



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

Kauppateellinen tiedekunta  
Johtaminen ja Organisaatiot

31.3.2010

Kandidaatintutkielma

Franchisejärjestelmän tiedonvälitys ja kommunikaatio osana franchise-antajan  
strategiaprosessia

Communication and information transfer in franchise system as a part of franchisors  
strategy process

Antti Wainikainen

0314449

## Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	3
1.1 Yleistä .....	3
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	4
1.3 Kirjallisuuskatsaus.....	5
1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma .....	6
1.5 Keskeiset käsitteet .....	6
1.6 Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys .....	7
2 Franchising.....	8
2.1 Franchisingin määritelmä.....	8
2.1.1 Franchisingin eri muodot .....	9
2.2 Franchising Suomessa.....	10
2.3 Franchising liiketoiminnan erityispiirteet.....	12
2.3.1 Sopimukseen perustuvaa yhteistyötä .....	12
2.3.2 Yrittäjyyden ja asiakkuuden suhde .....	13
2.3.3 Franchisingin eettiset säännöt.....	14
3 Kommunikointi ja tiedonvälittyminen franchisejärjestelmässä .....	15
3.1 Franchisejärjestelmän sisäiset kommunikointi- ja tiedonvälityskanavat .....	16
3.1.1 Henkilökohtaiset tapaamiset.....	17
3.1.2 Kirjallinen yhteydenpito.....	18
3.1.3 Yhteistapaamiset.....	18
3.1.4 Yrittäjätoimikunnat .....	19
3.1.5 Koulutusjärjestelmä .....	20
4 Strategiaprosessi.....	20
4.1 Yleistä yrityksen strategioista.....	21
4.2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi .....	21
4.2.1 Ympäristön analysointi .....	23
4.2.2 Strategian muodostaminen.....	24
4.2.3 Strategian implementointi .....	25
4.3 Franchiseketjun kommunikaatiostrategia .....	26
5 Tutkimuksen metodologia.....	27

5.1 Tapaustutkimus.....	27
5.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	27
5.3 Aineiston käsittely .....	28
6 Tiedonkulku osana strategiaprosessia. Case Laatutakuu .....	29
6.1 Case-esittely: Laatutakuu.....	29
6.1.1 Yrittäjäesittely .....	30
6.1.2 Laatutakuun kilpailuympäristö ja kilpailuetu.....	31
6.2 Tiedonvälittyminen ja kommunikaatio franchiseketjussa.....	32
6.2.1 Franchise-antajan näkökulma .....	32
6.2.2 Franchise-ottajan näkökulma .....	34
6.3 Hyödyntäminen strategiaprosessissa .....	35
6.3.1 Strategian implementointi .....	36
7 Johtopäätökset .....	37

Lähteet

Liitteet

# 1 Johdanto

## 1.1 Yleistä

Franchising on jatkuvasti Suomessa suosiotaan kasvattava yritysmuoto, jonka ideana on pähkinänkuoressa, että tietyn liiketoimintakonseptin kehittänyt franchise-antaja vuokraa malliaan itsenäisille yrittäjille, eli franchise-ottajille.

Franchisingtoimintaa on ollut Suomessa 70 -luvulta lähtien, mutta varsinainen kasvu alkoi 80-luvun lopulla, jolloin Suomeen perustettiin Suomen Franchising Yhdistys ry edistämään toimintamallin kehitystä ja eettisesti oikeanlaista hyödyntämistä. Suosion kasvusta kertoo sekä ketjujen, että ketjujen kautta syntyneiden työpaikkojen lukumäärän voimakas kasvu 90 -luvun alusta lähtien. Myös franchiseyrittäjyys on kasvattanut suosiotaan perinteisen yrittäjyyden rinnalla ja franchiseyrittäjien määrä on vuodesta -92 lähtien yli kuusinkertaistunut. Franchisingin kaksi vuosikymmentä jatkuneen kasvun taustalla on ollut kiinnostus uusiin liiketoiminnan organisointi- ja kasvumalleihin. Myös valtiovallan kiinnostus franchisetointia kohtaan on lisääntynyt tavoitteissa lisätä yrittäjyyttä Suomessa. (Laakso, 1998, s.14-16; Tuunanen, 2009, s.27-28)

Franchisingin tavoitteena on synnyttää aidosti niin sanottuja win-win tilanteita, joissa yhteistyösuhteen molemmat osapuolet pystyvät hyötymään yhteistyön eduista. Franchise-antajalle etu muodostuu toiminnan yhteistyöeduista (suurtuotannon edut, synergiaedut, uudet innovaatiot ja työnjako), yrittäjyyden tehokkuudesta, potentiaalista liiketoiminnan perinteisiä muotoja nopeampaan kasvuun sekä pienemmistä riskeistä, sillä siihen ei sitoudu omaa pääomaa (Laakso, 1998, s.54-56). Yrittäjä hyötyy valmiin konseptin hyödyntämisestä, joka madaltaa yrittäjäksi lähtemisen kynnystä sekä mahdollistaa keskimääräistä paremman tuoton alalla.

Franchiseketjun osapuolet ovat juridisesti itsenäisiä yksiköitä, jotka muodostavat yhtenäisen toimintamallin. Ketjun jäsenet muodostavat siis yhteistyöverkoston, jotka käyttävät toiminnassaan yhteistä yrityskuvaa ja liiketoimintamallia. Vastuu liiketoiminnan kehittämisestä on Franchise-antajalla, joka kerää tietoa tätä varten sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Franchise-antaja on siis järjestelmän ylin päättävä

elin, jossa muodostetaan koko konseptia koskevat strategiat. Menestyäkseen franchiseketjun tulee onnistua luomaan järjestelmät tiedonkeruuseen ja välittämiseen sekä tekemään oikeita liikkeitä hankitun tiedon pohjalta, eli muodostamaan koko järjestelmää ohjaavat strategiat.

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämä tutkimus lähtee selvittämään tiedonkulun roolia ja suhdetta franchiseketjun osapuolten välillä sekä tiedon päätymistä franchiseketjun strategioihin ja tätä kautta takaisin yrittäjien toimintaan. Tutkimuksen tavoitteena on siis luoda ymmärrystä kahden itsenäisen yrityksen tapaan tuottaa ja prosessoida tietoa sekä käyttää sitä molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Koskisen et al. (2005, s.38) mukaan jokainen tutkimus tarvitsee kysymyksen, joka voi laadullisen tutkimuksen osalta olla alussa yleinen ja kuvaileva ja joka myöhemmin hypoteesien kehittyessä tarkentuu sarjaksi yhä yksityiskohtaisempia kysymyksiä.

Tutkielman pääongelma osaongelmineen on esitetty alla:

Pääongelma:

Miten franchise-antaja kerää ja hyödyntää franchise-ottajalta saatavaa tietoa strategiaprosessissaan?

Osaongelmat:

1. Miten tieto välittyy ja millaisia kommunikointijärjestelmiä franchiseketjussa on osapuolten välillä?
2. Miten franchise-antajan muodostamat strategiat implementoituvat franchise-ottajan toimintaan?

Työn aihe on rajattu koskemaan tiedon välittymistä, franchise-antaja yrityksen strategiaprosessia sekä strategian implementoitumista franchiseketjussa.

### 1.3 Kirjallisuuskatsaus

Tutustuesssa franchisingia koskevaan kirjallisuuteen, huomaa nopeasti, että varsinkin ulkomailla franchisingtoimintaa on tutkittu kohtuullisen paljon ja tietoa franchisingista on saatavilla runsaasti. Osa saatavilla olevasta tiedosta on kuitenkin franchisetointaa tukevien järjestöjen toimittamaa, joiden motiivit liittyvät franchising-tietoisuuden lisäämisen lisäksi toiminnan kasvattamiseen ja uusien yrittäjien houuttelemiseen franchisingin pariin, joten tällaiseen tietoon on syytä suhtautua kriittisesti. Kattavasti franchisingista on kirjoittanut Martin Mendelsohn (1997) teoksessaan ”The guide to franchising”, joka esittelee franchisingtoimintaa sekä franchise-ottajan, että –antajan näkökulmasta. Suomessa franchisingia on tutkinut Mika Tuunanen (2005) väitöskirjassaan ”Essays on Franchising in Finland – Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and Their Relationships”. Suomeksi franchisingista on kirjoittanut Henri Laakso (1998) teoksessaan ”Franchising yrityksen toimintamallina”.

Vaikka franchisingia on käsitelty laajasti organisaatiotieteiden, johtamisen ja markkinoinnin kirjallisuuden parissa, niin tutkimus tiedonvälityksestä franchise-antajan ja –ottajan välillä on ollut vähäistä (Windsperger et al., 2008, s.169).

Yrityksen strategioista ja itse strategiaprosesseista on kirjoitettu paljon ja kattavasti, joten informaatiotulvaan on helppo hukkaa. Tämän työn strategiaprosessia käsittelevän teoriaosuuden pohjana on käytetty pääosin Farhad Analouin ja Azhdar Karamin (2003) teosta ”Strategic Management in Small and Medium Enterprises”, Mintzberg et al. (2003) kattavaa strategioita käsittelevää teosta, ”The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases” sekä Bob De Wit:in ja Ron Meyerin (2004) yhtä lailla kattavaa teosta ”Strategy Process, Content and Context”.

Teoriaosuutta on lisäksi täydennetty aihealueisiin liittyvillä, akateemisissa tiedelehdissä referoiduilla artikkeleilla.

## 1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksen keinoin ja tutkimuksen kohteeksi valittiin yksi franchiseketju. Koska tutkimuksen aiheessa korostuu vahvasti yhteistyö ja vastavuoroisuus, oli mielekästä toteuttaa tutkimus ottamalla huomioon sekä franchise-antajan, että -ottajan näkökulmat. Jotta tutkimusongelmiin ja tutkittavien henkilökohtaisiin käsityksiin ja mielipiteisiin päästiin mahdollisimman hyvin käsiksi, on tutkimuksessa käytetty haastattelua tutkimusmenetelmänä. Kohteen valinnassa otettiin huomioon franchiseketjun riittävän suuri koko sekä ala, jolla ketju toimii. Valintaan vaikutti myös kontaktien saatavuus sekä tutkijan henkilökohtainen kiinnostus tutkittavaa organisaatiota kohtaan. Haastattelut toteutettiin käyttämällä teemahaastattelumenetelmää, joista saadut tulokset toimivat tutkimuksen empiirisen osuuden pohjana.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa esiintyvät keskeiset käsitteet ovat franchisejärjestelmä (franchisekonsepti ja franchiseketju), franchise-antaja ja -ottaja sekä franchising, jonka määritelmä esitellään tarkemmin kappaleessa 2.

Laakson (1998, s.23) mukaan franchise-antaja on yritys, joka on kehittänyt franchisekonseptin, omistaa konseptin oikeudet ja vuokraa sitä eteenpäin jonkin toisen yrityksen käytettäväksi. Franchise-antaja on kyseisen liiketoiminnan perustaja ja se johtaa ja hallinnoi franchisejärjestelmää. Suomessa franchise-antajasta käytetään myös nimitystä franchisekeskus, jolla viitataan franchise-antajan organisaatioon.

Yritystä, jolle siirtyy oikeus liiketoimintamallin taloudelliseen hyödyntämiseen, kutsutaan franchise-ottajaksi, mutta tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään myös toista alalla käytettyä termiä franchiseyrittäjä, joka viittaa enemmän yrittäjäpersoonaan. Franchise-ottaja hyödyntää konseptia ja sen oikeuksia ja siitä tulee franchiseketjun jäsen. (Laakso, 1998, s.22-23)

Franchise-antaja ja -ottaja muodostavat franchiseketjun; yhteistyötä harjoittavan yritysverkoston, jossa jäsenet toimivat saman konseptin mukaisesti (Laakso, 1998, s.23). Franchisekonseptilla tarkoitetaan menestyspotentiaalista liiketoimintamallia, jota antaja vuokraa eteenpäin. Kaikki yhteistyöverkoston jäsenet hyödyntävät tätä mallia samalla tavalla (Laakso, 1998, s.23). Yhdessä franchiseketju ja -konsepti muodostavat franchisejärjestelmän.

## **1.6 Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys**

Tutkielma rakentuu työn johdannosta, teoria osuudesta, empiriasta sekä työn keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä.

Ensimmäinen luku käsittelee tutkielman tutkimusongelmia, tavoitteita, rajouksia, tutkimusmenetelmiä- ja asetelmaa sekä määrittellään työn kannalta keskeiset käsitteet.

Toisessa luvussa käsitellään tarkemmin franchisingin käsitettä, sen tilaa Suomessa sekä ominaisuuksia.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan kommunikointia ja tiedonvälitystä franchisejärjestelmässä, tiedonvälityksen kanavia sekä sisältöä.

Neljäs luku keskittyy yrityksen strategiaprosessin määrittelyyn. Luvussa käsitellään yrityksen perusstrategioita ja strategiaprosessia, strategioiden implementointia yrityksen liiketoimintaan sekä franchiseketjun kommunikaatiostrategiaa.

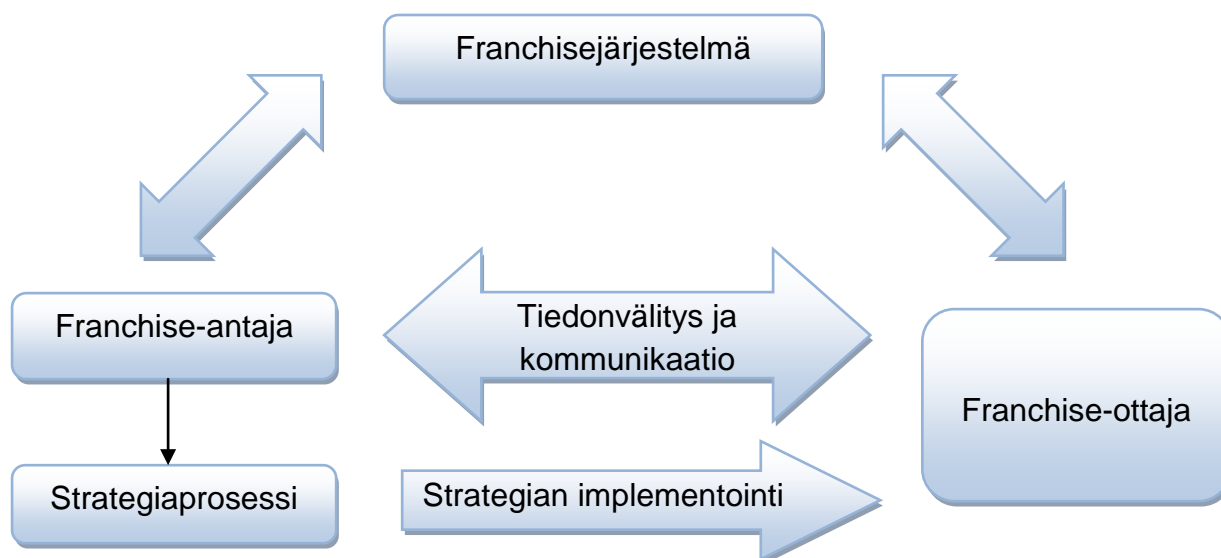
Viides luku määrittelee tarkemmin tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä tutkimusprosessin.

Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen aineisto. Luvussa esitellään tutkimuksen kohteena oleva franchisejärjestelmä sekä siitä laadullisilla menetelmillä kerätty tutkimusaineisto ja aineiston analyysi.

Seitsemännessä luvussa esitellään työn keskeiset tulokset sekä johtopäätökset.



Työn teoreettisen viitekehyksen muodostavat franchisejärjestelmään kuuluvat franchise-antaja sekä franchise-ottaja, heidän välinen tiedonvälitys ja kommunikaatio, strategiaprosessi franchise-antajan kannalta sekä strategian implementointi.



**Kuva 1.** Teoreettinen viitekehys

## 2 Franchising

### 2.1 Franchisingin määritelmä

Franchisingista on olemassa useita määritelmiä, jotka riippuvat paljolti niiden esittäjästä sekä asiayhteydestä.

Euroopan Franchising Liitto määrittelee franchisingin näin:

*”Franchising on tavaroiden ja/tai palveluiden ja/tai teknologian markkinointijärjestelmä, joka perustuu tiiviiseen ja jatkuvaan yhteistyösuhteeseen juridisesti ja taloudellisesti itsenäisten yritysten, franchise-antajan ja franchise-ottajan kesken. Franchise-antaja luovuttaa franchise-ottajalle oikeuden ja asettaa samalla*

*velvollisuuden johtaa liiketoimintaansa franchise-antajan konseptin mukaisesti. Oikeus oikeuttaa ja velvoittaa franchise-ottajaa, suorittamaansa suoraa tai epäsuoraa taloudellista vastiketta vastaan, käyttämään franchise-antajan toiminimeä ja/tai tavaramerkkiä, tietotaitoa, liiketoiminnallisia ja teknisiä menetelmiä, tekniikoita ja työtapoja sekä teollisia ja aineettomia oikeuksia jatkuvaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen tukeutuen yhteisesti allekirjoitetun kirjallisen sopimuksen määrittelemien ehtojen mukaisesti.” (Laakso, 1998, s.21)*

Vastaavasti International Franchising Association on määritellyt franchisingin seuraavalla tavalla:

*”Franchising on tapa levittää tuotteita tai palveluita. Franchisejärjestelmässä on mukana ainakin kahdenlaisia ihmisiä: (1) franchise-antaja, joka vuokraa tavaramerkkinsä, kauppanimensä ja liiketoimintamallinsa; ja (2) franchise-ottaja, joka maksaa rojaltin ja usein alkumaksun oikeudesta harjoittaa liiketoimintaa franchise-antajan nimen alla franchisejärjestelmässä. Tarkalleen ottaen sopimus, joka sitoo osapuolet on ”luvake” (franchise), mutta termiä käytetään usein tarkoittamaan itse liiketoimintaa, jota franchise-ottajat harjoittavat.” (International Franchise Association, 2010, Frequently asked questions about franchising)*

### **2.1.1 Franchisingin eri muodot**

Franchisingista on olemassa erilaisia variaatioita, joita on pyritty luokittelemaan kuvaamalla niiden ominaisuuksia sekä eroja toisiin malleihin. Yleisen käsityksen mukaan franchising voidaan jakaa kolmeen eri malliin, joihin myös International Franchise Association (An Introduction to Franchising, 2010) tekee jaottelun:

1. Tuotemerkki -franchising (trade name franchising)
2. Jakelukanava -franchising (product distribution franchising)
3. Liiketoimintamalli -franchising (business format franchising)

Tuotemerkki –franchising on asetelma, jossa franchise-ottaja hankkii oikeuden toimia franchise-antajan tuotemerkkiä käyttäen (Zimmerer et al., 1994). Yritysten toimintamallit voivat sitä vastoin olla hyvin erilaisia, eikä liiketoimintasuhteessa

harjoiteta juurikaan yhteistyötä (Laakso, 1998, s.24). Mallin ideana on pienten yritysten liittymisen avulla realisoituva ainutlaatuinen kilpailuetu, joka ilman yhteenliittymää olisi savuttamattomissa (Hardy et al., 1987, s.22).

Jakelukanava –franchising on jakelukanaviin liittyvä franchisingin sovellus, jonka avulla franchise-antaja luovuttaa verkoston jäsenille oikeuden myydä kehittämänsä ja usein myös valmistamaansa tuotetta. Yhteistyö muodostuu lähinnä tuotteen jakelusta sekä tuotteeseen liittyvien yhdenmukaisuuksien valvonnasta (Laakso, 1998, s.24).

Usein puhuttaessa franchisingista puhutaan nimenomaan liiketoimintamalli – franchisingista, jolla tarkoitetaan nimensä mukaisesti käyttöoikeuden luovutusta koko liiketoimintamallista. Yhteistyö käsittää muun muassa verkoston yhteisen markkinoinnin, hankinnat ja tuotekehityksen.

Liiketoiminta –franchising on oikeuksien lisensoinnin ja velvollisuuden kopioida ainutlaatuinen jälleenmyyntikonsepti prosessi, joka palvelee voitollisesti elinkelpoisen asiakassegmentin tarpeita. Se voi sisältää tuotteita ja/tai palveluita ja voi olla oikeutettu toimimaan tietyllä maantieteellisellä alueella. Sisältäen tukitoiminnot järjestelmän toteuttamiseksi, malli sisältää tyypillisesti pääsyn toimitusketjuun, kuten myös määriteltyihin välineisiin ja toiminnallisiin ohjeisiin (Kauffman et al. 1998, s.70).

Tämä työ tarkastelee nimenomaan liiketoimintamalli –franchisingia. Edellinen jaottelu toimii pohjana sille, mihin työn empiirinen osuus liittyy ja toisaalta mihin se ei liity.

## **2.2 Franchising Suomessa**

Franchising on maailmanlaajuisesti laajalle levinnyt liiketoiminnan muoto. Sen juuret ulottuvat jo 1700 –luvulle, jolloin yritysten välisissä suhteissa havaittiin ensimmäisiä franchisingtoiminnan tunnusmerkkejä. Varsinainen moderni franchising, eli sen liiketoiminnallinen malli (business format franchising), jossa valmiita liiketoimintamalleja alettiin vuokraamaan itsenäisten yrittäjien käyttöön syntyi 50 –luvulla Amerikassa.

Suomeen franchising rantautui 70 -luvulla lähinnä ulkomaalaisten ketjun tuomana ja erityisesti master -oikeuksilla, jotka oikeuttivat niiden haltijan toimimaan tietyllä maantieteellisellä alueella sekä levittämään koseptia edelleen itsenäisille yrittäjille. Franchisingtoiminta yleistyi kuitenkin vasta 80 -luvun lopulla, jolloin kiinnostus uusiin liiketoiminnan organisointi- ja kasvumalleihin lisääntyi. Vuonna -88 perustettiin Suomen Franchising Yhdistys ry edistämään franchisingtoiminnan kehittymistä Suomessa. Yhdistyksen rooli ja toiminnan painopisteet olivat määritelty jo yhdistyksen aloittaessa ja samat periaatteet toimivat käytännössä tänäkin päivänä toiminnan sisältönä.

Suomen Franchising-Yhdistys ry:n toiminnan painopisteet:

1. Eettiset Säännöt
2. Sopimus- ja tietopankki
3. Yhdistyksen rooli franchise-antajien yhdyssiteenä
4. Tiedon jakaminen järjestämällä koulutusta, kokouksia ja messuja sekä julkaisemalla kirjallisuutta, ohjeita ja kiertokirjeitä
5. Antaa muita palveluja, kuten rahoitus- ja vakuutuspaketteja
6. Omat franchisingmessut

(Suomen franchising-Yhdistys ry, Yhteenveto Suomen Franchising-Yhdistyksen historiasta 1988-1998)

Viimeisimpien tilastojen mukaan Suomessa toimii 148 franchiseketjua, jotka ovat lukumäärällisesti jakautuneet kolmeen suurempaan toimialasektoriin seuraavasti: vähittäiskauppa 76 kpl, palvelut 71 kpl ja ravintola-ala 30 kpl (Tuunanen, 2009, s.27). Suomalaisten lisääntyneestä mielenkiinnosta franchisingia kohtaan kertoo suomalaista alkuperää olevien ketjujen osuuden kasvu 75%:in kaikista Suomessa toimivista franchiseketjuista.

Franchiseketjut ovat tätä nykyä suuri työllistäjä ja ketjujen palveluksessa työskenteli vuonna 2007 36698 työntekijää. Franchisingin työllistävän vaikutuksen arvioinnissa on otettava huomioon myös välilliset työllisyysvaikutukset, jotka franchisingin kohdalla ovat huomattavat, johtuen franchising -alojen työvoimavaltaisuudesta ja hankintojen korkeasta osuudesta. (Tuunanen, 2009, s.28)

## **2.3 Franchising liiketoiminnan erityispiirteet**

Franchisingilla on muiden yhteistyömuotojen tapaan omia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat yhteistyön luonteeseen ja liiketoimintaan yleisesti. Näitä erityispiirteitä käydään läpi seuraavassa.

### **2.3.1 Sopimukseen perustuvaa yhteistyötä**

Franchisesopimukset antavat franchise-ottajalle oikeuden käyttää franchise-antajan brändinimeä ja liiketoimintamallia tietyissä sijainneissa tietyn pitkän ajan (Lafontaine, 1992; Lafontaine, Shaw, 1999).

Koko franchisingin perusidea pohjautuu yritysten väliseen sopimussidonnaiseen yhteistyösuhteeseen. Kuten aiemmin todettua, itsenäiset yrittäjät toimivat omaan lukuunsa, mutta toiminnan reunaehdot, oikeudet ja velvoitteet, ovat tarkasti määritelty franchise-antajan ja –ottajan välisessä franchisesopimuksessa.

Franchisesopimuksessa on usein koulutusta koskevia ehtoja, joiden mukaan franchise-antaja on velvollinen tarjoamaan yrittäjälle liiketoiminnan kannalta riittävän koulutuksen. Toinen franchise-antajan keskeinen velvoite on sopimuksenmukaisen yrityskonseptin ja siihen kuuluvien myyntituotteiden tai muiden sellaisten hyödykkeiden tarjoaminen yrittäjän käyttöön. Sopimuksissa saattaa olla myös tukitoimintoihin liittyviä ehtoja, joiden avulla franchise-antaja pystyy seuraamaan yrittäjien toimintaa ja estää sellaiset toimet, jotka vaikuttavat ketjun muiden yrittäjien menestymismahdollisuuksiin. Franchise-ottajan keskeisin velvollisuus on harjoittaa yritystoimintaa sopimuksessa määriteltyjen ehtojen mukaisesti, jotka ovat usein eritelty sopimuksessa varsin seikkaperäisesti. (Halila et. al., 1993, s.275-276)

Suomessa, kuten monessa muussakaan maassa ei ole olemassa erityistä franchisingia koskevaa lainsäädäntöä. Franchisesopimus onkin luonteeltaan yhteistoimintasopimus, joka toimii liikejuridiikan piirissä osapuolten oikeushenkilömuotoisen aseman vuoksi. Sopimuksen sisällön keskeiset kohdat käsittävät aineettomien oikeuksien, kuten tavaramerkkien ja toiminimien lisensioinnin sekä teknologian ja tietotaidon siirron (Laakso, 1998, s.30).

### 2.3.2 Yrittäjyyden ja asiakkuuden suhde

Franchiseketjun yhtenäisyys, sen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat avaintekijöitä ketjun menestymisen kannalta. Ehdot ovat tarkemmin määritelty osapuolten välisessä franchisesopimuksessa ja varsinkin franchise-ottajaa koskevat velvoitteet ovat usein tiukkoja ja niiden rikkomisesta seuraa suuret sanktiot. Tämän vuoksi franchisingissa ei ole kyse perinteisestä kahden yrityksen välisestä yhteistyösuhteesta, vaan toiminta perustuu molempien osapuolien tiiviiseen yhteistyöhön.

Mendelsohn (1997, s.142) kuvailee suhdetta franchise-antajan ja -ottajan välillä erityiseksi, joka eroaa useista liiketoimintasuhteista. Hän näkee franchise-antajan ja -ottajan välisessä suhteessa yhdenmukaisuuden vanhemman ja lapsen väliseen suhteeseen ja siihen, mitä tapahtuu suhteen kehittyessä. Suhteen alkuvaiheessa franchise-ottaja on riippuvainen antajasta, johtuen hänen asemastaan tärkeimpänä tiedonlähteenä sekä kyvystä soveltaa tätä tietoa käytännön toiminnassa. Franchise-ottajan kokemuksen karttuessa riippuvuus antajasta vähenee ja toiminnan rutinoituessa franchise-antajan rooli tiedonlähteenä vähenee. Ääripäänä franchise-ottajasta voi tulla niin itsenäinen, ettei hän näe yhteistyösuhteen franchise-antajaan tuottavan enää minkäänlaista lisäarvoa. Hän pitää itseään vastuussa toimintansa menestyksellisyydestä, eikä näe tarvetta franchise-antajan tarjoamille palveluille. Vertauksen yhdenmukaisuus tulee esille, kun tarkastellaan yrittäjän itsenäisyyden lisäämistä suhteen kehittyessä. Franchise-antajan, kuten vanhemman, kannalta oleellista onkin tunnistaa suhteen muutosvaiheita ja kehittyminen, jotka ovat välttämättömiä tekijöitä taidossa hoitaa suhdetta menestyksellisesti.

Franchise-järjestelmä ei ole vain taloudelliseen yhteistyöhön perustuvaa, vaan se sisältää myös sosiaalisen ulottuvuuden, jossa franchise-antajalla ja -ottajalla on läheinen yhteistyösuhde (Strutton et al., 1995, s.81).

### 2.3.3 Franchisingin eettiset säännöt

Eettiset säännöt ja eettinen lautakunta ovat osa elinkeinoelämän itsesääntelyä ja koska Suomessa ei ole franchisingia koskevaa lainsäädäntöä, niin ne ehkäisevät tarvetta luoda sellaista. (Tuunanen et al., 2008, s.225)

Suomen Franchising-Yhdistys ry ylläpitää eettisiä sääntöjä sekä eettistä lautakuntaa, joiden tarkoituksensa on edistää hyvää franchisingtapaa. Eettiset säännöt määrittelevät sen, mitä voidaan pitää hyvän franchisingmenettelyn mukaisena toimintana. Ne ovat European Franchising Federationin eettisen säännösten mukaiset ja toimivat toiminnan pelisääntöinä, mutta ne eivät kuitenkaan korvaa tai täydennä franchise-ottajan ja antajan välistä franchisesopimusta. (Torikka, 2009, s.11-12)

Suomen Franchising-Yhdistyksen eettisten sääntöjen sisältöä koskevat pääkohdat (Liite 1):

1. Franchisingtoiminnan määrittely
2. Johtavat periaatteet
3. Yrittäjärekrytointi, mainonta ja tiedonanto
4. Yksittäisten franchiseyrittäjien valinta
5. Franchisesopimus
6. Eettiset säännöt ja master-sopimus

Eettisiä sääntöjä ylläpitää yhdistyksestä riippumaton eettinen lautakunta, jonka tehtävänä on antaa lausuntoja eettisten sääntöjen mukaisesta toiminnasta, eli siitä onko franchise-antajan tai -ottajan toiminta hyvän franchisingtavan mukaista. Lausuntoa voivat pyytää kaikki yhdistykseen kuuluvat jäsenet. (Torikka, 2009, s.11)

### 3 Kommunikointi ja tiedonvälittyminen franchisejärjestelmässä

*”Kommunikaatiota voidaan kuvailla liimaksi, joka pitää jakelukanavan yhdessä.”*  
(Mohr et al., 1990)

Mendelsohnin (1997, s.153) mukaan mikään pyrkimyksistä parantaa franchise-antajan ja -ottajan välisiä suhteita ei ole tehokas, ellei ole olemassa järjestelmää, joka varmistaa hyvän ja tehokkaan kommunikoinnin osapuolten kesken. Seuraava luku täsmentää franchise-antajan ja -ottajan välisiä suhteita, tiedon välittymistä osapuolten kesken sekä vuorovaikutteista kommunikointia.

Franchisingin luonteesta sekä vallan jakaantumisesta franchising-järjestelmässä johtuen, kommunikaatio osapuolten välillä on monimutkaisempaa ja asettaa suurempia haasteita perinteisiin liiketoiminnan organisoitumismuotoihin verrattuna. Tehokkaan kommunikoinnin ylläpito franchise-antajan ja -ottajan välillä asettaa haasteita kommunikaation suunnittelussa. Haasteita aiheuttavat ajankohtaisen ja alueellisesti merkittävän tiedon tarjoaminen erilaiselle joukolle franchiseyrittäjiä, sekä liiketoimintasuuntautuneen kommunikaation johtaminen franchisingyrittäjien ja franchise-antajan välillä. Viestien on oltava samanaikaisesti sekä johdonmukaisia, että monipuolisia. Tärkeää on myös, että kommunikointi on avointa ja se kattaa kaikki franchisejärjestelmän osalliset. Kommunikoinnin vuorovaikutteisuus on avainasemassa; franchise-antajan on viestittävä selkeästi ja tehokkaasti saadakseen yrittäjä vastaamaan viesteihin ja toisaalta franchiseyrittäjän on oltava avoin kommunikoinnille, jotta franchise-antaja olisi tietoinen yrittäjän tilanteesta. (Davis, 2004, s.276)

Laakson (1998, s.45) mielestä yhteydenpito ja jatkuva kommunikointi ovat franchisetoiminnan merkittävimpien menestystekijöiden joukossa ja yhteistoiminta pohjautuu viime kädessä osapuolten kommunikointiin. Windspergerin et al. (2008, s.167) mukaan franchiseketjun menestys on erittäin riippuvainen kyvystä tuottaa ja siirtää tietoa verkostossa.

Minkä tahansa organisaation on menestyäkseen osattava käsitellä ja käyttää tietoa tehokkaasti, johon yritysten kilpailuympäristössä tapahtuvien muutosten nopeus on



asettanut lisää paineita. Yritykset tarvitsevat tietoa päivittäisten tehtävien, kuten suunnittelun, päätöksenteon, organisoinnin suorittamisen ja -hallinnan tueksi. Edellisen perusteella tiedon ja sen käsittelyn merkitys on kriittinen minkä tahansa organisaation hallinnalle. (Walsham, 1993, s.1)

Franchise-antajan on jo järjestelmän suunnitteluvaiheessa otettava huomioon, millä tavalla ja välineillä kommunikointia ketjussa tullaan harjoittamaan. Suunnittelun tavoitteena on luoda systemaattinen järjestelmä, jonka avulla tieto liikkuu molempiin suuntiin vaivattomasti, nopeasti ja tehokkaasti. Järjestelmää luotaessa määritellään periaatteet yhteydenpidolle: monta kertaa vuodessa järjestetään tapaamisia, kenttäkäyntejä sekä missä tilanteissa, miksi ja miten yhteydenpitoa harjoitetaan. (Laakso, 1998, s.72-73)

### **3.1 Franchisejärjestelmän sisäiset kommunikointi- ja tiedonvälityskanavat**

Yhteistyön toteuttaminen vaatii tiivistä ja jatkuvaa kommunikointia sekä tiedonvälitystä franchisejärjestelmässä. Viestien perille saamiseksi on siten osattava valita oikeat kanavat ja välittää tieto kaikille joita se koskee. Käytännössä yritykset käyttävät useita kanavia hoitaakseen tiedonvälitystä. Näitä kanavia ovat Henkilökohtaiset tapaamiset, yhteistapaamiset, kirjallinen yhteydenpito, erilaiset toimikunnat, koulutusjärjestelmä ja sähköiset kanavat (Mendelsohn, 1997, s.153-155; Windsperger et al., 2008, s.168). Teknologioiden kehitys on johtanut suuntausta siten, että yhä suurempi osa yritysten välisestä kommunikaatiosta ja tiedonvälityksestä tapahtuu sähköisesti erilaisten viestinten kautta. Suuntausta informaatioteknologian roolin kasvulle on johtaneet erityisesti laitteiden kyky tarjota runsaampaa tietoa sekä vaihtoehtojen monipuolisuus (Lo et al., 2008, s.146).

Davisin (2004, s.281) mukaan franchise-antajat käyttävät asianmukaisesti erilaisia tiedonvälitykseen käytettäviä työkaluja ja saavat tiedon välitettyä franchise-ottajalle. Kuitenkin tapa, jolla tietoa ilmaistaan ei usein saa franchise-ottajia vakuuttumaan tiedon sisällöstä onnistuneesti.

### 3.1.1 Henkilökohtaiset tapaamiset

Henkilökohtaiset kontaktit ovat edelleen tärkeä tekijä franchise-antajan ja -ottajan suhteiden ylläpidossa. Menestyneitäkään franchise-ottajia ei tule laiminlyödä, mitä tulee henkilökohtaiseen yhteydenpitoon, vaikkakin he ovat itsenäisempiä, eivätkä tarvitse yhtä paljon huomiota kuin he, jotka eivät ole menestyneet yhtä hyvin. Vuorovaikutus menestyvien yrittäjien kanssa auttaa ylläpitämään verkoston yhtenäisyyttä ja edesauttaa säilyttämään uskon verkoston hyödyllisyydestä. Franchise-antajien kannalta henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeitä siinä mielessä, että niiden avulla syntyy uusia ideoita sekä mahdollisesti uusia tuotteita tai palveluita. (Mendelsohn, 1997, s.154)

Mendelsohn (1997, s.154) painottaa henkilökohtaisten kontaktien käsittelyssä sitä, että jokaista franchise-ottajaa tulee pitää erityisenä. Yrittäjiä on käsiteltävä siten, että franchise-antaja tunnustaa jokaisen yrittäjän roolin tärkeänä ja yhdenvertaisena ketjun jäsenenä, josta pidetään aidosti huolta ja ollaan kiinnostuneita juuri kyseisen yrittäjän ongelmista ja menestyksestä.

Mendelsohn (1997, s.154) esittää, että henkilökohtaisissa kontakteissa käsiteltävät asiat tulee kirjata ylös raporttimuotoon, jotta franchise-antaja pystyy seurata miten yrittäjä noudattaa franchisekonseptin operatiivisia standardeja sekä franchisesopimukseen perustuvia sitoumuksia. Tämänkaltaisen yhteistyön on oltava luonteeltaan avointa ja vuorovaikutteista, joten franchise-antajan on keskusteltava raportissa käsiteltävien asioiden tuloksista yrittäjän kanssa ja annettava yrittäjälle mahdollisuus selventää toimintaansa mahdollisesti koskevia epäkohtia. Pohjimmiltaan henkilökohtaisten tapaamisten kautta kerätyn tiedon tarkoitus on auttaa yrittäjää kehittämään toimintaansa kohti franchisekonseptin standardeja ja tätä kautta parantaa liiketoimintansa suorituskykyä.

Laakso (1998, s.45) toteaa, että yhteydenpito- ja tarkastuskäynnit franchise-ottajan toimipaikassa ovat konsultointimielessä molemmin puolin arvokkaita. Franchise-antaja saa käynneillä kosketusta käytännön ongelmiin sekä tilaisuuksia saada palautetta, jonka pohjalta franchise-antaja pystyy kehittämään franchisekeskuksen toimintaa. Franchise-antajan edustaja myös havaitsee käynneillä helposti mahdollisia

ongelmia tai konseptin standardeista poikkeavia toimintatapoja, joihin voidaan yhdessä puuttua välittömästi.

### **3.1.2 Kirjallinen yhteydenpito**

Useimmissa tapuksissa franchiseketjujen kirjallinen viestintä franchise-antajan ja -ottajan välillä on henkilökohtaista tiheämpää. Syinä tähän voidaan pitää kirjallisten viestien käytännöllisyyttä ja sopivuutta franchiseketjun juoksevien asioiden kommunikointiin. On kuitenkin huomattava, että kirjalliset viestit eivät tarjoa yhtä tehokasta kanavaa vuorovaikutukselle kuin henkilökohtaiset, joten kirjalliset viestit ovat suunniteltava siten, että ne voidaan tulkita yksiselitteisesti. Toisin kuin henkilökohtaisessa kommunikoinnissa, niin kirjallisessa virheellisiä tulkintoja viestin sisällöstä ei voida korjata välittömästi, joten huolimaton kirjallinen kommunikointi saattaa aiheuttaa odottamattomia ongelmia. Edellinen huomio korostaa huolellisuutta kirjallisten viestien valmistelussa. (Mendelsohn, 1997, s.154)

Kirjallisten viestien 4 perusluokkaa (Mendelsohn, 1997, s.154-155):

1. Tavanomainen kirjeenvaihto
2. Uutiskirjeet
3. Käsikirjat ja niiden päivitykset
- 4 Kenttäkäyntien raportit

Koska franchiseyrittäjille suunnatuilla viesteillä on useimmiten useita eri kirjoittajia, on franchise-antajalla oltava sisäinen järjestelmä kaikkien lähtevien viestien tarkistamiseksi, joka pitää huolen viestien sisällön tarkkuudesta ja yksiselitteisyydestä.

### **3.1.3 Yhteistapaamiset**

Laakson (1998, s.45) mukaan franchise-antajan ja -ottajan yhteydenpito ei tarkoita välttämättä vain valvontakierroksia, vaan yhteydenpitoa voidaan toteuttaa myös säännöllisillä yhteistapaamisilla. Valvonnan lisäksi yhteistapaamiset ovat tarpeellisia

myös yhteishengen ylläpitämisen, motivoinnin ja konseptin kehittämisen kannalta ja ne ovat hyviä tilaisuuksia vaihtaa tietoja ja mielipiteitä. Franchise-antajan järjestämiä yhteisiä tapaamisia ovat yhteiset koulutustapahtumat, työseminaarit ja kokoukset ketjun jäsenyrityksille.

Alueellisesti järjestetyt tapaamiset ovat franchise-antajalle tehokas keino olla kosketuksissa franchise-ottajiin, heidän tuntemuksiin, pelkoihin, ideoihin ja valituksiin. Tapaamiset antavat franchise-antajalle mahdollisuuden esitellä uusia tapoja miten franchiseyrittäjät voivat parantaa suorituskykyään, mitä uudistuksia on lähiaikoina tulossa, mitä tapahtuu parhaillaan tutkimuksen ja kehityksen osalta sekä millaisia mainonta- ja markkinointitoimia on luvassa. Tilaisuudet auttavat franchise-ottajia pysymään tietoisina tulevista ja meneillään olevista franchiseketjua koskevista asioista ja mikäli franchise-antaja onnistuu luomaan yhteistyölle hyvät puitteet, niin tilaisuudet voivat olla hyödyllisiä ja niillä voi olla positiivinen vaikutus koko ketjun kehitykseen. (Mendelsohn, 1997, s.155)

### **3.1.4 Yrittäjätoimikunnat**

Franchiseketjussa myös itsenäiset franchiseyrittäjät tekevät yhteistyötä keskenään. Ketjusta riippuen niissä ylläpidetään yleensä toimikuntia tai muita päätösryhmiä, jotka yhdessä päättävät yhteistoiminnan sisällöstä ja harjoittamistavoista. Yhteistoiminnan keskeisimmät tavoitteet ovat työnjaon määrittely sekä toimintojen järjeistäminen ja sitä kautta syntyvät kustannusedut. Toimikuntien tehtävänä on myös erilaisten ketjun laajuisten kehityshankkeiden valmistelu ja läpivienti. Franchiseyrittäjät tekevät yhteistyötä myös sopimalla erilaisista operatiivisista järjestelyistä, joista esimerkkinä voidaan mainita yhteinen tilaus-toimitusjärjestelmä, jonka avulla voidaan hoitaa keskitetysti esimerkiksi tilausten vastaanotto, toimitusten jakaminen ja tavaravaihdot. Yrittäjät harjoittavat keskenään myös epävirallista yhteistyötä muun muassa vaihtamalla ajatuksia ja kokemuksia, jonka on havaittu olevan franchiseyrittäjien kannalta hyödyllistä. (Laakso, 1998, s.36)

Yrittäjätoimikuntia voidaan perustaa joko franchise-antajan omasta aloitteesta tai yhteisellä päätöksellä franchise-antajan ja -ottajan toimesta, tarkoituksenaan kehittää yhteydenpitoa, toimia foorumina epäselvyyksien ja riitojen ratkaisemisessa sekä

ennaltaehkäistä ongelmien muodostumista. Yrittäjättoimikunnilla on positiivinen vaikutus osapuolten liiketoiminnallisen yhteistyösuhteen vahvistamisessa ja ne antavat molemmille osapuolille mahdollisuuden aloitteiden esille tuomiseen, joka hyödyttää yhteistä etua. (Mendelsohn, 1997, s.157)

### **3.1.5 Koulutusjärjestelmä**

Franchisejärjestelmän yksi tärkeimmistä tiedonvälityksen toteuttamismalleista on franchise-ottajille suunnattu koulutusjärjestelmä, jota on pidettävä yhtenä tiedonsiirtovälineenä muiden joukossa. Koulutusjärjestelmän avulla saadaan systemaattisesti tuotettua sekä siirrettyä tietoa franchise-ottajille. Käytännössä tällä tarkoitetaan alku- ja jatkokoulutuksen antamista franchiseyrittäjille. Alkukoulutuksen rooli on suuri, sillä sen avulla franchise-ottajalle siirretään kaikki se tieto, jota franchise-ottaja tarvitsee liiketoiminnassaan. Säännöllisen jatkokoulutuksen tehtävänä on ketjun jäsenten kilpailukyvyyn säilyttäminen ja tietotaidon pitäminen ajan tasalla. Koulutuksessa läpi käytävät asiat on dokumentoitava oppimateriaaliksi, käsikirjoiksi, toimintaohjeiksi jne., joiden avulla franchise-ottaja voi itsenäisesti kehittää toimintaansa. (Laakso, 1998, s.73)

Franchise-antajalle alkukoulutuksen järjestäminen franchise-ottajalle on Suomen Franchising-Yhdistyksen eettisten sääntöjen mukainen velvollisuus. Eettiset säännöt määrittelevät koulutusvelvollisuuden seuraavasti, ”Franchise-antajan on tarjottava yksittäiselle franchiseyrittäjälle alkukoulutus ja koko sopimuksen voimassaoloajan jatkuvaa kaupallista tai teknistä ohjausta.” (Liite 1, Suomen Franchising Yhdistys ry:n eettiset säännöt)

## **4 Strategiaprosessi**

Seuraava kappale keskittyy siihen, miten franchise-antaja hyödyntää saamaansa tietoa strategiaprosessissaan.

## 4.1 Yleistä yrityksen strategioista

Minkä tahansa voittoa tavoittelevan yrityksen perusedellytys on, että liiketoiminnan tuottojen on ylitettävä toiminnasta aiheutuvat kulut. Yrityksellä on kaksi keinoa tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Ensinnäkin yrityksen on muodostettava yritysstrategia, joka määrittelee toimialat ja markkinat, joilla yritys kilpailee. Toiseksi yrityksen on luotava liiketoimintastrategia, joka määrittelee sen, miten yritys näillä toimialoilla ja markkinoilla kilpailee. Liiketoimintastrategia on se tekijä, jonka perusteella yritys pyrkii luomaan kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Liiketoimintastrategian implementoimiseksi organisaation eri osastoissa muodostetaan toiminnalliset strategiat, jotka ovat yksityiskohtaisempia suunnitelmia liiketoimintastrategian saattamiseksi käytäntöön. (Grant, 1998, s.19-20)

Strategiasta on olemassa useita erilaisia käsityksiä ja määritelmiä. Yhteinen nimittäjä erilaisille määritelmille on se, että kaikki lähtevät ajatuksesta, että strategia on se, joka antaa organisaation toiminnalle suunnan saavuttaakseen toiminnalle asetetut tavoitteet (Mintzberg et al., 2003, s.3).

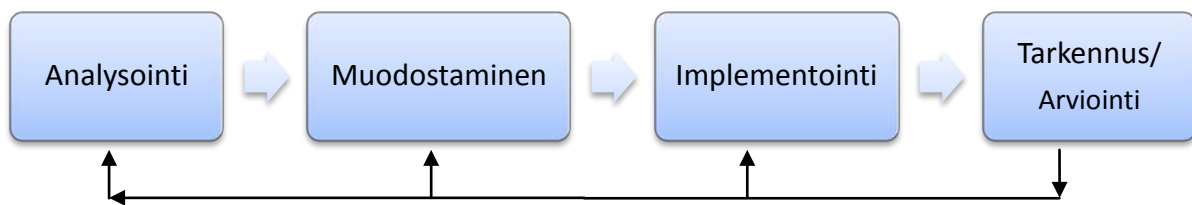
Strategian tärkein tarkoitus on ohjata yrityksen päätöksiä parempiin suorituksiin kilpailuedun kautta, mutta se toimii myös kommunikaation ja yhteistyön työkaluna (Grant, 1998, s.4).

## 4.2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi

Yleisesti ottaen strategisella johtamisella tarkoitetaan sitä, miten strategia on kehitetty ja implementoitu (Stacey, 1993; Karami, 2002). David (1995) jatkaa tätä näkemystä lisäämällä siihen organisaation toimintojen välisen päätöksenteon tulosten arvioinnin, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Strategisen johtamisen käsitteestä on kuitenkin kehitelty useita määritelmiä, joiden pohjalta käsitettä voidaan ymmärtää. Thompson (1996, s.6) esittää, että strategisen johtamisen alue määritellään johtamisen prosesseiksi ja päätöksiksi, jotka määrittelevät organisaation pitkän aikavälin rakenteen ja toiminnot. Johnsonin ja Scholesin (1993) mukaan strategista johtamista ei voida kuvailla vain strategisen päätöksentekoprosessin johtamiseksi, vaan on otettava huomioon myös

toiminnallinen johtaminen, jonka tehtävänä on varmistaa strategian päätyminen käytännön toimintaan. Heidän mielestään strateginen johtaminen koostuu kolmesta pääelementistä: strategisesta analyysistä, strategian valinnasta ja strategian implementoinnista.

Tutkimalla edellisiä määritelmiä ja niiden yhteneväisyyksiä koskien strategisen johtamisen prosessia, voidaan havaita, että mallit ovat prosessin vaiheita ajatellen yleisesti samankaltaisia. Prosessi lähtee liikkeelle ympäristön analysoinnilla, jatkuu strategian kehittämisellä ja implementoinnilla, päättyen implementoitujen strategioiden arviointiin. (Analoui et al., 2003, s.5)



**Kuva 2.** Strategisen johtamisen prosessi (Analoui et al., 2003, s.5)

Perinteisesti strategisen johtamisen mallit ovat pyrkineet vastaamaan kuuteen kysymykseen:

1. Mikä on liiketoimintaamme?
2. Missä olemme nyt?
3. Mihin haluamme mennä?
4. Miten pääsemme sinne?
5. Mikä tapa on paras?
6. Onko tapa toteuttamiskelpoinen?

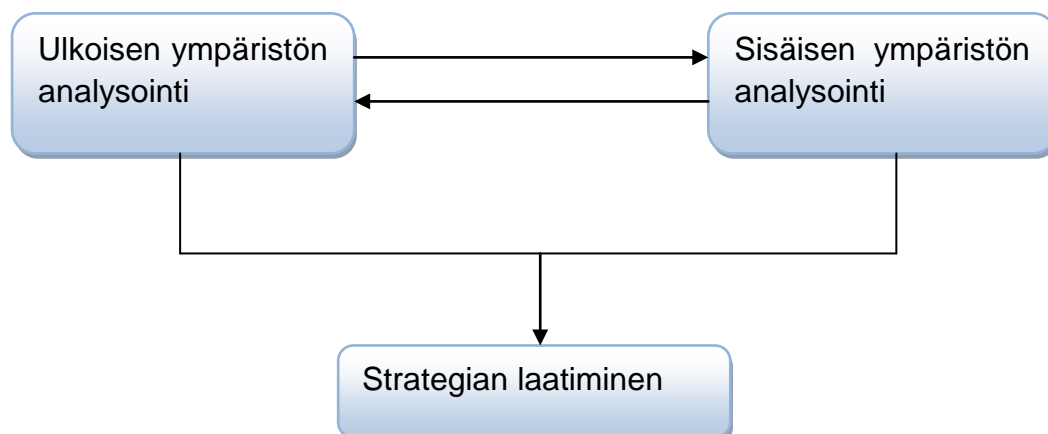
Analouin et al. (2003, s.3) mukaan strategisen johtamisen vallitsevaa ajatusmallia luonnehtii kaksi pääasiallista toimintoa: strategian muodostaminen ja implementointi.

#### 4.2.1 Ympäristön analysointi

Juuri tietylle yritykselle tarkoituksenmukaisen strategian määrittäminen alkaa yrityksen ulkoisen ympäristön uhkien ja mahdollisuuksien sekä sisäisen ympäristön heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisella. Mintzbergin et al. (2003, s.74) mukaan ympäristön analysoinnissa on kysymys strategisten mahdollisuuksien tunnistamisesta, niiden rajaamisesta tunnistamalla rajoitteet yrityksen osaamisalueissa sekä yrityksen mahdollisuuksien yhdistämisessä yrityksen resursseihin. Viimeisellä tarkoitetaan sitä, että yrityksen on tunnistettava olemassa olevat resurssit ja toimittava niiden sallimissa rajoissa. Yrityksen ei siis ole tarkoituksenmukaista tavoitella mahdollisuuksia, jotka ylittävät toiminnalle hyväksyttävän riskitason.

Organisaatioiden oletetaan olevan avoimia järjestelmiä, jonka vuoksi vuorovaikutus organisaatioiden ja niitä ympäröivän ympäristön välillä on väistämätöntä. Yrityksen ympäristöllä tarkoitetaan tekijöitä, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon muodostaessaan strategiaa. Organisaatiot siis vaikuttavat ympäristöönsä ja vastavuoroisesti ympäristön eri tekijöillä on vaikutusta organisaation suoriutumiseen. (Analoui et al., 2003, s.67)

Analouin et al. (2003, s.67) mukaan organisaation ympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön, jotka toimivat pohjana strategian laatimiselle.



**Kuva 3.** Ulkoisen ja sisäisen ympäristön tutkimus strategian muodostamisen pohjana (Analoui et al., 2003, s.67)

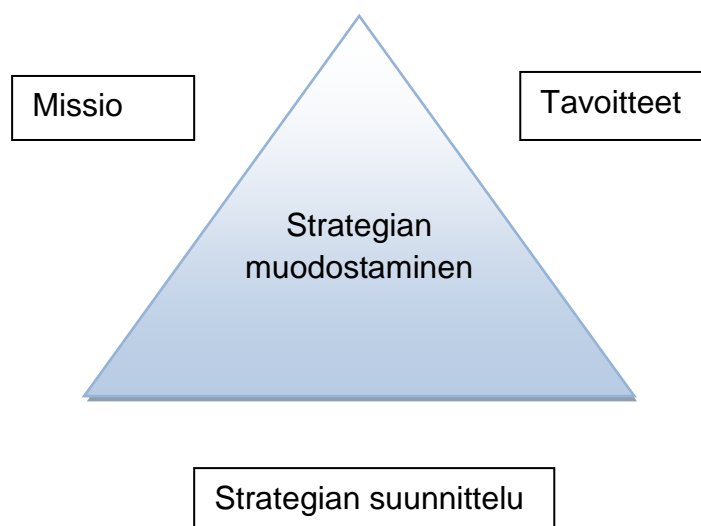


Yrityksen ulkoinen ympäristö muodostuu yleisistä ympäristöön liittyvistä tekijöistä sekä toimialaan liittyvistä tekijöistä. Yrityksen yleisillä ympäristöön liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia, mutta yritykseen vaikuttavia tekijöitä. Yleisten tekijöiden neljä pääryhmää ovat poliittiset ja oikeudelliset, taloudelliset, sosiokulttuuriset ja teknologiset tekijät. Toinen ulkoisiin ympäristötekijöihin liittyvä ryhmä on toimialaan vaikuttavat tekijät. Näitä ovat muun muassa kilpailijat, asiakkaat, toimittajat, osakkeenomistajat ja viranomaiset. (Analoui et al., 2003, s.73)

Sisäisen ympäristön analysoinnissa on kyse yrityksen resurssien tunnistamisesta ja kehittämisestä. Resursseilla tarkoitetaan mitä tahansa etua, osaamista, prosessia, tietoa tai taitoa, jota yritys hallinnoi ja joka tuottaa yritykselle kilpailuetua. Kyse on siis jostakin, jota yritys tekee erityisen hyvin suhteessa kilpailijoihin.

#### 4.2.2 Strategian muodostaminen

Strategian muodostamisella osana strategista johtamista viitataan yrityksen strategiseen tai pitkän aikavälin suunnitteluun. Strategian muodostaminen organisaatiossa sisältää kolme pääelementtiä: vision ja mission kehittäminen liiketoiminnalle, strategisten tavoitteiden määrittely ja liiketoimintastrategioiden suunnittelu (Rarick et al.,1995; Lasher, 1999; Lynch, 2000).



**Kuva 4.** Strategian muodostamisen pääelementit (Analoui et al., 2003, s.110)

Rarick et al. (1995) mukaan strategian muodostamisen ensimmäinen vaihe on yrityksen mission määrittäminen. Mission tarkoituksena on selittää yrityksen olemassaoloa täsmentämällä, mikä on yrityksen perimmäinen tavoite tai tarkoitus sekä keskeiset syyt harjoittaa liiketoimintaa alalla. Yrityksen mission tulee olla niin kattava ja johdonmukainen esitys, että se on yritykseen sidoksissa olevien ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien ymmärrettävissä. Mission tulisi tarjota ulkoisille sidosryhmille ikään kuin kokoontumispiste, jonka ympärille yritys kiteytyy. Sisäisesti viestittynä missio tarjoaa organisaation jäsenille ymmärryksen organisaation tarkoituksesta ja tavoitteista. Lopuksi sen tarkoituksena on yhdistää organisaation strategia ja työkuultuuri niin, että työntekijät pitävät tekemäänsä työtä arvokkaana ja tuloksia tavoittelemisen arvoisina. (Analoui et al., 2003, s.111)

**4.2.3 Strategian implementointi**

Aaker (1998) määrittelee strategian implementoinnin strategisten vaihtoehtojen muuttamiseksi toiminnalliseksi suunnitelmaksi. Noble (1999, s.20) esittää, että hyvin muodostetut strategiat parantavat yrityksen suorituskykyä suhteessa muihin vain, jos ne osataan implementoida onnistuneesti.

Strategian implementoinnista ja aiemmin luotujen visioiden saattamisesta käytäntöön tekee haastavaa se, että se vaatii paljon työtä organisaation ihmisten ja rakenteen kanssa (Lasher, 1999).

Strategian implementoinnissa on kyse muutoksesta, joten konfliktitilanteet ovat implementoinnin yhteydessä yleisiä ja organisaatiosta löytyy yleensä ihmisiä, joiden työhön vaikuttaminen saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Organisaation rakenteeseen puuttuminen on aikaa vievää, sillä se on kosketuksissa organisaation menettelytapoihin, prosesseihin, aikatauluihin ja budjetointiin ja implementointi on lisäksi vietävä läpi koko organisaation. (Analoui et al., 2003, s.182)

Jotta strategia voidaan implementoida tehokkaasti, on prosessissa otettava huomioon useita organisaatioon vaikuttavia tekijöitä. Analouin et al. (2003, s.182) mielestä tärkeimmät strategian implementointiin vaikuttavat tekijät erityisesti pienissä

ja keskisuurissa yrityksissä ovat organisaation rakenne, johtajuus, henkilöstöhallinta, organisaatiokulttuurin johtaminen ja strategiaa tukeva budjetointi.

### **4.3 Franchiseketjun kommunikaatiostrategia**

Franchiseketjun, strategisten allianssien ja muiden yhteistyöverkostojen menestys on suuresti riippuvainen kyvystä luoda ja siirtää tietoa verkostossa (Windsperger et al., 2008, s.167).

Kommunikaation franchisejärjestelmässä voidaan nähdä olevan monimutkaisempaa kuin perinteisissä organisaatioissa. Tämä johtuu ensinnäkin franchisingtoiminnan luonteesta ja toiseksi vallan tasapainosta franchise-antajan ja -ottajan välillä. Monimutkaisuus asettaa haasteita franchiseketjun kommunikaatiostrategian luomisessa sekä tehokkaan kommunikaation ylläpitämisessä. Tällaisia haasteita ovat ajallisesti ja alueellisesti merkittävän informaation tarjoaminen erilaiselle joukolla franchise-ottajia, liiketoimintaan suuntautuvan yhteydenpidon järjestäminen franchise-ottajien kesken, jatkuvien ja monipuolisten viestien viestiminen sekä avointen kommunikaatiokanavien luominen, jotka kattavat kaikki franchisejärjestelmän osalliset. (Davis, 2004, s.276)

Kuten aiemmin todettua, franchising tekee sekä franchise-ottajasta, että -antajasta kumppaneita, joilla on yhteinen riippuvuus menestyksestä. Tämän ja osittain myös eettisten sääntöjen velvoitteen tarjota franchiseyrittäjälle jatkuvaa kaupallista ja teknistä tukea seurauksena franchise-antajien on omaksuttava rakentavia kommunikaatiostrategioita. Franchiseketjuilla on omia intressejään kommunikaatiostrategialle, mutta yhteisinä voidaan pitää toiminnan yleisiä tavoitteita, kuten hyvän liiketoimintatavan ja konseptin mukaisen käyttäytymisen ylläpitämistä, brandin vahvistamista ja markkinaosuuksien kasvattamista. (Davis, 2004, s.277; Liite

1)

## 5 Tutkimuksen metodologia

### 5.1 Tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu käyttäen laadullisiin menetelmiin lukeutuvaa tapaus- eli casetutkimusta.

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, johon on valittu yksi tai korkeintaan muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tapauksella voidaan tarkoittaa yritystä tai vain tiettyä yrityksen osaa, kuten osastoa, yksikköä tai esikuntaa, mutta se voi olla myös toiminnallinen osa, kuten jokin yrityksen prosessi tai rakenteellinen ominaisuus. (Koskinen et al., 2005, s.154)

Tapauksien merkitys syntyy niiden roolista uusien hypoteesien sekä ajatusten lähteenä ja niiden avulla voidaan ravistella vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä. Niiden avulla voidaan tehdä myös vertailuja tapauksien välillä, jotka auttavat kyseenalaistamaan aiempia teorioita. (Koskinen et al., 2005, s.155)

### 5.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Työn aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua ja tarkemmin puolistrukturoitua, eli teemahaastattelua.

Haastattelussa tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, joka luo mahdollisuuden kohdistaa tiedonhankinta itse tilanteeseen. Tilanteen vuorovaikutteisuus mahdollistaa myös vastausten taustalla olevien motiivien esiin tuomisen. (Hirsjärvi et al., 2000, s.34)

Teemahaastattelussa tutkija määrää kysymykset ja niiden järjestyksen, mutta haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa omia kysymyksiä. Oleellista onkin, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen, eikä yksityiskohtaisten kysymysten mukaan. Tämän haastattelumuodon tehokkuus perustuu siihen, että haastattelija pystyy johdattelemaan haastattelua, kuitenkin kokonaan kontrolloimatta sitä. (Koskinen et al., 2005, s.104-105)

Tutkimusta varten on toteutettu kaksi teemahaastattelua, jotka kohdistuivat tutkimuskohteena olleeseen franchisejärjestelmään. Molemmat toteutettiin käyttäen teemahaastattelua, joista ensimmäinen kohdistui tutkimuskohteen franchise-antajaan ja toinen franchise-ottajaan. Ensimmäinen haastattelu tapahtui franchise-antajan toimitiloissa Vantaalla ja toinen suoritettiin puhelimitse. Kumpaakin haastattelua varten rakennettiin omat teemarunkonsa (liitteet 2 ja 3), joiden pohjalta haastatteluja vietiin eteen päin.

Koskinen et al. (2005, s.108) mukaan haastattelurungolla on kaksi keskeistä tehtävää. Ensiksi se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää kaikki ennalta suunnitellut kysymykset. Toinen tehtävä on varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti.

Haastattelut taltioitiin digitaalisella sanelulaitteella, jonka jälkeen tallennettu aineisto litteroitiin.

### **5.3 Aineiston käsittely**

Tutkijan kentällä tuottama aineisto on materiaalin ydin, jolle on suoritettava transkriptio eli litteraatio. Litteraatiolla tarkoitetaan aineiston saattamista mahdollisimman helppokäyttöiseen muotoon, joka tukee aineiston selaamista analysoimista ja hypoteesien testausta. Haastattelujen osalta litteroinnilla tarkoitetaan aineistojen kirjoittamista tekstimuotoisiksi tiedostoiksi. (Koskinen et al., 2005, s.317-318)

Koskisen et al. (2005, s.319-323) mukaan litteraatiot voidaan jakaa niiden tarkkuuden perusteella viiteen eri tasoon. Yksinkertaisimmillaan litteraatio pyrkii tuottamaan tutkijalle lähinnä ymmärryksen aineiston keskeisistä piirteistä. Seuraavalla tasolla aineistoa litteroidaan jo tarkemmin ja yleiskuvan lisäksi mukaan voidaan ottaa tutkittavien suoria lainauksia. Kolmannella tasolla litterointi tehdään sanatarkasti, neljännellä siirrytään vieläkin yksityiskohtaisempaan keskusteluanalyysiin ja tutkitaan tutkijan sekä tutkittavan välistä vuorovaikutusta ja viidennellä tasolla keskitytään verbaalisen toiminnan lisäksi myös ruumiin liikkeiden analysoimiseen videoidun aineiston avulla.

Valitsin tutkielmani litteraatiotasoina ensimmäisen ja toisen tason. Litterointiprosessi eteni siten, että aluksi aineistosta poimittiin keskeisimmät asiat, jotka auttoivat yleiskuvan luomisessa. Tämän jälkeen yleiskuvaa tarkennettiin ottamalla aineistosta suoria lainauksia, jotka olivat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ja teemoihin sopivia. Mielestäni tällainen litterointi oli työn kannalta tarkoituksenmukainen ja se riitti antamaan tutkimuskohteesta tarpeeksi kattavan kuvan.

Kun aineisto oli purettu, niin se teemoiteltiin työn teemojen mukaan. Teemat noudattelivat työn teoreettisessa viitekehysessä aiemmin esitettyjä. Teemoittelun ideana oli tuoda esiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita.

## **6 Tiedonkulku osana strategiaprosessia. Case Laatutakuu**

Tutkimuksen kohteena oli siivous- ja kiinteistöhuoltoalalla toimiva franchiseketju Laatutakuu. Tutkimusta varten on tehty haastattelut sekä franchise-antajan, että yhden ketjun franchise-ottajan kanssa. Franchisekeskuksesta haastateltavana oli Laatutakuun toimitusjohtaja Henri Häyrinen ja franchise-ottajan näkökulmaa avasi Laatutakuu -yrittäjä Carita Eladly Ali.

### **6.1 Case-esittely: Laatutakuu**

Suomen Laatutakuu Palvelut Oy on vuonna 1993 toimintansa aloittanut siivous- ja kiinteistöhuoltoalalla toimiva franchisingia liiketoimintamuotonaan käyttävä yritys. Yrityksen alkuvaiheessa liiketoiminta kasvoi, kun yritys teki franchisesopimuksia alalla jo toimivien pienten- ja keskisuurten siivousalan yritysten kanssa. Yrittäjiä koulutettiin myyntiin, henkilökunnan johtamiseen ja asiakaspalveluun, joiden lisäksi yrittäjien kanssa tehtiin yhteishankintoja ja yhteismarkkinointia.

Laatutakuu siirtyi vuonna 1999 ISS palvelut Oy:n omistukseen ja on sitä kautta nykyään osa kansainvälistä monialakonserni ISS:ia. Ketju toimii Suomessa 55 paikkakunnalla ja siihen kuuluu yli 200 itsenäistä yrittäjää sekä 5 Laatutakuun omaa yksikköä. Yrittäjämäärällä mitattuna Laatutakuu on Suomen kolmen suurimman

franchiseketjun joukossa R-kioskin ja Kotipizzan kanssa. Laatutakuu on myös Suomen Franchising Yhdistys Ry:n varsinainen jäsen. (Suomen Franchising Yhdistys ry, 2010, jäsenesittely)

Laatutakuun franchisekonseptin palvelutarjooma koostuu tuotteistetuista siivous- ja talonmiespalveluista, jotka kulkevat nimillä OmaSiivooja ja OmaTalonmies. Näitä palveluja tarjoavat itsenäiset Laatutakuu –yrittäjät, jotka Laatutakuu on rekrytoinut oman erillisen rekrytointiprosessinsa kautta ja kouluttanut tehtävään. Rekrytoitujen yrittäjien kanssa tehdään franchisesopimus, joka on kestoaltaan viisi vuotta. Yrittäjä saa sopimuksen myötä käyttöönsä Laatutakuun liikeidean sekä tuotemerkin. Konsepti tarjoaa aloittavalle yrittäjälle laajan alkukoulutuksen, joka sisältää mm. koulutusta myyntiin, asiakaspalveluun, siivoustekniikkaan sekä yrittäjän tarjoaman palvelun mukaan joko siivous- tai kiinteistönhuoltoyrittäjänä toimimiseen. Jatkokoulutusta järjestetään tarpeen mukaan; vuonna 2010 Laatutakuu tulee järjestämään yli 100 koulutuspäivää yrittäjilleen. Laatutakuun uusille yrittäjille tarjoamaan franchisepakettiin kuuluu koulutuksen lisäksi erilaisia tukitoimintoja, kuten yhteishankinnat, valtakunnallinen yhteismarkkinointi, taloushallinto, liiketoiminnan tukipalvelut, vapaasti valittavat rahoitusjärjestelyt ja vakuutukset, franchisekäsikirja, extranet sekä mahdollisuus ostaa franchise-antajalta valmiit asiakkaat. (Suomen Franchising Yhdistys ry, 2010, jäsenesittely; Laatutakuu, 2010, OmaSiivooja; Laatutakuu, 2010, OmaTalonmies)

### 6.1.1 Yrittäjäesittely

Carita Eladly Ali liittyi Laatutakuu -ketjuun miehensä kanssa vuonna 2007. Oman yrityksen perustamisen taustalla oli se, että miehelle ei löytynyt töitä ja hän halusi perustaa yrityksen, johon Carita lähti aluksi mukaan yhtiökumppaniksi. He valitsivat franchising –muotoisen yrityksen, sillä toiminnan aloittaminen oli helppoa.

*”Mä olin sitä mieltä, että jos mä lähden hommaan mukaan, niin mä en lähde perustamaan tyhjästä mitään mutti ja ratti –yritystä. Että tavallaan se tuntui helpolta aloittaa. Siihen sai sen rahoituksen ja asiakkaat ja tavallaan se palkka lähti heti juoksemaan, että se riski oli niin paljon pienempi.”*

Tarkoitus oli auttaa mies alkuun, mutta hän siirtyi tekemään töitä miehensä kanssa toisen vakituisen virkansa ohella. Yritys tarjoaa Laatatukuu -konseptin mukaisia siivouspalveluja ja työllistää tällä hetkellä kolme ihmistä.

### 6.1.2 Laatatukuun kilpailuympäristö ja kilpailuetu

Laatatukuu toimii siivous- ja kiinteistönhuoltoalalla, jolla vallitsee Häyrisen mukaan Suomessa kova kilpailu. Alan kilpailun kovuuteen vaikuttaa markkinoille tulon suhteellisen matala kynnyks ja Suomessa onkin noin 2000 siivousliikettä.

*”Jos mietit paperitehtaan perustamista, niin se vaatii aikamoisen pääoman, tai haluat perustaa ravintolan, niin sekin vaatii ison pääoman. Siivousliikkeen perustaminen ei edellytä käytännössä mitään muuta kuin, että ostat yhden siivousvälineen ja kännykän; perustat firman, niin siinä sulla on siivousliike.”*

Koska alalle tulon kynnyks on matala, niin alalle tulee paljon erilaisia toimijoita, joka lisää alan tarjontaa. Suuri tarjonta taas johtaa hintapaineisiin, jonka vuoksi jatkuva myyntityö ja uusasiakashankinta ovat suuressa roolissa alalla menestymisen kannalta.

Alaa hallitsevat muutamat suuret toimijat, jotka ovat ostaneet suurimman osan keskisuurista toimijoista. Pienten yritysten keskuudessa vaihtuvuus on suurta. Alan suuret yritykset ovat keskittyneet palvelemaan suuria asiakkaita, joten keskisuurten toimijoiden puuttuessa markkinoilta, Laatatukuu on löytänyt kannattavan segmentin business-to-business puolelta suurten toimijoiden ja asiakkaiden katvealueelta ja keskittynyt palvelemaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Alan suuret yritykset ovat jättäneet nämä alueet vähemmälle huomiolle, sillä ne pyrkivät pääsemään suurten yritysten kokonaispalvelujen toimittajiksi, joka sisältää muitakin yritysten tarvitsemia palveluita, kuten turvallisuus- ja ravintolapalveluita.

*”Pienemmät asiakkuudet eivät ole strategisesti tärkeitä (suurille toimijoille) ja niissä ei ole kasvupotentiaalia, koska sä et voi myydä kuin yhtä palvelua suurimpaan osaan. Ne jäävät sinne katvealueille.”*



Häyrisen mukaan franchising toimii tämänkaltaisella segmentillä hyvänä keinona toimittaa palvelu asiakkaalle.

Laatutakuu hakee kilpailuetua keskittymällä tekemään kilpailijoitaan laadukkaampaa työtä franchisekonseptia hyväksikäyttäen. Siivous- ja kiinteistöhuolto alaa voidaan pitää matalapalkka-alana, jonka vuoksi työntekijöiden vaihtuvuus on alalla suurta ja motivaatio alhaista, joista seuraa laatuongelmia. Häyrinen kertoo, että laatuongelmat ovat johtaneet alan heikkoon maineeseen, eivätkä yritykset luonnollisesti halua maksaa heikosta palvelusta. Franchising tarjoaa Laatutakuulle kevyemmän kulurakenteen, johtuen matalammasta organisaatiosta, sekä tehokkuuseroja yrittäjien hyväksi verrattuna palkkatyöntekijöihin, joiden seurauksena ketju pystyy tarjoamaan parempaa vastinetta asiakkaille ja mahdollisuutta korkeampiin ansioihin yrittäjille. Häyrisen mukaan loppuasiakas saa lähes vastaavan hintaisen, mutta laadultaan korkealuokkaisemman palvelun kuin kilpailijoilta, jonka vuoksi myös ketjun maine on kilpailijoitaan parempi.

## **6.2 Tiedonvälittyminen ja kommunikaatio franchiseketjussa**

### **6.2.1 Franchise-antajan näkökulma**

Laatutakuu pitää kommunikaatiota ja tiivistä yhteistyötä yrittäjien kanssa tärkeänä osana franchisingtoimintaa ja yhteydenpidolle pitää luoda selkeät järjestelmät.

*”Meidän idea ei ole se, että me hoidetaan vaan asiakkaalle joku tekijä, vaan me oikeasti halutaan, että me ollaan tiiviissä yhteistyössä sen yrittäjän kanssa, niin että sen yrittäjän toiminta kehittyy koko ajan. Asiakaspalvelun pitää olla hyvää, että se loppuasiakas on erittäin tyytyväinen.”*

Häyrinen nostaa yhteistyön haasteiksi franchiseketjussa molemminpuolisten ennakkoluulojen murtamisen ja liiallisen etäisyyden pitämisen poistamisen. Hänen mukaansa franchise-antajat saattavat ajatella yrittäjien mieltävän vain omaa etuaan ja toisaalta yrittäjät voivat olla epäileväisiä sitä kohtaan, mitä franchisekeskus tekee.

Laatutakuu on luonut tiedonhankinnan tueksi extranetin kautta toimivia automatisoituja järjestelmiä, joilla se saa kerättyä ajankohtaista tietoa yrittäjiltään, mutta myös asiakkailta. Franchisekeskus saa kuukausittain talousdataa yrittäjien tilanteesta sekä joka toinen kuukausi asiakkaitten ja yrittäjien tyytyväisyyteen liittyvää tietoa. Tyytyväisyyskyselyt mittaavat yrittäjien tyytyväisyyttä taloushallintopalveluihin, franchisekonseptiin ja franchisekeskuksen palveluihin. Extranet on muutenkin Laatutakuulle tärkeä viestintäkanava, sillä se toimii ilmoitustauluna, jota kautta ajankohtaiset asiat viestitään yrittäjille. Lisäksi vuosittain teetetään ulkopuolisella taholla tyytyväisyyteen liittyvä yrittäjätutkimus, johon kaikki yrittäjät pyritään saamaan vastaamaan. Avointa palautetta yrittäjät voivat jättää ympäri vuoden. Lisäksi ketjussa järjestetään kenttäkäyntejä ja kehityskeskusteluja sekä pyöritetään yrittäjätoimikuntia, joissa yrittäjät voivat vapaasti tuoda esiin askarruttavia asioita. Muita sähköisiä kanavia, kuten tekstiviestejä ja sähköposteja käytetään akuuttien asioiden ja tilanteiden hoitamiseen.

Häyrisen kertoman perusteella tiedonvälittymisen haasteina ovat se, että yrittäjät eivät kirjaudu riittävän usein extranettiin, johtuen työn luonteesta sekä se, että yrittäjät eivät aina malta lukea tiedotteita riittävän huolella, josta näyttäisi syntyvän toisinaan informaatiokatkoksia.

*”Joku (yrittäjä) katsoo, että aa joo tällainen aihe ja sitten se skippaa sen, että tavallaan ei aina paneuduta riittävästi ja sitten tulee kysymys meille, että hei miksi te ette ole mitään kertonut. Sitten kaivellaan auki tiedotteet, että tuo kyllä tuli ja sitten yrittäjä sanoo, että aa joo niin tulikin, mutta en mä ollut katsonut sitä niin tarkkaan.”*

Franchiseyrittäjien rooli varsinaisen markkinoinnin tai kilpailijoihin liittyvän tiedon välittäjänä on pieni, sillä työn luonteen vuoksi yrittäjät eivät ole usein kosketuksissa kilpailijoihin. Toisinaan kentältä saadaan esimerkiksi hintainformaatiota kilpailijoihin liittyen, mutta pääasiallisesti kilpailijoiden ja markkinoiden tarkkailu on franchisekeskuksen vastuulla ja suurin osa tiedosta tulee kentällä liikkuvien myyjien ja emoyhtiö ISS:n kautta. Franchiseyrittäjiltä saatava tieto muodostuu lähinnä työhön liittyvistä asioista, jonka kautta Laatutakuu pystyy kehittämään omaa toimintaansa. Tiedon saannissa on suuria alueellisia eroja ja esimerkiksi pk-seudulla kulttuuri on muuhun maahan verrattuna erilainen ja tietoa tulee huomattavasti vähemmän.

Laatutakuuta tieto hyödyttää siten, että se auttaa toimimaan paremmin yrittäjien kanssa ja sen avulla huomataan, mikä yrittäjän työssä on haasteellista ja miten yrittäjiä voidaan auttaa.

## 6.2.2 Franchise-ottajan näkökulma

Eladly Ali kuvailee yhteistyösuhteitaan franchise-antajaan tosi hyviksi, johtuen osittain siitäkin, että hän on Laatutakuun Etelä-Suomen yrittäjätoimikunnan puheenjohtaja ja yrittäjätoimikunnalla on tiivis yhteistyösuhde franchisekeskukseen päin. Haastattelussa tuli esiin yrittäjätoimikuntien tärkeä rooli tiedonvälittäjänä yrittäjiltä franchisekeskuksen suuntaan. Yrittäjätoimikunnat tapaavat Laatutakuun edustajia 4-5 kertaa vuodessa.

*”Siellä (yrittäjätoimikuntien ja Laatutakuun yhteiset kokoukset) me käydään läpi näitä ketjun asioita ja sitten meidän yrittäjien semmoisia toiveita, odotuksia ja valituksia ...tai kiitoksia. Se on hirveen hyvä, koska siellä päästään kasvokkain keskustelemaan.”*

Kokouksista tiedotetaan kaikille yrittäjille, jotta kaikki saavat äänensä kuuluviin ja voivat lähettää omat viestinsä ja asiat, joita haluaa käsiteltävän, kokoukseen. Jokaisella yrittäjällä on käytettävissään oma yhteyshenkilö Laatutakuun puolelta, johon voidaan olla yhteydessä, mikäli syntyy ongelmia ja jonka kanssa käydään kerran vuodessa kehityskeskustelut.

Kommunikaatio yrittäjiltä franchisekeskukseen päin vaihtelee paljon yrittäjien välillä; osa yrittäjistä on ns. erakkopuurtajia, jotka keskittyvät omaan työhönsä eivätkä pidä kontaktita liiemmin toisiin yrittäjiin, kuin Laatutakuuseenkaan. Näiden yrittäjien kynnys ottaa yhteyttä suoraan Laatutakuuseen voi olla suuri, joten he käyttävät yrittäjätoimikuntia kanavana olla yhteydessä franchisekeskukseen.

Eladly Ali mainitsee muiksi Laatutakuun kanssa käyttämikseen vuorovaikutuskanaviksi sähköpostin, puhelimet, tapaamiset, LaatuNetin (extranet) ja sidosryhmälehdet, joiden kautta tulevan informaation kirjo on varsin laaja.

*”Sieltä tulee sellaista yleistä, mikä on meidän työn kannalta tärkeitä. Mitä nyt ylipäättänsä liittyy tähän koko meidän yrittäjyyteen, että mitä meidän täytyy tietää tämän työn kannalta; tulee esimerkiksi hinnankorotusilmoituksia, että voidaan nostaa hintoja, jos niin halutaan ja tiedetään mihin se perustuu, koska ne (franchisekeskus) tekee valmiit laskelmat.”*

Verrattuna tavalliseen yrittäjään valmiin tiedon saannin merkitys on franchiseyrittäjälle erittäin suuri ja hyödyttää yrittäjää, sillä itsenäiselle yrittäjälle tiedonhankinta on pois muusta työpanoksesta. Valmis tieto hyödyttää yrittäjää muun muassa tietoisuudesta hyvästä hintatasosta, hinnankorotuspaineista, uusista siivousmenetelmistä ja yleisistä siivousalaan liittyvistä asioista

*”Jos sä olet itsenäinen yrittäjä, niin sähän joudut hakemaan itse sen kaiken tiedon, mutta meillä se tavallaan lyödään valmiina naaman eteen, että kyllä se hirveesti hyödyttää.”*

### **6.3 Hyödyntäminen strategiaprosessissa**

Haastattelusta Häyrisen kanssa käy ilmi, että tärkeimmät tiedonlähteet konseptin ja toiminnan kehittämiseen ovat yrittäjätoimikunnat ja yrittäjyystutkimuksista saatava informaatio. Tätä tietoa hyödynnetään ja käydään läpi franchisekeskuksen omissa kokouksissa ja analysoidaan, onko sen perusteella asioita, jotka aiheuttavat kehittämisen tarvetta jollain konseptin osa-alueella. Pitkän aikavälin suunnitelmiin päätyvä yrittäjiltä tuleva tieto liittyy usein toistuviin ongelmiin kentällä ja ne aiheuttavat toimenpiteitä strategian uudistamiseksi ja tiettyjen osa-alueiden vahvistamiseksi.

*”Meidän strategioihin ja pitkän tähtäimen suunnitelmiin tuleva tieto ja mitä siinä hyödynnetään on useesti ihan näihin yksittäisiin yrittäjiin liittyvää. Jos siellä on jotain toistuvaa juttua tai kun huomataan, että tosi monella on jonkun osa-alueen kanssa ongelmia, niin silloin tietenkin meidän pitkän aikavälin suunnitelmiin me joudutaan miettimään pitäisikö sitä jotenkin vahvistaa jollakin koulutuksella tai lisäinformaatiolla.”*

Häyrinen otti haastattelussa esiin esimerkin tapauksesta, jossa yrittäjältä saatu informaatio ja toistuvat signaalit kentältä aiheuttivat toimenpiteitä strategian uudistamiseksi.

*”Yksi yrittäjä oli menettänyt kohteensa ja sinne tuli toinen palveluntarjoaja, joka tarjosi toimistopalveluita vielä tämän siivouspalvelun lisäksi. Ja sitten meillä oli tällöinen toinen (samanlainen) case muualta, niin me ollaan nyt käynnistetty projekti siinä, että me tullaan tuotteistamaan toimistopalvelut, joka on tällöinen toimistoapu –niminen juttu meidän yrittäjille.”*

Esimerkillä on paljon yhteisiä piirteitä Analouin et al. (2003, s.5) kuvaaman strategiaprosessin vaiheiden kanssa. Ensinnäkin Laatutakuu arvioi ympäristössä tapahtuvia muutoksia yrittäjiltä saadun tiedon perusteella, jonka jälkeen muokattiin vanhaa strategiaa vastamaan kilpailun haasteisiin ja lopuksi uusi strategia ja sen mukainen uusi palvelu implementoidaan (palvelu ei vielä markkinoilla) yrittäjien toimintaan ja saadaan tätä kautta toimitettua markkinoille ja loppuasiakkaille.

Toinen esimerkki yrittäjiltä päin saadun tiedon ja yhteistoiminnan hyödyntämisestä liittyy yrittäjätoimikuntien kanssa läpi vietyyn yhteisprojektiin. Laatutakuun ja yrittäjätoimikuntien yhteisesti suorittamassa projektissa uudistettiin yhteisvoimin Laatutakuun asiakaspalvelulomakkeet, johon tieto kehittämisen tarpeesta saatiin kentältä ja jotka sitten uudistettiin franchise-antajan ja yrittäjätoimikuntien yhteisten toiveiden ja ideoiden mukaan.

### **6.3.1 Strategian implementointi**

Ennen kuin Laatutakuu panee toimeen uudistuksia, niin ne koeajetaan ja testataan yrittäjätoimikunnissa, jolloin yrittäjillä on mahdollisuus kommentoida ja antaa oma vastineensa tuleville muutoksille.

Kun uudistukset ovat valmiita siirrettäväksi yrittäjien toimintaan, niin implementointi tapahtuu vaiheittain. Uusista toimintatavoista laitetaan kuitenkin ennen toimintaan siirtämistä tiedote franchiseyrittäjille ja kerrotaan mitä uudistuksia on tulossa ja millä aikataululla. Tämän jälkeen, kun uudistus implementoidaan, tiedotetaan yrittäjille mitä

se käytännössä tarkoittaa ja milloin siihen on saatavilla koulutusta. Lopuksi Laatatuu järjestää yrittäjille koulutusta sen viidessä eri alueellisessa pisteessä.

Uusien strategioiden implementoinnin tarkoituksena on, että ne hyödyttävät molempia osapuolia. Niiden avulla tarjotaan yrittäjille parempia ratkaisuja ja kilpailukeinoja, jotka siten hyödyntävät välikäden kautta myös franchise-antajaa.

*”Tämä uusi toimistoapukonsepti hyödyttää yrittäjää, koska ne voi saada lisää kasvua ja sitouttaa paremmin olemassa olevia asiakkaita myymällä sinne lisää palveluita. Ehkä implementoinnin hyöty (yrittäjälle) on kuitenkin asiakohtainen.”*

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia miten tieto välittyy franchisejärjestelmässä ja miten franchise-antaja kerää ja hyödyntää franchise-ottajalta saatavaa tietoa strategiaprosessissaan. Tutkimuksen empiria tukee franchise-antajan tiedonkeruun osalta aiheesta esitettyä teoreettista tarkastelua osittain. Teoriaosuudessa painotettiin tiedonkeruun ja kommunikaatiojärjestelmien tärkeää roolia franchisejärjestelmälle (Davis, 2004; Laakso, 1998; Mendelsohn, 1997; Mohr, 1990; Windsperger et al., 2008) ja sama havainto on tehty myös tutkimuksen kohteena olleessa franchisejärjestelmässä. Tutkimuskohteessa oli toteutettu selkeä järjestelmä tiedonvälityksen periaatteille; mitä, miten, miksi ja milloin viestitään. Toisaalta näitä periaatteita ei hyödynnetty tiedonkeruussa yhtä systemaattisesti, kuin tiedonvälityksessä. Tiedonhankinta oli epäsäännöllisempää, eikä franchise-ottajia hyödynnetty teorian esittämällä tavalla. Yrittäjille oli tarjolla avoimia kanavia tiedon välittämiseksi franchisekeskukselle, mutta yrittäjien aktiivisuudesta johtuen franchiseantaja ei kokenut tarvetta tiedonhankinnan viemisestä systemaattisemmaksi. On kuitenkin huomattava, että franchise-antajan taustalla oli suuri kansainvälinen organisaatio, jonka rooli tiedonkeruun kannalta oli suuri. Myös alan luonteen ja yrittäjien työhön liittyvät tekijät vähensivät tarvetta ja mahdollisuutta hankkia tietoa franchiseyrittäjiltä.

Franchise-ottajilta saatua tietoa hyödynnettiin franchisekeskuksessa varsin hyvin, sillä yrittäjien talous ja muuta dataa käsiteltiin kuukausittain keskuksen omissa tulokokouksissa ja toistuvat ongelmat kentällä sekä muutokset markkinoilla ja kilpailussa otettiin huomioon. Tästä hyvänä esimerkkinä toimistopalvelu –esimerkki, joka lähti liikkeelle yrittäjiltä saadusta tiedosta ja jota sitten hyödynnettiin strategian uudistamisessa. Yrittäjiltä saadun tiedon rooli ei kuitenkaan ollut tutkimuskohteessa päivittäisten tehtävien, kuten suunnittelun, päätöksenteon ja organisoinnin suorittamisen sekä -hallinnan kannalta teorian mainitsemassa asemassa.

Tutkimuksen ensimmäisenä osaongelmana oli tutkia miten tieto välittyy ja millaisia kommunikointijärjestelmiä osapuolten välillä on. Sekä teoreettisessa, että empiirisessä tarkastelussa tuli esille tiedonkulun ja kommunikaation vuorovaikutteisuuden tärkeys franchisejärjestelmässä. Tämä tukee hyvin ajatusta franchisingista tiiviinä yhteistyöhön perustuvana suhteena, jossa osapuolet ovat ikään kuin samassa veneessä ja järjestelmä joko menestyy, tai kaatuu yhdessä. Kuten Davis (2004) toteaa, että franchise-antajat käyttävät yleensä hyvin tiedonvälityksen välineitä, mutta vaikeuksia syntyy tavassa, jolla tietoa ilmaistaan, niin myös Laatatakuulla oli osittain vaikeuksia saada tietoa siirtymään franchiseyrittäjien tietoisuuteen, sillä yrittäjät eivät aina paneutuneet tiedotteisiin riittävän tarkasti. Tiedonvälityksessä käytettyä tapaa suurempi ongelmatekijä oli kuitenkin se, että yrittäjät eivät käyttäneet tiedonvälityksen työkaluja riittävän usein, johtuen siitä, että työtä tehtiin asiakaskohteissa, eikä toimistossa koneen äärellä.

Tutkimuskohteessa käytettiin varsin laajasti teoriaosuudessa mainittuja tiedonvälityksen ja kommunikaation kanavia ja tärkeimmiksi nousivat koulutusjärjestelmä, extranet ja yrittäjätoimikunnat. Koulutusjärjestelmän rooli franchiseketjussa on suuri alkukoulutuksen ja toiminnan uudistusten yhteydessä. Extranet näytti nousevan tärkeimmäksi ajankohtaisen informaation välittämiseen käytetyksi kanavaksi ja yrittäjätoimikuntien asema oli tärkeä yhteydenpidossa passiivisiin franchiseyrittäjiin yleisissä liiketoimintaa ja työtä koskevissa asioissa sekä konseptia koskevien uudistusten yhteydessä.

Toisena osaongelmana oli selvittää franchise-antajan strategioiden implementoitumista franchise-ottajan toimintaan. Analoui (2004) esitti, että strategian implementoinnissa on kyse muutoksesta, joka saattaa aiheuttaa organisaatiossa

muutosvastarintaa. Empiirinen aineisto toi esille, että franchiseketju pystyy vähentämään muutosvastarintaa käyttämällä aktiivisesti yrittäjätoimikuntia strategioiden implementoinnin tukena, jolloin yrittäjien vaikutusmahdollisuuksia lisätään ja päästään molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Noble (1999) esitti, että hyvin muodostetut strategiat parantavat organisaation suorituskykyä vain, mikäli ne on implementoitu onnistuneesti. Empiria-ainesto ei täysin onnistunut tukemaan tätä esittämää. Laatutakuusta saatiin kaksi implementointia koskevaa esimerkkiä, joista ensimmäinen liittyi uuden palvelun implementointiin yrittäjien palvelutarjoomaan ja toinen asiakaspalvelulomakkeiden uudistamiseen. Ensimmäisen esimerkin pohjalta franchisekeskus oli onnistunut tekemään oikeita johtopäätöksiä markkinoista sekä luomaan tarvittavat suunnitelmat vastaamaan kilpailun haasteita, mutta implementoinnin onnistumista on vielä tässä vaiheessa mahdotonta arvioida, sillä uudistusta ei oltu vielä implementoitu yrittäjien toimintaan tämän tutkielman valmistumiseen mennessä. Asiakaspalvelulomakkeita koskevassa tapauksessa yhteistoimintaa ja yhteisiä suunnitelmia oli toteutettu ansiokkaasti, mutta lopulta jäi epäselväksi, miten implementoinia oli arvioitu ja miten se oli onnistunut.

Tutkimus osoitti, että lisätutkimusta olisi mahdollista tehdä strategioiden implementoinnista franchisejärjestelmissä. Tarkennettuna jatkotutkimuksen tarve voisi kohdistua yrittäjätoimikuntiin ja niiden hyödyntämiseen implementoinnin yhteydessä, johtuen niiden merkittävästä roolista yhteistyön kannalta sekä asemasta vuorovaikutteisessa tiedonkulussa passiivisiin franchiseyrittäjiin.



## Lähteet

### Kirjallisuus:

Aaker, D. A. 1998. Developing Business Strategies. New York: John Wiley & Sons.

Analoui, F. & Karami, A. 2003. Strategic Management in Small and Medium Enterprises. London: Thomson Learning.

David, F. R. 1995. Cases in Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall

De Wit, B. & Meyer, R. 2004. Strategy Process, Content, Context. London: Thomson Learning.

Grant, R. M. 1998. Contemporary Strategy Analysis. Malden: Blackwell Publishers.

Halila, H. & Hemmo, M. 1993. Sopimustyytit. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki: Yliopistopaino.

Johnson, G. & Scholes, K. 1993. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. London: Prentice Hall.

Koskinen, I. Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

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

Lasher, W. 1999. Strategic Thinking for Small Businesses and Divisions Oxford: Blackwell Business.

Lynch, R. 2000. Corporate Strategy. London: Prentice Hall.

Mendelsohn, M. 1997. The guide to franchising. London: Cassell.

Mintzberg, H. Lampel, J. Quinn, J.B. & Ghosal, S. 2003. The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall.

Stacey, R. D. 1993. Strategic Management and Organisational Dynamic. London: Pitman Publishing.

Thompson, J. L. 1996. *Strategic Management: Awareness and Change*. London: Chapman & Hall Publications.

Walsham, G. 1993. *Interpreting information systems in organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.

Zimmerer, T. & Scarborough, N. 1994. *Essentials of Small Business Management*. Toronto: Maxwell Macmillan Canada.

### **Artikkelit:**

Davis, P.J.. 2004. Effective communication strategies in a franchise organization. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 9 nro 4, sivut 276-282.

Hardy, K. & Magrath, A. 1987. Buying groups: Clout for small businesses. *Harvard Business Review*, vol. 63, nro 16-18, sivut 20-24.

Kaufmann, P.J. & Eroglu, S. 1998. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, vol. 14, sivut 70-71.

Lafontaine, F. 1992. Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics*, vol. 23, sivut 263–283.

Lafontaine, F. & Shaw, K.L. 1999. The dynamics of franchise contracting: evidence from panel data. *Journal of Political Economy*, vol. 107, sivut 1041–1080.

Lo, S-K. & Lie, T. 2008. Selection of communication technologies - A perspective based on information richness theory and trust. *Technovation*, vol. 28, sivu 146.

Noble, C. H. 1999. Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, vol. 42, nro 6, sivu 20.

Rarick, C. & Vitton, J. 1995. Mission statements make cents. *Journal of Business Strategy*, vol. 16, sivut 11-12.

Strutton, D. Pelton, L.E. & Lumpkin, J.R. 1995. Psychological climate in franchise system channels and franchisor-franchisee solidarity. *Journal of Business Research*, vol. 34, nro 2, sivu 81.

Torikka, J. 2009. Suomen Franchising-Yhdistys ry:n Eettinen Lautakunta. Franchising Suomessa 2009, Suomen Franchising-Yhdistys ry, sivut 11-12.

Tuunanen, M. 2009. Franchising Suomessa, quo vadis?. Franchising Suomessa 2009, Suomen Franchising-Yhdistys ry, sivut 27-28.

Tuunanen, M. & Torikka, J. 2008. Strategy and Governance of Networks Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances, Franchisee Discontinuance and Failure. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg. sivut 223-227.

Windsperger, J. & Gorovaia, N. 2008. Strategy and Governance of Networks Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances, The Knowledge Transfer Strategy of Franchising Firms. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg. sivut 167-171.

### **Sähköiset julkaisut:**

International Franchise Association, Frequently asked questions about franchising [verkkodokumentti], [Viitattu 25.2.2010], Saatavilla <http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=10008>

International Franchise Association, An Introduction to Franchising [verkkodokumentti], [Viitattu 25.2.2010], Saatavilla [http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise\\_Industry/Resources/Education\\_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%20Guide.pdf](http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%20Guide.pdf)

Laatutakuu, OmaSiivooja [verkkodokumentti], [Viitattu 4.3.2010], Saatavilla <http://www.laatutakuu.fi/siivooja/omasiivooja/>

Laatutakuu, OmaTalonmies [verkkodokumentti], [Viitattu 4.3.2010], Saatavilla <http://www.laatutakuu.fi/talonmies/omatalonmies/>

Suomen Franchising Yhdistys ry, jäsenesittely: Laatutakuu [verkkodokumentti], [Viitattu, 4.3.2010]. Saatavilla <http://franchising.fi/jasenesittely.php?p=2&catId=1&cid=76>

**Haastattelut:**

Häyrinen, H., 27.1.2010. Toimitusjohtaja, Laatutakuu. Rajatorpantie 8A, 01600 Vantaa.

Eladly Ali, C., 3.3.2010. Franchiseyrittäjä, Laatutakuu.

## **Liite 1 Suomen Franchising Yhdistys ry:n eettiset säännöt**

### **Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt**

Näitä Suomen Franchising-Yhdistys ry:n Eettisiä Sääntöjä sovelletaan vuoden 2009 alusta lähtien. Yhdistyksen franchise-antajina toimivat jäsenet sitoutuvat noudattamaan Eettisiä Sääntöjä toiminnassaan. Näiden sääntöjen voidaan katsoa edustavan tavoiteltavaa yhteistyöpohjaa, joka voi osaltaan ohjata Suomessa harjoitettavaa franchisetointia siten, että sekä franchise-antajien että franchiseyrittäjien toimintaedellytykset paranevat. On huomattava, että nämä säännöt eivät korvaa tai täydennä franchisesopimusta eivätkä ne tule ilman nimenomaista määräystä franchisesopimuksen osaksi. Ne eivät myöskään oikeuta muita kuin yhdistystä vaatimusten esittämiseen franchise-antajina toimivia yhdistyksen jäseniä kohtaan. Sopimukset, jotka on tehty ennen näiden Eettisten Sääntöjen voimaantuloa, eivät välttämättä noudata näitä sääntöjä. Lisäksi joitakin franchisesuhteita ei niiden rakenteen, osapuolten välille muodostuneen kauppatavan tai tarjottavien tuotteiden tai palvelujen erityisyyden vuoksi voida järjestää täysin näiden Eettisten Sääntöjen mukaisesti. Näin ollen näissä Eettisissä Säännöissä ilmeneviä periaatteita tulee soveltaa joustavasti ottaen huomioon kunkin yksittäisen tapauksen erityispiirteet.

#### **1. FRANCHISETOIMINNAN MÄÄRITTELY**

Franchisetoinnalla tarkoitetaan tavaroiden, palveluiden tai teknologian markkinointijärjestelmää, joka perustuu oikeudellisesti ja taloudellisesti erillisten ja itsenäisten yritysten, franchise-antajan ja sen yksittäisten franchiseyrittäjien, väliseen läheiseen ja jatkuvaan yhteistyöhön. Franchisetoinnalle on tyypillistä, että yksittäisellä franchiseyrittäjällä on oikeus ja samalla myös velvollisuus harjoittaa liiketoimintaa franchise-antajan liiketoimintakonseptin mukaisesti.

Tähän liiketoimintakonseptin käyttöoikeuteen kuuluu oikeus ja velvollisuus käyttää suoraa tai epäsuoraa taloudellista vastiketta vastaan franchise-antajan toiminimeä ja/tai tavaramerkkejä, know-how'ta, liiketoimintamenetelmiä ja tekniikoita, työskentelytapoja ja muita aineettomia oikeuksia. Lisäksi yksittäisellä franchiseyrittäjällä on osapuolten tätä tarkoitusta varten allekirjoittaman kirjallisen yhteistyösopimuksen puitteissa ja sen voimassaolon aikana oikeus franchise-antajan antamaan jatkuvaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen.

#### **2. JOHTAVAT PERIAATTEET**

##### **2.1**

Franchise-antaja johtaa ja hallinnoi franchisejärjestelmää, jonka muodostavat franchise-antaja sekä franchiseyrittäjät.

##### **2.2**

#### **Franchise-antajan velvollisuudet**

Franchise-antajan on:

- käytettävä liiketoimintakonseptiaan menestyksellisesti kohtuullisen ajan ainakin yhdessä toimipisteessä ennen franchisetoiminnan aloittamista
- oltava ketjun toiminimen, tavaramerkkien tai muiden liiketunnusten omistaja tai niiden laillisen käyttöoikeuden haltija
- tarjottava yksittäiselle franchiseyrittäjälle alkukoulutus ja koko sopimuksen voimassaoloajan jatkuvaa kaupallista tai teknistä ohjausta.

## 2.3

### **Yksittäisen franchiseyrittäjän velvollisuudet**

Yksittäisen franchiseyrittäjän on:

- tehtävä parhaansa franchisesopimuksen mukaisen liiketoiminnan kasvattamiseksi ja franchiseketjun maineen ja yhteisten ominaispiirteiden säilyttämiseksi
- toimitettava franchise-antajalle toimintaa koskevia tarkistettavissa olevia tietoja, jotka ovat tarpeen yrittäjän tuloksen arvioimiseksi, ja sellaisia taloudellisia tietoja, jotka ovat tarpeellisia tehokkaiden liikkeenjohdollisten neuvojen antamiseksi. Franchiseyrittäjän on lisäksi annettava franchise-antajan tai tämän edustajan tutustua franchiseyrittäjän liiketilaan ja aineistoon kaikkina kohtuullisina aikoina franchise-antajan niin vaatiessa
- pidättäydyttävä franchise-antajan know-how'n ilmaisemisesta kolmansille osapuolille sopimuksen voimassa ollessa ja sen jälkeen.

## 2.4

### **Molempien osapuolten velvollisuudet**

Molempien osapuolten on toiminnassaan toimittava lojaalisti toista osapuolta kohtaan. Franchise-antajan on niissä tapauksissa, joissa yksittäinen franchiseyrittäjä syyllistyy sopimusrikkomukseen, ilmoitettava rikkomuksesta yrittäjälle kirjallisesti ja niissä tapauksissa, joissa se on mahdollista, annettava yrittäjälle kohtuullinen aika korjata tällainen rikkomus.

Osapuolten on pyrittävä ratkaisemaan sopimussuhteessa ilmenevät erimielisyydet ja toista osapuolta koskevat valitukset hyvässä yhteisymmärryksessä molemminpuolisissa avoimissa neuvotteluissa.

## **3. YRITTÄJÄREKRYTOINTI, MAINONTA JA TIETOJENANTO**

### 3.1

Rekrytointi-ilmoittelu ei saa sisältää monimerkityksellisiä tai harhaanjohtavia ilmaisuja.

### 3.2

Mikäli yrittäjärekrytoinnissa käytettävissä aineistoissa, mainoksissa tai esitteissä viitataan suorasti tai epäsuorasti franchiseyrittäjän osalta tulevaisuudessa

mahdollisesti odotettavissa oleviin tuloksiin, lukuihin tai ansioihin, tällaisten tietojen tulee olla objektiivisia, eivätkä ne saa olla harhaanjohtavia.

### 3.3

Jotta uusilla franchiseyrittäjillä olisi käytettävissään kaikki tarpeellinen tieto sitovan sopimuksen allekirjoittamiseksi, heille tulee antaa jäljennös näistä Eettisistä Säännöistä. Lisäksi uusille yrittäjille tulee antaa luovutettavissa oleva osapuolten välistä franchisesuhdetta koskeva kirjallinen aineisto hyvissä ajoin ennen sitovan sopimuksen allekirjoittamista.

### 3.4

Jos franchise-antaja vaatii yrittäjäehdokasta allekirjoittamaan esisopimuksen, tällöin on sovellettava seuraavia periaatteita:

- ennen esisopimuksen allekirjoittamista yrittäjäehdokkaalle on kirjallisesti annettava tietoja esisopimuksen tarkoituksesta ja vastikkeesta, joka hänen on maksettava franchise-antajalle sopimusneuvotteluvaiheen aikana syntyvien kustannusten kattamiseksi. Jos osapuolet sittemmin allekirjoittavat franchisesopimuksen, franchise-antajan on joko palautettava tällainen vastike tai hyvitetävä se franchiseyrittäjän maksettavaksi mahdollisesti kuuluvaa liittymismaksua vastaan

- esisopimukseen on sisällytettävä voimassaoloaikaa ja irtisanomista koskeva sopimusehto

- franchise-antaja voi vaatia esisopimukseen sisällytettäväksi kilpailukieltoa ja/tai salassapitoa koskevia sopimusehtoja suojellakseen know-how'taan ja ketjun

ominaispiirteitä.

## 4. YKSITTÄISTEN FRANCHISEYRITTÄJIEN VALINTA

Franchise-antajan tulee valita ja hyväksyä yksittäiseksi franchiseyrittäjäksi ainoastaan sellaisia yrittäjiä, joilla kohtuullisen selvitystyön jälkeen vaikuttaa olevan kyseisessä liiketoiminnassa vaadittava osaaminen, koulutus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja taloudelliset edellytykset.

## 5. FRANCHISESOPIMUS

### 5.1

Franchisesopimuksen tulee vastata kansallisen lainsäädännön, Euroopan Unionin lainsäädännön, näiden Eettisten Sääntöjen ja mahdollisten kansallisten lisäsäännösten määräyksiä.

### 5.2

Sopimuksesta tulee ilmetä franchiseketjun jäsenten halukkuus suojella franchise-antajan aineettomia oikeuksia ja halukkuus ylläpitää franchiseketjun mainetta ja yhteisiä ominaispiirteitä. Kaikki osapuolten välistä franchisetointaa koskevat

sopimukset tulee tehdä kirjallisesti ja ne tulee tarvittaessa kääntää toimintamaan viralliselle kielelle. Franchiseyrittäjän kappale allekirjoitetusta sopimuksesta on viipymättä toimitettava yksittäiselle franchiseyrittäjälle.

### 5.3

Franchisesopimuksesta on selkeästi ilmentävä osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä muut osapuolten välistä suhdetta sääntelevät olennaiset ehdot.

### 5.4

Sopimuksen tulee sisältää vähintään seuraavat ehdot:

- franchise-antajan oikeudet
- yksittäisen franchiseyrittäjän oikeudet
- franchiseyrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut
- franchise-antajan velvollisuudet
- franchiseyrittäjän velvollisuudet
- franchiseyrittäjän maksuvelvollisuutta koskevat ehdot
  
- sopimuksen voimassaoloaikaa koskeva ehto. Voimassaoloajan tulee olla niin pitkä, että franchiseyrittäjällä on sopimusaikana mahdollisuus kuolettaa franchisetointiaan liittyvät alkuinvestointinsa
  
- perusteet sopimuksen mahdolliselle uudistamiselle
  
- ehdot, joilla franchiseyrittäjä voi myydä tai siirtää franchisetoinnin ja franchise-antajan siirtoon liittyvät oikeudet
  
- määräykset, jotka koskevat franchiseyrittäjän oikeutta käyttää franchise-antajan tunnuksia, (toiminimeä, tavaramerkkiä tai muuta liiketunnusta)
  
- määräykset, jotka koskevat franchise-antajan oikeutta muuttaa franchisejärjestelmää ottamalla käyttöön uusia tai muutettuja menetelmiä
  
- sopimuksen irtisanomista koskevat määräykset
  
- ehdot, jotka koskevat franchise-antajalle tai muulle omistajalle kuuluvan aineellisen ja aineettoman omaisuuden välitöntä luovuttamista sopimuksen päättymisen yhteydessä

## 6. EETTISET SÄÄNNÖT JA MASTER-SOPIMUS

Näitä Eettisiä Sääntöjä sovelletaan franchise-antajan ja sen (yksittäisten) franchiseyrittäjien välisessä suhteessa ja masterfranchise-ottajan ja tämän franchiseyrittäjien välisessä suhteessa. Näitä Eettisiä Sääntöjä ei sovelleta franchise-antajan ja sen masterfranchise-ottajan välisissä suhteissa.

Suomen Franchising-Yhdistys ry



## Liite 2 Teemahaastattelun runko franchise-antaja

### Teemahaastattelun runko – Laatutakuu franchise-antaja

#### Yrityksen/haastateltavan taustatiedot

- Asema ja miten päätyneet?
- Ala ja kilpailu?
- Erityispiirteet?
- Yrityksen tarjoamat palvelut? Yrittäjälle?
- Mikä tekee Laatutakuun mallista kilpailijoita paremman? Kilpailuetu?

#### Franchising

- Miksi franchising käytössä?
- Franchising –toiminnan erityispiirteet?
- Yrittäjyyden ja asiakkuuden suhde?
- Millainen yhteistyösuhde franchising yrittäjiin?
- Mitkä asiat tärkeitä yhteistyössä?

#### Kommunikaatio/tiedon välittyminen

- Millaista tietoa kerätään? markkinasignaalit ja kilpailijoiden toimintastrategiat
- Miten tietoa kerätään yrittäjiltä?
- Kanavat? käsikirjat, uutiskirjeet, verkostoitumistilaisudet, intranet, liiketoiminnan konsultointi...
- Haasteet kommunikoinnissa ja tiedonvälityksessä?
- Kuinka vastavuoroista tiedonvälitys on?
- Motivointikeinot jakaa tietoa?
- Saadun tiedon merkitys?

#### Strategiaan adaptointi

- Miten tietoa hyödynnetään?
- Mikä tieto päätyy kilpailustrategiaan?
- Miten hyödynnetty tieto päätyy yrittäjien toimintaan?
- Miten hyödyttää yrittäjiä?

#### Lopetus

- Miten näkisitte, että ala tulee kehittymään viiden vuoden kuluessa?
- Jotain, joka jäänyt kysymättä tai haluaisitte tuoda esiin?
- Dokumentteja tai materiaalia, jotka auttaisivat tutkimuksessa?

## Liite 3 Teemahaastattelun runko franchise-ottaja

### Teemahaastattelun runko – Laatutakuu franchise-ottaja

#### Haastateltavan taustatiedot

- Miten päätynyt Laatutakuu yrittäjäksi?
- Tarjoamat palvelut?
- Miksi juuri franchising?
- Oletteko olleet tyytyväinen franchisingyrittäjyyteen?

#### Franchising

- Kerro franchising-antajasta?
- Yrittäjyyden ja asiakkuuden suhde?
- Millainen yhteistyösuhde franchising-antajaan?

#### Kommunikaatio/ tiedon välittyminen

- Viestintä franchising-antajan ja jäsenten välillä?
- Millaista tietoa antajalle?
- Kanavat?
- Haasteet kommunikoinnissa ja tiedon välityksessä?
- Mahdollisuudet vaikuttaa toiminnan kehittämiseen?

#### Liiketoimintaan adaptoituminen

- Millaista tietoa saatte antajalta?
- Miten hyödyttää teitä?
- Miten hyödynnätte työssä?

#### Lopetus

- Aiotteko jatkaa yrittäjänä/kuinka kauan?
- Suositteko ystävälle franchiseyrittäjyyttä?
- Jotain, joka jäänyt kysymättä tai haluaisitte tuoda esiin?