



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sanna Nordenswan

# Franchisingketjun perustaminen shop- in-shop-yritykselle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Sanna Nordenswan Franchisingketjun perustaminen shop-in-shop-yritykselle
Sivumäärä Aika	79 sivua + 4 liitettä Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Ohjaaja	Lehtori Riikka Hiidenkari
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka franchisingketju perustetaan, ja mitkä ovat perustamisen kustannukset. Työn tavoitteena oli tehdä franchisinganalyysi toimeksiantajayritykselle, joka toimii shop-in-shop-mallilla päivittäistavarakauppojen sisällä, myyden terveellisiä välipaloja. Yritys on laajentunut nopeasti, ja yrittäjä miettii, olisiko franchisingketjun perustaminen ratkaisu kasvavaan kysyntään vastaamiseen.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa määriteltiin franchisingia ja tehtiin katsaus franchisingsektorin nykytilaan Suomessa. Tämän jälkeen käsiteltiin franchisingketjun perustamiseen liittyviä käytännön asioita. Empiirinen osuus koostui kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia elementtejä yhdistelevistä tutkimuksista. Opinnäytetyön aikana haastateltiin franchise-alan asiantuntijoita sekä tehtiin Suomessa vuonna 2010 tai myöhemmin perustettujen franchisingketjujen franchise-antajille suunnattu lomakekysely, johon vastasi 8 franchise-antajaa. Toimeksiantajaa haastateltiin useasti.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että franchisingsektorilla on merkittävä asema Suomen taloudessa ja työllisyydessä. Franchising ei ole läheskään kaikille yrityksille sopiva tapa toimia, ja aina tulee selvittää, onko yrityksellä edellytykset menestyä franchisingketjuna. Pohjatyt tulee tehdä kunnolla, sillä konseptia monistettaessa mahdolliset virheetkin monistuvat. Franchisingketjun perustamiskuluissa yrityksen kannattaa varautua vähintään 20 000 euron sijoitukseen. Franchisinganalyysin perusteella franchisingketjun perustaminen voi olla toimeksiantajalle kannattava kasvukeino, mutta muutkin mahdollisuudet tulisi tutkia.</p>	
Avainsanat	franchising, shop-in-shop, kasvuyritys, franchisinganalyysi, franchise

Author(s) Title	Sanna Nordenswan Establishing franchise chain for shop in shop company
Number of Pages Date	79 pages + 4 appendices May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor(s)	Riikka Hiidenkari, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to find out how a franchise chain is established and what the costs of setting one up are. The aim of the work was to make a franchising analysis for a client company that operates a shop-in-shop in grocery stores, selling healthy snacks. The company has expanded rapidly and is wondering if franchising the business is the solution to meet the growing demand.</p> <p>In the theoretical part, franchising was defined and the current state of the franchise sector in Finland was reviewed. After that, the practical aspects of franchising were discussed. The empirical part consisted of studies combining quantitative and qualitative elements. During the thesis, franchising experts were interviewed and a questionnaire for eight franchise chains established in Finland in 2010 or later was carried out. The client was interviewed several times during the process.</p> <p>The study showed that the franchise sector plays a significant role in the Finnish economy and employment. Franchising is by no means an appropriate way for all businesses, and it is always necessary to find out whether the company has the potential to succeed as a franchise chain. The background work must be done properly, as any mistakes are multiplied as the concept is amplified. In setting up a franchise chain, the company should be prepared to invest at least 20 000 euros. Based on the franchising analysis, the establishment of a franchise chain can be a profitable growth tool for the client, but also other opportunities should be explored.</p>	
Keywords	franchise, franchising, shop in shop, franchise analysis, growth company

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Franchisingin suosio kasvaa	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	2
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	3
1.4	Tutkimuksen toteutus	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Franchising	6
2.1	Franchisingin määritelmä	6
2.2	Franchising Suomessa	8
2.2.1	Tunnuslukuja	8
2.2.2	Suomen Franchising-Yhdistys ry	9
2.2.3	Franchisingin maine	10
2.2.4	Palkitut franchisingketjut	14
3	Franchising yrityksen kasvustrategiana	15
3.1	Yrittävävaiheesta laajentumisvaiheeseen	15
3.2	Franchiseliiketoiminnan edut	16
3.3	Franchiseliiketoiminnan haasteet	17
3.4	Erilaisia tapoja toteuttaa franchisingia	18
4	Franchisingketjun perustaminen	21
4.1	Franchisinganalyysi	21
4.2	Pilotointi	21
4.3	Franchisingkäsikirjat	23
4.4	Franchise Prospectus	25
4.5	Rekrytointi	25
4.6	Ketjuyrittäjien koulutus	27
4.7	Franchisesopimus	27
5	Tutkimus franchise-antajille ja franchise-alan asiantuntijoille	32
5.1	Tutkimuksen toteutus	32
5.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	33
5.3	Asiantuntijahaastattelu	35
5.4	Kyselytutkimuksen tulosten analysointi	38

6	Strategiset analyysit (salainen)	41
7	Toimeksiantajan tulevaisuus franchiseyrityksenä (salainen)	41
8	Johtopäätökset	41
9	Opinnäytetyöprosessin kuvaus	43
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt	
	Liite 2. Asiantuntijahaastattelu	
	Liite 3. Lomakekysely	
	Liite 4. Franchise-ottajan kassabudjetti (salainen)	

# 1 Johdanto

## 1.1 Franchisingin suosio kasvaa

Franchisingala kasvaa kaikilla mittareilla muita yrityksiä nopeammin. Franchisetointa jatkoi kasvuaan taantuman aikana, ja nousukauden aikana sen rooli kasvun ja työllisyyden moottorina korostuu entisestään. Franchising työllistää Suomessa arviolta 100 000 henkilöä, ja sektorin kokonaiskooksi arvioidaan jopa 5,5 miljardia euroa. Franchisingalan kasvuselvityksen perusteella 70 prosenttia suomalaisista franchisingketjuista arvio niiden liikevaihdon ja työntekijöiden määrän olevan kasvussa seuraavan vuoden aikana. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2018a, 24–25.) Franchisingin onkin todettu olevan maailman nopeimmin kasvava liiketoimintamuoto jo useiden vuosikymmenien ajan (Torikka 2014).

Franchisingilla on yhteiskunnallisestikin merkittävä vaikutus työpaikkojen luomisessa ja yrittäjyyden kynnyksen madaltamisessa (Lintilä 2019). Raatikaisen (2015, 16) mukaan myös valtion tulisi rohkaista uusia yrittäjiä erilaisin hankkein valtion kehityksen hidastumisen estämiseksi. Jos uusia yksityisiä yrityksiä ei synny lähitulevaisuudessa, Suomen talouskasvu kääntyy tulevaisuudessa laskuun. Franchisingketjut tarvitsevat vuosittain tuhansia uusia työntekijöitä ja jopa tuhat uutta yrittäjää. Valmiin konseptin yrittäjäksi pääsee ilman omaa liikeideaa, ja suurimmalla osalla franchise-ottajista ei ole aiempaa yrittäjätaustaa (Torikka 2014). Vastamäen (2017a) mukaan franchisingyrittäjyys edistää myös maahanmuuttajien kotoutumista, ja etenkin ravintolaketjuissa maahanmuuttajien yrittäjähenkisyys on korostunut.

Suomessa yrittäjyydestä puhuttaessa korostetaan aina riskin ymmärtämistä ja yrittäjyyttä pidetään usein vähän hulluna. Franchisealan asiantuntija Henri Laakson mukaan tulisi ensin keskittyä mahdollisuuksien ymmärtämiseen kuten Amerikassa, jossa uusille yrittäjille liiketoiminnasta puhuttaessa avainasiana on tunnistaa aina menestymisen mahdollisuus. (Palveluplus 2013.) Asenteet yrittäjyyttä kohtaan ovat kuitenkin Suomesakin muuttumassa radikaalisti, ja Eurofoundin vuonna 2015 koostaman selvityksen mukaan yli puolet 15–34 vuotiaista piti yrittäjyyttä mahdollisena uravaihtoehtonaan (Mikkilä 2015). Franchisingyrittäjät ovat usein keskimääräistä nuorempia, aloittaminen on helppoa ja riskit yleensä pienempiä kuin yksinyrittämisessä. Torikan (2014) mukaan franchisingia pidetään usein yrittäjyyden aloittamisen muotona ja osana yrittäjyyttä. Franchising kuitenkin on yrittäjyyttä, ei sen kokeilua tai harjoittelua, eikä siihen tulisi sillä

asenteella ryhtyä. Franchise-ottaja kantaa itse liiketoimintansa riskit. Niipoja (2015) kiteyttääkin: ”franchising antaa saappaat, mutta niillä on käveltävä itse”.

Laakson (2018) mukaan franchisingin sanotaan olevan menestyksen kloonauksena. Hän kuitenkin huomauttaa, että franchisingketjua rakentaessa franchisingia tulee pitää yrityksen uutena erillisenä liiketoimintana, eikä jonkin muun liiketoiminnan jatkeena tai sivutuotteena. Sitä täytyy suunnitella ja johtaa ja seurata aivan kuten muitakin erillisiä liiketoimintoja. Franchisingin rakentaminen vaatii oman panoksensa, resurssinsa ja osaamisensa, mutta onnistuessaan se tuo panostukset moninkertaisesti takaisin. (Laakso 2018.)

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Smooth it on yrittäjiensä mukaan ”opiskeluprojekti, joka lähti käsistä”. Turun AMK:ssa muotoilua opiskellut Lina Toivonen ja mediatuotantoa opiskellut Irina Nurmi työskentelivät opintojensa ohessa Kupittaa Citymarketissa heviosastolla ja palvelutiskillä. He pohivat, miten palvelua voisi kehittää ja miten ylikypsiä hedelmiä voisi hyödyntää, koska esimerkiksi ruskeat banaanit ovat makeimmillaan smoothieissa. Toivonen ja Nurmi esittelivät ideansa kauppiaille, joka kannusti heitä hiomaan suunnitelmaansa ja perustamaan itse yrityksen. (Jokihaara 2017.)

Toivosen ja Nurmen opinnäyteprojekti palkittiin Turun AMK:ssa vuoden 2016 innovatiivisempana ja heidän yritysideoita palkittiin kansainvälisessä opiskelijayrittäjyyskilpailu GSEA:ssa Euroopan parhaaksi. Turun ja Satakunnan ammattikorkeakouluissa toimivan yrityskiihdyttämön avulla idea saatiin käytäntöön ja ensimmäinen Smooth it avattiin Kupittaa Citymarketiin 2015. (Turku AMK 2016.) Yritys aloitti toimintansa avoimena yhtiönä, mutta tällä hetkellä se toimii toiminimellä. Tarkoituksena on muuttaa yrityksen yhtiömuoto lähiaikoina osakeyhtiöksi ja jakaa omistussuhde suhteessa omistajien panostamaan työmäärään. Vuonna 2018 Smooth itilla oli 5 toimipistettä ja 12 työntekijää. (Nurmi 2018.)

Smooth it valmistaa ja myy take away- ja pikaruokaa uudella konseptilla. Asiakas saa itse valita, mistä aineksista välipala koostuu. Yritys on Suomen ensimmäinen kaupan sisältä lähtenyt välipalabaari, joka toimii shop-in-shop-mallilla (Pitkänen 2018; Nurmi 2019c). Mallissa liikepaikka perustetaan jo toiminnassa olevan kaupan sisälle. Shop-in-shop-yrittäjä hyötyy saadessaan toimitilaa paikasta, johon asiakasvirta suuntautuu jo

valmiiksi. (Yrittäjälinja 2008). Vastuullisuus ja lähiruoka ovat tekijöitä, jotka yhä enemmän ohjaavat asiakkaiden valintoja (Kesko 2018). Toimeksiantajayritys käyttääkin mahdollisimman paljon lähiruokaa, sekä vähentää osaltaan kaupan hävikkiä ja kuljetuskustannuksia ostamalla raaka-aineensa suoraan kaupalta, jonka tiloissa se toimii. Se ei myöskään tarvitse omaa varastotilaa.

Kaikissa Smooth itin toimipisteissä ei ole smoothiebaaria, vaan yritys on vuokrannut joistain kaupoista myyntipaikan, josta asiakas voi ostaa valmiin välipalan. Valikoimassa on yrityksen suosituimpia tuotteita, jotka Smooth itin työntekijät valmistavat kaupassa saman päivän aikana, hoitaen itse esillepanon ja hinnoittelun. Joidenkin Helsingissä sijaitsevien toimipisteiden tuotteet Smooth it valmistaa erillisessä kaupan ulkopuolelta vuokratussa valmistuskeittiössä Ruoholahdessa. (Nurmi 2019b.)

Toivosen ja Nurmen haaveena oli laajentaa Smooth it ketjuksi. Haaveesta tuli totta, ja Smooth it toimii jo useassa toimipaikassa kahdessa kaupungissa shop-in-shop-konseptillä ruokakauppojen yhteydessä. Kauppiaan kannalta katsottuna valmiin konseptin ottaminen omien palveluiden täydennykseksi onkin yksi tapa houkuttaa lisää asiakkaita (Yrittäjälinja 2008). Tulevaisuuden kauppaan tullaan viihtymään ja viettämään aikaa, erityisruokavaliot ja terveellisyys kasvattavat suosiotaan, ja pikaruoka valitaan yhä useammin ravinnoksi kiireen keskellä (Kesko 2018). Smooth it tarjoaa siihen terveellisemmän vaihtoehdon, ja sen konsepti sopii kaikin tavoin toimimaan vastuullisessa kaupan ympäristössä.

### 1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Suuri osa franchisingia koskevasta kirjallisuudesta on kirjoitettu siitä näkökulmasta, että franchise-ottaja on luonnollinen henkilö, ja usein vailla aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Tässä työssä asiaa käsitellään siltä kannalta, että toimeksiantajan ihanteellinen franchise-ottaja on jo toimiva, ja suurempi yritys, kuin franchise-antaja. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä toimeksiantajayritykselle franchisinganalyysi ja antaa selkeät toimintaohjeet, jos yritys päättää laajentua franchisingjärjestelmäksi. Franchisinganalyysin tarkoituksena on selvittää franchisingin soveltuvuus yrityksen liiketoimintamalliksi. Analyysissa kartoitetaan toimeksiantajan nykytila, kehityskohteet ja niiden vaatima kehitystyö franchisingia suunniteltaessa. Ennen toimeksiantajan franchisinganalyysiä kuvailen franchisingin nykytilaa ja lähitulevaisuuden näkymiä Suomessa. Perehdyn franchisetoi-

minnan aloittamisen taustalla oleviin syihin, mallin hyviin ja huonoihin puoliin ja franchisetöiminnan aloittamiseen liittyviin analyyseihin ja käytännön asioihin analyyseihin, kuten asiantuntijapalvelujen saatavuuteen ja kustannuksiin. Tutkimus on rajattu käsittelemään liiketoimintamallifranchisingia (business format franchising), joka esitellään lähemmin luvussa 2.1. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus käydä syvällisesti läpi franchisingin historiaa, eikä franchisetöimintää ulkomailla. Tutkimus on rajattu koskemaan Suomessa toimivia ja perustettuja ketjuja franchise-antajan näkökulmasta, koska tämä tieto on hyödyllisintä toimeksiantajalleni.

Haen vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- Miten franchising näkyy Suomessa nyt ja lähitulevaisuudessa?
- Miten franchisingketju perustetaan?
- Mitä resursseja franchisingketjun perustaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii?
- Onko franchisingketjun perustaminen taloudellisesti kannattavaa toimeksiantajalleni?

#### 1.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus käynnistyy tutkimusongelman määrittelystä, joka on erittäin tärkeää, sillä se ohjaa koko tutkimusprosessia (Kananen 2013, 60). Sain toimeksiantajaltani hyvin vapaat kädet opinnäytetyön aiheen rajaamiseen, ja aloitin teorian lukemisen, vaikka aihe ei ollut tiedossa. Tämä johtikin aiheita sivuavien tutkimusten, väitöskirjojen ja opinnäytetöiden lukemiseen, jotka johdattivat minua yhä kauemmaksi itse tutkimusongelmasta. Tässä vaiheessa sain kuitenkin hyödyllistä tietoa, joka auttoi minua aiheen rajaamisessa franchisinganalyysiin. Franchisingliiketoimintasuunnitelman tekeminen olisi edellyttänyt jo huomattavasti paljon enemmän tietoa toimeksiantajan tavoitteista, ja se kannattaa tehdä vasta franchisinganalyysin jälkeen. Samoin franchisesopimus pohja, jota harkitsin tehtäväkseni, tulee tehdä vasta aivan viimeisessä vaiheessa, kun kaikki muu on jo dokumentoitu. Opinnäytetyön kannalta vertaisarvioinnit ja keskusteleminen aiheesta olisivat olleet hyödyllisiä, mutta valitettavasti en kirjoitusprosessin aikana löytänyt lähipiiristäni ketään, jonka kanssa olisi voinut vaihtaa ajatuksia franchisingista. Suurimmalle osalle franchising oli melko vieras käsite, ja tästä syystä päätin työssäni avata franchising-käsitettä helpommin ymmärrettäväksi, ja kertoa mitä franchising Suomessa on, ja miten se täällä näkyy.

Franchisinganalyysin pohjana käytin Henri Laakson kehittämää mallia. Analyysissa karotettiin toimeksiantajan nykytila, kehityskohteet ja niiden vaatima kehitystyö franchisingia suunniteltaessa. SWOT-nelikehtäanalyysin avulla selvitettiin franchisingin vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Hyödynsin viitekehyksen teorialähteinä franchisingia käsittelevää kirjallisuutta, väitöskirjoja, opinnäytetöitä, lehtiartikkeleita sekä internetaineistoa.

Tutkimuksen kohde, eli se keneltä tieto ja aineisto kerätään tutkimusongelman ratkaisemiseksi, on yksi tutkimuksen tärkeimmistä kysymyksistä. Lähtökohtaisesti tutkitaan niitä, joita tutkittava asia koskee. Jos asianomaisia ei tavoiteta, tutkitaan niitä, jotka asiasta jotain tietävät. (Kananen 2013, 76.) Koska halusin tietää, miten franchisingketju perustetaan, kysyin siihen liittyviä asioita suoraan ketjun perustaneilta franchise-antajilta, ja franchise-alan asiantuntijoilta, jotka osaavat siinä auttaa.

Tutkimuksen yhtenä osana oli franchisingalan asiantuntijoille suunnattu haastattelu. Onnistuin tavoittamaan franchisingiin erikoistuneet asianajajat vastaamaan kysymyksiini. Pääsin vielä haastattelemaan syvemmin franchisingkonsultti Henri Laaksoa, jonka uskon kuuluvan niihin, jotka tietävät franchisingista Suomessa eniten. Hän on kirjoittanut ensimmäisen suomenkielisen kirjan franchisingista, ja hänen kirjallisuutensa on hyvin suosittu tietolähde franchisingia käsittelevissä lopputöissä. Lisäksi toimeksiantajani oli hyvin avoin ja helposti lähestyttävä, ja olin häneen yhteydessä useaan otteeseen kasvotusten, sähköpostitse, puhelimitse ja sosiaalisen median välityksellä.

Tutkimuksen toisena osana oli kotimaisille franchisingketjun perustajille suunnattu lomakekysely. Heidän yhteystietojansa löytyi Suomen Franchising-Yhdistys ry:n kautta ja internetin hakupalvelun kautta. Lomakekyselyn tavoitteena oli tuoda esille haastateltavien näkemyksiä franchisingketjun perustamiseen liittyvistä vaiheista, kustannuksista ja asiantuntijapalveluiden käytöstä toimeksiantajan laajenemisprojektin tueksi.

## 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä on kahdeksan osaa. Toisessa ja kolmannessa osassa kerron franchisingista ja haen vastausta tutkimuskysymykseen, miten franchising näkyy Suomessa nyt ja lähitulevaisuudessa. Osassa neljä haen vastauksia tutkimuskysymyksiin, miten franchisingketju perustetaan ja mitä resursseja franchisingketjun perustaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii, ja näitä asioita käsittelem myös osan viisi tutkimuksissa.

Kuudentena on analyysit, joilla pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen, onko franchisingketjun perustaminen taloudellisesti kannattavaa toimeksiantajalleni? Osassa seitsemän käsittelen toimeksiantajan tulevaisuutta franchise-antajana. Osat kuusi ja seitsemän ovat salaisia, sillä ne sisältävät laskelmia ja muuta toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kannalta salaista tietoa. Viimeisenä osana ovat johtopäätökseni.

## 2 Franchising

### 2.1 Franchisingin määritelmä

Franchising nimityksellä voidaan tarkoittaa erilaisia toimintamuotoja. Kansainvälinen franchising-yhdistys IFA (International Franchise Association) jakaa franchisetoinnin kolmeen muotoon. Nämä ovat tavaramerkkifranchising (Trade Name Franchising), tuotejakelufranchising (Product Distribution Franchising) ja liiketoimintamallifranchising (Business Format Franchising). Tämä luokittelu perustuu lähinnä konseptin laajuuteen sekä ketjuyhteistyön määrään ja laatuun. (Laakso 2005, 34–35.)

Tavaramerkkifranchising on yleinen franchisetoinnin malli esimerkiksi hotelliketjuissa ja autojen huoltoliikkeissä. Ketjun yritykset käyttävät yleensä omaa logoaan, ja ketjun tunnusta käytetään sen rinnalla. Ketjun yritysten toimintatavat voivat erota toisistaan, ja franchise-antaja vastaa lähinnä ketjun yhteisestä markkinoinnista. Ketjun jäsenet eivät yleensä tee yhteistyötä keskenään. Franchise-antaja saa tulonsa usein liikevaihtoon perustuvasta prosentiosuudesta. (Laakso 2005, 34.)

Tuotejakelufranchising on yleistä esimerkiksi virvoitusjuoma- ja vaatekauppa-alalla. Franchise-antaja luovuttaa tässä mallissa franchise-ottajalle oikeuden myydä valmistamia tuotteita tai palveluita tuottamallaan mallilla. Tässäkään mallissa franchiseyritykset eivät juurikaan tee yhteistyötä keskenään. Franchise-antajan osalta yhteistyö on lähinnä myynnin edistämiseen perustuvaa. Franchise-antaja voi antaa franchise-ottajille myyntikoulutuksia tai esimerkiksi somistusvälineitä myynnin tehostamiseksi. Franchise-antaja saa tuottoa franchise-ottajalle myytyjen tuotteiden myyntikatteista, reseptien vuokrasta tai lisensseistä. (Laakso 2005, 35.)

Liiketoimintamallifranchisingissa ketjun yritykset ovat keskenään tiiviissä yhteistyössä, kun kahdessa aikaisemmin mainitussa mallissa yhteistyö on hyvin vähäistä. Franchise-antaja kontrolloi, valvoo ja ohjaa franchise-ottajien toimintaa jatkuvasti. (Laakso 2005,

35.) Suomessa vain Liiketoimintamallifranchising, jäljempänä franchising, lasketaan viralliseksi franchisetoinnaksi. Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä. Franchise-ottaja saa oikeuden käyttää franchise-antajan hallitsemaa liiketoimintamallia taloudellista vastiketta vastaan. (Torikka 2014.)

Franchising-termi on käytössä maailmanlaajuisesti toiminta-alueillaan, eikä siitä ole tehty onnistuneita käännöksiä (Laakso 2005, 30). Alun perin franchising-sanalle tarjottiin suomenkieliseksi vastineeksi sanaa luvake. Se ei kuitenkaan koskaan päätenyt käyttöön, ja siitä luovuttiin vuonna 1999 kielitoimiston hyväksyessä franchising-sanan<sup>1</sup> suomen kieleen. (Hyvärinen 2008; Laakso 2005, 27.)

Franchise-antaja on yritys, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle. Usein franchise-antaja on perustanut franchisingin kohteena olevan liiketoiminnan, ja harjoittanut sitä. Franchise-antajan tehtävänä on ylläpitää ja kehittää konseptia ja tarjota tukitoimintoja franchise-ottajille. Franchise-ottaja on yritys, joka vastaanottaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen. Franchise-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti franchise-antajasta riippumaton yksikkö. Suomessa suuri osa franchise-ottajista on pienyrityksiä. Usein franchise-ottajayrityksen takana on luonnollinen henkilö, yrityksensä perustaja, joka on mukana yrityksensä jokapäiväisessä toiminnassa. Hänestä käytetään myös nimitystä franchiseyrittäjä. Franchise-ottaja voi olla myös franchise-antajaa suurempi yritys, ja toimia muillakin aloilla, kuin kyseinen franchisingketju. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017.)

Franchise-ottaja maksaa kertaluontoisen liittymismaksun korvauksena konseptiin liittymisestä. Sen tarkoitus on kattaa franchise-antajalle franchisejärjestelmän perustamisesta aiheutuneita kuluja, kuten yrittäjän alkukoulutus. Sen lisäksi franchise-ottaja maksaa jatkuvaluontoista palvelumaksua franchise-antajalle, jota kutsutaan myös yhteistyömaksuksi. Yhteistyömaksu on franchise-antajan tulonlähde franchisetoinnasta, ja se

---

<sup>1</sup> Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen ohjeen mukaan franchising tarkoittaa franchise-antajan määrittelemän mallin mukaista liiketoimintaa, joten franchising-sana sisältää sanan liiketoiminta. Tulisi siis kirjoittaa joko franchising tai franchisetoinnasta. ”Perussana on franchise ja yhdyssanaa muodostettaessa osat kirjoitetaan pääosin suoraan yhteen ilman yhdysmerkkiä, esimerkiksi franchiseyrittäjä ja franchisesopimus. Poikkeuksia ovat sanat franchise-antaja sekä franchise-ottaja, jotka kirjoitetaan yhteen väliviivan kanssa. Vierasperäisen ja suomenkielisen sanan yhteen kirjoittaminen ilman väliviivaa kertoo, että vierasperäinen sana on vakiintunut suomen kieleen.” (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017.)

määräytyy yleensä franchise-ottajan liikevaihdon perusteella. Sillä on tarkoitus kattaa franchisejärjestelmän ylläpitämisestä ja kehittämisestä aiheutuvat kulut, ja lisäksi tuottaa voittoa. Maksujen perusteista sovitaan franchisesopimuksessa, jossa määritellään tarkasti kaikki osapuolten välisen yhteistyön ehdot. (Mattila & Wathén & Tommila & Rinkinen. 1998, 166–168.)

## 2.2 Franchising Suomessa

### 2.2.1 Tunnuslukuja

Suomessa toimii tällä hetkellä noin 250 -300 franchisingketjua, joista vanhimmat ovat toimineet franchisingmallilla yli 30 vuoden ajan. Kymmeniä uusia franchisingketjuja aloittaa joka vuosi työllistään satoja uusia franchisingyrittäjiä. Suurimmat suomalaiset ketjut ovat kasvaneet erittäin laajoiksi jo Euroopan mittakaavassakin. Esimerkiksi Hesburger ja R-Kioski ovat jo omien alojensa suurimpien joukossa Euroopan markkinoilla. Moni kansainvälinenkin ketju on kasvanut Suomessa muita Euroopan maita nopeammin. (Franchisingketjut Suomessa – Top 10.)

FranConin keväällä 2017 tekemän kasvusektoriselvityksen mukaan toimipaikkojen lukumäärän mukaan mitattuna R-Kioski oli selvästi Suomen suurin franchisingketju 575 toimipaikallaan. Yrittäjiä R-Kioski työllisti 500, eli osalla yrittäistä oli useampi toimipaikka omistuksessaan. Sibylla, Hesburger ja Kotipizza olivat toimipaikkojen perusteella neljän suurimman joukossa, joka kertoo franchisingin suosioista pikaruoka-alalla. Hesburger on Suomen suurin franchisingmallilla toimiva työllistäjä, ja sillä oli keväällä 2017 arviolta 4500 työntekijää. (Franchisingketjut Suomessa – Top 10.) Franchisingketjuista 75 prosenttia on kotimaisia ja 25 prosenttia ulkomaisia. Franchisingsektorilla toimii 5000 yrittäjää ja sillä on 7000 liikepaikkaa, joissa on 40 000–60 000 työntekijää. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2018b, 5.)

Franchiseliiketoiminnan suhteellisen nopea kasvu vuosien 1999 ja 2003 välillä saattaa Tuunasen (2005, 94) mukaan olla heijastus franchisingia edistävien tekijöiden olemassaolosta ja vaikutuksista. Suhteellisen korkea työttömyysaste ja työttömyyden uhka kannustavat ihmisiä yrittäjyyteen. Taloudellinen individualismi ja yrittäjyys saattavat olla Suomessa suuremmissa kulttuurisissa arvossa kuin aikaisemmin, ja yrittäjyyttä pyri-

tään edistämään myös poliittisin toimin. Suomen talousrakenne on muuttunut palvelu-  
rusteisemmaksi ja monet yritykset ovat keskenään verkostoituneita. Tuunasen mukaan  
nämä tekijät ovat saattaneet edistää franchisingpohjaista yrittäjyyttä Suomessa.

Korkiakosken (2018) selvityksen mukaan Suomessa toimivissa franchisingketjuissa  
työskentelee keskimäärin seitsemän henkilöä toimipistettä kohden, kun koko Suomen  
mittakaavassa keskiarvo on 4,9. Franchising työllistää kokoonsa nähden huomattavasti  
enemmän kuin muut pk-yritykset. Yksi franchisingketju työllisti vuonna 2018 keskimäärin  
20 yrittäjää. Yrittäjien määrä ketjuissa oli pysynyt samana vuosien 2016 ja 2018 välillä.  
Ketjujen toimipaikkojen lukumäärä oli kasvanut, mutta uusien yrittäjien tarve oli kasvanut  
samaan aikaan vain 0,1 prosenttiyksikköä, ollen 2,9 yrittäjää per ketju. Korkiakosken  
mukaan ilmiön selittää ketjun sisällä tapahtuva yrittäjien kasvun tukeminen, joka mah-  
dollistaa monitoimipaikkayrittäjyyden. (Korkiakoski 2018, 26–27.)

### 2.2.2 Suomen Franchising-Yhdistys ry

Suomen Franchising-Yhdistys on perustettu vuonna 1988. Yhdistyksen tarkoituksena on  
edistää franchisingyritysten yhteistoimintaa, lisätä franchisetietoutta, edistää ja kehittää  
hyvää franchisingtapaa ja hoitaa yhteiskuntasuhteita sekä ylläpitää yhteyksiä muiden  
maiden franchisingyhdistyksiin. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys järjestää ko-  
kouksia, seminaareja ja koulutustilaisuuksia, julkaisee tiedotteita ja muita painotuotteita  
sekä antaa lausuntoja ja jäsenilleen neuvontaa, opastusta ja koulutusta. Yhdistyksen  
tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen jäsenilleen. (Suomen Franchising-Yhdistys ry  
2007.) Yhdistyksen strategia on kiteytetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Suomen Franchising-Yhdistyksen strategiakuva (Unfair 2016).

Suomessa ei ole erillistä franchisingia koskevaa lainsäädäntöä. Franchising-suhteisiin ja -sopimuksiin sovelletaan normaaleja oikeustoimia ja elinkeinotoimintaa koskevaa yleistä lainsäädäntöä. (Torikka 2014.) SFY ylläpitää Suomessa Franchisingin Eettisin Sääntöihin (Liite 1) perustuvaa franchisingin itsesääntelymallia, jota yhdistyksen jäsenet sitoutuvat noudattamaan toiminnassaan. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2018b, 3.) Franchisesopimukset laaditaan noudattaen Eettisiä sääntöjä, ja yhdistys tarkastuttaa sopimukset franchisingiin perehtyneellä asianajajalla (Torikka 2014.) Kuitenkin pitää huomioida, että eettisten sääntöjen noudattaminen koskee vain Suomen Franchising-Yhdistyksen jäseniä, ja Suomessa siihen kuuluu vain kolmannes franchisingyrityksistä. Laki ei siis vaadi eettisten sääntöjen noudattamista. (Tuunanen 2005, 79–80.)

### 2.2.3 Franchisingin maine

Franchiseliiketoiminnassa franchise-ottajaa voidaan pitää franchise-antajan asiakkaana. Isokankaan ja Kinkin (2006, 72–73) mukaan tyytyväinen asiakas on ehdottoman tärkeä

niin yrityksen menestyksen kuin kannattavuudenkin kannalta. Asiakkaan, eli tässä tapauksessa franchise-ottajan, tulee olla tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun maksun jälkeenkin. Tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos. On tutkittu, että tyytyväinen kertoo saamastaan hyvästä palvelusta kolmelle, ja tyytymätön yhdelletoista henkilölle. Asiakkaan huonot kokemukset eivät tule useinkaan suoraan yrityksen tietoon. Yrityksen palveluun pettyneistä vain yksi 27:stä antaa palautetta suoraan yritykselle. Yhden huonon palvelukokemuksen korjaaminen on työlästä, ja vaatii jopa 12 hyvää kokemusta, jotta negatiivinen kokemus pyyhkiytyy asiakkaan mielestä. Yrityksen mainetta on siis vaikea korjata, kun se on päässyt kärsimään asiakkaiden keskuudessa. (Raatikainen 2008, 186.)

Franchiseyrittäjien tyytymättömyys ja epäonnistumiset liiketoiminnassaan ovat olleet mediassa paljon esillä. Kuitenkin suurin osa franchiseyrittäjistä menestyy liiketoiminnassaan paremmin kuin yksinyrittäjät keskimäärin (Laakso 2018b.) Tutkimusten mukaan franchiseyrittäjät selviävät varsinkin yrityksen raskaista ensimmäisistä vuosista perinteisiä pienyrittäjiä paremmin (Lintilä 2019). Franchisingin maine ei ollut kovin hyvä franchisingin alkuvuosina huonosti menestyneiden yrittäjien vuoksi. Epäonnistumisten taustalla oli kannattamatonta liiketoimintaa ja yrittäjien heikko talouden hallinta, franchisingmaksut olivat harvoin ongelmien ainoa syy (Franchise News 2018a). Silloin jotkut eivät pitäneet ketjuyrittäjyyttä oikeana yrittäjyytenä, ja ajattelivat että franchisingiin ryhtyivät ne, jotka eivät muuten olisi keksineet omaa liikeideaa. Nyt suomalaisen franchisingin maine on hyvä, ja franchisingyrittäjyys on tunnustettu täysiveriseksi yrittäjyydeksi. (Vasamäki 2017b.) Yritysten toiminta on nykyään entistä läpinäkyvämpää, ja yritykset myös ymmärtävät, että sosiaalisen median ansiosta huonot uutiset leviävät nopeasti. (Franchise News 2018a)

Viime vuosina etenkin Kotipizza-, Kotirinki-, R-Kioski- ja Punnitse & Säästä -ketjut ovat olleet esillä suomalaisessa mediassa ja saaneet franchisingaiheista julkisuutta ja keskustelua aikaiseksi. Ketjujen pettyneet yrittäjät ovat tulleet julkisuuteen negatiivisten yrittäjäkokemustensa vuoksi. Entisen Punnitse & Säästä -ketjun yrittäjistä ainakaan viisi ei suostunut allekirjoittamaan uudistettua franchisesopimusta, ja ketju haastoi yhden yrittäjän oikeuteen. Sittemmin ketju meni konkurssiin, mutta toimii jälleen uudella toimitusjohtajalla ja It's Pure-nimellä. 10 entistä R-Kioski-kauppiasta jätti kanteen käräjäoikeuteen R-Kioskia vastaan. Heidän mielestään R-Kioski oli johtanut yrittäjiä harhaan muun muassa epärealistisilla myyntiennusteilla. 17 Kotirinki-yrittäjää haki Suomen Franchising-Yhdistyksen eettiseltä lautakunnalta lausuntopyyntöä Kotiringin markkinointirahaston ja

henkilöstöhallintopalveluiden käytöstä. Kotipizzasta uutisoitiin negatiivisesti vuonna 2014, josta seuraavaksi esitän esimerkin.

### **Kotipizza**

Helsingin Sanomissa julkaistiin keväällä 2014 artikkeli, jossa muutama Kotipizza-yrittäjinä toiminut syyttivät pizzaketjua huonosta toimeentulostaan. Kotipizzan franchisesopimusehdot saivat kritiikkiä osakseen, yrittäjien mielestä Kotipizzan vaatimus käyttää Kotipizzakonserniin kuuluvaa tukkukauppaa, ja bruttoliikevaihdoista peritty franchisingmaksu oli kohtuuton. Pettyneille yrittäjille oli jäänyt elämiseen vain muutama sata euroa kuukaudessa suuresta työmäärästä huolimatta. Kotipizzaa syytettiin myös yrittäjien painostuksesta liittyen salassapito- ja kilpailukieltoihin. Lisäksi yrittäjät kokivat Kotipizzan tarjouskampanjoiden heille tappiollisiksi ja hyödyttävän ainoastaan Kotipizzaa. (Hänninen & Ahlroth 2014.)

Artikkelissa oli graafi yrittäjälle itselleen jäävästä palkanmaksuvarasta verojen muiden kulujen jälkeen, vuosimyyntin ollessa 300 000 euroa. Sen mukaan yrittäjälle jäisi palkkaansa varten 15 600 euroa vuodessa. Graafissa oli kuitenkin virhe, arvonlisävero oli laskettu arvonlisäverollisesta summasta, eikä esimerkiksi 105 000 euron raaka-aineos- toista ollut huomioitu vähennettävää arvonlisäveroa. Arvonlisäveron määrän virheellisyydestä lisättiin myöhemmin jutun perään oikaisu, mutta juttu oli jo ehtinyt kirjoittaa paljon negatiivista keskustelua franchisingista, jota virheellinen laskelma oli omiaan lisäämään. Myös puolustavia kannanottoja kirjoitettiin, ja niissä muun muassa pääteltiin, ettei ketjun menestys ja kasvu olisi ollut mahdollista, jos yrittäjät eivät saisi siitä riittävää toimeentuloa. (Kommentit lehtiartikkeliin Hänninen & Ahlroth 2014.)

Toimitusjohtaja Tommi Tervanen Kotipizzan omistavasta Frankis Groupista vastasi yrittäjien väitteisiin ja arvosteluun. Hänen käsityksensä mukaan Kotipizzan perimät franchisingmaksut olivat alan keskitasoa, ja bruttoliikevaihdon perusteella tehty laskutus yleistä. Hän muistutti alalla olevan yleisesti huono kausi menossa. Konsernin omistaman tukun käyttämisestä ketjun ravintoloiden raaka-aineiden hankinnassa Tervanen perusteli tasalaatuisuuden varmistamisella. Tervanen kertoi Kotipizzojen myynnin kasvavan noin 20 prosenttia tarjouskampanjoiden aikana, ja silloin yritysten myyvän paljon muitakin tuotteita. Tervasen mukaan Kotipizzalla on markkinointiosuuskunta, jonka hallituksessa hän on seitsemän yrittäjäjäsenen kanssa. Osuuskunta päättää markkinoinnista ja kampanjoista yhdessä. (Hänninen 2014.)

Helsingin Sanomat haastatteli asiantuntijoita Kotipizzasta julkaistuu juttuun liittyen. Sekä Suomen yrittäjien lainopillinen asiamies Atte Rytönen että Suomen Franchising-Yhdistyksen toiminnanjohtaja Juha Vastamäki olivat samoilla linjoilla siitä, että yrittäjien tulotaso vaihtelee suuresti riippumatta siitä, onko hän franchise-ottaja vai ei. Vastamäen mukaan myös franchisingyrittämiseen liittyy aina riski, mutta yrittäjä voi myös vaikuttaa omaan tulokseensa. Franchisingmaksun periminen liikevaihdosta on normaali käytäntö, koska tuloksesta perittynä ketju kantaisi franchise-ottajan riskin. Ketju tarjoaa yrittäjille palveluja ja kehittää toimintaansa saamallaan franchisingmaksuilla, ja yrittäjä pääsee aloittamaan yrittäjyyden pienemmällä riskillä ja pääomalla kuin yksin aloittaessa. Rytönen kehottaa harkitsemaan tarkoin yrittäjäksi ryhtymistä, ja selvittämään aina, mihin franchisingketjun lupaukset yrittäjän suuresta liikevaihdosta perustuvat. (Savolainen 2014.)

Kotipizza kasvoi pörssiyhtiöksi vuonna 2014 julkaistun negatiivissävyisen uutisoinnin jälkeen, ja se on viime vuosina niittänyt menestystä monella uudella franchisekonseptillaan. Kotipizza Groupin osake valittiin Kauppalehden kuukauden osakkeeksi tammi-kuussa 2018. Kotipizza listautui pörssiin kesäkuussa 2015, ja se on ollut yksi viime vuosien yllättäjistä. Sen menestyksen syitä ovat esimerkiksi vuonna 2015 alkanut brändin uudistus, fast casual -konseptin kehittäminen, jatkuva tuotekehitys ja innovatiivinen markkinointi. Kotipizzaa pidetään vakaana sijoituskohteena toimialansa lisäksi muun muassa sen omistaman hankintayhtiö Foodstockin ansiosta. (Elo, 2018.) Kotipizza Groupin talousjohtaja Timo Pirskanen kertoo yhtiön toteuttavan liiketoimintastrategiansa yhdessä henkilöstönsä kanssa, ja yhteistyön tulokset heijastuvat taloudellisiin tunnuslukuihin ja lopulta osakekurssiin. (Sijoitustieto 2017.) Norjalainen Orkla osti Kotipizzan, ja kevään 2019 aikana Kotipizza poistuu Helsingin pörssistä, kun Orkla on saanut yrityksen kaikki osakkeet haltuunsa (Kotipizza poistuu pörssistä keväällä 2019).

Viime vuosien aikana Kotipizza on ostanut kilpailijansa Pizzataxin liiketoiminnan ja tehnyt paljon uusia aluevaltauksia. Chalupa on Kotipizzan meksikolaistyyppinen ravintolaketju, jonka ensimmäinen ravintola avattiin Helsinkiin vuonna 2015. Silloin meksikolaiselle ruoalle oli enemmän kysyntää kuin nyt, eikä Chalupa ei ole kyennyt kasvamaan odotusten mukaisesti. Nyt kysyntää on enemmän hampurilaisille. (Pietarinen 2018.) Kotipizzan uusi Social Burgerjoint on valtakunnalliseksi suunniteltu premium-luokan hampurilaisketju, jossa panostetaan korkealaatuisiin ja vastuullisesti tuotettuihin raaka-aineisiin ravintolamaisessa ympäristössä. Burgerjointien myynti on ollut hyvässä nousussa, ja se palkittiin vuonna 2018 maailman suurimmassa katuruokatapahtumassa Euroopan parhaasta hampurilaisesta. (Franchise News 2018b.) Kotipizza Group kehitti vuonna

2018 kansainvälisille markkinoille suunnatun No Pizzan, jonka pilottiravintola toimii Helsingissä. Konseptin toimivuuden varmistuttua pilottiravintolassa Kotipizza suunnittelee sen laajentamista aluksi pohjoismaiseksi franchisingketjuksi. No Pizza on hyvin nykyaikainen konsepti, ja sen pizzat voi tilata etukäteen sovelluksella. Ravintolassa saa hanaista roséviiniä, ja ruokailun taustalla soi juuri No Pizza -brändille luotu soittolista. (STT Viestintäpalvelut 2018.)

#### 2.2.4 Palkitut franchisingketjut

Suomen Franchising-Yhdistys valitsee vuosittain Vuoden Franchisingketjun varsinaisten jäsentensä joukosta. Valintakriteerit perustuvat muun muassa ketjun tuloksellisuuteen sekä franchise-ottajan että -antajan kannalta, positiivisen näkyvyyteen julkisuudessa ja yhdistyksen eettisten sääntöjen mukaiseen toiminnanharjoittamiseen. Konseptin kotimaisuus tuo lisäarvoa. Vuoden Franchisingketju on valittu vuodesta 1992, ja ensimmäinen palkinnon saanut ketju oli Kotipizza. Kotipizza, R-Kioski ja Kiinteistömaailma ovat palkittu kolmesti ja saaneet pysyvän kiinnityksen titteliin. Vuoden 2018 Franchisingketju on miesten parturipalveluihin erikoistunut kotimainen M Room. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2018c.)

Franchise News aloitti vuosittaisen ”Suomen tyytyväisimmät franchisingyrittäjät” -kilpailun, joissa 50 suurimman ketjun yrittäjiltä kysytään heidän tyytyväisyyttään ketjun yrittäjänä toimimiseen. Parhaat ketjut, eli ne, joissa on tyytyväisimmät yrittäjät, julkistetaan vuosittain Franchise News Dayssa ja eri medioissa. Kilpailun yksi tarkoitus on tuoda franchisesektorin menestystarinoita paremmin suuren yleisön tietoon. (Laakso 2018b.) Tutkimus toteutetaan nettikyselynä. Kaikilta ketjujen yrittäjiltä kysytään neljä samaa kysymystä, lisäksi jokainen ketju saa halutessaan lisätä yhden oman kysymyksen. Kolme parhaiten menestynyttä ketjua julkistetaan syksyisin järjestettävässä Franchise News Dayssä. Parhaat tulokset saanut ketju saa Suomen Tyytyväisimmät Yrittäjät -tittelin ja logon. (Franchise News 2018c.)

Vuoden 2018 tutkimukseen osallistui 12 franchisingketjua, joissa on yli 1200 yrittäjää. Vastauksia tuli 667 yrittäjältä. Yrittäjiltä kysyttiin heidän tyytyväisyyttään tulotasoonsa ja oman työnsä sisältöön asteikolla 1:stä 5:een, jossa 5 on korkein. Heiltä kysyttiin myös, kuinka hyvin ketjun yrittäjyys on vastannut heidän odotuksiaan ja suosittelisivatko he ketjun yrittäjyyttä siitä kiinnostuneille. Yrittäjät olivat erittäin tyytyväisiä työnsä sisältöön vastausten keskiarvolla 4,1. Tulotason tyytyväisyyskeskiarvo oli 3,5. Yli kolme neljästä

suosittelee ketjun yrittäjyyttä, neljännes joko ei suositellut tai osannut sanoa. Yrittäjyys ketjussa oli vastannut odotuksia keskiarvolla 3,97, eli hyvin. Suomen tyytyväisimmät yrittäjät 2018 löytyivät Musti ja Mirri -ketjusta. Seuraaville sijoille tulivat VMP ja Kiinteistömaailma. (Franchise News 2018c.)

### 3 Franchising yrityksen kasvustrategiana

#### 3.1 Yrittäjävaiheesta laajentumisvaiheeseen

Yritysten elinkaari-teorioiden mukaan yrityksellä on useita eri vaiheita sen olemassaolon aikana. Eri elinkaarimalleissa vaiheiden määrä vaihtelee, mutta kaikissa on tunnistettavissa jaksollisia vaiheita yrityksen perustamisesta alkaen. Komulaisen (2016a, 48–49; 2016b) mukaan yrityksen kasvu voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: yrittäjävaihe, laajentumisvaihe, ammattimaistumisen vaihe, jatkuvan kasvun vaihe sekä konsolidoitumisvaihe. Kaikkiin kasvun vaiheisiin liittyy kipupisteet, jotka Komulaisen mukaan tulevat esiin, kun yrityksen liikevaihto, henkilöstön määrä tai tuotanto kaksin- tai kolminkertaistuu, ja jos näihin kipupisteisiin ei puututa, kasvu tai kannattavuus pysähtyy ”lasikattoon”. Suomi on täynnä yrityksiä, jotka ovat jämähtänyt jo yrittäjävaiheeseen.

Yrittäjävaiheessa yritys perustetaan ja sen toiminta alkaa. Yrittäjän tulisi varautua toimintaympäristönsä muutoksiin ja riskeihin mahdollisimman hyvin. Ensimmäinen kipupiste koittaa, kun yksittäisen yrittäjän johtaman yrityksen henkilöstömäärä nousee yli kymmeneen. Siihen asti yrittäjä on vastannut käytännössä itse yrityksen toiminnoista, mutta tässä vaiheessa vastuuta alkaa olla liikaa yhdelle henkilölle. Jos yrityksen johto joutuu jatkuvasti käyttämään aikaansa operatiivisten ongelmien ratkaisemiseksi, hän ei pääse toteuttamaan oikeaa rooliaan. (Komulainen 2016b.)

Yrityksen päästyä markkinoille seuraa laajentumisvaihe, jossa yrityksen toimintoja pyritään saamaan sujuvimiksi ja yrittäjän resurssien riittämättömyyden vuoksi vastuuta jaetaan muillekin toimijoille. Muutosvaiheessa laajentumisesta ammattilaistumiseen yritys on kasvanut niin paljon, että sen toiminnan kehitys edellyttää uusia toimintoja ja ammattimaista johtamista. Organisaation ohjaamisen merkitys kasvaa ja sen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Tässä vaiheessa vanha johtamistapa voi hidastaa yrityksen kasvamista, ja johtamisjärjestelmää tulee kehittää. Usein johtoon kannattaa valita osaavampi johtaja. (Komulainen 2016a, 82–85; 2016b.) Ammattilaistumista

seuraavissa jatkuvan kasvun ja konsolidoitumisen vaiheissa kasvukivut liittyvät aina johtamisen ongelmiin. Johtamisen ongelmien seurauksena työhyvinvointi ja tuottavuus voivat heikentyä. (Komulainen 2016b.)

### 3.2 Franchiseliiketoiminnan edut

#### **Nopean kasvun mahdollistaminen pienemmillä taloudellisilla resursseilla**

Verrattuna omistuspohjaiseen ketjuun, yrittäjäpohjaisen ketjun ylläpitäminen vaatii huomattavasti vähemmän resursseja ja energiaa franchise-antajalta (Laakso 2005, 178.) Franchise-antajan oma pääoma ei sitoudu laajentumiseen, vaan uudet yksiköt perustetaan franchise-ottajan pääomalla. (Laakso 2005, 178; Mattila ym. 1998, 57.) Franchise-antaja voi myös myydä omia yksiköitään franchise-ottajille, ja vapauttaa pääomaa oman toiminnan kehittämiseen. (Mattila ym. 1998, 57.) Onkin tutkittu, että yrittäjä pyörittää yksikköä tehokkaammin kuin palkattu yksikönvetäjä, ja usein, kun yksikkö siirretään franchise-ottajalle, sen tulos paranee. Parantunut tulos kasvattaa franchise-antajan tuloja myynnin perusteella kerättyinä franchisingmaksuina. Franchising mahdollistaa nopean kasvun myös pienemmillä henkilöresursseilla. Uusien yksiköiden käynnistäminen tehdään yhteistyössä franchise-ottajien kanssa. Franchise-ottaja vastaa itse henkilöstöstään ja sen kouluttamisesta, eikä yksikön perustaminen vaadi franchise-antajalta samantaista läsnäoloa kuin franchise-antajan oman yksikön perustaminen. Yksiköitä voidaan käynnistää samanaikaisesti useilla alueilla. (Laakso 2005, 178.)

#### **Riskienhallinta**

Franchise-ottaja vastaa oman yksikkönsä liiketoimintariskeistä ja sen toiminnasta, johon kuuluu muun muassa investoinnit, rekrytoinnit ja taloushallinto. Esimerkiksi franchise-ottajan henkilöstön loma- ja sairausajan palkkakustannukset eivät ole franchise-antajan kuluerä. Koska franchise-ottaja on sijoittanut omaa pääomaa franchiseyksikköön, hänellä on enemmän motivaatiota voiton tuottamiseen kuin palkatutta työntekijällä. Franchise-ottaja pyrkii jatkuvasti kasvattamaan myyntiään, ja pienentämään kustannuksiaan, koska hänen tulonsa ovat yrityksen tuloksesta riippuvaisia. (Laakso 2005, 178; Mattila ym. 1998, 59.)

#### **Skaalaedut**

Franchise-antaja ja -ottaja hyötyvät ketjun yhteishankinnoista. Kun koko ketjun osto-voima yhdistetään, voidaan saavuttaa merkittäviä skaalaetuja. Ketju voi saada esimerkiksi edullisemmat toimitusehdot ja ostohinnat. Ketju voi myös yhteistyönsä ansiosta

markkinoida tehokkaammin. Se voi esimerkiksi yhteismarkkinoida massamediassa, kuten televisiossa, johon yksittäisellä pienyrittäjällä ei olisi mahdollisuuksia. (Laakso 2005, 72–73.)

### **Brändin kasvaminen**

Yhtenäinen brändi antaa ketjulle uskottavuutta ja tunnettuutta. Yhteismarkkinoinnin ja ketjun laajentumisen ansiosta brändi saa lisää näkyvyyttä. Tunnettu brändi mahdollistaa ketjun laajenemisen nopeammin, koska franchise-ottajat arvostavat yrittäjyyttä vahvan brändin alla. Myös mahdollisissa tulevaisuudessa yrityskaupoissa vahvasta brändistä on etua. (Laakso 2005, 72, 180.)

### **Yrittäjähenkinen franchise-ottaja**

Moni franchiseyrittäjäksi ryhtyvä valitsee franchisingin itselleen sopivana pitkäaikaisena uravaihtoehtona. Yrittäjähenkiset franchise-ottajat pitävät franchiseyrittäjyyttään pitkäaikaisena sijoituksena, ja haluavat vaalia sitä tuoden mukaan oman osaamisensa. He haluavat kasvattaa liiketoimintaansa ja olla aktiivisesti mukana koko konseptin kehitystyössä. Yrittäjähenkinen franchise-ottaja voi olla arvokas resurssi franchise-antajalle tuotekehityksessä, eri alueilla toimimisessa ja jopa ketjun strategisessa suunnittelussa. (Torikka 2011, 173.) Monella alalla franchise-ottajan paikallisuus on vahva imagollinen etu. Paikallistuntemuksesta on sekä yrittäjälle että ketjulle hyötyä, ja yrittäjän paikallisuudella voi olla asiakkaisiin ja sidosryhmiin psykologinen vaikutus (Laakso 2005, 179).

## 3.3 Franchiseliiketoiminnan haasteet

### **Brändin maine**

Brändin vähäinen tunnettuus on usein haasteena aloittavilla franchisingketjuilla. Sillä on vaikutusta uusien franchise-ottajien rekrytoimiseen ja aloittavien yrittäjien liiketoimintaan. Brändin kehitystyö ja sen maineen ylläpitäminen ovat erittäin tärkeitä asioita franchisingketjun menestystekijöitä. Brändin maine liittyy vahvasti yrittäjävälintaan. Franchiseyrittäjät ovat ketjun merkittävin voimavara, mutta myös sen suurimpia riskejä. Jos yrittäjä ei toimi ketjun konseptin mukaisesti, se voi aiheuttaa vahinkoa koko ketjun brändille. Riitatilanteet franchise-antajan ja -yrittäjän välillä vaikuttavat aina negatiivisesti ketjuun, ja altistavat ketjun julkiselle arvostelulle, joka yleensä jää ihmisten mieliin pitkäksi aikaa. (Laakso 2005, 181–182.)

### **Franchisingin vähäinen tunnettuus**

Franchiseliiketoimintamallin tuntemattomuus voi aiheuttaa aiheetonta epäluuloa yrityksen sidosryhmissä, joka käytännössä voi vaikeuttaa esimerkiksi rahoitusneuvotteluja (Laakso 2005, 184).

### **Valvonta- ja ylläpito**

Franchise-ottajien valvonta on haastavaa ja aiheuttaa kustannuksia. Tiukan ohjauksen sijasta franchise-antajan tulisi pyrkiä toimimaan enimmäkseen konsultin ja valmentajan asemassa. Se voi osoittautua haastavaksi, jos franchise-osapuolten intressit eroavat merkittävästi toisistaan. Ketjun johdon intressit ovat tavallisesti koko ketjun eduissa, kun franchise-ottaja keskittyy yleensä enemmän oman yrityksensä etuihin. (Laakso 2005, 182.) Franchise-ottajien tulee luottaa ketjun johdon näkemykseen ketjun visiosta ja strategiasta, ja että heidän taloudelliset ratkaisunsa ovat tarpeellisia ja hyödyttävät jäseniä (Lukkariniemi 2012, 57). Tuunasen (2015, 50) tutkimuksesta selvisi, että franchise-ottajat olivat haluttomia maksamaan franchise-antajalle franchisingin mukana saaduista etuuksista. Toisaalta etuudet, kuten valmis liiketoimintakonsepti, pienempi riski ja jatkuvat tukipalvelut, ovat hyötyjä, joiden rahallista arvoa on vaikea määrittellä. Tuottosuhteen tulee olla tasapainoinen molempien franchise-osapuolten näkökulmasta. Epätasapaino tuottosuhteessa voi johtaa tyytymättömyyteen, riitatilanteisiin sekä sitoutumis- ja motivaatio-ongelmiin franchiseosapuolten välillä (Tuunanen 2015, 50).

### **Franchisingin kustannukset**

Franchisingjärjestelmän kehittäminen vie paljon franchise-antajan resursseja. Siihen voi kulua paljon aikaa ja rahaa, joka olisi ollut mahdollista käyttää jo toiminnassa olevan liiketoiminnan kasvattamiseen. (Laakso 2005, 183.) Esimerkiksi liian suuret tukipalvelut franchise-ottajalle ja liian pieneksi sovitut franchisemaksut moninkertaistuvat ajan myötä, ja tämänkin vuoksi franchisesopimukset tehdään määräaikaisiksi, jotta ehtoihin voidaan tehdä muutoksia tulevaisuuden sopimuksissa.

## 3.4 Erilaisia tapoja toteuttaa franchisingia

### **Monitoimipaikkayrittäjäyys**

Tilannetta, jossa franchise-ottajalla on useampi kuin yksi toimipaikka, kutsutaan monitoimipaikkayrittäjäydeksi. Monitoimipaikkayrittäjäyys on niin yleistä, että sitä pidetään usein yhtenä franchiseliiketoiminnan tunnuspiirteenä. Monitoimipaikkayrittäjäyys vaatii suuremmat investoinnit, mutta se mahdollistaa suuremmat voitto-odotukset ja hajautetumman riskin useamman toimipisteen ansiosta. Yritys pystyy useiden toimipaikkojensa avulla

saamaan mittakaavaetuja ja näin säästämään kustannuksissa. Franchise-antaja voi sopia franchise-ottajan kanssa tietyn alueen kehittämisestä. Yleensä aluekehityssopimuksessa sovitaan avattavien yksiköiden toiminta-alueesta, lukumäärästä ja ajankohdista, koska yksittäisten toimipisteiden on aloitettava toimintansa. Jokaisella yksittäisellä toimipisteellä on avauduttuaan oma franchisesopimuksensa franchiseosapuolten välillä. (Seid, A. 2019.)

Franchise-ottaja hyötyy monitoimipaikkayrittäjyydestä saamalla yksinoikeuden tietyllä alueella toimimiseen. Usein franchise-ottajan maksamat franchisetoinnin liittymismaksut ovat pienempiä ensimmäisen avatun toimipisteen jälkeen, ja myös jatkuvaa franchisemaksua voidaan madaltaa sopimuksella. Franchise-ottaja maksaa usein kehitysmaksua aluekehityssopimukseensa kuuluvista tulevaisuudessa avattavista toimipaikoista. Tätä voi verrata panttiin, mutta se on oikeastaan korvaus franchise-antajalle siitä, että kyseiset paikat ovat pois markkinoilta kehityskauden ajan. (Seid, A. 2019.) Kehitysmaksu voidaan sopia hyvitetäväksi tulevista franchisingmaksuista sitten kun toimipiste on avattu sopimuksen mukaisesti (Berenbaum 2009, 114). Franchise-antaja hyötyy franchise-ottajan monitoimipaikkayrittäjyydestä pienemmillä koulutus- ja seurantakustannuksilla, koska hänen koulutettavanaan ja valvottavanaan on vain yksi franchise-ottaja useaa toimipaikkaa kohden. Franchise-antajalle monitoimipaikkayrittäjän sopimusveloitteet antavat paremman mahdollisuuden keskittyä oman liiketoimintansa kehittämiseen. (Berenbaum 2009, 114; Seid, A. 2019.)

Monitoimipisteyrittäjät ovat yleensä vakaampia ja parempivaraisia liiketoimintakumppaneita kuin yhden toimipisteen omistajat. Tästä syystä nykyään yli puolet franchisetoinnista on monitoimipaikkayrittäjien pyörittämiä. Suurin riski monitoimipaikkasopimusta tehdessä on väärän yrittäjän valinta. Sen lisäksi, että kyseisen alueen kasvusuunnitelmat ovat keskittyneet tähän, on myös riski, että monitoimipaikkayrittäjä ei täytä sopimuksen ehtoja. Hän voi jäädä aikataulusta jälkeen, tai olla täyttämättä ketjun laatuvaatimuksia. Tätä riskiä voi hallita, ja asianmukaisella sopimuksella voidaan sopia tietyistä ehdoista, jotka suojaavat franchise-antajaa. (Berenbaum 2009, 114; Seid, M.)

### **Multibranding**

Multibrandingilla tarkoitetaan franchisetoinnissa tilannetta, jossa yksi yritys omistaa vähintään kaksi kilpailevaa brändiä (Korkiakoski 2018, 8). Multibranding-kasvustrategia on maailmalla hyvin yleinen, ja nyt siitä on alettu kiinnostua Suomessakin. Multibrandin-

gissa haetaan liiketoiminnalle kasvua uusien konseptien myötä, ja uudet konseptit otetaan käyttöön jo olemassa olevien rinnalle, hyödyntäen samaa osaamista ja infrastruktuuria. Uusi konsepti voidaan luoda itse, tai jo olemassa olevaan konseptiin voidaan ostaa käyttöoikeudet. Multibranding-kasvustrategian hyödyntäminen ei tutkimusten mukaan ole sidonnainen yrityksen toimialaan. (Korkiakoski 2018, 34.)

Multibranding yleistyy jatkuvasti, ja yli puolet franchisingketjuista harkitsi tai suunnitteli sen käyttöönottoa Franchisingsektorin Kasvuselvytys 2018 -kyselyn tutkimusvuoden tai sitä seuraavan vuoden aikana. 6,2 prosenttia vastaajista ilmoitti jo hyödyntävänsä multibrandingia kasvustrategianaan. Toisaalta 43,6 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei hae kasvua multibrandingin avulla kysely- tai seuraavana vuonna. Esimerkiksi Kotipizza Group hakee kasvua multibrandingin avulla omistaen mm. Kotipizza- ja Chalupa-ketjut. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2018, 25.)

### **Mikrofranchising**

Mikrofranchising on kehittyvässä maissa yleistynyt franchisingin muoto. Sen tarkoituksena on mahdollistaa yrittäjän itsensä työllistäminen pienellä pääomalla. Mikrofranchising yhdistää pienimuotoisen liiketoiminnan ja perinteisen franchisingin. Franchiseottajan investoinnit jäävät pieniksi, mutta toiminnan periaate on sama kuin perinteisessä franchisingissa. Franchisingin kohteena voi olla esimerkiksi grillikioskit, kauppakeskusten palvelumyyntikojut tai pop-up-tyyppinen myynti. Mikrofranchisingyrittäjät voivat toiminnan yleistettyä vuokrata hyllytilaa myymilleen tuotteille tavarataloista ja päivittäistavarakaupoista. (Vastamäki 2014b, 32.)

Mitään tiettyä summaa ei voida pitää alkuinvestointi- ja liittymismaksusummaa rajana, joka erottaa mikrofranchisingin perinteisestä franchisingista, mutta Vastamäen (2019) mukaan selkeästi alle 10 000 euron summassa yleensä liikutaan. Useimmiten mikrofranchisingyrittäjä toimii yksin, hänellä voi mahdollisesti olla tuuraaja tai osa-aikainen työntekijä, mutta lähtökohtana on pitkälti henkilön matalan kynnyksen työllistyminen yrittäjänä. Kuten franchisingyrittäjällä, ei mikrofranchisingyrittäjälläkään ole usein aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Joskus palkkatyössä oleva voi hankkia sivutuloja mikrofranchisingin avulla. Suomessa toimivista franchisingketjuista Kide Science toimii ainakin hyvin lähellä mikrofranchisingia. (Vastamäki 2019.) Siinä koulutettu kasvattaja pitää tiedekerhoja lapsille. Alkuinvestointi on pieni, ja työtä voi hyvin tehdä päätoimen ohessa. Kerho-yrittäjillä on mahdollisuus päästä lastentarhaopettajien ansioihin täyspäiväisesti yrittämällä (Franchise News 2018a).

## 4 Franchisingketjun perustaminen

### 4.1 Franchisinganalyysi

Franchisinganalyysin avulla on tarkoitus selvittää franchisingmallin soveltuvuutta kohdeyritykselle eri näkökulmista. Analyysiä tehdessä tarkastellaan muun muassa yrityksen menestystä markkinoilla, brändin vahvuutta, konseptin erityispiirteitä, investointitasoa sekä tuottopotentiaalia. Edellä mainituissa täytyy ilmetä selkeitä kilpailuetuja, jotta yrityksen toimintatapa voidaan monistaa ja kaupallistaa. Yrityksen toimintatavan voi monistaa vain, jos se on mallinnettavissa ja dokumentoitavissa. Jotta liikeidean yhdenmukaisuus voidaan taata, uudet yrittäjät on koulutettava ja heitä on valvottava. Jos yrityksen menestystekijät ovat ainutlaatuisia, kuten erityisen lämminhenkinen henkilökunta, franchisingmallia ei voida toteuttaa. Myös yrittäjän itse on mietittävä tarkkaan, onko hänestä franchise-antajan rooliin. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2018d, 81–82.)

Laakso on kehittänyt ja tuotteistanut franchisinganalyysimallin, joka on kehittynyt vuosien aikana hänen harjoittamassaan konsultointityössä, ja sitä on sovellettu satoihin yrityksiin eri toimialoilta. Laakson kehittämällä analyysimallilla voidaan tarkastella franchisingin soveltuvuutta yrityskohtaisesti. Mallissa ei analysoida yrityksen perusliiketoimintaa, vaan yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta selvitetään, onko sillä franchiseliiketoiminnan edellyttämät ominaisuudet. Ominaisuudet ovat jaettu kolmeen osaan; Kaupalliseen hyödynnettävyyteen, monistettavuuteen ja yhteistyön edellytyksiin. (Laakso 2005, 188.)

### 4.2 Pilotointi

Franchisetoiminta voidaan aloittaa, kun yrityksen kehittämä liiketoimintamalli on saatu konseptoitua. Tämä vaihe on aina kriittisin yrityksen menestyksen kannalta, ja liiketoiminnan menestyminen jatkossa on paljon tästä kiinni. Ennen kun konseptia lähdetään levittämään laajemmin, sitä ja franchiseliiketoimintaa kokeillaan yleensä yhden tai kahden pilotti-franchise-ottajan kanssa. Konseptin toimivuus muiden hoidossa voidaan näin varmistaa. Franchise-antajan työnkuva muuttuu, koska uusien yksiköiden perustaminen eroaa huomattavasti omasta toiminnasta, vaikka käytössä onkin sama, jo aikaisemmin käytetty malli. Tässä tilanteessa testivaihe on hyvä keino kokeilla franchisingin mukanaan tuomia uusia tehtäviä ja franchisingkeskuksen toimintaa. Tätä vaihetta kutsutaan pilotoinniksi. Pilotoinnilla tarkoitetaan siis franchisetoiminnan testausta, koska konsepti on jo testattu aikaisemmin yrityksen omissa yksiköissä. (Laakso 2005, 227–228.)

Pilottiyrittäjälle tulee kertoa pilottivaiheen ominaisuuksista ja mahdollisista muutoksista vaiheen aikana. Pilottiyrittäjältä odotetaan panosta franchisingjärjestelmän kehittämiseksi, eikä hän välttämättä saa samoja ketjun etuja kuin tulevat franchisingyrittäjät. Yleensä pilottiyrittäjällä onkin pienemmät franchisingmaksut kuin tulevilla franchise-ottajilla, jolla korvataan hänen kehittämistyöhön antamaansa panosta ja suurempaa liikeriskiä. Yrittäjän on hyväksyttävä ja ymmärrettävä, että ketjun järjestelmään ja konseptiin voi tulla muutoksia pilotoinnin jälkeen. Pilottisopimus on muuten samanlainen kuin franchisesopimus, mutta siihen lisätään ehtolausekkeina pilotoinnista johtuvat seikat, jotka franchise-ottajan on allekirjoituksellaan hyväksyttävä. Pilottivaiheen jälkeen pilottiyrittäjän sopimus päivitetään yhdenmukaiseksi muiden ketjuyrittäjien sopimuksiin. (Laakso 2005, 231–232.)

Pilottivaihe kestää yleensä vähintään vuoden, mielellään useampia, jotta franchiseliikeyrityksen elementit tulee testattua käytännön tilanteissa. Tarvittava pilotointivaiheen kesto tulee arvioida toimiala- ja yrityskohtaisesti. Vähittäiskaupan alalla sesongit vaikuttavat liiketoimintaan vahvasti ja vuosi on lyhyt aika, jos halutaan kokemusta perättäisiltä sesongeilta. (Laakso 2005, 50.) Pilotoinnilla saadaan viitteitä franchisingyksikön liikevaihdosta, tuloksesta ja markkinaosuudesta ja henkilöstötarpeesta. Pilotiksi valitun yksikön markkina-alueen tulee vastata potentiaalisia tulevia markkina-alueita, tai toimintaa täytyy testata useilla markkina-alueilla. Franchisetoyrityksen kehittämisessä syntyneet uudet ideat tulee myöskin testata pilottiyksikössä, ennen kuin ne voidaan ottaa laajemmin käyttöön. (Mattila ym. 1998, 51–52.)

Pilottivaiheen aikana konseptin käytännön ongelmat ja rasituskohdat paljastuvat, ja näihin prosesseihin voidaan tehdä parannuksia. Pilotoinnin aikana liiketoimintamalleja voidaan vielä muuttaa pilottifranchisesopimuksen puitteissa. (Laakso 2005, 51; 229–230.) Pilotoinnin aikana tehty franchisetoyrityksen suunnittelu ja pilotoinnin tulokset antavat tärkeää tietoa franchise-antajalle. Niiden perusteella franchise-antaja tekee lopulliset päätökset franchiseliikeyrityksensä kasvutavoitteista, toimenpiteistä ja yhteistyön elementeistä. (Laakso 2001, 53). Perusteellisia muutoksia ei enää voida tehdä konseptiin, kun varsinainen franchisingjärjestelmä on otettu käyttöön. (Laakso 2001, 51). Tuleville franchiseyrittäjille luotu peruskonsepti on testattu ja perustuu pilotoinnin aikana pilottiyksiköistä saatuihin kokemuksiin (Mattila ym. 1998, 33, 83–85). Franchise-antajan tulee jatkossakin pitää ketju kilpailukykyisenä ja kehittää sen konseptia, mutta se ei saa tapahtua franchiseyrittäjän riskillä tai kustannuksella. Kehitettäviä asioita tulee aina testata franchise-antajan omissa yksiköissä. (Laakso 2005, 251–252.)

Pilotoinnin aikana siis hiotaan prosessit kuntoon, ja kun kaikki toimii, voidaan aloittaa laajamittaisempi yrittäjärekrytointi. Onnistunut pilotointivaihe käynnistää ketjutoiminnan lanseerauksen. Franchiseliiketoiminnassa ketjun lanseeraus tarkoittaa täysimittaisen ketjuliiketoiminnan aloittamista, ja se aloitetaan viimeistään pilotoinnin loppuvaiheessa, kun päätös levittäytymisestä on tehty. Lanseerauksen tarkoituksena on saada asiakkaat ja markkinat tietoisiksi ketjusta, ja pyrkiä antamaan siitä positiivinen kuva heti alussa. Onnistuneen lanseerauksen ansiosta sidosryhmät kiinnostuvat ketjusta, ja se luo ketjun johdolle enemmän yhteistyömahdollisuuksia. Sidosryhmien kautta tieto pääsee leviämään entisestään, ja tieto ketjusta tavoittaa myös kiinnostuneita yrittäjiä. (Laakso 2005, 232–234.)

Joissain tapauksissa pilotointivaihe johtaa franchisingketjun päättämiseen, mikäli franchisingia ei todeta kannattavaksi liiketoiminnan kasvuvaihtoehdoksi. Jos franchise-antaja päättää luopua franchisingketjun rakentamisesta pilottivaiheen aikana, ei uusia yrittäjiä enää haeta ja pilottiyrittäjän kanssa sovitaan toiminnan lopettamisesta. Pilottifranchisesopimus sitoo molempia osapuolia, ja yleensä pilotointi toteutetaan sopimuksen mukaisesti, jonka jälkeen sopimus puretaan. (Laakso 2005, 230.)

#### 4.3 Franchisingkäsikirjat

Kun toiminta on testattu toimivaksi konseptiksi, se dokumentoidaan käsikirjaksi. Käsikirjan sisältöön kuuluvat tervehdykset, käsikirjan sisältö ja käyttöohjeet, ketjun esittely, franchisingjärjestelmän peruseräatteen, liiketoimintapuitteiden kuvaus, työvälineiden hankintaan ja ylläpitoon liittyvä vastuunjako, ketjun yrityskuvalliset elementit ja niiden käyttö sekä franchise-ottajan liiketoiminnan ohjeistaminen toiminnoittain. Toimintojen prosessikuvauksien liitännäisohjeistuksina voi olla esimerkiksi laitteiden käyttöohjeita. (Laakso 2005, 53–54.)

Käsikirjaan ei kuvata yleisiä liiketoiminnan harjoittamisen periaatteita, vaan se koskee nimenomaista konseptia ja sen kannalta olennaisia asioita. Käsikirjassa konkretisoituu se osaaminen ja kilpailuedut, joiden vuoksi ketju menestyy markkinoilla. Lisäksi se sisältää liiketoiminnan menestyksen kannalta arvokasta tietoa. Käsikirja on konseptin tavoin franchise-antajan omaisuutta, ja franchise-ottajan käytettävissä vain sopimuskauden ajan. (Laakso 2005, 54–55.)

Franchisingkäsikirja on juridinen asiakirja, koska se on franchisesopimuksen liitteenä. Käsikirjassa selvennetään sopimuksessa mainitut asiat, ja annetaan käytännön toimintaohjeet. Koulutuksen ja käsikirjan avulla siirretään konseptiin liittyvä taitotieto franchise-ottajalle. Käsikirja toimii tärkeimpänä välineenä uuden yrittäjän kouluttamisessa jo alkukoulutuksen aikana. Kaikki franchise-antajan tekemät muutokset konseptiin päivitetään käsikirjaan, ennen kuin niitä aletaan toteuttamaan franchise-ottajien yksiköissä. Franchisesopimusta ja -käsikirjaa koskee salassapitomääräys. (Laakso 2005, 53, 222.) Käsikirja ei ole koskaan täysin valmis, mutta se tulee olla jo ensimmäisen franchisesopimuksen liitteenä, jotta konsepti pysyy yhdenmukaisena (Laakso 2005, 217).

KÄSIKIRJAN SISÄLTÖ
<p>Tervehdykset</p> <p>Käsikirjan sisältö ja käyttöohjeet</p> <p>Ketjun esittely</p> <p>Yhteystiedot</p> <p>Franchisejärjestelmän peruseriaatteet</p> <p>Liiketoimintapuitteiden kuvaus</p> <p>Työvälineiden hankintaan ja ylläpitoon liittyvä vastuunjako</p> <p>Ketjun yrityskuvalliset elementit ja niiden käyttö</p> <p>Franchise-ottajan liiketoiminnan ohjeistaminen toiminnoittain, muun muassa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tavarahankinnat ja logistiikka</li> <li>• reseptit <ul style="list-style-type: none"> <li>○ laitteiden käyttöohjeet</li> </ul> </li> <li>• markkinointi</li> <li>• myynti ja asiakaspalvelu</li> <li>• henkilöstön johtaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ työntekijän perehdytysohjeet</li> </ul> </li> <li>• talous ja hallinto</li> <li>• laadunvalvonta</li> <li>• raportointi</li> </ul>

Kuvio 2. Esimerkki käsikirjan sisällöstä Laaksoa (2005, 54–55) mukailten.

Käsikirjan työstäminen on kuukausista jopa vuosiin kestävä projekti, joka vaatii tekijöiltään pitkäjänteisyyttä ja kurinalaisuutta. Käsikirjaa rakennetaan usein muun työn ohella,

mutta se tulisi priorisoida korkealle. Paras tulos saavutetaan, kun työryhmä franchisingkäsikirjan kokoamiseen on franchisingin yrityksen sisältä tuleva päädokumentoija yhdessä kokeneen franchisingkonsultin kanssa. Franchisingkonsultti osaa aikatauluttaa projektin ja auttaa sisällöntuottamisessa. (Laakso 2005, 217–218.)

#### 4.4 Franchise Prospectus

Franchise Prospectus on ennakkoinformaatiopaketti ketjun franchisingmallista. Sillä pyritään antamaan tarkka kuva yrityksen taustoista ja toimintamallista franchisingyrittäjyydestä kiinnostuneille. Myös ketjun sidosryhmät ovat kiinnostuneita ymmärtämään ketjun toimintamallin yhteistyön sujumisen helpottamiseksi, ja rekrytoinnin lisäksi Franchise Prospectusta voi hyödyntää esimerkiksi rahoitusneuvotteluissa. (Laakso 2019, 32–33.)

Franchise Prospectus kuvaa franchisejärjestelmän operatiivisesti, juridisesti ja taloudellisesti. Siitä tulee käydä ilmi ketjun työnjako ja vastuut, franchise-ottajan tuleva työnkuva, ja minkälaista tukea franchise-antaja tarjoaa konseptin mukaisessa toiminnassa. Franchisesopimuksen avainkohtien esitleminen helpottaa tulevaa franchise-ottajaa sopimuksen tulkittamisessa. Franchise Prospectuksesta selviää franchise-antajan ketjun jäseniltä perimät maksut. Taloudellista mallia on syytä kuvata esimerkiksi simulaatiolaskelmin, joista käy ilmi mm. uuden yrittäjän alkuinvestointitarve ja yksikön arvioitu liikevaihto. (Laakso 2019, 33.) Rekrytointiprosessin aikana käytetään yleisellä tasolla laadittuja laskelmia, ja vasta yrittäjäneuvottelun edetessä yrittäjäottajalle esitetään yksityiskohtaiset investointi- ja tuloslaskelmat. Yrittäjälle tulee korostaa, että laskelmat perustuvat arvioihin. (Mattila ym. 1998, 111.)

#### 4.5 Rekrytointi

Onnistunut yrittäjärekrytointi on franchisetoinnin menestyksen tärkein edellytys. Franchise-antajan tulee miettiä tarkasti ketjulle optimaalinen franchise-ottajan profiili, ja pysyä siinä yrittäjiä valittaessa. Ketjun johtamisesta tulee hankalaa, jos siihen on valittu monenlaisia yrittäjätyyppejä, koska jokaiselle tulisi olla erilainen rekrytointi, koulutus ja mahdollisesti jopa sopimus. Erityyppisiä franchise-ottajia johtaessa franchisingin menestyksen perustana oleva monistettavuus kärsii. (Laakso 2005, 234–235.)

Laakson (2005, 236) mukaan aluksi on päätettävä, haetaanko franchise-ottajaksi jo alalla toimivaa yritystä vai alkavaa yrittäjää. Tuunanen (2015) on tutkinut eroja franchise-

ottajien välillä, vertailemalla aikaisemmin yrittäjänä toimineita, ja franchiseyrittäjiä, joilla ei ole aikaisempaa yrittäjäkokemusta. tutkimuksesta selvisi, että jo ennen franchisingia yrittäjinä toimineet arvioivat franchisingin mukana tuomia etuja ja haittoja eri tavoin kuin uudet yrittäjät. Aikaisemmin yrittäjinä toimineet franchise-ottajat arvostivat erityisesti franchise-antajan tarjoamia tukipalveluita ja vähäisempää liiketoimintariskiä. Toisaalta he kokivat enemmän itse liiketoimintaan liittyviä haittoja kuin franchise-ottajat ilman aikaisempaa yrittäjäkokemusta. Selityksenä tähän Tuunanen pitää sitä, että aikaisemmin yrittäjinä toimineet franchise-ottajat joutuivat luopumaan itsenäisen yrittäjän toimintavaihtoehdoista. Franchise-ottajat, jotka eivät toimineet yrittäjinä ennen franchisingia, arvostivat erityisesti toimivaksi todistettua liiketoimintakonseptia ja toiminnasta saatuja tuloja. Tuunanen mukaan se viittaa siihen, että franchising oli madaltanut heidän kynnystään yrittäjäksi ryhtymisessä, johon heillä ei välttämättä muuten olisi ollut edellytyksiä. He kokivat suuren työmäärän, franchise-antajan valvonnan ja suhteellisen suurena pitämänsä franchisingmaksun franchisingin haittapuoliksi. (Tuunanen 2015, 51.)

Franchiseyrittäjän rekrytointi eroaa työntekijän rekrytoinnista. Henkilöä rekrytoidessa kiinnitetään huomiota pelkän ammattitaidon sijasta enemmän kokonaisuuteen, koska ollaan etsimässä pitkäaikaista yhteistyökumppania. Muun muassa yrittäjäehdokkaan elämäntilanteen, sosiaalisen taustan ja taloudellisen tilanteen perusteella voi päätellä jo paljon hänen mahdollisuuksistaan, motiiveistaan ja riskinottokyvystä oman yrityksen perustamiseen. (Laakso 2005, 236.)

Kun oikea yrittäjäprofiili on päätetty, on aika tavoittaa sopivat ehdokkaat. Yrittäjähaussa kannattaa käyttää monia eri kanavia, ja pyrkiä vetoamaan suoraan oikeaan kohderyhmään. Ketjun tunnettuus ja houkutteleva brändi lisäävät hyvien franchise-ehdokkaiden määrää. Rekrytointiprosessissa on monta vaihetta ja se on yleensä pitkäkestoinen. Ehdokkaaseen ollaan ensin yhteydessä, hänelle lähetetään lisämateriaalia ja hakemuslomake, jonka jälkeen seuraavat neuvottelut ja haastattelut. Tässä vaiheessa voidaan tehdä soveltuvuuskokeita ja franchise-ehdokkaat voi tehdä muutaman koevuoron ketjun yksikössä, koska hänellä ei ole välttämättä lainkaan aiempaa kokemusta alalta. Usein rekrytoinnissa on vielä lopputesti ennen franchisesopimuksen solmimista. Lopputesti voi olla esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman tekeminen tai kirjallinen koe. Franchise-osa-puolet voivat sopia esisopimuksen jo rekrytointiprosessin aikana, mutta varsinaista sopimusta ei tule allekirjoittaa ennen kuin sekä franchise-ottaja että -antaja ovat varmistuneita yhteistyön onnistumisesta. (Laakso 2005, 241–242.)

Rekrytointiprosessi voi kestää muutamista viikoista puoleen vuoteen. Siihen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja, joita ei kannata tuhata vääränlaisiin ehdokkaisiin. Tarkoituksena on, että prosessin loppuvaiheessa jäljellä on enää muutama ehdokas, joista valitaan paras. Ehdokkaan päätöksenteolle tulee varata riittävästi aikaa, koska hän on tekemässä yhtä ehkä elämänsä suurimmista päätöksistä. (Laakso 2005, 243–245.)

#### 4.6 Ketjuyrittäjien koulutus

Jokaisella franchisingketjulla on oma koulutusjärjestelmänsä. Kouluttaminen on tärkeää, jotta yrittäjä voi omaksua konseptin, yrityskulttuurin ja ketjun toimintatavat. Uudella yrittäjällä ei välttämättä ole lainkaan aikaisempaa kokemusta alalta, tai tarvittavaa tietoa konseptin johtamiseen. Onnistuneella koulutuksella varmistetaan, että yrittäjällä on edellytykset harjoittaa liiketoimintaa konseptin mukaisesti. (Laakso 2005, 80–81.) Franchiseyrittäjän alkukoulutukseen kuuluu yleensä myös käytännön harjoittelua. Franchise-antajan omassa yksikössä on parhaat edellytykset perehdyttää uusi yrittäjä ketjun toimintatapoihin. (Laakso 2005, 252.)

Franchise-antajan tärkein tehtävä on ketjun kehittäminen, jotta se pysyy kilpailukykyisenä. Antajan tulee pitää myös ketjun yrittäjien osaaminen riittävällä tasolla, ja se tarkoittaa käytännössä yrittäjien jatkuvaa koulutusta. Franchise-antajan velvollisuutena on tukea ja ohjata franchiseyrittäjän toimintaa koko sopimuskauden ajan. Franchise-antaja suunnittelee, valmistelee ja osittain toteuttaakin koko ketjua koskevia toimenpiteitä. Franchise-antaja seuraa jatkuvasti yksiköiden toiminnan myyntiä, laatua ja tulosta erimittareilla, ja puuttuu ajoissa mahdollisiin ongelmiin, joskus franchise-antaja joutuu tekemään epämiellyttäviäkin ratkaisuja ketjun menestyksen eteen. Franchise-antaja toimii myös ketjun yrittäjien konsulttoijana, neuvonantajana ja erilaisten tukipalvelujen järjestäjänä. Hänen toimintaansa voi verrata ketjuyrittäjien esimiehenä toimimiseen, vaikka kyseessä ei olekaan palkkasuhde. (Laakso 2005, 247.)

#### 4.7 Franchisesopimus

Franchisesopimus kirjoitetaan aina franchise-antajan näkökulmasta. Sopimuksella sovietaan franchise-antajan kannalta tärkeimmistä asioista yhteistyön harjoittamisperiaatteiden lisäksi; aineettomien oikeuksien lisensioinnista ja taitotiedon siirrosta. Sopimuksella

pyritään hallitsemaan franchise-ottajan opportunistisen käyttäytymisen riskiä, ja suojataan muun muassa franchise-antajan tekijänoikeuksia ja tavaramerkkiä. (Laakso 2005, 66, 70; Tuunanen 2005, 80.)

### **Franchisesopimuksen sisältö**

Suomen Franchising-Yhdistyksen jäseniltä vaaditaan, että franchisesopimuksen tulee vastata kansallisen ja EU:n lainsäädännön, SFY:n Eettisten Sääntöjen sekä mahdollisten kansallisten lisäsäännösten määräyksiä. Sopimuksen tulee sisältää vähintään seuraavat ehdot:

- franchise-antajan ja yrittäjän oikeudet
- franchiseyrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut
- franchise-antajan ja yrittäjän velvollisuudet
- franchiseyrittäjän maksuvelvollisuutta koskevat ehdot
- sopimuksen voimassaoloaikaa koskeva ehto
- perusteet sopimuksen mahdolliselle uudistamiselle
- ehdot, joilla franchiseyrittäjä voi myydä tai siirtää franchisetoinnin ja franchise-antajan siirtoon liittyvät oikeudet
- määräykset, jotka koskevat franchiseyrittäjän oikeutta käyttää franchise-antajan tunnuksia, (toiminimeä, tavaramerkkiä tai muuta liiketunnusta)
- määräykset, jotka koskevat franchise-antajan oikeutta muuttaa franchisingjärjestelmää ottamalla käyttöön uusia tai muutettuja menetelmiä
- sopimuksen irtisanomista koskevat määräykset
- ehdot, jotka koskevat franchise-antajalle tai muulle omistajalle kuuluvan aineellisen ja aineettoman omaisuuden välitöntä luovuttamista sopimuksen päättymisen yhteydessä (Laakso 2001, 215–216).

Franchisesopimuksen sisältö määräytyy aina ketjukohtaisesti, eikä onnistunutta sopimusta saa valmista sopimusmallia kopiaimalla. Liiketoiminta-alue, konsepti, ketjujärjestelmä, franchising-suhteen elementit ja luonne määräävät aina sopimuksen sisällön. Tietyn poikkeuksin kaikilla ketjun jäsenillä tulee olla samanlainen sopimus, ja poikkeusehtojen tulee olla kaikkien jäsenien tiedossa ja käytettävissä samankaltaisessa tilanteessa.

Esimerkiksi maantieteellisen alueen erityisolosuhteet voivat olla perusteena muista sopimuksista poikkeamiseen. Ketjulla voi olla myös eri aikaan liittyneitä jäseniä, ja vanhimpien jäsenten sopimukset tulee korvata uusimmalla mallilla sopimusajan umpeuduttua. (Laakso 2015, 66–67.)

Franchisesopimuksesta tulee yleensä hyvin pitkä ja sen tulee olla sisällöltään kattava ja selkeästi ymmärrettävä. Nykyisin itse sopimuksesta pyritään tekemään mahdollisimman lyhyt ja selkeä, ja siinä viitataan sopimuksen mukana tuleviin tarkentaviin liitteisiin, kuten franchisingkäsikirjaan ja esimerkiksi vuokrasopimukseen. Käsikirjan tulee olla aina franchisesopimuksen liitteenä. (Laakso 2005, 68.)

Franchisesopimuksessa määritellään franchise-osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Franchise-ottajalla on raportointivelvollisuus liiketoimintansa menestymisestä, ja usein sopimuksessa määritellään franchise-antajalle oikeus tarkastaa kaikki franchise-ottajan liiketoiminnan harjoittamiseen liittyvät asiakirjat ja tiedostot. Franchise-ottaja sitoutuu vaalimaan ketjun brändiä ja toimimaan konseptin mukaisesti. Franchise-antajan velvollisuuksiin kuuluu koko ketjun johtaminen ja kaikkien ketjun jäsenten etujen valvominen. (Laakso 2005, 66–67.)

Toiminnallista kilpailua pyritään estämään rajaamalla liiketoiminta-alueet franchisesopimuksessa. Kilpailulainsäädäntö rajoittaa kilpailukiellon asettamista, mutta franchise-ottajalle voidaan määritellä kielto harjoittaa ketjun kanssa kilpailevaa konseptin mukaista liiketoimintaa sopimuksen aikana ja enintään vuosi sen päättymisestä. Hinnoittelua ei voida sopimuksella rajoittaa. Määrähintajärjestelmän käyttö on ehdottomasti kielletty Suomen ja EY:n kilpailunrajoituslainsäädännössä. Lain mukaan ketjun sisällä ei voi määrätä yhtenäistä hinnoittelua, vain ohjehintojen antaminen sallitaan. Mitään vähimmäishintaa ei siis voi vaatia seuraavalta jakeluportaalta. (Laakso 2005, 84–87.)

### **Aloitusmaksu**

Franchise-ottaja maksaa aloitusmaksun liittyessään franchisingketjuun. Maksu suoritetaan yleensä sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä, eikä sitä palauteta. Aloitusmaksu on korvaus oikeudesta käyttää franchisingketjun konseptia, ja sillä pyritään kattamaan franchise-antajan ketjujärjestelmän kehittämisestä aiheutuneita kustannuksia. Aloitusmaksu on osa franchise-ottajan alkuinvestointeja, eikä se sisällä esimerkiksi laitteita, toimitiloja tai vaihto-omaisuutta. Kaikilla ketjun jäsenillä tulee olla samansuuruinen aloitusmaksu, ellei poikkeavaan maksun ole perusteltua syytä. Pilottiyrittäjällä voi olla

pienempi aloitusmaksu, tai hän voi välttyä siltä kokonaan. Aloitusmaksua ei yleensä peritä uudestaan franchisesopimusta jatkettaessa. Sopimuksen voimassaoloajan tulee olla niin pitkä, että franchiseyrittäjällä on sopimusaikana mahdollisuus kuolettaa franchiselii- ketoimintaan liittyvät alkuinvestointinsa. (Laakso 2005, 89–90; Tuunanen 2005, 84.)

### **Franchisingmaksu**

Franchisingmaksu on koko sopimussuhteen ajan maksettava yhteistyömaksu, jota franchise-ottaja maksaa kulukorvauksena franchising-suhteesta saamistaan kilpailu- ja yhteistyöeduista. Franchisingmaksua käsitellään kirjanpidossa kuin muitakin arvonlisäverollisia kuluja. Franchise-antajalle franchisingmaksu on franchisetoinnin tulo, josta vähennetään toiminnan johtamisen ja kehittämisen aiheuttamat kulut. Franchisingmaksun tulisi määräytyä samoin perustein ketjun kaikilla jäsenillä. (Laakso 2005, 89.)

Useimmiten franchise-antaja laskuttaa franchisingmaksun kuukausittain, ja maksu määräytyy franchise-ottajalta saatujen raporttien mukaan. Maksu voidaan periä myynnistä tai tuloksesta, ja se voi olla kiinteä, nouseva, laskeva tai kumulatiivisesti laskettu. Franchisingmaksu voidaan periä brutto- tai nettoliikevaihdosta. Maksu peritään yleensä liikevaihdosta, koska jos se perittäisiin franchise-ottajan tuloksesta, kantaisi franchise-antaja silloin yrittäjän riskin. Suomessa kolme neljästä franchisingketjusta käyttää kiinteää prosenttiosuutta ja se on keskimäärin 5,6 prosenttia (Tuunanen 2005, 87). Suomen Franchising-Yhdistyksen toiminnanjohtaja Juha Vastamäen mukaan normaali franchisingmaksu ravintola-alalla on 5-15 prosentin luokkaa (Hänninen & Ahlroth 2014).

10 prosentin maksu bruttoliikevaihdoista vastaa 11,4 prosentin maksua nettoliikevaihdosta ALV:n ollessa 14 prosenttia. Ero maksun määrässä 10 000 euron liikevaihdolla laskettuna on 122,80 euroa. Suuremmalla myynnillä ja ALV-verokannalla maksujen määrän ero korostuu. Franchise-antajan kannalta maksun määrän merkitys kasvaa sitä mukaa, mitä useampi franchise-ottaja ketjussa on, ja kuinka heidän myyntinsä sujuu.

Jatkuviin franchisingmaksuihin kuuluu myös markkinointimaksu. Sillä katetaan ketjun markkinoinnista ja mainonnasta aiheutuneet kulut, eikä sen ole tarkoitus olla franchise-antajan tulonlähde. Franchise-ottajat osallistuvat usein markkinoinnin suunnitteluun. Suomessa markkinointimaksu on yleensä noin 2 prosenttia liikevaihdosta. (Tuunanen 2005, 87.)

### **Ristiriitatilanteet ja sopimuksen lakkaaminen**

Tuunanen tutkimuksen mukaan yli kahdeksan kymmenestä franchise-antajasta salli franchise-ottajan irtisanoa franchisesopimus. Yhdysvalloissa tämän salli vain hieman yli puolet franchise-antajista. Molemmissa maissa lähes jokaisella franchise-antajalla oli mahdollisuus sopimuksen irtisanomiseen. Franchise-antaja irtisanoi sopimuksen Suomessa 2,5 kertaa useammin kuin Yhdysvalloissa. Franchise-antajalla on myös oikeus olla uudistamatta määräaikaista franchisesopimusta, mutta sitä voi verrata käytännössä sopimuksen irtisanomiseen, ja se vaatii pätevän syyn. (Tuunanen 2005, 84.)

Jos franchise-ottaja haluaa siirtää sopimuksensa toiselle yrittäjälle, se tulee aina hyväksyttäväksi franchise-antajalla, joka saa, ja jonka kuuluu valita ketjuun sopivat yrittäjät. Franchise-antaja voi periä maksua siirrosta aiheutuneista kuluista, mutta se on Suomessa harvinaista. Yhdysvalloissa näin kuitenkin toimitaan lähes poikkeuksetta, ja 90 prosentissa tutkimuksen franchisesopimuksista oli siitä maininta. Franchise-antajalla on myös mahdollisuus ottaa franchise-ottajan yksikkö haltuunsa, mutta näin toimitaan harvoin. (Tuunanen 2005, 84.)

### **Salassapito- ja esisopimus**

Ketjuun pyrkivä franchise-ottaja allekirjoittaa salassapitosopimuksen ennen kuin hänen annetaan tutustua tarkemmin franchise-antajan konseptiin ja yksityiskohtaisiin laskelmiin, eli käytännössä ennen neuvottelujen aloittamista. Tällä pyritään suojaamaan franchise-antaja luottamuksellisten tietojen vuotaminen kolmansille osapuolille. Salassapitokiellon rikkomisesta seuraa sopimussakko ja vahingonkorvausvelvoitteita. (Laakso 2005, 68.) Ankarat salassapitovelvollisuudet ovat kaikkien ketjujen sopimuksille ominaisia. Salassapitovelvollisuus koskee molempia franchise-osapuolia, erityisesti franchise-ottajaa. Salassapitovelvoitteella ei ole säädetty voimassaolorajoituksia, joten se voi jäädä sopimuksen umpeuduttuakin voimaan jopa eliniäksi. Kuitenkin salassapitovelvollisuuskin raukeaa, jos salassa pidetty tieto tulee yleisesti tunnetuksi. (Laakso 2005, 87.)

Esisopimus, toiselta nimetään aiesopimus, on mielestäni verrattavissa asuntokaupan yhteydessä kirjoitettavaan ehdolliseen ostotarjoukseen. Usein franchisingin alkuinvestoinneissa onkin kyseessä samanlaiset summat kuin asunnon ostamisessa. Esisopimuksella molemmat franchise-osapuolet sitoutuvat varsinaisen franchisesopimuksen tekemiseen, mikäli esisopimuksessa määritellyt ehdot täyttyvät määräajassa. Syynä esisopimuksen tekemiseen voi Laakson (2005, 69) mukaan olla franchise-ottajan alkurahoituksen epävarmuus tai esimerkiksi pitkä alkukoulutus, jonka aikana franchise-antaja haluaa

vielä varmistua franchise-ottajan soveltuvuudesta ketjun yrittäjäksi. Usein franchise-ottaja maksaa esimaksun ketjuun liittymisestä, joka voi olla osuus franchisingliittymismaksusta. Jos franchise-antaja ei päättäkään allekirjoittaa franchisesopimusta, maksu palautetaan franchise-ottajalle vähentäen siitä franchise-antajalle koituneet kulut, ja jos franchise-ottaja vetäytyy sopimuksesta, hän menettää esimaksun. (Laakso 2005, 69.)

## 5 Tutkimus franchise-antajille ja franchise-alan asiantuntijoille

### 5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen yhtenä osana oli asiantuntijahaastattelut. Lähetin lyhyesti taustatietoja toimeksiantajayrityksestäni ja haastattelukysymykset sähköpostitse kuudelle asiantuntijalle, ja heistä neljä palautti vastauksen kysymyksiin. Vastajaat olivat lakimiehiä asianajotoimistoista; Jori Taipale Bird & Birdiltä, Pekka Suominen Mercatorialta, Hanna-Maija Elo Propertalta sekä Patrick Lindgren Advocarelta. Franchisingkonsultti Henri Laakson kanssa sovimme henkilökohtaisesta tunnin haastattelusta FranConin toimistolla 21.3.2019.

Tutkimuksen toisena osana oli kotimaisten franchisingketjujen perustajille suunnattu lomakekysely (Liite 3). Lomakekyselyn tavoitteena oli tuoda esille haastateltavien näkemyksiä franchisingketjun perustamiseen liittyvistä vaiheista, kustannuksista ja asiantuntijapalveluiden käytöstä toimeksiantajan laajenemisprojektin päätöksenteon tueksi. Tein kyselyn e-lomaketta käyttäen, ja testasin lomaketta testivastaajien avulla. Kysymykset olivat franchisingalaa tuntemattomille vaikeaselkoisia, mutta koska kysely oli suunnattu vain franchise-antajille, uskoin heidän ymmärtävän, mitä kysymyksillä tarkoitetaan. Tein kuitenkin testausten jälkeen pieniä muutoksia selkeyttääkseni kysymysten asettelua. Lomakekysely oli voimassa 8.3.2019 - 22.3.2019 välisenä aikana, ja siihen sai vastata anonyymisti.

Suomen Franchising-Yhdistyksen 73:sta jäsenestä 27 ketjua oli sellaisia, jotka ovat perustettu Suomessa tällä vuosikymmenellä. Tutkimukseen sopivia ketjuja oli siis 37 prosenttia SFY:n jäsenistä. Jos sama suhde pätee myös muihin Suomessa toimiviin ketjuihin, olisi tutkimuksen perusjoukko noin 100 yritystä, joista tavoittelin 40:tä. Koska koko perusjoukkoa olisi ollut mahdotonta tavoittaa, jouduin tyytymään harkinnanvaraiseen näytteeseen. Tutkimuksessa käsitellään kahdeksan ketjun vastauksia, joka vastaa arviolta 10–15 prosenttia koko joukosta.

Löysin franchise-antajien yhteystietoja Franchising Suomessa 2019 -kirjan jäsenesittelystä, ja lähetin kutsun lomakkeeseen 27:lle Suomessa tällä vuosikymmenellä perustetun ketjun franchise-ottajarekrytointia hoitavalle kontaktihenkilölle. Lisäksi etsin SFY:een kuulumattomia franchise-antajia internetin hakupalvelulla, ja lähetin tätä kautta löydettyille 13:lle franchise-antajalle kutsun lomakkeen täyttämiseen. Lisäksi linkki kyselyyn julkaistiin Helsingin Myynnin ja Markkinoinnin ammattilaisten kotisivuilla.

Vastauksia tuli yhteensä 13 franchise-antajalta, joten vastausprosentiksi tuli 32,5 %. Suurimman osan vastauksista sain muutaman tunnin sisällä muistutusviestistä, jonka lähetin viisi päivää ensimmäisen kutsun jälkeen. Kahdeksan vastanneista ketjuista oli sellaisia, jotka voitiin ottaa tutkimukseen mukaan. Viisi vastanneista ketjuista oli perustettu jo aikaisemmin kuin tämän vuosikymmenen aikana, eivätkä ne siksi kuuluneet perusjoukkoon. Muutama kutsun saanut vastasi, että ei ole ollut mukana perustamassa franchisingketjua, eikä siksi vastaa kyselyyn. Pienestä vastaajamäärästä huolimatta käyn kuitenkin tutkimuksen tulokset läpi, koska se sisältää arvokasta tietoa usealta franchise-antajalta, ja tutkimus antaa hyvän kuvan erilaisista lähtökohdista franchisingin taustalla.

## 5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti mittaavat tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että kysymykset mittaavat tarkoitettuja asioita. Ulkoisesti validi tutkimus on sellainen, että jonkun toisen tutkijan tulkitsemana tulokset ovat samat. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Lomakekyselyssä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten sen validiteetti on hyvä. Tulokset olisivat samat myös jonkun toisen tulkitsemana. Kyselyn toteuttaminen sähköisesti lisää tutkimuksen validiteettia, koska kysyjä ei ole voinut johdatella vastaajaa tarkoituksella tai ilman. Tutkimuksen kohderyhmät ovat oikeita vastaamaan tutkimusongelmaan. Kysymykset ovat laadittu tutkimusongelmien perusteella, ja ne ovat selkeästi asetettuja. Kyselytutkimuksen vastausprosentti on tärkeä tieto arvioitaessa kyselyn luotettavuutta, ja tässä tutkimuksessa tulokset ovat pienen vastaajamäärän vuoksi korkeintaan suuntaa antavia. Koska kaikista franchise-antajista ei ole olemassa varsinaista rekisteriä, oli kohderyhmää vaikea tavoittaa. Vastaukset voi selittää myös se, että monen franchisingketjun perustamisesta on kulunut jo niin paljon aikaa, että yritys on vaihtanut

sen jälkeen omistajaa, tai ketjun perustamisen vaiheista on vaikea muistaa yksityiskoh-  
tia. Kyselytutkimuksen perusteella saatuja hintatietoja ei voi pitää kovin luotettavina,  
koska käytetyn palvelun laajuudesta tai ajankohdasta ei ole tarkempaa tietoa, eikä vas-  
taajalla välttämättä ollut tiedossaan tarkkaa palveluun käytettyä summaa. Jälkeenpäin  
mietittynä olisin voinut kysyä taustatietoina myös franchisingketjun toimialaa, ja jättää  
muihinkin kysymyksiin enemmän tilaa avoimille vastauksille.

Lakimiesten ja franchisingkonsulttien yhteystiedot ovat Franchising Suomessa 2019 -  
kirjasta, jolla varmistuin, että he ovat juuri franchisingalaan perehtyneitä henkilöitä. Lä-  
hetin sähköpostia kahdeksalle lakimiehelle ja kahdelle franchisingkonsultille. Sähköpos-  
tissa esittelin itseni, kerroin opinnäytetyöstäni ja kysyin, voisinko haastatella heitä ai-  
heesta. Lähes jokainen sähköpostitse lähestytty vastasi myöntävästi, mutta kaksi henki-  
löö ilmoitti, että heidän yrityksensä ei joko voi osallistua, tai että he eivät ole oikeita hen-  
kilöitä vastaamaan kysymyksiin.

Lähetin lyhyesti taustatietoja toimeksiantajayrityksestä ja haastattelukysymykset (Liite  
2.) sähköpostitse kuudelle asiantuntijalle, ja heistä neljä palautti vastauksen kysymyk-  
siin. Lähetin koosteen haastatteluista kullekin vastaajalle tarkastettavaksi, ja heillä oli  
mahdollisuus vielä tehdä lisäyksiä vastauksiinsa, ja korjata mahdollisia väärinkäsityksiä.

Asiantuntijahaastattelujen vastausaktiiviteetti oli lakimiesten osalta 75 prosenttia, jota voi  
pitää hyvänä. Asiantuntijoiden vastaukset olivat erittäin informatiivisia, ja hyvinkin sa-  
mankaltaisia. Mielestäni se kertoo vastaajien aidosta ammattitaidosta ja ymmärryksestä  
franchisingin erityispiirteitä kohtaan. Tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteet  
ovat enemmän määrälliselle tutkimukselle suunnattuja, eikä niitä voida täysin soveltaa  
laadulliseen tutkimukseen. Luotettavuutta on varmennettu antamalla informanttien lukea  
ja vahvistaa heidän haastattelujaan koskevat tutkimustulokset. Lisäksi vastausten sa-  
mankaltaisuus puoltaa sitä, että tutkimus tuottaisi toistettunakin ja toisen tutkijan teke-  
mänä saman tuloksen. Sekä kyselytutkimus että haastattelut ovat samassa linjassa tut-  
kitun teoriatiedon kanssa, eikä niissä ole havaittavissa juurikaan ristiriitaisuuksia keske-  
nään.

### 5.3 Asiantuntijahaastattelu

Asiantuntijahaastatteluissa oli vastaajina lakimiehiä asianajotoimistoista; Jori Taipale Bird & Birdiltä, Pekka Suominen Mercatorialta, Hanna-Maija Elo Propertalta sekä Patrick Lindgren Advocarelta.

Kaikkien lakimiesten mielestä oli melko harvinaista, että franchise-ottaja on huomattavasti suurempi yritys kuin franchise-antaja. Suominen kuitenkin huomautti, että näin usein on, kun franchise-ottajana on esimerkiksi osuuskaupan tai laivanvarustamon tapainen yritys. Shop-in-shop-konsepteissa se, että franchise-ottaja on suurempi yritys, on erittäin tavallista. Franchise-ottaja voi tällöin olla esimerkiksi suuri tavaratalo tai kauppa-ketju.

Seuraava kysymys oli, onko tilanteessa jossa shop-in-shop-konseptilla toiminut yritys aikoo perustaa franchisingketjun, ja myydä franchisingoikeudet sille yrittäjälle, jonka tiloissa franchise-antaja aikaisemmin harjoitti liiketoimintaansa, joitain erityistä huomioitavaa. Eli sama toiminta jatkuisi, mutta nyt franchise-ottajan pyörittämänä omissa tiloissaan, franchise-antajan konseptilla. Vastaajat kiinnittivät huomiota muun muassa toimintilan hallintaan ja vuokrasopimukseen liittyviin asioihin ja mahdolliseen liikkeenluovutukseen. Laakso mainitsi myös seikan, että perustaako ottaja tätä liiketoimintaa varten toisen yrityksen. Lindgren mainitsi kilpailemattomuusseikat tärkeiksi, ja että ostajan hyväksi koituneelle goodwill-arvolle on vaadittava riittävä hinta. On myös varmistuttava, että franchise-ottaja toimii konseptin mukaisesti, eikä katso oikeudekseen vaihtaa sen puitteita. Laakso mainitsi myös liiketilan omistajan vahvan aseman, ja kiinnittämään huomioita kilpailukieltoseikkoihin. Elo ja Suominen mainitsivat vielä, että aiemman toiminnan vuoksi voi olla perusteltua tehdä muutoksia perittävään liittymismaksuun, vaikka pääsääntöisesti franchisesopimuksen tuleekin olla kaikille ketjun yrittäjille samansisältöinen.

Kaikkien vastaajien mielestä Suomen Franchising-Yhdistyksen ehdokasjäsenyys on vähintäänkin harkitsemisen arvoista. Osan vastaajista mielestä SFY:n jäseneksi kannattaa liittyä pilotointivaiheessa, ja osan mielestä siinä vaiheessa, kun varsinainen franchisetointa aloitetaan onnistuneen pilotoinnin seurauksena. SFY:n hyvinä puolina mainittiin sieltä saatu hyvä tieto, verkostoituminen ja Laakson mukaan tietty uskottavuus yrittäjäkandidaattien, franchise-ottajien ja sidosryhmien silmissä, jonka yhdistyksen jäsenyys tuo. Laakso vastasi vielä, että SFY tarkastaa jäsentensä franchisesopimuksen, jotta se täyttää yhdistyksen eettiset säännöt.

Kysymykseen siitä, missä asioissa franchise-antajan kannattaa ehdottomasti kääntyä asiantuntijan puoleen tuli hyvin perusteltuja vastauksia ja huomioita jokaiselta vastaajalta. Lähes jokainen suositteli asiantuntijan puoleen kääntymistä jo franchiseliiketoiminnan suunnittelussa ja konseptin analysointi ja -kehittämisvaiheessa, muun muassa käsi-kirjan rakentamisessa, ennen pilotointia. Kaikkien mielestä franchisesopimus tulisi ehdottomasti laatia franchisesopimukseen perehtyneen juristin avulla. Lindgren kertoi, että myös sopimusadministraatio eli sopimuksen noudattamisen valvonta voidaan ulkoistaa. Hän mainitsi, että ulkomaille laajentuva franchisingketju tarvitsee vankkaa ulkomaan-osaamisen ja vientijuridiikan osaamista. Myös franchise-antajalle mahdollisesti tarjottavaa rahoitusjärjestelyä varten voi tarvita lakimiehen apua. Lähes jokainen mainitsi tärkeiden immateriaalioikeuksien ja tavaramerkkien suojaamisen, ja Elon mielestä tavaramerkki ja yrityksen domain-nimi tulee olla suojattuna jo ennen franchisesopimuksen tekemistä. Taipale mainitsi, että myös taloushallinto kannattaa järjestää franchisetoimintaa tuntevassa tilitoimistossa.

Moni mainitsi olevansa hieman jäävi vastaamaan kysymykseen, maksaako asiantuntijapalvelun käyttö itsensä takaisin. Kuitenkin kaikkien mielestä aidon osaavan asiantuntijan käytöstä on etua, ja sillä voi välttää kalliita ongelmia ja virheitä, jotka olisi voitu välttää panostamalla franchisetoiminnan huolelliseen valvontaan. Investoinnit eivät ole kuitenkaan suuria. Elo lisäsi vielä, että esimerkiksi loukkauksiin puuttuminen voi olla jopa mahdollista, jos oikeuksia ei ole asianmukaisesti suojattu. Toisen oikeuksia loukatessa vahingonkorvaukset ja oikeudenkäyntikulut voivat tulla kalliiksi. Luottamuksellisuudesta tulee sopia, etteivät tärkeät konseptitiedot pääse kilpailijoiden tietoon, ja sopimussakoista sopiminen sopimusten olennaisten loukkausten varalle on erittäin tärkeää.

Kaikkien vastaajien mielestä joskus tai melko usein tulee tilanne, että franchisingketjun perustamisesta luovutaan konsultoinnin jälkeen, tai sitten sitä Taipaleen mukaan voidaan lykätä konseptin kehittämisen tai todistamisen ajaksi, tai kunnes löydetään sille oikeat toimipaikat ja yrittäjät. Elon mukaan on sellaisiakin tilanteita, joissa todetaankin, ettei kyse olekaan franchisingista, vaan muunlaisesta yhteistyöstä, kuten esimerkiksi lisenssisopimuksesta. Toisinaan konseptia ei ole saatu kuvattua niin että sitä voitaisiin monistaa muille yrityksille franchisingin kautta. Laakson mukaan jopa kaksi kolmasosaa päätyy johonkin muuhun kasvumalliin tehtyään asiantuntijan kanssa franchisinganalyysin, jossa on tullut ilmi, ettei franchising olekaan paras ratkaisu yritykselle.

Vastauksista kävi hyvin ilmi, että konseptin ja käsikirjan toimivuus, immateriaalioikeuksien suojaus, kilpailukiello- ja muut sopimusasiat tulee varmistaa ennen pilottivaiheen aloittamista. Ensimmäinen sopimus kannattaa tehdä pilottisopimuksena, joka huomioi sopimusehdoissa konseptin keskeneräisyyden. Suomisen mielestä pilotointivaiheeseen kannattaa panostaa kehitysresursseja, mutta yrittäjän investoinnit on hyvä pitää pieninä siltä varalta, että franchisingyhteistyö joudutaan päättämään pilottijakson jälkeen. Usein sovitaan esimerkiksi kaluston lunastusoikeudesta tai -velvollisuudesta, jos päätetään lopettaa.

Se, että franchise-antaja luopuu franchisingista pilotoinnin vuoksi, on vastaajien mielestä melko yleistä. Laakson mukaan franchisingmallia ehkä parannetaan hieman, ja kehittämiseen otetaan aikalisä, tarkoituksena kuitenkin jatkaa ja laajentaa franchisingtoimintaa. Elon toteaa, että voi käydä myös niin, että pilottiyrittäjä luopuu franchisingista ja tilalle etsitään toinen. Hyvän yrittäjän löytäminen on erittäin tärkeää. Suominen mainitsee, että usein näkee jo etukäteen, että pilotointi ei tule onnistumaan, syinä useimmiten valmistautumisen puute, puutteelliset resurssit ja väärät käsityksen franchisetoinnin luonteesta. Joskus kaikesta valmistautumisesta huolimatta ei kuitenkaan onnistuta, jolloin on järkevintä miettiä muita toimintamalleja. Franchisingista luopumista ei välttämättä tarvitse pitää epäonnistumisena. Laakso mainitsi muiksi mahdollisiksi toimintamalleiksi muun muassa lisensioinnin ja jälleenmyyntisopimukset.

Franchisesopimuksen teettämisen kustannukset ovat hyvin tapauskohtaisia. Sopimukset räätälöidään asiakkaan tilanteen ja tarpeen mukaan, ja ala, erikoisuudet, vaatavuusaste ja kieli vaikuttavat käytettyyn aikaan ja tuntiveloitukseen. Kaksi vastaajaa kertoivat yrityksen antavan tarjouksen tai arvion kokonaiskustannuksista, kun he ovat saaneet enemmän tietoa ketjusta ja konseptista. Kaksi vastaajaa kertoi sopimuksen teettämisen maksavan yleensä viidestä kymmeneen tuhatta euroa. Jos yritys on laatinut sopimuksen itse, ja se haluttaisiin vain tarkistuttaa lakimiehellä, ei välttämättä tule sen halvemmaksi. Lindgren vastasi, että huolellisesti laaditun amerikkalaisen sopimuksen tarkastaminen tai kommentointi maksaa vähintään yhden tunnin veloituksen per kymmenen sivua, mutta painottaa, että heikosti laadituista veloitus kasvaa. Laakson mukaan hyvänkin sopimuksen tarkastaminen maksaa muutaman sataa euroa, mutta huonon sopimuksen korjaamisen sijaan usein halvemmaksi tulee tehdä kokonaan uusi. Jokainen muikin vastaaja oli samaa mieltä siitä, että huonosti laadittu tai puutteellinen sopimus aiheuttaa paljon lisätyötä, ja joskus sen korjaaminen käy jopa työläämmäksi kuin kokonaan uuden kirjoittaminen. Laakso korosti, että sopimus on franchise-antajan vastuulla.

Franchisingliiketoimintasuunnitelma ammattilaisen ohjaamana sisältää Laakson mukaan kolmesta viiteen puolen päivän sparrausessioita, ja saman verran kirjoitustyötä franchise-antajalle. Franchise-antajan on itse kirjoitettava liiketoimintasuunnitelmansa, ja itse kirjoittaen hän oppii samalla hyödyllistä tietoa, joka siirtyy ja jää yritykseen.

Laakso kertoi, että FranCon ohjaa käsikirjan kehittämistä, mutta ei kirjoita sitä. Franchise-antajan yrityksessä joku ottaa kirjoitustyön projektikseen. FranCon pohtii käsikirjan kirjoittajan kanssa, mitä on tärkeä ohjeistaa yrittäjälle, ja aluksi käsikirjalle luodaan sisällysrunko alaviitteineen. FranCon aikatauluttaa projektin yleensä viikkoaikataululla, ja palaverit pidetään viikkosyklillä, jolloin kirjoittajan kirjoittama osuus käydään läpi ja kommentoidaan. Käsikirjan rakentamiseen on kaksi tapaa, se voidaan tehdä parityönä, tai antaa ohjeistus ja tarkastaa niiden mukaan kirjoitettu käsikirja. Aikaa menee yleensä useista viikoista jopa puoleen vuoteen – riippuen yrityksen resursseista. Käsikirjan rakentaminen on franchisingin perustamisen kallein vaihe.

Franchisingkäsikirjan kehittäminen ei ole tyypillisesti juristien työ, mutta kaikki kyllä käyvät sen läpi ja varmistavat että sopimus ja käsikirja on synkronoitu ja toimivat yhdessä, ja että sopimuksessa on viitattu oikein ja oikeissa kohdissa käsikirjaan. Käsikirjan kehittämisen konsultoinnin kustannukset riippuvat Lindgrenin mukaan franchisingin kohteesta, käsikirjan laajuudesta ja laadusta, ja kustannukset voivat vaihdella sadoista eurosta useisiin tuhansiin. Vastaajien mielestä franchisingkäsikirja on nykyään tyypillisesti sähköisessä muodossa. Taipaleen mukaan sopimuksen allekirjoitushetkellä voimassa oleva käsikirja on yleensä printattu tai otettu esimerkiksi muistitikulla sopimuksen liitteeksi. Elo huomauttaa, että on oleellista, että sähköinen käsikirja on suojatun yhteyden takana, esimerkiksi ketjun intrassa. Haastateltavista ainoastaan Laakso ja Lindgren kertovat yritystensä tekevän Franchise Prospectus -ennakkoinformaatioaineistoa. Hinta riippuu franchisingin kohteesta.

#### 5.4 Kyselytutkimuksen tulosten analysointi

Kyselytutkimukseen tuli 8 vastausta franchise-antajilta, joiden ketju on perustettu Suomessa vuonna 2010 tai myöhemmin. (Liite 3.) Suurin osa yrityksistä oli perustettu tällä vuosituhanella, ja kaikkien yritysten franchisetointa oli aloitettu viimeisen vuosikymmenen aikana. Yritysten iän keskiarvo oli 17,5 vuotta ja franchisingketjun iän keskiarvo oli 5,9 vuotta. Samaan aikaan franchisingin suosio Suomessa on kasvanut ja liiketoimintamuoto tullut tunnetummaksi.

Franchisingyksiköiden määrältään yritykset olivat keskenään hyvin erilaisia. Joukossa oli suuri yritys, jolla oli lähes parikymmentä omaa sekä franchisingyksikköä. Mukana oli myös yritys, jolla oli useita kymmeniä franchisingyksiköitä, mutta vain yksi oma. Franchise-ottajien yksiköiden suhde omiin yksiköihin oli keskiarvoltaan 11, ja mediaaniltaan 1,5, eli määrät olivat jakautuneet epätasaisesti. Yleisimmin vastanneissa yrityksissä oli muutamia franchisingyksiköitä ja omia hieman vähemmän.

Usein ajatus franchisingketjun perustamisesta heräsi jo yrityksen alkutaipaleella. Viidellä kahdeksasta yritys oli toiminut korkeintaan kuusi vuotta, kun päätös franchisingin perustamisesta tehtiin. Kolmesta vastaajasta, joilla päätökseen meni yli seitsemän vuotta aloittamisesta, kahden yritys on perustettu ennen vuotta 1995, jolloin franchising oli vielä melko tuntematon käsite Suomessa. Perustamispäätöksestä franchisingin aloittamiseen meni kaikilla vastaajilla korkeintaan kolme vuotta, ja yli kolmasosa aloitti franchisingin alle vuoden sisällä päätöksenteosta.

87,5 prosenttia vastasi käyttäneensä asiantuntijan apua franchisingketjun perustamisessa. Yksi ei mieltänyt lakimiehen käyttöä asiantuntijan käyttämiseksi, koska vaikka hän vastasi että ei ole käyttänyt asiantuntijaa, hän vastasi kuitenkin käyttäneensä lakimiestä sopimuksen tekemisessä. Näin laskien asiantuntijan apua käytti jokainen kyselyyn vastanneista yrityksistä. Lakimiehen käyttöä franchisesopimuksessa voidaan pitää niin itsestään selvänä asiana, ettei sitä ehkä ajateltu pidettävän franchisingin perustamiseen liittyvänä asiantuntijan käyttönä.

Asiantuntijaa käytettiin etenkin franchisesopimuksen tekemiseen (75 prosenttia vastaajista), konseptin kehittämiseen ja käsikirjoihin (50 prosenttia vastaajista). Yrittäjärekrutointiin käytti asiantuntijaa yli kolmannes. Neljännes vastaajista käytti asiantuntijaa franchisinganalyysiin ja franchisingliiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Vain hieman yksi vastanneista oli käyttänyt asiantuntijaa Franchise Prospectus -ennakkoinformaatioaineistoa varten. Tulos oli yllättävä, sillä ennakkoinformaatioaineisto on erittäin tärkeä väline ketjun esittelemiseen muun muassa sidosryhmille ja ketjun jäsenyydestä kiinnostuneille yrittäjille. Joko monelle ketjulla ei ole Franchise Prospectusta, tai se on luotu omin avuin. Siihen kuitenkin kannattaisi panostaa, koska se luo mielikuvaa ketjusta, ja antaa kiinnostuneiden yrittäjien lisäksi sidosryhmille tärkeää ennakkoinformaatiota konseptin toimintatavoista. Kolmesta vastaajasta yksi suositteli asiantuntijan puoleen kääntymistä aina, toinen alkuvaiheessa ja kolmas heti, kun päätös franchisingista on tehty.

Harva vastasi kysymyksiin eri asiantuntijapalveluiden hinnoista. Se on ymmärrettävää, koska tarkkaa summaa voi olla vaikea muistaa tai eritellä, tai yritys ei halua kertoa sitä. Hinnat eivät myöskään kerro, minkä tasoista palvelua on saatu, keneltä, milloin ja kuinka paljon. Vastauksista ilmeni kuitenkin, että suurin kustannus vastanneilla on yleensä ollut käsikirjat. Keskimäärin käsikirjojen hinta on ollut 5000 euroa. Konseptin kehitystyön hinnasta vastasi yksi, ja se oli maksanut yli 20 000 euroa. Kaksi vastaajaa kertoi franchisingliiketoimintasuunnitelman hinnasta, ja se vaihteli toisen alle tuhannesta eurosta toisen 2500–5000 euroon. Franchisesopimuksen hinta oli toisella vastaajalla alle tuhat euroa, ja toisella 5000–9000 euroa. Alle tuhannen euron sopimuksen asiantuntijapalvelu lienee ollut enemmän tarkastusluonteista, koska hintaero on niin suuri. Kaksi vastasi, että asiantuntijapalvelut oli hinnoiteltu pakettina, ja heillä hinta oli ollut viiden ja yhdeksän tuhannen euron välillä.

Asiantuntijapalveluihin oltiin melko tyytyväisiä. Palvelun hinta sai arvosanan 3,64, joka tarkoittaa että pääosin vastaajat olivat melko tyytyväisiä. Nopeuden keskiarvosana oli 3,75 ja laadun 4. Tämä tarkoittaa että palvelun laatuun ja nopeuteenkin oltiin useimmiten melko tyytyväisiä. Kukaan ei ollut tyytymätön palvelun laatuun eikä nopeuteen, ja vain yksi vastaaja oli melko tyytymätön palvelun hintaan.

Neljänneksellä vastaajista oli ollut franchisingin pilottivaihe käytössä. Pilottivaiheen käytön vähäisyys oli yllättävää, sillä kaikessa lukemassani franchisingalaa koskevassa teoriassa suositellaan franchisingin aloittamista pilottivaiheella. Pilottivaihetta käyttäneillä ei tullut muutoksia sopimukseen pilottivaiheen aikana, tai sen jälkeen.

Vastaajayrityksistä suurin osa kuului Suomen Franchising-Yhdistykseen, ja yli puolet yrityksistä oli liittynyt siihen varsinaisen franchisingin alkaessa. Reilu neljännes oli liittynyt pilottivaiheen aikana, ja muutama jo ennen sitä. Suurin osa suositteli SFY:een liittymistä franchisingtoiminnan suunnitteluvaiheessa. Vajaa neljännes suositteli liittymistä siinä vaiheessa, kun varsinainen franchising aloitetaan. Yksi suositteli liittymään pilottivaiheen aikana, ja kolme ei suositellut liittymistä lainkaan. Heistä kahden yritys ei ollut SFY:n jäsen. Vaikuttaa siltä, että Suomen Franchising-Yhdistyksen jäsenyyttä arvostettiin ja sitä suositeltiin auliisti.

Kaikki vastaajat olivat voineet keskittyä oman liiketoimintansa kehittämiseen vähintään yhtä paljon kuin ennen franchisingin aloittamista. 44 prosenttia yhtä paljon, ja 56 prosenttia enemmän kuin ennen franchisingia. Tämä viittaa siihen, että franchisingin myötä on saatu enemmän resursseja liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen.

Viidellä kahdeksasta franchiseantajasta oli franchise-ottajina sekä yrityksiä että yksityishenkilöitä. Kolmella kahdeksasta franchise-ottajista ovat vain yrityksiä. Se, että franchise-ottajana on yritys, vaikuttaa siis hyvin tavalliselta.

Vain yksi vastaaja piti omien ja franchisingyksiköiden suhteen määrää sopivana. Yhden vastaajan kahdeksasta mielestä omia yksiköitä saisi olla enemmän, kun kuusi kahdeksasta vastaajasta haluaisi enemmän franchise-ottajien yksiköitä. Vaikuttaa siltä, että kun franchising on saatu toimimaan, suuri osa haluaa monistaa hyväksi todettua konseptia mieluiten franchise-ottajien välityksellä.

Kun kysyttiin franchisingin myötä tulleista suurimmista hyödyistä, 62,5 prosenttia valitsi ketjun kasvattamisen vähemmällä pääomalla, ja yhtä moni arvosti franchisingin tuomaa mahdollisuutta oman liiketoiminnan kehittämiseen, sekä skaalaetuja. Brändin tunnettouden kasvaminen franchisingin mahdollistama ketjun kasvaminen pienemmillä henkilöresursseilla olivat 37,5 prosentin mielestä franchisingin suurimpia hyötyjä. Yksikään vastanneista ei pitänyt yrittäjien innovaatioita yhtenä suurimmista hyödyistä. Tämä oli yllättävää, koska kirjallisuudessa usein mainitaan franchise-ottaja yhtenä ketjun kehitystyöhön osallistujana, ja toimeksiantajani mainitsi tämän yhtenä suurimmista syistä franchisingketjun perustamiseen.

## **6 Strategiset analyysit (salainen)**

## **7 Toimeksiantajan tulevaisuus franchiseyrityksenä (salainen)**

## **8 Johtopäätökset**

Vaikka franchisingin kerrotaan olevan nyt suositumpaa kuin koskaan, ja franchiseyrittäjiä arvostetaan oikeina yrittäjinä, asenteet franchisingia kohtaan ovat omien havaintojeni mukaan vielä melko epäluuloisia. Hyvä esimerkki tästä on suosittu MuroBBS-keskustelupalstan viestissä, jossa nimimerkki kertoo, että yläkoulun yhteiskuntaopin opettajan

neuvoista jäi parhaiten mieleen kaksi; älä osta asumisoikeusasuntoa, äläkä ala franchisingyrittäjäksi. (Kikkee 2016.) Olen tehnyt samankaltaisia havaintoja ihmisten asenteista franchisingiin keskustellessani tuttavieni tai opiskelutoverieni kanssa. Kuitenkin pitää muistaa, että suurimmaksi osaksi franchisingyrittäjät ovat varsin tyytyväisiä työhönsä ja ansioihinsa, ja yleensä vain negatiivisista kokemuksista halutaan kertoa eteenpäin. Usein franchise-ottajaksi on päätenyt henkilö, jolla ei muutoinkaan olisi ollut edellytyksiä yrittäjänä menestymiseen, ja franchise-ottajan valintakriteerien kanssa tulisikin olla erityisen tarkkana. Mielestäni franchisingin maine olisi yksi erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Franchisingketjun perustaminen on aina suuri projekti, mutta siihen on saatavilla osavaa asiantuntija-apua. Ketjua perustavan yrityksen tulee kuitenkin antaa oma työpanoksensa vähintään liiketoimintasuunnitelman ja käsikirjojen laatimiseen. Suomen Franchising-Yhdistyksellä on monipuolista tietoa verkossa ja painettuna materiaalina franchisingketjun perustamista harkitsevalle, sekä muun muassa Henri Laakson kirjallisuudesta on paljon hyötyä jo suunnitteluvaiheessa. Franchise Business College tarjoaa koulutusta yksinomaan franchisingin kaikille osa-alueille. Franchisingyrittäjyyttä harkitseva hyötyisi FBC:n järjestämistä tehokkaista franchisingseminaareista, webinaareista sekä Tie Franchisingyrittäjäksi -valmennuksesta. (Franchise Business College 2019.) Franchiseliiketoimintaan liittyvään konsultointiin ja asiantuntijapalveluihin erikoistunut FranCon Oy toimii neutraalina asiantuntijana, ja yritys on ollut mukana kehittämässä suurinta osaa Suomessa toimivista franchiseketjuista (Francon 2019). Tarkkaa franchiseketjun perustamiskustannusta ei voi määrittellä, koska jokaisella yrityksellä on erilaiset tarpeet. Ketjua perustava voi keräämiensä tietojen perusteella varautua noin 20 000–30 000 euron sijoitukseen, mutta kustannus on kertaluontoinen, ja saatua osaamista sekä materiaalia voi hyödyntää tulevaisuudessa aina, kun uusi franchise-ottaja rekrytoidaan. Perustamiskuluissa ei kannata pihistellä, sillä toimivalle pohjalle rakennettu franchisejärjestelmä on helpommin hallittava, ja perustamiskulut voidaan ansaita hyvällä konseptilla moninkertaisena takaisin.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi vertailla yrityksen eri laajentumistapojen kannattavuutta laskelmia käyttäen. Franchisingketjuksi laajeneminen olisi laskelmien mukaan toimeksiantajalleni kannattava tapa laajentua, ja yrityksen toimintatapa on franchisingiin hyvin soveltuva. Toimeksiantajani tapauksessa riskit sekä franchise-ottajalle että antajalle ovat lähtökohtaisesti pienemmät kuin mitä ne franchisingissa usein ovat.

Lähes poikkeuksetta kirjallisuus käsittelee franchisingia siltä kannalta, että franchiseyrittäjäksi otetaan luonnollinen henkilö, usein vielä ilman aikaisempaa yrittäjäkokemusta. Smooth itin ihanteellinen franchise-ottaja olisi kuitenkin ruokakauppias, kokenut yrittäjä, joka ottaisi franchisingin osaksi muuta liiketoimintaansa. Smooth it olisi kaupalle kuin yksi suuri valikoimanlaajennus, vaikkakin kauppias noudattaisi tarkasti Smooth itin luomaa konseptia. Ongelmia tilanteessa voisi mielestäni tulla enemmänkin franchise-ottajan vähäisestä motivaatiosta, ja konseptin mukaisessa toiminnassa pysymisessä. Toimeksiantajan kannattaa myös miettiä, onko suureen ketjuun profiloituminen sille enemmän eduksi vai haitaksi. Tähän asti yhteistyö on osoittautunut molemmille osapuolille hyödylliseksi. Toisaalta ainakaan tällä hetkellä mikään ei sido Smooth itia pysymään ainoastaan yhden kauppaketjun alla. Toimeksiantajan kannalta franchiseketjun perustamista ei voi miettiä loputtomiin, sillä alalle tulee jatkuvasti uusia smoothiebaareja, ja jo olevat ketjut voivat kasvaa, ja joku niistä voi alkaa toimimaan franchisingina myös päivittäistavarakaupan sisällä. Kaupat voivat myös itse alkaa valmistamaan enemmän terveellisiä välipaloja omista raaka-aineistaan.

Toimeksiantajan tulisi miettiä, koska franchisingketjun perustamisen voisi ottaa ensisijaiseksi prioriteetiksi, ja käyttää siihen aikaa muutamasta kuukaudesta jopa vuoteen. Koska toimeksiantajalla on jo valmiiksi dokumentoitu ja kattava perehdytysaineisto ja reseptiikka, ei franchisingkäsikirjojen laatiminen olisi enää suuri ponnistus. Kaikki dokumentit tulisi vain muuttaa yrityksen tarpeisiin tehdyistä koko franchiseketjua palveleviksi. Smooth itilla on tällä hetkellä käytössään kahdenlaisia toimipisteitä, palvelutiskillä ja ilman. Jos Smooth it päättäisi laajentua franchisingketjuksi myös pienempää mallia käyttäen, toiminta vastaisi hyvin paljon mikrofranchisingia. Yrittäjän alkuinvestoinnit jäisivät kohtuullisen pieniksi, ja tämän kaltainen toiminta voisi sopia myös yksityishenkilön liiketoiminnaksi.

## 9 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyöprosessini alkoi suunnittelun osalta jo syksyllä 2018. Työtäni helpotti syksyn kurssi, joka käsittelee organisaation kehitys- ja tutkimustoimintaa. Valitsin kurssin opimistehtävän aiheeksi franchisingmallin kehittämisen Smooth itille, jonka teimme kurssilaiten kanssa ryhmätyönä. Perehdyin franchisingiin syksyn aikana, ja pohdin paljon erilaisia tapoja toteuttaa tutkimusta aiheesta. En kuitenkaan ollut päättänyt opinnäytetyön aihetta, ja harkitsin useita eri vaihtoehtoja. Yksi niistä olisi ollut valmiin franchiseso-

pimuspohjan tekeminen toimeksiantajalleni. Kuitenkin lukiessani enemmän franchiseketjun perustamisesta, minulle selvisi, että sopimuspohja on aivan viimeisimpiä asioita, joita ketjua perustettaessa tehdään, ja se kannattaa ehdottomasti jättää ammattilaisen hoidettavaksi. Mietin myös toiminnallista opinnäytetyötä, jonka tuotoksena olisi Franchise Prospectus, mutta koin meneväni siinä asioiden edelle. Franchisinganalyysin tekeminen on kuitenkin ensimmäinen askel franchiseketjua perustettaessa, ja päätin tehdä sen mahdollisimman perusteellisesti.

Opinnäytetyön kirjoittaminen vei todella paljon aikaa. Vielä enemmän aikaa meni lukemiseen, koska halusin ymmärtää asiat mahdollisimman syvällisesti, ja hain tietoa useista eri lähteistä. Välillä yli viikonkin lukemis- ja kirjoitustyö meni hukkaan, kun huomasin poikenneeni aiheesta liian kauas. Opiskelun ja perhe-elämän yhteensovittaminen oli toisinaan haasteellista, mutta viitekehystä kirjoittaessani varasin itselleni risteilyn, jonka aikana sain keskittyä vain opinnäytetyön tekemiseen. Tämä oli tehokas ja edullinen ratkaisu esimerkiksi hotelliin verrattuna.

Kyselytutkimuksen tekeminen e-lomakkeelle oli sen selkeiden ohjeiden ja monipuolisten toimintojen ansiosta kohtuullisen helppo toteuttaa. Yllätyin siitä, kuinka vähän vastauksia sain kyselyyn, ja mietin erilaisia keinoja tavoittaa franchise-antajia. Olin yhteydessä moneen eri yrittäjyyteen liittyvään Facebook-ryhmään, josko olisin voinut julkaista linkin kyselyyn heidän sivuillaan, ja tavoittaa sitä kautta lisää vastaajia. Suurin osa sivujen ylläpitäjistä ei kuitenkaan vastannut pyyntöni, tai julkaissut kutsuani. Asiantuntijahaastatteluiden osalta odotukseni ylittyivät, kun suurin osa lähestymistäni lakimiehistä vastasi nopeasti haastattelukysymyksiin, ja vieläpä hyvin perusteellisesti. Koenkin, että asiantuntijahaastattelut olivat erityisen onnistuneita, ja sain yhteyden opinnäytetyön kannalta juuri oikeisiin henkilöihin.

Opin tämän prosessin aikana todella paljon franchiseketjujen toimintatavoista, ja koen että haluaisin vielä jollain tavoin hyödyntää osaamistani tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa haluaisin työllistyä joko franchisekeskuksen tehtäviin, tai jos juuri sopiva yritys löytyy, voisin alkaa franchiseyrittäjäksi.

## Lähteet

Ammattinetti.fi 2019. Ravitsemispalvelut. [Http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala). Luettu 28.3.2019.

Arnolds 2019. Yrityksen kotisivut. [Http://arnolds.fi](http://arnolds.fi). Luettu 19.3.2019.

Berenbaum, Stan 2009. Lead the category! The secrets of franchising and business success. IUniverse Inc. Bloomington, New York.

Business Finland 2019. Innovaatioseteli. [Http://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/pk-ja-midcap-yritys/innovaatioseteli/](http://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/pk-ja-midcap-yritys/innovaatioseteli/). Luettu 4.4.2019.

Bär Bar 2019a. Yrityksen kotisivut. [Http://barbar.fi/](http://barbar.fi/). Luettu 19.3.2019.

Bär Bar 2019b. Tietoja Bär Barista. Facebook 23.3.2018. [Http://www.facebook.com/barbarberries/](http://www.facebook.com/barbarberries/). Luettu 19.3.2019.

Elo, Henri 2018. Kotipizza listautui ja jätti pääomasijoittajan rannalle. Kauppalehden kuukauden osake: Kotipizza Group. Kauppalehti 1.1.2018. [Http://blog.kauppalehti.fi/80-plus-paivassa-osakesijoittajaksi/kotipizza-listautui-ja-jatti-paaomasijoittajan-rannalle](http://blog.kauppalehti.fi/80-plus-paivassa-osakesijoittajaksi/kotipizza-listautui-ja-jatti-paaomasijoittajan-rannalle). Luettu 18.3.2019.

Franchisingketjut Suomessa – Top 10. Franchise News 2/2017. FranCon Franchise Consulting, Helsinki.

Franchise News 2018a. Kotiäiti Mari Ahti ryhtyi yrittäjäksi ja vetää nyt tiedekerhoja lapsille – franchising leviää palvelualueille. 5.3.2018. [Http://www.franchiseneews.fi/uutiset.php?aid=326120](http://www.franchiseneews.fi/uutiset.php?aid=326120). Luettu 9.4.2019.

Franchise News 2018b. Kotipizzan omistama Burgerjoint palkittiin Euroopan parhaasta hampurilaisesta. 1.10.2018. [Http://www.franchiseneews.fi/uutiset.php?aid=326307](http://www.franchiseneews.fi/uutiset.php?aid=326307). Luettu 19.3.2019.

Franchise News 2018c. Franchiseyrittäjien yleistä tyytyväisyyttä tutkittiin. 25.9.2018. [Http://www.franchiseneews.fi/uutiset.php?aid=326294](http://www.franchiseneews.fi/uutiset.php?aid=326294). Luettu 18.3.2019.

FranCon 2019. Francon Franchise Consulting. [Http://www.francon.fi/fi](http://www.francon.fi/fi). Luettu 17.4.2019.

Franchise Business College 2019. Mikä on FBC? [Http://www.fbc.fi/fbc/index.php?k=325186](http://www.fbc.fi/fbc/index.php?k=325186). Luettu 17.4.2019.

Happy Branding Company 2016. Brändin muotoilu osa 2: logo ja liikemerkki. 18.8.2016. [Http://www.happybrandingcompany.fi/blogi/brandinmuotoiluosa2](http://www.happybrandingcompany.fi/blogi/brandinmuotoiluosa2). Luettu 1.5.2019.

Hyvärinen, Riitta 2008. Aikamatka vuoden 1988 kieleen. Kuukauden kielijuttu kesäkuu 2008. Kotimaisten kielten keskus. [Http://www.kotus.fi/nyt/kolumnit\\_artikkelit\\_ja\\_esitelmat/kuukauden\\_kielijuttu\\_\(2003\\_2011\)/aikamatka\\_vuoden\\_1988\\_kieleen](http://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/kuukauden_kielijuttu_(2003_2011)/aikamatka_vuoden_1988_kieleen). Luettu 14.3.2019

Hänninen, Jyri 2014. Kotipizza: Rojaltimaksut alan keskitasoa. Helsingin Sanomat 8.4.2014. [Http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002722541.html](http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002722541.html). Luettu 18.3.2019.

Hänninen, Jyri & Ahlroth Jussi 2014. Yrittäjät syyttävät Kotipizzaa kohtuuttomista ehdoista ja ahneudesta. Helsingin Sanomat 8.4.2014. [Http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002722569.html](http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002722569.html). Luettu 14.3.2019.

Isokangas, Jouko & Kinkki, Seppo 2006. Yrityksen perustoiminnot. 1.-4. painos. WSOY, Helsinki.

Jokihaara, Teea 2017. Smooth it kasvoi kouluprojektista shop-in-shop-yritykseksi. Op.media yrittäjyys 11.5.2017. [Http://op.media/yrityselama/yrittajyys/smooth-it-kasvoi-kouluprojektista-shop-in-shop-yritykseksi-68bd124e67f042c99dd8ac963e089476](http://op.media/yrityselama/yrittajyys/smooth-it-kasvoi-kouluprojektista-shop-in-shop-yritykseksi-68bd124e67f042c99dd8ac963e089476). Luettu 3.4.2019.

Jungle Juice Bar 2019. Yrityksen Facebook-sivu. [Http://www.facebook.com/junglejuicebar/](http://www.facebook.com/junglejuicebar/). Luettu 19.3.2019.

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kesko 2018. Näin ostamme ruokaa vuonna 2028 - K-ryhmän viisi visiota tulevaisuuden ruokakaupasta. 14.3.2018. [Http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2018/nain-ostamme-ruokaa-vuonna-2028--k-ryhman-viisi-visiota-tulevaisuuden-ruokakaupasta/](http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2018/nain-ostamme-ruokaa-vuonna-2028--k-ryhman-viisi-visiota-tulevaisuuden-ruokakaupasta/)). Luettu 28.3.2019.

Kikkee (nimimerkki) 2016. Franchise -yrittäjyys, rahastusta vai mahdollisuus? Viesti MuroBBS-keskusteluyhteisössä 9.2.2016. [Http://murobbs.muropaketti.com/threads/franchise-yrittaejyys-rahastusta-vai-mahdollisuus.1285857/](http://murobbs.muropaketti.com/threads/franchise-yrittaejyys-rahastusta-vai-mahdollisuus.1285857/). Luettu 4.4.2019.

Komulainen, Veijo 2016a. Läpi kasvun lasikaton. Gordionpro, Oulu.

Komulainen, Veijo 2016b. Kasvun johtamisessa 'one size fits all' ei päde. Kauppalehti blogit 21.7.2016. [Http://blog.kauppalehti.fi/kasvun-lasikatot/kasvun-johtamisessa-one-size-fits-all-ei-pade](http://blog.kauppalehti.fi/kasvun-lasikatot/kasvun-johtamisessa-one-size-fits-all-ei-pade). Luettu 14.3.2019.

Komulainen, Veijo 2016c. Miksi kasvu pysähtyy? Bastu yrityskehittäjä 25.10.2016. [Http://bastuturku.files.wordpress.com/2016/10/komulainen\\_kasvun\\_lasikatto.pdf](http://bastuturku.files.wordpress.com/2016/10/komulainen_kasvun_lasikatto.pdf). Luettu 14.3.2019.

Korkiakoski, Markus 2018. Franchisingsektori ja sen kasvunäkymät Suomessa. Kauppatieteiden kandidaatintutkielma. Lappeenranta University of Technology. [Http://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/149315/Markus\\_Korkiakoski\\_Valmis\\_Kandi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/149315/Markus_Korkiakoski_Valmis_Kandi.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 14.2.2019.

Kotipizza poistuu pörssistä keväällä 2019. Kauppalehti 8.3.2019. [Http://www.kauppalehti.fi/uutiset/kotipizza-poistuu-porssista-kevaalla/2e08af78-faab-4513-ac2a-47d2dde16fc9](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/kotipizza-poistuu-porssista-kevaalla/2e08af78-faab-4513-ac2a-47d2dde16fc9). Luettu 12.4.2019.

K-Ryhmä 2019. Hävikistä herkkua! K-Supermarket Imatrankosken kauppias Topi ja paikallinen yrittäjä puristavat hävikkihedelmät mehuksi. #pienisuuriteko. Facebook-video 11.1.2019. [Http://www.facebook.com/Kryhma/](http://www.facebook.com/Kryhma/). Luettu 19.3.2019

Laakso, Henri 2001. Franchising. Yrittäjyys. Edita Publishing, Helsinki.

Laakso, Henri 2005. Franchising. Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Edita Prima, Helsinki.

Laakso, Henri. 2016. Franchising Suomessa 2016. Oletko miettimässä franchisingketjun rakentamista? Suomen Franchising-Yhdistys ry, Helsinki.

Laakso, Henri 2018a. Oletko pohtimassa Franchising-ketjun rakentamista? Franchising Suomessa 2018. Suomen Franchising Yhdistys ry. ISSN:1459-4943.

Laakso, Henri 2018b. Pääkirjoitus. Franchise News 1/2018. FranCon Franchise Consulting. Helsinki.

Laakso, Henri 2019. Franchise Prospectus kertoo ketjun taustat ja toimintamallin. Franchising Suomessa 2019. Suomen Franchising-Yhdistys ry. ISSN:1459-4943.

Lintilä, Mika 2019. Yrittäjät yhdessä. Ministerin tervehdys. Franchising Suomessa 2019. Suomen Franchising-Yhdistys ry 2019. ISSN: 1459-4943

Mattila, Kimmo & Wathén, Antti & Tommila, Marja & Rinkinen, Petri 1998. Franchising-käsikirja. Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

MaRa ry. 2018. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus 2/2018. [Http://mara.fi/site/attachments/Alan\\_n\\_kym\\_t\\_2\\_2018.pdf](http://mara.fi/site/attachments/Alan_n_kym_t_2_2018.pdf). Luettu 28.3.2019.

Mari's Smoothie & Cafe 2019a. Yrityksen kotisivut. [Http://marissmoothie.eu/](http://marissmoothie.eu/). Luettu 29.3.2019.

Mari's Smoothie & Cafe 2019b. Yrityksen Facebook-sivut. [Http://www.facebook.com/pg/marissmoothie/posts/?ref=page\\_internal](http://www.facebook.com/pg/marissmoothie/posts/?ref=page_internal). Luettu 29.3.2019.

Mikkilä, Joonas 2015. Viisi harhaluuloa nuorista ja yrittäjyydestä – ja yksi totuus. Nuori Yrittäjyys 22.10.2015. [Http://nuoriyrittajyys.fi/2015/viisi-harhaluuloa-nuorista-ja-yrittajyydesta-ja-yksi-totuus/](http://nuoriyrittajyys.fi/2015/viisi-harhaluuloa-nuorista-ja-yrittajyydesta-ja-yksi-totuus/). Luettu 11.4.2019.

Niipoja, Jani 2015. Moni ryhtyy franchising-yrittäjäksi taantumassakin. Kauppalehti 23.3.2015. [Http://www.kauppalehti.fi/uutiset/moni-ryhtyy-franchising-yrittajaksi-taantumassakin/6fdcaaf4-df68-34e5-8e0a-495ed45c758f](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/moni-ryhtyy-franchising-yrittajaksi-taantumassakin/6fdcaaf4-df68-34e5-8e0a-495ed45c758f). Luettu 4.12.2018.

Palveluplus 2013. FranConin Henri Laakso aamukahvilla Palvelu Plus Oy:ssä. [Http://www.palveluplus.fi/palvelu-3-0/kahvilla-palvelu-plussassa/38-palvelu-3-0/kahvilla-palveluplussassa/158-franconin-henri-laakso-aamukahvilla-palvelu-plus-oy-ssae](http://www.palveluplus.fi/palvelu-3-0/kahvilla-palvelu-plussassa/38-palvelu-3-0/kahvilla-palveluplussassa/158-franconin-henri-laakso-aamukahvilla-palvelu-plus-oy-ssae). Luettu 15.3.2019.

Patentti- ja rekisterihallitus 2019. Tavaramerkkitietokanta. Smooth it. [Http://epalvelut.prh.fi/web/tietopalvelu/haku?appNum=T201551378&regNum=264779](http://epalvelut.prh.fi/web/tietopalvelu/haku?appNum=T201551378&regNum=264779). Luettu 27.3.2019.

Pietarinen, Harri 2018. Kotipizza uudistaa Chalupa-ketjua – toinen trendi ohitti meksikolaisuuden. Taloussanomat 1.10.2018. [Http://www.is.fi/taloussanomat/porssiuutiset/art-2000005858829.html](http://www.is.fi/taloussanomat/porssiuutiset/art-2000005858829.html). Luettu 19.3.2019.

Pitkänen, Tiina 2018. Suomen ensimmäinen shop-in-shop-myymälä osoittautui hyväksi liikeideaksi. Aamuset 9.4.2018. [Http://www.aamuset.fi/teemat/3903582/Suomen+ensimmainen+shopinshopmyymala+osoittautui+hyvaksi+liikeideaksi](http://www.aamuset.fi/teemat/3903582/Suomen+ensimmainen+shopinshopmyymala+osoittautui+hyvaksi+liikeideaksi). Luettu 4.12.2018.

Raatikainen, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita Publishing, Helsinki.

Raatikainen, Leena 2015. Liikeideasta liikkeelle. 10. Uud. painos. Edita Publishing, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus). Luettu 15.3.2019.

Savolainen, Jaana 2014. Franchising-yrittäjäkin voi tienata hyvin. Helsingin Sanomat 8.4.2014. [Http://www.hs.fi/talous/art-2000002722736.html](http://www.hs.fi/talous/art-2000002722736.html). Luettu 18.3.2019.

Seid, Andrew 2019. Understanding and investing in a multi-unit franchise. The balance small business. <https://www.thebalancesmb.com/multi-unit-franchise-1350579>. Luettu 5.3.2019.

Seid, Michael. Pricing of franchises: how to charge for fees (initial, one-time, ongoing, advertising) and direct or indirect sales. MSA Worldwide. [Http://www.msaworldwide.com/blog/pricing-of-franchises/](http://www.msaworldwide.com/blog/pricing-of-franchises/). Luettu 14.3.2019.

Sijotustieto 2017. Haastattelussa pörssiyhtiö Kotipizza Group. Sijotustieto 17.1.2017. [Http://www.sijotustieto.fi/sijotusartikkelit/haastattelussa-porssiyhtio-kotipizza-group](http://www.sijotustieto.fi/sijotusartikkelit/haastattelussa-porssiyhtio-kotipizza-group). Luettu 19.3.2019.

STT Viestintäpalvelut 2018. No Pizza avasi pilottiravintolan Citycenter-kauppakeskukseen. 18.6.2018. [Http://www.sttinfo.fi/tiedote/no-pizza-avasi-pilottiravintolan-citycenter-kauppakeskukseen?publisherId=57487700&releaseld=68648715](http://www.sttinfo.fi/tiedote/no-pizza-avasi-pilottiravintolan-citycenter-kauppakeskukseen?publisherId=57487700&releaseld=68648715). Luettu 19.3.2019.

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2007. Yhdistyksen säännöt. [Http://www.franchising.fi/yhdistyksen-saannot](http://www.franchising.fi/yhdistyksen-saannot). Luettu 24.11.2018.

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017. Mikä franchising? [Http://www.franchising.fi/franchising?](http://www.franchising.fi/franchising?) Luettu 3.4.2019.

Suomen Franchising-yhdistys ry 2018a. Franchising kasvaa nousukaudellakin muuta taloutta nopeammin. Franchising Suomessa 2018. ISSN:1459-4943.

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2018b. Suomen Franchising-Yhdistys ry:n tietopaketti: Franchising Suomessa. [Http://www.franchising.fi/useruploads/files/Franchising-Yhdistyksen%20tietopaketti%20Franchising%20Suomessa%20-2018.pdf](http://www.franchising.fi/useruploads/files/Franchising-Yhdistyksen%20tietopaketti%20Franchising%20Suomessa%20-2018.pdf). Luettu 24.11.2018.

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2018c. Palkitsemistavat. Päivitetty 19.12.2018. [Http://www.franchising.fi/palkitsemistavat](http://www.franchising.fi/palkitsemistavat). Luettu 18.3.2019.

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2018d, Franchising Suomessa 2018. ISSN:1459-4943.

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2019. Jäsenesittelyt. [Http://www.franchising.fi/jasenesittelyt?jasen=3](http://www.franchising.fi/jasenesittelyt?jasen=3). Luettu 19.3.2019.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2019. Nelikenttäanalyysi – SWOT. [Http://www.pk-rh.fi/tools/swot.html](http://www.pk-rh.fi/tools/swot.html). Luettu 23.4.2019.

Taloussanommat 2019a. Smoothie Heaven Oy. [Http://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/smoothie-heaven-oy/23475092/taloustiedot](http://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/smoothie-heaven-oy/23475092/taloustiedot). Luettu 19.3.2019.

Taloussanommat 2019b. Hermen Oy. [Http://www.is.fi/yritys/hermen-oy/helsinki/0864440-9/](http://www.is.fi/yritys/hermen-oy/helsinki/0864440-9/). Luettu 20.3.2019.

Thrsty 2019a. Yrityksen kotisivut. [Http://www.thrsty.fi](http://www.thrsty.fi). Luettu 19.3.2019.

Thrsty 2019b. [Http://www.facebook.com/thrstymehu/](http://www.facebook.com/thrstymehu/). Luettu 19.3.2019.

Torikka, Jenni 2011. Is the theory of entrepreneurship applicable to franchising? Teoksessa Tuunanen, Mika & Windsperger, Josef & Cliquet, Gérard & Hendriksen, George 2011. New Developments in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives. Springer Science & Business Media (155–178). 12.1.2011. [Http://library.unit-ediversity.coop/Cooperatives/New\\_Developments\\_in\\_the\\_Theory\\_of\\_Networks\\_Franchising\\_Alliances\\_and\\_Cooperatives.pdf](http://library.unit-ediversity.coop/Cooperatives/New_Developments_in_the_Theory_of_Networks_Franchising_Alliances_and_Cooperatives.pdf). Luettu 14.3.2019.

Torikka, Jenni 2014. Väärinymmärretty franchisingyrittäjyys. Artikkelin Suomen Franchising-Yhdistys ry:n verkkosivuilla 23.5.2014. [Http://www.franchising.fi/lehdisto?tie-dote=120](http://www.franchising.fi/lehdisto?tie-dote=120). Luettu 14.3.2019.

Turku AMK 2016. Yrityskiihdyttämön start up Smooth it voittoon Berliinissä. Päivitetty 24.3.2017. [Http://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/1007/yrityskiihdyttamoon-start-smooth-it-voittoon-berliinissa/](http://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/1007/yrityskiihdyttamoon-start-smooth-it-voittoon-berliinissa/). Luettu 20.2.2019.

Tuunanen, Mika 2005. Essays on franchising in Finland. Empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships. University of Jyväskylä. Jyväskylä.

Unfair 2016. Yhden yön ihme – strategiakuva franchisingyrittäjyyden kasvun moottorina. Unfair.fi 31.5.2016. [Http://www.unfair.fi/2016/05/31/yhden-yon-ihme-strategiakuva-franchisingyrittajyyden-kasvun-moottorina/](http://www.unfair.fi/2016/05/31/yhden-yon-ihme-strategiakuva-franchisingyrittajyyden-kasvun-moottorina/). Luettu 17.4.2019.

Vastamäki, Juha 2014. Microfranchising - kevyempi franchisingmalli. Franchising Suomessa 2014. Suomen Franchising-Yhdistys Ry.

Vastamäki, Juha 2017a. Franchising edistää kotoutumista. MieliPide 14.12.2017. Kauppalehti. [Http://www.kauppalehti.fi/uutiset/mielipide-franchising-edistaa-kotoutumista/88c38c30-0d79-3448-bd74-83c0590c3635](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/mielipide-franchising-edistaa-kotoutumista/88c38c30-0d79-3448-bd74-83c0590c3635). Luettu 4.12.2018.

Vastamäki, Juha 2017b. Franchising tänään. Editori.fi 25.9.2017. [Http://www.editori.fi/artikkeli/franchising-tanaan/](http://www.editori.fi/artikkeli/franchising-tanaan/). Luettu 9.4.2019.

Vastamäki, Juha 2019. Henkilökohtainen tiedonanto 21.3.2019.

Yrittäjälinja 2008. Mitä tarkoittaa shop-in-shop? [Http://www.yrittajalinja.fi/uutiset.html?a100=68](http://www.yrittajalinja.fi/uutiset.html?a100=68). Luettu 4.12.2018.

## Haastattelut

Elo, Hanna-Maija 2019. Lakimies. Properta Oy. Sähköpostihaastattelu 13.11.2019.

Laakso, Henri 2019. Franchisingasiantuntija, toimitusjohtaja. FranCon Oy. Haastattelu Helsingissä 21.3.2019.

Lindgren, Patrick 2019. Lakimies. Advocare Oy. Sähköpostihaastattelu 20.3.2019.

Nurmi, Irina 2018. Yrittäjä. Smooth it. Haastattelu Keravalla 30.10.2018.

Nurmi, Irina 2019a. Yrittäjä. Smooth it. Haastattelu Helsingissä 25.1.2019.

Nurmi, Irina 2019b. Yrittäjä. Smooth it. Haastattelu Helsingissä 6.3.2019.

Nurmi, Irina 2019c. Yrittäjä. Smooth it. Sähköpostiviesti 25.3.2019.

Nurmi, Irina 2019d. Yrittäjä. Smooth it. Haastattelu Helsingissä 15.4.2019.

Suominen, Pekka 2019. Lakimies. Mercatoria Oy. Sähköpostihaastattelu 11.3.2019.

Taipale, Jori 2019. Lakimies. Bird & Bird Oy. Sähköpostihaastattelu 11.3.2019.

## Liitteet

### Liite 1. Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt



#### Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt 1.1.2017 alkaen

- Nämä Suomen Franchising-yhdistys ry:n ("SFY") eettiset säännöt ("Eettiset Säännöt") perustuvat European Franchise Federationin ("EFF") eettisiin sääntöihin "European Code of Ethics for Franchising". SFY on EFF:n jäsenenä sitoutunut noudattamaan EFF:n eettisiä sääntöjä sekä huolehtimaan siitä, että Eettiset Säännöt noudattavat EFF:n eettisiä sääntöjä, minkä lisäksi Eettiset Säännöt voivat sisältää myös kansallisia lisäyksiä, kunhan tällaiset lisäykset eivät johda EFF:n sääntöjen merkityksen vähentymiseen tai virheellisiin tulkintoihin.
- EFF:n eettiset säännöt edustavat koko franchisealaa ottaen huomioon franchiseketjujen, eli sekä franchise-antajien että franchisyyrittäjien intressit viranomaisiin, yhteiskuntaan ja kuluttajiin nähden. EFF:n eettisten sääntöjen voimassa oleva versio on päivitetty 17.10.2016 ja päivityksen tarkoituksena on sisällyttää ehtoihin EFF:n jäsenmaiden franchise-antaja – franchisyyrittäjä kokemuksia sekä toteuttaa Euroopan Komission asettama itsesääntelytavoite. EFF:n eettisiä sääntöjä päivitetään jatkuvasti, jotta ehdot säilyttävät relevanssinsa muuttuvilla markkinoilla.
- Eettiset Säännöt ovat käytännönläheinen ehtokokonaisuus, jotka säätelevät franchiseketjussa toimivan franchise-antajan ja sen jokaisen franchisyyrittäjän välistä suhdetta. Eettiset Säännöt perustuvat vilpittömyyden ja reilun toiminnan periaatteille, mitkä franchise-antajan ja franchisyyrittäjän välisessä suhteessa tarkoittavat reilua, läpinäkyvyyttä ja lojaalisuutta, jotka kaikki ovat osatekijöitä luottamuksellisen yhteistyön rakentamisessa. Nämä selvät ja yksiselitteiset periaatteet eivät ole ristiriidassa EU-maiden kansallisten lainsäännösten tai EU:n perusoikeuksien kanssa ja jatkuvana pyrkimyksenä on luoda yhä paremmat puitteet franchisingille.
- Eettiset Säännöt soveltuvat kaikkiin franchisesuhteen vaiheisiin: ennen franchisesopimuksen tekemistä, franchisesopimuksen aikana sekä franchisesopimuksen päättymisen jälkeen.
- Eettiset Säännöt muodostavat franchisealan itsesääntelynormiston ja niiden on tarkoitus toimia franchisingtoimintaa yleisesti ohjaavina ohjeina kaikille franchisealan toimijoille. Pyrkimyksenä on varmistaa asianmukaisen ja eettisen franchisingtoiminnan kehittyminen EU:ssa.
- SFY:n franchise-antajina toimivat jäsenet sitoutuvat noudattamaan Eettisiä Sääntöjä toiminnassaan. On huomattava, että Eettiset Säännöt eivät kuitenkaan korvaa tai täydennä franchisesopimusta, eivätkä ne tule ilman nimenomaista määräystä franchisesopimuksen osaksi.

#### 1. FRANCHISETOIMINNAN MÄÄRITTELY

Franchisetoinnalla tarkoitetaan tavaroiden, palveluiden ja/tai teknologian markkinointijärjestelmää, joka perustuu oikeudellisesti ja taloudellisesti erillisten ja itsenäisten yritysten, franchise-antajan ja sen yksittäisten franchisyyrittäjien, väliseen läheiseen ja jatkuvaan yhteistyöhön, jossa franchise-antaja myöntää yksittäiselle franchisyyrittäjälle oikeuden ja samalla myös asettaa velvollisuuden harjoittaa liiketoimintaa franchise-antajan liiketoimintakonseptin mukaisesti.

Tähän liiketoimintakonseptin käyttöoikeuteen kuuluu oikeus ja velvollisuus käyttää suoraa tai epäsuoraa taloudellista vastiketta vastaan franchise-antajan toiminimeä ja/tai tavaramerk-

kejä, know-how'ta, liiketoimintamenetelmiä ja tekniikoita, työskentelytapoja ja muita aineettomia oikeuksia. Lisäksi yksittäisellä franchiseyrittäjällä on osapuolten tätä tarkoitusta varten allekirjoittaman kirjallisen franchisesopimuksen puitteissa ja sen voimassaolon aikana oikeus franchise-antajan antamaan jatkuvaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen.

**"know-how"** tarkoittaa franchise-antajan testaamaa ja kokemuksensa perusteella kehittämää ei-patentoitua käytännön tietokokonaisuutta, joka on luottamuksellista, oleellista ja tunnistettavaa;

**"luottamuksellinen"** tarkoittaa sitä, että know-how ei ole yleisesti tunnettua tai helposti saatavilla; tämä ei kuitenkaan tarkoita tiukasti sitä, että know-how:n jokaisen osan tulisi olla täysin tuntematonta tai saavuttamattomissa franchise-antajan liiketoiminnan ulkopuolella;

**"oleellinen"** tarkoittaa sitä, että know-how on ostajalle tärkeää ja käyttökelpoista tuotteiden tai palvelujen käytössä, myynnissä tai jälleenmyynnissä;

**"tunnistettava"** tarkoittaa sitä, että know-how on kuvattu riittävän tarkasti siten, että on mahdollista varmistaa, että se täyttää luottamuksellisuuden ja oleellisuuden vaatimukset.

## 2. JOHTAVAT PERIAATTEET

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

2.2. Franchise-antajan velvollisuudet

Franchise-antajan:

2.2.1. tulee olla käyttänyt liiketoimintakonseptiaan relevantteilla markkinoilla menestyksellisesti vähintään vuoden ajan ja ainakin yhdessä pilottitoimipisteessä ennen franchisetoinnin aloittamista ko. markkinoilla

2.2.2. tulee olla ketjun toiminimen, tavaramerkkien tai muiden erottamiskykyisten liiketunnusten omistaja tai niiden laillisen käyttöoikeuden haltija;

2.2.3. tulee todeta franchiseyrittäjät itsenäisiksi yrittäjiksi, eikä asettaa franchiseyrittäjiä suoraan tai epäsuorasti työntekijän asemaan;

2.2.4. tulee tarjota yksittäiselle franchiseyrittäjälle alkukoulutus ja koko sopimuksen voimassaoloajan jatkuvaa kaupallista ja/tai teknistä ohjausta;

2.2.5. tulee antaa franchiseyrittäjälle käyttöoikeus franchiseyrittäjälle siirrettyyn tai saataville asetettuun know-how'hun sekä ylläpitää ja kehittää know-how'ta;

2.2.6. tulee siirtää ja/tai saattaa asianmukaisesti tiedottamalla ja kouluttamalla know-how franchiseyrittäjän käyttöön ohjaten ja kontrolloiden know-how'n oikeaa käyttöä;

2.2.7. tulee rohkaista franchiseyrittäjiä antamaan saamastaan know-how'sta palautetta know-how'n ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi;

2.2.8. tulee sekä franchisesopimuksen voimassaoloaikana että sitä ennen ja sen jälkeen soveltuvin käytettävissä olevin keinoin estää know-how'n väärinkäyttö ja erityisesti know-how'n siirto kilpaileville ketjuille franchiseketjun etujen turvaamiseksi;



3 (6)

- 2.2.9. tulee soveltuvien taloudellisten resurssien ja henkilöstöresurssien avulla tehdä ketjun brändiä tunnetuksi sekä panostaa tutkimukseen ja uudistamiseen konseptin pitkän tähtäimen kehittämisen ja jatkuvuuden turvaamiseksi;
- 2.2.10. tulee informoida franchiseyrittäjäehdokkaita ja franchiseyrittäjiä internet- ja verkkokauppapolitiikastaan;
- 2.2.11. tulee pyrkiä turvaamaan ketjun edut franchise-antajan online- ja verkkokauppapolitiikan kehittämisessä.

### 2.3 Yksittäisen franchiseyrittäjän velvollisuudet

#### Yksittäisen franchiseyrittäjän:

- 2.3.1 tulee hyväksyä velvollisuutensa toimia lojaalisti yhteistyössä franchise-antajan kanssa ketjun, johon franchiseyrittäjä on liittynyt riittävästi informoituna ja täysin itsenäisenä yrittäjänä, menestymisen varmistamiseksi;
- 2.3.2 tulee tehdä parhaansa franchisesopimuksen mukaisen liiketoiminnan kasvattamiseksi ja franchiseketjun yhteisten ominaispiirteiden ja maineen säilyttämiseksi;
- 2.3.3 tulee olla vastuussa franchise-toimintansa taloudellisista ja henkilöstöresursseista sekä kolmansiin tahoihin nähden toimia itsenäisenä yrittäjänä vastaten toimistaan franchiseketjussa;
- 2.3.4 tulee toimia lojaalisti kaikkia muita franchiseketjun yrittäjiä sekä koko franchiseketjua kohtaan;
- 2.3.5 tulee toimittaa franchise-antajalle toimintaa koskevia tarkistettavissa olevia tietoja, jotka ovat tarpeen yrittäjän tuloksen arvioimiseksi, ja sellaisia taloudellisia tietoja, jotka ovat tarpeellisia tehokkaiden liikkeenjohdollisten neuvojen antamiseksi;
- 2.3.6 Franchiseyrittäjän tulee lisäksi antaa franchise-antajalle oikeus varmistua siitä, että konseptin laatua ja imagoa pidetään yllä asianmukaisesti franchiseyrittäjän kuluttajille/asiakkaille tarjoamien tuotteiden ja palvelujen osalta;
- 2.3.7 tulee tunnistaa velvollisuutensa täysin itsenäisenä yrittäjänä kuluttajia/asiakkaita kohtaan;
- 2.3.8 tulee pidättäytyä franchise-antajan know-how'n ja muun franchise-antajan franchiseyrittäjälle antaman franchise-liiketoimintaa koskevan tiedon ilmaisemisesta kolmansille osapuolille sopimuksen voimassa ollessa ja sen jälkeen.

### 2.4 Molempien osapuolten jatkuvat velvollisuudet

#### Osapuolten:

- 2.4.1. tulee pyrkiä turvaamaan ketjun imago ja maine liiketoimintojensa harjoittamisessa;
- 2.4.2. tulee toimia lojaalisti toista osapuolta kohtaan. Osapuolen syyllistyessä sopimusrikkomukseen, toisen osapuolen tulee ilmoittaa rikkomuksesta kirjallisesti ja niissä tapauksissa, joissa se on mahdollista, annettava toiselle osapuolelle kohtuullinen aika korjata tällainen rikkomus:

- 2.4.3. tulee kunnioittaa toisiltaan saamansa franchisekonseptiin liittyvän tiedon luottamuksellisuutta;
- 2.4.4. tulee ratkaista valitukset, epäkohdat ja erimielisyydet vilpittömässä mielessä ja hyvässä tarkoituksessa reilun ja kohtuullisen suoran yhteydenpidon ja neuvotte-  
lujen kautta;
- 2.4.5. tulee, mikäli mahdollista ja mikäli osapuolet eivät ole pystyneet ratkaisemaan eri-  
mielisyyttä neuvotteluilla, ennen asian viemistä tuomioistuimeen tai välimiesoi-  
keuteen pyrkiä vilpittömässä mielessä ratkaisemaan erimielisyydet SFY:n järjes-  
tämässä tai hyväksymässä sovittelumenettelyssä;

### 3. YRITTÄJÄREKRYTOINTI, MAINONTA JA TIETOJENANTO

- 3.1. Rekrytointi-ilmoittelu ei saa sisältää monimerkityksellisiä tai harhaanjohtavia ilmaisuja.
- 3.2. Mikäli yrittäjärekrytoinnissa käytettävissä aineistoissa, mainoksissa tai esitteissä viitataan suorasti tai epäsuorasti franchiseyrittäjän osalta tulevaisuudessa mahdollisesti odotettavissa oleviin tuloksiin, lukuihin tai ansioihin, tällaisten tietojen tulee olla objektiivisia, eivätkä ne saa olla harhaanjohtavia.
- 3.3. Jotta uusilla franchiseyrittäjäehdokkailla olisi käytettävissään kaikki tarpeellinen tieto sitovan sopimuksen allekirjoittamiseksi, heille tulee antaa jäljennös näistä Eettisistä Säännöistä. Lisäksi uusille yrittäjille tulee antaa luovutettavissa oleva osapuolten välistä franchisesuhdetta koskeva kirjallinen aineisto hyvissä ajoin **ennen** sitovan sopimuksen allekirjoittamista.
- 3.4. Yrittäjäehdokka on ennen franchisesopimuksen allekirjoittamista velvollinen huolellisesti tutustumaan franchisesuhdetta koskevaan materiaaliin ja myös tarpeen mukaan käyttämään tässä asiantuntijan apua.
- 3.5. Yrittäjäehdokkaan on yrittäjävälintää varten annettava franchise-antajalle totuudenmukaista ja läpinäkyvää tietoa kokemuksestaan, taloudellisesta tilanteestaan, koulutuksesta, taustastaan ja muusta franchisesuhteelle oleellisesta tiedosta.
- 3.6. Jos franchise-antaja vaatii yrittäjäehdokasta allekirjoittamaan esisopimuksen, tällöin on sovellettava seuraavia periaatteita:
- ennen esisopimuksen allekirjoittamista yksittäiselle yrittäjäehdokkaalle on kirjallisesti annettava tietoja esisopimuksen tarkoituksesta ja vastikkeesta, joka hänen on maksettava franchise-antajalle sopimusneuvotteluvaiheen aikana syntyvien kustannusten kattamiseksi. Jos osapuolet sittemmin allekirjoittavat franchisesopimuksen, franchise-antajan on joko palautettava tällainen vastike tai kuitattava se franchiseyrittäjän maksettavaksi mahdollisesti kuuluvaa liittymismaksua vastaan;
  - esisopimukseen on sisällytettävä voimassaoloaika ja päättymistä koskeva sopimusehto;
  - franchise-antaja voi vaatia esisopimukseen sisällytettäväksi kilpailukieltoa ja/tai luottamuksellisuutta koskevia sopimusehtoja suojellakseen know-how'taan ja ketjun ominaispiirteitä.

#### 4. YKSITTÄISTEN FRANCHISEYRITTÄJIEN VALINTA

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

#### 5. FRANCHISESOPIMUS

- 5.1 Franchisesopimuksen tulee vastata kansallisen lainsäädännön, Euroopan Unionin lainsäädännön ja näiden Eettisten Sääntöjen määräyksiä.
- 5.2 Sopimuksesta tulee ilmetä franchiseketjun jäsenten halukkuus suojella franchise-antajan aineettomia oikeuksia ja halukkuus ylläpitää franchiseketjun mainetta ja yhteisiä ominaispiirteitä.
- 5.3 Franchise-antajien tulee pyrkiä varmistamaan, että he tarjoavat franchiseyrittäjille kaikki osapuolten välistä franchisetointia koskevat sopimukset kirjallisesti franchiseyrittäjän kotimaan virallisella kielellä tai kielellä, jota franchiseyrittäjä vahvistaa osaavansa. Franchiseyrittäjän kappaleet allekirjoitetuista sopimuksista on viipymättä annettava yksittäiselle franchiseyrittäjälle.
- 5.4 Franchisesopimuksesta on selkeästi ja ilman tulkintaepäselvyyksiä ilmettävä osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä muut osapuolten välistä suhdetta sääntelevät olennaiset ehdot.
- 5.5 Sopimuksen tulee sisältää vähintään seuraavat oleelliset ehdot:
  - 5.5.1 franchise-antajan oikeudet
  - 5.5.2 yksittäisen franchiseyrittäjän oikeudet
  - 5.5.3 franchise-antajan immateriaalioikeudet brändeihin, tunnuksiin jne., joiden tulee olla suojattu vähintään franchisesopimuksen voimassaoloajan
  - 5.5.4 yksittäiselle franchiseyrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut
  - 5.5.5 franchise-antajan velvollisuudet
  - 5.5.6 franchiseyrittäjän velvollisuudet
  - 5.5.7 yksittäisen franchiseyrittäjän maksuvelvollisuutta koskevat ehdot
  - 5.5.8 sopimuksen voimassaoloaika, jonka tulee olla riittävän pitkä, jotta franchiseyrittäjällä on sopimusaikana mahdollisuus kuolettaa franchisetointiaan liittyvät alku- sekä lisäinvestointinsa
  - 5.5.9 perusteet sekä ilmoitukset, jotka molempien osapuolten on annettava sopimuksen mahdolliseksi uudistamiseksi



6 (6)

- 5.5.10 ehdot, joilla franchiseyrittäjällä on oikeus myydä tai siirtää franchiseliketoiminta ja franchise-antajan mahdolliset etuoikeudet tähän liittyen
- 5.5.11 määräykset, jotka koskevat franchiseyrittäjän oikeutta käyttää franchise-antajan erottamiskykyisiä tunnuksia, toiminimeä, tavaramerkkiä, logoa, muuta erottamiskykyistä liiketunnusta
- 5.5.12 määräykset, jotka koskevat franchise-antajan oikeutta muuttaa franchisejärjestelmää ottamalla käyttöön uusia tai muutettuja menetelmiä
- 5.5.13 sopimuksen päättämistä koskevat määräykset
- 5.5.14 ehdot, jotka koskevat franchise-antajalle tai muulle omistajalle kuuluvan aineellisen ja aineettoman omaisuuden välitöntä luovuttamista sopimuksen päättymisen yhteydessä.

## 6. EETTISET SÄÄNNÖT JA MASTER-FRANCHISEJÄRJESTELMÄT

Näitä Eettisiä Sääntöjä sovelletaan franchise-antajan ja sen yksittäisten franchiseyrittäjien välisessä suhteessa ja vastaavasti masterfranchiseyrittäjän ja tämän yksittäisten franchiseyrittäjien välisessä suhteessa. Näitä Eettisiä Sääntöjä ei sovelleta franchise-antajan ja sen masterfranchiseyrittäjän välisessä suhteessa.

### **Suomen Franchising-Yhdistys ry**

Bulevardi 7, 00120 Helsinki

Puh. 09-5865847 (+358-9-5865847)

[office@franchising.fi](mailto:office@franchising.fi)

© 1.1.2017 Suomen Franchising-Yhdistys ry | Kaikki oikeuden pidätetään.

## Liite 2. Asiantuntijahaastattelu

1. Onko yleistä, että franchise-ottajayritys on huomattavasti franchise-antajaa suurempi?
2. Kun yritys on jo toiminut shop-in-shop-periaatteella sen yrityksen sisällä, jolle aikoo myydä franchisingoikeudet, onko tilanteessa jotain erityistä huomioitavaa?
3. Suositteletteko Suomen Franchising-Yhdistyksen ehdokasjäseneksi hakeutumista jo ennen pilottivaiheen aloittamista?
4. Mitkä ovat sellaisia asioita, joissa franchise-antajan kannattaisi ehdottomasti kääntyä asiantuntijan puoleen?
5. Maksaako asiantuntijapalvelun käyttö mielestänne itsensä takaisin?
6. Tuleeko usein sellaisia tilanteita, että franchisingin perustamisesta luovutaan asiantuntijan (konsultti, lakimies ym.) konsultoinnin jälkeen?
7. Mitä toimenpiteitä suosittelette yritykselle, joka suunnittelee pilottivaiheen aloittamista yhden franchise-ottajan kanssa?
8. Kuinka yleistä on, että franchise-antajayritys luopuu franchisingista pilottivaiheen aikana tai sen jälkeen?
9. Mitä franchisesopimuksen teettäminen teillä maksaa?
10. Mitä itse laaditun franchisesopimuksen tarkastaminen teillä maksaa?
11. Kuinka paljon franchisingliiketoimintasuunnitelman ohjaaminen yrityksessänne maksaa (kun franchisinganalyysi on jo tehtynä)?
12. Kuinka paljon aikaa franchisingliiketoimintasuunnitelman tekemiseen ohjattuna kuluu?
13. Kuinka useita tapaamiskertoja franchisingliiketoimintasuunnitelman ohjaaminen vaatii?
14. Minkälaista apua teiltä saa franchisingkäsikirjan kehittämiseen?
15. Mitä käsikirjan kehittämisen konsultointi maksaa?
16. Voiko käsikirja olla sähköisessä muodossa?
17. Teettekö Franchise Prospectuksia? Mitä se maksaa?

## Liite 3. Lomakekysely

Olen liiketalouden aikuisopiskelija Metropolia ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä. Opinnäytetyöni aiheena on franchisingketjun perustamiseen liittyvät toimenpiteet. Kyselytutkimus on suunnattu Suomessa toimiville franchise-antajayrityksille.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti. Kysymyksiin vastaaminen kestää korkeintaan 10 minuuttia. Vastausaikaa on 21.3.2019 saakka.

Jos teillä on kysyttävää tai haluatte antaa palautetta aiheeseen liittyen, voitte olla yhteydessä minuun.

sanna.nordenswan@metropolia.fi

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 8.3.2019 9.00 ja päättyy 22.3.2019 9.00

### Kyselytutkimus franchisingin aloittamisesta franchise-antajille

Taustatiedot ?

Yrityksen perustamisvuosi  Ketjun tiedot  
Franchisingin aloitusvuosi

Taustatiedot ?

Franchise-antajan omien yksiköiden määrä  Ketjun tiedot  
Franchise-ottajan yksiköiden määrä

Seuraava >>

Sivu 1 / 13

\* Kuinka kauan yrityksenne oli toiminut ennen PÄÄTÖSTÄ franchise-antajaksi ryhtymisestä? --Valitse tästä-- ▼

Kuinka kauan päätöksestä aloittaa franchising meni toiminnan aloittamiseen? Alle vuosi ▼

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 2 / 13

\* Käyttekö asiantuntija-apua franchisingin aloittamisen yhteydessä? --Valitse tästä-- ▼ ⚠

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 3 / 13

Missä allaolevissa vaiheissa käytitte asiantuntija-apua?

- Franchisinganalyysi
- Franchisingliiketoimintasuunnitelma
- Franchising Prospectus
- Käsikirja(t)
- Yrittäjärekrytointi
- Yrittäjien koulutus
- Franchising sopimus
- Konseptin kehitys

---

Kuinka paljon asiantuntija-apu maksoi eri vaiheissa?

	0-1000 €	1000-2500 €	2500-5000 €	5000-9000 €	9000-14 000 €	14 000- 20 000 €	Yli 20 000 €
Franchisinganalyysi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchisingliiketoimintasuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchising Prospectus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsikirja(t)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrittäjärekrytointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrittäjien koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchising sopimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konseptin kehitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paketissa useita palveluja, niiden hinta yhteensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Kuinka tyytyväinen olette valitsemiinne asiantuntijapalveluihin?

	1 Erittäin tyytymätön	2 Jotseenkin tyytymätön	3 Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	4 Jotseenkin tyytyväinen	5 Erittäin tyytyväinen	Miksi?
Palvelun hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Palvelun laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

---

Missä vaiheissa suosittellette franchisingia suunnittelevaa kääntymään asiantuntijoiden puoleen?

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 4 / 13

\* Oliko käytössänne pilotointivaihe franchisingin osalta? --Valitse tästä-- ▼

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 5 / 13

Tuliko franchising sopimukseen muutoksia pilotointivaiheen perusteella?

- Ei tullut
- Kyllä, sekä pilotointivaiheen aikana, että sen jälkeisissä sopimuksissa
- Kyllä, sopimusta muutettiin pilotointivaiheen aikana
- Kyllä, sopimusta muutettiin pilotointivaiheen jälkeen

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 6 / 13

\* Missä vaiheessa yrityksenne liittyi Suomen Franchising-Yhdistyksen jäseneksi?

--Valitse tästä--

Missä vaiheessa suosittelette franchisingtoimintaa harkitsevalle yritykselle SFY:n jäseneksi liittymistä?

En suosittele liittymistä

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 7 / 13

Oletteko voineet kehittää omaa liiketoimintaanne franchisingin aloittamisen jälkeen?

- Enemmän kuin ennen franchisingin aloittamista
- Saman verran kuin ennen franchisingin aloittamista
- Vähemmän kuin ennen franchisingin aloittamista

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 8 / 13

Olivatko franchise-ottajanne sopimuksen kirjoitushetkellä yrityksiä vai yksityishenkilöitä?

- Sekä yrityksiä että yksityishenkilöitä
- Yrityksiä
- Yksityishenkilöitä

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 9 / 13

Onko teillä tällä hetkellä määrällisesti ihanteellinen suhde omien ja franchisingyksiköiden välillä?

- Kyllä, suhde on sopiva
- Ei, franchisingyksiköitä saisi olla enemmän
- Ei, omia yksiköitä saisi olla enemmän

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 10 / 13

Mikä allaolevista on mielestänne franchisingin myötä tullut suurin hyöty? (Voitte valita useamman vaihtoehdon)?

- Franchisingyrittäjien innovaatiot
- Brändin tunnettuuden kasvaminen
- Skaalaedut
- Mahdollisuus keskittyä oman liiketoiminnan kehittämiseen
- Franchising mahdollistaa ketjun kasvamisen vähemmällä pääomalla
- Franchising mahdollistaa ketjun kasvamisen pienemmillä henkilöstöresursseilla

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 11 / 13

Mitä haluaisitte sanoa franchise-antajaksi ryhtymistä harkitsevalle yrittäjälle?

<< Edellinen Seuraava >>

Kiitos vastauksistanne!

Sivu 12 / 13

## Kyselytutkimus franchisingin aloittamisesta franchise-antajille

Oletko tyytyväinen antamiisi arvoihin? Tämän sivun jälkeen tapahtuu tallennus, etkä enää voi tällä lomakkeella muuttaa arvoja.

Tietojen lähetyks

<< Edellinen Valmis

Sivu 13 / 13

## Kyselytutkimus franchisingin aloittamisesta franchise-antajille

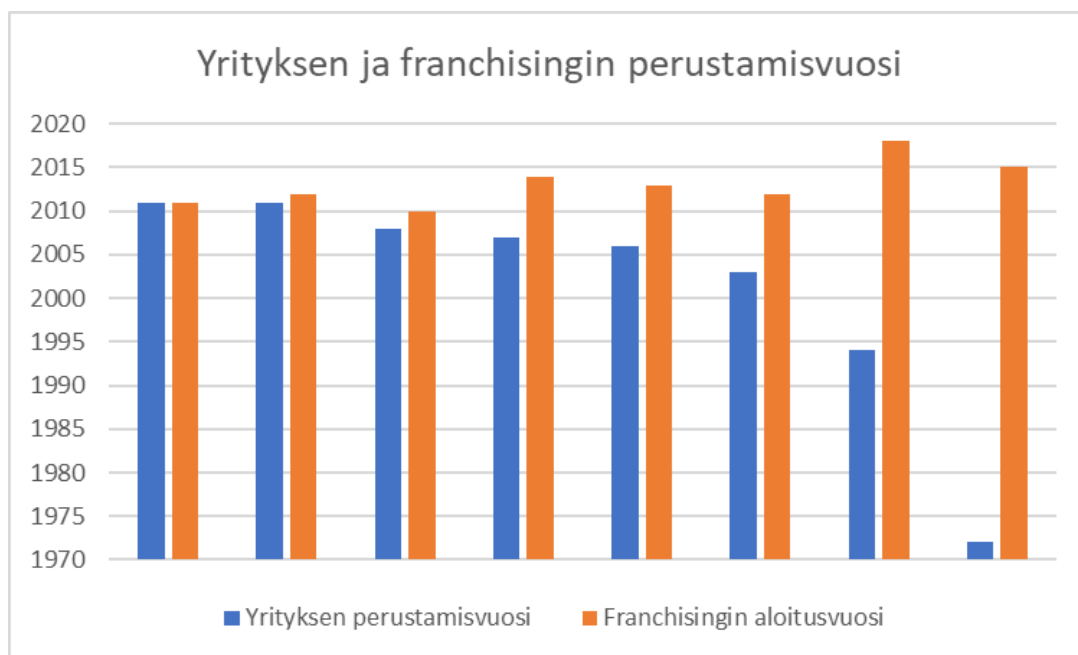
Tiedot tallennettu. Ole hyvä ja sulje selaimesi.

Huom! Mikäli täytit e-lomakkeen yhteiskäytössä olevalla tietokoneella (kirjastot, oppilaitokset, nettikahvilat jne.) tyhjennä selaimen valitmuisti ja sivuhistoria. Näin varmistat, etteivät samaa tietokonetta myöhemmin käyttävät henkilöt pääse näkemään henkilökohtaisia tietojasi.

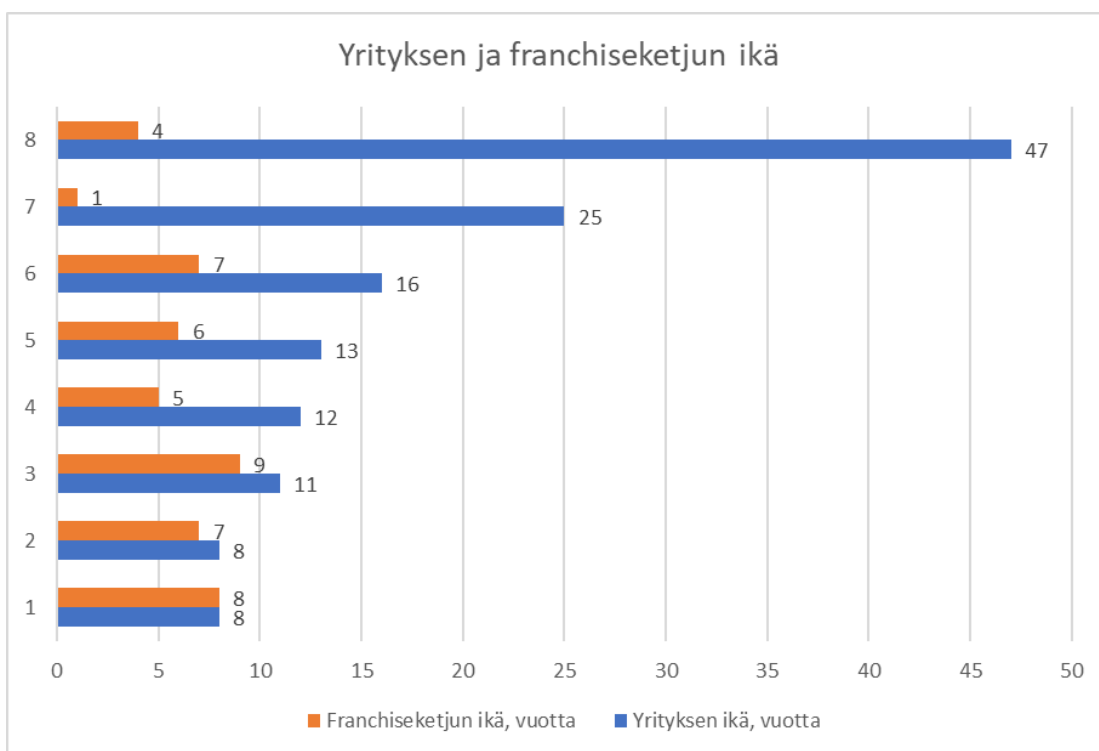
Lisätietoa e-lomakkeen käytöstä: <https://e-lomake.fi/web/pintaso-vaennalta.html>

## Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen tuli yhteensä 8 vastausta franchise-antajilta, joiden franchisingketju on perustettu Suomessa vuonna 2010 tai myöhemmin.

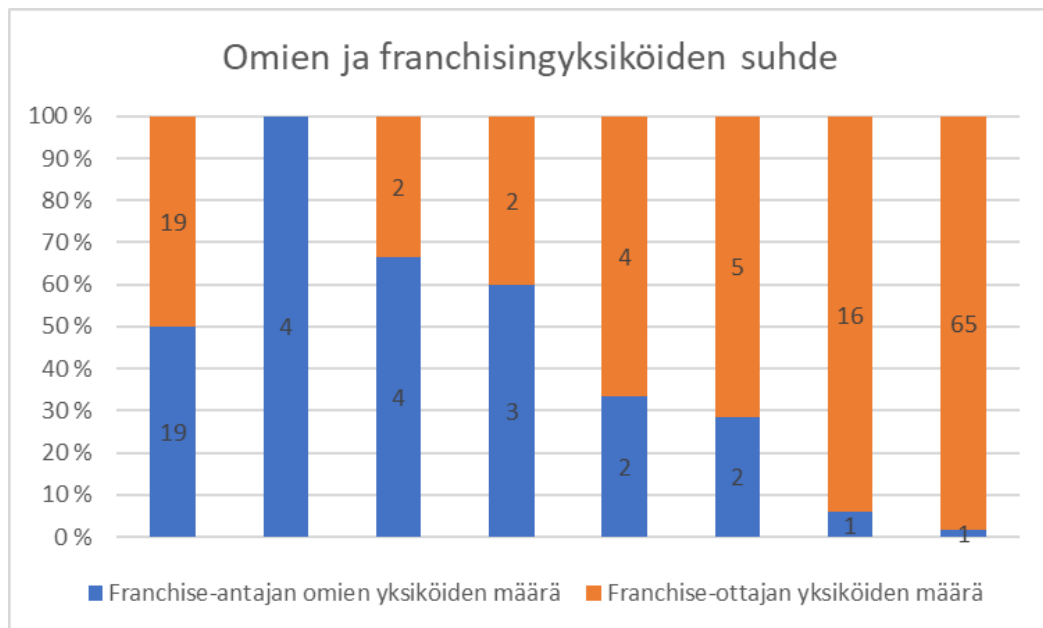


Kuvio 3. Yrityksen ja franchisingketjun perustamisvuosi. N=8.



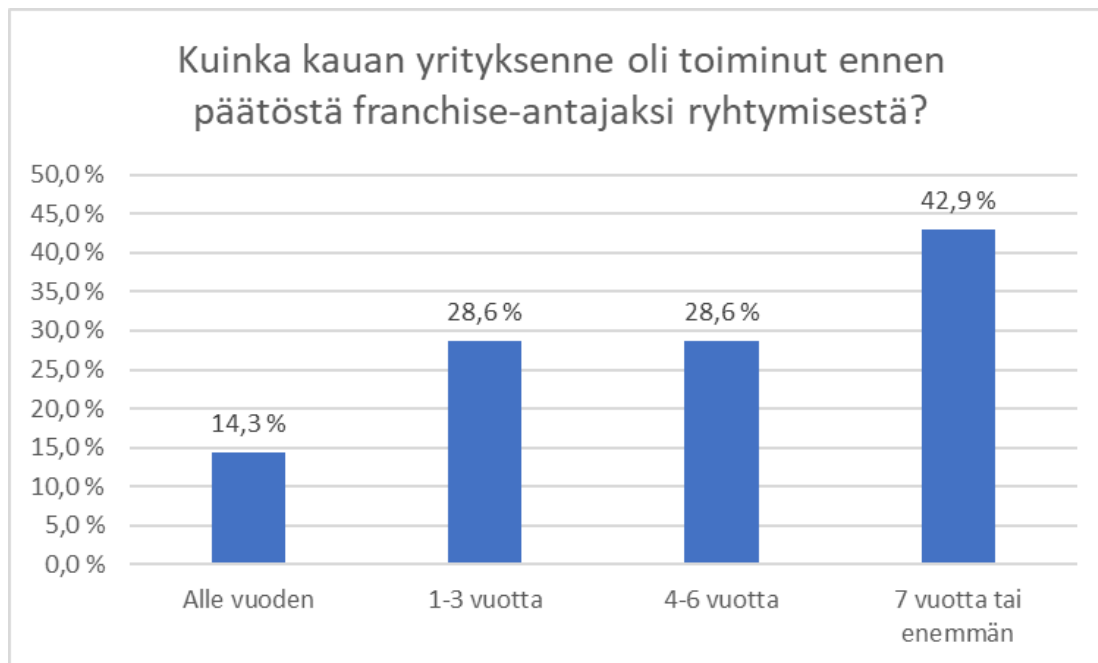
Kuvio 4. Yrityksen ja franchisingketjun ikä. N=8.

Vastanneet franchise-antajayritykset olivat hyvin eri ikäisiä, ja franchisingketju oli perustettu eri yrityksillä eri vaiheissa. Yritysten iän keskiarvo oli 17,5 vuotta ja mediaani 12,5 vuotta. Franchisingketjun ikä oli keskiarvoltaan 5,9 vuotta ja mediaani oli 6,5 vuotta.



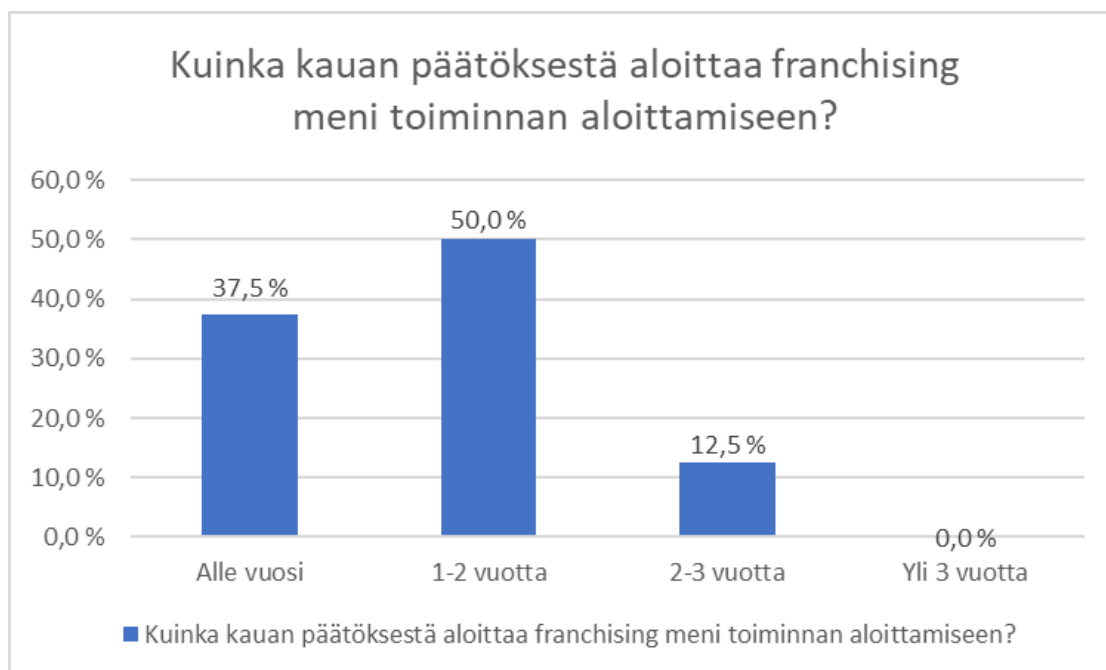
Kuvio 5. Omien ja franchiseyksiköiden määrä. N=8.

Franchiseyksiköiden suhde vaihteli paljon eri yritysten välillä. Omien yksiköiden määrän keskiarvo oli 4,5 ja mediaani 2,5. Franchise-ottajien yksiköiden määrän keskiarvo oli 14,1 ja mediaani 4,5. Franchise-ottajien yksiköitä suhteessa omiin yksiköihin oli keskiarvoltaan 11, ja suhteen mediaani oli 1,5.



Kuvio 6. Kuinka kauan yritys oli toiminut ennen päätöstä franchisingista? N=8.

42,9 prosentilla yritys oli toiminut seitsemän vuotta tai enemmän, ennen kuin päätös franchisingin aloittamisesta tehtiin. Suurimmalla osalla päätös tehtiin kuuden ensimmäisen toimintavuoden aikana. 14,3 prosenttia päätti aloittaa franchisingin jo ensimmäisenä toimintavuotena.



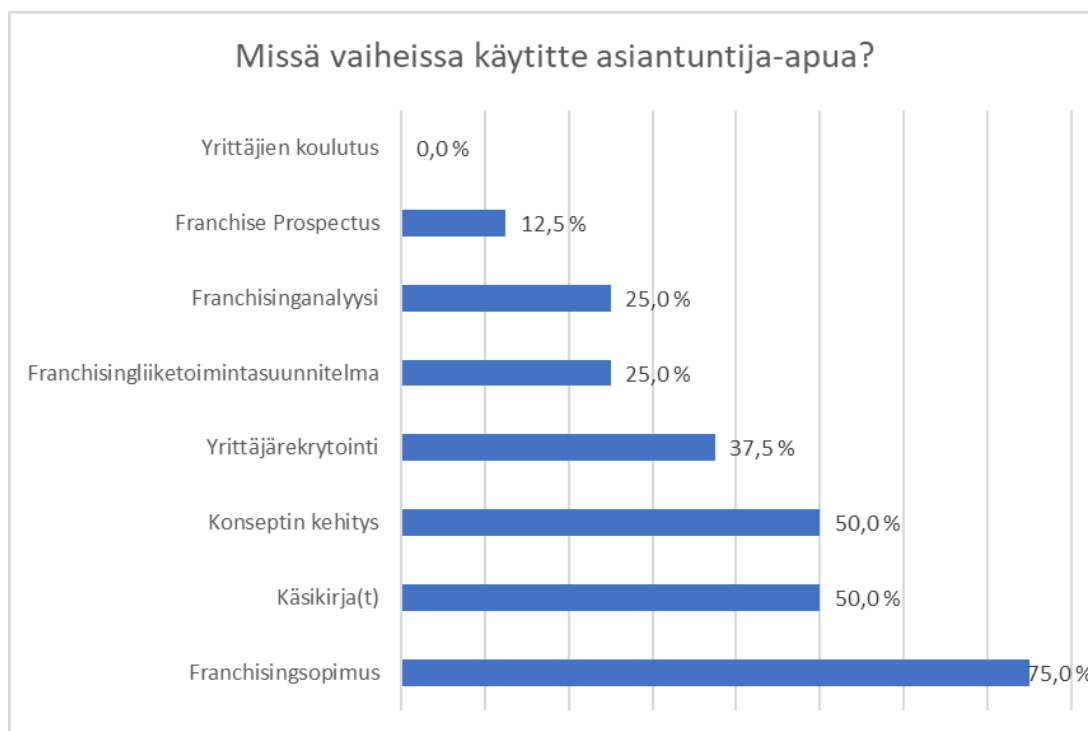
Kuvio 7. Kuinka kauan päätöksestä meni franchisingin aloittamiseen? N=8.

Useimmiten, 87,5 prosentissa vastauksista, päätöksestä aloittaa franchising kesti sen aloittamiseen alle kaksi vuotta. Alle vuodessa päätöksenteosta franchisingin sai käyntiin 37,5 prosenttia ja kahdessa-kolmessa vuodessa 12,5 prosenttia vastanneista. Kellään vastanneista ei mennyt yli kolmea vuotta franchisingin aloittamiseen päätöksenteon jälkeen.



Kuvio 8. Käytittekö asiantuntija-apua franchisingin aloittamisen yhteydessä? N=8.

Seitsemän kahdeksasta, 87,5 prosenttia, vastasi käyttäneensä asiantuntijan apua franchisingin aloittamisessa. 12,5 prosenttia vastasi, että ei käyttänyt. Kuitenkin ”ei”-vastannutkin vastasi käyttäneensä asiantuntijaa franchisesopimuksessa.

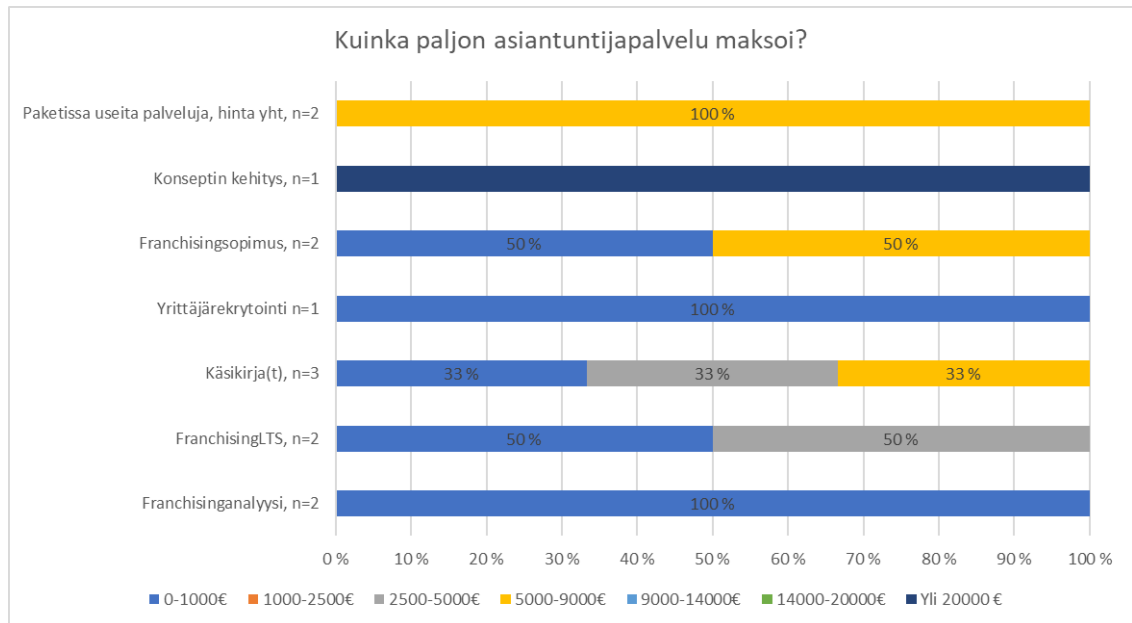


Kuvio 9. Missä vaiheissa käytitte asiantuntija-apua? N=8.

Suurin osa, 75 prosenttia vastanneista vastasi käyttäneensä asiantuntija-apua franchise-sopimuksessa. Puolet oli käyttänyt asiantuntijan apua käsikirjojen laatimiseen. Puolet vastasi käyttäneensä asiantuntijaa konseptin kehittämässä. Yli kolmannes, 37,5 prosenttia vastasi käyttäneensä asiantuntijaa yrittäjärekrytoinnissa, ja 25 prosenttia franchisingliiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Joka neljäs, 25 prosenttia käytti asiantuntijaa jo franchisinganalyysiin. Franchise Prospectuksen tekemiseen asiantuntijaa käytti 12,5 prosenttia vastaajista. Kukaan vastanneista ei ollut käyttänyt asiantuntijan apua yrittäjien koulutukseen.

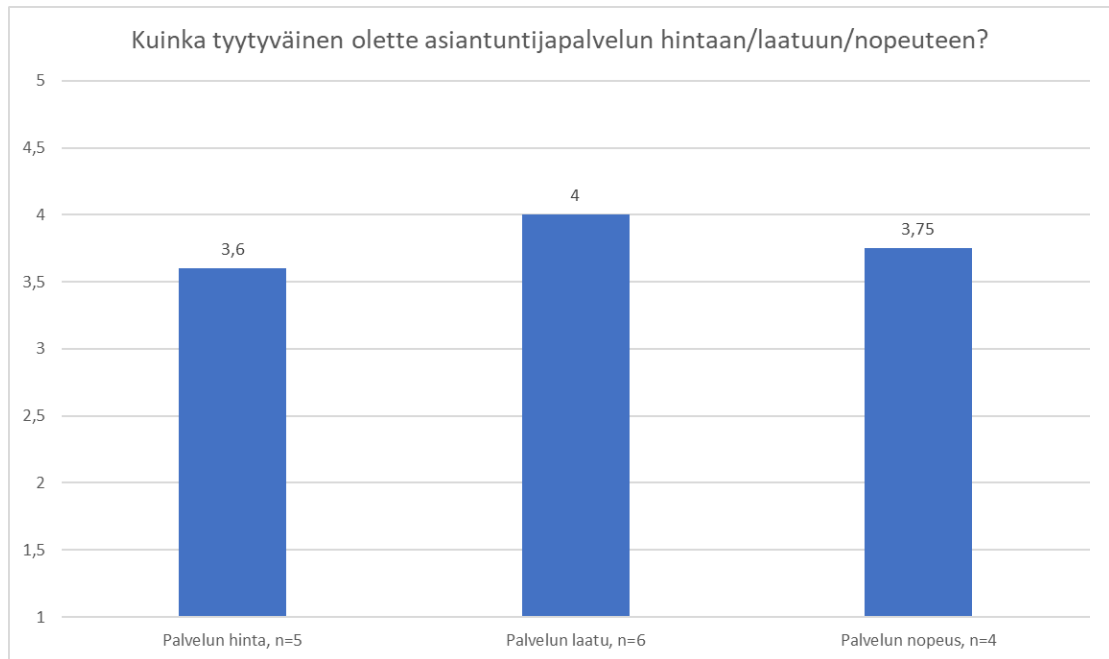
Missä vaiheessa suosittelette franchisingia suunnittelevaa kääntymään asiantuntijoiden puoleen? 3 vastausta:

- Aina
- Alkuvaiheessa
- Heti kun päätös franchisingista on tehty



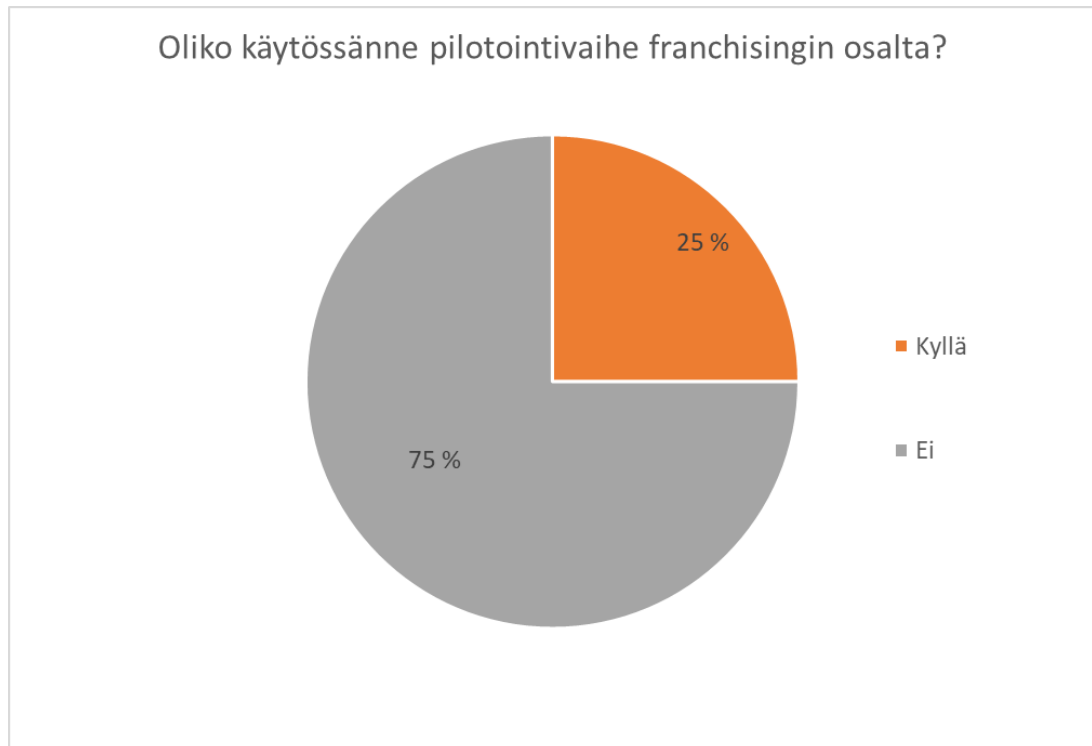
Kuvio 10. Kuinka paljon asiantuntija-apu maksoi eri vaiheissa?

Kahdella vastaajista oli palvelun hinta paketoituna, eikä yksittäisen palvelun hintaa voinut määrittää. Molempien palvelupaketin hinta oli 5000 ja 9000 euron välillä. Yksi vastaaja kertoi konseptin kehityksen hinnasta, se oli maksanut yli 20 000 euroa. Toisella vastaajista franchisesopimuksen hinta oli ollut alle tuhat euroa, ja toisella se maksoi 5000-9000 euroa. Yksi vastaaja kertoi yrittäjärekrytoinnin hinnan, ja se oli alle tuhat euroa. Kaksi vastasi franchisinganalyysin hintakysymykseen, ja heillä se oli maksanut alle tuhat euroa. Käsikirjojen kehittämisen asiantuntija-avun hinnasta vastasi kolme vastaajaa. Yhdellä heistä asiantuntija-avun hinta oli alle tuhat euroa, toisella 2500 ja 5000 euron välillä, ja kolmannella 5000 ja 9000 euron välillä. Kaksi vastaajaa kertoi franchisingliiketoimintasuunnitelman hinnasta. Toisella sen kustannus jäi alle tuhanteen euroon, toisella hinta oli tuhannesta 2500 euroon.



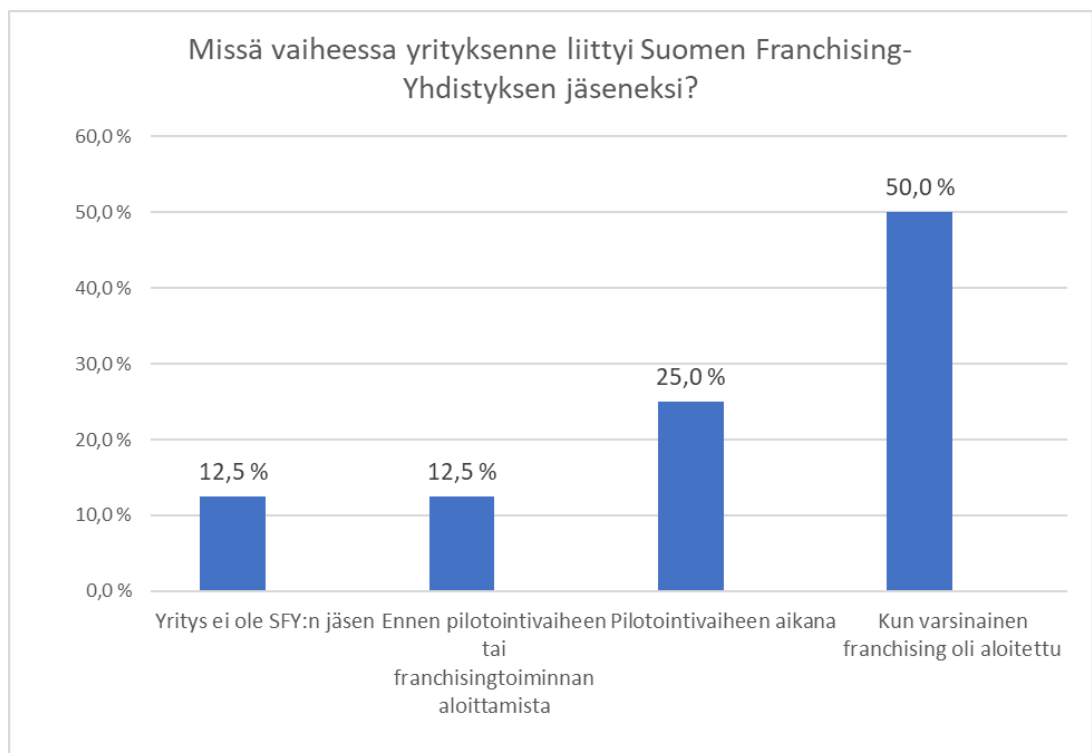
Kuvio 11. Kuinka tyytyväinen olette asiantuntijapalvelun hintaan/laatuun/nopeuteen?

Palvelun hinnan keskiarvosana oli 3,6 asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa erittäin tyytymättömyyttä, ja 5 tarkoittaa erittäin tyytyväistä. Vastaajien mielipide palvelun hinnasta vaihteli jokseenkin tyytymättömästä erittäin tyytyväiseen. Palvelun laadun keskiarvosanaksi tuli 4 asteikolla 1-5. Palvelun laatuun ei kukaan vastaajista ollut tyytymätön. Vastaajien arviot vaihtelivat neutraalista erittäin tyytyväiseen. Kukaan ei myöskään jäänyt tyytymättömäksi palvelun nopeudesta. Asteikolla 1-5 palvelun laadun keskiarvosana oli 3,5, ja vastaajat olivat neutraalista jokseenkin tyytyväisiä.



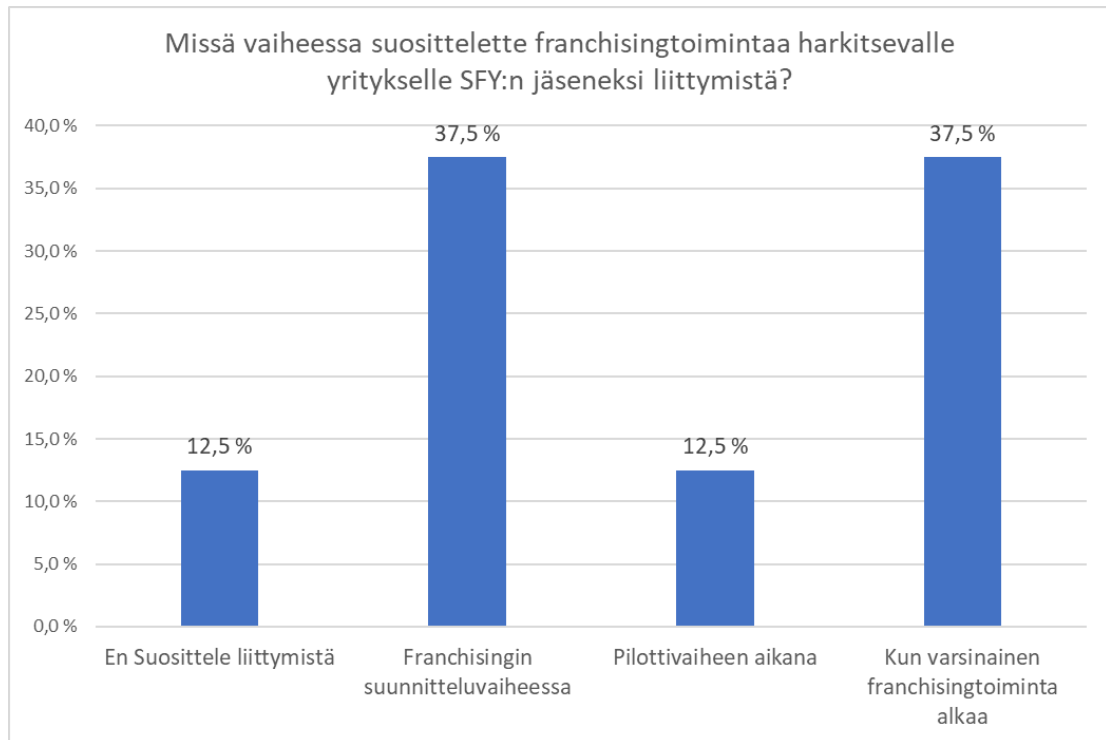
Kuvio 12. Oliko käytössänne pilotointivaihe franchisingin osalta? N=8.

Kysymykseen, oliko käytössänne pilotointivaihe franchisingin osalta, 75 prosenttia vastasi, että ei ollut. 25 prosentilla oli ollut pilotointivaihe käytössä. Pilottivaihetta käyttäneillä ei tullut muutoksia sopimukseen pilottivaiheessa tai sen jälkeen.



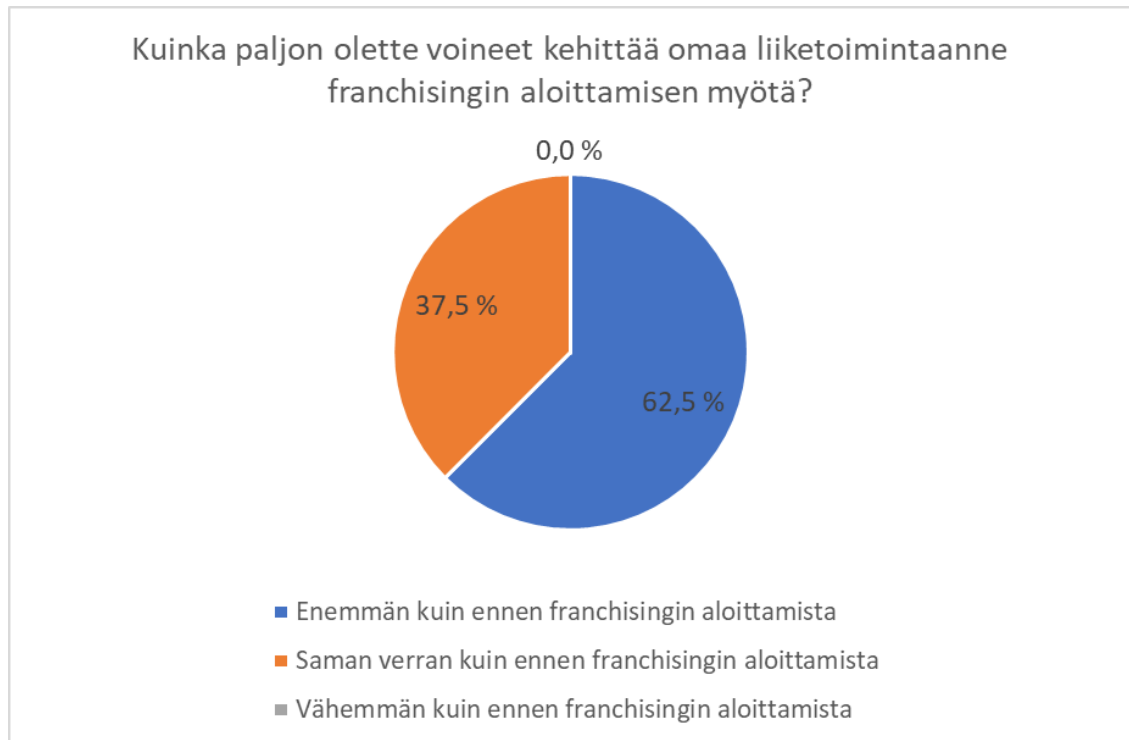
Kuvio 13. Missä vaiheessa yrityksenne liittyi Suomen Franchising-Yhdistyksen jäseneksi? N=8.

Puolet vastasi yrityksen liittyneen Suomen Franchising-Yhdistyksen jäseneksi siinä vaiheessa, kun franchising oli aloitettu. Neljäsosa, 25 prosenttia, liittyi SFY:n jäseneksi pilottivaiheessa. 12,5 prosenttia vastanneista ei kuulunut SFY:een. 12,5 prosenttia oli liittynyt SFY:n jäseneksi ennen pilotoinnin tai franchisingin aloittamista.



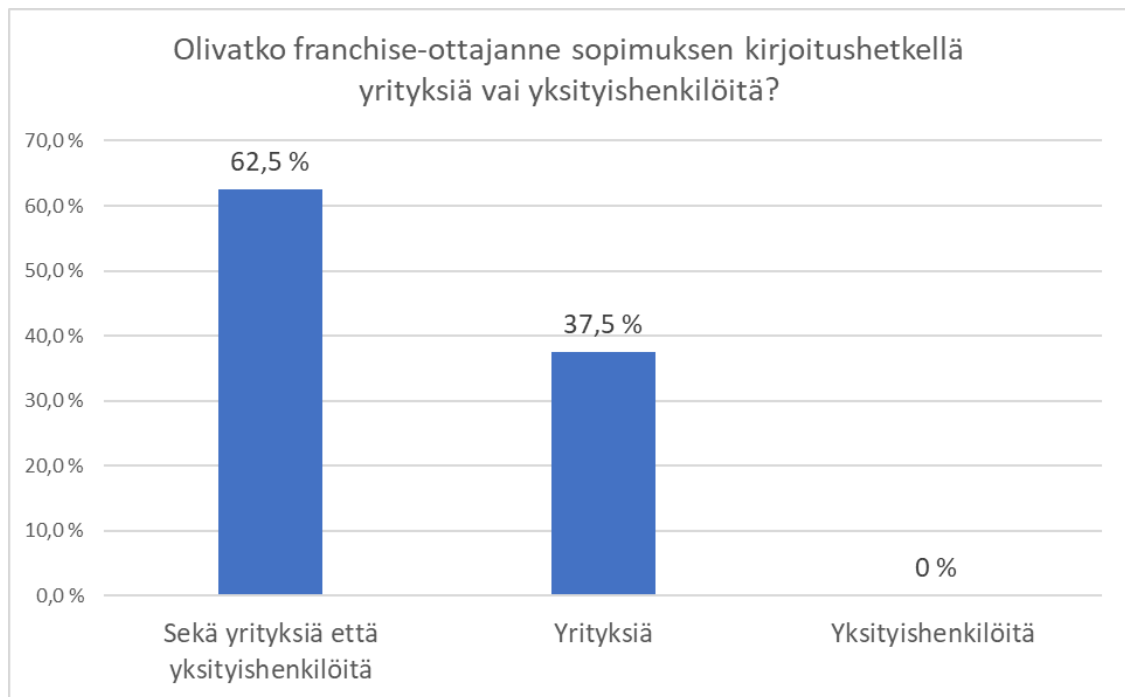
Kuvio 14. Missä vaiheessa suosittelette franchisingtoimintaa harkitsevalle yritykselle SFY:n jäseneksi liittymistä? N=8.

Seuraavaksi kysyttiin, missä vaiheessa vastaajaa suosittelee franchisingtoimintaa harkitsevalle yritykselle SFY:n jäseneksi liittymistä. 37,5 prosenttia vastaajista suositteli liittymistä jo franchisingin suunnitteluvaiheessa. Myös 37,5 prosenttia suositteli liittymistä, kun varsinainen franchiset toiminta alkaa, ja yksi vastaaja suositteli liittymään pilotointivaiheen aikana. Yksi vastaaja ei suositellut SFY:een liittymistä. Tämän vastaajan yritys ei kuulunut SFY:een.



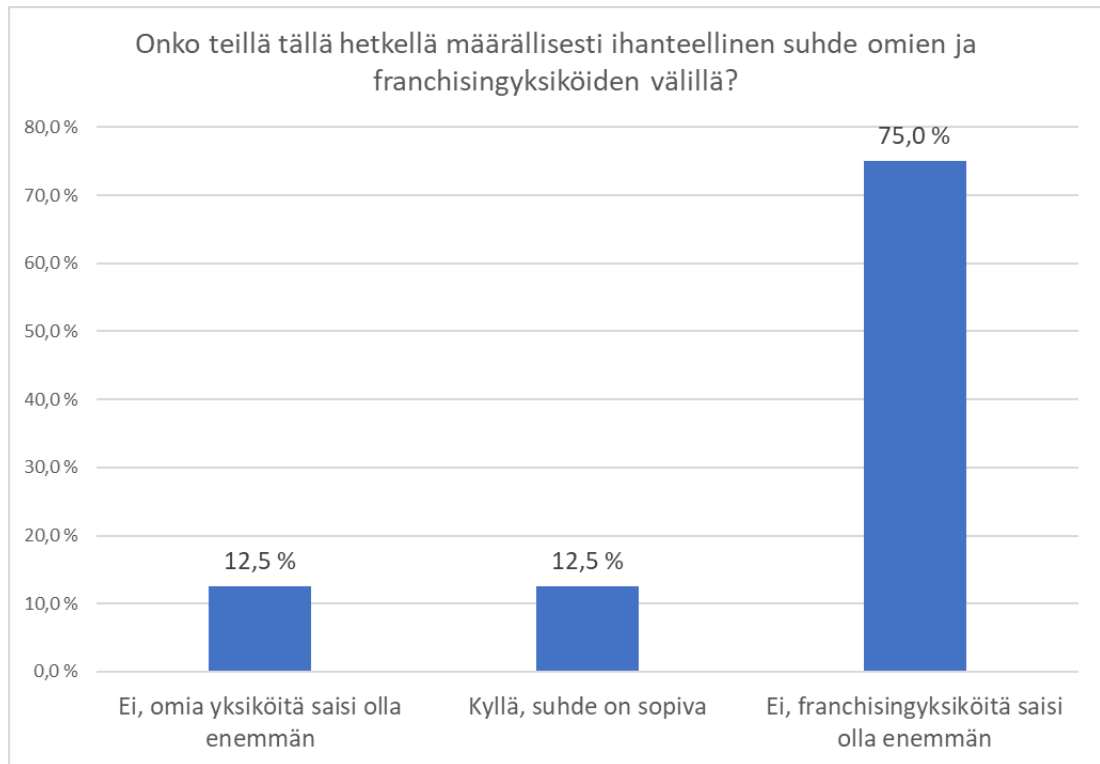
Kuvio 15. Oletteko voineet kehittää omaa liiketoimintaanne franchisingin aloittamisen myötä?  
N=8.

Kaikki vastaajat olivat voineet kehittää omaa liiketoimintaansa vähintään yhtä paljon kuin ennen franchisingin aloittamista. Suurin osa, 62,5 prosenttia vastaajista vastasi voineensa kehittää omaa liiketoimintaansa enemmän kuin ennen franchisingin aloittamista, ja 37,5 prosenttia saman verran kuin ennen franchisingin aloittamista.



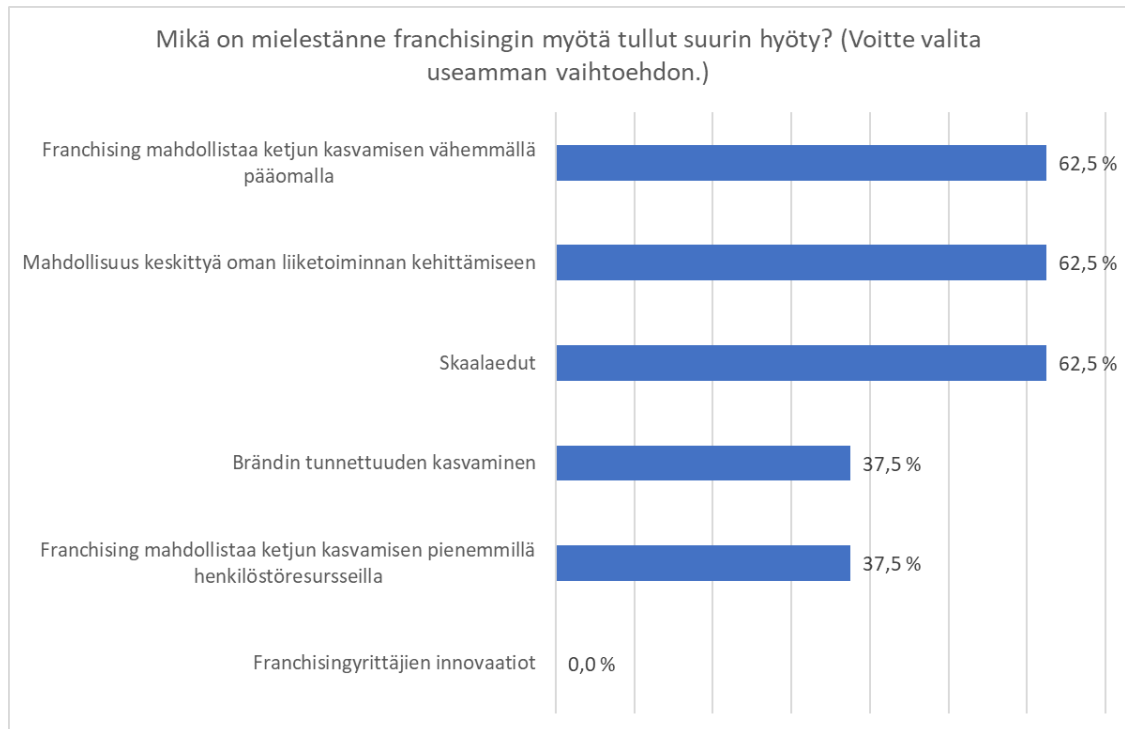
Kuvio 16. Olivatko franchise-ottajanne sopimuksen kirjoitushetkellä yrityksiä vai yksityishenkilöitä? N=8.

62,5 prosenttia vastaajista vastasi, että heidän franchise-ottajansa olivat sopimuksen kirjoitushetkellä sekä yrityksiä, että yksityishenkilöitä. 37,5 prosentilla vastanneista franchise-ottajat olivat ainoastaan yrityksiä, eikä kenelläkään ollut vain yksityishenkilöitä franchise-ottajina.



Kuvio 17. Onko teillä tällä hetkellä määrällisesti ihanteellinen suhde omien ja franchisingyksiköiden välillä? N=8.

Kolme neljäsosaa vastanneista oli sitä mieltä, että franchisingyksiköitä saisi olla enemmän. 12,5 prosentin mielestä suhde oli sopiva, ja 12,5 prosentin mielestä omia yksiköitä saisi olla enemmän.



Kuvio 18. Mikä on mielestänne franchisingin myötä tullut suurin hyöty? (Voitte valita useamman vaihtoehdon.) N=8.

62,5 prosenttia vastaajista piti franchisingin mahdollistamaa ketjun kasvamista vähemmällä pääomalla suurimpana franchisingin tuomana hyötynä. Samoin 62,5 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että franchisingin mahdollistamat skaalaedut, ja mahdollisuus keskittyä oman liiketoiminnan kehittämiseen olivat franchisingin myötä tulleita suurimpia hyötyjä. 37,5 prosenttia valitsi brändin tunnettuuden kasvamisen ja ketjun kasvamisen pienemmillä henkilöstöresursseilla. Kukaan vastanneista ei pitänyt franchisingyrittäjien innovaatioita yhtenä franchisingin myötä saatuna suurimpana hyötynä.

Mitä haluaisit sanoa franchise-antajaksi ryhtymistä harkitsevalle yrittäjälle? 2 vastausta:

- Kannattaa tutkia, potentiaalinen vaihtoehto. riskiä jakamassa useampi taho.
- Miksei?

**Liite 4. Franchise-ottajan kassabudjetti (salainen)**