

SAIMAAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Mika Norja

**FRANCHISELIIKETOIMINTAMALLIN LAATIMINEN JA SEN LANSEERAUS-  
SUUNNITELMA  
CASE-YRITYS: RAMONEDGE**

Opinnäytetyö 2011

## TIIVISTELMÄ

Mika Norja

Franchiseliiketoimintamallin laatiminen ja sen lanseeraussuunnitelma, Case-yritys: RamonEdge, 57 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2011

Ohjaaja: Yliopettaja Pertti Mela

Tässä opinnäytetyössä selvitetään franchisetoiminnan käsitteitä sekä franchise-antajan ja franchise-ottajan vastuualueita ja velvollisuuksia. Työssä käsitellään lisäksi asioita, joita tarvitaan franchiseyrityksen perustamisessa, kuten franchisingtoiminnan lanseerausta, franchisesopimuksien tekoa ja niiden lainsäädäntöjä.

Lisäksi työssä avataan tulevan franchiseyrityksen toimintasuunnitelmaa sekä annetaan tietoja markkinoille tuotavan tuotteen kehitysprosessista sekä hyödyistä, joita tuleva asiakas tuotteen käytöstä saa.

Teoriaosuudessa käsitellään yleisesti franchisetoimintaa ja sen eri osa-alueita. Työssä käsitellään myös sitä, mitä franchising ei ole. Lisäksi työssä kerrotaan franchisetoiminnan lanseerauksesta sekä brandista.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin toiminnankehittämistutkimusta. Aineistoa työhön kerättiin alan kirjallisuudesta, internetistä sekä haastattelemalla Paavo Rämöä ja tekemällä tiivistä yhteistyötä hänen kanssaan. Paavo Rämö on Rämö Oy:n ja RamonEdgen yrityksen toimitusjohtaja.

Työn tuloksena on tietoa franchisetoiminnan käytännöistä ja määritelmistä sekä tärkeitä asioita franchise-antajan ja franchise-ottajan vastuualueista ja velvollisuuksista. Lisäksi käsitellään tietoa toiminnan lanseerauksesta ja brandista.

Asiasanat: Franchising, franchise-antaja, franchise-ottaja, franchisesopimus, lanseeraus

## ABSTRACT

Mika Norja

Franchise Business Planning and its Launch Marketing Planning, Case Company: RamonEdge, 57 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Business Administration

Marketing

Degree Programme in Specialisation of Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Senior Lecturer Pertti Mela

The purpose of the thesis was to expound franchising and its definition and also franchisers and franchisees responsibilities. Issues needed to know when a new franchising business is started; e.g. launching, franchising contracts and franchising legislation, are also discussed in the study.

Furthermore the aim was to draft the company's strategy, developing process and advantages that the new product gives to a consumer.

The theory of this study describes different parts of franchising and also what franchising is not. In addition, the thesis includes information about launching and brands.

The research method used was an operation developing research. The research material was gathered by interviewing the chief executive of Rämö Oy and from the literature of the industry.

The results of this thesis are information about franchising and different aspects of it. The thesis also includes details about franchisers' and franchisees' responsibilities.

Keywords: Franchising, Franchisers, Franchisees, Franchising contract, Launching

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Taustaa tutkimukselle.....	6
1.2 Opinnäytetyön tavoite.....	6
1.3 Aiheen rajaus.....	7
1.4 Tutkimusmenetelmät.....	7
1.5 Opinnäytetyön viitekehys.....	8
2 FRANCHISING.....	9
2.1 Franchisetoiminnan määritelmä.....	9
2.2 Franchisetoiminnan käytäntö ja liiketoiminnan muodot.....	10
2.3 Yhteistyö.....	13
2.4 Juridinen itsenäisyys.....	15
2.5 Taloudellinen itsenäisyys.....	16
2.6 Toiminnallinen riippuvuus.....	17
3 FRANCHISING SUOMESSA.....	19
4 FRANCHISEYRITTÄJÄ.....	21
4.1 Mitä yrittäjältä vaaditaan?.....	21
4.2 Mitä alkaville yrittäjille luvataan?.....	22
4.3 Franchisetoiminnan edut ja haitat yrittäjille.....	22
4.4 Franchiseyrittäjien haastatteluja toiminnan iloista ja suruista.....	23
4.5 Franchiseyrittäjien kokemia pettymyksiä.....	25
5 BRANDI.....	27
5.1 Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät.....	28
5.2 Brandiin liittyvät päivittäiset liiketoimintahyödyt.....	30
5.3 Brandin suojaaminen.....	31
6 FRANCHISESOPIMUS.....	33
6.1 Sopimus.....	33
6.1.1 Franchisesopimukset lainsäädännössä.....	35
6.1.2 Franchisesopimuksen sisältö ja kesto.....	35
6.1.3 Salassapitosopimus ja esisopimus.....	38
7 FRANCHISING YRITYKSEN PERUSTAMINEN.....	41
7.1 Rämö Oy ja nykyinen toiminta.....	41
7.2 Franchisetoiminnan lanseeraus.....	42

7.3 Lanseerausohjeet.....	44
8 TOIMINTASUUNNITELMA.....	46
8.1 Liikeidea.....	46
8.2 Ulkoinen markkinointi.....	48
8.3 Tuotteet.....	49
8.4 Logistiikka.....	51
8.5 Roolit ja vastuut.....	51
9 YHTEENVETO .....	53
9.1 Johtopäätökset.....	54
9.2 Jatkoimenpiteet.....	54
KUVAT JA KUVIOT .....	55
LÄHTEET .....	56

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa tutkimukselle

Olen seurannut Paavo Rämön työskentelyä ja hänen terien ja terienmuotoilun kehittymistään ja kehittämistyötään usean vuoden ajan. Vuosien työ on tuonut hyvän tuotteen ja tietotaidon, jonka avulla tuotteisiin on saatu lisäarvoa verrattuna kilpaileviin tuotteisiin. Tämän vuoksi Paavo Rämö päätti yhdessä kolmen muun henkilön kanssa perustaa yrityksen RamonEdge. Heidän tavoitteena on tulevaisuudessa perustaa franchiseketju ja jatkaa tuotteiden kehittämistä.

Franchising on yleismaailmallinen käsite ja siitä on monenlaisia määritelmiä. Yksi kutsuu sitä yhteistyömalliksi ja toinen menestyksen kloonaukseksi. Franchising tunnetaan lähes joka puolella maailmaa, siinä toimii franchise-antaja sekä franchise-ottaja. Franchisingmaailma onkin kietova ja franchisetointa laajenee jatkuvasti ympäri maailmaa.

Itse kiinnostuin aiheesta, koska olen seurannut Rämön kehitystyötä jo vuosia ja olen kyseisestä tuotteesta erittäin kiinnostunut. Olen kiinnostunut myös franchisingmaailmasta sekä tuotteen lanseerauksesta ja kun Rämö tarvitsi apua ja tietoa aiheesta, niin kiinnostuin tekemään aiheesta lopputyön. Aihe ei ole itsellenikään tuttu ja se tekee työnteosta entistä mielenkiintoisempaa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

- 1) Selvittää kirjallisuuden kautta tietoa franchiseliiketoiminnan peruskäsitteistä ja elementeistä.
- 2) Selvittää kirjallisuuden ja yrittäjä haastatteluiden kautta franchiseliiketoiminnan etuja ja haittoja.
- 3) laatia Case-yritykselle, RamonEdgelle, franchiseliiketoimintamalli ja sen lanseeraussuunnitelma.

Franchiseliiketoiminnan peruskäsitteiden ja elementtien tiedon saamiseksi haetaan vastaukset kirjallisuuden kautta. Käytän Henri Laakson (1998, 2001 ja 2005) kirjoja pääteoksina, joita täydennän tarvittaessa. Toisen tavoitteen saavuttamiseksi haen kirjallisuudesta franchiseliiketoiminnan etuja ja haittoja. Lisäksi haastattelen kahta franchiseyrittäjää selvittäen heidän tuntemuksiaan franchiseyrittäjinä. Kolmanteen tavoitteeseen pyrin poimimalla kahdesta edellisestä luvusta pääkohdat ja laatimalla case-yritykselle franchiseliiketoimintamallin ja sen lanseeraussuunnitelman.

### 1.3 Aiheen rajaus

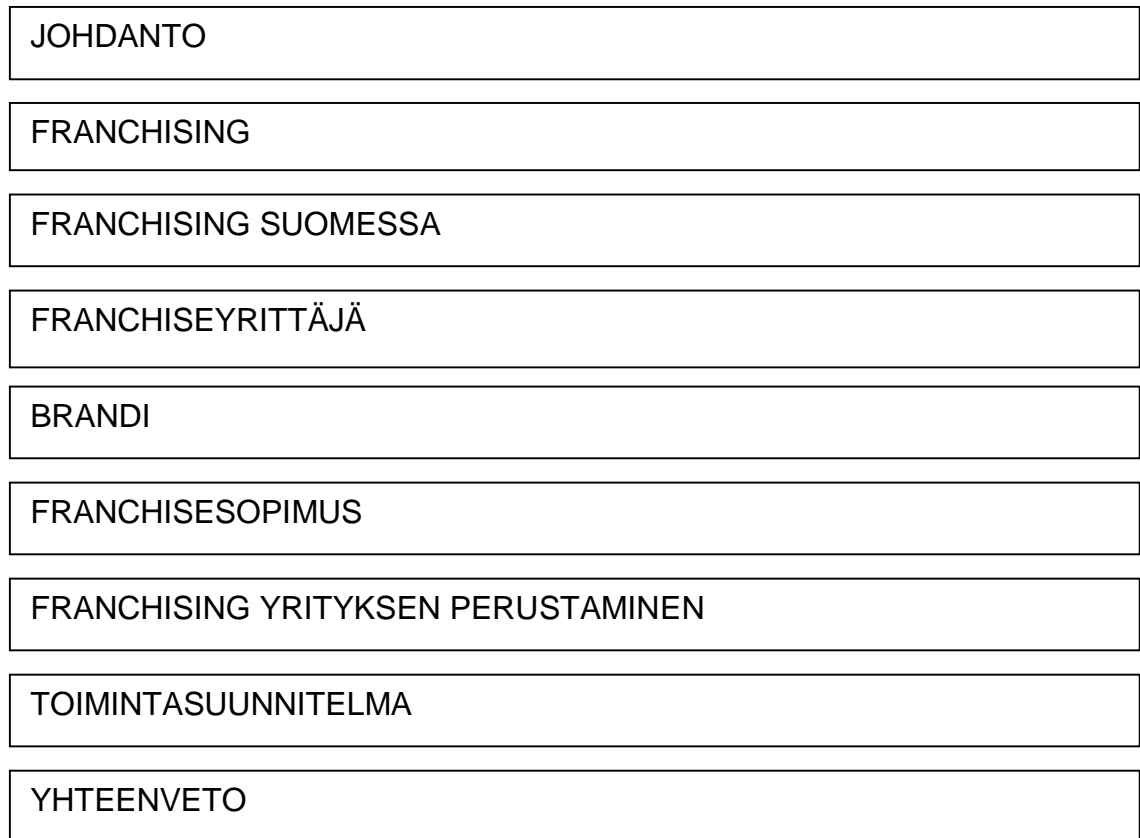
Kirjallisuusosa perustuu lähinnä suomalaiseen kirjallisuuteen. Haastattelen vain kahta tutkimuksen kannalta sopivalla alalla toimivaa franchiseyrittäjää saadakseni tukea kirjallisuuden aineistolle. En haastattele eri aloilla toimivia franchiseyrittäjiä.

### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytän toiminnankehittämistutkimus – tutkimusotetta. Lähinnä kirjallisuuden ja yrittäjähaastattelujen pohjalta laadin franchiseliiketoimintamallin sekä sen lanseerausohjelman case-yritykselle.

## 1.5 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyöni viitekehys koostuu yhdeksästä osasta. Seuraavassa kuviossa opinnäytetyöni viitekehyyksen osat:



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys



## 2 FRANCHISING

### 2.1 Franchisetoinnin määritelmä

Franchising on yleismaailmallinen käsite, joka tunnetaan lähes kaikkialla maailmassa samalla tavalla, mutta sillä on useita erilaisia määritelmiä. Suomen kieleen englantilaisperäisen sanan franchising hyväksyi kielitoimisto vuonna 1999 ja samalla käytöstä poistui edellinen termi, uudissana luvake. (Laakso 2001, 19–20.)

Franchisetoinnista ja franchisingista on käytetty ja käytetään useita eri määritelmiä ja nimityksiä. Yhden mukaan franchising on yhteistyömalli, jossa toimii kaksi taloudellisesti ja juridisesti itsenäistä yritystä. Toinen kutsuu franchisetointia system leasing'iksi, koska franchise-antaja/-yrittäjä ei myy vaan vuokraa määrääjäksi kehittämänsä tavan tehdä liiketoimintaa. Kolmas kutsuu sitä menestyksen kloonaukseksi, siinä menestyksenkäs liiketoimintamalli monistetaan toisen yrityksen käytettäväksi. (Laakso 2005, 30–31.)

Euroopan Franchising Liitto (European Franchising Federation) on eurooppalaisten franchising-yhdistysten katto-organisaatio. Liitto lähestyy määritelmää muutamasta eri näkökulmasta. Vapaasti suomennettuna ensimmäisen määritelmän mukaan franchising-toiminta on erityinen yhteenkuuluvan kaupankäynnin muoto, jossa kahden partnership-yrityksen välillä on suhde, josta muodostuu yhteistyöverkosto. Määritelmää jatketaan selvityksellä, jonka mukaan franchisetointia perustuu kahden itsenäisen yrittäjän väliseen sopimus pohjaiseen sitoumukseen, joista toisen rooli on franchise-antaja ja toinen franchise-ottaja. Franchise-antaja myöntää sopimuksen mukaan franchise-ottajalle oikeuden ostaa ja käyttää hänen luomaansa brandia ja konseptia eli liiketoimintamallia. Franchise-antaja velvoittaa samalla liiketoiminnan harjoittamisen tapahtuvan ennalta sovittujen sääntöjen ja toimintojen mukaisesti, jotka on kehitetty liiketoimintakonseptin harjoittamiseen. (European Franchising Federation, 2010.)

Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettisissä Säännöissä määritelmä on seuraava: Franchising on markkinointijärjestelmä tavaroille ja/tai palveluille ja/tai teknologialle, joka perustuu jatkuvaan tiiviiseen yhteistyösuhteeseen taloudellisesti ja juridisesti itsenäisten yritysten, franchise-antajan ja franchise-ottajan kesken. Franchise-antaja asettaa franchise-ottajalle velvollisuuden harjoittaa liiketoimintaansa konseptin mukaisesti sekä luovuttaa oikeuden siihen. Liiketoimintakonseptin käyttöoikeuteen kuuluu myös oikeus ja velvollisuus käyttää suoraa tai epäsuoraa taloudellista vastiketta vastaan franchise-antajan toiminimeä ja/tai tavaramerkkiä, liiketoiminnallisia ja teknisiä menetelmiä, työtapoja ja tekniikoita, tietotaitoa sekä teollisia ja aineettomia oikeuksia jatkuvaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2010.)

Edellä mainitut määritelmät ovat hieman sekavia ja Taloustiedon Taloussanas-tossa on franchising määritelty yhteen pitkään lauseeseen, joka menee seuraavasti:

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

## 2.2 Franchisetoinnin käytäntö ja liiketoiminnan muodot

Franchise-antaja ei jaa tai markkinoi muille yrityksille tuottamiaan tuotteita vaan kehittämäänsä konseptia, yhteistyötä, ketjun jäsenyyttä ja niitä ylläpitäviä palveluita. Antaja siis vuokraa menestyspotentiaalista konseptia toisen yrityksen käyttöön. Toimeentulonsa antaja saa franchisemaksuista, joita ottajat joutuvat maksamaan oikeuksien käytöstä ja yhteistyöpalveluista. Franchise-ottaja saa tulonsa oman yrityksensä tuloksesta eikä antaja maksa ottajalle palkkiota myyntitoiminnan onnistumisen perusteella. Franchise-ottajalla ei ole franchiseketjussa oikeuksia etsiä uusia jäseniä ketjuun. Franchisetoinnassa vain antajalla on oikeudet hyväksyä ketjuun uusia jäseniä. Poikkeuksena toimii eräänlainen kansainvälinen franchisejärjestely, jossa ns. master-franchisesopimuksella alueoikeuksia myönnetään paikallisille yrityksille ja näin ne voivat rakentaa oman

markkinansa omalla tai franchiseyksiköllä. Master-oikeuksien haltijaa voidaan siis kutsua eräänlaiseksi alifranchise-antajaksi. (Laakso 2005, 38–39.) Näitä Eettisiä Sääntöjä sovelletaan franchise-antajan ja sen (yksittäisten) franchiseyrittäjien välisessä suhteessa sekä masterfranchise-ottajan ja tämän franchiseyrittäjien välisessä suhteessa. Näitä Eettisiä Sääntöjä ei kuitenkaan sovelleta kun kyseessä on franchise-antajan ja sen masterfranchise-ottajan välinen suhde. (Suomen Franchising-yhdistys ry 2010.)

Franchising-sanaa käytetään maailmalla kuvaamaan hyvin erilaisia toimintamalleja, mikä aiheuttaa usein sekaannusta esimerkiksi vertailtaessa erilaisten franchisejärjestelmien toimintaa. Kansainvälinen franchising-yhdistys IFA (International Franchise Association) on luokitellut franchising-toiminnan kolmeen erilaiseen muotoon, joiden avulla franchising-toimintaa on helppo ja selkeä jaotella. (Laakso 2001, 24.)

Franchisetointa on kehittynyt nykyiseen muotoonsa useiden vaiheiden kautta. Eri muodot perustuvat niihin toimintatapoihin, jotka ovat vallinneet yritystoiminnassa eri aikakausina. Franchisetointinnan alkuvaiheessa yritykselle muodostui useimmiten kehitystyön tuloksena tuote- tai laiteinnovaatio, jonka hyödyntämiseen franchisetointamallia tarvittiin. Tämän seurauksena syntyi Product Distribution Franchising (PDF). Lisensioinnin avulla nopeutettiin keksintöjen hyödyntämistä eri markkina-alueilla. Ensimmäisten joukossa tuotemyynnin lisenssin myöntämistä itsenäisille yrityksille (jotka huolehtivat tuotteen myynnistä ja markkinoinnista paikallistasolla) hyödynsi Singer Sewing Machine Company ompelukoneineen. Hieman myöhemmin järjestelmän ottivat käyttöönsä myös öljy-yhtiöt jakeluasemiensa toiminnassa ja autoteollisuus kehittäessään dealer-toimintaansa. Coca-Cola otti Product Distribution Franchisingin käyttöön vuonna 1910. (Mattila, Wathen, Tommila & Rinkinen 1998, 27.)

Product Distribution Franchising on puhdas jakelutieratkaisu, jossa franchise-antaja luovuttaa verkoston jäsenille oikeuden myydä kehittämänsä tuotetta. Franchise-antajan ja franchise-ottajan välinen yhteistyö on vähäistä ja rajoittuu yleensä vain tuotteen jakeluun, esimerkiksi nimenkäytön ja laatutason seurantaan sekä välillisiin menetelmiin markkinoinnissa. Tämä franchisetointinnan

muoto on maailmalla määrällisesti tarkasteltuna yleisimmin käytössä oleva, vaikka siitä ei yleensä käytetä franchisenimitystä. (Laakso 2005, 35.)

Trade Name Franchising -toimintamalli (TNF) syntyi kun yritysten toiminta kehittyi ja tuotekeskeisyys alkoi vähentää tuotemerkkien kehittyessä. Vahvasta tuotemerkistä tuli merkittävä kilpailuetu ja lisenssin haltijan kannatti maksaa korvausta myös vahvan tuotemerkin käytöstä. Osa Product Distribution Franchisemallia käyttävistä yrityksistä siirtyi käyttämään myös TNF -toimintamallia. Tunnetuimpia ovat Coca-cola, Esso, Shell, General Motors sekä hotelli- ja ravintola-alalta tunnetut yritykset, kuten Holiday Inn ja Hard Rock Cafe. (Mattila ym. 1998. 27–28.) Trade Name Franchising -toimintamallissa franchise-ottaja saa oikeuden käyttää franchise-antajan kehittämää ja omistamaa liiketunnusta tai tavaramerkkiä omassa liiketoiminnassaan. Yritysten toimintatavat saattavat poiketa paljon toisistaan ja ketjun jäsenten välinen yhteistyö on muutenkin vähäistä ja rajoittuu lähinnä markkinointijärjestelmiin tai toimenpiteisiin. TNF -toimintamallissa franchise-antajan tulolähde koostuu lähinnä tavaramerkin käytöstä maksettavasta liikevaihdon prosenttiosuudesta ja/tai ketjun jäsenten tekemistä tuote- tai palveluostojen tuotoista. (Laakso 2005, 34.)

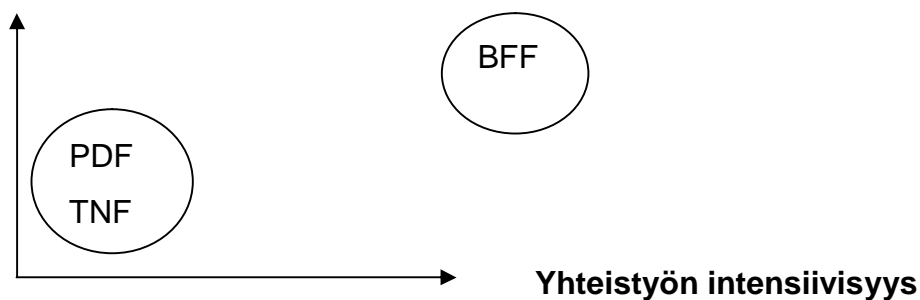
Franchisetuimintamalli on vuosikymmenien aikana kehittynyt ja muuttunut kokonaisvaltaiseksi ja tiiviiksi yhteistyömalliksi, josta käytetään nimitystä Business Format Franchising (BFF). 1950-luvulla voimakkaasti kehittynyt toimintamallin ensimmäisiä toteuttajia olivat Yhdysvalloissa sijaitsevat pikaruokaketjut McDonald's ja Burger King, jotka alkoivat tarjota paikallisille yrittäjille koko liiketoiminnan kattavaa järjestelmää. (Mattila ym. 1998 28.)

Business Format Franchising -toimintamallissa koko liiketoimintamallin käyttöoikeus luovutetaan franchise-ottajalle. Toimintamallissa osapuolet harjoittavat syvää keskinäistä yhteistyötä. Yhteistyö on jatkuvaa ja kattavaa ja sisältää kaikki toiminnan osa-alueet, esimerkiksi markkinoinnin, tavaroiden ja palveluiden hankinnan sekä kehitystoiminnan jne. Tässä toimintamallissa franchise-antajalla on kaksi erillistä liiketoimintaa, jotka ovat ns. perusliiketoiminta franchiseliiketoiminta. Ensiksi mainittu on konseptin mukaista toimintaa omilla toimintayksiköillä ja jälkimmäisessä franchise-antaja saa tulonsa konseptin käyttöoikeuksien vuok-

raamisesta ja järjestelmän johtamisesta. Tunnettuja Suomessa toimivia Business Format Franchising-mallia harjoittavia ketjuja ovat esimerkiksi R-kioski, Kotipizza, Top-Sport, Cafe Picnic jne. Ainoastaan Business Format Franchising-muotoista toimintaa kutsutaan eurooppalaisen käsityksen mukaan franchisingiksi. (Laakso 2005, 35–36.)

Kuviossa 2. esitellään franchisetoinnin eri muodot suhteessa toisiinsa

### Konseptin liiketoiminnallinen laajuus



BFF = Business Format Franchising

PDF = Product Distribution Franchising

TNF = Trade Name Franchising

Kuvio 2. Franchisetoinnin eri muodot suhteessa toisiinsa (Laakso 2005, 37.)

### 2.3 Yhteistyö

Yritysten yhteistyön kuvaamiseksi käytetään useita erilaisia termejä. Esimerkiksi yhteenliittymät, verkostot ja tiimit tarkoittavat yritysten välistä yhteistoimintaa. Teollista yhteistoimintaa harjoittavat yritykset ovat käyttäneet termejä kumppanuus, partnership ja partnering. Yllämainituilla termeillä ei ole täsmällistä sisältöä ja siten eri tilanteissa niistä puhuttaessa tarkoitetaan eri asioita. Tämä saattaa aiheuttaa sekaannusta. Yhteistyön osapuolten oikeudet ja velvollisuudet määräytyvät kuitenkin yhteistyön sisällön ja siihen liittyvän yhteistyösopimuksen mukaisesti, eikä yhteistyöstä käytetyn termin tai mahdollisen sopimuksen otsikon mukaan. (KTM 14/2002, 27.)

Franchisetoiminnassa yhteistyön merkitys ja sen toimivuus ovat erittäin tärkeitä asioita. Franchise-antaja on luonut menestyspotentiaalisen konseptin ja käytännössä testannut kyseisen liiketoiminnan harjoittamismallin. Franchise-ottajia on yleensä useita ja he käyttävät franchise-antajan konseptia sellaisenaan. Yhteistyöyritykset muodostavat yhteistyöverkoston eli franchiseketjun. Markkinat ja franchise-antajan strategiset päätökset määrittelevät ketjun laajuuden. Franchise-antaja omistaa konseptin oikeudet ja johtaa franchiseketjua franchisekeskuksesta. Antaja harjoittaa tiivistä yhteistyötä ottajien kanssa ja hänen vastuulleen on toiminnan jatkuva kehittäminen, koordinointi sekä yhteistyön johtaminen. Ketjun perustajan eli franchise-antajan tehtäviä ovat yhteistyön johtajana esimerkiksi ostoyhteistyöstä ja markkinoinnista vastaaminen. Antaja toimii tukipalveluiden tuottajana ja tätä myötä vastaa kattomarkkinoinnista, koulutuksesta ja konsultoinnista sekä kehitystyöstä. Ottaja hyödyntää antajan konseptia sekä pyrkii käyttämään ja kehittämään toimintaa oman alueellisen liiketoiminnan vetäjänä. Antajan ja ottajan/ottajien toiminnan yhteisen osaamisen pohjalta syntyy mahdollisuus syvään ja tiiviiseen yhteistyöhön sekä tuntuvaan kilpailuetuun, joka hyödyttää molempia osapuolia. (Laakso 2005, 30–33.)

Ketjuyhteistyöllä pyritään saamaan kustannus-, tehokkuus- ja synergiaetuja, joiden avulla saadaan kilpailuetuja kaikille ketjun jäsenille sekä lisäarvoa ketjun asiakkaille ja sidosryhmille. Toiminnallisella yhteistyöllä, mikä kattaa kaikki ketjun jäsenet, saavutetaan merkittäviä mittakaava- ja suurtuotannonetuja. Esimerkiksi ketjun yhteistyömarkkinoinnilla saadaan tuotettua suuria kustannus- ja synergiaetuja verrattuna siihen, että jokainen ketjun jäsen hoitaisi oman markkinoinnin. Ketjumarkkinoinnin avulla on mahdollista mainostaa esimerkiksi televisiossa, joissa pienillä yrityksillä harvoin on mahdollista mainostaa. Ketjuyhteistyön kautta pystytään myös tavarahankintojen neuvotteluissa käyttämään hyväksi koko ketjun mahdollistamaa ostovolyymipotentialia. Tähän sisältyy usein myös logistiikka ja laskutus jne., joilla saavutetaan huomattavia säästöjä. Suunniteltaessa esimerkiksi yhteismarkkinointia perustetaan usein työryhmä, joka suunnittelee ja vastaa toimenpiteistä (mikäli erillistä markkinointiorganisaatiota ei ole). Ryhmätyöskentelyn avulla parannetaan tiedonkulkua, ja se auttaa sitoutumaan ketjun yhteisiin projekteihin. Franchiseyhteistyön pelisääntöjen tulee olla kaikilla yhtenäiset ja niiden tulee olla kaikkien tiedossa. Päällimmäinen peri-

aate franchiseyhteistyössä onkin avoimuus ja tasapuolisuus Nämä asiat ja niiden toimivuus ovat franchise-antajan vastuulla. (Laakso 2005, 72–76.)

## 2.4 Juridinen itsenäisyys

Kaikista sopimustyypeistä ei ole lainsäädäntöä. Esimerkiksi jälleenmyynti ja franchisesopimuksista ei ole Suomessa tarkkaa lainsäädäntöä. Tällöin liiketoimintaa aloitettaessa hyvän, kattavan ja tarkan sopimuksen laatimisen tärkeys korostuu. (KTM 14/2002, 15.) Puhuttaessa juridisesta itsenäisyydestä franchise-toiminnassa tarkoitetaan sitä, että yritykset eivät ole omistuksellisessa suhteessa keskenään, eivätkä siten ilman erillistä sopimusta edusta juridisesti toisiaan. Franchise-antajan tulee omistaa aukottomasti kaikki liiketoimintamallin eli konseptin ja ketjun oikeudet tai muuten hän ei ole oikeudellisesti pätevä luovuttamaan käyttöoikeuksia franchise-ottajalle. Uusi ketjun jäsen eli franchise-ottaja ei osta –antajan osakkeita vaan käyttöoikeudet hänen liiketoimintamallinsa käyttöön. Sekä franchise-antaja että –ottaja ovat molemmat itsenäisiä yrittäjiä, eikä kumpikaan omista toisen yrityksestä osuuttakaan. Kummallakaan ei ole omaa pääomaa kiinni toisen pääomassa. Molemmat vastaavat omista velvoitteistaan ja tekevät omat sopimuksensa. Puhuttaessa esimerkiksi hankinta-, markkinointi- ja yhteistyösopimuksista kumpikaan ei voi tehdä ja allekirjoittaa toisen puolesta sopimuksia ellei asiasta ole erikseen sovittu tai tehty kirjallista sopimusta. Molemmat ovat siis itsenäisiä yrityksiä ja yrittäjiä ja sen takia huolehtivat itsenäisesti omasta toiminnastaan. Heidän välillään ei ole työ- tai palkkasuhteita eli osapuolet ovat työjuridisesti itsenäisiä yrityksiä. Kaikki ketjun osapuolet vastaavat itse omasta työhenkilökunnasta ja heihin liittyvistä velvoitteista ja kustannuksista. Esimerkiksi ravintola-alalla on kuitenkin melko yleistä, että franchise-antaja tarjoaa aloitustukitoimintana apua franchise-ottajalle henkilöstön rekrytoinnissa. Useissa franchiseketjuissa ketjun keskusyksikkö järjestää yhteiskoulutusta kaikille ketjun toimintayksiköille ja niiden työntekijöille. Ketjun jäsenyritykset vastaavat itse omien työntekijöidensä koulutuksesta koituvista kuluista. (Laakso 2005, 45–46.)

Usein franchise-antajayrityksen toimitusjohtajaa kutsutaan myös koko ketjun toimitusjohtajaksi. Tämä ei kuitenkaan juridisesti pidä paikkaansa, vaan jokaisella itsenäisellä ketjun jäsenyrityksellä on oma toimitusjohtajansa, joka yleensä on itse omistajayrittäjä. (Laakso 2005, 46.)

## 2.5 Taloudellinen itsenäisyys

Taloudellinen itsenäisyys franchisetöinnässä on sitä, kun osapuolien (franchise-antajan ja franchise-ottajan) välillä ei ole muita kuin normaaliin liiketoimintaan liittyviä rahoitussuhteita, jotka koostuvat esimerkiksi franchisemaksuista, tavara-kaupasta, vuokrista jne. Käsite taloudellinen itsenäisyys sisältää myös sen, että osapuolet kantavat itse omat liiketoiminnalliset velvoitteensa ja vastuunsa. Osapuolet hoitavat itse omat operatiiviset kulunsa, rahoitus- ja palkkakulunsa, verot sekä muut taloudelliset velvoitteensa. Luonnollisesti molemmat osapuolet pitävät ansaitsemansa voiton itse. (Laakso 2001, 29.)

Franchisesuhteessa ”viivan alle syntynyttä tulosta” eli voittoa ei jaeta yhteistyökumppaneiden kesken, eikä franchise-antaja puutu ketjunsä franchise-ottajien tulokseen ja taloudelliseen menestykseen. Franchise-antaja perii ketjunsä franchise-ottajilta franchisemaksun, joka on suhteellinen osuus myynnistä eikä tuloksesta. Suhteellinen osuus on aina vakio ja voi olla esimerkiksi 9 % liikevaihdosta, oli liikevaihto sitten 200 000 euroa tai 500 000 euroa. Kaikille ketjun jäsenille tulee olla siis yhteneväiset ehdot. Samat ehdot takaavat sen, että yrittäjä voi omalla työpanoksellaan ja oivalluksillaan vaikuttaa oman yrityksensä tulokseen ja sen ansiosta menestyä paremmin kuin toinen saman ketjun, samalla konseptilla toimiva, franchise-ottaja. Jokaisen franchise-ottajan omasta osaamisesta ja toiminnasta on kiinni liiketoiminnallinen tuloksellisuus, vaikka franchise-antaja liiketoiminnassa franchise-ottajaa ohjaakin. Kaksi franchise-ottajaa voi tehdä täysin erisuuruisen tuloksen, vaikka heillä olisi täysin sama myyntivolyymi sekä tietysti sama franchisemaksu. Yksinkertainen selitys tähän on, että toinen on paljon tarkempi kuluistaan kun toinen ja saa sen vuoksi säästöjä aikaiseksi. (Laakso 2005, 46–47.)



## 2.6 Toiminnallinen riippuvuus

Taloudellisesta ja juridisesta itsenäisyydestä huolimatta yritysten välillä vallitsee syvä toiminnallinen riippuvuussuhde. Ilman franchise-antajan konseptia ja sen käyttöoikeuksia sekä yhteistyösopimusta franchise-ottajalla ei liiketoimintaa ole lainkaan. Franchisesuhteessa osapuolet joutuvat ottamaan toisensa huomioon ja ovat riippuvaisia toistensa resursseista, panoksista ja teoista. Molemmilla osapuolilla on sellaisia resursseja, joita toisella ei ole, mutta toinen on kuitenkin riippuvainen menestyksen kannalta. Kaikki osapuolet ovat vastuussa ja riippuvaisia esimerkiksi ketjun yrityskuvasta ja sen kehittämisestä, mutta franchise-ottajan ”yrittäjän tahtotila” ja paikallistuntemus takaavat menestyksen paikallisilla markkinoilla. Franchise-antaja ja franchisekeskus puolestaan tarjoaa tukitoimia franchise-ottajan toimintaan. (Laakso 2001, 29.)

Ketjun jäsenten toiminta sekä resurssit vaikuttavat myös muihin ja sen vuoksi ne ovat riippuvaisia toisistaan välittömästi niin kuin välillisestikin. Konkreettisesti välitön resurssiriippuvuus ilmenee palvelualoilla. Palvelualojen franchiseketjuissa on usein mukana jopa operatiivisia yhteistyöelementtejä, kuten esimerkiksi yhteinen palveluiden tilausjärjestelmä. Välillisesti esimerkiksi ketjun yhteinen yrityskuva sekä ketjun laajuus luovat keskinäisiä riippuvuussuhteita. Jos ketjun jäsenet eivät sitoudu käyttämään samoja tavarantoimittajia ja ostamaan käyttämiään tai myymiään tuotteitaan heiltä, ketjussa ei saavuteta täyttä hintaetua ostoissa. Tai jos esimerkiksi yksi ketjun jäsen poikkeaa yhteisestä laatusostasta, se vaikuttaa negatiivisesti koko ketjun maineeseen ja laatuun. Vanha viisaus kuuluukin, että ketju on juuri niin vahva ja hyvä kuin sen heikoin lenkki. (Laakso 2005, 47–48.)

Toiminnallinen riippuvuus tarkoittaa myös yhteistyövelvoitteita ja jokaisen franchisesuhteeseen ryhtyvän tulee tämä myös ymmärtää. Jos franchise-antaja järjestää koulutusta tai yhteistapahtumia, ne ovat tarkoitettuja kaikille ja niihin tulee myös kaikkien osallistua. Voi olla mm. myös yhteisiä markkinointikampanjoita ja niitä tulee kaikkien noudattaa. Ketjun jäsenten tulee myös ymmärtää, että kaikki tehtävät toimenpiteet eivät vaikuta jokaiseen yhtä paljoa tai tuo jokaiselle yhtä paljon etuja, mutta jokaisen on kuitenkin annettava panoksensa yhteisten etujen saavuttamiseksi ketjutoiminnan periaatteiden mukaisesti. (Laakso 2005, 47–48.)

### 3 FRANCHISING SUOMESSA

Franchising toiminnan juuret juontavat aina 1700-luvulle saakka Englantiin, jolloin ensimmäisiä kertoja oli havaittavissa franchising piirteitä panimoiden ja paikallisten majatalojen yhteistoiminnassa. (Granström, Karojärvi & Tuunanen 1999, 3.)

Nykyisin tunnettu franchisetointamalli on saanut alkunsa USA:ssa 1950-luvulla, jolloin Dealer-toiminnasta franchising kehittyi kattamaan koko liiketoimintakonseptin. Tunnetuimpia esimerkkejä ovat McDonald's ja Midas Muffler. Eurooppaan franchisetointa levisi 1960-luvulla juuri amerikkalaisten fast food, -yritysten kautta. (Mattila ym, 1998, 19.)

Suomen alkuajat franchisetoinnassa sijoittuvat 1970-luvulle, jolloin kansainvälisiä ketjuja saapui Suomeen. (Laakso 1998, 14.) Ensimmäisiä ketjuja Suomessa olivat esimerkiksi hotelli- (Intercontinental) ja autonvuokrausketjut (Avis) sekä pikaruokaketjut (Carrols). Maailmalta rantautuneet franchise-toimintaa harjoittaneet ketjut eivät levittäytyneet Suomessa franchisemallilla, vaan yleisesti toimipaikat pysyivät master-oikeudenhaltijalla. Master-oikeuden haltijalla tarkoitetaan paikallista yrittäjää, joka toimii franchise-ottajana, mutta hänellä on oikeudet/velvollisuudet levittää konseptia alueen (Suomen rajojen sisällä) joko franchising- tai omistuspohjaisesti. Franchisetoinnalle alkuaikoina oli tyypillistä, että sitä harjoittivat ulkomailta Suomeen etabloituneet ketjut, kuten esimerkiksi Body Shop, joka 1980-luvulla aloitti kansallisen levittäytymisen. (Laakso 2005, 19–20.)

Franchisetoinnin nykyinen kehitys Suomessa alkoi vuonna 1976, kun Seppälä Oy aloitti myymäläverkostonsa laajentamisen kokeilemalla franchisetointamallia. Seppälä Oy oli ensimmäinen suomalaisperusteinen franchisetointamallia hyödyntävä yritys. (Laakso 2005, 20.)

Franchisetoimintamallin käyttö levisi Suomessa laajemmin vasta 1990-luvulla. Toimintamallin hyväksikäyttöä tuki hyvin vuonna 1998 perustettu Suomen Franchising-yhdistys ry, joka loi toiminnallaan tarvittavaa uskottavuutta niin, että suomalaiset yritykset uskaltautuivat joukolla hyödyntämään toimintamallia. (Laakso 2005, 20.)

Suomessa toimii nykyään yli 200 franchiseketjua ja niissä noin 4000 yrittäjää. Franchising-yritykset työllistävät noin 50 000 työntekijää ja uusien yrittäjien tarve on noin 1000 vuositasolla. Vuodesta 1999 vuoteen 2003 loppuun mennessä franchiseketjujen määrä lisääntyi Suomessa yli 60 % ja toimipaikkojen määrä ketjuissa yli 80 %. (Suomen Yrittäjät 2010.)

Koska franchise ei ole toimiala vaan yrittäjyyden ja liiketoiminnan harjoittamismuoto ei mikään elinkeinoviranomainen kerää sitä koskevia tietoja eikä myöskään mikään yritystilasto tunnista kyseistä liiketoimintamuotoa. Sen vuoksi laaditut tilastot eivät voi olla kattavuudeltaan täydellisiä. Varmaa on vain se, että franchisetoiminnanmuoto on maassamme tilastoissa esitettyä laajempaa. (KTM 14/2002, 86.) Suomen Franchising-yhdistys ry:n kotisivujen viimeiset tilastot ovat vuodelta 2006 ja Suomen Yrittäjien tiedot vuodelta 2010. Tällä aikavälillä franchiseketjujen lukumäärä on kasvanut 148:sta yli 200 ketjuun ja yrittäjien määrä 3083:sta noin 4000 yrittäjään. (Suomen Yrittäjät, 2010.; Suomen Franchising-yhdistys ry 2010.)

## 4 FRANCHISEYRITTÄJÄ

### 4.1 Mitä yrittäjältä vaaditaan?

Usean näkemyksen mukaan yrittäjältä vaaditaan suurta luovuutta, näkijän ja tekijän kykyjä. Yrittäjän tulee olla rohkea ja pitkäjänteinen sekä uskoa omiin kykyihinsä ja itseensä. Yrittäjyyttä pidetään myös elämäntapana, joten yrittäjän tarvitsee nauttia yrittäjämäisestä elämäntavasta ja uuden oppimisesta. Yrittäjyyden taustalla olevia keskeisiä persoonallisuuspiirteitä ovat useiden tutkimusten mukaan suoriutumismotivaatio, innovatiivisuus, elämänhallinta ja riskinottohalukkuus. (Yrityssuomi 2010.)

Franchiseyrittäjiä pyydettiin myös listaamaan kolme tärkeintä ominaisuutta, joita yrittäjältä vaaditaan. Yrittäjän tiedot ja taidot eli kognitiivinen ja psykomotorinen alue tulivat kyselyssä esille. Liiketoimintamallin noudattaminen, yhteistyökyky sekä ketjuyrittäjyyden omaksuminen ovat leimallisesti ja selväpiirteisesti franchisemuotoiseen yrittäjyyteen liittyviä kvaliteetteja. Yrittäjän on ketjumuotoisen liiketoiminnan ideologian sisäistämisen lisäksi ymmärrettävä, ettei tiimissä voi olla mukana sooloilijoita. Oman huomionsa vaatii myös formaattiin ja franchisesuhteesen sitoutuminen. Yrittäjän vapaus ja franchiseyrittäjän itsenäisyys onkin omanlaisensa paradoksi. Seuraavassa listassa on mainittu keskeisimmät franchiseyrittäjän ominaisuudet:

- ahkeruus, kova työnteko, pitkäjännitteisyys ja sinnikkyys
- yrittäjähenkisyys
- yhteistyökyky
- konseptin noudattaminen, lojaalisuus, ketjuyrittämisen ymmärtäminen ja hyväksyminen
- sitoutuminen
- ammattitaito, alan tuntemus ja liikkeenjohtotaidot.

Kärkipään ominaisuuksissa on klassisia yrittäjäpiirteitä – siis samoja, joita on itsenäisillä riippumattomilla pk-yrittäjilläkin. (Granström ym. 1999, 94.)

## 4.2 Mitä alkaville yrittäjille luvataan?

Aloittaville yrittäjille luvataan realistisia ja epärealistisia tulevaisuudennäkymiä. Kysyin haastateltavana olevalta yrittäjältä asiasta ja hänen mukaansa lupaukset ovat vaihdelleet eri aloittain ja ketjuittain. Hänellä on useita yrittäjätuttavia, joiden kanssa hän on keskustellut asiasta omakohtaisten kokemustensa lisäksi. Osalle on hänen mukaansa luvattu hyvää menestystä, korkeaa myyntiä ja hyviä tuloja sekä hohdokasta elämää. Yrittäjä saa päättää omasta elämästään ja nauttia työn hedelmistä. Tämä onkin varmaan osaksi totta, mutta hyväuskoiset ja liian sinisilmäiset tulevat liian usein pettymään. Hänelle itselleen oli luvattu asiat suhteellisen totuuden mukaisissa mittakaavoissa ja hän on ollut niihin tyytyväinen. Eräälle yritykselle luvatut myyntiluvut eivät ole kohdanneet aivan yhtä hyvin kuin oli luvattu ja laskelmoitu, mutta kahdessa muussa on mennyt laskelmoitua paremmin. Seuraavassa kappaleessa käsittelen haastateltavaa yrittäjää tarkemmin. (Yrittäjä1, henkilökohtainen tiedonanto.)

## 4.3 Franchisetoiminnan edut ja haitat yrittäjille

Franchiseyrittäjille tehdyssä kyselyssä selvitettiin toiminnan etuja sekä haittoja. Alle joka 20. vastaaja mainitsi pienen alkupääoman, turvallisuuden ja pieniriskisyyden, tuotteet, yhteisostot, vapauden ja itsenäisyyden sekä helpon aloituksen ja valmiin asiakaskunnan. Nämä olivat harvemmin vastattuja etuja. Yrittäjille ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Suurimmat edut yrittäjien mielestä on seuraavassa listassa listattu eniten mainintoja saaneesta seikasta noin viiden prosentin verran mainintoja saaneisiin seikkoihin:

- ketjun tunnettuus ja yrityskuva
- valmis konsepti ja liikeidea
- yhteismarkkinointi
- ketjun voima
- ketjun tuki ja tietotaito
- yrittäjyys, työ ja toimeentulo

Haittatekijöistä harvemman kuin joka 20. vastaajan maininnan sai sitovuus, franchise-antajan johtamisongelmat ja suhtautuminen yrittäjiinsä, sekä markkinointi ongelmat. Haittatekijöissä vastaajien hajonta on suurempaa ja seuraavassa on listattu eniten mainintoja saaneesta alaspäin:

- korkeat maksut
- jäykkyys ja hitaus – tehottomuus, tiedonkulkuongelmat
- vaikutusmahdollisuuksien vähyys tai puuttuminen
- franchise-antajan dominointi ja valvonta sekä määräykset
- vapauden ja itsenäisyyden puute, luovuuden rajoittaminen
- pakollinen tuotevalikoima ja ostot.

Tästä saakin selvän kuvan, että franchising tuottaa yrittäjille yleisesti tiettyjä hyötyjä, mutta haitat ovat enemmän tapaus- ja franchiseketjukohtaisia. (Granström ym. 1999, 93–94.)

#### 4.4 Franchiseyrittäjien haastatteluja toiminnan iloista ja suruista

Tein henkilökohtaisen haastattelun kahdelle franchiseyrittäjälle toiminnan iloista ja suruista. Yrityksiä ja haastateltavien henkilöiden tietoja en työssä mainitse yrittäjien pyynnöstä. Käytän ensimmäisestä Yrittäjästä nimeä Yrittäjä 1 ja toisesta Yrittäjä 2. Toinen on yrittäjänä kotimaisessa ketjussa ja toinen maailmanlaajuisessa ketjussa. Käsittelen aluksi kotimaisen ketjun yrittäjää, josta siirryn ulkomaisen ketjun yrittäjän antamiin tietoihin.

Yrittäjä 1 on toiminut yrittäjänä 11 vuotta ja on ketjun ensimmäinen kauppias Suomessa. Kysyessäni onko hän tyytyväinen yrittäjyydestä, hän vastasi, että hänellä on yhteensä kolme liikettä Suomessa ja hän on ollut tyytyväinen yrittäjyyteen ja nauttinut siitä, vaikka jokainen päivä ei aina niin mukava ole ollutkaan. Hänen mielestään yrittäjänä pystyy kehittämään itseään ja työssä näkyy oman työn jälki. Tällöin myös syyllinen löytyy läheltä, mikäli asiat eivät aina suju toivotulla tavalla. Kaiken kaikkiaan yrittäjyys on ollut antoisampaa, mitä yrittäjä alun alkujaan oli kuvitellut. (Yrittäjä 1, henkilökohtainen tiedonanto.)

Franchisesopimuksen kesto oli aluksi viisi vuotta ja sen jälkeen sitä jatketaan aina kolmen vuoden jaksoina. Kysyin yrittäjän tyytyväisyyttä sopimuksista. Hän kertoi, että sopimukset ovat tiukkoja ja tuotevalikoimaa on vaikea lisätä. Joitain tuotteita on saatu lisättyä ketjun perustajan luvalla, koska tämä oli ymmärtänyt liikekohtaisen valikoimaeron tarpeellisuuden pienillä paikkakunnilla. Nykyään rajoituksia on tiukennettu entisestään, mutta yrittäjä ymmärtää rajoitusten tarpeellisuuden. Tyytyväinen hän on myös hinnoitteluvapauteen. Yrittäjän mielestä ikävää puolestaan on se, että liikkeen menestyessä ja sopimuksia uusittaessa franchiseantajat haluavat Suomessa enemmän ja tiukentavat hintoja ja nostavat prosentteja. Hänen mielestään olisi reilua tehdä pitkiä sopimuksia, joissa ehdot määritellään tarkasti ja vaikka liike menestyisi hyvin, niin se ei saisi vaikuttaa sopimuksia uusittaessa. (Yrittäjä 1, henkilökohtainen tiedonanto.)

Puhuttaessa lupauksista aloittavalle yrittäjälle, yrittäjä kertoi, että on ollut niihin tyytyväinen ja hänen mielestään yrittäjä pystyy omalla panoksellaan vaikuttamaan niin paljon, että se on itsestään kiinni. Yrittäjän pitää pystyä olemaan itse-kriittinen, ottamaan ”iskuja” vastaan ja kehittämään itseään ja toimintaansa jatkuvasti. Sen verran hän asiaa vielä tarkensi, että hänen kolmesta liikkeestään kaksi toimii hyvin tai jopa paremmin, mitä luvattiin ja hän odotti, mutta kolmas ei ole lähtenyt niin hyvin käyntiin kuin oli luvattu ja laskettu. Kaikin puolin hän on kuitenkin tyytyväinen. (Yrittäjä 1, henkilökohtainen tiedonanto.)

Yrittäjä ei ole katunut päätöstään alkaa franchiseyrittäjäksi ja ryhtyisi uudelleenkin. Hän haluaisi tulevaisuudessa laajentaa yrittäjätoimintaa ja saada haasteita useammalta toimialalta. Hänen mielestään silloin, kun ihminen on tukalimmassa tilanteessa bisnesmaailmassa, ihminen toimii tehokkaimmin. Vinkkinä tuleville yrittäjille hän kertoo, että jos on mahdollista, niin yhtiökumppania ei ole välttämättä järkevää ottaa. Vahva kokemus alalta entuudestaan on suuri etu ja tulevan yrittäjän kannattaa selvittää maahantuonti, tuotteet ja paikkakunnan tarpeet tarkasti etukäteen. (Yrittäjä 1, henkilökohtainen tiedonanto.)

Toinen yrittäjä, Yrittäjä2, toimii maailmanlaajuisessa ketjussa yrittäjänä, jossa on yhteensä 1400 kauppiasta. Hän on toiminut yrittäjänä muutaman vuoden ja on ollut erittäin tyytyväinen. Häneen mukaansa kaikki tapahtui erittäin nopeasti.



Hän vasta pohti alustavasti yrittäjäksi rupeamista, kun yhtäkkiä jo oltiin pankissa hakemassa lainaa. Teko oli rohkea ja on osoittautunut oikeaksi. Olikin tavallaan ihme hänen itsensä mukaan, että hän uskalsi heittäytyä yrittäjäksi niin lyhyellä mietintäajalla. Sopimukset ovat voimassa toistaiseksi ja hänen mielestään maailmanlaajuiset ketjut eivät reagoi menestykseen vaan toivovat yrittäjien menestystä. Kaikin puolin hän on tyytyväinen sopimukseen ja hinnoitteluvapaus on hyvä ja tärkeä asia. (Yrittäjä 2, henkilökohtainen tiedonanto.)

Kysyin myös häneltä annetuista lupauksista ja niiden toteutumisesta sekä yleensä alussa tarvittavasta avusta ja tuesta. Hänen mukaansa odotukset ja lupaukset ovat täyttyneet hyvin ja tarvittaessa apua on saanut helposti ja nopeasti. Hänen mukaansa parhaimmat puolet yrittäjyydessä on itsensä jatkuva kehittäminen ja ”testaaminen”. Huonoimpana puolena hän mainitsee pitkät päivät, mutta toiminnan jatkuva kehittäminen ja liiketoiminnan sujuvuus tekevät yrittäjyydestä sen arvoista. Hän alkaisi uudestaankin franchiseyrittäjäksi ja kertoo, että yrittäjän tulee olla sinnikäs, hyvin paineita kestävä ja rohkea sekä kykenevä tekemään päätöksiä. (Yrittäjä 2, henkilökohtainen tiedonanto.)

#### 4.5 Franchiseyrittäjien kokemia pettymyksiä

Tutkija Mika Tuunasen, Jyväskylän yliopisto, selvityksen mukaan Suomessa toimivista franchiseyrittäjistä 60 % on tyytyväisiä yrittäjyyden toimintatapaan. 20 %:lla yrittäjistä odotukset ovat ylittyneet ja 20 % yrittäjistä on pettyneitä yrittäjyyteen. Franchiseyrittäjien ja franchise-antajien välisiä ongelmia ei Suomessa ole juurikaan tutkittu, mutta Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten mukaan suurimmat ongelmat liittyvät mm. sopimusten tiukkoihin sitouvuuksiin ja epäreiluihin sopimuksiin. (Uranus 2001.)

Digitoday –internetsivustojen mukaan TeliaSonera konserniin kuuluvan DataInfo-kauppiat ovat kapinoineet 2009 vuoden lopulla. Kauppiat ovat olleet tyytymättömiä ketjun strategiaan ja toimintamalliin. He ovat vaatineet asioihin muutoksia. Kuusi kauppiasta olivat lähettäneet kirjeen yrityksen hallitukselle. Kirjeen sisältöä ei paljastettu, mutta tämän jälkeen kuitenkin kauppiasta kolme irtisanoutuivat ja samoihin aikoihin DataInfo-ketjusta irtisanoutui myös yrityksen talusjohtaja. Lisäksi yritys irtisanoi myyntijohtajansa. Kauppioiden tyytymättömyys on liittynyt muun muassa siihen, että ketju on keskittynyt voimakkaasti yritysasiakkaisiin vuodesta 2004 lähtien. (Digitoday 2009.)

## 5 BRANDI

Tim Frank Andersen ja Martin Lindström määrittelevät brandin brandatuksi (branded product) tuotteeksi, jossa keskeisiä elementtejä ovat sama nimi, mas-  
satuotettu, sama graafinen identiteetti, hinnaltaan korkeampi sekä korkeampi  
hinta takaa korkeamman laadun. Näillä elementeillä määritellään brandi. Hie-  
man syvällisemmin ja määritelmänsä mukaan aidon brandin, määrittelee seu-  
raavasti Duane E. Knapp: Aito brandi on kaikkien vaikutelmien sisäistetty sum-  
ma, jonka asiakkaat ja kuluttajat vastaanottavat ja jonka tuloksena brandista  
syntyy heidän mielessään selväpiirteinen asema, joka perustuu havaittuihin tun-  
teen ja toiminnan hyötyihin. (Lipiäinen 2000, 303–304.)

Brandilla tarkoitetaan yhteistä yrityskuvaa, jolla kaikki franchiseketjun yksiköt  
toimivat. Konkreettisesti tällä tarkoitetaan muun muassa yhteisiä tunnuksia,  
kuten logoja, nimityksiä, kuvia tai sloganeita, joita kaikki ketjun jäsenet käyttä-  
vät. Yleensä nämä tunnukset perustuvat franchise-antajan kehittämään, omis-  
tamaan ja suojaamaan tavaramerkkiin (mahdollisesti myös toiminimeen). Tämä  
tietenkin edellyttää sen, että franchise-antajalla on hallussaan kaikki oikeudet  
kyseisen tavaramerkkiin, jonka käyttöoikeuden hän luovuttaa franchise-ottajille  
ja koko ketjulle. Toteutuakseen ja toimiakseen yhteinen yrityskuva vaatii kuiten-  
kin muutakin kuin yhteisen logon, jota ketjun jäsenet käyttävät. Asiakkaalle  
brandi on mielikuva yrityksestä, jonka kanssa hän toimii. Asiakkaat tekevät tut-  
kimusten mukaan alalla kuin alalla lähes 90 % ostopäätöksistään mielikuviansa  
perusteella. Asiakkaan mielikuvat syntyvät kokemusten summasta. Näihin vai-  
kuttavat kaikki ne havainnot, tuntemukset ja käsitykset, joita asiakas muodostaa  
häntä palvelevasta yrityksestä ja sen toiminnasta. Kun saadaan muodostettua  
oikeanlainen yrityskuva oikeanlaiselle kohderyhmälle oikein toteutettuna, saa-  
daan aikaan parhaat tulokset liiketoiminnassa. Näin voidaankin sanoa, että yri-  
tyskuva on yksi tärkeimpiä, ellei jopa tärkein, liiketoiminnan menestyksen pila-  
reista. (Laakso 2005, 55–56.)

## 5.1 Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät

Yrityksellä tulee olla oma yrityskuvallinen tavoite. Yrityksen tulee yrittää toteuttaa kokonaisvaltaisesti kaikissa toiminnoissaan ja tehtävissään aina toimitusjohtajasta toimistoapulaiseen omaa tavoitemielikuvaansa, jotta se saavutetaan. Koko henkilökunnan sitouttaminen näihin tavoitteisiin on tärkeää, jotta kaikki ulospäin näkyvät toiminnot tuottavat koko yrityksen toiminnasta aina yhtenäisen mielikuvan. Sitä tulee toteuttaa johdonmukaisesti kaikessa viestinnässä ja viestintävälineissä, kaikissa yhteyksissä, jokaisen asiakkaan ja muun sidosryhmän kohdalla. Erittäin haasteellista tämä on juuri franchisetoinnassa, koska sitouttaminen tulee toteuttaa jokaisessa ketjun yrityksessä – jokaisen yrittäjän ja heidän työntekijöidensä osalta. Toimittaessa konseptin mukaisesti kaikilla osaluilla tuetaan toiminnalla myös samaa mielikuvaa, joka asiakkaalle on ulkoisella markkinoinnilla luotu ja tällöin sitouttaminen on onnistunut. Yrityskuvan lopullinen tavoite on aina saada asiakas tuntemaan ketju ja sen tarjoamat palvelut juuri hänelle sopiviksi ja näin asiakas saadaan lopulta sitoutettua. (Laakso 2005, 58.)

Yrityskuvaan vaikuttaa useat osatekijät. Pelkästä hyvästä nimestä, logosta, tuotteesta tai erikoisesta markkinoinnista ei synny hyvää yrityskuvaa. Konseptin rakennusvaiheessa tulee ottaa huomioon kaikki ne osatekijät, jotka jättävät jonkin halutun jäljen asiakkaan mieleen. Aina ei ymmärretä tai muisteta, että konkreettisesti asiakas tunnistaa kaikki toiminnan fyysiset ja ei-fyysiset elementit, kuten esimerkiksi toimitilat, tuotteet, henkilöstön, yhteistyökumppanit, markkinoinnin, hinnoittelun jne. Useat isot ja pienet elementit, jotka ovat mukana liiketoiminnassa muodostavat yrityskuvan. Seuraavassa esimerkissä on tyyppisempiä yrityskuvaan vaikuttavia osatekijöitä. (Laakso 2005, 58.)

## YRITYSKUVAN OSATEKIJÄT

Liikeidea

Arvot, toimintafilosofia, yrityskulttuuri

Liiketoiminnan visiot

Liiketoimintamalli

Yrityksen johto: johtamistyyli, -tavat ja profiili

Tuotteet/palvelut: tuotevalikoima, laatu, alkuperämaa

Toiminnan fyysiset puitteet: toimitilat, kalusto, autot, muut työvälineet

Ei-fyysiset puitteet: toiminnan laatu, näkyvyys, hinnoittelu

Toimintatavat: mainonta, asiakaspalvelu, jälkimarkkinointi

Henkilöstö: palvelutyyli, esiintyminen, pukeutuminen, osaaminen

Yhteistyökumppanit ja muut ympäristösuhteet

Asiakasprofiili

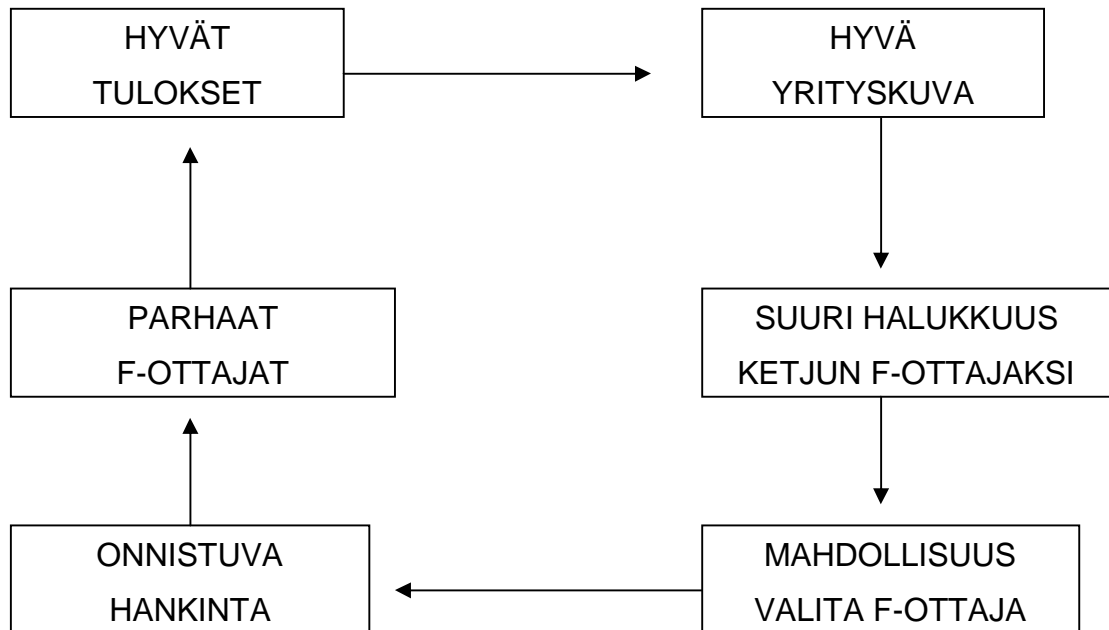
Markkina-asema

Kuvio 3. Yrityskuvan osatekijät (Laakso 2005, 59.)

Yrityskuva ja brandi vaikuttavat myös muihin sidosryhmiin ja yrittäjärekrytointiin. Luotaessa suhteita rahoittajiin, tavarantoimittajiin ja muihin ketjun strategiaan yhteistyökumppaneihin, kilpailijoihin, tiedotusvälineisiin jne. – on yrityskuvan vaikutus merkittävä. Suuret yritykset käyvät kilpailua keskenään saadakseen asiakkaisiin parhaimmat ketjut ja niiden franchise-ottajat, kuten esimerkiksi Iso-Britannian pankit. Tunnettu yrityskuva ja ketjun jäsenyys toimivat myös tavarantoimittajille usein osavakuutena liikesuhdetta käynnistettäessä ja etenkin sitä jatkettaessa. Kaikkiin yritystoiminnan osa-alueisiin linkittyy yrityskuva, siksi sen toimivuus varsinkin yhteen yrityskuvaan perustuvassa yhteistyöverkostossa on elintärkeää. (Laakso 2005, 59.)

Ketjun muodostama brandi/yrityskuva vaikuttaa suuresti uusien franchise-ottajien hankintaan. Potentiaalisia franchise-ottajia on rajoitetusti ja heille muodostunut mielikuva ketjusta on erittäin keskeisestä, kun he tekevät ehkä elämänsä suurinta ratkaisua uudesta uraratkaisusta eli liittymisestä osaksi ketjua. Mikäli ketjun yrityskuva on heikko, franchise-ottajien määrä ja tarjonta ovat

niukkoja ja sen takia ketjuun valitaan helposti ”vääränlaisia” jäseniä. Puolestaan hyvän ja vahvan yrityskuvan omaavalla ketjulla on yleensä enemmän halukkaita yrittäjiä kuin voidaan ottaa mukaan ja tämän vuoksi franchise-antaja pääsee valitsemaan parhaiten soveltuvan tai soveltuvat franchise-ottajat mukaan ketjuun. Logiikka toimii seuraavan kuvan mukaisesti. (Laakso 2005, 59–60.)



Kuvio 4. Vahvan brandin vaikutus franchiseyrittäjärekrutoinnissa (Laakso 2005, 60.)

## 5.2 Brandiin liittyvät päivittäiset liiketoimintahyödyt

Päivittäiset liiketoimintahyödyt realisoituvat joka päivä liiketoimintamarkkinoilla. Onnistunut brandi merkitsee vetovoimakyvyn saamista tuotenimeen. Jos yritys on vain tunnettu ja tiedetty, mutta siihen ei ole onnistuttu tekemään suurta vetovoimakykyä, ei kyse ole vielä brandistä. Käsite imagoarvo liittyykin usein brandisanaan. Se on laskettavissa uusasiakaskunnan vetovoimakyvyn kautta sillä ajatuksella, että mikäli yritys ei tekisi lainkaan markkinointipanostuksia, paljonko tuotteelle tai yritykselle tulisi branditunnettavuuden kautta kysyntää uusasiakaskunnasta ja paljonko saatavissa oleva tuottoarvo olisi. Imagoarvo on siis brandin houkuttelevuusasteen mittari, joka osoittaa, mikä merkitys brandillä on uus-

asaikashankinnan houkuttelevuuteen. Brandi on siis kuin kaunis kukka, joka houkuttelee mehiläisiä medellä. Voikin sanoa, että mitä kauniimpi kukka, sitä suuremman mehiläisjoukon ja sitä kauempaa se houkuttelee luokseen. Usein brandi on laadun tae ja sillä on puskurivaikutus kolhutilanteissa. Tämä merkitsee sitä, että siihen on totuttu luottamaan pitkät ajat, minkä johdosta tuotteeseen/yritykseen uskotaan myös tilanteessa, jossa julkinen haaveri tuotteeseen/yritykseen kohdistuu. (Rope & Mether 2001.)

### 5.3 Brandin suojaaminen

Ketjun yhtenäiset tunnukset, kuten ketjun nimi, logot, värit jne. – joita kaikki ketjun jäsenet hyödyntävät toiminnassaan ovat keskeisimpiä brandin tekijöitä franchisetoinnassa. Ketjun jäsenet saavat tuntuvan kilpailuedun, kun brandi on laajasti hyödynnetty ja sen vuoksi myös usein hyvin tunnettu markkinoilla. Ketjulle ja sen kaikille jäsenille tunnettu brandi on siis arvokas, ja siksi se on pyrittävä suojaamaan, etteivät ketjun ulkopuoliset pääse sitä jollain tavalla hyödyntämään. Kokonaisuudessaan brandia on kuitenkin melko vaikea suojata muuta kuin toimimalla pitkään ja menestyksekkäästi markkinoilla ja tällä tavalla vakiinnuttamaan asiakkaiden näkemys ketjusta. Tavaramerkkirekisterillä on kuitenkin mahdollista suojata ketjun tunnuksia. Juuri tavaramerkin käyttöoikeudesta franchise-ottaja osaksi maksaakin, joten on luonnollista, että tavaramerkin suojaaminen ja sen puolustaminen on yksi tärkeimmistä velvollisuuksista franchise-antalla. Suomen Franchising-Yhdistyksen eettiset säännöt myös edellyttävät, että tavaramerkki on suojattu ja franchise-antajan tulee olla sen laillinen omistaja. (Laakso 2005, 61.) Ketjun nimen ja siihen liittyvän pääasiallisen tavaramerkin suojauksessa ei voida säästää, vaan nämä tulee kaikilla toiminta-alueilla suojata tehokkaasti. Kansainvälitymistarpeet kannattaa myös ennakoida hyvissä ajoin ja jättää tärkeimpiin todennäköisiin vientimaihin tavaramerkkihakemukset riittävän ajoissa. (Mattila ym, 1998, 181–182.)

*Tavaramerkin voi suojata joko sanamerkkinä, joka käsittää tietyn sanan, sanan osan tai useammasta sanasta koostuvan kokonaisuuden, tai kuviomerkkinä, joka käsittää franchisingantajan logon graafisen asun. Kumpaa suojamuotoa käytetään, riippuu tilanteesta ja suojattavan tavaramerkin luonteesta. Molempien suojaaminen saattaa myös olla järkevää, koska niiden antama suoja poikkeaa toisistaan. Sanamerkki antaa laajemman suojan tavaramerkin verbaaliselle osalle, mutta ei suojaa esimerkiksi logon omaleimaista ulkoasua, joka kannattaakin suojata kuviomerkkinä. (Laakso 2005, 58–60.)*



## 6 FRANCHISESOPIMUS

### 6.1 Sopimus

Franchising on kahden yhteistyöyrityksen välistä liiketoimintaa, joka perustuu sopimukseen, jonka sisältö ja puitteet ovat yhteisesti määritelty kirjallisessa muodossa. Franchise-ottaja saa sopimuksen myötä oikeuden käyttää franchise-antajan omistamaa nimeä ja tunnusta, liikeideaa, kehitettyä teknologiaa ja menetelmiä sekä hänen hankkimaansa tietotaitoa. Franchise-ottaja saa käyttöönsä siis koko liiketoimintamallin. Samalla hän sitoutuu yhteistyösopimuksella noudattamaan franchise-antajan laatimia toimintaohjeita sekä sitoutuu toimimaan liiketoimintamallin mukaisilla tavoilla. Franchise-ottaja harjoittaa liiketoimintansa aivan normaalisti, hyödyntäen toiminnassaan franchise-antajan tavaramerkkiä ja muita liiketoiminnan tunnuksia. Sopimuksessa määritellään myös franchise-antajalle omat vastualueet, joita ovat esimerkiksi konseptin hallintaan ja kehittämiseen, tukipalveluiden antamiseen, yhteistyön johtamiseen sekä koulutukseen liittyvät asiat. (Laakso 2005, 62–63.)

Franchisesuhteen perusdokumenttina toimii yleensä yhteistyösopimus, johon on kirjattu osapuolten väliset suhteet. Sopimus on nähtävä välineellinenä, vaikka sillä onkin merkittävä rooli franchisesuhteessa. Aluksi luodaan konsepti ja yhteistyöjärjestelmä, joista tehdään dokumentoituja asiakirjoja. Tarvittavia asiakirjoja ovat esimerkiksi käsikirjat ja erilaiset manuaalit, ohjeet ja suunnitelmat sekä juridisesti merkittävin franchisesopimus. Tärkein dokumentti liiketoiminnan kannalta franchise-ottajalle on käsikirja, joka ohjaa käytännön toimintaa. Ainoastaan ketjun johtamisen ääritilanteissa käytetään sopimusta. Käsikirjojen sisällöt ovat aina yritys ja tapauskohtaisia. Seuraavassa on esitetty yksi esimerkki käsikirjan sisällöstä. (Laakso 2005, 63.)

## KÄSIKIRJAN SISÄLTÖ

Tervehdykset

Käsikirjan sisältö ja käyttöohjeet

Ketjun esittely

Franchisejärjestelmän peruseriaatteet

Liiketoimintapuitteiden kuvaus

Työvälineiden hankintaan ja ylläpitoon liittyvä vastuunjako

Ketjun yrityskuvalliset elementit ja niiden käyttö

Franchise-ottajan liiketoiminnan ohjeistaminen toiminnoittain, mm.:

- tavarahankinnat ja logistiikka
- markkinointi
- myynti ja asiakaspalvelu
- henkilöstön johtaminen
- talous ja hallinto
- laadunvalvonta
- raportointi

Kuvio 6. Käsikirjan sisältö (Laakso 2005, 54–55.)

Franchising on yritysten välinen yhteistyömalli, minkä takia molempien osapuolien tulisi yksityishenkilöiden sijaan olla yrityksiä. Franchisesopimukseen sovelletaan liike- eikä henkilöjuridiikan säännöksiä, ja luonteeltaan se on yhteistointasopimus, jonka osapuolet ovat elinkeinonharjoittajia. Sopimuskumppanit ovat lähtökohtaisesti tasavertaisia ja sopimuksen kaikki määräykset ovat sitovia. Tuomioistuimen tai välimiesoikeuden päätöksellä poikkeustapauksissa kohtuuttomia sopimusehtoja voidaan tarvittaessa kohtuullistaa. Lisäksi franchiseyrittäjä sitoutuu henkilökohtaisesti yleensä myös mm. sopimuksen salassapito- ja kilpailukieltomääräyksiin. (Laakso 2005, 62–63.)

### 6.1.1 Franchisesopimukset lainsäädännössä

Suomessa ei ole säädetty erikseen franchiselainsäädäntöä vaan franchisesuhteissa sovelletaan yleistä sopimusoikeutta, joka perustuu oikeustieteeseen ja oikeuskäytäntöön sekä kirjoitettuun lainsäädäntöön. Tällöin kattavan ja tarkan sopimuksen laatimisen tärkeys korostuu. (TKM 14/2002, 15.) Immateriaalioikeudelliset säännökset, kuten esimerkiksi tavaramerkkilaki, ovat oleellisia franchisesuhteen kannalta. Franchisesopimuksessa sallituille ehdoilla, rajoitteita asettaa myös EY:n kilpailuoikeus sekä kilpailunrajoituslaki. Näin ei ole kuitenkaan kaikissa Euroopan maissa, kuten Espanjassa ja Ranskassa sekä myös USA:ssa, ja eräissä muissa maissa franchisingalaa on säädelty hyvin yksityiskohtaisesti. (Laakso 2005, 63–64.)

Suomessa Oikeustoimilakiin sisältyy perussäännökset sopimukseen liittyvistä asioista, kuten sopimuksen tekemisestä, pätevydestä ja kohtuullistamisesta. Lakiin sisältyy kohtuullistamissäännöksiä, jotka auttavat sovitteluun kohtuuttomia ehtoja sopimuksissa, mutta laki jättää myös tuomioistuimelle hyvin paljon harkintavaltaa. Kukin tapaus on siis uniikki ja sen takia arvioitava ja ratkaistava erikseen. (Laakso 2005, 63–64.)

### 6.1.2 Franchisesopimuksen sisältö ja kesto

Franchisesopimus on yhteistyösopimus, joka sisältää erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia. Liiketoimintamalli eli konsepti muodostuu muutamasta keskeisestä elementistä. Juridisesti tärkeitä elementtejä ovat aineettomien oikeuksien (toiminimet, tavaramerkit) lisensioinnit sekä liiketoiminnallinen ja teknologinen osaaminen. Nämä yhdistettynä yhteistyön harjoittamisperiaatteisiin muodostavat konseptin. Sopimuksen myötä franchise-ottaja saa näihin käyttöoikeuden. Ehdot, millä keinoin liiketoimintamallin käyttöoikeus siirretään franchise-ottajalle sekä se, millä ehdoilla käyttöoikeus on voimassa, määrittellään tarkoin franchisesopimuksessa. Sopimus sisältää luovutettavien oikeuksien lisäksi myös yhteistyön ehdot ja pelisäännöt, osapuolten toiminnalliset oikeudet ja velvollisuudet sekä sopimuksen päättymisen tai sen ennen aikojaan lopettamisen sekä sen seuraukset. Virallisessa franchisesopimuksessa on aina määritelty molem-

pien osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Franchise-antaja toimii johtajana koko ketjulle ja näin ollen valvoo kaikkien ketjun jäsenten etuja. Hänen tehtäviinsä kuuluu konseptin hallinta ja kehittäminen, franchise-ottajien ohjaaminen ja tukeminen sekä heidän kehittäminen. Franchise-antajan tulee johtaa koko ketju-yhteistyön toimintaa. Franchise-ottajan pääasialliset velvollisuudet ovat luonnollisesti harjoittaa konseptin mukaista ja vaatimaa tavoitteellista liiketoimintaa sekä osallistuminen tiiviisti yhteistyöhön muiden ketjun jäsenten kanssa. Franchise-ottajan tulee noudattaa ja pitää huolto ketjun brandista sekä olla valmis sopimuksessa määriteltyihin avoimuuden periaatteisiin. Näillä avoimuuden periaatteilla tarkoitetaan sitä, että franchise-antajalla on jatkuvasti oikeus sekä velvollisuus tietää franchise-ottajan tavat harjoittaa liiketoimintaa sekä sen menestyksellisyys. Franchise-ottajalle on usein määritelty sopimuksessa raportointivelvollisuus. Tämän raportointivelvollisuuden myötä täydentyy myös määräykset franchise-antajan oikeuksista tutustua ja tarkistaa kaikki liiketoiminnan harjoittamiseen liittyviin asiakirjoihin ja tiedostoihin sekä suorittaa tarkastuksia franchise-ottajan tiloissa. Franchise-ottajan intressissä tulee olla ketjukurin ylläpitäminen ja muiden yrittäjien valvonta, jotta konseptin vaatimat ja määrittelemät laatuvaatimukset täyttyvät koko ketjussa. (Laakso 2005, 66–67.)

Salassapitovelvollisuudet ovat ankarat franchisesopimussuhteessa, koska siinä on aina kyse osaamisen siirrosta. Salassapitovelvollisuus koskee molempia osapuolia, niin franchise-antajaa kuin franchise-ottajaa, mutta erityisesti se koskee tiedon ja osaamisen saajaa eli franchise-ottajaa. Salassapitovelvollisuus voi kestää koko franchiseyrittäjän eliniän, kuitenkin niin kauan kuin luovutettava tieto ei ole ns. yleisessä tiedossa. Sopimukseen määritellään ankarat sopimussakot sekä vahingonkorvausvelvoitteet, joilla terävöitetään salassapitovelvoitteen merkitystä. Sopimusehtoja tehtäessä tulee huomioida myös toinen franchisesopimuksille tyypillinen asia eli kilpailukiello. Kilpailukiellolla tarkoitetaan mahdollisuutta määrittää franchise-ottajalle (sekä myös franchise-antajalle) kiello harjoittaa konseptin mukaista liiketoimintaa, joka kilpailee ketjun muiden jäsenten kanssa. Kielto voi olla voimassa jo sopimuksen aikana ja se voi kestää jopa vuoden sopimuksen päättymisen jälkeen. Kilpailulainsäädännössä on tätä mahdollisuutta rajattu, joten se kannattaa huomioida sopimusehtoja tehtäessä. (Laakso 2005, 66–67.)

Konsepti, liiketoiminta-alue, franchisesuhteen luonne ja elementit sekä ketjujärjestelmä ovat asioita, joiden mukaan sopimuksen sisältö määräytyy. Franchisemaailmassa ei ole yleispäteviä malleja ja historia on todistanut, että valmiiden mallien kopiointilla ei päästä koskaan hyviin lopputuloksiin. Sopimusten sisältö tulee olla samanlainen kaikille saman ketjun jäsenille, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Näitä poikkeuksia ovat esimerkiksi maantieteellisen alueen erityisolosuhteet sekä ketjun sisällä olevat hieman erilaiset sopimukset johtuen eri aikaan tehdyjen sopimusten vuoksi. Tällöin puhutaan ketjun sisällä olevista eri ”sopimussukupolvista”. Ketjun sisällä voi olla perusteltua myöntää jollekin näitä vakiosopimuksesta poikkeavia sopimuksia, mutta niiden tulisi perustua objektiivisiin syihin ja myöntämisperusteiden tulee olla kaikilla ketjunjäsenillä tiedossa ja kaikilla myös tarvittaessa mahdollisia. Mikäli ketjun sisällä on eri ”sopimussukupolvia”, tulisi vanhempien sopimusten umpeutuessa korvata ne uusilla käytössä olevilla sopimuksilla. Koko franchising-suhteen sinetöivä sopimus on usein melko pitkä, mutta sen tekemisessä tulisi pyrkiä siihen, että se olisi mahdollisimman selväkielinen sekä sisällöltään kattava. Pyrkimyksenä on, että itse sopimus on sekä mahdollisimman tiivis paketti että lyhyt ja selkeä. Siinä viitataan liitteisiin, joilla tarkennetaan sopimuksen eri kohtia. Näitä liitteitä ovat esimerkiksi käsikirja, erilaiset kuvaukset, asiakirjat ja muut sopimukset. Franchise-ottajalle tarkoitettu käsikirja on aina oltava liitteenä sopimuksen mukana. Jälleenmyynti- ja edustussopimus ovat usein myös liitteenä vähittäiskaupan alalla, kun franchise-ottaja myy franchise-antajan maahantuomia tai valmistamia tuotteita. (Laakso 2005, 67–68.)

Franchisesopimusten kesto on yleensä useita vuosia, koska yhteistyönaloittaminen vaatii kummaltakin paljon niin henkisiä kuin taloudellisia resursseja. Sopimuksessa määritellään yleensä ajallisesti ns. perussopimuskauden ja jatkosopimuskauden kestot. Joissain tapauksissa sopimuksia tehdään pariaksi vuodeksi, mutta pääasiallisesti tyypillinen sopimus on kestoaltaan 5 -10 vuotta. Pisinä sopimusaikoina esimerkkinä voidaan mainita McDonald’s, jonka perussopimuskausi on kestoaltaan 20 vuotta. Sopimuksen kesto on aina ketjukohtainen, mutta sopimuksen peruskauden voimassaoloajan tulisi olla minimissään sen mittainen, että franchise-ottajalla on realistiset mahdollisuudet saavuttaa sen aikana liiketoiminnan perustavoitteet. Perustavoitteita ovat kuolettaa liike-

toimintaansa osoittamat alkuinvestoinnit sekä saada myös riittävästi tuottoa panostuksilleen. Optimaalinen sopimusaika voidaan laskea tulosennusteista sekä alkuinvestoinneista sekä franchise-antajan että franchise-ottajan näkökulmasta. Tämän lisäksi tulee arvioida myös yhteistyösuhteen kehittyminen. Sopimukseen määritellään usein myös jatkosopimuskausi, koska hyvästä yhteistyökumppanista ei kannata erota pelkkien muutoseikkojen takia. Jatkosopimusten kestot ovat yleensä perussopimuskautta lyhyempiä (esimerkiksi viisivuotista peruskautta seuraa usein vuoden tai kolmen jatko) ja niiden ehdot määritellään usein valmiiksi jo perussopimusta tehtäessä. (Laakso 2005, 64–66.)

### 6.1.3 Salassapitosopimus ja esisopimus

Salassapitosopimus tehdään franchise-ottajaksi pyrkivän kanssa yleensä jo ennen franchisesopimusta koskettavia neuvotteluita, jotta franchise-antajan luotamukselliset tiedot saadaan suojattua. Viimeistään salassapitosopimus tulisi tehdä ennen kuin ketjun jäseneksi pyrkivälle franchise-ottajalle esitellään liiketoimintamalli eli konsepti ja kaikki siihen liittyvät yksityiskohdat, kuten laskelmat, suunnitelmat ja asiakirjat. Sopimuksen avulla franchise-ottajaehdokas sitoutuu pitämään tiedot itsellään sekä lupautuu olemaan hyödyntämättä franchise-antajalta saamaansa tietoa omiin tarkoituksiinsa. Sopimuksen ehdot velvoittavat sitoutunutta osapuolta siinäkin tapauksessa, että varsinaista franchisesopimusta ei synny. Salassapitosopimusrikkeistä seuraa sopimussakko. Franchise-antajan ei tarvitse kärsiä rikkeenjohdosta vahinkoa, jotta sopimussakko tuomitaan maksettavaksi, sopimuksensakon määrä tulee kuitenkin olla kohtuullinen. (TKM 14/2002, 21.)

Franchisetoiminnassa käytetään välillä myös esisopimusta. Näin menetellään usein esimerkiksi sellaisissa ketjuissa joissa koulutusaika on pitkä. Osapuolet ovat voineet saada sovituksi franchisesopimuksen yksityiskohdat ja franchise-ottajan liittymisen ketjuun, mutta mikäli franchise-ottajalla ei ole kaikin puolin valmiina alkurahoitusta tai esimerkiksi liiketilaa niin tällöin käytetään esisopimusta. Pääsopimus on tehtävä esisopimuksen ehtojen mukaisesti. (TKM 14/2002, 21.) Esisopimusta käytetään usein myös sopimuksen solmimisehtona, minkä aikana franchise-ottajan tulee suorittaa koulutus hyväksytysti läpi. Tällä

tavalla franchise-antajalle jää mahdollisuus ja aikaa tarkastella mahdollisen tulevan franchiseyrittäjän soveltuvuutta ja pätevyyttä ketjuun. Eihän kukaan halua päästää osaksi ketjuaan ”keskeneräistä” yrittäjää palvelemaan ketjun asiakkaita. Esisopimuksella franchise-ottaja puolestaan ”varaa” mahdollisuuden päästä franchiseyrittäjäksi kyseiseen ketjuun ja usein myös maksaa jonkinlaisen alkutai varausmaksun. Maksun määrä vaihtelee tapauskohtaisesti, mutta se voi olla esimerkiksi puolet liittymismaksusta. Jos franchise-ottajan muuttaa mielensä ja päätyy ratkaisuun, että ei halukaan osaksi ketjua, hän menettää ennakkomaksun eräänlaisena käsirahana. Franchise-antajan puolestaan päättyessä, että franchisesopimusta ei jostain syystä allekirjoiteta, hänen tulee palauttaa franchise-ottajalle ennakkomaksu muilta kuin suorien, jo aiheutuneiden kustannusten osalta. Esisopimuksen liitteenä tulisi aina olla varsinainen franchisesopimus ja esisopimusta allekirjoitettaessa molemmat osapuolet sitoutuvat varsinaisen sopimuksen allekirjoittamiseen, mikäli esisopimuksen ehdot täyttyvät ja esimerkiksi koulutus sujuu ongelmitta ja franchise-ottaja läpäisee kaikki vaadittavat testit. Mikäli esisopimusta tehtäessä varsinainen franchisesopimus ei ole valmiina, ei sopimuksella ole juridisesti kovinkaan paljoa merkitystä, koska molemmat osapuolet pystyvät kariuttamaan varsinaiset sopimusneuvottelut omilla uusilla lisävaatimuksillaan. Tällöin sopimuksen luonne on lähinnä aiesopimus, jonka merkitys on lähinnä vain moraalinen. (Laakso 2005, 68–69.)

Kiteytettynä kirjallisuusosasta. Tärkeää on muistaa, että franchising-toiminta on erityinen yhteenkuuluvan kaupankäynnin muoto, jossa kahden partnership-yrityksen välillä on suhde, josta muodostuu yhteistyöverkosto. Franchisetoinnassa yhteistyön merkitys ja sen toimivuus ovat erittäin tärkeitä asioita. Ketjuyhteistyön avulla pyritään saamaan kustannus-, tehokkuus- ja synergiaetuja, joiden avulla saadaan kilpailuetuja kaikille ketjun jäsenille sekä lisäarvoa ketjun asiakkaille ja sidosryhmille. Toiminnallisella yhteistyöllä, joka kattaa kaikki ketjun jäsenet, saavutetaan merkittäviä mittakaava- ja suurtuotannon etuja. Koska Suomessa ei ole säädetty erikseen franchiselainsäädäntöä vaan franchisesuhteissa sovelletaan yleistä sopimusoikeutta, joka perustuu oikeustieteeseen ja oikeuskäytäntöön sekä kirjoitettuun lainsäädäntöön, kattavan ja tarkan sopimuksen laatimisen tärkeys korostuu. Franchisesopimus on yhteistyösopimus, joka sisältää erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia. Liiketoimintamalli eli konsepti

muodostuu muutamasta keskeisestä elementistä. Juridisesti tärkeitä elementtejä ovat aineettomien oikeuksien (toiminimet, tavaramerkit) lisensioinnit sekä liiketoiminnallinen ja teknologinen osaaminen. Nämä yhdistettynä yhteistyön harjoittamisperiaatteisiin muodostavat konseptin. Franchise-ottajan tärkein dokumentti liiketoiminnan kannalta on käsikirja, joka ohjaa käytännön toimintaa. Alkavalla yrittäjällä on oltava myös ominaispiirteitä menestyäkseen. Yrittäjyyttä pidetään elämäntapana, joten yrittäjän tarvitsee nauttia yrittäjämäisestä elämäntavasta ja uuden oppimisesta. Yrittäjältä vaaditaan suurta luovuutta, näkijän ja tekijän kykyä. Yrittäjän tulee olla rohkea ja pitkäjänteinen sekä uskoa omiin kykyihinsä ja itseensä. Hänen tulee olla myös suoriutumismotivoitunut, innovatiivinen sekä valmis ottamaan riskejä. Yritysmailmassa, kuten franchisetoinnassa, brandin arvoa väheksytään. Se on kuitenkin yksi tärkeimpiä asioita yrityksen toiminnassa. Brandilla tarkoitetaan yhteistä yrityskuvaa, jolla kaikki franchiseketjun yksiköt toimivat. Konkreettisesti tällä tarkoitetaan muun muassa yhteisiä tunnuksia, kuten logoja, nimityksiä, kuvia tai sloganeita, joita kaikki ketjun jäsenet käyttävät. Pelkästä hyvästä nimestä, logosta, tuotteesta tai erikoisesta markkinoinnista ei synny hyvää yrityskuvaa. Konseptin rakennusvaiheessa tulee ottaa huomioon kaikki ne osatekijät, jotka jättävät jonkin halutun jäljen asiakkaan mieleen. Useat isot ja pienet elementit, jotka ovat mukana liiketoiminnassa muodostavat yrityskuvan ja onnistunut brandi merkitsee vetovoimakyvyn saamista tuotenimeen. Ketjulle ja sen kaikille jäsenille tunnettu brandi on siis arvokas ja siksi se on pyrittävä suojaamaan, etteivät ketjun ulkopuoliset pääse sitä jollain tavalla hyödyntämään.



## 7 FRANCHISING YRITYKSEN PERUSTAMINEN

### 7.1 Rämö Oy ja nykyinen toiminta

Rämö Oy on saanut alkunsa vuonna 1935 perustetusta Vuosalmen Korjaus–Konepajasta. Tällä hetkellä yhtiö toimii Imatralla Sulattimon teollisuusalueella, jonne se on kotiutunut monivaiheisen kautta kokien sodan ja evakkoon lähtöajat. Aikoinaan pienestä Korjaus–Konepajasta on tullut keskiraskaan konepaja-teollisuuden ammattilainen sekä Suomen kokenein teräsverkon valmistaja. Nykyään yrityksen toiminta keskittyy koneistamon, levyosaston, pintakäsittelyn, kokoonpanon ja teräsverkkotehtaan toimintoihin. Koneistamolla tuotetaan osia pienistä venttiileistä aina tuhansia kiloja painaviin koneen osiin. Levyosasto on erikoistunut teräsrakenteiden valmistamiseen ja pintakäsittelyosastolla suoritetaan tuotteiden viimeistely, jossa suoritetaan esimerkiksi tuotteiden ruisku- ja tahnahapotusta, hiekkapuhallusta ja maalausta. Kokoonpano-osastolla tuotteet kootaan asiakkaan toiveitten mukaan. Teräsverkkotehdas tarjoaa erittäin monipuolisen valikoiman teräsverkkotuotteita, jonka pääosaaminen keskittyy määrämitta valmistettuihin ja taivutettuihin sekä vakiokokoiisiin rauditusverkkoihin. (Rämö, 2009.)

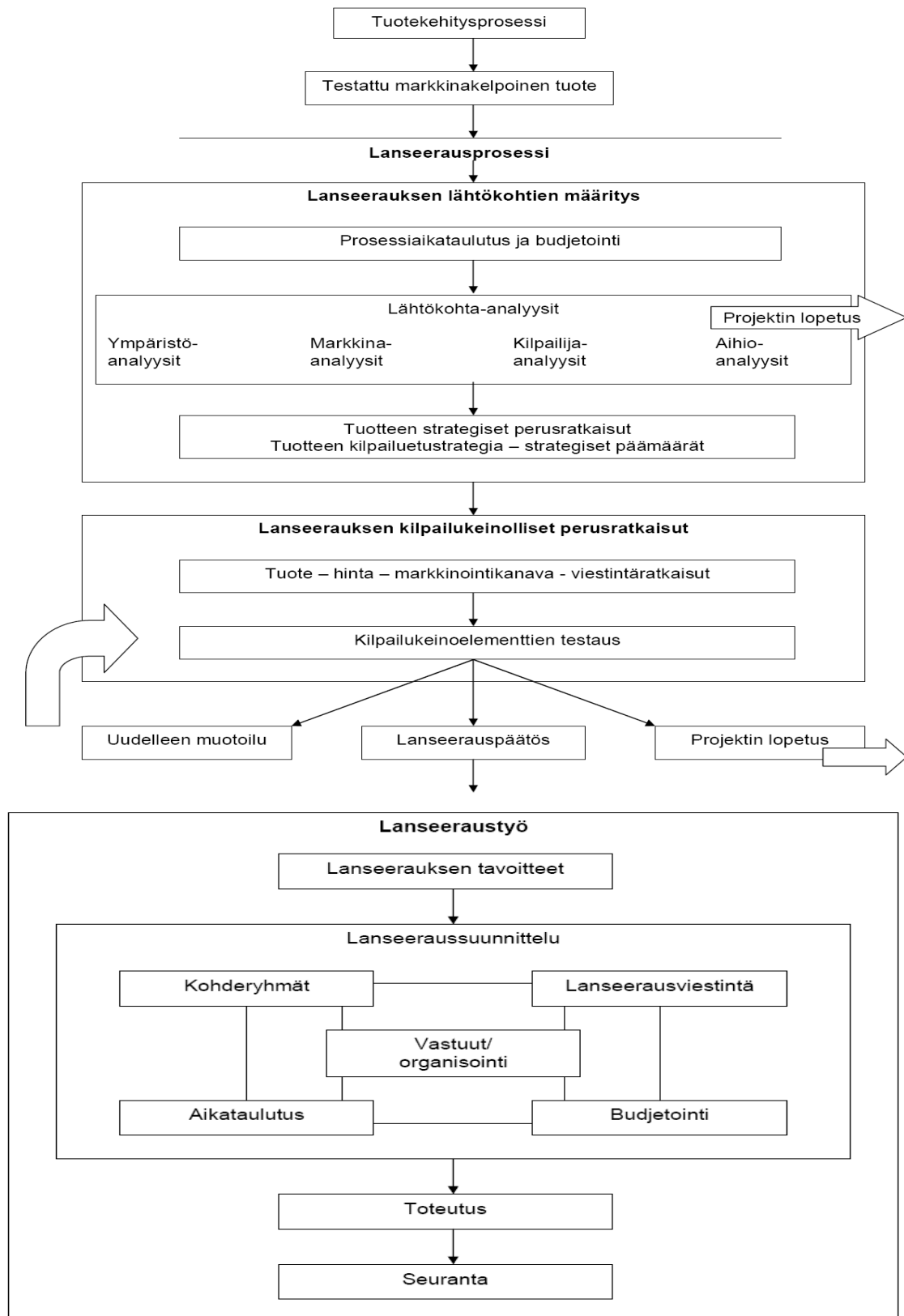
Tähän vuosikymmenien mittaiseen metallien ja teräksen osaamiseen ja tuntemiseen perustuu uusien jääkiekkoluistimien terien kehittäminen ja osaaminen. Tämän osaamisen avulla luistimenterän kosketuspinnasta jään kanssa on saatu kehittyneen muotoilun ja teroituksen avulla parannettua paljon luistimenterän ominaisuuksia, jotka vaikuttavat erittäin paljon positiivisesti niin terän kuin pelaajienkin suorituskykyyn jäällä.

## 7.2 Franchisetoiminnan lanseeraus

Pelkistetysti puhuttaessa lanseeraus tarkoittaa tuotteen markkinoille tuontia. Toisinaan käytetään sanaa kaupallistaminen, koska tavoitteena lanseerauksessa on saada tuotteelle kaupallinen arvo. Lanseeraus on käsitteenä laaja, lanseeraus sisältää päätös- ja toimintaprosessit, jotka seuraavat edeltä tehtyä tuotekehitystä. Päätös- ja toimintaprosesseissa tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa uuden tuotteen markkinoille tulo sekä seurata toteutusta varmistukseksi onnistumisesta.

Yritysten toimintaan vaikuttavat yhä enemmän kilpailijoiden, yritys ympäristön sekä markkinoiden jatkuvat muutokset ja tämä vaikeuttaa lanseeraamista. Tuotteen pääsy sekä menestyminen markkinoilla ovat jatkuvasti kovemman työn takana ja kilpailu kiristyy koko ajan. Tärkeimpiä kykyjä ja ominaisuuksia menestyvällä yrityksellä onkin taito analysoida ulkoiset ympäristö-, markkina- ja kilpailutekijät. Yrityksen tulee osata suunnata yrityksen resurssit niihin tuote- ja markkina-alueisiin, joilla pystyy tuottamaan kilpailijoista hyödykseen erottuvia hyödykkeitä markkinoille. Perusedellytys uudelle tuotteelle on, että se vastaa kilpailijoihin paremmin niihin odotuksiin ja toiveisiin, joita asiakas tuotteelta vaatii. Lanseerauksesta puhuttaessa oleellista on se, että yritys pitää tuotetta uutena, koska tällöin kyse on lanseerauksesta. Uudesta tuotteesta puhuttaessa kyseessä voi olla täysin uusi tuote, nykyisestä paranneltu tuote tai vain näennäisesti uudistettu tuote.

Lanseerauksella tarkoitetaan yritykselle ja/tai markkinoille uuden tai uudistetun (= uudeksi katsottavan) tuotteen markkinoille viemistä siten, että sillä tietoisesti tavoitellaan kaupallista menestystä. (Rope 1999, 16–18.)



Kuvio 5. Lanseerauksen prosessimalli (Rope 1999, 240.)

### 7.3 Lanseerausohjeet

Tässä kappaleessa käyn läpi lanseerausohjeita kirjallisuuden, koulussa ja työelämässä opittujen asioiden pohjalta.

Uuden tai uudistetun tuotteen markkinoille tulo vaatii panostamista seuraaviin asioihin: tuotteeseen, lähtökohta-analyysiin, suunnitteluun, markkinointiviestintään, hintaan, ajoitukseen, toteutukseen ja seurantaan. Seuraavassa avaan hieman näitä yksittäisiä kohtia.

- Tuote

Uusi tai uudistettu tuote on avaintekijä ja perusta koko lanseerausprosessille. Tuotteen testaus ja kehitystyö on erittäin suuressa roolissa jos tuote halutaan saada onnistuneesti markkinakelpoisena ja viimeisteltynä markkinoille.

- Lähtökohta-analyysi

Yrityksen tulee analysoida sen sisäiset ja ulkoiset asiat erittäin hyvin ja tarkasti. Yrityksen kannattaa hankkia myös mahdollisimman paljon perusteellista tietoa kilpailijoista/kilpailutilanteesta, markkinoista ja toimintaympäristöstä. Yrityksen täytyy analysoida tarkasti myös omat vahvuutensa, mahdolliset heikkoudet, uhkatekijät ja riskit.

- Suunnittelu

Suunnittelutyö on erittäin tärkeää onnistuneen lanseerauksen kannalta. Suunnitteluun kannattaa käyttää paljon aikaa ja tehdä se huolellisesti ja tarkasti, koska lanseeraus voi epäonnistua huonon suunnittelun takia.

- Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä on suuri vaikutus siihen, kuinka nopeasti ja tehokkaasti tuote saadaan ihmisten ja mahdollisten asiakkaiden tietoisuuteen. Täytyy osata valita oikea markkinointiviestintäkanava. Tärkeitä markkinointiviestintä osatekijöitä ovat tiedotustoiminta/julkistaminen, mainonta, menekinedistäminen ja henkilökohtainen myyntityö.

- Hinta

Hinta on erittäin keskeinen avaintekijä tuotteen menestysedellytysten kannalta. Hinnan tulee olla sopiva kohderyhmälle. Hinta ei saa olla liian korkea eikä liian matala, jotta se ei ehkäise tuotteen menekkiä. Tuotteen hinta myös rakentaa ja muodostaa tuotteen haluttua mielikuvaa.

- Ajoitus

Kilpailuedun saavuttamiseksi tuote on tuotava markkinoille, ennen kuin kilpailijat lanseeraavat oman vastaavan tuotteen. Jos tuote ei ole markkinoilla vielä tuttu ja sen hyödyllisyyttä ei tiedetä, voi markkinoille tulo olla liian aikaista. Tällöin lähtökohta-analyysien tekeminen ja markkinointiviestintä ovat tärkeässä roolissa.

- Toteutus

Lanseeraustyö tulee toteuttaa tarkan suunnittelun pohjalta ja tehdä se tehokkaasti. Sille pitää asettaa selvät mitattavat tavoitteet. Varsinkin alkuvaiheessa tuotteen tunnettavuutta pitää pyrkiä lisäämään eri tavoilla, kuten lehti- ja televisiomainoksilla, messuilla tai muilla julkisuustempauksilla.

- Seuranta

Seurannalla pyritään varmistamaan tehdyn lanseeraussuunnitelman toimivuus ja on tärkeää seurata siihen liittyvää ulkoista ja sisäistä viestintää. Mikäli joitain epäkohtia tai virheitä ilmenee, tulee korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti.

## 8 TOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyön kahdeksannessa luvussa kirjoitan oman laajan henkilökohtaisen tietämyksen sekä Paavo Rämön haastatteluiden perusteella. Oma tietämykseni perustuu noin 20 vuoden kokemukseen jääkiekosta sekä koulu- ja työelämässä oppimiini asioihin.

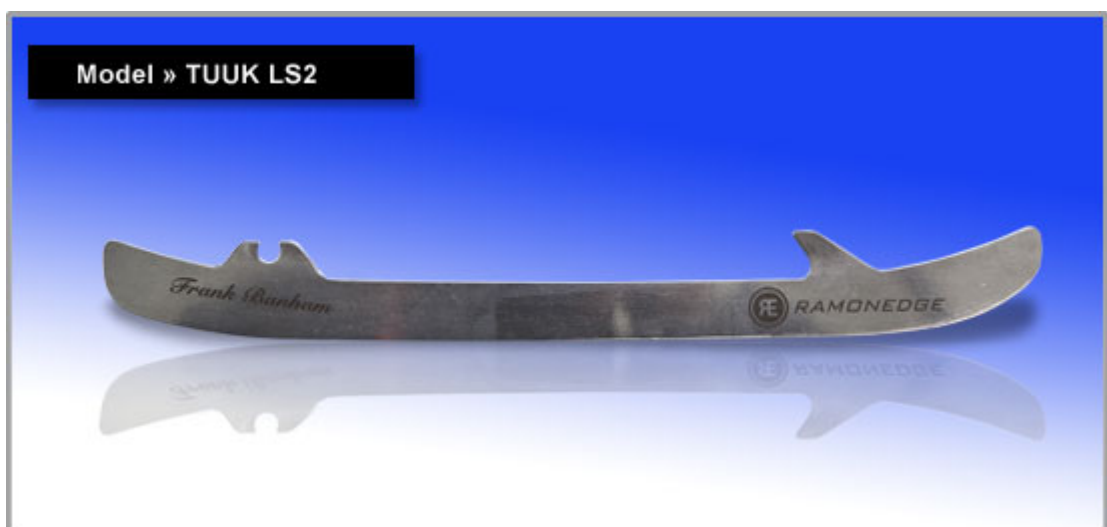
Paavo Rämö on viimeisen kymmenen vuoden aikana luonut valtavan tietotaidon luistimien teriin ja terähuoltoon liittyvissä asioissa. Pitkäjänteisen ja innovatiivisen tutkimustyön ja tuotekehityksen myötä hän on saanut ”asiakkaakseen” kansallisen ja kansainvälisen tason huippujääkiekkoilijoita sekä terähuoltoon liittyviä laitevalmistajia. Tähän mennessä Paavo on tehnyt työtä veloitusetta, koska haluaa kehittää terähuollon tasoa jääurheilussa. Kysyntä on kuitenkin tällä hetkellä kasvamassa niin suureksi, että yhden miehen rahkeet eivät tähän yksinään riitä. Tämän johdosta on saanut alkunsa yritys nimeltä RamonEdge, ja mukaan yritykseen ovat liittyneet Paavo Rämön lisäksi Jukka Evälahti (yrittäjä/Evälahti Oy), Tommi Heikkilä (General Manager/Metso Paper) sekä Pasi Pulkkinen (yrittäjä/DemiDoo Oy). Rämön omistajuus osuus on 40 % ja kaikilla kolmella muulla on 20 %:n osuus. (Rämö, P, henkilökohtainen tiedonanto.)

### 8.1 Liikeidea

Yrityksen tavoitteena on kasvattaa jääurheiluun liittyvien terien ja terähuollon tasoa, siten että urheilijat voivat luottaa niiden toimivuuteen ja kilpailukykyyn, joka tilanteessa. Toiminta perustuu tiiviiseen yhteistyöhön huippupelaajien kanssa, ja tavoite on saada siirrettyä voima hyvällä itseluottamuksella jäähän. Tutkimuksissa on hyödynnetty ja tullaan hyödyntämään yliopiston metalli- ja liikuntaosastojen sekä johtavien materiaalitoimittajien tietotaitoa ja osaamista. Tämän tuotekehityksen avulla sen tulokset tullaan myös tuotteistamaan liiketoimintaan soveltuvaksi. (Pelaajien kanssa yhteistyössä tehty terä ja teroitusvideo on nähtävillä yrityksen kotisivuilla [www.ramonedge.com](http://www.ramonedge.com)). (Rämö, P, henkilökohtainen tiedonanto.)

Yrityksen toiminta tapahtuu RE-logon alla ja tavoitteena on avata franchising-ketjun liikkeitä aluksi ainakin Jyväskylään, Lappeenrantaan sekä mahdollisesti myös Lahteen. Tilausta varmaan olisi myös Helsingin ja Turun suunnassakin. Tarkoituksena on löytää jääkiekosta sekä terä- ja muotoilubisneksestä kiinnostuneita ja motivoituneita franchise-ottajia. Heidät koulutetaan teroittamaan ja muotoilemaan terät yrityksen vaatimien laatustandardien mukaisesti. Koulutuksesta vastaa Paavo Rämö, joka kyseisestä teroitus- ja muotoilutekniikasta ja terän suunnittelusta on vastannut. Tarkoituksena on antaa Franchise-ottajalle mahdollisimman valmis ”paketti”. Hänelle annetaan valmis tuote, kaikki tarvikkeet ja koneet, joita hän tarvitsee muotoiluun ja teroitukseen, koulutus terän ai-  
nutlaatuiseen teroitus- ja muotoilutapaan sekä tietysti käsikirja kaikista mahdollisista ohjearvoista ja terävyyksistä, mitkä eri tyylit ja mallit sopivat kullekin pelaajalle/käyttäjälle. Franchise-ottaja saa sertifikaatin koulutuksen jälkeen ja tämän avulla hän saa myös oikeuden ostaa RamonEdgen omia teriä. Sertifikaatin saaneita seurataan ja heille tehdään laadunvalvontatestejä. Jos he eivät myy standardien mukaista palvelua, heille annetaan uhkasakko ja mahdollisesti tämän jälkeen myös sakko. Toistuvista laiminlyönneistä sertifikaatti otetaan pois. (Rämö, P, henkilökohtainen tiedonanto.)

Itse tuotteet eli luistimenterät sekä sen huoltopalvelut ovat pitkän kehityksen tuloksia. Terän materiaalia on kehitetty pitkään tekemällä yhteistyötä Lappeenrannan yliopiston kanssa ja siitä on saatu tehtyä erinomainen.



Kuva 1. RamonEdge, terät, 2010.

RamonEdgen terät ovat muutaman millin muita korkeampia, mikä takaa terälle huomattavasti pidemmän teroitusiän. Monet valmistajat ovat madaltaneet terää, jotta luistimesta saataisiin mahdollisimman kevyt. RamonEdgen terän ja huolto-palvelun avulla luistelusta on saatu testatusti kevyempää ja terän liukuominaisuuksia ja luistimen tasapainoa parannettua. Pelaajalle ei pääse kertymään niin paljoa jännitystä ja maitohappoja lihaksiin, koska terän liukuominaisuus on huomattavasti parempi. Tällöin pelaaja pystyy luistelemaan samalla vauhdilla, mutta syke pysyy alhaisempana. Tästä asiasta on tehty myös joulukuussa 2008 testit joilla on pystytty todistamaan teroitus- ja muotoilutekniikan hyöty. (Rämö, P, henkilökohtainen tiedonanto.)

Luistimen terämateriaaleja on testattu monipuolisesti. Yleisesti materiaalina on magneettinen ruostumaton teräs, testattuja erilaisia vaihtoehtoja ovat olleet tefloni, titaaninitriitti, krominitriitti ja nanotyyppinen, joista ainut toimiva oli kuitenkin krominitriitti. Luistimen teroituksessa olisi tärkeintä pystyä pitämään terän muoto mahdollisimman samana, sillä pelaaja ei heti huomaa terässä eroa, koska muoto häviää pikku hiljaa ja sen vuoksi luistelupotku lyhenee ja tehot häviävät luistelusta. (Rämö, P, henkilökohtainen tiedonanto.)

Teriin pystytään merkitsemään pelaajan nimi ja näin ne saadaan yksilöityä. Lähetettäessä suuria määriä teriä huoltoon nimien avulla on helppo eritellä terät ja tehtyä oikeat huollot oikeisiin teriin. Huoltopalvelun avulla terän ja sen muotoilun sekä teroituksen ominaisuudet saadaan vakioitua. Tämän avulla pelaaja voi luottaa siihen, että terä on aina samanlainen. (Rämö, P, henkilökohtainen tiedonanto.)

## 8.2 Ulkoinen markkinointi

Alun alkaen oli jo tavoitteena, että tuotetta kehitetään ja testataan huolellisesti ja pitkäjänteisesti. Noin 10 vuoden kehittämisen aikana on pyritty luomaan verkostoa käyttäjien kanssa. Työtä on tehty ilmaiseksi tähän asti ja tiivistä yhteistyötä tekemällä useiden ammatti- ja puoliammattilaispelaajien kanssa. Tavoitteena on ollut saada levitettyä tuotetietoutta pelaajien kautta mahdollisimman laajasti käyttämällä mouth to mouth -periaatetta sekä tekemällä vierailuita eri joukkuei-



den luona. Näin on pyritty pitämään kustannukset mahdollisimman alhaalla. Tämä tyyli on toiminut erittäin hyvin, koska vastaan ei ole tullut ensimmäistäkään pelaajaa, joka ei olisi mieltynyt kyseiseen terään ja sen huoltopalveluun sekä ollut huomaamatta merkittävää eroa luistelussa. Sen vuoksi sana tuotteista on levinnyt erittäin laajasti lajin ja pelaajien keskuudessa ja halukkaita käyttäjiä tulee jatkuvasti lisää puhtaasti tällä menetelmällä. Tällä hetkellä tyytyväisiä käyttäjiä ja puolestapuhujia löytyy laaja joukko Suomen ja Euroopan kärki sarjoista sekä NHL:stä. Tunnetuimpina käyttäjinä voisi mainita esimerkiksi Teemu Selänteen ja Saku Koivun. Ulkoista markkinointia on hoidettu luonnollisesti myös Internetin avulla ja perustamalla yritykselle omat kotisivut [www.ramonedge.com](http://www.ramonedge.com). Yritys hyödyntää myös erittäin laajaa suosiota saavuttanutta Facebook-sivustoa ja on perustanut sinne oman yhteisön. Markkinointia luonnollisesti pyritään kehittämään jatkuvasti ja eri markkinointi ratkaisuja sekä vaihtoehtoja pohditaan päivittäin. Yhtenä markkinointi porkkanana käytetään keinoa, missä pelaaja saa alennusta seuraavasta omasta huoltopalvelusta, jos hänen kauttaan joku uusi pelaaja tilaa RamonEdgen tuotteita ja palveluita. Mikäli hän saa hankittua kaksi uutta tilaajaa, saa hän hieman enemmän alennusta omista tilauksistaan. Tavoite on kuitenkin pitää markkinointikustannukset matalana, kuten kaikki muutkin kustannukset, ja palvelupisteiden lisääntyessä lisätä myös markkinointia ja sen levinneisyyttä. (Rämö, P. henkilökohtainen tiedonanto.)

### 8.3 Tuotteet

RamonEdgen tuotteita ovat luistimenterät ja muovit sekä luistimien huoltopalvelut. Yrityksen kautta saa kaikki työvälineet ja laitteet teroitus- ja muotoilulaitteita myöten. Yritykseltä on tarjolla myös R-Fit, R-Service ja R-Training palvelut:

- R-Fit

R-Custom Fit testipalvelu, jossa määritetään pelaajalle yksilöllisesti oikea muoto ja terävyys hänen teriinsä. Jokainen pelaaja on rakenteeltaan erilainen sekä luistelutyylit vaihtelevat, hyökkääjät, puolustajat sekä maalivahdit pelaavat erilaisilla teräominaisuuksilla ja -muodoilla, joten yksilöllinen palvelu on ehdoton huipputuloksen saamiseksi. Testissä käytetään viittä eri teräpa-

ria ja testit suoritetaan täysijääkiekkovarustus päällä. Testi tulisi suorittaa pelaajan ”kotikaukalossa”, koska jään ominaisuudet vaihtelevat eri jäähalleissa. Tavoitteena olisikin, että saataisiin aikaiseksi ”kiekkosarjan hallikirja”, mistä voisi aina katsoa ennen peliä, minkälainen jää kyseisessä jäähallissa on. Onko kyseessä esimerkiksi erittäin kova vai pehmeä jää ja silloin tämän perusteella pelaaja voisi valita hänelle parhaiten soveltuvat terät luistimiinsa kyseiseen jäähalliin. (Rämö, P, henkilökohtainen tiedonanto.)

- R-Service

R-Service on huolto- ja teroituspalvelu. Ideana on, että pelaajat/joukkueet lähettävät huoltolaatikossa esimerkiksi 10–30 paria luistimia kerrallaan, joista on valmiit tiedot ylhäällä. Terien merkkauksen avulla terät ovat yksilöllisiä ja ne on helppo erottaa toisistaan. Terät teroitetaan ja muotoillaan ja lähetetään takaisin. Kun pelaajat omistavat useammat parit teriä he voivat lähettää osan aina huollettavaksi ja näin heillä on jatkuvasti huippukunnossa olevia teriä, eikä tarvitse miettiä niiden luotettavuutta. Palveluun kuuluu myös pelkkä yksittäisen asiakkaan tarvitsemat teroitukset, mutta palvelua on pyritty kohdistamaan juuri joukkueisiin ja ammattipelaajiin, jotka tarvitsevat useammat teräparit. (Rämö, P, henkilökohtainen tiedonanto.)

- R-Training

R-Training on koulutuspalvelu, joka on tarkoitettu kaikille joukkueille sekä urheiluliikkeille. Peruskoulutukseen kuuluu kahden tunnin teoriaosuus sekä viiden teräparin huolto koulutuksen omaisesti. Laaja ammattimainen koulutus kestää viisi päivää, ja siinä käydään asiat läpi koko joukkueen kanssa ja etsitään ja testataan jokaiselle pelaajalle yksilöllisesti sopivat terät ja muodot. Ensimmäiseen päivään sisältyy kaksi tuntia teoriaa koko joukkueen kanssa ja läpikäydään huoltajien kanssa kaksi paria teriä. Paavo Rämö tekee itse päivän aikana 8 - 10 tuntia teriä pelaajille. Toisena päivänä käydään läpi huoltajien kanssa kaksi tuntia teroitusta ja muotoilua sekä Rämö tekee itse 8 - 10 tuntia teriä joukkueelle. Kolmannen päivän aamuna pidetään ensimmäiset testit, joiden aikana teriä muotoillaan tarpeen mukaan. Illalla pidetään toiset testit, joihin osallistuvat joukkueen omat huoltajat ja myös silloin teriä muotoillaan tarpeen mukaan. Neljäntenä ja viidentenä päivänä joukkue-

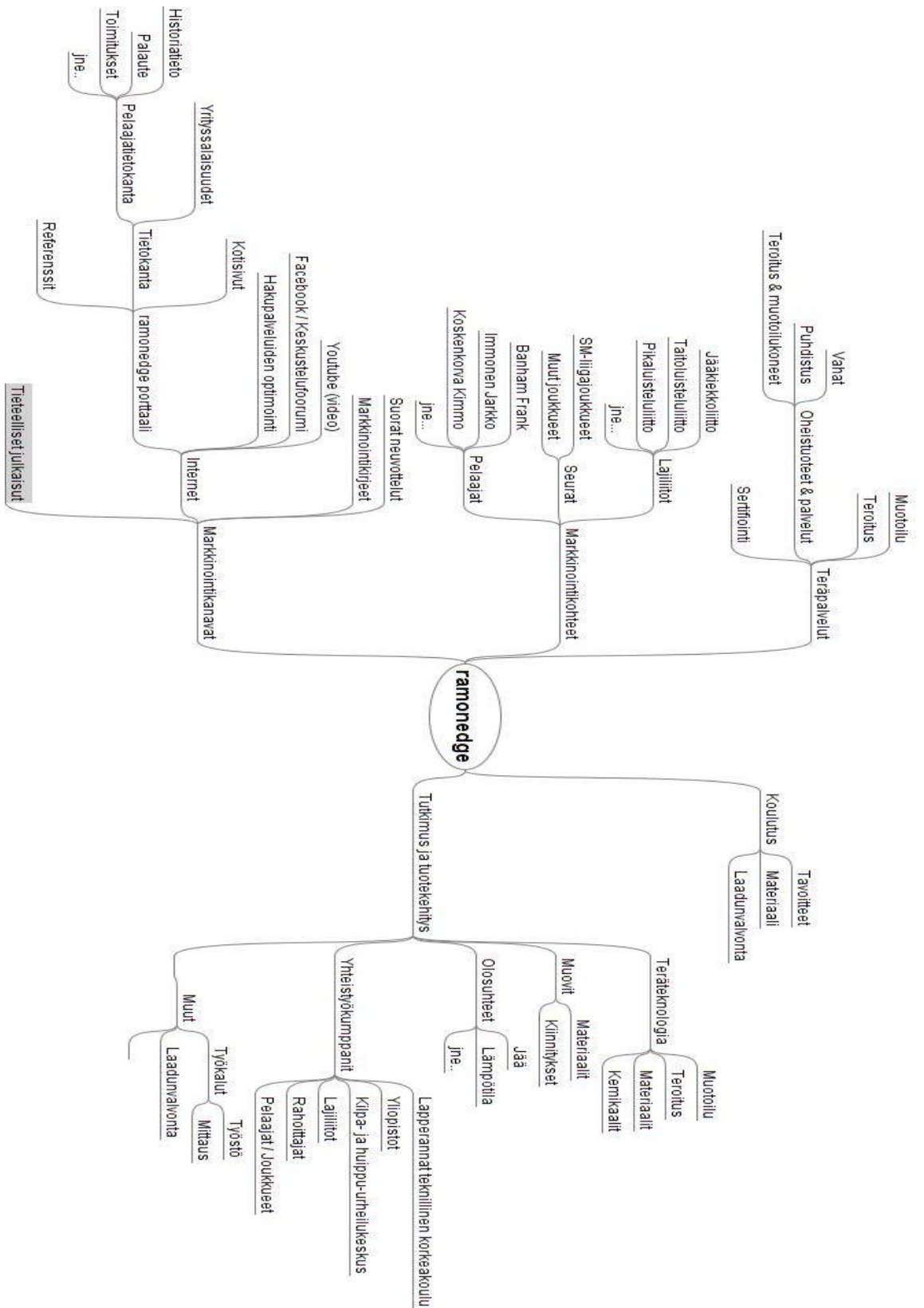
een omat huoltajat tekevät kaiken itse ja Rämö valvoo teroitusta ja muotoilua ja antaa tarpeen vaatiessa ohjeita. Lopuksi keskustellaan yksityiskohdista ja annetaan viimeiset ohjeet sekä palaute työn oppimisesta ja laadusta. Koulutuspalveluun kuuluu myös neuvonta huoltotilojen ja pukukoppitilojen muuttamisesta mahdollisimman käytännöllisiksi. (Rämö, P, henkilökohtainen tiedonanto.)

#### 8.4 Logistiikka

Logistiikassa on pyritty hyödyntämään mahdollisimman paljon osakkaiden valmiita suhteita sekä ammattitaitoa. Terien lähettämässä Suomen sisäisesti käytetään pääasiassa Matkahuoltoa. Ulkomaantapaukset ratkaistaan aina tapauskohtaisesti, tullauksien ja painorajoitteiden takia. Laaja tunnettavuus kiekkoymyröissä on auttanut useissa tapauksissa ulkomaille viennissä, ja esimerkiksi Kalifornian Anaheimiin Petteri Nokelaiselle, Teemu Selänteelle ja Saku Koivulle on teriä toimittanut Suomesta vierailulle lähtenyt tuttava tai sukulainen, jolle terät on Suomessa toimitettu. Tällöin ei tarvitse miettiä tullauksia ja se on asiakkaallekin edullisempaa. (Rämö, P. henkilökohtainen tiedonanto.)

#### 8.5 Roolit ja vastuut

Yrityksen roolit ja vastuut on jaettu seuraavasti: Paavo Rämö vastaa tuotekehityksestä ja tutkimuksista, koulutuksista sekä tallipelaajien terähuollosta. Hän tekee esimerkiksi tutkimuksia tuotteiden vaikutuksesta käyttäjän suorituskykyyn ja palautumiseen. Näitä tutkimuksia hän suorittaa yhdessä pelaajien, Lappeenrannan yliopiston ja RamonEdgen osakkaiden kanssa. Rämö kouluttaa uudet franchise-ottajat sekä tarjoaa teroitus- ja muotoilupalvelukoulutuksia joukkueiden huoltohenkilöille. Hän vastaa myös ”tallipelaajien” terähuollosta. Jukka Evälahden vastuulle kuuluu tilintarkastus sekä muut talouden tukitoimet. Tommi Heikkilä ja Pasi Pulkkinen vastaavat yrityksen markkinoinnista, tuotteistuksesta, sopimuksista ja juridisista asioista sekä muista yksityiskohdista. Seuraavassa kuvio tutkimuksen osa-alueista:



Kuvio 7. Tutkimuksen osa-alueet.

## 9 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteeksi oli määritelty hankkia tietoa RamonEdgen osakkaille franchisetoiminnasta ja franchisetoiminnan lanseerauksesta. Tavoitteena oli tehdä pienelle yritykselle tiivis lanseerausohje sekä suunnitella liiketoimintasuunnitelmaa yhteistyössä Paavo Rämön kanssa.

Työn menetelmänä käytetty toiminnan kehittämissuunnitelma oli käytännön läheinen ja aihe itselleni erittäin mielenkiintoinen, koska se liittyi harrastukseeni/ammattiini jääkiekkoon. Työssä sain kerättyä hyvin tietoa franchisetoiminnasta ja koottua uutta tietoa osakkaita varten. Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa, mutta mielenkiintoista ja uskon, että työ on auttanut minua kehittymään ammatillisesti. Uskon, että työstä on ollut hyötyä myös minulle, koska olen kiinnostunut perustamaan oman yrityksen joskus tulevaisuudessa.

RamonEdgen osakkailla on usean vuoden kokemus yritysmaailmasta ja yrityksen pyörittämisestä, joten tärkeää oli hankkia yleistä tietoa franchisetoiminnasta ja franchisetoiminnan lanseerauksesta. Opinnäytetyössä on tiivistettynä koottu tietoa aiheesta. Opinnäytetyö muodostaa kuitenkin vasta pohjan Franchiseliiketoimintaan. Työn avulla on kuitenkin hyvä alkaa rakentaa liiketoiminnan konseptia, käsikirjaa sekä muita tarvittavia ketjutyökaluja.

Mielestäni RamonEdgen toimintakonsepti on kaupallisesti hyödynnettävissä ja testattua. Takana on yli 10 vuoden kehitys- ja testaustyö. Konsepti on monistetavissa ja helposti dokumentoitavissa sekä opettavissa uusille yrittäjille. Uskon, että yritys pystyy tuottavaan liiketoimintaan. Osakkailla on paljon kokemusta, asiantuntemusta sekä halua kehittää tuotetta ja toimintaa

## 9.1 Johtopäätökset

Mikäli franchiseliiketoiminnan suunnittelemista ja kehittämistä halutaan jatkaa, niin hyvä vaihtoehto olisi liittyä Suomen Franchising-Yhdistyksen jäseneksi (ehdokasjäsenyys), mitä myös suosittelen. Käsikirjaa ja sopimuksia valmisteltaessa, juridisen konsultoinnin käyttö olisi suositeltavaa. Työn aikana kirjoitin, miten hyvän yrittäjän löytäminen voisi olla haasteellista. Maailman taloudellisen tilanteen takia nyt voisi olla paremmat mahdollisuudet löytää alkavia yrittäjiä. Huolellisesti kehitetty, hyvin testattu tuote ja konsepti sekä laaja asiakaskunta saattavat houkutella uusia yrittäjiä kiinnostumaan turvallisen tuntuiseen liiketoimintamalliin.

## 9.2 Jatkotoimenpiteet

RamonEdgen franchisetoimintamallia on kehitetty työn aikana vähitellen ja toivon, että työstä saatavien tietojen avulla toimintaa pystytään kehittämään vielä tarkemmin ja lisää. Jatkotoimenpiteiksi ehdotan tarkasteltavaksi franchiseyrittäjän rekrytointiprosessia ja siihen tarvittavia työvälineitä sekä sopimusten laadintaan keskittyviä asioita. Suosittelen myös laatimaan franchisekäsikirjan.

## KUVAT JA KUVIOT

Kuva 1 RamonEdge, terät s. 45

Kuvio 1 Opinnäytetyön viitekehys s. 7

Kuvio 2 Franchisetoininnan eri muodot suhteessa toisiinsa s. 12

Kuvio 3 Yrityskuvan osatekijät s. 28

Kuvio 4 Vahvan brandin vaikutus franchiseyrittäjärekrytoinnissa s. 30

Kuvio 5 Lanseerauksen prosessimalli s. 34

Kuvio 6 Käsikirjan sisältö s. 38

Kuvio 7 Tutkimus osa-alueet s. 50

## LÄHTEET

Digitoday. DataInfo luottaa linjaansa, vaikka kauppiaat kapinoivat. Luettavissa: <http://www.digitoday.fi/bisnes/2009/11/05/datainfo-luottaa-linjaansa-vaikka-kauppiaat-kapinoivat/200923284/66> (Luettu: 13.11.2010.)

European Franchising Federation 2010. What is meant by "franchising"?. Luettavissa: <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6> (Luettu: 14.5.2010.)

Granström, R., Karojärvi, I. & Tuunanen, M. Franchising Suomessa 2000. 1999. Lohja: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja. 14/2002. Yritysten yhteistyö ja franchising-sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. Helsinki: Edita.

Laakso, H. 1998. Franchising yrityksen toimintamallina. Helsinki: Edita.

Laakso, H. 2001. Franchising: Yrittäjyys. Helsinki: Edita.

Laakso, H. 2005. Franchising: Malli yrittäjyyteen ja ketjun rakentamisen. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mattila, K., Wathén, A., Tommila, M. & Rinkinen, P. 1998. Franchising-käsikirja: Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi. Helsinki: Kauppakaari.

Mikä franchising? FRANCHISINGKÄSITTEET. Luettavissa: <http://www.franchising.fi/index.php?p=16> (Luettu: 13.7.2010.)



RamonEdge, terät. Katsottavissa:

<http://www.ramonedge.com/fi/terat> (Katsottu: 15.10.2010.)

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Rämö Oy, Historia. Luettavissa:

<http://www.ramo.fi/?Historia> (Luettu: 8.3.2010.)

Rope, T, & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi-onnistu mielikuva-markkinoinnilla. Porvoo: WSOY.

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2010. Eettiset säännöt. Luettavissa:

<http://www.franchising.fi/index.php?p=8> (Luettu: 14.5.2010.)

Suomen Yrittäjät. Luettavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/franchising/suomi/> (Luettu: 20.6.2010.)

Uranus. Franchising-yrittäjät tyytyväisiä Suomessa. Luettavissa:

<http://www.uranus.fi/yrittajyyys/artikkelit/open.php?id=9731&SESSID=fr655eml7tt9j4v4iicojkalnii5i38g> (Luettu: 13.11.2010.)

Yrittäjä1. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastateltu: 16.7.2010.

Yrittäjä2. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastateltu: 16.7.2010.

Yrityssuomi. Yrittäjän persoonallisuus. Luettavissa:

<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15106> (Luettu: 20.7.2010.)