

# PALVELUPROSESSIT FRANCHISINGYRITYKSISSÄ

Case: Rovaniemen autovuokraamot

Korpela Nina

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja  
hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Nina Korpela	Vuosi	2016
<b>Ohjaaja</b>	Eija Turunen		
<b>Työn nimi</b>	Palveluprosessit franchisingyrityksissä Case: Rovaniemen autovuokraamot		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	48		

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on franchisingyritysten palveluprosessit. Tavoitteena on kuvata viiden Rovaniemellä toimivan autovuokraamon palveluprosessi. Autovuokraamot toimivat franchising-periaatteella, ja tarkoituksena on selvittää kuinka franchising rajaa yritysten toimintaa.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin palvelun peruspiirteistä, palveluprosessista ja sen kuvaamisesta, tuotteistamisesta sekä franchisingtoiminnan peruselementeistä. Teoriapohja perustuu alan kirjallisuuteen. Tutkimus oli tapauskartoitus ja se toteutettiin kyselylomakkeella.

Keskeisimmät työn tulokset olivat vastaajien osalta samankaltaisia eikä eroavaisuuksia juuri ollut. Franchisingtoiminta sisältää kaikki tuotteistamiseen liittyvät elementit, ja tuotteistamisprosessi toteutuu franchisingtoiminnassa miltei täydellisesti. Palveluprosessi oli samankaltainen kyselyyn osallistuneiden yritysten osalta.

Avainsanat

Palvelu, palveluprosessi, tuotteistaminen, franchising, franchising, autovuokraamot

School of Business and Administration  
Degree Programme of Business  
Economics  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Nina Korpela	Year	2016
<b>Supervisor</b>	Eija Turunen		
<b>Title of thesis</b>	Service processes in franchising companies Case: Rovaniemi car rentals		
<b>Number of pages</b>	48		

---

The topic of this thesis study is the service processes in franchising companies. The aim of the thesis is to describe the service process of five car rentals operating in Rovaniemi. The car rental businesses under analysis operate on the principles of franchising and the objective is to find out how franchising is a limiting factor in the operations of the five companies.

The theoretical framework on this study is composed of the basic features of service, service process and its description, productization, and the basic elements of franchising. The theoretical framework is built on field-specific literature. The study is a case study and it was implemented with a questionnaire.

The most essential results of the study were quite similar with not many differences concerning the respondents' views. This study indicates that franchising includes all relevant elements of productization and the productization process is materialized almost completely in the five companies' franchising activities. The service process was similar in all companies that participated in the questionnaire survey.

Key words

Service, service process, productizing, franchising, car rentals

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	PALVELUN YLEISKUVAUS .....	7
2.1	Palvelun määritelmä .....	7
2.2	Palvelun peruspiirteet .....	7
2.3	Palvelun rakenne .....	8
3	PALVELUPROSESSI .....	11
3.1	Palveluprosessin määritelmä .....	11
3.2	Palveluprosessin suunnittelu .....	11
3.3	Palveluprosessin hyödyt .....	12
3.4	Palveluprosessin kuvaaminen .....	13
3.4.1	Prosessikaavio .....	13
3.4.2	Blueprinting .....	14
3.5	Tuotteistaminen .....	15
3.6	Tuotteistamisprosessi .....	18
4	FRANCHISING .....	20
4.1	Määritelmä .....	20
4.2	Franchisingtoiminnan peruspiirteet .....	20
4.3	Franchisingtoiminnan muodot .....	21
4.3.1	Trade name franchising .....	22
4.3.2	Product distribution franchising .....	22
4.3.3	Business format franchising .....	23
4.4	Franchisingtoiminnan edellytykset .....	24
4.4.1	Itsenäisyys vs. riippuvuussuhde .....	24
4.4.2	Konsepti eli liiketoimintamalli .....	26
4.4.3	Konseptin mallinnus ja dokumentointi .....	27
4.4.4	Brandi .....	28
4.4.5	Franchising-sopimus .....	30
4.4.6	Yhteistyö .....	31
4.4.7	Alueoikeudet .....	31
4.4.8	Franchisingmaksut .....	32
4.4.9	Franchisingkeskus .....	33
4.5	Franchisingtoiminnan etuja ja riskejä .....	34

5	ROVANIEMEN AUTOVUOKRAAMOT .....	37
5.1	Autovuokraamojen esittely .....	37
5.1.1	Avis / Budget .....	37
5.1.2	Europcar.....	38
5.1.3	FiRent.....	38
5.1.4	Hertz.....	39
5.1.5	Scandia Rent Oy .....	39
5.2	Autovuokraamojen tarjooma .....	39
6	TUTKIMUS AUTOVUOKRAAMOJEN PALVELUPROSESSEISTA.....	42
6.1	Tutkimuksen tarkoitus ja toteutustapa .....	42
6.2	Kysymykset.....	42
6.3	Tulokset .....	43
7	POHDINTA .....	45

## 1 JOHDANTO

Autovuokraamoala on asiantuntijapalvelua. Tämän kaltaisen palvelun tarjoaminen vaatii tarkoin mietittyä yritysstrategiaa ja palvelupakettia, joihin palveluprosessi liittyy oleellisesti. Palveluprosessi on myös osa tuotteistamista, joka oikein toteutettuna luo yritykselle lisäarvoa ja kasvattaa liiketoimintaa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on palveluprosessin toteutuminen franchising-yrityksissä. Työssä määritellään yleisesti palvelun rakenne ja sisältö ja kuvataan palveluprosessin tarkoitus, hyödyt ja eri kuvaustavat. Työssä esitellään mukana olevat paikalliset autovuokraamot ja niiden tarjoama sekä käsitellään franchisingtoiminnan periaatteet ja franchisingtoiminnan elementit yleisesti.

Tarkoituksena oli tutkimuksen avulla selvittää, kuinka franchising rajaa prosessia ja kuinka palveluprosessit paikallisissa autovuokraamoissa toteutuvat. Tutkimus on tapauskartoitus ja se toteutettiin kyselylomakkeella sähköpostin välityksellä. Kyselyyn osallistui viisi Rovaniemen alueella operoivaa autovuokraamo. Kyselyn avulla selvitettiin eri yritysten palveluprosessit ja niiden eroavaisuudet toisistaan sekä yritysten franchisingmuoto, suhde päämieheen, poikkeamatilanteet palveluprosessissa sekä suurin asiakasryhmä. Kaikki mukana olevat autovuokraamot toimivat franchising-periaatteella, joten oli mielenkiintoista selvittää, löytyykö toimintatavoissa ja palveluprosesseissa eroja ja kuinka paljon ja millä tavoin franchising rajaa paikallisten yritysten toimintaa, vai rajaako ollenkaan.

Tuloksissa ei ollut paljoakaan eroja, vaan useimmat autovuokraamot toimivat saman franchisingmuodon pohjalla eli käyttävät tavaramerkkiä, tuotenimeä tai liiketunnusta. Useimmat myös toimivat itsenäisinä yrittäjinä, mutta mukana oli myös lisenssinhaltijoita. Palveluprosessit olivat samankaltaiset kaikissa, mutta suurin yllätys yksittäisen poikkeamatilanteen yleisyys ja samankaltaisuus. Myös asiakasryhmät olivat suurelta osin samanlaiset. Useimmilla vastaajista franchising rajaa toimintaa lähinnä brandin näkyvyyden osalta, joka on franchisingtoiminnan yksi tärkeimmistä elementeistä.

## 2 PALVELUN YLEISKUVAUS

### 2.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on teko tai tapahtuma, joka ratkaisee asiakkaan ongelman yleensä siten, että sekä asiakas tai palvelun käyttäjä ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Palvelu on eri osatekijöistä ja asiakkaan kokemasta hyödystä muodostuva kokonaisuus. (Grönroos 1998, 52.) Usein palvelun keskeinen osa on aineeton, jolloin sitä ei voi varastoida tai suorittaa etukäteen (Rissanen 2005, 19.) Palvelun luonteeseen kuuluu myös se, että se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu merkitsee aina jonkinasteista vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken.

### 2.2 Palvelun peruspiirteet

Palveluille ominaista on niiden aineettomuus. Niitä ei voi varastoida tai valmistaa etukäteen, joskin jossain määrin voidaan luoda tiettyjä valmiuksia palvelun tuottamiseen. Valmiuksien luominen saattaa vaatia mittaviakin etukäteispanoksia, josta asiakas ei ole tietoinen, mutta joka saattaa vaatia palveluntarjoajalta pitkän aikavälin suunnittelua ja taloudellisia panostuksia. (Rissanen 2005, 19.) Aineettomuuden vuoksi palvelua on vaikea arvioida. Palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti, jolloin sen kuvaaminen on hyvinkin abstraktia ja vaikeaa kuvata. Usein palvelu on sosiaalinen kokemus tai elämys, joten sen määrittely konkreettisesti esimerkiksi oikeudellisesti tai kaupallisesti on hankalaa. Asiakas käyttää palvelua kuvaillessaan yleisimmin ilmauksia kokemus, luottamus tai tunne. Ne ovat subjektiivisia kokemuksia, jolloin jokaisella asiakkaalla on omakohtainen arvio koetusta palvelusta. Aineettomuuden vuoksi palvelun hinnoittelu on useimmiten vaikeaa ja sitä on miltei mahdotonta palauttaa. (Rissanen 2005, 19.; Grönroos 1998, 53.)

Eräs palvelujen ominaispiirre on se, että ne eivät ole konkreettisia asioita, vaan tekoja ja niiden muodostamia sarjoja. Palvelut muodostavat prosesseja, joissa palveluntarjoaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään tietyn ajan, riippuen tarjotun palvelun luonteesta. Palvelu on siis vuorovaikutteinen prosessi palvelun tarjoajan ja sen käyttäjän eli asiakkaan välillä. Ominaista palvelulle on myös

se, että vuorovaikutteisen prosessin aikana palvelu sekä tuotetaan että kulutetaan samanaikaisesti, koska asiakas osallistuu omilla toiminnoillaan prosessiin. (Rissanen 2005, 20; Grönroos, 53-54.)

### 2.3 Palvelun rakenne

Palvelu suunnitellaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Asiakkaan näkökulmasta palvelun tulee vastata asiakkaan tavoittelemaan hyötyyn ja siihen, mitä arvoa palvelu asiakkaalle tuottaa. Tämä on tärkeää tiedostaa, jotta palvelun sisältö, resurssit ja toteuttamistapa voidaan suunnitella asiakkaalle parhaiten arvoa tuottavaksi. Palvelu rakentuu erilaisista aineettomista ja konkreettisista teki- jöistä, jotka muodostavat kokonaisuuden eli palvelupaketin. Palvelupaketti tulee rakentaa siten, että asiakaskokemus on positiivinen palvelua ennen, sen aikana ja jälkeenkin.

Palvelupaketti jakautuu kahteen osaan: ydinpalveluun ja tuki- ja lisäpalveluihin. Palvelu kootaan ja suunnitellaan ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelu on oleellisin osa palvelua, ja muodostaa perussyyn asiakkaan ostohalukkuudelle. Se vastaa asiakkaan tarpeeseen ja siihen, miksi palvelu halutaan ostaa ja mitä siitä ollaan valmiita maksamaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Usein pelkkä ydinpalvelu ei riitä, vaan sen lisäksi tarvitaan tuki- ja lisäpalveluja. Tukipalvelut ovat palvelulle välttämättömiä liitännäispalveluja, joita ilman palvelua eri voi suorittaa. Ne antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia ja tekevät palveluprosessikokemuksen asiakkaalle mahdollisimman miellyttäväksi. Usein yrityksen kilpailuetu saattaa perustua erilaisiin liitännäispalveluihin miltei kokonaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Liitännäispalvelut voidaan jaotella kolmeen osaan:

- tukipalvelut
- lisäpalvelut
- lisäarvoa tuottavat palvelut





Kuvio 1. Esimerkki palvelupaketista (Jaakkola ym. 2009.)

Tukipalvelut ovat ydinpalvelun tuottamiselle välttämättömiä oheispalveluja, joita ilman palvelua ei voi suorittaa tai käyttää (Kuvio 1). Esimerkkinä tukipalvelusta on atk-ohjelmistojen käyttöohjeet. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia etuja, joita asiakkaalle joko myydään tai annetaan. Asiakas hyötyy näistä lisäpalveluista siten, että tarjolla on enemmän valinnanmahdollisuuksia. Kolmantena liitännäispalveluna ovat lisäarvoa tuottavat palvelut, jotka eivät sinänsä ole tarpeellisia palvelun suorittamisen kannalta, mutta ne lisäävät palvelutuotteen arvoa ja nostavat yrityksen imagoa asiakkaan silmissä ja ovat keino erottautua kilpailijoista. Liitännäispalvelujen tarjonta on yrityksen tuotesuunnittelu- ja tuotteistamispäätös, ja sen suunnittelu ja toteutus tulee olla johdonmukaista koko henkilöstön osalta. Niiden lisääminen vaatii taloudellisia panostuksia, joiden täytyy olla selvillä ennen niiden lisäämistä palvelupakettiin. Mikäli jokin maksuton liitännäispalvelu poistetaan, asiakas saattaa kokea palvelun laadun joko heikentyneen tai hinnan nousseen huomattavasti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

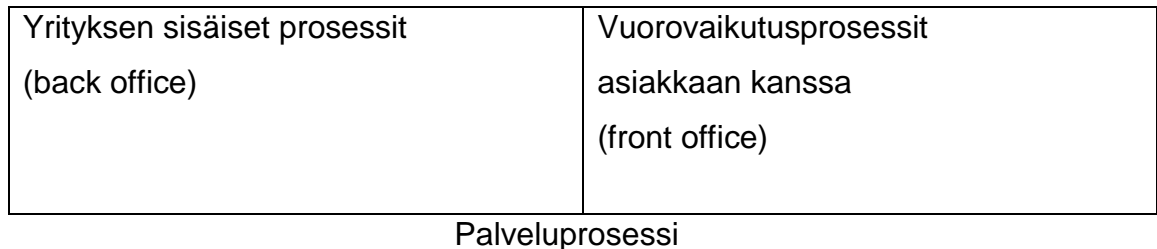
Asiakkaan kannalta ydinpalvelu saattaa vaikuttaa samanlaiselta. Asiakas yleensä haluaa laaja-alaista ja räätälöityä palvelua, mutta on valmis maksamaan ainoastaan massaversion hinnan. Tällöin liitännäispalveluja voidaan differoida eli erilaistaa räätälöimällä palvelu asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Palvelua voidaan myös modularisoida, jolloin palvelun vakiointi ja räätälöinti yhdistetään. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelussa on erilaisia osia, moduuleja, joista osa on

vakioituja ja osa räätälöitäviä. Räätälöinti tapahtuu moduuliosien kokonaisuutta muuttamalla asiakkaan tarpeen mukaan. Tällä tavoin voidaan muodostaa yhtenäinen ja asiakkaalle suunniteltu kokonaisuus, joka antaa asiakkaalle lisämahdollisuuksia ja joka voidaan tuottaa edullisemmin. (Mutikainen 2013.)

### 3 PALVELUPROSESSI

#### 3.1 Palveluprosessin määritelmä

Palveluprosessi tarkoittaa palveluntuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Siinä yhdistyvät asiakkaan, palveluntarjoajan sekä mahdollisten kolmansien osapuolten, esimerkiksi alihankkijoiden prosessit. Prosessi kuvataan yleensä toimintakaaviona. Kokonaisuutena palveluprosessi voidaan jakaa kahteen osaan: yrityksen sisäiseen prosessiin (back office) sekä vuorovaikutusprosessiin (front office) asiakkaan kanssa (Kuvio 2). Prosessi kuvaa ne toiminnot, joita asiakasrajapinnassa sekä yrityksen sisällä tapahtuu vuorovaikutuksen aikana. Prosessissa kuvataan myös se, miten palvelu tuotetaan ja kulutetaan ja kuinka pitkän ajan. Prosessi on siis vuorovaikutteinen; toisin kuin tavaroiden tuotannossa, asiakas on palveluprosessin aikana mukana ja kuluttaa palvelua samanaikaisesti. (Jaakkola ym. 2009.)



Kuvio 2. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym.)

#### 3.2 Palveluprosessin suunnittelu

Palveluprosessin suunnittelussa määritellään se, mitä kaikkea tulee tehdä palvelun suorittamiseksi. Prosessiin osallistuvien vastuualueet ja roolit tulee täsmentää ja prosessin kaikki vaiheet kuvata mahdollisimman tarkasti. Prosessin toteutusvaiheiden määrittely ja kuvaaminen auttavat selvittämään, ketkä osallistuvat prosessiin, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kun tarvittavat resurssit tunnetaan, toiminnan suunnittelu helpottuu ja kustannuksia voidaan arvioida tarkemmin. Tarkasti määritellyn palveluprosessin avulla palvelun laadullisia, taloudellisia

ja mahdollisia muita määriteltyjä tavoitteita voidaan seurata ja tarkastella niiden toteutumista. (Tirkkonen 2013; Lehtinen & Niinimäki 2009.)

Palveluprosessin suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös se, missä palvelu toteutetaan. Yrityksen toimitilojen sijainnilla, ulkonäöllä ja asiakaspalveluhenkilökunnan taidoilla on merkitystä siinä vaiheessa, jolloin asiakas on läsnä palvelua toteutettaessa. Asiakas voi myös hoitaa tiettyjä toimintoja teknologian välityksellä, esimerkiksi varata palvelun internetin kautta. Lisäksi prosessiin tulee sisällyttää ne vaiheet, joissa mukana on jokin kolmas osapuoli, esimerkiksi alihankkija. Tällöin muodostuu pohja eri osapuolten väliselle yhteistyölle, johon sisältyy suunnittelu ja aikataulutus. (Tirkkonen 2013.)

### 3.3 Palveluprosessin hyödyt

Palveluprosessin suunnittelussa on kyse palvelun sisällön ja toteutustavan systematisoimisesta ja täsmentämisestä yrityksen strategian mukaisesti. Hyvin suunniteltu palveluprosessi tuottaa etuja sekä palvelua tuottavalle yritykselle, että asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, Myynnin ja palvelun osaajaksi 2013.)

Palveluntuottajalle prosessin suunnittelu tuo monia etuja. Aikataulutaminen tehostuu, kun palvelun tuottamiseen tarvittava aika tiedetään ja täten se on myös suunnitelmallisempaa. Tulosten ja kustannusvaikutusten arviointi on helpompaa, jolloin hinnoittelu helpottuu ja koko liiketoiminnan kannattavuutta pystytään varmistamaan. Kustannukset myös yleensä alenevat, koska tuotantoa pystytään vakioimaan tasalaatuisiksi ja suunnittelun avulla voidaan karsia turhia sekä aikaa että rahaa vieviä toimenpiteitä. Vakiointi helpottaa myös myyntiä ja valmistusaikaa sekä selkeyttää tuotetuntemusta. Osaaminen on organisaatiolla eikä yksittäisillä henkilöillä, jolloin henkilöriippuvuus vähenee ja vaikuttaa sisäiseen työnjakoon selkeyttävästi ja rauhoittavasti. Palvelun kuvaaminen asiakkaalle ja muille sidosryhmille helpottuu ja tietoa voidaan hyödyntää paremmin markkinoinnissa. Suunnittelun avulla voidaan kehittää uusia toimintamalleja ja erottua tällä tavoin esimerkiksi kilpailijoista. (Tirkkonen 2013; Myynnin ja palvelun osaajaksi 2013.)

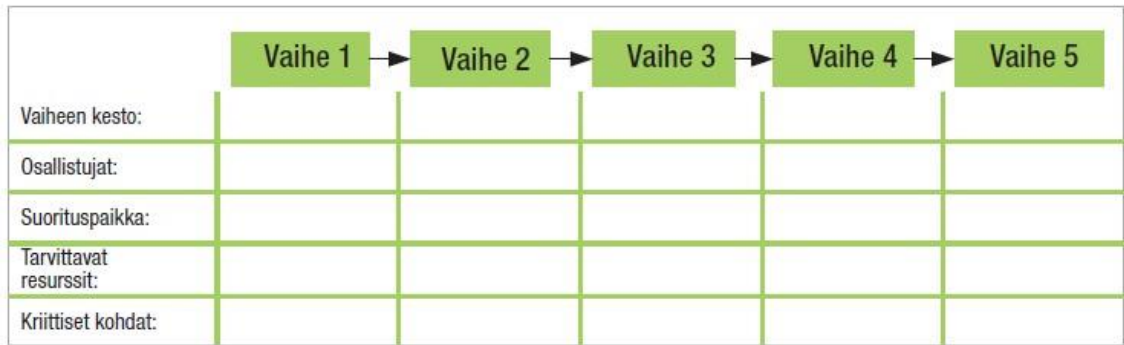
Asiakkaan kannalta palveluprosessin suunnittelu on myös hyödyllistä. Hyvin suunniteltu palveluprosessi helpottaa asiakkaan ostamista, kun asiakas tietää, mitä hänelle tarjotaan ja millä hinnalla. Tällöin asiakkaan kokemaa riskin tunnetta pienenee. Palvelun vakioinnin johdosta tuotettu palvelun laatu on tasalaatuaista, jonka ansiosta asiakkaan palvelukokemus on yleensä parempi. (Tirkkonen 2013.)

Palveluprosessi ei ole yksittäinen toiminto, vaan osa kokonaisuutta, jossa palvelun eri osat muodostavat toimintasarjan, joiden avulla palvelu tuotetaan. Se kohdistuu asiakkaaseen, joka saa palvelun lopputuotoksen eli hyödyn itselleen vuorovaikutteisessa prosessissa palveluntuottajan kanssa. Prosessin suunnittelussa on kuitenkin huomioitava toimintaan vaikuttava ympäristö, joka sisältää sosiaaliset -, taloudelliset – ja ekologiset osatekijät. Myös yrityksen strategia, visio, missio ja toiminta-ajatus on oltava selvillä kuten myös ymmärrys asiakkaista, yrityksen sisäisistä toimintamalleista sekä kumppaneista. Näiden tekijöiden pohjalta pystytään prosessia suunnitella ja toteuttaa sekä seurata oikealla tavalla. Ihannelanteessa kaikilla osapuolilla on yhtenäinen ymmärrys toimintatavoista. (Tirkkonen 2013.)

### 3.4 Palveluprosessin kuvaaminen

#### 3.4.1 Prosessikaavio

Palvelun kuvaamisen apuna voidaan käyttää erilaisia prosessikaavioita. Yksinkertainen tapa on laatia vuokaavio, josta ilmenee palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt (Kuva 3). Kaavioon tulee myös merkitä prosessin eri vaiheiden kesto aika ja missä palvelu toteutetaan. Hyödyllistä on myös kuvata palvelussa ilmeneviä ongelmakohtia, jolloin niihin voidaan kiinnittää huomiota ja tehdä tarpeellisia muutoksia palvelun parantamiseksi. (Jaakkola ym. 2009.)



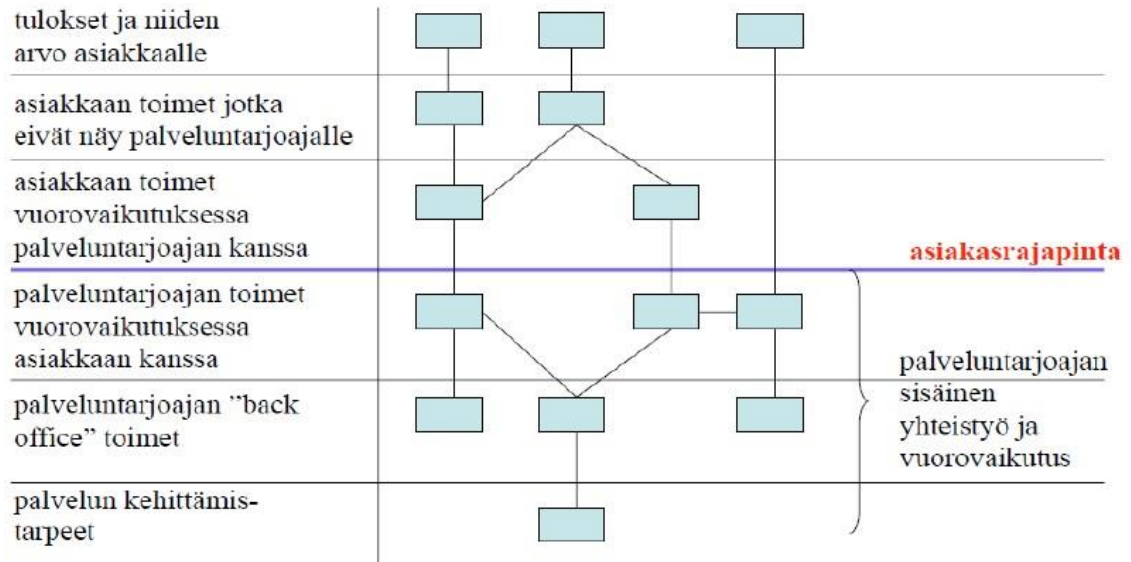
Kuva 3. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta (Jaakkola ym. 2009.)

### 3.4.2 Blueprinting

Yksityiskohtaisempi tapa palveluprosessin kuvaamiseksi on blueprinting-menetelmä. Blueprinting ilmaisee jokaisen prosessin työn ja toiminnon yhteyden toisiinsa ja sen tarkoituksena on kuvata tarkasti prosessin mikä tahansa palvelu, jotta tarkastelu olisi mahdollisimman objektiivista. Yleensä blueprinting esitetään visuaalisena vuokaaviona, jossa prosessin eri vaiheet kuvataan. Siinä erotetaan asiakkaalle näkyvät, ns. front office-toiminnot sekä yrityksen sisäiset, ns. back office-toiminnot. (Kuvio 2.) Front office-toiminnot ovat asiakkaalle näkyviä toimintoja, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu. Back-office-toiminnot ovat asiakkaalle näkymättömiä toimintoja, kuten esimerkiksi palveluun liittyvät valmistelutyöt ja muut tukitoiminnot. Blueprinting-menetelmä tuo selkeästi esiin sen, missä kohtaa palveluntuottajan ja asiakkaan toiminnot kohtaavat (Kuva 4). Täten siitä käy ilmi, ettei palveluprosessi ole samanlainen asiakkaalla ja palveluntuottajalla. Asiakkaan näkökulma saattaa erota paljonkin palveluntuottajan näkökulmasta, ja asiakkaan toiminnot eivät ole palveluntuottajan tiedossa tai niitä ei tulla ajatelleeksi. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 41.)

Blueprinting-menetelmä on vuokaaviota yksityiskohtaisempi tapa kuvata palveluprosessia. Se on keino hajottaa palvelu eri osatekijöihin ja kuvata prosessi vaiheittain sekä määritellä se, millä tavoin palvelu suoritetaan. Kaavioon on hyvä merkitä myös ne toiminnot, joita asiakkaan odotetaan tekevän itse. Blueprinting kuvaa sen, miten palvelun eri toiminnot ovat yhteydessä palveluprosessiin sekä myös prosessin lopputuloksen. Blueprinting-menetelmän etuna on se, että pro-

sessikuvauksesta saatava tieto palvelun osien tärkeydestä sekä niiden tehostamismahdollisuuksista on mahdollisimman ajantasaista. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 41; Jaakkola ym. 2009, 16; Mutikainen 2013.)



Kuva 4. Blueprint-kaavio (Mutikainen 2013.)

Kaiken kaikkiaan prosessien kuvaaminen on hyödyllistä. Kuvausten avulla saadaan täsmällisemmin tietoa siitä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän aikaa. Määrittely auttaa myös täsmentämään palvelun laadullisia ja taloudellisia sekä mahdollisia muita tavoitteita ja seurata niiden toteutumista, varsinkin silloin kun palvelun laatua halutaan parantaa. Prosessille on ominaista se, että se osallistaa asiakasta – asiakas on mukana prosessissa, mutta myös kehittämässä sitä. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 41.)

### 3.5 Tuotteistaminen

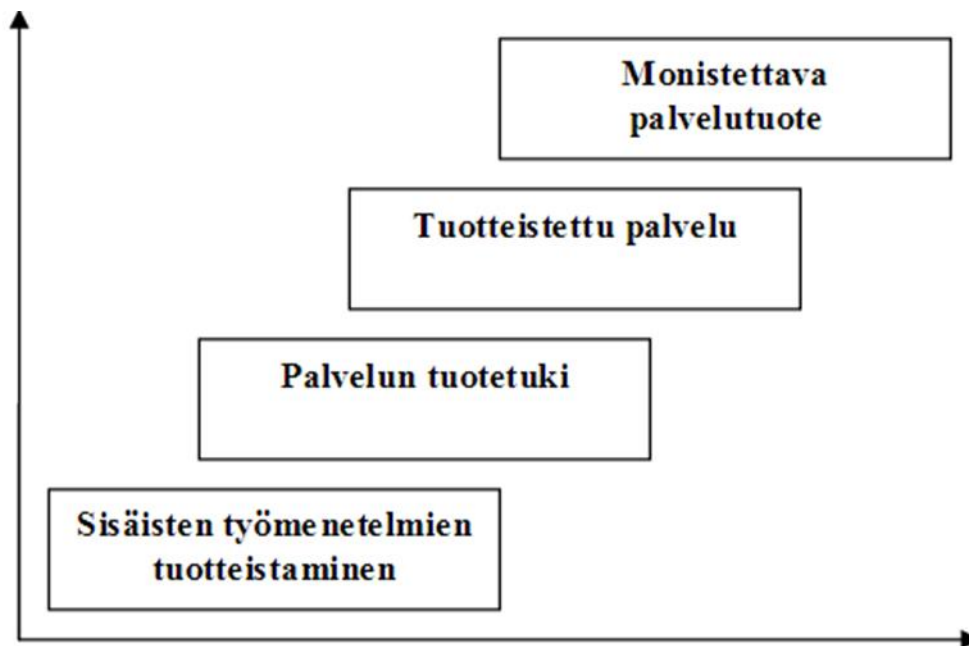
Palveluprosessin suunnittelu ja kuvaaminen ovat osa tuotteistamisprosessia. Tuotteistaminen tarkoittaa palvelun määrittelyä ja kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä ja lopuksi tuottamista siten, että yritys saavuttaa omat tavoitteensa ja asiakkaan palvelusta saama hyöty maksimoituu. Tuotteistaminen on myös keino konseptoida tai systematisoida palveluja eli tarkoituksena on vakioida tuote tai palvelu siten, ettei kaikkea tarvitse tuottaa alusta asti jokaiselle asiakkaalle erikseen. Tuotteistamisen avulla räätälöinnin tarvetta voidaan vähentää asianmukaiselle tasolle. (Mutikainen 2013.)

Varsinaisesta tuotteistamisesta voidaan puhua silloin, kun palvelutuotteesta on kehitetty selkeä palvelukokonaisuus siten, että sitä voidaan tarjota asiakkaalle sellaisenaan tai vastaavasti palvelun perusmallista voidaan räätälöinnin avulla tarjota tuottaa asiakaskohtaisia versioita ja myydä tai siirtää omistusoikeus edelleen. Yleensä tuotteistamisen avulla haetaan palvelun kehittämistä tai uudistamista siten, että se tuottaa asiakkaalle suurimman mahdollisen hyödyn. Laadun ja tuottavuuden parantumisen johdosta myös yrityksen kannattavuus paranee. (Sipilä 1999, 12; Jaakkola ym. 2009; Mutikainen 2013.)

Tuotteistaminen on jatkuva prosessi, joka etenee vaiheittain. Se voi olla erias-teista riippuen yrityksen strategiasta, kilpailutilanteesta, asiakkaista sekä yrityk-sen sisäisistä tuotekehityskyvyistä. Se ei tarkoita palvelun muuttamista konkreet-tiseksi tavaraksi, vaan olemassa olevan palvelutuotteen kehittämistä ja ymmär-tämistä. Tuotteistaminen perustuu yrityksen määrittelemiin strategioihin, jonka li-säksi tulee ottaa huomioon asiakasnäkökulma. Laajasti ymmärrettynä tuotteista-minen tarkoittaa palvelujen kehittämistä siten, että se vastaa asiakkaan tarpee-seen. (Sipilä 1998, 13; Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Palveluja voidaan tuotteistaa eritasoisesti niiden syvyyden mukaan. Yrityksen strategia määrittelee sen, miten pitkälle palvelutuote tuotteistetaan. Ensimmäi- sessä vaiheessa systematisoidaan tuotannon sisäisiä työvaiheita ja -menetelmiä, jolloin ne helpottuvat ja lisäävät tehokkuutta, koska prosessit toistuvat miltei sa-mansisältöisinä useissa asiakkuuksissa ja henkilöstöllä on selkeä kuva siitä, mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten he asiakaspalvelutilanteessa toimivat (Kuvio 5). Toisessa vaiheessa palveluun on lisätty fyysinen tuotetuki, esimerkiksi tietoko-neohjelma, jota käytetään palvelun tukemiseen palveluprosessin aikana. Kol-mannessa vaiheessa palvelu on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle siten, että eri työmenetelmät, prosessit ja muut tukitoimet on standardoitu. Tällöin voidaan tarjota räätälöitävissä olevaa palvelua mahdollisimman kustannustehokkaasti. Neljännessä vaiheessa palvelu on tavarana kaltainen; sitä voidaan monistaa ja tarjota eri jakelukanavien kautta. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 44.)





Kuvio 5. Tuotteistamisen eri tasot (Mukaillen Lehtinen & Niinimäki 2009)

Palveluiden tuotteistamisella tavoitellaan etuja niin strategisesti kuin operatiivisesti. Strategisesti yritys tavoittelee esimerkiksi palvelubrändin ylösrakentamista, asiakkaan odotusten hallintaa sekä luvattun arvon konkretisointia (Kuvio 6). Tuotteistamisen avulla yritys yleensä hakee parempaa kannattavuutta ja liikevaihtoa. Asiakaskokemusten ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja arviointi helpottuvat tuotteistamisen avulla. (Mutikainen 2013.)

Operatiivisesti tuotteistaminen lisää yrityksen sisällä palvelun tasalaatuisuutta ja tehokkuutta, koska palvelu on vakioitu ja täten helpompi tuottaa. Tällöin se ei myöskään ole riippuvainen yksittäisistä henkilöistä, vaan palvelun voi suorittaa kuka tahansa palveluhenkilökunnasta. Tuotteistettua palvelua on myös helpompi johtaa, ennustaa ja seurata. Toiminnan kehittäminen ja parhaiden käytäntöjen (best practise) soveltaminen sisäisesti on helpompaa, joka luo yhteistä oppimis-pohjaa ja pohjaa sekä sopimuskäytäntöihin että tietojärjestelmiin. Kaiken kaikkiaan tuotteistaminen auttaa ymmärtämään mitä ollaan myymässä ja mitä ollaan ostamassa. (Mutikainen 2013.)



Kuvio 6. Palvelujen tuotteistamisen näkökulmia (Mukaillen Mutikainen 2013)

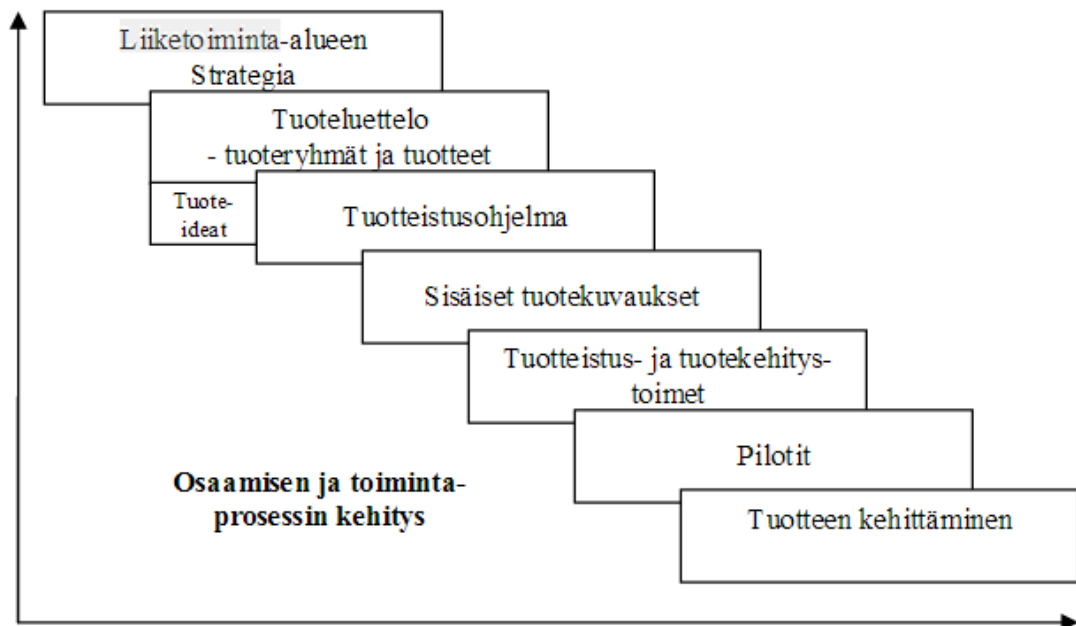
### 3.6 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistus on asiakkaalle näkymätöntä toimintaa yrityksen sisällä. Se tarkoittaa yrityksen toimintatapojen muokkaamista siten, että ne ovat systemaattisia ja dokumentoitavissa olevia toimintoja. Tällöin yrityksen toiminta kehittyy ammattimaisempaan suuntaan, ja näin varmistetaan se, ettei jo aiemmin tehtyjä toimintoja tarvitse toistaa yhä uudelleen. (Myynnin ja palvelun osaajaksi 2013; Lehtinen & Niinimäki 2009, 43.)

Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa asiakasrajapinnassa tapahtuvaa palveluprosessin kuvaamista ja konkretisointia. Se on asiakkaalle näkyvää viestintää, jonka avulla asiakkaalle luodaan kuva yrityksestä sekä osoitetaan ne hyödyt, joita yritys asiakkaille voi tarjota. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Tuotteistamisprosessi kuvaa tuotteistamisessa tarvittavat suoritusvaiheet. Sipilän (1999, 43) mallin mukaisesti prosessi kattaa seitsemän eri vaihetta. Ensin yritys analysoi omaa tuotevalikoimaansa ja tuotestrategiaansa. Tässä vaiheessa pohditaan sitä, mitä tarjotaan ja kenelle eli tieto pohjautuu markkinointiin, sisäisiin

toimintatapoihin ja osaamiseen sekä asiakkaisiin (Kuvio 7). Myös palvelulupauksen täsmentäminen on osa ensimmäistä vaihetta. Palvelulupaus yhdistää sekä tarjotun palvelun että asiakastarpeet. Hyvin laaditulla palvelulupauksella voidaan myös erottua kilpailijoista. Toisessa vaiheessa laaditaan yrityksen strategian pohjalta tuoteluettelo, jossa määritellään konkreettisesti ne tuotteet tai palvelut, joihin aiotaan keskittyä. Kolmas vaihe käsittää tuotteistusohjelman laatimisen, joka kuvaa sen mitä tuotteistetaan ja missä järjestyksessä ja laaditaan aikataulu ja määritellään henkilöt, jotka tuotteistukseen osallistuvat. Sisäisissä tuotekuvauksissa kehitettävä tuote dokumentoidaan tarkasti tuotteiden ominaisuuksien mukaan. Tuotekehitystoimet sisältävät tuotteen tekniset ja markkinointiin liittyvät toimenpiteet. Erilaisten pilottihankkeiden avulla on mahdollista osallistaa käyttäjiä palvelujen kehittämiseen. (Myynnin ja palvelun osaajaksi 2013; Mutikainen 2013; Sipilä 1999, 37-38.)



Kuvio 7. Tuotteistamisprosessin vaiheet. (Mukaillen Sipilä 1999.)

## 4 FRANCHISING

### 4.1 Määritelmä

Franchising tarkoittaa kahden itsenäisen yrityksen välistä sopimukseen perustuva yhteistyötä, jossa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella ja sovittua maksua vastaan joko liike- tai tavaramerkkiä, valmistusmenetelmää tai koko yrityksen toimintamallia suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti.

Franchising on kahden juridisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen yhteistyömalli, joka perustuu sopimukseen. Tässä mallissa franchisingantaja on kehittänyt liiketoimintamallin, jonka se luovuttaa maksua vastaan toiselle yritykselle eli franchisingottajalle. Konsepti on franchisingottajan käytössä kokonaisuudessaan, mutta toiminta edellyttää pitkäaikaista ja tiivistä yhteistyötä franchisingantajan kanssa, vaikka franchisingottaja harjoittaakin itsenäistä liiketoimintaa. (Laakso 2005, 28-29.)

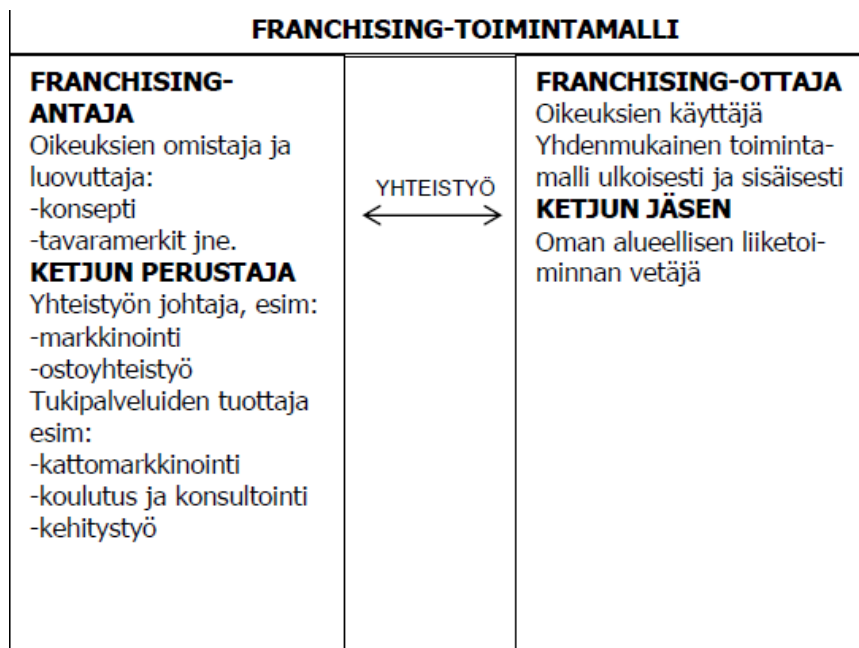
### 4.2 Franchisingtoiminnan peruspiirteet

Franchisingtoiminta perustuu kehitettyyn liiketoimintamalliin eli konseptiin. Konseptin tulee olla käytännössä testattu ja sillä tulee olla menestyspotentiaalia, jotta sitä voidaan luovuttaa edelleen. Se on malli, johon sisältyy yrityskuva ja työvälineet, jonka franchisingantaja on kehittänyt. Se voidaan luovuttaa edelleen franchisingottajalle, jolla on oikeus hyödyntää mallia itsenäisessä liiketoiminnassaan, kuitenkin niin, että toiminta on yhdenmukaista. Yhdenmukaisuus näkyy asiakkaalle ulospäin esimerkiksi samanlaisena toimintatapana ja tarjontana.

Franchisingmalliin kuuluu siis franchisingantaja, joka tarkoittaa yritystä, joka on kehittänyt liiketoimintamallin eli konseptin (Kuvio 8). Se omistaa konseptin oikeudet ja voi luovuttaa niitä edelleen useille franchisingottajille, jolloin muodostuu franchisingketju. Ketju muodostuu useista yrityksistä, jotka toimivat saman konseptin mukaisesti. Franchisingketjussa voi olla jopa tuhansia eri yritysten omistamia yksiköitä. Yleensä konsepti sisältää myös yhteisen tavaramerkin tai jonkin muun yhteisesti käytettävän tunnuksen, jolloin se näyttää samanlaiselta ja sen

toiminta on yhdenmukaista. Erityisesti asiakkaalle yhdenmukaisuus näkyy siten, että jokaisen yksikön palvelun laatu tai tuote on samanlaista ja -tasoista, koska ne noudattavat samaa toimintamallia. Franchisingantaja koordinoi ja johtaa koko franchisingjärjestelmää ja sen velvollisuuksiin kuuluu myös toiminnan jatkuva kehittäminen. (Laakso 2005, 29-33.)

Franchisingottaja tarkoittaa yritystä, joka hyödyntää konseptia ja siihen liittyviä oikeuksia. Oikeus käyttää konseptia perustuu sopimukseen käyttää sitä sellaisenaan kuin franchisingantaja on sen määritellyt. Franchisingottaja ei siis voi soveltaa mallia vapaasti omassa liiketoiminnassaan, vaan toiminnan täytyy olla yhdenmukaista konseptin kanssa. Osapuolet ovat tiiviissä yhteistyössä keskenään sopimuskauden ajan ja toimivat yhteisen osaamisen pohjalta. Yhteistyö luo sekä kilpailuetuja että menestymismahdollisuuksia molemmille yrityksille. (Laakso 2005, 33.)



Kuvio 8. Franchising-toimintamalli (Laakso 2005, 33.)

#### 4.3 Franchisingtoiminnan muodot

Koska franchisingtoiminnasta käytetään yleismaailmallisesti hyvin erilaisia kuvauksia, toimintojen vertailu saattaa olla hyvinkin sekavaa. Tästä syystä sitä on

ollut järkevää jaotella ja luokitella eri tavoin, jotta toimintoja pystytään vertailemaan selkeämmin. (Laakso 2015, 34.) Kansainvälinen franchisingyhdistys on tyypitellyt franchisingtoiminnot kolmeen eri muotoon, jotka esitellään lyhyesti alla.

#### 4.3.1 Trade name franchising

Trade name franchising tarkoittaa toimintamallia, jossa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää kehittämäänsä ja omistamaansa liiketunnusta, tavaramerkkiä tai toiminimeä. Yritysten toimintamallit saattavat olla muilta osin erilaiset, ja franchisingottaja käyttää yleensä tunnuksen rinnalla omaa toiminimeään. Myöskään ketjun muiden toimijoiden välillä ei ole kovinkaan tiivistä yhteistyötä, vaan se rajoittuu franchisingantajan ylläpitämiin yhteisiin palveluihin, kuten esimerkiksi markkinointijärjestelmiin. Korvauksena tavaramerkin käytöstä franchisingottaja maksaa prosenttiosuuden liikevaihdosta tai palvelujen tai tavaroiden myynnistä tulevan tuoton, joita ketjun jäsenille tarjotaan. (Laakso 2015 34.)

#### 4.3.2 Product distribution franchising

Product distribution franchising tarkoittaa jakelutieratkaisua. Tällöin ketjun jäsenille luovutetaan oikeus myydä franchisingantajan kehittämää tuotetta. Usein tuote on myös franchisingantajan valmistama. Tässä mallissa tuotteille on kehitetty jakeluverkosto, jonka asiakkaat ovat sitoutuneempia toimintaan kuin yleensä. Ketjun jäsenten välinen yhteistyö ei ole tiivistä, vaan se rajoittuu tiettyihin välillisiin menetelmiin esimerkiksi markkinoinnissa. Franchisingantaja ei myöskään harjoita ketjun jäsenten kanssa erityisen tiivistä yhteistyötä, vaan toiminta rajoittuu myytävään tuotteeseen esimerkiksi tuotekoulutuksen osalta, myynnin seurantaan, jakeluun tai valmistamiseen. Vaikka ketjun jäsenille voidaan tuottaa keskitetysti myynnin apuvälineitä, kuten esimerkiksi esitteitä tai muuta markkinointimateriaalia, ne ovat melko vapaasti hyödynnettävissä franchisingottajan liiketoimintamallissa.

Product distribution franchising on siis verkosto, joka toimii jakelukanavana. Yleensä liiketoiminnan tuotto franchisingantajalle muodostuu myytävien tuotteiden tai palvelujen myyntikatteesta. Joissakin tapauksissa tuotto muodostuu tiettyjen laitteiden tai tuotteiden lisenssimaksuista. Esimerkkinä tästä toimintamallista voidaan mainita Coca-Cola tai ohjelmistoalan yritykset. Toimintamallina tämä on käytössä lähes jokaisella toimialalla, ja määrällisesti yleisimmin käytössä oleva malli maailmanlaajuisesti. (Laakso 2015, 35.)

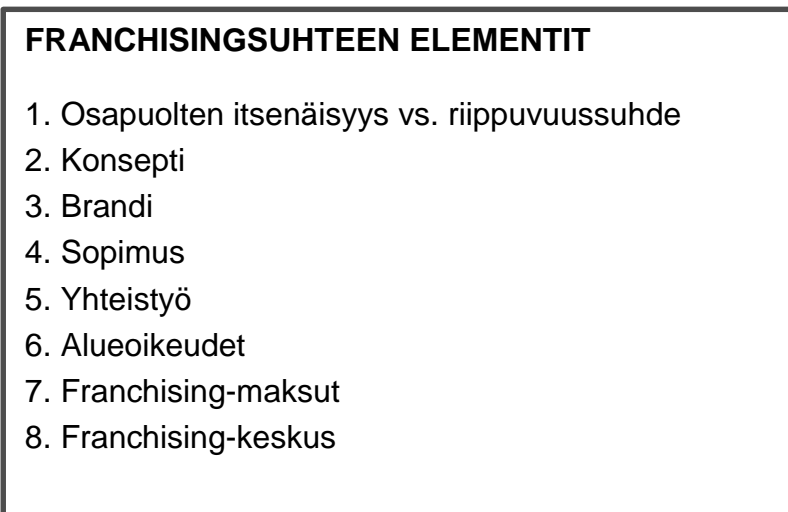
#### 4.3.3 Business format franchising

Business format franchising on toimintamalli, jossa koko liiketoimintamallin käyttöoikeus luovutetaan franchisingottajalle. Tällöin sekä franchisingantaja että -ottaja harjoittavat tiivistä yhteistyötä. Myös franchisingottajien eli ketjun jäsenten välinen yhteistyö on aktiivista. Osapuolten välinen yhteistyö on kattavaa ja jatkuvaa, ja se käsittää tavaroiden ja palveluiden hankinnan, markkinoinnin sekä kehitystyön. Tässä mallissa franchisingantajalla on kaksi eri liiketoimintaa: perusliiketoiminta, jolloin toiminta on konseptin mukaista omilla yksiköillä sekä franchisingtoimintaa, jossa liiketoiminnan tulo saadaan konseptin käyttöoikeuksien vuokraamisesta ja koko järjestelmän johtamisesta. Yleisesti Euroopassa tätä mallia kutsutaan franchisingtoiminnaksi. (Laakso 2005, 36.)

Business format franchisingissa osapuolten välinen yhteistyö on kaikkein laajinta ja moniulotteisinta. Tässä mallissa franchisingantaja seuraa ja ohjaa hyvin aktiivisesti ketjun jäsenten toimintaa. Konsepti kattaa koko liiketoimintamallin, toisin kuin kahdessa edellisessä. Trade name ja Product name franchisingissa franchisingottajat harjoittavat melko löyhää yhteistyötä vain osittain samalla konseptilla, esimerkiksi käyttävät samaa markkinointitunnusta eivätkä ole tekemisissä toistensa kanssa. Ns. 'aidossa' franchisingketjussa toimitaan päinvastoin; koko toiminta perustuu juuri tiiviiseen ja pitkäaikaiseen yhteistyöhön. (Laakso 2005, 36.)

#### 4.4 Franchisingtoiminnan edellytykset

Vaikkakin franchising on kahden itsenäisen yrityksen yhteistyömuoto, se on molemmille osapuolille myös liiketoiminnan muoto, jonka tarkoituksena on menestyksenkäs liiketoiminta. Liiketoiminnallisesti on siis tärkeää tietää se, mistä eri elementeistä franchising-suhde muodostuu. Franchisingantajan tavoitteena on luoda menestyvä konsepti, jonka avulla saavutetaan tuottovaatimukset. Franchisingot-taja puolestaan odottaa saavuttavansa ketjun jäsenyyden avulla mahdollisimman hyvän liiketoiminnallisen tuloksen ja onnistumisen. Mikäli franchisingjärjestelmä sekä ketjun jäsenten välinen yhteistyösuhde on rakennettu huolellisesti, molem-milla osapuolilla on hyvät mahdollisuudet menestyvään liiketoimintaan. Jos taas järjestelmä ei vastaavasti ole rakennettu oikein, se tuo enemmän liiketoiminnalli-sia riskejä eikä välttämättä ole kannattavaa. (Laakso 2005, 44.)



Kuvio 9. Franchising-suhteen elementit (Laakso 2005, 71.)

##### 4.4.1 Itsenäisyys vs. riippuvuussuhde

Jotta franchisingtoiminta olisi molemmille osapuolille kannattavaa ja menestyksenkästä, ylläolevassa kuviossa olevat elementit kuuluvat oleellisesti toimintaan. Samat elementit ovat löydettävissä jo franchisingtoiminnan määritelmästä, ja nämä ovat löydettävissä kaikkien menestyvien franchisingketjujen toiminnasta.

Kuten edellä on jo todettu, franchising on yhteistyötä kahden itsenäisen yrityksen välillä. Yhteistyöorganisaatiota taas nimitetään franchisingkeskukseksi, johon



kuuluu keskusyksikkö ja toimipisteitä. Toimintaa johdetaan franchisingkeskuksesta, jota hallinnoi franchiseantaja. Toimipisteet sen sijaan ovat joko franchiseantajan tai -ottajan omistamia, mutta ne harjoittavat yhtenäistä liiketoimintaa konseptin mukaisesti (Kuvio 9).

Kaikki franchisingottajat ovat itsenäisiä yrityksiä sekä taloudellisesti että oikeudellisesti. Tällä tavoin ne eivät ole omistuksellisessa suhteessa keskenään, eli kumpikaan ei omista osuutta toistensa yrityksestä eivätkä ne edusta juridisesti toisiaan. Myöskään franchisingantaja ei luovuta pääomaa franchisingottajalle, vaan pelkästään konseptin käyttöoikeudet. Molemmat osapuolet solmivat omat sopimuksensa ja vastaavat omista velvoitteistaan ja sitoumuksistaan. Ne ovat myös työjuridisesti itsenäisiä, eli osapuolten välillä ei ole työ- tai palkkasuhteita, vaan molemmat hoitavat itsenäisesti omat työsuhteensa ja niihin liittyvät muut velvoitteet. (Laakso 2005, 45.)

Franchising-osapuolet ovat myös taloudellisesti riippumattomia toisistaan. Niiden välillä ei ole rahoitussuhteita lukuun ottamatta sellaisia, jotka liittyvät jokapäiväiseen liiketoimintaan. Ne voivat olla esimerkiksi lyhtyaikaisia velkoja, tavaramaksuja tai franchisingmaksuja. Franchisingantaja ei rahoita franchisingyritystä suoranaisesti missään vaiheessa. Sen sijaan se voi tarjota tai järjestää erilaisia rahoitusratkaisuja, jotka tukevat erityisesti aloittelevan franchisingottajan tilannetta ja täten varmistavat koko ketjun menestymismahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Laakso 2005, 46.)

Osapuolten välillä on aina myös toiminnallinen riippuvuussuhde, vaikka ne ovat juridisesti ja taloudellisesti itsenäisiä. Riippuvuussuhde syntyy jo toiminnan alkamassa, koska franchisingottaja on riippuvainen franchisingantajan luomasta ja omistamasta konseptista, johon sillä on käyttöoikeus yhteistyösopimuksen ehtoista, jotka ketju on määritellyt. Ilman näitä ei franchisingottajalla ole liiketoimintaa. Toiminnallinen riippuvuus tarkoittaa myös sitä, että osapuolet ovat toistensa kanssa tiiviissä yhteistyössä ja täten riippuvaisia toisen osapuolen tekemisistä, resursseista ja panostuksista. Toisella on resursseja, joita toisella ei taas ole, mutta tarvitsee niitä menestyäkseen, kuten esimerkiksi franchisingkeskuksen tukitoimia tai paikallisen yrittäjän tietotaitoa. (Laakso 2005, 48.)

Franchisingketjussa jäsenet ovat riippuvaisia toistensa resursseista ja toimenpiteistä välittömästi ja välillisesti. Ketjun toiminnassa saattaa olla mukana toiminnallisia yhteistyöelementtejä, kuten esimerkiksi yhteinen tilausjärjestelmä. Toisaalta ketjun yhteinen yrityskuva ja laajuus luovat riippuvuussuhteita. Jos esimerkiksi ketjun yksittäinen yritys poikkeaa laadullisesti yhteisesti määritellystä tasosta, sillä on negatiivinen vaikutus koko ketjun laatuun. Kaikki ovat siis riippuvaisia toisistaan ja täten myös koko ketjun menestyksestä. Yhteinen tavoite kaikilla on liiketoiminnallinen menestys. (Laakso 2001, 35.)

#### 4.4.2 Konsepti eli liiketoimintamalli

Sanotaan, että franchising on menestyksen kloonauksena tai osaamisen siirtoa. Ennen kuin menestyksekkäs yritys malli voidaan luovuttaa toiselle osapuolelle, sen on oltava valmiiksi kehitetty. Konseptin on oltava käytännössä testattu ennen kuin se voidaan luovuttaa, kouluttaa ja ohjeistaa edelleen franchisinggottajalle. Sen pitää myös olla todistettavasti menestyksekkäs, jotta siitä ollaan valmiita maksamaan tai ottamaan sitä käyttöön. Perusedellytys menestykselle on franchisinggottajan kokemus liiketoiminnasta, joka yleensä syntyy vuosien kuluessa. (Laakso 2005, 50.)

Suomen Franchising-yhdistys on laatinut eettiset säännöt, joiden mukaan franchisinggottajalla tulee olla omaa liiketoimintakokemusta, ennen kuin franchisingtoimintaan voidaan ryhtyä. Sinänsä ei ole olemassa mitään erityisiä muita sääntöjä toiminnan laajuudesta tai kestosta, sillä ne riippuvat pitkälti toimialasta. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että konseptin mukaisesta liiketoiminnasta tarvitaan muutama vuosi kokemusta ennen franchisingtoiminnan aloittamista. Toimintaa testataan ennen varsinaista aloittamista yleensä pilot-franchisinggottajan kanssa. Pilotointivaiheen aikana suuriakin muutoksia voidaan tehdä, mikäli se on tarpeellista. Pilotointivaiheen jälkeen konseptin tulee olla valmis ja testattu, koska siihen ei enää toimintaa harjoitettaessa voida tehdä suuria muutoksia. Toiminnan jatkuva kehittäminen kuuluu franchisinggottajan velvollisuuksiin, mutta se on enemmänkin päivitysluonteista. (Laakso 2005, 50-51.)

#### 4.4.3 Konseptin mallinnus ja dokumentointi

Liiketoimintamallin testauksen jälkeen aloitetaan konseptointi eli mallinnus monistettavaan muotoon. Tässä vaiheessa määritellään kaikki ne osat, jotka ovat liiketoiminnan kannalta tärkeitä ja jätetään pois epäoleelliset tai vähemmän tärkeät osat. Tämä tehdään sen vuoksi, että kilpailutekijät ja osaaminen saadaan nivottua yhteen, jotta niitä voidaan tarjota kilpailuetuina franchisingottajille. Koska konsepti on aina ketjukohtainen eikä kahta täysin samanlaista konseptia ole markkinoilla, sen tulee sisältää juuri siihen tunnistettavia kilpailutekijöitä. Nämä tekijät ovat sitä liiketoiminnallista etua, jota franchisingottaja yhteistyöstä tavoittelee. (Laakso 2001, 53.)

Konsepti muodostuu seuraavista osista:

- Liiketoiminnan peruseriaatteen
- Tuote- tai palveluvalikoima
- Työmenetelmät
- Työvälineet
- Yrityskuvalliset elementit

Konseptin osat puretaan osaprosesseihin ja mallinnetaan eli systematisoidaan. Kun kilpailuedut on identifioitu, käydään läpi koko liiketoimintaprosessi. Tämä on tärkeää, jotta tiedetään tarkasti mihin osaprosesseihin mallin tuottavuus perustuu. Systematisoinnin avulla huomataan, sisältääkö konsepti kaikki oleelliset tekijät ja onko se siirrettävissä edelleen, kuten franchisingtoiminta edellyttää. Mallinnettua konseptia, sen siirtoa ja hyödyntämistä on myös helpompi seurata ja varmistaa franchisingottajan liiketoiminnallinen menestys. (Laakso 2001, 53-54.)

Testaamisen ja mallintamisen jälkeen liiketoimintamalli dokumentoidaan. Franchisingtoiminnassa käytetään käsikirjaa eli manuaalia, johon kaikki oleellinen tieto liiketoimintamallista ja sen sisällöstä on dokumentoitu kokonaisvaltaisesti. Käsikirjassa kuvataan mm. toimintaympäristöä, vastuunjakoja, sekä käytännön ohjeistusta eri toiminnoittain esimerkiksi markkinoinnin tai taloushallinnon osalta.

Siihen on myös kirjattu toimintojen prosessikuvaukset sekä kerrottu yhteiset pelisäännöt toiminnan harjoittamiseen. (Laakso 2005, 53.)

Franchisingsuhteessa käsikirja on keskeinen työväline. Se on myös juridinen asiakirja ja franchisingsopimuksen liite. Käsikirja toimii ketjun koulutusvälineenä, koska siinä on kuvattu toiminnan eri prosessit, työvälineet ja mittarit. Sitä myös käytetään ketjuyhteistyön johtamisen välineenä ja kehitystyökaluna. Mikäli konseptiin liitetään uusia elementtejä, ne dokumentoidaan manuaaliin, jonka jälkeen ne ovat ketjun jäsenten käytössä. (Laakso 2005, 53.)

#### 4.4.4 Brandi

Franchisingketjussa yrityskuvalla eli brandilla on tärkeä osuus liiketoiminnan menestyksessä. Kaikki ketjun yksiköt toimivat yhtenäisellä brandilla, eli käyttävät yhteisiä tunnuksia, kuten logoja, kuvia tai nimityksiä. Useimmiten tunnukset ovat franchisingantajan kehittämiä, omistamia ja suojaamia tavaramerkkejä. Ne ovat keskeinen tekijä franchisingtoiminnassa ja yleensä laajasti hyödynnettyjä. Tämä tarjoaa kilpailuetua, koska laajasti hyödynnetty brandi on useimmiten tunnettu markkinoilla. Brandia on kuitenkin hankala suojata ulkopuolisilta muutoin kuin toimimalla menestyksekkäästi markkinoilla, mutta tunnuksia voidaan suojata tavaramerkkirekisteröinnillä. Se on franchisingantajan tärkeimpiä velvollisuuksia, koska tavaramerkki on oleellinen osa franchisingtoimintaa ja nimenomaan sen käytöstä franchisingottaja maksaa. Myös Suomen franchisingyhdistyksen eettiset säännöt ja hyvä franchisingtapa edellyttävät, että tavaramerkki on suojattu ja franchisingantaja on tavaramerkin haltija.

Yrityskuva on asiakkaalle muodostunut mielikuva, jonka hän on yrityksestä muodostanut havaintojensa ja käsitystensä perusteella. Ketjussa on havaittu se, että oikeanlainen yrityskuva tuottaa parhaan tuloksen silloin, kun se on kohdennettu oikealla tavalla oikeanlaiselle kohderyhmälle. Tällöin asiakas saadaan sitoutettua voimakkaasti ja oikein kohdennettu brandi myös vaikuttaa tehokkaasti asiakkaan ostokäyttämiseen. Tämä on yksi tärkeimmistä elementeistä franchisingtoiminnassa.

Business format franchising- mallissa kaikki ketjuun kuuluvat yritykset ovat liike-toimintamalliltaan yhdenmukaisia niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tällöin siis myös yrityskuva ja sen hyödyntämistavat ovat yhdenmukaisia, toisin sanoen asiakkaille annettavat odotukset ja lupaukset toteutetaan konseptoidulla tavalla ketjun joka yrityksessä. Ketjun ulkoinen markkinointi toteutetaan jokaisessa yksikössä samalla tavalla eli käytetään samoja tekniikoita, välineitä ja keinoja. Jokainen ketjun jäsen viestii asiakkaalle samoja arvoja, laatua ja palvelulupauksia. Näin pyritään luomaan tiivis ja yhtenäinen kuva toiminnasta. Ulkoisen markkinoinnin avulla erotetaan myös kilpailijoista, mutta myös luodaan asiakkaalle odotuksia. (Laakso 2001, 59.)

Sisäisellä markkinoinnilla pyritään varmistamaan se, että palvelun taso kohtaa ulkoisen markkinoinnin luomat odotukset. Sillä pyritään kohottamaan ketjun jäsenen motivaatiota ja yhteenkuuluvuudentunnetta sekä varmistamaan toiminnan laatutaso. Mikäli asiakkaalle annetut lupaukset eivät ole yhtenäisiä asiakkaan kokeman palvelun tai asiakaskokemuksen kanssa, mielikuva yrityksestä on negatiivinen. Toisin sanoen palvelutoiminnan on kohdattava asiakaslupaukset, jotta ketjusta välittyisi positiivinen mielikuva. (Laakso 2005, 57.)

Yrityskuva ei muodostu pelkästään logosta tai laadukkaasta tuotteesta, vaan se muodostuu useasta eri tekijästä, kuten esimerkiksi liikeideasta, arvoista, tuotteista ja palveluista, yrityksen johtamistyylistä, henkilöstön palvelutyylistä tai vaikkapa yrityksen markkina-asemasta. Tekijöitä on useita, ja ne kaikki yhdessä muodostavat jonkinlaisen mielikuvan asiakkaalle. Asiakkaan lisäksi yrityskuva vaikuttaa myös muihin yrityksen sidosryhmiin, kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneihin tai rahoittajiin. Tunnetun brandin avulla on helpompi saada esimerkiksi rahoitusta tai solmia uusia liikesuhteita, koska siihen luotetaan. Sillä on myös merkitystä uusien franchisingyrittäjien rekrytoinnissa. Mikäli ketjun yrityskuva on heikko, on vaikeampi löytää parhaat mahdolliset yrittäjät ketjun toimintaan. Mikäli ketjun yrityskuva on positiivinen, uusia yrittäjiä on usein enemmän kuin pystytään rekrytoimaan. Kun valinnanmahdollisuuksia on runsaasti, toimintaan löydetään parhaiten soveltuvat yrittäjät, jotka yleensä tuovat toiminnallaan menestystä myös ketjun muille jäsenille ja täten koko ketjulle. (Laakso 2001, 61.)

#### 4.4.5 Franchising-sopimus

Eräs tärkeimmistä franchisingtoiminnan elementeistä on sopimus, koska franchisingtoiminta on juuri sopimukseen perustuvaa pitkäaikaista yhteistyötä. Sen perusteella franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää kehittämäänsä testattua liiketoimintamallia eli konseptia, joka pitää sisällään tuotteet, palvelut ja brändin.

Sopimuksessa määritellään tarkasti se, millä ehdoilla konseptin käyttöoikeus siirtyy franchisingottajalle ja sen voimassaoloaika. Tämän lisäksi tulee selvittää molempien osapuolien oikeudet ja velvollisuudet, yhteistyön ehdot ja ne pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan sekä yhteistyön päättäminen ja sen seuraukset. Molemmilla osapuolilla on omat vastuunsa ja velvollisuutensa. Franchisingantajan velvollisuus on toimia ketjun yhteisenä johtajana ja edunvalvojana. Täten myös konseptin hallintaan ja kehittämiseen liittyvät toiminnot, kuten esimerkiksi franchisingottajan ohjaaminen ja tukeminen kuuluvat franchisingantajan velvollisuuksiin.

Franchisingottajan velvollisuudet liittyvät konseptin mukaisen liiketoiminnan tiiviiseen ja tavoitteelliseen harjoittamiseen sekä yhteistyöhön osallistumiseen aktiivisesti. Sen lisäksi tulee sitoutua noudattamaan konseptin asettamia ohjeita ja huolehtia brandista ja toimia avoimesti, koska franchisingottajalla on oikeus tietää, miten liiketoimintaa harjoitetaan ja miten siinä onnistutaan. Sen vuoksi sopimuksessa on yleensä määritelty franchisingottajan erityiset raportointivelvollisuudet. Erityispiirteenä franchisingosopimuksissa on kuitenkin se, että franchisingyrittäjä sitoutuu henkilökohtaisesti salassa- ja kilpailukieltomääräyksiin, vaikka sopimus on luonteeltaan yhteistyösopimus. Sitä sitoo liikejuridiikan säännökset, koska Suomessa ei ole erityistä franchisinglakia. Yleensä franchisingyrittäjät noudattavat Suomen franchisingyhdistyksen eettisiä sääntöjä, jotka toimivat ohjeistuksena kaikille franchisingtoiminnassa mukana oleville. (Laakso 2005, 70.)

Franchisingosopimukset ovat usein sisällöltään pitkiä ja niihin liittyy useita eri elementtejä. Yksi tärkeimmistä liitteistä on kuitenkin käsikirja. Se tulee olla jokai-

sessä sopimuksessa. Yleisesti ottaen sopimuksen tulisi olla mahdollisimman kattava ja selkeä ja kestoaltaan määritelty. Sopimus kuitenkin määräytyy aina konseptin, liiketoiminta-alueen ja ketjujärjestelmän mukaan. Myös franchising-suhteen luonne ja sen elementit vaikuttavat sopimuksen sisältöön, mutta ketjun sisällä tulee aina noudattaa samansisältöistä sopimusta. (Laakso 2005, 67.)

#### 4.4.6 Yhteistyö

Franchisingtoiminta perustuu osapuolten väliseen tiiviiseen ja pitkäkestoiseen yhteistyöhön. Ketjunlaajuinen yhteistyö tuo molemmille kilpailuetua edistäen myös koko ketjun kasvua ja menestystä. Yhteistyö voidaan jakaa kolmeen eri muotoon: toiminnalliseen yhteistyöhön, tukitoimintoihin ja koulutukseen.

Toiminnallinen yhteistyö tuo mukanaan monia suurtuotannon etuja, koska kaikki ketjun jäsenet ovat mukana esimerkiksi yhteismarkkinoinnissa tai ostotoiminoissa. Tämä yhteistyö tuottaa sekä kustannus- että synergiaetuja, joita yksittäisen yrittäjän olisi vaikea saavuttaa. Ketjun keskitetyt ostotoiminnot hoidetaan leensä franchisingantajan toimesta, joka voi käyttää koko ketjun ostovolyymipotentiaalia hyväkseen ja pystyy käyttämään erityisehtoja hankinnoissa. Usein tämä tuo kustannussäästöjä. Erilaisten palveluiden ja investointien hankinnassa voidaan myös saavuttaa em. volyymietuja, esimerkiksi niin, että koko ketju käyttää samanlaista kassajärjestelmää tai samanlaisia kalusteita. Yhteistyö tuo myös franchisingantajalle, koska ketjun yrittäjien laaja innovaatiopotentiaali on hyödynnettävissä ja käytettävissä esimerkiksi kehittämistyöhön. Franchisingantajan tehtävänä on nimenomaan ketjun koordinointi ja kehittäminen, jotta franchisingantaja voi keskittyä täysin omaan yritystoimintaansa. Franchisingantajan tehtäviin kuuluvat myös erilaiset tukitoiminnot, jotka ovat erityisesti alkuvaiheen koulutus, mutta myös koko toiminnan ajan jatkuva tekninen tuki sekä jatkokoulutukset. (Laakso 2005, 73; Franchising Suomessa 2013, 45.)

#### 4.4.7 Alueoikeudet

Ennen kaikkea franchising on ketjujohtajalle keino markkinoiden hallitsemiseen. Suunnitellut markkina-alueet jaetaan yhtä suuriin osiin, jotka osoitetaan toiminta-

alueiksi franchisingottajalle. Toiminta-alueet ovat yhtä suuria maantieteellisiä tai liiketoiminnallisia sopimusalueita, jotka pyritään jakamaan siten, että niiden markkinapotentiaali saavutetaan niin tehokkaasti kuin mahdollista. Toiminta-alueiden jako pyritään kuitenkin toteuttamaan niin, etteivät ketjun jäsenet joutuisi kilpailemaan keskenään liikaa, vaan huomioimaan pikemminkin ulkopuoliset kilpailijat. (Laakso 2005, 84.)

Franchisingottajalla on mahdollista saada alueellinen yksinoikeus toiminta-alueelle. Tämä tarkoittaa sitä, ettei franchisingantajalla ole mahdollisuutta perustaa omia toimipisteitä tai luovuttaa niiden oikeuksia toisen franchisingottajan hallitsemalle alueelle. Franchisingottajalla ei puolestaan ole lupaa markkinoida omia tuotteitaan tai palvelujaan oman alueensa ulkopuolella. Alueellisen yksinoikeuden saaminen on kuitenkin melko harvinaista erityisesti Suomessa tai muissa Pohjoismaissa. Yleisempi sopimustapa on ns. primäärinen optio, jossa tietyllä alueella jo toimiva franchisingantaja saa etuoikeuden ko. toiminta-alueelle perustettaviin toimipaikkoihin. Mikäli tätä optioita ei käytetä, se voidaan luovuttaa toiselle tai franchisingantaja voi jopa käyttää sen itse. (Laakso 2005, 85.)

Alueoikeudet ja niiden myöntäminen on kuitenkin aina ketju- ja aluekohtaista. Pohjoismaissa toimivissa ketjuissa se ei ole kovinkaan yleistä, vaan yleensä sopimukset määrittelevät toimialueen ja franchisingottajan toimipaikan. Yleistä kuitenkin on se, että sopimukseen sisällytetään toiminnallisen kilpailun estämiseen liittyviä rajoituksia. (Laakso 2005, 85.)

#### 4.4.8 Franchisingmaksut

Franchisingtoiminta perustuu konseptin luovuttamiseen eteenpäin ja vastineeksi franchisingyrittäjä maksaa eduista. Maksut koostuvat konseptin käyttöoikeudesta, hallinnasta sekä erilaisista yhteistyöverkon tuomista kustannuksista. Maksut ovat ketjukohtaisia ja saattavat vaihdella jonkin verran, mutta pääsääntöisesti ne jaetaan kolmeen osaan:

- Liittymismaksu
- Yhteistyömaksu



- Palvelumaksut

Liittymismaksu on alkuvaiheessa maksettava kertaluonteinen suoritus, joka maksetaan ketjun jäsenyydestä. Yleensä se maksetaan sopimuksen allekirjoituksen yhteydessä. Se on siis franchiseyrittäjän maksama korvaus oikeudesta käyttää franchiseantajan konseptia. Maksu kattaa osittain alkuinvestoinnit sekä uuden liiketoiminnan perustamiseen liittyvät kustannukset. Ketjun sisällä maksujen tulee olla samansuuruiset kaikille yrittäjille, ja ne tulee mitoittaa kattamaan toiminnan todellisia kustannuksia. (Laakso 2005, 89; Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen 1998, 95.)

Yhteistyömaksujen tarkoituksena on kattaa niitä kustannuksia, jotka franchisingantajalle aiheutuu toiminnan ylläpidosta, koordinoinnista sekä kehittämisestä. Se on jatkuva maksu, jota franchisingyrittäjä maksaa ketjussa oloajan. Usein sitä kutsutaan myös rojaltiksi tai ketjumaksuksi. Yhteistyömaksu on tietty prosenttiosuus toteutuneesta liikevaihdosta ja se maksetaan säännöllisesti esimerkiksi neljännesvuosittain. Maksut vaihtelevat paljonkin eri järjestelmissä sekä alakohdittaisesti, mutta suhteellinen prosenttiosuus on yleensä kaikille osapuolille oikeudenmukainen ratkaisu. (Laakso 2005, 93; Mattila ym. 1998, 96.)

Palvelumaksut sen sijaan ovat sellaisia, jotka aiheutuvat franchisetoinnin yhteistyöstä. Yhteistyö on yksi toiminnan kulmakivistä, johon koko franchiseajatus perustuu. On järkevää keskittää hankintoja, jolloin niiden hankkiminen on edullisempaa ja tasalaatuisempaa ketjun kaikille jäsenille. Palvelupaketit ovat yleensä räätälöityjä kokonaisuuksia ketjun eri yksiköiden tarpeiden mukaan. Esimerkiksi taloushallinnon, markkinoinnin ja it-palvelujen maksut ovat tyypillisiä keskitettyjä toimintoja franchisingtoiminnassa. Kaikkien näiden hankinta myös toteutetaan keskitetysti, ja franchisingantaja koordinoi ja toteuttaa palvelut ketjun jäsenille. (Laakso 2015, 95.)

#### 4.4.9 Franchisingkeskus

Franchisingtoimintaa ja -ketjua johdetaan keskitetysti franchisingkeskuksesta. Vaikka yhteistyö on toiminnan periaate, tarvitaan toiminnan päätöksentekoon ja

suunnitteluun yksi taho, jolla myös varmistetaan niiden toimivuus ja tuottavuus kaikkien osapuolten, myös loppuasiakkaiden, kannalta.

Franchisingkeskuksen eli keskusorganisaation tehtävänä on valvoa ketjuyhteistyötä siten, että kaikki ketjun yksiköt noudattavat yhteisiä ohjeita ja toimivat niiden mukaisesti. Valvontaa suoritetaan esimerkiksi myynnin toiminnan laadun osalta. Mikäli yksi ketjun yksiköistä toimii ohjeiden vastaisesti, se vaikuttaa negatiivisesti koko ketjun toimintaan ja menestykseen. Valvonnan lisäksi keskusorganisaatiolla on myös muita velvoitteita. Uusien yksiköiden ja yrittäjien valinta tehdään franchisingkeskuksessa ja sieltä käsin annetaan yrittäjälle koulutus ja koko liiketoiminnan ajan vaadittava tuki ja koulutus. Keskus myös vastaa sekä konseptin että koko ketjujärjestelmän kehittämisestä.

Eräs franchisingkeskuksen tehtävä on myös ketjutyhteistyön koordinointi. Tällöin esimerkiksi suunnitellaan yhteismarkkinointi tai keskitetyt ketjuhankinnat, tai järjestetään erilaisia tukipalveluja, joita liiketoiminta edellyttää, kuten esimerkiksi myynnin tai markkinoinnin osalta. (Laakso 2005, 99.)

Muita franchisingkeskuksen velvoitteita ovat yhteydenpito muihin ketjuyrittäjiin ja sidosryhmiin. Se on merkittävä keino valvoa yrittäjien toimintaa ja pysyä mukana kehityksessä. Myös ketjun yksiköiden välinen yhteydenpito on tärkeää, koska se on mahdollisuus tiedon ja kokemusten vaihtoon sekä yhteistyöhön. Hyvin toimiva yhteydenpito luo ketjulle kilpailuetua ja lisäarvoa. (Laakso 2015, 99-100.)

#### 4.5 Franchisingtoiminnan etuja ja riskejä

Franchisingtoiminta tuo molemmille osapuolille selkeitä etuja. Hyvin suunniteltu, johdettu ja seurattu toiminta on hyvä lähtökohta franchisingtoiminnan onnistumiseen. Franchisingliiketoiminnan rakentaminen vaatii kuitenkin osaamista, resursseja sekä kehityspanoksia, kuten muukin liiketoiminta. Näitä elementtejä on esitelty aiemmissa osioissa.

Franchisingantajalle eli ketjujohtajalle franchising tarjoaa mahdollisuuden nopeaan laajentumiseen markkina-alueilla. Hyvin suunniteltu konsepti on helppo monistaa eteenpäin. Se myös tarjoaa edullisemman ja riskittömämmän vaihtoehdon laajenemiseen, koska uusi ketjuyrittäjä kantaa omat riskinsä liiketoiminnastaan ja on sekä taloudellisesti että juridisesti itsenäinen. Tämän vuoksi ketjuyrittäjällä on yleensä myös suurempi intressi tuloksen ja kannattavuuden tavoitteluun, josta hyötyä koko ketjun menestyksen kannalta. Franchisingtoiminnan perusedellytys eli tiivis yhteistyö takaa ketjujohtajalle mahdollisuuden toiminnan seurantaan ja kontrollointiin ja tästä johtuen jatkuva kehitystyö on mahdollista. (Suomen franchisinghdistys ry 2013, 45.)

Ketjuyrittäjälle franchising tuo monia etuja. Liiketoiminnan aloittaminen on helppompaa valmiin ja testatun liiketoimintamallin avulla toiminnan voi aloittaa nopeammin ketjun tuella. Lisäksi riskinotto on hallitumpaa ja itsenäiseksi yrittäjäksi pääsee helpommin kohtuullisella sijoituksella. Tunnettu brandi tarjoaa myös varmempia menestysmahdollisuuksia. Koko ketjun yhteistoiminta, joka sisältää yhteiset ostot, markkinointitoimenpiteet, tiedonvälityksen, järjestelmien tuet sekä ketjujohtajan jatkuvan tuen ja koulutuksen, on huomattava etu koko yritystoiminnan kannalta. Yrittäjällä on turvanaan ketjun tuki, joka mahdollistaa keskittymisen varsinaisen liiketoimintaan, jolloin toiminta on tuloksellista. (Sipilä 1999, 108-109.)

Vaikka franchisingliiketoiminnassa edut ovat yleensä suuremmat kuin riskit, niitäkin luonnollisesti toiminnassa on. Täysin konseptinmukainen toiminta, jota franchisingyrittäjältä vaaditaan, ei salli omia toimintavapauksia yrittäjälle. Tämä on otettava huomioon franchisingtoimintaan lähdettäessä ja pysyteltävä sen mukaisissa ohjeistuksissa ja yhteisissä toimintalinjoissa ja säännöissä. Koska franchisingantaja luovuttaa konseptin kaikkine siihen kuuluvine elementteineen yrittäjän käyttöön, on siitä luonnollisesti maksettava asianmukaiset korvaukset eli franchisingmaksut. Osa liiketoiminnan tuotoista siis luovutetaan ketjujohtajalle. Lisäksi ketjutoiminnan riskinä saattaa olla se, että ketjun muut jäsenet eivät menesty tai toimivat ohjeiden vastaisesti ja aiheuttavat täten taloudellista tai esimerkiksi imagollista vahinkoa muille ketjun yrittäjille. (Sipilä 1999, 109.)

Franchising on liiketoimintana hyvä tapa päästä nopeasti mukaan yrittäjyyteen ja toiminnan laajentaminen on melko helppoa. Franchisingtoiminta on täysin tuotteistettua; kaikki elementit on mietitty tarkkaan ja toteutettu prosessimaisesti alusta loppuun saakka. Palvelut on selkeästi paketoitu ja usein niihin on liitetty erilaisia lisäpalveluja ydintuotteen ympärille. Palvelu on tuotteistamisen ansiosta myös tasalaatuista, jolloin asiakkaan kokemus on yleensä hyvä. Kaiken kaikkiaan franchisingtoiminta on hyvä kasvumalli yritykselle, joka hakee tehokasta ja menestyksestä liiketoimintaa.

## 5 ROVANIEMEN AUTOVUOKRAAMOT

### 5.1 Autovuokraamojen esittely

Rovaniemellä toimii kahdeksan autovuokraamoaa. Kaikki toimivat franchising-periaatteella ja useimmat itsenäisinä yrittäjinä. Useimmat ketjut ovat tulleet Suomeen Yhdysvalloista, mutta mukana on myös kotimaisia ketjuja. Kilpailu alueella on kireää, koska toimijoita on monta suhteellisen pienellä talousalueella. Tästä syystä useimmat operoivat koko Lapin alueella tarjoten palveluja kattavasti. Tässä työssä mukana on viisi vuokraamoaa, joiden tarjooma ja toiminta esitellään. Työ on rajattu ainoastaan Rovaniemellä toimiviin autovuokraamoihin, jossa useimpien kaupunkitoimistot sijaitsevat muiden toimipisteiden lisäksi.

Työssä mukana olevat autovuokraamot:

- Avis / Budget
- Europcar
- FiRent
- Hertz
- Scandia Rent

#### 5.1.1 Avis / Budget

Avis ja Budget autovuokraamot ovat molemmat kansainvälisiä ketjuja, jotka on perustettu Yhdysvalloissa. Avisin toiminta on alkanut vuonna 1946 ja sillä on yli 5000 vuokrauspistettä 160 eri maassa. Budget on aloittanut toimintansa jo vuonna 1958 ja Suomessa vuonna 1981. Se kuuluu kansainväliseen Budget Rent a Car -ketjuun, jolla on toimintaa yli 128 eri maassa ja yli 3400 eri toimipistettä ympäri maailman. Toimipiste Rovaniemellä sijaitsee keskustassa ja nouto- ja palautuspisteet rautatieasemalla ja lentokentällä.

Suomessa kansainvälisillä Avis ja Budget -brändeillä toimintaa harjoittaa Helkama Rent Oy. Helkama Rentillä on omien pääkaupunkiseudulla sijaitsevien toimipisteiden lisäksi muualla Suomessa toimivia franchisingyrittäjiä. Toimipisteverkosto kattaa noin 130 toimipisteellään koko Suomen. Rovaniemellä toimipiste on keskustassa sekä rautatieasemalla että lentokentällä. Yritys toimii Rovaniemellä käyttäen koko liiketoimintamallia ja on päälisenssin haltija Suomessa. (Avis 2016; Budget 2016.)

### 5.1.2 Europcar

Europcar on perustettu 1949 Ranskassa ja sillä on toimintaa 150 maassa ja yli 10000 toimipisteessä. Se on johtava autovuokraamo Suomessa ja lisenssioikeuksien haltijana toimii vuonna 1967 perustettu Interrent Oy. Europcarilla on Suomessa toimipisteitä 30. Rovaniemellä toimipisteet sijaitsevat keskustassa, lentokentällä ja rautatieasemalla. Toiminta on trade name franchising-pohjalla, jolloin yrityksellä on oikeus käyttää toiminimeä ja tavaramerkkiä. Interrent Oy on myös lisenssioikeuksien haltija, eli se ei toimi itsenäisenä yrittäjänä. (Europcar 2016.)

### 5.1.3 FiRent

FiRent on kotimainen autovuokraamoketju, joka on perustettu vuonna 2012. Sen toiminta perustuu kotimaisuuteen ja joustavaan palveluun. Toimipisteitä Suomessa on 27, sekä kaupungeissa että lentokentillä ja rautatieasemilla.

Rovaniemellä on toimipiste keskustassa sekä lentokentällä ja rautatieasemalla. Vuokraamo toimii itsenäisen yrittäjän toimesta trade name franchising-pohjalla eli käyttää toiminimeä ja tavaramerkkiä. FiRentillä on myös partner-sopimus yhdysvaltalaisen EZ-autovuokraamoketjun kanssa, jonka avulla se pyrkii laajentumaan kansainvälisesti. (FiRent 2016.)

#### 5.1.4 Hertz

Hertz Autovuokraamo on maailman suurin autonvuokrausalan yritys. Se on perustettu Yhdysvalloissa jo vuonna 1918. Nykyään Hertz on maailmanlaajuinen johtava autovuokraamo, joka toimii 150 maassa ja noin 8300 toimipisteessä. (Hertz 2016.)

Suomessa Hertzin toimintaa harjoittaa First Rent A Car Finland Oy ja Pohjoismaissa franchising-oikeudet ovat Volvo Car Corporationin omistuksessa. Suomessa Hertz on toiminut vuodesta 1966 lähtien ja toimipisteitä on 90 kattaen koko Suomen Helsingistä Ivaloon.

Rovaniemellä ketju operoi yrittäjäpohjalla nimellä Autorentlapland Oy. Toimipisteet ovat Rovaniemen keskustassa, lentokentällä ja rautatieasemalla. Keskustassa on toimisto, mutta lentokenttä ja rautatieasema ovat toimipisteinä ainoastaan auton noutoa tai palautusta varten. Toiminta on trade name franchising-pohjalla, eli yritys saa käyttää toiminimeä ja tavaramerkkiä.

#### 5.1.5 Scandia Rent Oy

Scandia Rent on kotimainen autonvuokrausketju ja sen toiminta on alkanut yli 60 vuotta sitten. Toimipisteitä on 72 maanlaajuisesti. Scandia Rent on ainoa kotimainen, täysin ulkomaisesta omistuksesta ja maksuista vapaa ketju.

Rovaniemellä toimipisteet sijaitsevat keskustassa, rautatieasemalla sekä lentokentällä. Yritys toimii trade name franchising-pohjalla yrittäjävetoisesti. Scandia Rent toimii myös maailmalla 180 maassa käyttäen erityistä varausjärjestelmää, jonka avulla on mahdollista varata vuokra-auto ulkomailta. (Scandia Rent 2016.)

#### 5.2 Autovuokraamojen tarjoama

Autovuokraamojen tarjoama on hyvin laaja. Valikoima ja kalusto vaihtelevat ketjukohtaisesti jonkin verran, mutta miltei kaikilla on saman tyyppiset palvelut. Perinteisen autonvuokrauksen lisäksi on tarjolla monia lisäpalveluita, kuten esimerkiksi sijaisauto- tai leasingpalvelua, muuttopalvelua tai muita yhteistyökumppaneiden tarjoamia palveluja.

Lähes kaikilla kalustotarjonta on samanlainen, eli vuokrattavana on sekä henkilöettä pakettiautoja sekä minibusseja. (Taulukko 10). Autot vaihtelevat merkeittäin, ja yleensä asiakas saa tietyn samaa luokkaa olevan auton, vaikka varatessaan haluaisikin tietyn mallin. Miltei kaikilla vuokraamoilla on tarjolla myös muuttopalvelu, poikkeuksena Hertz, jolla tätä palvelua ei ole.

Taulukko 10. Autovuokraamojen tarjooma.

Autovuokraamot Rovaniemellä

	Kalusto *	Muuttopalvelu	24/7 päivystys	Sijaisauto	Minileasing	On-line-varaus	Mobiilivaraus	Kanta-asiakasohjelma	Yrityssasiakaspalvelut	Kanta-asiakaskortit Omat / Kauppaketjut	Yhteistyökumppanit Hotellit, lentoyhtiöt, muut
Avis	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Budget	x	x	x		x	x	x		x		x
Europcar	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Hertz (AutoRentLapland Oy)	x		x	x	x	x		x	x	x	x
Scandia Rent	x	x	x	x	x	x			x		x
FiRent	x	x	x	x	x	x			x		x

\* Henkilöautot, minibussit&pakettiautot

Sijaisautopalveluja tarjotaan käytettäväksi auton rikkoontuessa tai onnettomuustilanteissa. Kaikilla vuokraamoilla on tämä palvelu, ja sen käyttö on hyvin yleistä, koska vuokraamoilla on sopimukset vakuutusyhtiöiden kanssa ko. toiminnasta. Asiakkaan on helppo onnettomuustilanteessa tai muussa poikkeustilanteessa saada nopeasti tilalle sijaisauto. Jokaisella vuokraamolla on 24/7 ympärivuorokautinen päivystyspalvelu hätätilanteiden varalta.

Minileasing on vaihtoehto esimerkiksi kausiluonteiseen autotarpeeseen tai lyhytaikaiseen työsuhdekäyttöön. Kaikilla paikallisilla autovuokraamoilla on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja ja erilaisin ehdoin oman markkinointikeinojensa mukaisesti. Palvelu räätälöidään tarpeiden mukaisesti ja huomioidaan ajettavat kilometrit sekä vuokra-ajan pituus. Yleensä veloitetaan kuukausihinta, joka sisältää kaikki keskeiset auton käyttökulut. Aikaa voi kuitenkin lyhentää tai pidentää oman tarpeen mukaan. (Hertz 2016.)



Auton varauksen voi hoitaa helposti internetin kautta, ja varaussivu on miltei jokaisella vuokraamolla heti etusivulla. Myös mobiilivaraukset ovat mahdollisia. Varauksen teko on tehty mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi. Henkilökohtainen palvelu alkaa yleensä silloin, kun autoa noudetaan. Auton palautus ei vaadi henkilökohtaista kontaktia, vaan sen voi hoitaa sovittuun palautuspisteeseen, esimerkiksi lentokentälle tai rautatieasemalle.

Tärkeä osa autovuokraamojen asiakaskunnasta ovat yritysasiakkaat. Yritysasiakkaille on omat, räätälöidyt palvelut, joihin on sisällytetty monia etuja. Erikoishinta, nopeampi palvelu sekä mahdollisuus saada ilmaisia ovat esimerkkejä yritysasiakkaille tarjottavista eduista. Toki yritysasiakkailla on myös sopimushinnat, mutta vuokraamot markkinoivat palvelujaan em. seikkojen avulla.

Vuokraamot tarjoavat erilaisia lisäetuja esimerkiksi kanta-asiakasohjelmien kautta. Monilla on sopimukset suurimpien kauppaketjujen kanssa, esimerkiksi Hertz toimii yhteistyössä S-ryhmän ja Europcar K-ryhmän kanssa. Kaikilla muilla paitsi FiRentillä ja Scandia Rentillä on myös omat ketjunsisäiset etukortit, joilla yleensä saa tietyn prosenttialennuksen auton vuokraushinnasta. Ketjukohtaisesti asiakas voi myös hyödyntää muita etukortteja, kuten lento- ja laivayhtiöiden kortteja sekä luottoyhtiöiden myöntämiä kortteja.

Autovuokraamoilla on laaja yhteistyökumppaniverkosto. Kaikki vuokraamot tekevät yhteistyötä lentoyhtiöiden, hotellien, vakuutusyhtiöiden sekä matkatoimistojen kanssa. Useimmilla on myös valtionhallinnon kanssa solmittu Hansel-puitesopimus, joka valtuuttaa vuokraamot tarjoamaan palvelujaan valtionhallinnon tarpeisiin. Yhteistyökumppanit vaihtelevat luonnollisesti ketjuittain, mutta monilla vuokraamoilla on myös samoja kumppaneita kuin kilpailijoilla.

## 6 TUTKIMUS AUTOVUOKRAAMOJEN PALVELUPROSESSEISTA

### 6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutustapa

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus koski franchisingyritysten palveluprosesseja. Tarkoituksena oli selvittää, miten palveluprosessit toteutuivat ja miten ja millä tavoin franchisingtoiminta niitä rajaa. Työssä oli mukana viisi Rovaniemen alueella toimivaa autovuokraamoja, jotka kaikki toimivat franchisingperiaatteella. Mukana olivat Hertz, Avis, Budget, FiRent, Europcar sekä Scandia Rent. Alun perin vuokraamoja piti olla kuusi, mutta Avis jouduttiin jättämään pois, koska vastauksia ei saatu määräajassa.

Tutkimus toteutettiin tapauskartoituksena Rovaniemen alueella toimiville autovuokraamoille. Puhelinkeskustelun perusteella lähetettiin kyselylomake, joka toteutettiin Google Docsin avulla ja lähetettiin sähköpostitse. Kyselyssä oli yhdeksän kysymystä, joista suurin osa oli lyhyitä vastauksia vaativia tai valintakysymyksiä. Ainoa pitempi vastausvaihtoehto oli palveluprosessin kuvaaminen.

### 6.2 Kysymykset

1. Yrityksen nimi
2. Yrityksen franchising-muoto
3. Suhde päämieheen (yrittäjä/muu)
4. Palveluprosessikuvaus
5. Kuinka suuri osuus palvelusta on henkilökohtaista palvelua
6. Yleisimmät poikkeus/ongelmatilanteet palveluprosessissa
7. Suurin asiakasryhmä
8. Missä määrin palveluprosessi toteutuu päämiehen ohjeiden mukaan
9. Mitä prosessin toimintoja päämies rajaa/ohjeistaa erityisesti

### 6.3 Tulokset

Suurin osa eli neljä viidestä vastaajasta toimii trade name franchising -mallia käyttäen. Näitä vuokraamoja olivat Hertz, FiRent, Europcar ja Scandia Rent. Vuokraamoilla on siis oikeus käyttää tavaramerkkiä, toiminimeä tai liiketunnusta. Ainoastaan Avis/Budget toimii käyttäen business format franchising -mallia eli käyttää koko liiketoimintamallia.

Yrittäjöpohjaisesti liiketoimintaa harjoittaa suurin osa eli kolme viidestä. Kaksi, sekä Avis/Budget että Europcar ovat lisenssinhaltijoita. Europcar (Interrent Oy) on lisenssinhaltija kun taas Avis/Budget on päälisenssin haltija Suomessa. Muut, eli Hertz, FiRent ja Scandia Rent ovat itsenäisiä yrittäjiä.

Kaikilla vastaajilla palveluprosessikuvaus oli jokseenkin samanlainen. Ennen prosessia otettiin vastaan varaus ja varattiin asiakkaan toivoma vaihtoehto. Prosessin aikana eli asiakaspalvelutilanteessa kirjattiin asiakkaan tiedot, hoidettiin veloitus ja luovutettiin siistitty auto tai sovittiin auton noutopiste, ellei asiakas noutanut sitä sopimuksen tekohetkellä. Yleensä prosessiin osallistui ainoastaan asiakaspalveluhenkilö ja asiakas. Auton luovutushetkellä asiakkaalle myös esiteltiin ko. ajoneuvon ominaisuudet, mahdolliset jo olemassa olevat vauriot ja muut tarvittavat tiedot. Maksutilanteessa asiakkaalta vaadittiin luottokortti ja ajokortti. Prosessin jälkeen sopimus päätettiin ja luovutettiin asiakkaalle kuitti.

Prosessin kesto oli keskimäärin noin kymmenen minuuttia eli melko lyhyt. Yleisin käytetty tukitoiminto oli it-järjestelmä. Muita käytettäviä tukitoimintoja olivat esimerkiksi parkkitilat ja pesuhallit. Palvelun seuranta ja asiakaspalautteet käsiteltiin kaikkien vastaajien osalta ketjun pääkonttorissa, joka yleisesti sijaitsi Helsingissä. Palautteet käsiteltiin aina kirjallisesti ja yleensä ne saatiin suoraan käytetystä järjestelmästä tai puhelimitse.

Vastauksista kävi myös selkeästi ilmi se, että seuranta on ketju- ja toimipistekohteisesti hyvin tiivistä, kuten franchisingtoiminta edellyttää. Seurantatavat vaihtelivat jonkin verran ketjukohtaisesti eli yhdellä vastaajista oli myös kansainvälinen seurantajärjestelmä käytössä.

Prosessi siis on melko yksinkertainen ja sujuva. Kolme viidestä vastaajasta kertoi henkilökohtaisen palvelun osuudeksi yli 50%. Muilla osuus oli noin 30%. Se, että henkilökohtaista palvelua ei kaikilla ollut tai se oli vähäisempää, johtuu yleisimmin siitä, että varauksen voi tehdä internetin ja puhelimen välityksellä sekä auton noutopisteitä on useammassa paikassa.

Yllättävin vastaus oli poikkeus- tai onnettomuustilanteiden suuri määrä. Kaikilla vastaajilla yleisin poikkeustilanne oli auton rikkoontuminen ja yli 50 prosentilla onnettomuustilanne. Myös puolet vastaajista kertoi poikkeustilanteeksi sen, ettei asiakas noutanut autoa sovitusti tai ettei asiakkaalla ollut luottokorttia käytössä.

Suurin asiakasryhmä jakautui kaikilla tasan niin, että 50 prosenttia asiakkaista oli matkailijoita ja 50 prosenttia sopimusasiakkaita. Matkailijoiden suureen osuuteen vaikuttaa selkeästi Rovaniemen asema matkailukaupunkina ja Lapin pääkaupunkina. Sesonkiajan ulkopuolella sopimusasiakkaiden rooli on kaikille vuokraamoille tärkeä, ja tämä näkyy tarjoomassa erilaisina räätälöityinä palveluina.

Palveluprosessi toteutui päämiehen ohjeiden mukaan kolmella vastaajalla yli 50% eli franchising rajaa toimintaa paljon. Tämä on tyypillistä, jota edellytetään franchisingyrittäjältä. Yllättävää oli se, että kaksi vastaajaa kertoi prosessin toteutuvan ainoastaan 30% päämiehen ohjeistuksesta.

Eniten hajontaa tuli viimeisessä kysymyksessä eli mitä toimintoja päämies rajaa erityisesti. Yhdellä vastaajista päämies rajasi kaiken, yhdellä ei erityisesti mitään. Kaksi vastaajista mainitsi brandiin liittyvät laatuasiat ja näkyvyyden ulospäin, ja nämä asiat ovat erityisen tärkeitä franchisingtoiminnassa. Tärkeää oli myös kaluston kunto ja ikä, eli juuri ne asiat, jotka näkyvät ulospäin ja liittyvät imagoon ja täten asiakkaan saamaan mielikuvaan yrityksestä.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyöni aiheena oli franchisingyritysten palveluprosessit. Tavoitteena oli kuvata Rovaniemen autovuokraamojen palveluprosessit ja selvittää tutkimuksen avulla, kuinka franchising rajaa paikallisten yritysten toimintaa. Esittelin työssä ensin palvelun rakennetta, sisältöä ja merkitystä yleisesti ja palveluprosessiin liittyvät oleelliset tekijät ja eri kuvaustavat. Palveluprosessi on osa tuotteistamista, joten käsittelin sen ja siihen liittyvät tärkeimmät elementit. Kuvasin myös franchisingtoiminnan peruspiirteet, elementit sekä toiminnan eri muodot ja lisäksi toiminnan hyötyjä ja haasteita. Franchising on viimeiseen asti tuotteistettua toimintaa, ja tämä tuli selkeästi ilmi työni edetessä. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka tuotteistaminen toteutuu franchisingtoiminnassa täydellisesti ja kuinka loppuun vietyä toiminta on.

Tutkimuksen avulla selvitin palveluprosessin toteutumista ja kyselyllä pyrittiin selvittämään, minkälainen prosessi työssä mukana olleilla viidellä autovuokraamolla on ja mitä siihen liittyy. Vastaukset olivat suurelta osin samankaltaisia, eikä suuria eroja juuri ollut, kuten etukäteen arvelin. Kyselyn toteuttaminen oli helppoa lomakkeella, jonka lähetin sähköpostitse. Ennen lähetystä soitin vastaajille, jotka kaikki lupautuivat mukaan. Loppujen lopuksi yksi vuokraamo jättäytyi kiireisiin vedoten pois kyselystä. Ongelmaksi muotoutui vastausten saaminen määräajassa, ja jouduin soittamaan kaikille uudelleen. Ajankohta sattui vuoden kiireisimpään aikaan, joten ymmärrettävistä syistä vastaukset venyivät, mutta sain ne lopulta ja suurin osa oli paneutunut niihin huolellisesti, joka oli mukava huomata.

Opinnäytetyön suunnittelun aloitin jo syksyllä 2015. Alun perin aihe oli aivan toinen kuin nyt työssä oleva, mutta liittyi kuitenkin autovuokraamojen toimintaan. Työn eteneminen kuitenkin viivästyi miltei vuoden aloitettuani uudessa työssä loppuvuodesta, koska aikaa ja energiaa molempiin ei riittänyt. Varsinaiseen kirjoitustyöhön pääsin vasta elokuun alussa. Olin yllätynyt siitä, kuinka hidasta kirjoitustyö on, ja tuntui, ettei työ tule koskaan valmiiksi. Opin kuitenkin paljon käsittelemistäni aiheista ja sain tutkimukseen asianmukaiset vastaukset, joihin olin tyytyväinen. Kaiken kaikkiaan koko prosessi oli opettavainen ja ainakin itselleni

hyödyllinen ja avasi uusia näkökulmia palvelualalla työskentelyyn tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Europcar. Viitattu 3.9.2016  
<https://www.europcar.fi/yritys>.

FiRent. Viitattu 2.9.2016  
<http://www.firent.fi/firent>

Grönroos C., 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Hertz. Viitattu 2.9.2016  
[https://www.hertz.fi/rentacar/productservice/index.jsp?targetPage=fiFI\\_Hertz-news.jsp&leftNavUserSelection=globNav\\_3\\_5\\_1&selectedRegion=Eurooppa](https://www.hertz.fi/rentacar/productservice/index.jsp?targetPage=fiFI_Hertz-news.jsp&leftNavUserSelection=globNav_3_5_1&selectedRegion=Eurooppa)

Helkama Rent. Viitattu 3.9.2016  
<http://www.helkama-auto.fi/index.php?p=HelkamaRent> 2016.

Jaakkola E., Orava M. & Varjonen V., 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Tekes.  
[http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

Laakso H., 2001. Franchising – yrittäjyys 2001. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Korhola M., 2013. Palveluprosessi. Viitattu 25.7.2016  
<https://mkorhola.wordpress.com/2013/11/20/palveluprosessi/>

Mattila K., Wathén A., Tommila M. & Rinkinen P., 1998. Franchising-käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mutikainen, M. 2013. Palveluprosessit näkyväksi: Prosessikuvaukset palvelujen tuotteistamisen tukena. Service innovation boot camp. Ramboll Management Consulting. Viitattu 24.8.2016  
<http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/6/mutikainen.pdf>

Myynnin ja palvelun osaajaksi 2013. Palveluprosessi, mitä miksi ja miten. Viitattu 24.8.2016  
<http://swampbeach.fi/mpo/?p=51>

Rissanen T., 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 - Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Pohjantähti.

Scandia Rent  
<http://www.scandiarent.com/index.php>

Sipilä J., 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Suomen franchising-yhdistys ry 2013. Franchising Suomessa 2013.

Tirkkonen, T. 2013. Myynnin ja palvelun osaja, HAAGA-HELIA, 12.11.2013.  
<https://terhotirkkonen.com/category/myynnin-ja-palvelun-osaaja-erikoistumis-opinnot-haaga-helia-2013-2014/page/2/> Viitattu 14.8.2016

Tirkkonen T., 2013. Palveluprosessi  
<https://terhotirkkonen.com/2013/11/20/palveluprosessi/> Viitattu 2.8.2016