

Tuomas Kokkonen

Franchising-liikeidean konseptointi

Franchising-liikeidean konseptointi

Tuomas Kokkonieni
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Tuomas Kokkonen

Opinnäytetyön nimi: Franchising-liikeidean konseptointi

Työn ohjaaja: Topi Haapasalo

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: 11/2015

Sivumäärä: 33

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda franchising-liikeidean hyvinvointialalle konsepti, jonka pääasiallisena segmenttinä ovat organisaatiot. Ketjun työnimenä on InnoSalus. Opinnäytetyö painottuu franchising-teoriaan, liikeidean luomiseen sekä millaisia toimenpiteitä ja prosesseja franchising-ketjun perustaminen ja hallinta vaativat.

Idea aiheelle pohjautuu Oulun talousalueella, personal trainer –yritykselle tehtyyn tuotteistamisprojektiin, jonka pohjalta ideaa on jatkjalostettu franchising-periaatteella ketjuksi. Franchising-ketjun tavoitteena on laajentua aluksi Suomen suurimmille talousalueille. Työn tavoitteena on luoda edellytykset franchising-toiminnan perustamiselle, yrittäjähankinnalle sekä toteuttaa kokonaan uusi hyvinvointialan liiketoimintamuoto Suomessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa johdatetaan franchisingin perusteisiin ja yleisiin toimintatapoihin, niin yrittäjäkohtaisesti kuin ketjunkin näkökulmasta. Tietoperustana ovat olleet kirjalliset ja sähköiset lähteet franchisingista, ja niitä on sovellettu juuri tähän konseptiin sopivaksi. Jokainen franchisingketju sisältää omat erikoisuutensa ja ominaispiirteet, eikä mitään valmista prosessiketjua voitu työhön soveltaa. Muuna käytettynä aineistona ovat empiirisen tiedon ja Oulun talousalueen toteutetun projektin myötä käytännön liiketoiminnasta havainnoidut seikat.

Avainsanat: Franchising, franchisingketju, franchisingottaja, franchisingantaja, hyvinvointi, personal trainer, konsepti

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author: Tuomas Kokkonen

Title of thesis: Creating franchising concept

Supervisor: Topi Haapasalo

Term and year when the thesis was submitted: 11/2015

Number of pages: 33

Goal of this thesis was to create franchising based wellness business concept to B2B-segment. Franchising concept's working title is InnoSalus. Thesis is based on theory about franchising, creating a business idea and what kind of processes and administration starting a franchising chain is needed.

Idea for building this business concept is based on a pilot project in Oulu's economic region. Pilot project was created successfully to personal trainer company and it is developed to chain based business model. InnoSalus' is aiming first for Finland's biggest economic regions. This thesis is start for create conditions to start the business, find the franchisees and revolutionize the personal training in organizations.

Theory of this thesis leads the reader to the basics of franchising and the way of doing business of franchising in the views of franchisee and franchisor. Theory content is based on literature and electronic sources and the sources have been selected to fit in this franchising business. Every franchising concept has its own uniqueness and so the whole process chain needed to be created to suit for the InnoSalus project. Other content is empirical information from the pilot project.

Keywords: Franchising, franchising chain, franchisor, franchisee, wellness, personal trainer, concept

SISÄLLYS

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	6
1.1	TOIMEKSIANTAJA "INNO SALUS OY"	6
1.2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA RAJAUS	6
2	FRANCHISING	8
2.1	FRANCHISINGIN MÄÄRITELMÄ.....	8
2.2	FRANCHISING-ANTAJAKSI RYHTYMINEN	8
3	INNO SALUS FRANCHISINGKONSEPTI	11
3.1	INNO SALUS FRANCHISING-KETJUN ESITTELY	11
3.2	YDINPALVELU	11
3.3	PILOTOINTI	14
3.4	REKRYTOINTI.....	16
3.5	KETJUN TOIMINTATAPA.....	17
3.5.1	<i>Immateriaalioikeudet</i>	17
3.5.2	<i>Koulutus</i>	19
3.5.3	<i>Ketjukohtainen markkinointi</i>	21
3.5.4	<i>Yrittäjäkohtainen markkinointi ja myynti sekä tukitoiminnot</i>	23
3.5.5	<i>Dokumentointi</i>	28
3.5.6	<i>Vastineet franchising-antajalle</i>	29
4	POHDINTA	31
	LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

1.1 Toimeksiantaja “InnoSalus Oy”

Opinnäytetyön lähtökohtana on kahden innovaatiotoimiston työntekijän ja personal trainer -yrittäjän tuotteistaman liiketoimintamahdollisuuden jalostaminen liiketoiminnaksi ja luoda edellytykset perustaa osakeyhtiö liikeidean konseptin pohjalle. Varsinaista osakeyhtiötä tai organisaatiota ei toimeksiantajana ole, vaan työ luo pohjan kolmen luonnollisen henkilön yrittäjyydelle. Työn alussa on teoriapohjaa franchising-liiketoiminnasta ja miten sitä on muokattu kyseiseen franchising-ketjuun sopivaksi. Työn alussa johdatetaan yleisesti franchising-liiketoimintaa ja työn loppuosa koostuu vetoketjumallin mukaisesti teoriasta sekä luomisprosessin lopputuloksena tulleista ratkaisuista. Pohjana työlle ovat: kolmen henkilön erilainen substanssiosaaminen, Oulun talousalueelle pilotoitu hanke sekä franchising-liiketoimintaan liittyvät paino ja verkkojulkaisut sekä verkkopohjaiset ohjelmistot.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön päämääränä on luoda franchising-periaatteella toimivan konsernin ydinkonsepti ja esitellä yrittäjätasolla tapahtuvaa liiketoimintaa. Yrittäjätasolla on päämääränä rakentaa koko Suomen kattava ketju; jonka yrittäjät ovat osaavia asiantuntijoita yrityshyvinvoinnin saralla, ketjun raikas brändi on tunnettu ja haluttu sekä ketjulla on korkea asiakastyytyväisyys.

Suurella mittakaavalla tarkoituksena on luoda uudenlainen ratkaisu yritysten ja organisaatioiden henkilöstön hyvinvointiin sekä ennaltaehkäistä henkilöstöriskejä liittyen sairauspoissaoloihin ja sairauseläköitymiseen. Konseptin takana olevia arvoja ja ratkaisuja ovat muun muassa: stressin vähentämiseen, yleisen henkisen vireystilan parantamiseen sekä fyysisen kunnon kohentamiseen. Näiden tutkittujen ja käytännössä todettujen ongelmien kautta yrityksissä on rakentunut tarve panostaa henkilöstön hyvinvointiin, mistä ovat esimerkkinä liikuntasetelit ja TYKY-päivät. Samalla rahallisella panostuksella yritykset voisivat saada henkilöä kohden enemmän vastinetta yksilön ja koko henkilöstön hyvinvointiin, jos vastuussa olisi alansa ammattilainen uudella konseptilla.

Rajauksena on liikeidean konseptin esittely, koska se palvelee franchising-ketjua sekä franchising-ottajia kaikkein parhaiten. Opinnäytetyö luo raamit liiketoiminnan perustamiselle, rekrytoinnille sekä tuo ohjeistusta franchising-keskuksen hallintaan.

2 FRANCHISING

2.1 Franchisingin määritelmä

Franchising on franchising-antajan eli liiketoimintakonseptin ja liikeidean luoja ja franchising-ottajan, eli liiketoiminnan yrittäjän välistä yritys yhteistyötä, jossa franchising-antaja antaa sopimusperusteisesti konseptinsa ja omistamansa immateriaalioikeudet franchising-ottajan käyttöön. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että franchising-antaja antaa valmiiksi kehitetyn ja testatun liiketoimintamallin franchising-ottajalle. (Laakso 2005, 42.)

Mielikuva franchising-liiketoiminnasta on pikaruokaketjupainotteinen, sillä esimerkiksi McDonald'silla ja Pizza Hutilla on yli 70 000 toimipistettä ympäri maailman. Todellisuudessa liiketoimintamalli on yleisempi muilla kuluttaja- ja yrityskaupan aloilla kuten: ajoneuvojen vuokraus, kiinteistövälitys sekä asiantuntijapalvelut. (Laakso 2011, 32; Suomen Franchising-Yhdistys ry 2015 viitattu 3.9.2015.)

Suomessa franchising-toiminnasta huolehtii Suomen Franchising-Yhdistys ry, joka ylläpitää Eettistä Lautakuntaa sekä Eettisiä Sääntöjä. Suomen Franchising Yhdistyksen tavoitteena on edistää hyvää franchising-liiketoimintapaa Suomessa sitouttamalla jäsenistönsä Eettisiin Sääntöihin, järjestämällä koulutuksia, tekemällä kehittämissyhteistyötä viranomaisten kanssa Suomessa ja Euroopassa sekä välittää tietoa franchisingista. Mikä tahansa yritys Suomessa voi harjoittaa franchising-liiketoimintaa kuulumatta Suomen Franchising-Yhdistykseen. Suomessa ei ole yrityslainsäädännössä erikseen mainittu, vaan sitä kohdellaan kuin muutakin yritystenvälistä normaalia yritys yhteistyötä. (Suomen Franchising-Yhdistys ry viitattu 3.9.2015.)

2.2 Franchising-antajaksi ryhtyminen

Franchising-antajaksi ryhtyminen vaatii analysointia ja soveltamista omaan liiketoimintamalliin ja sen tavoitteisiin. Franchising-ketjun perustamisen syitä voi olla useita kuten; monipuolisuuden ja kasvamisen pohjalle rakennettu ketjuajattelu, parempien jakeluteiden varmistaminen, yhteistyökumppaneiden hankkiminen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, uusien asiakassegmenttien tavoittelu tai ulkomaille laajentumisen kustannuksien minimoiminen. Franchising-liiketoimintamalli on myös

normaalia yritys-laajentumista nopeampaa, koska yrittäjävetoinen organisaatiomalli tekee jokaisesta sivupisteen johtamisesta motivoituneempaa. Yrittäjävetoiset yksiköt myös vapauttavat energiaa ja pääomaa muuhun toimintaan. Hyvän kehitystyön pohjalle franchising madaltaa riskiä ja on perustajilleen edullisempi tapa laajentua verrattuna omien yksiköiden perustamiseen. (Laakso 2005, 176-177.)

Franchising-antajan mahdolliset riskit liittyvät yhteistyösuhteeseen franchising-ottajan kanssa. Yhteistyön epäonnistuessa franchising-antajalle syntyy taloudellisia tappioita, tämä menettää pohjustukseen käytetyn ajan sekä voi kärsiä maineen tahriintumisesta. Näihin mahdollisiin epäonnistumisiin voivat johtaa huono keskinäinen luottamus, henkilökemiat sekä franchising-ottajan toimiminen ketjun toimintaperiaatteiden vastaisesti. Toisenlaiset ongelmat voivat johtua ketjun rakentamiseen liittyvistä haasteista esimerkiksi: taloudellisten panostukset, erityisosaaminen, työn paljous ja etupainotteiset kehityskulut. (Laakso 2005, 181.)

InnoSalus päätettiin rakentaa franchising-liiketoimintamallin pohjalle monien eri syiden takia. Inspiraation ketjun perustamisen ideoimiselle ja konseptin luomiselle antoi hyvin toiminut pilottihanke Oulun seudulla. Yrityksille myytävien personal trainer -palveluiden kautta voidaan saavuttaa yhdellä sopimuksella viisin- tai jopa kymmenkertainen määrä asiakkaita samalla katteella verrattuna yhden yksityishenkilön asiakkaaksi saamiseen.

Tarkoituksena on myös luoda personal trainer -markkinoille uusi liiketoimintamahdollisuus, jonka avulla saataisiin työllistettyä koulutettuja personal trainereita omaan kutsumusammattiinsa. Nykyisellään moni personal trainer toimii kuntokeskuksen yhteydessä ja verrattain työehdoin, koska alalla ei ole työehtosopimusta. Monet kuntokeskukset vaativat heitä hankkimaan myös omat asiakkaansa ja toimeentulonsa takaamiseksi työ muovaantuu liukuhihnamaiseksi, vaikka harjoitettavilla asiakkailla on hyvin erilaiset lähtökohdat sekä tavoitteet hyvinvointinsa edistämiseksi. Liukuhihnatyön seurauksena asiakkaita ei voida palvella parhaalla mahdollisella tavalla ja lopputulokset ovat vaarassa jäädä huonoiksi. InnoSalus pyrkii juuri hyödyntämään sitä lähtökohtaa, että organisaatio, jossa treenattava henkilö työskentelee, olisi kokonaan tai osaksi rahoittamassa tätä työntekijälle tehtävää hyvinvointiprojektia, jonka tuloksena on lisätä asiakasorganisaation tuottavuutta.

Franchising-ketjun rakentaminen tämän liiketoimintaidean ympärille on taloudellisten riskien minimoimiseksi luontaisin vaihtoehto. Koko Suomen laajuisen omien, saman yhtiön alle, perustetta-

vien yksiköiden johtaminen ja taloudellinen kannattavuus olisivat liian suuri taloudellinen haaste. Taloudellista riskiä jakamalla pyritään saamaan myös yhtenäinen, motivoitunut ja rakenteeltaan tiivis yhteistyömalli franchising-antajan ja franchising-ottajien välille.

Pääasiassa B2B-segmentille keskittyneitä hyvinvointipalveluita tuottavia franchising-ketjuja ei Suomessa ole, joten InnoSalus on ensimmäinen lajissaan. Hyvinvointialalla toimivat ketjut ovat pääasiassa kuntosaleja, jotka tuottavat kuntosalien sisällä omia palvelumallejaan, näistä pyritään erottautumaan konsultoivalla ja henkilökohtaisella otteella, jossa huomioidaan kokonaisvaltaisesti työssäjaksamiseen liittyvät asiat.

3 INNOSALUS FRANCHISINGKONSEPTI

3.1 InnoSalus franchising-ketjun esittely

InnoSalus on uudenlainen hyvinvointialan konserni, jonka tavoitteena on luoda hyvinvoiva ja terveellisiin elämäntapoihin sitoutunut henkilöstö asiakasorganisaatioille. Alustavana toiminta-alueena on koko Suomi. Maan suurimmista kaupungeista haetaan franchising-ottajia Rovaniemi-Helsinki –akselilta, jotka toimivat hyvinvointipalvelun myyjinä sekä asiantuntijoina.

Ketjun hallinto on kolmen yrittäjän vastuulla ja heidän ammattitaitonsa jakautuu kolmeen eri painopistealueeseen: personal-trainer substanssiosaaminen, markkinointi & strategia sekä myynti & tuotteistaminen. Tällä on mahdollistettu oikeiden kykyjen löytymisen konsernin kehittämiseen nyt ja tulevaisuudessa. Jokaisen henkilön ollessa osakkaana saadaan luotua sitoutunut hallinto-organisaatio, joka pystyy kehittämään ja toimimaan ketterästi konsernin hyväksi.

InnoSaluksen missiona on kehittää ja rakentaa vakavarainen franchising-ketju, joka on arvope- rustaltaan asiakaslähtöinen ja asiantunteva. Visiona on levittäytyä Suomen suurimpiin kaupun- keihin, ollen edelläkävijä työhyvinvoinnin edistämässä sekä sen tuloksekkaassa toteuttamisessa.

3.2 Ydinpalvelu

InnoSaluksen franchising-ottajien tärkeimpänä tuotteena on "InnoSalus Hyvinvointiohjelma", jota yrittäjät markkinoivat franchising-keskuksen tuella palvelua talousalueensa yrityksille. Hyvinvoin- tiohjelma on myös koko franchising-ketjun tärkein loppukäyttäjälle myytävä palvelutuote, joka on tuotteistettu osaprosesseja myöten - rakentaen kokonaisen palvelukokonaisuuden.

Kaupattava kokonaisuus rakentuu toiminnallisen eli valmistetun tuotteen sekä markkinoinnin ele- mentein lisätystä tuoteominaisuuksista eli mielikuvatuotteesta. Tämän kokonaisuuden pohjalta asiakas tekee ostopäätöksensä. (Rope 1998, 77.)

InnoSaluksen Hyvinvointiohjelman luomisessa on seurattu perinteisiä asiantuntijapalveluiden tuotteistamisprosessia, jonka tuloksena on henkilökohtainen palvelukonsepti. Tuotteistaja Jari Parantainen kuvaa kirjassaan ”Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä” tuotteistamisen prosessit seuraavasti: ”1. Osa toimintamalleista erottuu joukosta – – 2. Palvelu alkaa hahmottua – – 3. Toimitussisältö vakiintuu – – 4. Palvelu alkaa monistua perimätietona – – 5. Palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella – – 6. Palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi”. (2007, 13-14). Näitä tuotteistamisen vaiheita on seurattu myös InnoSaluksen palvelutuotteen rakentamisessa.

InnoSaluksen Hyvinvointiohjelma on rakennettu monistettavaksi, joten sen avulla voidaan palvella ihmisiä organisaation kokoon tai toimialaan riippumatta. Kartoitusprosessin avulla palvelutuote räätälöidään myös henkilöstön mahdollisten ammattitautien ehkäisemiseksi sekä luodaan loppukäyttäjän kanssa henkilökohtainen ohjelma. Hyvinvointiohjelman avulla luodaan arvoa ja tuloksia henkilötasolta aina työyhteisön sekä tuottavuuden parantamiseen. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: *”Henkilöstön hyvinvointia kannattaa tukea, sillä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle kilpailuvaltti. Pysyvää ja pitkäkestoista vaikuttavuutta ei saavuteta työstä irrallisilla terveystempauksilla. Terveiden edistäminen on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista. Toiminta kohdistuu esim. henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen.”* (Työterveyslaitos, viitattu 10.10.2015.)

InnoSalus Hyvinvointiohjelma pyrkii vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Missio saavutetaan yhteistyöllä InnoSalus-valmentajan, asiakasorganisaation sekä palvelun loppukäyttäjän, eli työntekijän avulla - luoden win-win-win-tilanteen. Hyötynäkökulmassa kaikki voittavat; InnoSalus-yrittäjä luo liikevaihtoa ja työllistää itseään tai yrittäjiään hyvinvoinnin substanssiosaamisella, asiakasorganisaatio saa hyvinvoivan henkilöstön, tuottavuus paranee pitkällä aikavälillä että sairauspoissaolot vähenevät, ja työntekijä saa parantaa hyvinvointiaan ohjatussa ympäristössä ja voi elää elämäänsä paremmin.

Hyvinvointiohjelma toteutetaan vaiheittain, ja seuraavassa on esitetty pääprosessit. Alaprosesseja ei ole kuvattu, eikä tarkkoja määriä tai kertoja ole ilmoitettu yhtiösalaisuuksien vuoksi.

1. Alkukartoitus
 - a. Henkilökohtaiset haastattelut
 - b. Lihaskuntotesti
 - c. Kehonkoostumusmittaus

- d. Aerobisen kunnon mittaus
 - e. Ruokapäiväkirjan aloittaminen
 2. Henkilökohtainen liikuntasuunnitelma
 3. Lihaskunto-ohjelma kuntosalille tai kotiin
 4. Ruokapäiväkirjan analyysi ja ravintoneuvonta
 5. Valmennustapaamiset
 6. Liikunta-, lihaskunto- ja ravinto-ohjelmien päivitys
 7. Välitestaus ja haastattelu
 8. Workshopit Hyvinvointiohjelmaan osallistuneille
 9. Seuranta
 - a. Omakehtaiset kokemukset
 - b. Asiakastyytyväisyys
 10. Testitulokset

Hyvinvointiohjelman osaprosessit on kuvattu tarkasti franchising-ottajalle dokumentein, jotta ohjelma on mahdollisimman tehokas toteuttaa.

Ydinpalvelun lisäksi tulee lisäksi kartoittaa mahdollisia tukipalveluita ja elementtejä, joilla tuotteit-taisiin lisähyötyä InnoSaluksen toiminnalle. Potentiaalisena vaihtoehtona on sähköinen harjoitus-ohjelmapalvelu, joka tehostaisi loppuasiakkaan ja trainerin välistä suhdetta sekä toisi helpotusta dokumentointiin. Sähköiset palvelut eivät kuitenkaan ole treenaamisen tai sen johtamisen it-seisarvo vaan täydentävä tekijä asiakasprosessin hoitamisessa.

Tärkeimpiä työkaluja InnoSaluksen toimintaan ovat treenausmuotojen lajittelu ja niiden harjoitus-ohjelmat sekä treenien videomateriaali. Vastaavaa palvelua tarjoaa suomalaisen Sportyfly Oy:n palvelu Sportyplanner, joka tarjoaa verkkopohjaisten treeniohjelmien suunnittelun (KUVIO 1.) ja videopohjaiset opastukset (KUVIO 2.).

MITÄ SPORTYPLANNERIIN KUULUU:



TIETOPANKKI

Tietopankki tarjoaa tuhdin paketin lihaskuntoharjoittelun perusteista, sekä paljon tietoa voimaharjoitteluun ja ravitsemukseen liittyen.

Lue lisää...



PLANNER

Plannerissa tapahtuu harjoitusohjelman luominen ja sieltä haetaan liikkeitä. Kaikista liikkeistä videot, kuvat ja suoritusohjeet.

Lue lisää...

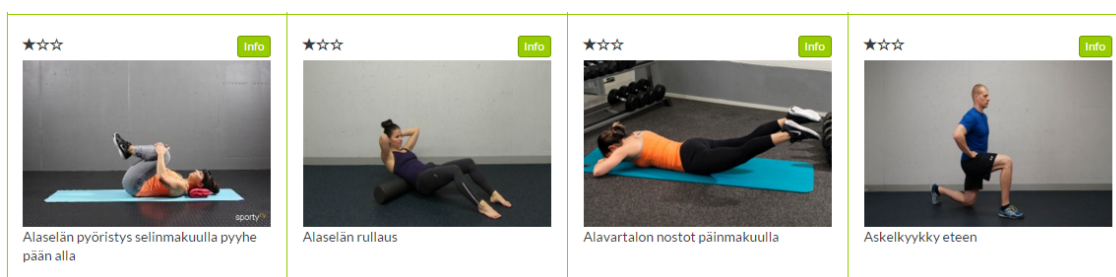


OMA PROFIIILI

Täältä näet voimassa olevat käyttäjäoikeutesi ja voit muuttaa käyttäjätietojasi.

Lue lisää...

KUVIO 1. Sportyplannerin tarjoamat palvelut (Sportyplanner, viitattu 27.10.2015.)



KUVIO 2. Sportyplannerin Planner-työkalu (<http://www.sportyplanner.fi/#!/exercises>, viitattu 27.10.2015)

Sportyplannerin avulla voitaisi luoda InnoSalus –ketjulle oma yritysprofili, jonka alle koottaisiin jokaiselle franchising-ottajalle oma alaprofiili suunnitelmien tekoa varten ja joka jaettaisiin edelleen treenattavalle. Mahdollisen yhteistyön avulla luotaisiin yritys yhteistyön synergia, jossa InnoSalus olisi yhteistyökumppanuuden lisäksi asiakashankkijana Sportyflylle.

3.3 Pilotointi

Pilotoinnilla tarkoitetaan uuden ja innovatiivisen tuotteen, teknologian, palvelumallin tai näiden osaprosessin kehittämistä sekä testaamista asiakkaan toimintaympäristössä. Pilotoinnin pohjana on innovaatio uudesta, aiemmin toteuttamattomasta toimintatavasta, jonka soveltuvuutta käytäntöön halutaan selvittää ennen kaupallistamista. Asiakkaiden mukaan ottaminen on tärkeä osa pilotointia, koska sen avulla saadaan arvokasta palautetta mihin suuntaan palvelua tai tuotetta tulisi kehittää, jotta sillä olisi tulevaisuudessa markkinoita. (TEKES, viitattu 16.11.2015).

InnoSaluksen hyvinvointiohjelman pilotoinnista on vastannut Oulun talousalueella toimiva personal trainer –palveluja tuottava pienyritys yhdessä pilotin suunnitelleen innovaatio toimiston

kanssa. Hyvinvointiohjelma ja sen liiketoiminnan osaprosessit ovat suunniteltu nimenomaan kullattajamarkkinoilta yritysmarkkinoille siirtymisen näkökulmasta. Ydinpalvelutuotteen testauksessa ja toteutuksessa ovat olleet tiiviisti mukana Oulun talousalueelta valikoituneet pk-yritykset, personal trainer –yrittäjä sekä innovaatiotoimisto, jonka kokemusten sekä jatkojalostamisen perustalle koko InnoSalus-hyvinvointiketju pohjautuu. Pilottihankkeen tulokset olivat positiiviset, personal trainer –yrittäjä pystyi yhden vuoden aikana luomaan asiakakuntansa pelkästään yritysasiakkaita, jolloin resurssien käyttö yhden laskutettavan henkilön saamisesta pieneni huomattavasti, palvelujen kate kasvoi sekä työn mielekkyys parani asiakastytyväisyyden pysyessä hyvänä. Ydinpalvelutuote on todettu pilotoinnin avulla hyväksi ja toimivaksi, kun taas sen toimivuutta ei ole franchising-ketjun alla testattu.

Franchising-toiminta on suositeltavaa aloittaa pilottivaiheella, jossa aluksi on yksi tai kaksi pilottiyrittäjää eri toimintalueilta, varsinkin kun kyseessä on aloittava franchising-ketju. Pilottiyrittäjyyden avulla testataan prosessien, välineiden sekä yhteistyön sujuvuutta ketjun sisällä sekä franchising-keskus pääsee harjoittelemaan rooliaan ketjujohtajana. Pilotointi on suotavaa ketjun sisällä, koska se mahdollistaa liiketoiminnan ”koeajon”, ja liiketoimintamallit ovat vielä pilottifranchisingsopimuksen puitteissa mahdollisia muuttaa. Tämä mahdollistaa myös käytännön ongelmien tai rasituskohtien paljastumisen ja näin näihin vajavaisiin prosesseihin voidaan tehdä muutoksia. (Laakso 2005, 229-230.)

InnoSalus –ketjussa pilotointi suoritetaan kevyesti valitsemalla kaksi yrittäjää eri talousalueilta. Kiinteiden rahallisten aloituskustannusten ja markkinointikustannusten sijaan yrittäjille tulee maksettavaksi vain provisioperusteinen liikevaihtoon sidottu maksu sekä velvollisuus olla yhteistyössä kehittämässä itse Hyvinvointipalvelua, franchising-ottajan liiketoimintaan liittyviä prosesseja sekä kuvata kirjallisesti omia ajatuksia sekä pohdintoja franchising-keskuksen käyttöön.

Pilotoinnin avulla luodaan suoraan käytäntöön nivoutunut simulaatio potentiaalisesta tulevaisuudesta sekä yrittäjän subjektiivisesta näkökulmasta osana InnoSalus –franchising-ketjua. Ennen pilotoinnin aloittamista hankkeeseen osallistuvien yrittäjien kanssa luodaan kevyt mittaristo, esimerkiksi tulosten seurantaan, käytettyyn työaikaan sekä mahdollisten ongelmien ja onnistumisten listaamiseen. Näiden kirjattujen tietojen ja omakohtaisten kokemusten avulla saadaan analysoitavaa materiaalia, jota käytetään konseptin ja ketjun kehittämiseen ennen lanseerausvaihetta. Pilotti käy myös hyvänä referenssinä tulevien franchising-ottajien hankinnassa, sekä tuo inhimillistä tietoa siitä kuinka franchising-ottaja toimii juuri InnoSalus-ketjussa.

3.4 Rekrytointi

Rekrytointi on franchising-ketjun aloittaminen tärkein edellytys sekä kriittisin toiminto. Ilman yrittäjiä ei ole ketjua, eikä ilman ketjua ei ole liikevaihtoa. Franchising-antajan tulee määrittää yrittäjäprofiili, joka on parhain mahdollinen franchising-toiminnalle ja kyseiselle toimialalle. Tätä yrittäjäprofiilia tulee vaalia rekrytoinnissa ja olla huolellinen, että franchising-ottajat ovat samaa yrittäjätyyppiä – näin toiminta pysyy tehokkaana ja ketjun johtaminen helpottuu. (Laakso 2005, 235-236.)

Sopivan yrittäjäprofiili rakentuu monista eri osa-alueista kuten aiemmasta työkokemuksesta, henkilön demografisista tekijöistä, elämäntilanteesta, motivaatiosta, elämäntyylistä, persoonasta, koulutuksesta ja työkokemuksesta sekä taloudellisesta taustasta. (Laakso 2005, 237.)

Yrittäjärekrytointiin liittyy Suomen Franchisingyhdistys ry:n asettamia Eettisiä Sääntöjä, joiden puitteissa franchising ottajan hankinta tulee hoitaa. Rekrytointi-ilmoitukset eivät saa olla harhaanjohtavia eikä potentiaalista franchising-ottajaa saa harhauttaa mahdollisilla tuloksilla tai ansioilla. Sitovaa sopimusta tehdessä ovat Eettiset Säännöt oltava jäljennettynä sekä franchising-antajan tulee luovuttaa osapuolten välistä sopimussuhdetta koskeva kirjallinen aineisto franchising-ottajalle ennen sopimuksen allekirjoittamista. Mikäli ennen varsinaista franchising-sopimusta päädytään aiesopimukseen ja vastikkeeseen, tulee varsinaisen franchising-sopimuksen syntyessä franchising-antajan palauttaa tai hyvittää kyseinen vastike takaisin franchising-ottajalle sekä tulee aiesopimukseen sisällyttää voimassaoloaika ja irtisanomista koskeva sopimusehto. Esisopimukseen voidaan sisällyttää kilpailukieltota ja tietotaitoa sekä ketjua koskevien asioiden salassapitoon liittyviä asioita. (Suomen Franchisingyhdistys ry, viitattu 3.9.2015.)

InnoSalus-yrittäjät rekrytoidaan pääasiassa internetpohjaisten työnhakupalveluiden kuten: TE-toimiston-, Monsterin ja Oikotien kautta sekä InnoSaluksen omien verkkosivujen kautta. Avoimia paikkoja markkinoidaan verkkosivuilla sekä sosiaalisessa mediassa, erityisesti Facebookissa. Siellä tapahtuvaa rekrytointimarkkinointia tehdään omalla InnoSalus-yritysprofiilin avulla luoduilla mainoksilla ja linkein, jotka ohjaavat InnoSaluksen verkkosivujen yhteydenottolomakkeelle. Toinen Facebookissa tapahtuva markkinoinnin muoto on eri liikunta-alan henkilöiden ylläpitämiin ryhmiin tehtävä sissimarkkinointi, joista yksi on "Liikunta-alan ammattilaiset", jossa on 9269 jäsentä. (Facebook, viitattu 14.9.2015).

Rekryointimateriaali koostuu verkkopohjaisesta ja painetusta esitteestä, jossa on ketjun yleinen kuvaus, toimintaperiaate sekä esitetty tiiviisti edut ja hyödyt. Dokumenttien esiintyminen ja käyttö rekryointiprosessissa:

1. Esitteen perimmäisenä tarkoituksena on saada yhteydenottoja kiinnostuneilta henkilöiltä, jotka ovat ketjulle potentiaalisia franchising-ottajia. Esite on sisällöltään markkinointihenkinen, mutta ei harhaanjohtava. Markkinointia tehdään rekryointipalveluiden, sosiaalisen median ja verkon kautta.
2. Potentiaalisen franchising-ottajan yhteyden saamisen jälkeen pyritään ensisijaisesti sopimaan face-to-face –tapaaminen tai mikäli tämä ei ole logistisesti järkevää, voidaan sopia videopalaveri.
3. Allekirjoitetaan potentiaalisella franchising-ottajan kanssa salassapitosopimus. Palaverissa käydään läpi kattava kalvomateriaali, joka avaa ketjun kokonaiskuvaa, ydinpalvelua, franchising-ottalle tarjottavia vastikkeita, ansaintalogiikkaa sekä tapoja toimia. Käytännössä tässä vaiheessa konsepti avataan kokonaan ja esitetään kokonaisuudessaan.

3.5 Ketjun toimintatapa

3.5.1 Immateriaalioikeudet

Franchising-ottaja saa immateriaalioikeudet ydinliiketoimintaan; eli hyvinvointiohjelmaan, brändin käyttöoikeuden, jäsenyyden johtokuntaan, koulutuksen ja muut tukitoiminnot. Suurimpana tietotaidollisena hyötynä franchising-ottajalle voidaan pitää hyvinvointiohjelmaa ja sen nivoutumista asiakasrajapintaan sekä sen myyntitekniillisiä seikkoja. Toisena tärkeänä tietotaidollisena tekijänä on myyntikoulutus, joka on käytännönläheinen kokonaisuus B2B-myyntiin.



KUVIO 3. InnoSaluksen logo

InnoSalus –brändi koostuu sanoista “inno”, joka tarkoittaa innovaatiota ja “salus”, joka puolestaan tarkoittaa latinaksi terveyttä. Brändin nimi juontaa nimensä asiakaslupauksesta, joka toteuttamalla palvelulla pyritään tuottamaan.

Brändin värimaailma on raikas, luottamusta herättävä ja terveellisyyttä viestivä. Värimaailma koostuu vaaleansävyisestä vihreästä ja turkoosiin taittuvasta vaaleansinisestä. Molemmat värit ovat edustettuna InnoSaluksen logossa ja kirjoitusmuoto logossa on pienillä kirjaimilla “innosalus”. Internetsivuilla ja muissa markkinointimateriaaleissa korostuvat myös valkoinen väri, joka kuvastaa puhtautta ja tuo kevyen vaikutelman sekä se nostaa esille itse varsinaista viestintävälinettä, kuvaa, tekstiä tai videomateriaalia.

Brändin kuvamaailma kuvastaa kokonaisvaltaisesti terveellisiä elämäntapoja: monipuolista liikuntaa, terveellistä ruokavaliota, yhdessä trainerin kanssa vuorovaikuttamista, stressittömyyttä ja iloisuutta. Kuvissa esiintyy paljon henkilöitä, jotka kuvastavat pääasiallista loppukäyttäjryhmää eli keski-ikäisiä miehiä ja naisia. Kuvamaailmassa pyritään tietoisesti erottumaan ja ei viestitä kuvin hyvin harjoitetuista fitnessvartaloista, koska InnoSaluksen liiketoiminnan ydin ei lähtökohdaisesti palvele kyseistä segmenttiä.

Franchisingissa molempien osapuolien, franchising-antajan ja franchising-ottajan välille tehdään franchising-sopimus. Sopimuksen tulee vastata Suomen Franchisingyhdistys ry:n mukaan: “kansallisen lainsäädännön, Euroopan Unionin lainsäädännön, näiden Eettisten Sääntöjen ja mahdollisten kansallisten lisäsäännösten määräyksiä.” Ketjun tulee kirjallisessa sopimuksissa määritellä franchising-antajan aineettomia oikeuksia, brändiä ja hyvää mainetta sekä sopimuksessa on käytävä ilmi franchising-antajan ja franchising-ottajan välistä suhdetta säätelevät ehdot. Suomen Franchisingyhdistys säätelee sopimukseen minimiehdot seuraavasti, jotta yhteistyösopimukset olisivat tarvittavien lakipykäliden puitteissa:

“Sopimuksen tulee sisältää vähintään seuraavat ehdot:

- franchise-antajan oikeudet
- yksittäisen franchiseyrittäjän oikeudet
- franchiseyrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut
- franchise-antajan velvollisuudet
- franchiseyrittäjän velvollisuudet
- franchiseyrittäjän maksuvelvollisuutta koskevat ehdot
- sopimuksen voimassaoloaika koskeva ehto. Voimassaoloajan tulee olla niin pitkä, että franchiseyrittäjällä on sopimusaikana mahdollisuus kuolettaa franchisetointiaan liittyvät alkuinvestointinsa
- perusteet sopimuksen mahdolliselle uudistamiselle
- ehdot, joilla franchiseyrittäjä voi myydä tai siirtää franchisetoinnin ja franchise-antajan siirtoon liittyvät oikeudet
- määräykset, jotka koskevat franchiseyrittäjän oikeutta käyttää franchise-antajan tunnuksia, (toiminimeä, tavaramerkkiä tai muuta liiketunnusta)
- määräykset, jotka koskevat franchise-antajan oikeutta muuttaa franchisejärjestelmää ottamalla käyttöön uusia tai muutettuja menetelmiä
- sopimuksen irtisanomista koskevat määräykset
- ehdot, jotka koskevat franchise-antajalle tai muulle omistajalle kuuluvan aineellisen ja aineettoman omaisuuden välitöntä luovuttamista sopimuksen päättymisen yhteydessä” (Suomen Franchisingyhdistys, viitattu 3.9.2015.)

Franchising-ottajan sitoutuessa franchising-antajan luomaan konseptiin tuo tämä erilaisia velvollisuuksia sekä vastuita. Franchising-ottajan on tehtävä parhaansa, jotta liiketoiminta kasvaisi ja ketjun maine sekä sen yhteiset ominaispiirteet säilyisivät. Franchising-ottajalla on vastuu toimittaa tarkastettavaksi tietoja, jotka ovat tarpeen liikkeenjohdon konsultoinnin sekä tulosten arvioimiseksi. Velvollisuuksiin kuuluu myös tietotaidon varjeleminen sekä ketjun sisäisistä asioista pidättäytyminen kolmansille osapuolille franchising-sopimusten mukaisesti, aina aktiivisen liiketoimintasuhteen voimassaoloaikana sekä sen jälkeen. (Suomen Franchisingyhdistys, viitattu 3.9.2015.)

3.5.2 Koulutus

Koulutus InnoSalus –ketjun franchising-ottajaksi on hyvin keskeisessä asemassa. Toisin kuin monissa muissa franchising-ketjuissa, kuten pikaruokaravintoloissa, franchising-ottajan tulee olla jo alallaan töitä tehnyt ja kyseiselle alalle kouluttautunut henkilö. Tämä perustuu siihen, että konserni voi tuottaa mahdollisimman hyvää palvelua loppukäyttäjälle ja franchisingottaja tuntee toimialan sekä hallitsee substanssiosaamisen. Hyvien taustatekijöiden edellyttäminen vie itse franchising-ottajaa kohti alalla vallitsevien haasteiden ratkaisua: oikean tuotteen tarjoamista oikealle kohderyhmälle ja kuinka se tehdään sekä hoidetaan kaikkia osapuolia hyödyttävästi.

Franchising-ottajan sekä koko ketjun taloudellinen onnistuminen riippuu siitä, miten franchising-ottaja saadaan koulutettua uudelleenlaiseen konseptiin ja miten motivointi onnistuu. Tätä riskiä matalleetaan sitouttamalla yrittäjä ketjun johtoryhmään sekä panostetaan jatkuvuuteen sekä kehitykseen. Onnistumiseen tarvitaan monivaiheinen koulutus ja tukiverkko, josta osa tapahtuu ennen liiketoiminnan aloittamista ja osa koko franchising-yhteistyön aikana. (Mark Siebert, viitattu 27.10.2015).

Tärkein koulutuksen instrumentti on kattava franchising-käsikirja; joka sisältää muun muassa yrityksen perustamiseen ja sen käytännön asioihin liittyvät asiat, kuvaukset sisäisen- ja ulkoisen liiketoiminnan prosesseista, vastuut franchising-antajalle, franchising-antajan odotukset liiketoiminnasta ja laatuvaatimukset. (Mark Siebert, viitattu 27.10.2015).

InnoSaluksen franchising-ottajille laaditaan verkkopohjainen yhteinen intrapalvelu, josta kaikki tärkeimmät tiedot löytyvät kätevästi, oli työntekijä toimistolla tietokoneen ääressä tai asiakkaan luona, pääsee hän intraan käsiksi mobiililaitteen avulla. Intrassa on kaikki koulutusmateriaalit, muun muassa konseptiin ja myyntiin liittyen, dokumenttipohjat.

Kolmipäiväinen intensiivinen aloituskoulutus tapahtuu franchising-ottajan omalla talousalueella, joko hänen omissa liiketiloissaan tai ennalta valmistellussa tilassa. Mukaan koulutukseen osallistuu franchising-antajan puolelta kaikki kolme osakasta, joilla on omat, valmiiksi laaditut koulutuskokonaisuutensa sekä franchising-ottajan puolelta osakkaat ja mahdolliset palkkatyöntekijät. Tällä tavalla mahdollistetaan kustannustehokas malli, jolloin aloitusmaksuna toimiva koulutus- ja brändimaksu jää mahdollisimman pieneksi.

Koulutuksen alussa käydään läpi ketjun historia, visio, missio – joihin yrittäjä pyritään sitouttamaan mahdollisimman hyvin - kuitenkin ottaen huomioon jokaisen talousalueen sekä yrittäjän henkilökohtaiset motiivit, tavoitteet sekä erityisosaaminen. Sen jälkeen kerrataan sopimustekniset asiat ja käydään läpi molempien osapuolien vastuut sekä sitoutetaan franchising-ottaja ketjun yhteisiin pelisääntöihin.

Konsepti käydään läpi koulutuksessa aina ensimmäisen asiakaskontakin luomisesta asiakasprojektin loppuun saakka. Koulutuksessa käytetään hyväksi franchising-antajien aiempaa työkokemusta, kokemusta pilottihankkeesta sekä kerrotaan ydinviesti eri havainnollistamiskeinoin. Tär-

keänä aspektina InnoSalus pitää yhdessä tekemistä, joka heijastuu myös koulutukseen workshoppien avulla ja olemalla esimerkkinä kuinka asiat tulee hoitaa mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti.

Koulutuksessa suurin painopistealue on B2B-myyntikoulutus. Perusedellytys on, että franchising-ottaja on toiminut aiemmin omien asiakkaidensa kanssa, jotka useasti personal trainereilla ovat henkilöasiakkaita. Henkilöasiakkaiden ja yritysasiakkaiden saamiseksi on erilaiset toimintamallit, ja franchising-ottaja tullaan kouluttamaan juuri yritysasiakkaita varten, muun muassa seuraavalla tavalla: kuinka buukataan tapaaminen, miten yritystapaamiseen valmistaudutaan, kuinka yritystapaamisella käyttäydytään ja mitä muita toimintoja kaupan syntymiseen vaaditaan.

3.5.3 Ketjukohtainen markkinointi

InnoSalus franchising-ketjun markkinointi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: brändimarkkinointiin ja rekrytointimarkkinointiin. Brändimarkkinointiin luodaan kevyt ja aluksi kokeileva markkinointistrategia, jonka avulla etsitään käytännön avulla kautta ne keinot, jolla markkinointia tehdään hallitusti tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa tarkoituksena on tehdä markkinointia kohdenneustusti eri maantieteellisille alueille sekä myös eri segmenteille. Rekrytointimarkkinointi kulkee osittain brändimarkkinoinnin kanssa käsi kädessä – mitä kiinnostavammaksi InnoSaluksen brändi rakentuu ja liiketoiminta vakiintuu, sitä houkuttelevammaksi se tulee potentiaalisille franchising-ottajille.

Ketjukohtaisen markkinoinnin budjetti tulee suoraan franchising-ottajien liikevaihdosta ja näin ollen on tärkeää taata heidän tyytyväisyytensä maksamiensa maksujen vastikkeellisuuteen, mutta myös ennen kaikkea tulee taata markkinointitoimenpiteiden tehokkuus. Franchising-ottajien liikevaihdosta tullaan veloittamaan 5-10 %, josta katetaan myös ketjun markkinointikustannukset. Voidaan olettaa, että ketjun perustamisen alkuvaiheessa markkinointiin ei ole käytettävissä suuria summia, joten ketju ei tule tekemään esimerkiksi televisiomainos-, eikä printtimediakampanjoita vaan panostukset tulee tehdä ennemmin internetin, sosiaalisen median, ansaitun median sekä sähköpostimarkkinoinnin puolelle, joissa kustannukset ovat paljon matalammat. Mikäli muihin markkinointitoimenpiteisiin päädytään, toimii ketjuajattelu esimerkiksi hyvänä neuvotteluvälittinä kolmannelta osapuolelta ostettaviin markkinointiratkaisuihin kuten televisio- tai radiokampanjoihin.

Internetsivut välittävät ketjun perusviestin, asiakaslupauksen sekä kuvauksen ketjun toimintamallista. Tekstin ja kuvien viestintä on pääasiassa tarkoitettu B2B-kaupankäyntiin ja luottamusta pyritään herättämään myös tilastotietoihin nojaten. Sivuston rakenne on yksinkertainen ja helposti käytettävissä. Päämääränä on saada potentiaalinen asiakas uskomaan siihen, että kyseessä on erilainen ja toimiva personal trainer-ketju.

innosalus

Etusivu Kaupungit Yritys Ota yhteyttä!



KUVIO 4. Havainnekuva InnoSaluksen verkkosivujen etusivusta.

Sivusto on luotu responsiiviseksi eli automaattisesti kaikille päätelaitteille skaalautuvaksi. Jokainen franchising-ottaja saa "Kaupungit"-välilehdelle oman yritystoimintansa yhteystiedot, yhteydenottolomake, kuvat henkilöstöstä, Google-kartan sekä välilehdelle luodaan tarinomainen kuvaus yrittäjän taustoista: koulutuksesta ja työkokemuksesta vastaavissa tehtävissä.

Pelkkää internetsivustoa markkinoidaan pääasiassa vain Google Adwordsin kautta. Tätä kautta saadaan suoraan klikkauksia sivustolle ja sen kautta saadaan sekä nostettua tunnettuutta että yhteydenottoja potentiaalisilta asiakkailta suoraan franchising-ottajille. Suorien yhteydenottojen kautta franchising-ottajat saavat hyviä tarvelähtöisiä kontakteja potentiaalisista asiakkaista, joille franchising-ottaja buukkaa tapaamiset.

Sosiaalinen median rooli InnoSaluksen markkinoinnissa ja brändin luomisessa on ajankohtaisempaa ja juuri hetkessä tapahtuvaa vuorovaikutteista viestintää verrattaessa internetsivuihin,

joiden rooli on olla staattinen informaationtuottaja. Sosiaalisen median kanavina ovat aluksi Facebook ja LinkedIn.

Facebook-markkinoinnin viraaleilla päivityksillä voidaan saavuttaa suuria massoja ihmisiä edullisesti. Facebookin rooli on enemmän ihmisläheinen, ja sille luodaan myös ketjun sisällä oma Facebookin vuosikello sekä osittaiset päämäärät muun muassa tykkääjien määrän suhteen. Franchising-ottajien talousalueelle kohdistetaan myös maksettua Facebook-markkinointia, jolla tavoitetaan potentiaalista asiakaskuntaa.

Toisena sosiaalisen median markkinoinnin muotona on LinkedIn, joka on yritysmaailmaan keskittyvä sosiaalisen median verkosto. Jokainen franchising-ottaja ja hänen henkilökuntaan kuuluva työntekijä, joka on myynnin kanssa tekemisissä koulutetaan franchiseantajan puolesta LinkedInin käyttöön, jonka tavoitteena ovat yrityspäättäjien kanssa verkostoitumisen ja luottamuksen rakentaminen. Personal trainer -alalla LinkedIn-palvelun käyttö on pienyrittäjien keskuudessa melko harvinaista, ja sen hyötyjä sekä mahdollisuuksia ei yleisesti tunnisteta. Aktiivisella oman verkoston laajenemisella kasvatetaan franchising-ottajan ja koko InnoSalus brändin tunnettuutta, mikä luo vastavuoroisen win-win-win-tilanteen franchising-ottajan, franchising-antajan ja potentiaalisen asiakkaan välille.

3.5.4 Yrittäjäkohtainen markkinointi ja myynti sekä tukitoiminnot

Varsinaista yrittäjäkohtaista eli franchising-ottajan tekemää markkinointiviestintää tapahtuu InnoSalus –ketjussa vähän. Ketjun puolesta tarjotaan kustannustehokkaat ja tarvittavat markkinointitoimenpiteet, jotta franchising-ottajan voi keskittyä mahdollisimman huoletta tuottavan työn tekemiseen. Franchising-keskus hoitaa verkkosivut, käyntikortit, dokumenttipohjat sekä ketjun sosiaalisen median profiileja. Kokonaisuudessaan franchising-ottajalle tarjottavat vastineet löytyvät kuvioista 7.

Jokainen franchising-ottaja on kuitenkin vastuussa omasta LinkedIn-profiilistaan, sen tiedoista sekä sen ylläpitämisestä. Yhdeksi tärkeimmistä franchising-ottajan – välillisesti tai välittömästi - tuottamaksi markkinoinniksi voidaan nostaa suositelumarkkinointi. Täten jokainen franchising-ottaja omalla toiminnallaan ja talousalueensa henkilöbrändillään pyrkii edesauttamaan prospek-

tien, asiakastapaamisten ja varsinaisten asiakassopimusten syntyä. Ollakseen hyvän suosituspuheen

arvoinen onkin ensiarvoisen tärkeää tuottaa kokonaisvaltaisesti hyvää palvelua. Huonoon maineen kertyminen on riskitekijä, ja se voi johtaa monien asiakassuhteiden syntymättömyyteen. Pienemmillä paikkakunnilla sana leviää nopeasti, mikä voi franchising-ottajan epäonnistuessa johtaa yritystoiminnallisiin vaikeuksiin, mutta parhaassa tapauksessa se voi luoda puitteet monelle yhteistyömahdollisuudelle.

Ketjun aloittamisvaiheessa jokaisen franchising-ottajan tekemä aktiivinen myyntityö on tärkeää, koska sen avulla luodaan ensikontakti talousalueen potentiaaliin asiakkaisiin. B2B-myyntityön teoriaan paneudutaan koulutusvaiheessa, mutta varsinainen käytännön myyntityö vaatii prosessin hallitsemisen. Tämän takia franchising-ottajalla tulee olla tiedossa mitä hän tekee ja missä vaiheessa. Tätä varten on olemassa (KUVIO 5) prosessikaavio, joka laadittu myyntitapaamista varten.

- 1. Laatikko: Franchising-ottaja esittelee itsensä ja konsernin toiminnan tiiviisti sekä esittelee hyvinvointiohjelman kattavasti potentiaaliselle asiakkaalle vaihe vaiheelta. Franchising-ottaja kertoo alkukartoituksen olevan ilmaista ja ehdottaa pilottiryhmän kokoamista kyseisen organisaation henkilöstöstä.
- 2. Laatikko: Hyvinvointiohjelmasta tiedotetaan organisaation henkilökunnalle organisaation omien sisäisten viestintäkanavien kautta.
- 3. Laatikko: Ilmoittautuminen käy ilmoituslomakkeen kautta, jossa tiedustellaan muun muassa: henkilöiden liikuntatottumuksia, ruokavaliota, pituutta ja painoa, unenlaatua, työssäjaksamista ja henkilökohtaisia tavoitteita oman hyvinvoinnin parantamiseen.
- 4. Laatikko: Yritysjohdon kanssa käydään läpi alkukartoitus ja saapuneet lomakkeet. Näin yrityksen henkilöstöltä saadaan mahdollisimman rehellinen ja subjektiivinen signaali siitä, miten he voivat työssään ja mitkä hyvinvointiin liittyvät asiat heitä huolestuttavat. Franchising-ottaja perustelee ja esittää otannan tuloksia graafisesti ja suullisesti faktoihin perustuen sekä tuo itsestään asiantuntijan objektiivisen roolin, jolla hän tarkastelee yrityksen henkilöstön hyvinvointia kokonaisvaltaisesti.

Neljä ensimmäistä vaihetta ovat potentiaaliselle asiakasorganisaatiolle ilmaisia, ja niiden vaiheiden aikana on tarkoitus tuoda InnoSalus-brändi tutuksi, luoda luottamus potentiaalisen asiakkaaseen ja tehdä alkukartoitus potentiaalisen asiakkaan organisaatiosta. Alkukartoituksella on myyntiä edistävä motiivi, sillä kartoituksen avulla on tarkoitus löytää henkilöstöstä ne työntekijät, jotka

ovat lähitulevaisuudessa vaarassa tai ovat jo vaarassa asiakasorganisaatiota kuormittaviin sairauspoissaoloihin tai jopa aikaiseen eläköitymiseen.

- 5. Laatikko: Franchising-ottaja tekee sopimuksen asiakasorganisaation kanssa tarvittaessa räätälöiden sopimuksen rakennetta. Yhteistyö pyritään aloittamaan pilottihankkeella, johon otetaan asiakasorganisaation koosta riippuen noin 5-10 henkilöä.
- 6. Laatikko: Pilottihankkeeseen valitaan eniten terveytensä kanssa kamppailevat sekä parhaiten kyseiseen hyvinvointihankkeeseen motivoituneet asiakasorganisaation työntekijät, jotta hyvinvointiohjelman lopputulokset olisivat parhaat mahdolliset. Osallistujien tiedot lisätään sähköiseen järjestelmään.
- 7. Laatikko: Hyvinvointiohjelma alkaa jokaisen ohjattavan kanssa henkilökohtaisesti luodaan oma kunto- ja ravinto-ohjelma sekä sovitaan lähipäivät, jolloin franchising-ottaja treenauttaa työntekijää. Samalla tarkkailuun otetaan muita mittareita, kuten työssäjaksaminen, stressi ja unenmäärä ja -laatu. Hyvinvointiohjelma aktivoi treenattavaa monipuolisesti ja treenattavan lähtökohdat sekä tavoitteet tehdään asiakaslähteisesti. Hyvinvointiohjelma kestää lähtökohtaisesti puolesta vuodesta vuoteen ja sen jälkeen treenattavilta kerätään loppupalautte.
- 8. Laatikko: Tulokset ja palaute käydään läpi asiakasorganisaation työnjohdon kanssa sekä arvioidaan tilastotieteen perusteella miten hyvin franchising-ottaja on pystynyt henkilöstöä treenattamaan ja mitkä ovat pilottijakson kokonaistulokset. Pilottihankkeen avulla on pyritty saamaan selkeitä tuloksia, jotta jatkoneuvottelut seuraavan ryhmän aloittamisesta tehtäisiin mahdollisimman helpoksi. Tavoitteena on luoda pitkäaikainen yhteistyökumppanisuhde, joka hyödyttää franchising-ottajaa sekä asiakasorganisaatiota.



KUVIO 5. Hyvinvointipalvelun myynnin prosessikaavio.

InnoSalus –ketju tarjoaa franchising-ottajilleen myös muita tukitoimintoja myyntiin ja liiketoimintaan onnistumisten takaamiseksi. Myynnin ja asiakkuudenhallinnan helpottamiseksi yrittäjät saavat helppokäyttöisen asiakkuudenhallintajärjestelmän Motio Kontaktin. Motio Kontakti on yhdessä oululaisen innovaatiotoimiston sekä ohjelmistoalan yrityksen kehittämä palvelu, jonka avulla myynninhallinta on tehty mahdollisimman vaivattomaksi. Ohjelmisto on suunniteltu helppokäyttöiseksi, Excel-tyyppiseksi pilvipalveluksi, jota voidaan käyttää niin tietokoneella, kuin mobiililaitteella.


Ohjelmiston avulla voidaan:

1. Siirtää valmiita kohderyhmiä buukkausta varten. Ohjelmisto tukee tietojen tuomisen CSV-muodossa, joten yritystietopalveluilta hankitut prospekti-listat siirtyvät vaivattomasti suoraan Motio Kontakti –palveluun.
2. Hoitaa asiakassuhteita. Kaupan syntyessä prospekti muuttuu asiakkaaksi yhdellä klikkauksella ja ne listautuvat "Asiakkaat" -näkyymään. Ohjelmalla voidaan ajastaa kalenteriin tapaaminen, soitto tai muu yhteydenotto sekä asiakat voidaan lajitella tärkeyden mu-

kaan. Samalla kirjataan muistiinpanokenttään mitä tapaamisella on käyty läpi ja kenen kanssa, jotta yhteydenpito jatkuu seuraavalla yhteydenottokerralla luontevasti.

3. Tehdä sopimuksia. Motio Kontaktiin on luotu sopimus pohja, joka täytetään asiakkaan kanssa syntyneiden ehtojen mukaisesti. Sopimuksen voi tulostaa palvelusta, ja sen voi lähettää edelleen sähköpostin välityksellä. Paperityöt vähenevät ja asiakkuudenhallinta tehostuu, kun kaikkien asiakkaiden sopimukset kulkevat koko ajan mukana.

4. Johtaa myyntiä. Mikäli myyntiä tekevät useammat henkilöt omilla alatunnuksillaan, voi yrittäjä tarkastella omilla admin-oikeuksillaan tapahtuneen myynnin tehokkuutta.



Vauhdikasta myynnin hallintaa!

MOTIO KONTAKTI on huippunopea ja helppo tapa pitää asiakastiedot ajan tasalla. Kaikki oleellinen tieto löytyy suoraan yhdestä näkymästä ja tietojen syöttäminen käy kätevästi netin kautta vaikkapa saman tien myyntireissun aikana.

KUVIO 6. Kuvakaappaus Motio Kontaktin etusivusta (<https://happywise.eu/motiokontakti#/Login> viitattu 27.10.2015).

InnoSalus tarjoaa franchising-ottajilleen alkuun myös ilmaisen kohdryhmän yrittäjän talousalueelta. Tulevaisuutta ajatellen uusien kohderyhmien hankinta tehdään mahdollisimman helpoksi, sillä franchising-keskus luo yhteistyösopimuksen yritystietokantoja välittävän yrityksen kanssa, josta yrittäjät voivat tilata vaivattomasti sekä edullisemmin kohderyhmiä käyttöönsä.

Franchising-ketjun tulevaisuuden ja franchising-ottajien sitouttamisen kannalta yrittäjille tarjotaan myös paikka InnoSaluksen johtoryhmässä. Tätä mahdollisuutta tarjotaan alkuvaiheessa yritystoimintaan mukaan lähteville yrittäjille. Johtoryhmän henkilöillä ei ole juridista päätäntävaltaa franchisingkeskuksen osakeyhtiön toimintaa koskien, mutta he saavat pienen 1-2 prosentin osakeosuuden franchising-keskuksesta. Johtoryhmän tehtävänä on kehittää ketjun toimintaa yhdessä franchisingkeskuksen kanssa.

3.5.5 Dokumentointi

Dokumentaatio on osa franchising-toiminnan systemaattisuutta, jonka avulla mallinetaan ja dokumentoidaan franchising-ottajan ja -antajan toimintaa. Dokumentaatio luo perustan ketjun toimintamalleille ja toimii apuna ketjun osaprosesseissa sekä franchising-ottajien ja franchising-antajan yhteisessä päämäärässä. Vakiintuneella franchising-ketjulla tulisi olla käytössä yleispäteviä ketjun toiminnalle tärkeitä dokumentaatiota kuten: yrittäjärekrytointimateriaali, yrittäjän käsikirja, operatiivinen ohjeistus, sopimukset sekä franchising-keskuksen toiminnan ohjeistus tai laatukäsikirja. Dokumentaation salassapitoon on syytä kiinnittää huomiota ja luonnollisesti varmistaa potentiaalisen franchising-ottajan kanssa esi- tai salassapitosopimukset. (Laakso, 2005, 136.)

InnoSalus-ketjun dokumentaatio on sijoitettu intrapalveluun, jonne franchising-ottajilla on vapaa pääsy koskien rekrytointimateriaalia, yrittäjän käsikirjaa, operatiivista ohjeistusta, sopimuksia sekä laatukäsikirjaa. Franchising-ottajat ovat puolestaan vastuussa dokumentoinnista franchising-keskukselle koskien kvartaalien talouslukuja, joiden pohjalta liikevaihtoon perustuvat yhteistyömaksut määräytyvät.



- Hyvinvointikonseptin ja InnoSalus-brändin käyttöoikeuden
- Henkilökohtaisen koulutuksen konseptiin ja sen myyntiin (sis. myynnin suunnittelu, buukkaus, myyntikäynnit, asiakkuuden jälkihoito)
- Autamme asiakaskohderyhmien hankinnassa
- Markkinoimme puolestasi: www-sivut, some, myyntikansio ja henkilökohtaiset käyntikortit, dokumenttipohjat
- CMS-ohjelmiston asiakkuudenhallintaa varten ja valmiin kohderyhmän
- Paikan InnoSaluksen johtoryhmään
- Asiantuntijoidemme tuen liiketoimintaasi varten
- Edustava työasu

Vastineet konseptista

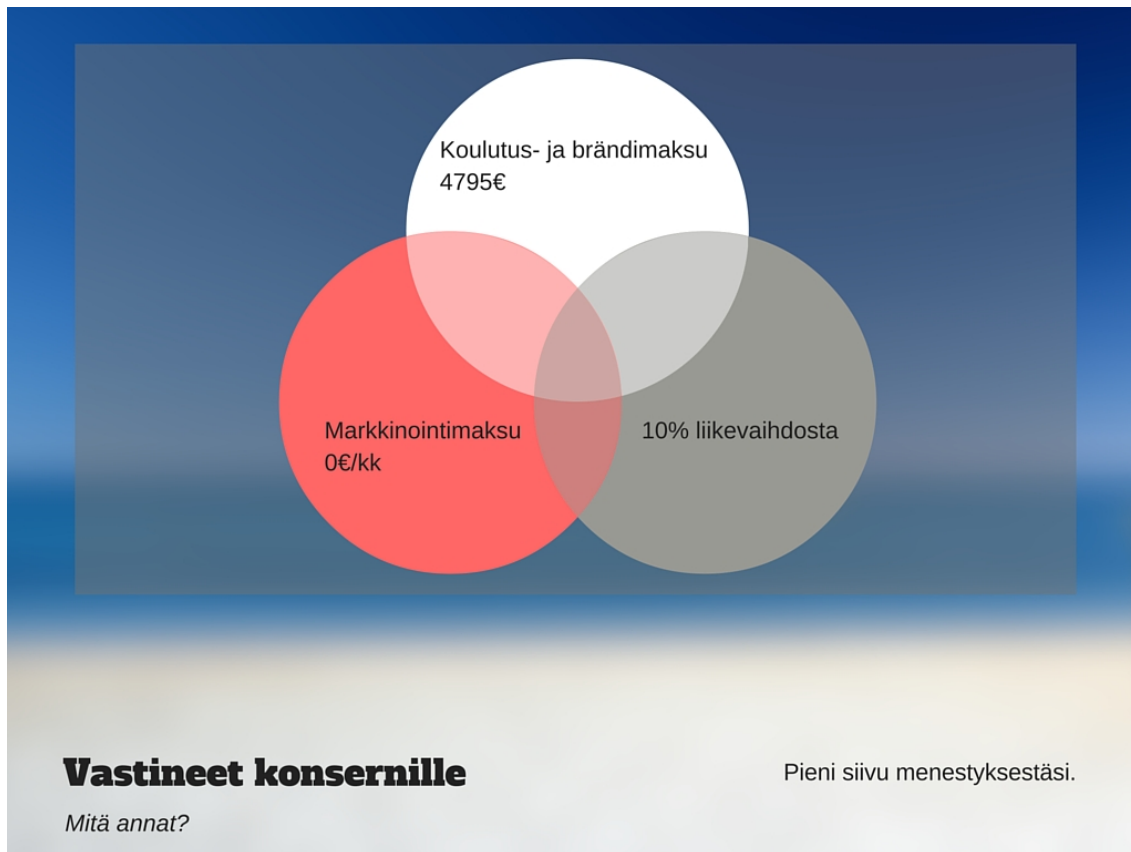
Mitä saat?

Konkreettisia hyötyjä joiden avulla menestyt.

KUVIO 7. Vastineet franchising-ottajalle.

3.5.6 Vastineet franchising-antajalle

InnoSalus-konserni on suunniteltu kevyeksi ja kustannustehokkaaksi, jonka avulla franchising-ottajalle koituvat maksut ovat mahdollisimman matalat ja osa niistä maksetaan provisioperusteisesti. Franchising-ottajalle koituu alle 5000 euron Brändi- ja koulutusmaksu, joka kattaa kuvassa 7. kuvatut palvelut ja tukitoiminnot. Aloituskannalla franchising-ottaja sitoutetaan ketjuun ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, mutta samalla tarjotaan mahdollisuus kuolettamaan oma alkupanostus mahdollisimman nopeasti, jopa ensimmäisellä asiakasprojektilla. Vastineet konseptista on luotu hyvin yksinkertaiseksi ja käytännönläheiseksi paketiksi, jonka ydinidea on testattu pilottihankkeessa sekä ideaa on parannettu digitaalisilla elementeillä kuten CMS-järjestelmällä sekä digitaalisella markkinoinnilla.



KUVIO 8. Vastineet franchising-keskukselle.

Brändi- ja koulutusmaksun lisäksi franchising-ottaja on veloitettu maksamaan neljännesvuositain 10% liikevaihdostaan markkinointi- ja yhteistyömaksua, jolla katetaan konsernin hallintokulut, markkinoinnin kustannukset, henkilökustannukset ja kiinteät kulut. Franchising-ottajien maksami-

en maksujen käyttäminen on tehty hyvin läpinäkyväksi sekä niillä on ennalta määrätty käyttötarkoitukset, jottei epäluottamusta franchising-ottajan ja franchising-antajan välille pääse syntymään.

Maksujen määräytyminen ja niiden seuraaminen määritellään tarkemmin franchising-sopimuksessa. Tarkoituksena on, että franchising-ottaja toimittaa neljännesvuosittain kirjanpitoon liittyvät dokumentit, joiden avulla lasketaan prosenttiosuus liikevaihdosta. Laskutusjakso toteutetaan neljännesvuoden puskurilla eli 1. neljännes tulee maksettavaksi vasta 2. neljänneksen lopussa.

4 POHDINTA

Franchising-liiketoiminta assosioituu pääasiassa pikaruokaravintoloihin ja juuri tuotemyyntiin. Pikaruuan ravintoketjun huipulla olevat yritykset ovat juuri Pohjois-Amerikasta tulleet McDonald's ja Subway, joista voidaan puhua jo ilmiönä. Palvelualoille franchising on tullut jälkeensä ja siihen liittyvä suomalainen kirjallisuus ei ole päivittynyt palvelualoja vastaavaksi. Hyvinvoinnille ja asiantuntijuudelle perustuvaa palvelutuote-franchising-ketjua ja sen hallintaa on haastavaa jalostaa perinteisten franchising-yritysten näkökulmasta luotujen oppien mukaisesti. Uudenlainen konsepti ja uudenlainen franchising-yrittäjyys InnoSaluksen näkökulmasta ovat vaatineet käytännön kautta opitun tietotaidon käyttämistä uuden luomiseksi, palvelumuotoilun ja tuotteistamisen taitoa, liiketalousteknisten asioiden sopeuttamista konseptin pohjalle sekä kykyä yhdistää yhteiskunnallinen ongelmanratkaisu bisneksen keskipisteeksi.

Franchisingiin liittyvän kirjallisuuden käsitteleminen tässä case-tapauksessa on ollut oppimisen arvoista luettavaa, ja rivien välistä kiteytyy kenties tärkein arvo eli yhteishenki, joka on avainasemassa aina franchising-keskuksesta palvelutuotteen loppukäyttäjälle. Casessani tarkastelin liiketoiminnan ytimelle tärkeintä asiaa eli konseptia, joka franchising-ottaja saa ja miten yrittäjän toiminta nivoutuu franchising-keskukseen. Työ toimii hyvänä lähtökohtana ketjun perustamiselle sekä rekrytoinnin aloittamiselle ja on näin lähtökohta potentiaaliselle suurelle yritysketjulle.

Hyvinvointiala on käymässä läpi juuri murrosta jota on vauhdittaneet fitness-trendit, ryhmäliikunnat, työelämän rasittavuus sekä median luomat yksilöihanteet. Samalla kun osa väestöstä liikkuu paljon, osa väestöstä voi huonommin kuin koskaan. Pahimmassa tapauksessa yksilön hyvinvointi keskittyy vain yhteen hyvinvoinnin osa-alueeseen, esimerkiksi pelkästään syömisen tarkkailuun tai liikkumiseen, vaikka hyvinvointi kattaa käsitteenä kokonaisvaltaisesti koko ihmiselämän osa-alueet kuten unen merkityksen, työssäjaksamisen sekä sosiaaliset suhteet. InnoSalus hyvinvointiketjun rakentamisen pohjana keskiössä on ollut arvo: kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kokonaisvaltaista hyvinvointia ei voida rakentaa vippaskonstein tai pelkästään verkkopohjaisella ohjelmalla, vaan tarvitaan asiantuntija joka suhteuttaa henkilön taustatekijät ongelmiseen tavoitteelliseen sekä ihmiselämää muokkaavaan yhtälöön, josta saadaan työn ja ohjaamisen avulla paras mahdollinen lopputulos.

InnoSalus –ketjun hyvinvointiyhtälön avainroolissa on asiakasorganisaatio, jonka henkilökunnalle tehdään muutos yksilötasolta lähtien. Ihmisten hyvinvointi on organisaation hyvinvointia, joka maksaa takaisin sairauspoissaolojen vähentymisenä, ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisemisessä sekä tuottavuuden parantumisena. Hyvinvoinnin edistäminen organisaatioissa on varmasti tiedostettu asia, mutta silti asiaan suhtaudutaan osin välinpitämättömästi, ja henkilöstölle tarjotaan liikunta- ja kulttuuriseteleitä kuin pikavippeinä. Varsinaista ongelmaa he eivät ratkaise, mutta asia on näin helposti ja näennäisesti hoidettu, vaikka samalla rahasummalla olisi tarjolla ammattiapua.

Suomen markkinoilla hyvinvointialan franchising-liiketoiminta on keskittynyt kuntosaliliiketoimintaan ja niiden jäsenyyksien kauppaamiseen, minkä lopputulema käyttäjälle tarjoaa vain yhden osan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. InnoSaluksen tuoma uudenlainen ajattelumalli ja toimintaidea voivat olla haaste markkinoille murtautuessa, koska organisaatioiden kulttuuri on ohjautunut InnoSaluksen ajatusmaailmasta eriin suuntaan. Toisaalta tämä luo potentiaalisen mahdollisuuden markkinoille, kun asennemuutosta päästään muovaamaan organisaatioissa markkinoinnin ja myyntityön avulla.

LÄHTEET

- Facebook <https://www.facebook.com/groups/302168358028/?fref=ts> 14.9.2015.
- Mark Siebert <http://www.entrepreneur.com/article/77928> 27.10.2015.
- Motio Kontakti <https://happywise.eu/motiokontakti/#/Login> 27.10.2015.
- Laakso H., 2005, Franchising –Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen
- Parantainen J., 2007, Tuotteistaminen –Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä
- Rope T., 1998, Business to business –markkinointi
- TEKES <http://www.tekes.fi/rahoitus/rahoitusta-yritysten-kehitysprojekteihin/pilotointi/> 16.11.2015.
- Työterveyslaitos http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla 29.9.2015.
- Sportyplanner <http://www.sportyplanner.fi/#/> 27.10.2015.
- Suomen Franchisingyhdistys (<http://www.franchising.fi/eettiset-saannot>), 3.9.2015.