

Sirviö Jussi

# Selvitys kulttuuriyrityksen laajentumis- mahdollisuuksista. Saiffa Oy:n tapaus.

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituotannon AMK  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
19.12.2013

Tekijä(t) Otsikko	Jussi Sirviö Selvitys kulttuuriyrityksen laajentumismahdollisuuksista. Saiffa Oy:n tapaus
Sivumäärä Aika	41 sivua 19.12.2013
Tutkinto	Kulttuurituotannon AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Opinnäytetyö selvittää kulttuuriyrityksen laajentumismahdollisuuksia. Teoreettinen viitekehys on franchisingtoimintamalli, mutta selvitys on avoin myös muille toimivaksi osoittuville malleille. Opinnäytetyö on tapaustutkimus katutanssikeskus Saiffa – Flow Mo Dance Schoolille, jota johtaa Saiffa oy. Vuonna 2010 perustettu Saiffa on helsinkiläinen tanssikoulu, joka on erikoistunut katutanssilajeihin, kuten breakdance, popping locking ja hip hop. Sen toimialaan kuuluu tanssiopetuksen lisäksi muun muassa tapahtumien järjestäminen. Saiffa oy on toiminut vuodesta 2010 toimitilassaan Helsingin Lönnrotinkadulla. Toimitilan koko aiheuttaa haasteita yrityksen kasvulle. Laajeneminen useampaan toimitilaan ja uusiin kaupunkeihin kiinnostaa yritystä, joten opinnäytetyön selvitys kohtaa todellisen yritystoiminnan tarpeen.</p> <p>Opinnäytetyö selvittää franchisingtoiminnan peruskäytäntöjä, vaiheita ja ketjun rakentamista lähdekirjallisuuteen nojaten. Työn aineistonhankinnassa käytettyjä menetelmiä ovat benchmarking ja toimijakeskeinen kehystoiminta. Selvityksessä tutkitaan liikunnan alalla vallitsevia yrityskäytäntöjä ketjunrakentamiseen liittyen ja pohditaan, olisivatko nämä keinot sovellettavissa kulttuurialan yritykselle. Vertaisanalyysissä tutkitaan liikunnan alan menestyjiä ja sen tuloksia sovelletaan Saiffa oy:n toimintaan. Toimijakeskeisyys toteutuu tässä tapauksessa järjestämällä Saiffa oy:n osakkaiden välinen työpaja. Työpajassa analysoitiin benchmarkingin tuloksia ja pohdittiin jatkotoimenpiteitä.</p> <p>Benchmarkingin tuloksina löydettiin kolme laajentumismallia: yhden omistajan ketju, lisensointi ja franchising. Kaikki mallit ovat varteenotettavia ja sovellettavissa käytäntöön Saiffa oy:n tapauksessa. Opinnäytetyö hahmoittelee Saiffa oy:lle laajennusaikataulun, jossa selvityksen tulokset eli toimintamallit otetaan käyttöön yksi kerrallaan. Opinnäytetyö avasi osakkaiden käsitystä yritysten laajennusmalleista. Se toimii välivaiheena yhden toimitilan yrityksestä ketjuuntumiseen ja avaa myös mahdollisuuksia kansainvälistymiseen.</p> <p>Aihe on ajankohtainen kulttuurialan ja liiketoiminnan toimintamallien lähestyessä toisiaan. Perinteisesti Suomessa kulttuurialalla on suosittu toimintamallina yhdistystoimintaa alan tukeutuessa apurahoihin. Tämä on kuitenkin muuttumassa. Opinnäytetyön tulokset yhdistävät kulttuurialan toimintaa ja liiketoiminnan periaatteita.</p>	
Avainsanat	Franchising, ketjuuntuminen, lisensointi, kulttuuriyritys, katutanssi, Saiffa oy

Author(s) Title	Jussi Sirviö A Research on Expansion of a Cultural Business. Case Saiffa Ltd.
Number of Pages Date	41 pages Dec. 19 2013
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Arts Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer
<p>This Bachelor's thesis examines the possibilities of expanding a cultural business. It's theoretical framework is based on franchising but the research is open for other business models that are found effective. The thesis is a case study for street dance center Saiffa – Flow Mo Dance School run by Saiffa Ltd. Saiffa is a dance school specialized in street dance styles such as breakdancing, popping, locking and hip hop. It was established in Helsinki in 2010. Beside teaching dance Saiffa organizes events for dancers. Saiffa's business premises on Lönnrotinkatu, Helsinki Finland, have been the same since the opening of the business. They have served the company well but the size of the premises is challenging for the growth of the company. Therefore the company is interested on expansion to new locations and also different cities. Thus this thesis meets real needs of a cultural business.</p> <p>Based on literature the thesis explores the fundamentals and phases of franchising and building a chain. Benchmarking and user based development are the methods used for obtaining the material. The study examines the business models for chain building on the field of sports and fitness. Subsequently it reflects on these models and their adaptation to cultural businesses. The benchmarking studies the success stories in the field of sports and fitness and it's results are applied to Saiffa. The user based research is implied by hosting a workshop between the founders of Saiffa. In the workshop the results of the benchmarking were analyzed and the following procedures were planned.</p> <p>As a result of the benchmarking three common expansion models were found: a chain owned by one owner, licencing and franchising. All three models are considerable and applicable in Saiffa's case. The thesis proposes a rough time frame for utilizing the models in real life one by one. Eventually the Bachelor's thesis broadened the founders' conception of the models of business expansion. Therefore it works as a phase from one business facility to building a chain. In addition it also opens possibilities on international markets.</p> <p>While the models of culture work and business are coming closer to each other the topic of the thesis is very relevant. Traditionally the branch of culture in Finland is based on non-profit organizations supporting on grants but this is changing. The results of the study combine the action on the field of arts and the principles of the business world.</p>	
Keywords	Franchising, chaining, licencing, cultural business, street dance, Saiffa Ltd.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Franchising	2
2.1	Konsepti	4
2.2	Dokumentointi	5
2.3	Franchisingtoiminnan sopimukset ja maksut	6
2.4	Franchisingtoiminnan hyödyt ja haitat	7
3	Katutanssikeskus Saiffa	9
4	Toimintamalli kulttuurialan yrityksen laajentumiselle	13
5	Tapauksena Saiffa Oy:n liiketoiminnan mahdollinen laajentuminen	13
6	Ketjuuntumisen hyvät käytännöt Saiffalle	17
6.1	Fressi	19
6.2	Gymi	19
6.3	Yoga Nordic	20
6.4	JJ-Street	21
6.5	Training For Warriors	21
6.6	Parisi Speed School	22
6.7	Elixia	23
6.8	LadyLine	24
6.9	Johtopäätöksiä Benchmarkingista	24
6.10	Kolme mahdollista toimintamallia: toimijoiden työpajan tulokset	29
6.11	Visualisointi	32
6.12	Työpajan yhteenveto	34
7	Kehittämissuhteet ja pohdinta	35
7.1	Aikataulu	37
7.2	Kartoituksen hyödynnettävyys	38
	Lähteet	40

## 1 Johdanto

Alkuvuonna 2010 perustin kolmen ystäväni kanssa kulttuurialan yrityksen, Saiffa oy:n. Aloitin breakdance-harrastuksen 11-vuotiaana vuonna 1995. Villi ja vauhdikas katutanssilaji tempaisi mukaansa nuorisodiscoista ja paluuta ei ollut. Viikottainen harrastus muuttui pian vakavammaksi ja määrätietoisemmaksi. Ensimmäiset uuden ajan breakdance-kilpailut järjestettiin 1980-luvun ensimmäisen aallon jälkeen vuonna 1999, jolloin Helsinki Battle -niminen tapahtuma täytti Glorian intoa puhkuvista nuorista. Voitimme kilpailun silloisen ryhmämme kanssa. Pian oli aika suunnata ulkomaille. Harrastus kehittyi intohimon lisäksi työksi ja uraksi ja tähän mennessä tanssi on vienyt minut 46:n eri maahan ympäri maailmaa kilpailemaan, esiintymään, tuomaroimaan ja opettamaan.

Tanssin rinnalle toiseksi intohimoksi kasvoi opetus. Kipinän sytyttäminen seuraavassa sukupolvessa on inspiroivaa työtä. Saman kipinän, joka aikoinaan mullisti oman elämäni. Aloitin opettamisen vuonna 2000 kävellen sisään paikalliseen tanssikouluun cv:n kanssa työnhakuun. Vuosikymmenen ajan opetin viikkotunteja ja työpajoja eri tanssikouluille ympäri Suomea mukaan lukien Suomen johtavia tanssikouluja. Muiden unelmien rakentaminen ei kuitenkaan ollut pitkällä aikavälillä tyydyttävää. Tarvitsimme tanssiryhmäni Flow Mo:n kanssa harjoittelutiloja. Halusimme rohkaista oppilaitamme harjoittelemaan myös tuntien ulkopuolella. Koimme tarvetta järjestää tapahtumia ja tuoda Suomeen kansainvälisiä opettajavieraita. Tunsimme vastuuta alan kehittämisestä. Näihin tarpeisiin ei muille töissä oleminen tarjonnut ratkaisuja. Perustimme oman tanssikoulun, katutanssikeskus Saiffan, Helsinkiin vuonna 2010. Etsimme tilat, jonka jälkeen remontoimme ne itsemme näköisiksi ja katutanssikulttuuriin sopiviksi avoimella ja ilmaisella harjoitustilalla varustettuna.

Lähes neljän toimintavuoden jälkeen yrityksemme voi hyvin. Yrittäjyyden haasteisiin on löydetty rutiinia ja yrittäjyydestä on tullut osa arkea. Neljän vuoden aikana tanssikoulun oppilaskunta on alkanut vakiintua ja toimintaan on tullut jatkuvuutta. Tila, jossa toimimme, asettaa tiettyjä rajoitteita. Yhden salin tanssikouluna voimme tarjota vain tietyn, rajallisen määrän viikkotunteja. Kasvukehityksen jatkamiseksi laajentuminen on välttämätöntä. Laajentumispaineet ajoivat minut kysymään, mikä on ideaali

toimintamalli kulttuuriyrityksen laajenukselle? Kaupunkilaisen elämää ympäröivät yritykset ja ketjut, sekä kansalliset että monikansalliset. Olisiko kulttuuriyrityksen ketjuuntuminen mahdollista? Olisiko tanssikoulujen R-kioski, H&M tai Elixia mahdollista rakentaa? Innostuin pohtimaan liikunta-alan ja kuntosalien ketjuuntumismalleja. Miksi ei niiden tyyppisiä menestystarinoita näy kulttuurialalla?

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, joka etsii vastauksia näihin kysymyksiin. Teoreettiseksi viitekehyyksiksi on valittu franchisingtoimintamalli. Kartoitusta tehdessä olin silti avoin myös muille laajentumismalleille. Työn tavoite oli löytää omaa yritystä koskien paras vaihtoehto yritys-laajenukselle ja ketjuuntumiselle. Jos mahdollisuuksia löytyisi, tavoitteena oli myös pohtia, miten ja millä aikataululla ne olisivat toteutettavissa. Työssä pyrin siis oppimaan liiketoiminnan käytännöistä ja soveltamaan niitä kulttuurin alalle.

Aloitin tutustumalla yrittäjyyttä ja franchisingia koskevaan kirjallisuuteen. Aineiston hankintaan käytetyiksi menetelmiksi valitsin benchmarkingin ja toimijalähtöisen kehitystyön. Halusin siis osallistaa muutkin Saiffa oy:n osakkaat kehitystoimintaan, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin todellisuuden tarpeita. Tuottajan työn kannalta selvitys on ollut kasvattava projekti, joka on laajentanut omaa ymmärrystäni yritysmaailman lainalaisuuksista, sekä vahvistanut omaa visiota kulttuurialan toimijana.

## **2 Franchising**

Yritys-laajenukseen on useita, erilaisia malleja ja ratkaisuja. Eri malleista löytyy runsaasti yritystoiminnan teorian kirjallisuutta. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyyksen olen rajannut koskemaan franchisingmallia. Malli on kiinnostava vaihtoehto yritys-laajenukselta ja ketjuuntumiselta silmällä pitäen. Siitä on myös lähdemateriaalia hyvin saatavilla. Viitekehyyksen rajaaminen ei silti poissulje muiden vastaantulevien mallien toimivuutta ja mahdollisuuksia toteuttaa niitäkin käytännössä.

Franchising tuli liiketoiminnan mallina tunnetuksi vasta 1950-luvulla, mutta mallin kantavat ajatukset ovat saaneet alkunsa jo 1700-luvun teollisuudesta. Tunnetuin franchisingketju on McDonald's, joka sai alkunsa 1955. Liiketoimintamallina franchising tarkoittaa yritysten välistä yhteistyömallia, jossa on kaksi osapuolta: franchisingantaja

ja franchisingottaja. Franchisingantaja on kehittänyt viimeistellyn liiketoimintamallin, eli konseptin, jonka se antaa franchisingottajan käyttöön maksua vastaan. Franchisingottaja käyttää valmista konseptia omaan liiketoimintaansa. Franchisingottajia voi olla yksi tai useampia. Saman konseptin useammat franchisingottajat muodostavat ketjun, joka näyttää yksittäiselle kuluttajalle yhtenäiseltä. Franchisingantajalle franchising on siis tapa kasvaa, levittäytyä ja ketjuuntua, kun taas -ottajalle se on tapa harjoittaa yritystoimintaa. (Laakso 2005, 14-15, 29.)

Laakson mukaan "Suomeen franchising tuli vasta 1970-luvulla kansainvälisten ketjujen tuomana" (Laakso 2005, 19). Ensimmäisinä franchising toimintaa harrastivat pikaruokaketjut, kuten Carrols ja Wimpy, hotellit, kuten Intercontinental, ja autovuokraamoketjut, kuten Avis. Ensimmäinen suomalainen franchisingantajana toiminut yritys on Seppälä Oy, jolla aloitti omien toimipisteidensä lisäksi vuonna 1976 kaksi franchisingottajan pyörittämää toimipistettä. Tästä alkoi suomalaisen franchisingtoiminnan kehitys. Vuonna 1988 kehitystä ylläpitämään ja tukemaan perustettiin Suomen Franchising-Yhdistys (SFY). Vasta 1990-luvulla franchising alkoi olla merkittävä ja varteenotettava vaihtoehto suomalaisille yrityksille. "Vuosina 2000-2003 yrittäjien lukumäärä lähes tuplaantui ja samana aikana työpaikkojen määrä ketjuissa lisääntyi 50%" (Laakso 2005, 20). Tämä kuvastaa franchisingtoiminnan jalkautumista suomalaisten yritysten toimintamallien vaihtoehdoksi. Suomeen syntyi oma franchisingsektori. Kielitoimisto teki vierasperäisestä sanasta "franchising" osan suomenkieltä vuonna 1999.

Franchisingia määritellessä tärkeä tekijä on franchisingantajan ja -ottajan yhteistyö. Tyypillisiä franchisingtoiminnan määrittäviä elementtejä ovat Henri Laakson (Laakso, 2001, 32) mukaan seuraavat:

- verkoston jäsenillä käytössä yhteinen nimi tai liiketunnus, yhteinen ilme ja varustelu
- franchisingantaja siirtää sopimuksella -ottajalle salaista, olennaista ja yksilöitävissä olevaa tietotaitoa
- franchisingantajalla on velvollisuus antaa jatkuvasti -ottajalle teknistä tai kaupallista tukea.

USAssa Federal Trade Commissionin FTC Rulen mukaan franchisingtoiminnan tulee täyttää seuraavat ehdot (Laakso, 2001, 33):

- oikeuksien lisensointi/käyttöoikeuden luovutus
- franchisingmaksut
- franchisingantajan suorittama valvonta ja tukitoiminta

## 2.1 Konsepti

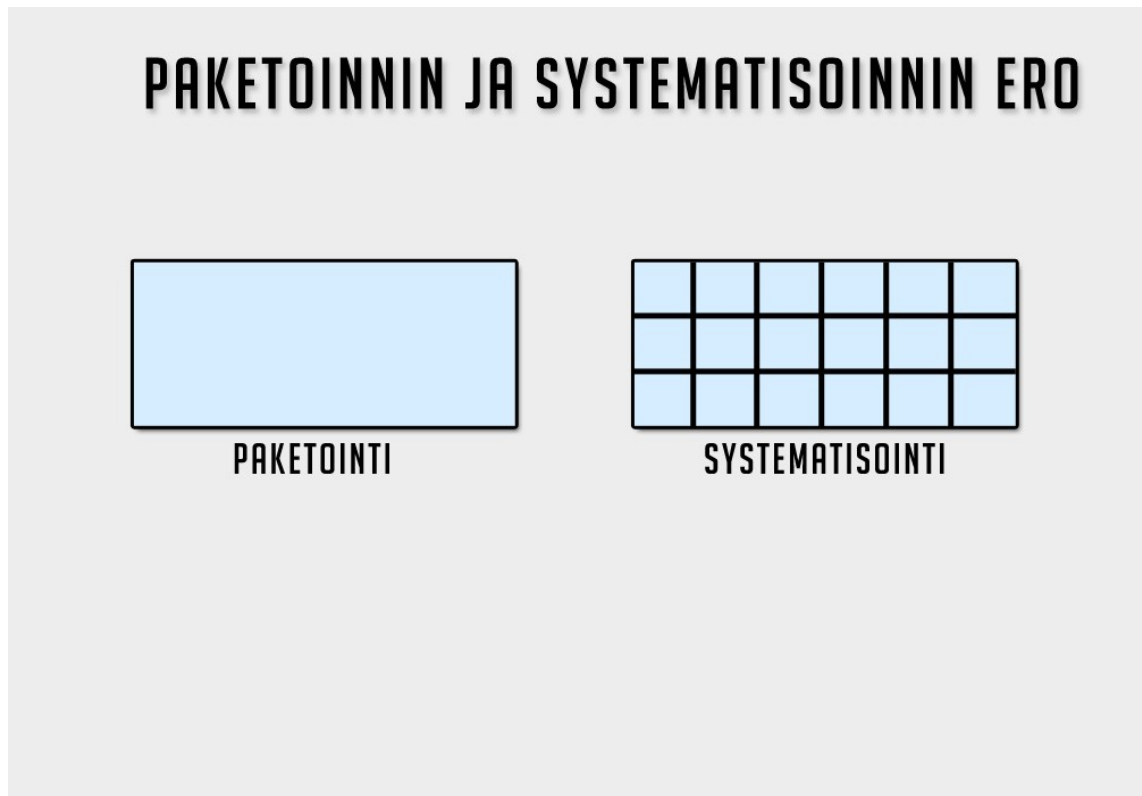
”Franchising on menestyksen kloonausta” (Laakso, 2001, 50). Franchisingtoiminnan perusta on toimiva, viimeiseen asti hiottu konsepti. Tämän konseptin käyttöoikeuden franchisingottaja vuokraa määrääjäksi franchisingantajalta. Konseptin tulee olla siis loppuun asti kehitetty ja viimeistely. ”Liiketoimintamallin tietotaitoisen, teknologioineen jne. tuleekin olla käytännössä testattu, paketoitu ja dokumentoitu, ennen kuin franchisingantaja lähtee luovuttamaan sen käyttöoikeuksia franchisingottajalle” (Laakso 2001, 51). Ennen franchisingtoiminnan aloittamista on franchisingantajalla monesti takana vuosien toiminta yhdessä tai useammassa toimipisteessä, jolla konsepti on todettu toimivaksi ja menestyväksi. Franchisingottajaksi ryhtyvä on niin vakuuttunut konseptin toimivuudesta, että on valmis maksamaan sen käyttöoikeudesta.

Ennen varsinaista franchisingtoiminnan aloittamista konseptin toimivuutta kokeillaan pilottihankkeella yhden tai useamman pilot-franchisingottajan kanssa. Näin nähdään käytännössä toimiiko konsepti myös ulkopuolisen toimijan käsissä. Laakson mukaan ”Franchisingliiketoiminnan pilot-/kehitysvaihe kestää yleensä vähintään vuoden, mieluummin useampia” (Laakso 2001, 52). Tänä aikana franchisingantaja voi tehdä johtopäätöksiä ja viimeistellä konseptin mallin.

Seuraavana on vuorossa ”liiketoimintamallin konseptointi eli mallinnus monistettavaan muotoon” (Laakso 2001, 53). Liiketoimintamallia tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja siitä karsitaan kaikki toimimaton ja epäolennainen. Omat vahvuudet, kilpailuedut ja menestyksen elementit kiteytetään paketoituun konseptiin, jota voidaan alkaa myymään muille. Systematisoinnissa liiketoimintamallin tuottavuus tehdään



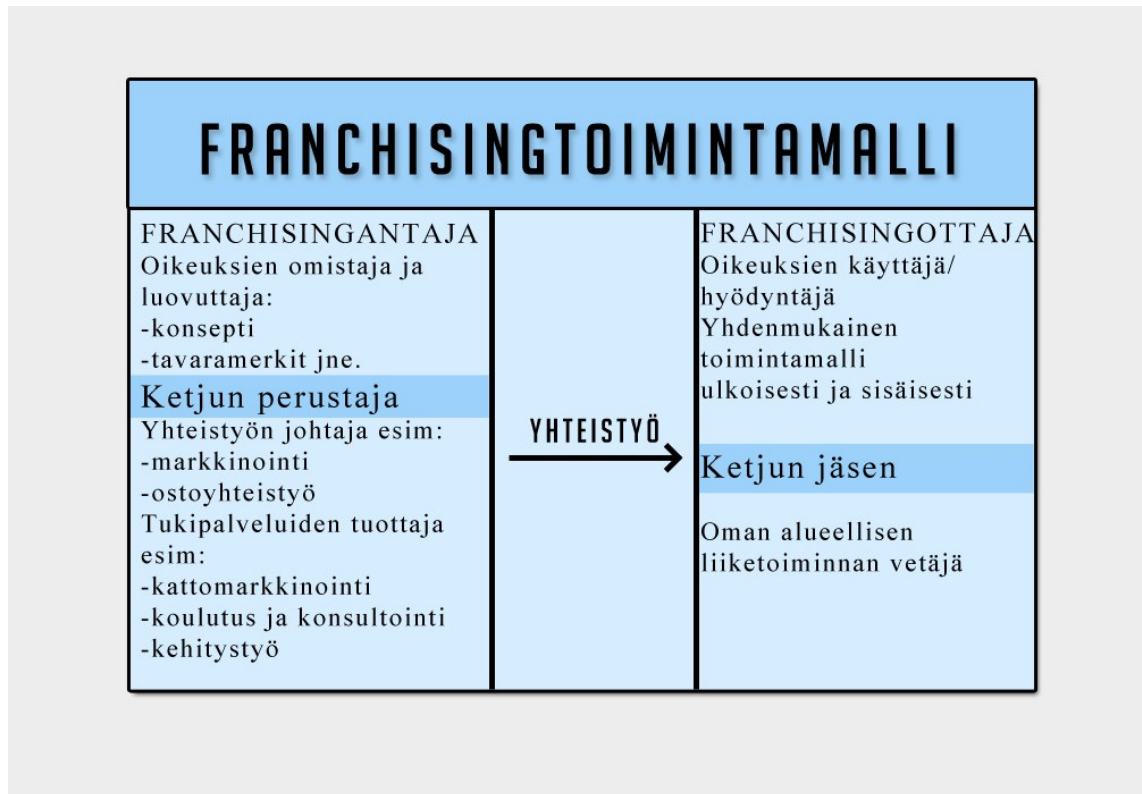
monistuskelpoiseksi. Tässä vaiheessa usein selviää viimeistään onko liiketoimintamalli toteutettavissa ulkopuolisella toimijalla. Myös muuttujat selviävät, kuten esimerkiksi ettei konsepti perustu pelkästään ”kehittäjän erikoislahjakkuuteen, tuuriin tms ”(Laakso 2001, 54).



Kuvio 1. Paketoinnin ja systematisoinnin ero (Laakso 2001, 54).

## 2.2 Dokumentointi

Edellisten vaiheiden jälkeen on vuorossa dokumentointi, jossa ”kaikki, mitä liiketoimintamalli sisältää ja franchisingottajan on tiedettävä, dokumentoidaan yhteen tai useampaan käsikirjaan eli manuaaliin” (Laakso 2001, 55). Manuaali on franchisingosuhteen tärkein koulutusväline, koska siinä kerrotaan miten yhteistyössä toimitaan. Manuaalia käytetään koulutuksen lisäksi myös jatkuvassa yhteistyössä, siitä selviää esimerkiksi laadunvalvonta, raportointiohjeet ja tavoitetasot. Jos franchisingantajan toiminta kehittyy, se kirjataan ensimmäisenä manuaaliin, jonka kautta uudenlainen toiminta etenee ketjun jäsenille. Käsikirjassa selvitetään sopimusta perinpohjaisemmin ”osapuolten roolit, velvoitteet ja oikeudet käytännön tasolla” (Laakso 2001, 55).



Kuvio 2. Franchisingtoimintamalli (Laakso 2005, 33)

### 2.3 Franchisingtoiminnan sopimukset ja maksut

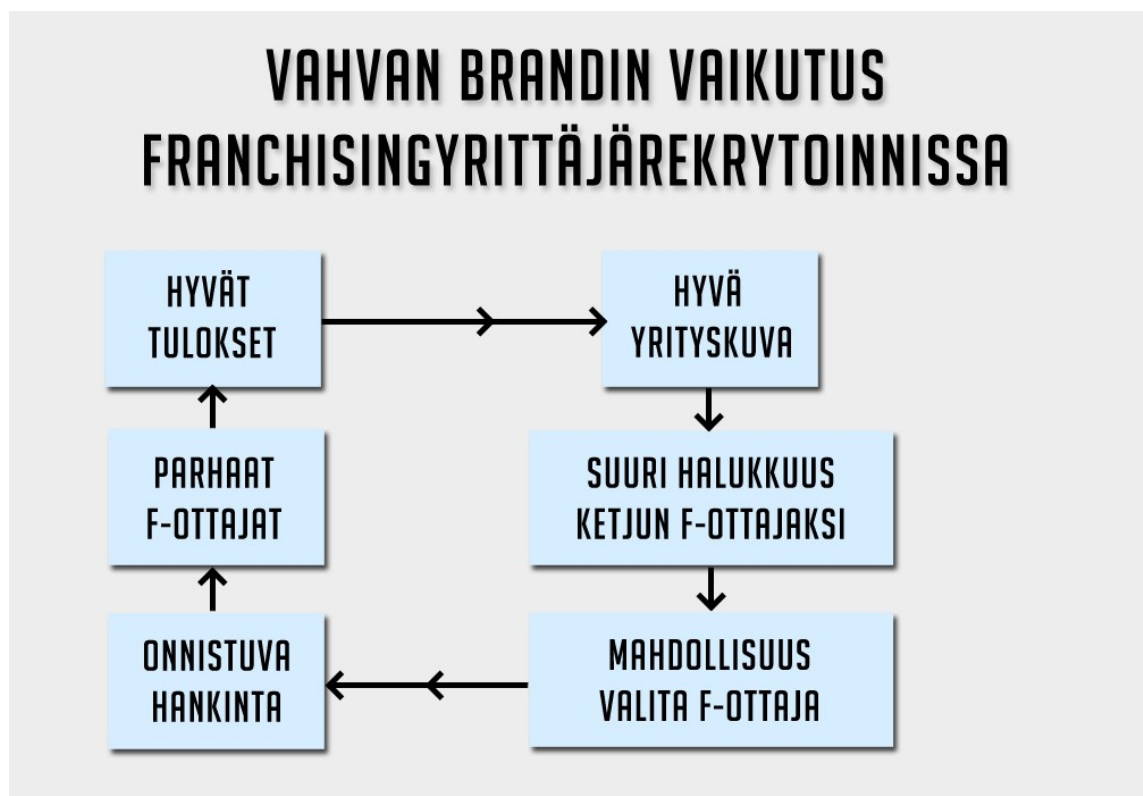
”Franchising-sopimukset ovat määräaikaista, mutta suhteellisen pitkiä, keskimäärin 5 – 10 vuotta, pisimmät jopa 20 vuotta” (Rissanen 2006, 447). Tämänkin perusteella konseptin tulee olla aukoton jotta franchisingottaja uskaltaa siihen sitoutua. Vaikka sopimus onkin laaja, yksityiskohtainen ja sitova, se on silti normaali yritysten välinen yhteistyösopimus. Sopimus käsittelee muun muassa seuraavia asioita: sopimuksen osapuolet ja niiden suhteet, sopimuksella luovutettavat oikeudet, franchisingantajan ja -ottajan velvollisuudet ja oikeudet, franchisingmaksut jne. Sopimuksesta tulee löytyä myös sen voimassaoloaika, joka määrittää franchising-suhteen. Franchisingmaksut ovat keskeinen osa franchisingtoimintaa. Ne tekevät franchisingista kannattavan myös franchisingantajalle. Uutta virtaa yritykseen -kirjan mukaan franchisingmaksut jakautuvat neljään eri lajiin (Rissanen 2006, 449):

- Liittymismaksu. Suomessa yleensä suuruudeltaan 10000-15000 €
- Yhteistyömaksu, joita ketjun jäsenet maksavat määräajoin. Keskimäärin 4-6 % liikevaihdosta.

- Markkinointimaksut, joilla maksetaan yhteismarkkinointi. Yleensä 1-5 % liikevaihdosta.
- Palvelumaksut, jotka koostuvat esimerkiksi kirjanpidosta, kustannus seurannasta, palkkahallinnosta ja oikeusneuvonnasta. Vaihtelevat paljon, keskimäärin 1-3 % liikevaihdosta.

## 2.4 Franchisingtoiminnan hyödyt ja haitat

Franchisingtoimintaa leimaa yrittäjien keskuudessa maine sen suurista ja säännöllisistä maksuista. Toisaalta voidaan franchisingtoimintaa tarkastella myös jatkuvuuden kannalta. Rissanen mukaan eri maissa aloittaneista yrityksistä alle 50 prosenttia on pystyssä viiden vuoden kuluttua. Franchisingyrityksistä lopettaneita on viiden vuoden jälkeen vain noin 10 prosenttia. Tämä kertoo siitä, että franchisingyrityksien liikeidea on jo valmiiksi todettu toimivaksi pitkäkestoisen testaamisen ja analysoinnin perusteella. Franchisingyrittäjät myös seulotaan ja vain parhaat otetaan franchisingottajiksi. Selviämisen prosentti kannustaa ehdottomasti franchisingyrittäjyyteen lähtijöitä kalliista maineesta huolimatta. (Rissanen 2006, 450.)



Kuvio 3. Vahvan brandin vaikutus franchisingyrittäjärekrytoinnissa (Laakso 2005, 60)

Viimeistellyn ja testatun konseptin lisäksi franchisingtoiminnan eduiksi Rissanen mainitsee lukuisia asioita. Uudet franchisingottajien toimipisteet ovat juridisesti itsenäisiä yksiköitä, joiden pääoma on siirrettävissä eteenpäin esimerkiksi yritysmyyntin kautta. Liiketoiminnan käynnistäminen on ohjattua ja tuettua. Franchising tarjoaa valmiit, toimivat yhteistyöverkostot. Franchisingottaja voi hyödyntää ennestään tunnettuja liikemerkkejä ja ketjun markkinointi on yhteistä ja yhtenäistä. Franchisingissa innovaatiot leviävät tehokkaasti ja yritystoiminta on keskimääräistä laadukkaampaa. (Rissanen 2006, 450.)

Menestyvässä yritystoiminnassa on Rissanen mukaan kolme ydinkysymystä, jotka kaikki tulevat franchisingtoiminnan kautta usein hyvin toteutetuiksi. Nämä kolme kysymystä ovat (Rissanen 2006, 450):

- oikean asiakkaan löytäminen ja tämän hyvä palveleminen
- liikeidean ydinosan hyvä, tehokas ja monipuolinen, lähes täydellinen osaaminen
- liiketoiminnan rutiinien laadukas, hyvin organisoitu ja tehokas hallinta

Kaikessa yritystoiminnassa on sekä hyviä, että huonoja puolia, näin siis myös franchisingissa. Toisinaan nämä muodostuvat kynnyskysymykseksi, toisinaan ne taas ovat mitättömiä. Franchisingin huonoiksi puoliksi Rissanen luettelee kirjassaan seuraavia asioita. Franchisingjärjestelmän maksut ja palvelut osoittautuvat yrittäjälle kalliiksi. Sopimusongelmia saattaa ilmetä uusissa, yllättävissä tilanteissa. Franchisingyrittäjyys osoittautuu rajoittavaksi ja kaavamaiseksi. Sopimusajat ovat pitkiä, joiden aikana myöskään konseptin ulkopuoliset kokeilut eivät ole monesti mahdollisia. Franchisingmalli ei välttämättä sovellu maaseudulle, epäsäännöllisen kysynnän vuoksi. Sopimuksen täyttäminen vaatii pitkiä työpäiviä. Sopimus on vaikeasti siirrettävissä ja yritystoiminnan lopettaminen on vaikeaa kesken sopimuskauden. Sopimusriski jää yrittäjälle, ja aloitusrahoituksen mahdollistamiseen on korkea kynnys. Yhdenmukainen, erikoistunut ketju sisältää myös markkinariskin esimerkiksi alan trendien vaihdellaessa. Toisinaan myös ketjun omat toimipisteet alkavat kilpailla keskenään, milloin tulos kärsii. (Rissanen 2006, 451.)

### **3 Katutanssikeskus Saiffa**

Saiffa oy, eli Katutanssikeskus Saiffa – Flow Mo Dance School ([www.saiffa.fi](http://www.saiffa.fi)), on vuonna 2010 perustettu kulttuurialan yritys. Saiffa on katutanssilajeihin erikoistunut tanssikoulu, jonka toimialaan kuuluu myös tapahtumien järjestäminen. Saiffan toimitilat sijaitsevat Helsingissä osoitteessa Lönnrotinkatu 25 A. Tiloista löytyy yksi tanssisali, Saiffa Lounge eli oleskelu- ja harjoitustila, sekä pukuhuoneet, toimisto ja WC-tilat. Saiffan ovat perustaneet neljä breakdancen ammattilaista Flow Mo -ryhmästä. Flow Mo on tunnettu kotimaisen katutanssin nostamisesta kansainväliseen tietouteen 2000-luvun alussa. Vuonna 2002 perustettu katutanssiryhmä on kotimaan lisäksi esiintynyt, kilpaillut ja opettanut yli viidessäkymmenessä eri maassa ympäri maailmaa. Ryhmä on voittanut breakdancen ryhmäkilpailussa Suomen mestaruuden kuusi kertaa ja tämän lisäksi kymmeniä kilpailuja ympäri maailmaa.

Olen yksi Saiffan neljästä perustajajäsenestä Mikko Björkin, Johannes Hattusen ja Olli-Matti Lajusen ohella. Perustajajäsenien kesken olemme ystäviä jo yli vuosikymmenen takaa. Yhteinen breakdance-harrastus antoi mahdollisuuden tutustua muihin alan tekijöihin, joista myöhemmin tuli ystäviä, ryhmän jäseniä ja myös liikekumppaneita. Opetimme kaikki erilaisille tanssikouluille jo vuosituhanteen vaihteesta lähtien. Opetustoiminnasta kasvoi tanssimisen ohella intohimo, oppilaiden kehityksen todistaminen inspiroi myös opettajaa.

Aikaisemmat työnantajamme olivat perustaneet aikoinaan tanssikoulunsa omiin tarpeisiinsa. Tämä asetti haasteita omien tavoitteiden saavuttamiseksi opettajana. Halusimme osallistua vahvasti katutanssijoiden yhteisön rakentamiseen. Harjoittelimme tanssia itse päivittäin, joten tarvitsimme harjoittelutilaa. Rohkaisimme myös oppilaitamme harjoittelemaan tuntien ulkopuolella, jotta taidot kehittyisivät paremmin. Järjestimme tapahtumia, joihin tuoduilta tuomarivierailta sai paljon enemmän irti järjestämällä myös tanssikurssit tapahtumien yhteyteen. Nämä olivat asioita, joihin halusimme panostaa sekä ajallisesti, että rahallisesti. Olemassa olevat tanssikoulut eivät kuitenkaan innostuneet näkemistämme kehitystarpeista ja koimme muutosvastarintaa.

Vuoden 2010 alussa päädyimme yhteistuumin viemään toimintamme uudelle tasolle perustamalla yrityksen. Yhtiömuodoista päädyimme yksimielisesti osakeyhtiöön. Alan käytäntönä toimiva yhdistysmalli ei voittoa tavoittelemattomana järjestönä meitä puhutellut pyrkiessämme vakavasti otettavaksi toimijaksi myös yritysmaailmassa. Etsimme sopivat tilat ja aloitimme niiden remontoimisen omaa tarkoitusta vastaaviksi. Tuntiopettajan ja yrittäjän roolin lisäksi omaksi roolikseni asettui yrityksen viestinnästä vastaaminen. Päivitin siis tuntiopetuksen lisäksi internet-sivuja ja sosiaalista mediaa ja hoidan suhteita lehdistöön ja yhteistyökumppaneihin.



Kuvio 4. Saiffan Loungesta tanssiringistä. Kuvaaaja Samuli Ronkanen

Yrityksen nimi, Saiffa, tulee englanninkielisestä sanasta "cypher", jolla tarkoitetaan katutanssijoiden keskuudessa tanssirinkiä. Tanssirinki on katutanssin syntypaikka ja alkuperäinen ilmenemistila, ennen tanssilajien leviämistä lavoille ja tanssikouluihin. Omistajien mielestä katutanssi on parhaimmillaan juuri tanssiringissä. Rinki kerää tanssijat yhteisöksi pitämään yhdessä hauskaa ja tämä on myös Saiffa oy:n tärkeä tavoite.

Yrityksen toimintaa johtavat arvot ovat kunnioitus, vastuullisuus, tuloksellisuus ja jatkuvuus. Internet-sivuilla mainitut tavoitteet ovat kasvattaa katutanssilajien harrastajamäärää, vahvistaa harrastajien ja ammattilaisten tietotaitoa ja lisätä katutanssilajien tunnettuutta, näkyvyyttä ja arvostusta Suomessa. Saiffan visio on tulla kotimaan arvostetuimmaksi ja ensimmäisenä mieleentulevaksi katutanssilajien edustajaksi Suomessa. Tähän yritys tulee pääsemään tuomalla katutanssilajeja esiin ammattimaisen tanssiopetuksen ja korkealaatuisen tapahtumatuotannon keinoin

luottaen vahvaan ja kansainvälisesti arvostettuun brändiin. Missiokseen yritys kertoo korkeatasoisen tanssiopetuksen tarjoamisen inspiroivassa, positiivisessa ja turvallisessa harjoitusympäristössä. (<http://www.saiffa.fi>)



Kuvio 5. Saiffan odotus- ja harjoittelutila eli Saiffa Lounge. Kuva Jussi Sirviö.

Kohderyhmä yrityksen opetus- ja tapahtumatoiminnalle on 5-35-vuotiaat katutanssista kiinnostuneet henkilöt. Tanssitunteja on suunnattu eri segmenteille, esimerkiksi JunnuBreak-tunnit ovat vain 5-7-vuotiaille, kun taas Break Perusteet 20+ soveltuu aikuisille breakdancen alkeista kiinnostuneille henkilöille. Asiakaskunnakseen Saiffa on viikkotunneille kerännyt kolmisensataa viikottaista kävijää. Tapahtumat tavoittavat laajemman yleisön, moniin niistä tulee vieraita ulkomailta asti. Esimerkiksi Flow Mo 11 Year Anniversary -tapahtumaan kesällä 2012 matkusti kilpailemaan omakustanteisesti malesialainen katutanssiryhmä.



Kuvio 6. Näkymä Saiffalle Lönnrotinkadulta. Kuva Jussi Sirviö

Saiffan tilat ovat tarjonneet uudelle yritykselle loistavan tukikohdan Helsingin ydinkeskustassa. Tila on räätälöity tanssijoiden tarpeiden mukaan. Rakensimme tyhjiin tilaan itse pukuhuoneet, vastaanottotiskin ja salin muodostavan seinän. Ammattilaisia käytimme perustamisvaiheessa muun muassa peilien pystyttämiseen. Tilan ulkoasu ja värimaailma ovat yhtenäisiä yrityksen internet-sivuston ilmeen kanssa.

Yhden salin tila asettaa kuitenkin myös rajoitteita. Katutanssitunnille ideaali järjestämisaika on maanantaista torstaihin aikavälillä 18.00-21.00. Näin ihmiset ehtivät parhaiten paikalle töistä ja kouluista, sekä kerkeävät myös ajoissa tanssitunnilta kotiin. Viikkoon ideaaliaikaan mahtuu siis vain 12 tuntia. Muina aikoina myös järjestetään tunteja, mutta kokemuksen perusteella nämä ajat antavat parhaan mahdollisuuden tanssitunnin menestymiselle. Saiffan tapauksessa ideaaliajan tunnit ovat jo käytössä ja oppilaskapasiteetti on melko täynnä. Useampi sali mahdollistaisi moninkertaisen ideaaliaikaan tarjottavien tuntien määrän. Yksi toimitila rajoittaa myös opetuksen fyysisesti vain yhteen paikkaan. Vaikka katutanssijat matkustavat työnsä puolesta paljon, kiinteä tila tekee tanssista ja harjoittelusta helpommin lähestyttävää. Näin tanssin sanoman levittämiseen voidaan harkita useampien tilojen avaamista myös muille paikkakunnille.



#### **4 Toimintamalli kulttuurialan yrityksen laajentumiselle**

Jatkaakseen vauhdissa olevaan kasvuun Saiffa oy:n on täytynyt harkita laajentumista. Yhden toimipisteet ja yhden salin luomat rajoitteet hidastavat kasvua ja eivät tarjoa pidemmällä aikavälillä riittäviä mahdollisuuksia. Opinnäytetyön pääongelma on siis:

- Mikä on ideaali toimintamalli kulttuurialan yrityksen laajentumiselle?

Aloittaakseni selvityksen asiasta, minun täytyy tutkia muita alan toimijoita. Lähes kaikki kulttuurin- ja liikunnan alalla toimivat yritykset ovat aloittaneet joko mikro- tai pk-yrityksenä. Perustamisen jälkeen ne ovat kasvaneet ja ketjuuntuneet. Liikunta-alalla yleisiä toimintamalleja ei ole kulttuurialalla juuri käytetty. Opinnäytetyöni alakysymyksiä ovat:

- Onko franchisingiin perustuva ketjuuntuminen mahdollista kulttuurialan yritykselle?
- Ketkä Saiffaan verrattavat toimijat ovat laajentaneet toimintaansa ja millä keinoin?
- Mitä muita toimintamalleja olisi käytettävissä franchisingin lisäksi?
- Miten nämä toimintamallit olisivat käytännössä toteutettavissa?

#### **5 Tapauksena Saiffa Oy:n liiketoiminnan mahdollinen laajentuminen**

Opinnäytetyö on lähestymistavaltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimus (case study) on tutkimusstrategia, jossa tutkimuksen kohde on hyvin rajattu eli case. Tapaustutkimuksessa rajatusta kohteesta saadaan paljon tietoa erilaisia tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä hyväksi käyttäen. Tällaisia ovat esimerkiksi benchmarking, eli hyvien käytäntöjen etsimiseksi toteutettu vertaisanalyysi, teemahaastattelu, työpaja ja toimijakeskeinen kehittäminen. Tapaustutkimus vastaa tyypillisesti tutkimusongelman kysymyksiin "miten?" ja "miksi?". Tapaustutkimus tiedostaa ja hyödyntää aina aiempia teorioita, metodeja ja tutkimuksia. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2010, 52-53.)

Tapaustutkimuksessa ensimmäisenä määritetään alustava kehitysongelma eli tutkimuskysymys. Tämän opinnäytetyön tapaus on Saiffa Oy:n liiketoiminta ja sen laajentuminen. Sen jälkeen kehitysongelmaan perehdytään syvemmin. On normaalia, että kehitysongelma jalostuu ja kehittyy eteenpäin tapaustutkimuksen eri vaiheiden aikana. Sen jälkeen aineistoa kerätään ja analysoidaan eri menetelmiä käyttäen. Viimeisenä tehdään aineiston ja analyysin pohjalta kehittämisehdotukset ja muissakin tapauksissa sovellettava kehittämissmalli. Tämä on tärkeä osa tapaustutkimusta. Tapaustutkimus ei siis ole vain aineiston keräämismenetelmä, vaan johtopäätökset aineiston perusteella ovat tärkeä osa tutkimusta. (Ojasalo 2010, 54.)



Kuvio 7. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo 2010, 54)

Tässä opinnäytetyössä tapausta lähestytään keräämällä tietoa kahdella eri menetelmällä: Benchmarking ja toimijakeskeinen kehystoiminta. Benchmarkingissa eli vertaisanalyysissä etsitään hyviä käytäntöjä muilta toimijoilta. Se toteutetaan desk top -työnä ja haastatteleamalla muiden yritysten johtoa. Desk top -työ tarkoittaa, että tutkitaan vertaisten yritysten toimintaa niiden julkaisemien julkisten asiakirjojen perusteella sekä puhelinsoitin.

Benchmarking on menestyvien toimijoiden vertailua, vertaisanalyysiä. Benchmarkingissa tutkitaan muita alan toimijoita ja sitä, miksi ne ovat menestyneet omalla alallaan. Benchmarkingin kohteena ei välttämättä ole kilpailija, vaan se voidaan suorittaa kohdistumaan myös esimerkiksi muihin osastoihin tai yleisiin tilastollisiin keskiarvoihin. Benchmarking alkaa oman kehitystarpeen määrittämisestä. Tämän jälkeen tehdään syvää pohjustustyötä ja etsitään kehittämiskohteille sopivat vertailukumppanit. (Ojasalo 2010, 163-164.)

Saiffan tapauksessa sopivia vertailukumppaneita on etsitty tanssikoulu-, kuntosali-, fitness- ja liikunta-alan yrityksistä, sillä kyseisten alojen laajentumismallit pätevät hyvin mahdollisiksi laajentumismalleiksi myös Saiffa oy:lle. Tästä syystä vertailu on myös painottunut kuntosalimaailmaan, jossa ketjuuntuminen on enemmänkin alan käytäntö, toisin kuin tanssikoulumaailmassa. Vertailukumppaneiksi olen valinnut seuraavat yritykset:

- Liikuntakeskus Fressi
- Lasten ja nuorten kuntoklubi Gymin
- Yoga Nordic -joogakoulu
- Liikuntakeskus LadyLine
- Katutanssikoulu JJ Street
- Valmennusohjelma Training For Warriors
- Lasten ja nuorten liikuntakeskus Parisi Speed School
- Liikuntakeskus Elixia

Liikuntakeskus Fressin, liikuntakeskus Lady Linen ja liikuntakeskus Elixian valitsin, koska ne edustavat moderneja kuntosaliketjuja, joissa ketjuuntuminen on enemmän sääntö, kuin poikkeus. Kaikki kolme ovat menestyneitä yrityksiä ja ketjuja alan kilpailusta huolimatta. Toivoin löytäväni myös eroavaisuuksia saman alan toimijoista, jonka vuoksi otin useamman toimijan samalta alalta mukaan vertailuun. Lasten ja nuorten kuntoklubi Gymin valitsin, koska tunnen heidän toimintaansa hieman entuudestaan. Gymin on nuori yritys, kuten Saiffakin, mutta nuoresta iästään huolimatta se on laajentanut toimintaansa jo useaan toimipisteeseen. Myös Gymin liikeidea on kotimaan tasolla melko uniikki, joka kiinnosti minua. Yoga Nordic vastaa kotimaisena joogakouluna hieman katutanssikoulun toimintaa liikunnan ja kulttuurin

risteyskohdassa erikoistuneena hyvin spesifiin liikunnan osa-alueeseen. Virolaisen katutanssikoulu JJ Streetin valitsin mukaan kotimaisten vertailukohteiden puutteen vuoksi. Mielenkiintoni heräsi, miten nämä asiat on tanssikoulun kohdalla tehty Virossa? Training For Warriors kiinnosti minua kansainvälisenä huippumenestyksenä. Valmennusohjelman lisensointi tarjoaa vertailussa jälleen uuden näkökulman myös katutanssin opetukseen. Amerikkalainen lasten ja nuorten liikuntakeskus Parisi Speed School on mukana vertailussa kertomassa, miten kansallinen laajennus onnistuu kuntoilualalla Pohjois-Amerikassa.

Benchmarking soveltuu parhaiten selkeisiin kehitystarpeisiin, joita voidaan verrata muihin kohteisiin keskenään. Vertailua edeltävä benchmarking-vierailu on syytä suunnitella normaalia yritysvierailua huolellisemmin. Sen tulee ottaa vertailun kohteena olevat asiat mahdollisimman hyvin huomioon. (Ojasalo 2010, 164.)

Vertailun suorittamisen jälkeen tulkitaan tutkimustuloksia ja mietitään, mitä voitaisiin omassa organisaatiossa tehdä paremmin. Benchmarking voi edistää oman organisaation toimintaa monin tavoin, muiden toiminnan hyvien puolien tiedostaminen edesauttaa oman toiminnan kehittämisen innokkuutta (Ojasalo 2010, 164). Saiffan tapauksessa benchmarkingin tuloksia analysoidaan toimijälähtöisesti eli Saiffa Oy:n henkilökunta kokoontuu benchmarkingin tulosten kanssa kehittämistyöpajaan. Työpajassa äänitetty keskustelu muodostaa toisen tutkimusaineiston.

Toimijakeskeisessä kehittämistoiminnassa pyritään tukemaan sosiaalisia prosesseja ja osallistamaan toimijoita itse mukaan kehittämistyöhön. Tähän voidaan vaikuttaa monilla tavoilla. Johtamisen painopiste siirtyy asajohtamisesta henkilöjohtamiseen, jossa korostuu muun muassa matala hierarkia ja tiimien ja johdon vuorovaikutus. Organisoititavat korostavat tiimejä ja ryhmiä. Koulutuksella ja työnohjauksella voidaan tukea sosiaalisia prosesseja. Käyttäjille ja toimijoille voidaan antaa mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. ”Käyttäjä- ja toimijälähtöisyydestä puhutaan usein termillä ihmiskeskeinen suunnittelu (human-centered design)” (Toikko, Rantanen, 2009, 95). Toimijakeskeisessä kehittämisessä kehitystyöhön osallistuvat kaikki kehitettävään asiaan liittyvät tahot, esimerkiksi työyhteisön jäsenet. Saiffan tapauksessa toimijälähtöinen kehitystyö toteutettiin yrityksen perustajien keskeisenä työpajana. Työpajassa esittelin osallistujille tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmänä,

opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen, sekä siihen mennessä saadut tulokset. Työpajaan mennessä benchmarking oli valmis, joten purimme benchmarkingista saadun materiaalin työryhmän kesken. Tämän jälkeen pohdimme yhdessä, mitä vertailussa ilmenneitä toimintamalleja voisimme hyödyntää Saiffa oy:n tapauksessa ja millä aikataululla. Vaikka toimintamalleja ei kulttuurialalla ole juurikaan käytetty, tapaustutkimuksen tulokset ovat yleispäteviä kulttuurin liiketoimintaan nähden. (Toikko 2009, 95.)

## **6 Ketjuuntumisen hyvät käytännöt Saiffalle**

Aloitin aineiston keräyksen benchmarkingilla. Suoritin benchmarkingia desk top -työskentelynä 22.-25.11.2013 Metropolian Tuottamolla Hämeentie 153:ssa ja kotonani. Benchmarkingin vertailukohteiksi otin laaja-alaisesti eri kulttuuri- ja liikunta-alan menestyjiä. Yhteistä kohteille oli se, että kaikilla on monia eri toimipisteitä omalla toimialallaan. Kaikki olivat siis laajentaneet toimintaansa ajan kuluessa useaan eri kohteeseen. Vertailukohteet erotti toisistaan muun muassa yritysmuoto ja laajentumistapa. Toimipisteiden lukumäärä vaihteli kolmesta lähes sataan. Kokosin benchmarkingin alta löytyväksi taulukoksi.

Yritys	Fressi	Gymi	Yoga Nordic	LadyLine	JJ-Street	Training Warriors	For Parisi Speed School	Elixia
<b>Kysymykset</b>								
<b>Yritysmuoto</b>	oy	oy	oy	oy	ry	oy	oy	Oy
<b>Franchising käytössä?</b>	Ei, yksi omistaja	Kyllä,	-	Kyllä	ei	Ei, lisensointi	Kyllä	Ei, yksi omistaja
<b>Franchising liittymismaksu</b>		6000 ->		Lisenssimaksu 25 000 €, Aloituskulut 130000 - 150000 €		Lisenssimaksu affiliaateille 1900 dollaria / vuosi	Ei tiedossa	
<b>Toimipisteiden lukumäärä</b>	12	4, 1 ulkoistettu	3	31	29	34	Yli 80	57, Suomessa 14
<b>Maat, jossa toimintaa</b>	Suomi	Suomi	Suomi	Suomi	Viro	15 eri maata ympäri maailmaa	USA	Suomi, Norja ja Ruotsi
<b>Oikeuksien omistaja ja luovuttaja</b>	Fysioline Fressi oy, Tampere	Gymicom oy, Kirkkonummi	Yoga Nordic oy, Helsinki	AB International Oy	LL Urban Style ry	Martin Rooney, ketjun perustaja	Bill Parisi, ketjun perustaja	Elixia Holding AS. Oy Elixia Finland AB nordicia.
<b>Yhdenmukainen toimintamalli ulkoisesti</b>	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
<b>Yhdenmukainen toimintamalli sisäisesti</b>	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
<b>Yhtenäinen markkinointi</b>	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
<b>Yhteinen brandi (Look &amp; Feel)</b>	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
<b>Yhteiset kampanjat</b>	Ei tietoa	Sekä että, yhteisiä ja paikallisia		Kyllä	Kyllä	Ei	Ei tiedossa	Kyllä
<b>Suomen Franchising -Yhdistyksen jäsen?</b>	Ei	Kyllä	-	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei
<b>Konsulttia käytetty?</b>		Kyllä, Francon	-			Ei tiedossa	Ei tiedossa	Ei

Taulukko 1. Benchmarking-taulukko. Tein benchmarkingin kohteista taulukon, jossa on lueteltuna vertailukysymykset ja -kohteet.

Tein ensin luonnoksen benchmarking-taulukolle. Hahmottelin kysymykset, jotka olivat samat kaikille vertailtaville yrityksille. Kysymykset laadinnan perustana mietin, mitä tulee kyseisistä yrityksistä tietää Saiffa oy:n laajentumissuunnitelmiin viitaten. Aloitin kohteiden vertailun internetsivustojen perusteella. Jos tarvittavia tietoja ei yrityksen internetsivuilla löytynyt, suoritin puhelinsoiton suoraan yrityksen johtoon. Gymicom

oy:n Oona Kivelän ja JJ-Streetin Joel Juhtin tunnen ennestään. Muiden yritysten yhteystiedot löysin internetsivustojen kautta.

Alla puran benchmarking-taulukon kohteet tekstimuotoon.

## 6.1 Fressi

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi on benchmarkingini kotimainen kuntosalialan edustaja. Fressin internetsivustolta löysin, että sen omistaa tamperelainen Fysioline Fressi oy ja sillä on 12 toimipistettä ympäri Suomea. Ketjun laajentumisperiaatteita en internetsivustolta löytäny. Soitin siis Antti Lammiselle, Fressin Tampereen keskuksen keskusvastaavalle. Lamminen kertoi, että Fressillä on yksi suuri omistaja eli kyse ei ole franchisingketjusta (Antti Lammisen suullinen tiedonanto 22.11.2013). Muilta osin hän ei vaikuttanut kiinnostuneelta kommentoimaan Fressin yritysrakennetta ja puhelu loppui lyhyeen. Palasin siis Fressin internetsivustolle. Tarkempi tutkiminen kertoi kuitenkin enemmän ketjun toiminnasta. Kaikki ketjun toimipisteet löytyvät saman sivuston alta. Näin myös niiden graafinen ulkoasu on yhteinen. Tilojen ulkoasu vastaa värimaailmaltaan graafista ulkoasua. Fressi on vuonna 1979 perustettu liikunta- ja hyvinvointikeskus, tässä ajassa siitä on tullut tärkeä edelläkävijä kotimaisella kuntosaliliiketoiminnan alalla. (<http://www.fressi.fi>, luettu 22.11.2013.)

## 6.2 Gympi

Lasten ja nuorten kuntoklubi Gympi edustaa uudenlaista lähestymistä lasten ja nuorten liikuntaan. Gympi tarjoaa monipuolisia liikunta- ja voimistelutunteja kaiken ikäisille (<http://www.gympi.fi>, luettu 22.11.2013). Gymin omistaa Taloussanomien yrityshaun mukaan Gymicom Ab Oy, joka on rekisteröity Kirkkonummelle (<http://yritys.taloussanommat.fi/y/gymicom-ab-oy/helsinki/2159334-3/>, luettu 22.11.2013). Soitin 22.11.2013 Oona Kivelälle, yhdelle Gymin perustajista saadakseni lisätietoja benchmarkingiini. Kivelä kertoi, että tällä hetkellä Gymillä on neljä toimipistettä. Kaksi niistä sijaitsee Helsingissä, yksi Vantaalla ja yksi Espoossa. Yksi näistä on franchisingottajan perustama Gympi, kolme on Gympi-yrittäjien itsensä johtamaa yritystä. Toimintamallit ovat yhtenäisiä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Gymien markkinointi on yhtenäistä ja brändi on yhteinen. Mainoskampanjoina heillä on sekä

yhtenäisiä, että myös paikallisia kampanjoita eri toimipisteissä. (Oona Kivelän suullinen tiedonanto 22.11.2013.)

Gymi rakensi franchisingmallinsa vuonna 2010. He käyttivät prosessiin konsulttia, Franconia, jonka kanssa valmistettiin Gymin franchisingmanuaali. Gymi on nykyisin myös Suomen Franchising-Yhdistyksen jäsen. Franchisingyrittäjyydestä kiinnostuneille Gymi tarjoaa Oona Kivelän mukaan erilaisia vaihtoehtoja, halvimman liittymismaksun alkaen noin kuudesta tuhannesta eurosta. Prosessina franchisingtoiminnan aloittaminen on ollut Kivelän mukaan antoisa kokemus. Hänen mukaan franchising ei sovi kaikille ja aloittajan tulee ymmärtää, miten suuri haukkaus se yrittäjälle on. Jos omaa hyvän liikeidean, joka on helposti monistettavissa, kannattaa franchising hänen mukaansa ehdottomasti. Suomalaista ilmapiiriä Kivelä kuvailee franchisingin osalta haastavaksi. Franchising koetaan Suomessa kalliiksi yritysmuodoksi ja sen tarjoamia mahdollisuuksia ei nähdä kokonaisuutena. Tästä syystä Gymi katsoo nykyisin avarasti myös Ruotsin markkinoille, jossa ilmapiiri on myönteisempi franchisingyrittäjyyttä kohtaan. (Oona Kivelän suullinen tiedonanto 22.11.2013.)

Palatessani Gymin internetsivustolle löydän tietoa vielä Gymin lisenssikoulutuksesta. Gymi tarjoaa ohjaajakoulutusta kasvatusalan ammattilaisille. Koulutukset sisältävät varsinaisen koulutusjakson lisäksi ohjaajien opetussuunnitelman, konsultointitukea ja mahdollisuuden ostaa Gymi®-välineitä. Koulutus maksaa 750 € henkilöltä vuodessa. (<http://www.gymi.fi>, luettu 22.11.2013.)

### **6.3 Yoga Nordic**

Joogakouluista valitsin Yoga Nordicin, joka toimii sekä joogakouluna, että joogakauppana. Yoga Nordicin on perustettu vuonna 2004 ja sen perustaja on Yoga Nordic oy. Toimipisteitä eli studioita sillä on tällä hetkellä kolme, Helsingissä, Vantaalla ja Espoossa. Studioiden tiedot löytyvät toimipisteiden yhteiseltä internetsivustolta. Sivuston kuvien perusteella studioiden ulkoasu on yhteneväinen ja tukee yhteistä brändiä. (<http://www.yoganordic.fi>, luettu 22.11.2013.)

Internetsivu ei kertonut Yoga Nordicin laajennustapaa. Toimipisteitä on kolme, jotka kaikki ovat pääkaupunkiseudulla. Päätelin tästä, että suurella todennäköisyydellä



toimipisteet omistaa yksi yritys. Franchisingtoiminnasta ei ole internetsivustolla mainintaa. (<http://www.yoganordic.fi>, luettu 22.11.2013.)

## 6.4 JJ-Street

JJ-Street on tanssikoulu, joka perustettiin Virossa vuonna 2003. JJ-Streetin tanssiopetus perustuu katutanssilajeihin ja se on kymmenessä vuodessa kasvanut Viron suurimmaksi tanssikouluksi. JJ-Street on benchmarkingini ainoa tanssikoulu. Vuonna 2013 JJ-Street järjesti viikottaista opetusta 29:ssä pisteessä eri kaupungeissa ympäri Viroa. Tämän lisäksi JJ-Street järjestää Viron suurinta, vuosittaista katutanssitapahtumaa, JJ-Street Baltic Sessionia. (<http://www.jjstreet.ee>, luettu 22.11.2013.)

JJ-Streetin internet-sivusto on kokonaan vironkielinen. Tunnen JJ-Streetin omistaja Joel Juhtin tanssi- ja työtaustastani johtuen. Olen esimerkiksi toiminut tuomarina ja artistivieraana kahdesti JJ-Street Baltic Sessionissa. Otin siis yhteyttä Joel Juhtiin puhelimitse.

Oletin JJ-Streetin olevan Viron suurimpana tanssikouluna täysimittaista yritystoimintaa. Joel Juht kertoi puhelussa kuitenkin, että JJ-Streetin taustalla on voittoa tavoittelematon yhdistys, Urban Style ry. Yllättyessäni tästä Juht kommentoi virolaisen kulttuurialan yrityskulttuurin poikkeavan suomalaisesta. Hänen mukaansa Suomessa kulttuurialalla yritysmallit ovat lähempänä amerikkalaista toimintatapaa. Virossa eivät resurssit ole vastaavalla tasolla. Tästä syystä kulttuuritoiminta perustuu enemmän vapaaehtois- ja yhdistystoimintaan. Tästä huolimatta JJ-Street on kasvanut vahvaksi brändiksi. Sillä on yhtenäinen markkinointi ja toimintamallit ympäri maata. JJ-Streetin tarjoamasta opetuksesta kiinnostunut taho ottaa yhteyttä katto-organisaatioon, jonka jälkeen aloitetaan yhteisen opetustoiminnan suunnittelu. JJ-Streetin markkinointi on yhtenäistä ympäri maata. (Joel Juhtin suullinen tiedonanto 25.11.2013.)

## 6.5 Training For Warriors

Training For Warriors on amerikkalainen urheilijoiden valmennusmetodi ja -ohjelma. Sen on perustanut vuonna 1998 Martin Rooney. Rooney on tunnettu amerikkalainen valmentaja, joka kehitti Training For Warriorsin (TFW:n) aluksi kamppailulajien

oheisharjoitteluohjelmaksi. Kamppailulajeista TFW levisi myös muihin urheilulajeihin ja se on tällä hetkellä laajasti käytössä urheilumaailman huippujen valmennuksessa ympäri maailmaa. TFW-harjoitusohjelman avulla on voitettu monia maailmanmestaruuksia laajalla lajiskaalalla.

Vuonna 2011 TFW alkoi internet-sivuston mukaan myydä lisenssejä ja kerätä affiliaatteja ympäri maailmaa. Affiliaatit alkoivat perustamaan Training For Warriors -kouluja, eli liikuntakeskuksia, joissa harjoitellaan TFW:n periaatteiden mukaisesti. Koulut ovat siis itsenäisiä toimijoita, jotka maksavat vuosittaista TFW-lisenssiä. Tällä hetkellä TFW-keskuksia on yhteensä 94 kappaletta 15:sta eri maassa. Affiliaattilisenssi maksaa 1900 dollaria vuodessa. Koulujen toimintamallit ovat itsenäisiä, joten ne vastaavat itse myös omasta markkinoinnista ja kampanjoistaan. Training For Warriors -brändi on heidän käytettävissään logoin ja muin materiaalein. Osa kouluista työskentelee omalla brändillään ja käyttää TFW-sisältöä osana omaa toimintaansa. Toiset taas perustavat koko liiketoiminnan TFW-malliin ja sisältöihin. (<http://www.trainingforwarrios.com>, luettu 23.11.2013.)

Lisensointijärjestelmä tekee TFW-pisteen perustamisesta kevyen vaihtoehdon liikunta-alan yrityksen perustamiseksi. Perustajat ovat ennestään liikunta-alan ammattilaisia, jotka haluavat tuoda omaan osaamiseensa ulkopuolisen ammattitaidon lisän ostamalla lisenssin. Lisenssi ei rajoita yrittäjän muuta liiketoimintaa.

## **6.6 Parisi Speed School**

Vuonna 1992 Bill Parisi, amerikkalainen keihäänheittäjä ja valmentaja, osti 500:n dollarin pakettiauton. Sillä hän alkoi kiertämään kouluja tekemällä nopeusvalmennusta ja motivointia paikallisille New Jersey'n urheilijoille. Syksyllä 1993 hän avasi ensimmäisen Parisi Speed Schoolin. Se on koulu, jossa hän kumppaneineen valmentaa lapsia ja nuoria liikkumaan enemmän ja elämään terveempää elämää. 2004 mennessä Parisi Speed Schooleja on avattu neljä, jotka kaikki ovat saman yhtiön alla. 2005 Parisi Speed School aloitti franchisingtoiminnan. Samana vuonna jo kahdeksan franchisingottajaa perusti uuden Parisi Speed Schoolin. Vuonna 2013 Parisi Speed Schooleja on ympäri Pohjois-Amerikkaa yli 80 kappaletta. (<http://www.parisischool.com>, luettu 23.11.2013 ).

Parisi Speed Schoolin internet-sivusto antaa hyvät valmiudet franchisingtoiminnasta kiinnostuneelle. Päävalikon franchise-kohta on sijoitettu sivuston näkyvälle paikalle. Yrittäjä ohjataan nopeasti soittamaan numeroon 888-GET-FAST, jonka jälkeen on yrittäjälle luvassa internet-seminaareja ja koulutusta. Parisi Franchise tarjoaa yritysneuvontaa, markkinointiapua, henkilöstön ja valmentajien koulutusta ja alueellisen yksinoikeuden. Ympäri vuotinen franchisetuki auttaa ongelmatilanteissa. Lopputuloksena yrittäjien toimintamallit ja markkinointi ovat hyvin samanlaisia. Eri keskuksat ympäri Pohjois-Amerikkaa vastaavat toisiaan ulkonäöltään. Brändi on yhteinen ja viimeiseen pisteeseen asti hiottu. Franchisingmaksuista internet-sivusto ei kerro, niiden selvittämiseksi tulisi täyttää request info -lomake. Lomake vaatii kuitenkin omien yritystietojen luovuttamista franchisingehdotuksen saamiseksi. Jätin siis Parisi Speed Schoolin tähän ja siirryin Elixiaan. (<http://www.parisischool.com/franchiseopp>, luettu 23.11.2013).

## 6.7 Elixia

Elixia on pohjoismainen kuntosalin ja liikuntaketju. 2013 kolmen pohjoismaisen ketjun, Elixian, SATSin ja Fresh Fitnessin yhdistyttyä Health & Fitness Nordiciksi (HFN), niiden muodostama kokonaisuus kattaa yhteensä 181 liikuntakeskusta ja sillä on yhteensä Pohjoismaissa noin puoli miljoonaa jäsentä. Keskuksien toimintaa jatketaan yhdistymisen jälkeen omilla nimillään eli SATS, Elixia, Fresh Fitness, Metropolis ja SAFE (<http://www.taloussanommat.fi/harrastukset/2013/06/14/suomeen-synty-y-uusi-kuntokeskusjatti/20138462/139>, luettu 25.11.2013). Elixian toimipisteitä on Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa yhteensä 57, joista Suomessa 14 (<http://www.elixia.fi>, luettu 25.11.2013).

Soitin 25.11.2013 Oy Elixia Finland AB:n toimitusjohtajalle, Miika Huotarille, kysyäkseni lisää Elixian toiminnasta. Yllätyksekseni Elixialla ei ole franchisingtoimintaa. Keskuksia johtaa siis yksi yritys. Suomen Oy Elixia Finland AB on osa Elixia Nordicia, jonka johtava yritys on Elixia Holding AB. Huotari ei omien sanojensa mukaan usko franchisingtoimintaan, vaikka alalla onkin sitä paljon käytetty. Esimerkkinä franchisingtoimijasta fitness-alalla hän mainitsee kotimaisen Lady Line -yrityksen. Yhtenä yrityksenä Elixian toimipisteiden brändi, markkinointi ja toimintamalli ovat erittäin yhtenäisiä. Uusien toimipisteiden avauksessa Elixia ei Huotarin mukaan ole

tarvinnut konsultteja. Yritysoistoissa taas lakimiehet ja muut konsultit ovat tulleet tarpeen. (Miika Huotarin suullinen tiedonanto 25.11.2013.)

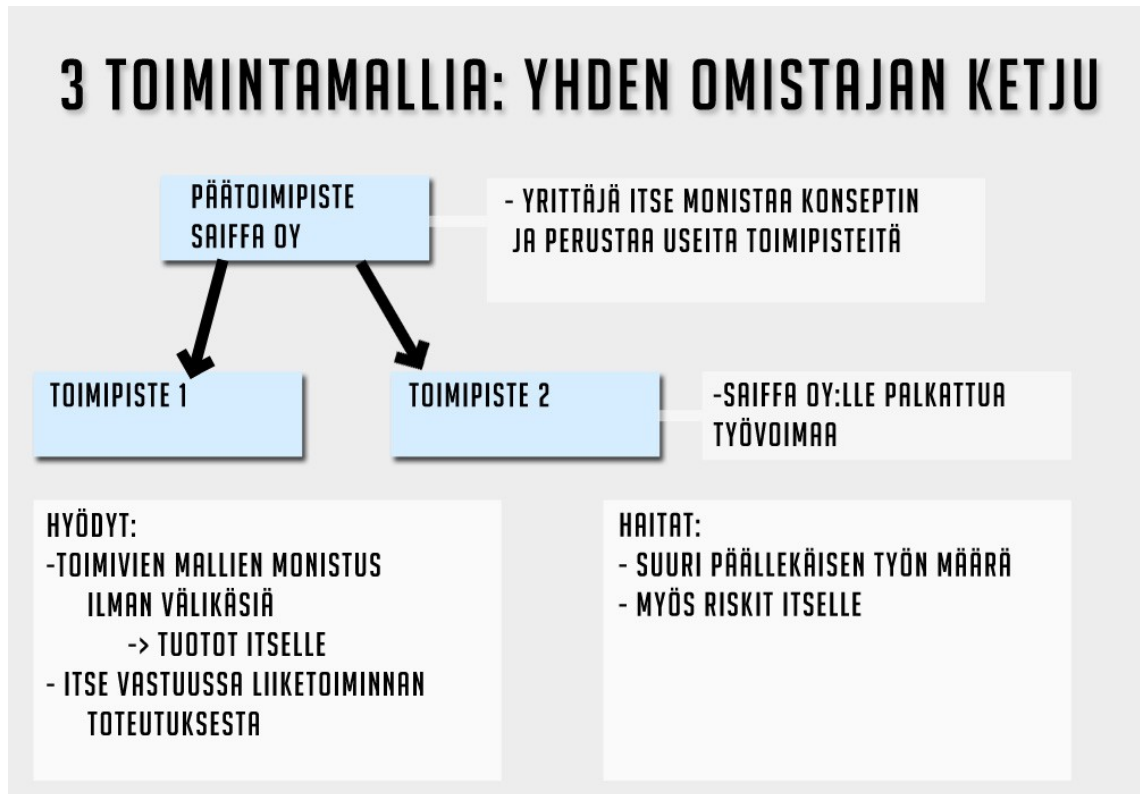
## 6.8 LadyLine

Elixian toimitusjohtaja Miika Huotarin vinkistä selvitin myös naisten kuntosaliketju LadyLinen toimintaa. Yrityksen internetsivuston mukaan LadyLinen toiminta alkoi vuonna 1986 Piukat Paikat -nimellä. Piukat Paikat oli ketjun ensimmäinen vain naisille suunnattu kuntosali. Piukat Paikat levisi pian aloituskaupunki Porista muille paikkakunnille. Pian vuorossa oli myös Vaasa, jossa kohderyhmäksi löytyi suomenruotsalaiset naiset. Ruotsinkielisyyden vuoksi Piukat Paikat vaihtoi nimensä kansainväliseksi LadyLineksi. ([www.ladyline.fi](http://www.ladyline.fi), luettu 25.11.2013.)

Franchisetoiminnan LadyLine aloitti yhtiöllä AB LL International Oy:llä. Sen internetsivusto antaa hyvin yksityiskohtaiset tiedot franchiseyrittäjäksi haluavalle. Aloituskustannukset uudelle LadyLine-salille ovat 130 000-150 000 €. Lisenssimaksu maksaa 25 000 €. LadyLinen Franchising royalty-maksu on 8 prosenttia verottomasta liikevaihdosta. Tämän lisäksi franchisingottajan maksettavaksi tulee kahden prosentin markkinointimaksu, sekä tietojärjestelmän hosting-maksu, jonka suuruus riippuu järjestelmän laajuudesta. Franchisingosopimukset solmitaan internetsivuston mukaan kymmeneksi vuodeksi kerrallaan, jollei sitä irtisanota erikseen. ([www.lli.fi/ryhdy-yrittajaksi](http://www.lli.fi/ryhdy-yrittajaksi), luettu 25.11.2013.)

## 6.9 Johtopäätöksiä Benchmarkingista

Benchmarkingin tulokset olivat sinänsä yllättäviä. Lähtökohtaisesti oletin pikaruokaketjuista ja vaatekaupoista tutun franchisingkonseptin olevan yleinen käytäntö erityisesti kuntosalialalla. Vaikka etsin benchmarkingiin kohteita franchisingin mielessä pitäen, vertailun kahdeksasta kohteesta kuitenkin vain kolme harrastaa franchisingtoimintaa. Benchmarkingin tulokset paljastavat vertailuun osallistuneiden yritysten laajennuksille kolme toimintamallia: yhden omistajan ketju, lisensointi ja franchising. Näistä lisää kuvioissa alla.

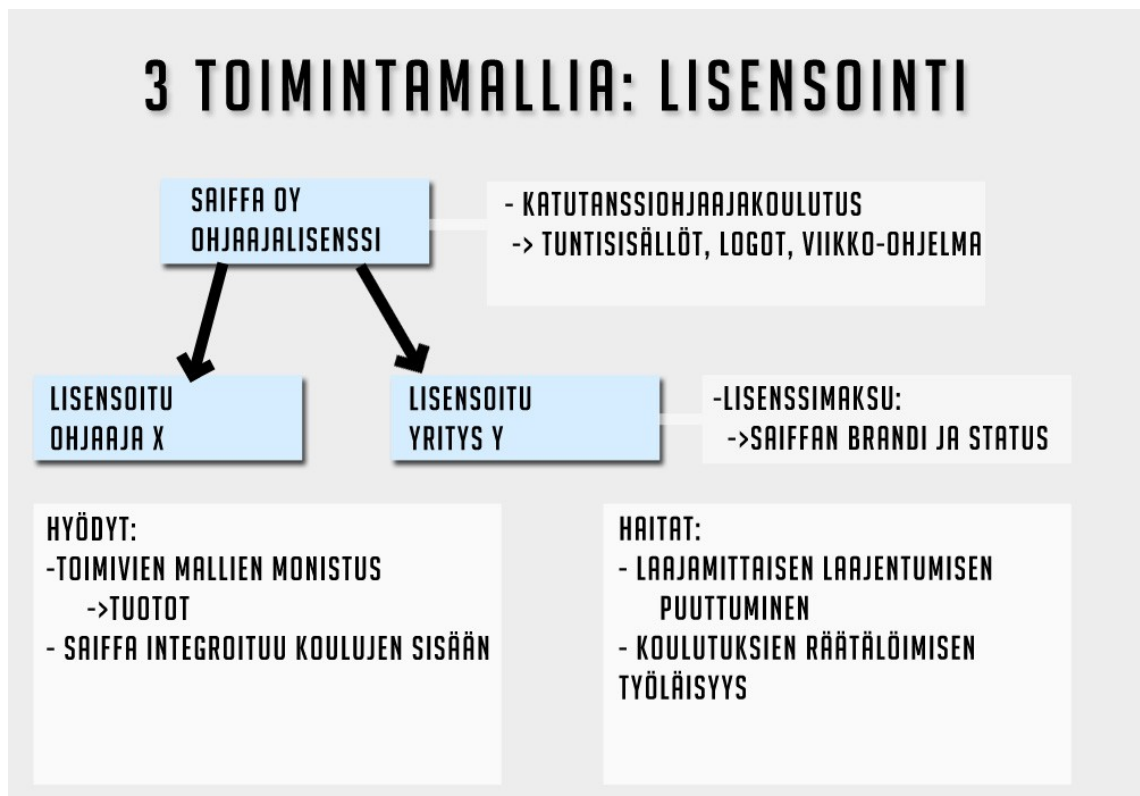


Kuvio 8. Ensimmäinen kolmesta toimintamallista: yhden omistajan ketju

Yhden omistaja ketju oli benchmarkingissa yleisin toimintatapa. Tässä toimintatavassa katto-organisaatio monistaa toimivan konseptinsa, mutta tekee sen itse avaamalla uusia toimipisteitä. Yhden omistajan ketjua piirsinkin kuvaamaan yltä löytyvän kuvio 8:n. Se esittää myös tämän toimintatavan hyötyjä ja haittoja. Tätä toimintamallia hyödyntämällä Saiffa oy avasi uusia toimipisteitä toisille paikkakunnille. Saiffa oy palkkasi työvoimaa auttamaan kasvavassa työmäärässä ja uusissa työtehtävissä.

Hyötynä tässä ketjuuntumismallissa on toimivien mallien monistumahdollisuus ilman välikäsiä. Näin kaikki mahdollisesti syntyvät tuotot tulisivat välittömästi perustajayritykselle. Uusien toimipisteiden avaus antaa myös uusia vastuualueita. Tällä mallilla toimiessa vastuu onnistumisesta olisi omissa käsissä. Ulkoistetuissa, toisien yrittäjien perustamissa toimipisteissä on myös mahdollisuus, että ulkoinen yrittäjä ei vastaa Saiffan laatuvaatimuksiin. Yhden omistajan ketjulla perustaja on itse vastuussa liiketoiminnan onnistumisesta. Tämän voi nähdä selvänä hyötynä, jossa oma kokemus parantaa onnistumisen todennäköisyyttä. Vanha sanonta kuuluu: If you want something done you've got to do it yourself.

Suurimpana haittana toimintamallissa on päällekkäisen työn määrä. Ulkoistaessa toimipisteet ulkoistaa myös niissä tehtävän työn. Yhden omistajan ketjussa työn määrä moninkertaistuu. Omien aikaresurssien rajallisuus pakottaisi palkkaamaan uusia työntekijöitä. Myös välimatkat uusien toimipisteiden kesken hankaloittavat omistajien itsensä läsnäoloa. Tämä ajaa työntekijöiden palkkaukseen ja palkkakustannusten nousuun. Yksi yhden omistajan ketjun haittapuolia on ehdottomasti myös riskien kasvaminen. Mitä useamman uuden toimipisteen yrittäjä avaa, sitä suuremmat ovat myös riskit. Yhden omistajan ketjussa kaikki riskit kohdistuvat samalle organisaatiolle, tässä tapauksessa Saiffa oy:lle.



Kuvio 9. Toinen kolmesta toimintamallista: lisensointi

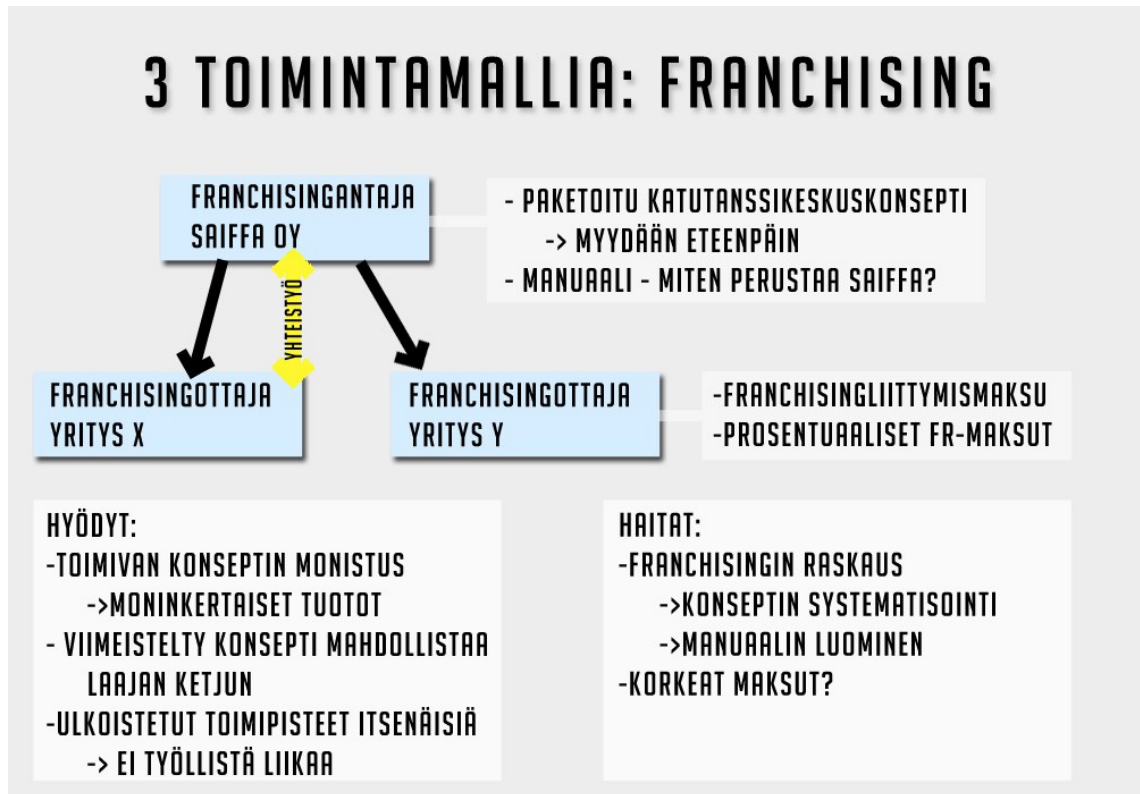
Toisena laajennuksen toimintamallina benchmarkingista löytyi lisensointi. Katutanssikeskus Saiffan tapauksessa tämä voisi tarkoittaa kahta asiaa: katutanssiohjaajakoulutuksia ja Saiffan lisensoimia tanssikouluyrityksiä. Katutanssiohjaajakoulutuksessa Saiffa tarjoaisi tanssiohjaajille mahdollisuuden kouluttautua ja parantaa ammattitaitoaan tanssin opettajana. Lisensoitu tanssiohjaaja nostaisi tasoaan omassa ja muiden silmissä hankkimalla koulutusta Suomen menestyneimmiltä tanssiopettajilta katutanssin saralla. Kouluttautuminen tarjoaisi

rakennetta opettajien tuntisisältöihin ammatin harjoittamisessa. Koulutetuille opettajille tarjottaisiin myös mahdollisuutta lisenssimaksua vastaan hyödyntää Saiffan brändiä omassa opetuksessaan. Tästä hyvä esimerkki on Training For Warriors. TFW:n tyyliin tanssikoulut voisivat tarjota Saiffa-sisältöä osana omaa tuntitarjontaansa. Viiden salin tanssikoulu voisi esimerkiksi muiden tuntien lisäksi keskittää katutanssituntinsa yhteen Saiffa-tanssisaliin ja hoitaa katutanssien ulkopuolisen tuntisisällön (baletti, nykytanssi) muissa saleissa. Lisensoitu yrittäjä voisi hyödyntää Saiffan logoa ja brändiä omassa liiketoiminnassaan sopimuksen mukaisin ehdoin.

Hyötynä tässäkin mallissa on jo toimivien toimintamallien eli Saiffan katutanssin opetuksen ja brändin monistamisen mahdollisuus. Saiffan menestys perustuu ammattitasoiseen katutanssikulttuurin opetukseen. Brändin monistaminen toisi lisää tuottoa Saiffa oy:lle. Tämän lisäksi Saiffa integroituisi muiden tanssikoulujen sisälle. Lisensoidut opettajat levittäisivät sanaa Saiffasta ja vahvistaisivat Saiffan brändiä. Lisensoidut yritykset toimisivat ulkoistettuina Saiffan toiminnan keskuksina.

Haittoina tässä toimintamallissa näen laajamittaisen laajentumisen puuttumisen. Lisensointi voisi toimia eräänlaisena välimuotona muiden laajennusmallien kanssa. Erillisten toimipisteiden perustaminen voi olla tällä toimintamallilla haasteellista. Koulutuksen räätälöimisen uusi, suuri työtaakka saattaa olla haasteellista mahduttaa yrittäjän arkeen.

### 3 TOIMINTAMALLIA: FRANCHISING



Kuvio 10. Kolmas toimintamalli: Franchising

Kolmantena laajentumisen toimintamallina on franchising. Siinä Saiffan menestynyt katutanssikeskuskonsepti on paketoitu ja monistettu eteenpäin, Saiffasta tulisi siis franchisingantaja. Saiffa oy tekisi franchisingtoiminnastaan manuaalin, joka kertoisi kiinnostuneille, miten voisi perustaa uuden Saiffa-toimipisteen. Franchisingottajat perustaisivat uusia Saiffoja eri puolelle Suomea ja myös ulkomaille yhteistyössä Saiffa oy:n kanssa. Toimintaan liittyvät franchisingmaksut tekisivät siitä erittäin kannattavaa myös Saiffa oy:lle.

Toimivan liiketoimintakonseptin monistaminen moninkertaistaisi tuotot Saiffa oy:lle. Viimeistely ja systematisoitu konsepti mahdollistaisi laajamittaisen ketjun luomisen. Franchisingtoiminta manuaaleineen voisi tähdätä suoraan kotimaan markkinoiden lisäksi ulkomaille. Esimerkiksi Aasiassa katutanssit ovat nouseva kulttuurin ala, jossa on huomattavasti suurempia mahdollisuuksia kuin Suomessa. Suomalainen katutanssi on kunnioitettua ympäri maailmaa korkeasta tasostaan johtuen. Katutanssissa ammattimaisten, alakulttuurin sisältä ponnistavien yrittäjien määrä on mitätön. Franchisingtoiminta avaisi siis aivan uudenlaisia kansainvälisiä mahdollisuuksia. Ulkoistetut toimipisteet toimisivat itsenäisinä yksikköinä paikallisine yrittäjin. Päällekäisen työn määrä ei siis ylikuormittaisi Saiffa oy:n osakkaita.



Franchisingtoiminnan haittoiksi voitaisiin lukea konseptin raskaus. Liiketoimintakonseptin systematisointi, manuaalin luominen ja pilotointi vaativat suuria ajallisia ja rahallisia resursseja. Franchisingtoiminnan aloittaminen vaatisi todennäköisesti yritysconsultin palkkaamista. Nämä ovat pienelle yritykselle haastavimpia kynnyksiä franchisingtoiminnan aloittamisessa. Franchisingtoiminnan korkeat maksut voisivat olla myös haasteellisia nuorena alakulttuurissa toimiessa.

## **6.10 Kolme mahdollista toimintamallia: toimijoiden työpajan tulokset**

Parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pääsemiseksi halusin osallistaa myös Saiffa oy osakkaat tapaustutkimukseen. Näin kehitystyöstä saataisiin toimijalähtöistä ja osallistavaa. Järjestin työpajan 27.11.2013 klo 14-15.30 Saiffan tiloissa osoitteessa Lönnrotinkatu 25 A, Helsinki, jossa paikalla oli itseni lisäksi muut Saiffa oy:n osakkaat:

- Mikko Björk (projektivastaava, tanssiopettaja)
- Johannes Hattunen (talousvastaava, tanssiopettaja)
- Olli-Matti Lajunen (toimitusjohtaja)

Kaikki neljä osakasta ovat olleet osakkaina Saiffa oy:ssä perustamisesta lähtien. Saiffa oy:n lisäksi Mikko Björkillä on oma yritys, Custom Painted Sunglasses. Olli-Matti Lajunen on kouluttautunut Jyväskylän Tiimiakatemiasta yrittäjän ammattitutkinnolla. Myös Johannes Hattusella on yrittäjän ammattitutkinto. Saiffa oy:n lisäksi Johannes Hattusella on personal trainer -koulutus ja hän on Training For Warriors -konseptin Suomen ainoa affiliaatti eli yhteistyökumppani. Hän oli siis hyvä lisä työpajaan lisensoinnista puhuttaessa.



Kuvio 11. Yrityslaajennustyöpaja katutanssikeskus Saiffalla osakkaiden kesken. Kuvassa tutustumme benchmarkingin tuloksiin eli kolmeen toimintamalliin.

Aloitin työpajan briiffaamalla läsnäolijoita tapahtuman kulusta. Rohkaisin paikallaolijoita osallistumaan aktiivisesti keskusteluun, jotta työpajasta ei tulisi vain monologi ja saimme aikaan kollektiivisia kehitysehdotuksia. Painotin kehitysehdotuksien tärkeyttä, jotta opinnäytetyöstä jäisi jäljelle opintopisteiden ja tutkinnon lisäksi oikeita työkaluja tulevaisuuden liiketoiminnan suunnitteluun. Vähimmilläänkin työpaja olisi jo hyödyllinen. Minimisaavutus olisi se, että saisimme selvyyttä laajentumismahdollisuuksista ja siitä, miten niitä voisi hyödyntää.

Seuraavaksi esittelin lähestymistavan tutkimukseen eli tapaustutkimuksen käsitteen, sekä kartoituksen teoreettisen viitekehyksen. Kävimme laajasti läpi, mitä franchising käytännössä tarkoittaa. Jokaisella osallistujalla oli omanlainen ennakkokäsitys franchisingtoiminnasta. Työpaja laittoi kaikkien tietopohjan samalle tasolle, jotta asioista on helpompi puhua ja suunnitelmia on helpompi tehdä. Kävimme läpi franchisingin historiaa ja ilmenemismuotoja opinnäytetyön lukuun 2 perustuen. Esimerkit puimme Saiffa oy:n kenkiin, keskusteluissa visualisoitiin Saiffa Keravaa ja Saiffa Oulua. Keskustelimme franchisingmanuaalin laatimisesta ja franchisingmaksujen

suuruudesta. Niiden selvittäminen oli osa kartoituksen mielenkiintoisinta antia ja maksujen suuruus oli osakkaille myös uutta tietoa. Kävimme läpi franchisingin hyviä ja huonoja puolia uusien yrittäjien lopetusprosentista systematisoinnin raskauteen ja kotimaan haastavaan franchisingilmapäiriin.

Seuraavaksi siirryimme benchmarking-osioon ja esittelin valintaperusteet benchmarkingin kohteiksi. Olin tulostanut benchmarking-taulukon osakkaille ja kävimme sen läpi yritys kerrallaan. Aloitimme Fressistä, johon Johanneksella oli lisätietoa: Fressillä on tuo Fysioline, joka on maahantuontifirma. Se tuo maahan mm. Wrangea ja muita. Sen alla niillä on Fressi, joka on niiden kuntosalipuoli, sekä FAF, eli Forever Active Finland, joka tekee taas niiden koulutukset. Ne on samaa firmaa kaikki. (Hattunen, työpaja 27.11.2013.) Samalla Fressin kautta pääsimme käsiksi ensimmäiseen toimintamalliin eli yhden omistajan ketjuun.

Tämän jälkeen siirryimme käsittelemään Training For Warriorsia. Konseptin esittelyn jälkeen Johannes lisäsi jälleen: TFW:llä on affiliate-manuaali ja kaikki koulutukset ja muut, missä käydään läpi asiat ja tarjotaan ohjelmoinnit ja treenit, core principlet ja kaikki vastaavat. Martinin rakentaman systeemin pohjalta tehdään siis koulutuksen ohjelmointi, johon kuuluu sekä harjoittelu, että henkinen valmennus. (Hattunen, työpaja 27.11.2013.)

Tähän Mikko Björk lisäsi seuraavaa: Eli mitä ne antaa sieltä on TFW-logo ja tunnettavuus, sekä ohjenuora, jonka ympärille voit rakentaa oman toiminnan. Ei siis ole niin kiveenkirjotetut säännöt vaan enemmänkin runko, jonka pohjalle voit itse rakentaa oman toiminnan. (Björk, työpaja 27.11.2013.)

Training For Warriorsille vertailukohteeksi nousee puheeksi ehkä yleisesti tutumpi esimerkki, cross fit. Cross fit on noussut viime vuosina suureen suosioon ja se toimii samalla lailla lisensointia hyväksi käyttäen. Osa cross fit -saleista tarjoaa ainoastaan cross fittia, osa on lisännyt sen muuhun ohjelmistoonsta muun tarjonna ohella. Yhteistä näille on, että lisenssiä tulee maksaa oikeuksien omistajalle vuosittain. Cross fit -ohjaajan tulee olla käynyt cross fit -ohjaajakoulutus. Muussa tapauksessa nimeä ei saa käyttää mainonnassa. Tämä selkeyttää lisensoinnin käsitettä kaikille työpajaan osallistuneille.

Keskustelu eteni seuraavaksi franchisingtoimintaan. Benchmarkingtaulukosta ensimmäisenä esimerkkinä tästä nousee kaikille osallistujille jo entuudestaan tuttu Gymin. Keskustelimme Gymin tavasta yhdistää franchising, lisensointi ja yhden omistajan omistama ketjuuntuminen. Gymillä on kaikki kolme mallia käytössä omassa toiminnassaan yhtäaikaaisesti. Tämä tuntui työryhmästä järkevältä toimintamallilta. LadyLineen päästessä ensimmäinen reaktio taulukon tietoihin oli korkeiden hintojen ihmettely. Toisaalta ymmärretään LadyLinen suuri suosio ja se, että suosituksen konseptin käyttöönotto myös maksaa. Parisi Speed Schooliin päästessä nähtiin laajemmin franchisingin tarjoamia mahdollisuuksia kansallisen ketjun rakentamisessa. Toisaalta pohdimme myös amerikkalaisen ja suomalaisen liikuntakulttuurin eroja. Johannes Hattunen kommentoi:

Ne on sellaisia sairaan suuria keskuksia, missä on juoksuradat, punttisalit ja tekonurmet amerikkalaista jalkapalloa varten. Kävin yhdessä niistä Jerseyssä. Ne osti koko rakennuksen ja remontoi sen itse. Nyt ne vuokraa tiloja myös muille toimijoille ja urheiluseuroille. Jenkeissä yliopistourheilu on ihan eri tasolla, joten näillekin on kysyntää. Yliopistoon pääsy voi olla kiinni siitä, kuinka monta sekunnin tuhannesosaa nopeammin juokset sun sata jaardia. (Hattunen, työpaja 27.11.2013.)

## 6.11 Visualisointi

Työpajan seuraava vaihe oli toimintamallien ja niistä tehtyjen kuvioiden esittely. Kytin tietokoneen Saiffan televisioon ja aloitimme kuvioihin tutustumisen yhden omistajan ketjun toimintamallista. Esittelin sen yleispiirteet ja sille näkemäni hyödyt ja haitat kuvio 8:n mukaan. Kuvitteellisina esimerkkinä uusista toimipisteistä käytin Saiffa Espoota ja Saiffa Jyväskylää. Työryhmä oli kiinnostunut toimintamallista, mutta huolenaiheiksi nousivat riskit ja työmäärän kasvu. Uusien toimipisteiden avaaminen moninkertaistaa yrittäjän sekä mahdollisuudet että riskit. Työmäärän paisumisen voi tuki hoitaa palkkaamalla lisää työvoimaa. Riskit pysyvät silti yrittäjällä itsellään. Toisaalta nähtiin myös, että yritystoiminnassa on järkevää pyrkiäkin tilanteeseen, jossa itse ei enää tarvitse tehdä kaikkea työtä. Uuden yrityksen perustajalla työtehtävien skaala on todella laaja. Ketjun kasvaessa on uuden työvoiman palkkaaminen luonnollista ja henkilökunnan työtehtävistä tulee spesifimpiä.

Siirryimme lisensointiin esittelemällä kuvio 9:n, sekä oman näkymyksen lisensoinnin hyödyistä ja haitoista. Ohjaajakoulutuksista nousi paljon keskustelua. Johannes Hattunen kommentoi:

*Toi on sellanen juttu, mihin ehdottomasti kannattaisi lähteä. Itse kun on käynyt koulutuksia niin fiilis on ollut huikea. Käymäni ohjaajakoulutukset esimerkiksi Spartan Sport Centerissä Turussa kestää vain viikonlopun ja niistä saa pätevyyden. Kyllä se vaikuttaa ensivaikutelmaan, kun joku kysyy multa vaikka työhaastattelussa että mitä mä oon tehny ja voin näyttää, että tässä on lista mun koulutuksista. (Hattunen, työpaja 27.11.2013.)*

Vaikka ohjaajakoulutukset ovat liikunnan alalla yleisiä, ei niitä tietävästi ole tanssin, varsinkaan katutanssin, alalla aiemmin tehty. Työryhmä näki tässä myös mahdollisuuksia laajemmassa asiakassegmentissä. Suomessa on suuri määrä eri lajien tanssi-ohjaajia, jotka kaikki voisivat olla kiinnostuneita katutanssijoiden opetuksessa käytetyistä, toimiviksi todetuista opetusmetodeista. Flow Mo -ryhmän ja tanssikoulu Saiffan kansainvälinen opetuskokemus on laajalti tunnettua suomalaisissa tanssi- ja tanssi-ohjaajien keskuudessa, joten kysyntäkin voisi löytyä. Toimitusjohtajan Olli-Matti Lajusen kysymykseen mahdollisten tuottojen suuruudesta esimerkkinä käytin itsekin käymäni Training For Warriors Level 1 Instructor -koulutusta. Turun Spartan Sport Centerissä järjestetyn koulutuksen ohjasi amerikkalainen Martin Rooney. Koulutus oli loppuunmyyty eli siihen osallistui noin kolmekymmentä henkeä. Jokainen osallistuja maksoi viikonlopun koulutuksesta 400 €. Koulutuksen bruttotuotto oli siis 12 000 €.

Lisensoinnista keskustellessa huolenaiheeksi nousee sertifiointin laatutaso. Mikko Björk kertoi esimerkin, jossa hän opetti viikon pituisen tanssikurssin. Kurssilla aloittanut innokas oppilas kysyi viiden päivän tanssimisen jälkeen, missä hän voisi alkaa opettamaan tanssia. Katutanssin opetuksen tason säilyttäminen ja nostaminen koettiin työpajassa tärkeäksi asiaksi. Ohjaajakoulutusta suunnitellessa on siis tärkeää räätälöidä koulutus niin, että osallistujat ymmärtävät mestariksi tulemisen suuren oman työn määrän. Ohjaajakoulutus ei sinänsä siis anna pätevyyttä, mutta se tarjoaa työkaluja alan ammattilaisille, joilla he voivat parantaa omaa ammattitaitoaan. Näin muotoiltuna koulutuksissa nähdään paljon sekä taloudellisia että kulttuurillisia mahdollisuuksia.

Lisensoinnin haitoiksi olin listannut kuviossa koulutuksen räätälöinnin suuren työn määrän. Tähän päästessämme nähtiin kuitenkin asia uudessa valossa. Johannes Hattunen kommentoi, että koulutuksen rakentaminen perustuu täysin Saiffan

osakkaiden omaan ammattitaitoon. Meidän ei täytyisi siis niin sanotusti keksiä pyörää uudelleen. Johannes kertoi jo omatoimisesti hahmotelleensa tällaiselle koulutukselle alustavan rakenteen. Ensimmäinen koulutus voitaisiin hänen mukaansa järjestää lyhyelläkin varoitusaajalla. Yrityksien lisensointi nähtiin toisaalta hieman haastavammaksi. Training For Warriorsin kaltainen 1900 dollarin vuosimaksu ei sinänsä ole liiketoiminnallisesti vuositasolla kovin merkittävä summa. Pohdimme olisiko yritysten lisensointi siis enemmänkin markkinointikeino, jolla asiakkaat voitaisiin johdatella päätoimipisteeseen entistä tehokkaammin.

Viimeisenä visualisoinnin vaiheena pääsimme franchisingia käsittelevään kuvioon 10. Kävimme franchisingtoimintamallin Saiffan kannalta pohtien samalla sen hyötyjä ja haittoja. Pohdimme ketjun rakentamista jatkuvassa yhteistyössä franchisingottajien ja -antajan kesken. Kansainvälisen ketjun perustamiseen franchising tarjoaa varteenotettavia mahdollisuuksia Saiffan tarjotessa toimivan konseptin ja paikallisten yrittäjien hallitessa kansallisen yrityskulttuurin. Toimintamallin raskaus herätti paljon keskustelua. Miten läpikotaista ketjun tuotteistus tulisi olla? McDonald'sissa tarjottimet ja penkit ovat samanlaisia. Kattaisiko systematisoitu Saiffan konsepti graafisen ulkonäön lisäksi esimerkiksi toimipisteen huonekalut, lattiamateriaalit ja tuntien sisällön lämmittelyistä harjoitteisiin? Esimerkiksi Gymin on tehnyt omat, yrityksen logoilla varustetut voimistelutelineensä, jotka löytyvät kaikista Gymin toimipisteistä. Työryhmä päätteli tuotteistamisen läpikotaisuuden olevan sopimuskytymys, jonka voi itse määrittellä paketoituvaiheessa. Yhtenäinen asiakaskokemus eri toimipisteissä vahvistaa brändiä, joten siihen tulisi pyrkiä.

Konseptin systematisointi vaikutti suurelta operaatiolta, joka vaatii laajoja ajallisia ja taloudellisia resursseja. Konsultin palkkaaminen olisi tarpeellista ja se varmasti maksaa paljon. Saiffan kokoisen yrityksen täytyisi todennäköisesti hankkia tähän rahoitusta yrityksen ulkopuolelta. Franchisingiin lähteminen on siis suuri prosessi, mutta toisaalta siinä on myös valtavia mahdollisuuksia uudistaa sekä omaa toimintaa että toimialaa.

## **6.12 Työpajan yhteenveto**

Työpajan päätteeksi keskustelimme johtopäätöksistä työpajan antiin liittyen. Jokainen kolmesta toimintamallista on itsenäinen prosessi, jonka aloittaminen ja toteuttaminen vaatii aikaa ja resursseja. Yksikään niistä ei kuitenkaan poissulje toista toimintamallia,

ne voivat siis tapahtua myös yhtäaikaisesti. Työpanoksen riittämisen kannalta kuitenkin näimme järkevimmäksi aloittaa toimintamallien käytäntöönpano yksi kerrallaan. Näin jokaiselle toimintamallille voitaisiin antaa täysi huomio ja lopputulos olisi paras mahdollinen. Aikataulutuksen suunnittelun näimme tärkeänä työvaiheena. Jos aikatauluja ei ennalta suunnitella, jää työ usein myös toteuttamatta. Keskustelussa nähtiin tarvetta myös Saiffa oy:n pitkäaikaisten tavoitteiden uudelleen miettimiselle. Yrityksen julkiset tavoitteet ja visio keskittyvät lähinnä kotimaiseen toimintaan. Yksilöinä ja tanssiryhmä Flow Mo:na osakkaat ovat tehneet jo paljonkin kansainvälistä kulttuurityötä tanssijoina, kilpailijoina, opettajana ja tuomareina. Mahdollisuuksia toiminnan kansainvälistymiseen nähdään, eikä niitä kannata sivuuttaa.

Helpoiten toteutettavana kolmesta toimintamallista näimme lisensoinnin ohjaajakoulutuksen muodossa. Katutanssin ohjaajakoulutus on jo lähes suunniteltu. Verkostot ovat olemassa, joten ihmisten tavoittaminen on nopeaa ja halpaa. Pilottikoulutuksen voisi järjestää ensimmäiseksi omalle henkilökunnalle eli palkatuille opettajille. Uusien, omien toimipisteiden avaaminen nähdään seuraavana vaiheena. Tämä on nykyisen tilan aiheittamien rajoitteiden vuoksi myös hyvin ajankohtainen kehitysvaihe. Molemmat kahdesta ensimmäisestä toimintamallista voisivat toimia ponnahduslautana franchisingtoimintaan. Franchisingiin ei siis tule kiirehtiä, vaan edetä maltillisesti vaihe kerrallaan.

## **7 Kehittämisehdotukset ja pohdinta**

Aloitin opinnäytetyöni kiinnostuksesta franchisingtoimintaa kohtaan. Kaupunkilaista ympäröivä yritysmaailma koostuu R-kioskeista, McDonald'seista ja Picnic-ravintoloista. Liikunnan alalla ketjuuntuminen on arkipäivää, kuntosaliketjut täyttävät kaupunkien keskustojen kortteleita. Ympäröivä maailma sai minut pohtimaan oman yrityksen laajennusmahdollisuuksia. Lähes neljän vuoden toiminnan jälkeen yrityksemme on vakiinnuttanut paikkansa suomalaisessa tanssikoulumaailmassa edustaen omaa, erikoistunutta katutanssikulttuurin linjaa. Yksi toimipaikka antaa paljon mahdollisuuksia, mutta myös rajoitteita. Jos haluamme jatkaa tähän astista kehitystämme, laajentuminen on välttämätöntä.

Kulttuurialalla ketjuuntuminen on harvinaisempaa taiteenalasta riippumatta. Yhdistystoiminnan yleisyys kulttuurialan käytäntönä voi olla yksi syy siihen. Kulttuurin ja liiketoiminnan yhdistäminen koetaan monesti oudoksi ja joskus jopa vastenmieliseksi ajatusmalliksi. Apurahat ovat merkittävä rahoitusmalli kulttuurialalla. Se on toisaalta ongelmallista, apuraha saadaksean kulttuuritoiminnan on usein oltava voittoa tavoittelematonta yhdistystoimintaa. Tämä sulkee pois yritysmaailman mahdollisuudet ja nämä kaksi maailmaa ajautuvat erilleen toisistaan.

Mielestäni kulttuuritoimijat voivat oppia paljon liiketoiminnan malleista. Tämä on yksi syy, miksi tanssikoulua perustaessa päädyimme voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen sijasta osakeyhtiöön. Koen, että toimivan liiketoiminnan yhdistäminen kulttuuritoiminnan arkipäivään ei heikennä kulttuurin laatua. Yritysmaailman käytäntöjen omaksuminen voi avata paljon uusia ovia kulttuurialan toimijoille. Yritysmaailmassa toimiminen ei myöskään tarkoita sitä, että omista taiteellisista arvoista täytyisi tinkiä. Päinvastoin, erikoistuminen omaan erikoisalaan voi toimia kilpailuetuna.

Päätin opinnäytetyökseni siis tehdä selvityksen kulttuuriyrityksen laajentumismahdollisuuksista. Teoreettiseksi viitekehyykseksi valitsin franchisingin. Franchisingiin liittyvää kirjallisuutta oli hyvin saatavilla ja se oli mielenkiintoista luettavaa. Aineistonkeräysmenetelmiä suorittaessa huomasin kuitenkin, että myös muita toimintamalleja on harkittava laajentumista suunniteltaessa. Nämä benchmarkingissa ilmenneet kolme mallia olivat siis oman yhden omistajan ketju, lisensointi ja franchising.

Jokaisessa toimintamallissa on omat mahdollisuutensa, hyötynsä ja haittansa. Yhden omistajan ketju mahdollistaa toimivan konseptin monistamisen omin voimin. Tässä tapauksessa sekä voitot, että riskit tulevat yrittäjälle itselleen. Työmäärä moninkertaistuu, johon ratkaisu löydetään palkkaamalla lisää henkilöstöä. Lisensointi Saiffan tapauksessa tarkoittaa katutanssin ohjaajakoulutuksia ja yritysten tai niiden osien sertifioimista Saiffan brändiä hyväksikäyttäen. Lisensointi on varteenotettava keino aloittaa laajentuminen Saiffan toimitilojen ulkopuolelle. Oma opetuskokemus ja tietotaito konseptoitaisiin ja räätälöitäisiin tanssiohjaajakoulutukseksi. Tätä kautta Saiffa integroituisi myös muihin tanssikouluihin. Ohjaajakoulutukset toisivat



taloudellista tuottoa, vahvistaisivat tanssiopetuksen ammattitaitoa niille osallistuville ja samalla vahvistaisivat Saiffan brändiä. Kolmas toimintamalli, franchising, mahdollistaa laajan ketjun rakentamisen sekä laajamittaisen kansainvälistymisen Saiffa oy:lle. Franchisingia ei ole tanssikoulutoiminnassa tiettävästi juurikaan aiemmin Suomessa käytetty. Lasten ja nuorten kuntoklubi Gymin kaltaiset toimijat liikunnan alalta ovat hyviä vertailukohteita ja antavat uskoa franchisingin toimivuuteen myös tanssikoulualalla.

## 7.1 Aikataulu

Kaikki toimintamallit ovat Saiffa oy:n osakkaiden keskeisen työpajan keskusteluiden perusteella toteutettavissa. Helpoiten toteuttava niistä on lisensointi ohjaajakoulutusten muodossa. Laajennuksen ensimmäisen vaiheen eli ohjaajakoulutusten tarjoamisen Saiffa oy aloittaa jo keväällä 2014. Koulutukset suunnitellaan hyvin, jonka jälkeen ne pilotoidaan Saiffan henkilökunnalla eli palkatuilla opettajilla. Palautteen perusteella koulutuksia muokataan toimivammiksi. Kaikille avoimet ohjaajakoulutukset voidaan aloittaa tämän jälkeen. Ohjaajakoulutuksen käyminen ei oikeuta vielä Saiffan nimenkäyttöön omassa opetustoiminnassa. Koulutus vahvistaa ohjaajan ammattitaitoa ja innostaa häntä kehittymään ohjaajana myös jatkossa. Lisensoinnin seuraavat vaiheet eli ohjaajien ja yritysten Saiffa-sertifiointi otetaan uudelleen käsittelyyn ensimmäisten ohjaajakoulutuksien jälkeen. Koulutusten käyneiden palaute vaikuttaa seuraavan vaiheen etenemiseen.

Saiffa oy:n laajennuksen toinen vaihe on seuraavan ja seuraavien toimipisteiden perustaminen. Helsingin keskustassa oleva toimipiste täyttää melko hyvin keskustan ja hyvien liikenneyhteyksien omaavien asiakkaiden tarpeet. Uuden toimipisteen avaaminen olisi työpajan keskustelun perusteella järkevintä siitä huolimatta pääkaupunkiseudulla. Välimatkojen ollessa lyhyet, olisi osakkaiden helpompaa osallistua uuden toimipisteen arkeen. Saiffa oy:n perustajien tunnettuus on myös suurinta pääkaupunkiseudulla. Helsingin suuret tanssikoulut kuten Step Up ja DCA toimivat jo Espoossa ja Vantaalla. Itä-Helsingissä vahvalle toimijalle olisi selvästi tilaa. Katutanssi on osoittanut suosiotaan tanssin muotona erityisesti lähiöissä muihin tanssilajeihin verrattuna. Katutanssilajit vetoavat lähiönuorisoon ja -lapsiin energisyydestä ja asenteestaan johtuen. Itä-Helsinki on siis varteenotettava vaihtoehto uuden toimipisteen perustamiseksi.

Aikataulu uuden toimipisteen perustamiselle on seuraava. Ensimmäinen kvartaali 2014 käytetään toimipisteen perustamisen suunnitteluun ja markkinakartoitukseen. Jos kartoituksen perusteella laajennus koetaan tarpeelliseksi ja kannattavaksi, etsitään sopivat tilat toisella kvartaalilla 2014. Kesä 2014 käytetään tilojen remontoimiseen ja markkinointiin. Uusi katutanssikeskus Saiffa Itä-Helsingissä olisi valmis aloittamaan toimintansa syyskauden alkaessa elokuussa 2014. Syyskauden alku on paras aika aloittaa uusi toimipiste, koska silloin tavoitetaan vuositason eniten uusia harrastajia. Saiffa Itä-Helsinki toimii pilottihankkeena seuraavien toimipisteiden perustamiselle. Sen menestyksen perusteella arvioidaan siis jatko-suunnitelmia uusien toimipisteiden perustamiseksi. Uuden toimipisteen vakiinnuttaminen ja asiakaskunnan kasvattaminen kestää tanssikoulualalla normaalisti noin kolmesta viiteen vuoteen.

Laajennuksen kolmas vaihe on franchisingtoiminnan aloittaminen. Franchising tarjoaa laajoja ketjuuntumis- ja kansainvälistymismahdollisuuksia. Sen aloittaminen vaatii kuitenkin suuria resursseja sekä taloudellisesti, että työpanoksellisesti. Aikataulullisesti franchisingtoiminnan aloitus sijoittunee lähitulevaisuuteen, kolmesta viiden vuoden päähän. Tällöin Saiffan ensimmäinen ja toinen laajentumisvaihe ovat vakiintuneet ja työpanos riittää jälleen uusille laajennustoimille. Pilotointihanke Saiffa Itä-Helsinki on tuottanut tällöin jo ratkaisevaa tietoa uusien toimipisteiden kannattavuudesta. Tähän tietoon nojaten franchisingtoiminnan aloittaminen on helpompi suunnitella ja toteuttaa yrityskonsulttien avustuksella.

## **7.2 Kartoituksen hyödynnettävyys**

Selvitys laajeni alkuperäisestä franchisingviitekehiksestä koskemaan myös lisensointia ja yhden omistajan ketjua. Tämä kuitenkin palvelee yrityksen tarpeita huomattavasti pelkkää franchisingtoimintaa paremmin. Opinnäytetyön laajentumisselvityksestä on ollut suurta hyötyä laajentumisvaihtoehtojen ymmärtämiseksi koko Saiffa oy:lle. Ennen selvitystä on jokaisella osakkaalla ollut kaikista kolmesta toimintamallista jonkinlainen ennakkokäsitys. Kartoitus kuitenkin uudisti jokaisen käsityksiä ja saattoi osakkaat samalle lähtöviivalle tulevaisuuden yritystoiminnan suunnitteluun. Tällöin yhtenäinen tulevaisuuden suunnittelu on mahdollista ja todennäköisyys onnistua on suurempi. Kartoitus avasi ymmärrystä laajentumismallien tarjoamista mahdollisuuksista. Samalla se lisäsi tietoisuutta myös mahdollisista riskeistä. Selvitys antoi kehiksen tulevaisuuden

laajentumisaikataululle, sekä kolme askelta yrityslaajennukseen ja ketjuuntumiseen. Se on silti vasta alku, mutta parhaimmillaan työ voi olla ponnistuslauta seuraavan tason menestykseen ja aivan uudenlaisen kulttuuriyrityksen ketjumallin luomiseen.

”Jos Paavo Nurmi juoksi Suomen maailmankartalle, niin kaverit breikkas Suomen maailmankartalle” kommentoi kotimaisen breakdancen pioneeri Kai ”Jesse 13” Viljanen Flow Mo -tanssiryhmää juuri ilmestyneessä Suomibreikkiä 1983-2013 (Suomi 2013) -dokumenttielokuvassa. Flow Mo:n menestys maailmalla poiki katutanssikeskus Saiffan, joka osaltaan on uudistanut suomalaista tanssikoulukulttuuria viime vuosina. Opinnäytetyön selvitys aukaisee jälleen uusia ovia ja mahdollisuuksia uudistaa tanssikulttuuria Suomessa. Aika näyttää tekeekö Saiffa tämän tulevaisuudessa myös kansainvälisesti.

## Lähteet

Ab LL International Oy. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.lli.fi/ryhdy-yrittajaksi>> (luettu 25.11.2013).

Laakso, Henri 2001. Franchising . Yrittäjyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Laakso, Henri 2005. Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki : Oy Edita Ab.

Lasten ja nuorten kuntoklubi Gymi. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.gymi.fi>> (luettu 22.11.2013).

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixia. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.elixia.fi>> (luettu 25.11.2013).

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.fressi.fi>> (luettu 22.11.2013).

Naisten hyvinvointikeskus LadyLine. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.ladyline.fi>> (luettu 25.11.2013).

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo 2010. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY Pro Oy

Parisi Speed School. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.parischool.com>> (luettu 23.11.2013).

Parisi Speed School -franchisingopas. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.parischool.com/franchiseopp>> (luettu 23.11.2013).

Rissanen, Tapio 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Kustannusyhtiö. Pohjantähti Polestar Ltd

Taloussanomien uutinen HFN koskien. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.taloussanomat.fi/harrastukset/2013/06/14/suomeen-synty-uusi-kuntokeskusjatti/20138462/139>> (luettu 25.11.2013).

Taloussanomien yrityshaku gymicom Ab Oy. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://yritys.taloussanomat.fi/y/gymicom-ab-oy/helsinki/2159334-3/>> (luettu 22.11.2013).

Tanssikoulu JJ-Street. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.jjstreet.ee>> (luettu 22.11.2013).

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press

Training For Warriors. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.trainingforwarrios.com>> (luettu 23.11.2013).

Työpaja

Saiffa oy Lönnrotinkatu 25 a, 2. kerros, 00180 Helsinki 27.11.2013 klo 14-15.30.  
Paikalla Mikko Björk, Johannes Hattunen, Olli-Matti Lajunen & Jussi Sirviö

Yoga Nordic. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.yoganordic.fi>> (luettu 22.11.2013).

Elokuvat:

Suomibreikkiä 1983-2013. 2013. Hiski Hämäläinen. Suomi: Dimitri Lisitsyn. 120 min.

Tiedonannot:

Antti Lammisen suullinen tiedonanto 22.11.2013

Joel Juhtin suullinen tiedonanto 25.11.2013

Miika Huotarinen suullinen tiedonanto 25.11.2013

Oona Kivelän suullinen tiedonanto 22.11.2013