

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
Taloustieteellinen osasto

896

**VIENTIFRANCHISING**  
**Case: David Back Clinic**

Yrittäjyyden pro gradu  
Kevät 1998

Tekijä: Muru Linjala  
Ohjaaja: Matti Koiranen

## TIIVISTELMÄ

Muru Linjala. 1998. Vientifranchising - Case: David Back Clinic. Yrittäjyyden gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, taloustieteellinen osasto. 95 s.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten vientifranchisingilla luodaan yritykselle kilpailuetua. Tutkimusongelmaa selvennettiin tarkentavilla alakysymyksillä. Alakysymysten avulla pohdittiin: mitä on vientifranchising, miten sitä toteutetaan yritysten strategiana, mitkä ovat sen menestystekijät ja mikä on kohdeyrityksen tapa tehdä vientifranchisingia.

Tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä ensin kirjallisuuskatsauksen avulla franchising-toiminnan perusluonteeseen ja osatekijöihin ja sen jälkeen toiminnan soveltumiseen yrityksen laajentumisen strategiaksi ja ulkomaankaupan muodoksi. Tämän jälkeen määriteltiin mitä vientifranchising on. Tutkimuksen metodi oli käsiteanalyttinen kirjallisuuskatsaus. Case-esimerkin avulla havainnollistettiin ja syvennettiin ymmärrystä vientifranchisingin toteuttamisesta suomalaisessa yrityksessä, David Back Selkäklinikassa. Case-esimerkki toteutettiin teemahaastatteluina kevään 1996 aikana. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin tarkasti ja lähetettiin haastatelluille tarkastettavaksi. Hypoteesien asemasta työ lähti liikkeelle jäsenneyistä ongelmista, koska kiinnostuneita oltiin tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja ominaisuuksista. Tutkimus ei tuottanut normatiivisia ohjeita vientifranchisingiin ryhtyvälle yrittäjälle vaan hahmotti esimerkin välityksellä suomalaisen tavan toteuttaa vientifranchisingia.

Franchising on yksi asiakasyrittäjyyden monipuolisimmista sovelluksista, jossa franchiseottajat ovat integroituja toimimaan yrittäjämäisesti franchiseantajan valvonnan alaisena. Franchising on tarjonnut David Back Clinicin lääketieteelliselle palvelulle keinon kansainvälistymiseen. Yrityksen käyttämä vientifranchisingin muoto on Master franchising. Vientifranchisingilla David Back Clinic on saavuttanut kilpailuetua ainutlaatuisen osaamisen, differoidun tuotteen ja nopean kasvuprosessin avulla. Strategisen franchising-verkoston avulla on saavutettu operatiivista kustannustehokkuutta, päästy levittäytymään nopeasti kansainvälisille markkinoille ja saatu vaikutusvaltaa. David Back Clinicin case-esimerkki on todistanut franchisingin toimivuuden suomalaisena kansainvälistymisen mallina ja tuonut selvästi esiin tarpeen franchising-tutkimuksen ja ymmärryksen syventämisestä.

Avainsanat: franchising, asiakasyrittäjyys, kilpailuetu, verkostot, vientifranchising, suora franchising, tytäryhtiö, Joint venture, Master franchising.

# SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	5
2. TUTKIMUSASETELMA.....	7
2.1 Tutkimusongelma.....	7
2.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja eteneminen.....	7
2.3 Tutkimusote.....	9
2.4 Tutkimuksen toteuttaminen.....	11
3. FRANCHISING JA KILPAILUEDUT.....	13
3.1 Franchisingin historiaa.....	13
3.2 Franchising-toiminnan määritelmä.....	14
3.3 Franchising-paketti.....	17
3.4 Franchising ja eettiset säännöt.....	20
3.5 Franchising asiakasyrittäjyytenä ja kilpailuetujen luonti.....	21
3.5.1 Asiakasyrittäjyys.....	21
3.5.2 Kilpailuetu.....	22
3.5.3 Elinkaari ja kilpailuedut.....	24
3.6 Franchising strategisesti ja yritysten yhteistyönä.....	25
3.7 Franchising strategisena liittoutumana ja verkostona.....	28
3.8 Koonnos: Franchisingin tuottamat kilpailuedut.....	30
4. VIENTIFRANCHISING YRITYKSEN STRATEGIANA.....	32
4.1 Kansainvälistymisen vaihtoehdot.....	32
4.2 Franchising ja muut sopimusperusteiset yhteistyösuhteet.....	33
4.3 Vientifranchisingin muodot.....	36
4.3.1 Suora franchising.....	36
4.3.2 Franchising ulkomaisen tytäryrityksen kautta.....	37
4.3.3 Franchising ulkomaisen joint venture-yhtiön kautta.....	39

4.3.4 Master franchising.....	40
4.4 Vientifranchisingin soveltuminen yrityksen kansainvälistymisen strategiaksi.....	42
4.5 Vientifranchisingin toteuttaminen.....	48
4.6 Koonnos: vientifanchising strategisena toimintamallina ja viitekehys case-tutkimukselle.....	58
<b>5. CASE - DAVID BACK CLINIC.....</b>	<b>61</b>
5.1 Kohdeyrityksen esittely.....	61
5.2 Vientifranchisingin toteuttaminen.....	66
5.3 Yrityksen strategiset kilpailuedut vientifranchisingin toteuttamisessa.....	69
5.4 Vientifranchising tuomat edut ja ongelmat.....	74
5.5 Vastoinkäymisilta suojautuminen.....	78
5.6 Vientifranchisingin tavoitteiden toteutuminen ja tulevaisuus.....	80
<b>6. POHDINTA.....</b>	<b>81</b>
6.1 Vientifranchising yrityksen kilpailuetuna ja strategiana - tulokset.....	81
6.2 Vientifranchisingin tulevaisuus.....	87
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	88
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>89</b>

**LIITE**



## 1. JOHDANTO

Ajattelutapamme on muuttunut maailmanlaajuisten trendien mukana: väestön käytettävissä olevat tulot ovat lisääntyneet, koulutustaso on noussut (erityisesti naisten) ja naisten osuus työvoimasta on lisääntynyt, työviikon pituus on lyhentynyt ja vapaa-aikaa ja perhettä arvostetaan enemmän. Myös tuotteiden tarjonta kasvaa koko ajan. Yhteiskunta ei kuitenkaan pysty aina tarjoamaan kaikille työtä vaan pysyäkseen mukana työelämässä ihmisten tulee olla itsetoimisia ja aloitteellisia - oltava yrittäjiä. ”1990-luvun aikana myös hyvinvointimarkkinoille on alkanut ilmestyä yhä enemmän pieniä yksityisiä palveluntuottajia - hoivayrittäjiä. Ilmiön taustalla on laajempiin yhteiskunnan murroksiin liittyviä seikkoja: palvelutuotannon tehostaminen ja monipuolistaminen sekä tämän tekeminen mahdollisimman edullisesti.” (Tuohinen 1997, 51-52.)

Yrittäminen ei ole enää sidottua tiettyyn aikaan eikä paikkaan. Suomi maantieteellisenä alueena ei ole enää yritystoiminnan raja. Kotimarkkinoiden saturaatio tai pienen pakottaa usein yrityksen etsimään kasvun mahdollisuuksia muualta. Kansainvälisessä kilpailussa menestyäkseen yritys tarvitsee usein mittakaavaetuja, kumuloitunutta kokemusta, differoituja tuotteita ja segmenttien valintaa, pääomaa ja hyvää sijaintipaikkaa. ”Kysymys yrityksen kasvusta kiteytyy kysymykseen sen kilpailukyvystä. Suomen kaltaisessa pienessä avoimen talouden maassa kilpailukyvyyn on oltava kestävää myös kansainvälisesti, eikä perustua pelkästään yrityksen itsensä ominaisuuksiin. Yhä suurempi merkitys on yhteistyökumppaneilla.” (Tuohinen 1997, 14.)

”Suomalaisilla ei ole lähellään nopeasti kasvavia ja luontaisia vientimarkkinoita, vaan ympärillämme on toinen toistaan ongelmallisempien markkinoiden joukko, joilla menestyminen vaatii tietoa ja taitoa. Euroopan yhdentymiskehitys on eräänlainen ilmentymä maailmankaupan uudistumisesta. Avautuville markkinoille on ominaista, että yksittäisen yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa markkinoihin ovat sangen rajalliset. Tyypillistä näille markkinoille on myös se, että mittakaavaetujen hyödyntämismahdollisuudet ovat vähemmän päin. Menestymisen avaimena onkin kyky toimia joustavasti erilaisina yhteistyöryhmittyminä. Lisäksi markkinoiden avautuminen ja liiketoimintojen kansainvälistyminen

lisää erityisesti tarvetta yrityksen strategisen joustavuuden lisäämiseen”. (Eräheimo & Lahti 1991, 2-4.)

Aloittaessaan kansainvälistymisprosessiaan yritys voi käyttää laajentumiskeinonaan vientiä, investointeja tai sopimus pohjaisia yhteistyösuhteita. Franchising on yksi sopimus pohjaisten yhteistyösuhteiden muoto. ”Franchising on markkinoinnin tai jakelun muoto, jossa emoyritys myöntää yksilölle tai pienelle yritykselle oikeuden liiketoimintaan tietyllä tavalla, tietyllä ajanjaksona, tietyllä alueella”. (Vaughn 1979, 1-2). Kansainvälisessä kontekstissa vientifranchising voidaan luokitella: suoraan franchisingiin, franchisingiin ulkomaisen tytäryhtiön kautta, franchisingiin ulkokomaisen joint venture-yhtiön kautta ja master franchisingiin. Paswan ja Dant (1994, 10-11) kuvaavat franchisingia kansainvälisessä kontekstissa neljällä periaateella: *standardoinnin periaate*, eli kaikkien ketjun yksiköiden yhdenmukaisuus, *formalisoitu tulojen jako*, eli franchiseottajien suorittamat alkuinvestoinnit ja roylalit, *operationaalinen kontrolli*, eli yhdenmukaisuuden ja ketjun sääntöjen noudattaminen sekä *toiminnan jatkuvuuden periaate*.

Kun franchisingin levinneisyyttä tarkastellaan franchiseantajien ja franchiseottajien lukumäärinä on USA selvä johtaja. Tätä voidaan selittää osittain väestön lukumäärällä ja ajanjakson pituudella, jolloin franchisingia on käytetty. Jos mittarina käytetään puolestaan franchiseantajan ja franchiseottajien suhdetta on Japani kärjessä. Kanada ottaa puolestaan kärkiaseman, kun mittarina käytetään franchising-yksiköiden lukumäärää suhteutettuna väestöön. (Koiranen 1997, 9.) Kansainvälistymisprosessin suurimmat esteet muodostuvat yleensä kohdemaan liiketoimintaympäristön erilaisuudesta esimerkiksi kaupankäynnin tavoissa ja sosiaalisissa ja kulttuurillisissa asioissa, tuotteen tai palvelun ominaisuuksien sopeuttamisesta ja tarvittavista investoinneista sekä yrityksen omista resursseista, kuten johdon sitoutumisesta kansainvälistymisprosessiin, tuotteen kontrollista, johtamisesta jne. Vientifranchising voi kuitenkin tarjota keinon esteiden voittamiseen ja kilpailussa menestymiseen. Verrattuna muihin kansainvälistymisen malleihin vientifranchising tarvitsee vähemmän ihmisten ja pääomien siirtoa rajojen yli sekä on vähemmän altis taloudellisille ja poliittisille riskeille. Franchiseottajien paikallinen tietämys ja tuntemus kohdemarkkinoista on erityisen tärkeä menestymisen osatekijä.

## 2. TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Tutkimusongelma

Varsinainen tutkimusongelma muodostuu pääongelmasta ja kolmesta tarkentavasta alakysymyksestä, joiden avulla pyritään erittelemään vientifranchisingin eri osia ja vientifranchisingin toteuttamista käytännössä.

Tutkimusongelma:

**Miten vientifranchisingilla luodaan yritykselle kilpailuetua?**

Tarkentavat alakysymykset:

- **mitä on vientifranchising?**
- **miten sitä toteutetaan yritysten strategiana ja mitkä ovat sen menestystekijät?**
- **mikä on kohdeyrityksen tapa tehdä vientifranchisingia ?**

### 2.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja eteneminen

Tutkimus jakaantuu johdanto-osuuden ja luvun 2 jälkeen kolmeen osaan, joista kahdessa ensimmäisessä painottuu aihepiirin teoria (luvut 3 ja 4) ja kolmannessa empiirinen osuus (luku 5). Kolmannessa luvussa käsiteanalyysillä määritellään mitä on franchising. Vientifranchisingin määrittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää ensin franchising-toiminnan perusluonnetta ja osatekijöitä ja sen jälkeen toiminnan soveltuminen yrityksen laajentumisen strategiaksi ja ulkomaankaupan muodoksi. Franchising-toiminta on moniulotteinen malli, jossa olennaista on toimiminen itsenäisenä yrittäjänä, mutta kuitenkin toisen valvonnan ja kontrollin alaisuudessa. Franchisingiin liittyy myös toiminnan mieltäminen asiakasyrittäjyytenä sekä verkostona. Asiakasyrittäjyydessä asiakkaat integroidaan toimimaan yrittäjämäisesti liiketoiminnan voimavaroina usein verkko-organisaatio ratkai-

suissa. Molemmat tekijät nähdään franchisetoiminnan vahvuutena sekä myös yhtenä osatekijänä franchisetoiminnan menestyksellisyydessä.

Neljännessä luvussa perehdytään ensin ulkomaankaupan yleisiin edellytyksiin sekä muihin sopimusperustaisiin menetelmiin, joihin pätevät osittain samat edellytykset kuin franchisingiin. Varsinkin lisensiointi ja franchising ovat hyvin lähellä toisiaan sopimusperustaisina yhteistyösuhteina, ja joskus niiden välillä on vain vivahde-ero toiminnassa. Franchisingin ja lisensioinnin käsitteitä saatetaan käyttää myös päällekkäin ja siksi niiden eroavuuksien selvittäminen on mielekästä. Tämän jälkeen pyritään määrittelemään vientifranchisingin käsite ja se, mitä strategisia etuja sillä voidaan saavuttaa, sekä miten sitä toteutetaan yrityksen kansainvälistymisen vaihtoehtona.

Viidennessä luvussa case-esimerkin avulla havainnollistetaan vientifranchisingin toteuttamista suomalaisessa yrityksessä, David Back Selkäklinikassa. DBC on alansa johtava osaaaja sekä kotimaassa että ulkomailla, ja on menestyksekkäästi käyttänyt vientifranchisingia kansainvälistymisen strategiana.

Tutkimuksen tavoitteena on ensin perehtyä kirjallisuuskatsauksen avulla franchising-toimintaan yleisesti ja sen jälkeen määrittellä mitä on vientifranchising ja miten sitä toteutetaan yrityksen kansainvälistymisen mallina.

Käytännön tapaus-esimerkin, casen avulla pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään vientifranchisingin toteuttamista todellisessa elämässä. Case-esimerkki on yksi kokonaisuus, jonka avulla pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään vientifranchisingia. Teoriaa ja käytäntöä vertailemalla yritetään löytää niitä olennaisia tekijöitä ja sidoksia, jotka on huomioitava vientifranchisingiin ryhdyttäessä kilpailuetujen näkökulmasta. Tutkimus ei tuota normatiivisia ohjeita vientifranchisingiin ryhtyvälle yrittäjälle vaan tulkitsee ja hahmottaa esimerkin välityksellä yhden tavan toteuttaa vientifranchisingia.

Mielenkiintoista olisi suorittaa vertailua muihin suomalaisiin vientifranchisingia käyttäviin esimerkki-yrityksiin. Tätä ei pystytä kuitenkaan toteuttamaan, koska tällä hetkellä David Back Selkäklinikka on omalla toimialallaan ainoa suomalainen yritys, joka on pystynyt

laajentamaan konseptiaan useaan eri maahan menestyksekkäästi vientifranchisingin keinoin. Tulevaisuudessa vientifranchising yleistyneen suomalaisten yritysten kansainvälistymisen strategiana. Tämä mahdollistaa vertaileviakin tutkimuksia ja kenties luomaan yleistyksiä vientifranchisingin toteuttamisessa suomalaisista lähtökohdista. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vertailevaa tutkimusta on tehty, mutta tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä Suomeen johtuen mm. kulttuurillisista eroista ja kaupankäynnin tavoista.

Tutkimuksessa rajaudutaan business format franchisingin käyttöön kansainvälistymisen mallina. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan tuontiin perustuva franchisetointi, eli ilmiötä tutkitaan vain suomalaisen yrityksen vientitoiminnan lähtökohdasta. Näkökulmana on liiketoiminnallinen, markkinointi painotteinen strategia, jolloin esimerkiksi sopimusoikeudelliset, laskentatoimeen ja hallintoon liittyvät asiat jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Asiaa tutkitaan franchiseantajan näkökulmasta. Oman rajauksensa tekee myös vain yhden case-esimerkin käyttö.

Vientifranchisingin aikaisempi tutkimus on vielä melko pitkälti alkutekijöissään. Tutkimuksissa on perehdytty enimmäkseen vientifranchisingiin lähtemisen syihin, franchiseantajien ominaisuuksiin ja kykyihin, joita kansainvälistymisessä tarvitaan, vastoinkäymisiltä suojautumiseen, sekä franchisingin etuihin ja ongelmiin. Näin ollen vientifranchising tarjoaa tulevaisuudessa tutkijoille otollisen ja mielenkiintoisen maaperän jatkaa ja syventää vientifranchisingin tuntemusta.

### **2.3 Tutkimusote**

Neilimo ja Näsi (1980) jakavat yrityksen taloustieteessä käytetyt tutkimusotteet käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Tämän tutkimuksen metodi on käsiteanalyttinen kirjallisuuskatsaus, jota syvennetään case-tutkimuksella ja siihen liittyvillä hermeneuttisilla tulkinnoilla.

Käsiteanalyysiä luonnehditaan seuraavasti: ”Käsiteanalyysissä doktriinipohja on pääosin aiempaa käsiteanalyysiä, mutta voi sisältää myös empiriapainotteisia kokemuksia ja tut-

kimustuloksia. Metodina on ajattelun metodi. Koettelu ei ole varsinaista verifiointia, vaan lähinnä argumentointia. Tutkimuskohteena voivat olla yhtä lailla tosiasiat kuin arvot ja normit.” (Neilimo & Näsi 1980, 31-32.) Hypoteesien muodostaminen ei ole tutkimuksen perusongelma, vaan hypoteesia kehitetään koko ajan käymällä dialogia tutkittavan aineiston, aiempien tutkimusten ja intuition välillä. (Mäkelä 1990, 36-37.)

Teemahaastattelussa hypoteesien asema on ongelmallinen. Hypoteesien asemasta työ lähteekin liikkeelle jäsenneyistä ongelmista. Mitään jyrkkiä tai kaavamaisia ohjeita niiden asettelusta ja konstruoinnista ei voida antaa. Kulloisestakin tutkimusongelmasta ja erityisesti aluetta koskevasta aikaisemmasta tutkimustiedosta sekä teoreettisesta aineksesta riippuu, mitä edellytyksiä on adekvaattiin hypoteesien muodostamiseen. Teemahaastattelua käytettäessä ollaan useimminkin kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä pikemminkin kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta. (Hirsjärvi & Hurme, 1982, 40-41.)

Case-tutkimus on laadullista tutkimusta, joka yleensä vastaa miksi ja miten tyyppisiin kysymyksiin. Case-tutkimuksen käyttöä voi puolustaa sillä, että se yhdistää kausaalista ja tulkitsevaa analysointia sekä käsitteen muodostamista. Ensinnäkin se paljastaa muuttomattomuuden ja vakion olemusta. Tämä vaatii tutkijan syvällistä paneutumista aineistoon. Toiseksi case-tutkimuksen metodit eivät ole riippuvaisia siitä kuinka monta tapaus-ta tutkitaan. Erojen etsiminen ei ole relevanttia vaan tärkeää on mielekkäiden syy- ja seuraussuhteiden löytäminen case-tapauksesta. Kolmanneksi case-tutkimus pakottaa tutkijan tarkastelemaan kokonaisuutta, eikä muuttujien suhteita. Näin päästään lähemmäksi todellisuutta kuin silloin, jos muuttajat olisi pilkottu osiin ja irrotettu ympäristöstään. Case myös mahdollistaa laajan dialogin käymisen aiheen ympärillä. Näin ollen tutkija ei ole sidottu mihinkään tiettyyn ajatusmalliin, vaan voidaan laajasti tarkastella kaikkia tutkimuksessa esille tulleita ilmiöitä. (Ragin 1987, 51-52.)

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole niinkään yleisten lainomaisuuksien löytäminen, vaan ymmärtää käyttäytymistä syvällisesti, jolloin tutkija käyttää teoreettista tietoa ratkaisua etsiessään. Tällöin tarvitaan lisäksi tilanteessa mukana olevien henkilöiden tietoja ja kokemusta. Ilmiöillä on oma sisältörakenteensa, jota tarkastellaan ja tulkitaan omaa histori-

aansa ja kontekstiaan vasten. Useamman näkökulman vaikutuksena käy mahdolliseksi ymmärtää ilmiö keskustelun avulla. Näin ollen sisältörakenne riippuu kulloisestakin tarkastelijasta. Case-tutkimukseen päädytään usein silloin, kun kohteen käyttäytymisen ymmärtäminen edellyttää sen perusteellista tutkimusta. Kvalitatiivinen aineisto ei ole itsetarkoitus, vaan useassa tapauksessa tarkoituksenmukaisempi väline tutkimustavoitteisiin pyrittäessä. Hermeneuttispohjainen näkemys ei yleensä ole lainkaan vangittavissa kvantitatiiviseen muotoon. (Mäkinen 1980, 46, 51-52, 60-61.)

Pelkästään yhden tapauksen tutkimista voidaan perustella silloin, kun tapaus on kriittinen, tai muuten merkittävä ja sitä tarkastellaan jonkin tietyn teorian valossa. Perusteltua se on myös silloin, kun tapaus edustaa jotain ääripäätä, tai on ainutlaatuinen. Tai kun tapaus on paljastava (tutkijalla on esimerkiksi mahdollisuus havainnoida jotain aikaisemmin luokseenpääsemätöntä tapausta). (Yin 1994, 38-40.) Tämän valossa David Back Selkäklinikan/yhden tapauksen case-tutkimus on hyvin perusteltua. Kyseessä on merkittävä sekä omalla tavallaan ainutlaatuinen esimerkki; tällä hetkellä ainoa yritys Suomessa, joka on käyttänyt vientifranchisingia useassa maassa ja monikulttuurisessa ympäristössä, sekä ainutlaatuinen ainakin siinä mielessä, että kyseessä on lääketieteellinen asiantuntija-palvelukonsepti.

## 2.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusaiheen valinta syntyi kiinnostuksesta ulkomaankauppaan ja vientitoimintaan. Alkuperäisenä ajatuksena oli tutkia useampia suomalaisia yrityksiä, jotka olisivat käyttäneet vientifranchisingia kansainvälistymisen vaihtoehtona ja tehdä vertailevaa tutkimusta. Aiheeseen tarkemmin tutustuttuani jouduin toteamaan, että tuolloin kriteerit täyttäviä suomalaisia yrityksiä ei löytynyt. Niinpä valittiin toinen tie: yhden case-yrityksen käyttö. Vaihtoehto oli David Back Selkäklinikka, Suomessa perustettu yritys, joka on pystynyt vientifranchisingin keinoin laajentamaan toimintaansa useaan eri maahan. David Back Selkäklinikan tutkimisen teki mielenkiintoiseksi vielä se seikka, että heidän konseptinsa on lääketieteellinen palvelu, jollaista ei ole juurikaan laajennettu franchisingin keinoin, saati sitten viety Suomen rajojen ulkopuolelle.

Aineiston keruumenetelmä: Tapausesimerkin kokoaminen toteutettiin teemahaastatteluinna, joilla selvitettiin David Back Selkäklinikan tapaa tehdä vientifranchisingia. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä. Siinä haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Kysymysten sijaan käytetään teema-alueita, joiden pohjalta kysymykset muodostetaan. Kysymyksinä käytetään sekä tosiasiakysymyksiä, että mielipidekysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 36-45.)

Haastattelujen suorittaminen: Nauhoitetut haastattelut suoritettiin syksyllä 1996. Haastattelut aloitettiin toimitusjohtaja Arno Parviaisesta, joka on perustanut David Back Selkäklinikan. Hänen kanssaan keskusteltiin viennin aloittamiseen liittyvistä asioista, yleisesti David Back Selkäklinikan toimintaan liittyvistä asioista, sekä tulevaisuuden strategioista ja visioista. Ulkomaiden rekrytoinnista vastaavan Arja Ojapalon haastattelu painottui puolestaan enemmän operatiiviseen toimintaan, ongelmiin ja hyötyihin. Kolmas haastattelu franchising-konsultti Richard Ellerin kanssa käsitteli David Back Selkäklinikkaa, mutta kuitenkin enemmän vientifranchisingiin liittyviä yleisiä asioita. Richard Eller on mukana David Back Selkäklinikan toiminnassa kehittämässä lisenssinhaltijan käsikirjaa, eikä voinut näin ollen ammattinsa puolesta puhua suoraan asiakkaansa, David Back Selkäklinikan asioista.

Tutkimusaineiston analysointi: Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Richard Eller tarkasti oman osuutensa heti ja korjasi epäselväksi jääneet kohdat, jotta tekstiä pystyttiin käyttämään hyväksi jo tutkimuksen teoriaosassa. David Back Selkäklinikan osalta haastattelut tarkastettiin casen kokoamisen ensimmäisen version osalta. Haastattelujen lisäksi käytettiin David Back Selkäklinikan julkaistua oheismateriaalia: heidän toiminnastaan kertovaa videota, asiakaslehtiä, sekä potentiaalisille franchiseottajille suunnattuja materiaaleja, joissa esitellään David Back Selkäklinikan liiketoimintaa, sekä lääketieteellistä osaamista. Casen kokoamisessa hyödynnettiin kaikkea tätä materiaalia. Luotettavammaksi ja monipuolisemmaksi aineiston tekee sekä haastatteluilla tarkennettu aines että autenttinen dokumenttiaineisto.



### 3. FRANCHISING JA KILPAILUEDUT

#### 3.1 Franchisingin historiaa

Franchisingin historiasta esitetään ristiriitaisia tietoja. Franchising on liiketoiminnan metodi, jonka juurien sanotaan olevan lähtöisin keskiajoista. Kerrotaan, että jo Kuningas John allekirjoitti ensimmäisen franchising-sopimuksen antaessaan baroneille oikeuden toimia kuninkaina yksinoikeutetuilla alueilla. (Matthews 1996, 16.) Keskiajalla oli myös tavallista, että hallitus tarjosi tärkeille ihmisille lisenssiä tai franchisesopimusta luovuttaessaan heille oikeuden ylläpitää lakia tai kerätä veroja. Lisenssin, tai franchising-sopimuksen haltijalle maksettiin tietty summa heidän palveluksistaan. Toiset taas ovat sitä mieltä, että kuningatar Isabella ”keksi” franchisingin luovuttaessaan Columbukselle oikeuden 1492 kehittää kaupankäyntiä uuden maailman kanssa. (Green 1993, 4.)

1700-, ja 1800-luvuilla Euroopassa käytettiin samantapaisia sopimuksia, jotka liittyivät kaupankäyntiin lähinnä pubien, tavernojen ja olutpanimoiden piirissä. Ainakin vuonna 1845 on Saksassa käytetty franchisingia oluen jakeluun ja myyntiin liittyen. Yhdysvalloissa Singer Sewing Machine Company aloitti franchisingin käytön vuonna 1851 voittaakseen ”ompeelukonesodan”, jossa neljä valmistajaa kilpaili keskenään. Vuosisadan vaihteessa Singeriä seurasi Coca-Cola ja pian tämän jälkeen franchising yleistyi myös huolto- ja öljyalalla. Autoalalla mm. General Motors ja Ford menestyivät franchisingin avulla. (Green 1993, 4-5; Justis & Judd, 1989, 11-12.)

1950-luvulla Yhdysvalloissa mm. Kentucky Fried Chicken, Holiday Inn ja McDonald's alkoivat käyttämään business format franchisingin muotoa, joka on kolmenkymmenen kuluneen vuoden aikana kehittynyt menestyksekkääksi markkinoinnin, jakelun ja verkostonnin metodiksi globaalisesti. Kaikissa näissä tapauksissa ratkaisu oli periaatteessa sama: liiketoimintakonseptin kehittäminen, joka pystyttiin jäljentämään ja siirtämään. Franchisingia käytettiin Yhdysvalloissa saavuttamaan markkinapeittoa laajalla mantereella, jossa oli kasvava ja paikasta toiseen liikkuva väestö. Franchising laajeni silloin uusille toimialoille, kuten pikaruoka-, majoitus- ja autonvuokrauspalveluihin sekä vähittäiskauppaan. (Matthews 1996, 16-17.)

### 3.2 Franchising-toiminnan määritelmä

Franchising määritellään Suomen Kielitoimiston virallisen käännöksen mukaan ”lupakkeeksi”. Käännös ei ole kuitenkaan yleistynyt. Terminä **franchising** tarkoittaa liiketoimintaa ja **franchise** oikeuksia (lupakesopimusta). Franchiseantaja on yritys tai ketju, joka omistaa liiketoimintamallin, ja franchiseottaja on yrittäjä, joka investoi saaden toimintaoikeuden liiketoimintamalliin. (Wathen, luennot 29.4.1996.) Franchising on terminä ja käsitteenä erittäin vanha. Sitä käytettiin ensimmäisiä kertoja jo 1700-luvulla mm. Englannissa panimoalaan liittyvässä toiminnassa, mutta vasta tämän vuosisadan aikana se on merkittävämmiin laajentunut uudentyyppisen toimintansa ansiosta. (Franchising Suomessa 1994, 5.)

*”Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchiseantajan ja franchiseyrittäjän välistä, sopimukseen pohjautuvaa yhteistyötä, jossa franchiseantaja luovuttaa franchiseyrittäjälle sovittua maksua vastaan oikeuden käyttää tietyllä alueella kehittämänsä yrityksen liiketoimintamallia suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti”.* (Franchising Suomessa 1994, 5-6). Franchiseantajalle toiminta on liiketoiminnan kasvu- ja levittäytymistapa ja franchiseottajalle se on yritystoiminnan harjoittamistapa. Franchiseantaja hyödyntää franchiseottajan tietoa, taitoa, rahoitusta, yrityksen sijaintia ja yrittäjän motivaatiota toimintansa laajentamiseen. Franchiseottaja taas käyttää franchiseantajan liiketoimintamallia tai liikemerkkiä, testattuja liiketoiminnan metodeja, markkinoitiresursseja ja teknistä tietoa vastatakseen kuluttajien kysyntään. (Justis ym. 1989, 5.) Franchisingin pohjimmaisena uskomuksena on ihmisten halu ja motivaatio työskennellä paremmin itsenäisenä yrittäjänä. (Patten 1985, 155.)

Franchising-toimintamalli on ketjuorganisaatio, joka soveltuu useille toimialoille. Franchising yhdistää menestyskonseptin voiman pienten yksiköiden yrittäjyyteen ja joustavuuteen. (Kera 1995, 59). Samalla konseptilla toimivista yrityksistä muodostuu franchiseverkosto, jonka jäsenten lukumäärän markkinat ja franchiseantajan päätökset määrittelevät. Franchising on yhteistyöjärjestelmä tavaroiden ja /tai palveluiden markkinointiin, missä yritys (franchiseantaja) sopimuksella liittää itseensä useita itsenäisesti omistettuja

muita yrityksiä (franchiseottajia), jotka toimivat yhdenmukaisesti ulospäin ja jossa franchiseantaja tarjoaa verkostolleen monentyypisiä palveluja (Wathen 1996, 3.)

Franchising on menestyksekkäs liiketoimintamalli useastakin syystä. Kaksi pääsyitä menestykseen ovat 1) huolellinen valmistautuminen, jonka franchiseottaja joutuu tekemään ennen yksikön avaamista ja toiminnan aloittamista, 2) franchiseottajan ja -antajan henkilökohtainen sitoutuminen toimintaan. (Justis ym. 1989, 34.) Franchising-operaatioiden menestys perustuu yleensä siihen, että on jo olemassa valmis ja koeteltu liikeidea, joka on tuottoisa molemmille osapuolille, mahdollista jäljentää, omaksuttavissa koulutuksen avulla ja jota seuraa pitkäkestoinen yhteistyösuhde. (Patten 1989, 215.) Sekä franchiseottaja, että -antaja pyrkivät molemmat optimoimaan tulonsa käyttämällä resurssit tehokkaasti hyväkseen. Franchiseottajan kannalta koko konsepti on testattu ja toiminnan systeemit kehitetty valmiiksi. Monet franchising-yritykset ovat melkein verrattavissa ”avaimet käteen” operaatioihin, jolloin yrittäjällä on aloittaessaan valmiit suunnittelu-, johtamis-, ja operationaaliset systeemit sekä lisäksi jatkuva tuki ja koulutus. (Price 1994, 248.)

Franchisingtoiminnassa siis hyvää liikeideaa ”kloonataan”. Menestyksekkääksi havaittu liiketoimintamalli eli konsepti monistetaan (dokumentoidaan ja siirretään) toiselle yrittäjälle, joka sitoutuu sopimuksella toimimaan konseptin sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Franchiseottaja on itsenäinen yrittäjä, joka kuitenkin toimii franchiseantajan valvonnan alaisena. Jokaisen monistuskerran yhteydessä täytyy tehdä tarvittava tilannekohtainen hienosäätö ajan, paikan, maan, tilanteen jne. suhteen.

Franchising-toiminta on luokiteltavissa seuraavasti:

Trade Name Franchising. Toiminta kulminoituu tuotemerkin ympärille. Antajaosapuoli luovuttaa tuotemerkin ottajaosapuolen käyttöön, mistä tämä yleensä maksaa oikeuksiin liittyvän alkumaksun ja tuotemerkin käyttöoikeudesta myös jatkuvaa maksua, eli royaltymaksua. Franchiseottajalle etuna on näkyvyyden ja tunnettuuden saavuttaminen sekä markkinaosuuksien saaminen nopeammin toimimalla tunnetun tavaramerkin ja luotetta-

van franchiseantajan alaisuudessa. Esimerkkeinä ovat ravintolasektorilta Hard Rock Cafe ja Sheraton hotelli. (Franchising Suomessa 1994, 5; Price 1994, 256.)

Product Distribution Franchisingissa toimintaan liittyy olennaisena jokin valmistus-, tai jakelumenetelmä. Tuotteen valmistaja perustaa jakeluverkoston solmimalla sopimuksia kauppiaiden kanssa. Antaja- ja ottajaosapuolien väliset maksut ovat samantyyppisiä kuin edellä Trade Name Franchising toiminnan osalta kuvattiin. Franchiseottaja voi saada taloudellista, tai mainontaan liittyvää tukea, tai alennuksia ostoista. Yleisesti tunnettuna esimerkkinä Coca Cola. Trade Name ja Product Distribution Franchising ovat hyvin lähellä lisensiointia. Käsitteitä käytetään usein eri yhteyksissä sekaisin. (Franchising Suomessa 1994, 5; Price 1994, 256.) Sekä Trade Name Franchising, että Product Distribution Franchising ovat yleisiä kasvun kypsässä vaiheessa. Tämä tarkoittaa sitä, että näitä tuotekategorioita luonnehditaan markkinoiden saturaatiolla ja intensiivisellä kilpailulla markkinoinnissa ja hinnoissa. (Justis ym. 1989, 8.)

Business Format Franchising (BFF), jossa yhteistyö antaja- ja ottajaosapuolten välillä kattaa kyseisen liiketoiminnan kokonaisuudessaan, prosessin, tai jonkinlaisen palvelun, joka on testattu ja hyväksi havaittu aikaisemmin. Liiketoiminnasta on pyritty karsimaan kaikki ongelmat ja kokonaispaketti on markkinoitavissa ja toistettavissa. Tämän toimintamalli on kehittynyt vasta tämän vuosisadan aikana, mutta nykyisin sitä käyttävät yhä useammat yritykset. Esimerkkeinä McDonald's ravintolakonseptina, Avis Rent a Car -autovuokraamot palvelusektorilta ja Body Shop -myymälät vähittäiskaupan alueelta. BFF on tavallaan lisenssi franchiseottajalle, joka saa käyttää franchiseantajan nimeä ja tavaramerkkiä ja logoa tietyn ajan, tietyllä maantieteellisellä alueella. (Franchising Suomessa 1994, 5; Barrow & Golzen 1983, 18.)

Business Format Franchisingin käyttö antaa tiettyjä etuja sekä franchiseantajalle, että franchiseottajalle. Franchiseottajat ovat usein kokemattomia liiketoiminnan johtamisessa (eivät tunne toimialaa, eivätkä omaa yrittäjäkokemusta), mutta Business Format Franchisingin käyttö antaa heille mahdollisuuden hyötyä franchiseantajan koulutuksesta ja jatkuvasta tuesta, kuten keskitetystä markkinoinnista ja toimimisesta kontrolloidussa liiketoimintakonseptissa. Vastapainoksi saamastaan koulutuksesta ja tuesta franchiseotta-

ja sijoittaa tietyn summan liiketoiminnan aloittamiseen ns. liittymismaksuna ja maksaa lisäksi säännöllisesti jatkuvia maksuja, jotka perustuvat yleensä liikevaihtoon. Joskus vaatimuksiin voi kuulua tavaroiden ja välineiden ostaminen franchiseantajan hyväksymiltä tavarantoimittajilta. Franchiseantajalle Business Format Franchising on taas keino ansaita paremmin standardoidun verkoston kautta: Paremman kontrollin ilman suoraa operaatio-naalista osallistumista ja siten mahdollisuuden varmistaa systeemi, joka toimii myös kaukaisissa olosuhteissa. (Welch 1995, 7; Barrow ym. 1983, 18-19.)

### 3.3 Franchising-paketti

Franchising-paketti on liiketoiminnan malli tai rakenne, joka on testattu ja standardoitu siirrettävissä olevaan ja lisensoitavaan muotoon. Liikeidean ydin voi olla esimerkiksi tavaramerkillä varustetut tavarat, palvelut, tai patentoitu valmistusmenetelmä. Kokonaisuus sisältää franchiseottajalle oikeuden käyttää valtuuttajan tavaramerkkiä ja/tai liikeni-meä sekä know how'ta valtuuttajan tuotteiden valmistamiseksi ja/tai myymiseksi määrite-tyllä tavalla. (Andersson-Tuominen & Porttikivi 1991, 20.)

**Oikeudet ja know how:** Yleensä franchising-paketin tärkein luovutettava oikeus on valtuutetun käyttöoikeus valtuuttajan tavaramerkkiin tai liikenimeen. Franchising perustuukin suurelta osin valtuuttajan tunnettuun ja erottuvaan tavaramerkkiin tai liikenimeen ja siihen liittyvään goodwill-arvoon. (Andersson-Tuominen ym. 1991, 21.)

**Palvelut:** Useimmat franchiseantajat antavat franchiseottajilleen perehdyttämiskoulutuksen ja ns. perustamispalvelut, jotka pitävät sisällään kaiken sen, minkä yrittäjä tarvitsee aloittaakseen franchise-toiminnan: koulutuksen, liiketoimintaohjeet ja toimintakäsikirjat, markkinatutkimukset ja sijaintipaikan valinnan, sekä toimipisteen suunnittelun. Näiden lisäksi tulevat jatkuvat palvelut, jotka vaihtelevat ketjuittain. Jatkuvat palvelut vaikuttavat eniten franchiseottajien menestykseen. Näitä ovat esimerkiksi: konsultointi ja koulu-tus, myynninedistämismateriaali, keskitetty markkinointi, mainonnan ja markkinoiden tutkiminen, sekä keskitetyt ostot. (Andersson-Tuominen ym. 1991, 21-22.)

**Toiminnan valvonta:** Franchiseantaja antaa yrittäjille oikeuden käyttää kehittämäänsä liiketoimintamallia ja siksi sen noudattamista on myös tärkeää valvoa ketjun goodwill'in säilyttämiseksi. Standardoitu franchising-paketti yksityiskohtaisine ohjeineen antaa selkeät perusteet toiminnan valvomiselle. (Andersson-Tuominen ym. 1991, 25.)

**Franchising-sopimus:** Franchising on sopimukseen perustuvaa pitkä-, mutta määräaikaista yhteistyötä. Osapuolten väliset suhteet, oikeuksineen ja velvollisuuksineen on kirjattu yleensä sopimukseen, joka on franchise-suhteen perusdokumentti. Sopimuksella franchiseantaja luovuttaa franchiseottajalle oikeuden käyttää nimeään, merkkiä ja liike-idea, sekä asettaa myös oman tietonsa ja kokemuksensa määräajaksi franchiseottajan käyttöön. Tämä oikeus luovutetaan tarkoin määritellyin ehdoin. Franchiseottaja sitoutuu noudattamaan franchiseantajan laatimia toimintaohjeita toiminnassaan. (Laakso 1995, 10.) Sopimusehdoilla franchiseantaja pyrkii ohjaamaan valtuuttamiensa yrittäjien toimintaa omien tavoitteidensa suuntaan. Vaikutustavat koskevat yleensä: hintoja ja määriä, tuotteen tai palvelun laatua, markkinoiden segmentointia, kytkentöjä ja sitomista, maksuja ja palkkioita, sanktioita, sekä kilpailukieltä toiminnan lopettamisen jälkeen. (Andersson-Tuominen ym. 1991, 59.)

Franchising-sopimuksen pitäisi sisältää ainakin seuraavat seikat (Patten 1989, 216, Barrow ym. 1983, 70): Franchisingin kohteen nimi ja ”luonne”, eli kokonaispaketti, tavaramerkki, metodit jne. Franchisingin maantieteellinen alue ja toteutustapa (muoto). Maksujen ja royaltien suuruus. Franchisingin kesto ja franchiseantajan ja -ottajan oikeudet ja velvollisuudet. Franchiseottajan oikeus myydä yritys, tai lopettaa toiminta, sekä oikeus irtisanoa sopimus molempien osalta.

**Toiminnan kustannukset:** Franchiseantaja tarjoaa franchiseottajalle liiketoimintakonseptin, eli yhdistelmän, joka sisältää tietotaitoa, varusteita, materiaaleja, liikemerkkiä, patenttia ja palveluja standardoituna pakettina. (Luostarinen & Welch 1990, 74.) Kysymys on siis siitä, mitä franchiseantaja saa vastineeksi franchiseottajalle tarjoamistaan palveluista ja materiaaleista, perustettavan konseptin hallinnollisista ja operatiivisista kustannuksista, sekä rahoitukselliseen riskiin liittyvistä kustannuksista. (Vaughn 1979, 90).

Franchiseottajalle sitoutuminen franchising-operaatioon vaatii taloudellisia uhrauksia: liittymismaksun, kausittaiset systeemimaksut eli jatkuvat maksut, mahdolliset palvelumaksut ja markkinointimaksut. Näiden lisäksi franchiseottajalta vaaditaan paikallista tietämystä, yrittäjäyshenkisyyttä ja liikkeenjohdollista näkemystä. (Luostarinen ym. 1990, 74-75.) Toisaalta franchiseantajalle voi olla vaikeaa määrittää sitä, kuinka paljon hänen pitäisi saada vastineeksi luovuttamistaan oikeuksista, tieto-aidon siirtämisestä ja franchising-yksikön perustamisesta tietylle alueelle. (Mendelsohn 1992 b, 231.)

**Liittymismaksu** on ”pääsymaksu” tai ”kynnysraha” valtuuttajan ketjuun. Maksun suuruus vaihtelee liiketoiminnan tarjoamien mahdollisuuksien ja laajuuden mukaan, alan markkinatilanteen ja toimintaan kohdistuvien tuotto-odotusten ja konseptin good will:n mukaan. Liittymismaksu kattaa järjestelmän kustannukset, jotka sisältävät oikeudet franchiseantajan hallitseman ja lisenssioiman toiminnan harjoittamiseen, sekä kustannukset, jotka liittyvät paikallisyrittäjän tilojen hankkimiseen, rekrytointiin, alkukoulutukseen ja alkuvaiheen kannistämistukeen. **Jatkuvat franchisemaksut (royalitit)** ovat korvausta myynnistä, joka tapahtuu franchise-toimipisteessä ja sisältävät valtuuttajan ansaitseman korvauksen jatkuvasta tuesta ja palveluista ja pääoman sijoituksesta franchising-toiminnan kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Jatkuva maksu lasketaan yleensä tietyinä prosenttina yrittäjän liikevaihdosta. **Palvelumaksut** perustuvat esimerkiksi markkinoinnin, mainonnan, rakennusten, toimitilojen, laitteiden, materiaalien jne. tuottamiseen. (Andersson-Tuominen ym. 1991, 24, Wathen 1996, 28.)

Liittymismaksut ovat yleensä melko alhaisia Pohjoismaissa, useimmiten ne ovat 20.000 - 60.000 markkaa. Jatkuvat maksut vaihtelevat voimakkaasti franchisingjärjestelmästä riippuen muutamasta prosentista jopa yli 20 prosenttiin. Yleensä ne ovat korkeammat palvelualoilla kuin vähittäiskaupan puolella. (Wathen 1996, 28.) Pääasiallinen tulonlähde franchiseantajalle on jatkuvat royaltit, eli franchiseottajien vuosittaiset prosenttiosuudet liikevaihdosta. Franchiseantajan uuden liiketoiminnan perustamiseen ja tuottavaksi saamiseen kuluu vähintään viisi vuotta. (Luostarinen ym. 1990, 75.) Lisäksi tulevat mahdolliset muut investoinnit ja sitoutuva liikepääoma.

### 3.4 Franchising ja eettiset säännöt

Franchising-toiminnan keskeinen elementti on yrittäjälle ketjuun liittymisen myötä tarjottava mahdollisuus hankkia yhteistoiminnan avulla tuloja. Franchiseyrittäjän halukkuuteen allekirjoittaa franchising-sopimus ja maksaa ketjuun liittymisestä ja yritystoiminnan aloittamisesta aiheutuvat kustannukset vaikuttavat olennaisesti tuotto-odotukset. Suomessa ei ole lainsäädäntöä, jossa olisi tarkasti määritelty ne tiedot, jotka yrittäjäkandidaateille annetaan tulevaisuuden tuotto-odotuksista. Vastaavasti väärinkäytökset ovat johtaneet USA:ssa yksityiskohtaiseen lainsäädäntöön ja pääsääntö on, että franchiseantaja ei saa antaa yrittäjäkandidaatille muita kuin laissa määriteltyjä tietoja. Euroopassa ei Ranskaa lukuunottamatta ole säädetty franchiseyrittäjiä suojaavaa lakia. EU:n piirissä franchisingtoimintaa on käsitelty erillään muusta liiketoiminnasta lähinnä kilpailuoikeudessa. (Rahnasto 1995, 8-9.)

Kansallisen lainsäädännön puuttuessa toimintaa koskevia ohjeita on sisällytetty franchisingtoimintaa koskeviin eettisiin säännöksiin. Kansainvälisesti noudatettavia eettisiä sääntöjä ovat julkaisseet mm. International Franchise Association ja European Franchise Association. Eettisten sääntöjen tarkoituksena on määritellä edellytykset yrittäjän edut huomioon ottavalle ”hyvälle franchising-käytännölle”. Eettisten sääntöjen avulla on pyritty ehkäisemään epäkohtien syntymistä ja estämään epärehellisten ketjujen toimintaa markkinoilla. (Rahnasto 1995, 8.) Eettinen normisto velvoittaa kuitenkin vain kyseisiin yhdistyksiin, järjestöihin, liittoihin tai vastaaviin kuuluvia (ääritapauksissa yhdistyksen jäsenyyden menettämisen uhalla). Se ei kata niin sanottuja ”villejä”, ellei oikeusistuimien päätyisi katsomaan eettisiä sääntöjä sellaiseksi alalla noudatettavaksi vakiintuneeksi tavaksi, jota kaikkien tulisi noudattaa. (Koiranen ja Tuunanen 1996, 70.)

Franchising-suhteessa osapuolet ovat juridisesti toisistaan riippumattomia oikeussubjekteja. Vaikka he ovat riippumattomia, he ovat yhteenkuuluvia (jota vahvistetaan esim. design management -tyyppisillä tekijöillä: ulkoasu, logot jne.) Sitoutumisen kannalta keskeisessä asemassa ovat myös usein yhteisesti sovitut toimintaohjeet ja laatuksiteerit. Sitoutuminen merkitsee myös asioita, joita franchiseyrittäjät voivat pitää haittoina: esimerkiksi rajoitettu toiminnan vapaus ja velvoite luottaa toisiin. (Koiranen ym. 1996, 71.)



*Franchiseantajan kehittämää tuotetta tai palvelua siis tarjotaan potentiaaliselle franchiseottajalle markkinoitavaksi tietylle alueelle, tietyksi ajaksi, tiettyä liittymismaksua vastaan. Franchiseantaja edellyttää franchiseottajan noudattavan valmiiksi luotua konseptia: tuotetta, tuotenimeä, markkinointia ja toimintamallia. Franchiseantaja koordinoi ja ylläpitää verkoston toimintaa ja saa tästä toiminnastaan franchiseottajilta jatkuvia franchisemaksuja sekä palvelumaksuja. Franchising-paketin tulee sisältää selkeän ja standardoidun konseptin, joka on valmiiksi testattu, paketoitu monistettavissa olevaan muotoon ja dokumentoitu. Business Format Franchising ketjun yritysten tulee olla ulkoasultaan ja toiminnoiltaan yhtenäisiä.*

### **3.5 Franchising asiakasyrittäjyytenä ja kilpailuetujen luonti**

#### **3.5.1 Asiakasyrittäjyys**

Asiakasyrittäjyys on yhteisnimitys sellaisille toimintamalleille, joissa asiakkaat on integroitu toimimaan yrittäjämäisesti liiketoiminnan voimavaroina. Heidän ei suinkaan kaikkien tarvitse olla omistajayrittäjiä. Yhteistä heille on se, että yrittäjyys on heillä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa. Asiakasyrittäjyyden motiivina ovat usein taloudelliset edut, joita voivat olla esim. ilmaiset palvelut tai palkkiot, sosiaaliset edut, jotka johtuvat ryhmään kuulumisesta, koulutukselliset edut sekä tunne-edut, jotka liittyvät yksilöiden ja heidän moraalisten ja eettisten tarpeiden tyydyttämiseen. Asiakasyrittäjyyden hyväksikäyttö edellyttää uudenlaista ajattelua ja asiakkaiden tehokasta ohjausta. Asiakasyrittäjyyden osalta päädytään usein verkko-organisaatoratkaisuihin, joissa keskeisenä organisaation toimintaa ohjaavana tekijänä on organisaation kulttuuri ja arvot. Asiakasyrittäjyys on kasvanut Suomessa kaikkina lamavuosinakin vauhdilla. Franchising, joka edustaa asiakasyrittäjyyden monipuolisinta sovellusta, on kasvanut yli kymmenen prosentin vuositahtia. (Koiranen ym. 1996, 8; Lehtinen 1988, 35-37.)

Franchiseantajalle asiakasyrittäjyysmalli on kelpo strategia. Laajennus tapahtuu käyttäen hyväksi toisen yrittäjännostusta ja pääomia. Tunkeutuminen uusille markkinoille helpottuu. Syntyy markkinasidos. On mahdollista saada aikaista kassatuloa liittymismaksuista ja

jatkuvaa kassatuloa. Päästään maantieteellisille alueille, joiden saavuttaminen ei onnistuisi pelkästään omin voimin. Perinteiset työsuhteet muuttuvat asiakas- ja yhteistyösuhteiksi. Verkoston kasvaessa tarpeeksi suureksi voidaan saavuttaa tuntuvia logistisia etuja, eikä olla enää sidoksissa omaan sijaintipaikan tai paikallismarkkinoiden kokoon ja ostovoimaan. (Koiranen ym. 1996, 11.)

Lehtisen (1988, 40) mukaan franchisingin ja asiakasyrittäjyyden välillä on kuitenkin olemassa joitakin peruseroja. Asiakasyrittäjät ovat usein vain osa-aikaisia markkinoijia, vaikka he voivat olla hyvinkin sitoutuneita, koska saavat taloudellisia etuja. Franchiseottaja on yrittäjä, joka toimii ison organisaation valvonnassa ja tukemana. Hän saa organisaation tuen ja sosiaalisen statuksen. Franchiseottajan ja -antajan välillä on yleensä erittäin täsmällinen juridinen sopimus, jota ei ole asiakasyrittäjän kohdalla.

### **3.5.2 Kilpailuetu**

Kilpailuetu merkitsee komponenttia, jonka kautta lopullisesti välittyy yrityksen liiketoimintojen tuoma potentiaalisuus tulokseksi. Kilpailuedulle on ominaista se, että se ei ole yrityksen itsensä kontrolloitavissa kuin välillisesti eli juuri strategisen markkinoinnin ja logististen toimintojen kautta. Kilpailuedun aikaansaaminen riippuu siitä, kuinka hyvin yritys kykenee kilpailussa markkinoilla ottamaan huomioon kilpailijat ja asiakkaat. Strateginen markkinointi tarkoittaa ulkoista tehokkuutta, eli vuorovaikutusprosessia markkinoiden kanssa. Logistiset toiminnot tarkoittavat taas yrityksen tuotanto- tai palveluprosessin tehokkuutta, eli sisäistä tehokkuutta. (Lahti 1987, 13.)

Lahti (1987) jakaa kilpailuedut kolmeen luokkaan: ainutlaatuiseen osaamiseen, toimintalueen tehokkuuteen ja kasvuprosessin tuomaan etuun. Ainutlaatuinen osaaminen on luonteeltaan rakenteellinen etu, jonka kehittäminen ja myös eliminointi kilpailussa kestää pitkän aikaa. Ainutlaatuinen osaaminen on erityisen keskeinen kansainvälisessä kilpailussa silloin, kun markkinoiden muutokset ovat nopeita ja vaikeasti ennakoitavia. Tämä korostuu erityisen voimakkaasti monopolistisessa kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla on suuri määrä tarjoajia. Kansainväliselle kilpailulle on ominaista myös se, että ainutlaatu-

suuden ylläpitäminen on entistä vaikeampaa. (Lahti 1987, 75-76.) Franchising-toiminta edellyttää yleensä pitkälle kehitettyä tuotedifferointia. Tuote tai palvelu on kehitetty kilpailuvista selvästi poikkeavaksi, minkä ansiosta ostajat tunnistavat laadun ja ominaisuudet pelkän nimen perusteella. Tuotedifferointi ketjun strategiana johtaa jonkin asteisen monopolivoiman saamiseen markkinoilla. (Andersson-Tuominen ym. 1991, 55.)

Toimintoalueen tehokkuus merkitsee nimenomaan markkinoinnin ja/tai logistiikan kustannustehokkuutta. Markkinointipohjaiset tehokkuusedut ovat tyypillisiä yrityksille, joilla on mahdollista käyttää hyväkseen laajan kansainvälisen toiminnan mittakaavaetua. Kiristyvän kilpailun ja hidastuvan kysynnän vallitessa korostuu markkinointia enemmän logistiikka, jolla voidaan parantaa laatutasoa ja toimitusvarmuutta sekä alentaa kustannuksia. (Lahti 1987, 76-77.) Franchisingissa merkittävää kustannussäästöä saadaan mm. asiakkaiden informaatiokustannuksissa. Tunnetun tavaramerkin tai markkinointinimen avulla ketju viestittää asiakkailleen laadusta ja palvelusta sekä erottuvuudesta kilpailijoihinsa nähden. Asiakas saattaa suostua maksamaan myös siitä, että ei tarvitse kierrellä monissa liikkeissä tarvitsemansa hyödykkeen vuoksi. (Andersson-Tuominen ym. 1991, 72.)

Kasvuprosessiin perustuva etu saattaa johtaa yrityksen hyvinkin nopeaan etenemiseen markkinoilla. Ongelmana voi olla markkina-aseman vakiinnuttaminen silloin, kun markkinoiden ”imu” vähenee. Hyvin usein markkina-aukkoon osunut yritys tulkitsee menestymisensä perustaksi ainutlaatuisen osaamisen, vaikka menestyminen saattaa perustua yksinkertaisesti siihen, että yritys pääsee muita nopeammin liikkeelle. (Lahti 1987, 77.) Franchisingissa alalle tulon kynnyks on päämiehelle suuri, mutta kun alalle on päätetty tulla, markkinoiden valtaaminen on onnistuessaan nopeaa. Nopeus perustuu päämiehen liiketoimintapaketin hyväksikäytön monistamiseen ja yrittäjien omaan panostukseen. (Andersson-Tuominen ym. 1991, 55.)

### 3.5.3 Elinkaari ja kilpailuedut

Tuotteen elinkaari -käsitteen taustaolettamuksena on, että kaikille tuotteille on ominaista kasvu ja lasku, eli evoluutioprosessi syntymästä kuolemaan, kuten elollisille olennoille. Nousuun ja laskuun liittyy viive, josta syystä toimialan myynnin oletetaan aluksi kasvavan hitaasti ja sen jälkeen kiihtyvästi, kunnes käytettävissä oleva kysyntä on tyydytetty ja yritykset törmäävät toisiinsa, jolloin kasvu hidastuu, lakkaa kokonaan ja muuttuu kiihtyväksi laskuksi. Jotta yritys säilyisi kilpailukykyisenä, tulee sen huolehtia jatkuvuudestaan niin, että sillä on tuotteita ja liikeideoita erilaisissa elinkaarivaiheissa. (Lahti 1987, 8-9; Koironen ym. 1996, 24.)

Elinkaaren alkuvaiheissa yrityksen menestyminen riippuu sen kyvystä reagoida tuotteen ja jakeluteiden muutoksilla asiakkaiden tarpeiden muutoksiin. Keskeisin ongelma on kasvavan kysynnän tyydyttäminen. Kehittyvät tuote- ja liikeideat ovat tarpeen luomaan kasvua. Kiristynyt kilpailu pakottaa yritykset kiinnittämään huomiota toiminnan taloudelliseen tehokkuuteen. Kasvuvaiheessa tuotteen tunnettuus lisääntyy ja kysyntä kasvaa. Tuotteen elinkaaren kypsissä vaiheissa kilpailutilanne vakiintuu. Hallintavaiheessa tuote- ja liikeideat ovat tarpeen luomaan kannattavuutta ja kerryttämään tulorahoitusta. Elinkaaren kääntyessä laskuun on erityisen suuri tarve oikea-aikaisille toimenpiteille - pysyminen markkinoilla viimeiseen asti, hidastuminen, luopuminen, tuoteidean uudistaminen. (Lahti 1987, 8-9; Koironen ym. 1996, 24-25.)

Franchisingissa tuote- ja liikeideoitten yleinen elinkaari-logiikka muuttuu. Franchiseantajan näkökulmasta kasvu ja kehitysvaihe tapahtuu voimakkaasti asiakasyrittäjien rahoittamana, jolloin laajentuminen ei sido samalla tavalla pääomia kuin laajentuminen omistetulla verkostolla. Kasvu ja kehitysvaiheessa franchiseantajan tulot kattavat tutkimuksen, markkinoiden kehittämisen sekä promotionaaliset kustannukset. Kypsässä vaiheessa myynti on yleensä melko korkealla tasolla. Franchising-organisaatio saavuttaa voittoa operationaalisesta tehokkuudesta toimiessaan korkealla volyyymilla. Myyntiä voidaan pyrkiä lisäämään 1) penetroitumalla syvemmälle olemassaoleville markkinoille, 2) laajentamalla uusille markkinoille entisillä tuotteilla, 3) laajentamalla yritystoimintaa kohde-markkinoille uusilla tuotteilla, tai palveluilla (diversifointi). Laskuvaiheessa franchising-

verkoston ylläpitäminen ja vastaaminen markkinoiden vaihtelevaan kysyntään ovat kriittisiä vaiheita franchising-ketjun selviytymiselle. Kannattaa selvittää, onko lasku väliaikaista, vai johtuuko se pysyvistä muutoksista kohdemarkkinoilla. Selvitysmiskeinoina on konseptin toiminnan lakkauttaminen, tuotteen parantaminen, tai tarjoaminen toiselle segmentille (esim. McDonald's kehitti kanavoileivän vastaamaan Chicken McNuggetsien kilpailuun), sekä tuotteen korvaaminen vähitellen uudella. (Justis ym. 1989, 178-180; Koironen ym. 1996, 25.) Franchising-toiminnassa on tärkeää kehittää jatkuvasti palveluja ja imagoa ja ajoittain myös uusia tuotteita. Kuten muussakin liiketoiminnassa myös franchisingissa kuluttajien tarpeisiin pitää pystyä vastaamaan jatkuvasti. Franchiseottajilta tulevat ideat ovat usein kehittämisen arvoisia koko verkoston kannalta. (Patten 1985, 161.)

Franchiseottajan kannalta liikeidea on jo pitkälle kehitetty ja vakiinnutettu, jolloin hän joko pääsee suoraan hallintavaiheeseen tai ainakin voittaa monia alun ongelmia ja hidas- teita. Lisäksi muita kilpailuetuja ovat usein liike- ja tavaramerkin tunnettuus, testattu konsepti, verkon tuki, pienyrittäjämäinen joustavuus yhdistettynä ison ketjun volyy- mietuihin, kohtuullinen alkupanostus, hallitumpi riskinotto, kotipaikkaetu- ja asiakastun- temus. (Koironen ym. 1996, 25.)

### **3.6 Franchising strategisesti ja yritysten yhteistyönä**

Strategisessa suunnitteluprosessissa yrityksen toiminnat suhteutetaan käytettävissä ole- viin resursseihin ottaen samalla huomioon ympäristön uhat ja mahdollisuudet. Strategisil- la päätöksillä on usein merkittäviä seurauksia yrityksen toiminnalle - strategioita ei pidä pelkästään harkita sen mukaan mikä on yrityksen olemassaoleva kapasiteetti, vaan on myös harkittava mitä resursseja voidaan saavuttaa ja kontrolloida tulevaisuudessa. Tä- män johdosta strategiset päätökset vaikuttavat usein myös operationaalisiiin päätöksiin (johtaminen, markkinointi, henkilöstöpolitiikka jne.) Yrityksen strategiaan eivät vaikuta pelkästään ympäristön voimat ja saatavilla olevat resurssit, vaan myös arvot ja odotukset, joita yrityksen johdolla on liiketoiminnasta. (Johnson & Scholes 1984, 7-9.)

Strateginen suunnittelu on prosessi, jossa luodaan ja ylläpidetään yrityksen tavoitteita ja operationaalista kapasiteettia. Niillä mahdollistetaan franchiseketjun tehokas toiminta muuttuvassa ympäristössä. Strategisessa suunnittelussa ovat jatkuvan tarkastelun kohteena yrityksen toimintojen ennallaan säilyttäminen, pois jättäminen ja lisääminen. Franchisingissa sekä franchiseantajan että -ottajan tulee huomioida asiakkaiden muuttuvat tavat, halut ja kulutustottumusten muutokset säilyttääkseen toimintansa jatkuvana, kannattavana sekä kilpailukykyisenä kohdemarkkinoilla. (Justis ym. 1989, 161-162.)

Strategian voidaan ajatella olevan yrityksen suunta ja toimintatapa pitkällä tähtäimellä, joka ideaalisesti sovittaa yhteen resurssit ja muuttuvan toimintaympäristön ja erityisesti markkinat ja asiakkaat niin, että omistajien odotukset täytetään. Strategiset päätökset ovat siis usein hyvinkin monimutkaisia. Niihin sisältyy usein epävarmuutta, ne saattavat vaatia integroitua johtamista ja ne saattavat sisältää suuria muutoksia yrityksen toiminnalle. (Johnson ym. 1983, 10).

Strategian valinnassa franchiseantajan ensimmäinen tehtävä on selvittää itselleen franchising-konseptinsa ”missio” - perusliiketoiminta, asiakkaat ja heidän tarpeensa, sekä konseptin rakenne pitkällä aikajänteellä. Franchiseantajalla täytyy olla näkemys mahdollisuuksista ja haasteista, omistajien, franchiseottajien ja työntekijöiden motivaation lähteistä, sekä kohdemarkkinoista. (Justis ym. 1989, 164-165.)

Seuraavaksi etsitään markkinarako, johon operaatiot suunnataan. Se voi olla tuotteiden ja palveluiden segmentti jota kilpailijat jo tarjoavat, tai se voi olla ennalta määritelty asiakkaiden ryhmä. Molemmissa tapauksissa määritellään kohderyhmä, jolle tuotetta tarjotaan. Ihanteellisinta olisi löytää markkinat, jolla kyseistä tuotetta ei vielä ole tarjolla. Tämä tarjoaisi mahdollisuuden kasvuun ja tuloksellisuuteen. Tuottavuutta lisätään tavallisimmin jollakin kasvun metodilla. Franchising-yritykset laajentuvat saavuttaakseen synergiaa. Synergiaa syntyy, kun kaksi erillistä toimintoa yhdessä tuottavat suurempaa hyötyä kuin yksinään. Tätä on esimerkiksi se, että motellin yhteyteen perustetaan ravintola. (Justis ym. 1989, 165-168.)

Yrityksen kehittämissstrategiat perustuvat yleensä kolmeen kysymykseen: mikä on lähtötilanne, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten? Suunnan määrittelyssä vaihtoehtoja ovat Johnsonin ja Scholesin (1993, 204) mukaan luopuminen, tilanteen vakiinnuttaminen, markkinapenetraatio, tuotteiden kehittäminen, uudet markkinat ja diversifikaatio, eli toiminnan erilaistaminen. Näihin vaihtoehtoihin voidaan päästä: oman sisäisen kehityksen avulla, yhteistyöllä ja/tai liittoutumalla muiden yritysten kanssa ja yrityskaupoilla ostamalla tai myymällä.

Strategisena ratkaisuna yhteistyö asettuu selkeästi oman sisäisen kehityksen ja yrityskauppojen välimaastoon. Omaa sisäistä kehitystä yritys tarvitsee aina jossakin määrin silloinkin, kun rinnalla käytetään yhtä tai kahta muuta perusstrategiaa. (Koiranen ym. 1996, 29.) Päätös yhteistyöstä perustuu liiketoimintapakettin omistajan kokonaisarvioon kustannustehokkuudesta ja saatavista tuotoista. Arvioon vaikuttavat tuotannon ja jakelun tekniset ominaisuudet, transaktiokustannusten suuruus eli ketjussa mukana olevien toiminnan koordinoinnin aiheuttamat kustannukset ja markkinoiden ulkoisvaikutukset eli sellaiset hyödyt ja haitat, jotka eivät kohdistu välittömästi päätöksentekijään itseensä. (Andersson-Tuominen ym. 1991, 55-56.)

Hovi (1995, 28-29) jakaa yritysten yhteistyön tavoitteet seuraaviin tekijöihin: tehokkuus, voimavarat, riskit, markkinat, kilpailuasema ja strategia, sekä liikkeenjohto. Tehokkuutta parantavat mittakaavaedut, rationalisointi, kriittinen massa, kulujen jakaminen, parantunut ROI, (nopeammat tuotot) sekä kyky tasapainottaa sisäisiä investointeja. Voimavaroja lisäävät yhteistyökumppanin taidot, teknologian hankkiminen ja kontrolli, rahoituksellinen tuki, kyky keskittyä yrityksen kilpailutekijöihin, kyky laajentaa tuotteiden tarjontaa, synergia ja kumppanilta oppiminen. Riskit vähenevät jakamalla ja niitä pienentämällä. Markkinoille on helpompi päästä, hyödytään kumppanin maineesta, saadaan poliittista turvaa kaukaisilla markkinoilla, lainsäädännöllisten esteet vähenevät ja kansainvälinen kasvu helpottuu. Kilpailullinen asema ja strategia helpottuvat hintasopimuksilla, kilpailun vähentämisellä ja torjumisella, tärkeiden strategisten tarpeiden toteuttamisella ja kilpailullisen vahvuuden voimistamisella. Liikkeenjohdolliset edut tulevat kokemuksen jakamisesta, henkilöstön vaihdosta ja koulutus- ja liikkeenjohdollisten kehittämisohjelmien vaihdosta. On huomionarvoista, että näiden etujen lisäksi yritysten yhteistyö voi tuoda muka-

naan myös uusia riskejä. Yhteistyön tulosten toteutumattomuus on yksi suurimmista epävarmuustekijöistä. Lisäksi edut todennäköisesti vaihtelevat eri maissa eri tavoilla. Yhteistyö on joka tapauksessa varteenotettava strateginen vaihtoehto varsinkin pienen yrityksen kansainvälistymisprosessissa.

Koironen ym. (1996, 30-31) jakavat strategisen yhteistyön hyödyt viiteen otsikkoon: kustannusten alentaminen, tuottojen lisääminen, pääomakierron tehostaminen, lisäresurssit ja kilpailun ja riskien parempi hallinta. Heidän mukaansa franchising-toimintaan liittyen voidaan tunnistaa seuraavia strategisia yhteistyöpyrkimyksiä: mittakaavaetu, kriittinen massa, kustannusten jako, pääomakierron rationaalisuus, investointien suunnitelmallisuus, kansainvälistäminen, lisäresurssit, teknologia, rahoitusjärjestelyt, erityisosaamisen vaihdanta, oppiminen ja taitotieto, synergiaedut, riskin pienentäminen, nopeampi pääsy markkinoille, kumppanin maineen tuottama hyöty, hinnoitteluyhteistyö, kokemusten jakaminen sekä yhteistyö henkilöstä kehitettäessä.

### **3.7 Franchising strategisena liittoutumana ja verkostona**

Markkinoiden nopea avautuminen ja liiketoimintojen kansainvälistyminen lisää erityisesti tarvetta yrityksen strategisen joustavuuden lisäämiseen. Strateginen joustavuus on juuri yrityksen liiketoimintojen rakenteellista mukautumiskykyä - hyvin mukautumiskykyinen yritys sopeutuu ympäristöönsä, on osa harmonista kokonaisuutta. Viime vuosien keskeisiä kehityspiirteitä ovat olleet vertikaalisten tuotantoketjujen kiinteytyminen, asiakassuhteiden pitkäaikaistuminen sekä niin myyjä- kuin ostajapuolten horisontaalinen organisointuminen. Samankaltaisissa olosuhteissa ja samankaltaisista liiketoimintaa harjoittavista organisaatioista muodostavat vuorovaikutussuhdetiivistymiä - verkostoja. (Eräheimo & Lahti 1991, 6-7.)

Valitessaan liiketoimintojensa institutionaalisia muotoja yrityksillä on aina olemassa kolme vaihtoehtoa. Ne voivat suorittaa osan liiketoimistaan oman hierarkiansa sisällä, osan ne voivat toteuttaa markkinoiden kautta, ja osan yhteistoiminnallisten verkostojen kautta. Valintaan vaikuttavat sekä kansalliset olosuhteet että talouden kehitysvaihe. Verkosto-



suhteita syntyy, koska yritysten välinen suora informaation vaihto ja yhteistoiminta ovat monissa tapauksissa niiden kannalta tehokkaampia tapoja toimia kuin toiminnan koordinointi markkinoiden kautta. (Lovio 1994, 97-98.)

Verkko on pitkäaikaiseksi tarkoitettua yritysten yrittäjälousteista toimintaa harjoittavien toisistaan ainakin jossain määrin juridisesti riippumattomien tulosityksiköiden tiedon vaihtoa ja yhteistoimintaa arvonnisäyksen aikaansaamiseksi. Verkko voi jäsentensä instituutionaalisen aseman ja tavoitteiden perusteella kuulua esim.: Yritysverkkoon, joka on yritysten suoraa omaehtoista yhteistyötä, jossa pyrkimyksenä on yhdistää jäsenten toisiaan täydentävää osaamista tai kokonaiskapasiteetin kasvattamista. Toimialaverkkoon, joka liittyy yhteen saman tyyppiset yritykset, joilla on yhteinen etu. Kaupalliseen verkkoon, joka on yritys yhteistoiminnan kaupallista kehittämissä palvelua. Henkilöverkkoon, joka tukee kehittymistä ja tiedon kulkua yksilötasolla. (Linkola 1996, 14-15.)

Verkkoa sanotaan strategiseksi silloin, kun yritykset yhteistoimin tekevät tuote/markkinaratkaisuja tai niihin tähtäävää kehittämistyötä. Operatiivien verkko pyrkii puolestaan toiminnan volyymin, tuottavuuden ja laadun varmistamiseen. Verkolle on ominaista tunnistettavuus. Markkinoinnin ja palvelun näkökulmasta verkon pitää olla niiden ulkopuolisten tunnistettavissa, jotka haluavat asioida verkon kanssa. (Linkola 1996, 15.)

Verkostotalous voidaan tulkita eri tavoilla. Ensimmäkin teknisestä näkökulmasta verkostotalous nojaa sähköisiin tietoverkkoihin ja teletekniikkaan. Toiseksi voidaan painottaa luottamuksellisia henkilösuhteita ja avainhenkilöiden ns. henkilökemiaa. Kolmanneksi verkostotalous on alueittaista taloutta. Neljänneksi näkökulmasta verkostotalous on yritysryhmä tai -rypäs, joka on strategisesti rakentunut optimaalisen arvoketjun varrelle. Viidenneksi verkostotalous on dynaaminen, kasvaessaan yhä pienemmiksi yksiköiksi jakautuva ”ameeba”. Kuudenneksi verkostotalouteen sisältyy ns. kolmannen tien talousajattelua vahvistava piirre - verkostotalous ylittää toimintalogiikkana sekä valtoimen markkinamekanismin että hierarkisen suunnittelun ja komentotalouden. (Kuisma 1994, 103-105.)

Verkostotaloudessa on kyse työnjaon syvenemisen seuraavasta asteesta, jossa verkostoitumisen perimmäisenä ideana on muuntaa verkostorakenteen avulla kiinteitä kustannuksia muuttuviksi, jolloin saadaan samansuuntaisia vaikutuksia kuin mittakaavaa suurentamalla. (Kuisma 1994, 105-107.) Ostajat haluavat vastinetta rahalleen. Tuotannon tehokkuus on välttämätöntä lopputuotteen hintakilpailukyvyn kannalta. Verkosto on rationaalinen tapa hankkia ja käyttää yrityksen tarvitsemia resursseja. (Linkola 1996, 17-18.)

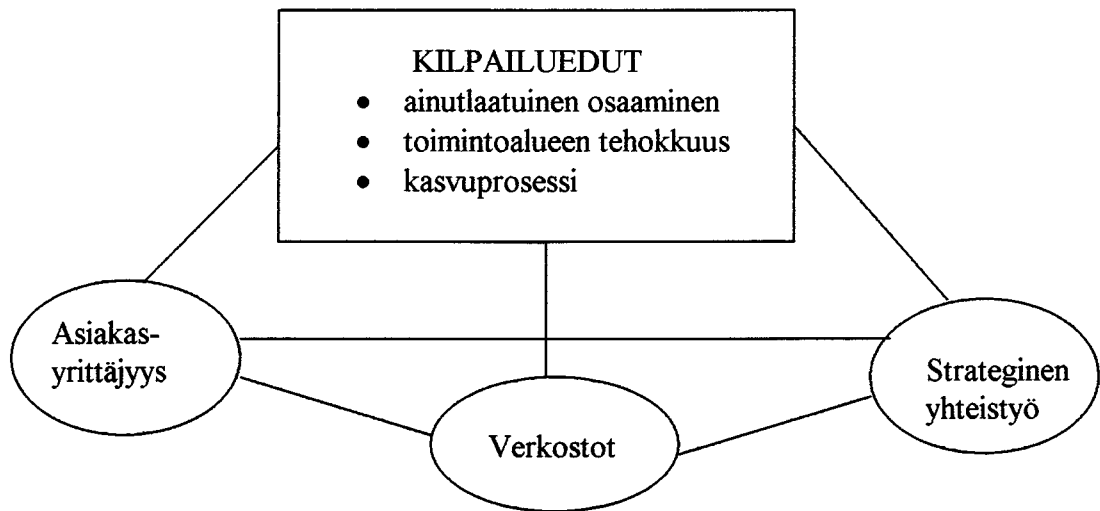
Yritysten yhteistyöstrategiat ovat yleistyneet sitten 1970-luvun, kun huomattiin, että yritys ei pysty selviytymään yksin monimutkaistuvissa ja kompleksisissa ympäristöissä. Tarvetta löytyi materiaalien, tieto-aidon, rahoituksen ja markkinoille pääsyn hallinnassa ja ratkaisuna nähtiin mahdollisuus yhteistyöhön. Johnson & Scholes (1993, 237-238) jakavat yritysten väliset liittoutumat neljään luokkaan: verkostot, alihankinta - lisensointi - franchising, yhteisyritykset ja hankinnat - yritysfuusiot. Verkostoituminen voi tuottaa huomattavia keskinäisiä etuja kyseessä oleville yrityksille. Franchising on tyypillinen keskinäinen sopimus, jossa franchiseottaja suorittaa tiettyjä toimintoja, kuten valmistusta, jakelua, myymistä ja franchiseantaja on vastuussa tuotemerkeistä, markkinoinnista ja koulutuksesta.

### **3.8 Koonnos: Franchisingin tuottamat kilpailuedut**

Kilpailueduiksi on aiemmin määritelty ainutlaatuinen osaaminen (tuotedifferointi), toimintalueen tehokkuus markkinoinnissa ja logistiikassa sekä nopea kasvuprosessi. Näistä kahdesta viimeksi mainitusta seuraa säästöjä asiakkaiden informaatiokustannuksissa. Nopeaan kasvuprosessiin vaikuttaa merkittävästi se, että franchiseottaja pääsee usein suoraan elinkaaren hallintavaiheeseen, eikä franchiseantajalle tule kaikkia kasvu- ja kehittämisvaiheen kustannuksia, koska franchiseottaja on rahoittamassa toimintaa omalta osaltaan.

Kilpailuetujen saavuttamisessa käytetään hyväksi franchiseottajan toimimista asiakasyrittäjänä. Franchising asiakasyrittäjyyden sovelluksena sitouttaa yrittäjän toimimaan koko franchising-ketjun hyväksi, koska työsuhde on asiakas- ja yhteistyösuhde. Verkoston

kasvaessa tarpeeksi suureksi saavutetaan strategisen yhteistyön tuottamia etuja, verkoston tuomaa strategista joustavuutta, logistisia etuja, eikä olla sidoksissa yrityksen sijaintipaikkaan. Franchising-verkoston toiminta on strategista yritysten yhteistyötä, jolla parhaimmillaan saavutetaan kustannusten alentumista, tuottojen lisääntymistä, pääomakierroksen tehostamista, lisäresursseja ja kilpailun ja riskien parempaa hallintaa. Kuviossa 1 hahmotetaan franchising tutkimuksen keskeisten käsitteiden kautta.

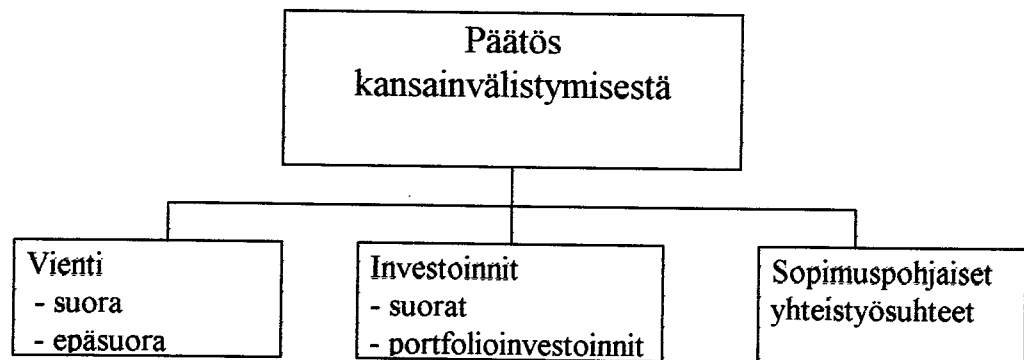


Kuvio 1. Franchising-verkosto yritysten strategisena yhteistyönä.

## 4. VIENTIFRANCHISING YRITYKSEN STRATEGIANA

### 4.1 Kansainvälistymisen vaihtoehdot

Yrityksen motiivit kansainvälistymiseen voivat ensinnäkin lähteä yrityksen omista lähtökohdista: yrityksellä on ylivoimainen ja myyntikelpoinen idea, tai tuotteen/palvelun elinkaarta jatketaan kansainvälistymällä. Toiseksi motiivit voivat olla ympäristölähtöisiä: markkinoiden kysyntään vastaamista, komponenttien/osien ostamista ulkomailta, pääoman, työvoiman, tai teknologian hankkimista ulkomailta. Lisäksi motiivit voivat lähteä ympäristön tarkkailusta ja seurannasta: olemassa olevien markkinoiden saturaatiosta, tai hyödyistä, joka saadaan toimimalla monissa kansantalouksissa. (Brooke 1986, 32-33.)



Kuvio 2. Kansainvälistymisen vaihtoehdot.

Kansainvälistymisen vaihtoehdot voidaan jakaa kolmeen osaan (Kuvio 2). Tavaroiden ja palvelujen **vienti** on usein ensimmäinen vaihtoehto ulkomaankauppaan ryhdyttäessä. Vientitoiminnassa yrityksen myymä tuote valmistetaan kohdemaan ulkopuolella. Epäsuorassa viennissä käytetään agenteja, jotka myyvät yrityksen tuotetta kotimaasta käsin. Suorassa viennissä voidaan käyttää agenttia, joka myy tuotetta kohdemaasta käsin. (Root 1987, 5.)

Kun puhutaan palveluista on viennin ja sopimus pohjaisten yhteistyösuhteiden ja investointien välillä vain hienoinen ero, koska useimmat palvelut vaativat jonkilaista edustusta

markkinoilla. Olennainen kysymys on siis se, mitä myydään. Jos kyseessä on tietotaito, saattaa lisensiointi olla kannattavampaa. **Sopimus pohjaisissa yhteistyösuhteissa** on paljon yhteisiä piirteitä - sopimus sinänsä ei sisällä tavaroiden siirtämistä, eikä pääomaa sitoudu suuria määriä ulkomaille. Pääomaa tarvitaan kuitenkin kotimaassa tutkimukseen ja kehittämiseen sekä tuotteen parantamiseen, jotta saavutetut taidot ja edut säilytettäisiin jatkossakin.

**Investoinnit** jaetaan suoriin (osto tai tytäryhtiön perustaminen) ja portfolioinvestointeihin. Molemmat käyttävät hyväkseen varotoimia, joita tarvitaan toimittaessa erilaisissa maissa, joissa ongelmia voivat aiheuttaa esimerkiksi valuuttojen vaihtokurssien muutokset tai omaisuuden menetykset (Brooke 1986, 38-39.) Investoinnit kansainvälistymisen mallina käsittävät kysymyksen kansainvälisen yrityksen omistussuhteista. Kansainvälinen yritys voidaan aloittaa perustamalla uusi yritys, tai hankkimalla kohdemaassa oleva paikallinen yritys. Se voi olla myös yhteisyritys (join venture), jossa omistajuus ja kontrolli jaetaan emoyhtiön ja yhden tai useamman paikallisen osakkaan kanssa. (Root 1980, 6-7.)

#### 4.2 Franchising ja muut sopimus pohjaiset yhteistyösuhteet

Syvin kansainvälistymisen aste voidaan saavuttaa etabloitumalla kohdemaahan joko omistus- tai sopimus pohjaisilla järjestelyillä. Omistusratkaisut vaativat suuria taloudellisia resursseja. Edullisempi tapa on luoda erilaisia sopimus pohjaisia yhteistyösuhteita. Franchising on yksi sopimukseen perustuva kansainvälistymismalli, muita ovat sopimusvalmistus, sopimusjohtaminen, projektioperaatiot ja lisensiointi. (Laakso 1995, 47.) Näille kaikille malleille on yhteistä se, että myytävänä on ennemminkin ”knowhow” - tietotaito, eikä varsinainen tuote.

**Sopimusvalmistus:** Erilaiset alihankintasuhdet ovat sopimusvalmistusta puhtaimmillaan. Yritys voi olla joko alihankkijana (esim. autoteollisuuden komponenttien valmistajana), tai päähankkijana (esim. alihankintasuhdet Baltian maihin). Kolmas tavallaan välillinen tapa on toimia kansainvälistä kauppaa harjoittavan yrityksen alihankkijana. Kaikissa tapauksissa joudutaan sopeutumaan kansainvälisiin vaatimuksiin. (Laakso 1995, 48.) Tär-

keimpiä syitä sopimusvalmistuksen käyttöön ovat kilpailukyvyyn parantaminen, strateginen joustavuus, tuotevalikoiman täydentäminen, sekä käyttö markkinoiden penetraatio-tekniikkana. Lisensiointiin verrattuna sopimusvalmistus sallii valmistusprosessin tuotosten suoran valvonnan. Markkinoinnissa saavutetaan täysi kontrolli. Franchisingiin verrattuna franchiseottaja on vastuussa suurimmasta osasta markkinointia, vaikka franchiseantajalla onkin suuri kontrolli toiminnassa. (Luostarinen ym. 1990, 120-122).

**Sopimusjohtaminen** (management contract) on järjestely, jossa yrityksen operationaalinen kontrolli on toisella yrityksellä, joka hoitaa tarvittavia johtotehtäviä maksua vastaan. Tämä tarkoittaa sitä, että omistus ja johtaminen ovat erotettu toisistaan. (Luostarinen ym. 1990, 93.) Kohdeyritys hakee suhteesta ulkopuolista osaamista. Toimittajaosapuolen näkökulmasta toimintamalli tarjoaa kansainvälistymisessä monta etua; ei investointeja, mutta mahdollisuus operoida kohdemaassa. Ongelmana kohdeyritykselle on mahdollisen kilpailijan kouluttaminen sekä kommunikointi ulkomaisten henkilöiden kanssa. (Laakso 1995, 50.) Toisin kuin franchising, sopimusjohtaminen on saavuttanut suhteellisen vähän huomiota keinona toimia kansainvälisillä markkinoilla. Siitä huolimatta sopimusvalmistuksen käyttö on kasvussa varsinkin teollisuusmaissa. (Luostarinen ym. 1990, 100.)

**Projektitoimitukset** voidaan jakaa osa- ja kokonaistoimituksiin (turnkey-operaatiot). Osatoimituksissa toimitetaan vain jotain kokonaistuotteen osaa, jolloin toimittajalla ei ole minkäänlaista kontrollia kokonaisuudesta. (Luostarinen ym. 1990, 126.) Turnkey operaatioissa taas voidaan nähdä läheisiä elementtejä franchising-suhteiden kanssa. Näissä ns. avaimet käteen -toimituksissa on yhdellä taholla vastuullaan koko uuden toimintayksikön perustaminen ja käyntiinsaattaminen, eli koko toimintayksikkö rakenteineen, teknologia ja know-how, henkilöstö jne. Turnkey-operaatioihin voidaan myös yhdistää useita eri sopimussuhteita kuten lisensiointia tai sopimusjohtamista. (Laakso 1995, 50-51.)

**Lisensiointi** on sopimus pohjainen transaktio, jossa tietyn aineettoman tai teollisen oikeuden omistaja myy toiselle organisaatiolle tai yksilölle oikeuden käyttää näitä oikeuksia määritellyssä tarkoituksessa ilman omistusoikeuden siirtymistä. (Luostarinen ym. 1990, 31-32). Nämä oikeudet pitävät sisällään esimerkiksi teollisia oikeuksia, patentteja, tavaramerkkejä, tekijäoikeuksia, tai salaista knowhow'ta, reseptejä. Oikeuksien lisäksi li-

senssitransaktioon saatetaan liittää myös raaka-aine, komponentti- tai laitekauppaa. Lisensioinnin voidaankin katsoa sisältävän samoja piirteitä kuin franchisingin - käyttöoikeuksia, palveluja ja niistä suoritettavia maksuja. Käsitteet saattavatkin sekaantua usein. (Laakso 1995, 51.)

**Franchising vs. lisensiointi:** Lisensiointi kehittyy koko ajan yhä enemmän valmiiksi ja markkinointisuuntautuneeksi konseptiksi, jolloin franchisingin ja lisensioinnin erottaminen tulee yhä vaikeammaksi. Kun franchisingissa on usein teknologian siirron elementti mukana kuten lisensioinnissa, tulee suurin ero systemaattisesta tavasta, jolla franchiseotajat tarjoavat standardisoitua markkinointikonseptia kuluttajille. Lisensioinnissa taas markkinointitoimintojen kontrolli jää usein lisenssinhaltijalle. (Luostarinen ym. 1990, 73.) Franchisingissa liikeidean suojaaminen on vaikeampaa kuin lisensioinnissa. Lisensioinnin kaltaiseen sopimukseen, jossa lisenssinhaltijan osallistuminen maassa olevaan toimintaan on minimaalista, ei päästä franchisingissa. Vientifranchisingin olemus ja imago sekä palvelun standardi ovat samanlaisia jokaisessa maassa. Tämä vaatii valvontaa, koulutusta ja laadun tarkkailua. (Brooke 1986, 82.)

Lisensioinnin ydin koostuu yleensä teknisestä osaamisesta ja patentista, johon voi sisältyä muita toimintaa tukevia komponentteja, kuten markkinointi- ja liikkeenjohdollista osaamista, tuotesuojausta, suunnittelua jne. Lisenssinhaltijan etuna on saada tarvittava tekninen osaaminen markkinoilla menestymiseen. Lisensiointisopimuksessa lisensioija eli lisenssin antaja oikeuttaa (yleensä toisen yhtiön) määrätyksi ajaksi käyttämään teolliskaupallisia oikeuksia ja saa vastineeksi royaltia tai muun korvauksen. Lisenssisopimuksen ydin on aineettoman oikeuden siirto. Franchising-paketti perustuu taas tuotesuojattuun yrityskonseptiin ja kaikkeen siihen, mitä tarvitaan sen toimeenpanemiseen (patentit, tietotaito, koulutus, palvelut jne.) Franchisingin ero lisensiointiin on motivaatiossa, kestossa ja palveluissa. Palveluelementti käsittää usein yleisliikkeenjohdollista, markkinoinnillista ja tuotanto-operaatioihin liittyvää ohjausta. (Koiranen ym. 1996, 51; Luostarinen ym. 1990, 46,75.)

*Franchisingissa siis antajan ja ottajan välillä on jatkuva ”liiketoimintasuhde”, jota lisensioinnissa ei ole. Franchiseantajilla on velvollisuus auttaa franchiseottajia toimin-*

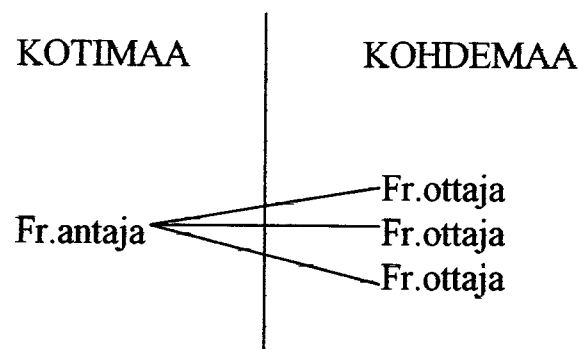
*tapaikan valinnassa ja työntekijöiden kouluttamisessa. Franchising liiketoimintamallina on yleisempää palvelu- ja kulutustavaramarkkinoilla kuin korkean teknologian aloilla.*

### 4.3 Vientifranchisingin muodot

Kun yritys on tehnyt päätöksen kansainvälistymisestä ja valinnut keinoksi franchisingin, voidaan liiketoiminta käynnistää neljällä eri vaihtoehdolla: 1) suorana franchisingina, 2) franchisingina ulkomaisen tytäryhtiön kautta, 3) ulkomaisen joint venture-yhtiön kautta ja 4) solmimalla master franchising-sopimus.

#### 4.3.1 Suora franchising

Suorassa franchisingissa antajan ja ottajan välillä on sopimus, joka sallii franchiseottajan perustaa toimipisteen kohdemaahan (Konigsberg 1991, 17). Yritys voi toimia ulkomaisien franchiseottajien kanssa aivan samalla tavalla kuin kotimaisten. Kohdemaahan ei perusteta itse omistettuja toimipisteitä, vaan hankitaan paikallisia yrittäjiä/yrityksiä franchiseottajiksi (Kuvio 3). Kohdemaan markkinat jaetaan ja paikalliselle franchiseottajalle annetaan yksinoikeus kyseisellä alueella toimimiseen paketoitulla liiketoimintamallilla. (Laakso 1995, 58-59.) Sopimukset tehdään jokaisen franchiseottajan kanssa yksilöllisesti ja annetaan käyttöön perustietämys sekä jatkuva tuki. Tekniikkana suora franchising on rajallinen, koska mitä kauempana franchiseantaja on kohdemaasta, sitä vaikeampi hänen on valvoa ja palvella franchiseottajia. (Mendelsohn 1992, 32, 217.)



Kuvio 3. Suora franchising kansainvälistymisen vaihtoehtona.

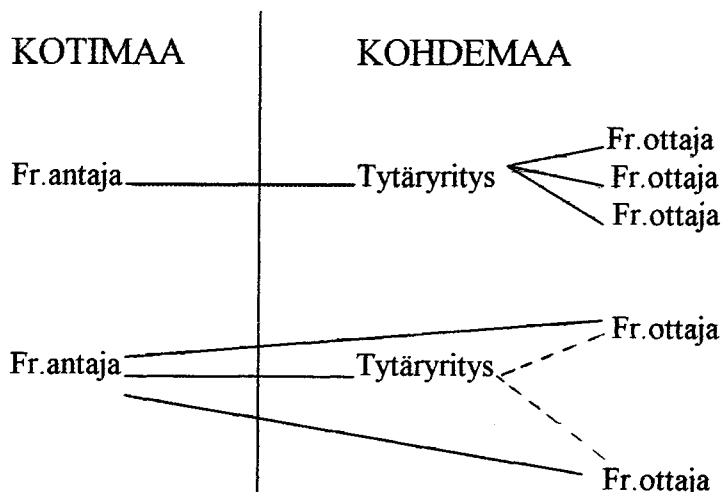


Suora franchising on investointimielessä franchiseantajalle edullisin ottaen lisäksi huomioon, että se on tuottavin malli. Verkoston ja toiminnan kokonaiskontrolli säilyy franchiseantajalla, sekä myös mainonnan ja jakelun kontrolli (Laakso 1995, 59; Königsberg 1991, 18.) Ongelmat liittyvät yleensä yhteistyön vaikeuksiin, kielivaikeuksiin, valvontaan jne. Lisäksi franchiseoikeuksien myyminen on paljon vaikeampaa ulkomailla kuin kotimaassa. (Laakso 1995, 59-60.) Suoran franchisingin käyttäminen saattaa aiheuttaa sen, että franchiseantaja ei huomaa eroa kotimaan ja kohdemaan markkinoiden välillä. Siksi pilotti-operaatioiden käyttö on suotavaa. (Mendelsohn 1992, 218.)

Suoraa franchisingia käytetään, kun kohdealueet ovat maantieteellisesti ja kulttuurisesti lähellä toisiaan ja yhteydet ovat helppoja. Toiminta-alueiden väliset kulttuuriset, tekniset, lainsäädännölliset ja kaupankäyntiin liittyvät erot ovat pieniä ja kohdealueelle haetaan vain vähäinen määrä franchiseottajia. Konsepti ei ole niin monimutkainen, että se vaatisi franchiseantajan paikallista tukitoimintaa, vaan koulutus ja palvelut franchiseottajille voidaan hoitaa kotimaasta käsin. Kohdemaan lainsäädäntö on hankalaa tai estää tytäryrityksen perustamisen, tai vaatii hallituksen hyväksymistä eikä franchiseantaja halua verotuksellisista syistä maksaa tuloveroa kohdemaahan. (Laakso 1995, 59; Königsberg 1991, 17-18.)

#### **4.3.2 Franchising ulkomaisen tytäryhtiön kautta**

Franchiseverkoston laajentuessa kansainvälisesti tulee vaikeammaksi hallita kontrollointia, levittämistä ja tukitoimintaa kaikkien franchiseottajien osalta kaikissa eri maissa. Tämän vuoksi tarvitaan väliorganisaatiota hoitamaan franchising-suhteita ulkomaisiin franchiseottajiin. Yksi vaihtoehto on tytäryhtiön perustaminen (Kuvio 4). Tämä tarkoittaa sitä, että franchiseantaja perustaa kohdemaahan tytäryhtiön, joka joko myy oikeuksia, perustaa omia yksiköitä, suorittaa palveluja franchiseottajille ja valvoo verkoston etua alueella, tai pelkästään suorittaa tukipalveluita ja valvoo verkoston etua alueella. (Laakso, 1995, 60.)



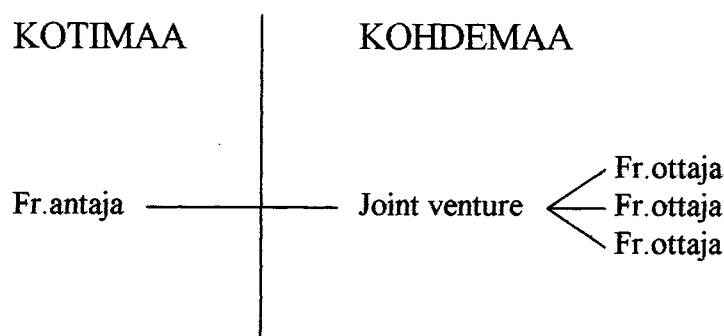
Kuvio 4. Tytäryhtiö kansainvälistymisen vaihtoehtona.

Tytäryhtiöoperaation etuina voidaan pitää oman paikallistuntemuksen saamista sekä läheistä kontaktia franchiseottajiin. Samalla kohdemaan näkökulmasta investoinnit jäävät kyseiseen maahan. Sopimuksen purkautuessa franchiseantajan on helpompi johtaa tytäryhtiötä, kunnes pystytään tekemään uusi franchising-sopimus. Franchiseantaja välttyy useimmiten veronmaksulta ja oikeudellisilta toimilta. (Laakso 1995, 60; Königsberg 1991, 21). Suurimmat ongelmat aiheutuvat kustannuksista, koska tytäryhtiön perustaminen vaatii vahvaa taloudellista panostusta, jolloin myös riskit kasvavat. Joissakin tilanteissa franchiseantaja joutuu siirtämään omaa henkilökuntaansa kohdemaahan, jolloin se voi vaikuttaa negatiivisesti franchiseantajan omiin toimintoihin kotimaassa. (Laakso 1995, 61; Königsberg 1991, 21).

Tytäryhtiö perustetaan hoitamaan kohdealueen franchisetointia yleensä tilanteissa, joissa suora franchising ei toimi riittävän hyvin esimerkiksi verkoston laajuuden vuoksi. Franchiseantajan taloudelliset ja henkiset resurssit mahdollistavat oman yhtiön perustamisen kohdemaahan. Se on verotuksellisesti kannattavaa. Franchiseantajalla on sopiva johtohenkilöstö, joka pystyy perustamaan ja ohjaamaan franchising-systeemin luontia kohdemaahan. (Laakso 1995, 60; Königsberg 1991, 20.)

### 4.3.3 Franchising ulkomaisen joint venture-yhtiön kautta

Joint venture valitaan usein välivaiheeksi, kun uuteen maahan lähdetään luomaan franchi-  
severkostoa. (Kuvio 5.) Menetelmä perustuu siihen, että franchiseantaja perustaa paikal-  
lisen yrityksen/yrittäjän kanssa yhteisen yhtiön, jonka tehtävänä on myydä oikeuksia koh-  
dealueen franchiseottajille ja valvoa konseptin käyttöä koko verkoston edun nimissä.  
(Laakso 1995, 61.)



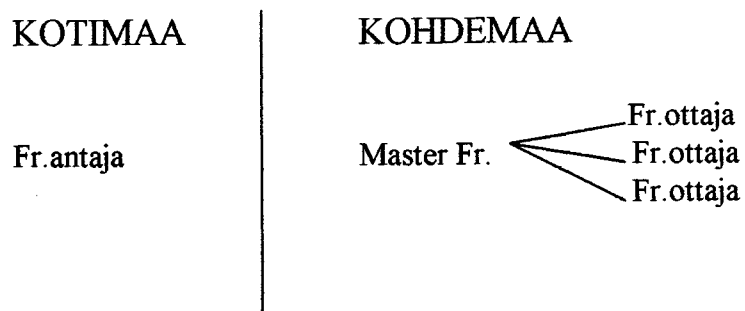
Kuvio 5. Joint venture kansainvälistymisen vaihtoehtona.

Yhteisyrityksellä mahdollistetaan parempi toiminnan kontrollointi. Resurssivaatimukset ja toiminnan tulos jaetaan partnereiden kesken. Toiminta saattaa mahdollistaa kohdemaan julkisten tukitoimenpiteiden hyödyntämisen ja veroetujen saavuttamisen. Yhteistyökumppanin avulla saadaan paikallistuntemusta laista, tavoista, kielestä, kulttuurista jne. Tämä helpottaa kaupankäyntiä vieraassa maassa. Joint venture -sopimus voi myös helpottaa franchising-systeemin kontrollointia (Laakso 1995, 62; Königsberg 1991, 26-27). Ongelmat liittyvät partnereiden välisiin suhteisiin (ulkomainen partneri, kieli-ongelmat, tulonjako, keskinäiset maksut jne.) ja sen vuoksi kumppanin etsintään on syytä käyttää kaikki mahdollinen tietämys ja kokemus. Partnereiden intressit voivat myös olla erilaiset, jolloin konfliktien vaara lisääntyy. Franchiseantaja on usein huonommassa asemassa sopimuksen purkauessa, koska hän on ulkomaalainen. (Laakso 1995, 62; Königsberg 1991, 27). Partnerin lunastaminen ulos yhtiöstä ja sopimuksen irtisanominen sekä toiminnan haltuunotto aiheuttavat ongelmia silloin kun franchiseantajalla ei ole edustusta kohdemaassa. (Mendelsohn 1992, 223).

Joint venture sopii parhaiten tilanteisiin, joissa franchiseantaja haluaa säilyttää osuuden kohdealueen franchisetoiminnasta, mutta samalla vähentää omaa riskiään. Tai kun franchiseantaja on löytänyt hyvän partnerin ja haluaa hyödyntää hänen resurssit, kyvyt, paikallistuntemuksen ja rahoituksen. Joint venture saattaa olla ainoa mahdollisuus tietyissä maissa, kuten Itä-Euroopassa ja Kiinassa, joissa epävarmuustekijät ja lainsäädännölliset esteet ova huomattavia. (Laakso 1995, 61; Konigsberg 1991, 26.)

#### 4.3.4 Master franchising

Master franchising sopimuksessa franchiseantaja solmii sopimuksen kohdealueen yrityksen kanssa, joka saa sopimuksella oikeudet levittää konseptia omalla alueellaan, eli myydä oikeuksia tai perustaa omia yksiköitä (Kuvio 6). Kohdealueen osapuolesta tulee tavallaan paikallinen franchiseantaja, joka vastaa verkoston kehittämisestä. Alkuperäinen franchiseantaja valvoo vain master-oikeuksien omistajan toimintaa. (Laakso 1995, 62.)



Kuvio 6. Master franchising kansainvälistymisen vaihtoehtona.

Master franchising on mahdollisesti edullisin ja nopein tapa, mutta vaatii myös taloudellisia resursseja ja aikaa. Investoinnit ja paikallistuntemus tulevat kohdealueen yritykselta lähes täysin, joten suorat taloudelliset riskit franchiseantajalle ovat pienet. Toiminta on edullisempaa, sillä franchiseantaja toimii konkreettisesti yhteistyössä vain master-sopimusosapuolen kanssa. Franchiseantajan oman rahoituksen käyttö minimoituu, samoin oman henkilöstön käyttö, mutta ei kuitenkaan lopu kokonaan. (Laakso 1995, 63; Konigsberg 1991, 24). Ongelmat aiheutuvat yleensä valvonnan ongelmallisuudesta ja epäonnistuneesta master-haltijan valinnasta. Etäisyys aiheuttaa franchiseantajalle vaikeuk-

sia valvoa kaikkien verkoston jäsenten konseptin oikein käyttämistä. Sopimuksen purkamisen sekä uuden haltijan löytäminen toiminnan saumattomasti jatkumiseksi saattaa olla vaikeaa. Irtisanotusta haltijasta saattaa tulla myös kilpailija franchiseantajalle. Master franchising on yleensä tuotoltaan heikompi, koska väliporras tarvitsee toimintaansa tuloja ja tuottoja (Laakso 1995, 64.) Franchiseottajan epäonnistuminen vaikuttaa koko franchising systeemiin kohdemaassa. Franchiseantajalla on laillisesti oikeus valvoa systeemin toimintaa kohdemaassa, mutta käytännössä se on usein vaikeaa. (Königsberg 1991, 25).

Master franchising sopii tilanteisiin, joissa franchiseantajalla ei ole taloudellisia eikä henkisiä resursseja solmia suoria franchisesuhteita yksittäisiin ulkomaisiin franchiseottajiin, tai perustaa tytäryhtiöitä. Etäisyydet alueiden välillä ovat hyvin suuret, jolloin henkilöstön matkustaminen saattaa aiheuttaa suuria kustannuksia. Alueiden väliset kielelliset, kulttuurilliset, lainsäädännölliset, käyttäytymis-, ja kaupankäyntiin liittyvät erot ovat myös kohdealueella niin suuret, että franchiseantajan täytyy luottaa paikalliseen henkilöstöön. Lainsäädännölliset esteet ja hallituksen toimenpiteet saattavat estävät muunlaisen toiminnan kyseisessä maassa. (Laakso 1995, 63; Königsberg 1991, 24.)

Näiden lisäksi esimerkiksi Laakso (1995, 64) mainitsee master franchising-menetelmää lähellä olevan toimintamallin, Area Development Agreementin. Siinä franchiseantaja luovuttaa franchise-sopimuksella paikalliselle yritykselle oikeudet kehittää verkoston omistamalla kaikki alueella toimivat yksiköt. Sopimuksessa voidaan määritellä oikeus perustaa lukematon määrä yksiköitä ennalta sovittuna ajanjaksona tietylle alueelle, tai oikeus perustaa ennalta määriteltynä ajanjaksona, tietylle alueelle kombinaatio omista yksiköistä ja franchise-yrittäjien ”ali-franchatuista” (sub-franchise) yksiköistä. (Mendelsohn 1992, 33.) Kaikki toimipisteet ovat Area developerin omistamia. Mallia käytetään silloin, kun vastapuoleksi löydetään luotettava ja hyvät resurssit omaava yritys, joka kykenee huolehtimaan koko alueen toiminnasta. Mendelsohnin (1992, 33) mukaan tämän systeemin käytöllä jotkut ketjut ovat saavuttaneet vuodessa jopa monien satojen yksiköiden kasvuvauhdin.

Laakso on tiivistänyt eri menetelmät suhteutettuna kahteen dimensioon: oikeuksien luovuttamiseen ja kohdemaahan etabloitumiseen (Kuvio 7). Tytäryhtiö- ja joint venture- operaatioissa franchiseantaja etabloituu itse kohdemaahan. Master franchisingissa ja suorassa franchisingissa oikeudet luovutetaan kohdealueen yrityksille ja toimintaa koordinoidaan kotimaasta käsin. Toisaalta taas Master franchisingissa ja Joint venture- operaatioissa franchiseottajalle myönnetään oikeus ottaa omia franchiseyksiköitä ja suorassa franchisingissa ja tytäryhtiöoperaatioissa oikeudet pidetään kokonaan omassa hallussa.

Luovutetaanko toiselle yritykselle	Kyllä	Master Fr.	Joint venture
	Ei	Suora Fr.	Tytär-yritys
Jatkofr. oikeudet		Ei	Kyllä
		Etabloidutaanko itse	

Kuvio 7. Kansainvälistymisen franchisemenetelmät suhteessa toisiinsa (Laakso 1995, 65.)

#### 4.4 Vientifranchisingin soveltuminen yrityksen kansainvälistymisen strategiaksi

Suomea voidaan pitää franchisingin myöhäisherännäisenä maana. Synnyinmaassaan Yhdysvalloissa franchisingin yleistymisen koettiin varsinaisena buumina jo 1960-luvulla ja sittemmin Euroopassa lähes pari vuosikymmentä sitten. (Tuunanen 1998, 43.) Ahvenainen (1990, 78) on opinnäyte-tutkimuksessaan: ”Franchising-toiminta Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla” todennut, että suomalaisena erikoispiirteenä on franchising-yksiköiden uusperustamisen sijasta valtuuttajien omien yksiköiden konvertointi yrittäjävetoisiksi franchising-yksiköiksi. Suomessa on franchisingin laajamittainen hyväksikäyttö antanut odottaa itseään. Syinä tähän on usein mainittu Suomen vähittäiskaupan jo val-

miiksi ketjuuntunut luonne, vapaaehtoiset markkinointiketjut ja keskusliikkeiden omistamat ketjut, sekä toisaalta markkinoiden suhteellisen pieni koko ja homogeenisuus. Tuunanen (1998, 43) mukaan Suomeen on syntynyt uusia kotikutoisia ketjuja. Osa alkavista konsepteista on kansainvälisiä ja loppuja voitaneen kutsua konverteiksi - ”käännännäisiksi” eli yrityksiksi, jotka ovat muuttaneet strategiansa franchisingvetoiseksi toimittuaan aiemmin muutoin. Suomessa toimii tällä hetkellä runsaat seitsemänkymmentä franchising-ketjua ja niissä noin 1.300 itsenäistä ketjuyrittäjää.

Franchising on kehittynyt ja näyttänyt soveltuvuutensa kansainvälistymisen malliksi. Sitä ei enää nähdä pelkästään suurten yritysten vaihtoehtona, vaan myös pienet yritykset harkitsevat vientifranchisingin mahdollisuutta. (Luostarinen ym. 1990, 69.) Syinä vientifranchisingin kasvuun voidaan nähdä monia taloudellisia ja demograafisia trendejä: lisääntyneet käytettävissä olevat tulot, kohonnut koulutustaso, universaalit kulttuuriset trendit, naisten lisääntynyt osuus työvoimasta, lyhyemmät työviikot, nuorempien sukupolvien halu kokeilla uusia tuotteita, urbanisoituminen, sekä pienemmät perheet, joilla on enemmän tuloja käytettävissään. (Justis ym. 1989, 551.) Myös Sternin ja Stanworthin (1994, 24) mukaan franchisingin kasvu jatkuu 90-luvulla. Teollisuuden työpaikkojen vähentymisen seurauksena palvelusektori tarjoaa mahdollisuuden työpaikkojen lisäämiseen ja franchising soveltuu erinomaisesti palvelu- ja työvoimaintensiivisille aloille. Työttömyyden kasvaessa tarjoaa franchising myös mahdollisuuden itsensä työllistämiseen.

**Vientifranchisingin edut:** (Kuvio 8). Franchising vientikeinona on toimintamalli, jolla saavutetaan paras mahdollinen hyöty liikeideasta ulkomailla. Kokemus ja tieto tuottavat tuloja rajatulla panostuksella ja riskillä. Tavarat ja palvelut voidaan myydä ulkomaille ilman suurempia tuotantoon ja jakeluun liittyviä ongelmia. Selkeä ja yhtenäinen globaali imago tuottaa hyötyä kaikille franchising-sopimuksen osapuolille. (Brooke 1986, 83.) Business format franchising tarjoaa mahdollisuuden laajentumiseen myös suhteellisen pienille yrityksille, joilla on differentoitunut tarjonta, mutta vähän resursseja. On kuitenkin oleellista, että yrityksellä on vahva osaaminen kotimarkkinoilla tukemassa laajentumista. Vientifranchisingin aloittamisen ja kehittämisen kannalta ovat kannattavampia taloudellisesti ja poliittisesti vakaat maat, joilla on käytettävissä tuloja ja asiakkaita. (Sanghavi, 1994, 7, 10.)

Vientifranchisingilla on tiettyjä uniikkeja etuja verrattuna muihin kansainvälistymisen malleihin. Se on vähemmän alttiimpi taloudellisille ja poliittisille riskeille ja vaatii vähemmän rahallisia resursseja, koska franchiseottaja kantaa vastuun omalta osaltaan. Lisäksi vientifranchisingilla on vähemmän negatiivisia vaikutuksia sekä kotimaahan, että kohde- maahan. (Aydin & Kacker 1990, 51.) Franchising tarjoaa myös mahdollisuuden markki- noiden laajentamiseen aloille, joiden tuotteita ei voida muutoin viedä. Se on myös vä- hemmän säädelty kaupankäynnin muoto kohdemaassa, koska kotimaisen valuutan ulos- virtaus on hyvin pieni verrattuna muihin metodeihin. Vientifranchisingia pidetään myös turvallisena ja nopeana tapana saada ulkomaista valuuttaa suhteellisen vähäisillä rahallisil- la investoinneilla. (Eroglu 1991, 1-2.)

”Franchisingissa on tavallaan kyse monistamisesta. Oikein toteutettuna sillä saavutetaan mittakaavaetua: vahvempi markkina-asema, parempi tunnettavuus ja näiden seurauksena voittoa. Lukuunottamatta hidasta valmisteluvaihetta franchising mahdollistaa kohtuulli- sen nopean levittäytymisen ja sen, että saavutetaan jollakin määrättyllä markkinaraolla vahva asema, sekä dominanssi, eli mahdollisuus menestyä kilpailussa pitkällä aikajän- teel- lä. Kaikilla aloilla markkinajohtajien asema on huomattavasti helpompi kuin muiden, jot- ka joutuvat käyttämään esimerkiksi hintaa kilpailukeinona. Markkinajohtajat saattavat mittakaavaedun takia pärjätä paremmin kuin muut ja jopa parantaa koko ajan asemaansa. Mittakaavaetu antaa myös mahdollisuuden kehittää konseptia aggressiivisemmin kuin kilpailijat.” (Eller 1996.)

Aydin ja Kacker (1991, 49-50) ovat tutkimuksessaan amerikkalaisten franchising- yritysten laajentumisesta todenneet, että kotimarkkinoiden vielä riittävät kasvumahdolli- suudet, vähäinen kilpailu kotimarkkinoilla, taitojen puute, rajalliset rahalliset resurssit ja kansainvälisten markkinaolosuhteiden vieraus ovat suurimpia syitä yritysten pysymiseen kotimarkkinoilla. Voisi olettaa, että suuremmat yritykset olisivat halukkaampia kansain- välistymään ja kantamaan siitä seuraavan riskin, mutta tutkimuksen mukaan pienemmät franchiseantajat (mitattuna myyntivolyymillä) olivat yhtä halukkaita laajentumaan kuin suuremmatkin.



**Vientifranchisingin ongelmat:** (Kuvio 8). Mendelsohn (1992a, 35) jakaa vientifranchisingin käynnistymiseen liittyvät ongelmat viiteen luokkaan: riittämätön oma yritystoiminta, haluttomuus uhrata varoja yksinomaan ulkomaiseen kehitykseen, haluttomuus tai kykenemättömyys uhrata riittäviä varoja operaatioon ja henkilöstöön, sekä kykenemättömyys tunnistaa aika, joka vaaditaan toiminnan kannattavaksi saamiseen.

Valittaessa vientifranchising yrityksen kansainvälistymisen strategiaksi aiheutuvat suurimmat ongelmat kielieroista, erilaisista kansallisista piirteistä, erilaisista kulttuureista, tavoista, asenteista ja kaupankäynnin metodeista ja lisäksi kansallisten lakien vaikutuksesta toimintaan. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat siihen, että franchiseantajan tulee varmistaa konseptinsa sopivuus erilaisiin oloihin. (Mendelsohn 1992a, 7). ”Franchising on verkostomalli, jossa kommunikaation tarve on huomattava. Kommunikaatiosta puolet saattaa hukkua kielivaikeuksien takia. Saatetaan muodollisesti puhua samaa kieltä, mutta ymmärretään täysin väärin sisältö.” (Eller 1996.) Lisäksi ongelmia voi aiheuttaa sopivan franchi-seottajien puuttuminen, mahdollisen kilpailijan kouluttaminen, kontrollin menettäminen, vaikeudet antaa tukipalveluita ja kansainvälisen laajentumisen kustannukset. (Sanghavi 1994, 9; Root 1980, 110.)

Välittömiä ongelmia seuraa myös markkinatutkimuksista, patenttien ja tavaramerkkien suojaamisesta, pankki- ja luottoasioiden järjestämisestä, verotuksesta ja kansalliseen lainsäädäntöön sopeuttamisesta, sekä sopivan liikepaikan löytämisestä. Sopimuksessa neuvotellaan tavaramerkin tai liiketoimintametodin käyttämisestä. Koska patenteja ei käytetä on sopimuksen neuvottelu vaikeampaa. Franchising-ketjut voivat varautua tähän rekisteroimällä tuotemerkinsä ja kehittämällä omaa persoonallista imagoaan ja tyyliään, jota varmistetaan voimakkaalla mainonnalla ja jolla yritetään tehdä jäljittely mahdollisimman vaikeaksi. Näihin asioihin kannattaa paneutua jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin ongelmilta pystytään ehkä välttymään. (Brooke 1986, 82-84.)

McKoskerin (1996, 4-5) tutkimuksen mukaan Aasian markkinoilla suurimmat esteet franchisingin käyttämiseen liittyvät siihen, että koko ajatusta franchisingista ei ymmärretä ollenkaan, eikä myöskään jatkuvan tuen, koulutuksen ja yhteisten vastuiden merkitystä franchisingin perustekijöinä. Varsinkin tällaisessa kulttuurillisesti erilaisessa ympäristössä

on elintärkeää varmistaa, että paikallinen yrittäjä ymmärtää täydellisesti franchisingin perusajatuksen. Tämä on erityisen tärkeää silloin kuin franchiseantajan ja -ottajan välillä on maantieteellisesti pitkä välimatka ja kommunikaatiossa syntyy helposti väärinkäsityksiä. Tällaisissa tapauksissa oikean franchiseottajan löytämisen merkitys korostuu entisestään.

Raskas työ ja itsenäisyyden puute voivat myös aiheuttaa ongelmia ylittämässä kansainvälisiä rajoja, erityisesti solmittaessa Master franchising sopimus. Erimielisyydet imagon säilyttämisen ja paikallisille markkinoille sopeuttamisen suhteen tulevat esiin melko varmasti. Franchiseantajat saattavat kyseenalaistaa mahdollisten franchiseottajien osaamisen samalla, kun franchiseottajat pitävät itseään todellisina asiantuntijoina alueellaan. Franchiseottaja saattaa myös käsittää franchiseantajan antaman tuen ja koulutuksen määrällinä ja ylimielisyytenä. (Hoy 1994, 3.)

Laadun kontrollointi ja varmistaminen on myös yksi useimmin mainituista vaikeuksista. Esimerkiksi Japanin ja Korean suojatuilla markkinoilla hallituksen määräykset usein vaarantavat tuotteiden ja palvelujen laadun standardisoinnin. (Eroglu 1991, 5.) Globaalinen imago tuhoutuu helposti ja sen jälkeen on vaikeaa palauttaa asiakkaiden luottamus ennalleen. (Brooke 1986, 84). Vaikeutena saattaa olla myös välttämättömät ja joskus kalliit sopeuttamiset, joita tarvitaan vastaamaan tiettyjä kulttuurillisia vaatimuksia. Esimerkiksi McDonald's tarjoaa viiniä aterioiden kera Ranskassa. Myös sopivan toimintapaikan löytäminen on usein huolenaihe maissa, joissa kiinteistöjen hinnat ovat korkeat. Tämä on erityisen tärkeää aloilla, jotka tarvitsevat tilaa operaatioilleen. (Eroglu 1991,5.)

Ketjujen kannattaa harkita, ovatko saavutettavat edut suurempia kuin riski siitä, että oman kapasiteetin rajoitukset ylitetään ”haukkaamalla enemmän kuin voidaan purra”. Vastaavasti mahdollisten franchiseottajien tulisi miettiä uhkaa siitä, että franchiseantajan tuki voi olla riittämätöntä uudella maantieteellisellä alueella. Tätä riskiä tulisi sitten punnita ensimmäisenä markkinoilla olevan yrittäjän etuja vastaan. Tämä on erittäin tärkeää varsinkin silloin, kun franchiseantajan koko ei vastaa sen laajentumiseen tarvittavia ponnisteluja. (Julian & Castrogiovanni 1995, 10.)

+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>* laajentuneet markkinat</li> <li>* mittakaavaedut/nopea levittäytyminen</li> <li>* pienemmät taloudelliset ja poliittiset riskit</li> <li>* vähemmän omaa pääomaa</li> <li>* mahdollisuus palvelujen vientiin</li> <li>* pk-yrittäjän mahdollisuus</li> <li>* paikallisen yrittäjän tieto-taito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* kulttuurilliset lainsäädännölliset } erot poliittiset</li> <li>* rajalliset tuotot</li> <li>* fr.ottajan valinnan ongelmat</li> <li>* mahdollisen kilpailijan kouluttaminen</li> <li>* fr.ottajan toiminnan valvonta</li> <li>* tukipalvelujen tuottaminen</li> <li>* tavaramerkin suojaus/ sopeuttaminen paikallisille markkinoille</li> </ul>

Kuvio 8. Vientifranchisingin edut ja haitat.

Franchiseottajan kannalta etuina on saada valmis liiketoimintakonsepti, jolla on vahva tuotemerkki, jota tuetaan markkinoinnilla sekä testatun ja kehitetyn markkinointiosaamisen saaminen. Franchising-pakettiin kuuluu myös koulutusohjelma, jonka tarkoituksena on valmistaa franchiseottaja toimimaan yrittäjänä kaikissa tilanteissa. Näin ollen franchiseottajan mahdollinen kokemattomuus ja tietojen puute korvataan koulutusohjelmilla ja liikkeenjohdon tietotaidolla. Pienten yritysten näkökulmasta franchising tarjoaa mahdollisuuden säilyttää itsenäiset operaatiot ja samalla saavuttaa verkoston ja suurten yritysten edut. Franchiseottaja voi aloittaa liiketoiminnan, jolla on jo mainetta ja nimeä. Onnistumisen mahdollisuudet ovat suuremmat - franchising-toiminnassa on yleensä ottaen merkittävästi pienemmät epäonnistumisen luvut kuin muilla aloilla. Liiketoiminta pysyy ajantasalla ja kilpailukykyisenä, koska franchiseantaja päivittää tietoja koko ajan, tuo uutta teknologiaa, uusia tuotteita jne. Samalla toiminnan riski pienenee, koska franchiseantajalla on paremmat mahdollisuudet hallita epävakaa ympäristöä. Franchiseottaja hyötyy ketjun suurista ostoista ja neuvotteluvoimasta, sekä saa etuja mainonnasta ja muista myynninedistämistoimenpiteistä. (Luostarinen ym. 1990, 77-78; Lehtinen 1988, 67.)

Franchiseottajan kannalta huonosti tunnetulla ja heikolla liikemerkillä voi olla myös haittapuolensa. Tässä tapauksessa konseptin onnistuminen markkinoilla riippuu franchiseantajan kyvyistä markkinoida ja rakentaa imagoa tuotteelleen. Franchiseottajalle saatetaan

antaa liioiteltuja, tai jopa vääristeltyjä tietoja tulevista tuotoista, eikä lupauksia kuitenkaan täytetä. Huolta voi aiheuttaa myös franchising-konseptin pysyvyys - franchiseottaja investoi huomattavan määrän aikaa, rahaa ja ponnistuksia - sopimuskauden loputtua sopimuksen ehtoja muutetaan, tai korvataan franchiseottaja esimerkiksi toisella yrittäjällä. Sopimuksesta huolimatta franchising-yksikköjä saatetaan perustaa liian lähelle toisiaan, jolloin kaikki yksiköt kärsivät. (Luostarinen ym. 1990, 78-80.) Franchiseottaja joutuu noudattamaan tarkkoja toimintaohjeita, joten liiketoiminnasta ei koskaan tule ”omaa”, eikä toiminnasta saatavat tuotot useinkaan vastaa toimintaan uhrattuja resursseja. (Vesper 1980, 198.) ”Franchiseantajat eivät myöskään aina ymmärrä, mitä tarkoittaa kansainvälinen franchising ja mitä franchiseottaja tarvitsee tuekseen. Ei ymmärretä, että maat ovat merkittävästi erilaisia ja populaatiopohja on erilainen”. (Eller 1996.)

#### 4.5 Vientifranchisingin toteuttaminen

Vientifranchisingin ensimmäinen edellytys on liideidea, joka soveltuu moniin eri maihin ilman suurempia mukauttamisia ja on jo osoittanut toimivuutensa. Kokonaispaketti sisältää markkinointiosaamisen, henkilöstön kouluttamisen, ostopolitiikan, imagon ja laadun kontrollin, sekä teknisen tiedon ja johtamisen tekniikat. Franchiseantajan etuihin kuuluu huolehtia siitä, että franchiseottaja käyttää koko pakettia. (Brooke 1986, 82-83.)

Vientitoiminnan käynnistäminen lähtee liikkeelle normaalisti vahvasta ja tuottoisasta kotimaan osaamisesta. (Brooke 1986, 52). Samoin franchisingin kehitys alkaa usein vastaamisena kotimarkkinoiden kysyntään. Paikalliset markkinat tarjoavat paremman ympäristön franchising-konseptin testaamiseen ja kehittämiseen. Palaute markkinoilta ja franchiseottajilta saavutetaan tehokkaammin, koska välimatkat ovat lyhyet. Muutoksia voidaan tehdä helpommin esimerkiksi koulutukseen, franchiseottajien valintaan, paikan valintaan, toimittajiin, jakeluun ja yrityksen ulkoasuun. Nämä varhaiset vaiheet ovat kriittisen oppimisprosessin aikaa franchiseantajalle, ei vain koko paketin sopeuttamisesta markkinoiden vaatimuksiin, mutta myös koko franchising-metodin sopeuttamiseen. (Welch 1989, 12.) Yrityksillä, jotka ovat menestyksekkäästi kehittäneet toimivan franchising-systeemin kotimaassaan, on herkkyyttä käyttää samanlaista lähestymistapaa ul-

komailta, erityisesti kun havainnot kotimarkkinoiden saturaatiosta alkavat kehittyä. (Luostarinen ym. 1990, 80.)

Vientifranchisingin käynnistäminen voi lähteä liikkeelle myös potentiaalisen ulkomaalaisen franchiseottajan ottaessa itse yhteyttä. Tämä on yleistä silloin, kun on kyse korkean profiilin franchising-ketjusta, joka on tullut tunnetuksi ulkomaalaisille vierailijoille esimerkiksi median välityksellä. (Luostarinen ym. 1990, 80.)

Franchisingin toteuttaminen vaatii ammattitaitoista markkinointia, rahoitusta, liikkeenjohtamista ja kykyä valita oikeat franchiseottajat. Kannattaa huomioida, että ennen franchising-paketin myymistä kestää jonkin aikaa saada konsepti toimivaksi, markkinoitavaksi hyödykkeeksi, jossa on koulutettu henkilökunta. (Patten 1989, 217.) Franchising-konsultti Richard Eller korostaa myös vahvan kotimaan toiminnan merkitystä, sekä siihen kuluvaa aikaa ennen vientifranchisingiin ryhtymistä. Usein menestyksellinen kotimaan toiminta ja sen kloonaminen kestää jo itsessään 3-5 vuotta ja vasta sen jälkeen alkaa ulkomaisen konseptin kehittäminen. Odotukset pikaisista vientifranchisingin voitoista kannattaa unohtaa - rahoitus saattaa joutua tiukoille, kun tulovirta on hitaampaa kuin odotettiin, joudutaan tekemään enemmän valmistelevia töitä ja palkka-, ja muut juoksevat kulut kertyvät koko ajan. (Eller 1996.)

Vientifranchisingia käynnistettäessä kannattaa harkita huolella sen vaikutuksia yrityksen rakenteeseen ja strategiaan. Tätä ei pidä ajatella vain markkinointi-, tuote-, ja jakelutuen tarjoamisena franchiseottajalle, vaan myös mahdollisena tarpeena uudelleen organisoida yrityksen rakennetta sekä kulttuuri- ja sosiaalisia rakenteita. Vaikuttaakseen ja johtaakseen strategista muutosta onnistuneesti ovat tärkeitä asioita strategia, yrityksen rakenne, tutkimustoiminta ja kehittäminen, suoritusten mittaaminen, pakkiot, urat, johtamistyyli ja kontrolli omassa yrityksessä ja myös niiden vaikutus franchiseottajaan. (Sanghavi 1994, 11-12.) Oma organisaatiota täytyy huolellisesti tarkastella ja katsoa, onko sen tuotteilla tai tuotantomenetelmillä mitään ominaisuutta, joka tekee franchisingista sille sopivan menetelmän. Johdon tulisi tutkia ovatko yrityksen operaatiot kilpailullisen edun lähteitä, koska se on perusta useimmissa Business Format tyyppisissä franchisingoperaatioissa. (Christiansen & Walker 1990, 18.)

Nykyisen systeemin kyky tarjota tukea ja palveluita franchiseottajille käsittää tehokkaan markkinointistrategian, tehokkaan tavaroiden toimituksen, riittävät jakelukanavat, toimivat suhteet toimittajiin jne. Kansainvälistymisprosessin intensiivisyyden astetta pohdittaessa on huomioitava kohdemarkkinoiden koko, vallitseva kilpailu ja myös potentiaalinen kilpailu, vaihtoehtoiset mahdollisuudet kotimarkkinoilla, resurssien jakaminen ja jakelusysteemi, sekä franchiseottajien kontrollointi ja tukeminen. (Sanghavi 1994, 12.)

Julian ja Castrogiovanni (1995, 2-3, 9-10) ovat tutkineet kahta kilpailevaa näkemystä ("rajoittamaton"-unconstrained ja "rajoitettu"-constrained laajentuminen) franchisingin maantieteellisestä leviämisestä tutkimalla 1005 amerikkalaista franchiseyksikköä. "Rajoittamattomassa" laajentumisessa oletetaan, että franchiseantajan mahdollisuuksia ei ole rajattu ja markkinaolosuhteet suosivat nopeaa ja laajaa maantieteellistä laajentumista. Laajaa levittäytymistä tarvitaan, koska markkinaolosuhteet ovat jatkuvassa muutoksessa ja kilpailijat saattavat saada ensimmäisenä paikalle ehtiessään etua. Alkupääoman saamisen nopeus vähäisemmällä riskillä yhdistettynä franchiseantajan yrittäjyyshenkisyyteen selittää tämän mallin mukaista nopeaa laajentumista. "Rajoitetussa" laajentumismallissa taas oletetaan että franchiseantajan kyvyt vaikuttavat laajentumiseen ja mahdolliset rajoitukset täytyy huomioida ennen laajentumista. Tämän mallin mukaiset franchiseantajat keskittyvät kotimarkkinoihin niin kauan kuin kasvumahdollisuudet sopivat yhteen heidän pyrkimystensä kanssa. Johtopäätöksenä tutkimuksessa oli, että kotimaan markkinoiden saturaatio yhdistettynä nopeaan kasvuvauhtiin luo pohjan tulevaisuuden onnistumiselle. Franchiseantajan ponnistelut laajentumisoperaatiossa riippuvat sekä markkinamahdollisuuksista, että yrityksen kyvyistä.

Welch on tutkimuksessaan (1995, 108-118) australialaisista kansainvälistyvistä franchising-konsepteista todennut, että vientifranchisingiin lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat taustatekijät, suorat kannustimet, päätöksentekijän vaikuttimet, sekä konseptin tila ennen kansainvälistymistä. Taustatekijöitä ovat halu laajentumiseen, onnistunut kotimainen laajentuminen ja verkostojen luominen, sekä konseptin valmius. Suorat kannustimet voivat olla yrityksen ulko-, tai sisäpuolisia. Niitä ovat mm. ulkopuolisten osoittama kiinnostus konseptia kohtaan, kotimaan markkinoiden saturaatio ja ainutlaatuinen tuote. Päätöksentekijän vaikuttimet ja halu sitoutua laajentumiseen vaikuttaa myös paljon vientifranchi-

singiin ryhtymiseen. Konseptin tila ennen vientifranchisingiin ryhtymistä vaikuttaa eniten vientifranchisingin metodin valintaan. Shanen (1996a, 13-14) mukaan franchiseantaja on halukkaampi kansainvälistymään, jos franchise-yksiköiden määrä on jo entuudessaan suuri, yksiköt myydään ulkomaiselle ottajalle ja systeemimaksut ovat korkeita.

Vientifranchisingin toteuttamisessa ensimmäinen vaihe on määrittellä ne maat, jotka voisivat tulla kyseeseen 3-5 vuoden ajanjaksolla ja etsiä mahdolliset franchiseottajat. Tavaramerkki voidaan rekisteröidä jo ennen ensimmäistä tapaamista franchiseottajien kanssa. (Brennan & Mendelsohn 1991, 35; Root 1980, 111.) ”Maiden valinnassa kannattaa ajatella niin, että valitaan ne maat, jotka ylipäättään ovat mahdollisia ja mihin konsepti ylipäättään voisi sopia. Toiseksi kannattaa valita sellaisia maita, johon alkuperäisellä yrityksellä on realistiset resurssit. Jos franchiseantaja ei osaa kohdemaan kieltä, niin silloin ei edes kannata miettiä kyseistä maata vaihtoehdoksi. Maat voi konkreettisesta asettaa paremmuusjärjestykseen. Huomattavasti parempi vaihtoehto on kuitenkin se, ettei täysin rajata maita, vaan pidetään mahdolliset maat mukana ja sen mukaan mistä maasta löytyy kriteerit täyttäviä organisaatioita tai yksilöitä edetään kyseisen maan kanssa”. (Eller 1996.) Tavoitteena maiden valinnassa on etsiä ympäristö, joka edistää yhteistyötä ja vähentää konflikteja. Kun otetaan huomioon franchising-sopimuksen pitkäaikaisuus, on maan olojen vakaus tärkeä tekijä. (Falbe & Dandridge 1992, 45.)

Ennen päätöksentekoa täytyy mahdollisista kohdemaista selvittää erinäisiä strategisia tekijöitä: taloudelliset tekijät, kuten nykyinen markkinapotentiaali, myynnin volyyymi, tulevaisuuden markkinat, tuotot ja kustannukset ja investointien palautuminen, poliittiset ja sopimusoikeudelliset tekijät, sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät, sekä infrastruktuuri. (Justis ym. 1989, 555; Falbe ym. 1992, 45.)

Taloudellisia tekijöitä ovat seikat, jotka vaikuttavat kasvuennusteeseen, franchising-yksikön markkinoiden kokoon, sekä valuuttakontrolliin. Valuuttakontrolli rajoittaa mahdollisuutta varallisuuden siirtoon maiden välillä ja muuttuvat valuuttakurssit vaikeuttavat kaupankäyntiä. (Falbe ym. 1992, 45.)

Poliittiset ja sopimusoikeudelliset tekijät käsittävät hallituksen rakenteen ja pysyvyyden, hallituksen asenteen ulkomaisiin sijoituksiin, sekä rajoitukset, tariffit, verot ja ennenkaikkea vaatimukset paikallisesta omistajasta ja ulkomaalaisen omistusosuudesta. (Falbe ym. 1992, 45). Franchiseottajia voi käyttää apuna tekemään selvityksen kohdemaan lainsäädännöstä, erityisesti ulkomaalaisten investointien määräyksistä, teknologian siirrosta, valuuttamääräyksistä ja muista tuloksen jakamiseen vaikuttavista asioista. Verot ovat yleisin rajoittava tekijä kansainvälisessä kaupassa. Poliittinen pysyvyys on tärkeä elementti. Säännös, joka sallii franchiseantajan pääsyn kohdemaan markkinoille voi muuttua hallituksen vaihtuessa. (Justis ym. 1989, 552; Brennan ym. 1991, 37 -38.)

Sosiaalisissa ja kulttuurillisissa tekijöissä on havaittavissa selkeä suuntaus kohti suurempaa kulttuurillista yhtenäisyyttä, joka helpottaa franchisingissa tuotteiden ja palvelujen siirtoa maasta toiseen. Tuotteen tai palvelun olemassaolevan kysynnän selvittäminen ja mahdollisten uusien segmenttien luominen vaikuttavat toimenpiteisiin. (Brennan ym. 1991, 36; Falbe ym. 1992, 46.) Markkina-analyysin avulla voidaan keskittyä niille markkinoille, joilla konseptilla on todellista etua - sekä maantieteellistä että tuotteesta johtuvaa. Korkeat korot ja markkinointikustannukset, sekä rajalliset resurssit ovat tekijöitä, jotka tekevät markkinoiden tutkimisen melkein pakolliseksi. Markkinatalouden kehittyessä yhä globaalisemmaksi 1990-luvulla tulisi markkinatutkimuksissa ottaa huomioon myös laajempi kilpailu ja substituuutit. (Green 1993, 74-75.)

Tuotekonseptin soveltuvuus vientiin, sen ainutlaatuisuus sekä kyky tarjota markkinoille jotakin uutta ratkaisevat konseptin menestymisen. Etabloituminen ulkomaille vaatii enemmän aikaa, tietoja, pääomaa ja on monimutkaisempaa kuin kotimaassa toteutettuna. Ajankohta saattaa olla väärä ja tuotetta pitää ehkä sopeuttaa eri maiden olosuhteisiin. Nämä kysymykset tulisi selvittää jokaisen maan kohdalla erikseen. Lisäksi tarvittavia tuotteita ja varusteita pitäisi pystyä toimittamaan taloudellisesti kannattavaan hintaan. (Axberg 1993, 121; Seltz, 1992, 236.) Franchiseantajien kannattaa valmistautua myös infrastruktuurin muutoksista johtuviin tekijöihin. Suuria eroja löytyy esimerkiksi pankkijärjestelmistä, maantieteellisistä kuljetusverkostoista, sähkön ja veden saannista, sekä yhteydenpidon mahdollisuuksista. (Falbe ym. 1992, 46.)



Franchiseottaja maksaa siitä, että saa käyttöönsä kaikille samanlaisen tavaramerkin ja yritysprofiilin. Tavaramerkin arvo kasvaa ajan kuluessa. Franchiseantajan itsesuojeluun kuuluu suojella tavaramerkin käyttö, sekä taata sen käyttö niillä markkinoilla, joille aiotaan laajentua. Immateriaalisia asioita, kuten tietotaitoa ja liikeideaa ei pystytä suojaamaan rekisteröinnillä. Tekijänoikeudet voidaan kuitenkin suojata koskien manuaaleja, mainosmateriaaleja, logoa ym. design management -tyyppisiä asioita. (Axberg, 1993, 122.) Huolelliseen valmistautumiseen kuuluu myös tarkan franchising-sopimuksen laatiminen.

Franchiseantajan henkilökohtaiset vierailut kohdemaassa ovat tarpeellisia. Niiden avulla selvitetään kohdemaiden ja markkinoiden erilaisuuksia, koska ne vaikuttavat päätökseen vientifranchisingiin ryhtymisestä. Paikalliset tavat ja kaupankäynnin käytännöt, hallituksen asenteet ja hankilöston tarve ovat esimerkkejä mahdollisista tulevista ongelmista. (McKosker 1996, 3.) Master franchising sopimuksessa voidaan määritellä franchiseottajan velvollisuudeksi ”sisäänajaa” konsepti kohdemarkkinoille, arvioida konseptin heikkoudet kohdemarkkinoilla, ylläpitää kasvua ja tukipalveluita. Franchiseottajien valintaprosessissa etsitään henkilöä, jonka toimintatapa sopii yrityksessä vallitseviin arvoihin ja toimintatapoihin. (Mendelsohn 1989, 13, 22.)

Franchising-toiminnan jatkumisen kannalta tärkeää on jatkuva tuki ja koulutus. Tuki voi olla järjestelyihin liittyvää - välineiden toimittamista, mainosmateriaalit, tuotteet ja muut fyysiset panokset. Alkukoulutukseen voi kuulua ”luokkahuone-opetusta”, harjoittelua kentällä, tai jo olemassaolevassa yksikössä. Tuki voi olla myös franchiseottajan toimintaa tukevaa - koulutus, rahoitus, liikennejohtolliset neuvot, toimintaohjeiden ja ohjelmien jatkuva päivittäminen, franchiseottajien toiminnan kontrollointi, sekä kannattamattomien yksikköjen toiminnan lopettaminen. Lisäksi tuki voi olla mainontaan liittyvää, erityisesti massamainontaa ja yrityksen nimen ja tuotteen tunnetuksi tekemistä. (Vesper 1980, 203; Root 1987, 112.)

*Vientifranchising lähtee siis liikkeelle vahvasta kotimaan osaamisesta, jossa konseptin paketoimisen ja dokumentoinnin jälkeen lähdetään valitsemaan mahdollisia kohdemaita. Kohdemaista selvitetään tarvittavat strategiset tekijät ennen valinnan tekemistä, etsi-*

*tään mahdolliset franchiseottajat ja neuvotellaan sopimuksista.* Tälle tavalla päinvastainen tapa toimia tulee esiin Hoyn (1994, 593-594) case-tutkimuksessa amerikkalaisen pikaruokaketjun Arby'n levittäytymisestä Meksikoon. Tapauksessa meksikolainen yrittäjä teki itsenäisesti markkinatutkimuksia kotimaassaan ja otti yhteyttä pikaruokaketjuun tarjoutuen franchiseottajaksi. Arby -pikaruokaketju ei ollut tätä ennen edes harkinnut mahdollista laajentumista ulkomaille. Ketjun suorittamat toimenpiteet laajentumisen hyväksi ovat olleet minimaaliset jääden lähinnä franchiseottajien hoidettavaksi. Tämä esimerkki tukee Hoyn mukaan muita empiirisiä tutkimuksia siitä, että kansainvälistyminen voi lähteä liikkeelle mahdollisen franchiseottajan ottaessa yhteyttä ja painottaa ulkomaisen kumppanin merkitystä amerikkalaisten yritysten kansainvälistymisprosessissa.

**Vientifranchisingin strategiat:** Lähdetessä viemään tuotetta, tai palvelua franchisingin keinoin kohdemarkkinoille, voidaan käyttää kolmea erilaista strategiaa. Suoraa tuotteen siirtoa kohdemaahan, jossa samaa tuotetta tarjotaan sekä kotimaassa että kohdemaassa. Tätä strategiaa käytetään, kun kohdemaassa on laajasti tietoa ja kysyntää tuotteesta. Toisena vaihtoehtona voidaan käyttää sopeuttamista, jossa tuotetta muutetaan vastaamaan kuluttajien mieltymyksiä. Kolmantena vaihtoehtona on tuoteinnovaatio, jolloin kohdemarkkinoille esitellään kokonaan uusi tuote, joka vastaa kuluttajien mieltymyksiä. (Falbe ym. 1992, 46-47.)

McIntyre (1991, 126-127, 130-131) on tutkimuksessaan todennut, että franchiseantajat käyttävät yleensä samoja kotimaan strategioita aloittaessaan vientifranchisingia. Nämä strategiat liittyvät markkinointimix päätöksiin ja franchiseottajien kontrollointiin ja tukeen. Useat franchiseantajat olettavat ulkomaisten yksiköiden toimivan samoin kuin kotimaisten. Tämä osoittaa franchisingin vahvuutta soveltua kansainväliseen laajentumiseen ja kykyä tarjota standardoituja tuotteita erilaisille markkinoille. Päätökset, joita tehdään vientifranchisingin aloittamisesta ja markkinapenetraatiosta, ovat kuitenkin yksilöllisiä jokaiselle franchiseantajalle. Kansainvälistyminen kannattaa aloittaa vakailla, teollistuneilla markkinoilla. Tutkimuksen mukaan kansainvälistymisen muodot erosivat paljonkin kotimaassa käytetyistä. Tämä saattaa osittain johtua esimerkiksi kohdemaan lainsäädännöstä ja kulttuurillisista eroista.

McIntyre, Huszagh & Huszagh (1991, 14-23) ovat tutkimuksessaan 332:lle amerikkalaisesta franchiseyrityksestä todenneet, että suurin osa amerikkalaisista franchiseantajista tarjoaa sekä kotimaisille, että ulkomaisille franchiseottajille samanpituisia sopimuksia. Tämä johtaa päätelmään, että useimmat franchiseantajat yrittävät välttää tämän strategian muuttamista. Suurin osa franchiseantajista ei myöskään tee eroa tavoitteiden suhteen kotimaassa ja kohdemaassa esimerkiksi myyntituottojen, nettovoittojen ja investointien palautumisen osalta. Suurin osa franchiseantajista säilyttää kontrollin samanlaisena sekä kotimaassa että kohdemaassa ja usein kontrolli on jopa vähäisempää kansainvälisessä franchisingissa. Merkittävää oli, ettei laajentumiseen valittu malli, eikä franchising sopimuksen pituus vaikuta kontrollin määrään. Vain 21.5 % kansainvälisistä yksiköistä oli franchiseantajien omistuksessa. Palveluja ja tukea tarjottiin franchiseottajille saman verran sekä kotimaassa että kohdemaassa. Tuotteiden osalta muutoksia ei tehty ollenkaan, tai ne olivat vähäisiä. Tähän vaikutti se, että useimmiten tuotteita tarjottiin saman tyyppisille markkinoille ja asiakkaille kuin kotimaassakin. Palvelujen ja tuotteiden laadun valvonnassa sen sijaan osa oli sitä mieltä, että se on vaikeampaa kohdemaassa ja osa piti sitä yhtä helppona. Myös tuotteiden hinnoittelu oli samanlaista sekä kotimaassa että kansainvälisesti. McIntyren ja McIntyren, Huszaghin & Huszaghin tulokset tukevat toisiaan. Samalla tutkimusten tulokset vahvistavat käsitystä vientifranchisingin ”helppoudesta” ja soveltuvuudesta kansainvälistymisen malliksi.

**Franchiseyrittäjän suojautumiskeinot lähdettäessä vientifranchisingiin:** Franchising onnistuu muuttuvissa markkinaolosuhteissa parhaiten silloin, kun franchiseantajalla on tarjota testattu ja loppuun saakka kehitetty yrityskehitys ja franchiseottaja on motivoitunut noudattamaan alkuperäistä konseptia sitoutuen samalla konseptin toimintaan. Suurimmat ongelmat aiheutuvat yleensä franchising-toiminnan tavoitteiden erilaisuudesta ja konseptissa toimimisesta. (Falbe ym. 1992, 48-49).

Shane (1996a, 5-8) on tutkinut ja empiirisesti testannut 815 suurinta amerikkalaista franchise-yksikköä vuonna 1993. Hänen mukaansa sopimusoikeudelliset menettelyt, kuten franchising-yksikön myynti ulkomaalaiselle yrittäjälle, epäonnistuvat huomattavasti useammin kansainvälisessä kaupassa ja siksi franchiseantajan tulee kehittää mekanismeja, jotka suojelevat heitä franchiseottajien vastarinnalta. Kansainvälistyminen heikentää fran-

chiseantajien mahdollisuutta tehdä kattavia ja suojaavia sopimuksia. Tärkein erottava tekijä kansainvälisen ja kotimaisen franchiseantajan välillä onkin kyky suojautua franchiseottajien vastarinnalta. Vastarintaa esiintyy useimmin siinä, että franchiseottajat eivät investoi riittävästi toimintaan, tai he ovat ”vapaamatkustajia”. Suojatumiskeinoina franchiseantajalla ovat valvonnan mittakaavaedut, jotka saavutetaan joko hierarkisella rakenteella, jossa ylempi taso valvoo aina alemman tason toimintaa, sekä valvonnan kokemus, joka saavutetaan laajentumisen strategiasta franchising-yksikköjen myynnin kautta. Lisäksi korkeitten franchising-maksujen käyttäminen etukäteisinä antaa franchiseantajalle mahdollisuuden selvittää suuremmista ongelmista kansainvälisessä kaupankäynnissä.

”Valvonta on samalla myös palautemekanismi. Esimerkiksi taloudellisella valvonnalla, eli eri tunnuslukujen seurannalla saadaan tietoa konseptin toimivuudesta. Valvonnan tarkoitus on saada konseptia edelleen kehitettyä. Tämän muodollisen valvonnan lisäksi ehkä vieläkin tärkeämpää on epämuodollinen valvonta, joka perustuu siihen, että käydään franchise-ottajien luona henkilökohtaisesti ja opitaan tuntemaan franchiseottajat henkilökohtaisesti. Silloin kun kontakti on riittävän säännöllinen on mahdollista myös aistia etukäteen ongelmia.” (Eller 1996.)

Standardointi on yksi franchisingin kulmakivistä, koska asiakkaat odottavat saavansa saman tuotteen ja palvelun joka paikassa. Jonkun franchiseottajan poikkeuksellinen käyttäytyminen vaikuttaa heti vahingollisesti koko ketjun toimintaan. (Falbe ym. 1992, 48.) Korkeitten standardien säilyttäminen kaikissa toiminnoissa on suojautumiskeino, jota voi käyttää muualla kuin elintarviketeollisuudessa. Tämä vaatii erityisesti hyvin suunniteltua informaatio- ja kontrollointisysteemiä. (Eroglu 1991, 14.)

Yritykset panostavat usein tuotteiden tekniseen puoleen differoidakseen tuotteensa kilpailijoista. Tämän teknisen tiedon siirtäminen franchiseottajan käyttöön saattaa aiheuttaa ongelmatilanteita. Franchiseottajan on helppoa tehdä tuotteeseen pieniä muutoksia ja ryhtyä franchiseantajan kilpailijaksi. Tätä taustaa vasten voidaan sanoa, että franchiseottajat kantavat suuren riskin siirtäessään tietotaitonsa franchiseottajille. Suojautuakseen mahdollisen kilpailijan kouluttamiselta täytyy franchiseottajan varmistaa oikeutensa yksityiskohtaisilla sopimuksilla. (Karuppur & Sashi 1992, 4.) Toisaalta taas franchiseottajan

kannattaa vastaanottaa franchiseottajilta tuleva tuoteinnovaatio. Franchiseottajilla on paras tieto asiakkaiden tarpeista ja uusista trendeistä. Usein tämä ei kuitenkaan onnistu, koska franchiseantaja ei ole tarpeeksi läheisessä kontaktissa franchiseottajiin, eikä luota heidän toimintaansa. (Falbe ym. 1992, 48.)

Shane (1996b, 14-16) on jatkanut tutkimustaan tutkimalla franchiseantajien mahdollisuuksia selviytyä franchiseottajien mahdollisesta vastarinnasta seitsemän eri tekijän avulla, joita ovat: valvonnan resurssit, mittakaavaedut valvonnassa, sijoitetun pääoman suuruus, franchise-sopimuksen pituus, franchising-systeemin etukäteisen maksun suuruus ja osallistuminen franchising-yksikön avaamisen avustamiseen ja yhteiseen mainostamiseen. Tutkimuksessa oli otoksena 485 franchiseantajaa, jotka toimivat vuonna 1984 yksinomaan Yhdysvalloissa ja jotka olivat perustaneet ulkomaisen franchising-yksikön vuoteen 1994 mennessä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että menestyksekkäästi kansainvälisesti laajentaneet franchiseantajat ovat niitä, jotka ovat saavuttaneet valvonnan mittakaavaetuja ja suojautuneet franchiseottajien vastarinnalta. Vähän työvoimaintensiivisillä franchising-systeemeillä on suurempi todennäköisyys kansainvälistyä, koska ihmiset ja heidän käyttäytymisensä vaihtelevat eri maissa. Pitkät franchise-sopimukset ja suuret etukäteismaksut ovat kansainvälistymisen onnistumisen avaintekijöitä, koska on franchiseottajien etujen mukaista toimia franchiseantajien ohjeiden mukaisesti, vaikka franchiseantaja ei valvo toimintaa kohdemaassa. Yllättävää kyllä yksikön avaamisen avustaminen ja yhteinen mainostaminen vähensivät kansainvälistymisen onnistumista. (Shane 1996b, 14-16.)

Fladmoe-Lindquist (1996, 3-4, 29) on puolestaan tutkinut taitoja ja kykyjä, joita franchiseantaja tarvitsee kansainvälistymisessä ja yhdistänyt nämä taidot kaksisuuntaiseen malliin kansainvälisen franchiseantajan tyypeiksi. Tämä malli tukee Shanen (1996a) tuloksia siitä, että kansainväliseen franchisingiin tarvittavat taidot ovat erilaisia kuin kotimaan ympäristössä. Tästä johtuen tärkeä seikka kansainvälistymisessä on yrittäjän tietoisuus kansainvälistymisprosessissa tarvittavista taidoista sekä ymmärrys franchising-prosessin dynaamisesta luonteesta. Fladmoe-Lindquistin mukaan taidot, joita tarvitaan kansainvälistymisessä ovat etäisyyden johtaminen, kulttuurillinen sopeutuminen, kohdemaan tapojen ja käytäntöjen arviointi ja valuuttakurssien muutosten johtaminen. Menestyminen kansainvälisesti saattaa riippua yrittäjän halukkuudesta kehittää taitoja, jotka ovat hänen

oman osaamisen ulkopuolella. Lisäksi kyky yhteistyöhön strategisissa liitoissa tai yhteistyökumppanin kanssa saattavat olla kaikkein merkittävimpiä tekijöitä. (Fladmoe-Lindquist, 1996, 3-4, 29.)

Falben ja Dandridgen (1992, 49-50) mukaan taas franchiseantajan ja -ottajien välisten suhteiden hoitamiseen voidaan käyttää kahta eri mallia: taloudellis-sopimusoikeudellista tai institutionaalista. Taloudellis-sopimusoikeudellisessa lähestymistavassa painopiste on valvontasysteemissa, joka takaa sopimuksen noudattamisen sekä tuotemerkin suojauksen. Valvonnassa apuna käytetään tietokonepohjaista kirjanpitoa, keskitettyjä ostosysteemejä sekä laatukontrollia. Institutionaalissa lähestymistavassa franchiseantaja ja franchiseottajat nähdään yhteistyökumppaneina. Tämä vaatii molempien osapuolten sitoutumista, yhteisiä arvoja, jatkuvaa laadun parantamista sekä avointa kommunikaatiota. Franchisingin siirtyessä kansainväliseen kontekstiin tulee institutionaalisen mallin noudattaminen yhä vaikeammaksi ja taloudellis-sopimusoikeudellinen malli dominoivaksi.

”Toinen näkökulma vastoinkäymisiltä suojautumiseen on oppiminen alkuvaiheen vastoinkäymisistä. Vastoinkäymisiin varautuminen on myös sitä, että tekee valmistelutyön kunnolla ja pitää annetut lupaukset. Dokumentaatio itse konseptista ja sen monistamisesta, maaorganisaation pystyyn laittamisesta ja jatkuvasta toiminnasta on tärkeää. Tuotteen täytyy olla mahdollisimman pitkälle valmisteltu, jotta sitä pystytään sopeuttamaan maan olosuhteisiin.” (Eller 1996.)

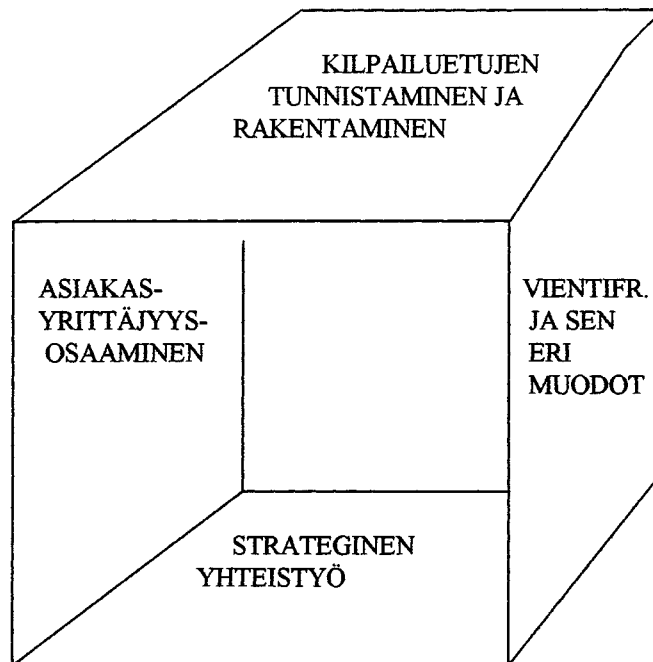
#### **4.6 Koonnos: vientifranchising strategisena toimintamallina ja viitekehys case-tutkimukselle**

Vientifranchisingin muodot ovat suora franchising, franchising ulkomaisen tytäryhtiön kautta, franchising ulkomaisen joint venture-yhtiön kautta sekä master franchising-sopimuksen solmiminen. Eri menetelmät eroavat toisistaan siinä, missä määrin liiketoimintaa koordinoidaan kotimaasta ja kohdemaasta käsin, ja toisaalta siinä, missä määrin franchiseottajalla on oikeus ottaa omia franchiseyksiköitä. Suora franchising säilyttää kokonaiskontrollin franchiseantajalla. Ongelmat tulevat lähinnä yhteistyön vaikeuksista

ulkomaisen franchiseottajan kanssa. Tytäryhtiöoperaatioissa saadaan vahva paikallistuntemus sekä läheinen kontakti franchiseottajiin. Ongelmat aiheutuvat yleensä tarvittavasta pääomasta, ym. kustannuksista. Joint venturessa saavutetaan tiettyjä etuuksia toimimalla paikallisen yhteistyökumppanin kanssa, kuten esimerkiksi veroetuja ja hallituksen julkisia tukitoimenpiteitä. Toisaalta suurimmat ongelmat liittyvät juuri partnerien välisiin suhteisiin, kuten kielestä ja kulttuurista johtuvat eroihin. Master franchisingissa franchiseantajan suorat taloudelliset riskit ovat vähäisiä ja toiminta edullisempaa, koska investoinnit ja paikallistuntemus tulee kohdealueen yritykseltä. Ongelmia aiheuttaa valvonnan vaikeus ja epäonnistunut master-haltijan valinta.

Vientifranchisingin toteuttaminen vaatii pohjalle vahvan kotimaan osaamisen sekä kannattavan liikeidean paketoituna monistettavissa olevaan konseptiin koulutuksineen ja ohjeineen yhdistettynä franchiseantajan kykyyn hallita strategista muutosta ja kykyä tarjota franchiseottajille tukea ja palveluita. Perusasioiden ollessa kunnossa voidaan vientifranchising käynnistää määrittelemällä potentiaaliset kohdemaat ja franchiseottajat, aloitetaan sopimusneuvottelut mahdollisten franchiseottajien kanssa ja tehdään tarvittavat yritys-, markkina-, ym. analyysit. Franchiseottajan valinnan jälkeen alkaa alkukoulutus ja konseptin liiketoiminnan käynnistäminen. Toiminnan ylläpitämiseksi tarvitaan jatkuvaa franchiseantajan tukea. Tuki voi olla järjestelyihin liittyvää, tai toimintaa tukevaa, mutta sen tulee olla jatkuvaa.

Kilpailuetuajattelun ja vientifranchisingin synteessissä kilpailuetua saavutetaan franchiseottajien toimiessa asiakasyrittäjämäisesti strategisina verkostoina (Kuvio 9).



Kuvio 9. Kilpailuetuajattelun ja vientifranchisingin synteesi.



## 5. CASE - DAVID BACK CLINIC

### 5.1 Kohdeyrityksen esittely

David Back Clinic on kehittynyt monien vuosien työn tuloksena nykyiseen muotoonsa. Se on vaatinut kovaa työtä, asialleen omistautuneita ihmisiä, muuttuvia markkinaolosuh- teita ja ehkä myös jonkin verran onnea. Seuraavassa on lyhyt kuvaus ”virstanpylväistä” David Back Selkäklinikan kehityksessä franchising-konseptiksi. (Lähteenä on käytetty DBC:n julkaisemaa materiaalia).

Vuodet 1982 - 1986: harjoittelu- ja kuntoutuslaitteiden teknologian kehittäminen. Alusta alkaen uusia, keskeisiä piirteitä kehitettiin Davidin laitteisiin: tietokoneavusteisesti val- mistetut, ergonomisesti oikeat ja turvalliset laitteet, joilla sekä kuntoutettavat potilaat että normaalikuntoiset ihmiset pystyivät kuntoilemaan. Pian painopiste siirtyi kuntoutus- laitteiden kehittämiseen. Vähäisillä muutoksilla laitteisiin (potilaiden koon huomioiminen ja isometrinen testaus) avautuivat lääketieteelliset markkinat Davidille.

Vuosi 1987: EMG:hen (lihasimpulssin sähköinen rekisteröinti) perustuva tietokoneistettu testaussysteemi kehitettiin. Kuntoutusperiaatteiden kehitys oli nopeaa tämän uuden jär- jestelmän avulla. Monia projekteja aloitettiin kuntoutuslaitosten ja sairaaloiden kanssa.

Vuosi 1989: kehitettiin ensimmäinen selkälaitte, jossa oli lantion liikkeen lukitseva meka- nismi. Näin liike saatiin kohdistumaan lähes pelkästään selän ojentajalihakseen (erector spinae). Tämä uusi selkäyksikkö oli menestys. Ihmiset, joilla oli vakavia selkäongelmia pystyivät käyttämään laitetta ja se oli heidän mielestään tehokas.

Vuosi 1990: dokumentoitiin ikään ja sukupuoleen liittyvät selän ihannearvot. Tämä ta- pahtui yhdessä saksalaisen Kölnin yliopiston kanssa. Tämä oli tärkeä askel selkäongelmi- en ja selkärankaa tukevien lihasten välisen yhteyden ymmärtämisessä.

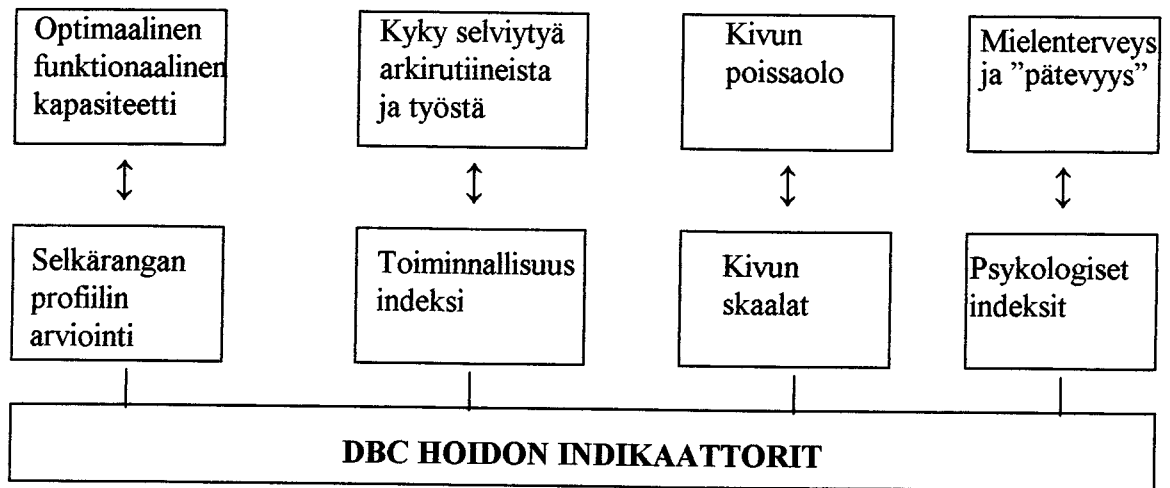
Vuosi 1991: täydellisen hoitokonseptin kehittäminen. Tutkimuksessa 103:lle selkäpotilaalle kehitettiin protokollat arviointia ja hoitoa varten. Täydellisine kyselyineen ja hoito-ohjelmineen tämä oli ensimmäinen yritys standardoida kuntouttamisprotokollaa.

Vuosi 1992: julkaistiin dokumentoitu hoitosysteemi. Laaja manuaali tuotettiin kaikkia niitä varten, jotka ostivat koko seläntestauslinjaston ja hoitoyksiköt ja olivat halukkaita liittymään jäseniksi kansainväliseen ryhmään David Back laitteiden käyttäjiä.

Vuosi 1993: esiteltiin David Back franchising systeemi, joka on 3-tasoinen lisensiointijärjestelmä ja jossa oli otettu huomioon konseptin tarkempi standardisointi, kontrolli ja tuotemerkin suojaus. Samana vuonna perustettiin ensimmäinen pilottiklinikka Vantaalle, sekä aloitettiin klinikoiden ”kloonaaminen” Suomessa ja Ruotsissa. Halukkaita ketjuun liittyjiä oli helppo löytää. Samalla tuli todistetuksi, että lääketieteellinen franchising-systeemi on mahdollinen toimintatapa, vaikka se oli ensimmäinen laatuaan Euroopassa.

Vuosi 1994: uusi versio konseptista ja tietokoneohjelmista julkistettiin. Oli selvää, että tieto-taidon kehittyessä alkuvaiheessa nopeasti tarvittiin päivitettyä konseptia. Samana vuonna aloitettiin myös kansainvälinen ”kloonaus”. Klinikoita perustettiin Suomen ja Ruotsin lisäksi USA:han, Sveitsiin ja Norjaan.

Lääketieteellinen tausta: Selkävaivat aiheuttavat vuosittain suuria kustannuksia johtuen työntekijöiden poissaoloista ja kuntoutuksista. Alaselän kivut ovat yksi suurimmista syistä potilaiden hoitoon hakeutumiseen. Krooninen kipu voi aiheuttaa noidankehän, jossa potilas välttää kuormittamasta kipeää selkää, joka aiheuttaa puutosta selkärangan kudoksen ravinnon saannissa. Tämä aiheuttaa rappeutumista lihaksissa, luissa, liitoskohdissa jne., josta seuraa liitoskohtien jäykistymistä, lihasten epätasapainoa ja toimintojen sekä koordinoinnin heikkenemistä, joka johtaa krooniseen kipuun ja toiminnallisen kapasiteetin laskuun. David Back Klinikka tarjoaa yhden ratkaisun kroonisen alaselän kivun ja niskan ongelmien hoitoon. (Kuvio 10).



Kuvio 10. DBC hoidon tavoitteet

Tavoitteena DBC hoidossa on alaselän sekä niskan kipujen vähentäminen, selkärangan toiminnallisen kapasiteetin lisääminen ja jokapäiväisen elämisen mahdollisuuksien helpottaminen. Tätä varten potilas täyttää kyselylomakkeen ja käy fysioterapeutin testeissä yksilöllisen hoitosuunnitelman laatimiseksi. Hoito-ohjelma koostuu DBC laitteilla tehdyistä harjoitteista, rentoutuksesta ja venyttelystä, funktionaalisista harjoitteista sekä ergonomia-koulutuksesta. Hoito-ohjelma kestää 12 viikkoa, sisältäen kaksi hoitokertaa viikossa. Osa potilaista jatkaa nk. jatko-ohjelmassa, joka koostuu yleensä seuraavien yhdeksän kuukauden ajan kestävästä kerran viikossa tapahtuvasta hoidosta.

DBC-konseptin rakenne: David Back Klinikan konsepti perustuu kansainväliseen franchising-systeemiin. David Back Clinic International toimii Suomessa ja se omistaa tavaramerkin, patentin ja muut oikeudet. DBC International hankkii sopivia yrityksiä päälisenssinhaltijoiksi eri maissa, kouluttaa, kontrolloi ja tukee niitä toimimaan menestyksellisesti. DBC International antaa oikeuksia DBC-toimintaan maatasolla master licensee organisaatioille. Toimitusjohtajana toimii Arno Parviainen, joka perusti Davidin 1981. Lääketieteellisenä johtajana toimii dosentti Simo Taimela, ja ulkomaiden rekrytoinnista franchising-toimintaan vastaa Arja Ojapalo.

Maalisenssinhaltija hankkii omalla alueellaan potentiaalisia franchiseottajia ja vastaa DBC:n visioiden ja tavoitteiden toteuttamisesta omalla alueellaan. Maalisenssinhaltijalla on seuraavia velvollisuuksia ja oikeuksia:

- sopeuttaa manuaalit paikalliseen lainsäädäntöön, tapoihin ja kieleen
- hankkia sopiva määrä franchiseottajia alueelleen ja kontrolloida, että he toimivat suunnitelmien, manuaalien, ohjeiden ja hyvän tavan mukaisesti
- koordinoida informaatiota, suhteita ja markkinointia
- kouluttaa ja tukea franchiseottajia
- kerätä palautetta alueen operaatioista ja välittää tietoa DBC Internationalille
- huolehtia siitä, että franchiseottajat toimivat tuottavasti ja säilyttävät johtavan aseman markkinoilla.

Franchiseottajien velvollisuutena on tuottaa sovittuja palveluja standardien ja metodien mukaisesti ja kommunikoida maalisenssinhaltijan kanssa. Franchiseottajien päätehtävät ovat:

- vuokrata tai ostaa ja ylläpitää DBC:n toimintaa maalisenssinhaltijan ohjeiden mukaisesti
- hankkia ja säilyttää hyvä henkilökunta
- ylläpitää korrektaa yritysimagea
- markkinoida palveluja
- tarjota DBC palveluja
- raportoida säännöllisesti maalisenssinhaltijalle (kuukausittain potilasmäärät ja tulos, markkinointi, neljännessuosittain potilaiden vaihtuminen ja vuosittain rahoitus)
- ylläpitää laatua

DBC konsepti: DBC konsepti muodostuu kokonaisuudessaan viidestä eri osatekijästä: standardoidusta arviointiprotokollasta, kattavasta hoito-ohjelmasta, täydellisestä valikoimasta laitteita, olemassaolevasta yrityskonseptista, sekä kansainvälisestä franchising-systemistä (Kuvio 11).

1 Standardoitu arviointiprotokolla	2 Kattava hoito-ohjelma	3 Välineet	4 Liiketoiminta- konsepti	5 Kansainvälinen franchisingsysteemi
Kyselyt	Dynaamiset harjoitteet	Mittaus- ja hoitolaitteet	Yrityksen identiteetti	Kolmiportainen rakenne
Perustestit	Rentoutus ja venyttely	Tietokone- ohjelmat	Markkinointituki	Jatkuva tuki
Fysioterapeutin testit	Funktionaaliset harjoitteet	Dokumentointi- lomakkeet	Budjetointi- mallit	Jatkuva kehittäminen
Selkärangan profiilin arvio	Ergonomia	Välineet/ varusteet	Hallinnolliset työkalut	Tehokkuus ja joustavuus

Kuvio 11. David Back Clinic -konsepti

Yrittäjäprofiili: Franchiseottaja on yrittäjä, ja minimivaatimus klinikan vastuuhenkilön koulutukselle on fysioterapeutti. Lääketieteellisten taitojen lisäksi arvostetaan palvelumentaliteettia ja halukkuutta toimia ja saavuttaa tuloksia ryhmässä. Tieto-taito klinikan pyörittämiseksi tulee systeemin mukana.

Maksut ja sopimus: Franchiseottajan liittymismaksu on 60 000 markkaa, joka kattaa koulutuksen, oikeudet, tietokoneohjelmat, manuaalit jne. ja antaa oikeuden käyttää DBC:n tavaramaerkkiä. Jatkuvana maksuna maksetaan 15 % klinikan tuloista kuukausittain. Tämä kattaa jatkuvan tuen ja koulutuksen, kehittämisen ja markkinointituen. Markkinointimaksuna maksetaan 2,5 % tuloista kuukausittain ja tämä kattaa yleiset kansalliset markkinointiaktiviteetit, jotka päätetään yhdessä valittujen klinikoiden jäsenten kanssa. Alkuperäisen sopimuksen kesto on viisi vuotta ja jatkosopimuksen samoin viisi vuotta.

DBC:n hoito-ohjelmaa markkinoidaan suoraan potilaille, lääkäreille ja yrityksille. Useimpien maiden säädökset ja lait mahdollistavat DBC:n hoito-ohjelman käytön, sekä potilaille mahdollisuuden saada korvauksia hoidosta. Useimmissa maissa korvausten taso on 50% - 100% kokonaissummasta. Konsepti on uusi ja tavaramerkki melko tuntematon.

Siksi aktiivinen markkinointi kuluttajille on tärkeää. Markkinointi lääkäreille on tärkeää, sillä potilaat tulevat hoitoon aina lääkärin läheteellä. Yritykset ovat myös tärkeä markkinointikohde, koska selkäsairauksien vuoksi lisääntyvät työpoissaolot aiheuttavat suuria kuluja. DBC:n seulontatestin avulla voidaan löytää ne työntekijät, jotka tarvitsevat selän kuntoutushoitoa eniten.

DBC klinikat eri maissa: Suomessa sijaitsee DBC International ja DBC Finland, johon kuuluu kymmenen klinikkaa. Ruotsissa on David Sweden, jonka alla on 31 klinikkaa. Norjassa on master licensee organisaatio yhdistetty DBC Internationalin kanssa, jonka lisäksi on viisi klinikkaa. Sveitsissä on master licensee ja seitsemän klinikkaa. USA:ssa on master licensee ja kuusi klinikkaa. Hollannissa on pilottiklinikka ja master licensee ehkä vuoden 1997 alussa. Dubaissa on yksi klinikka. Egyptissä sopimukset on tehty valmiiksi, toimintaa ei ole vielä aloitettu. Samoin Venäjällä on sopimukset tehty, toimintaa ei vielä aloitettu. Libanonissa aluekonttori ja aikomus aloittaa myös DBC klinikka. Luxembourgiin on yksi klinikka ja Saksassa pilottiklinikka.

## 5.2 Vientifranchisingin toteuttaminen

Valittaessa vientifranchising kansainvälistymisen metodiksi ovat päälimmäisiä syitä yleensä pieni rahallinen panostus verrattuna muihin viennin muotoihin, vähäisemmät taloudelliset ja poliittiset riskit, mahdollisuus palveluiden vientiin, vähäiset tuotantoon ja jakeluun liittyvät ongelmat, yhtenäisen globaalisen imagon tuottamat edut ja vähäisemmät säännökset kaupankäynnissä. *DBC:n kohdalla* he itse kokevat päälimmäiseksi syyksi vientifranchisingin tekemiseen mahdollisuuden lääketieteellisen palvelun vientiin, kun taas riskit on koettu päinvastoin melko suuriksi.

*Arno Parviainen: "Vientifranchisingiin lähteminen koettiin itse asiassa hyvinkin riskialttiiksi, koska lääketieteellistä toimintaa ei meidän tietämyksen mukaan kukaan ollut tehnyt. Panostukset franchisingin toteuttamiseksi olivat erittäin suuret, eli sen kehittämisen kustannukset. Ehkä kaikkein merkittävin rahallinen panos oli se, että samalla kun tällaista menetelmää lähdetään rajaa-*

*maan pelkästään franchisingin piiriin, niin samalla aika helposti myytävä (muodosti lähes 40% yrityksen liikevaihdosta) ja houkutteleva myyntituote otettiin tavallaan markkinoilta pois, koska sitä ei enää vapaasti myyty. Myynnin volyyymi sitoutui franchisingin kehityksen tahtiin, eikä siihen, miten tuotetta muutoin olisi pystytty myymään.”*

Vientifranchisingin käynnistäminen ei ollut suunnitelmallinen prosessi, vaan kehityksen tulos, johon vaikutti ratkaisevasti Arno Parviaisen ja ruotsalaisen franchising-konsultin Tom Brunon tapaaminen.

*AP: ”Alunperin lähdettiin kehittämään teknisille laitteille menetelmää ja tämän myötä syntyi standardisoinnin tarve. Syntyi tuote, joka oli laajempi kuin aikaisemmin. Tätä lähdettiin markkinoimaan Euroopassa ja myös USA:ssa ja se sai todella hyvän vastaanoton. Ihmiset pitivät siitä, että on kuntoutustuote ja siihen metodi päälle, miten tuotetta käytetään. Tämän jälkeen huomatiin, että tämä voisi olla ainutlaatuinen mahdollisuus ja voitaisiin kerätä tietoa potilaista ja klinikoista.”*

Käytännössä Davidillä huomattiin, että tällainen toimintamalli aiheuttaa kustannuksia ja hankaluuksia. Klinikat halusivat tukea toiminnalleen, päivityksiä tietokoneohjelmiin ja enemmän informaatiota. Yrityksellä ei ollut mahdollisuuksia maksaa tätä systeemiä.

*AP: ”Standardisointi oli enemmän haave kuin todellisuus. Heti ensimmäisestä päivästä lähtien klinikoissa alkoivat asiat muuttumaan. Oli ulkopuolisia ja sisäisiä paineita, jotka alkoivat muuttamaan klinikan alkuperäistä ideaa. Tästä seurasi se, että klinikat alkoivat eriytymään ja ne eivät enää muistuttaneet toinen toisiaan. Tällöin tuli tarvetta ajatella, pitäisikö tätä jollakin tavalla tarkemmin sopimus pohjaisesti rajata ja kontrolloida.”*

Marraskuussa 1992 Arno Parviaisen ja Tom Brunon tapaamisen jälkeen idea franchisingista lähti liikkeelle. Yrityksen valitsema toimintatapa oli master franchising, josta he itse käyttävät nimitystä master licensing.

*AP:” Tom Bruno sanoi, että tässä on ihan selkeät franchisingin edellytykset, että on olemassa tekninen tuote, mutta kaikki muu puuttuu: ohjeistukset, sopimukset, markkinointi. Silloin tehtiin päätös projektin eteenpäin viemisestä ja nähtiin, että franchising toimintamuotona voisi olla mahdollinen, vaikka se oli aika uutta lääketieteen alalla siihen aikaan.”*

Prosessi lähti liikkeelle olemassaolevista jälleenmyyjäverkoista, joita oli mm. Ruotsissa, Saksassa, Sveitsissä ja Norjassa. Tammikuussa 1993 pidettiin esittelytilaisuus Saksassa, jossa konsepti esiteltiin maahantuojille, joilta odotettiin markkinointi-myyntiä ja toteutuspanosta. Vastaanotto oli hyvin ristiriitainen. Orastavaa uskoa ideaan esiintyi muutaman maahantuojan tasolla. Ruotsi innostui lopulta ensimmäisenä ideasta.

*AP:” He kokivat, että on täysin mahdoton ajatus, että ensin myytäisiin klinikoille meidän laitteet ja sen jälkeen vielä edellytetään, että he maksaisivat osan liikevaihdostaan meille. Tämän perusfilosofian läpimeneminen oli tuskaisen vaikeaa. Ne eivät yksinkertaisesti uskoneet siihen.”*

*DBC-konseptin* franchisepohjainen levittäminen ei ole mennyt ihan kaikkien vientifranchisingin käynnistämiseen liittyvien ”sääntöjen” mukaisesti. Liikkeelle on lähdetty sen jälkeen, kun on huomattu konseptin täyttävän franchisingiin tarvittavia edellytyksiä ja toimittu vähän intuition varassa. Toimintaa lähdettiin lanseeraamaan olemassaoleville jälleenmyyjille, olemassaolevia toimintoja muuttamalla - ei viemällä franchiseottajalle valmiiksi kehitettyä konseptiä ohjeineen, standardeineen ja toimintatapoineen. Oman vaikeutensa on aiheuttanut konseptin markkinoima tuote - lääketieteellinen palvelu, jollaista kukaan ei ollut ajatellut mahdolliseksi laajentaa franchisingin keinoin.

Peruskonsepti: *DBC:n konsepti* täyttää vientifranchisingin edellytykset - liikeidea on myyntikelpoinen ja kotimaan osaaminen on vahvaa. Kokonaispaketti sisältää markkinointi-osaamisen, henkilöstön kouluttamisen, laadun kontrollin ja teknisen tiedon. Peruskonseptia ei ole periaatteessa muutettu, eli hoitotapahtuma ja tila missä hoito tapahtuu ovat fyysisiltä puitteilta samanlaiset kaikissa maissa. Eroja esiintyy esimerkiksi tilojen



sijainnissa ja hoitajaksojen pituuksissa, sekä toimintaympäristössä. Franchisemaksut ja sopimusten pituudet ovat samanlaisia jokaisessa maassa.

*AP: ”Paketin perussisältö on periaatteessa ihan sama. Toimintaympäristön mukaan tuotteet saattavat erota, liittyen korvausjärjestelmiin ja muihin sen maan toimintatapoihin.”*

*Arja Ojapalo: ”Jokaisesta paikasta löytyvät samat laitteet, logot ja hoitomuoto. Tiettyjä mynssejä on, mutta mielestäni perusliiketoiminta on samanlainen. Eroja löytyy eniten fysioterapeuttien osaamisessa, koska koulutus vaihtelee maasta toiseen. Silloin kun puhutaan sellaisesta maasta, jossa fysioterapeuttien koulutus ei ole kovin korkeatasoista, niin se vaikuttaa tietysti koko klinikan toimintaa. Henkilöstöhän on aina kriittinen voimavara, se joko tekee menestymisen tai ei.”*

### **5.3 Yrityksen strategiset kilpailuedut vientifranchisingin toteuttamisessa**

Kansainvälisessä liiketoiminnassa yksi tärkeimmistä kilpailueduista on ainutlaatuinen osaaminen varsinkin silloin, kun markkinoiden muutokset ovat nopeita ja markkinoilla on suuri määrä tarjoajia. Franchising-toiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että tuote tai palvelu on differoitu ja asiakkaat tunnistavat tuotteen laadun ja ominaisuudet pelkän nimen perusteella. Operatiivisessa tehokkuudessa korostuu kustannustehokkuus, joka on seurausta laajan kansainvälisen toiminnan mittakaavaeduista. Kustannussäästöjä saadaan nimenomaan asiakkaiden informaatiokustannuksista tunnetun tavaramerkin ja markkinointinimen avulla. Kasvuprosessin etu on nopea eteneminen markkinoilla. Ongelmia saattaa aiheutua silloin, kun markkinat alkavat kyllästyä ja markkina-asema ei ole vakiintunut, jolloin yritys saattaa tulkita menestymisensä perustaksi osaamisen, vaikka se on todellisuudessa perustunut nopeaan kasvuun.

Franchising-konseptit toimivat strategisesti liittoutuneina verkostoina ja saavuttavat näin joustavuutta liiketoimintaansa. Samalla saadaan muunnettua kiinteitä kustannuksia muuttuviksi ja lisättyä tuotannon tehokkuutta, pääomakierto nopeutuu, saadaan lisäresursseja esimerkiksi yhteisostoilla ja markkinointikampanjoilla, sekä hallitaan kansainvälisiä riskejä paremmin. Lisäksi eri yksiköt tekevät koko ajan omalla tahollaan tuotteen kehittämistyötä.

*DBC-konseptin kilpailuedut* tulevat ehdottomasti heidän vahvasta innovatiivisesta osaamisestaan lääketieteen alueella, sen soveltamisesta uudella tavalla, sekä myöskin nopeasta levittäytymisestä ja laajasta verkostosta. Osaaminen on lisäksi kyetty niputtamaan sellaiseksi kokonaisvaltaiseksi paketiksi, josta on saatu myytävä tuote, jollaista kellään muulla ei ole ollut. Vastaavaa osaamista löytyy joko pelkästään puhtaasti tekniseltä puolelta, tai tieto-aidon puolelta. Varsinaisia vastaavan osaamisen kilpailijoita ei tällä hetkellä ole markkinoilla, vaan kilpailu on erilaisilla menetelmillä ja erilaisilla toimintatavoilla olevaa osaamista. Kokonaan kilpailun olemassaoloa ei ole kuitenkaan unohdettu. Laitepuolella esimerkiksi sellainen yritys kuin Medex kilpailee Davidin kanssa osasta markkinoita.

*AP: "Lääketieteen puolella tällä alueella on aika vähän osaamista. Kuntoutus sellaisenaan on jo vanha käsite, mutta se ei ole toimintamallina kehittynyt lääketieteessä samoihin mittoihin kuin muut osa-alueet. Näin ollen ei ole paljoakaan tieteellistä tutkimusta, eikä valmiita tuotekonsepteja. Meidän konsepti toi ensinnäkin tietyn teknologian, jota ei ollut olemassa kenelläkään muulla, eikä ole vielä tänä päivänäkään samanlaista. Lisäksi olimme luoneet mittausprotokollan, jolla tutkittiin potilaita, protokollan, jolla kyettiin taustatiedot, sekä hoitoprotokollan, jolla on saatu erittäin hyviä tuloksia aikaan."*

*AO: "Meillä on ainutlaatuinen menetelmä, jolla saadaan ihmisten selkiä parempaan kuntoon. Tällaista menetelmää, joka sisältäisi kaiken (laitteet ja muun osaamisen) ei kovin monella yrityksellä ole. Eli paremmassa kunnossa olevat selkäpotilaat ja sitä kautta yhteiskunnalle tulevat säästöt ovat vahvuutemme. Vastaavia konsepteja on ruvennut syntyämään maatasolla. Kilpailijoi-*

*tamme ovat kuitenkin tietynlainen fysioterapia, se, että ihminen jatkaa kipujensa kanssa, kuntosalit ja vastaavat. Mutta tämän kokonaisvaltaisen selänhoitomenetelmän ansiosta meillä on tietty segmentti, tietty ryhmä potilaita, jotka sopivat parhaiten meille. Jos pystymme riittävästi tiedottamaan, antamaan materiaalia ja osaamista lääkäreille, niin silloin sillä segmentillä olevilla potilailla ei ole kovin paljoa vaihtoehtoja.”*

Kilpailueduksi yrityksessä koetaan myös pitkäaikaisen verkoston ja siitä seuraavan hyödyn rakentamisen ajatus. Samalla kun yksiköiden määrä lisääntyy, lisääntyy yksiköiden sisäinen liikevaihto, menetelmän osaamisen taso ja teknologia. Tällä tavalla saavutetaan merkittävää mittakaavaetua.

*AP: ”Kun kaikki kehitystrendit laitetaan yhteen, niin se on aika voimakas eksponentiaalinen kokonaiskehitys. Tätä kautta syntyy tällainen rintama, joka pystyy vaikuttamaan ihan toisella tavalla vakuutusyhtiöihin, valtiovaltaan, yrityksiin jne.”*

Tuotteen elinkaari: Yrityksen yleinen näkemys on, että tuote on vahvasti tulevaisuuden tuote. Suurten ikäluokkien vanheneminen tulee aiheuttamaan suuria kustannuksia työpoissaoloillaan. Tulevaisuuteen ei silti ole tuudittauduttu, vaan tuotekehitykseen panostetaan aktiivisesti. Perusfilosofia halutaan kuitenkin säilyttää samana: aktiivisen, kontrolloidun liikunnan käyttäminen ongelmien hoidossa ja ehkäisyssä.

*AP: ”Meillä on tutkimustoimintaa, jossa Tekes on mukana. Meillä on myös hyvin monta yliopistoa, tai tutkimuslaitosta, joiden kanssa on verkotettu tutkimuskenttä. Lisäksi on täysin uusia projekteja, jotka liittyvät samaan osa-alueeseen, eli kuntoutuskonseptiin. Viiden vuoden päästä konsepti voi olla jotain aivan muuta. Kuitenkin länsimainen ihminen tarvitsee koko ajan yhä parempaa hoitoa ja myöskin aktivoitumista pysyäkseen kunnossa.”*

Ulkomaisen toiminnan kehittäminen ei ole ollut nopea ja vaivaton prosessi. Franchiseotajilta tulevia ideoita ja kokemuksia päivittäisestä työstä ja siinä ilmenneistä ongelmista

pyritään käyttämään vastavuoroisesti hyväksi. Uudet versiot esimerkiksi tietokoneohjelmiin päivitetään kaikille klinikoille, mutta muutosprosessi on melko hidasta ottaen huomioon konseptin laajuuden. Toiminnan kehittäminen tapahtuu Suomessa. Myös asiakkailta tuleva palaute pyritään käyttämään hyväksi. DBC:llä on käytössä erityinen lomake, jonka täyttämällä franchiseottaja saa ideansa viralliseen käsittelyyn. Toiminnassa pyritään varmistamaan se, että ollaan koko ajan tietoisia siitä, mitä maailmalla tällä alalla tapahtuu. Tätä varmistetaan sillä, että lääketieteellinen johtaja Simo Taimela osallistuu säännöllisesti erilaisiin selkoseminaareihin, on erilaisten yhdistysten jäsenenä ja kerää lääketieteellistä tietoa.

*AP: "On huomattu, että tämä on aika iso laiva kaantää ja muutokset on tehtävä harkiten. Tällä hetkellä on mittaus- ja harjoituslaitteisiin tullut lukuisia uudistuksia ja ne pyritään tekemään yhdellä ja samalla päivityskierroksella, eli kaikki 60 klinikkaa päivitetään. Näistä uudistuksista 80% on seurausta palautteesta, jota klinikoilta on tullut. Kaikki kehitystyö vie kuitenkin koko ajan järjetelmää mukanaan, eli se samanaikaisesti kehittyy monella tasolla. "*

*AO: "Kehitys on jatkuvaa. Siinä vaiheessa kun kehitys pysähtyy, niin ei ole enää toivoa. Maailman yleiset trendit - ihmiset ikääntyvät ja yhä enemmän tehdään istumatyötä staattisissa asennoissa - aiheuttavat sen, että tulevaisuudessaakin tulee olemaan selkäpotilaita. Oleellista on, että jossakin maassa syntynyt idea pystytään käyttämään hyväksi kaikissa klinikoissa. Yhdessä maassa toimiva idea ei kuitenkaan välttämättä toimi kaikissa maissa ja peruskonsepti täytyy säilyttää samana. Silloin joudutaan sanomaan välillä ei erittäin hyville paikallisille ideoille. "*

DBC-konseptin voisi ajatella olevan "kehittyvässä kasvuvaiheessa". Laajentuminen on voimakasta sekä uusiin suuntiin, että olemassaoleville markkinoille ja palveluja kehitetään koko ajan. Franchiseottajien kannalta tavaramerkkiä pitäisi kuitenkin markkinoida koko ajan voimakkaasti, koska konsepti on vielä melko tuntematon. Markkinointi kannattaisi ehkä voimakkaimmin kohdentaa lääkäreille, (koska potilaat tulevat klinikoille lääkäreiden lähettiminä) unohtamatta yleistä "imagon luomista" ja ihmisten tietoisuuteen saattamista.

Konsepti on todella hyvin testattu ja osaamista löytyy. Lisäksi verkon antama tuki vaikuttaa riittävältä.

Nykyinen tilanne: Nykyisin vientifranchisingia toteutetaan järjestelmällisemmin ja aiemmista virheistä on otettu opiksi. Valittaessa kohdemaita on ensimmäinen vaihe *markkina-tutkimuksen tekeminen*, jossa tutustutaan maan olosuhteisiin. Siinä tutkitaan ensinnäkin terveydenhuoltoon liittyvä lainsäädäntö ja erilaiset vakuutuskorvausjärjestelmät. Toisena on terveydenhuoltoon liittyvät yritykset. Kolmantena ovat kansalliset franchising-yhdistykset ja niiden antamat palvelut.

*AO: ”Me käymme kohdemaassa yrityksissä, ei kilpailijoiden luona, mutta esimerkiksi traditionaalista fysioterapialla antavien yritysten luona. Pyritään selvittämään, mitä kuntouttaminen käytännössä merkitsee siinä maassa. Franchising-yhdistykset ovat nykyisin jäämässä yhä enemmän taka-alalle. Enemmän pyritään löytämään sitä tietoa, mikä vaikuttaa klinikan sijoittamiseen siinä maassa.”*

Tämän jälkeen maassa olevat tietyt kohdehenkilöt täyttävät ”pre feasibility” -lomakkeen (etukäteisselvitys), jolla kerätään perustatietoa. Sen jälkeen DBCI:stä käydään tapaamassa näitä kohderyhmiä. Kiinnostuneiden kontaktien kanssa lähdetään yhteistyötä syventämään. Pyrkimyksenä on löytää lääketieteellistä kontaktiverkostoa ja toisaalta business-osaamista jonka jälkeen pyritään yhdistämään nämä kaksi asiaa - luodaan uusi organisaatio kohdemaahan. Aikaisemmin toimittiin niin, että pyrittiin löytämään maasta suoraan master licensee organisaatio. Tämä menettelytapa ei kuitenkaan toiminut Davidilla.

*AO: ”Huomasimme, että on erittäin vaikeaa, koska meidän täytyy yhdistää toiminnassamme lääketieteellinen osaaminen ja business-osaaminen. Sellaisia organisaatioita ei ole kovin montaa valmiina, jotka olisivat kiinnostuneita ottamaan tällaisen klinikka-ketjun hoitaakseen.”*

Franchiseottajan aloittamisen jälkeen alkaa *kouluttamisvaihe*, joka on jaettu kahteen osaan, alkukoulutukseen (basic education) ja ylläpitovaiheeseen (training). Alkukoulutus jakaantuu kolmeen osaan. Ensinnäkin siinä on etukäteistehtäviä, jolloin yrittäjät tutustuivat teoriassa ja jonkin verran käytännössä DBC:n konseptiin sekä tekevät muutamia tehtäviä. Seuraavassa vaiheessa yrittäjät tulevat viikon mittaiseen koulutukseen, josta DBC International vastaa. Sitä on tehty useissa eri maissa, mutta nyt koulutus annetaan Suomessa. Viimeisin vaihe on omassa maassa tapahtuva koulutusvaihe, jossa yrittäjät ovat tekemässä töitä maassa jo toimivalla klinikalla (action learning). *Ylläpitovaiheessa* koulutusta annetaan jokaisessa maassa muutosten ja uusien tarpeiden yhteydessä. Fyysinen etäisyys vaikuttaa jonkin verran koulutukseen. Koulutusta pyritään myös koko ajan kehittämään, ottaen myös huomioon franchiseottajilta tuleva palaute.

*AO: ”Esimerkiksi USA:sta on aika kallista tulla koulutukseen ja se vaatii heiltä panostusta huomattavasti enemmän. Koulutuksesta tulee koko ajan palautetta. Kriittinen piste tällä hetkellä on sen koordinoiminen mitä annetaan kansainvälisesti ja mitä kansallisella tasolla. Tätä varten meillä on koulutukseen liittyviä kehitysryhmiä. Yksi viikko on erittäin lyhyt aika oppia. Siinä ajassa pitäisi oppia koko klinikan toiminta - hoito, menetelmä, siihen liittyvät tukimukset ja testaukset, normaalin hoito-ohjelman laatiminen ja lääkeraportit, markkinointia, taloushallintoa, lääketieteellistä taustaa, laatuvalvontaa ja kommunikaatiota.”*

*Nykyinen DBC:n toimintatapa* täyttää vientifranchisingin käynnistämiseen liittyvät perusedellytykset paremmin: markkinatutkimusten tekemisen, franchiseantajan henkilökohtaiset ja jatkuvat vierailut kohdemaassa, sopimusneuvottelut ja huolellisen kouluttamisen.

#### **5.4 Vientifranchisingin tuomat edut ja ongelmat**

Edut: Vientifranchisingin suurimmat edut tulevat yleensä vähäisemmistä riskeistä verrattuna muihin kansainvälistymisen metodeihin, suuremmista tuotoista vähäisemmillä panos-

tuksilla, mahdollisuudesta palveluiden vientiin, mittakaaveduista, sekä kohtuullisen nopeasta levittäytymisestä. Davidissa aika yksimielisesti koetaan suurimmaksi eduksi juuri mittakaavaedut, sekä verkostoituminen.

*AO: ”Suurin etu on se, että DBC on pystynyt kasvamaan. Jos toimittaisiin pelkätään Suomessa, niin meillä olisi maksimissaan 15 klinikkaa. Silloin kun erikoistuu näinkin kapealle sektorille kuin krooniset ja toistuvat selkäpotilaat, niin silloin on pakko lähteä hakemaan asiakaspotentiaalia laajemmalti, jos haluaa olla oikein hyvä. Mitä enemmän meillä on klinikoita, sitä enemmän on kapasiteettia, jolloin voidaan luoda tukitoimintoja ja varoja tuotekehitykseen.”*

*AP: ”Suurin etu on pitkäjänteisen ja pysyvän rakenteen rakentaminen, jolla pystytään vaikuttamaan eri instansseihin paremmin kuin yksin toimiessa. Ei meitä kuunneltaisi, jos olisimme pelkkä laitevalmistaja, mutta kun edustamme yli kuuttakymmentä klinikkaa kahdeksassa eri maassa, niin meihin suhtaudutaan ihan eri tavalla.”*

Ongelmat: Vientifranchisingin ongelmat aiheutuvat yleensä kieli-, ja kulttuurieroista, kaupankäynnin tavoista ja asenteista, kansallisista laeista, markkinatutkimusten suorittamisesta ja konseptin suojaamisesta. DBC:n kohdalla ongelmia on aiheutunut vientifranchisingin käynnistämisen organisoinnista, erilaisista kulttuureista ja lainsäädännöstä ja resursseihin liittyen.

Vientifranchisingia aloitettaessa oli jo olemassa tehdas, joka tuotti koko ajan tavaraa ja myös jonkinlainen ketju klinikoita. Suomessa esimerkiksi oli vastaavalla idealla toimivia klinikoita, jotka eivät kuitenkaan toimineet franchisingin idean mukaisesti, eli ei ollut taloudellista seurantajärjestelmää. Muutos näiden kannalta oli aika mutkaton - muuttamalla yritysten ulkoasu samanlaiseksi ja siirtämällä ne klinikkaketjuun. Kaikkea toimintaa ei voitu kuitenkaan nollata franchisingia aloitettaessa.

*AP: ”Meillä oli tietyllä tavalla sama tilanne, jos olisi vanha mätä sauna, niin sen purkaminen ja korjaaminen ja uudelleen rakentaminen on paljon työläämpää kuin rakentaa kokonaan uusi talo. Meillä oli ketju, jolla oli väritykseltään ”vihreitä klinikoita” ja ”punaisia klinikoita” eli ei-lisenssi-klinikoita. ”Punaisia klinikoita” ei voitu tehdä lisää, ei niitä voitu muuttaa yön yli, ei niitä voitu jättääkään. ”*

Kulttuurista johtuvia eroja on ollut yllättävän vähän. Asenteissa DBC on törmännyt lähinnä epäilyihin konseptin toimivuudesta, koska sitä ei ole kehitetty kyseisessä maassa ja siihen, että selkäpotilaiden ajatellaan olevan erilaisia kuin Suomessa. Oman ongelmansa aiheuttaa myös entinen laitevalmistajan imago ja kysymys siitä, voiko entisellä laitevalmistajalla olla osaamista selän kuntouttamisesta. DBCI toimii lähinnä master license organisaatioiden kanssa, joten master licensen kulttuuri vaikuttaa hyvin paljon siihen millainen mielikuva maiden toiminnasta saadaan.

*AP: ”Esimerkiksi sveitsiläiset, jotka ovat itsepäisiä ja itsenäisiä ihmisiä, niin heidän on yllättävän vaikeaa hyväksyä sitä, että jostain Suomesta tullaan sanelemaan asioita. He mieluummin haluavat tehdä itse, kun osaavat kaiken paremmin. Ihminen on kuitenkin samanlainen kaikissa länsimaissa. Ehkä kaikkein tärkein erottava tekijä on toiminnan status kohdemaassa - kuka hoitaa, kuka potilaan klinikalle lähettää. Käytännössä on nähtävissä, että se on yhdenmukaistumassa joka maassa. Hintataso näyttää yhdenmukaistuvan, samoin toiminta, markkinointimateriaalit jne. Ehkä se on ollut enemmänkin illuusio se erilaisuus. ”*

*AO: ”Eniten asenne-ongelmiin törmätään Norjassa ja Sveitsissä. USA:ssa päinvastoin on vahvuus olla eurooppalainen konsepti. Jokaisessa maassa on erilaiset organisaation toimintatavat. Esimerkiksi Sveitsi on sellainen maa, jossa kaikki pitää olla mallinnettuna pienintäkin yksityiskohtaa myöten. Siellä fysioterapeutin työsopimus on 13-14 sivua pitkä. Ruotsissa taas on vahva demokratian ja keskustelun tarve. Päätöstä ei tehdä niin, että sano-*



*taan vain miten tehdään, vaan siihen liittyy aina pitkä keskusteluvaihe. Täällä Suomessa on päävastuu kehittämisestä ja toimintamalleista.”*

Lainsäädännöstä aiheutuvia ongelmia on ollut jonkin verran. Esimerkiksi vakuutusyhtiösäännökset, mikä määrittää klinikaksi - mikä ei, franchisingiin itseensä liittyvät regulatoriset seikat, lääketieteen ja lääketieteellisten laitteiden hyväksyttämiskysymykset, sairaskorvaukset, kuntoutusrahat ja yleensä terveydenhoitoon liittyvä lainsäädäntö vaihtelevat maittain.

*AO: ”Olellaista on löytää maasta ne oikeat ihmiset, jotka tietävät riittävästi terveydenhuoltoon liittyvistä säännöistä ja laeista. Viime aikoina on aika paljon lähdetty liikkeelle selkätutkijoiden piiristä. Lääketieteellisellä johtajalla, Simo Taimelalla on aika hyvä verkosto alan huippuosajiin eri puolella maailmaa. Toinen kanava ovat kaupalliset sihteerit.”*

DBC:n franchiseottajien joukossa on harvoja tyytymättömiä, pettymykset ovat aiheutuneetkin lähinnä franchiseottajien asenteista ja siitä, että franchisingin ideaa ei ole omaksuttu oikealla tavalla. Yritys on myynyt alunperin kuntosalilaitteita, jolloin yrittäjän motiiveja ei ajateltu. David Back Internationalin sisällä on myös koettu ihmishuoneongelmia ja resurssipulaa. Maalisenssinhaltijoiden tasolla on nähty ongelmia, joita on jouduttu korjaamaan, kuten myös klinikkatasolla.

*AP: ”Aika moni franchiseottaja perusti DBC klinikan jonkin muun hoitolaitoksen, tai muun klinikan yhteyteen. Heillä ei ilmeisesti ollut alunperinkään tarkoituksena laittaa sinne täysipäiväistä työntekijää ja panostaa liiketoimintaan, vaan he olivat tyytyväisiä, kun klinikka toimi 25 % kapasiteetilla. Tavallaan sen oikean kombinaation rakentaminen on äärettömän työläs prosessi. Toisaalta sitten kaikki rakennettu on olemassa ja pysyy. Siinä on sitten toinen puoli, että hyvin harvoin joutuu nollaamaan mitään ihan täysin.”*

*AO: ”Meillä on siltä alkuvaiheelta sellaisia klinikoita, jotka eivät välttämättä ole oikeissa käsissä tällä hetkellä. Ei ole mietitty sitä, että franchising liiketoi-*

*mintamuotona perustuu menestykselliseen yhteistyöhön pitkällä tähtäimellä, vaan mietittiin vain, että saadaan alkuinvestointi tehdyksi.”*

### 5.5 Vastoinkäymisiltä suojautuminen

Vientifranchising on aina sopimusoikeudellinen menettely. Franchiseottajasta saattaa tulla tieto-aidon saatuaan pahin kilpailija, tai sopimusten noudattaminen epäonnistuu. Franchiseantajan yleisin suojautumiskeino on valvonta, joka voi olla franchiseottajan toiminnan seuraamista ja kontrollointia. Ongelmana franchiseottajan kannalta on usein se, että valvonta koetaan liian tiukkana ja omiin asioihin puuttumisena. Valvonta voi kuitenkin toimia samalla myös palautemekanismina, jolla pyritään samalla kehittämään koko konseptin toimintaa. Tällainen ajattelutapa vallitsee myös DBC:n kohdalla.

Valvonta: Maat, joissa on master licensee organisaatio, ovat velvollisia vastaamaan laadusta. Laatuvalvontasysteemi on monitasoinen. Siihen kuuluvat kuukausittaiset klinikoiden antamat raportit sekä markkinaraportti. Neljä kertaa vuodessa kerätään tietokoneilta potilaiden hoitotulokset, joista tehdään analyysjä. Näin pystytään klinikka-tasolla katsomaan minkälaisia tuloksia hoidosta on saatu. Lisäksi on asiakastytyväisyyskysely (customer satisfaction survey), joka tehdään aina hoidon jälkeen ja jossa potilas itse kertoo mitkä asiat hoidossa olivat hyvin ja mitkä huonosti. Kaksi kertaa vuodessa tehdään laatukäyntejä (quality control) klinikoille. Toinen käynti on enemmän liiketoimintaan keskittynyt ja toinen lääketieteelliseen puoleen. Tämä systeemi on toiminut tähän mennessä ihan hyvin.

*AO: ”Minä vastaan siitä, että meiltä tulee riittävä tuki ja materiaali ja ML-organisaatiot pystyvät kontrolloimaan laatua. Tuki tarkoittaa käytännössä sitä, että meillä on erilaisia mittareita, erilaista materiaalia siitä, mitä tietoa halutaan klinikoilta. Laatukäyntien tarkoituksena on, että klinikkaa ja sen toimintaa kehitetään koko ajan ja että se varmasti pysyy ainakin sillä minimitasolla. Maiden välillä saatta olla hienoisia eroja, mutta kaikissa teh-*

*dään määrätietoisesti työtä siihen suuntaan, että klinikoiden työn taso on sekä laadullisesti että määrällisesti hyvä”*

*AP: ”Kuukausiraporteista nähdään potilasvirrat, missä hoidon vaiheessa potilas on ja paljonko rahaa on tullut. Markkinointiraportista näkee tehtyjen teettien määrän. Asiakastytyväisyyskyselyllä mitataan heidän tyytyväisyytään hoitoon, klinikkaan, hoitajiin, hinta-laatusuhteeseen jne. Laatuvierailujen aikana käydään protokollan kanssa läpi aiheita, jotka liittyvät ulkoiseen olemukseen, dokumentteihin ja hoitotapahtumaan. ”*

*AO: ”Ideahan on se, että me valvomme sitä, ettei kukaan pääse pilaamaan DBC:n nimeä. Silloin, kun asia ilmoitetaan noin päin, niin se on jokaisen intressissä, että toimintaa valvotaan. Ei kukaan halua, että joku toinen antaa huonoa hoitoa saman yrityksen nimissä. ”*

**Muut suojautumiskeinot:** Vastoinkäymisiltä pyrittiin suojautumaan etukäteen palkkaamalla franchisekonsultti ja franchisejuristeja, joiden avulla tehtiin mm. sopimus pohjat. Asioita mietittiin etukäteen ja pyrittiin varautumaan ongelmiin ja kartoittamaan riskejä. Kaikelta ei kuitenkaan onnistuttu välttymään.

*AP: ”Konsepti kehittyi koko ajan, samoin ihmiset kehittyvät ja tulevat kokeneemiksi. Monet asiat, jotka nyt ovat itsestäänselvyyksiä, niin niissä lipsuttiin. Materiaaleja esimerkiksi annettiin ennen sopimuksen loppuun viemistä. Ei kehdattu vaatia ja annettiin asioiden lipsua, koska toinen oli luvannut sitoutua. ”*

*AO: ”Sellaista maata ei ole vielä keksittykään missä olisi heti löydetty oikea toimintamalli, vaan kyllä se on jatkuvaa kehitystä mitä siellä tehdään. On myös aika paljon persoonakysymys, kun puhelinkeskustelun aikana täytyy saada selville onko henkilö potentiaalinen franchiseottaja, jonka kanssa kannattaa neuvotteluja jatkaa. Verkostoitumalla löytää oikeita ihmisiä ja pystyy kysymään, kuka on kyseinen henkilö. ”*

## 5.6 Vientifranchisingin tavoitteiden toteutuminen ja tulevaisuus

Asetettuihin tavoitteisiin on päästy osittain. Franchising vientitoiminnan mallina on osoittautunut toimivaksi, tuote on toimiva ja sitä halutaan ja tarvitaan. On kuitenkin jouduttu huomaamaan, että franchising ei ole perinteisessä muodossaan välttämättä oikea työkalu, vaan ollaan siirtymässä pikkuhiljaa lääketieteellisen lisensioinnin puolelle. Kasvun ja mittakaavaedun tavoittelussa on osittain onnistuttu.

*AO: "Jossain määrin nopeammat tavoitteet ovat olleet, me ei olla ihan pysytty budjettivauhdissa, mutta koko ajan on ollut kasvua. Hidastuminen on liittynyt osittain koko Eurooppaa vaivaavaan lamaan ja osittain siihen, että on haluttu pysähtyä uudestaan miettimään liiketoimintamallia."*

*AP: "Syy lääketieteelliseen lisensiointiin siirtymiseen on se, että yhä enemmän erityisesti USA:ssa yksiköt ovat esimerkiksi isoja sairaalayksiköitä, jonka sisälle klinikka rakennetaan osana heidän kokonaispalvelua - selkähoidtopalvelua. Silloin me emme joudu hoitamaan hallinto- ja laskutusrutiineja, vaan meille jää lääketieteellinen osaaminen ja koulutus. Perinteinen yrittäjän tukeminen ei ole ydin tässä liiketoimintamallissa, vaan se, että voimme antaa heille ainutlaatuista osaamista helposti käyttöön."*

*AP: "Tulevaisuudessa jatketaan ilman muuta tällä tiellä. Meillä on suuri mielenkiinto tätä konseptia kohtaan ja USA:ssa ollaan mahdollisesti saamassa mukaan myös suuren luokan sijoittajia ja pystytään ehkä listoittamaan yrityksiä. Konsepti on niin ainutlaatuinen ja sen kasvupotentiaali on niin suuri, että se tarvitsee vain riittävät resurssit toteutuakseen."*

*AO: "Tulevaisuudessa meidän tavoitteet ovat kovat. Meillä on hyvä tuote, joka poistaa sekä yhteiskunnallisia että yksilöllisiä ongelmia. Olemme saaneet kerättyä sellaisia ajatuksia ja tietoja, jonka mukaan uskomme, että liiketoimintamalli ja seuraava sukupolvi käyttäjiä alkaa löytymään."*

## 6. POHDINTA

Tämän opinnäytetutkimuksen tarkoituksena oli eritellä miten vientifranchisingilla luodaan yritykselle kilpailuetua. Tarkentavilla alakysymyksillä selvitettiin ensin franchising-toiminnan perusluonne ja sen jälkeen toiminnan soveltuminen yrityksen laajentumisen strategiaksi ja ulkomaankaupan muodoksi. Case-esimerkin avulla tarkasteltiin miten David Back Clinic on toteuttanut vientifranchisingia käytännössä.

### 6.1 Vientifranchising yrityksen kilpailuetuna ja strategiana - tulokset

Kirjallisuudessa korostetaan vientifranchisingin käynnistämässä yrityksen vahvaa kotimaan osaamista, tuotetta, jolla on kilpailuetua lähdeettä vientifranchisingiin ja yrityksen kykyä selviytyä vientifranchisingin tuomista muutoksista yrityksen strategiaan, resursseihin, kykyyn tarjota tukipalveluita franchiseottajille ja toimintatapaan. Kun perusedellytykset ovat kunnossa voidaan lähteä valitsemaan mahdollisia vientifranchisingin kohdemaita, joista olisi suositeltavaa tutkia taloudelliset, poliittiset, sopimusoikeudelliset, sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät ja lopuksi etsiä potentiaaliset franchiseottajat. DBC:n kohdalla vientifranchisingin käynnistäminen ei ole ollut suunnitelmallinen prosessi vaan asteittain etenevän kehityksen tulos. Tuotetta lähettiin markkinoimaan Euroopassa ja USA:ssa. Laitteet ja siihen kehitetty kuntoutusmetodi saivat hyvän vastaanoton markkinoilla. Käytännössä huomattiin, että klinikoiden alkuperäisen idean mukainen toimintamalli alkoi muuttumaan ja tarvitsee toimiakseen pääomaa. Tarvittiin myös keino kontrolloida toimintaa.

Vientifranchisingin käynnistäminen on yleensä vähemmän altimpaa taloudellisille riskeille ja vaatii vähemmän rahallisia resursseja (Aydin & Kacker 1990, 51). DBC:n kohdalla vientifranchisingiin lähteminen koettiin hyvinkin riskialttiiksi, koska DBC:n konsepti on pioneeri alallaan. Myynnin volyyymi sitoutui franchisingin kehitykseen, kun laitteita ei enää vapaasti myyty. Myös konseptin kehittämisen kustannukset ovat olleet suuret. Toisaalta franchising on selkeästi tarjonnut DBC:n kaltaiselle lääketieteelliselle palvelulle oivan keinon kansainväliseen laajentumiseen. Vientifranchisingin perusedellytykset ovat

olleet kunnossa, koska yrityksessä on alusta alkaen panostettu tuotekehitykseen, liikeidea on myyntikelpoinen ja osaaminen vahvaa.

DBC konseptin perusedellytysten vahvuus on varmasti osaltaan kompensoinut vientifranchisingin suunnittelemattomuutta. Vientifranchising käynnistettiin olemassa olevista jälleenmyyjäverkostoista eikä etsimällä kriteerit täyttäviä uusia franchiseottajia. Jos prosessi olisi toteutettu konseptissa, jossa perusedellytykset eivät ole yhtä hyvät, ei DBC:n kaltainen laajentuminen vientifranchisingin keinoin olisi onnistunut. DBC:n laajentumisen motiivit tukevat Welchin (1995, 108-118) tutkimusta, jonka mukaan vientifranchisingiin lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat taustatekijät, suorat kannustimet, päätöksentekijän vaikuttimet sekä konseptin tila ennen kansainvälistymistä. Näistä DBC:n tapauksessa selkeästi mukana ovat taustatekijöistä halu laajentumiseen, konseptin valmius ja penetroituneet selkäpotilaiden markkinat sekä suorista kannustimista ainutlaatuinen tuote ja päätöksentekijän sitoutuminen laajentumiseen.

Nykyisin vientifranchisingia toteutetaan DBC:ssä kuitenkin järjestelmällisemmin ja ”oppikirjamaaisemmin” toteuttaen lähes kaikki vientifranchisingin käynnistämiseen liittyvät perusedellytykset (kts. Brennan ym. 1991, 35; Root 1980, 111; Justis ym. 1989, 555; Falbe ym. 1992, 45). Potentiaalisissa kohdemaissa tehdään markkinatutkimuksia, joilla selvitetään konseptin toimintaan olennaisesti vaikuttavat tekijät, kuten terveydenhuoltoon liittyvä lainsäädäntö ja erilaiset vakuutuskorvausjärjestelmät ja käydään paikan päällä tutustumassa maan olosuhteisiin ja potentiaalsiin franchiseottajiin. Franchiseottajien valinnassa pyritään löytämään lääketieteellistä kontaktiverkostoa yhdistettynä business-osaamiseen. Tämän osaamisen ympärille lähdetään luomaan uutta yksikköä. DBC:n kohdalla tällaisen osaamisen löytäminen franchiseottajassa on tärkeää, koska valmiit organisaatiot eivät ole halukkaita ottamaan kokonaista klinikka-ketjua hoitaakseen. Lisäksi konseptin lääketieteellisestä toiminnasta johtuen DBC-klinikan vastuuhenkilön on oltava koulutukseltaan fysioterapeutti. Franchiseottajat orientoidaan toimintaan tutustuttamalla heidät alkukoulutuksen avulla DBC:n konseptiin ja toimintaan. Ylläpitovaiheessa koulutusta annetaan aina tarpeen vaatiessa. Koulutuksen sisältöön on paneuduttu huolellisesti ja perustettu koulutukseen liittyviä tukiryymiä.

Franchising on yksi asiakasyrittäjyyden monipuolisimmista sovelluksista, jossa franchiseottajat ovat integroituja toimimaan yrittäjämäisesti franchiseantajan valvonnan alaisena. Samalla uusille markkinoille meneminen helpottuu franchiseottajien sijoittaessa toimintaan omaa pääomaa ja tietoutta kohdemaan kulttuurista sekä tavoista. Päästään ehkä myös alueille, joiden saavuttaminen ilman paikallista omistusta olisi mahdotonta. Franchiseantajan kannalta konseptin kasvu- ja kehitysvaihe ei sido pääomia yhtä paljon kuin omistetulla verkostolla toimittaessa. Lisäksi päästään suoraan kasvuvaiheeseen toimimaan korkealla volyyymilla, jolloin saavutetaan operationaalista tehokkuutta. DBC:n esimerkki todistaa selvästi sen, että konseptin perusedellytysten ollessa kunnossa päästään vientifranchisingissa suoraan liiketoiminnan kasvuvaiheeseen. On myös todennäköistä, että konseptin tuote on tulevaisuuden tuote ja tulee pysymään kasvuvaiheessa tai ainakin kypsässä vaiheessa vielä pitkään. Suurten ikäluokkien vanheneminen ja työkuoron huononeminen aiheuttavat työpoissaoloja tulevaisuudessa yhä enemmän. Näistä poissaoloista selkävaikeuksista johtuviin syihin löytyy DBC:ltä selkeä ratkaisu.

Pysyäkseen elinkaarensa kypsässä vaiheessa täytyy toimintaan kuitenkin panostaa koko ajan. Kilpailu tulee tulevaisuudessa kasvamaan ja kovenemaan, kun muut valmistajat kehittävät tietotaitoaan ja tuotteitaan. DBC:ssä on tiedostettu tilanne ja tutkimustoimintaa tehdään koko ajan. Kilpailuetua on luotu verkottamalla tutkimustoimintaa ja löytämällä merkittäviä yhteistyökumppaneita. Myös franchiseottajilta ja asiakkailta tuleva palaute pyritään hyödyntämään. Konseptin laajentuessa on kuitenkin nykyään huomattu että toiminnan kehittäminen ja uudistaminen ei ole enää kovin helppoa, koska kyseessä on kansainvälinen kulttuurillisesti ja määrällisesti laaja toimintaverkosto.

Franchising-toiminnassa olennaista on konseptin toimiminen samanlaisena jokaisessa maassa. Jatkuvalla tuella ja koulutuksella ylläpidetään toiminnan jatkuvuutta. (Vesper 1980, 203; Root, 1987, 112). DBC:ssä paketin perussisältö on pystytty pitämään periaatteessa samanlaisena kaikissa maissa eli strategiana on käytetty suoraa tuotteen siirtoa kohdemaahan. Erot ovat lähinnä maakohtaisista laeista ja säännöksistä johtuvia eli esimerkiksi fysioterapeuttien erilaiseen koulutukseen ja korvausjärjestelmiin liittyviä. Maksut ja sopimusten pituudet ovat kaikissa maissa samanlaisia. Suomessa toimiva DBCI antaa oikeudet maatasolla master licensee organisaatiolle, jonka velvollisuutena on so-

peuttaa klinikan toiminta omalle alueelleen. Maalisenssinhaltija puolestaan huolehtii paikallisten franchiseottajien toiminnasta ja raportoi niiden toiminnasta DBC:lle. DBC:n manuaalien ja protokollan luomiseen on selvästi paneudettu ja pyritty huomioimaan franchising-toimintaa olennaisesti liittyvät asiat.

DBC:n esimerkki tukee McIntyren (1991, 126-127, 130-131) sekä McIntyren ym. (1991, 14-23) tuloksia franchisingin vahvuudesta soveltua kansainväliseen laajentumiseen, koska DBC on käyttänyt samoja kotimaan strategioita myös lähdetessä vientifranchisingiin. Kansainvälistymisen muodot eivät eroa DBC:llä, koska franchiseottajille tarjotaan samanpituisia sopimuksia eikä tavoitteissa tehdä eroa eri maiden suhteen.

Verkko-organisaatioratkaisut tukevat franchising-toimintaa vahvistaen samalla konseptin yhteisiä arvoja ja toimintatapoja. Verkostojen avulla saadaan arvonlisäystä vaihtamalla tietotaitoa ja tehostamalla yhteistyötä. Strategisesti verkoston yhteistyö on oman sisäisen kehityksen ja yrityskauppojen välillä. Yhteistyöllä haetaan toimintaan tehokkuutta, voimavaroja, riskien vähentämistä, kustannusten alentamista ja tuottojen lisäämistä, kilpailullista asemaa markkinoilla, strategioiden toteuttamisen helpottumista ja liikkeenjohdollisia etuja. (kts. Hovi 1995, 28-29; Koironen ym. 1996, 30-31). DBC:n kohdalla pitkäaikaisen verkoston kasvun tuloksena on saatu aikaan ”yksiköistä muodostunut rintama”, jolla on vaikutusvaltaa eri tavalla kuin yksittäisillä yksiköillä. Samalla on lisääntynyt myös menetelmän osaamisen taso ja teknologia. Verkostoitumalla on myös saavutettu operatiivista kustannustehokkuutta sekä päästy levittäytymään nopeasti kansainvälisille markkinoille. Kustannusten alentuminen ja tuottojen lisääminen eivät kuitenkaan ole toteutuneet odotusten mukaisesti.

Yrityksen liiketoimintojen potentiaalisuus välittyy tulokseksi kilpailuetujen eli ainutlaatuisen osaamisen, toimintoalueen tehokkuuden tai kasvuprossin tuoman edun kautta. (Lahti 1987, 75-76). DBC-konseptin ehdoton kilpailuetu on heidän osaamisessaan ja soveltamisessa lääketieteen alueella selvästi differoidulla tuotteella. Tämä ainutlaatuinen osaaminen on yksi kansainvälisen liiketoiminnan tärkeimmistä tekijöistä. DBC ei vielä tällä hetkellä kohtaa kovaa kilpailua, koska vastaavanlaisia konsepteja ei ole. DBC:n etuna kilpailussa johtoaseman säilyttämiseksi on se, että he ovat itse keksineet ja kehittäneet laitteidensa



teknologian ja luoneet oman potilaiden mittausprotokollan, joka tukee laitteiden käyttöä. Menetelmä on ollut alusta saakka kokonaisvaltainen hoitosysteemi, jolla on tarkasti segmentoidut käyttäjänsä. Kilpailijoiden tuotteet ovat tähän asti olleet joko laitteita tai lääketieteellistä osaamista, mutta kukaan ei ole vielä yhdistänyt osaamista samalla tavalla.

Kilpailuetuna vientifranchisingissa on ollut myös mahdollisuus kasvuun. Selkäpotilaiden segmentti on kapea pelkästään Suomen markkinoilla. Pitkäjänteinen ja laaja yli kuusikymmentä klinikkaa ja kahdeksan maata kattava verkosto on tuonut toimintaan kapasiteettia luoda uutta tutkimustoimintaa ja tuonut varoja tuotekehitykseen sekä lisännyt vaikutusmahdollisuuksia eri instansseihin nähden.

Vientifranchisingissa on kohdattu myös ongelmia. Yksi ongelmista on aiheutunut selvästi vientifranchisingin ”suunnittelemattomuudesta” ja entisten jälleenmyyjien toimintamallin muuttamisesta uudeksi. Alkuvaiheessa tehdas tuotti koko ajan tavaraa ja olemassa oli DBC:n laitteilla toimiva ketju klinikoita, jotka eivät kuitenkaan toimineet franchisingin perusidean mukaisesti. Osa vanhoista klinikoista jatkaa edelleenkin toimintaansa ”väärissä käsissä” ja näiden osalta toimenpiteet ovat vielä kesken. Suurimmat ongelmat vientifranchisingin käynnistämässä ovat aiheutuneet DBC:n osaamiseen epäilyistä ja entisen laitevalmistajan maineesta sekä kohdemaiden lainsäädännöstä, joka voi olla hyvinkin tiukkaa liittyessään lääketieteeseen. Myös koko franchisingin idea eli liiketoimintakonseptin myyminen franchiseottajalle ja sen jälkeen vielä jatkuvien maksujen perimisen idea on pitänyt ”sisäänajaa”. McKoskerin (1996, 4-5) tutkimuksen mukaan suurimmat franchisingin käyttämisen esteet liittyvät juuri siihen, ettei perusajatusta franchisingista ymmärretä. Myös muut DBC:n kohtaamat ongelmat esiintyvät franchisingin kirjallisuudessa (es. Mendelsohn 1992a, 7; Hoy 1994, 3; Root 1980, 110). DBC:n esimerkki ei sen sijaan tue Mendelsohnin (1992a, 35) ongelmien jaottelua viiteen luokkaan.

Shanen (1996a, 5-8) tutkimuksen mukaan franchiseantajan vastoinkäymisiltä suojautumiskeinot ovat valvonnan mittakaavaedut, kokemus ja korkeat etukäteismaksut. DBC:llä laadunvalvontasysteemi on moniportainen ja jatkuva prosessi, jossa on selvästi saavutettu mittakaavaetuja. Valvontaa varten on kehitetty erilaisia mittareita ja raportteja. Etukäteismaksuja ei kuitenkaan ajatella suojautumismekanismina. Sopimusten kehittämisessä

on käytetty apuna konsultteja, joiden avulla on pyritty suojaamaan tietotaidon siirtoa (Karuppur & Sashi 1192, 4). Teoriassa sopimusten merkitys tiedettiin, mutta käytännössä ohjeista lipsuttiin. Näistä kokemuksista on pyritty oppimaan. DBC:llä on ollut siinä mielessä ”onnea”, ettei toiminnassa ole esiintynyt laajamittaisia ongelmia tai franchiseottajien vastarintaa. Konseptissa ajatellaan valvonnan olevan myös palautemekanismi, jolla pyritään kehittämään toimintaa. Franchiseottajille pyritään ”myymään” yhteisen edun ajattelutapaa ja tällä varmistamaan jokaisen toimiminen konseptin hyväksi yhtenäisenä verkostona.

DBC:ssä ollaan melko tyytyväisiä vientifranchisingista saavutettuihin tuloksiin. Konseptin kasvun ja mittakaavaedun tavoittelussa on osittain onnistuttu. Toimintamallina franchising on toiminut, vaikka tavoitevauhdissa ei olla ihan pysyttykään. Yhtenä syynä tähän konseptissa nähdään yleismaailmalliset kehitystrendit, kuten Eurooppaa vaivaava lama. Konseptin toiminnan luonteesta johtuen on kuitenkin jouduttu myös miettimään tulevaisuuden toimintamalleja uudestaan. Toimiakseen DBC tarvitsee vahvaa lääketieteellistä osaamista ja mahdollisesti siirtää toimintaansa yhä enemmän lääkäreiden ja sairaaloiden kohderyhmään. Tavoitteena olisi keskittyä yhä enemmän lääketieteelliseen osaamiseen ja koulutukseen perinteisen yrittäjän tukemisen sijaan.

Tällä hetkellä DBC:llä on yhteensä 65 franchise-yksikköä 11 eri maassa, kahdeksan näistä toimii Suomessa. Suomen lisäksi DBC-maita ovat Belgia, Egypti, Etelä-Afrikka, Hollanti, Luxemburg, Norja, Ruotsi, Sveitsi, Turkki ja USA. DBCI:ssä toimintaa kuvataan ”lääketieteellisen osaamisen lisenssioinniksi”. Alkuperäinen toimintamuoto on muuttunut ja yhteistyökumppaneiksi etsitään isoja sairaaloita ja lääkärikeskuksia, joista löytyy tarvittavan lääketieteellisen osaamisen lisäksi myös klinikoiden asiakkaat. Tämä kehitys on tapahtunut siksi, ettei alkuperäisen idean mukainen systeemi ”stand along street” klinikat, joihin selkäkipujen vaivaamat asiakkaat kävelevät sisään, toiminut tarpeeksi tuottavasti. Tärkeä tehtävä tällä hetkellä on muuttaa olemassa olevat yksiköt taloudellisesti tehokkaammiksi. Franchising-pohjalta toteutettuun laajennukseen ollaan kuitenkin tyytyväisiä. (Franchising Suomessa 1998, 57.)

## 6.2 Vientifranchisingin tulevaisuus

DBC:n case-esimerkki on todistanut franchisingin toimivuuden myös suomalaisena kansainvälistymisen mallina ja viennin toimintamallina. DBC on pystynyt luomaan vientifranchisingin avulla konseptilleen kilpailuetua vahvan osaamisensa, nopean levittäytymisen ja laajan verkostonsa avulla. DBC:n malli on myös osoittanut vientifranchisingin soveltuvuuden palvelujen ja erikoistuneen osaamisen vientiin. Laakson (1998, 18) mukaan Suomen franchising-sektori on siirtymässä ns. suvantovaiheesta uuteen nopeaan kasvuvaiheeseen. Tälle vaiheelle on tyypillistä uusien franchiseottajien määrän merkittävä lisääntyminen. Laakson mukaan on ennustettavissa, että suomalaiset ketjut tulevat kasvavassa määrin kansainvälistymään. Suomalaisten ketjujen kansainvälistymistä vauhdittanee myös yhdentyvien markkinoiden kehittyminen Euroopassa ja siirtyminen yhteiseen valuuttaan.

Yhtenä franchisingin aloittamisen ja leviämisen rajoittavana tekijänä Suomessa, kuten useassa muussakin maassa, jossa franchising-toiminta on vielä lapsenkengissään, on tiedon ja tutkimuksen puute. Tätä taustaa vasten on perusteltua sanoa, että vientifranchisingin tutkimuksella on vielä paljon annettavaa yritysmaailmalle. Tähän astinen tutkimus on raapaissut tutkimuskentän pintaa ja paljon on vielä tekemättä ennenkuin syvempi ymmärrys kansainvälisestä franchisingista saavutetaan. Tutkimus on ollut tähän saakka pitkälti amerikkalaisesta näkökulmasta käsin tehtyä. Kaupankäynnin tavat, kulttuuri, lainsäädäntö ym. tekijät ovat kuitenkin hyvinkin erilaisia eri maissa mitä kauemmaksi maantieteellisesti mennään. Tulevaisuuden tutkimuksessa tarvitaan myös suomalaista näkökulmaa. Suomesta löytyy paljon tietotaitoa, osaamista ja differoituja tuotteita varsinkin pk-sektorilta. Tätä osaamista voitaisiin yhä enenevässä määrin laajentaa myös vientifranchisingin avulla.

Vientifranchisingin tutkimusta pitäisi syventää myös miksi ja miten tyyppisissä kysymyksissä ja keskittyä teorian muodostamiseen, kuten esimerkiksi on tehty vientitoiminnan perusteiden kohdalla. Tällä tavalla saataisiin syvempää ymmärrystä vientifranchisingin luonteesta ja löydettäisiin keinoja vastoinkäymisiltä suojautumiseen. Monelle pienelle yrittäjälle kynnys kansainvälistymiseen on suuri varsinkin, kun tarvittavaa tietotaitoa ei ehkä löydy omasta yrityksestä. Tuotteen ja konseptin siirtäminen vieraaseen kulttuuriin ja

toimintaympäristöön on aina riskialtista. Riskeistä tietäminen ja etukäteiset suojautumisekeinot madaltaisivat varmasti kynnystä vientifranchisingin aloittamiseen.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä, että hänelle annetaan edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Analyysin toistettavuus tarkoittaa taas sitä, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1990, 53.) Arvioitavuuden ja toistettavuuden kriteerit pyritään täyttämään esittämällä teemahaastattelusta suoria lainauksia niistä kohdista, joista on tehty johtopäätöksiä ja tulkintoja.

Oman ongelmansa asettaa validiteetin eli pätevyyden sekä reliabiliteetin, eli luotettavuuden osoittaminen. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäistä validiteettia on tutkimuksessa, jossa eri teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Sisäisen validiteetin tarkistus edellyttää teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaisen tarkistamisen. Ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen. Ulkoinen validiteetti on yksinkertaisesti vain hypoteesien todentamista. Validiteettiin liittyy lisäksi vielä reliabiliteetin osoittaminen. Kerätyllä aineistolla on reliabiliteettia, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Aineiston sisäinen validiteetti voidaan tarkistaa ”terveen järjen”, eli päättelyn avulla ja se kuvastaa lähinnä tutkijan tieteellistä otetta. Haastattelututkimuksen aineisto on ulkoisesti validia silloin, kun haastateltava on antanut totuudenmukaisia tietoja kyseisistä asioista. (Grönfors 1982, 174-175.) Haastattelututkimuksen aineiston ulkoisen validiteetin ja reliabiliteetin vaatimukset on pyritty täyttämään esittämällä haastattelussa samoja kysymyksiä haastateltaville. Sisäisen validiteetin vaatimus pyritään myös täyttämään.

## LÄHTEET

- Ahvenainen, T. (1990):** Franchising-toiminta Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla. Pro gradu. Vaasan korkeakoulu.
- Andersson-Tuominen, A. & Porttikivi, R. (1991):** Franchising ja kilpailu - kokemukset Suomessa. Kilpailuvirasto. Selvityksiä 5/1991. Helsinki.
- Aydin, N. & Kacker, M. (1990):** International Outlook of us-based franchisers. *International Marketing Review*, 7, (2), 43-53.
- Barrow, C. & Golzen, G. (1983):** Taking up a franchise. *The Daily Telegraph Guide*. 10th edition. Kogan Page. London.
- Brennan, M. & Mendelsohn, D. (1991):** Launching an international franchise program. Teoksessa Gramatidis Y. & Campbell D. (toim.): *International franchising. An indepth treatment of business and legal techniques*. Kluwer Publishers. Netherlands.
- Brooke, M. (1986):** *International Management. A review of strategies and operations*. London jne. Century Hutchinson Ltd.
- Christiansen, T. & Walker, B. (1990):** A comparison of the attributes of franchising and the challenges of international expansion. 1990 Proceedings of the Society of Franchising. Feb 22-24, Scottsdale, Arizona.
- Eroglu, S. (1991):** The internationalization of U.S. franchises: Organizational and environmental determinants. 1991 Proceedings of the Society of Franchising. Feb 9-10, Miami Beach, Florida.
- Eräheimo, T. & Lahti, A. (1991):** Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistyminen. Helsingin kauppakorkeakoulu. Työpapereita F - 275.

- Falbe, C. & Dandridge, T. (1992):** Franchising as a strategic partnership: Issues of co-operation and conflict in a global market. *International Small Business Journal* 10 (3), 40-52.
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996):** International franchising: Capabilities and development. Unpublished manuscript. Accepted for publication in the *Journal of Business Venturing*. Utah.
- Suomen Franchising Yhdistys (1994).** Franchising Suomessa 1994. Lohja: SFY ry.
- Suomen Franchising Yhdistys (1995).** Franchising Suomessa 1995. Lohja: SFY ry.
- Suomen Franchising Yhdistys (1998).** Franchising Suomessa 1998. Lohja: SFY ry.
- Green, C. (1993):** The franchise survival guide. Probus Publishing Company. Illinois.
- Grönfors, M. (1982):** Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. WSOY. Juva.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1982):** Teemahaastattelu. Oy Gaudeamus Ab. Helsinki.
- Hovi, N.(1995):** Outcomes of interfirm co-operation. A case study of four subcontractors. Licentiate thesis in international marketing. Turun kauppakorkeakoulu.
- Hoy, F. (1994):** The dark side of franchising. *International Small Business Journal* 12 (2), 26-37.
- Hoy, F. & Echegaray, M. (1994):** Double your trouble through international franchising: Arby's goes to Mexico. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College. Wellesley. Ma., USA. pp. 587-600.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993):** Exploring corporate strategy. Third edition. Prentice Hall. London.

- Julian S. & Castrogiovanni G. (1995):** Franchisor geographic expansion. *Journal of Small Business Management* 33 (2), 1-11.
- Justis, R. & Judd, R. (1989):** *Franchising*. South-Western Publishing Co. Ohio.
- Karuppur, D. & Sashi, C. (1992):** A transactions costs perspective on franchising in global markets. 1992 Proceedings of the Society of Franchising. Feb 1-2, Palm Springs, California.
- Kera Oy (1995):** *Kansainvälistyvä yritys II. Kansainvälistymisen toimintamuodot*.
- Koironen, M. (1997):** Spread of franchising: A multinational comparison based on the notions of innovation diffusion. 1998 Proceedings of the Society of Franchising. March 7-8, Las Vegas, Nevada.
- Koironen, M. & Tuunanen, M. (1996):** *Asiakasyrittäjyys. Konetuumat*. Jyväskylä.
- Konigsberg, A. (1991):** Analyzing the international franchise opportunity. Teoksessa Y. Gramatidis & D. Campbell (toim.) *International Franchising. An in-depth treatment of business and legal techniques*. Netherlands. Kluwer Publishers.
- Kuisma J. (1994):** Verkostojen taloudesta. Teoksessa Kuisma J. (toim.) *Verkostotalous. Pellervon näkökulma*. Satakunnan painotuote Oy. Kokemäki.
- Laakso, H. (1995):** Franchising teollisten pk-yritysten toimintamallina erityisesti kansainvälistymisen näkökulmasta. Kauppa- ja teollisuusministeriö: *Tutkimuksia ja raportteja* 108/1995. Helsinki.
- Laakso, H. (1997):** Franchisingyritys Suomessa vuonna 2000. Teoksessa *Franchising Suomessa 1998*. Lohja: SFY ry. ss. 17-20.

**Lahti, A. (1987):** Strateginen markkinointi. Strategiakonsultointi Arto Lahti Oy. Helsinki.

**Lehtinen, J. (1988):** Asiakasyrittäjä: Liiketoiminnan resurssi. Karisto Oy. Hämeenlinna.

**Linkola, P. (1996):** Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työpoliittinen tutkimus. Nro 125. Työministeriö. Helsinki.

**Lovio, R. (1994):** Markkinat, verkostot ja hierarkiat. Teoksessa Kuisma J. (toim.) Verkostotalous. Pellervon näkökulma. Satakunnan painotuote Oy. Kokemäki.

**Matthews, M. (1996):** What is franchising. Teoksessa Lister L. (toim.) Franchise 1996 handbook. A business franchise guide. Warrender Grant Publication Ltd. London.

**McIntyre, F. (1991):** International franchising of U.S. corporations: An investigation of market expansion strategies. University Microfilms International. Michigan.

**McIntyre, F. & Huszagh, S. & Huszagh, F. (1991):** Franchising as a global marketing strategy. 1991 Proceedings of the Society of Franchising. Feb 9-10, Miami Beach, Florida.

**McKosker, C. (1996):** Franchising into Asia: an overview of selected target markets. 1996 Proceedings of the Society of Franchising. Feb 17-18, Honolulu, Hawaii.

**Mendelsohn, M. (1992a):** Franchising in Europe. New York: Cassell Publishers Limited

**Mendelsohn, M. (1992b):** The guide to franchising. London: Cassell

**Mendelshon, M. (1989):** How to franchise internationally. First edition. London. Franchise World Publication.



**Mäkelä, K. (1990):** Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Oy Gaudeamus Ab. Helsinki.

**Mäkinen, V. (1980):** Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista. Toiminta-analyyttisen tutkimusstrategian kehittelyä. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A:1 Tutkimuksia 17. Tampereen yliopisto.

**Neilimo, K. & Näsi, J. (1980):** Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampere.

**Paswan, A. & Dant, R. (1994):** Franchising in india: An introduction. 1994 Proceedings of the Society of Franchising. Feb 13-14, Las Vegas, Nevada.

**Patten, D. (1989):** Successful marketing for the small business. The Daily Telegraph Guide. 2:nd edition. Biddles Limited. Guilford.

**Price, C. (1994):** Courtney Price answers the most asked questions from entrepreneurs. McGraw-Hill, Inc. New York.

**Ragin, C. (1987):** The comparative method. Moving beyond qualitative and quantitative strategies. University of California Press, Ltd. California.

**Rahnasto, I. (1995):** Eettiset säännöt ja hyvä franchisingkäytäntö. Teoksessa Franchising Suomessa 1995. Lohja: SFY ry. s. 8-11.

**Root, F. (1987):** Entry strategies for international markets. Lexington Books. Massachusett.

**Sanghavi, N. (1994):** Retail franchising as an international growth strategy - a case of the Body Shop International PLC. 1994 Proceedings of the Society of Franchising. Feb 13-14, Las Vegas, Nevada.

- Seltz, D. (1982):** The complete handbook of franchising. Addison-Wesley Publishing company. Massachusetts.
- Shane, S. (1996a):** Explaining why franchise companies expand overseas. Unpublished manuscript. Competitive paper. Atlanta.
- Shane, S. (1996b):** Explaining the internationalization of franchise systems. Unpublished manuscript. Submitted to Organization Science. January 31, 1996.
- Stern, P. & Stanworth, J.(1994):** Improving small business survival rates via franchising. The role of the banks in Europe. International Small Business Journal. Jan-March, 1994. Vol. 12 no.2.
- Tuohinen, T. (toim.) (1997):** Yrittäjyyden uudet muodot. Työministeriö. Työvoimapalveluosasto. Tietopalvelu- ja ammattitetyksikkö.
- Tuunanen, M. (1998):** Franchiseyrittäjyys Suomessa. Teoksessa Franchisingin Suomessa 1998. Lohja SFY ry. ss. 34-40.
- Vaughn, C. (1979):** Franchising. Its nature, scope, advantages and development. Lexington Books. Toronto.
- Vesper, K. (1989):** New venture strategies. Prentice-Hall Inc. London.
- Wathen, A. (1996):** Franchising-toiminta Suomessa sekä käytännön ohjeita franchising-järjestelmän rakentamiseen. Luennot franchising koulutuspäivillä 29.4.1996, Jyväskylä.
- Wathen, A. (1996):** Ohjeita franchising-yrittäjäksi haluavalle. Teoksessa Franchising Suomessa 1996. Lohja: SFY ry.
- Welch, L. (1989):** Diffusion of franchise system use in international operations. International Marketing Review 6 (5), 7-18.

**Welch, L. (1995):** International operations. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Opetusmonisteita (26C020). Helsinki.

**Yin, K. (1994):** Case study research. Design and methods. 2nd edition. Sage publications. California.

## **LIITE**

### **TEEMAHAASTATTELUN RUNKO / DAVID BACK CLINIC**

19.9.1996

#### **1. Haastattelu / Arno Parviainen**

- Miksi vientifranchising on valittu kansainvälistymisen metodiksi?
- Oliko franchising-toiminnan aloittaminen vähemmän riskialtista, tai rahallisesti edullisempää?
- Mitkä ovat strategiset kilpailuedut ja yrityksen vahvuudet vientifranchisingissa?
- Kilpailijoiden merkitys?
- Tuotteen elinkaari ja konseptin tila tulevaisuudessa?
- Tuotteen pysyvyys?
- Ulkomaisten yksiköiden toiminnan kehittäminen?
- Franchiseottajien ideoiden hyväksikäyttäminen?
- Suurin syy vientifranchisingin tekemiseen?
- Ensimmäisten yksiköiden toiminnan aloittaminen?
- Suomen yksikön asema?
- Franchiseottajien löytäminen ja valinnan ongelmat?
- Peruskonseptin sopeuttaminen eri maihin?
- Vastoinkäymisiltä etukäteen suojautuminen?
- Ongelmat suojautumisessa, kulttuureissa, välimatkoissa, lainsäädännössä, resursseissa?
- toiminnan valvonta?
- Maiden väliset erot? USA / Venäjä?
- Arvio vientifranchisingin tavoitteiden saavuttamisesta?
- Tulevaisuus?

#### **2. Haastattelu / Arja Ojapalo**

- Organisaatiot eri maissa?
- Franchisingin toteuttaminen/järjestys?
- Vientifranchisingin toteuttamisen erot eri maissa?
- Vientifranchising käytännössä?
- Ulkopuolisen konsultin käyttäminen?
- Peruskonseptin sopeuttaminen eri maihin?
- Vastoinkäymisiltä etukäteen suojautuminen?
- Maksut, sopimukset, valvonta?
- Systemin toimivuus?
- Tukipalvelut?
- Franchiseottajien koulutus?
- Välimatkan aiheuttamat koulutus-ongelmat?
- Palaute koulutuksesta?
- Konseptin toiminnan valvonta?
- Konseptin yhtenäisyys?
- Franchiseottajien ammattitaito?
- Franchiseottajien valinnan ongelmat?
- Vientifranchisingin tuomat edut?

- Verkostoitumisen tuomat edut?
- Kulttuurista, lainsäädännöstä johtuvat ongelmat
- DBC:n käyminen kohdemaissa?
- Franchiseottajien asenteet ja osaamisen esteet?
- Franchiseottajien yksilöllisyys?
- Suurin ero Suomen ja kohteiden välillä?
- DBC:n erikoisosaaminen/vahvuus?
- Konseptin elinkaari tulevaisuudessa?
- Franchising toiminnan kehittäminen?
- Franchiseottajien palautteen hyödyntäminen?
- Kilpailijat?
- Vientifranchisin tavoitteiden saavuttaminen?
- Tulevaisuus?

### **3. Haastattelu / Richard Eller**

- Haastateltavan suhde DBC:hen
- Vientifranchisingin toteuttaminen DBC:ssä
- Miksi kannatta valita vientifranchising kansainvälistymisen metodiksi?
- Kohteiden valinta?
- Vientifranchisingin toteuttamisessa huomioitavat tärkeät seikat?
- Vastoinkäymisiltä etukäteen suojautuminen?
- Etukäteisselvitysten merkitys?
- Vientifranchisingin valvonta?
- Suurimmat ongelmat?
- Kieli- ja kulttuurierot/konsepti?
- Vientifranchisingin edut?
- DBC:n erikoisosaaminen/kilpailijat?
- Kehittäminen?
- Franchisingin toteuttaminen eri maissa?