

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

2012

Jonna Saarni

VERKKOKAUPPA JA FRANCHISING

– yhdistämisen mahdottomuus?



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

Joulukuu 2012 | 32

Jussi Puhakainen

Jonna Saarni

VERKKOKAUPPA JA FRANCHISING - YHDISTÄMISEN MAHDOTTOMUUS?

Tämä opinnäytetyö käsittelee verkkokaupan ja yritysketjujen yhteen liittämistä erilaisilla esimerkeillä. Tarkoituksena on selvittää esimerkkien kautta yhteen liittämisen mahdollisuutta, sekä sen hyviä ja huonoja puolia. Tutkimus on muovautunut arverkköjen kautta nykyiseen muotoonsa.

Esimerkkyrityksiksi valikoitui kolme erilaista yritystä, joissa kaikissa on viitteet ketjuuntumiseen tai franchisingiin sekä verkkoliiketoimintaan. Työ on tehty selvitystyönä, ilman varsinaista toimeksiantajaa.

Tutkimuskysymyksenä oli miten yhdistää toimiva verkkokauppa franchising- yrittäjyyteen? Yhtä oikeaa vastausta ei tietenkään ole ja tuloksissa kootaan esimerkkien kautta hyviä ja huomion arvoisia seikkoja. Yksi tärkeimmistä esiin nousseista sekoista on huolellisen suunnittelun, rahan ja ajan käytön tärkeys aloittaessa, mahdollisimman hyvään lopputulokseen pääsemiseen.

Tutkimuksen tuloksista voivat hyötyä kaikki yrittäjät, jotka ovat perustamassa minkä tahansa ketjun verkkokauppaa. Esimerkkien kautta haetut huomioiden arvoiset seikat tuovat esiin niin toimivia kuin vähemmän toimivia käytettyjä ratkaisuja.

ASIASANAT:

Verkkokauppa, Franchising, verkkoliiketoiminta, ketjuuntuminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | e-Business and Marketing

December 2012 | 32

Jussi Puhakainen

Jonna Saarni

E- COMMERCE AND FRANCHISING - IMPOSSIBLE TO JOIN?

This thesis discusses of the joining e-business with franchising businesses or chained businesses by studying some example business. The goal of the thesis is to find out the possibilities of joining with the help of the examples by looking into to both functional and nonfunctional matters.

Three different example businesses are all some way connected to e-commerce, franchising or chained companies. The study is a general, overall survey with no direct commissioner.

The main question was how to join e-commerce to franchising or chained companies? Naturally there is no one right answer. This thesis collects functional and nonfunctional matters together. One of the main findings is the importance of careful planning and resourcing time and money, to ensure best possible outcome.

The benefits of this thesis are to all entrepreneurs who are planning to start e-commerce to any kind of chained businesses. Examples give many useful ideas as well as show what does not work so well.

KEYWORDS:

E-Commerce, Franchising, e- business, concatenation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 VERKKOKAUPPA	7
2.1 Verkkokaupan perusajatus	7
2.2 Verkkokaupan perustaminen lyhyesti	7
2.3 Verkkokaupan edut ja sudenkuopat	8
2.3.1 Edut	8
2.3.2 Sudenkuopat	9
3 FRANCHISING	11
3.1 Franchising lyhyesti	11
3.1.1 Määritelmiä	11
3.2 Edut ja haitat	12
3.2.1 Edut	12
3.2.2 Haitat	13
3.3 Tunnusmerkit	13
3.4 Franchising ja verkkokauppa	14
4 CASE	16
4.1 Vetone	16
4.1.1 Perustiedot	16
4.1.2 Liikeidea	16
4.1.3 Asiakkuus ja kanta-asiakasjärjestelmä	17
4.1.4 Arververkko ja arvolupaus	17
4.1.5 Ketjuuntuminen	18
4.1.6 Jaettu verkkokauppa	18
4.1.7 Resurssit	18
4.1.8 Varastointi ja logistiikka	18
4.1.9 Asiakkuus	19
4.2 Väritukku	20
4.2.1 Perustiedot	20
4.2.2 Liikeidea	20
4.2.3 Asiakkuus	20
4.2.4 Kanta-asiakasjärjestelmä	21

4.2.5 Arverkko ja arvolupaus	21
4.2.6 Verkostoitunut kauppiasyhteistyö	21
4.2.7 Verkkokauppa osana verkostoa	22
4.2.8 Resurssit	22
4.2.9 Varastointi ja logistiikka	23
4.3 The Earth Collection	24
4.3.1 Perustiedot	24
4.3.2 Liikeidea	24
4.3.3 Asiakkuus	25
4.3.4 Arverkko ja arvolupaus	25
4.3.5 Verkkokauppa osana franchising- yrittämistä	25
5 VERKKOKAUPPAMALLIEN ANALYSOINTI	27
5.1 Verrokkianalyysi	27
5.1.1 Positiiviset puolet kustakin casesta	27
5.1.2 Huomiota herättävät seikat caseista	27
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	29
6.1 Yleiset huomiot	29
6.2 Johtopäätökset	30
6.3 Toimenpidesuosituksset perustettavalle verkkokaupalle	30
LÄHTEET	32

KUVAT

Kuva 1 Kaavio verkkokaupan rakentamisen kokonaisuudesta (Vehmas 2008, 317)	10
Kuva 2 Näkymä verkkomyymälän etusivulta rakenteellisten muutosten jälkeen (vethaus.valmiskauppa.fi, viitattu 14.12.2012)	19
Kuva 3 kuvakaappaus Väritukun verkkokaupan etusivun alareunasta	22
Kuva 4 Esimerkki tuotteesta, joka myydään verkkokaupassa loppuneena ja ohjataan asiakas aina liikkeeseen.	23
Kuva 5 Näkymä nettisivujen etusivulta	24
Kuva 6 Näkymä verkkokaupan etusivulta	26

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tekeminen vei puolitoista vuotta. Aihe on muovautunut aikojen saatossa paljon johtuen muun muassa tiedonsaannin vaikeuksissa alkuperäiseen aiheeseen silloiselle toimeksiantajalle. Työtä arvoverkoista ei kuitenkaan voitu sellaisenaan toteuttaa, koska aihe alueen vaikeus korostui tiedonsaanti ongelmiin ja kaatui omaan mahdottomuuteensa. Alkuperäisesti ideoinnista jäljelle jäi verkkokauppa ja ketjuuntumisen erilaiset muodot, jotka jalostuivat loppujen lopuksi tähän muotoon.

Tutkimuskysymyksen asettelu toi haasteita kun aihe muutti usein muotoaan. Viimeisen tutkimuskysymyksen asettelu jäi muotoon ”miten yhdistää toimiva verkkokauppa franchising- yrittäjyyteen”? Siihen olen hakenut vastausta syventämällä olemassa olevaa teoreettista tietoutta kirjallisuudella sekä tutkailemalla erilaisten ketjujen ja verkkokauppojen toimintaa niin Internetin kautta kuin asioiden avulla. Opinnäytetyöni on puhtaasti ”pöytälaatikkotutkimus”, jonka tekemiseen ei ole käytetty yksistään yhtä menetelmää. Työssä rajataan ulos kokonaan franchising-ketjun rakentaminen ja tarkastellaan vain olemassa olevia ketjuja ja niiden toimintaa. Luvussa 2 yritän tiivistää verkkokaupan teorian ja sen miten hyvä verkkokauppa perustetaan. Luvussa 3 käydään läpi franchising- yrittäjyys ja sen yhdistäminen verkkokauppaan. Luvussa 4 esitellään valitut case- kohteet. Luvussa 5 analysoidaan case- yritysten verkkokauppa mallit ja vertaillaan niitä keskenään. Luvussa 6 vedän johtopäätökset ja annan henkilökohtaiset toimenpidesuositukseni.

2 VERKKOKAUPPA

2.1 Verkkokaupan perusajatus

Syitä verkkokaupan perustamiseen on monia. Toisaalta yrittäjä voi etsiä keinoja laajentaa asiakaskuntaansa kivijalkamyymälän lisäksi tai yrittää siirtää lähes koko myynnin verkkoon. Toisinaan koko yrityksen toiminnan ajatus voi olla verkkokaupassa toimiminen.

Huolimatta siitä, miksi yritys on päättänyt siirtyä sähköiseen kaupankäyntiin, sisältää verkkokaupankäynti muutamia perusajatuksia. Verkkokaupassa asioimisen tulisi olla asiakkaalle riippumatonta vuorokaudenajasta, sen tulisi olla helppoa ja vaivatonta eikä siitä saisi kertyä asiakkaalle kohtuuttomia lisäkustannuksia kivijalkamyymälässä asioinnin sijasta. Asiakkaat myös mieltävät verkkokauppa-asioinnin nopeaksi tavaksi hankkia tietoa tai vastauksia kiinnostavista tuotteista (Vehmas 2008, 143), joten myös verkkokaupassa on oltava palvelua (<http://www.mycashflow.fi>, viitattu 14.12.2012).

2.2 Verkkokaupan perustaminen lyhyesti

Verkkokaupan voi perustaa miltei jokainen joka haluaa myydä tuotteita tai palveluita Internetissä. Kuten minkä tahansa yrityksen tai toiminnan aloittamisessa, oikotietä onneen ja menestykseen ei ole. Huolellisesti suunnitellun ja perusteellisesti harkitun verkkokaupan toiminnan menestyksekkäs aloitus voi viedä jopa vuoden (Vehmas 2008, 143).

Aivan ensimmäiseksi yrittäjän tulisi arvioida omat varansa, niin ajan kuin talouden varallisuudet. Verkkokaupan saa perustettua kokeilumielessä edullisestikin, mutta toisaalta siihen saa myös upotettua melkoisen määrän rahaa niin halutessaan. Rahavaroja tulisi budjetoida suunnitteluvaiheessa tuolle samalle, noin vuoden ajalle (Vehmas 2008, 143). Kun on selvitetty avattavan toimen raha- ja aikavarat, tulee päättää miten verkkoon mennään. Valittavana on niin helppo-

käyttöisiä, mutta muuttumattomia valmiskauppasovelluksia, kuin täysin yrityksen mukaan räätälöitäviä ratkaisuja. Valinnan jälkeen verkkokaupan ulkoinen asu ja toiminnot suunnitellaan huolella mahdollisimman hyvin ja toteutetaan. Vasta tämän jälkeen päästään rakentamaan sisältöä.

Kun verkkokauppa on näennäisesti valmis julkaistavaksi, se tuli testata koekäyttäjillä ja saada heiltä mahdollisimman aito palaute (Vehmas 2008, 144). Tuon palautteen pohjalta tehdään mahdolliset muutokset ja muokkaukset. Vaihe on tärkeä, koska on helpompi muokata julkaisematonta verkkokauppaa kuin jo valmiiksi julkaistua. Toki myös jo toimivan verkkokaupan asiakkaiden palaute on tärkeä. Vasta testattu ja suhteellisen toimivaksi todettu järjestelmä voidaan julkaista.

Pitää kuitenkin muistaa, että vasta julkistetulla verkkokaupalla ei ole yhtään asiakasta ja alkaa perustamisen toinen vaihe, asiakashankinta (Vehmas 2008, 144, <http://www.mycashflow.fi>, viitattu 14.12.2012). Verkkokaupan markkinointi ja hakukoneoptimointi ja kuitenkin niin laaja aihe, että se sellaisenaan rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Perustamisen, julkistamisen ja asiakashankinnan jälkeen alkaa oletettavasti pisin ja työläin vaihe, verkkokaupan toiminnan ylläpito ja kehittäminen.

2.3 Verkkokaupan edut ja sudenkuopat

Perustamalla toimivan ja palvelevan verkkokaupan, voi yritys hakea merkittävää etua markkinoilta. Toisaalta verkkokaupan avaaminen esimerkiksi kivijalkamyymälän tueksi saattaa olla jopa vahingollista.

2.3.1 Edut

Verkkokauppa voi toimia usealla eri tavalla. Sitä voidaan käyttää kivijalkamyymälän lisänä palvelemaan asiakkaita paremmin, antamaan informaatiota myynnissä olevista tuotteista (olivatpa tuotteet myynnissä verkkokaupassa tai kivijalkamyymälässä), markkinoinnin lisäkeinona kertomaan enemmän tarjolla olevis-

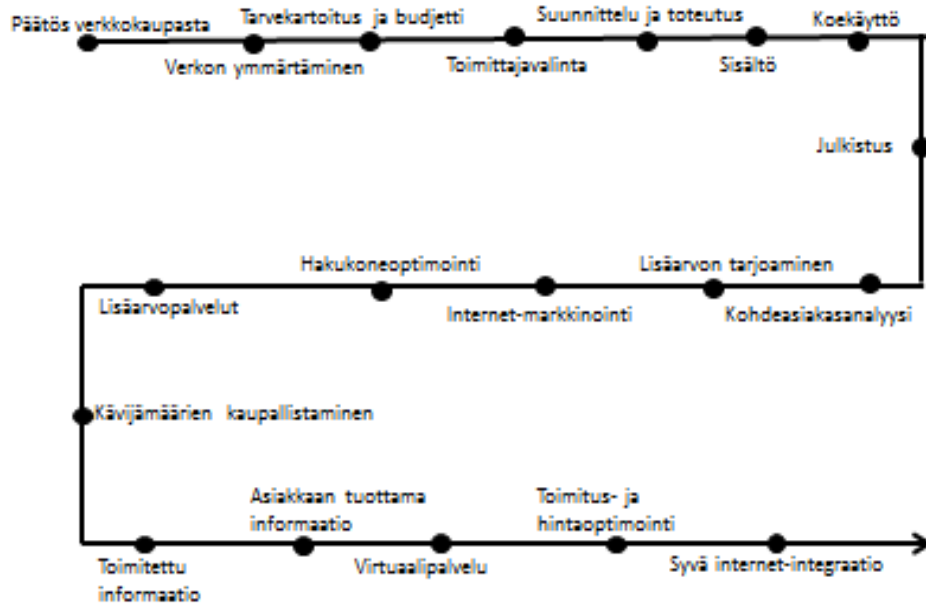
ta tuotteista tai palveluista hintoineen, nopeuttamaan ja tehostamaan hankintapäätöksiä niin yksityisellä sektorilla kuin esimerkiksi b-to-b- myynissä tai verkkokauppa voi olla koko yrityksen ainoa toimintamuoto.

Hyvin toimiva ja toteutettu palvelua tarjoava verkkokauppa on yritykselle vähintään yhtä tärkeä asia kuin hyvin toimiva ja tehokas kivijalkamyymälä. Verkkokaupan toimintasäde on todennäköisesti laajempi kuin tavallisen myymälän ja ihmisten ostotottumukset erilaiset verkossa kuin myymälässä (Vehmas 2008, 249, <http://www.mycashflow.fi>, viitattu 14.12.2012). Hyvin kapea-alaisille markkinoille verkkokaupankäynti voi olla jopa ainoa vaihtoehto.

2.3.2 Sudenkuopat

Verkkokaupan perustamisessa ja ylläpitämisessä on muutamia suuria sudenkuoppia, asioita joiden kautta voidaan tehdä suurta vahinkoa toiminnalle. Aivan aluksi tulisi ottaa selvää riittävästi verkkokaupankäynnistä ja ymmärtää edes peruseriaatteet tämänkaltaiselle toiminnalle. Huolellista suunnittelua ja riittävää koekäyttöä ei kannata ohittaa olankohautuksella vaan kannattaa alusta asti panostaa toiminnan aloittamiseen huolella ja riittävästi aikaa käyttäen.

Teknisen osaamisen voi ulkoistaa ja ostaa valmis toimiva sovellus, mutta tässäkin asiassa olisi hyvä, jos verkkokaupanpitäjä ymmärtäisi edes vähän sovelluksista (<http://www.mycashflow.fi>, viitattu 14.12.2012). Suurin sudenkuoppa aloitettavalle verkkokauppiaille on varmasti oletusarvo siitä, että siirretään olemassa oleva liiketoiminta ja tuotetarjonta verkkoon sellaisenaan ja oletetaan sen tuovan välittömästi suuria tuottoja (Vehmas 2008, 249).



Kuva 1 Kaavio verkkokaupan rakentamisen kokonaisuudesta (Vehmas 2008, 317)

3 FRANCHISING

Franchisingilla tarkoitetaan yritystoimintamallia, jossa mallinnetaan jo hyväksi todettua ja testattua yritystä itsenäisenä yrityksenä. Vaikka toiminnan juuret ulottuvat 1700- luvun englantilaiseen panimo-pub-toimintaan, on franchising sellaisenaan tullut tunnetuksi vasta 1950- luvulta (Laakso 2005, 13). Suomeen toiminta levisi vasta 1970- luvulla, ensimmäisten yrittäjien olleen vähittäiskaupan alalla (Laakso 2005, 19). Suomen Franchising yhdistys ry perustettiin 1988 14:sta yrityksen toimesta (www.franchising.fi/yhdistyksen-historia, viitattu 19.11.2012).

3.1 Franchising lyhyesti

Franchisingille löytyy useita eri määritelmiä, joissa kaikissa on kuitenkin lähes sama sanoma. Tässä opinnäytetyössä jätetään pois tuotejakelu- ja tavaramerkifranchising, vaan keskitytään vain eurooppalaisen näkemyksen mukaiseen liiketoimintamallifranchisingiin (www.franchising.fi/franchising, viitattu 19.11.2012)

3.1.1 Määritelmiä

Suomen Franchising yhdistyksen Internet- sivuilta löytyy määritelmä, jossa sanotaan seuraavaa:

” Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-anta-jan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta mää-riteltyjen ohjeiden mukaisesti sovi-tun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liike-toi-mintakonseptia” (www.franchising.fi/franchising, viitattu 19.11.2012)

Taloustiedon Taloussanasto taasen on julkaissut seuraavan määritelmän:

”Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchisingantajan ja franchisingottajan (joita yleensä useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella, sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistusmenetelmää ja koko yrityksen toimintamallia jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti.” (Laakso 2005, 28)

Molemmissa määritelmässä kiteytyy se, että antaja tarjoaa ottajalle valmiin liiketoimintamallin korvausta vastaan. Ottaja sitoutuu toimimaan annettujen ohjeiden mukaan ja saa siitä rahallista korvausta vastaan testatun ja toimivan yritysmallin. Antajan siis myy ottajalle liiketoimintamallin, sitoutuu tukemaan ja kurssittamaan ottajan ja toimii jatkossa ottajan tukkurina, tukena ja jatkokouluttajana.

3.2 Edut ja haitat

Franchising- yrittäjyydessä, kuten kaikessa yrittäjyydessä on myös omat hyvät ja huonot puolensa. On täysin yrittäjäksi aikovasta henkilöstä kiinni, sopiiko juuri franchising- yrittäjyys hänelle vai ei. Perusajatus franchising- yrityksen toiminnassa on aivan kuten tavallisessakin liiketoiminnassa, eli yrittäjä toimii täysin itsenäisenä yrityksenä (Laakso 2005, 106).

3.2.1 Edut

Perustamalla valmiiksi testatun liiketoimintamallin mukaisen franchising- yrityksen, saa yrittäjä korvausta vastaan kattavan tietopaketin eli käsikirjan toiminnalle, valmiit kanavat ja neuvotellut ostoedut hankintoihin, liikejohdollista ja hallinnollista apua, teknistä tukea ja apua henkilöstön rekrytointiin. Lisäksi perustamalla franchising- yrityksen on yrittäjällä tutkitusti pienemmät alkuihastoinnit ja parempi mahdollisuus onnistua kuin jos yrittäjä aloittaisi yksin ilman franchisingantajan tukea. (Laakso 2005, 107–109)

Toimiminen franchising- yrittäjänä antavat myös avaimet tehokkaalle yhteistointaverkostolle muiden yrittäjien kanssa, jota kautta on mahdollisuus säästöihin esimerkiksi yhteishankinnoilla ja – markkinoinnilla. Kaikki nämä edellä kuvatut edut maksuissa ja kuluissa takaavat suoraan pääsyn parempaan tuottavuuteen. (Laakso 2005, 109, 111–112)

3.2.2 Haitat

Vaikkakin toimiminen franchising- yrittäjänä on tutkitusti ja todistetusti laajoilla eduilla varustettua, on toiminnassa myös muutamia mahdollisia haittoja yrittäjälle. Onnistuminen yrittäjänä ei ole kiinni vain omasta tahdosta onnistua, vaan siihen voi vaikuttaa franchisingantajan heikko liiketoimintamalli tai toisen franchising- yrittäjän huono toiminta. Kaikkien yrittäjien tulisi toimia annetun mallin mukaisesti, mutta jos asiakas kokee yhden yrityksen toiminnan huonoksi, hän helposti peilaa sen kaikkiin samanimisiin yrityksiin. Franchising- yrittäjä sitoutuu myös noudattamaan tarkkoja raameja eikä esimerkiksi omien tuotteiden kehittäminen tai konseptin ulkopuolisten tuotteiden myynti ole mahdollista. (Laakso 2005, 110, 113 – 115)

3.3 Tunnusmerkit

Franchising- toimijoiden ja pelkästään ketjuuntuneiden yritysten erot eivät ole kovin suuria. Merkittävin eroavaisuus ketjuuntuneisiin yrityksiin ja franchising-yrityksiin on itsenäisyydessä ja päätöksenteon rakenteessa (Hukka 2005, 18). Ketjuuntuneet yritykset säilyttävät osia itsenäisyydestään ketjun päätöksenteossa ja ketjuuntumisella haetaan kustannustehokkuutta (Hukka 2005, 12). Franchising- ketju on siis vain yhden mallinen yritysten ketjuuntuma, jossa toisin kuin vapaammassa ketjussa, kaikki yrittäjät mallintavat yhtä ja samaa konseptia kokonaisvaltaisesti. Vapaammat ketjut, kuten esimerkiksi K-kauppiat, voivat alueellisesti muokata tuotevalikoimaansa, tilojansa ja voivat muutenkin toimia vapaammin.

3.4 Franchising ja verkkokauppa

Verkkokaupan yhdistäminen mihin tahansa ketjuun, ei ole helppoa. Varsinkaan silloin kun kyseessä on franchising- ketju, jossa kaikki toimivat itsenäisinä yrittäjinä. Kehittyvät teknologiset ratkaisut kuitenkin helpottavat tätä halua tarjota kilpailukykyinen ja toimiva verkkokauppa kaikille franchising- yrittäjille.

R-kioski lanseerasi uudenlaisen systeemin verkkokaupan käynnille helmikuussa 2012. Kyseessä on jo aiemmin ollut Ärrä- koodin ja sen laajempi käyttö. Aiemmin koodin on voinut ostaa yritysasiakkaat ja jakaa sitä esimerkiksi asiakkailleen markkinointivälineenä tai henkilökunnalle virkistykseksi. Nyt myös yksittäisen henkilön on mahdollista lunastaa Ärrä- koodin haluamalleen tuotepaketille ja lunastaa tuote mistä tahansa Suomen R-kioskista. Koodin voi myös lähettää ystävälleen lahjaksi.
[si.\(http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/r_kioski_avasi_verkkokaupan_22234](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/r_kioski_avasi_verkkokaupan_22234), viitattu 20.11.2012) Maksu tapahtuu verkkokaupassa ennen koodin saantia ja maksut kohdentuvat sille yrittäjälle, jolta tuote lunastetaan (haastattelu, nimen R-kioskiyrittäjä, 20.11.2012).

Useamman verkkokaupan Internet-sivuilta ei selviä, miten yrityksen kulurakenne ja myyntien ohjaukset menevät. Näin on esimerkiksi lemmikkieläintarvikeketju Mustin ja Mirrin verkkokaupassa. Musti ja Mirri eivät myöskään anna informaatiota tätä opinnäytetyötä varten, joten jää selvittämättä miten he ovat ratkaisseet verkkokaupansa kun osa myymälöistä on yrittäjävetoisia ja osa omia. The Body Shopin verkkokaupan sivuilta sen sijaan selviää, että verkkokaupan tuotteita myy maahantuojat (<http://www.thebodyshop.fi/fi/info/toimitusehdot>, viitattu 20.11.2012), joka onkin kaikille osapuolille helpoin ja kevein vaihtoehto.

Verkkokaupan yhdistämisessä ketjun toimintaan on siis useita erilaisia ratkaisuja, joista hyötyy useimmiten koko ketju. Esimerkiksi Bobby Shopin kohdalla yksittäinen yrittäjä saa näkyvyyttä ja markkinointia ilma työtä, kun franchisingantaja huolehtii nettisivuista ja verkkokaupasta. Tuotevalikoima on kuitenkin sellainen että moni ostaja haluaa tuotetta tuoksutella ja kokeilla ennen ostopäätöstä. Jo hyväksi koettu vanha tuote voi olla sellainen joka verkkokaupasta ostetaan,

mutta olisi mielenkiintoista selvittää kuluttajakyselyin kuinka moni silti tekee hankintansa nopeasti lähimmästä myymälästä.

4 CASE

4.1 Vetone

4.1.1 Perustiedot

VetOne on vuonna 2010 perustettu yksityisten eläinlääkäriasemien ketjuuntuma, jolla pyritään vastaamaan alati kasvavaan kilpailuun. Perustajina olivat Kunnikaantien eläinklinikka Halikosta, Vethaus Hämeenlinnasta ja Lahden eläinlääkäriasema Lahdesta. Vahvuus on kuusi (6) eläinlääkäriasemaan, kun mukaan ovat liittyneet Eläinklinikka Tikka Lappeenrannasta, Eläinsairaala Syke Kouvolasta ja Ouluvet Oulusta. Mukaan haetaan jatkuvasti lisää jäseniä. (www.vetone.fi, viitattu 29.11.2011)

Perustettaessa ketjua on sen viralliseksi nimeksi merkitty VetOne Finland Oy ja päätoimialaksi on merkitty mainostoimisto (www.ytj.fi, viitattu 27.9.2011).

Opinnäytetyön viimeisessä kirjoitusvaiheessa syksyllä 2012, ei VetOnesta löydy jälkeäkään. Myöhemmässä vaiheessa tekstissä annettu verkkokaupan osoite on edelleen olemassa, mutta sen takaa löytyy kahden jo edellä mainitun eläinlääkäriaseman yhdistymä, Hämeenlinna ja Lahti. Nimenä nämä käyttävät Vethausia.

4.1.2 Liikeidea

VetOnen osakkaat toimivat kukin täysin itsenäisinä yrittäjinä. Ketjun tarkoituksena on taata yhtenäistä laadukasta palvelua asiakkailleen ja parantaa henkilökuntansa osaamista ja palvelutasoa yhteisillä koulutuksilla. Parhaiten yhteenliittymää voisi kuvailla termillä ”markkinointiyhteistyö”.

4.1.3 Asiakkuus ja kanta-asiakasjärjestelmä

Asiakkaita ovat kunkin eläinlääkäriaseman alueen eläinten omistajat. Verkkokaupan osalta asiakas voi olla myös satunnainen Internetissä ostoksia tekevä henkilö.

Kanta-asiakasjärjestelmää markkinoitiin syksyllä 2011, mutta tammikuussa 2012 ei kanta-asiakasjärjestelmästä enää löydy merkintöjä ketjun tai verkkokaupan nettisivuilta.

4.1.4 Arvoverkko ja arvolutaus

VetOnen arvoverkkoon lukeutuu verkkokaupan lisäksi kaikki ketjun eläinlääkäriasemat sekä tukitoimijat, kuten esimerkiksi Kuninkaantien yhteydessä toimivat Vetman sekä EHYT- kokonaisuus toimijoinen. Vaikka ne eivät suoraan olisi-kaan kaikki tuottamassa tuloa ketjulle tai yrityksille, tuovat ne asiakkaan näkökulmasta lisäarvoa sijaiten samassa rakennuksessa.

Ketjun arvolutaus on tarjota asiakkailleen laadukasta palvelua sekä tuotteita eläinten hyvinvoinnin edistämiseksi ja parantamiseksi. Maantieteellisesti laaja yritysten asetelma mahdollistaa myös asiakkuuden jatkumisen ketjulla mahdollisten muutosten myötä.

Verkkokaupan tuotteet ovat laadultaan korkeita ja niitä on helppo suositella asiakkaalle. Tuotteet eivät ole normaalista päivittäistarvikekaupasta tai eläintarvikeliikkeestä saatavia ja niiden saaminen voi olla eteenkin pienillä paikkakunnilla hankalaa. Siten tuotteet ovat sellaisia että niitä on helppo myydä asiakkaille lääkärikäynnin yhteydessä ja verkkokaupan kautta asiakkuus on helppo säilyttää.

4.1.5 Ketjuuntuminen

Ketjuuntuminen on halpa tapa saavuttaa markkinoita muiden saman tai muun alan toimijoiden kanssa. Tässä yhteydessä ketjuuntumisella on haettu markkinointi- ja kehitysyhteistyötä säilyttäen kaikkien toimijoiden aiemmat toimitavat.

4.1.6 Jaettu verkkokauppa

Verkkokaupan toimiminen usean yrityksen hyväksi voi olla ketjulle haaste. Internet-osoitteessa www.vethaus.valmiskauppa.fi viitataan verkkokaupan hallinnollisten toimintojen sijaitsevan Hattulassa (Hämeenlinna) ja käytännön toimien siirtyneen Saloon Kuninkaantien eläinlääkäriasemalle. Siitä, miten toiminnan kulu- ja tuottorakenne jakautuu ketjun osakkaiden kesken, ei ole absoluuttista tietoa.

4.1.7 Resurssit

Verkkokauppa tarvitsee aina myös henkilökuntaa arjen toimintojen pyörittämiseen. Verkkokaupan toiminnan laajuus määrittää tarvittavan henkilöstön määrän.

4.1.8 Varastointi ja logistiikka

Kuten edellä jo kerrottiin, varastointi ja lähetykset tapahtuvat Kuninkaantien eläinlääkäriaseman tiloista Salon Halikosta. Lähetyksiin käytetään Itellan palveluita ja toimitusajaksi luvataan viikosta kahteen. Maksuvaihtoehtoja on useita ja ne ovat tänä päivänä yleisesti käytettyjen palveluntarjoajien vaihtoehtoja, joten myös oletettavasti turvallisia.

4.1.9 Asiakkuus

Verkkokaupan tuotevalikoimassa on tuotteita kissoille, koirille ja hevosille (www.vethaus.valmiskauppa.fi, viitattu 2.1.2012), joten periaatteessa kuka tahansa kissan, koiran tai hevosen omistaja ympäri Suomen voi kuulua asiakas-segmenttiin.

Vethaus
GROUP OY

Etusivu | Uutiset | Tarjoukset | Uutiset | Yhteystieto | Oma asiakastili

Tuoteryhmät

- Kissan päivittäruoat
- Virtaa-Tuoteryhmä
- Kissan erikoisruoat
- Koiran päivittäruoat
- Koiran erikoisruoat
- Ravinteet
- Feronolivalmisteet
- Parihoidustuotteet
- Vetidemi - tuotepete
- Hoitoravinteet

Vethaus groupin verkkokauppa palvelee asiakkaita koko Suomessa!
Valikoimastamme löydät päivittäis- ja lääkinälliset ruokavalit sekä eläinten hoitoon liittyviä tarvikkeita.

Eläinsairaala VETHAUS Oy ja Lahden Eläinlääkäriasema Oy yhdistyvät Vethaus Group Oy:ksi.
Tarjoamme laaja-alaista osaamista vuoden jokaisena päivänä.
Palveluissamme pyrimme kokonaisvaltaiseen kohtamiseen, ennaltaehkäisyä kuntoutukseen.

Oikea ruokavalio, tarvikkeet ja tuotteet ovat osa lemmikkisi hyvinvointia.

Ostokori
0 kpl

Tuotehaku
Anna tuotehaun hakusana
 Haku
Läsnnettiä haku

ROYAL CANIN
VET CARE NUTRITION

Kuva 2 Näkymä verkkomyymälän etusivulta rakenteellisten muutosten jälkeen (vethaus.valmiskauppa.fi, viitattu 14.12.2012)

4.2 Väritukku

4.2.1 Perustiedot

Väritukku on kotimainen pintasisustus tuotteita maahantuova ja markkinoiva yritys. Tuotevalikoimiin kuuluvat sisä- ja ulkomaalit, tapetit, laatat, erilaiset kiinnitysaineet ja eristysmassat ja muut toimialan tuotteet. Väritukun omistavat Värisilmä- ketjun kauppiaat. Väritukku toimii näiden liikkeiden keskusliikkeenä koordinoiden kaikkea toimintaa.

4.2.2 Liikeidea

Väritukun liikeideana on toimia Värisilmä kauppiaiden keskusliikkeenä tarjoten erilaisia yhdistettyjä palveluita, koulutuksia ja markkinointia. Väritukun omistavat Värisilmä kauppiaat ja osakkeita myydään vain jo olemassa oleville Värisilmä kauppiaille tai sellaiseksi ryhtyville. Tällöin kaikki päätökset pysyvät hallinnassa ja suuret strategiset päätökset tukevat kauppiaiden toimintaa.

Verkkokauppa on vain hyvin pieni osa toimintaa ja alan luonteen huomioon ottaen tukeekin enimmäkseen yritysten markkinointia. Asiakas voi kotonaan tutkailla markkinoilla olevia trendejä ja mahdollisuuksia, löytää lähimmän Värisilmä kauppiaan ja asioida hänen luonaan todetakseen täsmälliset värisävyt ja tuotteiden pintojen tunnun. Kauppiaille verkkokaupan toiminta ei siis ole kovin riskialtista. Verkkokaupan mahdollinen tuotto myös käytetään tukun hyväksi, jolloin osakkaat maksavat esim. pienempää markkinointimaksua.

4.2.3 Asiakkuus

Väritukun asiakkaita verkkokaupan ulkopuolella ovat Värisilmä kauppiaat. Verkkokaupan asiakkaita voivat olla yksityishenkilöt. Mutta kuten edellä todetaan, on

alan luonne sellainen että suurin osa asiakkaista haluaa nähdä tuotteen ennen ostopäätöstä. Toisin on esimerkiksi sellaisen tuotteen kohdalla, jonka on jo aiemman kokemuksen pohjalta havainnut hyväksi.

4.2.4 Kanta-asiakasjärjestelmä

Myymälät ovat mukana Ykkösbonus- järjestelmässä, mutta sitä ei markkinoida yrityksen nettisivuilla eikä sitä saa verkkokaupan ostoksista.

4.2.5 Arvoverkko ja arvolupaus

Väritukun arvoverkko käsittää kaikki 120 liikettä ja tukun toiminnan. Kullakin kauppialla on oma erillinen arvoverkkonsa, joka on osittain Väritukun arvoverkkoa, mutta sen tutkiminen ja nimeäminen tässä on mahdotonta.

Väritukku panostaa kauppiaiden ja henkilökunnan osaamiseen koulutuksilla ja tukemalla myymistä eri tavoin. Voimakas panostaminen pitkiin, kestäviin asiakassuhteisiin on suuressa roolissa samoin kuin panos hyvään asiakaspalveluun.

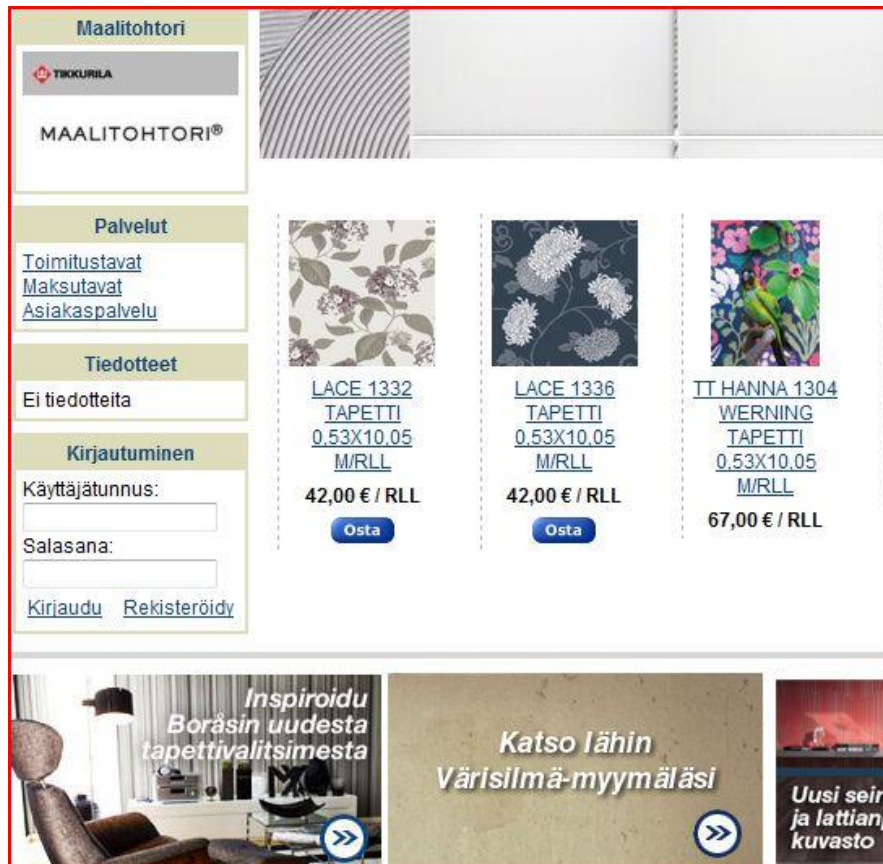
4.2.6 Verkostoitunut kauppiasyhteistyö

Väritukku on perustettu jo vuonna 1953 ja tällä hetkellä kauppoja on 120. Väritukku on myös jatkuvasti laajentuva yritys. Voima on yksittäisissä kauppiassa, jotka ovat yhdistyneet verkoston kautta. Alan ollessa suppea ja toimijoiden alueellisesti tuttuja, on tämä ollut hieno ratkaisu alati kiihtyvälle kilpailulle.

Kukin kauppias säilyttää vapauden oman liiketoimintansa pyörittämiseen ja saa tehdä liikkeessään myös omia ratkaisuja esim. valikoiman suhteen. Kaikkea ei tarvitse ostaa Väritukulta, vaan myös suorat ostot ovat mahdollisia. Vain kauppiaille myytävä osakekanta varmistaa Väritukun säilymisen itsenäisten kauppiaiden päätösvallan ala.

4.2.7 Verkkokauppa osana verkostoa

Väritukun tarjoama verkkokauppa on osa itsenäisille yrittäjille tarjottavaa markkinointia. Asiakas voi kotona katsoa mitä markkinoilla on tarjolla ja mennä liikkeeseen ostamaan nähdäkseen tuotteen tarkasti. Verkkokaupan etusivulla löytyy suora linkki, josta asiakas voi etsiä lähimmän myymälän.



Kuva 3 kuvakaappaus Väritukun verkkokaupan etusivun alareunasta

4.2.8 Resurssit

Kun verkkokaupan ei ole tarkoituskaan tuottaa suurta voittoa, on henkilökunnan tarpeellisuuskin rajallinen. Vetovastuu verkkokaupasta on nimetty yhdelle henkilölle, joka jakaa työnsä tämän ja toisen myyntialueen välillä. Kaikkeen muuhun

toimintaan Väritukulla on ollut olemassa valmis henkilökunta, jota ei varmasti työmäärällä verkkokaupan toiminta haittaa.

4.2.9 Varastointi ja logistiikka

Tässäkin Väritukulla on ollut olemassa valmiita järjestelmiä, joita hieman kehittämällä on mahdollistettu yksityishenkilölle myynti Internetin kautta. Vantaalla sijaitseva varasto toimii verkkokaupankin tuotteiden säilytyspaikkana ja tuotteet ovat aiemmin kulkeneet Kiitolinjan kautta. Nyt asiakkailla on mahdollisuus käyttää Itellaa tai tulla noutamaan tuotteet varastolta.



Kuva 4 Esimerkki tuotteesta, joka myydään verkkokaupassa loppuneena ja ohjataan asiakas aina liikkeeseen.

4.3 The Earth Collection



Kuva 5 Näkymä nettisivujen etusivulta

4.3.1 Perustiedot

The Earth Collection on eettisesti ja ekologisesti vaatteita valmistava yritys, joka on perustettu tanskalaispariskunnan toimesta vuonna 1993. Tänä päivänä liikkeitä ja jälleenmyyjiä on maailmanlaajuisesti yli 500. Suomessa tuotteita maahantuo Minikai oy Forssasta joka aloitti toimintansa vuonna 2001. Suomessa tuotteilla on sekä jälleenmyyjiä että franchising- liikkeitä.

4.3.2 Liikeidea

Tuotteet valmistetaan tarkkaan valituilla sopimustehtailla Kiinassa, josta ne kuljetetaan meriteitse ympäri maailmaa. Tehtaat valitaan huolella ja niiden kanssa tehdään vähintään viiden (5) vuoden sopimus, jolla taataan alueen työntekijöille paremmat olot. Tehtailta myös vaaditaan ehdottomasti mm seuraavia seikkoja:

ei lapsityövoimaa, hyvät työskentelyolosuhteet työntekijöille, ekologista valmistustapaa, jätteiden oikeaoppista kierrättämistä, sellaisten kemikaalien käyttöä joka rasittaa ympäristöä minimaalisesti.

Tarkoituksena on siis tarjota asiakkaille laadukkaita, mahdollisimman vähän prosessoituja vaatteita tinkimättä valmistusolosuhteita.

4.3.3 Asiakkuus

Suomessa asiakkaina voi olla ketä tahansa henkilö, joka arvostaa vaatteiden laatua ja kestävyyttä, ja on valmis maksamaan tuotteesta kohtuullisen hinnan. Verkkokauppa palvelee ympäri Suomen ja liikkeitäkin on melko laajalti. Yhteinäistä kanta-asiakasjärjestelmää ei ole, yksittäiset yrittäjät voivat tarjota etuja vain omilla liikkeissään.

4.3.4 Arvoverkko ja arvolupaus

Suomessa the Earth Collectionin arvoverkko käsittää suurin osin maahantuojan (Minikai Oy) sekä muut yrittäjät. Maailmanlaajuisesti arvoverkko on laajempi, käsittäen kaikki myyjät, logistisen osan toimijat sekä valmistajat.

Arvolupaus on tuotteen ekologisessa valmistusprosessissa ja kestävyudessa, unohtamatta valmistusprosessin työskentelijöiden hyvinvointia.

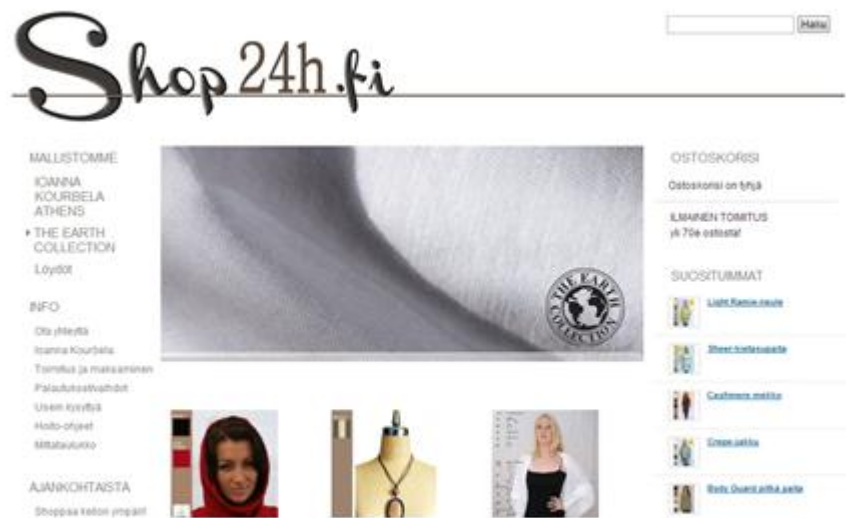
4.3.5 Verkkokauppa osana franchising- yrittämistä

Suomen Earth Collectionissa verkkokauppa on toteutettu hieman erikoisesti, jonka takia se on tähän tutkimukseen valikoitunut. Verkkokauppaa ylläpitää maahantuoja (Minikai Oy). Asiakkaan tilatessa tuotteen, tilaus ohjataan lähimmälle franchising- yrittäjälle, joka toimii myyjänä tässä kaupassa.

Tuotteen tulot ja myyntimenot ovat siis franchising- yrittäjällä, mutta hän saa käyttöönsä ilmaisen ja äärimmäisen helpon verkkokaupan. Logistinen prosessi

on siis lyhyt, koska tuotetta pyritään kuljettamaan lyhin mahdollinen matka. Prosessin käyttämään aikaan tämä tuskin vaikuttaa.

Varastointi verkkokaupan osalta sijaitsee jokaisen franchising- yrittäjän liikkeessä. Vaihto- ja palautus tapahtuu lähettävän myyjän kanssa, ei muiden saman merkin myyjien kanssa.



Kuva 6 Näkymä verkkokaupan etusivulta

5 VERKKOKAUPPAMALLIEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa tarkastellaan edellä kuvattuja verkkokauppamalleja ja haetaan niistä niin hyviä kuin huonoja puolia. Verkkokauppamalleja on olemassa kuitenkin huomattavasti enemmän kuin mitä tähän opinnäytetyöhän on valikoitunut.

5.1 Verrokkianalyysi

Verrokkianalyysillä pyritään etsimään niitä asioita verkkokauppamalleissa, joilla saadaan selville mikä olisi mahdollisesti verkkokaupan vahvuus ja mikä heikko kohta. Analyysissä verrataan case- verkkokauppoja myös muihin esitettyihin malleihin.

5.1.1 Positiiviset puolet kustakin casesta

Kaikissa esitetyissä malleissa on hyviä puolia, jotka kannattaa poimia talteen ja käyttää hyödyksi. VetOnen verkkokaupan parhaat ominaisuudet oli sen ainutlaatuisuus tuotevalikoimassa ja keskittyminen toimimaan markkinointilähteenä ketjun jäsenille. Väritukku toimii paljon myös samoilla ajatuksilla esitellen markkinoiden tarjontaa verkkokaupassaan. Siten suunnitteleva asiakas voi tehdä paljon alustavaa työtä kotonaan kellonajasta huolimatta säästäten kaupan henkilökunnan aikaa. Loppuostaminen siis teoriassa saadaan nopeammaksi ja siten tehokkaammaksi. Earth Collectionin verkkokaupan nerous piilee suoraan yrittäjille suunnatusta työstä ja tulosta. Yrittäjä itse säästyy arkiselta verkkokaupan pyörittämiseltä, kuten kuvien ottamiselta, hintojen päivittämiseltä ja asiakasneuvonnasta, mutta saa kuitenkin verkkokaupan täyden hyödyn.

5.1.2 Huomiota herättävät seikat caseista

Kaikissa valituissa verkkokaupoissa on myös niitä seikkoja, joita tulisi tarkastella kriittisesti ja harkita ovatko ne oikeasti toimivia pitkällä aikavälillä. Yksikään ca-

se- verkkokauppa malli ei ole yksittäiselle kauppiaille täysin riskitön tai haitaton. VetOnen verkkokaupamallissa ensimmäisenä pisti silmään verkkokaupan osoite, joka ohjautui yhden jäsenen klinikan nimen alle. Pitkällä aikavälillä olisi selvempää, että verkkokauppaa ei johdeta yhden tai muutaman ketjun jäsenen välillä, vaan että joko ulkoistettaisi koko toiminta tai että kaikki jäsenet olisivat toiminnassa mukana. Lisäksi on huomionarvoista että nopeasti perustettu ketju ja verkkokauppa eivät kestäneet edes opinnäytetyön kirjoitusaikaväliä eli noin puoltatoista vuotta. Väritukun verkkokaupassa huomion herättää todella kapea valikoima, joidenkin hintatietojen puuttuminen ja se, että värien todellinen sävy ei välttämättä kuvissa erotu. Earth Collectionin verkkokaupamallissa mietitytti yrittäjän taloudelliset riskit silloin kun jokin tietty tuote on loppu tai kun tulee runsaasti palautuksia. Samoin jäi mietityttämään miten nopeasti verkkokauppaan saadaan päivitettyä kaikista tuotteista kaikki koot ja värit suhteessa niiden saatavuuteen? Onko yrittäjä verkkokaupan suhteen täysin maahantuojan armoilla vai onko heillä sanavaltaa siinä, mitä tuotteita ja millä hinnalla verkkokaupassa myydään, että varsinainen kaupan teko pysyy järkevissä mitta suhteissa?

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Opinnäytetyöni viimeisessä osassa esitän omat johtopäätökseni tekemäni havaintojen ja oppimani perusteella.

6.1 Yleiset huomiot

Franchising- yrittäjyyden aloittaminen voi olla jollekin ainoa oikea ratkaisu. Jollekin toiselle malli ei sovi lainkaan tiukkoine ehtoineen. Malli kuitenkin on useimmille hyvin sopiva keino aloittaa ura yrittäjä ja ehkä myöhemmin rakentaa oma yritys, tai jopa ketju.

Verkkokauppa on nykyisin lähes pakollinen jokaiselle menestystä haluavalle yritykselle. Suurin osa ostoskulttuurista on muuttanut muotoaan niin, että tuotteita selaillaan verkkokaupoissa vaikka hankinta tehtäisiinkin kivijalkamyymälässä. Varsinkin sellaisten tuotteiden kohdalla, jotka vaativat ostoharkintaa, tämä on yleistä. Toisaalta verkkokaupoista on nykyisin saatavilla aivan kaikkea alkaen peruselintarvikkeista.

Verkkokaupan toimintamalleja on myös useita, samoin syitä ylläpitää verkkokauppaa. Toiset verkkokaupat hakevat nimenomaan suurempaa asiakaspintaa toimimalla verkossa, toiset eivät lähetä tuotteitaan laisinkaan, vaan verkkokauppa toimii jonkin päätoiminnan sivutoimena. Tällaisesta verkkokaupasta esimerkkinä Salossa toimivan Koirahallin verkkokauppa osoitteessa <http://koirahalli.mycashflow.fi/>. Tuotteet tilataan ja maksetaan verkkokaupan kautta ja ne ovat noudettavissa hallilta. Toisille verkkokauppa on pääasiallinen toiminnan muoto ja toisille lisätoimintamuoto. Oli verkkokaupan olemassaolon tarkoitus mikä tahansa, tulisi huolehtia että sen toimintaa varataan riittävästi aikaa ja resursseja.

6.2 Johtopäätökset

Jokaisella yrityksellä, huolimatta siitä onko se ketjuuntunut tai yksinäinen, tulisi nykyisin olla jonkinlaiset nettisivut. Huonosti suunniteltu ja hoidettu verkkokauppa voi tehdä yritykselle tai ketjulle huomattavaa haittaa, jos sen perustamiseen ei ole riittävästi keskitetty työvoimaa, suunnittelua, osaamista ja taloudellisia varoja. Ketjuuntuneiden yritysten kohdalla suunnittelu ja keskinäiset sopimukset toiminnasta ovat erityisen tärkeitä, eikä huolimattomalla tai hätiköidyllä verkkokaupan avaamisella varmasti ole tulevaisuutta. Minkä tahansa verkkokaupan avaamiseen tulisi suhtautua samoin kuin uuden yrityksen avaamiseen ja pyrkiä ajattelemaan toimintaa mahdollisimman pitkälle.

Yritysten ketjuuntuminen tuo millä tahansa markkinoilla ehdottoman edun oli kyseessä sitten franchising-yrittäjät tai vain ketjuuntuneet yksittäiset yrittäjät. Suuremmat kertaostot takaavat edullisemmat ostohinnat joilla voidaan luoda parempaa jalansijaa vallitsevilla markkinoilla. Myös markkinoinnin kustannustehokas volyymi ja mahdollinen kanta-asiakasjärjestelmä ovat hyviä kilpailuvaltteja tänä päivänä.

6.3 Toimenpidesuositukset perustettavalle verkkokaupalle

Suosittelen, että aloitteleva verkkokauppayrittäjä ottaa ensin itse mahdollisimman paljon selvää erilaisista verkkokaupoista ja niiden toimintamalleista, sekä käyttää aikaa selvittämällä käytännön asiat huolella. Turvallisinta ja helpointa aloittavalle verkkokauppayrittäjälle olisi käyttää asiantuntevaa ja palvelevaa yritystä. Verkkokauppapalveluita tarjoavia yrityksiä on useita, joista jokainen voi valita itselleen sopivimman. Käyttämällä palveluntarjoajien maksullisia verkkokaupparatkaisuja ilmaisten sovellusten sijaan, saa yrittäjä varmasti paremman pohjan verkkokaupansa tulevaisuudelle. Jatkuva tuki ja sovelluksen mahdollinen kehittäminen on tärkeä toiminnankehittämisessä pidemmällä ajanjaksolla.

Olisi myös tärkeää ottaa selvää toimialan tarjoamista mahdollisuuksista verkkokaupan saralla. Tulisi selvittää onko oma ala sellainen, jossa tuotteita lähinnä

markkinoidaan verkkokaupan kautta vai saavutetaanko verkkokaupalla huomattavaa etua toiminnalle. Hyvä olisi myös suunnitteluvaiheessa selvittää, onko asiakaspohja toimialalle hyvin paikallinen vai onko mahdollista että tuotteita voidaan myydä koko Suomeen, Pohjoismaihin tai Eurooppaan asti.

Tärkeimpänä suosituksena sanoisin, että yrittäjä käyttäisi riittävästi aikaa ja rahaa eikä kiirehtisi verkkokaupan avaamista.

LÄHTEET

Vehmas, S. 2008. *Perusta menestyvä verkkokauppa*. Jyväskylä: WSOYpro/ Dosendo

Laakso, H. 2005. *Franchising – malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen*. Helsinki: Edita Prima Oy

Hukka, M. 2005. *Ketjuuntumisesta kilpailuetu – ketjuuntuminen Suomalaisessa erikoiskaupassa*. Helsinki: Edita Prima Oy

Nimettömänä pysyttelevän R-kioskiyrittäjän haastattelu 20.11.2012

<http://www.franchising.fi/yhdistyksen-historia>, luettu 19.11.2012

<http://www.franchising.fi/franchising>, luettu 19.11.2012

http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/r_kioski_avasi_verkkokaupan_22234,

luettu 20.11.2012

<http://www.mycashflow.fi/lataa-johdanto-verkkokauppaan>, luettu 14.12.2012

<http://www.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=2297705&kielikoodi=1&tarkiste=04B8E6FA10FB40626B2D71D2309199D2F44D89DE&path=1547>

<http://www.vetone.fi/>

<http://kauppa.vetone.fi/index.php>

<http://www.varisilma.fi/varitukku/>

<http://www.theearthcollection.fi>