuolemantapaus, jolloin tämä ei kykene johtamaan liiketoimintaa yrityksessään. Tämä muodostaa franchisingketjulle huomattavasti suuremman riskin kuin tavalliselle yritykselle, sillä franchisingottaja on usein korvaamaton johtaja omissa toimipaikoissaan. Toimipisteiden johtoon ei voida noin vain asettaa uutta johtajaa franchisingantajan puolelta, sillä franchisingottaja on itsenäinen yrittäjä. Franchisingottaja saattaa vastata suurestakin maantieteellisestä alueesta franchisingketjussa, joten tällaisen alueen jouduttua äkillisesti pois toiminnasta, voivat vaikutukset näkyä koko ketjun mittakaavassa. (Sherman 2011, 20.)

Franchisingottajat monistavat franchisingantajan hyväksi havaitsemia käytäntöjä tarkkaan annettujen ohjeiden ja laatuvaatimusten mukaan. Franchisingottajille tämä on kuitenkin riski, sillä varsinkaan uudella franchisingketjulla ei välttämättä ole vielä vahvaa näyttöä toiminnan monistettavuudesta. Franchisingottaja vastaa itse omasta liiketoiminnastaan ja sen riskeistä, joutuen kuitenkin lähes sokeasti turvautumaan toisten laatimiin ohjeisiin, joista ei voi poiketa. Tästä syystä franchisingantajan tulee pystyä näyttämään franchisingottajille toiminnan kannattavuus ja sen riippumattomuus tietystä sijainnista tai omistajan henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Laakso 2011, 40.)

## 2.2.4 Franchisingsopimus

Franchisingsopimus on tärkein juridinen asiakirja franchisingsuhteessa. Sopimus määrittää franchisingsuhteen luonteen, laadun ja keston. Moni aloittava franchisingantaja erehtyy käyttämään valmiita sopimuspohjia tai yksinkertaisesti kopioimaan sopimuksen sisältöineen joltain toiselta franchisingtoimijalta. Franchisingantajan ja –ottajan välinen suhde on kuitenkin aivan liian monimutkainen ja uniikki, jotta minkäänasteista kopiointia tai epävarmuutta voisi suvaita toiminnan määrittävässä sopimuksessa. Franchising-sopimusta laadittaessa tulee aina käyttää franchisingiin erikoistunutta lakimiestä, ja panostaa sen laadintaan ja suunnitteluun niin paljon aikaa ja resursseja kuin se vaatii. Kerran oikein tehtyä ja pitävää sopimusta voidaan hyödyntää sellaisenaan jokaiselle uudelle franchisingottajalle. (Sherman 2011, 107.)

Franchisingsopimuksen sisältö vaihtelee toimialoittain, sillä jokainen franchisingyhteistyö on erilainen kuin toinen. Franchisingsopimus on aina määräaikainen, joten sopimuksesta tulee käydä ilmi ainakin sopimuksen kesto ja ehdot joilla sopimus voidaan määräajan jälkeen uudistaa. Samoin sopimuksesta tulee käydä ilmi franchisingantajan ja –ottajan välinen suhde, eli tehdä täysin selväksi molempien juridinen vastuu omista toimitaan. Osapuolet eivät ole perinteisessä työnantaja-alainen suhteessa, vaan juridisesti kumpikin on vastuussa omista lakivelvoitteistaan ja vastuistaan, vaikka toimivatkin näennäisesti saman toiminimen alla. Sopimus antaa myös franchisingottajalle oikeuden käyttää franchisingantajan tavaramerkkiä, toiminimeä, franchisingkäsikirjan sisältöä (liikesalaisuuksia) ja patenteja sopimuksen määrittämässä liiketoiminnassa. (Laakso 2005, 66–67.)

Sopimuksesta tulee käydä ilmi, millä maantieteellisellä alueella franchisingottaja toimii, ja onko tällä oikeutta valita itse toimipisteensä tai niiden määrä. Monesti sopimus tuo franchisingottajalle maantieteellisen yksinoikeuden tiettyyn alueeseen, joka voi olla esimerkiksi kauppakeskus, kaupunginosa, postinumero, kaupunki tai jopa kokonainen valtio. Sopimus voi myös määritellä franchisingottajalle vapaan liikesijainnin, mutta rajoittaa esimerkiksi tämän toimipisteiden määrää. Liikkeen sijainti voi viime kädessä olla se asia, joka ratkaisee yksittäisen toimipisteen kannattavuuden, joten sopimuksessa tulisi olla selkeät säännöt siitä, kumpi valitsee toimipisteen. Joissain tapauksissa franchisingantaja hoitaa toimipisteen hankinnan ja sisustuksen avaimet käteen – periaatteel-

la, kun taas joskus tämä on täysin franchisingottajan vastuulla, eikä franchisingantaja puutu siihen mitenkään. (Sherman 2011, 109–110.)

Franchisingyhteistyöhön kuuluu aina franchisingantajan tarjoama vaadittava alkukoulutus, jatkuvat kaupalliset ja tekniset tukitoiminnot sekä yhteiset markkinointitoimenpiteet, joten näiden kesto, laatu ja kustannuksien jakaminen tulee olla selvät sopimusta allekirjoitettaessa. Sopimus tuo myös franchisingottajalle mahdollisesti oikeuden ja velvollisuuden osallistua ketjun päivittäiseen strategiseen päätöksentekoon ja kehittämiseen, sekä liikkumavaran omien tuotteiden lanseerauksessa ja esimerkiksi myyntivalikoiman erilaistamisessa. (Sherman 2011, 109, 113.)

Franchisingantajan intresseissä on määrätä jo sopimusvaiheessa ketjun laatustandardit ja niiden seuranta, kuten myös sanktiot sopimuksen tai laatustandardien noudattamatta jättämisestä. Sopimukseen on aina liitettävä vahvat salassapitovelvollisuudet ja mahdollisesti toiminnan jälkeinen kilpailukiello, ei pelkästään franchisingottajalle vaan myös tämän avainhenkilöstölle, sillä sopimuksen mukana franchisingantaja saa sopimuskauden ajaksi lainaan itselleen franchisingkäsikirjan. Käsikirja sisältää kaikki franchisingantajan liikesalaisuudet, joten on perusteltua suojata tämä tieto riittäväällä tasolla. (Laakso 2005, 68–69.)

Laadittaessa franchisingosopimusta kansainväliseen toimintaan, tulee franchisingantajan selvittää, onko sopimus liitteinen lainmukainen kaikissa toimintamaissa. Usein franchisingosopimus on luotu käyttäen pohjana franchisingantajan kotimaan lainsäädäntöä. Vaikka franchisingin osapuolet sopisivat yhdessä, minkä maan lainsäädäntöä toiminnassa noudatetaan, ei sopimuksella voida kuitenkaan ohittaa kohdemaiden pakottavia lainsäädännöksiä, joita Suomessa ovat esimerkiksi työlainsäädäntö, kuluttajansuojalainsäädäntö ja kilpailulainsäädäntö. (Elo 2011, 29.)

### 2.2.5 Franchisingkäsikirja

Franchisingkäsikirja, lyhemmin käsikirja, on franchisingottajan tärkein resurssi, joka luo pohjan toiminnalle ja vastaa kysymyksiin, kun franchisingantaja ei ole paikalla. Käsikirja on yleisimmin franchisingosopimuksen liitteenä, kummankin dokumentin täydentäessä toisiaan. Käsikirjaa luotaessa franchisingottajien ennakkotietämyksestä ja taidois-

ta ei saa olla minkäänlaisia ennakko-olettamia. Tekstin tulee olla helppolukuista ja mallisjärjellä ymmärrettävää. Jos käsikirjan sisältö koetaan kuivaksi ja liian tekniseksi, riski sisällön noudattamatta jättämisestä kasvaa merkittävästi. Käsikirjan tulee kattaa kaikki kuviteltavissa olevat ongelmat ja työvaiheet, jotta toiminnan alettua ei tule tilannetta, jossa franchisingottaja toteaa väärin toimiessaan ”Koskaan ei kerrottu kuinka tämä asia tulisi tehdä.” Jos franchisingantajan liiketoiminnan keskeisiä komponentteja ei pystytä kattavasti dokumentoimaan kenen tahansa opittavaksi, voi franchisingin unohtaa. (Sherman 2011, 25, 28.)

Käsikirjaa kirjoitettaessa tehdään usein se virhe, että siihen lähdetään kuvaamaan yleistä, kaikkien saatavilla olevaa tietoa, kuten lainsäädäntöä tai yleistä markkinointiteoriaa. Käsikirja ei ole yleinen oppikirja yritystoiminnasta, vaan se on eksakti kuvaus juuri kyseinen franchisingyrityksen toiminnasta. Käsikirja ei myöskään ole markkinointiväline. Franchisingottaja on kirjaan tutustuessaan jo allekirjoittanut sopimuksen, joten käsikirjan ei tule keskittyä liikeidean tai ketjun markkinoimiseen. Käsikirja on juridinen dokumentti franchisingosopimuksen liitteenä, joten sen tulee perustua perusteltuihin faktoihin. Vaikka käsikirja on virallinen dokumentti, tulee sen silti olla myös mielenkiintoa herättävä ja uskottava. Graafinen ulkoasu ja sisällön kiinnostavuus ovat suuressa roolissa siinä, kuinka hyvin franchisingottaja hyödyntää käsikirjaa päivittäisessä toiminnassa ja omien alaistensa koulutuksessa. Rungas kuvien ja kaavioiden käyttö on suositeltavaa. (Laakso 2005, 54, 222.)

Käsikirjan tulee olla yksityiskohtainen kuvaus jokaisen työntekijän jokaisesta tehtävästä sillä tarkkuudella, että kuka tahansa pystyy suorittamaan toisen työt ohjeet luettuaan franchisingantajan haluamalla tavalla. Tällä varmistetaan palvelun ja tuotteiden laadun pysyvyys läpi ketjun. Vaikka franchisingantaja tuntee oman yritystoimintansa parhaiten, tulee käsikirjan kirjoittajaksi palkata kuitenkin ulkopuolinen konsultti, joka osaa nähdä yrityksen prosessit suoraviivaisesti ja dokumentoida ulkopuoliselle tärkeät pienet yksityiskohdat. Mikäli franchisingantaja kirjoittaa käsikirjan itse, mukaan tulee helposti turhia rönsyjä, jotka eivät ole oleellisia toiminnan monistamisessa. Franchisingantaja voi myös kokea jotkin asiat niin päivänselviksi, että ei näe tarpeelliseksi kirjoittaa niitä käsikirjaan. (Kestenbaum & Genn 2008, 50, 53.)

Huolella valmisteltu käsikirja on tärkein yksittäinen syy, miksi yrittäjä ryhtyy franchisingottajaksi, eikä perusta omaa saman alan yritystä. Franchisingottaja maksaa franchisingantajalle liiketoiminnassa jo tehdyistä virheistä ja liiketoiminnassa parhaiksi to-

detuista käytännöistä. (Massetti 2007, 51.) Parhaat käsikirjat ovat tulos franchisingantajan, kouluttajien ja kenttähenkilöstön tiiviistä yhteistyöstä. Kentältä tulevat korjaukset ja lisäykset takaavat sen, että käsikirja ei jää vain johdon tekemäksi visioksi, jonka koetaan erkaantuneen käytännöstä. (Kestenbaum & Genn 2008, 57.)

Käsikirja on alati elävä dokumentti, jota tulee ja täytyy päivittää jatkuvasti toiminnan kehittyessä. Sen täytyy kuitenkin pysyä muuttumattomana ytimensä osalta, eli ydinstrategian, arvojen ja pitkän tähtäimen visioiden tulee olla selvät jo ensimmäistä versiota kirjoitettaessa. (Sherman 2011, 26.) Asiantuntijoiden mielestä käsikirjaa tulisi päivittää aina kun operationaaliseen toimintaan lisätään uusi työvaihe tai – väline, kuitenkin enintään 2-4 kertaa vuodessa. (Kestenbaum & Genn 2008, 57.)

Paras tapa päivittää käsikirjaa on franchisingketjun tapaamisissa tai koulutustilaisuuksissa. Näin varmistetaan, että kaikki franchisingottajat saavat uudet päivitykset, mieluiten konkreettisesti uusina sivuina käsikirjaan, ja vanhat kerätään pois. Tällä tavoin toimittuna vanhat ohjeet tai toimintatavat eivät jää käsikirjaan tai päädy väärin käsiin. Koulutustilaisuudessa voidaan tarvittaessa myös kouluttaa päivityksen tuoma uusi toimintatapa tai työväline. Jos päivitykset jaetaan franchisingottajille internetin kautta, ne jäävät helpommin huomaamatta, eikä päivitysten yhdenaikaista käyttöönottoa ja oikeaa jakelua voida hallita yhtä tehokkaasti. (Laakso 2005, 223–224.)

Franchisingantajan tulee lisensoida käsikirja ja sen sisältö omakseen. Fyysinen käsikirja ja sen sisältö ovat aina franchisingantajan omaisuutta ja ainoastaan sopimuksen määrittämän ajan lainassa franchisingottajalla. Käsikirja kirjoitetaan kuitenkin franchisingottajille, ei franchisingantajalle. Käsikirja ei ole ketjujohdon strateginen bisnessuunnitelma, sen tarkoitus on opettaa lukijansa suorittamaan työssä vaadittuja tehtäviä. (Sherman 2011, 29.)

## 2.3 Toiminnan aloittaminen

### 2.3.1 Johtoryhmä ja kenttähenkilöstö

Franchisingantajalle paras vaihtoehto on palkata selvä johtoryhmä johtamaan franchisingketjun toimintaa. Johtoryhmään tulee palkata sellaisia henkilöitä, jotka ovat todennäköisesti käytettävissä useita vuosia. Näin taataan laadun ja toimintatapojen säilyvyys. (Massetti 2007, 77.) Alasta riippuen johtoryhmään tulisi palkata ainakin franchisingiin erikoistunut lakimies, franchisingkonsultti ja rahoitusalan ammattilainen. Franchising poikkeaa toimintatavoiltaan monessakin asiassa normaaleista yrityskäytännöistä, joten on tärkeää saada ympärille ihmisiä, joilla on hyvät referenssit juuri franchisingtoiminnasta. Franchisingantajan päätehtävä on konseptin ja liiketoiminnan kehittäminen, joten tällä ei ole varaa antaa ydintoimintojen ulkopuolisten asioiden vaikeuttaa tai hidastaa tehtävän hoitamista. (Kestenbaum & Genn 2008, 32–33.)

Branded Concept Development -yrityksen toimitusjohtaja Andrew Mogerin mukaan lähes kaikilla toimialoilla toimipisteen sijainti ratkaisee toiminnan kannattavuuden, joten kiinteistöalan ammattilaisen palkkaamista kannattaa harkita. Kun ketjussa käytetään vain yhtä kiinteistönvälittäjää, voidaan varmistaa toimipisteiden yleisilmeen yhteneväisyys ja hyvien toimipaikkojen saaminen. Välittäjät ottavat usein palkkionsa myyjiltä tai vuokraisänniltä, joten kulut jäävät pieniksi. (Kestenbaum & Genn 2008, 44.) Myös suomalaisen Rautakirja Oy:n omistaman R-Kioskin franchisingorganisaatiossa toimii osasto, jonka tehtävänä on ainoastaan uusien liikepaikkojen etsiminen. R-Kioskilla on Suomessa tällä hetkellä 708 liikettä ja vuoden 2011 rekrytointitavoite oli 100 uutta franchisingyrittäjää, joten tarve sopiville liikeiloille ympäri Suomea on jatkuva. (Martikainen 2011, 12–13.)

Toiminnan alkuvaiheessa franchisingantaja pitää usein itse huolta laaduntarkkailusta ja vieraillee säännöllisesti ketjun yrityksissä. Ketjun laajetessa tämä voi käydä puhtaasti määrän ja välimatkojen takia mahdottomaksi, joten franchisingantajan tulee palkata ammattitaitoinen kenttähenkilöstö vastaamaan toiminnan aikaisesta kouluttamisesta ja laaduntarkkailusta. Kenttähenkilöstö toimii elävänä linkkinä franchisingantajan ja -ottajien välillä, raportoiden havainnoistaan säännöllisesti franchisingantajalle. Jokaisella

kenttähenkilöstön jäsenellä tulee olla tarkalleen samat tiedot toiminnan ja koulutuksen sisällöstä ja laadusta, jotta he voivat palvella tasapuolisesti kaikkia franchisingottajia. (Sherman 2011, 45.)

Kenttähenkilöstöä ei tule nähdä missään tapauksessa franchisingantajan vakoojina, vaan pikemminkin strategisina konsultteina ja ongelmanratkaisijoina. He voivat vierailuillaan kouluttaa uusia toimintatapoja ja ratkoa franchisingantajan puolesta pieniä ongelmia yksittäisissä toimipisteissä. Kenttähenkilöstön tehtävänä on myös vahtia kuluttajien terveys- ja hygieniaturvaa, sekä yleistä työturvallisuutta franchisingketjussa. Jos yksittäisellä franchisingottajalla on järjestelmällisiä ongelmia toimipisteessään, tämä voi palkata kenttähenkilöstön jäsenen paikanpäälle siksi aikaa, kunnes ongelmakohdat saadaan kartoitettua ja korjattua. Tämän franchisingottaja kustantaa itse, mutta saattaa tällä toimella pelastaa koko yrityksensä. (Sherman 2011, 45, 48.)

### 2.3.2 Pilotointi

Ennen varsinaista franchisingtoiminnan aloittamista tulisi franchisingantajan testata liiketoimintansa toimivuutta pilotti-franchisingjaksolla, joka on kestoaltaan vuodesta muutamaan tilikauteen. Pilottivaiheessa toimintaa testataan aivan oikean franchisingtoiminnan tavoin, mutta mukaan otetaan vain muutamia pilottiyrittäjiä, jotka toimivat koekaniineina toiminnan testauksessa. (Laakso 2011, 36.)

Franchisingantajan on tärkeää muistaa, että pilottijakso on tarkoitettu franchisingtoiminnan ja konseptin monistettavuuden testaukseen, ei liiketoiminnan testaukseen. Tässä vaiheessa liiketoiminnan tulee olla jo valmis ja kannattavaksi todettu. Pilottijakson aikana testataan kehitettyjen franchisingtyövälineiden toimivuutta, sekä franchisingantajan ja -ottajien välistä yhteistyötä. Franchising on usein myös franchisingantajalle uusi liikkeenjohdollinen maailma, joten pilottijakso palvelee myös ketjunjohtamisen harjoitteluna. (Laakso 2005, 228.)

Pilotti-franchising sopimus on perusrakenteeltaan normaalia franchising sopimusta vastaava. Kestoltaan sopimus on kuitenkin merkittävästi lyhyempi kuin normaali franchising sopimus. Pilotointivaiheen aikana havainnoidaan franchising sopimuksen ja käsikirjan toimivuutta käytännössä, ja havaintojen perusteella niitä kehitetään tarpeen mu-

kaan. Pilotti-franchisingisopimuksesta tulee selkeästi käydä ilmi, että pilottivaiheen aikana franchisingketjujärjestelmää ja jopa ydinliiketoimintaa voidaan muuttaa rajustikin. Pilotoinnin tarkoitus on testata franchisingyrityksen toimivuutta ja monistettavuutta käytännössä, ja joskus pilotointivaihe voi päättyä koko franchisingidean hautaamiseen. (Laakso 2005, 229, 231–232.)

Pilottiyrittäjien tulee jo rekrytointivaiheessa olla tietoisia pilotointivaiheen luonteesta. Tämä tarkoittaa pilottiyrittäjälle suurempia riskejä, sillä toiminta voi muuttua kesken sopimuskauden, eikä näyttöä liikeidean monistettavuudesta ja toimivuudesta franchisingyrityksenä vielä ole. Toisaalta tämä tuo pilottiyrittäjälle myös paremmat ansaintamahdollisuudet. Usein riski korvataan pilottiyrittäjälle pienempinä tai olemattomina yhteistyömaksuina. Pilottiyrittäjältä odotetaan usein taloudellista osallistumista franchisingketjun kehittämiseen, eli pilottiyrittäjällä on oikeus ja velvollisuus osallistua franchisingketjun kehittämiseen. (Laakso 2005, 231–232)

### 2.3.3 Rekrytointi

Rekrytointi on äärimmäisen tärkeä tekijä franchisingketjun menestyksen kannalta. Nykypäivän markkinoilla halukkaita franchisingottajia on paljon, joten suurin haaste on erottaa potentiaaliset menestyjät massasta. Hakijoiden joukossa on yhä kutistuva määrä riittävän taitotason ja pääoman omaavia hakijoita, jotka ovat valmiita korkean laadun ja hintatason omaaviin jälleenmyynti- ja ravintolaketjuihin. Suurimmat franchisingalan yritykset ovat massiivisia toimijoita ja niiden vetovoimaa vastaan aloittavien franchisingketjujen on vaikea kilpailla. (Sherman 2011, 196.)

Franchisingottajia rekrytoidessa monet franchisingantajat katsovat ainoastaan hakijoiden pääomaa ja maksukykyä. Tämä ei saisi olla ohjaava tekijä valinnassa, sillä franchisingketjun kehityksen kannalta hakijan ominaisuudet ovat suurempi tekijä menestyksen kannalta. The Kensington Company:n franchisingasiantuntija Ken Steinin mukaan franchisingottajan tulisi olla helposti valmennettava, sopeutuva toimimaan osana franchisingketjua ja omata franchisingantajan toimialaa vastaava tietotaito. (Kestenbaum & Genn 2008, 82.)

Mail Boxes Etc.:n toimitusjohtaja Stuart Mathisin mukaan menestyvä franchisingottaja voi saada huonosijaintisen liikepaikan kukoistamaan, siinä missä huono franchisingottaja voi tuhota hyvän liikepaikan. Rekrytoinnilla on myös kertautuva vaikutus, sillä franchisinghakijat haastattelevat usein ketjun vanhoja jäseniä ja tiedustelevat näiden tyytyväisyyttä ketjun toimintaan ja tulokseen. Näin huono rekrytointivalinta voi aiheuttaa ongelmia jatkossakin, sillä yksi huonosti menestyvä ja ongelmallinen franchisingottaja voi karkottaa potentiaalisia hakijoita koko tämän sopimuskauden ajan. Hakijat etsivät nykyään suurimman osan haluamastaan informaatiosta itse sosiaalisten medioiden ja internetin kautta. Parasta mainosta franchisingantajalle ovat tyytyväiset franchisingottajat, jotka hehkuttavat yritystään. (Kestenbaum & Genn 2008, 78–79.)

Suurin paino rekrytoinnissa tulisi olla hakijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja henkilökemioilla franchisingantajan kanssa. Mikäli ketjuun valitaan hyvin erilaisia yrittäjätyppejä ja luonteita, tulee ketjunjohtamisesta hankalaa. Tällöin kaikille hakijoille tulisi etsiä heille parhaiten soveltuvat koulutus- ja johtamismenetelmät, eikä tämä palvelisi franchisingketjun ja koulutuksen yhteneväisyyttä. Joidenkin franchisingantajien mielestä paras tausta hakijalle on armeijatausta. Veteraanit ja kantahenkilökunta ymmärtävät yhteisten käytäntöjen merkityksen ja ymmärtävät oman roolinsa olevan osa suurempaa kokonaisuutta. Juuri tästä franchisingissa on kyse. (Kestenbaum & Genn 2008, 83; Laakso 2005, 235.)

Mitään yleistä mallia hakijalta vaadittavista ominaisuuksista ei voi luoda, sillä vaatimukset eri aloilla poikkeavat runsaasti toisistaan. Esimerkiksi pikaruoka-alalla hakijan aiempi kokemus voi olla jopa este valinnalle, sillä vanhalle tekijälle on vaikeampi opettaa uusia käytäntöjä kuin alaa tuntemattomalle. Toisaalta taas liikkeenjohto- tai konsultialalla aiempi kokemus alalta on pakollista. Franchisingantajan tulisi rekrytoinnin alkuvaiheessa luoda yrittäjäprofiili, jossa määritellään yrittäjältä vaadittavat ominaisuudet. Profiilin tulee tukea ketjun konseptia ja toimia jatkossa rekrytoinnin lähtökohtana. (Laakso 2005, 236–237; Laakso 2011, 34.)

Rekrytointivaiheessa franchisingantajan tulee selvittää hakijan motiivit hakea juuri kyseiseen franchisingketjuun ja varmistaa, että tämä on valmis sitoutumaan ketjun toimintaan pitkäksi aikaa. Esimerkiksi McDonald'sin franchisingisopimus Suomessa on kestoltaan 20 vuotta, joten se vaatii aivan erityistä sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä sekä yrittäjältä itseltään, että myös tämän perheeltä ja lähipiiriltä. (Lindén 2011, 15.)

Rekrytointiprosessin voi nähdä myyntitilanteena, jossa franchisingantaja myy hakijoille unelmaa omasta yrityksestä. Franchisingantajan kannalta parhaassa tapauksessa asetelma onkin päinvastainen, eli hakijoiden täytyy myydä itsensä franchisingantajalle. Tällainen tilanne on usein isoilla ja vetovoimaisilla franchisingketjuilla, joilla on jo entuudestaan tunnettu nimi ja toimintamalli. Vaikka kyse on myynnistä ja markkinoinnista, mitään tietoja franchisingyrityksestä ei saa vääristellä eikä hakijoita johtaa harhaan. Varsinkin liiketoiminnallisia lukuja esitettäessä tulee olla erityisen tarkkana, että hakijoille ei vahingossakaan jää kuva siitä, että heille luvataan näytetyt myyntimäärät tai liikevoitot omassa toiminnassa. Franchisingantajan tulee selkeästi osoittaa, mistä luvut on tuotu ja miten ne on muodostettu. (Laakso 2005, 243–245.)

#### 2.3.4 Koulutus

Yksi franchisingtoiminnan ominaispiirteistä on franchisingantajan tarjoama koulutus franchisingottajille toiminnan alussa. Franchisingottajille annettavan alkukoulutuksen tulee olla jokaiselle ketjun yrittäjälle täysin identtinen, riippumatta näiden taustasta tai yrittäjäkokemuksesta. Yksikään franchisingottaja ei kuitenkaan ole harjoittanut juuri kyseistä yritystoimintaa juuri kyseisen franchisingantajan edellyttämällä tavalla. Ainoastaan läpi ketjun tapahtuvalla identtisellä alkukoulutuksella varmistetaan, että jokaisella franchisingottajalla on samantasoiset valmiudet konseptin mukaiseen liiketoiminnan aloittamiseen ja harjoittamiseen. Kouluttajan tulee kyetä siirtämään koko osaamisensa ja tietotaitonsa koulutettaville, jotta näillä olisi valmiudet harjoittaa liiketoimintaansa samalla kannattavuudella kuin franchisingantaja. (Laakso 2005, 81.)

Franchisingtoiminnan alkuvaiheessa on usein luonnollisinta ja helpointa, että kouluttajana toimii franchisingketjun perustaja, sillä tämä tuntee liikesalaisuudet ja toimintatavat paremmin kuin kukaan muu. Mitä pidemmälle franchisingketjun toiminta etenee, sen tärkeämpää olisi siirtää koulutus ammatilaiskouluttajan vastuulle. Franchisingantaja voi tuntea toiminnan parhaiten, mutta se ei tarkoita että tämä olisi paras henkilö kouluttamaan asioita edelleen, päinvastoin. Hyvät pedagogiset taidot ovat pidemmän päälle tärkeämpi osa koulutusta kuin raudanluja asiantuntemus. Tärkeimmät yksityiskohdat löytyvät kirjattuna käsikirjasta, joten alkukoulutuksen tärkein vaihe on opettaa tätä tietoa. (Kestenbaum & Genn 2008, 103.)

Koulutukseen tulisi osallistua franchisingottajan lisäksi koko tämän yrityksen tai organisaation avainhenkilöstö. Voi olla, että franchisingottaja itse ei aio osallistua operationaaliseen työhön lainkaan, vaan tämän rooli on johtaa useampaa franchisingyksikköä. Silti franchisingottajankin tulee käydä koulutus läpi, sillä jatkossa voi tulla yllättäviä tilanteita, missä tämä joutuu itse käytännön töihin, esimerkiksi tuuraamaan sairastunutta työntekijää. Franchisingantajan puolelta koulutuksessa tulisi olla läsnä kaikki avainhenkilöt, kuten henkilöstöpäällikkö, talousjohtaja ja markkinointijohtaja. Kun franchisingottaja tutustuu franchisingantajan johtoryhmään heti alkukoulutuksessa, luodaan osapuolten välille avoin ilmapiiri ja luottamus tulevaisuuden yhteistyötä varten. (Kestenbaum & Genn 2008, 104–105.)

Brittiläisellä Specsavers-optikkoketjulla on Suomessa 90 liikettä, joista 80 on yrittäjäveitoisia. Specsavers luottaa toiminnassaan vahvaan kumppanuusajatteluun, jossa jokainen ketjun yrittäjä on mukana kehittämässä toimintaa. Specsavers onkin perustanut Suomeen Specsavers Akatemian, jossa ketjun franchisingottajat henkilökuntineen koulutetaan yritystoimintaa varten. Akatemiassa on myös mahdollista suorittaa 1,5 vuotta kestävä yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto, joka on räätälöity Specsavers-ketjun yrittäjille. (Rinne 2011, 50.)

Franchisingketjun toiminnan vahvuus on ketjun sisäisessä yhteistyössä, joten tämän yhteistyön vaaliminen tulisi aloittaa jo koulutustilanteessa. Alkukoulutuksia kannattaa pitää useammalle franchisingottajalle yhtä aikaa. Näin säästetään paitsi koulutuskustannuksissa, luodaan myös franchisingottajien välille yhteenkuuluvuuden tunnetta ja autetaan ryhmäytymistä heti alkukoulutuksesta lähtien. Koulutukseen tulisi sisällyttää pelkän luennoimisen lisäksi myös paljon ryhmätyötä franchisingottajien kesken, ja tuoda myös franchisingantaja ja kouluttajat mahdollisimman tutuiksi. Franchisingantajaa ei voi nähdä perinteisenä autoritäärisenä työnantajana, vaan pikemminkin ohjaavana valmentajana, jonka puoleen voi ja tulee kääntyä ongelmatilanteissa. (Kestenbaum & Genn 2008, 109.)

Franchisingkäsikirjaa tulee hyödyntää koulutuksessa niin paljon kuin mahdollista. Käsikirjan luomiseen on käytetty suuri määrä resursseja, joten sitä parempaa oppikirjaa koulutettavasta franchisingtoiminnasta ei tulisi olla. Aina uuden opitun asian jälkeen kouluttajien tulisi ohjeistaa, mistä kohtaa käsikirjasta tieto löytyy. Näin koulutettaville luodaan heti alkuvaiheessa hyvä tapa käyttää käsikirjaa tiedon lähteenä ja koulutusmateriaalina tulevaisuudessa omille työntekijöilleen. Franchisingantajan tulee varmistaa, että

käsikirjan ohjeita ei missään vaiheessa vähätellä. Jos kouluttajat tietoisesti opettavat toisin kuin käsikirjassa sanotaan, tulee tähän välittömästi puuttua. Jos käsikirjan ohjeista opitaan poikkeamaan jo toiminnan alkuvaiheessa, johtaa se väistämättömään katastrofiin tulevaisuudessa. (Kestenbaum & Genn 2008, 106–107.)

Pelkän teoriaopetuksen lisäksi jotkut franchisingantajat suosivat koulutettavien viemistä omaan toimipisteeseensä oikeisiin töihin joksikin aikaa. Näin franchisingantaja saa tavallaan ilmaista työvoimaa itselleen, mutta samalla franchisingantajat näkevät, millaista työ oikeasti on. Koulutusta voi piristää myös pyytämällä ketjun tärkeimpiä tavarantoimittajia pitämään koulutuksia. Näin tavarantoimittaja voi antaa suoraan käyttöopastusta esimerkiksi teknisiin laitteisiin painottuvilla aloilla. (Kestenbaum & Genn 2008, 105, 108.)

Koulutuksen aikana franchisingantajan vastuulla on seurata ja testata franchisingantajien kehitystä. Kehitystä voidaan seurata esimerkiksi pakollisten teoria- ja käytännön kokeiden avulla. Jos koulutettavat eivät kehity vaaditulla tavalla, on franchisingantajan ja kouluttajien vastuulla joko pidentää koulutusta, tai harkita franchisingantajan reputtamista. Jos koulutettava ei pärjää vaaditulla tasolla koulutuksessa, on todennäköistä, että tämä ei pärjää vaaditulla tavalla myöskään omassa franchisingyrityksessään. Kovat päätökset ovat kuitenkin tulevaisuudessa koko ketjun etu, joten on tärkeää pystyä kitkemään potentiaaliset epäonnistujat pois jo koulutusvaiheessa. (Kestenbaum & Genn 2008, 110.)

### 2.3.5 Laatustandardit

Franchisingantajalla on usein pelko yrityksen laatutason heikkenemisestä uusien franchisingantajien myötä. Varmistaakseen määrittelemänsä laatutason säilymisen, franchisingantajan tulee luoda franchisingketjun sisälle selkeät laatustandardit, joihin kaikki ketjun jäsenet sitoutuvat ja joiden noudattamista valvotaan. Laatustandardit voivat koskea esimerkiksi myytävien tuotteiden hintaa ja laatua, yrityksen ulkoasua, markkinointia, raportointia ja dokumentaatiota, käytettäviä järjestelmiä tai vakuutuksia ja terveydenhuoltoa. (Sherman 2011, 41–42.)

Laatustandardit voidaan nähdä franchisingketjun sisäisinä sääntöinä, jotka on laadittu yhdessä ja niitä noudatetaan yhdessä. Laatustandardien tulee olla sekä franchisingantajan että –ottajien yhdessä hyväksymiä, sillä vain näin voidaan molemminpuolisesti vaatia niiden noudattamista. Jos sääntöjä rikotaan, tulee myös sopia yhdessä sanktiot ja korjaustoimenpiteet sääntöjen rikkojalle. Säännöt voidaan nähdä franchisingottajien puolelta epäreiluinä tai rajoittavina, mutta kaikkien tulee tiedostaa niiden tärkeys ketjun laadun säilyttämiseksi. Franchisingottajilla onkin tästä syystä usein viha-rakkaussuhde laatustandardeihin. Ne koetaan pakollisina asiakkaan tyytyväisyyden varmistamiseksi läpi ketjun, mutta toisaalta ne voidaan kokea liian ankariksi tai epäluottamukseksi jatkuvan seurannan muodossa. (Sherman 2011, 42.)

Franchisingantajan kenttähenkilöstön tulee tehdä säännöllisin väliajoin yllätystarkastuksia ja seurantakäyntejä franchisingottajien toimipisteisiin. Jotta näiden identiteetti ei heti tulisi tutuksi, voi kenttähenkilöstö myös palkata ulkopuolisia tekemään havaintoja puolestaan. Tarkastuksen jälkeen kenttähenkilöstön tehtävänä on tuoda havaintonsa ilmi franchisingottajalle ja auttaa tätä kehittämään toimintaansa ja sen havaittuja epäkohtia. Seurantakäynnin aikana tulisi asettaa kehityskohteet seuraavaa käyntiä varten, kouluttaa mahdollisia uusia asioita, kartoittaa toiminnan vahvat ja heikot puolet, sekä keskustella omistajan ja työntekijöiden kanssa näiden ajatuksista ja huolista. Tasapainon saavuttaminen franchisingottajien itsenäisyyden ja laaduntarkkailun välillä on vaikeaa. Seurantakäynnit tulisi kokea oppimistilanteeksi, eikä niistä saisi muodostua negatiivista kyt-tämisen ja epäluottamuksen tunnetta. (Sherman 2011, 49–50.)

### 2.3.6 Immateriaalioikeudet

Franchisingantajan immateriaaliomaisuus koostuu pääasiassa rekisteröidyistä tavaramerkeistä, liikesalaisuuksista, tekijänoikeuksista ja patenteista. Franchisingyhteistyössä franchisingantajan ja –ottajan välillä tärkeimmät siirtyvät liiketoiminnan elementit ovat liikesalaisuudet ja franchisingottajan oikeus käyttää franchisingantajan tuote- ja tavaramerkkiä. Tavaramerkki takaa kuluttajalle tuotteen tai palvelun laadun pysyvyyden, missä ketjun yrityksessä tämä ikinä asioikaan. Kuluttajan luottamus ja laadun tunnistaminen tuotteeseen tai palveluun sitoen on menestyvän franchisingyrityksen elämänlanka.

Tästä syystä immateriaalioikeuksien suojeleminen on franchisingyritykselle äärimmäisen tärkeää. (Masseti 2007, 34–35.)

Franchisingketjun etu kilpailijoihin tulee liikesalaisuuksien, kuten reseptien, kaavojen, toimintatapojen, hinnoittelun tai markkinoinnin kautta. Franchisingantajan tulee huolehtia, että tällä on patentoituna tai rekisteröitynä kaikki liiketoimintansa oleelliset osat, sillä ne kaikki kuvataan yksityiskohtaisesti franchisingkäsikirjassa. Tähän asti yrityksellä on voinut olla se tilanne, että oleelliset liikesalaisuudet ovat olleet vain yrityksen omistajan päässä. Kun liikesalaisuudet kirjataan yksityiskohtaisesti käsikirjaan, seuraa siitä heti niiden leviämisen riski. Toiminnassa tulee myös huomioida mahdollinen mallisuojaan hakeminen esimerkiksi poikkeavalle tuotteiden pakkaustekniikalle, liiketilan designille tai omintakeiselle yritysilmelälle. (Sherman 2011, 146–147.)

Franchising sopimuksessa tulee selvästi määrittää ehdot tavaramerkkien käytöstä. Franchisingantajan kannalta oleellista on, että sopimus velvoittaa franchisingottajan käyttämään vain franchisingantajan osoittamia tavaramerkkejä ainoastaan sovitulla tavalla. Franchisingottajan tulee aina tunnistautua franchisingottajaksi kaikissa dokumenteissaan välttääkseen sekoittumisen franchisingantajaan, joka myös toimii saman toiminimen tai brändin alla. Franchisingottaja ei myöskään saa hakea omaa etua liiketoimissaan tuotemerkin nimellä. (Sherman 2011, 141.)

Franchisingkäsikirja ei ole franchisingottajan omaisuutta, se on ainoastaan lainassa franchisingantajalta. Franchisingottaja tulee ohjeistaa selvästi siten, että käsikirjassa oleviin liikesalaisuuksiin pääsevät tutustumaan vain ne henkilöt, joilla työnsä tai asemansa puolesta on välttämätön tarve päästä käsiksi kyseiseen tietoon. Franchisingottaja ei missään tilanteessa saa ilman franchisingantajan kirjallista lupaa kopioida, monistaa tai muuten hyödyntää omiin tarkoituksiinsa mitään osia käsikirjasta. (Sherman 2011, 149, 153.)

### 2.3.7 Markkinointi

Menestyvän franchisingketjun ytimessä ovat tehokkaat ja toimivat myynti- ja markkinointitoimenpiteet. Nykypäivän teknologiayhteiskunnassa ei voi jättää markkinointia pelkän lehtimainonnan varaan, vaan sen tulee käsittää laaja-alainen kokonaisuus internet-medioiden hallinnasta lehdistösuhteisiin ja erilaisiin markkinointitapahtumiin. Franchisingottajat ja kuluttajat etsivät enenevässä määrin itsenäisesti haluamaansa tietoa, joten franchisingantajan tulee varmistaa, että tieto on oikeassa paikassa ja oikeassa muodossa heitä varten. (Sherman 2011, 195.)

Franchisingmarkkinoinnissa on tärkeintä muistaa, että markkinointi kohdentuu samanaikaisesti kahdelle täysin eri ryhmälle: kuluttajille ja potentiaalisille franchisingottajille. Kuluttajamarkkinointi pyrkii selvittämään ja lisäämään kiinnostusta ketjun tuotteisiin ja palveluihin, sekä ennakoimaan muutoksia tottumuksissa ja vaatimustasoissa. Franchisingottajamainonta taas on rekrytointimainontaa, jossa etsitään potentiaalisia hakijoita ketjun yrittäjiksi. Nämä kaksi kohderyhmää menevät osin lomittain esimerkiksi brändimainonnassa, mutta tarkemmin kohdennettuina niiden kanavat ovat täysin erilaiset. (Sherman 2011, 197.)

Franchisingketjuissa brändimainonta on usein keskitettyä, sillä se on kaikkien yhteinen etu. Franchisingketjun markkinoinnista vastaa useimmiten erillinen yritys, jonka tehtävänä on hoitaa koko ketjun, tai esimerkiksi sen maantieteellisen osan, markkinointia. Usein franchisingopimuksessa on määrätty jokin summa tai prosentti liikevaihdosta, jonka jokainen franchisingottaja maksaa markkinointiyritykselle yhteisiin markkinointikuluihin. On tärkeää, että nämä rahat pidetään erillään franchisingantajan omista varoista ja yhteistyömaksuista. Näin voidaan helposti näyttää, mihin toimenpiteisiin markkinointimaksut on käytetty. Markkinointimaksut eivät ole franchisingantajalle tuloa, vaan maksu keskitetystä ja koko ketjun etua ajavasta brändimarkkinoinnista. (Kestenbaum & Genn 2008, 138.)

Franchisingketjun markkinoinnissa on usein nähtävissä neljä selkeää kehitysvaihetta: (Sherman 2011, 204).

- Alkuvaiheessa markkinointi on kaikkien vastuulla ja sillä taktiikalla mennään, mikä toimii.

- Yrityksen kasvaessa yritykseen perustetaan oma ryhmä johtamaan markkinointitoimenpiteitä hallitusti.
- Uusien maantieteellisten alueiden tullessa mukaan, markkinoinnista syntyy oma yksikkö, jota johtavat markkinoinnin huippunimet. Markkinointia johdetaan suunnitellusti ja kohdennetusti eri alueille.
- Viimeisessä vaiheessa organisaation saavuttaessa täyden mitan, luonnolliset organisaatiomuutokset muokkaavat turhat osat pois markkinoinnin yksiköstä, ja se kykenee mukautumaan sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin kevyen organisaatiokenteen johdosta.

Franchisingantajan ja markkinointiosaston tulee jatkuvasti seurata ja havainnoida sekä mikro- että makrotalouden muutoksia. Kuluttajilta voi aistia muutokset yhteiskunnan sosiaalioloissa tai megatrendeissä. On myös oleellista tarkkailla poliittista ilmapiiriä sekä teollisuuden muutoksia ja osata ennakoida ja varautua näihin mahdollisimman hyvin etukäteen. Ilman tulevaisuuden seurantaan yritys voi yllättäen menettää saavutetun kilpailuedun ja sitä kautta koko asemansa markkinoilla. (Massetti 2007, 62.)

## 2.4 Franchisingketjun hallinta

### 2.4.1 Franchisingkeskus

Arvostetun franchisingiin erikoistuneen tilintarkastajan Howard Tatzin mukaan franchisingketjua johtava organisaatio tulisi jo kirjanpidollisista syistä eriyttää omaksi yhtiökseen franchisingantajan omasta liiketoiminnasta. Esimerkiksi Suomessa noin kolmannes franchisingketjujen yksiköistä on franchisingantajan omistamia. Oli kyseessä erillinen yhtiö tai ei, ketjun toimintaa kontrolloivaa ja kehittävää toimintayksikköä kutsutaan franchisingkeskukseksi. (Kestenbaum & Genn 2008, 43; Laakso 2005, 97–98, 251.)

Franchisingkeskuksessa toimii franchisingantajan lisäksi tämän johtoryhmä ja valitut konsultit. Franchisingkeskuksella, kuten myös operationaalista toimintaa hoitavalla

franchisingantajan yrityksellä, on oma tulostavoitteensa ja toimintasuunnitelmansa. Franchisingkeskus saa tulonsa franchisingottajien erilaisista maksuista, ja sen menoja ovat mm. ketjuhallinnolliset kulut, rekrytointi ja koulutuksien järjestäminen. Franchisingkeskuksen kirjanpidon tulisi olla selkeä ja helppolukuinen, jotta tarvittaessa voidaan osoittaa franchisingottajille, miten maksetut varat on käytetty. (Laakso 2005, 98.)

Franchisingkeskuksella on neljä selkeää tehtävää: Uusien yksiköiden perustaminen, yhteistyön koordinointi, ketjun edun ja toiminnan valvonta, sekä liiketoiminnan kehittäminen. Franchisingkeskuksella on siis todella suuri työmäärä ja vastuu, joten franchisingantajan tulee huolehtia, että keskus on resursoitu sen mukaisesti. Franchisingkeskus on pyramidin huippu, josta liiketoiminnan muutokset jaetaan franchisingottajille. Franchisingkeskuksessa tulee olla paras saatavilla oleva tietotaito niin juridiikan, rekrytoinnin kuin markkinoinnin puolelta, jotta varmistetaan oikean tiedon kulku oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. (Laakso 2005, 98, 248.)

#### 2.4.2 Franchisingmaksut

Ensimmäinen eteen tuleva maksu on franchisingantajan perimä kertaluontoinen liittymismaksu. Liittymismaksulla katetaan franchisingantajan rekrytointikustannukset, alkukoulutus ja erilaisten dokumenttien valmistus franchisingottajalle. Maksu voi myös ketjukohtaisesti sisältää erilaisia konsulttipalveluja tai aloitusvarastoja. Maksujen suuruus vaihtelee suuresti eri franchisingketjujen välillä. Esimerkiksi Suomessa Subway perii 10 000 euron, ja McDonald's 45 000 Yhdysvaltain dollarin liittymismaksut. Franchisingottaja joutuu usein maksamaan uuden liittymismaksun, tai tietyn osan siitä, kun franchisingosopimus uudistetaan sen umpeutumisen jälkeen. (Laakso 2005, 89–90; Suomen Franchising-Yhdistys ry 2011, jäsenesittely.)

Säännöllisesti maksettavaa franchisingmaksua kutsutaan yhteistyömaksuksi. Yhteistyömaksut ovat keskimäärin 2-15 % liikevaihdosta ja ne maksetaan franchisingketjusta riippuen viikoittain, kuukausittain tai puolivuositain. Yhteistyömaksut eivät koskaan ole kiinteitä maksuja, sillä silloin ne suosisivat helposti ketjun suurimpia toimijoita. Yhteistyömaksuilla franchisingantaja kehittää jatkuvasti ketjua ja sen liiketoimintaa. Vaikka ketjun toiminta pyrkii olemaan äärimmäisen läpinäkyvää ja tasapuolista, fran-

chisingottaja vaikuttaa omalla panoksellaan, työllään ja oivalluksillaan liiketoimintansa tulokseen. Franchisingketjujen sisällä eri franchisingottajat menestyvät vaihtelevasti, vaikka harjoittavatkin täysin samaa liiketoimintaa. (Laakso 2005, 47, 93.)

Franchisingantaja on usein neuvotellut ketjulle edulliset hankintasopimukset esimerkiksi kaluston ja keskitettyjen palveluiden osalta. Näin ollen franchisingantaja usein myös maksaa keskitetysti nämä palvelut ja perii ne franchisingottajilta. Selkeisiin kuluihin perustuvia maksuja kutsutaan palvelumaksuiksi. Palvelumaksut voivat olla kiinteä summa kuukaudessa, jos kyse on esimerkiksi keskitetystä kirjanpidosta tai it-hallinnosta. Franchisingketjuilla on usein myös keskitetty markkinointiorganisaatio, jolle taas maksetaan perinteisesti noin muutama prosentti liikevaihdosta. Kaikkien palvelumaksujen tulee olla selkeästi perusteltuja, jotta ketjun sisällä ei synny epäluottamusta palvelumaksujen käytöstä. Palvelumaksut eivät ole missään tapauksessa franchisingantajan tuloa, toisin kuin aloitus- ja yhteistyömaksut. (Laakso 2005, 95.)

Arnolds-donitsiketju perii Suomessa franchisingottajiltaan 5 % liikevaihtoon sidonnaisen markkinointi-/mainontamaksun, siinä missä R-Kioski perii yrittäjiltään 0,5 % maksun. Suomessa vakuutusyhtiö If, joka on myös franchisingantaja, on tarjonnut vuodesta 2009 lähtien keskitettyjä vakuutusratkaisuja franchisingketjuille. Franchisingantajan etukäteen neuvottelemat vakuutusratkaisut tuovat ketjun jäsenille mittakaavaetuja, jotka säästävät yrittäjiltä aikaa ja rahaa. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2011, jäsenesittely; Vakuutukset tarjoavat ketjuille mittakaavaetuja 2011, 24.)

Kaikista franchisingmaksuista tulee olla kirjallinen selostus ja perustelu franchisingso-  
pimuksessa. Maksujen perusteet tulee olla selkeästi näytetty ja franchisingottajan tulee kokea ne reiluiksi. Maksujen tulee myös olla realistiset ja sopivassa suhteessa toisiinsa, jotta franchisingottajalle jää mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan. Jos liittymismaksu on suhteettoman suuri verrattuna yhteistyömaksuihin, voi franchisingottajalle tulla se kuva, että franchisingantaja on vain kiinnostunut nopeasta rahastuksesta, ei ketjun pitkäjänteisestä kehittämisestä. Muutenkin etupainotteista maksupolitiikkaa tulee välttää, sillä korkea liittymismaksu karkottaa monia hakijoita ja voi johtaa franchisingottajan talousvaikeuksiin toiminnan alussa. (Laakso 2005, 94.)

Erilaisten franchisingmaksujen lisäksi franchisingottajan tulee varautua franchisingantajan vaatimaan alkuinvestointiin. Alkuinvestoinnilla franchisingottaja ostaa esimerkiksi jälleenmyyntialalla alkuvaraston, tai ravintola-alalla koneet ja kalusteet. Alkuinvestointi

on franchisingantajan laskema summa, joka tarvitaan toiminnan aloittamiseen. Joissain tapauksissa summa maksetaan suoraan franchisingantajalle, jolloin tämä tekee hankinnat franchisingottajan puolesta. Muuten franchisingottaja vastaa itse hankinnoista, kuitenkin usein franchisingantajan osoittamilta myyjiltä tai tukkureilta. Suomessa esimerkiksi R-kioskin alkuinvestointivaatimus on 25 000 – 35 000 euroa ja McDonald'sin 500 000 – 700 000 euroa. Vaaditun alkupääoman löytyminen on yksi kriteeri franchisingottajien valinnassa. Franchisingottajan ei tarvitse itse omata koko summaa, vaan usein se rahoitetaan ulkopuolisten sijoittajien avulla tai franchisingantajan neuvottelemilla lainajärjestelyillä. (Laakso 2005, 149–150; Suomen Franchising-Yhdistys ry 2011, jäsenesittely.)

#### 2.4.3 Tukitoiminnot

Franchisingyhteistyön perusluonteeseen kuuluu franchisingantajan tarjoama jatkuva tuki franchisingottajalle. Tuki voi olla auttamista teknisissä tai kaupallisissa ongelmissa, mutta myös henkistä tukea yrittäjältä toiselle. Franchisingketjuun tulisi luoda kulttuuri, jossa franchisingantaja ja -ottajat puhaltavat yhteen hiileen. Jos yhdellä franchisingottajalla menee huonosti, tulisi muiden automaattisesti tarjoutua auttamaan esimerkiksi työntekijöitä lainaamalla, sillä yhden epäonnistuminen on uhka kaikille. Parhaimmillaan franchisingyhteisössä franchisingottajat kokevat keskinäisen suhteensa työtoverilliseksi, ei kilpailulliseksi. (Kestenbaum & Genn 2008, 166.)

Jatkuvan koulutuksen ja kenttähenkilöstön tukitoimien lisäksi lähes kaikilla suurilla franchisingketjuilla on jonkinlainen oma internetportaali, intranet, johon on pääsy vain ketjun jäsenillä. Intranet on erinomainen virtuaalinen oppimisympäristö, jonne franchisingantaja voi ladata opetusmateriaaleja ja ohjeita, jotka ovat franchisingottajien saatavilla aina tarvittaessa. Intranet toimii myös erinomaisena tiedotuskanavana tuleville koulutuksille, uusille käytännöille ja resepteille. Intranet ei saa kuitenkaan syrjäyttää henkilökohtaisesti tehtävää koulutusta, vaan sitä tulee käyttää interaktiivisena apuvälineenä esimerkiksi koulutukseen valmistautumiseen. Intranet tarjoaa myös erilaisille oppijoille parhaat oppimistavat, sillä henkilökohtaisessa koulutuksessa käydyt asiat voidaan koulutuksen jälkeen tuoda intranetiin kuvina, tekstinä ja videoina. (Kestenbaum & Genn 2008, 152–154.)

Intranet luo franchisingottajille erinomaisen kanavan keskinäiselle ajatusten vaihdolle parhaista käytännöistä tai muuten vain tutustumiselle. Intranetiin tulee luoda keskustelufoorumi, jossa jokainen kirjoittaja on tunnistettavissa. Tämä auttaa franchisingottajia tutustumaan toisiinsa, mutta myös varmistamaan keskustelun asiallisuuden. Vaikka franchisingantaja hallinnoikin keskustelualueetta, tulee franchisingottajille antaa tilaa ja vapautta myös palautteen antamiselle ja tuntojen purkamiselle. Franchisingantajan tulee ehdottomasti seurata keskustelua, mutta ei puuttua niihin tai moittia niitä. Jos franchisingottajat kokevat sensurointia kirjoituksissaan, he siirtyvät pois foorumilta. Paras tapa reagoida franchisingottajien palautteeseen on franchisingantajan oma asiallinen vastine ja julkinen keskustelu ongelmien aiheista. Parhaassa tapauksessa negatiivinen palaute muuttuu kehitysideaksi ja kumpikin osapuoli kokee avoimen sanan ilmapiirin tuottavaksi. (Kestenbaum & Genn 2008, 156–157.)

#### 2.4.4 Master-franchising

Useimmiten franchisingottajat aloittavat yhdellä tai muutamalla franchisingyksiköllä, mutta aggressiivisemmille franchisingottajille voidaan tarjota myös master-franchisingosopimusta. Master-sopimuksessa franchisingottaja harjoittaa franchisingantajan roolia esimerkiksi tietyllä maantieteellisellä alueella. Master-toimijalla on velvollisuus kehittää ja operoida alueellaan franchisingmyyntiä, markkinointia ja huolehtia koulutuksesta, tukipalveluista ja uusien toimipisteiden avaustoimenpiteistä. (Sherman 2011, 125, 130.)

Franchisingantaja ja master-toimija tekevät yksilöllisen master-franchisingosopimuksen, joka määrittää master-toimijalle tämän toiminta-alueen ja oikeudet. Sopimuksessa on myös aikataulu ja tavoite uusien toimipisteiden määrälle master-toimijan alueella. Jos asetettuja tavoitteita ei saavuteta, voi franchisingantaja pienentää master-toimijan toimialuetta, muuttaa tavoitteita tai perua master-oikeuden. Master-franchisingosopimuksesta tulee myös käydä ilmi, miten franchisingmaksut ja perustamiskulut jaetaan, kumpi vastaa maksujen keräyksestä, kumpi tekee franchisingosopimuksen master-toimijan rekrytoimien franchisingottajien kanssa ja mikä rooli master-toimijalla on ketjun koulutuksen ja tukipalveluiden kanssa. (Sherman 2011, 129–130.)

Franchisingmaksut jaetaan yleensä tasan franchisingantajan ja master-toimijan kesken. Vaikka master-toimijoiden käyttö vähentääkin franchisingantajan saamia franchisingmaksuja, mahdollistaa se kuitenkin huomattavasti nopeamman markkinapenetraation kansainvälisille markkinoille. Master-toimijoiden ansiosta myös ketjunhallinta suoraviivaistuu ja organisaatorakenne kevenee, sillä master-toimija vastaa kaikista alueensa franchisingottajista ja raportoi suoraan franchisingantajalle. (Sherman 2011, 131–132.)

Master-franchisingin vaikeudet ovat ketjun yhteisen koulutuksen ja laadun tason ylläpito. Ketjun yhteiset laatustandardit pätevät myös master-toimijan franchisingottajiin, mutta franchisingantajan puolelta laadun tarkkailu on vaikeampaa, eikä jatkuva vahtiminen ole kummallekaan osapuolelle mieluista. Franchisingantajan ja master-toimijan välinen suhde on kuin isovanhempien ja lastenlapsien: Isovanhempien tulee seurata että heidän lastenlapsensa voivat hyvin ja heistä pidetään huolta, mutta jokaisesta kasvatuksesta ei tule huomauttaa näiden vanhemmille. (Sherman 2011, 132.)

#### 2.4.5 Riitatilanteet

Franchisingantajan ja -ottajien välillä on usein jonkinasteinen jännite, kuten voi olla työnantajalla ja työntekijälläkin. Jännite voi johtua liiasta kontrolloinnin tunteesta franchisingottajilla tai erimielisyyksistä laatustandardien noudattamisessa. Jännite voi myös aiheutua pelkän liiketoiminnan aiheuttaman stressin takia, varsinkin huonossa taloustilanteessa. Joskus riitatilanteet voivat eskaloitua niin pahoiksi, että ne pitää selvittää oikeuskäsittelyllä. Tätä tulee kuitenkin välttää viimeiseen asti, sillä oikeuteen menevät riitatilanteet ovat pitkiä ja kalliita prosesseja, jotka voivat hidastaa franchisingketjun kasvua ja kehitystä, sekä tahrata mainetta. Franchisingketjun sisäisissä oikeuskäsittelyissä ei ole voittajia, vain onnistuneita tai epäonnistuneita kanteita. (Sherman 2011, 167.)

New Yorkilainen franchisingyritys GarageTek on perustanut neuvoston, joka koostuu franchisingantajan ja franchisingottajien edustajista. Neuvoston tehtävänä on käsitellä kiistoja ja riitatilanteita yrityksen sisällä. Neuvoston päätökset eivät luonnollisesti ole lainvoimaisia, mutta yritys pyrkii sitouttamaan koko ketjun noudattamaan sen valitseman neuvoston päätöksiä. Jos riitatilanteet viedään ulkopuoliseen oikeuskäsittelyyn

oheisen kaltaisen neuvoston sijaan, on aina vaarana että yrityksen liikesalaisuudet joudutaan avaamaan ulkopuolisille käsittelyä varten. (Kestenbaum & Genn, 2008, 179.)

Yleisimpiä syitä riitatilanteille ovat franchisingottajien ennakkokäsitysten ja reaalityönteiden erotus. Franchisingottajat voivat kokea itsensä huijatuiksi, jos esimerkiksi heidän liikevaihtonsa ei yllä franchisingantajan lupaamalle tasolle. Vaikka usein mitään ei ole missään luvattu, voi franchisingottaja kuitenkin kokea näin ja siten tuntea itsensä huijatuksi, kun liiketoiminta ei kannata. Kiistaa aiheuttavat usein myös liian tiukoiksi koetut laatustandardit ja valvonta, kuten myös epäselvyydet franchisingmaksujen suuruuksista ja niiden käyttötarkoituksista. (Sherman 2011, 168–176.)

Franchisingantajan tulee tiedostaa, että franchisingottajat ovat ketjun etulinja. Ennen lopullisia ratkaisuja ongelmallisesta franchisingottajasta, tulee franchisingantajan kuunnella ja selvittää ongelmien syyt, olivat ne sitten asenteellisia tai taloudellisia. Franchisingottajat toteuttavat päivittäin franchisingantajan laatimaa toimintasuunnitelmaa, joten joskus valitukset ongelmista voivat olla aiheellisia. Franchisingketjujen parhaat kehitysideoita tulevat usein kuuntelemalla franchisingottajia näiden päivittäisessä työssä. (Kestenbaum & Genn 2008, 180.)

#### 2.4.6 Franchisingosopimuksen uudistus ja siirto

Franchisingtoiminnan perustamisvaihe osataan nykyään suunnitella kattavasti ja tehokkaasti, mutta monesti suunnitelmat sopimusten osalta loppuvat kokonaan franchisingosopimuksen allekirjoittamiseen. Franchisingosopimus on aina määräaikainen, joten franchisingantajan tulisi myös tehdä jo alkuvaiheessa suunnitelmat sopimuksien uudistamiselle ja uudistusten ehdoille. Joskus sopimus joudutaan siirtämään kesken sopimuskauden kolmannelle osapuolelle, vaikka mitään rikettä ei olisikaan syntynyt. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi rajut muutokset franchisingottajan elämäntilanteessa, tai esimerkiksi tämän kuolema. (Sherman 2011, 20, 345.)

Franchisingoikeus myönnetään franchisingantajan toimesta tietyksi ajaksi, sitä ei myydä. Sopimuksen määrittämän ajan umpeuduttua osapuolten tulee yhdessä pohtia jatkon mielekkyyttä ja ehtoja. Tämä on erinomainen ajankohta franchisingantajalle uudistaa sopimusehtoja ja esimerkiksi maksujen suuruutta. Franchisingottajalle tämä on myös

oikea hetki vakavalle pohdinnalle, haluaako hän jatkaa toimintaa uusilla sopimusehdoilla, vai onko aika siirtyä seuraaviin haasteisiin. Uudistuksen yhteydessä franchisingantaja perii usein uudistuskäytön. Käytön tulee kuitenkin olla perusteltu ja kohtuullinen, jotta franchisingantaja ei koe tätä rangaistuksena hyvin suoritetusta sopimuskaudesta. FRAND-tutkimuksen vuonna 2008 teettämän tutkimuksen mukaan keskimääräinen franchising-sopimusten uudistamisprosentti oli 94. Tutkimuksen mukaan useimmiten sopimusehtoihin tuli muutoksia franchisingmaksujen, aluejakojen ja markkinoinnin osalta. (Sherman 2011, 345, 349.)

Sopimuksen siirtotilanteessa franchisingantaja ja -ottaja ovat syystä tai toisesta ajautuneet tilanteeseen, jossa yhteistyötä ei haluta tai voida enää jatkaa. Parhaassa tapauksessa toimintaa jatkamaan löydetään kolmas osapuoli, joka ostaa franchisingantajalta tämän liiketoiminnan. Useimmissa franchising-sopimuksissa franchisingantajalla on vastaavien tilanteiden varalle etuoikeus, eli franchisingantaja voi halutessaan ostaa lopettavan franchisingantajan toiminnan itselleen. Jos franchisingantaja ei käytä tätä oikeutta, tulee kolmannen osapuolen valmiudet ja taustat selvittää yhtä tarkoin, kuin normaalissa rekrytointiprosessissa. Franchisingantajalla on aina oikeus hylätä kolmas osapuoli franchising-sopimuksen siirrossa, jos kokee tämän valmiudet toiminnan jatkamisen kannalta puutteellisiksi. Jos kolmas osapuoli jatkaa toimintaa franchisingantajan suostumuksella, tehdään tämän kanssa yleensä oma franchising-sopimus uudistetuilla ehdoilla. (Sherman 2011, 345, 351.)

#### 2.4.7 Poistumissuunnitelma

Lopettamis- tai poistumissuunnitelman tekeminen ei välttämättä tunnu ajankohtaiselta tai tarpeelliselta aloittavalle franchisingantajalle, joka on juuri käynnistämässä franchisingtoimintaa. Jonkinlainen poistumissuunnitelma tulisi silti olla, sillä se toimii samalla tavoitteen ja päämäärän asettamisena. Suunnitelma voi tähdätä vaikka eläkkeelle jääntiin tai seuraaviin haasteisiin siirtymiseen, kun aika on kypsä. Poistumissuunnitelmaan voi myös sisällyttää riskikartoituksen toimintaa uhkaavista asioista, jotka toteutuessaan voivat lopettaa koko franchisingtoiminnan. Suunnittelemalla asioita etukäteen on myös toimintavalmius niiden sattuessa parempi. (Kestenbaum & Genn 2008, 194.)

Myynnin kannalta ajoitus on tärkein elementti franchisingketjun hintaa muodostettaessa. Vahva markkinatilanne on usein paras hetki myydä yritys, sillä silloin franchisingketju tekee kauttaaltaan hyvää tulosta ja kiinnostaa näin ostajia. Usein kuitenkin myyntiin johtavat muut syyt, kuten taloushuolet tai konkurssin uhka, jolloin saatu hinta on selvästi matalampi. Franchisingalalla potentiaalisimman ostajat ovat usein toisia franchisingketjuja, jotka haluavat laajentaa toimintaansa. Esimerkiksi kampaamoketju voi ostaa solariumiin keskittyneen franchisingketjun tarjotakseen jatkossa laajempaa palvelua asiakkailleen. (Kestenbaum & Genn 2008, 194.)

Ulkopuolisen ostajan sijasta franchisingantaja voi tiedustella ostohalukkuutta franchisingketjun sisältä, useimmiten suurimman yksittäisen franchisingottajan taholta. Tällöin uusi omistaja tuntee ketjun toiminnan jo entuudestaan ja omaa franchisingantajalle tärkeän näkökulman franchisingottajien roolista ja toiminnasta. Franchisingketjun omistuksen pysyessä ns. ketjuperheen sisällä, on myös franchisingantaja usein tyytyväisempi kauppaan, sillä tämä tietää ketjun jäävän hyviin käsiin. (Kestenbaum & Genn 2008, 194.)

### 3. KAMERATORI OY JA FRANCHISING

#### 3.1 Monistettavuus

Kameratorin monistettavuuden ydin piilee eri maiden ostomarkkinoissa. Kukin potentiaalinen Kameratorin franchisingottaja myisi franchisingtoiminnassa niitä tuotteita, mitä omalta määritetyltä toimialueelta saisi ostettua. Jokainen myyntituote Kameratorilla on uniikki, joten hyvin harvoin myynnissä on yhtä aikaa kahta identtistä tuotetta, jotka olisivat kuntosakin puolesta samanlaisia. Potentiaalisten franchisingottajien tuotteet eivät siis kilpailisi käytännössä lainkaan ennestään myynnissä olevien tuotteiden kanssa. Alueiden sisäisen kilpailun välttämiseksi yksinkertaisin tapa jakaa franchisingottajille näiden toimialueet olisi maittain. Näin ideaalitulanteessa Kameratorilla olisi yksi franchisingottaja jokaisessa maassa.

Vaikka toiminta on monistettavissa, vaatii se silti franchisingyrittäjäksi haluavalta tietyn tason asiantuntemusta kameroista ja valokuvaustarvikkeista. Varsinkin isompia tavaraeriä ostettaessa eteen voi tulla erilaisia kameroita yli sadan vuoden ikähaarukassa, joten toimintaa harjoittavalla tulee olla ainakin suuntaa-antava käsitys eri vuosikymmenten kameroista ja niiden arvosta nykypäivänä. Toki kaikkea ei tarvitse tuntea, sillä suurena apuna toimivat internet ja erilaiset alan kirjat. Eri kamerat ja kamerajärjestelmät tulee kuitenkin tuntea ja niitä osata käyttää, jotta ostotilanteessa pystyy varmistamaan kameran toimivuuden tai objektiivin mekaanisen ja optisen kunnon. Vaadittava ammattitaito löytyy kuitenkin käytännössä kaikilta valokuvausalan ammattilaisilta ja pitkän linjan harrastajilta.

Kameratorin verkkokauppa toimii franchisingmallissa ostohoukuttimena franchisingottajille. Verkkokaupan luominen tyhjästä on iso ja resursseja vaativa toimenpide, jonka Kameratori on jo tehnyt. Kaikki franchisingottajat toimisivat yhden verkkokaupan alla, jossa kuluttajalle ei suuremmin erottuisi myyjän identiteetti. Verkkokauppa tuo valmiin myyntivaraston omaaville käytettyjen kameroiden kauppiaille valmiin markkinapaikan, johon heidän täytyy ainoastaan lisätä omat tuotteensa. Valokuvauksesta kiinnostuneille kuluttajille kansainvälinen Kameratori tarjoaisi markkinapaikan, jossa tuotteiden tarjonta olisi laajaa ja monipuolista, sillä eri maiden franchisingottajien tuotevalikoima eroaa

melkoisen paljon toisistaan. Maantieteellinen sijainti ja eri maiden valokuvaushistoria ovat luoneet tilanteen, jossa esimerkiksi Suomessa on hyvin erilainen käytettyjen kameroiden markkina, kuin esimerkiksi Venäjällä. Kansainvälisen asiakaskunnan ansiosta Kameratorin eri myyjillä on paras mahdollisuus saada myymistään tuotteista korkein mahdollinen hinta.

### 3.2 Dokumentointi

Franchisingkäsikirjan luominen Kameratorin toiminnasta on haastava toimenpide. Osan toimenpiteistä pystyy ohjeistamaan ja dokumentoimaan selkeästi ja tarkasti, mutta moni toiminnan osa perustuu ammattitaidon tuomaan kokemukseen ja vuorovaikutukseen osto- ja myyntitilanteissa. Kamerakauppa on pohjimmiltaan kuin mikä tahansa käytettyjen tuotteiden kauppa, jossa myyntimiehen taidoilla on suuri rooli lopputuloksessa. Sekä myyjä että ostaja pyrkivät tinkimään ja hakemaan mahdollisimman edullista kauppaa itselleen, joten kaikki myyntitilanteet poikkeavat hieman toisistaan.

Laatustandardit tuotekuvissa ja myynti-ilmoituksissa on mahdollista tehdä osaksi käsikirjaa. Kameratorilla on tarkat kriteerit siitä, millaisia valokuvia tuotteista pitää ottaa, montako kuvaa tuoteilmoitukseen tulee laittaa ja millainen on kunkin tuotteen esittelyteksti. Valokuvien ottamisen lisäksi prosessiin kuuluu myös kuvien käsittely. Laadukkaat valokuvat ja myynti-ilmoitus ovat internetkaupassa ratkaiseva erottava hakiessa korkeinta myyntihintaa, joten niiden laadun pysyvyys on äärimmäisen tärkeää. Jotta Kameratorin yhtenäinen ilme säilyisi riippumatta tuotteen myyjästä, tulee tuotekuvien ja esittelytekstin olla kaikilla yhtenäinen.

Kameratori arvioi jokaisen tuotteen optisen, mekaanisen ja kosmeettisen kunnan asteikolla 1-5. Pääpiirteittäin kunnan arvioimisen perusteet voi kirjoittaa ohjeiksi, sillä rajatapauksissa tuotteen kunnan voi aina arvioida huonomman puolelle. Käytetyn tavaran kaupassa tuote myydään siinä kunnossa kuin se on. Internetkaupan ollessa kyseessä myyjällä on suuri vastuu antaa tuotteen kunnosta rehellinen arvio, sillä ostaja ei pääse itse kokeilemaan tuotetta.

Vaikein käsikirjaan dokumentoitavissa oleva kohta on Kameratorin hinnoittelu. Hinnoittelu perustuu eri tuotteiden myyntihistoriaan, joka kerätään internethuutokauppa

eBaysta tai Kameratorin omasta datasta. Arvioitu myyntihinta määrää tuotteiden ostohinnan, mutta mitään tarkkaa prosenttia tai ohjetta tähän ei ole olemassa. Jokainen ostotilanne on neuvottelutilanne, missä myyjä yrittää saada sisäänoston mahdollisimman halvalla. Myöskään pelkkä toteutunut myyntihinta ei ole koko totuus, sillä huomioon pitää ottaa myyntivaiheen kulut, joita ovat usein ainakin ilmoituskulut ja rahansiirtokulut. Ostohinnan määrittäminen täytyy usein tehdä nopeasti, esimerkiksi puhelinkeskustelun aikana, eikä mitään valmista taulukkoa ostohinnalle ole ainakaan vielä olemassa. Tuotteen kunto täytyy osata välittömästi määrittää, sillä se voi vaikuttaa tuotteen myyntihintaan todella paljon. Toisaalta myyntihinta on viime kädessä franchisingottajan vastuulla, sillä mitään oikeaa myyntihintaa ei käytetylle tavaralle voi asettaa. Hinta määräytyy varsinkin harvinaisemmissa tuotteissa hetkellisen kysynnän mukaan. Kunkin myyjän etu, ja samalla koko franchisingketjun etu, on saada kustakin myyntituotteesta mahdollisimman korkea hinta.

### 3.3 Immateriaalioikeudet

Kameratorin suurin yksittäinen suojattu tieto on internetsivujen lähdekoodi. Monet internetissä toimivat verkkokaupat ovat valmiiksi ostettuja sovelluspaketteja, mutta Kameratorin verkkokauppa on alusta asti itse tehty. Lähdekoodin omistus takaa sen, että sivuja voidaan jatkuvasti kehittää ja muokata omilla ehdoilla. Toisaalta riskinä on se, että ongelmien ilmaantuessa sivujen ylläpito ja korjaus on Kameratorin vastuulla.

Franchisingissa Kameratori tulisi yhä käyttämään suomalaista toiminimeä Kameratori, myös kansainvälisesti. Asiakaskunta on hajautunut ympäri maailmaa, eikä sillä pitkälti olisi merkitystä ymmärrettävyyden kannalta, olisiko nimi englanniksi tai jollain muulla kielellä. Tärkeämpää on säilyttää nimen yhteneväisyys läpi markkinoiden. Nimen rekisteröiminen kansainvälisesti on toimenpide, joka Kameratorin ehdottomasti tulee tehdä ennen franchisingia, jotta yksinoikeus nimen käyttöön varmistetaan. Suomalaisen nimen käytössä on myös se etu, että se ei hyvin todennäköisesti ole valmiiksi käytössä ulkomaisilla markkinoilla.

Kameratorin tulee myös suojata logonsa, joka on omintakeinen ja tunnistettava. Kameratori käyttää myös tunnistettavaa vaaleansinistä Helvetica Neue Ultra Light fonttia,

joka on osana logon kirjoitusasu. Tulevia markkinointitoimenpiteitä varten logo ja sen kirjoitusasu tulee myös suojata sekä Suomessa että mahdollisimman laajasti myös ulkomailla. Ulkomailla suojan saaminen voi Kameratorin kaltaiselle internetyritykselle olla vaikeaa, mutta EU-alueelle yhtenäisen suojan saaminen onnistuu.

### 3.4 Rekrytointi

Kameratorin franchisingottajiksi haluavien tulee omata entuudestaan hyvä asiantuntemus sekä kameroista että valokuvaamisesta. Tämä ei välttämättä edellytä vuosikymmenten kokemusta, sillä Kameratorilla toimii tälläkin hetkellä 18-vuotias työntekijä, jolla olisi täydet valmiudet itsenäiseksi franchisingottajaksi tietojensa ja taitojensa puolesta. Aikaisempi kokemus asiakaspalvelu- ja myyntityöstä ei ole pakollista, sillä kaupankäynti tapahtuu pääasiassa internetissä. Internetkaupan tuntemus ja aikaisempi käyttökokemus sen sijaan ovat pakollisia. Franchisingottajaksi hakevan tulee tuntea eBay, toimintamaansa suosituimman kamerafoorumit ja mieluusti paikalliset huutokauppajärjestelmät, jotta tällä olisi mahdollisimman monta valmista kanavaa etsiä myytäviä tuotteita.

Suuri paino rekrytoinnissa on valmiiksi käytettyjä kameroita myyvissä tahoissa. Pelkästään Pohjoismaista löytyy hakukoneiden avulla useita kymmeniä käytettyjen kameroiden kauppiaita, jotka eivät ole millään tavalla järjestäneet tai organisoineet myyntiään nykymarkkinoita vastaavaksi. Otollisimman rekrytoitavat olisivat kokeneita käytettyjen kameroiden kauppiaita, joilta puuttuisi internetkaupan osaaminen ja oma myyntikanava. Tällaisessa tapauksessa saavutetut edut puolin ja toisin olisivat ilmeiset. Kameratori tarjoaisi uuden elämän kenties sammumassa olevalle kivijalkakaupalle tuomalla valmiin verkkokauppasovelluksen kuluttajineen ja ohjeineen. Samalla kauppias toisi Kameratorille oman tuotevalikoimansa ja kohdemarkkinaosaamisensa.

Haastattelut ja hakemukset toteutettaisiin internetin kautta. Franchisingottajaksi hakeva tutkii varmasti ensin itsenäisesti Kameratorin taustoja internetistä ja haastattelemalla jo ketjussa olemassa olevia franchisingottajia. Samoin Kameratori tutustuu ensin hakijan taustoihin ja myyntihistoriaan internetissä. Kameratorilla on jo ennen franchisingin aloittamista olemassa tiivis yhteistyöverkosto useisiin valokuvaajiin läpi maailman, ja

tätä yhteistyöverkkoa hyödyntäen tulisi selvittää muiden mielipiteet ja kokemukset hakijasta. Molemminpuolisen taustaselvityksen jälkeen haastattelu ja tarkempi tutustuminen tehdään esimerkiksi Skypen kautta, jotta nähdään millainen ihminen vastapuolella on. Jos franchising sopimukseen päädytään, voidaan tilannekohtaisesti harkita franchisingottajan tapaamista kasvotusten, tilanteen ja kustannusten niin salliessa.

### 3.5 Koulutus ja tukitoiminnot

Perinteinen henkilökohtainen alkukoulutus ja franchisingottajien tapaaminen ei ole mahdollista ainakaan toiminnan alkuaikana, pelkästään pitkien välimatkojen takia. Kameratorin intresseissä olisi saada toimijoita esimerkiksi Aasiasta ja Etelä-Amerikasta, joten matkakustannukset nousisivat liian suuriksi saavutettuihin hyötyihin nähden. Yrityksen luonteen mukaisesti koulutus painottuisi Kameratorin omaan internetportaaliin, joka toimisi koulutus- ja keskustelukanavana ketjun yrittäjille.

Sähköposti- ja chatviestinnän lisäksi kommunikaatiossa tulisi suosia esimerkiksi Skype ja Facetime -palveluita, joiden avulla voi olla puhe- ja kuvayhteydessä toiseen osapuoleen ilmaiseksi. Samaan keskusteluun voi ohjelmien avulla liittää useita henkilöitä, jolloin mahdollisuus rakentaa tiivistä yhteishenkeä ja oppia tuntemaan ketjun eri jäseniä olisi mahdollista. Kameratorin työskentely tapahtuu pitkälti tietokoneiden äärellä, joten avun saaminen franchisingantajalta tai muilta yrittäjiltä on erittäin nopeaa, sillä ketjun laajetessa jokaisena vuorokauden aikana joku jäsenistä on internetissä.

Kameratorin franchisingottajille tarkoitettuun internetportaaliin olisi helppo lisätä esimerkiksi kuvankäsittelyharjoituksia, joilla jokainen kuvankäsittelyä tekevä voisi harjoitella valokuvien muokkaamista laatustandardien mukaiseksi. Samoin intranet sisältäisi erilaisia valokuvaamiseen ja tuotteiden testaukseen liittyviä ohjeita, joissa määriteltäisiin esimerkiksi mistä eri kulmista kamerarunko tulee kuvata ja miten varmistaa sulki-  
men toimivuus.

Varsinkin suomalaisilla media-alojen nuoryrittäjillä on selvä yhteisöllinen asenne yrittäjätoimintaan, ja samaa asennetta tulisi myös Kameratorin tuoda omalle franchisingketjulle. Kuka tahansa Kameratorin franchisingottaja voisi kysyä jonkin harvinaisemman tuotteen myyntihintaa muilta myyjiltä tai tiedustella, löytyisikö joltain toiselta myyjältä

tiettyä tuotetta. Yhteisötoiminta takaa hyvän hengen yrittäjien kesken, ja vahvistaa käsitystä siitä, että ketjussa tehdään yhteistyötä, ei kilpailla toisia vastaan. Valokuvausalan ammattilaiset ovat keskimäärin läpi maailman hyvin samanhenkisiä, mikä on franchisingteorian mukaan edellytys toimivalle ja yhtenäiselle franchisingketjulle. Parhaiden käytäntöjen jakamisen tulisi olla ketjun sisällä itsestäänselvyys. Myös Kameratorin omistajien tulisi olla avoimia uusille ideoille. Franchisinggottajat tarvitsevat jatkuvasti uusia välineitä valokuvausharrastustaan tai -ammattiaan varten, joten hyvät suhteet läpi ketjun takaavat edulliset hinnat ja laajan valikoiman myös myyjille itselleen.

### 3.6 Laadun tarkkailu

Franchisingketjussa kuluttaja harvoin huomaa eroa franchisingyrittäjien välillä, eikä ole tarkoituskaan. Kameratorin tapauksessa tilanne vielä kärjistyy, sillä kaikki franchisinggottajat toimisivat saman verkkokaupan alla. Laadun säilyttäminen vaatii selvää ohjeistusta tuoteilmoitusten tekijöille, sillä kuluttajalle tulisi olla yhdentekevää, tarkasteleeko tämä ruotsalaisen vai kiinalaisen toimijan myymää tuotetta. Ainut ero tulee postikulujen määrässä, sillä postitus naapurimaahan maksaa murto-osan siitä, mitä se maksaa toiselle puolelle maapalloa.

Kehitettäessä montaa eri myyjäporrasta palvelevaa verkkokauppaa, tulee Kameratorin ottaa tarkasti huomioon seurantajärjestelmän rakentaminen. Perinteisessä franchisingketjussa franchisingantajalla on kenttähenkilöstä varmistamassa laadun tason esimerkiksi myymälöissä, mutta Kameratorilla laadun tarkkailu painottuu verkkokaupan hallintajärjestelmään ja asiakaspalautteisiin. Verkkokauppa tulee ensinnäkin rakentaa siten, että yksittäisten tuoteilmoitusten hallinnoiminen ja muokkaus on mahdollisimman helppoa sekä myyjällä, että Kameratorin ylläpidolle. Yksinkertainen ja helppo käyttöliittymä takaa sen, että asiakkaan tai ylläpidon huomattaessa virheen myynti-ilmoituksessa, on tästä helppo raportoida myynti-ilmoituksen tekijälle ja tämän korjata se.

Julkiset palautteet ovat suomalaisessa verkkokauppayhteisössä vielä melko tuntematon asia, mutta ulkomaisilla verkkokaupoilla ne ovat jo lähes pakollisia. Jokaisen tehdyn kaupan jälkeen asiakkaalla on oikeus, ellei jopa velvollisuus, arvioida myyntitapahtuman onnistuneisuus. Jos asiakas ei ole tuotteeseen tyytyväinen, tämä ensisijaisesti hoitaa

asian myyjän kanssa, jolloin kauppa voi päättyä onnistuneesti. Verkkokaupassa tulisi kuluttajalla olla mahdollisuus nähdä tuotteen alkuperäinen myyjä, esimerkiksi Norjan Kameratori. Kunkin myyjän kohdalta kuluttaja voi halutessaan tarkastella tämän yksilöllistä myyntihistoriaa ja muiden asiakkaiden antamia palautteita. Julkinen palautejärjestelmä palvelee paitsi asiakkaita, myös ylläpidon laadunseurantaa. Jos yksittäisellä myyjällä tulee selkeästi poikkeavan paljon negatiivisia palautteita, voidaan asiaan puuttua välittömästi, eikä myyjä voi salata epäonnistuneita kauppiaan.

Franchisingopimuksessa Kameratorin kanssa franchisingottajat ostavat ensisijaisesti pääsyn Kameratorin verkkokauppaan. Näin ollen sopimuksen allekirjoituksen yhteydessä he hyväksyvät verkkokaupan säännöt, joissa myyjä veloitetaan antamaan rehellinen kuvaus tuotteen kunnosta ja tarvittaessa korvaamaan asiakkaalle uusi tuote tai rahojen palautus. Myös eri maiden etämyyntilakien puitteissa Kameratori sitoutuu antamaan tuotteille 14 vuorokauden tyytyväisyystakuun, jota kaikkien myyjien tulee noudattaa. Jos myyjä rikkoo yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, tulee siitä seurata franchisingopimuksen mukaiset sanktiot, tai pahimmillaan sopimuksen purku ja myyjän poistaminen verkkokaupasta.

### 3.7 Kustannukset ja maksut

Kameratorin franchisingmallissa franchisingmaksut ovat selkeitä ja helposti perusteltavia. Liittymismaksu tuo oikeuden liittyä Kameratorin verkkokauppaan myyjäksi ja saada sitä kautta selkeä uusi kansainvälinen myyntikanava. Liittymismaksun suuruus tulisi olla välillä 5 000 – 10 000 euroa. Tämän suuruisella maksulla voidaan taata internetpalvelun jatkuva kehitys, ylläpito ja muokkaus uusille toimijoille. Tämän haarukan liittymismaksu on myös linjassa muiden pienemmän kokoluokan franchisingketjujen liittymismaksujen kanssa.

Yhteistyömaksut kerättäisiin franchisingottajien liikevaihdosta Kameratorin verkkokaupassa. Jokainen myyjä maksaisi esimerkiksi joka kuukausi 5 % kokonaisliikevaihdostaan verkkokaupassa franchisingantajalle. Vaikka prosenttiosuus voi tuntua suurelta, on se silti samaa luokkaa kuin eBayn keskimäärin veloittama ilmoituspalkkio, puhumattaan kun summaan lisätään esimerkiksi Paypal-virtuaalipankin perimät rahansiirtokulut.

Yhteisömaksuilla Kameratori takaisi ketjun jäsenille jatkuvan ylläpidon verkkokaupan teknisiin ongelmiin, ja voisi tarvittaessa hankkia ketjun palvelukseen oman lakiasiantuntijan ja tietotekniikka-ammattilaisen.

Kameratorin verkkokaupan saavuttaessa useiden tuhansien uniikkien kävijöiden määrän päivässä, voi verkkokaupan oheen alkaa myydä mainosbannereita ulkopuolisille yrityksille. Franchisingantajan kerätessä nämä tulot, ei ketjun sisällä tarvitsisi ollenkaan kerätä yhteisiä markkinointimaksuja, sillä yhteiset brändimainonnat voitaisiin kustantaa mainostuloista.

Suurimmat kustannuserät franchisingin perustamisessa ovat ehdottomasti riittävien franchisingosopimusten ja vaadittavien asiakirjojen laadinta sekä verkkokaupan kehitys. Kaikki sopimukset tulee tehdä franchisingiin erikoistuneiden lakimiesten kanssa, jotta ne ovat juridisesti päteviä ja suojaavat franchisingantajaa kaikilta mahdollisilta väärinkäytöiltä. Käsikirjan valmistaminen vaatii myös omat resurssinsa, jotta siitä saadaan haluttu hyöty eri toimijoiden kouluttamisessa ja toiminnan yhtenäistämässä. Rekrytointi voi tuoda myös paljon kustannuksia, jos haastattelut tai sopimusten allekirjoitukset tehdään henkilökohtaisesti. Teoriaosuudessa esitetty 70 000 – 120 000 euron arvio perustamiskustannuksista on internetiin suunnatulle, Kameratorin kaltaiselle yritykselle liian suuri, mutta toimivan franchisingketjun perustamiseen tulee varata vähintään 20 000 euroa.

#### 4. POHDINTA

Franchising on perinteisesti ollut jälleenmyyntiketjujen ja ravintola-alan yritysten maailma. Se on ollut sitä jo koko viime vuosisadan, mutta lukiessani aivan viime vuosina kirjoitettuja teoriakirjoja franchisingista, tuntuu teoria olevan edelleen suunnattu vain näille perinteisille franchisingyrityksille. Vaikka Suomessakin franchising on lähtenyt yhä enenevässä määrin leviämään yritysmallina erilaisille palvelualoille, ei teoriakirjallisuus ole silti päivittynyt niiden tarpeita vastaavaksi. Franchisingteoriassa voidaan puhua melkeinpä McDonald's- tai Subway-ilmioistä, jossa näiden kahden franchisingjätin toimintaa pidetään esimerkkinä ja tavoitteena kaikelle toiminnalle. Varmasti nämä kaksi ovat perinteisessä mielessä täydellisiä franchisingyrityksiä, mutta esimerkiksi niihin sovellettavat ketjunhallintaopit eivät tunnu ajankohtaisilta, jos ajatellaan Kameratorin mahdollista tulevaa franchisingtoimintaa. Kameratori tuskin ensimmäisessä vaiheessa palkkaa kovan tason ammattilaisista koostuvaa johtoryhmää franchisingkeskukseensa.

Teoriaa voi silti soveltaa ainakin joiltakin osin myös pienen yrityksen toiminnan laajentamiseen. Franchisingketju pienentää toiminnan laajentamisen riskiä selvästi, sillä jokainen uusi franchisingottaja vastaa itse viime kädessä toimintansa kannattavuudesta. Myöskään jokaista uutta toimipistettä ei tarvitse räätälöidä ja suunnitella erikseen, sillä kaikkien toimipisteiden tulisi olla identtiset. Ehkä tärkeimmät asiat opitusta teoriasta ovat opit franchisingketjun kahdensuuntaisuudesta ja yhteishengen tärkeydestä. Franchisingantajana mallia ei voi nähdä vain helppona tulonlähteenä, vaan franchisingantajana on tehtävä todella suuri määrä työtä ketjun hyvinvoinnin ja kehittämisen eteen. Myös ketjun jäsenten tulee ymmärtää olevansa osa yhtä suurta yritystä, jossa yhden menestys on pitkällä tähtäimellä kaikkien menestys. Samoin jos ketjussa havaitaan merkkejä jonkun toimijan ongelmista, tulee niihin tarttua paitsi franchisingantajan, myös muiden franchisingottajien toimesta.

Uskon, että Kameratorilla on tiiviiseen yhteistoimintaketjuun täydet edellytykset. Valokuvausalan ammattilaiset ja harrastajat ovat valmiiksi tiivis yhteisö, joka jakaa keskenään rakkaan harrastuksen - valokuvaamisen. Rekrytoimalla Kameratorin mahdolliseksi franchisingottajiksi valmiiksi ammattitaitoisia valokuvausalan henkilöitä, saadaan ketjun sisään aina lisää tietotaitoa. Jos franchisingottajalla on ennestään jo oma kameraliike

tai suuri kamerakokoelma myytäväksi, tuo se myös ketjun verkkokauppaan lisää tuotteita, mikä taas tuo puolestaan enemmän näkyvyyttä ja asiakkaita.

Kameratorin suurin intressi on laajentaa toimintaa ulkomaille, sillä ostomarkkinat jokaisessa maassa ovat kuitenkin rajalliset. Sitouttamalla franchisingottajia toimintaan mukaan eri maista ja mantereilta, Kameratori saa käytännössä rajattomat ostokanavat käyttöönsä. Jokaisessa maassa panttilainaamot ja paikalliset huutokaupat toimivat eri tavoin, joten paikallinen toimija tuo ketjuun mukaan myös paikallistuntemuksensa ja oman maansa harrastajapiirit. Jos Kameratorin suomalainen asiakas haluaa itselleen harvinaiset kameran hinnalla millä hyvänsä, voi Suomen Kameratori vain välittää ketjun sisällä viestin, että tällaiselle tuotteelle olisi tilausta. Verkosto toimii kuin taksinvälitys – radion välityksellä välitetään osoite liikkeellä oleville autoille ja nopein kuljettaja kuittaa tilauksen itselleen.

Entä millainen Kameratorin franchisingketju on tavoitetilassaan? Kameratorilla on oma kansainvälinen verkkokauppa, joka nauttii alan ammattilaisten ja harrastajapiirien luottamusta ja suosiota läpi maailman. Kameratorilla on suuri tuotevalikoima, joka koostuu yli 40 eri maan franchisingottajan tuotevalikoimista. Kuluttajalle tuoteilmoitukset näyttävät käytännössä samoilta, mutta halutessaan tämä voi nähdä yksittäisen tuotteen myyjän ja tuotteen sijainnin. Myyjien toiminta on avointa ja jokaisesta tehdystä kaupasta annetaan myyjälle julkinen palaute. Liittyessään Kameratorin franchisingottajaksi toimija maksaa 7 000 euron liittymismaksun, jolla tämä saa oikeuden myydä tuotteitaan verkkokaupassa Kameratorin nimen alla, sekä pääsee osalliseksi maailman johtavista kameramyijistä koostuvaan keskustelufoorumiin, jossa myyjät keräävät yhteistä myyntidataa myymistään tuotteista ja niiden hinnoista. Keskustelualueella vaihdetaan alaan liittyviä vinkkejä ja välitetään omien asiakkaiden suoria tilauksia muille. Jokainen ketjun toimija maksaa franchisingantajalle 5 % liikevaihdostaan yhteistyömaksuna.

Tämä voisi olla tilanne muutaman vuoden päästä. Toki luvut ovat vielä kuvitteellisia, mutta toiminta tässä muodossa on täysin mahdollista. Onko kuvattu toiminta sitten franchisingia? Kuten todettua, franchisingin määritelmä on hyvin häilyvä, varsinkin Suomessa. Jos lähtökohdaksi otetaan EU:n asettamat kolme kriteeriä: immateriaalioikeuksien jako, tukitoiminnot ja korvaukset, kuvattu toiminta täyttäisi franchisingkriteerit. Siinänsä toiminta ei poikkea juurikaan esimerkiksi eBay:n toiminnasta, missä jokainen myyjä maksaa tietyn prosentin liikevaihdostaan ja saa sitä vastaan teknillistä ja kaupallista tukea. Selvää kuitenkin on, että Kameratorin mahdollinen franchisingtoiminta

poikkeaisi suuresti perinteisestä franchisingmallista. Ei myöskään liene oleellista, kutsutaanko tämänkaltaista toimintaa franchisingiksi vai ei. Jos ei kutsuta, selviää todennäköisesti helpommalla juridisten muutoseikkojen kanssa.

Jos ja kun Kameratori lähtee vähintäänkin hyödyntämään tämän opinnäytetyön oppeja kansainvälistymisessään, tulee pian eteen kysymys myös omistajien, Jussi Lehmuksen ja Juho Leppäsen, roolista Kameratorin ketjussa. Teoriasta opitun mukaisesti siirtyy omistaja franchisingvaiheessa pois operationaalisesta toiminnasta ketjujohtajaksi. Tämä on varmaan myös Kameratorin omistajien tulevaisuus. Yksi varteenotettava vaihtoehto on etsiä Suomesta franchisingottaja, joka ottaisi hoitaakseen Kameratorin nykyisen operationaalisen osto- ja myyntitoiminnan Juho Leppäsen ja Jussi Lehmuksen siirtyessä franchisingkeskukseen kehittämään liikeideaa ja rekrytoimaan franchisingottajia.

## LÄHTEET

Elo, H. 2011. Franchising Suomessa 2011. Kansainvälisesti toimivien franchiseketjujen sopimukset. Turku: Business to Business Mediat Oy.

Euroopan komissio. 2009. Suuntaviivat vertikaalisista rajoituksista, ryhmäpoikkeusasetus. Luettu 10.11.2011. <http://ec.europa.eu>.

Kestenbaum, H. & Genn, A. 2008. So you want to franchise your business. USA: Entrepreneur Media Inc.

Laakso, H. 2005. Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laakso, H. 2011. Franchising Suomessa 2011. Turku: Business to Business Mediat Oy.

Lindén, J. 2011. Franchising Suomessa 2011. Turku: Business to Business Mediat Oy.

Martikainen, S. 2011. Franchising Suomessa 2011. Turku: Business to Business Mediat Oy.

Masseti, R. 2007. Is Your Business Right For Franchising?. USA: Lulu.com | The Franchise Builders.

Rinne, T. 2011. Franchising Suomessa 2011. Turku: Business to Business Mediat Oy.

Sherman A. 2011. Franchising & licensing: two powerful ways to grow your business in any economy. 4. painos. USA, New York: AMACOM.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2011. Franchising Suomessa 2011. Turku: Business to Business Mediat Oy.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2011. Eettiset säännöt. Luettu 14.11.2011. <http://www.franchising.fi>.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2011. Jäsenesittely, McDonald's, R-Kioski ja Subway. Luettu 14.11.2011. <http://www.franchising.fi>.

Vakuutukset tarjoavat ketjuille mittakaavaetuja. 2011. Franchising Suomessa 2011. Turku: Business to Business Mediat Oy.