



# Franchising kosmetiikkayrityksen laajenemisstrategiana

## Case: Maahantuontiyritys X

Sini Pettinen  
Mira Savolainen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Franchising kosmetiikkayrityksen  
laajenemisstrategiana  
Case: Maahantuontiyritys X**

Sini Pettinen  
Mira Savolainen  
Kauneudenhoitoalan koulutus  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2018

Sini Pettinen & Mira Savolainen

### Franchising kosmetiikkayrityksen laajenemisstrategiana Case: Maahantuontiyritys X

Vuosi 2018 Sivumäärä 75

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli esitellä franchising-toimintamuotoa liiketoiminnan laajentamiskeinona kosmetiikan maahantuontiyritykselle. Toimeksiantajana opinnäytetyölle oli suomalainen Maahantuontiyritys X, joka halusi laajentaa toimintaansa sekä maahantuomansa brändin tunnettavuutta nykyisillä markkinoilla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia franchising-toimintamallin kannattavuutta ja soveltuvuutta toimeksiantajalle sekä tarjota toimeksiantajalle valmiudet lähteä laajentamaan liiketoimintaansa franchising-toimintamallin keinoin. Työn teoriaosuuteen aineistoa kerättiin aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta sekä tutkimusaineistosta ja aihetta lähdettiin käsittelemään franchising-toimintamallin perusteista.

Franchising-toiminnan kannattavuutta arvioivat laskelmat tehtiin toimeksiantajan liiketoiminnan pohjalta. Toimeksiantajan liiketoimintaa ja toimintaympäristöä arvioitiin hyödyntämällä SWOT- ja PESTEL-analyysiä sekä yrityksen riskien ja kilpailijoiden analysointia. Opinnäytetyössä esitettyjen analyysien pohjalta franchising-toimintamalli olisi toimeksiantajalle kannattava ja potentiaalinen tapa laajentaa toimintaansa sekä brändin asemaa markkinoilla. Jatkotutkimuksena tarkastelua pitäisi laajentaa myös franchising-ottajan puolelle.

Opinnäytetyössä todettiin, että franchising-toimintamuoto voi olla hyvin menestyksellinen tapa laajentaa yrityksen toimintaa. Konseptin täytyy kuitenkin aina olla testattu ja todettu kannattavaksi ja se pitää voida monistaa ja dokumentoida franchising-yrittäjän käyttöön. Toimeksiantajan haasteiksi todettiin uuden liiketoimintamuodon käynnistäminen, kosmetiikkamarkkinoiden kova kilpailu sekä sopivien franchising-ottajien ja konseptin mukaisten liikepaikkojen löytäminen. Raportissa todettiin, että ennen franchising-toimintamallin käyttöönottoa tulee yrityksen toimintaa analysoida huolellisesti sekä arvioida yrityksen taloudellisia ja henkisiä resursseja laajentaa toimintaa franchising-liiketoiminnan avulla.

Asiasanat: franchising, laajenemisstrategia, kosmetiikkamarkkinat

Sini Pettinen & Mira Savolainen

**Franchising as a growth strategy in a cosmetics company Case: Import company X**

Year	2018	Pages	75
------	------	-------	----

---

The purpose of this Bachelor's thesis was to introduce franchising as a growth strategy in the cosmetics industry. The case business for this study was a Finnish cosmetics importer x, who wanted to expand its business and boost its brand awareness in the Finnish market. The purpose of this thesis was to examine the viability of franchising as a growth strategy and offer the necessary tools for the case company to be able to exploit the franchising strategy. The theoretical framework introduced the basics of franchising and it was based on literature and research papers.

The study to measure the viability of franchising as a growth strategy was implemented using SWOT and PESTEL analyses as well as risk analysis and competitor analysis. The results based on the analysis show that for the case company franchising could be profitable and potential way to expand its business. In this work, the subject was analysed from the franchisor's perspective. Further research is needed to analyse the subject from the franchisee's point of view.

The results of the study show that franchising can be a very successful growth strategy to a business. However, the business concept needs to be well tested and proven to be profitable. The concept also needs to be suitable to be transferred and documented for the franchisee's use. Unfamiliar business model, intense competition in cosmetics market as well as finding suitable franchisees and commercial spaces were stated as challenges for the case business company. In the thesis, it was noted that before starting a franchising business the company must closely analyse its financial and human resources to carry out the franchising strategy.

Keywords: franchising, growth strategy, cosmetic markets

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Kasvuyrityksen strategiakeinot.....	8
3	Franchising yrityksen kasvustrategiana.....	10
4	Franchising-määritelmä .....	11
5	Franchising-toiminnan edut ja haasteet.....	13
6	Franchising-toiminnan menestystekijät .....	16
7	Franchising-ketjun perustaminen.....	18
7.1	Franchising-analyysi .....	20
7.2	Franchising-toiminnan taloudellinen suunnittelu .....	21
7.3	Franchising-konsepti.....	23
7.3.1	Pilotointi.....	24
7.3.2	Franchising-käsikirjat.....	25
7.3.3	Rekrytointi .....	26
8	Franchising-sopimus.....	28
8.1	Franchising-sopimuksen sisältö .....	30
8.2	Franchising-maksu .....	31
8.3	Ristiriitatilanteet ja sopimuksen lakkaaminen .....	32
9	Franchising-ketjun hallinta ja johtaminen.....	33
10	Toimeksiantajan esittely.....	37
11	Strategiset analyysit .....	38
11.1	SWOT-analyysi .....	38
11.2	PESTEL-analyysi .....	41
11.3	Kilpailija-analyysi .....	42
12	Toimintasuunnitelma Maahantuontiyritys X:lle .....	46
12.1	Rahoitus .....	47
12.2	Hinnoittelu .....	50
12.3	Markkinointibudjetti.....	50
12.4	Riskien hallinta ja analysointi .....	54
12.5	Toimeksiantajan franchising-toiminnan aloitus .....	58
13	Toimeksiantajan tulevaisuus franchising-yrityksenä .....	59
14	Johtopäätökset .....	64
15	Pohdinta.....	65
	Lähteet .....	68
	Kuviot .....	72
	Taulukot .....	72
	Liitteet.....	74

## 1 Johdanto

Franchising-toimintamalli on ollut käytössä 1950-luvulta alkaen ja sitä hyödynnetään tänä päivänä kaikilla toiminta-aloilla. Tunnetuimpia franchising-ketjuja ovat pikaruokaravintola McDonalds ja kosmetiikan alalla The Body Shop. Franchising-toimintamallin käyttö on kasvattanut suosiotaan jatkuvasti ja nykyään franchising-alan arvioidaan työllistävän noin 100 000 suomalaista, joten sillä on myös merkittävä vaikutus väestön työllistäjänä. Franchising voi tarjota hyvän ja suhteellisen riskittömän keinon laajentaa yrityksen toimintaa niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin, vaatimatta kuitenkaan suuria pääoman sijoituksia. Useassa teoksessa franchising-toimintaa luonnehditaan menestyksen kopioimiseksi. Konseptin täytyy kuitenkin olla testattu ja todettu toimivaksi ja kannattavaksi pitkällä aikavälillä ennen kuin siinä voidaan lähteä kehittämään franchising-toimintaa.

Franchising-toimintamallissa franchising-antaja luovuttaa omistamansa konseptin käyttöoikeuden franchising-ottajan käyttöön. Konseptin käyttöoikeuden luovuttamisesta ja hyödyntämisestä sovitaan kirjallisella franchising-sopimuksella. Franchising-toiminnassa osapuolet sitoutuvat jatkuvaan ja tiiviiseen yhteistyöhön, vaikka ne juridisesti ovatkin itsenäisiä yrityksiä. Franchising-antajan tehtävä on tarjota franchising-ottajalle jatkuvaa tukea ja koulutusta ja franchising-ottaja maksaa näistä yhteistyön tuomista eduista rahallista korvausta franchising-antajalle. Yhdellä franchising-antajalla voi olla monta franchising-ottajaa, jotka yhdessä muodostavat ketjun toiminnaltaan ja visuaaliselta ilmeeltään yhtenäisiä brändin konseptiliikkeitä.

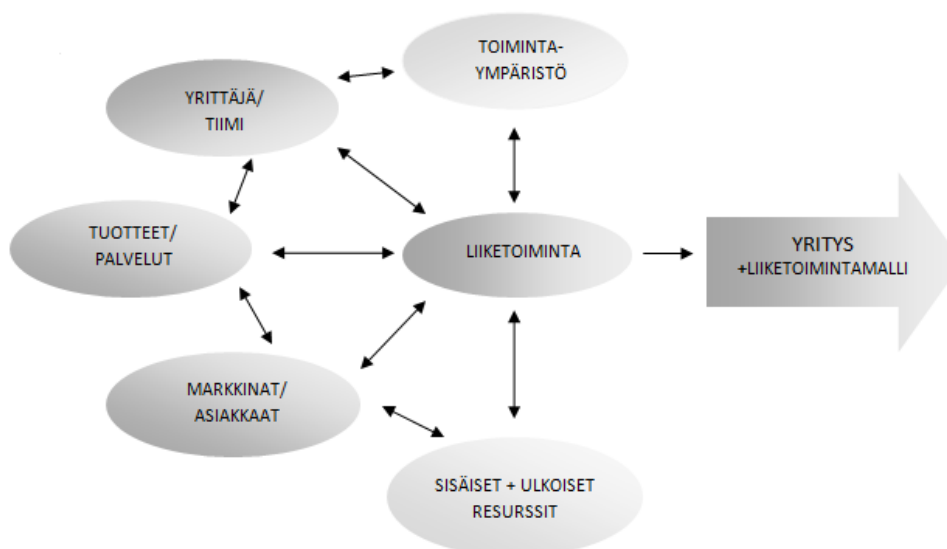
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esitellä franchising-toimintamallia yrityksen laajenemisstrategiana ja laatia suomalaiselle Maahantuontiyritys X:lle franchising-toimintasuunnitelma, jonka avulla tämä voisi kasvattaa liikevaihtoaan, parantaa edustamansa brändin tunnettavuutta sekä parantaa markkina-asemaansa Suomessa. Raportissa kartoitetaan yrityksen kilpailijoita ja arvioidaan franchising-toimintasuunnitelman kannattavuutta ja riskejä. Tavoitteena on selvittää, millaiset mahdollisuudet yrityksellä olisi pärjätä Suomen markkinoilla ja mitä etuja tai haittoja franchising-toimintamuodolla on. Tavoitteena on avata franchising-liiketoimintamuotoa ja sen soveltuvuutta toimeksiantajalle sekä yleisesti Suomen kosmetiikkamarkkinoille. Myös muut franchising-toiminnasta kiinnostuneet yritykset, jotka haluavat tutustua kyseisen laajennusstrategian mahdollisuuksiin, voivat hyödyntää opinnäytetyön teoriapohjaa.

Tutkimuksia, jotka liittyvät kauneudenhoitoalan yrityksiin ja yrittäjyyteen, on tehty paljon, mutta ei yhtään franchising-näkökulmasta. Työn tavoitteena on selvittää franchising-toimintamallin mahdollisuuksia, koska kyseistä yritysmuotoa ei ole hyödynnetty kosmetiikka-alalla kovin paljon. Franchising-toiminnasta tehdyissä opinnäytetöissä käsitellään aihetta usein yrittäjän näkökulmasta ja siksi on kiinnostavaa käsitellä aihetta perustajaorganisaation näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee franchising-toiminnan peruselementtejä, toimintamallin etuja ja haasteita, franchising-antajan ja -ottajan välistä yhteistyötä ja sen määrittelevää franchising-sopimusta, franchising-toiminnan perustamista sekä franchising-ketjun hallintaan ja johtamiseen liittyviä tehtäviä. Opinnäytetyön teoriaosuus tukee franchising-toimintasuunnitelmaa ja se perustuu alan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Toiminnallisessa osuudessa sovelletaan teoriaosuuden sisältöä toimeksiantajan liikeidealle ja toimialalle soveltuvalla tavalla. Toimintasuunnitelma sisältää myös analyyseja sekä laajennusstrategian kannattavuutta mittaavia ja suuntaa-antavia laskelmia, jotka perustuvat franchising-antajan kustannus- ja tuottoarvioihin. Toiminnallinen osuus sisältää myös varsinaisen suunnitelman Maahantuontiyri-tyks X:n franchising-toiminnalle ja siinä on huomioitu myös toimeksiantajan mahdolliset ideat ja toiveet.

## 2 Kasvuyrityksen strategiakeinot

Kasvuyrityksen toiminnan johtamista ohjaa pyrkimys liiketoiminnan määrälliseen ja taloudelliseen kasvuun. Liiketoiminnan syntyminen ja kasvun perusehtoja ovat yrittäjä, tuote, asiakkaat, resurssit ja toimintaympäristö. Jotta toiminta voisi laajentua, on yrittäjän nähtävä ja hyödynnettävä mahdollisuus kasvuun. Yrityksen asiakkaat määrittelevät liiketoiminnan olemassaolon ja jatkuvuuden. Yritys, jolla on selkeä ja lupaava tuotekonsepti sekä vahva taloudellinen tilanne, löytää myös yleensä sopivat rahoituskeinot ja yhteistyökumppanit toimintansa kasvattamiseen ja tarvittaviin resursseihin. (Laukkanen 2007, 28-29.) Kasvua tavoiteltaessa yrityksen riskinä on lähteä tarjoamaan kustannuksiltaan kannattamattomia palveluja ja tuotteita. Selkeällä kasvustrategialla voidaan kuitenkin estää hallitsemattoman kasvun vaikutukset yritykselle. (Puolamäki 2007, 141.)



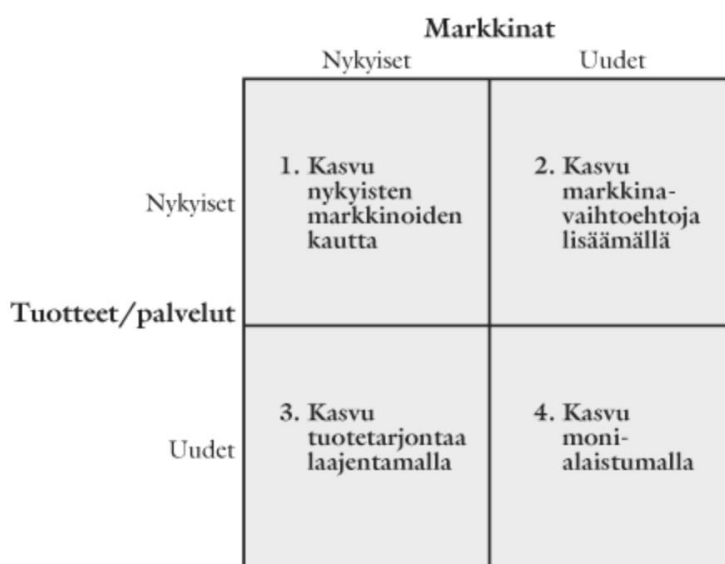
Kuvio 1: Liiketoiminnan ja yrityksen perustekijät (Laukkanen 2007, 29)

Yllä olevasta kuviosta (Kuvio 1) voidaan yksinkertaistetusti päätellä yrityksen kasvun vaatimukset. Yrityksen kasvua voidaan tarkastella esimerkiksi myynnin, henkilöstön tai tuloksen kannalta. Kasvun avulla tavoitellaan aina yrityksen markkina-arvon nousua, mutta yrityksen täytyy säilyttää kannattavuutensa myös haluamaansa markkina-asemaa tavoitellessaan. Liiketoiminnan kasvu auttaa yritystä toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa, sillä menestyksellä kasvuyritykset selviävät haasteistaan paremmin kuin kehityksessään paikalleen jääneet yritykset. Yrityksen kasvustrategia voi perustua joko kilpailun kiertämiseen uusia markkinoita luomalla tai suoraan kilpailuun liiketoiminta-alueen muiden toimijoiden kanssa. Kasvuyrityksen strategian täytyy kuitenkin pohjautua yrityksen sisäiselle ja ulkoiselle tehokkuudelle. Näiden ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien sekä sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelussa hyvä ja yleisesti käytetty työkalu on liiketoiminnan SWOT-analyysi. (Puolamäki 2007,



135-136.) SWOT-analyysiä onkin käytetty myöhemmin toimeksiantajan liiketoiminnan tarkastelussa.

Yrityksen kasvustrategia voidaan toteuttaa joko liiketoiminnan sisäisellä tai ulkoisella kasvulla. Yrityksen orgaaninen eli sisäinen kasvu voi tapahtua liiketoiminnan myyntiä tai tuotantoa kasvattamalla tai uuteen liiketoimintaan investoimalla. Tavallinen kasvun kaava on, että yritys kasvattaa tuotantoaan ja markkinamenekkiään ja samalla kasvavat myös yrityksen resurssitarpeet. Yritys voi myös hankkia uusia tuotteita tai markkinasegmenttejä tai lisätä toimintaansa lähekkäistä liiketoimintaa. Ulkoinen kasvu tapahtuu, kun yritys ostaa jo olemassa olevia liiketoimintoja ja toimivia yrityksiä halutun strategisen markkina-aseman saavuttamiseksi ja liittää ne yhtenäisen yrittäjäkontrollin alle. (Laukkanen 2007, 30-31; Puolamäki 2007, 136.) Ansoffin kasvuanalyysin (Kuvio 2) avulla voidaan pohtia yritystoiminnan mahdollisia kasvu-uria sekä arvioida, millaista panostusta ne vaativat ja millaisia riskejä niihin liittyy (Lindroos & Lohivesi 2010, 227).



Kuvio 2: Ansoffin kasvuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 227)

Kasvat yritykset pystyvät luomaan lisää työpaikkoja, ja kasvu on tärkeää myös paremman kannattavuuden ja kilpailuaseman saavuttamiseksi. Suomen Yrittäjien, Finnveran sekä työ- ja elinkeinoministeriön tekemän syksyn 2018 Pk-yritysbarometrin mukaan kasvuhakuisten yritysten määrä on parin viimeisen vuoden aikana noussut noin viisi prosenttiyksikköä. Pk-yritysten asettamat kasvutavoitteet seuraaville 12 kuukaudelle ovat tutkimuksen mukaan varsin realistiset. Yli 80% pk-yrityksistä tavoittelee alle 20% kasvua ja 4% yrityksistä tavoittelee yli 50% liikevaihdon kasvua. Kaupanalalla kasvuhakuisuutta on, ja alan yrityksistä 39% pyrkii säilyttämään asemansa, 37% on kasvuhakuisia ja 8% voimakkaasti kasvuhakuisia. (Pk-barometri syksy 2018.)

### 3 Franchising yrityksen kasvustrategiana

Franchising-liiketoimintamalli on tunnettu 1950-luvulta lähtien, ja amerikkalaisten pikaruokaketjujen seurauksena franchising-toiminta levisi Eurooppaan 1960-luvulla ja Suomeen puolestaan 1970-luvulla. Alkuaikoina franchising-toiminnalle oli tyypillistä, että ulkomaiset ketjut sijoittautuivat Suomen markkinoilla, kuten 1980-luvulla kansainvälisen levittäytymisen aloittaneet kosmetiikkaketjut Yves Rocher ja The Body Shop. (Laakso 2005, 13-20.) Tällä hetkellä Suomessa on yli 5000 franchising-yrittäjää ja noin 250 ketjua, jotka tarjoavat työpaikan suoraan yli 50 000 ja välillisesti jopa 100 000 suomalaiselle. Franchising-toiminnan vaikutus Suomessa on merkittävä ja ketjuja löytyy tänä päivänä lähes kaikilta toimialoilta. (Ketju 2018a.) Ketjuista 32% on suuntautunut kuluttajapalveluun, 14% yrityspalveluun, 35% vähittäiskauppaan ja 19% ravintola-, kahvila- ja pikaruokasektorille (SFY ry:n tietopaketti 2015). Tunnetuimpia kauneusalan franchising-ketjuja Suomen markkinoilla Body Shopin ja Yves Rocherin lisäksi ovat Groom, MRoom, Make Up Store sekä kampaamomyymälä Clips (Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018).

Franchising-ketjujen kasvu on nopeaa ja franchising-yritysmuodon voidaan sanoa vakiinnutaneen paikkansa suomalaisessa elinkeinoelämässä. FranCon Franchise Consulting on yhdessä yhteistyökumppaneineen teettänyt franchising-alan kasvuselvityksen, jonka mukaan suomalaiset franchising-ketjut tulevat tarvitsemaan 1 000 uutta yrittäjää sekä 5 000 uutta työntekijää vuoden 2019 aikana. Selvityksen mukaan keskimääräisellä ketjulla on noin 35 toimipistettä, ja tulevaisuudessa voimakkaimmin toimipisteiden määrän odotetaan kasvavan palvelualalla. Franchising-liiketoiminnan kokonaisliikevaihdoksi on Suomessa arvioitu 5,5 miljardia euroa. Selvitykseen osallistuneiden ketjujen pohjalta liikevaihdon arvioidaan kasvavan vuonna 2018 noin 6,4% ja vuonna 2019 noin 7,4%. Selvitykseen osallistuneista franchising-ketjuista jopa 70% arvioi niin liikevaihtonsa kuin myös henkilöstötarpeensa kasvavan vuoden 2019 aikana. (SFY ry 2018d.)

Franchising-toimintamallia hyödynnetään niin kaupan-, palveluiden- kuin teollisuuden aloilla eikä toimintamalli ole vain suurten yritysten menestysmalli. Usein franchising-ketjun takaa paljastuu pienyrityksen johtama pienyritysten verkosto, joka on hyödyntänyt franchising-toiminnan keskeisiin elementteihin kuuluvan yhteisen yrityskuvan ja sen mukanaan tuoman suuryritysimagon. Franchising-toimintamallin soveltuvuutta yritykselle ei tulisikaan arvioida toimialan tai organisaation koon perusteella, vaan yritys- ja liikeideakohtaisesti, yrityksen omista lähtökohdista. Myös yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttaa siihen, sopiiko franchising kasvumallina sille. Optimaalisessa elinkaarenvaiheessa ja oikealla tavalla toteutettuna franchising tarjoaa yritykselle menestyksekkään kasvumallin. (Laakso 1998, 59.)

Franchising-toimintamallia voidaan pitää hyvin menestyksekkäänä yrittämisen muotona, jonka olennaisena osana ovat verkostoituminen, vuorovaikutus ja ydinosaamiseen keskittyminen. (Mattila, Tommila, Rinkinen & Wathén 1998, 15.) Franchising-ketjuja rakentavat yleensä

markkinoilla menestyneet yritykset, joiden tavoitteena on laajentaa markkina-alueitaan. Yrityksen liikeidean tulee kuitenkin olla menetyspotentiaalinen ja konseptista tulee löytyä kilpailuetuja, jotta mahdollinen franchising-ottaja kiinnostuu liikeideasta ja tämän lisäksi vielä maksaa sen käyttöoikeudesta. Franchising-toiminnan kannalta yrityksen ainoa vaatimus on se, että sillä on menestyvä ja käytännössä testattu liiketoimintamalli sekä siihen vaadittava osaaminen ja oikeudet. (SFY ry 2014, 59-60.) Franchising-ketjun rakentaminen vaatii kuitenkin pitkäjänteisyyttä, jossa tavoitteena on saada aikaan pysyvä ja menestyvä liiketoiminta (Laakso 2005, 67).

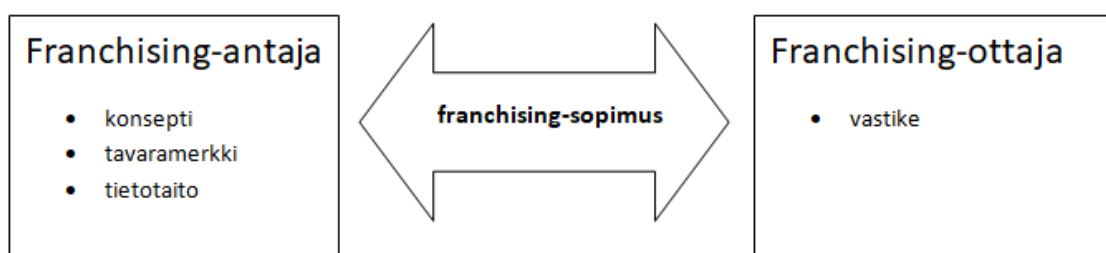
Franchising-kasvumallin avulla yrityksen kasvu tapahtuu kahdella tavalla. Franchising-toimintamallin avulla yritys kasvattaa perusliiketoimintaansa, mikä näkyy uusien markkinoiden avautumisena sekä toiminnan volyymin ja liiketoiminnan tuottavuuden kasvuna. Kasvumallin ansiosta yritykselle syntyy myös kokonaan uusi liiketoiminta perusliiketoiminnan oheen; franchising-liiketoiminta, joka tarjoaa yritykselle uuden tuottomahdollisuuden. (Laakso 2001, 75.) Franchising yrityksen kasvumallina antaa franchising-antajalle mahdollisuuden levittäytyä yhteistyöverkostonsa avulla uusille markkinoille, vaikka yritys ei itse toimitakaan operatiivisesti kaikilla markkina-alueilla. Konsepti saadaan pidettyä hallussa tiiviillä yhteistyöllä. Samalla yhteistyöedut tuovat kustannussäästöjä ja liiketoiminnan tuottavuus kasvaa. Franchising voi toimia yritykselle laajentumisstrategiana myös kansainvälisille markkinoille. (Laakso 1998, 52.)

#### 4 Franchising-määritelmä

Franchising tarkoittaa liiketoimintamallia, jossa kaksi oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäistä yritystä tekevät sopimusperusteista yhteistyötä. Sopimusosapuolia kutsutaan franchising-antajaksi ja franchising-ottajaksi. Franchising-antajaksi kutsutaan yritystä, joka antaa toiselle yritykselle oikeuden hyödyntää liiketoimintamalliaan eli konseptiaan. (SFY ry 2018a.) Franchising-antaja on franchising-toiminnan taustalla oleva kasvuyritys, joka haluaa lähteä levittämään menestyksestä liiketoimintakonseptiaan markkinoille. Se etsii yhteistyökumppaneikseen franchising-ottajia, joille se myöntää käyttöoikeuden konseptiinsa maksua vastaan. (SFY ry:n tietopaketti 2015.) Franchising-antajan tehtävä on valvoa ja ohjata franchising-ottajien liiketoimintaa. Se tarjoaa franchising-ottajalle jatkuvaa tukea, kuten koulutusta sekä kaupallista ja teknistä apua. Franchising-antaja määrittelee toimintamallin, jonka mukaan franchising-ottaja hoitaa paikallista liiketoimintaansa. Yhdellä franchising-antajalla voi olla useita franchising-ottajia, jotka toimivat saman liikemerkin alla ja myös liikkeiden visuaalinen ilme on yhtenäinen. (SFY ry 2018a.)

Franchising-ottaja on yritys tai yrittäjä, joka ottaa vastaan franchising-oikeuden. Franchising-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti itsenäinen yksikkö. Franchising-ottaja voi myös omistaa ja johtaa samaan aikaan useamman yksikön toimintaa ja tällöin näistä jokaisesta sovitaan

omalla franchising-sopimuksellaan. (SFY ry 2018a.) Franchising-ottajasta käytetään myös termiä franchising-yrittäjä. Franchising-ottaja harjoittaa itsenäistä liiketoimintaa franchising-antajalta saamansa liiketoimintakonseptin ja brändin mukaisesti ja osallistuu aktiivisesti ketjuyhteistyöhön. Franchising-toimintamalli tarjoaa yrittäjälle mahdollisuuden oman yritystoiminnan aloittamiseen ohjatusti. (SFY ry:n tietopaketti 2015.) Samaan franchising-konseptiin kuuluvat franchising-yksiköt muodostavat yhdessä franchising-ketjun. Franchising-ketju koostuu siis tiiviistä yhteistyöverkostosta, mikä noudattaa yhdenmukaista konseptia ja ulkoista yritysilmettä. (Laakso 2005, 30.) Kuviossa 3 on havainnollistettuna franchising-toiminnan ydinelementtejä.



Kuvio 3: Franchising-toiminnan ydinelementit

Kirjallisessa franchising-sopimuksessa määritellään pelisäännöt franchising-antajan myöntämän liiketoimintamallin käyttöoikeuden hallinnasta ja käytöstä osapuolten välillä. Franchising-ottaja maksaa yleensä franchising-sopimuksen alussa liittymismaksun sekä toiminnan aikana jatkuvia yhteistyö- ja palvelumaksuja eli rojalteja franchising-antajalle. (SFY ry 2018a.) Franchising-maksut ovat korvaus ketjun jäsenyydestä sekä konseptin hyödyntämisestä (Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018, 4). Franchising-sopimuksen kaupallisena perusteena on usein se, että franchising-antajalla ei ole halua eikä resursseja kasvattaa liiketoimintaverkoston sillä tavalla kuin se kaupallisesti olisi kannattavaa ja tämän vuoksi myy toiminnallisen toteuttamisen itsenäisille yrittäjille (Halila & Hemmo 2008, 263). Franchising-antajalle kyseessä on liiketoiminnan kasvu- ja laajenemistapa, kun puolestaan franchising-ottajalle yritystoiminnan harjoittamistapa. Sopimusosapuolten toimiminen yhteisen osaamisen pohjalta mahdollistaa syvän yhteistyön ja sitä kautta erinomaisia kilpailuetuja molemmille osapuolille. (Laakso 2005, 29,33.)

Franchising-toiminta on kehittynyt useiden vaiheiden kautta ja toiminnan eri muodot ovat syntyneet yritystoiminnassa eri ajankohtina vallitsevien toimintatapojen pohjalta. Franchising-yhteistyö voidaankin määritellä sen kolmen eri perusmuodon mukaan. (Mattila ym. 1998, 27.) Product Distribution Franchising -mallissa franchising-antaja luovuttaa yrittäjälle oikeuden myydä kehittämäänsä tuotetta tai palvelua tietyllä liiketoimintamallilla (Rissanen 2007, 430). Tätä franchising-toimintamallia voidaan käyttää, kun yrityksellä on jokin tuote-

tai laiteinnovaatio, jota hyödynnetään yhteistyössä muiden yritysten kanssa (Mattila ym. 1998, 27). Product Distribution Franchising -malli rajoittaa yhteistyön yleensä tuotteen markkinointiin, myyntiin ja jakeluun liittyviin asioihin. Franchising-antajalla voi kuitenkin olla lähes yhtä suuri päätäntävalta kuin perinteisessä franchising-toiminnassa. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 46.)

Trade Name Franchising -mallissa franchising-antaja luovuttaa yritykselle oikeuden käyttää omassa toiminnassaan franchising-antajan toiminimeä, liiketunnusta tai tavaramerkkiä korvausta vastaan (Rissanen 2007, 430). Yhteistyö rajoittuu yleensä yhteiseen markkinointiin, koulutukseen ja rekrytointiin. Esimerkiksi hotelliketjulla voi olla yhteinen varausjärjestelmä, mutta ne voivat muuten toimia itsenäisesti. Tällaisessa toimintamallissa laaduntarkkailu voi olla haasteellista. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 46.) Trade Name Franchising -malli luo kuitenkin kuluttajien silmissä luottamuksen tuotteiden laadusta ja standarditasosta (Hukka 2005, 16).

Business Format Franchising -mallissa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden koko kehittämäänsä liiketoimintamalliin. Franchising-ottaja saa oikeuden hyödyntää valmiita konseptia franchising-antajan määrittelemien ohjeiden mukaisesti taloudellista vastiketta vastaan. Toimintamallissa osapuolet sitoutuvat myös jatkuvaan ja laajaan yhteistyöhön. Tätä toimintamallia tarkoitetaan yleisesti, kun puhutaan franchising-toiminnasta. (Rissanen 2007, 430.) Business Format Franchising -mallissa franchising-antaja ei markkinoi tai jaa toiselle yritykselle tuottamia tuotteita, vaan menestyvää ja testattua liiketoimintamalliaan, ketjun jäsenyyttä, yhteistyöetuja sekä niiden ylläpitämiseen liittyviä palveluita (Laakso 2005, 38).

## 5 Franchising-toiminnan edut ja haasteet

Franchising-toiminnassa saadaan yhdistymään pienyrityksen tehokkuus sekä suuryrityksen edut (Laakso 2005, 29). Franchising-liiketoiminta mahdollistaa saavuttamaan tehokkuutta ja ketjuetuja, joista yksi tärkein on ketjun yhteismarkkinointi. Yhteismarkkinointi tuottaa suuria kustannus- ja synergiaetuja, kuten mahdollisuuden hyödyntää massamediaa markkinointikanavana. Yhteishankintojen tuoma ostovoimapotentiaali puolestaan takaa paremman hinta-laatusuhteen. Franchising-toiminta auttaa kasvattamaan brändin markkinaosuutta, rakentamaan brändiarvoa sekä vahvistamaan brändiuskollisuutta. Sen avulla on myös mahdollista saavuttaa haluttu markkinaosuus nopeammin ja pienemmällä pääomakustannuksella, koska toimitila-, kaluste-, laite- sekä muut hankinnat rahoittaa pääosin franchising-ottaja. Franchising-toiminta siirtää ensisijaisen vastuun ketjuyksiköiden työntekijöiden koulutuksesta ja opastuksesta, paikallisesta mainonnasta sekä henkilöstöhallinnosta franchising-ottajien vastuulle. (Laakso 2005, 72; Sherman 2004, 12.)

Franchising-toimintamalli tarjoaa franchising-antajalle riskittömämmän liiketoiminnan, kun yksittäistä toimipaikkaa koskeva liikeriski siirtyy franchising-antajalta franchising-ottajalle. Franchising-antaja pystyy rahoittamaan ketjun uusien yksiköiden perustamisen franchising-yrittäjän sijoittamalla pääomalla. Tällöin ketjun laajentaminen on mahdollista paljon nopeammin kuin franchising-antajan kassavirtaan perustuvalla rahoituksella. (Halila ym. 2008, 263; Mattila ym. 1998, 57-58.)

Franchising-ottaja saa valmiin liikeidean sekä yksityiskohtaiset ohjeet toimintaan, vaikka taloudellisesti hän toimiikin itsenäisesti. Franchising-ottajalta ei yleensä vaadita itsenäistä innovatiivista toimintaa liiketoiminnan suhteen, ja ongelmakohtaksi yhteistyössä voikin nousta franchising-ottajien halu hyödyntää omia yritysideoitaan. Franchising on houkutteleva toimintamuoto yrittäjyyttä harkitseville, sillä usein heidän on helpompi saada pankilta rahoitusta franchising-yksikön kuin itsenäisen yrityksen perustamiseen. Yrittäjyys motivoi franchising-ottajaa, kun tuoton kertyminen ja sijoituksen takaisin saaminen ovat kiinni hänestä itsestään. Franchising-ottaja toimii itsenäisesti, mutta odottaa silti franchising-antajalta tukea sekä jatkuvaa konseptin ja brändin kehittämistä. (Dent 2011, 322; Halila ym. 2008, 263-264.)

	Franchising-antaja	Franchising-ottaja
Edut	Kasvupotentiaali Mahdollisuus hyödyntää paikallista tietoa Ylin johto ja kontrolli	Tunnettu brändi Riskien minimointi Molemminpuolisuus Kohonnut ostovoima Helpompi rahoittaa Ulottuvuus ja eksklusiivisuus
Haitat	Vähentynyt omistajuussuhde Epäsopivat franchising-ottajat Voittojen jakaminen Kalliit alkukustannukset	Kontrollin puute Jatkuvat maksut Pitkäaikainen yhteistyön kesto Joustavuuden puute Brändivahingon riski Rajoitukset sopimuksen purussa

Kuvio 4: Franchising-toiminnan edut ja haitat (Webber 2013, 40)

Toimintaoikeuden luovuttaminen franchising-ottajien käsiin vaatii franchising-antajalta säännöllisiä tarkastuskäyntejä ja seurantaa. Näillä suojellaan brändiä epärehellisiltä ja epäsoivilta yrittäjiltä ja varmistetaan, että markkinointimateriaalit on päivitetty ja niitä hyödynnetään brändin asettamien standardien mukaisesti. Tarkastuskäynneillä varmistetaan myös asiakaslupauksen ja franchising-käsikirjan mukaisten toimintamallien toteutuminen. Franchising-antajan vastuulla on tarjota jokaiselle franchising-yksikölle samat mahdollisuudet menestymiseen tarjoamalla näille strategista ohjausta, markkinointiapua sekä toimittamalla uusia tuotteita. (Dent 2011, 323.)

Yksi franchising-antajan suurimmista haasteista on uusien franchising-yrittäjien rekrytoiminen, sillä ehdokkailta vaaditaan koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi liiketoimintaosaamista, yrittäjähenkisyyttä ja halukkuutta mukautua brändiin. Franchising-toiminnan edut suhteessa riskeihin houkuttelevat yrittäjiä ja saattavat helposti johtaa toiminnan hallitsemattomaan laajentumiseen ja tämän jälkeen toiminnan supistamiseen, kun heikommat franchising-ottajat eivät onnistukaan saavuttamaan yrityksen tavoitteita ja vaatimuksia. Hallitusti kasvatetulla franchising-konseptilla on kuitenkin miltei rajattomat kasvumahdollisuudet lähes pelkästään ulkopuolisella rahoituksella. (Dent 2011, 323-324.)

Franchising-toiminnan käynnistämisen jälkeen franchising-antajan on hyvin vaikea irtautua franchising-toiminnasta. Franchising-antaja voi tarjota franchising-ottajille yhden tai useamman vuoden tulot kattavaa korvausta tai ostaa yksiköt yrittäjiltä ja jatkaa niiden toimintaa yritysomisteisesti tai lopettaa ne. Molemmat vaihtoehdot ovat hyvin kalliita ja monet epäröivät franchising-toimintaan lähtöä, koska pelkäävät toiminnan vaikeaa ja kallista lopettamista, mikäli valittu strategia ei tuota toivottua tulosta tai toimintamallia halutaan muuttaa. (Dent 2011, 327.)

Franchising-toiminnalla on useita etuja ja haittoja. Tuunanen (2005, 53-58) on väitöskirjassaan selvittänyt Suomen franchising-antajien ja -ottajien kokemuksia ja motiiveja koskien franchising-liiketoimintamallia. Tutkimukseen osallistui 211 vastaajaa, joilla on toiminnassa oleva franchising-yritys tai ovat juuri allekirjoittaneet franchising-sopimuksen. Tutkimuksesta franchising-toiminnan suurimmiksi eduiksi nousivat konseptin tunnettuus, testattu liiketoimintamalli sekä yhteistyöedut. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että franchising koetaan usein helpommaksi liiketoimintamalliksi, mutta samalla kun franchising-antajan tarjoama tuki ja apu ajan myötä mahdollisesti vähenee, kasvaa tyytymättömyys franchising-maksuja kohtaan. Liian suuret franchising-maksut nousivatkin tutkimuksessa suurimmaksi koetuksi haitaksi. Myös franchising-lainsäädännön puute sekä suuri työn määrä koettiin tutkimuksessa suurimmiksi franchising-liiketoimintaa haittaaviksi tekijöiksi. Tutkimuksen perusteella suomalaiset franchising-antajat ja -ottajat kokevat itsensä asiakaskeskeisiksi ja vastuuntuntoisiksi, ja heidän suurin motiivinsa on halu menestyä franchising-toiminnalla. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on ryhmitelty 10 yleisintä tutkimuksessa esiin tullutta vastausta.

Edut	Haitat	Motiivit
Konseptin tunnettuus	Liian korkea franchising-maksu ns. yhteistyömaksu	Halu menestyä
Testattu liiketoimintamalli	Franchising-lainsäädännön puute	Asiakaskeskeisyys
Yhteistyöedut	Suuri työn määrä	Halu ottaa vastuuta
Franchising-antajan tuki	Liian kallis franchising-antajan tuki	Jatkuva oppiminen
Mahdollisuus lisätä perheen tuloja	Sopimuksen siirron ja lopettamisen vaikeus	Itsevarmuus yrittäjyydestä
Parempi työtyytyväisyys	Toisen toimipaikan liiallinen läheisyys	Sitoumus
Franchising-järjestelmän hyödyt	Liian korkea liittymismaksu	Mahdollisuus hyödyntää kekseliäisyyttä
Aikaisempi kokemus	Franchising-antajan kontrolli suunnittelussa ja toteutuksessa	Ahkeruus
Kannustava työympäristö	Muiden virheistä kärsiminen	Oman uransa itse luominen
Itsensä kehittäminen ja ammattitaito	Ongelmat ”vapaamatkustamisessa”	Myyntikyky

Taulukko 1: Franchising-toiminnan edut, haitat ja motiivit franchising-yrittäjän kannalta (Tuunanen 2005, 54-56)

## 6 Franchising-toiminnan menestystekijät

Franchising-ketjun menestystekijöihin sisältyvät niin liikeidea ja toimintaa koskevat suuret linjat kuin yksityiskohtaiset toimintamallit ja -ohjeet. Niistä muodostuu kattava liiketoimintakonsepti. Liiketoiminnan vähäpätöisimmiltäkin tuntuvat yksityiskohdat muodostavat osan kilpailukykyistä konseptia ja siksi franchising-antajan tulee suunnitella ja testata ne huolellisesti. Franchising-toimintamalli perustuu yritysten väliseen yhteistyöhön, jossa molemmilla osapuolilla on samat tavoitteet ja ne ovat riippuvaisia toisistaan. Franchising-antajan tehtävänä on ensisijaisesti varmistaa ketjun yrittäjien menestyminen ja heidän liiketoimintansa tuoksellisuus, koska tästä seuraa myös franchising-antajan menestys. (Mattila ym. 1998, 49-51.)

Franchising-toimintamallin tärkeä menestystekijä on kuluttajalähtöisyys markkinoilla. Tarjonnan lisääntyminen on kiristänyt kilpailua ja asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunteminen on entistä tärkeämpää yritykselle. Ketjun jäsenenä paikallisyrittäjän tulee ottaa huomioon oman markkina-alueensa ominaispiirteet, asiakkaat ja tapahtumat. Kilpailukykyinen liikeidea ja toimintamalli houkuttelevat asiakkaita suosimaan paikallisia yrittäjiä. Myös tehokas tuotteiden ja palvelujen markkinointi on tärkeää franchising-toiminnan menestymisen kannalta.



Asiakaskeskeisyys on tärkeä osa franchising-toimintaa ja siksi franchising-antajalta tulisi löytyä tarvittavan laaja markkinointiosaaminen. Esimerkiksi tuotteiden jälleenmyyjiltä kerätty tieto kuluttajien käyttäytymisestä mahdollistaa tehokkaampien markkinointitapojen kehittämisen ja lisää yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Mattila ym. 1998, 47-50.) Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on koottuna franchising-toiminnan tärkeimpiä kriittisiä menestystekijöitä.

FRANCHISING-TOIMINNAN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	
Kannattava liikeidea	Standardisoitu ja testattu liiketoimintamalli
Vahva brändi	Tunnistettava ja vetoava brändi
Helppo valvoa toimintaa	Selkeä toimintamalli Kattavat ohjekirjat
Hallittu laajeneminen	Jatkuva koulutus ja tuki Selkeä yrittäjäprofiili
Yksilöllisyys markkinoilla	Vaikeasti kopioitava konsepti Määritelty kohderyhmä

Taulukko 2: Franchising-toiminnan kriittiset menestystekijät (Webber 2013, 119)

Franchising-toiminnan kannalta pitkäjänteinen yhteistyö ja hyvä vuorovaikutus franchising-antajan ja -ottajan välillä ovat tärkeitä menestystekijöitä. Jotta franchising-toimintamalli voisi onnistua, täytyy franchising-antajan ja tämän kehittämän liikeidean tuntua houkuttelevalta potentiaalisille franchising-yrittäjille. Yrittäjien tyytyväisyys on tärkeää ja franchising-antajan tulee osata jakaa oikeudet ja velvollisuudet tasapuolisesti itsensä ja franchising-ottajien kesken. Potentiaalisten franchising-yrittäjien mielikuva brändistä vaikuttaa heidän halunsa liittyä ketjuun. Luotettava ja arvostettu nimi, pitkään jatkunut menestyksellinen toiminta sekä tyytyväiset franchising-yrittäjät kertovat franchising-antajan kyvystä harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa ja houkuttelevat uusia franchising-ottajia. Mitä enemmän potentiaalisia hakijoita franchising-ketjuun saadaan, sitä suuremmat mahdollisuudet franchising-antajalla on tehdä onnistuneita rekrytointeja ja rakentaa kannattavaa franchising-järjestelmää. (Laakso 2005,60; Mattila ym. 1998, 52-55.)

Tiheä yrittäjien vaihtuvuus heikentää yrityksen mainetta ja jatkuva uusien yrittäjien rekrytointi kuluttaa organisaation resursseja. Franchising-antajan tuleekin keskittyä ketjussa toimivien yrittäjien tukemiseen. Avoin ja luottamuksellinen tiedonvaihto osapuolten välillä on elintärkeää molempien menestyksen kannalta. Tiedonvälitykseen tulisikin käyttää useita kanavia, kuten henkilökohtaisia tapaamisia, puhelinpalavereja, viikkotiedotteita sekä koulutus- ja

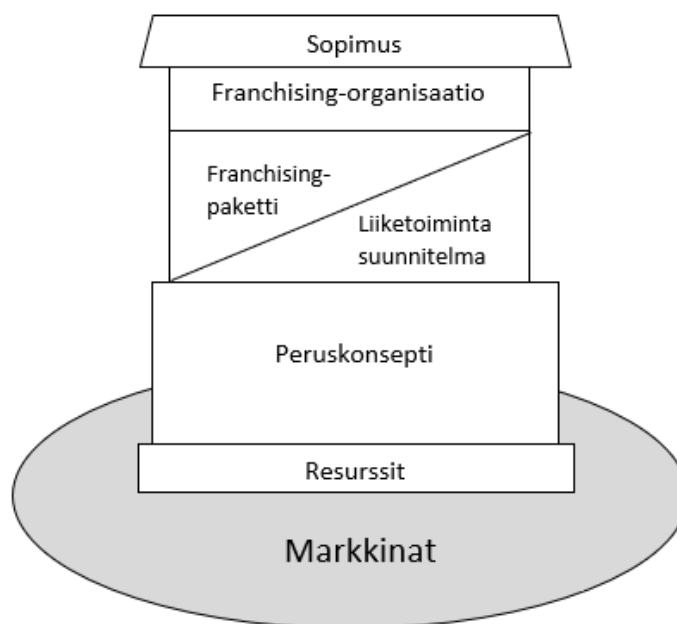
yrittäjöpäiviä. Franchising-yrittäjät voivat esimerkiksi toimittaa franchising-antajalle kuukausittaiset myyntiraportit, jotta säännöllinen yhteydenpito takaisi sujuvan tiedonkulun osapuolten välillä. Jotta franchising-liiketoiminta voi menestyä, vaatii se kunnollisen perustan ja alustan. (Laakso 2005, 60; Mattila ym. 1998, 52-55; Sherman 2004, 17.)

## 7 Franchising-ketjun perustaminen

Franchising-ketjun perustamisen ainoana vaatimuksena on Suomen Franchising-Yhdistyksen eettisissä säännöissä painotettu asia, jonka mukaan ennen franchising-toiminnan aloittamista franchising-antajan tulee olla testannut liiketoimintakonseptiaan menestyksellisesti relevanteilla markkinoilla vähintään vuoden verran ja vähintään yhdessä toimipisteessä. (SFY ry 2018b.) Muuten franchising-liiketoimintamallin rakentaminen aloitetaan samalla tavalla kuin periaatteessa minkä tahansa muunkin liiketoiminnan, ja siihen kuuluvat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja seurantavaihe. Toiminnan suunnittelu ei kuitenkaan pääty tähän, vaan seurantavaiheesta alkaa jatkuva mukautuminen ja kehitystyö, mikä on välttämätöntä minkä tahansa liiketoiminnan onnistumiselle. (Laakso 1998, 68.)

Franchising-toimintamallia voidaan käyttää jo olemassa olevan liikeidean monistamiseen tai uuden liikeidean kehittämiseen. Täysin uuden liikeidean toteuttaminen franchising-järjestelmällä on kuitenkin haastavaa ja siksi franchising-toiminta sopii paremmin jo toiminnassa olevan liikeidean laajentamiseen. Liikeideaa joudutaan todennäköisesti jonkin verran yksinkertaistamaan, jotta sen monistaminen franchising-toiminnaksi olisi mahdollista. Esimerkiksi vähittäiskaupassa keskittyminen vain tiettyihin tuoteryhmiin keskittää markkinointia, pienentää varastointi- ja kalustoinvestointeja sekä vähentää koulutuksen tarvetta. Toteutettujen muutosten täytyy kuitenkin perustua huolellisiin analyysiin ja laskelmiin. (Mattila ym. 1998, 81-82.)

Liiketoiminnan suunnitteluvaihe konkretisoituu kirjalliseen liiketoimintasuunnitelmaan. Franchising-liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä tulevaisuuden tavoitteet ja strategiset toimenpiteet asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Liiketoimintasuunnitelma sisältää myös tuotto- ja kustannuslaskelmat sekä lähivuosien budjetin. (Laakso 1998, 68-69.) Liiketoimintasuunnitelmassa jäsenellään franchising-yrittäjälle tarjottava franchising-paketti maksuineen, kuvaillaan yrittäjäprofiili sekä esitetään yhteistyömallien eri osa-alueet ja ketjuohjauksen organisointi. (SFY ry 2018, 82.)



Kuvio 5: Franchising-järjestelmän kuvaaminen (Mattila ym. 1998, 76)

Haasteena franchising-järjestelmän rakentamisessa on teoreettisen mallin ja käytännön kokemuksen yhdistäminen toimivaksi konseptiksi. Kun yrityksen liikeideasta on saatu tarpeeksi käytännön kokemusta, on seuraavaksi arvioitava markkinoiden edellytykset franchising-toimintamallin käynnistämiseksi. Kasvustrategian lähtökohtana on markkinointisuunnitelma, jonka tavoitteena on halutun strategisen markkina-aseman saavuttaminen. Markkinointisuunnitelman sisältöön vaikuttaa, haluaako yritys määrittää asemansa tuotevalikoiman, asiakastarpeiden vai tavoitettavuuden perusteella. Markkinointisuunnitelman laatiminen alkaa markkina-analyysillä, joka sisältää laajasti kaikki yrityksen liikeidean kattamat toimijat, kuten asiakkaat ja kilpailijat. (Mattila ym. 1998, 77-78; Puolamäki 2007, 136-137.)

Markkinatilannetta arvioitaessa tarkastellaan markkinoiden nykyistä kilpailutilannetta sekä kysynnän tulevaa kehitystä. Liikeidean täytyy pystyä vastaamaan kysyntään pitkällä aikavälillä, jotta toiminta pysyy kannattavana. Kuluttajakysyntää arvioitaessa on selvitettävä, kuinka suuret markkinointikustannukset tarvitaan riittävän kysynnän saavuttamiseksi, miten kauan franchising-yrittäjältä menee ennen kuin toiminta on kannattavaa ja miten hän rahoittaa toimintansa ennen sitä. Yrityksen täytyy myös kartoittaa mahdollisten liikepaikkojen tarjontaa ja markkinoiden hintatasoa, jotta voidaan arvioida, onko ennakoidulla kustannustasolla mahdollista harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa. (Mattila ym. 1998, 77-78.)

Yrityksen markkina-aseman määrittely tapahtuu määrittelemällä yrityksen kohdemarkkinat. Kohdemarkkinoiksi voidaan määritellä yksi tai useampi strateginen liiketoiminta-alue tai keskittyä liiketoiminnan ohjaamiseen muutamien avainasiakkaiden tarpeiden perusteella.

Tärkeintä markkina-aseman määrittelyssä on pyrkiä erottumaan kilpailijoista. Markkina-aseman määrittelyn perusteella voidaan laatia markkinointistrategia kohdemarkkinoiden tavoittamiseksi ja asiakassuhteiden ylläpitämiseksi. Markkinointistrategian laatimisessa voidaan käyttää hyväksi ns. 4P-mallia, joka jakaa markkinointitoimenpiteet tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän mukaan. (Puolamäki 2007, 136-137.)

Markkinoiden arvioimisen jälkeen on arvioitava yrityksen omien henkisten ja taloudellisten resurssien riittävyys franchising-toiminnan käynnistämiseen. Organisaatiolla täytyy olla mahdollisuus selviytyä franchising-ketjun johtamiseen liittyvistä tehtäväalueista, kuten liikepaikka-hankinnasta, rekrytoinnista, sopimusneuvotteluista, koulutuksesta, yrittäjien konsultoinnista ja liiketoiminnan kehittämisestä. Valittujen tuotemerkkien ja tunnuksien soveltuvuus ketju-toimintaan sekä niihin liittyvät juridiset kysymykset, kuten käyttöoikeudet ja rekisteröinnit täytyy myös selvittää. Tämän jälkeen voidaan laatia suunnitelma franchising-yrittäjän peruskonseptista. (Mattila ym. 1998, 79.)

### 7.1 Franchising-analyysi

Ennen franchising-liiketoiminnan aloittamista tulee yrityksen franchising-analyysin avulla karottaa yrityksen edellytyksiä hyödyntää franchising-toimintamallia kasvustrategianaan. Franchising-analyysiin tehdään hahmotelma tulevasta franchising-liiketoiminnasta ja analysoidaan sen soveltuvuutta yrityksen tavoitteisiin, resursseihin sekä markkinatilanteeseen yrityksen oman konseptin näkökulmasta. Franchising-analyysi voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Tässä raportissa käsitellään Laakson kehittämää analyysimallia, jossa tarkastellaan konseptin kaupallista hyödynnettävyyttä, liiketoiminnan monistettavuutta sekä ketjuyhteistyön edellytyksiä. (Laakso 2005, 186-187.)

Franchising-toiminnaksi muokattavan liiketoimintamallin täytyy olla kaupallisesti hyödynnettävissä, jotta sen ketjuyritysten on mahdollista harjoittaa menestyvää liiketoimintaa. Sen täytyy olla myös tarpeeksi houkutteleva mahdollisille franchising-ottajille, jotta he ovat valmiita aloittamaan liiketoiminnan ja maksamaan sen käyttöoikeudesta. Konseptilta täytyy löytyä kilpailuetuja, sen täytyy olla kannattavaa ja yrityskuvan tulee olla tunnistettava ja selkeä, jotta se erottuu muista. Yrityksen ja konseptin kaupallista hyödynnettävyyttä arvioitaessa tarkastellaan ensin yrityksen osaamistasoa eli markkinakokemusta ja liikkeenjohdollista kokemusta. Yrityksen täytyy olla toiminut markkinoilla riittävän kauan, jotta liiketoimintamallin toimivuus ja menestyminen myös erilaisilla markkina-alueilla on varmistettu. (Laakso 2005, 188-189.)

Liiketoimintamallin monistettavuus on usein se tekijä, joka erottaa franchising-toiminnan täysin riippumattomasta yritystoiminnasta. Esimerkiksi yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien tai ainutlaatuisen toimipaikan ansiosta menestyvää liiketoimintaa on mahdotonta monistaa. Kannattavuuden täytyy siis perustua liiketoimintaan itseensä. Franchising-yksiköiden

täytyy näyttäytyä asiakkaalle yhteneväisinä ja siksi liiketoimintamalli täytyy pystyä paketoimaan ja toiminnan käytännöt systematisoimaan. Mitä pidemmälle liiketoimintaan kuuluvat osat, kuten laitteet ja menetelmät ovat standardoitavissa, sitä varmemmin ketjun toiminnot pystytään yhdenmukaistamaan. Näin toiminnan laatua ja tarkoituksenmukaista toteutumista pystytään helposti kontrolloimaan. Toiminnan raamit ja sisältö täytyy pystyä dokumentoimaan franchising-käsikirjoiksi ja niiden täytyy olla riittävän selkeitä ja yksinkertaisia, jotta franchising-yrittäjän on mahdollista omaksua ne lyhyessä alkukoulutuksessa. (Laakso 2005, 192-194.)

Franchising-toimintamalli perustuu yritysten väliseen yhteistyöhön ja siksi franchising-antajan tehtävänä on luoda parhaat edellytykset ketjuyhteistyölle. Franchising-antajalta vaaditaan rahallisia investointeja sekä henkilökuntaa vastaamaan franchising toiminnasta. Franchising-antajalta vaaditaan muutakin kuin perinteistä liiketoimintaosaamista, sillä yrityksen asiakkaiden lisäksi asiakkaina ovat myös franchising-ottajat. Tällöin organisaation sisältä täytyy löytyä riittävästi henkisiä ja taloudellisia resursseja yhteistyöverkoston rakentamiseen ja ylläpitämiseen, kuten franchising-yksikön tukitoimintojen järjestämiseen. (Laakso 2005, 195-194.)

## 7.2 Franchising-toiminnan taloudellinen suunnittelu

Suunnitellessaan franchising-toiminnan aloittamista franchising-antajan tulee koota yhteen budjetti kaikista kustannuksista, joita franchising-liiketoimintamallin käynnistäminen vaatii. Franchising-toimintamallin perustamiskuluihin kuuluvat muun muassa käsikirjojen kokoaminen, koulutusohjelmat, myynti- ja markkinointimateriaalit, kehitys- ja tutkimustoiminta, rekrytointikulut, kirjanpitokulut, asianajajan kulut, ulkopuoliset konsultointimaksut sekä matkakulut messuista ja koulutuspäivistä. Näistä kustannuksista koottu budjetti tulisi olla liitettyinä liiketoimintasuunnitelman yhteyteen. (Sherman 2004, 244.) Taulukossa 3 on koottuna franchising-antajan kulut ja tulot franchising-toiminnassa.

TULONLÄHTEET	KULUKOhteET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liittymismaksut</li> <li>• yhteistyömaksut</li> <li>• palvelumaksut (huom. läpikulkueriä)</li> <li>• tuotemyynneistä saatava kate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palkat sivukuluineen</li> <li>• markkinointi</li> <li>• yrittäjärekrytointi</li> <li>• koulutus ja tapahtumien järjestäminen</li> <li>• matkakulut</li> <li>• ulkopuoliset palvelut</li> <li>• materiaalin tuotanto</li> <li>• seurantakulut (esim. tilitoimisto)</li> <li>• puhelin- ja it-kulut</li> <li>• toimisto- ja hallintokulut</li> <li>• rahoituskulut</li> <li>• yms.</li> </ul>

Taulukko 3: Franchising-liiketoiminnan kulukohteet ja tulonlähteet franchising-antajalle (Laakso 2005, 208-209)

Franchising-toimintamallia ja sen kannattavuutta tulee tarkastella omana kokonaisuutena. Franchising-liiketoiminnassa tärkein tulonlähde ovat franchising-maksut; liittymismaksut, yhteistyömaksut sekä palvelumaksut, joista palvelumaksut eivät sisällä tuottoa. Kaikki muut, kuin suoraan franchising-liiketoiminnan johtamisesta syntyvät tulot ja kulut on jätettävä huomioimatta lukuja työstettäessä. (Laakso 2001, 84-85.) Franchising-toiminnan on oltava franchising-antajalle kannattavaa toimintaa. Franchising-maksujen tulee olla riittävät ketjun jatkuvaan kehittämiseen ja halutun tuottotason saavuttamiseen tavoitellussa aikataulussa. Analyysivaiheessa on tarkasteltava franchising-yhteistyön taloudellista mallia ja verrattava eri maksutasoja ja yksikkömääriä, jotta löydetään toiminnan kriittiset pisteet franchising-antajan kannalta. (Laakso 2005, 197.)

Franchising-liiketoiminta vaatii franchising-antajan kehityspanostusta, resursseja sekä tietotaitoa. Franchising mahdollistaa brändille nopean levittäytymisen sekä edullisemmän laajenemiskeinon, koska franchising-ottaja rahoittaa liiketoimintansa sekä vastaa itse taloudellisista ja juridisista velvoitteista. Onnistunut franchising-liiketoimintamalli kattaa siihen käytettävät panostukset moninkertaisesti. (SFY ry 2018, 78.) Jotta franchising-liiketoiminta voi menestyä ja tehdä voittoa, tulee kulujen vähentämisen jälkeen tuloista jäädä franchising-antajalle tuottoa (Laakso 2001, 84). Franchising-antajalle ketjuliiketoiminta täyttää asetetut

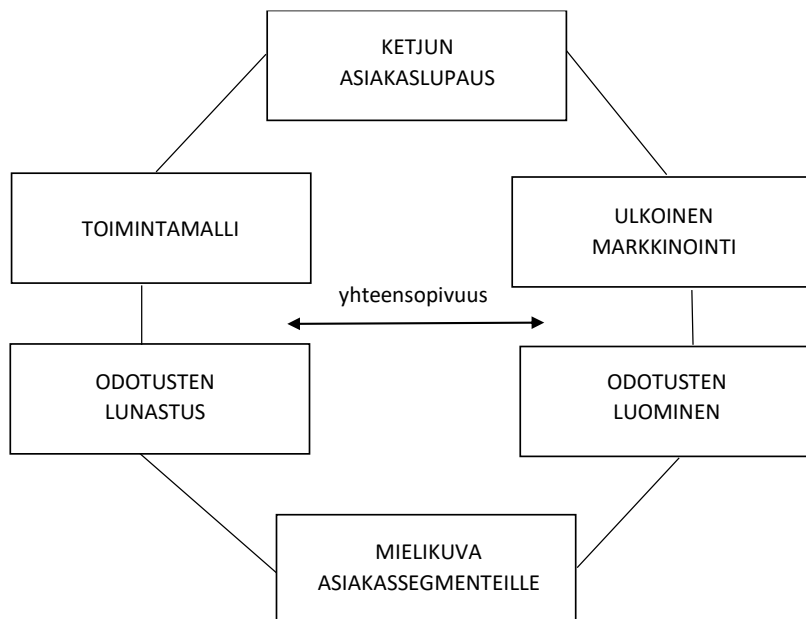
tuottotavoitteet yleensä vasta useiden, jopa kymmenien franchising-ottajien liittyttyä ketjuun (Laakso 2005, 255).

### 7.3 Franchising-konsepti

Franchising-peruskonsepti sisältää ne osa-alueet, jotka ovat perusta kaikelle franchising-antajan ja -ottajan yhteistyölle. Konsepti perustuu liikeideaan, joka kuvaa liiketoiminnan sisällön ja päämäärät, asiakkaille annettavan arvolupauksen sekä yrityksen toimintastrategian. Liiketoimintaidean pohjalta määritellään franchising-yrittäjiltä vaadittavat ominaisuudet, kuten koulutus ja kokemus alalta sekä pääomansijoituskyky ja erityistiedot ja -taidot. Peruskonseptissa määritellään myös franchising-antajan ja -ottajan välinen yhteistyö ja työnjako, joihin myös jatkossa laadittavat taloudelliset laskelmat ja franchising-sopimus perustuvat. Franchising-ottajalle määritellään realistiset ja valittuun markkina-alueeseen perustuvat tavoitteet. Franchising-yksikön resurssivaatimusten tarkastelu sisältää määritelmät toimitilojen ominaisuuksista, koneista ja laitteista sekä liikkeiden visuaalisesta profiilista ja mahdollistaa tarkat laskelmat franchising-ottajan aloituskustannuksista. Siksi on arvioitava franchising-yrittäjän tarvitseman henkilöstön määrä, henkilöstön vaatimustaso ja tarvittavat työtunnit. (Mattila ym. 1998, 83-85.)

Peruskonseptissa määritellään myös paikallisyksikön tuotteet, tehtävät ja palvelut sekä logistiset kysymykset, kuten tavarantoimittajien sopimukset sekä yksikön tilausten ja tavarankäsittelyn rutiinit. Yksikön markkinointisuunnitelmaan kerätään vuosittaiset markkinointiaktiviteetit ja eri myyntikanavien käyttötavat. Peruskonseptissa annetaan käytännöt myös yksikön talous- ja hallintorutiineille, joihin kuuluvat esimerkiksi yritysmuodon ja tilintarkastajan valinta, ohjeistus kirjanpitoon, budjetoinnin toimintamallit ja apuvälineet sekä yksikön tuloseuranta, raportointikäytännöt ja maksurutiinit. Lisäksi suunnitellaan franchising-antajan ja -ottajan välisen kommunikoinnin toimintamallit, tietotaidon siirtyminen, koulutukseen liittyvät materiaalit ja koulutukseen tarvittavat henkilöstöresurssit. Peruskonseptissa määritellään myös laadunvalvonnan periaatteet. (Mattila ym. 1998, 83-88.)

Franchising-ketjuun kuuluvat yritykset ovat yhdenmukaisia liiketoiminnaltaan. Ketjujen toiminta toteutetaan konseptoidulla tavalla ja ulkoinen markkinointi toteutetaan samoja keinoja ja välineitä käyttäen. Tarkoituksena on luoda yhtenäinen kuva ketjun eri yksiköiden toiminnasta ja taata asiakkaille samat palvelulupaukset. Jotta ketjusta syntyy positiivinen mielikuva kohderyhmälle, tulee ketjun yksiköiden täyttää asetetut asiakasodotukset. (Laakso 2005, 57.) Asiakaslupausten ja kokemusten yhteyttä kuvataan alla olevassa kuviossa (Kuvio 6).



Kuvio 6: Mielikuvan kehittämisen kehikko (Laakso 2005, 57)

Maahantuoja yrityksen toiminnassa voidaan nähdä franchising-toiminnan kaltainen kehityskaari. Ensin maahantuoja keskittyy tuotteiden jakeluun yhdessä jälleenmyyntiverkoston kanssa, jolloin toiminta voidaan rinnastaa Product distribution franchising -toimintaan. Toiminnan kehittyessä aletaan painottaa markkinointia ja kampanjoita, mutta myyntikampanjojen lisäämisellä ei lopulta enää saavuteta toivottua lisämyyntiä ilman konseptin kehittämistä. Tässä vaiheessa myös markkinoijan ja jälleenmyyjien yhteistyöstä on saatu hyvää kokemusta ketjukonseptin kehittämiseksi. (Mattila ym. 1998, 29.)

### 7.3.1 Pilotointi

Franchising-yrittäjille kehitetty peruskonsepti perustuu franchising-antajan pilottiyksiköistä saamiin käytännön kokemuksiin. Franchising-ketjun toiminta pohjautuu franchising-antajan kehittämään liikeideaan, jonka kannattavuus ja toimivuus täytyy olla käytännössä testattu ennen franchising-toiminnan aloittamista. Pilotoinnin aikana franchising-antaja hankkii arvokasta tietoa ja osaamista, jotka hän voi siirtää tulevalle franchising-yrittäjälle. Pilotoinnilla saadaan osviittaa muun muassa franchising-yksikön markkinaosuudesta, liikevaihdosta ja tuloksesta. (Mattila ym. 1998, 33, 83-85.) Yrityksen toiminta voi perustua johonkin toiseen liike-toimintamalliin ennen kuin sitä päätetään laajentaa franchising-toiminnalla. Tässäkin tapauksessa franchising-antajan on todettava konseptin toimivuus, jotta voidaan varmistua kaupallisen menestymisen mahdollisuuksista. (Salminen 2017.)

Pilottiyksikön markkina-alueen tulee vastata potentiaalisia tulevia markkina-alueita, tai toimintaa täytyy testata usealla eri markkina-alueella. Myös franchising-toiminnan kehittämisessä syntyneet uudet ideat tulee testata pilottiyksikössä ennen niiden laajempaa



käyttöönottoa. (Mattila ym. 1998, 51-52.) Pilottiyksikkönä voi toimia esimerkiksi yrityksen omistama liike, jossa konseptin uudet tuotteet ja toimintatavat testataan ennen niiden käyttöönottamista franchising-yksikössä. Yritys ottaa näin riskin uusien toimintamallien vakiinnuttamisesta ja kohtaa esiin tulevat ongelmat, jotka muussa tapauksessa jäisivät franchising-yrittäjän ratkaistavaksi. Yritys kykenee hienosäätämään toimintamalleja ja käytäntöjä sekä säilyttämään näin tartuntapinnan toiminnan arkeen markkinoilla. Tämä auttaa myös käsittelemään franchising-yrittäjiltä tulevia kehitysehdotuksia. Pilottiyksikkö auttaa löytämään hyvät käytännöt muun muassa asiakaspalvelun, liikkeen aukioloaikojen, työtuntien ja varastonhallinnan osalta. Se myös antaa pohjan franchising-yksikön tuotto-odotuksille. (Dent 2011, 327.)

Franchising-liiketoiminnan kannalta tarvittavat tiedot ja osaaminen hankitaan siis yhdessä tai useammassa yrityksen omassa liikkeessä. Tarvittava pilottijakson kesto ja laajuus tulee arvioida toimiala- ja tapauskohtaisesti. Esimerkiksi vähittäiskaupan alalla liiketoimintaa olisi hyvä tarkkailla useamman vuoden ajan, jotta ehditään saada tietoa eri sesongeista ja löytää sopivat toimintamallit näiden kokemusten pohjalta. Pilottitoiminnasta saatujen kokemusten perusteella franchising-antaja päättää lopullisen franchising-toiminnan elementeistä. Franchising-toiminnan alkaessa konseptin tulisi olla niin valmis, ettei siihen enää toiminnan aikana tarvitse tehdä perustavanlaatuisia muutoksia. (Laakso 2005, 50.)

Konseptin kehittäminen on franchising-antajan tehtävä, eikä sitä voida tehdä franchising-yrittäjän riskillä tai käyttää siihen tämän rahoja tai resursseja. Kehitystyö vaatii konkreettisen testiympäristön, jossa tuotteiden, kaluston ja asiakaspalvelun toimintatapojen kehitystyön tulokset voidaan testata käytännössä. Franchising-antajan omasta yksiköstä on hyötyä franchising-yrittäjän alkukoulutuksessa, johon yleensä kuuluu myös käytännön harjoittelu. Ketjun omassa yksikössä on parhaat edellytykset omaksuttaa ja perehdyttää yrittäjä ketjun toimintatapoihin. (Laakso 2005, 251-252.)

### 7.3.2 Franchising-käsikirjat

Liiketoimintamallin testaamisen ja mallintamisen jälkeen valitut käytännöt ja liiketoiminnan sisältö dokumentoidaan. Käsikirjat ovat franchising-liiketoiminnan keskeisiä työvälineitä, ja niissä kaikki liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat kootaan yhdeksi tai useammaksi dokumentiksi, kuten Franchise Prospectus -ennakkoinformaatiopaketiiksi ja franchising-ottajan käsikirjaksi. (Laakso 2005, 53.) Käsikirjojen laatiminen on tehtävä huolella, sillä franchising-konseptin laadukas dokumentointi on merkittävä osa franchising-antajan liikearvoa (Salminen 2017).

Franchising-käsikirja kattaa kaiken tarvittavan tietotaidon konseptin mukaiseen liiketoiminnan harjoittamiseen. Käsikirja sisältää ketjun toimintamallit ja laatustandardit ja siihen viitataan franchising-sopimuksessa. Käsikirjaan on kuvattu kaikki toimintaan liittyvät prosessit ja käytetyt työvälineet sekä mittarit toiminnan tarkkailuun. Käsikirjassa määritellään

myös ketjun filosofia ja eettiset säännöt sekä toiminnan kannalta keskeinen lainsäädäntö ja asetukset. Käsikirja on tärkeä koulutusväline jo uusia franchising-yrittäjiä rekrytoidessa. Se toimii myös franchising-yrittäjän ja tämän henkilökunnan työvälineenä tarjoten selkeitä ja yksityiskohtaisia vastauksia toiminnan aikana vastaantuleviin kysymyksiin. Käsikirjaan on kuvattu franchising-ottajan liiketoimintaympäristö sekä käytännön ohjeistus muun muassa konseptin mukaiseen markkinointiin, asiakaspalveluun, hankintoihin, henkilöstön johtamiseen ja taloushallintoon. (Laakso 2005, 53-54; Mattila ym. 1998, 118.)

Paras työryhmä franchising-käsikirjan kokoamiseen on franchising-johtoryhmä yhdessä kokeneen konsultointitoimiston kanssa. Jos käsikirja on luotu vain johtoryhmän avulla, on mahdollista, että kriittisiä alueita, jotka sisältävät hyödyllistä tietoa, on jätetty käsikirjassa käsittelemättä tai asiakirjaa ei ole kirjoitettu vaadittavien teknisten vaatimusten mukaisesti. Toisaalta, jos käsikirjan on valmistanut vain konsultti, on mahdollista, että lopputulos ei heijastu menestystekijöihin, jotka ohjaavat kyseistä franchising-järjestelmää. (Sherman 2004, 29.) Käsikirjaa tulee päivittää sen mukaan, miten konseptia kehitetään. Voidaankin sanoa, että käsikirja ei ole täysin valmis koskaan, mutta sen on oltava mahdollisimman kattava ensimmäistä franchising-ottajaa varten franchising-sopimuksen liitteenä. (Laakso 2005, 217.)

Yksi varsinkin franchising-yrittäjien rekrytointivaiheessa käytettävistä dokumenteista on Franchise Prospectus, joka sisältää taustatietoa franchising-antajayrityksestä, kuten sen perustamisesta, kasvusta ja omistussuhteista. Jotta franchising-ottaja saa kattavan kuvan tulevasta konseptista, tulee Franchise Prospectuksessa olla tarkasti kuvattuna, millaisesta liiketoiminnasta ketjuyksikössä on kyse sekä millainen on taloudellinen konsepti. Materiaaleista on myös tärkeä käydä ilmi, millaista ohjeistusta ja tukea yrittäjän on konseptin mukaiseen toimintaan mahdollista saada. Yhteistyömalli tulee esitellä hyvin niin operatiivisesti, juridisesti kuin taloudellisestikin. Myös sopimuksen tärkeimmät kohdat on hyvä esitellä Franchise Prospectuksessa. Kattava ja hyvin tehty Franchise Prospectus pohjustaa tulevaa sopimusvaihetta sekä tarjoaa tuleville yrittäjille oikeanlaista tietoa ketjun franchising-toimintamallista. Franchising-toimintamalli tulee kuvata tarkasti Franchise Prospectus -materiaalissa, sillä sitä hyödynnetään yrittäjärekrytointien lisäksi myös esimerkiksi kumppani- tai rahoitusneuvotteluissa. Muodoltaan Franchise Prospectus on tyypillisesti painettu asiakirja. (SFY ry 2018, 35.)

### 7.3.3 Rekrytointi

Franchising-antajan tulee määritellä franchising-yrittäjältä edellytettävät ominaisuudet ja tämän perusteella arvioida mahdollisten franchising-ottajien saatavuus. Vaadittujen ominaisuuksien lisäksi franchising-yrittäjien saatavuuteen vaikuttaa konseptin ja liikeidean yleinen kiinnostavuus markkinoilla ja liiketoiminnalle arvioidulla tuottotasolla. Yrityksen on määriteltävä franchising-yrittäjältä kerättävän alkuinvestoinnin määrä ja arvioitava yrittäjien mahdollisuuksia rahoittaa toiminnan aloittaminen. (Mattila ym. 1998, 78.)

Franchising-liiketoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että ketjun jäseniksi valitaan oikeanlaisia yrittäjiä. Yrittäjärekrytointi ketjussa tehdään yrittäjäprofiilin mukaisesti. (SFY ry 2018, 82.) Yrittäjäprofiili on kirjallinen kuvaus parhaiten liikeidean mukaiseen yrittäjätoimintaan sopivasta henkilöstä. Yleisesti yrittäjältä vaadittavien ominaisuuksien lisäksi arvioidaan henkilön aiempaa työkokemusta ja koulutusta alalta sekä liikeidean mukaisen yrittäjyyden vaatimia erityispiirteitä ja ominaisuuksia. Yrittäjäprofiiliin kirjataan myös vaatimukset yrittäjän taloudellisesta tilanteesta, jotta varmistutaan, että henkilöllä on riittävät taloudelliset edellytykset selvitä toiminnan aloitusvaiheen maksuista. Yrittäjäprofiilia tulisi käyttää aktiivisesti yrittäjien rekrytoinnissa ja sen sisältöä tulisi myös päivittää tarpeen mukaan. (Mattila ym. 1998, 110-111.)

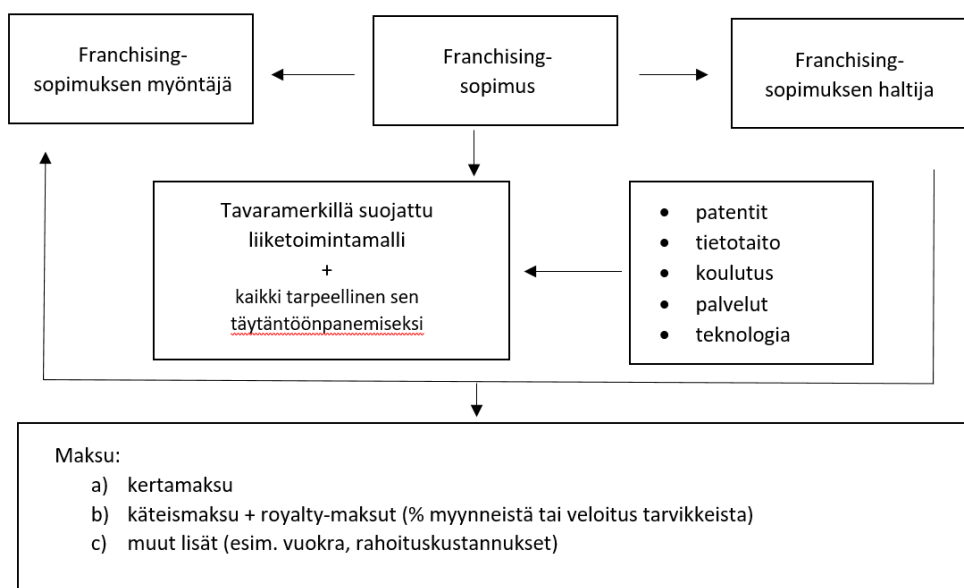
Alan aiempi kokemus on franchising-ottajalle usein etu, mutta ei vaatimus. Usein kokemusta enemmän painotetaan henkilökohtaista kiinnostusta sekä yrittäjäprofiilin täyttäviä ominaisuuksia. Menestymisenhalu, kunnianhimoisuus, itsenäisyys sekä ulospäinsuuntautuneisuus ovat yleisiä franchising-ottajalta vaadittuja ominaisuuksia. Myös myynti- ja palveluhenkisyys, organisoitakyvykyys sekä halu olla itse itsensä pomo ovat tärkeitä franchising-ottajan tunnusmerkkejä. (Holopainen & Levonen 2008, 101.)

Franchising-antajan tulisi laatia kattava kirjallinen kuvaus ketjun yrittäjänä toimimisesta. Sen tulisi sisältää esittelyn ketjusta ja sen historiasta, yrityksen toimialasta ja markkinoista sekä franchising-ottajan keskeisistä yhteistyöalueista ja franchising-yrittäjänä toimimisesta saaduista hyödyistä ja eduista. Franchising-yrittäjälle tulisi myös laatia realistiset laskelmat toiminnan vaatimista alkuinvestoinneista ja toimintabudjetista. Kattava kuvaus ketjun toiminnasta ja franchising-ottajan toimintakentästä edesauttavat onnistunutta yrittäjärekrytointia, kun yrittäjät ymmärtävät mihin ovat lähdössä. Yrittäjärekrytoinnissa voidaan myös hyödyntää ehdokkaille laadittuja valmiita hakemuskaavakkeita. (Mattila ym. 1998, 111-112.)

Franchising-antajan vastuulla on valita oikeanlaiset yhteistyökumppanit itselleen ja ketjun on määriteltävä liiketoimintansa kannalta yrittäjiltä edellytettävät ominaisuudet. Franchising-ottajalla tulee olla riittävät valmiudet toimia itsenäisenä yrittäjänä ja toteuttaa ketjun toimintamallia, jotta solmittu yhteistyö ei vie liikaa franchising-antajan resursseja. Yrittäjäprofiilin vaatimukset reilusti ylittävä ehdokas saattaa taas etsiä vain väliaikaista ratkaisua ja lähtee lopulta etsimään uusia haasteita muualta. Franchising-ottajaehdokkaan persoonallisten ominaisuuksien lisäksi tulisi kiinnittää huomiota hänen kiinnostukseensa ja sitoutuneisuuteensa ketjun toimialaa ja toimintatapaa kohtaan. (Mattila ym. 1998, 53-54.) Franchising-yhteistyösuhteen kannalta on myös tärkeää suunnitella, miten ensimmäinen kontakti yrittäjäehdokkaan kanssa hoidetaan, mitä tietoja ja materiaaleja hänelle annetaan ja mitä tietoja ehdokkaalta halutaan. Kaikki tämä vaikuttaa ehdokkaan mielikuvaan ketjusta ja sen johtamiskulttuurista ja vaikuttaa hänen päätökseensä franchising-yhteistyön mahdollisesta etenemisestä. (Laakso 2005, 255.)

## 8 Franchising-sopimus

Kirjallinen franchising-sopimus on kahden yrityksen yhteistyön lähtökohta. Se sitouttaa molemmat osapuolet pitkäkestoiseen yhteistyöhön sekä määrittää yhteistyölle sisällön ja puitteet, jotka pohjautuvat yhteisymmärrykseen. Sopimuksella franchising-antaja luovuttaa käyttöoikeuden liiketoimintamalliinsa; omistamaansa nimeen, liikeideaan, tietotaitoon sekä teknologiaan. Sopimuksessa selvitetään tarkasti konseptin käyttöoikeuden sekä muiden luovutettavien oikeuksien ehdot. Franchising-sopimuksessa käsitellään tarkasti myös molempien osapuolten; franchising-antajan ja franchising-ottajan toiminnalliset oikeudet ja velvollisuudet, yhteistyön pelisäännöt sekä yhteistyön päättyminen ja siitä syntyvät seuraukset. Franchising-ottaja sitoutuu sopimuksella toimimaan täysin liiketoimintamallin mukaisesti sekä noudattamaan franchising-antajan toimintaohjeita, niitä lainkaan soveltamatta. Sopimukset ovat siis suunniteltu huolellisesti, ja niissä on pyritty täsmentämään tarkasti osapuolten velvoitteet sekä rikkeiden seuraukset. (Laakso 2005, 62-66.) Kuviossa 7 on havainnollistettu franchising-sopimuspaketin osa-alueita.



Kuvio 7: Franchising-sopimuspaketin osat (Rope 2005, 143)

Koska sopimuksen molemmat osapuolet panostavat yhteistyöhön niin henkisesti kuin taloudellisesti, ovat sopimukset jatkuvia eikä niitä solmita tai irtisanota hetken mielijohteesta. Sopimukset ovatkin usein pitkäkestoisia, mutta niissä määritellään usein määräajat perussopimus- ja jatkosopimuskausille, jotta sopimus on katkaistavissa niin puolin kuin toisin. Franchising-sopimus on yhteistoimintasopimus, jonka osapuolet ovat lähtökohtaisesti tasavertaisia sopimusosapuolia. Franchising-sopimuksen määräykset ovat sitovia, mutta poikkeustilanteissa niitä voidaan kohtuullistaa tuomioistuimen tai välimiesoikeuden päätöksellä. Franchising-suhteessa juridisesti merkittävin on franchising-sopimus, mutta sopimusta käytetään

vain johtamisen ääritilanteissa. Muita tärkeitä asiakirjoja yhteistyön kannalta ovat käsikirjat, manuaalit, ohjeet ja suunnitelmat. (Laakso 2005, 62-64.)

Suomessa ei ole erityistä franchising-lainsäädäntöä, vaan franchising-sopimukseen sovelletaan samoja lakeja ja säädöksiä kuin muissakin liiketoimintasuhteissa. Kuitenkin sekä kilpailulaki, EY:n kilpailuoikeus, että tavaramerkkilaki asettavat omat rajoitteensa franchising-sopimuksen ehdolle. Myös Franchising-yhdistyksen teettämät eettiset säännöt luovat pohjan pohdittaessa franchising-suhteen hyviä menettelytapoja. (Laakso 2005, 64-70.) Franchising-sopimuksen sisällön merkitys korostuu, koska franchising-toimintaa koskevaa lainsäädäntöä on vähän. Sopimuksen laatii yleensä franchising-antaja ja franchising-ottajan on vaikea tehdä muutoksia ketjussa käytettävän sopimuksen sisältöön. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 49.)

Suomen Franchising-Yhdistyksen laatima franchising-toimintaa koskeva eettinen säännöstö perustuu EU:n jäsenvaltioiden yhteisen European Franchising -yhdistyksen eettisiin sääntöihin. Suomen Franchising-Yhdistyksen eettiset säännöt velvoittavat Suomessa franchising-toimintaa harjoittavaa ja yhdistykseen kuuluvaa franchising-antajaa. Esimerkiksi yhdistyksen jäsenten franchising-toiminnassaan käyttämiensä sopimusten tulee täyttää vähintään näiden eettisten sääntöjen minimivaatimukset. (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2002, 49-50.) Eettisen lautakunnan vastuulla on antaa lausuntoja lautakunnan sääntöjen mukaan siitä, onko Suomen Franchising-Yhdistyksen jäsenen tai muun franchising-antajan ja franchising-yrittäjän toiminta hyvien franchising-tapojen mukaista (Holopainen ym. 2008, 367). Eettiset säännöt eivät automaattisesti korvaa eivätkä täydennä franchising-sopimusta. Franchising-sopimuksissa usein viitataan eettisiin sääntöihin, sopimukseen otetaan osia eettisistä säännöistä tai ne liitetään osaksi sopimusta. Eettisiä sääntöjä sovelletaan kaikissa franchising-suhteen vaiheissa eli ennen franchising-sopimuksen tekemistä, franchising-sopimuksen aikana sekä franchising-sopimuksen päättymisen jälkeen. (SFY ry 2018, 44.)

Ennen varsinaisen franchising-sopimuksen allekirjoitusta on arvioitava, tarvitaanko esisopimusta tai erillistä salassapitosopimusta. Myös neuvotteluvaiheessa luovutettavan informaation salassapidosta tulisi tarpeen mukaan säännellä sopimusehdolla tai erillisellä neuvottelulla koskevalla sopimuksella sekä sopimuksen ehtojen rikkomista sopimussakolla. Tavaramerkit ja muut tunnukset tulee myös olla suojattu riittävän tehokkaasti. Franchising-toiminnan kannalta on käytännöllisintä, että sama sopimus soveltuu kaikille yrittäjille. Tästä voi olla hyötyä myös mahdollisissa ongelmatilanteissa, jos samoja sopimukseen liittyviä tulkintakysymyksiä on käsitelty jonkun toisen yrittäjän kanssa jo aiemmin. Sopimusta on kuitenkin syytä kehittää ja tarkistaa tasaisin väliajoin, jotta pystytään mukautumaan mahdollisiin muuttuneisiin olosuhteisiin. (Auvinen 2012.)

Ongelmia saattaa syntyä määriteltäessä sopimuksen syntyajankohtaa, koska sopimus voi olla vapaamuotoinen ja se voi syntyä esimerkiksi jo kirjallisen sopimuksen valmistelun ja

neuvottelujen jälkeen suullisella vahvistuksella. Sopimuksen pätevyuden edellytyksenä on kuitenkin, että sopimusehtoja on käsitelty neuvotteluissa riittävän kattavasti. Esisopimus on sitova ja oikeudellisesti tasavertainen varsinaisen sopimuksen kanssa. Esisopimukseen voidaan tarvittaessa liittää käsirahatyypinen maksuerä, jonka yrittäjä menettää, jos hän kieltäytyy varsinaisen sopimuksen allekirjoittamisesta. (Auvinen 2012.)

### 8.1 Franchising-sopimuksen sisältö

Koko franchising-antajan ja -ottajan välinen yhteistyö perustuu franchising-sopimukseen ja siksi sopimuksen pienimmillään yksityiskohdilla on merkitystä. Sopimus sisältää molempien osapuolten oikeudet ja velvoitteet, kuten franchising-antajan perimän rojaltilin määrän ja franchising-ottajan käyttöoikeuden brändiin sekä velvollisuuden osallistua markkinointikustannuksiin ja mukautua ketjun aukioloaikoihin ja toimintamalleihin. Jokaisen sopimuksen sisältö määräytyy konseptin ja franchising-suhteen mukaan. Ketjun sisällä sopimusten tulee kuitenkin sisällöltään olla yhtäläisiä, poikkeuksena eri aikaan liittyneet franchising-yrittäjät, jolloin käytössä voi olla eri sopimuspohjat. Sopimusajan umpeutuessa tulisi uusi sopimuskausi solmia käytössä olevalla sopimuksella. Sopimuksen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen ja oikeanlainen sopimusvalvonta ovat osa strategista osaamista ja kehittyvät franchising-antajan toiminnan edetessä. (Dent 2011, 325-326; Laakso 2005, 66-67.)

Franchising-sopimuksella rajoitetaan muiden franchising-ottajien sijoittumista liian lähelle toista franchising-yksikköä. Käytännössä nämä rajat eivät ole kovin laajoja, mutta franchising-toimintamalli antaa mahdollisuuden kontrolloida yksiköiden sijaintipaikkaa ja -tiheyttä verrattuna avoimiin jakeluteihin. Tämä rajoittaa kuitenkin myös jälleenmyyjien myyntioikeutta. Usein monikanavainen jakelu tarkoittaa franchising-yksiköiden toimintaa yhdessä yrityksen omistamien yksiköiden kanssa. (Dent 2011, 324-325.)

Franchising-sopimuksessa tulisi myös käsitellä huolellisesti sopimuksen päättymisen jälkeisiä asioita. Franchising-sopimussuhteessa on kyse osaaminen siirrosta ja salassapitovelvollisuus on tärkeä osa sopimusta. Salassapitosopimus usein allekirjoitetaan jo ennen varsinaista franchising-sopimuksen neuvotteluiden aloittamista. Salassapitovelvollisuuden rikkomisesta voidaan rangaista sopimusakoilla tai vahingonkorvausvelvoitteilla, jotka on määritelty sopimuksessa erikseen. Franchising-sopimuksesta löytyy tyypillisesti myös kohta kilpailukiellosta, jossa franchising-ottajaa ja mahdollisesti myös franchising-antajaa voidaan kieltää harjoittamasta liiketoiminnan mukaista ja ketjun jäsenten kanssa kilpailevaa liiketoimintaa sopimuksen aikana sekä mahdollisesti jopa vuosia sopimuksen päättymisen jälkeenkin. Sopimukseen tulee myös määritellä käytänteet varsinkin toimitilojen ja tavaravarastojen kohtalosta sopimuksen päättymisen jälkeen. Franchising-ottajan on myös yleensä palautettava kaikki toimintaa koskeva materiaali franchising-antajalle. (Laakso 2005, 67-68; Mattila ym. 1998, 172.) Liitteessä 1 on esitelty esimerkki franchising-sopimuksen rakenteellisesta sisällöstä.

## 8.2 Franchising-maksu

Suurin osa franchising-antajista vaatii sopimuksen alussa maksettavan kertaluontoisen franchising-maksun, niin sanotun liittymismaksun. Liittymismaksu on eräänlainen sisäänpääsymaksu ketjuun ja se korvaa toimitilojen hankkimisesta, toiminnan käynnistämisestä, yrittäjärekrytoinnista sekä alkukoulutuksesta- ja tuesta syntyvät kulut. (Holopainen ym. 2008, 103.) Franchising-maksun suuruus perustuu usein kolmeen perusteeseen, jossa ensinnäkin franchising-antaja voi määrittää maksun perustuen markkina-alueen kokoon ja sen potentiaaliin. Franchising-antaja voi myös vaatia maksua riippuen toimialasta ja olemassa olevien franchising-yksiköiden määrästä. Kolmas peruste on, että franchising-antaja voi määrittää eri suuruisen maksun franchising-ottajalle, jolla on jo franchising-toimilupa, mutta joka haluaa laajentaa toimintaa lisäyksiköiden avulla. (Blair & Lafontaine 2005, 56-57.)

Tuunasen (2005, 54) tutkimus suomalaisista franchising-antajista ja -ottajista kertoo, että suomalaisten franchising-yritysten keskimääräinen liittymismaksu tutkimuksen toteuttamishetkellä oli 6 600€. Suomalaisissa franchising-ketjuissa liittymismaksu vaihtelee yleensä 5 000-15 000 euron välillä. Pidempään toimineet franchising-ketjut osaavat määrittää tarkasti tarvittavan alkupääoman sekä sen, mihin heidän ketjussa tulee erityisesti alussa panostaa. Liittymismaksujen suuruudet ovat usein yleistä tietoa ja avoimesti kaikkien saatavilla. (Ketju 2018b.)

Liittymismaksun lisäksi franchising-antajat velvoittavat franchising-ottajaa maksamaan koko sopimussuhteen ajan franchising-maksua, niin sanottua yhteistyömaksua, joka suoritetaan kausittain. Yhteistyömaksu usein lasketaan prosentuaalisesti liikevaihdon mukaan. Prosentuaaliselle franchising-maksulle franchising-antajat usein asettavat jonkin vähimmäisrojaltimäärän ja vain harvoin prosentuaalinen franchising-maksu asetetaan funktioksi, olivat myynnit sitten nousevia tai laskevia. (Blair ym. 2005, 62; Laakso 2001, 67.) Yhteistyömaksu vaihtelee ketjusta riippuen muutamasta prosentista yli kymmeneen prosenttiin (Holopainen ym. 2008, 103.) Yhteistyömaksu kattaa franchising-verkoston ylläpidosta ja yhteistyön koordinoinnista franchising-antajalle aiheutuvat kulut, kuten konseptin kehittämisestä, koulutuksesta, jatkuvasta ohjauksesta ja tuesta aiheutuvat kustannukset. Edellä mainittujen kulujen lisäksi franchising-antaja laskee yhteistyömaksuun mukaan omat tuottotavoitteensa. (Laakso 2001, 68.)

Franchising-maksujen lisäksi franchising-antajat veloittavat usein palvelumaksuja, joista markkinointimaksut ovat yleisempiä. Palvelumaksulla katetaan koko brändiä koskevaa valtakunnallista markkinointia, kuten radio- ja tv-mainontaa sekä PR -toimintaa. Franchising-antaja toimii yhteisten palveluiden koordinaattorina ja kerää maksut yhteiselle palvelumaksutille. Palvelumaksut kerätään yhteistyömaksujen tapaan kausittain ja suuruus on yleensä 1-2 prosenttia liikevaihdosta. Palvelumaksuja varten kerätyt varat käytetään suoraan ja lyhentämättömänä palveluiden maksamiseen. Palvelumaksujen käyttökohteista, kuten mainoskampanjoista päätetään yhdessä ketjun jäsenten kanssa. Franchising-ottajat osallistetaan

markkinointipäätösten tekoon, jotta he kokisivat sen oikeudenmukaiseksi ja olisivat tyytyväisempiä markkinointipäätöksiin. (Dent 2011, 337; Laakso 2001, 68-69.) Franchising-sopimukseen voidaan lisätä mahdollisuus markkinointimaksujen prosentuaalisen osuuden muutoksiin franchising-antajan harkinnan mukaisesti (Blair ym. 2005, 69).

### 8.3 Ristiriitatilanteet ja sopimuksen lakkaaminen

Franchising-sopimusta laatiessa täytyy ottaa huomioon myös mahdolliset ristiriitatilanteet. Sopimus on tärkein ohjekirja erimielisyyksiä ratkottaessa. Franchising-ottajan velvollisuus on ymmärtää allekirjoittamansa sopimuksen sisältö. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002.) Ristiriitatilanteissa osapuolten on ensisijaisesti pyrittävä ratkaisemaan erimielisyydet neuvottelun avulla. Jos erimielisyyttä ei saada ratkaistua, tulee ottaa käyttöön sovittelumenettely. Asian vieminen tuomioistuimen tai välimiesoikeuden eteen ovat Suomen Franchising -Yhdistyksen eettisten sääntöjen mukaan vasta viimeisiä keinoja saada erimielisyydet ratkottua. Tärkeää on, että jo sopimuksessa on sovittu mahdollisten riitojen ratkaisemisesta ja että sopimuksessa viitataan eettisiin sääntöihin. (Laakso 2005, 167.)

Suomen Franchising-Yhdistys suosittelee jäsenilleen Keskuskauppakamarin sovittelusääntöjen hyödyntämistä neuvottelutilanteissa. Sovittelusäännöt antavat pohjan ja raamit joustavalle, suoraviivaiselle ja ystävällisen ilmapiirin luovalle keskustelulle. Neuvottelun osapuolet tai tarvittaessa lautakunta määräävät neuvottelulle sovittelijan. Onnistuneiden neuvotteluiden lopputuloksena allekirjoitetaan sovintosopimus, joka sitoo molempia osapuolia. Franchising-liiketoiminnassa tyypillisimpiä riidan aiheita ovat konseptin ja ketjuyhteistyön sääntöjen noudattamatta jättäminen, väärin yrittäjien valinta, aloitusvaiheessa franchising-antajalta saatujen lupauksen toteutumatta jääminen, yrittäjän taloudellinen menestymättömyys sekä franchising-ottajalle konseptin muutosten tuomat lisäkustannukset. (SFY ry 2018, 58-59.)

Franchising-sopimussuhde ei ole franchising-ottajan kannalta turvattu ja se voi lisätä yrittäjän epävarmuutta yritystoimintaa kohtaan, varsinkin kun otetaan huomioon investoitava pääoma sekä muut panostukset. Sopimussuhteen lakkauttamisessa franchising-ottajalla saattaa kuitenkin olla mahdollisuus anoa vahingonkorvausta purun tai irtisanomisen johdosta. Sopimuksen purku on raju ja välitön oikeustoimenpide, ja sen edellytyksenä on toisen osapuolen sopimusrikkomus. Purkuoikeus ei kuitenkaan koske yksittäisiä tai vähäisiä sopimusrikkomuksia, koska sopimusosapuolia velvoittava lojaliteettivelvollisuus ottaa huomioon toisen edut ja oikeudet. Lojaliteettivelvollisuus tulee esille varsinkin pitkäaikaisissa franchising-sopimuksissa. (Halila ym. 2008, 274.) Konfliktien ja ristiriitatilanteiden todennäköisyys lisääntyy pitkäkestoisessa yhteistyössä kumulatiivisten vaikutusten myötä (Tuunanen 2005, 58).

Toistaiseksi voimassa oleva franchising-sopimus päättyy yleensä irtisanomisella irtisanomisan loppuun mennessä. Franchising-sopimuksen irtisanominen on normaali keino lakkauttaa sopimussuhde, eikä se vaadi toisen osapuolen sopimusrikkomusta. Franchising-sopimuksen



irtisanominen ei kuitenkaan lakkauta sopimussuhdetta välittömästi, vaan se pysyy voimassa koko irtisanomisajan. Mikäli irtisanomisaikaa ei ole sovittu sopimuksella, katsotaan irtisanomisajaksi kohtuullinen aika. Lyhyestä irtisanomisajasta saattaa koitua ongelmia franchising-ottajalle, joka on tehnyt huomattavia rahallisia investointeja ja perustanut toimeentulonsa franchising-toimintaan. Irtisanomisaika tulisikin suhteuttaa franchising-ottajan vaatimaan sopeutumisaikaan. Irtisanominen on kyseenalaista silloin, kun franchising-antaja haluaa vaihtaa yrittäjää, mutta nykyisellä yrittäjällä ei ole taustalla laiminlyöntejä ja sopimuskauteen ei ole kulunut riittävästi, jotta se kattaisi yrittäjän maksamat kulut ja investoinnit. (Auvinen 2012; Halila ym. 2008, 275-276.)

Määräaikainen franchising-sopimus päättyy määräajan lopussa, mikäli siinä ei ole sovittu mahdollisuutta sopimuksen irtisanomiseen ennen tämän määräajan päättymistä. Määräaikainen sopimus voidaan kuitenkin purkaa olennaisen sopimusrikkomuksen edellyttäessä sitä. Sopimuksessa voidaan myös sopia määräaikaisen sopimuksen mahdollisesta jatkumisesta määräajan jälkeen tai sopimuksen automaattisesta jatkumisesta, mikäli kumpikaan osapuolista ei ilmoita sopimuksen päättymisestä ennen tiettyä päivämäärää. Määräaikaisissa sopimuksissa franchising-yrittäjällä tulee olla luottamus siitä, että sopimus on voimassa vähintään sovitun määräaikaan asti, ja tämän vuoksi määräaikaisen sopimuksen irtisanominen sopimuskauden ollessa voimassa on rajoitetumpaa. Määräaikaisen sopimuksen loputtua yrittäjällä ei kuitenkaan ole ehdotonta oikeutta uuteen sopimuskauteen. (Auvinen 2012; Halila ym. 2008, 274-277.)

## 9 Franchising-ketjun hallinta ja johtaminen

Franchising-toimintamalli tuottaa omat kulunsa ja tulonsa ja se tulee suunnitella, johtaa sekä seurata erillisenä liiketoimintanaan (Laakso 2001, 82). Franchising-ketjua hallitsee franchising-antaja, jonka velvollisuutena on toimia koko ketjun johtajana sekä vastata franchising-ketjun hallinnasta, koordinoinnista ja toiminnan kehittämisestä. Franchising-antajan velvollisuuksiin kuuluu lisäksi uusien franchising-ottajien hankinta, ohjaaminen, tukeminen, seuranta ja kehittäminen. Koska franchising-antaja ei liiketoiminnassaan toimi vain omien, vaan kaikkien ketjun jäsenten edun mukaisesti, on hänellä oikeus vaatia franchising-ottajalta raportteja liiketoiminnan sujuvuudesta sekä tutustua liiketoiminnan harjoittamista koskeviin asiakirjoihin ja tiedostoihin. (Laakso 2005, 66-67.) Franchising-ketjun ja sen yksittäisten yritysten menestykseen vaikuttavat liiketoimintamallin noudattaminen, yhteinen yrityskuva sekä tehokas yhteistyö. Franchising-antajan yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin sen jäsenyritysten toiminnan valvominen. Kun ketjun yritysten menestymisestä on huolehdittu, voi vasta silloin franchising-antajakin menestyä. (Laakso 2001, 83.) Franchising-antajan tehtäviin kuuluu useita osa-alueita, jotka ovat lueteltuina taulukossa 4.

<p><b>UUSIEN YKSIKÖIDEN PERUSTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinatutkimus</li> <li>• franchising-yrittäjien rekrytointi</li> <li>• liikepaikkahankinta</li> <li>• vuokra-, rahoitus- ym. neuvottelutuki</li> <li>• yrittäjän alkukoulutus</li> <li>• toiminnankäynnistämistuki</li> </ul>	<p><b>YHTEISTYÖN KOORDINOINTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnallisen yhteistyön johtaminen</li> <li>• tukitoimintojen tarjoaminen</li> <li>• tukipalvelujen järjestäminen</li> <li>• koulutus ja kehitys</li> <li>• kommunikointi</li> </ul>
<p><b>KETJUN EDUN JA TOIMINNAN VALVONTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ketjun jäsenten toiminnan seuranta ja ohjaus</li> <li>• ketjun yhteistyökumppaneiden kanssa kommunikointi</li> <li>• sidosryhmäsuhteiden hoitaminen</li> <li>• mediasuhteiden hoitaminen</li> </ul>	<p><b>KONSEPTIN JA KETJUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strateginen suunnittelu</li> <li>• markkinaseuranta</li> <li>• tuotevalikoimakehitys, menetelmäkehitys</li> <li>• etabloitumiseen liittyvät toimet</li> <li>• yhteistyön kehittäminen</li> <li>• brändin kehittäminen</li> </ul>

Taulukko 4: Franchising-antajan tehtävät (Laakso 2005, 252-256)

Uusien franchising-ottajien rekrytointi on määrätietoista ja aikaa vievää toimintaa, jossa ennen yhteistyön solmimista tulee molempien osapuolten oppia tuntemaan toisensa, jotta alkavalle yhteistyölle saadaan molemminpuolinen varmuus (Laakso 2001, 82-83). Koska sujuva liiketoiminta on molempien franchising-osapuolten etu, sen perusedellytyksenä on, että franchising-antaja järjestää yrittäjille riittävän koulutuksen, jonka avulla hän tutustuu harjoitettavan franchising-toiminnan sisältöön. Koulutuksen lisäksi yrittäjän on tarpeellista saada johdolta riittävää tietoa harjoitettavan liiketoiminnan tulonmuodostuksesta, maksettavista kustannuksista sekä liiketoiminnan riskeistä. (Halila ym. 2008, 269.) Franchising-antajan tarjoama jatkuva tuki ja koulutus tarjoavat franchising-ottajalle työkalut ja vinkit myynnin ja markkinaosuuden rakentamiseen, mikä näkyy yritystoiminnan kasvuna (Sherman 2004, 12).

Franchising-antajan keskeinen velvollisuus on yrityskonseptin ja siihen kuuluvien myyntituotteiden laadun ja valikoiman monipuolisuuden takaaminen yrittäjän käyttöön. Franchising-

antajaa koskevat usein myös markkinoinnilliset velvoitteet. Ketjun markkinointi saattaa usein olla kokonaan franchising-antajan vastuulla, jolloin franchising-antaja on velvollinen huolehtimaan riittävän aktiivisesta markkinoinnista. Passiivinen markkinointi on sopimusrikkomus, jolloin yrittäjä voi turvautua mahdollisiin oikeustoimiin. (Halila ym. 2008, 270.) Ketjun yhteismarkkinointi ja -hankinnat ovat esimerkkejä ketjuyhteistyön johtamisesta, jossa franchising-antaja suunnittelee toimenpiteet, neuvottelee sopimusehdot ja varmistaa, että ketjun jäsenet ovat tietoisia ketjua koskevista toimenpiteistä. Franchising-antaja huolehtii myös ketjun ulkoisten sidosryhmien kanssa tehdyn yhteistyön onnistumisesta ja julkisesta yrityskuvasta. (Laakso 2005, 249-250.)

Markkinat muuttuvat koko ajan ja siksi franchising-antajan tulee jatkuvalla kehitystoiminnallaan varmistaa ketjun kilpailukykyisyys. Konseptin jatkuva kehittäminen, kuten uusien elementtien suunnittelu ja testaaminen, ohjeiden ja koulutusten päivittäminen sekä uusimman konseptitiedon jakaminen kaikkien ketjun jäsenten kesken on franchising-antajan velvollisuus. (Laakso 2001, 84.) Franchising-antajan tulee myös taata ketjun jäsenille yhteneväinen ja toimintaan sovellettu talousjärjestelmä, jolla franchising-ottajan on mahdollista saada tietoonsa yrityksen taloudellinen tilanne sekä sen kehitys (Holopainen ym. 2008, 102). Franchising-antajaa koskevat lisäksi kirjanpidolliset ja rahoituksen järjestämistä koskevat velvoitteet. Koska franchising-antajan tulee valvoa koko ketjun toimintaa, saattaa siitä seurata tarve puuttua epäkohtiin, jotka voivat uhata yritysketjun mainetta sekä muiden ketjun yrittäjien menestymismahdollisuuksia. (Halila ym. 2008, 270.) Seuraavassa taulukossa (Taulukko 5) on koottuna yleisimmät syyt franchising-antajan epäonnistumiseen ja ongelmien syntyyn.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• franchising-antajan johtamistaitojen puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaikeus houkutella päteviä franchising-ottajia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarvittavien dokumenttien puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kyvyttömyys tarjota riittävää tukea tai kontrollia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• testaamaton prototyyppi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• franchising-viestintäjärjestelmän puute</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ennenaikainen kansainvälisten markkinoiden valloittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monimutkaiset ja riittämättömät käsi-kirjat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• riittämättömät kriteerit toimipaikan suhteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kilpailukyvyttömyys suurempia franchising-ketjuja vastaan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yrittäjäprofiilin puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liiketoimintasuunnitelman puute</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimiluvan rekisteröinnin piittaamattomuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pääomarakenne, joka luo kohtuutonta painetta myydä franchising-toimilupia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toteuttamiskelvoton taloussuhde franchising-ottajien kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alhaiset tai maksamatta jätetyt rojaltit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnalliset järjestelmät, jotka ovat helposti kopioitavissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehoton finanssivalvonta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokeneen hallinnon puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suojaamaton tavaramerkki</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• riittämätön koulutusohjelma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jatkuvan tutkimus- ja kehitystyön puute</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hajautettu mainonta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• väärä maantieteellinen laajeneminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tappiolliset ja tyytymättömät franchising-ottajat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehokkaan suhdetoiminnan puute</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• haluttomuus valvoa franchising-sopimusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riittämättömät suhteet keskeisiin myyjiin</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• franchising-ottajien ennenaikainen irtisanominen nopealla tahdilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinatutkimusten puute</li> </ul>

Taulukko 5: Franchising-antajan yleisimmät epäonnistumisen syyt (Sherman 2004, 18)

Franchising-antajan tehtävänä on johtaa oman yrityksensä henkilökuntaa sekä franchising-yrittäjää. Ketjujohdon on saatava molemmat organisaatiot ja niiden työntekijät toimimaan ketjun yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Franchising-antajan tärkein tehtävä on franchising-yhteistyösuhteen johtaminen, joka alkaa heti ensimmäisestä kontaktista franchising-ottajan kanssa. Franchising-antaja toimii ketjussa yhteistyön koordinaattorina, toiminnan tukijana ja suunnannäyttäjänä sekä ylimpänä päätöksentekijänä. Franchising-ottajan toimintaa seurataan valituilla toimenpiteillä ja mittareilla, ja havaittuihin ongelmiin esimerkiksi myynnin, tuloksen tai laadun kehittymisessä puututaan välittömästi. Ketjun toimintatavoista riippuen franchising-antaja toimii myös asiakaspalvelutehtävissä järjestäen franchising-yrittäjille erilaisia

tukipalveluja, kuten myynnin tukea sekä logistiikka- ja mainostoimistopalveluita. Nämä palvelut franchising-ottaja kuitenkin maksaa itse. (Laakso 2005, 246-247.)

Franchising-antajan tehtävien hoitamiseksi tarvitaan organisaatio eli franchising-keskus. Franchising-keskuksen hallinnollisia tehtäviä lisää franchising-toiminnan johtamisen lisäksi sen omien yksiköiden johtaminen. Ketjun johtaminen on taloudellisesti ja juridisesti itsenäisten yrittäjien johtamista ja poikkeaa näin omistuspohjaisen organisaation johtamisesta. Usein ketjun johdollisiin toimenpiteisiin tarvitaan myös ulkopuolisia resursseja, kuten konsultteja ja muita yhteistyökumppaneita. Franchising-ketjun tehokkuusvaatimus ei kestä liian suurta keskusorganisaatiota ja siksi sen tulee osata erottaa sille kuuluvat tehtävät franchising-yrittäjälle kuuluvista tehtävistä. (Laakso 2005, 247-248, 253.)

Franchising-antaja päättää uusien franchising-yksiköiden perustamisesta, niiden sijainnista, liikepaikoista ja niihin valittavista franchising-yrittäjistä. Franchising-yksikön perustaminen vaatii runsaasti erilaisia toimenpiteitä jo ennen franchising-yrittäjien rekrytointia. Franchising-antajan on arvioitava, mille alueelle ja millä aikataululla ketjun on strategisesti järkevintä laajentua. Markkinatutkimuksella voidaan varmentua valitun alueen potentiaalisuudesta. Mikäli alueelta löydetään sopiva liikepaikka, voidaan siitä tehdä valmiiksi vuokrasopimus, joka sitten siirretään franchising-yrittäjälle. Joissakin ketjuissa franchising-yksikkö laitetaan kokonaisuudessaan toimintavalmiuteen ennen kuin vastuu siirretään franchising-yrittäjälle. Tämä kuitenkin vaatii franchising-antajalta paljon työtä ja resursseja. (Laakso 2005, 248-249.)

## 10 Toimeksiantajan esittely

Maahantuontiyritys X on kosmetiikan jakeluyritys, joka on perustettu vuonna 2005. Yrityksen toimipiste sijaitsee Helsingissä. Yrityksen pääkosmetiikkamerkki on kansainvälinen ja kotimaansa johtava apteekkikosmetiikkamerkki, jota yritys on tuonut maahan jo 13 vuoden ajan harjoittaen sekä tukku- että vähittäismyyntiä. Ensimmäisten kahdeksan vuoden ajan yritys myös pyöritti brändin omaa lippulaivamyymälää.

Toimeksiantajan jakelumaana toimii pelkästään Suomi, ja yrityksen suurimmat tukkuasiakkaat ovat Stockmann ja Sokos-tavaratalot, Hehku-kosmetiikkaketjut, Yliopiston Apteekki sekä pienemmät apteekit. Yrityksellä on verkkokauppa, jonka kautta vähittäismyynti pääsääntöisesti tapahtuu sekä pieni noutomyymälä toimitustilojen yhteydessä Helsingissä. Suunnitteilla on avata loppuvuodesta brändin lippulaivaliike Helsingin ydinkeskustaan. Maahantuontiyritys X on tällä hetkellä kasvuvaiheessa oleva yritys ja se työllistää noin viisi henkilöä.

Yrityksen maahantuoma brändi on farmaseutin kehittelemä apteekkikosmetiikkasarja, jonka filosofiaan kuuluvat luonnolliset raaka-aineet, turvalliset ja ihoystävälliset tuotteet,

tieteellinen tutkimus sekä ympäristön ja hyvinvoinnin arvostaminen. Tänä päivänä brändin tuotevalikoimaan kuuluu melkein 500 tuotetta, kuten ihon- ja hiustenhoitotuotteet, värikosmetiikka- sekä aurinkotuotteet. Brändille on tärkeää kehittää iho- ja ympäristöystävällisiä tuotteita, jotka täyttävät lääketeollisuuden vaatimukset. Tuotteiden raaka-aineina käytetään muun muassa brändin kotimaassa luonnollisesti esiintyviä kasveja ja yrttejä välttämättä synteettisten raaka-aineiden, kuten mineraaliöljyn, silikonin ja propyleeniglykolin käyttöä. Luonnollisten raaka-aineiden pohjalta kehitetyt kosmetiikkatuotteet valmistetaan ympäristöystävällisessä ja sertifioitussa tehtaassa brändin kotimaassa, ja tuotteiden kuljetus Suomeen tapahtuu maa- ja merirahdina. Brändin tavoitteena on tuotteiden avulla tuoda hemmottelua jokaiseen kuluttajan arkipäivään. Tuotteet vetoavat tunteisiin, ovat kauniita katsella ja tuoksutella sekä tuntuvat miellyttäviltä iholla.

## 11 Strategiset analyysit

Yrityksen liiketoiminnan tarkastelussa käytettävät strategiset analyysit ovat tärkeitä työkaluja yrityksen strategian suunnittelun kannalta. Strategiset analyysit auttavat yritystä ymmärtämään sen toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia, olemaan tietoisia tulevaisuudesta sekä tuntemaan paremmin itsensä, kilpailijansa ja asiakkaansa. Analyyseistä saatujen tietojen perusteella yritys voi muuttaa toimintaansa paremman kilpailuedun saavuttamiseksi ja tehdä parempia valintoja suhteessa kilpailijoihinsa. Strategisiin analyysihin pohjautuvat strategiset valinnat pystytään muuttamaan tehokkaammin konkreettiseksi toiminnaksi. Yrityksen strategiatyön tulee olla jatkuvaa ja koko organisaatiota osallistavaa. (Vuorinen 2014, 35.)

Strategisia analyyseja kannattaa tarkastella myös sopivalla kriittisyydellä. Analyysit monesti yksinkertaistavat tarkasteltuja teemoja, eikä niitä siksi tulisi seurata liian orjallisesti. Strategiatyökalut antavat hyvän viitekehyksen ajatustyölle, mutta vaativat aina tilannekohtaista pohdintaa ja harkintaa. Perustarpeiden täytymisen jälkeen ihmisten kulutustottumukset muuttuvat hyvin subjektiivisiksi, ja siksi kuluttajien käyttäytymistä voi olla vaikea ennustaa. Suunnittelulähtöisten strategiatyökalujen avulla saatavat johtopäätökset voivatkin sopia paremmin jo menneeseen aikaan. Yrityksen liiketoiminnan tarkastelussa tulisi soveltaa useampia strategisia työkaluja samanaikaisesti, jotta vältetään muodostamasta liian yksinkertaista kuvaa todellisuudesta. (Vuorinen 2014, 36-37.)

### 11.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla yrityksen strategisen analyysin työkaluksi. Se tarkastelee yrityksen strategista asemaa vertailemalla yrityksen vahvuuksia (strengths) ja heikkouksia (weaknesses), sekä uhkia (threats) ja mahdollisuuksia (opportunities). SWOT-analyysin tarkoituksena on luoda selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta ja sitä

käytetään yrityksen strategisten valintojen tukena. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä ja nykyisiä ominaisuuksia ja mahdollisuudet ja uhat yrityksen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyviä ominaisuuksia. Jotkin asiat voivat toimia samanaikaisesti sekä yrityksen vahvuuksina, että heikkouksina, kuten alla olevassa taulukossa (Taulukko 6) esiin nousnut pääorganisaation päätöksenteko brändin kotimaassa. (Vuorinen 2014, 88-89.)

SISÄINEN/ NYKYHETKI	<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-innovatiivinen brändi, joka tekee jatkuvaa tuotekehitystä</li> <li>-laaja tuotevalikoima</li> <li>-tunnistettava brändi</li> <li>-brändin pääorganisaatio tekee brändiä koskevat päätökset -&gt; tuki ja tunnettuus</li> <li>-tuotteiden lisäksi tarjotaan palvelukemusta</li> <li>-tuotteiden hinta-laatusuhde</li> <li>-jälleenmyyjät kasvattavat näkyvyyttä</li> <li>-jälleenmyyjiltä tietoa markkinoista</li> <li>-motivoitunut henkilöstö</li> <li>-asiakassuhteiden hoitaminen</li> <li>-koulutusmateriaalit</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ei kokemusta franchising-toiminnasta</li> <li>-brändin pääorganisaatio tekee brändiä koskevat päätökset</li> <li>-kosmetiikkamarkkinoiden kova kilpailu</li> <li>-tunnettuus heikompi suhteessa kilpailijoihin</li> <li>-kilpailijoiden vahva asema Suomen markkinoilla</li> <li>-tuotteet brändin kotimaassa edullisempia kuin Suomessa</li> </ul>
	TOIMINTAYMPÄRISTÖ/ ULKOISET	<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-luonnollisen kosmetiikan kysyntä on kasvussa</li> <li>-uudet markkina-alueet</li> <li>-kosmetiikan kulutus on kasvussa</li> <li>-yrityksen ja brändin myynti moninkertaistuu</li> <li>-uudet asiakkaat</li> <li>-vastuun jakautuminen</li> <li>-franchising-yrittäjien motivaatio kehittää toimintaa</li> </ul>

Taulukko 6: Toimeksiantajan SWOT-analyysi

Toimeksiantajalla on paljon vahvuuksia, jotka tekevät franchising-toiminnan aloittamisen yrittäjälle mielenkiintoiseksi ja houkuttelevaksi. Brändin jatkuva tuotekehitys ja laaja tuotevalikoima tarjoavat jatkuvasti uudistuvan valikoiman, joka vastaa asiakkaiden muuttuvaan kysyntään ja pitää brändin mielenkiintoisena. Tunnistettava ja yksilöllinen brändi-imago tarjoaa kuluttajalle tuotteiden lisäksi myös kokonaisvaltaista palvelukokemusta, joka on mahdollista kokea vain brändin omassa liikkeessä. Laadukkaat tuotteet ja hyvä hinta-laatusuhde tekevät brändistä potentiaalisen laajentumaan franchising-toiminnaksi.

Toimeksiantajalla on paljon opittavaa franchising-toiminnasta, koska aiempaa kokemusta siitä ei vielä ole. Brändin tunnettuus Suomessa on heikompi suhteessa sen kovimpiin kilpailijoihin, mikä vaikeuttaa markkina-alueen laajentamista. Monilla kilpailijoilla, kuten L'Occitanella on jo omia konseptimymälöitä ja se on vakiinnuttanut paikkaansa Suomen markkinoilla, mikä lisää kilpailua asiakkaista ja myyntipaikoista. Kova kilpailu pakottaa yritykset kokeilemaan uusia markkinointikeinoja myynnin kasvattamiseksi.

Franchising-toiminta tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia. Franchising-toiminnan aloittaminen avaa uusia markkina-alueita ja brändi voi nousta nopeasti tunnetuksi, sillä luonnollisen kosmetiikan kysyntä on ollut jatkuvassa kasvussa ihmisten tietoisuuden lisääntyessä ja arvojen muuttuessa. Motivoituneet franchising-yrittäjät tuovat esille omia kehitysehdotuksiaan, mikä tarjoaa uutta perspektiiviä ja tuoreita ideoita kehittää yrityksen toimintaa. Organisaation vastuu jakaantuu useammalle henkilölle, mikä vähentää yhden henkilön vastuukuormaa ja mahdollistaa syventymisen tiettyyn vastuualueeseen.

Suurimpia uhkia, jotka vaikuttavat franchising-toiminnan menestymiseen tulevaisuudessa ovat liiketoiminnan taloudelliset uhat, kuten Suomen talouden taitos, joka vaikuttaa suoraan ihmisten kulutustottumuksiin. Franchising-toiminnan menestyminen on myös paljon kiinni sopivien franchising-yrittäjien löytymisestä sekä heidän motivaatiostaan ja sitoutuneisuudestaan konseptin mukaiseen liiketoimintaan. Toimeksiantajan haasteena voi olla sopivien liikepaikkojen löytäminen hyviltä markkinapaikoilta, koska vaihtuvuus parhaissa liikepaikoissa on hädästä. Brändin jo olemassa olevat jälleenmyyjät sekä asiakkaiden siirtyminen verkkokauppoihin heikentävät franchising-yrittäjien myyntiä, jos palvelukokemusta ei pidetä tärkeänä tai sitä ei korosteta tarpeeksi.

SWOT-analyysi on hyvä ja yleisesti käytetty strategiatyökalu, mutta sen heikkoutena on analyysin pinnallisuus, mikäli taustatutkintaa ei ole tehty huolella. Pelkkä asioiden listaaminen ei auta yrityksen kehitystyössä vaan asioita tulisi tarkastella strategisten valintojen ja toimintasuunnitelman pohjalta. SWOT-analyysijä voidaan tehdä monista eri ajankohdista ja näkökulmista, kuten yrityksen kasvustrategiasta. (Vuorinen 2014, 89;94.)



## 11.2 PESTEL-analyysi

Yrityksen toimintaympäristö on monialainen käsite ja se koostuu toimialaympäristöstä, sijaintiympäristöstä ja taloudellisesta ympäristöstä. Toimialaympäristö käsittää toimialan ominaisuudet ja rakenteen sekä missä elinkaaren vaiheessa yritys on. Sijaintiympäristö käsittää yrityksen fyysisen sijainnin ja sen määrittelemät toiminnan edellytykset ja pelisäännöt, kuten toimintaa koskevat lait ja verotuksen. Taloudellinen toimintaympäristö käsittää vallitsevan ostovoiman ja kysynnän sekä yrityksen rahalliset resurssit, jotka heijastuvat erityisesti yrityksen kasvun ehtoihin. (Laukkanen 2007, 29-30.)

PESTEL-analyysillä voidaan tarkastella yrityksen toimintaympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia. Pienen yrityksen kohdalla analyysi kattaa koko yrityksen toimintaympäristön. Analyysin tarkoituksena on muodostaa jäsennelty kuvaus yritykseen vaikuttavista keskeisistä muutosvoimista, sekä niiden vaikutuksista. PESTEL-analyysi ei tuo yksinään suurta lisäarvoa, vaan se on hyvä lähtökohta yrityksen strategisen aseman tarkasteluun. Sitä tulisi käyttää yhdessä muiden strategiatyökalujen kanssa. Analyysi keskittyy yrityksen makroympäristön muutoksiin, joihin yritys ei omalla toiminnallaan pysty vaikuttamaan. Nämä muutokset ovat kuitenkin tärkeä tiedostaa ja ottaa huomioon yrityksen strategian suunnittelussa. (Vuorinen 2014, 220-226.)



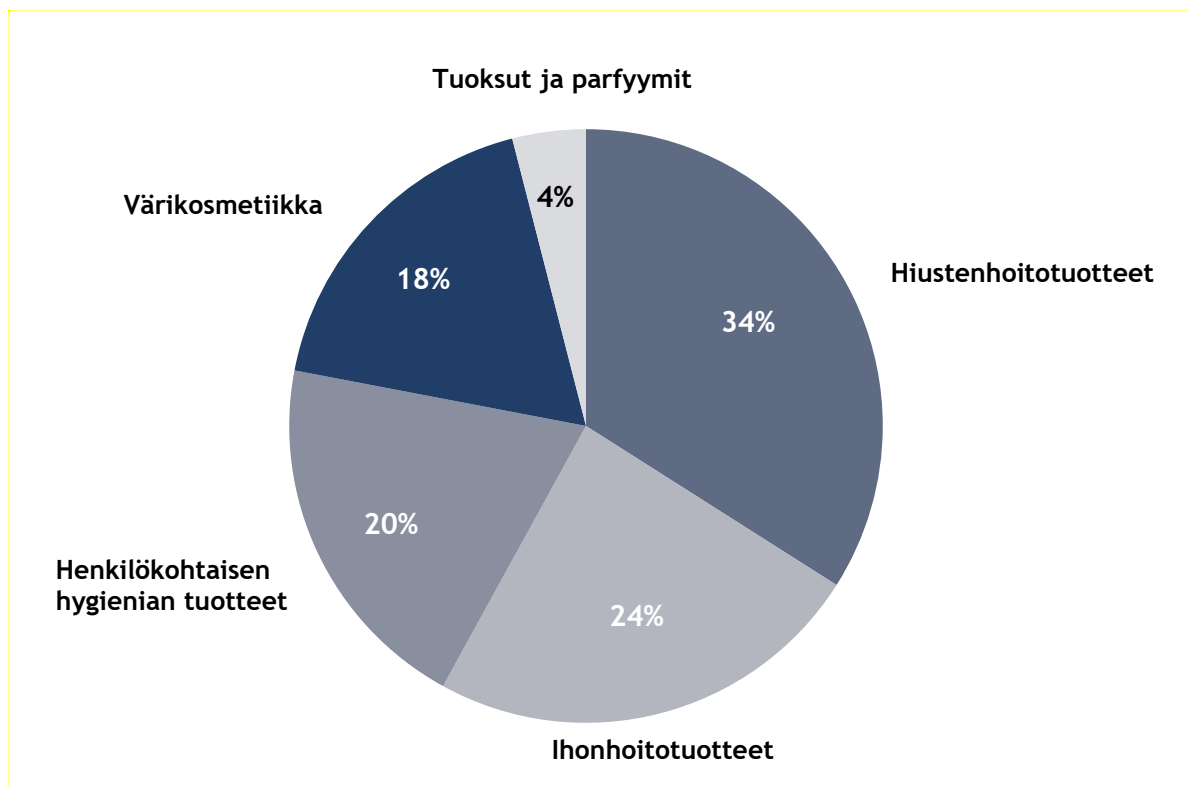
Taulukko 7: Toimeksiantajan PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysissä tulee kategorioiden lisäksi miettiä tarkasteltavien muutosvoimien voimakkuutta ja todennäköisyyttä. Analyysi voidaan aloittaa selkeimmistä muutosvoimista sen mukaan, kuinka paljon ja kuinka todennäköisesti ne tulevat vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Voidaan myös arvioida aikajännettä, jonka sisällä muutosvoima todennäköisemmin tulee vaikuttamaan. (Vuorinen 2014, 223.) Toimeksiantajan merkittävimmäksi muutosvoimaksi voidaan arvioida kuluttajien kasvava kiinnostus luonnonkosmetiikkaa ja luonnollista kosmetiikkaa kohtaan, mikä johtuu ympäristön arvojen muutoksesta. Kysyntään pääkaupunkiseudulla ja muissa isoissa kaupungeissa vaikuttaa jatkuva muuttoliike, mikä nostaa kysyntää näillä alueilla. Kilpailun rakenne muuttuu, koska markkinoille on tullut isoa ketjuja, kuten Hehku- ja Ego-myyvälät, jotka pystyvät massamarkkinointiin ja suurin volyymeihin. Suomen taloussuhdanteen taitos ja kuluttajien varallisuus vaikuttavat asiakkaiden ostovoimaan ja tarve palvelujen erilaistamiseen lisääntyy. Alla on listattuna toimeksiantajan kolme tärkeintä muutosvoimaa ja niiden muutosajurit, jotka analyysissä nousivat esille.

1. Luonnon- ja luonnollisen kosmetiikan kasvava kulutus -> toimeksiantajan tulisi lisätä panoksia markkinointiin
2. Muuttoliike isoihin kaupunkeihin -> brändin uusien myymälöiden toimipaikkojen tulisi sijaita pääkaupunkiseudulla ja/tai kasvukaupungeissa
3. Markkinoilla isoja kosmetiikkaketjuja -> brändin tulisi kilpailla ennen kaikkea palvelulla

### 11.3 Kilpailija-analyysi

Teknokemian Yhdistyksen arvion mukaan kosmetiikkatuotteiden kokonaismyynti Suomessa oli vuonna 2017 noin 900 miljoonaa euroa. Summa on laskenut edellisvuodesta noin 2 prosenttia. Tästä huolimatta kosmetiikkamarkkinat ovat pysyneet pitkään vakaina. Eri tuotekategorioiden välillä suhdanteet vaihtelivat sekä nousevasti että laskevasti verrattuna vuoteen 2016. Muusta Euroopasta poiketen Suomessa panostetaan enemmän hiustenhoitoon kuin tuoksuihin. Kuten kuviosta 8 nähdään, oli vuonna 2017 hiustenhoitotuotteet myydyin kategoria 34%:lla. Teknokemian Yhdistyksen mukaan tulevaisuudessa värikosmetiikka ja miesten kosmetiikka tulevat kasvattamaan osuuttaan kokonaismyynnistä, mikä on suurelta osin sosiaalisen median vaikutusta. (Teknokemian Yhdistys ry 2018.)



Kuvio 8: Kosmetiikan myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin vuonna 2017 (Teknokemian Yhdistys ry 2018)

Kosmetiikkamarkkinoilla hygienia- ja ihohoitotuotteiden myynti on pysynyt vakaana, koska kuluttajat kokevat ne välttämättömyystuotteiksi ja niiden kysyntä säilyy tasaisena vuodesta toiseen. Teknokemian Yhdistyksen mukaan vuonna 2016 keskimääräinen suomalainen kuluttaja käytti kosmetiikkaan kokonaisuudessaan noin 160 euroa vuodessa. (Teknokemian Yhdistys ry 2017.) Kivijalkamyymälät ovat vielä kannattavia, sillä esimerkiksi Bodim Port Oy:n eli Suomessa toimivan Body Shop -franchising-ketjun liikevaihto oli vuonna 2017 noin 9,4 miljoonaa euroa (Asiakastieto 2018). Kosmetiikkamarkkinoilla on jo pitkään kilpailtu hinnalla, mikä näkyy lukuisina alennuskampanjoina. Tämä on tehnyt kuluttajista hintatietoisia eivätkä he ole enää valmiita maksamaan tuotteista täyttä hintaa, vaan odottavat tarjouksia. Pitkässä juoksussa pelkällä hinnalla kilpailu ei kuitenkaan kannata, vaan asiakkaalle tulee tarjota kokonaisuutta.

Monet yrittäjät saattavat uskoa heidän tuotteensa ja/tai palvelunsa olevan niin ainutlaatuinen, että sillä ei ole kilpailijoita. Kyseinen ajattelutapa paljastaa usein sen, että markkinatilanne on väärinymmärretty ja markkinointitutkimus on huonosti toteutettu. Markkinointitutkimuksen avulla tulee löytää niin suorat kuin epäsuorat kilpailijat, jotka tulee kuvata markkinointisuunnitelmassa ottaen huomioon muun muassa markkinaosuus, myynnit ja voitot, tuotteen tai palvelun laatu, erilaistumisen seikat sekä muut ominaisuudet, jotka voivat olla oleellisia kattavan markkinointisuunnitelman kehityksessä. (Sherman 2004, 197.)

Kilpaillessaan markkinoilla yritykset käyttävät useita erilaisia markkinointikeinoja, joita ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Kuitenkin kilpailukeinojen painotus vaihtelee yrityksestä riippuen. Kilpailukeinot tulee valita yrityksen kohderyhmän mukaan ja niitä tulee hyödyntää eri tavoin asiakassuhteen eri vaiheissa, kuten kanta-asiakkuussuhteessa. (Bergström & Leppänen 2007, 85-86.)

Hinta on kilpailukeinoista tärkein, koska se vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen. Hinta heijastaa tuotteen arvoa ja vaikuttaa tuotteen potentiaaliseen kohderyhmään. (Bergström ym. 2007, 138.) Toimeksiantajan brändi asettuu kosmetiikan hintakilpailussa keskihintaiseksi brändiksi, jonka kohderyhmänä ovat hyvinvoinnista ja luonnollisesta ihonhoidosta kiinnostuneet keskipalkkaiset naiset. Jälleenmyyjille maahantuoja asettaa suositushinnat, jotta tuotteen hinta olisi sama kaikissa jakelukanavissa. Brändin filosofiaan kuuluu tarjota kohtuuhintaista, mutta laadukasta kosmetiikkaa.

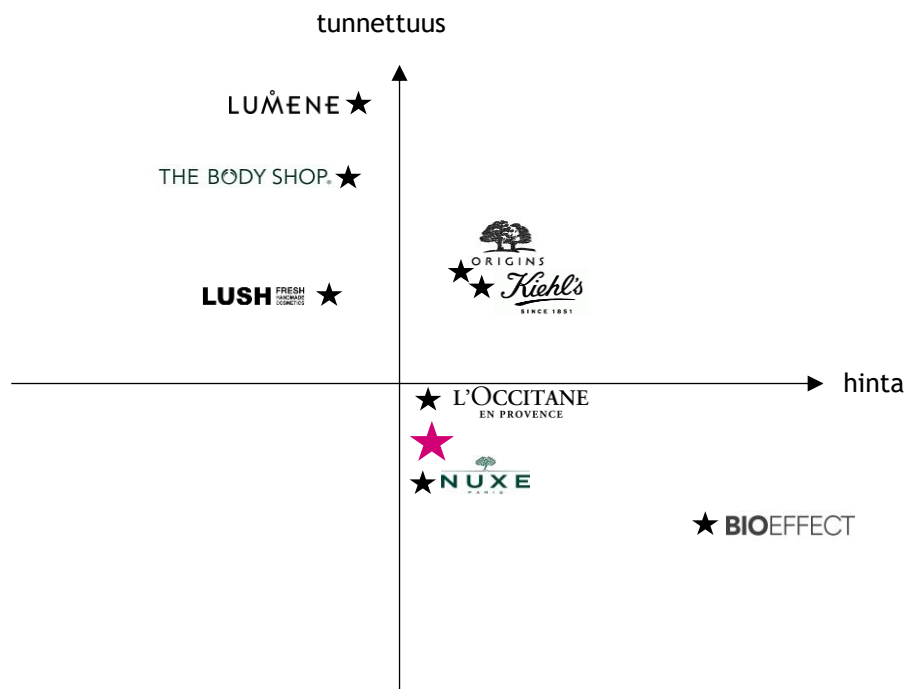
Tuote on yrityksen kilpailukeinojen pohja, ja muut kilpailukeinot ovat riippuvaisia siitä (Bergström ym. 2007, 112). Brändi luottaa markkinoinnissaan pitkälti tuotteen voimaan, ja mainoskasvojen sijaan mainoksissa näkyvät tuotteet. Markkinoinnissa painotetaan myös erityisesti tuotteiden luonnollisia raaka-aineita. Apteekkosmetiikkasarjana brändi haluaa painottaa raaka-aineiden turvallisuutta ja on tällöin valmis tinkimään tuotteen luonnollisuudesta sen turvallisuuden ja ihoystävällisyyden vuoksi. Se haluaa erottua muusta apteekki- ja tavaratalo-kosmetiikasta esteettisellä ulkonäöllä ja aisteja hivelevillä tuoksuilla.

Tuotteen saatavuuteen vaikuttavat tuotteen markkinointikanavat ja fyysiset jakelureitit, joiden avulla tuotteet saavuttavat asiakkaat. Ulkoisella ja sisäisellä saatavuudella on suuri merkitys tuotteen myyntiin. On tärkeää, että asiakas löytää toimipaikan ja tuotteet sen sisältä helposti. (Bergström ym. 2007, 152-153.) Toimeksiantajalla on Suomessa jälleenmyyjinä noin 90 apteekki-, tavaratalo- ja hyvinvointiketjua ja brändin tuotteita on saatavilla viidestä eri verkkokaupasta. Franchising-toiminnalla toimeksiantaja haluaa mahdollistaa tuotteiden entistä paremman saatavuuden kuluttajille.

Markkinointiviestintä on brändin näkyvin kilpailukeino ja siihen kuuluvat mainonta, myynti sekä myynninedistäminen ja PR-toiminta (Bergström ym. 2007, 178). Toimeksiantajan resurssit eivät riitä massamarkkinoinnin hyödyntämiseen, mutta viestintään panostetaan muun muassa PR-toimiston, konsulenttien, jälleenmyyjien yhteismainonnan sekä sähköisten markkinointikanavien avulla. Franchising-toiminnan aloittaminen mahdollistaisi suuremmat resurssit markkinointiin ja lisäksi näin brändin näkyvyyttä markkinoilla.

Kilpailijoiden analysoimisen tarkoituksena on tuoda esille yrityksen tärkeimmät kilpailijat markkinoilla. Analyysin tarkoitus ei ole tarkastella koko kosmetiikan toimialaa vaan ainoastaan toimialalla toimeksiantajan kanssa kilpailevia yrityksiä. Analyysissä esitellyt kilpailijat

edustavat samantapaista strategiaa ja niillä on samanlainen resurssipohja, joten niiden kohtaamat mahdollisuudet ja uhat ovat samantyyppiset.

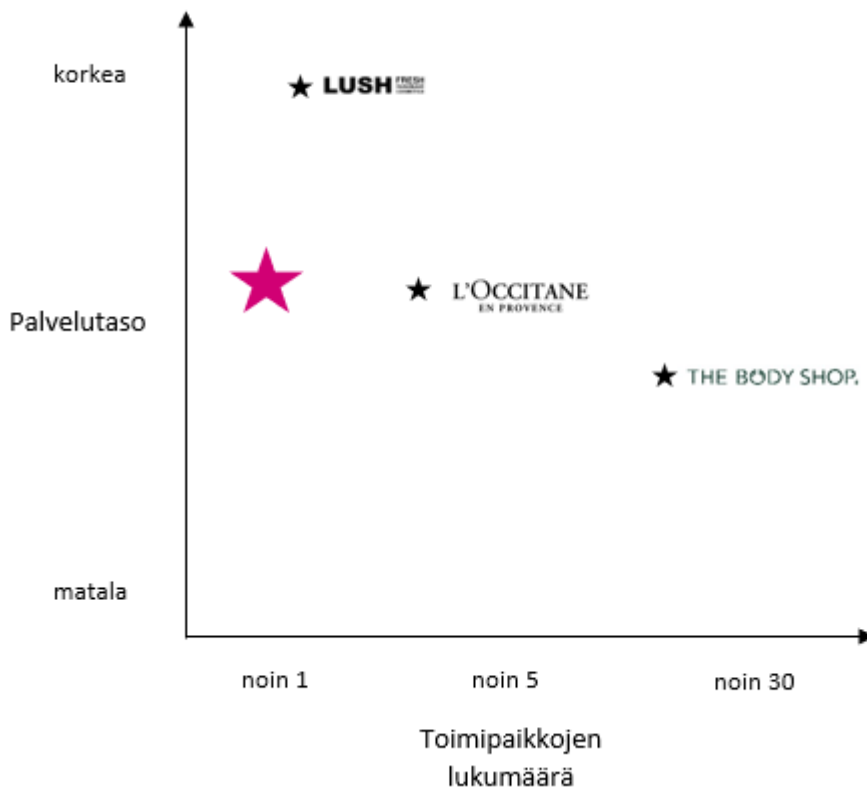


Kuvio 9: Toimeksiantajan asemituminen Suomen kosmetiikkamarkkinoilla

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 9) on käsitelty toimeksiantajan lähimpiä kilpailijoita niiden tunnettavuuden ja hintatason perusteella. Kuviossa toimeksiantaja edustaa punaista tähteä. Franchising-liiketoiminnan kannalta toimeksiantajan pahimpia kilpailijoita ovat L'Occitane sekä The Body Shop, jotka harjoittavat franchising-liiketoimintaa ja joilla on samantyyppinen kilpailustrategia. Kilpailijoiden hintataso on lähes sama, mutta tunnettavuudessa toimeksiantaja jää heikommaksi verrattuna muihin, mikä johtuu siitä, että toimeksiantajan brändin näkyvyys katukuvassa on vähäinen, vaikka jälleenmyyjä onkin useita. Brändin tunnettuus on kuitenkin suurempaa isoissa kaupungeissa kuin harvaan asutuilla alueilla. Näkyvyys lisää tunnettavuutta ja sitä kautta brändi voisi erottua taulukossa paremmin kilpailijoistaan.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 10) on käsitelty toimeksiantajan kilpailijoita niiden palvelutason ja toimipaikkojen lukumäärän kannalta. Tarkasteluun on tässä kohtaa otettu mukaan vain ne kilpailijat, joilla on franchising-toimipisteitä ja esimerkiksi brändien jälleenmyyjät on jätetty pois arvioinnista. Kosmetiikan myynnissä palvelu on edelleen tärkeässä osassa, vaikka monet kuluttajat ovat siirtyneet verkkokauppoihin. Toimeksiantajan kilpailijoilla asiakkaan ostokokemus ja tarjottu palvelu ovat tärkeä osa yrityksen brändiä. Kuluttaja odottaa saavansa palvelun tuomaa lisäarvoa, kun hän valitsee missä asioi. Kilpaillakseen markkinoilla, tulee toimeksiantajan painottaa palvelun tärkeyttä ja kokonaisvaltaista kokemusta liikkeissä.

Toimipaikkojen lukumäärässä toimeksiantaja jää vielä selvästi jälkeen kilpailijoistaan. Franchising-toiminta voisi olla avain tämän tilanteen muuttamiseen ja markkina-alueen kasvattamiseen.



Kuvio 10: Toimeksiantajan kilpailijat Suomen markkinoilla

Kilpailija-analyysi on tärkeä osa yrityksen markkina-analyysiä. Kilpailijat määrittävät markkinat, ja ne on otettava huomioon kaikessa yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. Yllä esitetyjä kilpailijoiden analysointiin käytettyjä kuvia tulisi kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä ne ovat vain suuntaa-antavia arvioita, eivätkä perustu todennettuihin tutkimustuloksiin. Strategisten analyysien tulisi toimia vain kehitystyön sekä liiketoiminnan resurssien ja toimintaympäristön analysoinnin pohjana.

## 12 Toimintasuunnitelma Maahantuontiyritys X:lle

Toimintasuunnitelma sisältää työkaluja franchising-toiminnan aloittamista varten. Siinä on käsitelty franchising-toiminnan rahoitusta, hinnoittelua, markkinointia ja riskejä. Lopuksi on vielä hahmoteltu toimeksiantajalle konkreettiset franchising-toiminnan aloitustoimenpiteet pilotoinnista rekrytointiin ja yrittäjän alkukoulutukseen. Tämän toimintasuunnitelman tarkoituksena on tarjota välineitä ketjutoiminnan aloittamiseen ja koota informaatiota

tärkeimmistä osa-alueista, jotka tulee ottaa huomioon toimintasuunnitelmaa laatiessa. Lopullisessa yritystoiminnan suunnittelussa tulisi käyttää apuna asiantuntijoita, kuten kirjanpitäjää ja asianajajaa, jotta varmistutaan budjettien ja sopimusten oikeellisuudesta.

### 12.1 Rahoitus

Konseptin analysointivaiheessa tehdään alustavat laskelmat franchising-yrittäjän alkuinvestointivaatimuksista kerättyjen kokemusten perusteella, mutta suhteutettuna alan markkinatilanteeseen ja ketjun yrittäjäprofiiliin. Investointirakenne ja alkuinvestoinnin määrä vaikuttavat franchising-yrittäjällä oleviin rahoitusmahdollisuuksiin, mikä rajaa potentiaalisten ehdokaiden määrää. (Laakso 2005, 191.) Toimeksiantajan ketjuliikettä perustettaessa on tärkeä olla varma liiketoiminnan menestymismahdollisuuksista.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 8) on arvioitu toimeksiantajan franchising-maksuja. Franchising-sopimuksen kestoksi arvioidaan 5 vuotta, koska franchising-ottajan olisi tänä aikana saatava tuottoa ja investointeihin sijoitettuja varoja takaisin. Ei ole myöskään brändin edun mukaista, että yrittäjät vaihtuvat tai liikkeitä lopettaa tiheään tahtiin. Toimeksiantajan franchising-ottajan alkuinvestointiarvio liikkuu 50 000-100 000€:n välillä. Investointeihin kuuluvat liiketilan remontti- ja kalustekustannukset, joiden keskimääräinen arvio on noin 25 000-40 000€:n välillä. Franchising-liiketoiminnan ydin on yhtenäinen konsepti, joka näkyy muun muassa liiketilojen yhtenäisenä visuaalisena ilmeenä kalusteiden, pintamateriaalien sekä sisustuksen osalta. Alkuinvestointeihin kuuluvat myös laitekustannukset, kuten kassa- ja maksupäätteet. Alkuvaraston suuruus franchising-ottajalla tulisi olla noin 30 000€, jotta tuotevalikoima saadaan pidettyä tarpeeksi laajana. Alkuinvestoinnit kattavat myös toiminnan aloittamiseen liittyvät henkilöstökulut, kuten rekrytointi. Franchising-ottajan maksama liittymismaksu sisältää korvauksen franchising-antajan vastuulla olevasta toimitilojen hankkimisesta, toiminnan käynnistämisestä, yrittäjärekrytoinnista sekä alkukoulutuksesta ja -tuesta. Koska franchising-liiketoiminnan käynnistäminen vaatii franchising-antajalta paljon aikaa ja panostusta, on summan oltava sellainen, että se kattaa kulut. Toimeksiantajan tapauksessa 6 500€:n liittymismaksun arvioidaan kattavan nämä edellä mainitut kustannukset.

franchising-sopimuksen kesto	Viisi (5) vuotta
franchising-ottajan alkuinvestointi	50 000- 100 000€
franchising-maksu; liittymismaksu	6 500€
franchising-maksu; yhteistyömaksu	5%/kk liikevaihto tai vähimmäisrojalti 300€/kk
franchising-ottajan palvelumaksu (markkinointi yms.)	9%/kk liikevaihto

Taulukko 8: Toimeksiantajan franchising-maksut

Yhteistyömaksun täytyy olla tarpeeksi suuri, jotta se kattaa konseptin kehittämisestä sekä jatkuvasta koulutuksesta, ohjauksesta ja tuesta aiheutuvat kulut sekä franchising-antajan tuottotavoitteet. Tuotekoulutuksia järjestetään noin 2 kertaa vuodessa ja lisäksi franchising-antaja tarjoaa yrittäjälle jatkuvaa ohjausta aina tarpeen mukaan. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 9) on arvioitu franchising-ottajan toiminnan ensimmäisen kolmen vuoden liikevaihtoa, ja tämän pohjalta 5%-yhteistyömaksu tarkoittaisi 3 125€ / neljännesvuosi. Arvioitu summa kattaa syntyvät kulut ja antaa tuottoa franchising-antajalle. Sopimuksessa on kuitenkin hyvä määrittää vähimmäisrojaltien määrä, jos franchising-yksikkö tekee jonakin kautena tappiota. Vähimmäisrojalti on suhteellisen pieni kustannus, eikä se rasita franchising-yrittäjää liikaa, mutta franchising-antaja saa kuitenkin osan kuluistaan katettua.

Kappaleessa 12.3 on käsitelty toimeksiantajan franchising-toiminnan ensimmäisen vuoden markkinointikuluja yhden franchising-ottajan ja franchising-antajan osalta. Näiden pohjalta palvelumaksun arvioidaan olevan 9% liikevaihdosta. Palvelumaksua on mahdollista pienentää, mikäli ketjuun liittyy enemmän franchising-yrittäjiä ja kuluja saadaan jaettua. Franchising-maksujen keräämisestä sovitaan tarkemmin franchising-sopimuksessa. Voidaan esimerkiksi sopia, että franchising-ottaja toimittaa kirjanpitoon liittyvät asiakirjat kolmen kuukauden välein ja niiden osoittaman liikevaihdon perusteella franchising-antaja veloittaa jatkuvat franchising-maksut. Jokaisen jakson maksut tulevat maksettaviksi seuraavan jakson puolivälissä.

Suomen Franchising-Yhdistys julkaisee Suomessa franchising-toimintaa harjoittavien yhdistyksen jäsenten franchising-maksujen suuruudet. M Room franchising-yrittäjän kokonaisinvestointitarve on 40 000€, liittymismaksu 10 000€ ja yhteistyömaksu 10% liikevaihdosta. Markkinointikulut M Room franchising-ketjussa sisältyvät yhteistyömaksuun. Muita maksuja syntyy kassa- ja toiminnanohjausjärjestelmästä. M Roomin investointitarvetta ei kuitenkaan voida suoraan verrata toimeksiantajan investointitarpeeseen, sillä ketjun konsepti perustuu käsillä tehtävään työhön eikä tuotevalikoimaan vaadita suuria investointeja. Life-ketju on konseptiltaan lähempänä toimeksiantajan yritystä. Life-yrittäjän kokonaisinvestointitarve on 100 000€,



liittymismaksu 20 000€, yhteistyömaksu 6% liikevaihdosta ja markkinointimaksu 3% liikevaihdosta. Muita maksuja ei Life franchising-ketjussa ole. (SFY ry 2018c.)

Taulukossa 9 arvioidut summat pohjautuvat toimeksiantajan edellisen lippulaivaliikkeen kolmen ensimmäisen toimintavuoden lukuihin. Ensimmäisen vuoden liikevaihdon franchising-yrittäjällä on arvioitu olevan 250 000€. Tämä vastaa kuukausimyyntinä noin 20 800€:n myyntiä. Liikevaihto on arvioitu sen mukaan, että sen tulee kattaa kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Arvioitu 250 000€:n liikevaihto ei välttämättä anna tuottoa franchising-yrittäjälle, mutta kulujen ei arvioida nousevan ensimmäisten vuosien aikana, joten seuraavien vuosien liikevaihdolla pystytään jo kattamaan investointeja. Laakson mukaan (2005, 255) franchising-yhteistyösuhde tarjoaa molemmille osapuolille tuottoa usein vasta pitkällä aikavälillä. Franchising-ottajalle tämän tulee kuitenkin tapahtua sopimuskauden aikana.

Franchising-yrittäjän arvioitu liikevaihto 1. vuonna (alv 0%)	250 000€
Franchising-yrittäjän arvioitu liikevaihto 2. vuonna (alv 0%)	270 000€
Franchising-yrittäjän arvioitu liikevaihto 3. vuonna (alv 0%)	300 000€

Taulukko 9: Franchising-ottajan arvioitu liikevaihto

Brändin franchising-yksikön liikevaihdon arvioidaan kasvavan liiketoiminnan toisena vuonna 7,4%. Tänä aikana kulujen ei uskota kasvavan merkittävästi, mutta yrittäjän ja henkilökunnan kasvavan tietotaidon oletetaan näkyvän myyntien nousuna. Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen voidaan liikkeen myös katsoa vakiinnuttaneen asiakaskuntansa. Kolmantena vuonna myynnin ennustetaan nousevan 10%, mikä johtuu brändin tunnettavuuden ja asiakaskunnan kasvusta. Joka vuosi tavoitteellisen kasvun olisi hyvä olla 5-10% välillä, jotta yritys saavuttaa tuottoa ja parantaa tai vähintään säilyttää asemansa markkinoilla.

Franchising-antaja ei saa käyttää rekrytointimarkkinoinnissaan franchising-yrittäjyyden tuotolaskelmia houkutellakseen uusia franchising-ottajia. Tämä johtuu tuotto-odotusten epävarmuustekijöistä, joihin myös franchising-ottajan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat. Franchising-antajan tulee laatia kattava ja realistinen kuvaus toiminnan taloudellisesta olennaisista tekijöistä, jotta franchising-yrittäjäehdokkaan on mahdollista arvioida franchising-toiminnan etuja niiden pohjalta. Informaation kokoaminen ja päivittäminen vaativat työtä franchising-antajalta ja usein franchising-yrittäjäehdokka ei ymmärrä tai jaksa lukea kaikkea vaan keskustelee mieluummin yrityksessä jo olevan franchising-yrittäjän kanssa.

Yleensä franchising-yrittäjäehdokkaat harkitsevat franchising-yrittäjyyttä eri yritysten välillä ja tietävät tuotto-odotusten arvioinnin asettamat rajoitukset. (Dent 2011, 325.)

## 12.2 Hinnoittelu

Franchising-liiketoiminnassa toimeksiantajan on mahdollista kerryttää tuloja franchising-maksujen lisäksi yrittäjille myytävistä tuotteista saatavan myyntihinnan avulla. Toimeksiantaja ostaa tuotteet päämieheltä brändin kotimaasta ja maksaa tästä koituvat kustannukset, kuten tuotteiden rahdin, varastointikulut sekä kantaa myös varastointiriskin. Toimeksiantajan tulee saada riittävä katetuotto, jotta syntyvät kustannukset saadaan katettua ja toimeksiantajan on mahdollista saada myös tuottoa itselleen. Sopivaksi katetuotoksi on tässä tapauksessa arvioitu 25%. Jotta liiketoiminta olisi kannattavaa myös franchising-yrittäjälle, ei katetuotto prosentti voi olla sama kuin muussa tukkutoiminnassa, vaan tuotteiden myyntihintojen tulee olla edullisempia kuin jälleenmyyjille ja kateprosentti on määriteltävä franchising-ottajille erikseen. Esitetty kateprosentti on arvioitu realistiseksi niin, että myös franchising-ottajalla on mahdollisuus saada kohtuullinen kate tuotteiden myynnistä.

Franchising-ketju näyttäytyy kuluttajille yhtenäisenä brändinä ja tämän vuoksi kuluttajien oletusarvona on samanlainen hintataso ketjun kaikissa liikkeissä. Sitovien ja yhtenevien hinnoitteluperiaatteiden sopiminen franchising-ketjussa saattaa kuitenkin johtaa vertikaaliseen kartelliin. (Hukka 2005, 91.) Toimeksiantaja voi ehdottaa franchising-ottajalle suositulosmyyntihintoja, mutta ei määrätä niitä. Suositushinnoilla franchising-yrittäjille saadaan yhteneväisemmät hinnat, mutta parempi katetuotto voi houkuttaa yrittäjiä nostamaan tuotteiden ulosmyyntihintoja. Tämän vuoksi franchising-antajan tulee hinnoitella tuotteiden tukkuhinnat franchising-yrittäjille sopivaksi. Jos franchising-ottaja ei saa tuotteista tarpeeksi katetta, jolla rahoittaa muuttuvat ja kiinteät kulut sekä saada takaisin investoimaansa pääomaa, ei franchising-yrittäjä voi tienata tarpeeksi ja yritys joutuu lopettamaan liiketoimintansa. Tämä vaikuttaa negatiivisesti koko brändin imagoon.

Tuottoa voidaan maksimaalisen katteen lisäksi saada tuotteiden volyymimyynnillä. Koska yritys on ollut toiminnassa pitkään, ei ulosmyyntihintoihin voida vaikuttaa enää suuresti. Hinnat kuitenkin tarkistetaan määräajoin indeksikorotuksen vuoksi. Yhteiset kampanjat laskevat tuotteista saatua katetta ja tässä tilanteessa molempien osapuolten täytyy joustaa hinnoittelussaan ja pienentää katettaan. Franchising-antajan tulee hinnoittelussaan olla reilu, sillä kannattava liiketoiminta on niin franchising-antajan kuin -ottajan etu.

## 12.3 Markkinointibudjetti

Onnistuneen franchising-liiketoiminnan ytimessä on franchising-antajan myynti- ja markkinointistrategioiden tehokkuus ja toteuttamiskelpoisuus. Franchising myynti- ja markkinointistrategiat vaativat franchising-ottajan tarpeiden ja odotusten aitoa ymmärrystä sekä kohde-markkinoiden tarkkaa tuntemusta. Franchising-antajalta vaaditaan myös tarkoin määritely

strateginen markkinointisuunnitelma, hyvin koulutettu myyntiryhmä sekä kykyä tiedostaa markkinoilla olevat kilpailijat. (Sherman 2004, 191.) Markkinointibudjettiin kuuluvat brändimarkkinointi ja rekrytointimarkkinointi. Brändimarkkinointi tukee rekrytointimarkkinointia, koska kiinnostava brändikuva houkuttelee myös potentiaalisia franchising-yrittäjiä.

Taulukossa 10 on koottuna arvio toimeksiantajan franchising-toiminnan ensimmäisen vuoden markkinointikuluista, jotka sisältävät franchising-antajan ja yhden franchising-yrittäjän yhteiset markkinointikulut. Franchising-antaja vastaa valtakunnallisesta markkinoinnista, johon kuuluvat myös koko brändin yhteinen sosiaalinen media, digitaalinen markkinointi ja PR-toiminta. Laskelmiin on otettu mukaan myös osa paikallisesta markkinoinnista, vaikka tämä yleensä kuuluu franchising-yrittäjän vastuulle. On kuitenkin kustannustehokkaampaa tuottaa esimerkiksi flyijerit ja POS-materiaalit volyymina. POS-materiaaleilla eli Point of sale -materiaaleilla tarkoitetaan myymälämainonnan välineitä, kuten erilaisia telineitä, somisteita ja kampanjamateriaaleja. Franchising-yrittäjän vastuulle jää paikallisesta markkinoinnista yrittäjän itsensä valitsevat markkinointikanavat, kuten kauppakeskusten tapahtumat ja mainonta paikallisessa lehdessä. Budjetti on arvioitu kolmen kuukauden jaksoihin, joista suurin osa on arvioitu menevän puoliksi franchising-antajan ja -ottajan välillä.

Franchising-ottajan katsotaan olevan velvollinen osallistumaan brändin valtakunnallisen markkinoinnin kustannuksiin. Valtakunnallinen markkinointi hyödyttää myös yksittäistä franchising-yrittäjää, koska se lisää koko brändin näkyvyyttä. Yhtenä valtakunnallisena markkinointi kanavana olevat I love me -messut ovat suurin kauneudenalan tapahtuma Suomessa. Ne ovat vakiinnuttaneet asemansa yhtenä kauneudenhoito- ja hyvinvointialan tärkeimmistä markkinointikanavista. Vaikka messujen yhtenä tarkoituksena on tuotteiden myynti, ovat brändin esille tuominen ja sen tunnettavuuden lisääminen tärkeimpiä asioita messuihin osallistuttaessa. Brändin edustus messuilla hyödyttää myös franchising-yrittäjien liiketoimintaa.

Koko ketjun markkinoinnissa tärkeässä osassa oleva POS-materiaali muodostaa suuren osan myymälän visuaalisesta ilmeestä. Brändin kannalta on tärkeää, että myymälöiden visuaalinen ilme on yhtenäinen, jotta jokainen franchising-yksikkö toteuttaa brändi-ilmettä oikealla tavalla ja asiakas tunnistaa brändin. Toimeksiantajan konseptiin kuuluu, että esillepanojen visuaalinen ilme vaihtuu kerran kuussa, jotta asiakkaiden mielenkiinto säilyy ja uusia tuotteita saadaan tuotua esille. Brändin visuaalinen ilme määritellään brändin kotimaan pääkonttorissa ja osa materiaaleista tilataan myös sieltä. Näin varmistetaan, että brändikuva säilyy kansainvälisesti yhtenäisenä.

Sosiaalisen median kanavat ovat tärkeitä markkinoinnin kannalta, sillä niillä on mahdollista tavoittaa suuri kohderyhmä suhteellisen pienillä kuluilla. Facebook-mainonnan etu on sen kohdennettavuus. Mainosten näkyvyys on mahdollista rajata esimerkiksi henkilön sukupuolen, iän ja asuinpaikan mukaan. Markkinointibudjettitaulukkoon on valittu ne sosiaalisen median

kanavat, joilla toimeksiantaja pystyy parhaiten tavoittamaan halutun kohderyhmänsä. Siksi esimerkiksi nuorempien suosiossa oleva Snapchat ei ole tarkoituksenmukainen markkinointikanava yritykselle. Puolestaan YouTube ja yleensäkin videot ovat markkinointikanavana sellaisia, joihin toimeksiantajan tulisi tulevaisuudessa panostaa. Videoiden kautta tieto ja tunteet saadaan välitettyä katsojalle tehokkaammin kuin tavallisen kuvan avulla.

Digitaalinen markkinointi on tärkeässä osassa tämän päivän markkinointia. Sen avulla voidaan muun muassa herättää haluttujen kohderyhmien kiinnostusta, palvella nykyisiä asiakkaita ja hankkia uusia sekä kasvattaa brändin tunnettavuutta. Digitaalisen median kanavia voi olla yrityksen asiakkaille tarjolla hyvin erilaisessa muodossa. (Ruokonen 2016, 131.) Koodiviidakon vuonna 2015 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan suomalaisyritysten käytetyimpiä sisällönjakokanavia ovat sähköiset uutiskirjeet, yrityksen verkkosivut ja sosiaalisen median kanavat (Koodiviidakko 2015).

PR-tapahtumat ovat yrityksille suuri kustannuserä, varsinkin jos tapahtumaan halutaan panostaa. Tämän vuoksi PR-tapahtumat kannattaa järjestää vain vuoden tärkeimmistä lanseerauksista ja tapahtumista. Taulukossa PR-tapahtuma on sijoitettu franchising-yrittäjän ketjumyymälän avauksen kanssa lähekkäin. Myymälän avausta ei budjetissa ole huomioitu, koska sen katsotaan kuuluvan franchising-yrittäjän kuluihin. Eri vuosina PR-tapahtumien kuluerien sijoittuminen voi vaihdella budjetissa eikä niitä ole sidottu vain tietyille kuukausille. Yksi vaikuttajamarkkinoin tällä hetkellä käytetyimmistä keinoista ovat Brand Ambassadorit eli brändilähettiläät. Vaikka kyseessä on maksettu markkinointikeino, antaa se kuluttajalle puolueetonta ja samaistuttavaa näkökulmaa tuotteista. Toimeksiantajalla ei tällä hetkellä ole brändilähettilästä, mutta liiketoiminnan laajentuessa tätä mahdollisuutta olisi hyvä käyttää hyödyksi.

MARKKINOINTIKULUT ALV 0%		KUUKAUDET				YHT.	YHT./ kategoria
		1-3	4-6	7-9	10-12		
VALTAKUNNALLINEN MARKKINOINTI	I love me-messut				3 500	3 500€	4 000€
	Kuluttaja kilpailut	100	100	100	200	500€	
PAIKALLINEN MARKKINOINTI	Flyijerit	300	300		300	900€	4 100€
	POS-materiaali (Point of Sale)	600	1 000	600	1 000	3 200€	
REKRYTOINTI MARKKINOINTI	Franchising-yrittäjän rekry- tointi	500				500€	500€
SOSIAALINEN MEDIA	Facebook-mainonta	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000€	6 400€
	Facebook	100	100	100	100	400€	
	Instagram	100	100	100	100	400€	
	YouTube	400	400	400	400	1 600€	
DIGITAALINEN MARKKINOINTI	Verkkosivut	200	200	200	200	800€	10 000€
	Sähköposti uutiskirjeet	300	300	300	300	1 200€	
	Tekstiviesti uutiskirjeet	300	300	300	300	1 200€	
	Affiliate-markkinointi	800	1 000	1 000	1 000	3 800€	
	Display-mainonta	350	350	350	350	1 400€	
	Google AdWords	400	400	400	400	1 600€	
PR	PR-toimisto	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000€	19 100€
	PR-tapahtuma	5 000				5 000€	
	PR-tiedote	140	120	100	140	500€	
	Asiakasillat	300	300	300	300	1 200€	
	Brand Ambassador	1 000	1 000	1 000	1 500	4 500€	
	Sponsorointi/ PR-tuotteet	1 500	800	800	800	3 900€	
MARKKINOINTIKULUT YHTEENSÄ		14 390	8 770	8 050	12 890	44 100€	

Taulukko 10: Franchising-ketjun arvioidut markkinointikulut

Markkinointibudjetin kokonaissummaksi arvioitiin 44 100€, josta noin puolet eli 22 000€ tulisi franchising-ottajan maksettavaksi. Tämä vastaisi 9% franchising-yrittäjän ensimmäisen vuoden arvioidusta 250 000€ liikevaihdosta. Tämä on huomattavasti enemmän kuin franchising-maksut (8.2) kappaleessa mainittu yleinen 1-2% liikevaihdosta. Perinteisessä yksinyrittäjyydessä ihanteelliset markkinointikustannukset ovat 10% liikevaihdosta ja koska arvioinnissa franchising-ottajia on vain yksi, niin markkinoinnin prosenttiosuus mukalee tätä prosenttia. Markkinointikustannukset ovat kosmetiikka-alalla korkeammat kovan kilpailun vuoksi. Jotta franchising-yrittäjän markkinointikustannusten osuutta saataisiin pienennettyä vastaamaan enemmän ihanteellista prosenttia, tulisi franchising-yksiköitä olla enemmän. Budjetissa olemme

myös huomioineet markkinointikeinoja, jotka eivät yleensä kuuluisi franchising-antajan ja -ottajan yhteisbudjettiin, vaan franchising-ottaja yksin huolehtii niistä oman liikkeensä osalta. Toimeksiantajan kannalta on helpompaa, että se vastaa suuresta osasta markkinointia, koska franchising-toiminta on pienimuotoista. On tärkeää huomioida, että markkinointikustannukset ovat korkeammat franchising-toiminnan aloitusvuoden ensimmäisenä neljänneksenä, johon sijoittuvat liikkeen avaus ja siitä seuraavat markkinointitoimet.

Osa ketjukohtaisesta markkinointibudjetista tulee franchising-yrittäjien liikevaihdosta palvelumaksujen muodossa ja tämän takia on tärkeää, että franchising-ottaja on tyytyväinen valituihin markkinointitoimenpiteisiin ja ne on mietitty tarkkaan. Tämän takia toimeksiantajan franchising-ketjussa markkinointiin tulisi panostaa printti- ja tv-median sijaan internetin, sosiaalisen median ja uutiskirjeiden kautta tapahtuvaan markkinointiin, joissa on perinteisiä markkinointikanavia matalammat kulut. Printtimainontaa ei budjetissa ole huomioitu myöskään sen takia, että se ei ole brändin pääorganisaation suosittama markkinointikanava.

#### 12.4 Riskien hallinta ja analysointi

Riskit kuuluvat osaksi yritystoimintaan. Yritystoiminnassa riskien tunnistaminen, niihin varautuminen ja niiden analysointi on tärkeää. Osa riskeistä on mahdollista siirtää toisen tahon vastuulle korvausta vastaan muun muassa vakuutuksilla. (Hesso 2013, 168-169.) Riskeissä on mahdollisuus siihen, etteivät päämääräksi asetetut positiiviset odotukset toteudu.

Riskilajien määrittelyssä on tunnistettava liiketoiminnan kannalta potentiaaliset ja oleelliset organisaation tavoitteita uhkaavat riskit, jotka sitten arvotetaan, analysoidaan ja priorisoidaan. Riskien analysointi auttaa tunnistamaan ne ja kohdentamaan yrityksen rajalliset hallintaresurssit oikealla tavalla. Riskit voidaan jaotella niiden lähteen ja tyyppin mukaan eri lajeihin. Jaottelu voidaan tehdä esimerkiksi yrityksen strategisiin-, taloudellisiin-, operatiivisiin- sekä vahinkoriskeihin. Ne voidaan jakaa edelleen organisaation sisäisiin tapahtumiin ja valintoihin liittyviin riskeihin, sekä ulkoisiin, kuten asiakkaisiin ja yrityksen toimintaympäristöön liittyviin riskeihin. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 64.)

Riskianalyysissä määritetään arvot havaittujen riskien vaikutuksille ja todennäköisyydelle. Riskille annetaan numeerinen arvo tietyllä asteikolla, jossa pienin numero kuvaa pientä vaikutusta ja suurin numero suurta vaikutusta. Jokaiselle numerolle annetaan myös sanallinen selitys. Numeeristen arvojen tehtävänä on auttaa riskien hahmottamisessa, kun ne asetetaan riskimatriisiin. Yksinkertainen tapa laskea riskikerroin kullekin riskille on kertoa riskin todennäköisyyden arvo riskin vaikutusten arvolla. (Ilmonen ym. 2010, 100.)

	Riski	Todennäköisyys (1-5)	Seuraukset (1-5)	Riskikerroin (a x b = c)	Hallinta-menetelmä
Strategiset riskit	Markkina-alueen muutokset	3	3	9	Kilpailijoiden silmällä pitäminen
	Ulkoisen viestintä	2	3	6	Informaation jatkuva päivittäminen ja tarkistaminen
	Sisäinen viestintä	2	3	6	Jatkuva vuoropuhelu, monipuoliset viestintäkeinot
	Kosmetiikka-lainsäädännön muutokset	2	1	2	Varautuminen lainsäädännön muutoksiin
	Kilpailijariski	5	5	25	Kilpailuetujen analysointi
Taloudelliset riskit	Velalliset eivät maksa laskujaan	2	3	6	Perintäjärjestelyt, tarkistetaan luottotiedot
	Korkoriski	2	2	4	Omavaraisuus
	Sopimusriski	3	4	12	Sopimuksen huolellinen laatiminen, välimiesselvittely
	Rahoitusriski	2	4	8	Myynnin ennakointi, kustannusanalyysit
	Hintariski	3	3	9	Hintojen peilaaminen kilpailijoihin sekä markkinatilanteeseen
Operatiiviset riskit	Tietoturvallisuusriski	2	3	6	Tietoturvajärjestelmä
	Tuottavuusriski	3	4	12	Kulujen minimointi, kate-% tarkistus, franchising-maksut
	Tavarantoimitusriski	2	3	6	Tavarantoimittajien kilpailuttaminen, tehokas logistiikkaketju
	Ylivarasto	3	3	9	Forecast
	Alivarasto	3	3	9	Ennakointi, myyntiseuranta
	Reklamaatiot	2	2	4	Laaduntarkkailu
Vahinkoriski	Henkilöriskit	1	4	4	Vakuutukset, sijaisjärjestelyt
	Henkilöstön vaihtuvuus	3	3	9	Sitouttaminen, rekrytointi
	Yrittäjäriski	3	4	12	Yrittäjäprofiili, rekrytointi

Taulukko 11: Toimeksiantajan franchising-toiminnan riskianalyysi

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 11) on mukailtu kirjassa Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan (Ilmonen 2010, 64-69) esitettyä riskilajien jaottelua. Taulukossa on arvioituna toimeksiantajan franchising-toiminnan kannalta potentiaalisimmat ja oleellisimmat riskit. Riskien todennäköisyyttä on arvioitu asteikolla 1-5, jossa arvo 1 tarkoittaa hyvin epätodennäköistä, 2 melko epätodennäköistä, 3 mahdollista, 4 melko todennäköistä ja 5 riskin varmaa toteutumista. Riskien vaikutuksia on myös arvioitu asteikolla 1-5, jossa arvo 1 tarkoittaa

ei haittaavaa, 2 vähän haittaavaa, 3 selvästi vaikuttavaa, 4 liiketoimintaa estävää ja 5 liiketoiminnan pysäyttävää vaikutusta.

Strategiset riskit liittyvät organisaation pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin ja päätöksen-  
teon epävarmuustekijöihin pitkällä aikavälillä. Ulkoiset strategiset riskit liittyvät liiketoimin-  
taympäristön muutoksiin ja sisäiset strategiset riskit esimerkiksi yrityksen strategian toteutta-  
misen epäonnistumiseen. Franchising-toiminnan aloittaminen on strateginen valinta ja sisäi-  
nen strateginen riski itsessään. Täytyy kuitenkin muistaa, että menetetty liiketoimintamah-  
dollisuus on myös riski liiketoiminnalle. (Ilmonen ym. 2010, 65-66.)

Yhdeksi toimeksiantajan oleellisimmista strategisista riskeistä on arvioitu yrityksen sisäinen ja  
ulkoinen viestintä. Strategian toteuttamisen kannalta on tärkeää, että yrityksen viestintä on  
jatkuva ja osa päivittäistä toimintaa. On tärkeää, että viestintä toimii niin yrityksen sisällä,  
kuin franchising-antajan ja -ottajan välillä. Ongelmat toimeksiantajan viestinnässä vaikeutta-  
vat liiketoimintaa, mutta niiden riskin arvioidaan olevan kohtalaisen matala. Kosmetiikan  
lainsäädännön muutoksia ei koeta suureksi strategisiksi riskeiksi, koska muutokset eivät ta-  
pahdu nopealla aikataululla ja pääorganisaatio osaa varautua lainsäädännön muutoksiin tuote-  
kehityksen osalta.

Suurimmaksi riskiksi franchising-toiminnan kannalta arvioidaan kilpailijariski, joka toteutues-  
saan voi mahdollisesti pakottaa yrityksen liiketoiminnan lopettamiseen. Kilpailijariskiä välte-  
tään analysoimalla kilpailuetuja ja erottamalla kilpailijoista. Toimeksiantajan konseptissa kil-  
pailijoista erotetaan tuotteilla ja henkilökohtaisen palvelun korostamisella. Toimeksiantajan  
laajennusstrategian kannalta on tärkeää, että franchising-yksiköt ja koko franchising-toiminta  
on tuottavaa franchising-antajalle. Tuottavuusriski franchising-toiminnassa on kohtalaisen  
suuri. Tuottavuusriskiä voidaan pienentää kulujen minimoinnilla, kateprosentin tarkistuksella  
sekä riittäväillä franchising-maksuilla, joilla franchising-ottaja kantaa myös osan franchising-  
antajan kuluista.

Taloudelliset riskit ovat yrityksen rahaprosessia, kuten maksuvalmiutta uhkaavia tekijöitä. Ta-  
loudellisiin riskeihin liittyvät myös vastapuoliriskit esimerkiksi sopimuksien ehtojen noudatta-  
misessa. (Ilmonen ym. 2010, 68.) Franchising-toiminnassa franchising-sopimus ovat erittäin  
tärkeässä osassa. Siinä sovitaan franchising-yhteistyön pelisäännöistä, joita molemmat osa-  
puolet sitoutuvat noudattamaan. Franchising-ottajan sopimusrikkeet ja välinpitämättömyys  
vaikuttavat toimeksiantajan liiketoimintaan ja brändi-imagoon negatiivisesti. Sopimusriski  
franchising-toiminnassa on kohtalaisen suuri. Sopimusriskiin voidaan varautua onnistuneella  
rekrytoinnilla ja huolellisella sopimuksen laatimisella.

Operatiiviset riskit liittyvät yrityksen päivittäisiin toimintoihin ja ne voivat johtua yrityksen  
epäonnistuneista tai huolimattomista sisäisistä prosesseista. Operatiivisille riskeille tyypillistä  
on, että riskien toteutumisen vaikutukset ovat suuret ja niiden huono hallinta voi johtaa



kriisitilanteeseen ja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen. (Ilmonen ym. 2010, 66-68.) Toimeksiantajalle franchising-toiminnan kannalta suurimmat operatiiviset riskit liittyvät varaston kiertoon. Varaston sopiva kierto on tärkeää, jotta vältetään ylivarasto. Ylivarasto vaikuttaa usein myös katteeseen, koska ylimääräiset tuotteet joudutaan myymään alennetuin hinnoin varaston arvon pienentämiseksi. On mahdollista, että ylivarastoa syntyy, jos tilausten määrä on ennakoitu väärin. Ylivaraston syntymistä voidaan välttää myyntien analysoinnilla. Alivarasto voi syntyä franchising-antajasta riippumattomista syistä, jos toimituksissa on ongelmia tai ennakointi on ollut huonoa. Niin yli- kuin alivaraston riskikertoimet ovat kohtalaisia ja niillä on selvä vaikutus liiketoimintaan.

Vahinkoriskit liittyvät esimerkiksi henkilöstön työkykyyn, tapaturmiin ja henkilöstön epärehellisyyteen työnantajaa kohtaan (Ilmonen ym. 2010, 69). Franchising-toiminnan kannalta franchising-yrittäjien rekrytoinnissa onnistuminen on tärkeää. Yrittäjäprofiilin laatimisella varmistetaan yrittäjältä vaadittavat ominaisuudet. On sekä franchising-ottajan, että franchising-antajan ja koko brändin edun mukaista, että osapuolten yhteistyö on kauaskantoista. Tämän takia yrittäjäriskin kerroin on melko korkea franchising-toimintaa tarkasteltaessa.

Riskimatriisissa käytetty yksinkertainen riskiluvunmääritys, jossa riskin todennäköisyyden arvo kerrotaan riskin vaikutuksen arvolla, vääristää tulosta, jos riskit pyritään priorisoimaan suuruusjärjestykseen. Kaavan perusoletus on, että riskin todennäköisyys ja sen vaikutus ovat keskenään samanarvoisia asioita, mikä ei käytännössä ole totta. Vaikka jonkin riskin todennäköisyys olisi pieni, voisivat sen toteutuessa aiheutuvat vaikutukset olla kriittisiä liiketoiminnan kannalta. Toisaalta jonkin suurella todennäköisyydellä toteutuvan riskin vaikutukset voivat olla huomattavan vähäiset. Riskin arvioinnissa tulisi painottaa riskin vaikutuksia liiketoiminnalle. (Ilmonen 2010, 83.)

Riskianalyysin tarkoituksena on mahdollistaa toimenpiteet ja päätökset riskien hallitsemiseksi. Vain tunnistettuja riskejä voidaan arvioida ja niille voidaan tehokkaasti kehittää riskienhallintatoimenpiteitä. Nämä toimenpiteet voidaan jakaa riskien kontrollointiin, kuten niiden poistamiseen tai pienentämiseen sekä riskien siirtämiseen. Ensisijaisesti pyritään pienentämään riskin todennäköisyyttä ja sen aiheuttamia seurauksia ja vasta tämän jälkeen siirtämään osuus riskistä kolmannelle osapuolelle. Rajallisten hallintaresurssien takia riskienhallinta tulisi kohdistaa ensisijaisesti yrityksen kannalta kriittisimmille riskeille. Kriittisimmät riskit voivat olla euromääräisesti suurimpia, yrityksen strategian kannalta uhkaavimpia tai niin sanottuja nollatoleranssi- eli esimerkiksi henkilöturvallisuutta koskevia riskejä. Riskienhallintaa tulisi kuitenkin toteuttaa arvioimalla toimenpiteiden kustannuksia suhteessa saavutettuun hyötyyn. (Ilmonen ym. 2010, 116-117.)

## 12.5 Toimeksiantajan franchising-toiminnan aloitus

Pilotointi on tärkeä osa franchising-toiminnan aloittamista. Toimeksiantajan liiketoiminta on ollut toiminnassa jo melkein 13 vuotta ja yrityksen ensimmäisten kahdeksan vuoden aikana toiminnassa oli myös brändin lippulaivamyymälä, joka muuttuneen asiakasvirran vuoksi siirsi toimintansa kuluttajamyynnin osalta pääsääntöisesti verkkokauppaan. Suunnitteilla on avata vuoden 2018 lopussa yrityksen itse omistama konseptimyymälä, joka voisi samalla toimia franchising-ketjun pilottiliikkeenä. Uuden myymälän avaus katsotaan ajankohtaiseksi laajenemistavoitteiden kannalta ja myös markkinoiden katsotaan olevan otolliset siihen.

Brändin myymäläkonsepti on määritelty tarkoin brändin pääorganisaation johdossa ja se vastaa ketjun kansainvälisiä standardeja. Myymälän ulkoasussa näkyy brändin apteekkitausta, kalusteissa suositaan luonnonmateriaaleja ja myymälän yleisilme on harmoninen. Franchising-ketjuliikkeiden alustava toiminta-alue olisi pääkaupunkiseutu sekä lähellä olevat isot kaupungit, kuten Tampere ja Turku. Ihanteellisena kauppapaikkana brändille olisivat isot kauppakeskukset tai vilkkaat kauppakadut kaupunkien keskustassa. Kilpailevat brändit liikkeen lähituntumassa ovat sekä uhka että mahdollisuus, sillä ne kilpailevat samoista asiakkaista mutta houkuttelevat samalla potentiaalisia asiakkaita alueelle. Toimeksiantajan on tärkeä huomioida franchising-toimintaa aloittaessa, ettei franchising-yksikön myynti vaikuta brändin jälleenmyyjien myyntiin. Sen takia liikepaikkoja etsittäessä myyntialueiden laajuus täytyy varmistaa. Franchising-liiketoiminnan aloittamisen ongelmana on, että brändin monet jälleenmyyjät sijaitsevat jo hyvillä myyntipaikoilla kauppakeskuksissa. Tämän takia on haastavaa löytää liiketila, jossa on riittävä asiakasvirta, mutta joka ei häiritse olemassa olevien jälleenmyyjien toimintaa.

Oikeiden franchising-yrittäjien löytäminen on laajan ja tarkan rekrytointiprosessin tulos. Yrittäjäprofiililtaan konseptin yrittäjältä vaaditaan tässä tapauksessa yrittäjähenkisyyttä, liiketalouden koulutusta ja kokemusta liike-elämästä sekä johtamis- ja hallintotaitoja. Yrittäjärekrytointi tapahtuisi pääasiassa yrityksen verkkosivujen, internetin työhakupalvelun, sosiaalisen median ja verkostojen kautta. Potentiaalisten hakijoiden kanssa sovittaisiin henkilökohtainen tapaaminen, jossa käytäisiin läpi konseptin pääkohdat sekä Franchise Prospectus. Sopivan franchising-yrittäjän löydyttyä sovittaisiin useita kontakteja, jotta varmistuttaisiin molempien osapuolten yhteistyön onnistumisesta.

Franchising-neuvottelussa tulisi solmia esisopimus, jolla säännellään neuvottelun sisällön sallassapidosta. Esisopimuksessa tulisi määrittellä myös vastike, jonka franchising-antaja saa pitää, mikäli franchising-ottaja peruttaa varsinaisen sopimuksen. Vastikkeella katetaan sopimusneuvottelun vaiheen kustannukset. Tässä vaiheessa franchising-ottajalle luovutettaisiin franchising-toimintaa koskevat asiakirjat, kuten franchising-käsikirjat, jotta franchising-ottaja ehtii tutustua niihin hyvin ennen varsinaisen sopimuksen allekirjoittamista. Franchising-yrittäjällä olisi halutessaan mahdollisuus päästä tutustumaan brändin tuotantoyksikköön brändin

kotimaassa sekä ketjun siellä sijaitseviin liikkeisiin. Matkakulujen jakaantumisesta sovittaisiin yrittäjän kanssa tapauskohtaisesti. Franchising sopimuksen allekirjoitettuaan franchising-yrittäjä saisi brändin käyttöoikeuden, mahdollisuuden vaikuttaa brändin toimintaan, perehdytyksen liiketoimintaan sekä koulutusta ja jatkuvaa tukea.

Franchising-sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen franchising-yrittäjä tulisi tutustuttaa yrityksen liiketoimintaan tarjoamalla esimerkiksi kolmen päivän intensiivinen koulutuspaketti, jossa koulutuspäivien aiheina olisivat talous, tuotteet ja käytännön asiat. Franchising-ottajalle tulisi suunnitella myös tehtäväpaketti, joka hänen tulee suorittaa ennen toiminnan aloittamista. Toimeksiantajan ja franchising-yrittäjien yhteisestä intrapalvelusta löytyisivät franchising-toiminnan kannalta oleelliset dokumentit, kuten franchising-käsikirja, tuotekoulutukset sekä talous- ja kassajärjestelmien ohjekirjat. Franchising-antaja pystyisi valvomaan franchising-ottajan osaamista toiminnan aikana intraan päivittyvillä tehtäväkokonaisuuksilla, ja varmistamaan yrittäjän osaamisvaatimusten täyttymisestä.

### 13 Toimeksiantajan tulevaisuus franchising-yrityksenä

Franchising-laajennusstrategia on suunnittelua, jonka avulla yrityksen tulevaisuuden visio voi toteutua. Toimeksiantajan visiona on kasvattaa liiketoimintaa ja laajentua Suomen markkinoilla. Franchising-liiketoiminnassa toimeksiantajan tärkein tavoite on saada näkyvyyttä brändille ja tehdä sitä tunnetummaksi asiakkaille. Laajentumisessa halutaan kuitenkin edetä rauhallisesti ja varmasti, kuten toiminnassa tähänkin asti on menetelty. Jälleenmyyjät ovat tärkeä brändin myyntikanava, eikä niistä olla aikeissa luopua. Konseptimyymlät toisivat kuitenkin tarvittavaa näkyvyyttä ja oletettavasti vaikuttaisivat myös jälleenmyyjien myyntiin positiivisesti. Konseptimyymlöissä tarjotaan ammattitaitoa ja osaamista, jota ei ole samassa mitta-kaavassa mahdollista tarjota jälleenmyyjien kautta.

Vuoden 2018 loppuun mennessä toimeksiantajalla on tavoitteena avata brändille yrityksen omistama konseptimyymlä, jolla voidaan arvioida toiminnan laajentamisen kannattavuutta franchising-toimintamallin kannalta. Jos liike saavuttaa positiivisia tuloksia ensimmäisen vuoden aikana, voidaan suunnitella yritystoiminnan laajentamista franchising-sektorille. Kuitenkin ensisijaisina vaatimuksina ovat ihanteellisen liikepaikan ja sopivan yrittäjän löytäminen. Tämä prosessi vie aikaa useita kuukausia. Sopiva franchising-yksiköiden perustamisvauhti olisi korkeintaan yksi liike vuodessa, jotta pystytään tarjoamaan tarvittava tuki ja koulutus uudelle yrittäjälle. Ensimmäisen franchising-yksikön perustamisen jälkeen nähdään, onko konsepti onnistuttu siirtämään ulkopuolisen yrittäjän käyttöön, onko koulutuksessa onnistuttu ja ovatko yrityksen resurssit riittävät franchising-toimintaan.

On mahdollista, että toimeksiantaja aloittaa toiminnan yrityksen omassa konseptimyymälässä ja toiminnan kannattavuuden varmistettuaan siirtää sen franchising-ottajalle. Näin pienennetään myös toiminnan riskiä. Riskienhallinnan kannalta myös yhtenä mahdollisuutena olisi pitää franchising-liiketilän omistus franchising-antajalla. Tällöin franchising-ottajan epäonnistuu yksikön toiminta voitaisiin nopeasti siirtää franchising-antajan hallintaa. Tämä kuitenkin muuttaisi franchising-sopimusta ja sopimussuhteen kestoa täytyisi ehkä lyhentää nykyisestä 5 vuodesta.

Toimeksiantajan brändi on sopiva franchising-toimintaan, sillä brändikuva on vahva ja kansainvälisesti menestynyt. Sillä on useita konseptimyymälöitä ympäri maailmaa. Brändin pääorganisaatiossa seurataan tarkasti liikkeiden menestymistä, mikä takaa sen, että toimintaa lähdetään kehittämään vankalta pohjalta eikä heikoin perustein. Tarkkaan mietitty konsepti ja selkeä näkemys brändin nykytilasta ja tulevaisuudesta, antavat myös hyvän pohjan franchising-konseptin luomiselle. Brändin laaja tuotevalikoima mahdollistaa konseptimyymälän perustamisen ja on otollinen sijoituskohte franchising-yrittäjän kannalta.

Haasteeksi voivat nousta toimeksiantajan tiedot ja resurssit aloittaa- ja pitää yllä franchising-toimintaa. Rekrytoimalla keskusorganisaatioon henkilöstöä, jolla on kokemusta ketjutason liiketoiminnasta, voitaisiin saada tarvittavaa näkemystä toiminnan ohjauksesta. Yhden ketjuliikkeen kohdalla ei välttämättä ole tarvetta organisaation suureen laajentamiseen, vaan franchising-toimintaa hallittaisiin muun liiketoiminnan ohella. Olisi kuitenkin hyvä, jos organisaatiossa olisi yksi henkilö, joka keskittyisi franchising-toiminnan organisoitiin yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa. Tällöin pärjättäisiin jakamalla tehtäviä uudestaan. Mikäli ketjuliikkeitä haluttaisiin tulevaisuudessa enemmän, tulisi harkita oman franchising-tiimin perustamista, joka vastaisi franchising-liiketoiminnasta.

Taulukossa 12 on arvioitu franchising-toiminnan menoja ja tuloja. Franchising-antajalle toiminnan aloittamisesta syntyviä kustannuksia ovat franchising-liiketoimintasuunnitelman ja tarvittavien dokumenttien laatimiseen liittyvät kustannukset, jotka ovat franchising-antajan oma investointi eivätkä franchising-maksut kata niitä. Muita kuluja ovat yrittäjärekrytointi ja haastattelut sekä franchising-yrittäjän alkukoulutus, joita franchising-liittymismaksu kompensoi. Kuluja synnyttävät myös ennen toiminnan aloittamista liiketilän etsiminen sekä mahdollinen remontointi ja kalustus sekä toimipaikkojen hyväksyttäminen brändin pääorganisaation puolesta. Toiminnan aikana menoja kerryttävät noin 2 kertaa vuodessa järjestettävät tuotekoulutukset, franchising-ottajalle tarjottava jatkuva tuki, franchising-toiminnan hallinnointi, yrittäjäraporttien läpikäynti, tuotetilausten lähetys sekä yhteiset kampanjat. Nämä toiminnan aikaiset kulut katetaan franchising-ottajalta saatavilla yhteistyömaksuilla.

Tämän tyyppisessä liiketoiminnassa merkittävä kuluerä syntyy tuotteiden hankinnasta, jossa täytyy ennakoida myös tulevaa menekkiä. Franchising-antajan ensimmäisen vuoden

hankintakuluiksi on arvioitu yhteensä 120 000€ ja niistä muodostuva kate on 25%. On kuitenkin huomioitava, että näihin kuluihin lisätään myös rahti, tuotteiden tarroitus, lähetys ja varastointi, jotka vähentävät saatua katetta ja ovat aina 15% tuoteostoista. Muut arvioidut kulut ovat eriteltyinä taulukossa 12.

Franchising-antajan tuloja kerryttävät tuotteiden myynnistä franchising-ottajille saadun katteen lisäksi franchising-ottajan maksamat liittymis-, yhteistyö- ja palvelumaksut. Franchising-toiminta vaikuttaa myös epäsuorasti franchising-antajan tulokseen, sillä se lisää brändin näkyvyyttä katukuvassa ja vaikuttaa positiivisesti maahantuontiyrityksen kaikkiin myyntikanaviin, kuten jälleenmyyjiin. Franchising-ottajan alkuvaraston ja vuoden aikana tehtävän täydennyksen sekä yhteisten kampanjoiden vaatimien tuotevolyymien arvoksi arvioidaan 150 000€. Näihin lisätään franchising-ottajan liittymismaksu sekä kaikki ensimmäisen vuoden franchising-maksut, jotka arvioidulla liikevaihdolla (250 000€) olisivat yhteensä 41 000€. Ensimmäisen vuoden kokonaistulot franchising-antajalle olisivat 191 000€. Kustannuslaskentataulukon perusteella tuottoa kertyisi ensimmäisenä vuonna 6,7%. Toimeksiantajan kannalta on tärkeää, että tuottoa saadaan heti ensimmäisenä vuonna. Arvioitu 6,7% tuotto voi tuntua pieneltä, mutta on kuitenkin realistinen. Yleensä franchising-toiminnan ensimmäinen vuosi päättyy tasan kulujen ja tuoton osalta, ja siksi pienikin tuotto on erittäin hyvä saavutus.

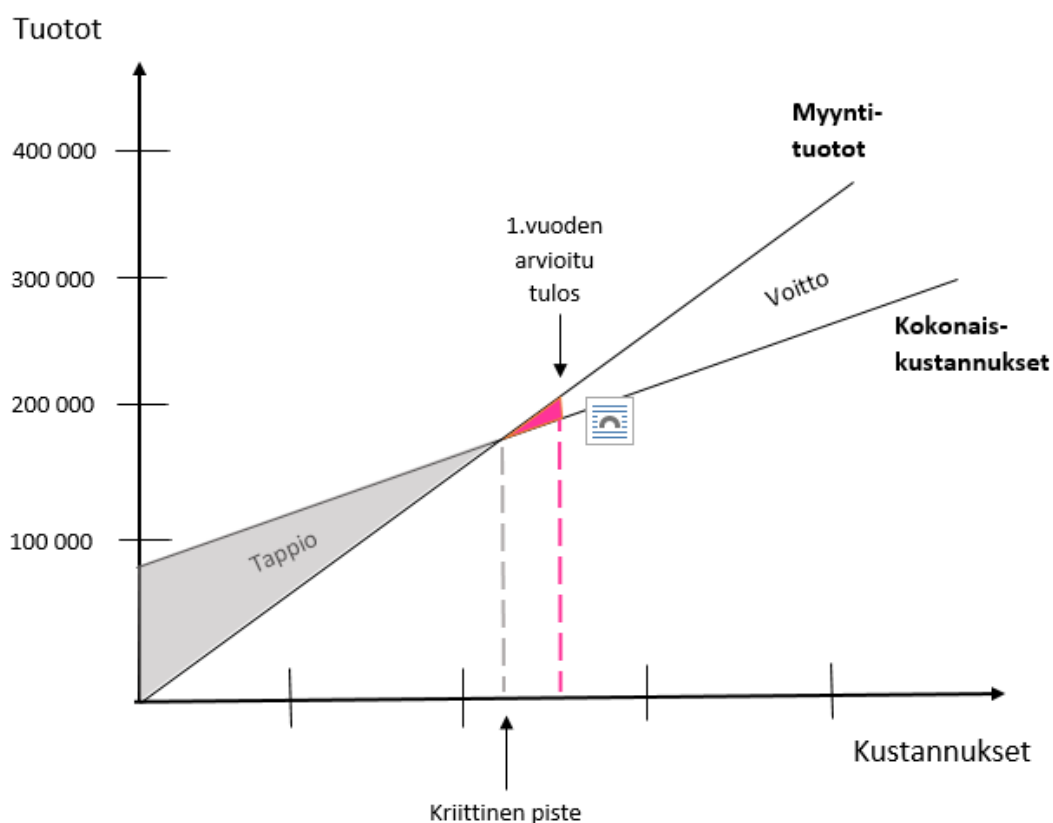
<b>Franchising-toiminnan kulut antajalle 1.vuosi:</b>		
<b>Alkuvaraston ostot</b> (päämieheltä franchising-yrittäjää varten)	24 000 €	kate 25%
<b>Tuoteostot</b> (päämieheltä franchising-yrittäjää varten)	96 000 €	
<b>Rahti, tarroitus, varastointi</b>	18 000 €	15% vs. tuoteostot
<b>Liiketoimintasuunnitelma &amp; dokumentit</b> (mm. kirjanpito ja asianajaja)	3 500 €	toimeksiantajan kustannus
<b>Alkukoulutus 3 päivää</b>	700 €	tulot liittymismaksusta
<b>Yrittäjärekrytointi &amp; haastattelut</b>	1 000 €	tulot liittymismaksusta
<b>Pääorganisaation hyväksyntä</b> (mm. toiminnan selvitys päämiehelle)	500 €	tulot liittymismaksusta
<b>Alkutuki</b> (mm. apu liiketilan löytämiseen, kalusteiden ostoon)	1 500 €	tulot liittymismaksusta
<b>Toiminnan aloitus</b> (mm. apu liikkeen avauspäivinä)	300 €	tulot liittymismaksusta
<b>Alku ja täydennystilausten pakkaaminen ja lähetys</b>	1 500 €	tulot yhteistyömaksusta
<b>Jatkuva tuki ja kehittäminen</b> (mm. hallinnollisessa osiossa)	4 500 €	tulot yhteistyömaksusta
<b>Tuotekoulutukset 2 kertaa vuodessa</b> (sis. koulutusmateriaalien päivittäminen)	1 000 €	tulot yhteistyömaksusta
<b>Konseptin kehittäminen</b> (mm. tuotevalikoiman päivittäminen)	1 000 €	tulot yhteistyömaksusta
<b>Ketjun hallinta</b> (mm. koordinointi, tiedottaminen, myyntiraporttien läpikäynti, kirjanpito, rahoitus)	3 000 €	tulot yhteistyömaksusta
<b>Markkinointikalenterin suunnittelu</b> (mm. yhteiset kampanjat)	400 €	tulot yhteistyömaksusta
<b>Markkinointi</b>	22 100 €	tulot palvelumaksuista, eikä sisällä tuottoa!
<b>KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>179 000 €</b>	
<b>Franchising-toiminnot tuotot antajalle 1.vuosi (kun franchising-yrittäjän arvioitu liikevaihto 250 000€):</b>		
<b>Alkuvarasto</b>	30 000€	60% arvioidusta liikevaihdosta
<b>Vuoden täydennystilaukset</b>	120 000€	
<b>Liittymismaksu</b>	6 500€	2,6% arvioidusta liikevaihdosta
<b>Yhteistyömaksu</b>	12 500€	5% arvioidusta liikevaihdosta
<b>Palvelumaksu</b>	22 000€	8,8% arvioidusta liikevaihdosta
<b>TULOT YHTEENSÄ</b>	<b>191 000€</b>	<b>voittoa 6,7%</b>

Taulukko 11: Toimeksiantajan franchising-toiminnan menot ja tulot

Toimeksiantajan kirjanpitäjä on käynyt läpi yllä esitetyn kustannuslaskennan taulukon ja hyväksynyt siinä esitetyt luvut. Kulujen rakentuminen on tässä vaiheessa vaikeaa tietää, mutta

budjetissa ne on arvioitu hyvin realistisesti. Kannattavan liiketoiminnan kannalta tuotteista ja franchising-maksuista saatavan katteen tulisi olla yhteensä suurin piirtein sama kuin jälleennyjille myytävistä tuotteista saatu katetuotto. Parempi olisi, että tuoteostojen kate olisi suurempi, jotta franchising maksuja voitaisiin pienentää ja franchising-yrittäjälle olisi houkuttelevampaa lähteä toimintaan mukaan. Ensimmäisen vuoden kulut ovat aina suurempia ja sen takia ensimmäinen vuosi on franchising-antajalle haasteellinen. Toiminnan seuraavina vuosina kulut pienenevät, kun franchising-yrittäjä pääsee alkuun ja oppii liiketoiminnan käytännöt. Myös franchising-yksiköiden määrä vaikuttaa syntyviin kuluihin ja toiminnan kannattavuuteen.

Franchising-liiketoiminnan aloittaminen aiheuttaa franchising-antajalle rakenteellisia kustannuksia esimerkiksi, kun joudutaan palkkaamaan uutta henkilöstöä. Toiminnan laajentaminen kypsille markkinoille ilman kilpailuetujen tunnistamista johtaa pahimmassa tapauksessa toiminnan kriittisen pisteen siirtymiseen ja tappiolliseen toimintaan. (Puolamäki 2007, 143.) Kriittisen pisteen kohdalla yrityksen tulos on yhtä suuri kuin yrityksen menot, ja yrityksen tulos on nolla (Eklund & Kekkonen 2011, 68). Kuvio 11 havainnollistaa toimeksiantajan kannattavuusriskiä.



Kuvio 11: Toimeksiantajan kannattavuusriski

Arvoitujen kulujen ja tuottojen perusteella voidaan todeta, että franchising-toiminta olisi kannattavaa toimeksiantajalle. Tuloilla saadaan katettua kulut ja kriittinen piste on ylitetty.

Toimeksiantajalla on siis edellytykset laajentaa liiketoimintaa franchising-toimintamallin avulla. Ensimmäisen vuoden investoinnit ovat suuret, joten johdon tulee tarkoin miettiä, onko tämän tyyppiseen laajentumiseen resursseja vai voidaanko toimintaa laajentaa jo olemassa olevia kanavia hyödyntämällä. Toimeksiantajan nykyinen vakavaraisuus ja maksuvalmius täytyy myös selvittää ennen toiminnan laajentamista. Franchising-antajan tulee olla tarpeeksi vakavarainen, jotta on mahdollista investoida ja olla varma siitä, että investoinneista saatava hyöty on suurempi kuin riski. Liiketoiminnan analysointivaiheessa tulee selvittää myös yrityksen resurssitilanne ja kehittämistarpeet.

#### 14 Johtopäätökset

Tämän raportin perusteella voidaan päätellä, että toimeksiantajan brändin olisi kannattavaa laajentaa franchising-toiminnan avulla. Raportissa esitettyjen arvioiden mukaan franchising-toiminnan tulot kattavat menot jo toiminnan ensimmäisenä vuonna. Franchising-toiminnan mahdollisesti edelleen laajentuessa saadaan resursseja markkinointiin ja näin kasvatettua asiakkaiden bränditietoutta sekä toimeksiantajan tukkukauppaa. Franchising-toiminnan aloittaminen vaatii kuitenkin investointeja, joihin toimeksiantajalla ei tällä hetkellä välttämättä ole resursseja. Franchising-yrittäjälle myytävistä tuotteista saatava katetuotto on franchising-toiminnassa pienempi kuin jälleenmyyjillä, mikä tasautuu kuitenkin franchising-yrittäjältä saatavien franchising-maksujen avulla. Ennen ensimmäisten liittymismaksujen saamista toimeksiantaja joutuu kuitenkin itse rahoittamaan franchising-toiminnan pilotoinnista, rekrytoinnista sekä käsikirjojen ja sopimusten tekemisestä syntyvät kulut.

Riskejä franchising-toimintaa aloittaessa ovat oikean yrittäjän ja toimipaikan löytäminen, yrittäjän rahoituksen saaminen sekä halu investoida liiketoimintaan. Myös franchising-yrittäjälle toiminnan aloittaminen on aina riski. Tärkeää olisi taata molempien liiketoiminnan kannattavuus, eikä franchising-toimintaa voida johtaa itsekkäillä perusteilla, sillä franchising-yrittäjän onnistuminen tarkoittaa myös franchising-antajan menestymistä. On oletettavaa, että tavoiteltuihin myyntituloksiin päästään paremmin franchising-yksiköillä kuin palkatulla henkilökunnalla, sillä yrittäjyys motivoi franchising-ottajaa, kun hän on sijoittanut toimintaan omia rahojaan.

Toimeksiantajan suurin riski toimintaa laajentaessa on kosmetiikka-alan kova kilpailu. Tätä ei kuitenkaan tulisi pelätä, vaan ottaa se mahdollisuutena. Kilpailijoiden ansiosta kuluttajat ovat tottuneet käyttämään konseptimyymälöitä ja arvostavat henkilökohtaista ja osaavaa palvelua, mikä tarkoittaa, että tämän tyyppinen toimintamalli soveltuu markkinoille. Kosmetiikkamarkkinoilla on pitkään ollut trendinä tuotteiden tilaaminen verkkokaupoista, mutta trendejä seuraa usein vastatrendi. Verkkokaupassa asiakkaan ei ole mahdollista saada samanlaista palvelukokemusta kuin myymälässä ja kuluttajat hakevat kokonaisvaltaista ostokokemusta,



joka liittyy vahvasti toimeksiantajan brändiin. Verkkokaupat ovat tulleet jäädäkseen, mutta sen rinnalle on mahdollista rakentaa kannattavaa konseptiliiketoimintaa.

Toimeksiantajan brändi soveltuu hyvin franchising-toimintaa, sillä konsepti on mahdollista monistaa tarkasti franchising-yrittäjien käytettäväksi. Toiminnan menestyminen ei riipu tietyistä henkilöstä tai erityisestä liikepaikasta, vaan toiminnan keskiössä ovat laadukkaat tuotteet ja toimiva konsepti. Tämän takia liiketoiminnassa käytettyjen järjestelmien ja toimintamallien standardoiminen ja kokoaminen selkeiksi dokumenteiksi on toimeksiantajan puolelta mahdollista toteuttaa. Toimeksiantajan 13 vuoden toiminta markkinoilla ja brändin kansainvälinen menestyminen ovat perusteluita konseptin kaupalliselle hyödynnettävyydelle, joka on yksi franchising-toiminnan perusvaatimuksista. Laaja tuotevalikoima ja jatkuva tuotekehitys tekevät brändistä mielenkiintoisen. Tunnistettava ja mielenkiintoinen konsepti tarjoavat franchising-yrittäjälle hyvän mahdollisuuden menestymiseen osana ketjua. Brändin kilpailuetuina ovat laadukkaat tuotteet, luonnollisten raaka-aineiden hyödyntäminen, tuotteiden houkutteleva ulkomuoto, brändin visuaalinen ilme sekä ammattitaitoinen palvelu.

Toimeksiantajalla on perusedellytykset franchising-yhteistyöhön pienellä mittakaavalla. Toiminnan mahdollisesti laajentuessa tarvittaisiin kuitenkin lisää henkilöstöresursseja franchising-yrittäjien koulutukseen ja tukitoimintoihin. Maahantuonti on antanut toimeksiantajalle liiketoimintaosaamista, mutta tämän lisäksi tarvittaisiin vielä osaamista ketju- ja franchising-toiminnasta. Yhteistyö on franchising-toiminnan perusta ja siksi siihen käytettyjä resursseja ei tulisi aliarvioida.

Franchising-toimintamalli tarjoaa yritykselle uusia resursseja franchising-yrittäjien kautta muun muassa toiminnan laajentamiseen ja rahoitukseen. Franchising-toiminnassa päätäntävalta säilyy franchising-antajalla, mutta yrittäjinä toimivat franchising-ottajat vastaavat omalla riskillä toimintansa tuottavuudesta. Yrittäjäyys motivoi franchising-ottajaa sitoutumaan ja tavoittelemaan kannattavaa toimintaa. Brändin kannalta toiminnan suurin etu on näkyvyyden lisääntyminen niin katukuvassa kuin yhteismarkkinoinnin avulla mediassa. Kustannustehokkuus mahdollistaa yrityksen laajentamisen ja volyymin kasvattamisen. PESTEL-analyysin pohjalta saatujen yrityksen tärkeimpien muutosvoimien mukaan toimeksiantajan tulisi panostaa markkinointiin, uusien myymälöiden sijaintiin pääkaupunkiseudulla ja kilpailla markkinoilla erottuvalla palvelulla.

## 15 Pohdinta

Franchising-toimintamalli voi olla oikein toteutettuna tehokas keino laajentaa yrityksen toimintaa ja tunnettavuutta markkinoilla. Suomen markkinoilla kosmetiikkayritykset ovat hyödyntäneet ketjutoimintaa, mutta eivät franchising-toimintamallilla. Franchising-toiminnan

hyödyntämisestä menestyksekkäitä esimerkkejä ovat The Body Shop ja L'Occitane, jotka ovat onnistuneet monistamaan konseptin yrittäjien käyttöön ja organisaatiot myös muistuttavat perusliiketoiminnaltaan toimeksiantajan yritystä. Raportin perusteella toimeksiantajalla on mahdollisuudet menestyä franchising-toiminnan avulla ja konseptin monistettavuus mahdollistaa sen muuttamisen franchising-toiminnaksi. Riskejä franchising-liiketoiminnassa on kuten liiketoiminnassa aina, mutta saavutetut hyödyt ovat usein suuremmat kuin riskit.

Opinnäytetyö antaa realistisen kuvan franchising-toiminnasta ja toimeksiantajan mahdollisuuksista laajentaa markkina-alueitaan sen avulla. Franchising-liiketoimintamuoto eroaa monella tapaa perusliiketoiminnasta ja siksi on tärkeää perehtyä sen ominaisuuksiin huolellisesti. Raportin teoriaosuus käsittelee franchising-toimintaa laajasti franchising-antajan näkökulmasta ja sen perusteella yritys voi arvioida onko toimintamalli sopiva juuri heidän konseptilleen.

Toiminnallisessa osuudessa peilataan franchising-teorian osa-alueita toimeksiantajan kannalta. Toimeksiantajan toimintaympäristön, liiketoiminnan riskien ja kilpailijoiden analyysit ovat hyvä lähtökohta toiminnan laajentamiselle. Markkinointikulujen sekä franchising-toiminnan kulujen ja tuottojen budjetointi on tärkeää, jotta voidaan arvioida ja suunnitella käytettäviä toimintamalleja. Raportissa esitetyt luvut ovat tässä vaiheessa haastavia saada oikeiksi, mutta ne on tehty mahdollisimman realistisiksi ja ne antavat hyvää osviittaa toteutuvista luvuista.

Opinnäytetyössä esitetyistä kannattavuuslaskelmista ilmenee, että toiminta on kannattavaa toimeksiantajalle, mutta seuraavaksi tulisi arvioida, onko toiminta kannattavaa franchising-yrittäjälle. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi laskemalla franchising-yrittäjän sijoituksen tuottoprosenttia ja tuottoaikaa, eli kuinka nopeasti franchising-yrittäjällä on mahdollisuus saada sijoittamansa summa takaisin. Franchising-antajan tehtävä onkin laskea taloudelliset ennusteet franchising-toiminnan tuottopotentiaalista yhteistyön molemmille osapuolille. Myös potentiaalisten franchising-yrittäjien ja brändin konseptille sopivien liikepaikkojen määrää tulisi kartoittaa ennen franchising-toiminnan aloittamista. Kun brändin uusi lippulaivamyymälä saadaan avattua ja sen toiminta vakinaistettua, nähdään olisiko franchising-ketjulla edellytykset menestyä.

Opinnäytetyön haasteena oli toimeksiantajayritykselle uuden liiketoimintamuodon kannattavuuden arvioiminen. Vaikka raportissa esitetyt luvut on tutkittu ja perusteltu ja yrityksen kirjanpitäjä tarkistamat, ovat ne kuitenkin vain arvioita ja oikeat kulurakenteet on mahdollista tietää vasta toiminnan ollessa käynnissä. Tutkimustietoa franchising-liiketoiminnasta oli vaikea löytää franchising-antajan näkökulmasta ja myös suuri osa kirjallisuudesta käsitteli aihetta franchising-ottajan näkökulmasta. Missään aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa ei myöskään käsitellä hinnoittelua ja sitä, miten tuotteiden kateprosentti muuttuu franchising-

toiminnan kautta. Hinnoittelu on hankala ja suurelta osin yrityksestä riippuva tekijä, ja se halutaan usein pitää yrityksen sisäisenä asiana.

Opinnäytetyö antaa kattavan kuvan franchising-liiketoiminnan soveltamisesta kosmetiikkayritykselle. Opinnäytetyön teoriaosuus antaa pohjatiedon franchising-toiminnasta ja sitä voivat hyödyntää kaikenkokoiset kosmetiikkayritykset. Myös toiminnallista osuutta voidaan pääpiirteissään soveltaa kaikkiin kosmetiikkayrityksiin, mutta mittakaava on tällöin eri. Franchising-toimintamuodon tutkiminen on laaja ja haastava prosessi. Opinnäytetyön julkaisuvaiheessa ei ole vielä saatu kokonaisvaltaista palautetta toimeksiantajalta, mutta tähänastinen palaute on ollut pelkästään positiivista ja prosessi on selvästi motivoinut toimeksiantajaa franchising-toiminnan laajennusstrategian suhteen.

## Lähteet

### Painetut

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita.

Blair, R. & Lafontaine, F. 2005. The economics of franchising. New York: Cambridge University Press.

Dent, J. 2011. Distribution channels. 2. painos. Kogan Page Limited.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYPro.

Halila, H. & Hemmo, M. 2008. Sopimustyypit. Helsinki: Talentum.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsingin seudun kauppakamari.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2008. Yrityksen perustajan opas - silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu - ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Laakso, H. 2005. Franchising malli yrittäjyyteen ja ketjurakentamiseen. Helsinki: Edita.

Laakso, H. 2001. Franchising -yrittäjyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyrittäjyys ja kasvuyritykset. Helsinki: Talentum.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

Mattila, K., Tommila, M., Rinkinen, P. & Wathén, A. 1998. Franchising-käsikirja. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Rissanen, T. 2007. Yrittäjän käsikirja 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Sherman, A. 2004. Franchising & licensing: two powerful ways to grow your business in any economy. New York: American Management Association.

SFY ry = Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2014. Franchising Suomessa 2014. Helsinki: PlusProjectori Oy.

SFY ry = Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2018. Franchising Suomessa 2018.

Tuunanen, M. 2005. Essays on franchising in Finland: empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Webber, R. 2013. An introduction to franchising. Palarave Macmillan.

#### Sähköiset

Auvinen, J. 2012. Franchising-toiminnan aloittamiseen ja päättymiseen liittyviä kysymyksiä. Lukander Ruohola HTO. Viitattu 21.10.2018.

<http://www.lrhto.fi/artikkelit/yrityksen-sopimukset/franchising-toiminnan-aloittamiseen-ja-paattymiseen-liittyvi/>

Bodim Port Oy. 2012. Asiakastieto. Viitattu 2.12.2018.

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/bodim-port-oy/17067842/taloustiedot>

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2002. Yritysten yhteistyö ja franchising - sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. Viitattu 5.9.2018.

<http://docplayer.fi/150113-Yritysten-yhteistyö-ja-franchising-sopimusriskien-hallinta-ja-sopimusohjaus.html>

Ketju. fi. 2018a. Mitä on kevytyrittäjyys. Viitattu 18.6.2018.

<https://ketju.fi/fi/ketjuyrittajaksi/mita-on-ketjuyrittajyys>

Ketju.fi. 2018b. Kysymyksiä ja vastauksia. Viitattu 26.9.2018.

<https://ketju.fi/fi/ketjuyrittajaksi/kysymyksiä-ja-vastauksia>

Koodiviidakko. 2015. Sisältömarkkinointi. Hypestä hallintaan? Tutkimusraportti suomalaisyri-  
tysten sisältömarkkinoinnin keinoista ja haasteista. Viitattu 23.10.2018

<https://www.viidakko.fi/media/uitiskuvat/pdf/sisaltomarkkinointi-hypesta-hallintaan.pdf>

Pk-barometri syysy 2018. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu  
31.10.2018.

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy\\_pk\\_barometri\\_syksy2018.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_syksy2018.pdf)

Salminen. 2017. Franchising kasvava tapa liiketoiminnan harjoittamiseen. Viitattu 26.10.2018.

<https://www.nordea.com/fi/media/utiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2017/2017-05-31-franchising-kasvava-tapa-liiketoiminnan-harjoittamiseen-yksi-malli-ei-sovi-kaikille.html>

SFY ry = Suomen Franchising Yhdistys ry. 2018a. Viitattu 10.7.2018.

<https://www.franchising.fi/franchising>

SFY ry = Suomen Franchising Yhdistys ry. 2018b. Eettiset säännöt. Viitattu 17.9.2018.

<https://www.franchising.fi/eettiset-saannot>

SFY ry = Suomen Franchising Yhdistys ry. 2018c. Jäsenesittely. Viitattu 24.10.2018.

<https://www.franchising.fi/jasenesittelyt>

SFY ry = Suomen Franchising Yhdistys ry. 2018d. Lehdistö. Viitattu 1.11.2018.

<https://www.franchising.fi/suomen-franchising-yhdistys-tiedottaa?tiedote=172>

SFY ry = Suomen Franchising-Yhdistys. Tietopaketti: Franchising Suomessa. 2015. Viitattu  
18.6.2018.

<https://www.franchising.fi/useruploads/files/SFY%20tietopaketti%20Franchising%20Suomessa%202015.pdf>

Teknokemian Yhdistys ry. 2018. Meikit ja miesten kosmetiikka. Viitattu 1.12.2018.

[http://www.teknokemia.fi/fin/teknokemian\\_yhdistys/ajankohtaista/2018/05/meikit-ja-miesten-kosmetiikka-suosiossa/](http://www.teknokemia.fi/fin/teknokemian_yhdistys/ajankohtaista/2018/05/meikit-ja-miesten-kosmetiikka-suosiossa/)

Teknokemian Yhdistys ry. 2017. Kosmetiikan myynti vankalla pohjalla. Viitattu 1.12.2018.

[http://www.teknokemia.fi/fin/teknokemian\\_yhdistys/ajankohtaista/2017/05/kosmetiikan-myynti-vankalla-pohjalla/](http://www.teknokemia.fi/fin/teknokemian_yhdistys/ajankohtaista/2017/05/kosmetiikan-myynti-vankalla-pohjalla/)

Tie franchising-yrittäjäksi opas. 2018. Viitattu 18.6.2018.

<http://view.24mags.com/mobilev/256c362640851755a17e4fcbb4ac39eb#/page=1>

## Kuviot

Kuvio 1: Liiketoiminnan ja yrityksen perustekijät (Laukkanen 2007, 29) .....	8
Kuvio 2: Ansoffin kasvuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 227) .....	9
Kuvio 3: Franchising-toiminnan ydinelementit .....	12
Kuvio 4: Franchising-toiminnan edut ja haitat (Webber 2013, 40).....	14
Kuvio 5: Franchising-järjestelmän kuvaaminen (Mattila ym 1998, 76) .....	19
Kuvio 6: Mielikuvan kehittämisen kehikko (Laakso 2005,57) .....	24
Kuvio 7: Franchising-sopimuspaketin osat (Rope 2005, 143) .....	28
Kuvio 8: Kosmetiikan myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin vuonna 2017 (Teknokemian Yhdistys ry 2018) .....	43
Kuvio 9: Toimeksiantajan asemoituminen Suomen kosmetiikkamarkkinoilla .....	45
Kuvio 10: Toimeksiantajan kilpailijat Suomen markkinoilla.....	46
Kuvio 11: Toimeksiantajan kannattavuusriski.....	63

## Taulukot

Taulukko 1: Franchising-toiminnan edut, haitat ja motiivit franchising-yrittäjän kannalta (Tuunanen 2005, 54-56) .....	16
Taulukko 2: Franchising-toiminnan kriittiset menestystekijät (Webber 2013, 119) .....	17
Taulukko 3: Franchising-liiketoiminnan kulukohteet ja tulonlähteet franchising-antajalle (Laakso 2005, 208-209) .....	22
Taulukko 4: Franchising-antajan tehtävät (Laakso 2005, 252-256) .....	34
Taulukko 5: Franchising-antajan yleisimmät epäonnistumisen syyt (Sherman 2004, 18) .....	36
Taulukko 6: Toimeksiantajan SWOT-analyysi .....	39
Taulukko 7: Toimeksiantajan PESTEL-analyysi .....	41
Taulukko 8: Toimeksiantajan franchising-maksut.....	48
Taulukko 9: Franchising-ottajan arvioitu liikevaihto .....	49
Taulukko 10: Franchising-ketjun arvioidut markkinointikulut .....	53



Taulukko 12: Toimeksiantajan franchising-toiminnan menot ja tulot.....	62
--	----

**Liitteet**

Liite 1: Franchising-sopimuksen sisältö .....	75
---	----

## Liite 1: Franchising-sopimuksen sisältö

1. Sopimuksen tarkoitus, sopimusosapuolet ja keskinäiset suhteet
2. Luovutettavat oikeudet ja niiden suoja
  - konseptin, teknologian, know-how´n sisältö ja käyttöoikeus (viittaus käsikirjoihin)
  - patenttien, tavaramerkkien ja toiminimien hyödyntäminen ja suojele
  - tekijänoikeuskysymykset
3. Franchising-antajan oikeudet ja velvollisuudet
  - yhteistyön koordinointi, koulutus- ym. palvelut franchising-ottajalle
  - työnjako, franchising-antajan tehtävät
  - ketjumarkkinointiin liittyvät vastuut ja tehtävät
  - konseptin ja ketjujärjestelmän kehittäminen
  - seuranta ja valvonta
  - taloudelliset velvollisuudet (kannattavuus, maksuvalmius jne.)
4. Franchising-ottajan oikeudet ja velvollisuudet
  - luovutettaviin oikeuksiin liittyvät (konseptin noudattaminen ja brändin ylläpito)
  - yrityskuvan edistämiseen liittyvät (yrityksen hoito, toimitilat, kalusto, työvälineet, henkilöstöpolitiikka, koulutus jne., viittaukset käsikirjoihin)
  - ketju- ja paikallismarkkinointiin liittyvät
  - taloudelliset velvollisuudet (kannattavuus, maksuvalmius jne.)
  - seurantaan ja raportointiin liittyvät
5. Franchising-ottajan toiminta-alue
  - alueen määrittely (maantieteellinen, liiketoiminnallinen tms.)
  - oikeudet ja velvollisuudet alueelle
6. Franchising-maksut
  - määrät, maksujen tarkoitus ja suorittamisedot
7. Franchising-ottajan talous ja raportointi
  - ohjeet kirjanpitoon ja seurantaan
  - tilintarkastus
  - raportointikäytäntö
8. Muiden asiakirjojen yhteys sopimukseen
  - liitteet ja viittaukset: muut sopimukset, käsikirjat jne.
  - keskinäinen yhteys ja pätevyysjärjestys
9. Sopimusaika
10. Sopimuksen uusiminen, irtisanominen, purkaminen ja siirto
11. Kilpailukiello ja salassapito
12. Sopimussakko ja vahingonkorvausvelvoitteet
13. Force Majeure
14. Riitojen ratkaisu