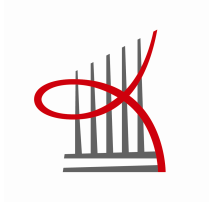

FRANCHISINGKÄSIKIRJAN TUOTTAMINEN KÄYTETTYJEN VALOKUVAUSTARVIKKEIDEN VERKKOKAUPALLE

Antti Heikkinen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ANTTI HEIKKINEN:
Franchisingkäsikirjan tuottaminen käytettyjen valokuvaustarvikkeiden verkkokaupalle

Opinnäytetyö 82 sivua, joista liitteitä 60 sivua
Tammikuu 2015

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda selkeä ja helppokäyttöinen franchisingkäsikirja Kameratori Oy:lle. Kameratori on vuonna 2010 perustettu käytettyyn valokuvauskalustoon keskittyvä verkkokauppa, joka myy Tampereen toimitiloista käsin kuntotarkistettua kuvauskalustoa Suomeen ja maailmalle.

Franchisingkäsikirjaan on dokumentoitu Kameratori.fi-verkkosivuston käyttöön tarvittava ohjeistus. Käsikirja on yksi olennaisimmista dokumenteista franchisingantajan ja -ottajien välillä. Sen avulla on tarkoitus siirtää franchisingottajille se liiketoimintamalli, jota heidän on noudatettava omassa liiketoiminnassaan. Tämän lisäksi käsikirjasta löytyy myös Kameratorin laatukriteerit esimerkiksi tuotekuvaukseen liittyen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa luodaan yleiskuva franchisingista ja sen eduista sekä tarkka kuvaus franchisingkäsikirjasta. Teoria selvittää franchisingkäsikirjan erityispiirteitä ja sen vaatimuksia käsikirjan kirjoittajan, kohderyhmän, sisällön, ulkoasun, suojaamisen ja päivitettävyyden suhteen. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadittiin työn toiminnallinen osuus eli franchisingkäsikirja. Lähteinä työssä käytettiin pääasiassa yhdysvaltalaisten ja englantilaisten franchisingammattilaisten teoksia.

Opinnäytetyönä laadittu käsikirja toimii Kameratorin franchisingottajien tärkeimpänä resurssina päivittäisessä liiketoiminnassa. Luottamuksellisen tiedon vuoksi käsikirja on luokiteltu salassa pidettäväksi.

Asiasanat: franchisingkäsikirja, franchising, franchisingketju, ohjekirja, ketjuuntuminen

ABSTRACT

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

ANTTI HEIKKINEN:
Creating a Franchise Operations Manual for a Webstore selling Used Photographic Equipment

Bachelor's thesis 82 pages, appendices 60 pages
January 2015

The purpose of this thesis was to draw up a clear and user-friendly operations manual for the franchisees of Kameratori Oy. Kameratori Oy is a limited corporation founded in December 2010. Kameratori is a Finnish internet store that specialises in used camera equipment. The company is based in Tampere, Finland, from where it ships its products worldwide.

The operations manual provides full and detailed instructions on how a franchisee must operate their business, and establishes along with the franchise agreement, the legal conditions under which the franchisee will operate. The manual is designed to be a resource for the franchisees when the franchisor is not available to advise or assist.

The theoretical section provides an overview of franchising and its benefits, as well as a precise description of the operations manual. The manual was drawn up on the basis of the material in the theoretical section. The manual has been classified as confidential due to the fact that it contains Kameratori Oy's trade secrets, and thus cannot be published.

Key words: operations manual, franchising, franchising system, business co-operation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5
1.1 Toimeksiantaja 6
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja menetelmät 7
2 FRANCHISING 8
2.1 Franchisingin määritelmä 8
2.2 Franchisingin hyödyt 10
2.2.1 Franchisingantaja 10
2.2.2 Franchisingottaja 11
3 FRANCHISINGKÄSIKIRJA 12
3.1 Franchisingkäsikirjan määritelmä 12
3.2 Käsikirjan kirjoittaminen 13
3.2.1 Kirjoittaja 13
3.2.2 Kohderyhmä 13
3.2.3 Sisältö 14
3.2.4 Ulkoasu 15
3.2.5 Käsikirjan suojaaminen 16
3.2.6 Päivitys 18
4 POHDINTA 19
LÄHTEET 21
LIITTEET 23
Liite 1. Franchisingkäsikirja – Kameratori.fi-verkkosivusto (luottamuksellinen) 23

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsitellään franchisingia yleisesti sekä franchisingkäsikirjan kirjoittamiseen, sisältöön ja päivittämiseen liittyviä keskeisiä asioita. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kameratori Oy. Työn tarkoituksena on luoda toimiva franchisingkäsikirja, jonka ohjeiden seuraaminen mahdollistaa Kameratori.fi-verkkosivuston oikeanlaisen käytön. Käsikirja on luottamuksellinen, minkä vuoksi sitä ei julkaista.

Franchising on ollut useamman vuosikymmenen ajan maailman nopeimmin kasvava liiketoiminnan muoto (Varsinais-Suomen Yrittäjä-lehti 2014). Franchising soveltuu lähes kaikentyyppisille toimialoille. Suomessa franchising on kuluttajien keskuudessa tunnettu esimerkiksi ravintola- ja pikaruokaketjujen toimintamallina. Pancho Villa, R-kioski ja Kiinteistömaailma ovat esimerkkejä Suomessa tunnetuista franchisingketjuista. Yhä merkittävämmissä määrin franchising levittäytyy kuluttaja- ja B2B-palveluihin. Vuonna 2013 suurinta liikevaihdon kasvua franchisingketjujen joukossa odotettiin juuri palvelualoille. (Laakso 2014, 28–30; Varsinais-Suomen Yrittäjä-lehti 2014.)

Franchisingkäsikirja on yhdessä franchisingsopimuksen lisäksi tärkein dokumentti franchisingottajan ja -antajan välillä. Sopimuksen ja käsikirjan tarkoitus on täydentää toisiaan. Sopimuksella franchisingantaja luovuttaa omistamansa ja usein myös kehittämänsä liiketoimintakonseptin korvausta vastaan franchisingottajan käyttöön. Käsikirjan tarkoitus on mahdollistaa franchisingottajan toiminta ilman franchisingantajan läsnäoloa. Tästä syystä käsikirjan täytyy olla yhdenmukainen, kattava ja viimeistelty. Koska jokainen franchisingketju eroaa toisesta tavalla tai toisella, ovat kaikki käsikirjat vaatimuksiltaan erilaisia. Tästä syystä käsikirjalle ei ole olemassa valmista pohjaa, jota voisi ja kannattaisi kirjoittaessa hyödyntää. (Sawyer 2011, 4–5, 97–99.)

Franchisingista löytyy kattavasti teoriakirjallisuutta, mutta ne on suunnattu lähinnä franchisingottajille. Franchisingin avulla laajentumista suunnittelevalle yritykselle tai jo toimivalle franchisingantajalle kirjoitetuista teoksista hyötyvät lähinnä tyypilliset franchisingketjut, kuten ravintolat ja kuntosalit. Sen sijaan Kameratorin kaltaiselle internetissä toimivalle yritykselle toimipaikan sijainnilla tai jakeluketjun hallinnalla ei ole suurtakaan merkitystä, sillä myynti tapahtuu internetissä. Tässä tapauksessa perinteistä

franchisingteoriaa on pyrittävä soveltamaan Kameratorin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

1.1 Toimeksiantaja

Kameratori Oy on vuonna 2010 perustettu käytettyjen kameroiden ja valokuvaustarvikkeiden verkkokauppa. Kameratori on Suomen ainoa kamerakauppa, joka keskittyy ainoastaan käytettyihin valokuvauslaitteisiin. Yrityksellä on verkkokaupan lisäksi myös kivijalkamyymälä Tampereen keskustassa, josta käsin yritys pyörittää päivittäistä liiketoimintaansa. Yhtiön perustivat toimitusjohtajana työskentelevä Jussi Lehmus ja markkinointivastaava Juho Leppänen. Yhtiössä työskentelevät myös huoltomies Tapio Haapalahti ja tuotevastaava Antti Heikkinen, joka on myös käsikirjan kirjoittaja.

Kameratorin ydinideana on hyödyntää internetin tarjoamaa vapautta ja valmiita markkinoita. Varsinaisen myymälän sijainnilla ei ole täten suurtakaan merkitystä. Kameratori hankkii myytävät tuotteensa pääosin harrastajilta ja lopettavilta valokuvausyrittäjiltä. Kaikki tuotteet kuntotarkistetaan, tuotekuvataan sekä tarvittaessa huolletaan ennen niiden listaamista verkkokauppaan. Tuotteet, joille ei ole Suomessa kysyntää, myydään maailman suurimmassa internethuutokaupassa, eBayssa.

Neljän toimintavuotensa aikana Kameratori on vakiinnuttanut asemansa Suomen valokuvausmarkkinoilla, ja kysyntä yrityksen palveluille on ollut kasvavaa. Käytetyt laitteet tarjoavat harrastelijalle edullisemman vaihtoehdon uuden rinnalle. Myös keräilijät ja valokuvausammattilaiset ovat hyötyneet Kameratorista niin laitteita hankkiessa kuin myydessäkin. Rajoittavaksi tekijäksi liiketoiminnan kasvulle on muodostunut työntekijöiden rajallinen työkapasiteetti. Franchising on mahdollinen työkalu, jolla toimintaa voitaisiin laajentaa ilman suurempaa riskiä. Tiivis yhteistoiminta mahdollistaisi paremman näkyvyyden markkinoilla ja tätä myöten enemmän asiakkaita. (Lehmus 2012, 6–7, 46–47.)

Kameratori lanseerasi syyskuussa 2014 uuden verkkokaupan, jonka tarkoituksena oli parantaa asiakaskokemusta ja mahdollistaa useiden eri myyjien tuoteilmoitukset yhdellä ja samalla myyntikanavalla. Verkkosivusto on uniikki ja se on alusta alkaen rakennettu

franchisingketjun tarpeisiin. Uusi verkkokauppa on tärkein valttikortti uusia myyjiä rekrytoitaessa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja menetelmät

Tavoitteena on luoda selkeä ja helppokäyttöinen käsikirja Kameratorin franchisingottajille. Käsikirjan on tarkoitus sisältää verkkosivuston käyttöön vaadittava ohjeistus sekä Kameratorin laatukriteerit muun muassa tuotekuvaukseen ja kuntotarkistukseen liittyen. Käsikirjan tarkoitus on mahdollistaa franchisingottajan liiketoiminta ilman franchisingantajan läsnäoloa. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta arvioidaan, mitä käsikirjan pitää sisältää ja kuinka se on kirjoitettava. Arviointien pohjalta luodaan opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli franchisingkäsikirja.

Opinnäytetyössä käytetty lähdekirjallisuus koostuu suurilta osin englanninkielisistä teoksista, jotka on suunnattu franchisingin avulla toimintaansa laajentaville yrityksille. Kotimaisesta kirjallisuudesta hyödynnetään pääasiassa Suomen Franchising-Yhdistyksen ja pitkän linjan franchisingammattilaisen Henri Laakson tuotoksia. Näiden lisäksi opinnäytetyötä varten on haastateltu kotimaisen EasyFit-liikuntakeskusketjun franchisingyrittäjiä.

2 FRANCHISING

2.1 Franchisingin määritelmä

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen väliseen sopimukseen pohjautuvaa yhteistyötä. Franchisingin osapuolina ovat kaksi taloudellisesti ja juridisesti itsenäistä yritystä: franchisingantaja ja franchisingottaja. Franchisingantaja on kehittänyt liiketoimintamallin, jonka käyttöoikeuden se antaa maksua vastaan franchisingottajan käyttöön. Franchisingottaja sitoutuu harjoittamaan franchisingantajan käytännössä toimivaksi testaamaa liiketoimintaa annettujen sääntöjen puitteissa, yhdessä muiden franchisingottajien kanssa. (European Franchise Federation 2014.)

Franchisingissa on aina kaksi osapuolta. Franchisingantaja on kehittänyt toimivan liiketoimintamallin, joka monistetaan franchisingottajan käyttöön. Yhdellä franchisingantajalla on monesti useita franchisingottajia. Antajan ja ottajien välille muodostuu verkosto, jota kutsutaan franchisingketjuksi. Koska kaikki ketjun jäsenet käyttävät yhteistä tavara- tai liikemerkkiä, eivät asiakkaat näe eroa siinä, minkä ketjun yksikön kanssa he asioivat. (Laakso 2005, 29–30.)

Vapaaehtoinen ketjuuntuminen, kuten K-kauppiasyrittäjyys, eroaa monella tavalla franchisingketjuuntumisesta. Vapaaehtoiselle ketjuuntumiselle on tyypillistä horisontaalinen yhteistyö, kun taas franchisingtoiminta on luonteeltaan vertikaalista yhteistyötä. K-kauppiailla on enemmän valinnanvapautta esimerkiksi myymälärakenteen, hinnoittelun ja tuotevalikoiman osalta kuin tiukasti konseptin rajoissa toimivilla franchisingyrittäjillä. Franchisingsopimukset ovat tyypillisesti tiukasti määriteltyjä, ja niiden noudattamista seurataan ja valvotaan tarkasti. Toiminnan on oltava kurinalaista, koska yhden franchisingottajan poikkeaminen sopimuksesta vaurioittaa yksittäisen kaupan lisäksi koko ketjun mainetta ja liiketoimintaa. (Hukka 2005, 18; Kautto & Lindblom 2005, 49.)

Franchising on laajasti maailmalla tunnettu liiketoiminnan muoto, mutta sanaa franchising käytetään kuitenkin kuvaamaan erimuotoisia liiketoimintamalleja. Kansainvälisen franchisingyhdistyksen mukaan franchising on luokiteltavissa kolmeen eri muotoon: tavaramerkkifranchising, jakelutiefranchising ja liiketoimintamallifranchising. Tavaramerkkifranchisingissa franchisingottajalla on oikeus käyttää franchisingantajan tunnus-

ta, mutta muuten toiminnassa voi olla hyvinkin paljon eroja franchisingantajan liiketoimintaan verrattuna. Käytännön yhteistyö on olematonta. Tavamerkkifranchisingia hyödynnetään esimerkiksi hotelliketjuissa. Jakelutiefranchisingissa franchisingantaja luovuttaa oikeuden jonkin tuotteen tai materiaalin myyntiin luoden jakelukanavan tuotteelleen. Yhteistyö franchisingantajan ja -ottajien välillä on keskitettyä. Jakelutiefranchisingia esiintyy muun muassa polttoainekaupassa. Liiketoimintamallifranchising on tunnetuin ja yleiseurooppalaisen tavan mukaan ainoa oikea franchisingin muoto, jossa koko liiketoimintamalli eli konsepti monistetaan franchisingottajien käyttöön. Yhteistyö on erittäin tiivistä. Tunnettuja liiketoimintamallifranchisingin edustajia ovat esimerkiksi McDonald's ja R-kioski. (Laakso 2005, 34–37.)

Suomen ja EU-tason lainsäädännöstä ei löydy erityistä franchisinglakia, joka erottaisi franchisingin tavallisesta yritysyhteistyöstä. Joissakin tapauksissa joudutaan punnitsemaan, onko yritysyhteistyö franchisingia vai ei. EU:n kilpailulainsäädäntöelin on ryhmäpoikkeusasetuksessa (Komission asetus N:o 330/2010) ottanut kantaa siihen, milloin yhteistyösuhde luetaan franchisingtoiminnaksi. Sen mukaan franchisingsopimuksen tulee sisältää seuraavat asiat:

- Käyttölupa immateriaalioikeuksiin. Franchisingantajan salaisen, olennaisen ja yksilöitävissä olevan tietotaidon siirto sopimuksella franchisingottajalle.
- Franchisingantajan tarjoama jatkuva kaupallinen tai tekninen tuki franchisingottajalle sopimuksen voimassaolon ajan.
- Franchisingottajan maksama korvaus liiketoimintamallin käyttöoikeudesta.

Yhteistyön alkuvaiheessa franchisingantaja ja franchisingottaja allekirjoittavat yhteistyö- eli franchisingsopimuksen, joka on tärkein dokumentti osapuolten välillä. Sopimuksessa määritellään yhteistyön kesto, muoto ja säännöt. Sopimuksella franchisingantaja luovuttaa oikeuden käyttää liiketoimintamalliaan, ja franchisingottaja sitoutuu noudattamaan laadittuja toimintaohjeita. Myös franchisingantajalle määritellään sopimuksessa velvollisuuksia, kuten koulutusta ja tukipalveluita sekä velvollisuus konseptin kehittämiseen. Velvollisuuksien rikkomisesta tulee seurata rangaistus. Säännöt takaavat yhtenäisen laadun läpi franchisingketjun. (Duckett & Monaghan, 46–52.)

2.2 Franchisingin hyödyt

2.2.1 Franchisingantaja

Franchising täytyy nähdä aina omana erillisenä liiketoimintana, eikä jonkin muun liiketoiminnan tukitoimintona tai sivutuotteena. Franchisingliiketoiminnan käynnistäminen, kehittäminen ja ylläpitäminen vaatiikin runsaasti kehityspanostusta, osaamista ja resursseja. Onnistuessaan franchising tuo kuitenkin panostukset moninkertaisena takaisin. Ensinnäkin franchising tarjoaa mahdollisuuden nopeaan laajentumiseen, jossa toimivaksi todettua liiketoimintamallia monistetaan uusille markkina-alueille. Tämä tarjoaa edullisen ja riskittömämmän laajentumisen, sillä franchisingottaja vastaa aina oman liiketoimintansa rahoittamisesta ja kantaa omat riskinsä. Tämän vuoksi franchisingottajalla on intressi hakea kannattavuutta ja tuloksellisuutta aivan eri tavalla kuin palkkaorganisaatiolla. (Laakso 2014, 59.)

Fyysisen pääoman lisäksi franchisingottajat tuovat ketjuun paljon henkistä pääomaa. Erityisesti ulkomaille laajentuessa franchisingottajien paikallistuntemus on kultaakin kalliimpaa. Paikallistuntemuksen lisäksi yrittäjän paikallisuus on imagollinen kilpailuetu, kun asiakkaat saavat asioida liikkeessä, jossa heidän tarpeensa tunnetaan ja tiedostetaan. Lisäksi franchisingottajat tuovat ketjuun valtavan tietolähteen ja innovaatiopotentiaalin. Ketjun yksiköissä syntyy päivittäin ideoita siihen, kuinka toimintaa voitaisiin kehittää. Oikealla tavalla koordinoituna nämä ideat saadaan koko ketjun käyttöön. (Laakso 2005, 179.)

Franchisingketjun johtoportaan organisaatiorakenne on huomattavasti kevyempi verrattuna samankokoiseen normaaliin ketjuyritykseen. Kun jokaisessa franchisingyksikössä yrittäjät vastaavat omasta hallinnostaan ja työntekijöistään, franchisingantajan henkilöstömäärä voidaan pitää pienenä. Kevyellä organisaatiolla ja yrittäjävetoisilla yksiköillä saavutetaan tavallisesti parempi oman pääoman tuotto kuin omiin yksiköihin perustuvalla verkostolla. (Laakso 2005, 179.)

2.2.2 Franchisingottaja

Franchisingyrittäjyys ei lähtökohtaisesti eroa juuri niin sanotusta perinteisestä yrittäjyydestä. Vastuut yritystoiminnan rahoittamisesta, työntekijöistä ja lakisääteisistä velvollisuuksista säilyvät, kuten myös yrittäjyyden vapaudet. Franchisingottaja ei kuitenkaan kehitä omaa liiketoimintamallia vaan hankkii sen käyttöönsä sopimuksella toiselta yritykseltä. Valmiin, jo toimivaksi testatun mallin hyödyntäminen madaltaakin kynnystä ryhtyä yrittäjäksi, kun franchisingantaja on maksanut kalliit liiketoiminnan suunnitteluja kehityskustannukset sekä opetteluvirheet. Valmiin liiketoimintamallin johdosta franchisingyrittäjien riskit epäonnistua liiketoiminnassaan ovat tutkitusti pienemmät kuin yrittäjillä yleensä. Perinteisistä yrittäjistä noin kaksi kolmesta lopettaa liiketoimintansa ensimmäisen viiden toimintavuoden aikana, franchisingyrittäjistä vain yksi kymmenestä. Franchisingantajat tukevat mielellään menestyvien franchisingottajiensa laajentumista tarjoamalla heille uusia markkina-alueita tai toimipaikkoja. (Laakso 2014, 51–52.)

Franchisingottaja hyötyy valmiista liiketoimintamallista heti alusta alkaen. Franchisingin avulla pääsee hyödyntämään saman tien ketjun tunnettuutta ja sen brändiä, joka ohjaa asiakkaita uuteen toimipisteeseen jopa ilman markkinointia. Tunnettua brändiä voi hyödyntää myös sidosryhmien, kuten pankkien tai vakuutuslaitosten kanssa neuvoteltaessa. Ketju tuo mukanaan myös monia kustannus- ja synergiaetuja, joista tavallisimpia ovat erilaiset ketjun ostovoiman tuomat kustannussäästöt tavaranhankinnassa sekä yhteismarkkinoinnin tuoma tunnettuus, kun jokaista yrittäjää kohti on monta markkinoijaa. Sanotaankin, että franchisingketju yhdistää suurtuotannon edut ja pienyrittäjien tehokkuuden. (Laakso 2014, 52; Vastamäki 2014, 33.)

Tavallisesti franchisingketjuun kuuluu kymmeniä tai jopa satoja franchisingottajia sekä franchisingantaja, joka kehittää konseptia jatkuvasti pitäen sen kilpailukykyisenä. Franchisingantajan keskittyessä kehitystoimintaan voi franchisingottaja laittaa panoksensa täysimääräisesti omaan liiketoimintaansa, joka näkyy viivan alla kilpailuilla markkinoilla. Franchisingketju on yleensä rakennettu niin, että ketjun yksiköt eivät kilpaile keskenään saman alueen asiakkaista. Tästä syystä franchisingottajat ovat valmiita jakamaan innovaatioitaan ja kontaktejaan keskenään, mistä hyötyy koko ketju. Tietoa, kokemuksia ja näkemyksiä jaetaan esimerkiksi kehitys- ja koulutustilaisuuksissa. (Laakso 2005, 111–112.)

3 FRANCHISINGKÄSIKIRJA

3.1 Franchisingkäsikirjan määritelmä

Franchisingkäsikirja, myöhemmin käsikirja, on tärkeä elementti jokaisessa franchising-suhteessa. Yhteen tai useampaan käsikirjaan on dokumentoitu se liiketoimintamalli, jota franchisingottaja noudattaa omassa liiketoiminnassaan. Ilman käsikirjaa franchisingtoiminnan perusidea eli konseptoidun osaamisen siirtäminen olisi tuskin mahdollista. Käsikirja on yleisesti franchisingsopimuksen liitteenä ja täten myös juridinen asiakirja. Käsikirjassa sopimuksessa mainitut asiat, eritoten erilaiset franchisingottajan velvollisuudet, saavat täsmennystä sekä käytännön ohjeet. Sopimusehtona käsikirja on kuitenkin yritysmaailmassa aivan poikkeuksellinen. Franchisingantaja voi yksipuolisella päätöksellään tehdä muutoksia käsikirjaan koska tahansa, mikäli ne liittyvät liiketoiminnan kehittämiseen ja ovat franchisingottajalle kohtuullisia. (Laakso 2005, 53; Elo 2014, 40.)

Käsikirjassa on esitettävä kaikki toiminnot niin täsmällisesti, että jokainen franchisingottaja toimii kaikissa tilanteissa täysin samalla tavalla. Käsikirja ei ole kuitenkaan oppikirja yrittäjyydestä, mainosmateriaali tai ketjujohdon strateginen bisnessuunnitelma, vaan franchisingottajille kirjoitettu tarkka kuvaus juuri tietyn franchisingyrityksen liiketoiminnasta. Sen tulee kattaa jokaisen työntekijän kaikki työvaiheet sekä odotettavissa olevat ongelmat. Mikäli toiminnot on kuvattu käsikirjassa epätarkasti, franchisingottajat muodostavat oman, yksilöllisen toimintatavan, joka on myöhemmin hankala korjata vastaamaan haluttua liiketoimintamallia. Käsikirjan perusajatuksena on mahdollistaa franchisingottajan liiketoiminta mallin mukaisesti, ilman franchisingantajan läsnäoloa. Käsikirja on ketjun tärkein ohjaus- ja koulutusväline. (Sawyer 2011, 97–98; Sherman 2011, 25.)

3.2 Käsikirjan kirjoittaminen

3.2.1 Kirjoittaja

Käsikirjan keskeinen tavoite on siirtää liiketoiminnan vaatima tietotaito siten, että aiemmin liiketoimintaan harjaantumatonkin voi suoriutua ohjeen mukaisista tehtävistä franchisingantajan asettamalla tavalla. Vaikka franchisingantaja saattaa olla ainoa, joka tuntee yrityksensä perinpohjaisesti, tulee käsikirjan kirjoittamiseen palkata organisaation ulkopuolinen konsultti. Franchisinginantajan päätavoite on varmistaa, että franchisingottajat sisäistävät kaikki asiat tullakseen ketjun tuottavaksi jäseneksi. Franchisingia tunteva konsultti osaa kuvata liiketoiminnan prosessit riittävällä tarkkuudella ja dokumentoida kirjaan ulkopuoliselle tärkeitä yksityiskohtia. (Kestenbaum & Genn 2008, 50; Torikka 2014, 37.)

Kustannussyistä moni franchisingantaja on kirjoittanut käsikirjan itse, mutta tuotos on loppupeleissä ollut puutteellinen ja riittämätön. Itse kirjoitetussa teoksessa riski kriittisten asioiden puuttumisesta kasvaa, koska franchisingantaja voi kokea jotkut asiat liiankin päivänselvinä, eikä näe oleelliseksi kirjoittaa niistä käsikirjaan. Pelkästään konsultin kirjoittama käsikirja voi olla taas turhan yleisluontoinen. Parhaat, lukijansa tavoittavat käsikirjat syntyvät yhteistyössä oikeanlaisen konsultin kanssa. Koska franchisingottajat maksavat merkittävän liittymismaksun ja jatkuvasti yhteistyömaksua, on heidän perusteltua saada ammattimaisesti toteutettu käsikirja, jonka seuraaminen mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan. (Duckett & Monaghan 2011, 44–45; Sherman 2011, 32.)

3.2.2 Kohderyhmä

Käsikirjaa suunniteltaessa on huomioitava sen kohderyhmä, jopa asettua sen asemaan. Kaikenlaiset ennakko-olettamat kohderyhmästä tulee sivuuttaa. Tekstin on oltava helppolukuista ja maalaisjärjellä ymmärrettävää, mutta kuitenkin ammattimaista. Hyvä muistisääntö on, että kenen tahansa pitäisi pystyä suorittamaan käsikirjasssa ohjeistetut toiminnot ilman aikaisempaa kokemusta. On olemassa toki toimialoja, joilla alan tuntemus tai koulutus on ehdotonta franchisingyrittäjäksi ryhtyessä. Useassa yrityksessä

käsikirja on myös muun henkilöstön saatavilla, jolloin kohderyhmä laajenee pelkistä franchisingottajista heidän työntekijöihinsä. (Sherman 2011, 26; Löflund 2014.)

Kohderyhmän näkökannalta tulee miettiä myös käsikirjan formaattia. Iäkkäämmät franchisingottajat saattavat arvostaa enemmän paperista versiota. Nuorille, teknologian kanssa kasvaneille franchisingottajille sähköinen versio on tutumpi. Kummassakin on omat hyvät ja huonot puolensa, joten käsikirjan toimittaminen kummassakin muodossa saattaa olla oikea ratkaisu. Tärkeintä kuitenkin on, että käsikirjaa käytetään. (Sawyer 2011, 102–103.)

3.2.3 Sisältö

Käsikirjaa suunniteltaessa on tärkeää miettiä julkaisun tarkoitusta. Käsikirjan tavoitteena on liiketoimintaan liittyvän olennaisen ja ajantasaisen tiedon välittäminen franchisingottajille. Tällaisia ovat mm. tiedot franchisingottajan liiketoimintaympäristöstä sekä käytännön ohjeistukset eri toimintoihin kuten markkinointiin, asiakaspalveluun ja taloushallintaan. Käsikirjassa kuvataan käytännön tasolla myös osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Virheellisesti useat käsikirjat sisältävät yleistä, kaikkien saatavissa olevaa tietoa, jolloin tärkein sanoma ei tule selkeästi esille. Kaikki epäolennaisuudet tulee karsia pois ja keskittyä vain konseptin kannalta olennaisiin asioihin. Mikäli saman tiedon voi löytää muualtakin kuin käsikirjan sivuilta, ei se sinne kuulu. (Laakso 2005, 54, 220; Löflund 2014.)

Käsikirjan sisällön on oltava tarpeeksi kattava, jotta jokainen franchisingottaja voi seurata ohjeita markkinaympäristöstä tai -olosuhteista riippumatta. Käsikirja on laadittava asiakaslähtöisestä näkökulmasta, ja vaatimusten pitäisi olla sovellettavissa kaikentyyppisillä markkinoilla, jolla mahdollistetaan yhtenäinen asiakaskokemus toimipisteestä riippumatta. Mikäli markkinoinnin tai toimipisteen ulkoasun kanssa menetellään eri tavalla toimipisteen sijainnin mukaan, tulee nämä erot ennakoida ja sisällyttää käsikirjaan. (Suominen 2014, 45.)

Koska franchisingkäsikirja on juridinen dokumentti, tulee sen perustua faktoihin. Ohjeiden tulee olla täsmällisiä, ja passiivimuodon käyttöä tulee välttää, jotta ohjeiden voidaan osoittaa olevan juridisesti päteviä. Usein käsikirjat sisältävät täsmällisesti noudatettavi-

en ohjeiden lisäksi myös kokemuksen kartuttamia vinkkejä eli toimintaohjeita. Tällaiset on kuitenkin erotettava selkeästi, jotta franchisingyrittäjä ymmärtää niiden olevan suosituksia, ei sitovia ohjeita. (Laakso 2005, 53, 220)

Mitä käyttäjäystävällisempi käsikirja on, sitä varmemmin käsikirjaa käytetään. Jos käsikirja koetaan hankalaksi, liian tekniseksi tai sisällöltään kuivaksi, riski ohjeiden noudattamatta jättämisestä kasvaa. On hyvä muistaa, että koskaan ei voi kirjoittaa liian yksinkertaisesti. Kuvat ja kaaviot havainnollistavat tekstisisältöä, vahvistavat viestin perillemenoa ja tekevät lukemisesta mielekkäämpää. Niiden avulla myös kouluttaminen on helpompaa, kun tekstin sijasta voi nojata esimerkiksi seikkaperäiseen kaavioon. Käsikirjan osalta pätee vanha sääntö ”kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa”. On muistettava, että julkaisuformaatti asettaa omat rajoitteensa sisällölle. Sähköinen versio käsikirjasta mahdollistaa esimerkiksi videoiden, virtuaalisten kuvaesityksien tai äänitysten hyödyntämisen. Paperiversiossa on luotettava kuviin, kaavioihin, taulukoihin ja tekstiin. Sähköisellä versiolla voi vastata paremmin ihmisten erilaisiin oppimistyyleihin. Jotkut ihmiset reagoivat paremmin tekstiin, kun taas toiset visuaalisiin ärsykkeisiin. (Kestenbaum & Genn 2008, 53, 154; Sherman 2011, 26.)

Käyttäjäystävällisyyttä saa vahvistettua myös sisällysluettelon ja napakan otsikoinnin avulla. Sisällysluettelo antaa lukijalle nopeasti käsityksen koko julkaisusta. Erityisesti käsikirjan kaltaisessa teoksessa sisällysluettelo johdattaa nopeasti tarvittavaan aiheeseen, jos otsikot vastaavat tekstin sisältöä. Otsikoiden onkin oltava perusteltuja. Väliotsikoiden avulla pidempi teksti jäsentyy helpommin luettavaksi ja ymmärrettäväksi. Niiden avulla tiedon haku leipätekstistä helpottuu. (Helsingin yliopiston kielikeskus 2009.)

3.2.4 Ulkoasu

Käsikirjalla, kuten kaikilla muillakin julkaisuilla, on aina jonkinlainen, joko suunniteltu tai suunnittelematon, ulkoasu. Jokainen julkaisu kilpailee tuhansien muiden kanssa, minkä vuoksi ulkoasulle onkin annettava huomattavaa painoarvoa. Ulkoasun suunnittelemattomuus saattaa kääntää viestin tarkoituksen itseään vastaan. On muistettava, että käsikirja ei ole kuitenkaan markkinointiväline, koska se jaetaan vain franchisingottajille, joille konsepti on jo myyty. Käsikirjan ulkoasun on oltava kuitenkin mielenkiintoa herättävä ja uskottava. Tästä syystä markkinoinnillisia elementtejä kannattaa hyödyntää

ulkoasua suunniteltaessa, vaikka usein lopullinen luomistyö jätetäänkin graafisen alan ammattilaiselle. Jos yritykseltä löytyy oma visuaalinen linja, käsikirjan tulee seurata myös tätä. Visuaalinen linja viestii yrityksen arvoista, asenteista ja tavoitteista, jotka halutaan iskostaa lujasti myös franchisingottajien mieleen. (Laakso 2005, 222, Pesonen 2007, 5–6.)

Käsikirjan taittovaiheessa tekstiaineisto ja visuaaliset elementit kasataan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi niin, että ulkoasu palvelee sisältöä. Tasapaino ja johdonmukaisuus käsikirjassa saavutetaan asettelumallin avulla. Asettelumalli tarkoittaa suunnitelmaa sivun ja pinnan jakamisesta, eli yksinkertaisimmillaan yhden palstan ja marginaalien välistä suhdetta. Marginaaleilla voidaan vaikuttaa sivun tunnelmaan. Tasaiset kapeat marginaalit tekevät sivusta raskaan, leveät marginaalit tekevät sivusta ilmavan, jopa juhlavan. Leveällä alamarginaalilla saadaan sivulle ryhtiä. Sisämarginaalin leveyteen vaikuttaa käsikirjan sidosasu. Verkkojulkaisussa tätä ei tarvitse miettiä, mutta fyysisessä käsikirjassa tilaa pitää jättää sidonnalle, esimerkiksi rei'itykselle. (Pesonen 2007, 9–11.)

3.2.5 Käsikirjan suojaaminen

Valmis käsikirja sisältää tietoa, mukaan lukien liikesalaisuuksia, joiden avulla kannattava liiketoiminta on monistettavissa. Käsikirjat ovat aina franchisingantajan omaisuutta. Ne ovat sopimuksessa määritellyn ajan lainassa franchisingottajilla, ja ne on palautettava franchisingantajalle, mikäli sopimus päättyy. Kilpailijoiden käsiin käsikirjan ei pitäisi koskaan päätyä. Tämän takia on oleellista miettiä, millä tavalla käsikirjan sisältämät liikesalaisuudet suojataan. Alla on lueteltuna erilaisia suojauskeinoja. (Duckett & Monaghan 2011, 134–135.)

- Tekijänoikeus – tekijänoikeuksien pitäisi olla selvästi näkyvillä käsikirjan jokaisella sivulla. Tekijänoikeus suojaa sitä, miten ideat on kirjoitettu, mutta ei estä ulkopuolisen muuntamasta tai panemasta ideoita käytäntöön.

- Rekisteröinti – jokainen käsikirja tulee rekisteröidä omalla yksilöllisellä sarjanumerolla, jonka tulee esiintyä jokaisella sivulla. Mikäli käsikirjaa kopioidaan luvattomasti, voidaan sarjanumeron perusteella jäljittää se franchisingottaja, joka

on sallinut kopioinnin. Lisäturvaa saadaan luovuttamalla jokaiselle franchisingottajalle käsikirja, jossa joidenkin sanojen kirjoitusasuissa on eroja.

- Vesileima – käsikirja on mahdollista merkitä elektronisella tai fyysisellä vesileimalla julkaisuformaatista riippuen.

- Sähköisen käsikirjan suojaaminen – sähköinen käsikirja voidaan tarvittaessa suojata esimerkiksi salasanalla. Tämän lisäksi käsikirjan pitää olla lukittu niin, että sen muokkaaminen ei ole mahdollista.

- Käsikirjan julkaiseminen intranetissä – jos käsikirja julkaistaan sähköisesti verkossa, intranet on turvallisin ja monipuolisin kanava. Intranetin avulla pystytään monesti hallitsemaan lukuoikeuksia ja pitämään kirjaa siitä, kuka on lukenut käsikirjaa ja milloin.

- Vaitiolo- ja salassapitosopimus franchisingottajan työntekijöille – monesti franchisingottajilla on alaisia, joiden on kirjoitettava myös vaitiolo- ja salassapitosopimus ennen kuin heillä on oikeus lukea käsikirjaa.

- Käsikirjan luovuttaminen oikeaan aikaan – käsikirjaa ei saa koskaan luovuttaa mahdollisille franchisingottajille ennen sopimuksen allekirjoittamista ja liittymismaksun maksamista. Franchisingottajan on kuitenkin saatava tutustua käsikirjaan sopimusneuvotteluissa, koska siihen on kuvattu se liiketoimintamalli, jota franchisingottaja sitoutuu sopimuksen allekirjoitettua noudattamaan. Käsikirjaan tutustuminen edellyttää salassapito- ja vaitiolosopimuksen allekirjoittamista. Toimialasta riippuen saattaa olla fiksua, että käsikirja luovutetaan vasta kun koulutuksen kaikki vaiheet on hyväksytysti suoritettu.

- Joidenkin liikesalaisuuksien jättäminen käsikirjan ulkopuolelle – mikäli jotkin liikesalaisuudet ovat liian arvokkaita käsikirjaan painettavaksi, voi ne toimittaa franchisingottajille verbaalisesti esimerkiksi koulutuksissa. Jos kyseessä on esimerkiksi tarkoin varjellun kastikkeen resepti, kannattaa myös miettiä, voisiko sen toimittaa keskitetysti valmiina tuotteena.

3.2.6 Päivitys

Käsikirja on hengittävä dokumentti, jonka sisällön tulee päivittyä samassa tahdissa konseptin kanssa. Ammattilaiset suosittelevat päivittämään käsikirjaa aina kun operationaaliseen toimintaan on lisätty uusi työvaihe tai -väline. Päivittäin muutoksia ei kuitenkaan voi tehdä, eivätkä ne saa olla kohtuuttomia franchisingottajia kohtaan. Säännöllinen päivitysrytmi takaa, että käsikirja on ajan tasalla ja täten käyttökelpoinen. Päivityksistä huolimatta käsikirjan ytimen eli ydinstrategian, arvojen ja pitkän tähtäimen visioiden täytyy säilyä muuttumattomina. (Kestenbaum & Genn 2008, 57; Sherman 2011, 26.)

Tavallisesti käsikirjan päivitykset jaetaan franchisingottajille franchisingketjun koulutustilaisuuksissa. Vanhat korvattavat sivut kerätään pois, ja päivitetyt sivut luovutetaan käsikirjan haltijoille. Tällä varmistetaan, että jokaisella franchisingottajalla on käytössään ajan tasalla oleva käsikirja, eivätkä vanhat versiot kulkeudu vääriin käsiin tai jää mahdollisesti vanhentuneina käyttöön. Päivityksen myötä käsikirjaa voidaan hyödyntää uusien toimintatapojen tai työvälineiden kouluttamisessa. Internetin kautta jaetun käsikirjan päivittäminen on fyysistä kopiota helpompaa, mutta franchisingottajat eivät välttämättä huomaa muutoksia, tai käsikirjat otetaan käyttöön eri aikaan, mikä vahingoittaa ketjua. (Laakso 2005, 223–224.)

4 POHDINTA

Onnistuessaan franchising tuo menestystä niin yksittäiselle franchisingottajalle kuin koko franchisingjärjestelmälle. Menestyminen edellyttää kuitenkin testatusti toimivaa liiketoimintamallia, joka on riittävällä tarkkuudella dokumentoitu, huolellisesti koulutettu ja tarkasti valvottu läpi ketjun. Tärkeimpänä resurssina liiketoimintamallin siirtämisessä franchisingottajille toimii franchisingkäsikirja ja -koulutus. Franchisingista kirjoitettu teoriakirjallisuus käsittelee pitkälti perinteisiä franchisingyrityksiä, kuten ravintoloita ja kuntosaleja, vaikka franchising on levittäytynyt hiljalleen enemmän erilaisille palvelualoille ja liiketoiminta verkkoon.

Internetpohjaisen kauppapaikan vuoksi kaikki perinteiset franchisingteoriat eivät ole suoraan Kameratorin hyödynnettävissä. Käsikirjan kirjoittamisessa ei kuitenkaan ole eroja, kirjoitettiin se sitten perinteiselle franchisingketjulle tai Kameratorille. Sisällön on vastattava tarpeita, ulkoasun on oltava uskottava ja silmää miellyttävä, käyttö on tehtävä helpoksi ja päivittäminen mahdolliseksi. Käsikirja on myös muistettava suojata väärinkäytöksien estämiseksi. Teoreettisen viitekehyksen ja työkokemukseni pohjalta näihin vaatimuksiin vastaaminen oli mielestäni helppoa. Käsikirjan käyttö on miellyttävää. Sisällysluettelo ja oikeanlainen otsikointi ohjaavat lukijan etsimänsä kohteen äärelle kuvien ja tekstin vastatessa kysymyksiin. Käsikirja on taitettu noudattamaan Kameratorin visuaalista linjaa, mutta kuitenkin niin, että sen päivittäminen on mahdollista helposti ja kustannustehokkaasti. Käsikirja toimitetaan franchisingottajille fyysisenä kopiona. Nykyaikaiset älypuhelimet ja muut päätelaitteet mahdollistaisivat käsikirjan toimittamisen myös mobiilisovelluksena. Ajantasainen käsikirja olisi paikasta ja ajasta riippumatta kaikkien franchisingottajien saatavilla. Päivityksien jakaminen olisi myös fyysistä versiota nopeampaa sekä kustannustehokkaampaa.

Käsikirja vastasi Kameratori Oy:n sille asettamia vaatimuksia. Käsikirjan laadinnassa lähdettiin liikkeelle siitä periaatteesta, että kohderyhmä tuntee valokuvausalaa jo jonkin verran. Käsikirja ei ole yleispätevä opas valokuvauslaitteiden myyntiin verkossa, vaan täsmällinen ohje juuri Kameratori.fi-verkkosivuston käyttöön. Käsikirjaa voidaan kuitenkin soveltaa tulevaisuudessa, mikäli samalle alustalle rakennetaan uusia verkkokauppoja. Vaikka käsikirja onnistui omasta ja toimeksiantajani mielestäni hyvin, on käsikirja alati elävä dokumentti, jonka tulee seurata konseptin ja verkkosivuston kehitystä. Myös

lopullinen arviointi käsikirjasta tulee vasta franchisingottajilta. Tästä syystä on erittäin tärkeää kuunnella heidän kokemuksiaan käsikirjan käytöstä sekä kirjata ylös mahdolliset muutos- ja korjausehdotukset.

Luomani käsikirja ei ole yksinään kattava dokumentaatio asioista, jotka franchisingottajien tulisi tietää, vaan monesti asiat on jo selkeydenkin vuoksi dokumentoitu useampaan eri käsikirjaan, tai osa asioista opetetaan erilaisissa koulutustilaisuuksissa. Verkkopohjainen myyntikanava ei toki aseteta yhtä suuria panostuksia esimerkiksi liikepaikan tai henkilökohtaisen myyntityön suhteen, minkä vuoksi kirjallisten ohjeiden määrä voidaan pitää maltillisena. Vaikka ohjeiden määrä olisi kuinka maltillinen tahansa, on haasteellista saada ihmiset lukemaan ne ja noudattamaan niissä asetettuja ohjeita täysimääräisesti. Franchisingketjussa tätä on kuitenkin vahdittava konseptin yhtenäisyyden säilyttämiseksi.

LÄHTEET

Ducket, B & Monaghan, P. 2011. How to Franchise Your Business. Grow your business by creating and managing a franchised network. 2. painos. Iso-Britannia, Oxford: How To Books Ltd.

Elo, H. 2014. Franchising Suomessa 2014. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys.

Euroopan komissio. 2009. Suuntaviivat vertikaalisista rajoituksista, ryhmäpoikkeusasetus. Luettu 1.11.2014.
http://europa.eu/legislation_summaries/competition/firms/cc0007_fi.htm.

European Franchise Federation. 2014. What is franchising. Tietopaketti. Luettu 22.9.2014. http://www.eff-franchise.com/

Helsingin yliopiston kielikeskus. 2009. Kirjoitusviestintä. Luettu 15.11.2014.
http://www.kielijelppi.fi/kirjoitusviestinta.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Ketjuuntuminen Suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju : Kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Otava Oy.

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

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

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

Laakso, H. 2014. Franchising Suomessa 2014. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys.

Lehmus, J. 2012. Franchising yrityksen laajentumisen työkaluna. Analyysi Kameratori Oy:n soveltuvuudesta franchisingantajaksi. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Löflund, S. yrittäjä. 2014. Opinnäytetyö, franchisingkäsikirja. Sähköpostiviesti. kangasala@easyfit.fi. Luettu 11.11.2014.

Pesonen, E. 2007. Julkaisijan käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Docendo Oy.

Sawyer, C. 2001. How to franchise your business. The plain speaking guide for business owners. Iso-Britannia, Lontoo: Live It Publishing.

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

Suominen, P. 2014. Franchising Suomessa 2014. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys.

Torikka, J. 2014. Franchising Suomessa 2014. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys.

Varsinais-Suomen Yrittäjä-lehti. 2014. Franchising on maailman nopeimmin kasvava liiketoiminnan muoto. Artikkeli. Julkaistu 02.06.2014. Luettu 16.9.2014.

Vastamäki, J. 2014. Franchising Suomessa 2014. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys.

LIITTEET

Liite 1. Franchisingkäsikirja – Kameratori.fi-verkkosivusto (luottamuksellinen)