

Ariane Pai
Sirpa Tuomi

Franchisingyrityksen konkurssiriskin ennustettavuus tunnusluvuilla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Tekijät Otsikko	Ariane Pai, Sirpa Tuomi Franchisingyrityksen konkurssiriskin ennustettavuus tunnusluvuilla
Sivumäärä Aika	44 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Erkki K. Laitisen mukauttaman kolmen muuttujan Z-luvun totuuspohjaa franchisingperiaatteella toimivien mikroyritysten konkurssiuhan havainnoimisessa ja ennakkoinnissa. Tutkimuksen pohjana käytettiin franchisingketjuun kuuluvien osakeyhtiöiden tilinpäätöksiä. Tutkimukseen valitut yritykset olivat kolmelta eri toimialalta, 14 vähittäiskauppaa, 14 ravintola-alan ja 14 palvelualan yritystä, joilla oli toimintaa vähintään kolmena peräkkäisenä tilikautena.</p> <p>Tämän työn teorian osuus valmisteltiin lukemalla kirjallisuutta, joka koski tilinpäätösanalyseja, yritysten liiketoiminnan kannattavuutta, rahoituskriisejä sekä konkurssiriskien ennustamista. Aineisto antoi hyvän pohjan ja viitekehyksen toteutettavalle tutkimukselle. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Määrällisellä menetelmällä pystyttiin tulkitsemaan parhaiten tutkimusaineistoa. Suomen Franchisingyhdistyksen julkaisut ja franchisingtoimintaan liittyvät kirjat auttoivat selvittämään franchisingkäsitettä.</p> <p>Tutkimustyön tuloksena selvisi kannattaako Erkki K. Laitisen Z-lukua käyttää ja onko mahdollista toteuttaa sitä franchisingyritysten konkurssiuhkaa selvittäessä. Johtopäätöksenä todettiin, että Z-luku ennustaa yhdessä muiden tunnuslukujen kanssa yritysten konkurssiriskiä, mutta tarvitsee rinnalleen kattavan yritystutkimuksen.</p>	
Avainsanat	Franchising, konkurssi, Z-luku

Authors Title Number of Pages Date	Ariane Pai, Sirpa Tuomi Franchising company's bankruptcy risk predictability with key ratios 44 pages + 2 appendices April 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine how effective method Erkki K. Laitinen's Z-score theory is in detecting a threat of bankruptcy to small enterprises that operate under the franchising principle. The companies for this study have been selected from three different industries: retail, restaurant, service, and all companies had been active in at least three consecutive financial periods.</p> <p>The theory part of this thesis was prepared by reading literature related to the field, such as balance sheet analyses, books about profitability, financial crises as well as forecasting the risk of bankruptcy. The source material gave an excellent foundation for the framework. A quantitative research method was used in this thesis, as it was considered the most suitable. Finnish Franchising Association publications and books about the franchise business helped to clarify the concept of franchising.</p> <p>The thesis explains the feasibility of Erkki K. Laitinen's Z-score equation and whether it can be used to detect the probability of bankruptcy for the franchise business. In conclusion, when the Z-score is combined with other key ratios, it does predict the insolvency risk of companies, but a more comprehensive business survey is needed in addition.</p>	
Keywords	Franchising, Bankrupt, Z-score

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Rajaukset ja tavoitteet	2
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	3
1.4	Erkki K. Laitisen kolmen muuttujan Z-luku konkurssiriskin ennustamiseen	4
1.5	Tutkimuksen menetelmät ja rakenne	6
2	Yritystoiminnan aloittaminen ja franchising	7
2.1	Yritys- ja yhteisövelvollisuudesta ilmoittaminen	7
2.2	Yritysmuodot	8
2.3	Franchisingtoimintamalli	9
2.4	Franchisingkäsitteet	10
2.5	Franchisingtoiminnan elementit	11
2.5.1	Franchisingsopimus	11
2.5.2	Suomen Franchising-Yhdistys ry	13
2.6	Franchisingottajan riskit ja edut	14
2.7	Franchisingyrittäjyyden aloittaminen	16
3	Kannattavuus ja kriisin ennustaminen tunnusluvuista	18
3.1	Yrityksen sidosryhmät ja talous	18
3.2	Yrityksen raha- ja reaali prosessi	19
3.3	Kannattavuuden tekijät	19
3.3.1	Liiketoiminnan riski	20
3.3.2	Kannattavuuden tunnuslukuja	21
3.3.3	Käyttökate ja käyttökateprosentti	21
3.3.4	Maksuvalmiuden tunnusluvut ja pääomarakenne	21
3.3.5	Vakavaraisuuden tunnusluvut	23
3.3.6	Kassavirtalaskelma	23
3.3.7	Kassavirtalaskelma ja rahoituskriisin ennustaminen	24
3.3.8	Tilinpäätöstunnusluvut sekä niiden ennustavuus ja luotettavuus	24
3.4	Yritysanalyysi tai yritystutkimus	25
3.5	Yrityksen rahoitusvaihtoehdot	26
3.5.1	Oma pääoma	26
3.5.2	Starttiraha	26
3.5.3	Pankit ja Finnvera	26
4	Liiketoiminnan päättämistavat	28

4.1	Yritystoiminnan lopettamistapoja	28
4.2	Osakekauppa	28
4.3	Liiketoiminnan myyminen	29
4.4	Yritysfuusiot	29
4.4.1	Sulautuminen	29
4.4.2	Jakautuminen	29
4.5	Osakeyhtiön vapaaehtoinen ja hallittu lopettaminen	30
4.6	Konkurssiin hakeutuminen	30
5	Konkurssi	30
5.1	Konkurssin määritelmä	30
5.2	Varhaiset varoittajat ja hälytysmerkit	31
5.3	Myöhäiset varoittajat, tilinpäätösanalyysi	32
5.4	Konkurssin oireilu ja siihen varautuminen	32
5.5	Konkurssiyritystyytit	33
5.6	Konkurssiriskin ennustamisen haasteita ulkopuolisen analyysoijan kannalta	34
6	Z-luku-tutkimus franchisingosakeyhtiöistä	34
6.1	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset	34
6.2	Tutkimukselliset johtopäätökset	40
7	Pohdinta	41
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt	
	Liite 2. Tunnuslukuja toimialoittain	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Franchisingtoimintamallia on sanottu maailman menestyneimmäksi yritystoiminnan muodoksi (Mattila & Wathen & Tommila & Rinkinen 1998, 15). Tänäkin päivänä maailmalta löytyy monia tunnettuja ketjuja kuten McDonald's, Subway ja The Body Shop. Suomalaisista ketjuista tunnetuimmat ovat Kotipizza, Arnolds ja R-Kioski. Franchisingyrittäjyys on mainio vaihtoehto yrityksen perustamiseen pienemmällä riskillä ja valmiilla testatulla konseptilla. Mielenkiintoa tutustua syvällisemmin franchisingyrittäjyyteen heräsi, kun Finnveralla työskentelevä Sirpa Tuomi ehdotti opinnäytetyön aiheeksi franchisingyrityksiin liittyvän konkurssiuhan ennustamisen tutkimista parityönä. Rahoittajan roolissa yrityksen elinkelpoisuuden selvittäminen on oleellista ja haastavaakin. Franchisingtoimialoilla franchisingantajan ja franchisingottajan keskinäiset roolit vaikuttavat omilta osiltaan tämän opinnäytetyön määritelmiin sekä tutkimukseen.

Tulevan ennustaminen liiketoiminnassa on vaikeata, eikä yksittäistä tai itsestään selvää tapaa ole. Kriisi yrityksessä pyritään aina havaitsemaan mahdollisimman aikaisin. Jos kriisin uhka huomataan ajoissa, on yrityksellä paremmat mahdollisuudet selviytyä.

Professori Erkki. K. Laitinen on Suomen tunnetuimpia konkurssien ja maksuhäiriöiden tutkijoita. Laitinen on kehittänyt oman kolmen muuttujan Z-tunnuslukunsa konkurssiriskin ennustamiseen (Laitinen 1990, 194–223.)

Opinnäytetyömme käsittelee franchisingliiketoiminnan perusteiden lisäksi yleisesti yritystoiminnan kannattavuutta sekä erilaisia yritystoiminnan päättämistapoja. Käsittelemme lähemmin franchisingyrittäjyyden etuja ja riskejä franchisingottajan kannalta ja perehdymme franchising yrityksen aloittamisen toimintoihin. Käsittelemme myös konkurssiuhkaa ja konkurssin eri vaiheita.

Tutkimuksen vertailtavaksi aineistoksi keräsimme franchisingyritysten tilinpäätöstietoja. Tutkimukseen valitsimme vain niiden toimialojen yrityksiä, joilta löytyy kolme peräkkäistä tilinpäätös vuotta. Kohteiksi valitsimme kolmelta toimialalta vain osakeyhtiöitä, vaikka franchisingyritysten yritysmuoto on useammin jokin muu kuin osakeyhtiö. Ketjut sijoit-

tuvat vähittäiskaupan sekä ravintola- ja palvelualan yrityksiin. Opinnäytetyössä vertailemme ja selvitämme Z-luvun toimivuutta franchisingyritysten konkurssiriskin uhkaa ennustettaessa.

Tässä konkurssin ennustamistutkimuksessa lukuja ei vertailla vastinpareilla, koska tutkimuksen on tarkoitus selvittää mahdollisuutta havaita pienen yrityksen liiketoiminnan heikkenemisriski varhaisessa vaiheessa. Tutkimuksen aineiston kerääminen oli haasteellista. Patentti- ja rekisterihallitus, kuten mikään muukaan rekisteri, ei pysty tuottamaan erillistä rekisteriä franchisingyrityksistä. Tutkimuksen aineiston keräämiseen käytimme Finnveran sekä Suomen asiakastiedon Voitto+ -tietojärjestelmän tietojä.

Tutkimukseen valitsimme pieniä yrityksiä, joiden konkurssin ennustamisen mahdollisuutta halusimme selvittää. Tutkimme myös, onko yksittäisillä ennusteluviilla sama herkkyys havaita riskiä vai kertovatko kaikki luvut samaan aikaan samaa asiaa.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Z-luvun merkitystä franchisingyritysten toiminnan päättymisen ennustamiseksi. Työssä tuodaan esiin myös teoreettisia ja kokemuksellisia seikkoja, joilla on mahdollista vaikutusta yrityksen vaikeuksiin sekä toiminnan päätymiseen. Opinnäytetyön keskiössä ovat lähinnä franchisingottajat, mutta kohdittain sivutaan myös franchisingantajien roolia. Työssä avataan yleisesti franchisingyritysten toimintatapoja, sopimusten sisältöjä ja osapuolten rooleja sekä ansaintalogiikkaa.

Tutkimuksiin liittyvässä aineistossa yritysten nimet ovat salaista tietoa, joten yritysten nimet eivät tule työssämme esiin. Tutkimukseen valittujen yritysten tunnusluvut kerättiin Excel -taulukoon, ja ne on lajiteltu numerojärjestyksessä sekä kokonaisuudessaan että toimialoittain.

1.2 Rajaukset ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusosuus on rajattu käsittelemään vain franchisingottajia. Tutkimukseen valittiin kolmen eri toimialan ketjut, 14 vähittäiskaupan, 14 ravintola-alan ja 14 palvelualan yritystä. Valituilta yrityksiltä on edellytetty vähintään kolme peräkkäistä tilikautta, jotta näiden Z-lukujen kehitystä on pystytty seuraamaan. Yritysten valintaa ei ole rajoitettu paikkakuntaakohtaisesti, vaan vertailupohja kattaa koko Suomen. Tässä

tutkimuksessa oli ensiksi tarkoituksena käyttää vastinparimenetelmää, mutta aineiston kerääminen osoittautui haasteelliseksi suuren määrän yrityksiä ollessa henkilöyhtiöitä. Tutkimus on rajattu koskemaan vain osakeyhtiöitä. Työssä koettiin haastavaksi löytää pienten yritysten joukosta osakeyhtiöitä samalta toimialalta sekä yrityksiä, joiden toiminta on kestänyt vähintään kolme tilikautta.

Tutkimuksen tavoitteena on näyttää onko Z-lukujen vertailu mikroyritysten kannattavuuden seurannassa muiden tunnuslukujen ja taloudellisten kriteereiden rinnalla relevanttia ja onko Z-lukujen käytöstä mahdollista hyötyä rahoittajalle tai rahoituksen parissa työskenteleville.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

1930-luvun lama yleisti kiinnostusta yritysten konkurssien ja likviditeettikriisien ennustamiseen tilinpäätöstietojen avulla. Tyypillisin tapa tutkimuksissa on verrata toisiinsa menestyneiden ja vaikeuksissa olevien yritysten tunnuslukuja.

W. H. Beaverin konkurssin ennustamismenetelmä on alan klassikko yksittäisten tunnuslukujen luokittelumallissa. 1966 Beaver muodosti aineistonsa 79 rahoitusvaikeuksiin joutuneesta yrityksestä sekä 79 toimivasta yrityksestä vastinparimenettelyllä. Aineiston yritykset olivat samalta toimialalta ja yhtä suuria. Beaver analysoi yritysten 30 tunnuslukua ja niiden eroja viiden vuoden ajalta. Keskiarvoissa oli suurimmat erot havaittavissa rahoitustuloksen suhde vieraaseen pääomaan ja nettotuloksen suhteessa koko pääomaan. (Laitinen 1990, 39–40.)

Edward I. Altman käytti 1968 yhdistelmäluvun tieteelliseen johtamiseen erotteluanalyysiä, koska yksittäisiin lukuihin perustuvassa ennustemallissa on heikkoutena tulosten moniselitteisyys. Yksittäisen tunnusluvun sisällä ei ole kaikkea olennaista tietoa, koska se on jakautunut useisiin tunnuslukuihin. Kyseisen tutkimuksen jälkeen erotteluanalyysistä tuli yleisin tapa kehittää ennustamismalli konkurssia ajatellen. (Laitinen 1990, 49.)

Altman kuten Beaverin valitsi tutkimuksessaan yritykset vastinpareittain, toimivat ja vaikeuksissa olevat. Yritykset olivat samalta toimialalta, samaa kokoluokkaa ja 33 kappaletta molempia. Malliinsa Altman ei valinnut välttämättä parhaita yksittäisiä tunnuslukuja, vaan yhdessä parhaimman tuloksen antavan tunnuslukujoukon.

Altmanin Z-malli

$$Z = 0.012 \cdot X_1 + 0.014 \cdot X_2 + 0.033 \cdot X_3 + 0.006 \cdot X_4 + 0.999 \cdot X_5$$

jossa kuvataan

X_1 = nettokäyttöpääoma / koko pääoma

X_2 = kertyneet voittovarat / koko pääoma

X_3 = tulos ennen korkoja ja veroja / koko pääoma

X_4 = oman pääoman markkina-arvo / vieraan pääoman kirjanpitoarvo

X_5 = myynti / koko pääoma

Z = konkurssiuhkaa mittaava painotettu summa

Altmanin mukaan X_1 mittaa yrityksen maksuvalmiutta, X_2 mittaa pitkän tähtäyksen kannattavuutta, X_3 kertoo pääoman todellisesta tuottavuudesta, X_4 kuvaa vakavaraisuutta ja X_5 pääoman kykyä tuottaa tuloja (Laitinen 1990, 53).

Altmanin tutkimuksessa osoitettiin, kuinka konkurssia ennakoivaa yhdistelmälukua voidaan tieteellisin menetelmin kehittää. Kun luku on johdettu, voidaan sitä käyttää konkurssin ennakointiin yksityislukujen tavoin. Yhdistelmäluku parantaa yksittäisiin tunnuslukuihin verraten ennustuskykyä parilla vuodella ennen konkurssia, mutta heikkenee sen jälkeen merkittävästi. (Laitinen 1990, 53.)

1.4 Erkki K. Laitisen kolmen muuttujan Z-luku konkurssiriskin ennustamiseen

Konkurssin oireillessa kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuissa, vaatii asian havaitseminen tietoa siitä kuinka tunnusluvut käyttäytyvät konkurssiprosessin aikana. Erkki K. Laitisen tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa käyttökelpoinen malli tehokkaan konkurssista varoittavan hälytysjärjestelmän rakentamiseksi. Laitisen tutkimus arvioi yksittäisiä muuttujia sekä yhdistelmätunnuslukuja konkurssin ennustamisen välineenä. Laitinen kehitti myös oman kolmen muuttujan Z-tunnuslukunsa ennustaakseen konkurssiriskiä. (Laitinen 1990, 194–223.)

Tutkimuksen havaintoaineisto käsitti 40 konkurssiyritystä sekä saman verran toimivia yrityksiä samalta toimialalta ja kokoluokasta. Havaintoaineiston tilinpäätöstiedot tutkit-

tiin 7 - 8 vuodelta ennen konkurssia. Aineistosta karsittiin pienimmät ja suurimmat yritykset sekä alle 10 vuotta toimineet, joiden konkurssiprosessi on huomattavan erilainen. Laitinenkin toteaa lisäksi, että tilinpäätöstietojen puutteellisuuden vuoksi aineistossa on vain sellaisia yrityksiä, joiden tilinpäätösinformaatio antaa mahdollisuudet tutkimuksen tarkoitukseen. (Laitinen 1990, 196–197.)

Laitinen valitsi tutkimukseen aluksi 7 tunnuslukua ja 5 muuta muuttujaa. Muuttujat mittaavat kasvun ja kannattavuuden vuosittaisia heilahteluja (Laitinen 1990, 199–202). Yksittäisten tunnuslukujen heikkoutena voidaan pitää niiden kykyä ennustaa konkurssia vasta viime hetkellä. Laitinen luettelee yksittäiset tehokkaimmin konkurssia ennustavat muuttujat seuraavasti: vieraan pääoman takaisinmaksukyky, rahoitustulosprosentti sekä pääoman tuotto prosentti. (Laitinen 1990, 206–215.)

Ennustamistarkkuutta informaation lisäämiseksi voidaan Laitisen tutkimuksen mukaan parantaa käyttämällä monen muuttujan mallia. Tilastollisesti parhaaksi erottelufunktioksi osoittautui viiden muuttujan erottelufunktio, joka sisältää muuttujina rahoitustulosprosentin, quick ration, ostovelkojen maksuajan, omavaraisuusasteen sekä liikevaihdon kasvunopeuden. Kyseisen erottelufunktion heikkona puolena Laitinen tuo sen epävakaisuuden, jonka takia sen optimaalinen kriittinen arvo vaihtelee voimakkaasti mentäessä ajassa taaksepäin. Mallin kyseistä epävakautta pyrittiin pienentämään jättämällä siitä pois ostovelkojen maksuaika sekä liikevaihdon kasvunopeus. Näin lopulliseksi kolmen muuttujan Z-luvuksi muodostui

$$Z = 1.77 * X2 + 14.14 * X4 + 0.54 * X6 \text{ jossa,}$$

X2 = rahoitustulosprosentti

X4 = quick ratio

X6 = omavaraisuusaste

Laitisen mallin kriittiseksi arvoksi määrittyi 18,0. Tätä alempia arvoja saaneet yritykset luokitellaan konkurssiriski yrityksiksi. (Laitinen 1990, 215–225.)

Balance Consulting on muun muassa esittänyt kolmen muuttujan Z-luvun ohjeelliset arvot seuraavasti:

Erinomainen yli 40

Hyvä 28 - 40

Tyydyttävä 18 - 28

Heikko 5 - 18

Surkea alle 5

1.5 Tutkimuksen menetelmät ja rakenne

Käytämme opinnäytetyössämme kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Z-luvun soveltuvuutta franchising periaatteella toimivien mikroyritysten konkurssiuhan havainnoimisessa ja ennakoinnissa. Valitsimme tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen menetelmän, koska se tulkitsee parhaiten tutkimusainestoa.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on aineiston mittaamista, jonka tuloksena syntyy analysoitava havaintoaineisto. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeä osuus aiemmilla tutkimuksilla ja teorioilla. Tutkimusmenetelmässä käsitellään tutkittavaa aineistoa numeroiden avulla. Tutkittava tieto saadaan numeroina tai tiedot ryhmitellään numeeriseen muotoon. Saadut numerot tulkitaan ja selitetään sanallisessa muodossa. (Vilka 2007, 4.)

Opinnäytetyön aineisto on Suomen Asiakastiedon Voitto+ -tietokannasta sekä Finnvera Oyj:n tilinpäätösanalyyseistä kerätty kokonaisuus. Opinnäytetyöhön käytetty materiaali ja tunnusluvut ovat oleellinen osa tutkimusta. Tunnuslukuina on käytetty Erkki K. Laitisen omista tutkimuksissaan hyödyllisiksi katsomiaan ennustavia tunnuslukuja.

Opinnäytetyön viitekehys fokusoituu kysymykseen varoittaako Z-luku konkurssiriskistä muiden kriisin ennusmerkkien ja tunnuslukujen mukana mikro- ja pienissä pk-yrityksissä. Työn tavoite on ymmärtää liiketoiminnan varhaiset hälytysmerkit ja kriisien havainnoimisen välineiden soveltaminen yrityksen liiketoiminnan alussa sekä toiminnan edetessä.

Tutkimuksen otos kohdennettiin tarkasteluun franchisingyritysten toiminnan päätymiseen uhkaavia ennusmerkkejä ja konkurssiin ajautumista suomalaisen konkurssienustajan Erkki K. Laitisen menetelmällä kolmen muuttujan Z-luvulla. Työssä kiinnitetään huomiota, kuinka tarkkaa kuvaa tutkimus antaa tai antaako tutkimus hyödyllistä aineistoa Z-luvun alaiseen tarkasteluun rahoittajan tai franchisingantajan kannalta.

Opinnäytetyössä tuodaan esiin yleisiä liiketoiminnan talouden ja kriisien ennakoimisen huomiota eri talouden alan asiantuntijoiden lähteistä. Johdannossa kerrotaan opinnäytetyön tausta, menetelmät ja rakenne. Seuraavassa luvussa tutustutaan franchising käsitteeseen, franchisingyritystoiminnan aloittamiseen ja franchisingyrittäjän etuihin ja riskeihin. Kolmas luku kertoo liiketoiminnan kannattavuudesta ja sen tunnusluvuista sekä yritysrahoituksesta. Neljäs luku kertoo yritystoiminnan päättämisen tavoista ja konkurssia käsittelemme tarkemmin viidennessä luvussa. Konkurssin jälkeen siirrymme tutkimukseen, joka koskee franchisingyritysten konkurssiuhan ennustamista Erkki K. Laitisen kehittämän Z-luvun avulla. Käsittelemme kappaleessa tutkimuksen toteuttamista ja teemme johtopäätökset kannattaako Z-lukuja käyttää franchisingyritysten konkurssiuhkaa tutkittaessa. Lopuksi pohdimme vastasiko opinnäytetyö odotuksiamme ja oliko tuloksista hyötyä sekä esitämme ehdotuksia jatkotoimenpiteisiin.

2 Yritystoiminnan aloittaminen ja franchising

2.1 Yritys- ja yhteisövelvollisuudesta ilmoittaminen

Jokainen yritys on taloudellinen ja oikeudellinen yksikkö, jolla on ominaisuudet ja oikeudet harjoittaa liiketoimintaa (Laukkanen 1999, 25). Liiketoiminnassa on aina liikeidea, joka on ammattimaista, kaupallista tai teollista toimintaa tulon ansaitsemiseksi sekä liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Liiketoiminta sisältää sijoittamisen (meno) tuotantoketjuihin, tuotantoketjuiden muokkaamisen suoritteiksi (hyödyke) ja suoritteiden vaihtamisen (tulo) markkinoilla käypään hintaan. Kannattavassa liiketoiminnassa vaihdossa saatavan tuoton tulee olla isompi kuin tuotantoketjuiden muokkaamiseen käytetty summa. (Yvistä energiaa.)

Jokaisella elinkeinotoimintaa harjoittavalla niin luonnollisella henkilöllä kuin oikeussubjektilla ja jotka ovat rekisterivelvollisia, tulee olla sen yksilöivä yritys- ja yhteisötunnus eli y-tunnus. Yritys- ja yhteisötietolaki edellyttävät yhtenäisen, kaikkien rekisterivelvollis-

ten tunniste- ja perustietoja ylläpitävän tietojärjestelmän. Näitä ylläpitäviä viranomaisia ovat Patentti- ja rekisterihallitus PRH sekä Verohallinto. Uudella yrityksellä on mahdollisuus saada y-tunnus heti kun yritys on jättänyt perustamisilmoituksen ja se on kirjattu PRH:n ja Verohallinnon yhteiseen yritys- ja yhteisötietojärjestelmään YTJ. (Patentti- ja rekisterihallitus.)

Luonnollinen henkilö saa yhden pysyvän y-tunnuksen. Yrityksen toiminnan muuttuessa, lopetettaessa ja uudelleen aloitettaessa (vaikka toiminta olisi erilaista) pysyy y-tunnus samana. Y-tunnusta ei voida antaa toiselle henkilölle, eikä sitä voi siirtää toiselle yritysmuodolle. Oikeussubjektin y-tunnus on pysyvä yrityksen toiminnan ajan eikä tunnus muutu, mikäli toiminta siirretään tai muutetaan laissa säädetyllä tavalla. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.)

Suomessa oli vuoden 2015 loppuun mennessä kaupparekisteriin rekisteröityjä yrityksiä 616 683. Näistä osakeyhtiöitä oli 261 080 kpl, yksityisiä elinkeinoharjoittajia eli toiminnalla toimivia 215 784 kpl, kommandiittiyhtiöitä oli 33 825 kpl, avoimia yhtiöitä 11 927 kpl ja osuuskuntia 4 905 kpl. Näiden lisäksi rekisterissä oli 89 162 kpl muita yrityksiä, joista asunto-osakeyhtiötä oli 86 863 kpl. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.)

Suomessa pk-sektoria edustavat pääosin palvelualojen yritykset ja toimialaa yhdistää franchisingyritysten suhteellisen suuri määrä. Suomessa toimivat franchisingketjut edustavat useita toimialoja kuten ravintolat, vähittäiskauppa, kiinteistöt, hoiva-ala, mutta yhteisenä nimittäjänä on usein palvelu.

2.2 Yritysmuodot

Yritysmuodon valitseminen on yksi yritystoiminnan alun perusasioista. Valintaan vaikuttavat liiketoiminnan luonne eli tuote/palvelu ja markkinat, henkilön omat resurssit kuten osaaminen ja koulutus, pääoman tarve, toimintaan osallistuvien henkilöiden määrä ja panostus, mahdolliset työntekijät, verotus ja vastuukysymykset. (YritysSuomi.)

Yritysmuoto	Omapääoma	Riski ja vastuu	Verotus	Voitto ja tappio
Osakeyhtiö	2500	Osakeyhtiön osakas ei ole henkilökohtaisesti vastuussa osakeyhtiön velvoitteista	Itsenäinen verovelvollisuus. Tulo verotetaan oy:n tulona.	Vastaa itse voitosta ja tappiosta. Osakkaille maksetaan palkkaa, luontoisetuja ja voitosta osinkoja. Ei yksityisottoja.
Avoin yhtiö	Ei rahallista panosta	Yhtiömies koko omaisuudellaan	Toiminnan tulos jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona.	Voiton ja tappion jakamisesta sopivat yhtiömiehet. Voitto nostetaan yleensä yksityisnostoina. Voivat saada luontoisetuja sekä verottomia kulukorvauksia.
Kommandiittiyhtiö	Vastuunalaiselta yhtiömieheltä riittää työpanos. Äänettömältä yhtiömieheltä rahapanos.	Vastuunalainen yhtiömies on vastuussa henkilökohtaisesti ja koko omaisuudellaan.	Samoin kuin avoimessa yhtiössä.	Samoin kuin avoimessa yhtiössä.
Yksityinen elinkeinoharjoittaja/Toiminimi	Ei pääomaa	Toiminnan harjoittaja on henkilökohtaisesti vastuussa koko omaisuudellaan.	Harjoittajan saama elinkeinotoiminnan tulos verotetaan hänen omana tulonaan.	Yrittäjä vastaa henkilökohtaisesti yrityksen varoista ja veloista.
Osuuskunta	Ei pääomaa	Osuuskunnan jäsen ei ole henkilökohtaisesti vastuussa osuuskunnan velvoitteista.	Verotetaan kuin osakeyhtiötä.	Jäsenet: korot, ylijäämän palautukset, korvaukset palkkatulot

Kuvio 1. Yritysmuodot. (Yritys-Suomi).

Valittavia yritysmuotoja ovat osakeyhtiö, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, yksityinen elinkeinonharjoittaja ja osuuskunta. Kuviossa 1 on eritelty yritysmuotojen oman pääoman tarve, riskien-, vastuun-, verotuksen-, voiton sekä tappion jakautuminen.

2.3 Franchisingtoimintamalli

Markkinoillamme toimii noin 250 - 300 franchisingketjua, jotka on jaettu yleensä palvelualan, vähittäiskaupan ja ravintola-alan klustereihin. Franchisingyritystoiminta on varsin kattava työllistäjä Suomessa. Suomessa noin 40 000 henkilöä saa toimeentulonsa franchisingyrityksistä. (Franchising Suomessa 2014.)

Franchisingtoimintamalli on itsenäisten yritysten, franchisingantajan ja franchisingottajan välistä sopimukseen perustuvaa pitkäaikaista yhteistyötä. Franchisingantaja antaa franchisingottajalle sovittua maksua vastaan oikeuden käyttää omistamaansa liiketoimintamalliaan sovittun liike- tai tavaramerkin myymiseen sopimusehtojensa mukaisesti. Allekirjoittamalla sopimuksen franchisingottajasta tulee franchisingketjun jäsen ja hän saa käyttöönsä menestyneen konseptin. Ketjussa on yleensä monia yrittäjiä, jotka toimivat samanlaisilla toimintatavoilla. Franchisingottaja toimii ketjun ohjeiden mukaisesti ja saa franchisingantajalta tukea ja opastusta koko yhteistyön ajan. Franchisingottaja maksaa franchisingantajalle jäsenyydestä prosenttiosuudellisia franchisingmaksuja. (Laakso 2005, 28–29.)

Franchising on tunnettu liiketoimintamallina 1950-luvulta lähtien. Ensimmäiset sopimukset solmittiin Englannissa olutpanimoiden ja pubien välillä. Yhteistyösopimuksessa sovittiin jakeluoikeuksista, tavaramerkin käyttöoikeuksista sekä yksinmyyntioikeuksista. Ensimmäinen tunnettu lisensoija oli Isaac Singer. Lisenssisopimuksella annettiin kauppiaille alueellinen yksinmyyntioikeus myydä, varastoida ja huoltaa Singerin koneita. 1900-luvulla syntyi autoteollisuus ja juomateollisuus, josta Coca-Cola tuli tutuksi koko maailmalle. Varsinainen moderni franchising alkoi 1950-luvulla, jolloin tunnetut ravintola-alan yritykset kuten McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken ja Pizza Hut aloittivat toimintansa. (Laakso 2005, 13–15.)

Franchising tuli Suomeen 1970-luvulla ja mukana tuli ensimmäisiä amerikkalaisia autonvuokraus- ja hotelliketjuja. Nykyään Suomessa toimii jo noin 250 franchisingketjua ja ketjuja löytyy lähes kaikilta toimialoilta. Ensimmäisiä ketjuja olivat Carrols, Intercontinental ja Avis. Ensimmäinen suomalaisperustainen yritys oli Seppälä Oy. (Laakso 2005, 19.)

2.4 Franchisingkäsitteet

Franchise tarkoittaa franchisingosopimuksessa määriteltyä oikeutta, joka luovutetaan yritykseltä toiselle. Franchising syntyy franchisingosopimuksella, jossa oikeuden hallinnasta ja käytöstä sovitaan osapuolten välillä. Franchise-sana tulee ranskankielisestä sanasta franc eli vapaa, riippumaton. *Franchisingosopimuksen* tulee olla kansallisen lainsäädännön, EU:n lainsäädännön, Yhdistyksen Eettisten Sääntöjen sekä kansallisten lisäsäännösten määräysten mukaiset. (Franchising Suomessa 2012, 8.)

Franchisingillä tarkoitetaan kahden yrityksen välistä pitkäaikaista yhteistyötä, jonka ehdoista sovitaan franchisingantajan ja franchisingottajan välisessä sopimuksessa. *Franchisingantaja* on yritys, joka antaa oikeuden toiselle yritykselle käyttää omaa liiketoimintakonseptiaan. *Franchisingottaja* on yritys, joka vastaanottaa oikeuden käyttää antajan liiketoimintakonseptia. *Konsepti eli liiketoimintamalli* on ketjun yksiköiden yhdenmukaistettu, testattu, mallinnettu ja dokumentoitu toimintamalli, joka on helposti monistettavissa. *Franchisingjärjestelmä* eli ketju on franchisingantajan omistamien yksiköiden muodostama kokonaisuus. (Franchising Suomessa 2012, 8.)

2.5 Franchisingtoiminnan elementit

2.5.1 Franchisingsopimus

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen välistä toimintaa. Osapuolilla on juridinen ja taloudellinen vastuu omista yrityksistään. Sopimukseen perustuvassa yhteistyössä franchisingantajalla on velvollisuuksia kuten toisellakin osapuolella. Antajalla on velvollisuus toiminnan alkaessa auttaa yrittäjää toiminnan käynnistymiseen liittyvissä perusasioissa. Antaja on velvollinen valvomaan ketjun kilpailukykyä ja kehittämään toimintakonseptiaan jatkuvasti. Franchisingottaja sitoutuu yhteistyösopimukseen noin 5 – 20 vuodeksi tai sopimuksen mukaan esimerkiksi siihen asti kun investoinnit on maksettu. (Laakso 2005, 62–65.)

Yrittäjä sitoutuu maksamaan sopimukseen liitetyt maksut kuten liittymismaksu, yhteistyömaksu ja markkinointimaksu. Koska yhteistyö on suhteellisen pitkäaikaista, on sopimuksessa määritelty sen kesto aika. Määräaikaisessa sopimuksessa on yleensä määritelty ehtoja irtisanomismahdollisuuksista. Sopimuksessa voidaan sopia myös automaattisesta jatkuvuudesta, jolloin sopimus jatkuu ilman toimenpiteitä, ellei jompikumpi osapuolista päättä toisin, sovittuun päivämäärään mennessä. (Laakso 2005, 64–67.)

Franchisingtoiminnalle ei Suomessa ole olemassa omaa lakia, mutta sen tulee noudattaa muita liiketoimintaan liittyviä lakeja ja säännöksiä. Franchisingyhdistys on luonut eettiset säännöt, joita franchisingantaja-jäsenet sitoutuvat noudattamaan.

Franchisingsopimus osapuolten yhteistyön säännöt, oikeudet ja velvollisuudet määritellään osapuolien hyväksymässä ja allekirjoitettavassa sopimuksessa. Sopimus sisältää myös sopimusajan ja seuraamukset. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen 1998, 32.)

Sopimuksen sisällöt ovat erilaisia eri ketjujen välillä. Kaikissa sopimuksissa ketjusta riippumatta, on määritelty salassapitovelvollisuudet. Sopimuksen allekirjoitusta edeltää neuvotteluvaihe, jota varten tulisi olla sopimusehto salassapidosta neuvottelussa ilmevästä informaatiosta. Ongelmia saattaa ilmetä sopimuksen ymmärtämisessä ja sen syntymisestä, mikäli osapuolet eivät ole erillisessä sopimuksessa määritelleet neuvottelujen kulkua. Yleensä franchisingantaja tekee franchisingottajan kanssa salassapitosopimuksen jo ennen franchisingneuvotteluja, jotta luottamukselliset tiedot olisivat suojattu. Salassapitosopimuksessa mainitaan sopimussakko, joka tulee franchisingottajan maksettavaksi jos hän rikkoo sovittuja ehtoja. (Laakso 2005, 68.)

Franchisingosapuolet tekevät yleensä esisopimuksen, joka sitoo varsinaisen sopimuksen tekemiseen jos esisopimuksessa sovitut ehdot täyttyvät määräajassa. Tällöin franchisingyrittäjät, joiden alkukoulutusaika on pitkä, saavat lisäaikaa ketjun toimintaan tutustumiseen ja joskus sopimuksen solmimisehtona voi olla myös tarvittavaksi katsotun koulutuksen suorittaminen. Esisopimuksen liitteenä pitää löytyä varsinainen lopullinen franchisingsopimus. (Laakso 2005, 69.)

Franchisesopimuksen tulee noudattaa kansallisen lainsäädännön, EU:n lainsäädännön, Eettisten Sääntöjen ja mahdollisten kansallisten lisäsäännösten määräyksiä. Sopimuksessa on oltava osapuolten velvollisuudet ja oikeudet sekä muut osapuolten välistä suhdetta sääntelevät ehdot. (Franchising Suomessa 2012, 14.) Franchisingsopimuksessa on oltava vähintään seuraavat ehdot:

- franchisingantajan oikeudet ja yksittäisen franchisingyrittäjän oikeudet
- franchisingyrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut
- franchisingyrittäjän ja -antajan velvollisuudet
- maksuvelvollisuusehdot
- voimassaolon ehdot (voimassaolon oltava vähintään niin pitkä, että alkuinvestoinnit on katettu)
- ohjeet uudistaa sopimus
- franchisingyrittäjän franchisingtoiminnan myynti- ja siirtämisehdot

- määräykset franchisingyrittäjän oikeuksiin käyttää franchisingantajan toiminimeä, tavaramerkkiä tai muuta tunnusta
- määräykset franchisingyrittäjän oikeuksiin muuttaa franchisingmenetelmää
- sopimuksen irtisanomismääräykset
- ehdot, jotka koskevat franchisingantajan aineellisen tai aineettoman omaisuuden luovuttamista sopimuksen päättyessä (Franchising Suomessa 2012 2012, 14.)

2.5.2 Suomen Franchising-Yhdistys ry

Suomessa toimii Suomen Franchising-Yhdistys, johon kuuluu suuri osa Suomessa toimivista ketjuista. Yhdistys tekee myös yhteistyötä rahoituspalvelujen tuottajien kanssa, joista mainittakoon Nordea Pankki Suomi oyj, Danske Bank, Nooa Säästöpankki ja Finnvera Oyj. (Suomen Franchising-Yhdistys ry.)

Yhdistys edistää franchisingtoimintamallilla toimivien yritysten yhteistoimintaa, edistää ja kehittää hyvää franchisingtapaa ja lisää tietoutta sekä neuvoa ja opastaa franchisingtoimintoihin liittyvissä asioissa. Yhdistys ylläpitää myös suhteita erimaissa toimiviin franchising yhdistyksiin ja hoitaa yleisiä yhteiskuntasuhteita. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2014.)

Suomen Franchising-Yhdistys ry:n Eettisiä Sääntöjä (Liite 1) sitoutuvat noudattamaan yhdistyksen franchisingantajina toimivat jäsenet. Säännöillä ei korvata tai täydennetä franchisingsopimusta. Mikäli sääntöjä käytetään franchisingsopimuksen osana, tulee siinä olla nimenomainen määräys. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2014.)

Suomessa franchisingtoiminnalle ei ole erikseen säädettyä lakia. Toimintaan sovelletaan sopimusoikeutta sekä yleistä sopimusoikeutta, erityislainsäädäntöä, immateriaali-oikeutta, EU:n ja Suomen kilpailuoikeutta ja kilpailunrajoituslakia sekä muuta taloudellista lainsäädäntöä.

Siinä missä Suomessa ei ole erityislainsäädäntöä franchisingsopimuksille, naapurimaastamme Ruotsista löytyy Franchising toiminnalle oma lakinsa. Laki ohjaa tiedonantovelvollisuuksia franchisingantajalle. Ruotsin mallissa laki sisältää määritelmän franchisingsopimuksesta sekä ennen sopimusta tehtävistä yksilöidyistä ohjeista franchising-

gantajan ja franchisingottajan välillä (Halila & Hemmo 2008, 264). Yhdysvalloissa on säädetty laaja tiedonantovelvollisuus franchisingottajaa kohtaan (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 49).

Suomen Franchising-Yhdistys ry on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka on tasapuolinen jäsenilleen. Yhdistyksen jäseninä ovat franchisingantajien lisäksi muut yhdistyksen toimintaperiaatteita tukevat yritykset tai henkilöt. Ehdokasjäseneksi pääsee sillä ehdolla, että oikeuskelpoinen yhteisö on aloittanut tai haluaa jatkaa harjoittamaansa yritystoimintaa franchisingantajana. Ehdokasjäsen voi hakea vuoden päästä varsinaista jäsenyyttä jos jäsen täyttää vaadittavat kriteerit. Kannattavaksi jäseneksi pääsee myös muu kuin franchisingtoiminnassa mukana oleva oikeuskelpoinen yhteisö. Vaatimuksena on kiinnostus franchisingtoimintaa kohtaan sekä halu edistää yhdistyksen toimintaa. Kannattavaksi jäseneksi voidaan hyväksyä myös yksityinen henkilö. (Franchising Suomessa 2012, 10.)

2.6 Franchisingottajan riskit ja edut

Franchisingtoimintamalli toimeenpanee hyvin yritystoiminnan sisimpiä piirteitä, kuten tarvittavien asiakkaiden löytäminen sekä hyvä palvelu, liikeidean sielun täydellinen hallinta ja päivittäisten liiketoimintarutiinien tehokas kontrollointi. Kyseinen yritysmuoto asettaa myös haasteita, kuten kalliit maksut, sopimusongelmat osapuolien välillä, toiminnan kaavamaisuus, lopettamisen hankaluudet ja toimintamallin sopivuushaasteet harvaanasutuille alueille. (Rissanen 2004, 610.)

Franchising liiketoimintana ei ole yhtä vapaata kuin perinteinen yritystoiminta. Usein ajatellaan, että kun tuotteen tai palvelun brändi on jo markkinoilla ja liiketoiminta on todettu toimivaksi, on yritystoiminnan aloittaminen franchisingkonseptilla riskittömämpää.

Franchisingtoimintamallin yrittäjyydessä on erilaisia vaatimuksia sekä haasteita molemmille osapuolille. Franchisingantajan vaatimukset liittyvät ketjun johtamiseen ja kilpailukykyyn. Franchisingottajan vaatimuksia katsotaan olevan ketjun kaikille yksiköille samojen sopimusohjeiden noudattaminen, veloitteiden suorittaminen sekä uskominen ketjun suorituskykyyn ja toimintamahdollisuuksiin. Sopimusten ollessa pitkäkestoisia, vastuu sitoo ja haastaa molempia osapuolia. Ongelmia saattaa ilmetä sopimuksessa ilmenevistä vaatimuksista.

Franchisingottajan yritys on yrittäjän oma yritys juridiselta ja taloudelliselta kannalta, mutta se on silti riippuvainen yhteistyöjärjestelmän toimivuudesta. Franchisingtoimintamallissa jokaisen yksikön pitää tehdä parhaansa ja menestyä yksilönä, jotta koko ketju menestyy.

Franchisingottaja vastaa itse liiketoimintansa tappioista. Mikäli sopimusten sisältämät ohjeet ovat toimimattomia ja tilanteisiin sopimattomia, aiheuttaa se ongelmia vastuunkantoroleihin. Sopimukseen sisältyvän järjestelmän ja konseptin toimintaperiaatteet, erityispiirteet ja ehdot saattavat rajoittaa franchisingyrittäjien mielestä kannattavuutta.

Franchisingottajan mahdollisuudet kehittää uusia tuotteita tai palveluita ovat rajalliset. Franchisingottajalla on mahdollisuus suorittaa tuotekehitystä, mutta ei käyttää sitä. Toimintamallissa ketjun jokaisessa toimipisteessä tulee olla yhdenmukainen tuote- ja palveluvalikoima. Tästä huolimatta franchisingottajia yleensä kannustetaan osallistumaan kehitystyöhön. Ketjujen omiin palkitsemisjärjestelmiin liittyen, franchisingottajaa kannustetaan tuomaan esiin omia parannusehdotuksiaan. Tuotekehitysesimerkkinä voitane pitää McRuis- hampurilaista, jonka tuotekehityksestä vastasi franchisingottaja Aimo Toimi. Hampurilainen sai mainetta myös kansainvälisellä tasolla. (Laakso 2001, 110–112.)

Muita franchisingtoimintamalliin liittyviä riskejä ovat järjestelmän puutteellisuus, väärät yrittäjävalinnat ja järjestelmän huono johtaminen. Johtamisen puutteellisuus voi aiheuttaa toiminnan joustamattomuutta, kehityksen pysähtymistä ja markkinaosuuksien menettämistä. Ongelmana franchisingottajalle voi olla väärä maksujen suuruus suhteessa yrityksen kateenteeseen. Maksut maksetaan liiketoiminnan katteesta vaikka maksut yleensä lasketaan liikevaihdosta. Tuotto voi vaihdella toimipaikan, kauden ja tilanteen mukaan. (Laakso 2005, 114–115.)

Aloittavalle franchisingyrittäjälle yhtenä haasteena saattaa olla liian korkea liittymismaksu, minkä vuoksi yrityksen alkuinvestointi voi olla kohtuuttoman iso. Ongelmana koko ketjulle voi olla myös se, että yhteistyö- ja palvelumaksut ovat niin pieniä, että ne eivät kata kaikkia franchisingantajan johtamis- ja kehittämiskuluja, mikä vaikuttaa negatiivisesti myös ketjun muille osapuolille. Ketjun tunnettavuus voi olla haitaksi sellaisissa tapauksissa, joissa asiakas on saanut huonoa palvelua yhdestä jäsenyrityksestä. Asiakas ei ajattele, että huono palvelulaatu on vain yksittäisessä yrityksessä, vaan yritysku-

va huonosta laadusta syntyy koko ketjulle. Yksi ketjun jäsen voi näinollen pilata ketjun muiden yritysten maineen. (Laakso 20015, 116.)

Franchisingyrittäjyydessä haitaksi voidaan katsoa myös se, että franchisingosopimusta on vaikeaa lopettaa toimintaa kesken sopimuskauden. Sopimukset tehdään yleensä noin 5-20 vuodeksi tai siihen asti kun alkuinvestoinnit on maksettu. Franchisingyrittäjällä on mahdollisuus hyödyntää ketjun konseptia ja liiketoimintamallia, joiden avulla yritys voi menestyä. Pelkästään nämä eivät vielä riitä menestyksen aikaansaamiseksi, koska tärkeintä on se miten yritystä johdetaan. Franchising ei sovi kaikille henkilöille, sillä myös henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat menestykseen.

Franchisingyrittäjyydessä lähtökohdat ovat samoja kuin perinteisessä yrittäjyydessä, jossa yrittäjä tekee investoinnit, rekrytoi työntekijät, vastaa velvoitteistaan ja nauttii tuloksestaan. Erona on se, että franchisingyrittäjä toimii valmiin konseptin mukaan ketjun jäsenenä. Franchisingketjuun kuuluu tavallisesti ainakin kymmeniä yrityksiä, jotka toimivat taloudellisesti ja juridisesti itsenäisinä yrityksinä. Yrittäjien ja franchisingantajan verkosto yhdessä tarjoaa tiedonvaihtoa, kokemusten jakamista, yhteishankintoja ja yhteismarkkinointia, jotka auttavat säästämään kustannuksissa. Franchisingketjun toiminnassa yhdistyvät pienyrittäjyyden tehokkuus ja suurtuotannon edut. (Franchising Suomessa, 2012.)

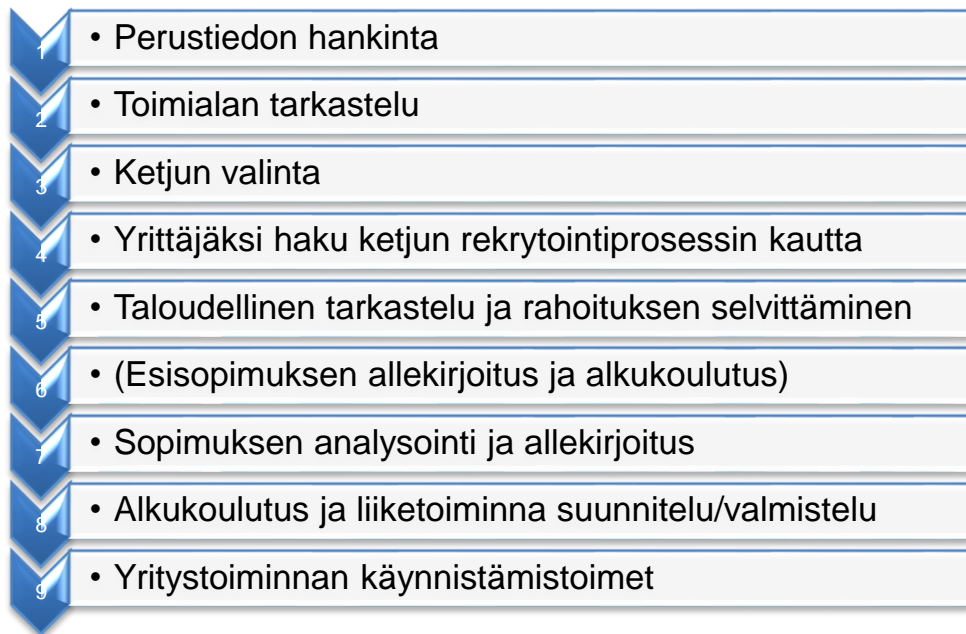
2.7 Franchisingyrittäjyyden aloittaminen

Franchisingyrittäjyys ja perinteinen yrittäjyys eroavat siinä, että franchisingyrittäjä saa toiselta yritykseltä käyttöönsä valmiiksi kehitetyn liiketoimintamallin. Yrittäjä ei itse luo brändiä vaan se on jo markkinoilla valmiiksi tunnettu tuote tai palvelu. Franchising antaa aloittavalle yritykselle turvallisen ympäristön toimia sekä valmiit tuotteet ja asiakkaat.

Toimintamallissa taloudellinen hyöty on huomattavaa silloin kun yrityksen ei tarvitse käyttää rahojaan liiketoiminnan kehitykseen ja suunnitteluun. Kun liiketoimintamalli on valmiiksi testattu ja suunniteltu, sen riski epäonnistua on paljon pienempi kuin perinteisen yrityksen liiketoiminnan alkuvaiheissa.

Alkavan yrityksen ensimmäiset tehtävät ovat perustamisasiakirjojen laatimisen lisäksi toiminimen rekisteröinti, pankkitilin avaaminen ja rahoitussopimuksen tekeminen, jonka

jälkeen hankitaan tuotantoresurssit sekä organisoidaan liiketoiminta. Kun henkilökunta on löytynyt ja koulutettu, hankitaan laitteet ja tilat, solmitaan sopimukset sidosryhmien kanssa ja aloitetaan aloitusmarkkinasuunnittelu. Franchisingantaja on mukana aloitusvaiheessa antamassa ohjeita ja tukea. Kun liiketoiminta on käynnistynyt, alkaa franchisingottajan itsenäinen vastuu liiketoiminnastaan, vaikka ketju on tukemassa koko yhteistyön ajan. (Laakso 2015, 160). Kuviosta 2 nähdään miten Laakso on tiivistänyt franchisingyrityksen alkuvaiheet.



Kuvio 2. Franchisingyrittämisen alkuvaiheet (Laakso 2005, 162).

Yritystoiminnan alku sisältää luonnollisesti riskiarvioiteja. Alkuvaiheessa virheitä saattaa tulla muun muassa huonoista investoinneista. Valmiiksi suunnitellussa toimintamallissa nämä virheet minimoituvat. Tämä parantaa selvästi yritystoiminnan kannattavuuden mahdollisuuksia.

Liiketoiminnan ensimmäiset vuodet ovat riskialttiita sekä tuottavuuden kannalta haastavia. Franchisingtoimintamalli vähentää epäonnistumisen riskiä yritystoiminnan alussa. Osa tutkimuksista osoittaa, että franchisingyrittäjistä vaan yksi kymmenestä epäonnistuu ensimmäisen viiden vuoden aikana kun perinteisistä yrityksistä noin kaksi kolmesta lopettaa toimintansa. Franchisingantaja tukee franchisingottajaa myös toiminnan aloittamisen jälkeen tarjoten koulutusta, teknistä tukea ja muita palveluita. Tavoitteena on,

että franchisingottaja saa keskittyä täysin liiketoimintansa ylläpitämiseen kun franchisingantaja huolehtii siitä, että ketju on jatkuvasti kilpailukykyinen.

3 Kannattavuus ja kriisin ennustaminen tunnusluvuista

3.1 Yrityksen sidosryhmät ja talous

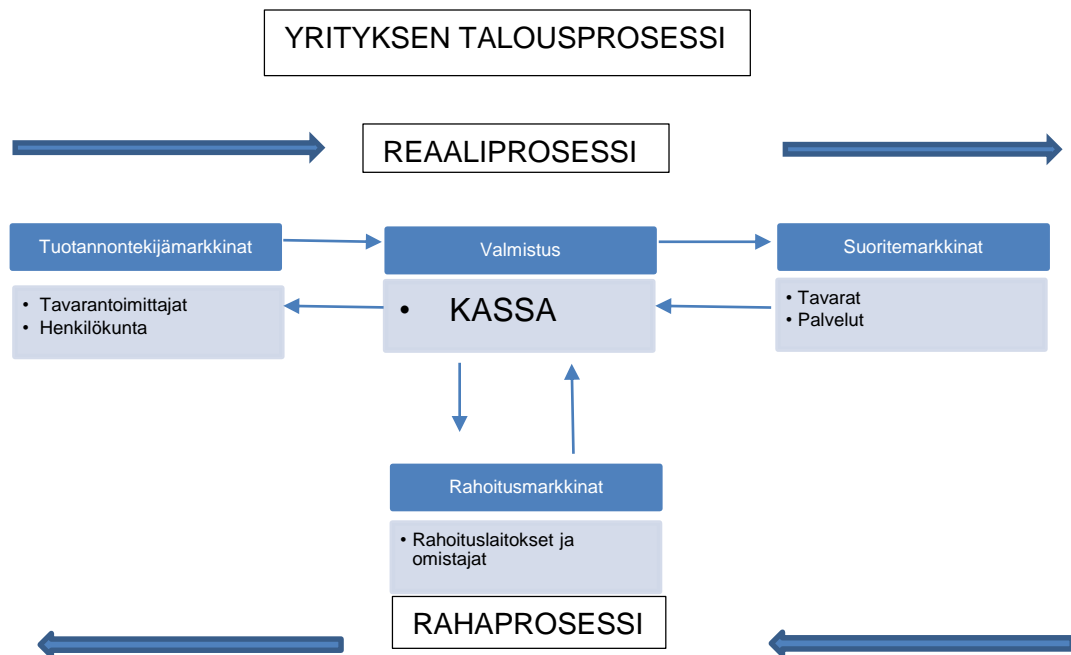
Yrityksen taloudellinen tulos syntyy rahaprosessin perusteella. Tulot ja menot edellyttävät pääomaa. Ennen suoritteiden myyntiä yritys hankkii tuotantotekijöitä jotka usein myös maksetaan ennen saatuja myyntituloja. Tulojen ja menojen eriaikaisuus aiheuttaa yritykselle pääoman tarpeita. Yrityksen pääomatarpeita katetaan tuloilla tai pääomasijoituksilla. Mikäli tuloja ei ole, tarvitaan pääomaa. Yrityksen pääoma on omistajilta saatua omaa pääomaa tai vierasta pääomaa luotonantajilta ja edellyttää takaisinmaksua. Osakeyhtiössä korvaus sijoitetusta omasta pääomasta maksetaan takaisin osinkoina ja vieraspääoma maksetaan takaisin sovituin ehdoin lyhennyksinä ja korkoina. (Artto & Koskela & Leppiniemi & Pitkänen 1988, 16–17.)

Mukana yrityksen toiminnassa keskeisinä tahoina ovat sen sidosryhmät. Sidosryhmiin kuuluvat yleisesti asiakkaat, alihankkijat, henkilöstö, omistajat, tavarantoimittajat, rahoittajat, julkinen valta eli valtio ja kunnat. Franchisingtoimintamallissa edellä lueteltujen sidosryhmien lisäksi myös ketjun keskusorganisaatio sekä ketjukumppanit kuuluvat sidosryhmään. Vuorovaikutussuhteestaan yritykseen sidosryhmät, verottaja ja luotonantajat edellyttävät tietoja yrityksen tilasta. (Salmi 2006, 13.)

Yritys ja sen sidosryhmät toimivat erilaisilla markkinoilla. Osto- eli tuotannontekijämarkkinoille yritys maksaa toiminnassaan tarvittavista panoksista. Tähän kuuluvat muun muassa tavarantoimittajat, alihankkijat ja henkilöstö. Suorite- eli myyntimarkkinoilla asiakkaat maksavat yrityksen tuottamista aikaansaannoksista. Rahoitus- eli pääomamarkkinoilla yrityksen toiminnan rahoittajina operoivat omistajat, omalla määrittämättömällä takaisinmaksuajalla ja luotottajat vieraalla pääomalla määrääjäksi, korvausta vastaan. (Artto ym.1988, 17–18; Salmi 2006, 13–14.)

3.2 Yrityksen raha- ja reaali prosessi

Yrityksen rahaprosessin kuvaus on sen kirjanpito, joka on joukko liiketoiminnasta aiheutuneita tuloja, menoja sekä rahoitustapahtumia. Kirjanpito käsittää yrityksestä kerätävän, analysoitavan ja siirrettävän informaation sidosryhmiensä tarvitsemiin tiedontarpeisiin. (Salmi 2006, 24–25.) Liikekirjanpidon eli yrityksen ulkoisen kirjanpidon perusteella laaditaan tilinpäätös, johon sisältyvät tulos- ja taselaskelmat. Kirjapitolaissa 1:1 § todetaan seuraavasti: ”Jokainen, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa, on tästä toiminnastaan kirjanpitovelvollinen.” Rahaprosessi määrittää yrityksen taloudellisen tuloksen. Tulos ja sen tyydyttävyyden määrittelevät yrityksen elinkelpoisuuden ja toiminnan jatkumisen. (Arto ym. 1988, 18.) Reaaliprosessissa yritys toimii osto- ja myyntimarkkinoiden välissä, eri organisaatiotasojensa avustuksella. Reaaliprosessissa osto- ja myyntimarkkinat määräävät hankittavat tuotteet, jotka varastoidaan ennen tuotantoon ottoa. Tuotannon valmisvarastosta tuotteet siirtyvät myyntiin, myyntimarkkinoille. (Arto ym. 1988, 18–19.) Kuvio 3 kuvaa yrityksen talousprosessia pääomankiertokaaviona.

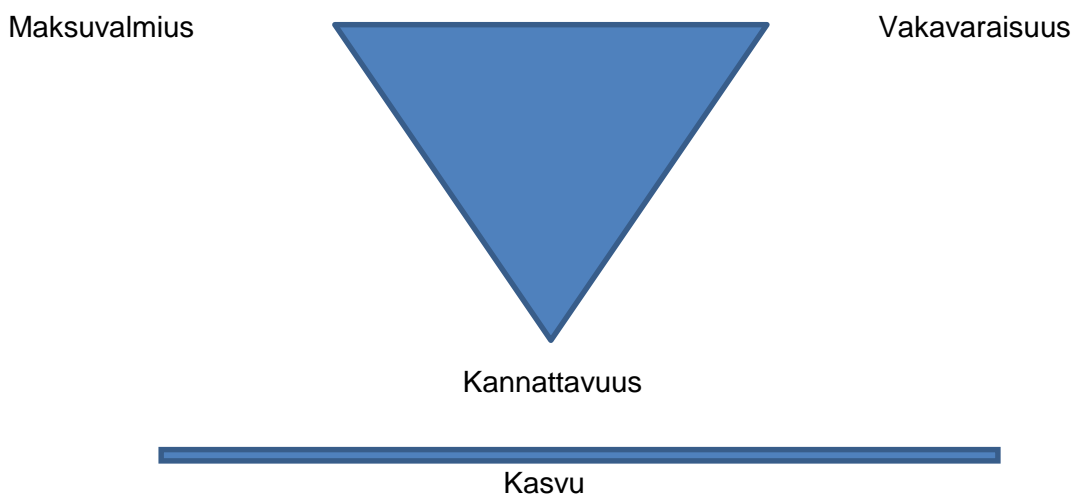


Kuvio 3. Yrityksen talousprosessi. (Mäkinen & Stenbacka & Söderström 2013, 13).

3.3 Kannattavuuden tekijät

3.3.1 Liiketoiminnan riski

Liiketaloudelliseen toimintaan perustuvan yrityksen tavoitteena on tuottaa omistajilleen riittävästi voittoa. Mikä suurempi riski yritystoimintaan liittyy, sitä suuremmaksi nousee riskiä varovien omistajien tuottovaatimus. Liiketoiminnan riski on usein sidoksissa tulojen karttumisen nopeuteen. Lyhytvaikutteisten menojen tulojen odotetaan kertyvät nopeammin. Mikäli yritys käyttää runsaasti pitkävaikutteisia menoja investointeihin, tulot kertyvät hitaammin. Menojen ja tulojen välillä on syy-ja seuraussuhde, koska mitä enemmän menoja käytetään, sitä suurempi on niiden tuotto-odotus kun yritystoiminnan luonne määrää tulojen odotusajan. Mitä pidemmän ajan tulojen kertyminen kestää, sitä suurempi riski kertymiseen liittyy. (Laakso ym. 2010, 19.)



Kuvio 4. Terveyskolmio (Laitinen & Laitinen 2004, 243).

Yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä voidaan havainnollistaa niin sanotun terveyskolmion avulla kuviossa 4. Kannattavuus on yrityksen taloudellisten toimintaedellytysten tärkein tekijä, jonka varassa yrityksen toiminta seisoo. Kun yrityksen kannattavuus on pidemmällä aikavälillä heikkoa, on yrityksellä harvemmin elinedellytyksiä. Toiminnan tuottaessa tappiota ja oman pääoman kadotessa yritystä uhkaa toiminnan lopettaminen. (Laitinen & Laitinen 2004, 242–243.)

Pelkästään hyvä kannattavuus ei yksin riitä toiminnan jatkamiseen, mikäli maksuvalmius ja vakavaraisuus eivät ole terveitä. Maksuvalmiusvaikeudet ja raskas velkaantu-

neisuus ovat valitettavan usein kriisiin johtavia syitä, vaikka kannattavuus olisikin hyvä. Maksuvaikeuksista huolimatta yrityksen kannattavuus ja vakavaraisuus voivat olla tyydyttävällä tasolla. Usein näihin seikkoihin liittyy nopea kasvu, jonka tyydyttävä kannattavuus on jättänyt tulo-rahituksen riittämättömäksi. Tulojen tuottamiseksi uhrataan menoja, muun muassa investointeja. (Laitinen ym. 2004, 244–245.)

3.3.2 Kannattavuuden tunnuslukuja

Erkki K. Laitinen esittää kirjassaan, että yrityksen tärkein kannattavuuden tunnusluku on sijoitetun pääoman tuottosuhte (Laitinen 1990, 172).

Sijoitetun pääoman tuottosuhte = (nettotulos + rahoituskulut + verot / sijoitettu pääoma) x 100

(1)

joka antaa käsityksen siitä, paljonko yritys tuottaa voittoa vieraan pääoman kulujen, verojen ja oman pääoman tuottovaatimukseen suhteessa pääomaan, jolle tuottovaatimus lasketaan. Mikäli poistot on oikaistu tarkasti, antaa tunnusluku melko totuudenmukaisen näkemyksen yrityksen kannattavuudesta. Vähimmäistuottona sijoitetulle pääomalle pidetään sitä koron määrää, jota yritys maksaa vieraalle pääomalle. (Laakso ym. 2010, 24.)

3.3.3 Käyttökate ja käyttökateprosentti

Käyttökatteella ilmoitetaan yrityksen liiketoiminnan tulos ennen poistoja ja rahoituseriä. Käyttökate on lyhyen aikavälin absoluuttinen kannattavuuden tunnusluku. Käyttökate kertoo, minkä verran liikevaihdosta jää jäljelle muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jälkeen. Käyttökateprosentti saadaan jakamalla käyttökate liikevaihdolla. (Alhola & Lauslahti 2000, 138.)

Käyttökateprosentti = käyttökate/liikevaihto x 100.

(2)

3.3.4 Maksuvalmiuden tunnusluvut ja pääomarakenne

Laakson, Laitisen ja Vennon (2010, 22) mukaan arvioitaessa kannattavuutta maksukyvyttömyyden näkökulmasta on tärkeää huomioida myös muut kulut. Vaikka yrityksen

varsinainen liiketoiminta tuottaa voittoa, voi koko toiminta olla tappiollista rahoituksen kulujen vuoksi. Erkki K. Laitisen ja Teija Laitisen (2004, 53) mukaan rahoituskriisin määritelmä perustuu maksukyvyttömyyden käsitteeseen.

Rahoitustulos ilmoittaa yrityksen todellisen liiketoiminnan aikaan saaman tulorahoituksen määrän. Rahoitustuloksella tulisi pysyä hoitamaan lainojen lyhennykset, käyttöpääoman lisäyksen tarpeet, investointien omarahoitukset sekä kattamaan omistajien voitonjakotarpeet.

$$\text{Rahoitustulos} = \text{nettotulos} + \text{poistot ja arvonalentumiset} \quad (3)$$

$$\text{Rahoitustulosprosentti} = 100 * \text{rahoitustulos} / \text{liikevaihto} \quad (4)$$

Yrityksen staattinen maksuvalmius kuvaa yrityksen kykyä selviytyä maksuistaan lyhyellä aikavälillä, yrityksen sen hetkisinä likvideilla varoillaan. (Laitinen 2004, 250). Yrityksen hyvästä maksuvalmiudesta kertoo muun muassa kassa-alennusten hyödyntäminen sekä käytössä oleva sekkitililimiitti. Heikosta maksukyvyistä kertovat erääntyvät maksut, maksetut yliaikaiset korot sekä kalliin lisärahoituksen tarve. (Yritystutkimus ry 2011.)

Staattista maksuvalmiutta mitataan tunnusluvuilla quick ratio ja current ratio. Quick ratio mittaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä nopeasti rahaksi muutettavalla rahoitusomaisuudella lyhytaikaisista veloistaan.

Quick ratio = rahoitusomaisuus – osatuloutuksen saamiset / lyhytaikainen vieras pääoma – lyhytaikaiset saadut ennakot.

(5)

Current ratio on toimialariippuvainen tunnusluku, joka on syytä huomioida esimerkiksi analysoitaessa palvelualan yrityksiä, joilla ei ole merkittäviä varastoja. Molemmat tunnusluvut quick ratio ja current ratio mittaavat yrityksen maksuvalmiutta tilinpäätöshetkellä. Luku saattaa kausivaihteluiden ja tilinpäätösosojen vuoksi antaa väärän kuvan maksuvalmiudesta tilikauden aikana. (Laitinen ym. 2005, 252.)

$$\text{Current ratio} = \text{vaihto-omaisuus} + \text{rahoitusomaisuus} / \text{lyhytaikainen vieras pääoma} \quad (6)$$

3.3.5 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Taloudellisen kannattavuuden kolmas osatekijä eli vakavaraisuus määrittää yrityksen terveyttä siten, ettei vieras pääoma ole hallitseva. Mitä vähemmässä roolissa vieras pääoma yrityksen rahoitusrakenteessa on, sitä pienemmäksi yrityksen rahoitusriskiä katsotaan. (Laitinen ym. 2004, 256–257.)

Vakavaraisuutta mitataan omavaraisuusasteella, kuten tappion sietokykyä sekä kykyä selviytyä pidemmän aikavälin vastuista. Saatu luku kertoo, kuinka paljon yrityksen varoja on rahoitettu omalla pääomalla.

$$\text{Omavaraisuusaste} = \text{Oikaistu oma pääoma} / \text{Oikaistun taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot} \quad (7)$$

Yrityksen velanhoitokykyä mitataan vieraan pääoman takaisinmaksuajalla sekä lainojen hoitokatteella. Luku 8 kertoo, kuinka monessa vuodessa yritys pystyy suoriutumaan korollisista veloistaan, mikäli se käyttäisi sen hetkisen tulorahoituksensa velkojen takaisinmaksuun. Luku 9 kertoo, riittääkö tulorahoitus vieraan pääoman velvollisuuksien hoitoon.

$$\text{Vieraan pääoman takaisinmaksuaika (vuosina)} = \text{korollinen vieras pääoma kauden lopussa} / \text{rahoitustulos (12 kk)} \quad (8)$$

$$\text{Lainojen hoitokate} = (\text{rahoitustulos} + \text{rahoituskulut}) / (\text{rahoituskulut} + \text{pitkäaikaisten lainojen lyhennykset}) \quad (9)$$

3.3.6 Kassavirtalaskelma

Erilaisten virtalaskelmien perusajatuksena on käyttää suoriteperusteisten tuottojen ja kulujen sijasta suorite- ja kassaperusteisia tuloja ja menoja. Ne ovat osaksi tai täysin

riippumattomia tuottojen kohdistamisesta tai lyhytvaikutteisten kulujen ja poistojen määrittämisen ongelmista. (Ward ja Foster 1996, 137–152, teoksessa Laitinen & Laitinen 2004, 238.) osoittivat, että yrityksen rahoitusvaikeuksia ennustavat paremmin virtalaskelmiin perustuvat katteet kuin tuloslaskelmasta laskettavat katteet.

Kassavirtalaskelmassa tutkitaan rahoituksen riittävyttä menojen etuoikeusjärjestyksessä. Se kertoo kuinka paljon yritykseen on tullut rahaa ja kuinka paljon sitä on käytetty. Myynnistä aiheutuneilla tuloilla katetaan ensiksi lyhytvaikutteiset juoksevan toiminnan menot, jolloin jäävää katetta kutsutaan toimintajäämäksi. Toimintajäämästä vähennetään rahoituskulut, verot ja osingot, jolloin saadaan rahoitusjäämä. Rahoitusjäämä osoittaa, kuinka paljon tulorahoitusta jää investointien rahoittamiseen. Negatiivinen rahoitusjäämä kertoo usein kriisistä, jolloin tulorahoitus ei kata edes voitonjakoa. Investointijäämä on kate josta on vähennetty investoinnit. (Laitinen ym. 20014, 239.)

3.3.7 Kassavirtalaskelma ja rahoituskriisin ennustaminen

Tulkittaessa kassavirtalaskelmaa ei jäämien tarkastelu yksinään riitä, vaan tulee myös selvittää, onko pyritty tekemään toimenpiteitä, joilla on hetkellisesti parannettu kassavirtaa. Kyseisiä keinoja voivat esimerkiksi olla osto-, siirto- sekä muiden lyhytaikaisten velkojen kasvattaminen. Kasaan maksuja saattaa joissain tapauksissa lisätä myös myyntisaamisten perinnän tehostaminen. Kun yrityksen toiminnan edellytyksiä näin arvioidaan, pitäisi käytettävissä olla 3–5 vuoden kassavirtalaskelmat. Peräkkäisten vuosien tarkastelu antaa luotettavamman kokonaiskuvan. Kassavirta reagoi perinteistä tuloslaskelmaa nopeammin yrityksen toiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Joskus tuloslaskelma näyttää melko hyvää tulosta vaikka kassavirrat ovat pienentyneet ja rahoitusta on jouduttu hankkimaan pitkittämällä osto- ja muiden lyhytaikaisten velkojen maksua. (Yritystutkimus ry.)

3.3.8 Tilinpäätöstunnusluvut sekä niiden ennustavuus ja luotettavuus

Yrityksen kannattavuutta ja mahdollisia kriisin oireita pyritään havainnollistamaan ja mittaamaan tunnuslukujen avulla. Yrityksen sisäisessä laskentatoimessa tilanteiden seuraaminen tunnusluvuilla on mahdollista esimerkiksi kuukausittain tai käytännössä katsoen reaaliajassa. Tilinpäätösanalyysin ulkopuolinen käyttäjä, jolla ei ole yrityksen

sisäisiä tietoja yritystutkimuksellisia tietoja, joutuu tyytymään vuositilinpäätöstä koskeviin, oikaistaviin julkaistuihin tietoihin.

3.4 Yritysanalyysi tai yritystutkimus

Kun tiedon hankinnan ja analyysin kohteena on koko yritys tai toimiala, puhutaan yritysanalyysista. Analyysin kohteet liittyvät usein sijoitustoimintaan, luottopäätöksiin, yrityskaappoihin, asiakasseurantaan sekä yrityksen riskin arviointiin. Tyypillisiä analyysien tuottajia ovat luotto- ja takauslaitokset, arvopaperivälittäjät, investointipankit, talouslehdet sekä itsenäisinä tuotteina niitä myyvät analyysiyrietykset. Luottolaitoksilta vaaditaan vakavaraisuuden vaatimuksen takia jokseenkin yksityiskohtaisia yritysasiakaskunnan riskianalyysejä. (Salmi 2006, 225.)

Yritysanalyysin avulla voidaan esimerkiksi tutkia ja tulkita kilpailijaa sekä verrata sitä omaan yritykseen, toimiala- ja yrityskohtaisesti hallita sijoitus- ja luotonannon tuotto-odotuksia sekä riskiä, pyrkiä saamaan kuvaa yrityksen toimialasta sekä saamaan sisäisessä toiminnassa apua johtamiseen liittyvissä ongelmissa. (Salmi 2006, 225.)

Yritystutkimus on erittäin tarpeellinen myös silloin, kun kyseessä on aloittava yritys ja tarkoitus on arvioida sen tulevaisuuden toimintamahdollisuuksia. Arvioinnin kohteina ovat yritysjohton pätevyys, liikeidean ja tuotteiden kelvollisuus, strategisten suunnitelmien realismi, yrityksen eri yksikkötoimintojen hoitotaso sekä kartoitetaan mahdolliset riskitekijät. Hyvin tärkeää on myös, että yrityksen tuotteilla on kysyntä ja markkinat. Ensimmäisen vuoden seurannan tulee olla tarkkaa ja järjestelmällistä, sillä onnistunut liikkeellelähtö edesauttaa yrityksen selviytymismahdollisuuksia. Toiminnan tulisikin tuottaa hyvin ensimmäisenä vuotenaan tai viimeistään toisena. Tyypillisesti haasteita yrityksen ensimmäisen vuoden elinodotuksille aiheuttaa korkea velkaantuneisuus. (Laitinen 1990, 264.)

Yritystutkimuksessa tarkastelun kohteena tulee huomioida yritysjohtoa, sen koulutusta, alan kokemusta, ikätasoa ja muita edellytyksiä. Liikeideassa tulisi arvioida toimintamallin toteutusta kokonaisuudessaan, idean kantavuutta, asiakaskuntaa sekä muita sidosryhmiä. Liiketoiminnan ja markkinoiden osalta seikkoja kuten, yrityksen sijainti, toimintaympäristö, ympäristön muutokset, kaavoitukset ja suunnitelmat, mahdollisten yhteiskunnallisten rajoitteiden ja muutosten ennalta-arviointikyky ja muutoksiin muokkautumiskyky. Tulisi hallita mahdollisen kasvun vaatimukset sekä ymmärtää kasvun

edellyttämien kustannusten tarve ja edellytykset. Kasvua saatetaan toteuttaa nopeasti ja kustannuksista välittämättä, jolloin kannattamattoman kasvun seurauksena saatetaan menettää rahoittajien luottamus. (Laitinen ym. 2004, 202).

3.5 Yrityksen rahoitusvaihtoehdot

3.5.1 Oma pääoma

Liiketoiminnan aloittaminen edellyttää käynnistyäkseen pääomaa, omaa pääomaa tai vierasta pääomaa. Liikeidea määrittelee pääoman tarpeen ja se vaihtelee eri toimialojen välillä. Palvelua tuottavilla aloilla ovat alkuihvestoinnit vähäisempiä kuin tuotannollisilla aloilla. Osakeyhtiössä osakkeenomistajat vastaavat vain sijoittamallaan pääompanoksella yhtiön velvoitteista. (Yrittäjät.) Franchisingliiketoimintamallissa ulkopuoliseen rahoitukseen voi turvautua franchisingantaja, franchisingottaja tai molemmat. ”Kaikki mikä ei ole velkaa, on omaa”. Omaa pääomaa ovat omistajien sijoittamat rahat yritykseen, tulorahoitus eli toiminnasta kertyvää tulo, erilaiset avustukset sekä mahdolliset pääomasijoittajien tekemät sijoitukset. Oman pääoman riittävyys tekee yrityksestä varavaraistemman ja edesauttaa yrityksen kykyä selviytyä pitkällä aikavälillä paremmin velvoitteista. (Salmi, 2006, 164.)

3.5.2 Starttiraha

Starttirahaa on tukea aloittavalle yrittäjälle ja sitä voidaan hakea yritystoiminnan alkuvaiheeseen, myös franchisingtoiminnan alkuun. Yritystoiminnan on oltava luonteeltaan päätoimista ja jatkuvaa. Starttiraha on yrittäjälle maksettavaa, harkinnan varaista työllistämistukea josta maksetaan veroa. Starttirahaa voi hakea työtön, työssä käyvä, opiskelija tai muu päätoimiseen ja jatkuvaan yritystoimintaan ryhtyvä henkilö.

Starttirahojen myöntämisestä päättävät TE-toimistot. Yritystoiminta voidaan aloittaa vasta myönteisen starttirahapäätöksen saatua. Starttirahaa voi saada enintään 18 kuukauden ajalta. (TE-Palvelut.)

3.5.3 Pankit ja Finnvera

Lainarahoitus on vierasta pääomaa, jota yrityksillä on mahdollisuus hakea pankeista, rahoitusyhtiöistä, eritysluottolaitoksista ja vakuutusyhtiöistä. Useimmat pankit myöntävät yrityksille lainaa vakuutta vastaan. Pankeilla on yrityksille kohdennettuja rahoituspaketteja, jotka sisältävät palveluja yrityksen maksuliikenteen hoitoon ja vakuutuksiin. Usein pienten yritysten lainat ovat velkakirjaluottoja ja tililimiittejä. Pankkien palveluihin kuuluu usein myös leasing-rahoitusjärjestelyt. Tyypillisesti yritys sopii hankittavan koneen tai laitteen kauppaehdoista myyjän kanssa ja pankki ostaa kohteen myyjältä ehtojen mukaisesti vuokratakseen laitteen yrityksen käyttöön.

Finnveran on valtion omistama luottolaitos ja se tehtävä on tarjota rahoitusta yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Finnveran ei kilpaile muiden rahoittajien kanssa vaan jakaa rahoitukseen sisältyvää riskiä muiden rahoittajien kanssa. Finnveran rahoitustarjonta käsittää lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitakuuta. Finnveran rahoitustuotteet pienen- ja keskisuuren yrityksen rahoittamiseen ovat muun muassa, alkutakaus, joka edistää yrityksen rahoituksen mahdollistumista pankista sen erilaisiin investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin. Alkutakaus on suunnattu aloittaville, EU:n pk-määritelmän mukaisille yrityksille. Yritys on aloittava, kun sen merkitsemisestä kaupparekisteriin on kulunut enintään kolme vuotta. Omistajien tulee olla luonnollisia henkilöitä. Alkutakausta ei voi käyttää yrityskauppojen tai toimitilahankintojen rahoittamiseen. (Finnvera.)

Finnvera-takaus sopii pk-yrityksille ja on tarkoitettu vakuudeksi pankkien, rahoitusyhtiöiden tai vakuutusyhtiöiden antamille lainoille tai pankkitakauksille. Vakuutettavia rahoitusmuotoja voivat olla velkakirjaluotto, luotollinen tili, luottolimiitti, pankkitakaus, pankkitakauslimiitti ja factoringrahoitus. Finnvera-takausta voidaan käyttää vakuudeksi pk-yritysten erilaisissa rahoitustarpeissa, kuten investoinneissa, käyttöpääoman tarpeissa sekä liiketoiminta- ja yrityskauppojen vaatimassa rahoituksessa. (Finnvera.)

Finnvera-laina on suunnattu toimintansa aloittaville ja jo toimiville pk-yrityksille kotimaisten rakennus-, kone - ja laiteinvestointien, energia- ja ympäristöhankkeiden, käyttöpääomatarpeiden sekä erilaisten omistusjärjestelyjen rahoittamiseen. Finnvera edellyttää liiketoiminnan kannattavuutta, jota varten yrityksestä tehdään yritystutkimus.

Yrittäjälainalla on hakijan henkilökohtainen laina ja sillä voidaan rahoittaa sijoituksia osakeyhtiön osakepääomaan ja jo toimivan yrityksen osakkeiden ostoa.

Yrittäjälainan kohdeyrityksellä tulee olla kannattavan liiketoiminnan edellytyksen ja sen tulee täyttää EU:n pk-yritystä koskevat kriteerit. (Finnvera.)

4 Liiketoiminnan päättämistavat

4.1 Yritystoiminnan lopettamistapoja

Vuonna 2014 Tilastokeskuksen mukaan pantiin Suomessa vireille reilut 900 konkurssia. Vertailupohjana on ollut tammi-maaliskuun välinen aika ja esimerkiksi kaupan alalta vireille pantiin 195 konkurssia. Vuonna 2015 vastaava luku on 128 kappaletta. (Tilastokeskus.)

Yritystoiminnan päättämiseksi on erilaisia vaihtoehtoja. Yrityksen liiketoiminta voidaan myydä kahdella erilaisella kaupalla, osakekauppana tai substanssi eli liiketoiminta-kauppana. Yrityksellä saattaa olla mahdollisuuksia sulautua tai jakautua toiseen yritykseen. Hallitussa alasajossa on liiketoiminnasta luopumisen usein päädytty ajoissa, toimijoiden iän, taloudellisten syiden tai tulevaisuuteen liittymien näkymien kannalta. Konkurssi on velallisen maksukyvyttömyys, jossa velkoja tai velallinen itse, hakee tuomioistuimen päätöstä konkurssiin asettamisesta.

4.2 Osakekauppa

Osakekaupassa omistajien toimesta myydään yrityksen omistukseen liittyvät osuudet osakkeista tai yrityksen koko osakekanta (Bergroth 1994, 372). Osakeyhtiölain 3:7§ mukaan, omistuskaupassa uusi yrittäjä tulee jakamaan tai omistamaan yrityksen lisäksi yrityksen velat ja vastuut. Suomen lain mukaan jokaisessa osakeyhtiössä tulee olla ainakin vähimmäissisältöinen yhtiöjärjestys. Ennen osakekauppaa ostajan tulee tarkastaa ostokohteen yhtiöjärjestys ja siihen sisältyvät mahdolliset lunastus- ja suostumuslausekkeet. Silloin kun yhtiöjärjestyksessä määritellään, että osakkeenomistajalla, yhtiöllä tai muulla henkilöllä on oikeus lunastaa muulta omistajalta kuin yhtiöltä toiselle siirtyvä osake, määrätään lunastuslausekkeessa, keillä lunastusoikeus on ja miten etuoikeus määräytyy useamman lunastukseen oikeutetun kesken. (Osakeyhtiölaki 2006, 3 luku 7 §.)

4.3 Liiketoiminnan myyminen

Liiketoimintakaupassa eli substanssikaupassa yritys on myyjänä itse ja kaupan kohteena on yrityksen liiketoiminta tai jokin osa yrityksen liikeomaisuudesta. Liiketoiminta muodoltaan yritys voi olla yksityisliike, henkilöyhtiö tai osakeyhtiö. (Manninen 2001, 273.) Substanssikaupassa kauppahintaan kuuluu usein liiketoimintaosan lisäksi käyttö- ja vaihto-omaisuutta, henkilöstöä ja sopimuksia, joiden jatkuvuus on syytä tarkastaa. Yleensä kaupassa maksetaan myös liiketoiminta-arvosta eli goodwillistä.

4.4 Yritysfuusiot

4.4.1 Sulautuminen

Yritysfuusioilla tarkoitetaan järjestelyä, jossa eri yritysten osia yhdistellään yhdeksi yritykseksi. Usein järjestelyllä pyritään liiketoiminnan kasvattamiseen ja markkinaosuuden vahvistamiseen. Sulautumisessa sulautuva osakeyhtiö sulautuu vastaanottavaan osakeyhtiöön, näin myös sen varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle. Vastikkeeksi sulautuvan yhtiön osakkaat saavat vastaanottavan yhtiön osakkeita, rahaa tai muuta omaisuutta ja sitoumuksia. Osakkeenomistajat eivät välttämättä siirry vastaanottavan osakkeenomistajiksi. Sulautuminen voi tapahtua eri tavoilla, joissa esimerkiksi absorptiosulautumisessa vastaanottavaan yhtiöön sulautuu yksi tai useampi yhtiö. Tytär-yhtiösulautumisessa omistavat sulautumiseen osallistuvat yhtiöt kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet, mahdolliset optio-oikeudet sekä muut oikeudet osakkeisiin. Kolmikantasulautumisessa sulautumisvastiketta antaa joku muu taho kuin vastaanottava yhtiö. Kombinaatiosulautumisessa vähintään kaksi sulautuvaa yhtiötä sulautuu perustamalla kokonaan uuden vastaanottavan yhtiön. (Kyläkallio, Iiro, Kyläkallio 2008, 1159–1161.)

4.4.2 Jakautuminen

Osakeyhtiölaki 17:1 määrittää, että jakautumisessa osakeyhtiö (jakautuvayhtiö) voi jakautua, että jakautuvan yhtiön varat ja velat osittain tai kokonaan siirtyvät yhdelle tai useammalle osakeyhtiölle (vastaanottavayhtiö) ja jakautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat jakautumisvastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita, rahaa tai muuta omaisuutta ja sitoumuksia. Osakeyhtiölain 17:2 mukaan jakautuminen voidaan toteuttaa

osittaisjakautumisena, jolloin yhdelle tai useammalle vastaanottavalle yhtiölle siirtyy osa yhtiön varoista ja veloista. Kokonaisjakautumisessa jakautuva yhtiö purkautuu ja kahdelle tai useammalle vastaanottavalle yhtiölle siirtyy kaikki jakautuvan yhtiön varat ja velat. (Kyläkallio ym. 2008, 1267–1272.)

4.5 Osakeyhtiön vapaaehtoinen ja hallittu lopettaminen

Osakeyhtiön olemassaolon lopettaminen eli purkaminen tapahtuu selvitystilan kautta. Selvitystilaksi kutsutaan sitä tilaa, jossa osakeyhtiö on normaalin toimintansa ja purkamisensa välisenä aikana. Sinä aikana selvitetään osakeyhtiön taloudellinen tila, muutetaan omaisuus rahaksi ja maksetaan velat. Jäljelle jäävä netto-omaisuus jaetaan osakkeenomistajille tai käytetään muutoin yhtiöjärjestyksen edellyttämällä tavalla. Selvitysmenettely on monivaiheinen ja raskas. Osakeyhtiötä voidaan lain mukaan purkaa vapaa-
muotoisesti, mikäli osakeyhtiön toimintaa ei enää haluta tai voida jatkaa ja yhtiöllä on vielä enemmän varoja kuin velkaa, niin yhtiön toiminnan lopettaminen hoidetaan selvitystilamenettelyllä. Jos yhtiön velat ovat suuremmat kuin varat, niin lopettaminen tapahtuu konkurssimenettelyllä. (Kaupparekisteri.)

4.6 Konkurssiin hakeutuminen

Konkurssihakemuksen voi tehdä velallinen tai velkoja ja konkurssiin asettamista haetaan käräjäoikeudelta. Kirjallisessa hakemuksessa tulee olla vaatimus konkurssiin asettamisesta sekä perustelu miksi näin tehdään, velallisen yksilöintitiedot sekä hakijan tai hänen edustajansa yhteystiedot. Silloin kun velallinen itse jättää konkurssihakemuksen, liitetään hakemukseen mukaan luettelo suurimmista velkojista yhteystietoineen sekä yleisluonteinen selvitys omaisuudesta ja velkojen määrästä. Yritykseltä vaaditaan myös toimivaltaisen toimielimen (esimerkiksi osakeyhtiössä hallituksen) päätös konkurssiin hakeutumisesta. Tuomioistuimien toimittama velkojan konkurssihakemuksen tiedoksi velalliselle ja varaa tälle tilaisuuden antaa asiasta kirjallinen lausuma. (Yritys-Suomi.)

5 Konkurssi

5.1 Konkurssin määritelmä

Konkurssi on yksi saatavien perimiskeino ja sen tarkoituksena on jakaa yrityksen varat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti velkojien kesken. Laitisen & Laitisen (2004, 58) mukaan yrityksen konkurssiuhka lisääntyy olennaisesti, kun yritys rahoituskriisin pahe- tessa tulee maksukyvyttömäksi. Risto Koulu ja Heidi Lindfors (2010, 71) toteavat, että konkurssi on yleinen kollektiivinen likvidaatiomenettely, jossa kaikki velallisen velkojat tyydytetään samalla kertaa.

Teoriassa Suomessa ei ole jätetty mitään yksittäistä velallisryhmää konkurssikelpoi- suuden ulkopuolelle. Tämä poikkeaa keskieuropalaisesta menettelytavasta, jossa ainoastaan yritykset ovat konkurssikelpoisia. Konkurssissa ei Suomessa ole veloista vapauttavaa vaikutusta, eikä tavallinen kuluttaja-palkansaaja velallinen hyödy kuinkaan hakemalla sitä itse, sillä se ei vapauta velkavastuuta. (Koulu & Lindfors 2010, 71.)

5.2 Varhaiset varoittajat ja hälytysmerkit

Laitisen (1990, 156) mukaan yrityksestä käytettävissä olevien tietojen perusteella kon- kurssitutkimus voidaan jakaa tilinpäätösanalyysiin ja yritysanalyysiin eli tutkimukseen. Yrityksen päätyminen rahoituskriisiin ja siitä konkurssiin, johtuu yleensä tehokkaan hälytysjärjestelmän puuttumisesta. Mitä aikaisemmin lähestyvän kriisin merkit havai- taan, sitä runsaammin yrityksellä on aikaa toimintansa korjaamiseen ja kriisin välttämi- seen. Mikäli yrityksellä ei ole realistisia edellytyksiä toiminnan kannattavuudelle ja jat- kuvuudelle tulisi sen päättää toimintansa mahdollisimman pian. Kannattamattoman liiketoiminnan jatkaminen ja konkurssin pitkittäminen vain lisäävät kertyviä tappiota. (Laitinen & Laitinen 2004, 19.)

Laitinen (1990, 146–147) on luokitellut syy-seuraussuhteissa varhaiset varoittajat yh- deksään luokkaan: heikkous yritysjohdossa, toiminta-ajatuksen toteuttamisen puutteet, heikkoutta strategisissa päätöksenteoissa, heikko toimintojen kunnossapito, toiminnan tulosten heikkeneminen, heikko sopeutumiskyky. Yrityksen riskitekijöihin kuuluu myös sisäiset äkilliset riskitekijät, kuten tulipalo, kuoleman tapaukset, laitteiden rikkoutumiset ja ei-äkilliset kuten, johdon, työntekijöiden ja tuotantotekijöiden vanheneminen.

Ulkoisia systemaattisia riskitekijöitä ovat puolestaan rahan arvon muuttuminen ja luoto- tuksen järjestymisen vaikeudet. Ulkoisia ei-systemaattisia tekijöitä, joiden vaikutus kohdistuu yhteen tai muutamaan yritykseen ovat lisääntyneet kilpailijat, pääasiakkaiden siirtyminen kilpailijalle sekä päähankkijan toiminnan loppuminen. Ei-äkillisiä riskitekijöitä

ovat asiakasrakenteen hidas heikkeneminen, asteittainen raaka-aineiden saannin vaikeutuminen ja samalle paikkakunnalle tai alueelle vähitellen lisääntynyt saman alan kilpaileva toiminta. (Laitinen 1990, 145–148.)

5.3 Myöhäiset varoittajat, tilinpäätösanalyysi

Nimensä mukaisesti tilinpäätösanalyysi perustuu yrityksen julkaisemiin tilinpäätöstietoihin ja joiden avulla arvioidaan yrityksen konkurssiriskiä. Analyysiin perustuva arvio koskee vain konkurssin oireita myöhäisinä varoittajina. (Laitinen 1990, 156.) Tilinpäätösanalyysi voidaan toteuttaa arvioimalla yrityksen tulos- ja tase-laskelmia liitetietoinen. Apuna käytetään yleensä erilaisia suhde- eli tunnuslukuja, jotka mahdollistavat vertailut erikokoisten yritysten välillä. Suhde- ja tunnusluvuilla tiivistetään tieto helpommin ymmärrettävään muotoon. (Laitinen 1990, 156.)

Laitisen ja Laitisen (2004, 313) mukaan yrityksen kriisin ennustaminen tilinpäätöstietojen perusteella on verrattain luotettavaa pari vuotta ennen konkurssia. Viisikin vuotta aikaisemmin tilinpäätöstietojen informaatioarvon oletetaan heikkenevän niin paljon, että luotettavan ennusteen tekeminen ilman perusteellista perehtymistä taustatietoihin on onnistumisen kannalta haasteellista.

5.4 Konkurssin oireilu ja siihen varautuminen

Yrityksen talous eli rahaprosessi yleensä vain oireilee toimintafysiikan eli reaali-prosessin aiheuttaessa konkurssin oireita. Yrityksen johdolla on käytettävissään yrityksen sisäiset tiedot, joihin perustuen sillä on myös mahdollisuus niihin tietoihin perustuen rakentaa hälytysjärjestelmä. (Laitinen 1990, 155.)

Aholan ja Lauslahden (2003, 9) mukaan sisäisen laskennan tuottamat tiedot ja sitä kautta tulevat hyödyt ovat yritykselle tärkeitä esimerkiksi antamaan tietoa toiminnan, kannattavuuden ja tuotantotekijöiden tehokkuudesta. Vaihtoehto-, tavoite-, tarkkailu ja informaatiolaskelmat auttavat tulkitsemaan tietoa menneisyydestä ja nykyhetkestä, sekä helpottavat päätöksen tekoa ja tulevaisuuden suunnittelua.

Kuviossa 5 on havainnollistettu kolmen analyysitavan muodot konkurssitutkimuksessa. Yritysanalyysi tai -tutkimus pyrkii huomioimaan kaikki mahdolliset uhat, konkurssin

syyt, konkurssin oireet ja oireiden mittarit, varhaisista varoittajista myöhäisiin varoittajiin. Tilinpäätösanalyysissa on käytettävissä yrityksen julkaisemat tilinpäätöstiedot. Tunnuslukuanalyysia käytetään yleensä tilinpäätösanalyysin apuna.

Konkurssin syyt	Konkurssin oireet	Oireiden mittarit
Reaaliprosessit	Rahaprosessit	Tunnusluvut
Varhaiset varoittajat		Myöhäiset varoittajat
	Yritysanalyysi- tai tutkimus	
	Tilinpäätösanalyysi	
		Tunnuslukuanalyysi

Kuvio 5. Eri analyysimuodot konkurssitutkimuksessa (Laitinen 1990, 157).

5.5 Konkurssiyritystyytit

Erkki K. Laitinen (1990 ja 1991a) löysi tutkimuksessaan konkurssin lähestyessä konkurssiyrityksistä kolme eritavalla käyttäytyvää tyyppiä.

Laitisen tutkimuksen ensimmäisen tyytin yritykset, joita yrityksistä oli 32,5 %, olivat kroonisia konkurssiyrityksiä, tunnuslukujen ollessa heikkoja jo neljä vuotta ennen konkurssia (Laitinen 1990, 227; Laitinen & Laitinen 2004, 291–292).

Toisella yritystyytillä, joita tutkimuksessa oli 27,5 %, ei näy ennen konkurssia vielä kolmantena tilikautena minkäänlaisia merkkejä konkurssista. Tämän tyytin yritysten kannattavuus ja tulorahoitus romahtivat äkillisesti toisena tilikautena. Tällaisia yrityksiä voidaan kutsua tulorahoituskonkurssiyrityksiksi. Koska romahdus vaikuttaa hitaasti quick rationiin ja omavaraisuusasteeseen ja joiden arvot eivät vielä hälytä tilikauttaakaan ennen konkurssia. Kyseisiin tunnuslukuihin perustuva malli siis luokittelee nämä yritykset toimiviksi, vielä viime hetkellä ennen konkurssia. (Laitinen 1990, 227; Laitinen & Laitinen 2004, 291–292.)

Kolmannen tyytin yritykset, joita oli 40 % Laitisen tutkimuksessa, olivat konkurssit kaikkein haasteellisimmin ennustettavissa. Tämän tyytin yrityksissä kaikki tunnusluvut

olivat vielä kohtuullisella tasolla kaksi tilikautta ennen konkurssia ja tämän jälkeen ne romahtavat äkillisesti. Lähestyvistä konkurssiuhasta kertoi vain lievästi pudonnut tulorahoitus. Selkeä merkki konkurssista saadaan yleensä vasta viimeisellä tilikaudella kun kaikki tunnusluvut ovat romahtaneet. Tämän vuoksi näitä yrityksiä nimitetään akuuteiksi konkurssiyrityksiksi. (Laitinen & Laitinen 2004, 291–292.)

5.6 Konkurssiriskin ennustamisen haasteita ulkopuolisen analysoijan kannalta

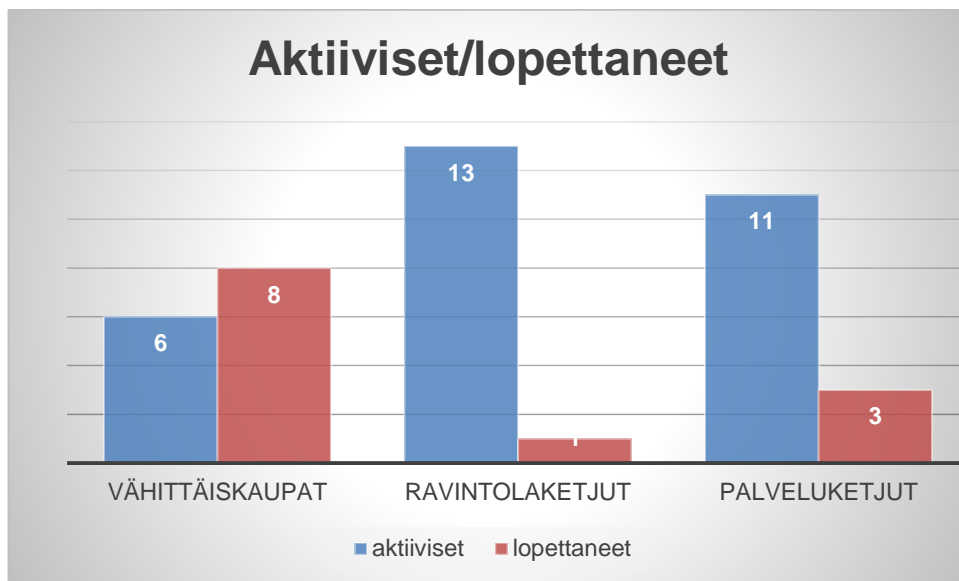
Tilinpäätökseen sisältyy useita lakiin ja asetuksiin perustuvia harkinnanvaraisia kohtia, jotka luotettavan kuvan saamiseksi pitää pystyä oikaisemaan. (Laitinen & Laitinen 2004, 22). Virallisiin tilinpäätöstietoihin perustuvat tilinpäätösanalyysit ja konkurssiriskin ennustaminen saattaa johtaa harhaan, koska tilinpäätös kertoo vain tilinpäätösajan kohdan tilanteen ja saattaa antaa tunnusluville poikkeuksellisia arvoja. Myydellä käyttöomaisuutta ja vuokraamalla sen takasin, voi yritys laillisin keinoin vaikuttaa tilinpäätöstietoihin. (Laitinen & Laitinen 2004, 22.) Tilinpäätöksestä hankalasti havaittavia seikkoja ovat myös yritysjohton tarpeet parantaa hetkellisesti tulosta esimerkiksi laiminlyömällä kaluston huolto- ja ylläpitotarpeet. Näiden kunto saattaa kuitenkin yhtäkkisesti romahtaa ja nousta seuraavina vuosina vaaralliseksi riskitekijäksi. (Laitinen 1990, 170.)

6 Z-luku-tutkimus franchisingosakeyhtiöistä

6.1 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

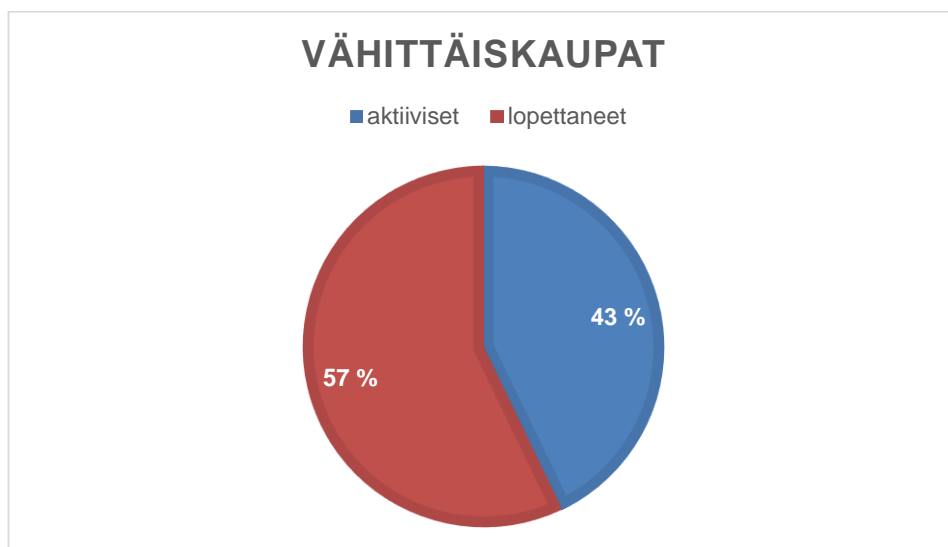
Valitsimme tutkimukseen ryväsotannalla 42 franchisingperiaatteella toimivaa osakeyhtiötä kolmelta eri toimialalta. Yrityksistä 14 ovat vähittäiskauppoja, 14 ravintola-alan yrityksiä ja 14 palvelualan yrityksiä. Tutkimme yritysten tilinpäätöstietoja sekä ketjujen välisiä eroja ja laskimme Z-luvut 42 yrityksen kolmelle peräkkäiselle tilikaudelle. Tutkimusaineistona käytimme franchisingketjuun kuuluvien 42 osakeyhtiön tilinpäätöstietoja ja niistä laskettuja tunnuslukuja. Aineiston saimme Suomen Asiakastiedon Voitto+tietokannasta sekä Finnvera Oyj:n tilinpäätösanalyyseistä. Kaikki tilinpäätöstiedot on syötetty Exceliin ja Z-luku on laskettu niiden tietojen perusteella. Tarkistimme yritysten tämänhetkisen tilanteen YTJ:n rekisteristä.

Kuvion 6 perusteella näemme aktiivisten ja lopettaneiden yritysten määrän toimialoitain.



Kuvio 6. Aktiiviset ja lopettaneet yritykset toimialoittain.

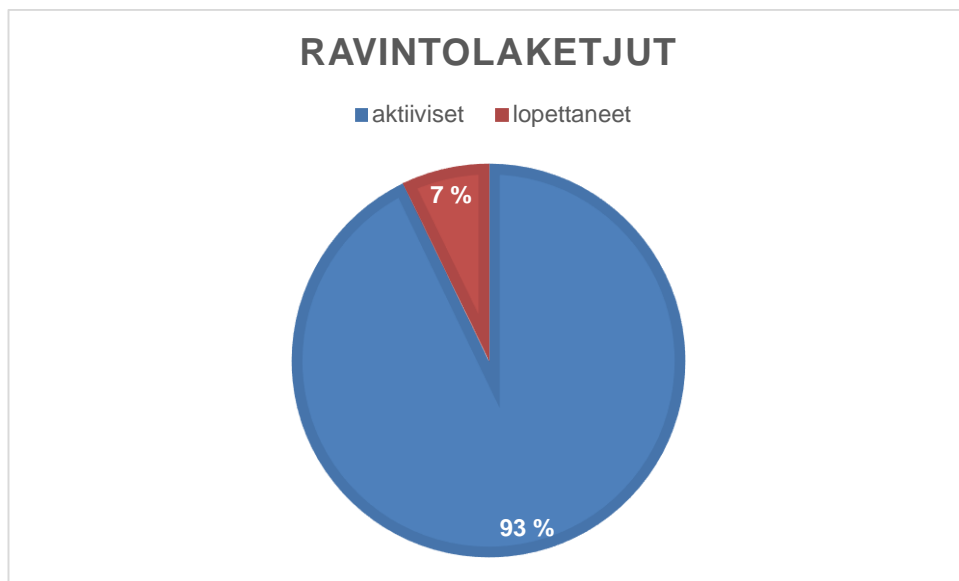
Tutkimukseen osallistuneista 42 yrityksestä lopettaneita oli 30 ja edelleen toiminnassa olevia yrityksiä oli 12.



Kuvio 7. Vähittäiskauppojen jakautuminen.

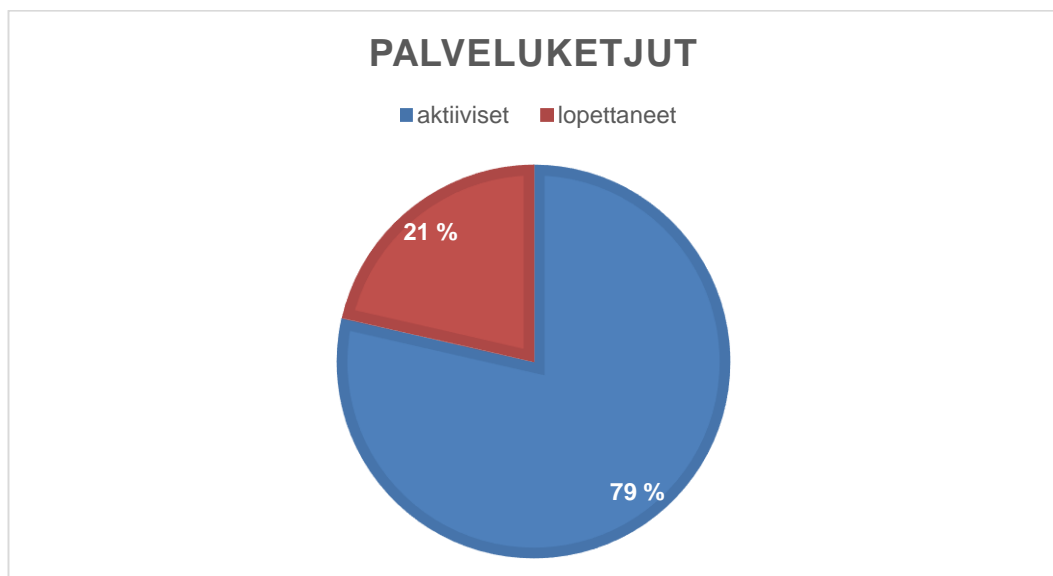
Vähittäiskaupoista jopa 57 prosenttia tutkimukseen valituista yrityksistä on lopettanut toimintansa. Kuviossa 7 nähdään, että palveluketjuista toimintansa on lopettanut 21 prosenttia ja kun kuvio 8 ilmenee, että ravintolaketjuista vain 7 prosenttia on lopettanut toimintansa. Vähittäiskauppojen yritystoiminnan jatkuvuus eroaa selvästi muiden ketju-

jen jatkuvuudesta. Tutkimukseen valituista 14 vähittäiskaupan yrityksestä yli puolet oli lopettanut toimintansa.



Kuvio 8. Ravintolaketjujen jakautuminen.

Ravintolaketjujen 14 yrityksestä vain yksi oli lopettanut toimintaansa, kuten kuvio 8 kertoo ja mikä todistaa sen, että ravintolaketjujen jatkuvuus on selvästi vahvempi kuin vähittäiskauppojen.

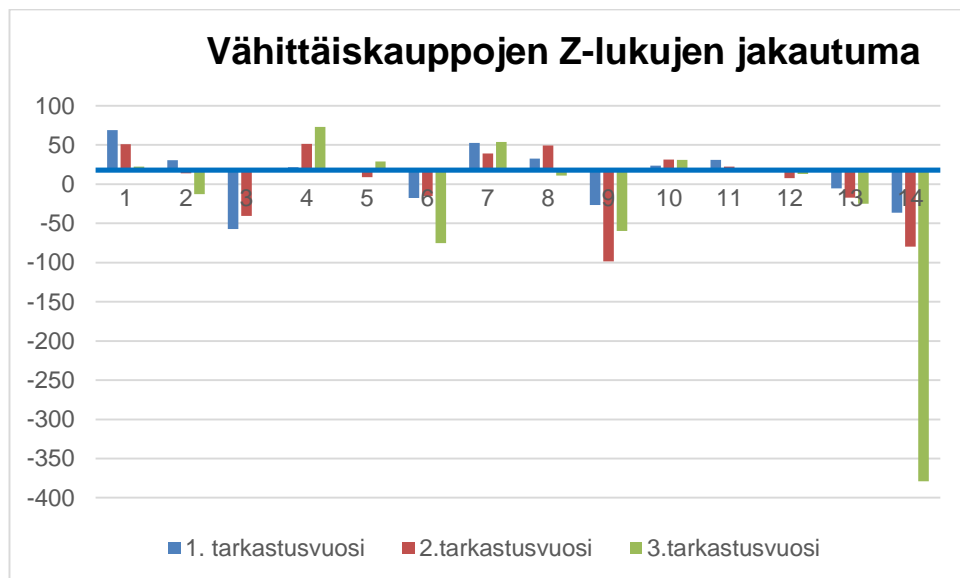


Kuvio 9. Palveluketjujen jakautuminen.

Kuviossa 9, palveluketjuissa oli lopettaneita kolme neljästätoista, joka on myös määrältään pienempi kuin vähittäiskauppojen lopettaneiden määrä. Palveluketjuun kuuluu erilaisia työ- ja toimintapalveluntuottajia sekä hoiva- ja talouspalveluntuottajia, joiden alkuinvestoinnit ovat pienempiä kuin vähittäiskauppojen ja ravintolaketjujen, mutta yhteistyö- ja muut maksut yhtä korkeita tai korkeampia kuin edellä mainituilla. Liittymismaksut eivät erotu tutkimuksessa olevien ketjujen välillä erityisen paljon.

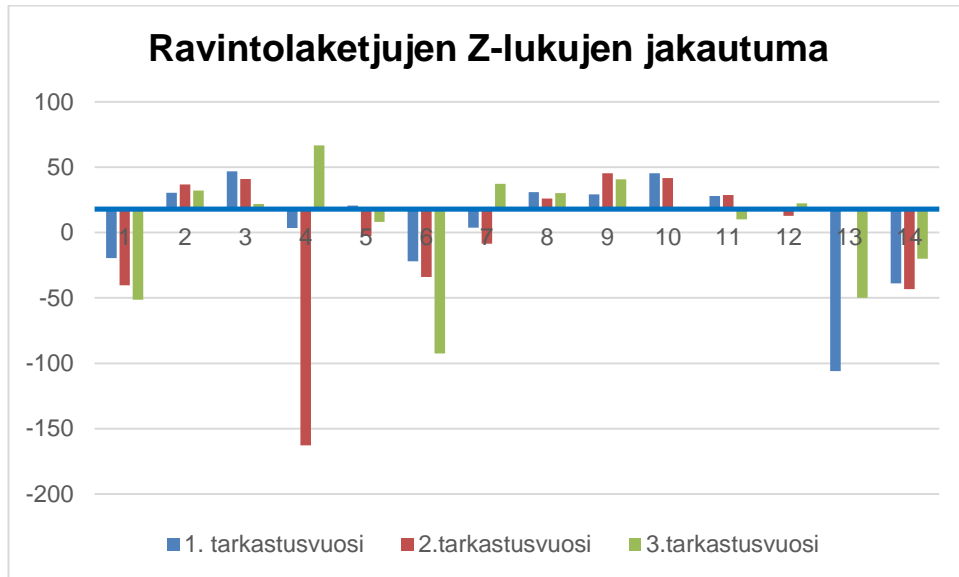
Kävimme tutkimuksessa läpi maantieteellisten syiden mahdollisuuksia, markkinatilanteiden aiheuttamia haasteita, mahdollisten toimialatietopuutteiden aiheuttamia ongelmia, kilpailutilanteiden haasteita sekä suhdanteiden aiheuttamia ongelmia. Tarkempien tulosten saaminen edellyttää kokonaisvaltaista yritystutkimusta jokaisesta tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä.

Hyödynsimme tutkimuksessamme Erkki K. Laitisen kirjaa Konkurssin ennustaminen. Etsimme kirjan teoriaosuutta apuna käyttäen mahdollisia varhaisia varoittajia yritysten taustoista. Myöhäisten varoittajien keinoissa on käytetty saatavilla olevia tilinpäätöstietoja. Kuviot 10, 11 ja 12 auttavat havainnollistamaan Z-lukujen jakautumisen kolmelta tarkastusvuodelta. Akselina on Z-luvun kriittinen piste 18. Z-luvun laskennassa käytettyjä muita tunnuslukuja voi vertailla liitteessä 2 olevien kuvioiden avulla.



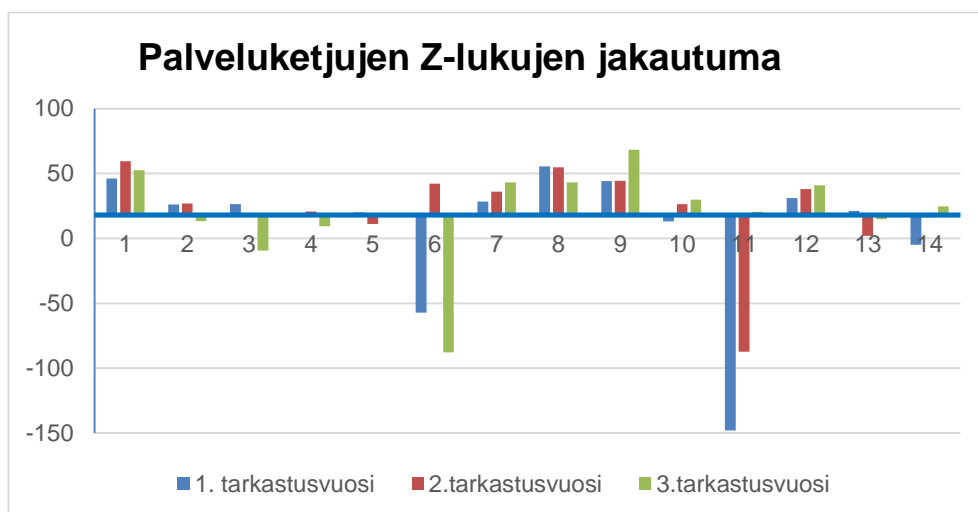
Kuvio 10. Vähittäiskauppojen Z-lukujen jakautuma.

Vähittäiskauppojen Z-lukuja tarkasteltaessa huomaamme neljän yrityksen kohdalla Z-luvun olevan alle kriittisen pisteen kaikki kolme tilikautta. Näiden yritysten Z-luku on ollut surkea ja yrityksen ovat lakanneet toimimasta.



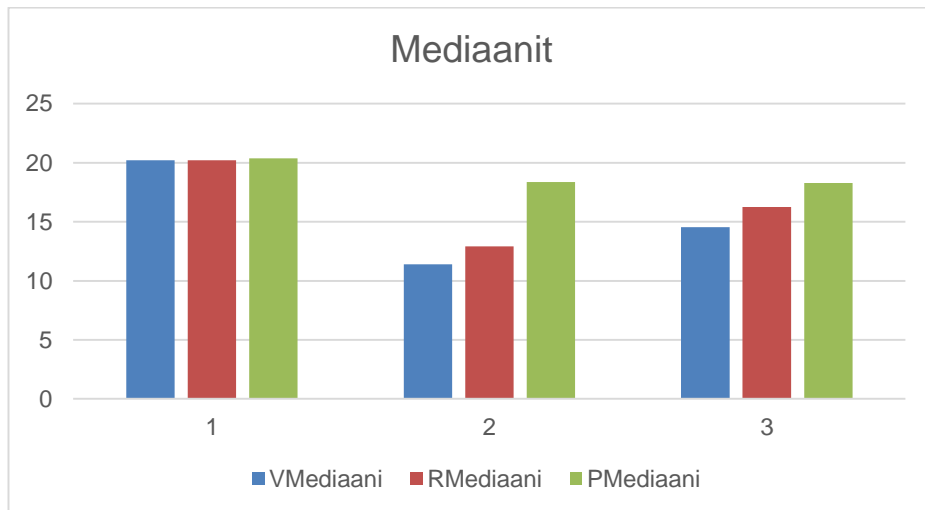
Kuvio 11. Ravintolaketjujen Z-lukujen jakautuma.

Ravintolaketjussa kolmen yrityksen Z-luvut ovat olleet alle kriittisen pisteen kaikkina tilikausina. Näistä vain yksi on lopettanut, kaksi jatkaa toimintaa vaikka ennuste on huono. Yritysten kokonaistilanteen kannalta yritystutkimus on varteenotettava keino selvittää yritysten kokonaistilanteita ja mahdollisesti löytää kehityskohteet ja auttaa yritykset menestymään.



Kuvio 12. Palveluketjujen Z-lukujen jakautuma.

Palveluketjun yrityksistä kaikkien Z-luvut jäivät alle kriittisen pisteen, kaikkina kolmena tilikautena. Kuviossa 12 nähdään, kuinka kolmella aktiivisella yrityksellä ovat Z-luvut olleet kaksi vuotta alle kriittisen pisteen. Yritystutkimuksesta voisi olla apua selvittämään yrityksen tilannetta kokonaisuudessaan. Pelkästään huono Z-luku sekä muut tilinpäätöstunnusluvut eivät kerro todellista tilannetta. Huono Z-luku on merkki siitä, että syiden sekä toimenpiteiden pohtimiselle olisi syytä varata aikaa.



Kuvio 13. Z-lukujen mediaanijakauma toimialoittain kolmena tarkastusvuonna.

Vähittäiskauppojen, ravintolaketjujen ja palveluketjujen mediaanit ovat kaikki samoja ensimmäisellä tutkittavalla tilikaudella. Kolmantena vuonna palvelualojen mediaani on sama kuin toisena vuonna, muut ovat nousseet kolmantena vuonna suhteessa toiseen vuoteen. (Kuvio 11.)



Kuvio 14. Z-lukujen keskiarvot toimialoittain kolmena vuonna.

Kuviossa 14 on havainnollistettu Z-lukujen keskiarvot toimialoittain. Yritysten kolmen peräkkäisen tilikauden Z-lukujen keskiarvoja tarkastellessaan huomaamme, että ensimmäisenä vuonna keskiarvot ovat suhteellisen hyvin kaikilla kolmella toimialalla, toisena vuonna ravintolaketjujen keskiarvo on huonompi ja palvelualojen keskiarvot ovat kaikista korkeampia sekä toisena että kolmantena vuonna. Vähittäiskauppojen kolmannen vuoden Z-lukujen keskiarvo on selvästi muita alhaisempi.

6.2 Tutkimukselliset johtopäätökset

Selvästi erottuivat kaikista neljästäkymmenestä kahdesta tutkimastamme yrityksestä kahdeksan yhtiötä, joiden kolmen peräkkäisen tilikauden Z-luvut olivat kaikki alle kriittisen pisteen. Kuuden yrityksen liiketoiminta on lakannut, mutta kaksi yritystä toimivat edelleen. Kuuden lopettaneen yrityksen kohdalla totesimme, että Z-luku ennusti konkurssin. Lakanneista yrityksistä yksi kuuluu ravintolaketjuihin ja loput viisi ovat vähittäiskauppoja, jotka sijaitsevat eri puolilla Suomea. Kaksi edelleen toimivaa yritystä kuuluvat ravintolaketjuihin ja molemmat sijaitsevat pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Vähittäiskauppojen huonon menestyksen syyt voivat olla paikkakunnasta johtuvia. Alkuinvestointien, liittymismaksujen sekä ketjulle kohdistuvien muiden maksujen huomioiminen lienee syytä puntaroida jo perustamisvaiheessa ja toiminnan edetessä huomioida tarkasti kaikissa laskelmissa.

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yhdeksällä oli Z-luku alle kriittisen pisteen kahtena tilikautena. Huonosta ennusteesta huolimatta yritykset ovat vieläkin toiminnassa. Voimme todeta, että jos kahtena tilikautena Z-luku on alle kriittisen pisteen, se ei vielä ennusta konkurssia, mutta huono Z-luku olisi syytä ottaa hälytysmerkinä ja viimeistään aloittaa yrityksen muiden tunnuslukujen tutkiminen.

Viiden tutkimukseen osallistuneen yrityksen liiketoiminta on lakannut siitä huolimatta, että heidän Z-luku on ollut yli kriittisen pisteen vähintään kahtena peräkkäisenä tilikautena. Neljän yrityksen kohdalla Z-luku on ollut yli kriittisen pisteen kaikkina kolmena tilikautena ja yhden yrityksen kohdalla kahtena tilikautena. Kaksi yritystä ovat vähittäiskauppoja ja kolme kuuluvat palveluketjuun. Z-luku ei ole ennustanut konkurssia näissä tapauksissa. Konkurssin ennustamisessa on otettava aina huomioon kaikki seikat.

Tutkimuksen tulokset eivät anna täydellistä vastausta siihen kannattaako Z-lukua käyttää näin suppean kohderyhmän kohdalla, tosin luku kertoo suunnan ja on hälytysmerk-

ki tulevasta uhasta. Perusteellinen yritystutkimus auttaisi selvittämään yritysten tilannetta kokonaisuudessaan. Pelkästään huono Z-luku sekä muut tilinpäätöstunnusluvut eivät kerro todellista tilannetta näiden yritysten kohdalla. Huono Z-luku on merkki siitä, että jotain on tehtävä, mikäli yritystoiminta on tarkoitus kokea kannattavaksi ja sitä halutaan jatkaa. Oman yrityksen sisäisen kirjanpidon tunteminen ja siihen perehtyminen ovat jokaisen yrittäjän tehtäviä.

Tunnuslukuanalyysi on vain osa yritystutkimusta ja se ei anna kokonaiskuvaa yrityksen mahdollisuudesta menestyä. Yritystutkimuksen avulla selvitetään syyt huonoon menestymiseen. Syyt voivat olla esimerkiksi liikkeenjohdossa, jonka matala koulutustaso, kokemuksen puute ja henkilöiden persoonallisuudet vaikuttavat yrityksen toimintakykyyn. Yrityksen reaali-prosessista on vaikeaa saada tietoa muiden kuin luottolaitosten tutkijoiden, joten tutkijoiden pitää usein tyytyä yritysten tilinpäätöstietoihin. Yrityksen ominaisuudet, sen toimiva johto ja toimintaympäristö ovat avaimet yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tunnuslukuanalyysillä saamme tietoja vain tilinpäätöksestä, mutta yritystutkimus on laajempi kokonaisuus ja antaa selvemmän kokonaiskuvan toiminnasta. (Laitinen 1992, 12–15.)

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan kiinnostava projekti ja saimme selkeän käsityksen franchisingyrittäjyydestä. Käsiteltävä aineisto ja tutkimustulosten läpikäynti näytti sen, että yrityksen tunnuslukuja on mahdollista tutka monella eri tavalla, joista yksi on yrityksen mahdollisen konkurssiriskin ennustettavuus Erkki K. Laitisen Z-luvun avulla. Hankalaksi osoittautui franchisingketjuun kuuluvien osakeyhtiöiden tilinpäätöstietojen hankkiminen kolmelta peräkkäiseltä tilikaudelta, koska franchisingyrityksistä ei löydy erillistä rekisteriä.

Tutkimusprosessi kesti odotettua kauemmin työn tutkimustaustaan perehtymisen ja parhaan tutkimusmenetelmän löytämisen vuoksi. Työn valmistuminen venyi alkuperäisestä aikataulusta, mutta siitä huolimatta prosessi sujui hyvin. Parityönä opinnäytetyötä tehtäessä oli omat haasteensa tapaamisjärjestelyissä ja työn jakamisessa.

Tutustuimme opinnäytetyötämme varten tarvittavaan teoriaan kirjojen ja internetlähteiden avulla. Lopputuloksena voimme sanoa, että tämän opinnäytetyön tekeminen perehdytti ja syvensi käsitystä franchisingyrittäjyyden toimintatavoista, kertasi ja muis-

tutti yritystoiminnan kannattavuuteen liittyvistä perusasioista. Työ antoi muistutusta yritystoiminnan erilaisista päättämistavoista sekä valaisi konkurssiriskien ennustettavuuden menetelmiä ja antoi paremman kuvan ymmärtää liiketoimintaan liittyvien riskien varoitusmerkeistä. Työn tuloksia ja saamiamme tietoja pystymme molemmat hyödyntämään työssämme. Uskomme, että tutkimuksessamme on hyödyllisiä seikkoja rahoittajien, franchisingottajien sekä muuten aiheesta kiinnostuneiden huomioon.

Tähän tutkimukseen jatkoa ajatellen, mielenkiintoinen tutkimuksen kohde saattaisi olla näkemys ja kokemus franchisingyrittäjältä, jonka toiminta on päättynyt konkurssiin. Sinällään konkurssia, sen tehneen näkökulmasta saatetaan pitää arkaluontoisena tai henkilökohtaisena asiana, mutta tutkimustyön toteuttaminen selvityksenä ”mitä tapahtui ja mitä olisi voinut toisin” olisi opettavaa monestakin näkökulmasta.

Lähteet

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY, Helsinki.

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. WSOY, Helsinki.

Artto, Eero & Koskela, Markku & Leppiniemi, Jarmo & Pitkänen, Eero 1988. Laskentatoimi tänään. Oy Gaudeamus Ab. Helsinki

Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624). Luettu 7.4.2016.

Finnvera 2016. Tuotteet. [Https://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset](https://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset). Luettu 1.4.2016.

Franchising Suomessa 2012. Suomen Franchising-Yhdistys ry

Kaupparekisteri 2016. Osakeyhtiön lopettaminen. [Https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtiio/lopettaminen/selvitystila.html](https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtiio/lopettaminen/selvitystila.html). Luettu 14.5.2015.

Kaupparekisteri 2016. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. [Https://prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html](https://prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html). Luettu 9.4.2016.

Koulu, Risto & Lindfors, Heidi 2009. Ulosoton perusteet. Edita. Helsinki.

Laakso, Henri 2001. Franchising – yrittäjyys. Edita. Helsinki.

Laakso, Henri 2005. Franchising – malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Edita. Helsinki.

Laakso, Tapio & Laitinen, Erkki & Vento, Harri 2010. Uhkaava maksukyvyttömyys ja onnistunut yrityssaneeraus. Talentum Oyj. Helsinki.

Laitinen, Erkki 1990. Konkurssin ennustaminen. Vaasan Yritysinformaatio Oy. Sundom.

Laitinen, Erkki K. 1992. Yrityksen talouden mittarit. 2.painos. Weilin+Göös, Jyväskylä.

Laitinen, Erkki K. & Laitinen, Teija 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Talentum Oyj. Helsinki.

Manninen, Petri. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. Sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. WSOY, Helsinki.

Mattila, Kimmo & Wathén, Antti & Tommila, Marja & Rinkinen, Petri. 1998. Franchising-käsikirja. Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi. Yrityksen tietokirjat. Helsinki.

Mäkinen, Irma & Stenbacka, Juha & Söderström, Terttu 2013. Kannattavuuden avaimet. Sanoma Pro. Helsinki.

Patentti- ja rekisterihallitus 2016. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>. Luettu 26.3.2016.

Salmi, Ilari 2006. Mikä tilinpäätös kertoo?. 4., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2014a. Franchising Yhdistyksen Eettiset Säännöt. Päivitetty 4.12.2014. <http://www.franchising.fi/eettiset-saannot>. Luettu 10.4.2016.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2014b. Suomen Franchising Yhdistys tänään. Päivitetty 4.12.2014. <http://www.franchising.fi/franchising-yhdistys>. Luettu 10.4.2016

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2016. Yhteistyökumppanit. <http://www.franchising.fi/yhteistyokumppanit>. Luettu 10.4.2016

TE-palvelut 2016. Palvelut aloittavalle yrittäjälle. <http://toimistot.te-palvelut.fi/palvelut-aloittaville-yrittajille>. Luettu 6.4.2016

Yrittäjät 2016. Minustako yrittäjä. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/> Luettu 7.4.2016.

Yritys-Suomi. Konkurssihakemus. <https://www.yrityssuomi.fi/konkurssihakemus>. Luettu 7.4.2016.

Yritys-Suomi. Rahoituksen suunnittelu. <https://www.yrityssuomi.fi/rahoituksen-suunnittelu>. Luettu 20.3.2016.

Yritys-Suomi. Yrityksen koko. <https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>. Luettu 9.4.2016

Yritys-Suomi. Yritysmuodot. <https://www.yrityssuomi.fi/yritysmuodot>. Luettu 9.4.2016

Yritystutkimus ry 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Gaudeamus. Helsinki.

Yvistä energiaa. Liiketoiminta. <http://www.yvi.fi/sanakirja/249-liiketoiminta-business>. Luettu 20.3.2016.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Tammi. Helsinki.

Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt

(Suomen Franchising Yhdistys ry 2014)

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

1. FRANCHISETOIMINNAN MÄÄRITTELY

Franchisetoinnalla tarkoitetaan tavaroiden, palveluiden tai teknologian markkinointijärjestelmää, joka perustuu oikeudellisesti ja taloudellisesti erillisten ja itsenäisten yritysten, franchise-antajan ja sen yksittäisten franchiseyrittäjien, väliseen läheiseen ja jatkuvaan yhteistyöhön. Franchisetoinnalle on tyypillistä, että yksittäisellä franchiseyrittäjällä on oikeus ja samalla myös velvollisuus harjoittaa liiketoimintaa franchise-antajan liiketoimintakonseptin mukaisesti. Tähän liiketoimintakonseptin käyttöoikeuteen kuuluu oikeus ja velvollisuus käyttää suoraa tai epäsuoraa taloudellista vastiketta vastaan franchise-antajan toiminimeä ja/tai tavaramerkkejä, know-how'ta, liiketoimintamenetelmiä ja tekniikoita, työskentelytapoja ja muita aineettomia oikeuksia. Lisäksi yksittäisellä franchiseyrittäjällä on osapuolten tätä tarkoitusta varten allekirjoittaman kirjallisen yhteistyösopimuksen puitteissa ja sen voimassaolon aikana oikeus franchise-antajan antamaan jatkuvaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen.

2. JOHTAVAT PERIAATTEET

2.1 Franchise-antaja johtaa ja hallinnoi franchisejärjestelmää, jonka muodostavat franchiseantaja sekä franchiseyrittäjät. 2.2 Franchise-antajan velvollisuudet Franchise-antajan on: - käytettävä liiketoimintakonseptiaan menestyksellisesti kohtuullisen ajan ainakin yhdessä toimipisteessä ennen franchisetoiminnan aloittamista - oltava ketjun toiminimen, tavaramerkkien tai muiden liiketunnusten omistaja tai niiden laillisen käyttöoikeuden haltija - tarjottava yksittäiselle franchiseyrittäjälle alkukoulutus ja koko sopimuksen voimassaoloajan jatkuvaa kaupallista tai teknistä ohjausta. 2.3 Yksittäisen franchiseyrittäjän velvollisuudet Yksittäisen franchiseyrittäjän on: - tehtävä parhaansa franchisesopimuksen mukaisen liiketoiminnan kasvattamiseksi ja franchiseketjun maineen ja yhteisten ominaispiirteiden säilyttämiseksi - toimitettava franchise-antajalle toimintaa koskevia tarkistettavissa olevia tietoja, jotka ovat tarpeen yrittäjän tuloksen arvioimiseksi, ja sellaisia taloudellisia tietoja, jotka ovat tarpeellisia tehokkaiden liikkeenjohdollisten neuvojen antamiseksi. Franchiseyrittäjän on lisäksi annettava franchise-antajan tai tämän edustajan tutustua franchiseyrittäjän liiketilaan ja aineistoon kaikkina kohtuullisina aikoina franchise-antajan niin vaatiessa - pidättäydyttävä franchise-antajan know-how'n ilmaisemisesta kolmansille osapuolille sopimuksen voimassa ollessa ja sen jälkeen. 2.4 Molempien osapuolten velvollisuudet Molempien osapuolten on toiminnassaan toimittava lojaalisti toista osapuolta kohtaan. Franchise-antajan on niissä tapauksissa, joissa yksittäinen franchiseyrittäjä syyllistyy sopimusrikkomukseen, ilmoitettava rikkomuksesta yrittäjälle kirjallisesti ja niissä tapauksissa, joissa se on mahdollista, annettava yrittäjälle kohtuullinen aika korjata tällainen rikkomus. Osapuolten on pyrittävä ratkaisemaan sopimussuhteessa ilmenevät erimielisyydet ja toista osapuolta koskevat valitukset hyvässä yhteisymmärryksessä molemminpuolisissa avoimissa neuvotteluissa.

3. YRITTÄJÄREKRYTOINTI, MAINONTA JA TIETOJENANTO

3.1 Rekrytointi-ilmoittelu ei saa sisältää monimerkityksellisiä tai harhaanjohtavia ilmaisuja. 3.2 Mikäli yrittäjärekrytoinnissa käytettävissä aineistoissa, mainoksissa tai esitteissä viitataan suorasti tai epäsuorasti franchiseyrittäjän osalta tulevaisuudessa mahdollisesti odotettavissa oleviin tuloksiin, lukuihin tai ansioihin, tällaisten tietojen tulee olla objektiivisiä, eivätkä ne saa olla harhaanjohtavia. 3.3 Jotta uusilla franchiseyrittäjillä olisi käytettävissään kaikki tarpeellinen tieto sitovan sopimuksen allekirjoittamiseksi,

heille tulee antaa jäljennös näistä Eettisistä Säännöistä. Lisäksi uusille yrittäjille tulee antaa luovutettavissa oleva osapuolten välistä franchisesuhdetta koskeva kirjallinen aineisto hyvissä ajoin ennen sitovan sopimuksen allekirjoittamista. 3.4 Jos franchise-antaja vaatii yrittäjäehdokasta allekirjoittamaan esisopimuksen, tällöin on sovellettava seuraavia periaatteita: - ennen esisopimuksen allekirjoittamista yrittäjäehdokkaalle on kirjallisesti annettava tietoja esisopimuksen tarkoituksesta ja vastikkeesta, joka hänen on maksettava franchiseantajalle sopimusneuvotteluvaiheen aikana syntyvien kustannusten kattamiseksi. Jos osapuolet sittemmin allekirjoittavat franchisesopimuksen, franchise-antajan on joko palautettava tällainen vastike tai hyvitetävä se franchiseyrittäjän maksettavaksi mahdollisesti kuuluvaa liittymismaksua vastaan - esisopimukseen on sisällytettävä voimassaoloaika ja irtisanomista koskeva sopimusehto - franchise-antaja voi vaatia esisopimukseen sisällytettäväksi kilpailukieltota ja/tai salassapitoa koskevia sopimusehtoja suojellakseen know-how'taan ja ketjun ominaispiirteitä.

4. YKSITTÄISTEN FRANCHISEYRITTÄJIEN VALINTA

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

5. FRANCHISESOPIMUS

5.1 Franchisesopimuksen tulee vastata kansallisen lainsäädännön, Euroopan Unionin lainsäädännön, näiden Eettisten Sääntöjen ja mahdollisten kansallisten lisäsäännösten määräyksiä. 5.2 Sopimuksesta tulee ilmetä franchiseketjun jäsenten halukkuus suojella franchise-antajan aineettomia oikeuksia ja halukkuus ylläpitää franchiseketjun mainetta ja yhteisiä ominaispiirteitä. Kaikki osapuolten välistä franchisetointaa koskevat sopimukset tulee tehdä kirjallisesti ja ne tulee tarvittaessa kääntää toimintamaan viralliselle kielelle. Franchiseyrittäjän kappale allekirjoitetusta sopimuksesta on viipymättä toimitettava yksittäiselle franchiseyrittäjälle. 5.3 Franchisesopimuksesta on selkeästi ilmentävä osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä muut osapuolten välistä suhdetta sääntelevät olennaiset ehdot. 5.4 Sopimuksen tulee sisältää vähintään seuraavat ehdot: - franchise-antajan oikeudet - yksittäisen franchiseyrittäjän oikeudet - franchiseyrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut - franchise-antajan velvollisuudet - franchiseyrittäjän

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

6. EETTISET SÄÄNNÖT JA MASTER-SOPIMUS

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

Suomen Franchising-Yhdistys ry Bulevardi 7, 00120 Helsinki Puh. 09-5865847 (+358-9-5865847) © 4.12.2014 Suomen Franchising-Yhdistys ry | Kaikki oikeuden pidätetään.
(Suomen Franchising Yhdistys ry 2014.)

Tunnuslukuvertailu toimialoittain

