

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2013

Emmi Lehtinen

FRANCHISING LIIKETOIMINNAN MUOTONA

CASE: KALUSTETUKKU-KETJU



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan koulutusohjelma | Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

Marraskuu 2013 | Sivumäärä: 40 + liitteet 11

Ohjaaja Katja Repo

Emmi Lehtinen

FRANCHISING LIIKETOIMINNAN MUOTONA: CASE KALUSTETUKKU-KETJU

Opinnäytetyöni perustuu tekemääni franchising-oppaaseen Kaluste-Trading Finland Oy:lle, jonka sain toimeksiantona yritykseltä. Franchising-oppaan tarkoituksena on perehdyttää sekä kouluttaa uusi kauppias Kalustetukku-ketjun toimintaan. Franchising-opas on tärkeä työkalu franchising-liiketoiminnassa osana uusien franchise-ottajien koulutusta. Opas sekä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, ja se pohjautuu yrityksen avainhenkilöiden haastatteluihin.

Franchising on vakiinnuttanut paikkansa liiketoiminnan muotona Suomessa. Sadat ketjut toimivat franchising-ketjuina ja tarjoavat ihmisille mahdollisuuden menestyä osana suurempaa konsernia. Kalustetukku-ketju on yksi keittiöalan vaikuttajista, joka antaa yrittäjille mahdollisuudet menestyä ja olla osana toimivaa konsernia.

Tutkimukseni tarkoituksena on tulkita franchisingia liiketoiminnan muotona sekä pohtia sen soveltuvuutta keittiöalalle sekä Kalustetukku-ketjulle. Kalustetukku-ketjun toimintamalleja avaamalla sekä franchising-toimintaan yleisellä tasolla perehtymällä pyrin pohtimaan yrityksen soveltuvuutta franchise-antajaksi ja aina edelleen franchising-ketjuksi.

ASIASANAT:

Franchising, franchising-opas, ketjuliiketoiminta, toimintamalli, konserni

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of business administration | Business intelligence and knowledge management

November 2013 | Total number of pages: 40 + attachments 11

Instructor: Katja Repo

Emmi Lehtinen

FRANCHISING AS BUSINESS FORM: CASE KALUSTETUKKU-CONCERN

My thesis is based on franchising guide which I made for the company Kaluste-Trading Finland LTD. Franchising guide is telling to new entrepreneur from Kalustetukku-concern and its operations and ideas of business. Franchising guide is important tool in the franchising enterprising when you are educating new franchising-entrepreneurs. Franchising guide and thesis have accomplished by qualitative analysis, and it is based on interviews of the main people of the company.

Franchising has established its place in business form in the Finland. Hundreds of companies are using franchising and are offering possibility for success in the big concern to new entrepreneurs. Kalustetukku-concern is one of the influential in the kitchen industry and gives people chance to success and be part of the successful concern.

My research is about to understand franchising in a business form and discuss its suitability in kitchen industry and Kalustetukku-concern. Opening patterns of Kalustetukku-concern and exploring franchising in the distributed level I try to assess of its convenience for franchising.

KEYWORDS:

Franchising, franchising guide, entrepreneur, pattern, concern

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TOIMEKSIANTAJA	7
3 FRANCHISING	9
3.1 KÄSITTEET	9
3.2 FRANCHISINGIN MÄÄRITELMÄ	9
3.3 FRANCHISING YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN	11
4 FRANCHISINGKETJUN PERUSTAMINEN	12
4.1 FRANCHISINGANALYYSI	12
4.2 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU	13
4.3 KONSEPTIN KEHITTÄMINEN	14
4.4 LIIKETOIMINNAN ALOITTAMINEN	15
5 FRANCHISING YRITTÄJYYDEN ALOITTAMINEN	17
5.1 FRANCHISINGYRITTÄJÄN OMINAISUUDET	17
5.2 OIKEAN KETJUN VALINTA	18
5.3 INVESTOINNIT	19
5.4 YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN	20
6 FRANCHISINGKETJUN HALLINTA	22
6.1 PÄÄKONTTORI	22
6.2 FRANCHISINGSOPIMUS	23
6.3 RIITATILANTEET	24
6.4 JOHTAJAN ROOLI	25
7 FRANCHISINGYRITTÄJYYS KALUSTETUKKUKETJUSSA	27
7.1 YRITYKSEN TOIMINTATAVAT	27
7.2 OIKEUDET JA VELVOITTEET	27
7.3 MAKSUT JA SOPIMUKSET	28
7.4 TUKITOIMINNOT JA KOULUTUS	29
8 FRANCHISINGKETJUN JOHTAMINEN KALUSTETUKKUKETJUSSA	31
8.1 HALLINTO	31

8.2 ORGANISAATION JOHTAMINEN	31
8.3 SIDOSRYHMÄT	32
9 FRANCHISINGIN SOVELTUVUUS KALUSTETUKKUKETJULLE	34
9.1 FRANCHISING JA KEITTIÖALA	34
9.2 KALUSTETUKKU-KETJU JA FRANCHISING	35
9.2.1 Kaupallinen hyödynnettävyys	35
9.2.2 Monistettavuus	36
9.2.3 Yhteistyön edellytykset	37
9.3 TULEVAISUUDEN FRANCHISING JA KEITTIÖALA	38
9.4 KALUSTETUKUN TULEVAISUUS FRANCHISING-KETJUNA	38
10 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1. Franchising-opas

1 JOHDANTO

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni on Kaluste-Trading Finland Oy. Tehtävänäni on luoda toimiva ja kattava franchising-opas yritykselle, jotta uusien Kalustetukku-kauppioiden koulutus olisi helpompaa ja kauppioiden alkua mutkattomampaa. Yrityksellä ei aiemmin ole ollut toimivaa franchising-opasta, joten sille oli yrityksessä tarve. Tämän opinnäytetyön franchising-opas on vasta alustava opas, ja sen hiominen ja edelleen kirjoitus jatkuvat tämän opinnäytetyön esittämisen jälkeen yrityksessä. Sopimussalaisuuksien vuoksi se on myös hyvin perusasioihin keskittyvä.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, eli se pohjautuu yrityksen henkilöstön kanssa käytyihin haastatteluihin sekä keskusteluihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohteita, löytää selityksiä ilmiöille sekä asioille. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei pyritä saavuttamaan mitään tilastoitavaa vaan selittämään tutkimuskohteita ja niiden käytösmaalleja (Juholin 2006, 351.)

Franchising on käsitteenä ihmisille tuttu, vaikka siitä ole tehty suoraa käännöstä suomenkielelle. Franchising mielletään yleensä suurien ketjujen, kuten ruokaravintolaketjujen liiketoiminnan malliksi. Tunnistettavia franchising-ketjuja ovat esimerkiksi R-kioski, Subway sekä Koti-pizza. Franchising liiketoiminnan muotona on yleinen myös keittiöalalla. Suurin osa keittiöalan yrityksistä toimii franchising-ketjuina.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on analysoida franchising-yrittäjyyttä ja sen soveltuvuutta keittiöalalle ja Kalustetukku-ketjulle. Opinnäytetyössäni avaan franchising-käsitettä mahdollisimman monipuolisesti tuoden erilaisia näkökulmia siihen, aina yksittäisen franchising-yrityksen perustamisesta kokonaisen franchising-ketjun perustamiseen saakka. Opinnäytetyöni tarkoitus on ottaa lukija mukaan tarkastelemaan franchising-toimintaa kokonaisvaltaisena liiketoiminnan mallina.

2 TOIMEKSIANTAJA

Kaluste-Trading Finland Oy

”Yhtiön toimiala on keittiö- ja kylpyhuonekalusteiden, komponenttien sekä rakennustarvikkeiden ja rakennusten valmisosien valmistus ja myynti, rakennuksiin liittyvien ulkokalusteiden myynti sekä konepajatuotteiden suunnittelu, konsultointi, valmistus ja myynti. Yhtiön toimialaan kuuluu myös näiden tuotteiden vientiä ja tuontia sekä franchising-toimintaa kotimaassa ja ulkomailla. Yhtiö voi toimintaansa liittyen hankkia ja myydä sekä kotimaisia että ulkomaisia kiinteistöjä, arvopapereita ja osakkeita.” (Kauppalehti 2013)

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kaluste-Trading Finland Oy. Kaluste-Trading Finland Oy on vuonna 1998 perustettu osakeyhtiö, joka toimii Kalustetukku-ketjun emoyhtiönä. Kaluste-Trading Finland Oy tarjoaa franchising-toimintaa Kalustetukku-yrityksille, joissa myydään keittiöitä, kylpyhuoneita sekä komeroita. Kaluste-Trading Finland Oy:n pääpiste ja hallinto ovat Loimaalla, kuten myös keskusvarasto. Kaluste-Trading Finland Oy:n omistuksessa oleva keskusvarasto myy komponentteja, ovia sekä muita Kalustetukuissa myytäviä tavaroita kuten vetimiä, hanoja, altaita, liesituulettimia, jätesankovaunuja, tasoja ja ledvaloja Kalustetukuille kilpailukykyisin hinnoin.

Keskusvaraston lisäksi Kaluste-Trading Finland Oy:llä on oma tuotanto Loimaalla, jossa valmistetaan asiakkaille erikoismittaisia tuotteita. Kaluste-Trading Finland Oy:n toimintaan kuuluu tiiviisti myös tuotteiden maahantuonti. Yrityksellä on yhteistyökumppaneita Puolassa, Italiassa sekä Portugalissa joista se maahantuo muun muassa ovia ja altaita.

Kaluste-Trading Finland Oy:n toimitusjohtaja on Pertti Lehtinen. Kaluste-Trading Finland Oy:n liikevaihto oli vuonna 2012 7,6 miljoonaa euroa. Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli 8,7 miljoonaa euroa. Koko ketjun liikevaihto oli vuonna 2012 noin 15 miljoonaa euroa. Yrityksellä on 12 työntekijää, joista osa toimii toimistotehtävissä, osa varasto – ja myyntitehtävissä, ja loput hallinnointitehtävissä (Kauppalehti 2013.)

Kalustetukku-ketjun pääkonttorina toimiva Kaluste-Trading Finland Oy tarjoaa Kalustetukku-myymöilleen luotettavan brandin, ketjun tuen sekä toimivan liiketoimintakonseptin. Kalustetukulla on pidempi historia kuin Kaluste-Trading Finland Oy:llä, sillä ensimmäinen Kalustetukku, Kalustetukku Turku perustettiin vuonna 1994. Sen perustajina olivat myöhemmin Kaluste-Trading Finland Oy:n perustaneet Pertti Lehtinen ja Kari Ihanamäki. Kaluste-Trading Finland Oy perustettiin vuonna 1998 jolloin varsinainen franchising-toiminta alkoi.

3 FRANCHISING

3.1 KÄSITTEET

Franchise on käsite oikeudelle, joka siirretään yritykseltä toiselle. Oikeus luovuttavista asioista määritellään franchising-sopimuksessa.

Franchising on kahden yrityksen sopimusperäistä yhteistyötä, jossa franchising-antaja sekä franchising-ottaja tekevät franchising-sopimuksen ja rahaa vastaan franchise-ottaja saa käyttää franchising-antajan liiketoimintakonseptia tietyllä alueella tietyin ehdoin.

Franchise-antaja on yritys, joka luovuttaa liiketoimintakonseptinsa franchising-sopimuksella toiselle oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäiselle yritykselle.

Franchise-ottaja on yritys, joka vastaanottaa franchising-sopimuksen avulla liiketoimintakonseptin franchise-antajalta (Suomen Franchising Yhdistys www-sivut.)

Franchising-sopimus on sopimus, joka tehdään franchise-ottajan ja franchise-antajan välille. Sopimuksessa franchise-antaja luovuttaa valmiin yritysideaansa uuden yrittäjän, franchise-ottajan käyttöön (Halila & Hemmo 2008, 262).

3.2 FRANCHISINGIN MÄÄRITELMÄ

”Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia (Suomen Franchising-yhdistys 2013).”

Franchising on yrittäjyyden muoto jota hyödynnetään monilla eri aloilla. Franchising on liiketoiminnan muoto, joka jaetaan perinteisesti kahteen eri ryhmään: tuotejakelu – ja tavaramerkkifranchising sekä liiketoimintamallifranchising. Tuotejakelu – ja tavaramerkkifranchising tarkoittaa toimittaja-myyjä-suhteista franchisingia, jossa myyjä tietyn brandin alaisena ja tiettyjen tuotteiden tai palvelujen jakajana. Tällaisia franchising-toimialoja ovat esimerkiksi merkkiautoedustajat sekä polttoaineen jakeluketjut.

Liiketoimintamallifranchisingissa franchise-ottajan ja franchise-antajan välillä on kirjallinen franchising-sopimus, jossa on määritelty muun muassa yrityksen alueellinen markkinointialue sekä markkinointibudjetti. Lisäksi franchise-ottaja maksaa antajalle kuukausittaista tai vuosittaista franchising-maksua. Liiketoimintamallifranchisessa myös franchise-antajalla voi olla omistuksessa myymälöitä tai liikkeitä, ei vain ottajilla. Franchise-antaja tarjoaa ottajille erilaisia palveluita sekä teknistä tukea, kuten kirjanpidon ja erilaisia koulutuksia. Franchise-antaja ja ottaja toimivat tiiviissä yhteistyössä, ja franchise-antaja kontrolloi franchise-ottajien liiketoimintaa (Suomen Franchising Yhdistys 2013.)

Ensimmäisen kerran franchisingin piirteitä havaittiin jo 1700-luvun Englannissa, jossa paikalliset panimot ja majatalot tekivät yhteistyötä (Suomen Franchising Yhdistys Ry 2004, 8). Varsinaisesti franchising juuret juontavat kuitenkin aina 1950-luvun loppuun, jolloin franchisingin esimuoto, business format franchising, yleistyi. Alun perin franchising-toiminta oli franchise-ottajan ja esimerkiksi maahantuojan välistä liiketoimintaa, jossa franchise-ottaja toimi osana jakelujärjestelmää. Nykyään franchising nähdään enemmän kokonaisvaltaisena toimintana, jossa franchise-antaja sekä franchise-ottaja toimivat kuin kumppanit (Hukka 2005, 43–45.)

Franchising-yrittäjyys on tullut Suomeen 1970-luvulla. Siitä lähtien Suomessa on toiminut franchising-yrityksiä. Franchising on ulottanut toimintansa lähes kaikkiin toimialoihin. Nykyään Suomessa on noin 250–300 franchising-ketjua, joista noin 35 % toimii kuluttajapalveluissa, 13 % yrityspalveluissa, 36 % vähittäiskaupassa sekä 16 % ravintolasektorilla (Suomen Franchising Yhdistys 2013.)

3.3 FRANCHISING YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN

Franchising yrittäjäksi ryhtyminen on huomattavasti vähemmän riskialtista kuin itsenäiseksi yrittäjäksi ryhtyminen. Ketjun tuoma apu, koulutusmahdollisuudet sekä tukipalvelut kuten taloushallinnon palvelut helpottavat yrittäjäksi ryhtymistä. Lisäksi jo toimivaksi testattu brandi ja tuotemerkki, franchising-ketjun mahdollinen ketjumarkkinointi sekä valmis konsepti luovat turvallisen ympäristön lähteä kokeilemaan yrittäjyyttä.

Franchise yrittäjäksi ryhdyttäessä on yrittäjän mietittävä, sopiiko toimialamuoto omiin tarkoituksiinsa. Franchise yrittäjä sitoutuu noudattamaan ketjun ohjeita ja ajatusmalleja, yleensä franchising-sopimus tehdään useaksi vuodeksi eteenpäin. Ketjun tuki, vuosien tuoma kokemus sekä toimiva konsepti auttavat etenemään liiketoiminnassa mutta myös velvoittavat tiettyihin tuloksiin. Kun ajatus yrittäjäksi ryhtymisestä on syntynyt, aloitetaan neuvottelut potentiaalisten franchise-antajien kanssa.

4 FRANCHISINGKETJUN PERUSTAMINEN

4.1 FRANCHISINGANALYYSI

Franchising ei sovi kaikille yrityksille eikä kaikille toimialoille, mutta kun se sopii, se tarjoaa monenlaisia etuuksia yritykselle verrattuna muihin kasvutapoihin. Ketjun rakentaminen on pitkä ja paljon resursseja vaativa prosessi. Tavoitteena on tehdä yrityksestä mahdollisimman kannattava kuten mistä tahansa muustakin liiketoiminnasta (Laakso 2005, 175–176.)

Ennen varsinaisen franchisingliiketoiminnan suunnittelemista tulee miettiä franchisingtoiminnan soveltuvuutta omalle yritykselle. Franchisinganalyysi on erinomainen keino pohtia franchisingin soveltuvuutta yritykselle. H. Laakso (2005: 187) kirjoittaa teoksessaan Franchising franchisinganalyysistä seuraavaa: ”Franchisinganalyysissa hahmotellaan tulevaa franchising-järjestelmää ja tarkastellaan sen soveltuvuutta yrityksen tavoitteisiin, resursseihin ja nykyiseen toimintatapaan sekä markkinatilanteeseen”. Franchisinganalyysin avulla saat konkreettisia vastauksia franchisingin sopivuudesta yritykselle.

Franchisinganalyysimalleja on useita erilaisia, mutta ne kaikki sisältävät suurin piirtein samat osat. Yrityksen tulee olla kaupallisesti hyödynnettävissä. Yritys luovuttaa konseptinsa toisen yrityksen käyttöön. Konseptin pitää olla kiinnostava, mikä pohjautuu pitkälti sen aiempaan menestykseen markkinoilla. Yrityksen konseptissa pitää olla joitain erityispiirteitä, jotka ovat kilpailuetuja yritykselle verrattavissa muihin alan yrityksiin. Lisäksi yritykselle pitää löytää markkinarako eli sillä pitää olla markkinapotentiaalia. Yrityksen liiketoiminnan pitää olla tuottavaa, jotta franchise-ottaja voisi nähdä sen potentiaalisena menestymisen mahdollisuutena.

Franchisingketjun tulee olla uskottava, jotta sen asiakkaat, sidosryhmät ja mahdolliset yrittäjäkandidaatit voisivat nähdä sen potentiaalisena yritystoimintana. Yksi franchisingtoiminnan piirre on tunnistettavuus, jokin sellainen erityispiirre, yksilöllinen piirre joka erottaa sen muista alan kilpailijoista. Yksilöllisyyttä vahvis-

tetaan tavaramerkillä kuten logolla sekä yritystunnuksella. Yrityksellä tulee olla myös kilpailuedut tiedossa, eli ne tavat joilla yritys markkinoilla kilpailee edukseen. Se voi olla esimerkiksi kotimaiset tuotteet, hinta tai jokin patentoitu tuote jota ei muualta saa. Alkuinvestoinnit tulee ottaa huomioon franchising suunnittelua tehdessä. Alkuinvestoinnin määrä vaikuttaa mahdollisten franchise-ottajien määrään, nimittäin jos alkuinvestoinnin määrä on suuri potentiaalisia yrittäjiä voi olla vaikea löytää (Laakso 2005, 188–191.)

Kun on todettu, että yrityksen toiminta on kaupallisesti hyödynnettävissä ja sen kilpailuedut ovat merkittävät alalla, on pohdittava kuinka monistettavissa yrityksen liiketoiminta on. Koska franchisingissa kaikki yritykset toimivat yhdenmukaisesti, tulee konseptista löytyä tiettyjä monistettavia piirteitä. Yrityksen toiminnan tulee olla mallinnettavissa sekä dokumentoitavissa, jotta sen toiminta voidaan siirtää ja kouluttaa uusille yrityksille. Yrityksen tulee omata myös yhteistyölliset edellytykset, jotta franchisingtoiminnasta voi tulla kannattavaa. Franchising-suhteessa molemmilla osapuolilla on vaikutuksensa yhteistyön laatuun, mutta franchisingketjun johtajalta vaaditaan sekä henkisiä että taloudellisia resursseja jotta yhteistyöverkostosta tulee toimiva (Laakso 2005, 192–197.)

4.2 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU

Franchisingliiketoimintaa suunnitellessa on hyvä tehdä kirjallinen liiketoimintasuunnitelma tulevan franchising yritystoiminnan tueksi. Liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä ohjenuorana franchisingtoimintaa käynnistettäessä. Franchising liiketoimintasuunnitelman tulee kertoa lukijalleen seuraavaa yrityksen toiminnasta: mikä on yrityksen lähtötilanne, mitkä ovat sen liiketoiminnan tavoitteet, miten sinne päästään eli mikä on sen toimenpidesuunnitelma sekä mikä on sen tulosenuste (Laakso 2005, 202–203.)

Franchisingliiketoiminnan pohjana, kuten minkä tahansa liiketoiminnan pohjana on jo markkinoilla menestyksekkääksi todettu liiketoimintamalli eli konsepti. Konsepti kuitenkin on harvemmin täysin valmis franchisingyritykseen, vaan

sitä tulee kehittää ja hioa ennen varsinaisen franchisingliiketoiminnan aloittamista.

Yrityksen liiketoimintaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös taloudelliset seikat. Yrityksen tuleekin asettaa taloudelliset tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Franchisingin kannattavuutta tulee myös pohtia tekemällä kokonaisuuksia sen menoista ja tuloista. Parasta tulonlähdettä franchise-antajalle ovat joko kuukausittain tai vuosittain maksettavat franchising-sopimusmaksut. Myös liittymismaksut voidaan luokitella tuloiksi. Menoja franchise-antajalle tulee muun muassa markkinoinnista, tukipalveluiden kuten toimisto – ja hallintapalveluiden tarjoamisesta, puhumattakaan rahoituskuluista tai yrittäjärekrytointikuluista (Laakso 2005, 198–209.)

4.3 KONSEPTIN KEHITTÄMINEN

Franchise-antajan liiketoiminnan perusta on konsepti, joka siirretään franchise-ottajalle. Harvemmin kuitenkaan konsepti on valmis siirrettäväksi sellaisenaan, joten ennen varsinaisen franchisingtoiminnan aloittamista tulisi konseptia kehittää niin, että se on monistettavissa yritykseltä toiselle. Käytännössä toimivaksi testattu konsepti on franchisingliiketoiminnan avain (Laakso 2005, 210.)

Franchisingsuhteessa franchise-antaja luovuttaa tietotaitonsa sekä osaamisensa franchise-ottajalle. Konseptia kehittäessä franchise-antajan tulee kirjoittaa ylös konseptiin kaikki franchise-ottajalle olennaiset asiat. Tarkoituksena on kirjata kaikki liiketoiminnan kilpailuedut ylös ja karsia kaikki epäolennaiset seikat. Konseptointi voidaan jakaa kolmeen näkökulmaan, operatiiviseen, taloudelliseen sekä imagolliseen näkökulmaan.

Operatiivisessa näkökulmassa katsotaan konseptia jokapäiväisen toiminnan näkökulmasta. Käytännössä se tarkoittaa tuotevalikoiman esittelyä sekä selvitystä tuotteistosta joita ketju myy. Lisäksi tulee kertoa ketjun tavoista toimia, eli kertoa yrityksen liiketoimintatavoista. Imagolliseen näkökulmaan katsotaan yri-

tyksen brandi sekä yrityksen brandilupaus. Konseptiin tulee määrittää se, mitä ketju lupaa asiakkailleen ja miten se toteuttaa nämä toiveet. Myös yhtenäisten yrityskuvallisten elementtien määrittely, kuten logojen, värien, tai esimerkiksi myymälän värimaailman, ikkunoiden teippausten ja mainoksissa käytettävien fonttien selvitys kuuluu tähän kategoriaan (Laakso 2005, 212–215.)

Taloudellisessa näkökulmassa kerrotaan, mitä ketjun liiketoiminta taloudellisessa mielessä on. Franchise-antajan tulee määrittää avaintunnusluvut konseptin toiminnalle, jotka perustuvat hänen omakohtaisiin kokemuksiinsa. Konseptiin tulee kirjata alkuinvestoinnit, keskimääräinen liikevaihtotaso, keskeisimmät kulut ja kulutasot, franchisingmaksut sekä kate – ja tulostavoitteet. Kun esitetään tunnuslukuja konseptista, tulee franchising-antajan selventää aloittelevalle franchise-ottajalle, että luvut perustuvat ketjun keskiarvoollisiin lukuihin eivätkä ne ole lupauksia esimerkiksi tulostavoitteista, jotta väärinkäsityksiä ei pääse syntymään (Laakso 2005, 215–216.)

4.4 LIIKETOIMINNAN ALOITTAMINEN

Kun aloitetaan täysin uutta liiketoimintamuotoa, franchisingliiketoimintaa, on liiketoiminnan aloitus kaikista tärkein vaihe yrityksessä. Koska kaikki on vielä uutta ja ennalta testaamatonta, on hyvä aloittaa pilotoinnista eli franchisingliiketoiminnan testauksesta. Pilotointia varten etsitään muutama testiyrittäjä, joiden kanssa testataan kehitettyjen toimintatapojen toimivuutta käytännön yritysmailmassa. Pilotointijakso sovitaan yrityskohtaisesti, mutta normaalisti se kestää noin puolesta vuodesta muutamaan vuoteen riippuen yrityksen toiminnantasosta ja konseptin valmiudesta. Pilotoinnin avulla voidaan kehittää yrityksen konseptia aina edelleen toimivammaksi ja samalla huomata tiettyjä epäkohtia yrityksen liiketoiminnassa, jotka voidaan korjata vielä ennen varsinaisen franchisingtoiminnan aloittamista.

Kun pilotointivaihe alkaa olla loppuillaan, ja on todettu yrityksen olevan franchisingiin sopiva konseptiltaan ja toimintamalliltaan, on aika aloittaa lansee-

rausvaihe. Lanseerausvaiheessa kerrotaan julkisesti markkinoille ketjun päätöksestä aloittaa franchisingliiketoiminta. Asiasta tulee tiedottaa ensimmäisenä omalle henkilökunnalle sekä sidosryhmille kuten yhteistyökumppaneille mutta myös medialle, jotta saadaan yritykselle julkisuutta ja näkyvyyttä mediassa (Laakso 2005, 227–264.)

Franchisingliiketoiminnan kannalta kriittisin vaihe on yrittäjärekrytointi eli uusien franchise-ottajien hankinta. Onnistuneen yrittäjärekrytoinnin edellytyksenä on löytää riittävä määrä oikeanlaisia yrittäjäkandidaatteja ja saada nämä ehdokkaat kiinnostumaan yrityksen tarjoamasta franchisingista. Sitä varten yrityksen tulee määrittää niin sanottu yrittäjäprofiili, jotta voidaan etsiä oikeantyyppisiä franchise-ottajia. Jotta ketjua voidaan johtaa yhdenmukaisesti ja ketjuun saadaan taloudellisesti kannattavia, ketjuun sopeutuvia yrittäjiä on yrityksen määriteltävä yrittäjäprofiili, jotta he pystyvät etsimään oikeanlaisia yrittäjiä. Yrittäjärekrytointi onnistuessaan tuo franchise-antajalle uusia yrittäjiä sekä lisää yrityksen liiketoimintaa ja samalla liikevaihtoa. Epäonnistuessaan rekrytoinnin avulla löydetään vääränlaisia yrittäjiä, jotka eivät sovi yrittäjäprofiiliin ja jonka johdosta yrityksen taloudellinen tilanne ei muutu tai menee huonommaksi. Yrittäjäprofiilin luominen ja noudattaminen ovatkin rekrytoinnissa tärkeä asia (Laakso 2005, 234-245.)

5 FRANCHISING YRITTÄJYYDEN ALOITTAMINEN

5.1 FRANCHISINGYRITTÄJÄN OMINAISUUDET

Franchisingyrittäjäksi ei sovellu kuka tahansa. Franchisingyrittäjältä vaaditaan yhteistyöhalukkuutta sekä kovaa työpanosta. Franchisingyrittäjällä ei ole samanlaista vapautta toimia ja toteuttaa liiketoimintaansa kuin tavallisella yrittäjällä, sillä franchise-antaja edellyttää myymälöidensä toimivan ketjun toimintamallin mukaisesti. Franchise-antaja asettaa myös tiettyjä tulostavoitteita myymäläille, joten kovaa työpanosta vaaditaan varsinkin alkuvuosina yrityksen menestymiseksi. Toisaalta taas franchisingyrittäjyyden myötä riskit pienenevät, valmis konsepti sekä toimiva liikemalli auttavat uuden yrittäjän alkuun (Mattila ym. 1998, 71–74.)

H. Laakso toteaa kirjassaan *Franchising* (2005, 124), että joka kymmenes suomalainen päätyy franchisingyrittäjyyteen sattumalta tietämättä alasta sen suuremmin tai miettimättä sen sopivuutta itselleen. Ihmiset päätyvät Suomessa franchisingyrittäjyyteen yleensä aiempien työpaikkojensa tai rekrytointi-ilmoitusten kautta. Franchisingketjut ilmoittavat hakevansa uusia yrittäjiä ympäri Suomea Internetissä ja paikallislehdissä, joista kiinnostuneet yrittäjähenkiset suomalaiset kiinnostuvat ja alkavat etsiä tietoa tästä yrittäjyyden toimintamallista. Franchisingyrittäjäksi ryhtyy yhä useampi nuori, tai uraa vaihtava vanhempi henkilö. Sillä ei ole väliä, onko aikaisempaa kokemusta haluamaltaan franchising alalta, tärkeämpää on halu menestyä, kyky toimia asiakaspalvelussa sekä tiedonhalu.

Yrittäjäksi ryhtymisessä on aina riskinsä, sillä yrittäjä itse vastaa omista veloistaan sekä yrityksestään henkilökohtaisesti. Alkupääoman tarve on kuitenkin monesti pienempi franchisingyrittäjyyteen lähtiessä, kun ketju voi tarjota rahoituksen franchise-ottajalle. Taloushallinto tapahtuu ketjun pääkonttorin toimesta, jolloin paperityöt jäävät ketjun hoidettavaksi. Toisaalta yrittäjän vapaus on rajoitettua, sillä franchise-ottajaksi ryhtyessään hän sitoutuu toimimaan tietyn kon-

septin mukaisesti ja franchising-antaja ohjaa liiketoimintaa (Keitele 2008, 124–134.)

5.2 OIKEAN KETJUN VALINTA

Yleensä franchisingyrittäjäksi ryhtyvällä on jo valmiiksi tiedossa toimiala, jossa hän aikoo työskennellä. Koska monilla toimialoilla toimii yhtäaikaisesti useampia franchisingketjuja, on hyvä tehdä vertailua konseptien välillä. Vertailun tarkoituksena on löytää itselle sopivin vaihtoehto. Monet yritykset saattavat näyttää ulkoapäin hyvin samanlaiselle, mutta yrityksen toimintamallit saattavat olla hyvinkin erilaiset. Tulevan franchisingyrittäjän on löydettävä itselle sopivin ketju, joka tarjoaa parhaimmat avaimet menestykseen tulevaisuudessa (Laakso 2005, 127–128.)

Oikeaa ketjua valitessa käydään neuvotteluja franchise-antajan sekä ketjun muiden yrittäjien kanssa. Franchise-antaja kertoo arvokasta tietoa ketjun toimintamalleista, konseptista, brandista ja muista ketjun tärkeistä asioista. Yrityksistä on helposti haettavissa faktatietoa kuten aiempien vuosien liikevaihdot. Ketju-toiminnan ikä vaikuttaa myös yrityksen vakaustilanteeseen, mitä nuorempi ketju sen suuremmat sen riskit menestyä ovat. Vanhempi, tunnetumpi ketju on vakaampi ja järjestelmä toimivampi kuin nuori yritys, jonka tunnettavuus on vielä matala ja järjestelmässä enemmän kehittämisen varaa. Ketjun laajuudella on myös merkitystä, mitä vähemmän franchise-ottajia sen suuremmat riskit ovat, mutta toisaalta myös menestymisen mahdollisuus on suurempi.

Franchise-antajan taloudellinen tilanne on helposti tarkistettavissa yrityksen viime vuosien liikevaihdosta. Asian voi helposti selvittää Patentti – ja rekisterihallituksesta, jonne yritykset ilmoittavat vuosittain tilinpäätöstietonsa. Franchisingliikeidea kertoo yrityksen toiminta-ajatuksen ja sen, kenelle ja miten yritys tarjoaa liiketoimintaansa. Sitä tarkastelemalla pystyt selvittämään franchise-antajan tavoitteet alalle, ja miksi se on ylipäätään lähtenyt ketjuliiketoimintaan mukaan (Laakso 2005, 127–130.)

5.3 INVESTOINNIT

Franchisingyrittäjä toimii omistuspohjaisesti ja on velvollinen sijoittamaan itsenäisenä yrittäjänä yritykseensä sen aloittaessa toimintaansa. Alkupääoman tarve perustuu yleensä ketjussa jo toimivien yksiköiden keskimääräisiin lukuihin. Alkupääoman tarve vaihtelee hyvin paljon alan mukaan, esimerkiksi ravintolalalla tai hotellialalla alkupääoman tarve on suuri kun taas toisilla aloilla alkupääoman tarve on pienempi.

Aloittelevan franchisingyrittäjän on kuitenkin aina valmistauduttava antamaan oma taloudellinen panoksensa yritykselle. Aloittavan franchisingyrittäjän alkuinvestointi koostuu samoista osista kuin tavallisen yrittäjänkin aloituksessa. Suurien investointien rahoitus, kuten kaluston, koneiden ja järjestelmien hankinta, on yksi suurimmista alkuinvestoinneista. Operatiivisia kuluja aloittelevalle franchisingyrittäjälle tulee aloitusmarkkinoinnista sekä liikepaikan, esimerkiksi myymälän kuntoon laittamisesta. Alkuun käyttöpääomalle on tarvetta, kun maksetaan palkkoja, vuokria sekä muita juoksevia kuluja ennen kuin yrityksen tulot alkavat kattamaan menoja (Laakso 2005, 148–149.)

Yrittäjyyteen kuuluu myös alun vaikeammat ajat, jolloin oman palkan nostaminen yrityksestä voi olla mahdotonta. Omat henkilökohtaiset elämiskulunsa kannattaakin laskea niin, että alkukuukausina ei välttämättä oman palkan nostaminen yrityksestä ole mahdollista. Franchise-antajan määrittelemä liittymismaksu sekä mahdollisesti kuukausittain maksettava franchisingmaksu tulee myös huomioida alkuinvestointeja suunniteltaessa.

Harva yrittäjä pystyy rahoittamaan alun investointeja täysin omavaraisesti, vaan yleensä joudutaan turvautumaan ulkopuoliseen rahoitukseen. Nyrkkisääntönä kuitenkin pidetään, että 20–30 prosenttia alkupääomasta pitäisi tulla yrittäjältä itseltään ja loput ulkopuoliselta rahoittajalta.

Ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen on yrittäjistä kiinni, mutta nykyään suositaan pankkien lainoja, vakuutusyhtiöiden lainoja sekä erityisrahoituslaitosten, kuten Finnvera Oyj:n rahoitusratkaisuja. Rahoituksen saaminen on pitkälti kiinni

yrittäjän taustoista, aikaisempien lainojen määrästä sekä rahoitettavasta määrästä. Pankkien lainat ovat edelleen suosituimpia rahoituksenmuotoja Suomessa (Laakso 2005, 151–152.)

5.4 YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

Yritystoiminta käynnistyy, kun franchising-sopimus on allekirjoitettu. Yleensä tässä vaiheessa franchise-antaja ja franchise-ottaja ovat jo allekirjoittaneet esisopimuksen, ja kun rahoitus sekä liiketila ovat varmistuneet, on aika kirjoittaa varsinainen franchising-sopimus. Sopimuksessa on määritelty siirrettävät oikeudet ja käyttöehdot, velvollisuudet ja oikeudet, vastuunjako, maksut sekä muut yhteistyösopimukseen kuuluvat asiat. Sopimus käydään kohta kohdalta läpi franchise-antajan ja franchise-ottajan kesken, ja kun kaikki kohdat on läpi luettu, keskusteltu ja hyväksytty, on aika allekirjoittaa sopimus.

Yleensä ennen varsinaisen yritystoiminnan aloittamista franchise-antaja järjestää aloittelevalle yrittäjälle koulutusta, jotta tuleva yrittäjä osaa valmistautua tulevaan yrittäjyyteensä. Lisäksi yrittäjän tulee ennen varsinaisen yritystoiminnan aloittamista tehdä liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnastaan, jossa on kokonaisvaltaisesti kerrottu yrityksen nykyhetkestä, tavoitteista, toimenpidesuunnitelmista sekä tulosenusteesta.

Yrityksen perustaminen on yksi ensimmäiseksi tehtäviä konkreettisia toimenpiteitä. Yritykselle tulee keksiä toiminimi joka pitää rekisteröidä sekä laatia perustamisasiakirjat. Yritykselle tulee avata oma pankkitili sekä tehdä rahoitussopimus. Kun paperiasiat ovat kunnossa, tulee yritykselle hankkia toimitilat sekä rekrytoida henkilökuntaa. Uusi henkilökunta tulee myös kouluttaa tehtäviinsä ennen varsinaisen toiminnan alkamista. Tarvittavien työvälineiden, ohjelmistojen ja laitteiden hankinta tulee myös suorittaa ennen liikkeen avaamista. Sidosryhmien, esimerkiksi tavarantoimittajien kanssa tulee tehdä sopimukset tavarantoimituksesta sekä alkaa suunnittelemaan tulevaa aloitusmarkkinointia (Laakso 2005, 158–160.)

Franchise-antaja tukee uutta franchisingyrittäjää ja on tiiviisti mukana yrityksen toiminnan aloittamisvaiheessa. Franchisingyrittäjä on kuitenkin itsenäisesti vastuussa yrityksensä toiminnasta. Franchise-antaja huolehtii, että uusi yritys lähtee suunnitellusti käyntiin ja auttaa yrittäjää kaikissa mahdollisissa asioissa. Vaikka franchise-antaja tarjoaisi kuinka hyvää alkukoulutusta tulevalle yrittäjälle, aina tulee vastaan asioita joihin yrittäjä tarvitsee ketjun apua.

6 FRANCHISINGKETJUN HALLINTA

6.1 PÄÄKONTTORI

Franchise-antajalla on monenlaisia päivittäisiä tehtäviä, joiden suorittamista varten franchise-antajalla tulee olla takanaan henkilöstöä joka hoitaa päivittäisten asioiden kulun. Tämä henkilöstö toimii franchising-antajan pääkonttorissa, franchising-keskuksessa. Franchising-keskukselle kuuluvat kaikki hallinnointiin liittyvät työtehtävät, kuten taloushallinto, uusien yksiköiden perustaminen, yhteistyön valvonta ja ylläpito, ketjun toiminnan valvominen sekä konseptin kehittäminen (Laakso 2005, 246–253.)

Pääkonttorin tehtäviin kuuluvat alkukoulutus sekä käynnistämistuki uuden yrittäjän kanssa. Franchising-keskus huolehtii siitä, että uusi yrittäjä pääsee hyvälle alulle uuden yrityksensä kanssa ja saa tarvittavaa koulutusta ja neuvontaa. Keskuksen tulee myös huolehtia tukipalveluiden, kuten kirjanpityksen saatavuudesta. Jotkut yritykset ulkoistavat tukipalvelut, toiset franchising-antajat tarjoavat tukipalveluita omasta pääkonttoristaan käsin. Franchising-keskuksen tulee valvoa yrittäjien toimintaa ja raportoida johtajalle mahdollisista ongelmista, esimerkiksi jos yrittäjällä on vaikeuksia maksaa laskujaan. Keskuksen tulee tarkkailla yrittäjän taloudellista tilannetta seuraamalla sen myyntiä.

Franchising-keskuksen tehtävänä on myös huolehtia yrityksen tuotteiden kehittämisestä, vanhojen tuotteiden päivittämisestä sekä uusien tuotteiden käyttöönotosta. Pääkonttorin tulee huolehtia myös hinnoitteluista ja ilmoittaa mahdollisista muutoksista tuotteissa tai niiden hinnoissa yrittäjille ja muille sidosryhmille. Franchising-keskuksen tehtävänä on myös huolehtia yhteistyön sekä brandin kehittämisestä (Laakso 2005, 252–253.)

6.2 FRANCHISINGSOPIMUS

Franchisingsopimuksessa franchise-antaja luovuttaa yritysideaansa franchise-ottajalle. Franchisingsopimus kehiteltiin alun perin Yhdysvalloissa, ja se on muotoutunut käytännön yritysmaailmassa ja ovatkin nykyään varsin monimuotoisia. Franchisingsopimuksia ei ole oikeudellisesti paljoa säännelty, jolloin ottaja ja antaja voivat keskenään sopia franchisingsopimuksensa ehdoista.

Franchisingsopimuksissa hyötyvät molemmat osapuolet. Franchising-antajan ei tarvitse itse huolehtia toiminnan ylläpitämisestä, kun itsenäiset yrittäjät huolehtivat itse kaupallisesta puolesta. Lisäksi pääoman tarve vähenee franchise-antajalla, kun yleensä franchise-ottajan edellytetään osallistuvan esimerkiksi kiinteistöjen rahoitukseen. Franchise-ottaja saa käyttöönsä valmiin tavaramerkin sekä jo toimivaksi koetun brandin. Lisäksi hän saa tuen ja koulutuksen alalle (Halila & Hemmo 2008, 262–264.)

Suomessa ei ole erikoislainsäädäntöä franchisingsopimuksille, eikä laki tunne ylipäätään franchisingin sopimustyyppiä. Suomen Franchising Yhdistys Ry on laatinut eettiset säännöt franchise-ottajille sekä franchise-antajille, joissa on määritelty molempien osapuolien velvoitteet sekä oikeudet. Oikeudet ja velvoitteet kuitenkin vaihtelevat sopimuksittain, riippuen alasta. Franchisingsopimuksen tulee kuitenkin aina olla kohtuullinen ja ottaa huomioon molempien osapuolten asemat.

Franchise-antaja on velvollinen luovuttamaan sopimuksessa liikeideaansa, brandinsa sekä konseptinsa franchise-ottajan käyttöön. Antaja on velvollinen tarjoamaan kirjanpidollista apua sekä järjestämään rahoitusta ottajalle. Franchising-antaja on myös velvollinen markkinoimaan yritystä, toisinaan ketjumarkkinointi jätetään kokonaan antajan huolehdittavaksi (Halila & Hemmo 2008, 266–268.)

Franchise-ottaja on velvoitettu maksamaan franchising-maksua, joko kuukausittaista tai vuosittaista, franchise-antajalle. Maksu perustuu yrityksen odotetulle liikevaihdolle, se on noin 3-10 prosenttia liikevaihdosta. Ottajan tärkein velvollisuus

suus on kuitenkin harjoittaa liiketoimintaa sopimuksessa sovittujen asioiden mukaisesti. Franchise-ottajan tulee huomioida franchisingosopimuksessa ennalta sovitut asiat, kuten tavarantoimittajat. Franchise-ottaja on velvollinen ostamaan tuotteensa tavarantoimittajilta, jotka franchise-antaja on sopimukseen määrännyt.

Franchisingosopimukset tehdään yleensä useiksi vuosiksi eteenpäin. Sopimus voidaan päättää purkaen tai irtisanoen. Sopimus puretaan vain siitä syystä, että sopimuksen toinen osapuoli on osaltaan laiminlyönyt törkeästi sopimuksen ehtoja. Sopimuksen voi irtisanoa sopimuksessa sovitun irtisanomisajan mukaisesti. Sopimuksen irtisanomiseen ei tarvita mitään erityistä syytä kuten sopimusrikkomusta, vaan se on normaali keino lopettaa sopimussidonnaisuus. Sopimuksen purun tai irtisanomisen myötä franchise-ottaja ei enää voi käyttää franchise-antajan konseptia ja sen on irtauduttava franchise-antajan liiketoiminnasta täysin (Halila & Hemmo 2008, 274–277.)

6.3 RIITATILANTEET

Riitatilanteet franchise-antajan ja franchise-ottajan välillä ovat yleensä seurauksia pitkään jatkuneesta jännitteestä heidän välillä. Jännite voi johtua franchise-antajan liiallisesta ”niskaan puhaltamisesta” eli liiallisesta tarkkailusta, tai ihmiskemioiden väärästä kohtaamisesta. Aina, kun kaksi osapuolta laittaa rahansa ja aikansa yritystoimintaan, tulee siinä hyviä ja huonoja hetkiä. Tyypillisiä riidanaiheita ovat franchisingyrittäjän heikko tulos, franchise-antajan lupaamat tyhjä, toteutumattomat lupaukset, konseptin pelisääntöjen noudattaminen sekä yrittäjärekrytoinnissa tapahtuneisiin virhelyönteihin eli ihmiskemiat eivät kohdanneet.

Franchisingosopimuksissa on määritelty sovittelukäytäntö riitatapauksia varten. Yleensä riitatilanteet pystytään selvittämään neuvotteluilla franchise-antajan ja franchise-ottajan välillä. Yleensä sopimuksen purkaminen riitatilanteissa onnistuu neuvotteluiden avulla, mutta jos neuvottelutkaan eivät tuota tulosta, on turvaututtava muihin keinoihin. Franchisingyrittäjä voi kysyä neuvoa Suomen

Franchising-yhdistykseltä tilanteen selvittämiseksi. Jos sekään ei tuota tulosta, on turvauduttava välimiesmenettelyyn. Välimiesmenettely on kallista, ja harvemmin riitatapauksissa edetään sinne asti. Yleensä riitatapauksissa on kyse taloudellisesti pienistä asioista, jotka saadaan neuvotteluilla selvitettyä (Laakso 2005, 165–166.)

6.4 JOHTAJAN ROOLI

Franchisingtoiminnassa on kahdentasoista johtamista. Franchise-ottaja eli yrittäjä johtaa oman liikkeensä henkilökuntaa. Franchise-antaja eli ketjun johtaja johtaa franchisingyrittäjiä sekä franchisingkeskuksensa henkilökuntaa. Yhteistä kuitenkin molempien tahojen johtajuudessa on se, että niiden tulee saada organisaatiot toimimaan yhtenäisesti sekä voittoa tavoitellen.

Franchise-antajan rooli johtajana on toimia ohjaajana, yhteistyökumppanina, kuuntelijana sekä tietysti johtaa alaisiaan – franchise-ottajia eli yrittäjiä. Hän toimii yrittäjien esimiehenä tehden ketjua koskevia suuria päätöksiä, mutta yhteistyösuhteen kannalta on tärkeää että johtaja ottaa myös alaistensa mielipiteet huomioon ja toimii vuorovaikutussuhteessa heidän kanssaan. Ketjujohtajan tulee tukea ja ohjata yrittäjää toiminnassaan ja seurata tämän toimintaa sekä puuttua ajoissa ilmeneviin ongelmakohtiin. Franchise-antajan tulee johtaa yrittäjiään sääntillisellä, sopimuksen mukaisella tavalla, ohjata ja neuvoa, tukea ja puuttua tilanteisiin. Franchise-ottajan – ja antajan välillä tulee säilyä kommunikaatio, mikä on avain hedelmälliseen yhteistyöhön. Franchise-ottajan tulee voida luottaa franchise-antajaan ja voida puhua vaikeistakin franchisingtoimintaan liittyvistä asioista hänelle (Laakso 2005, 246–266.)

Franchise-antajan rooli ketjun johtajana on löytää ketjuunsa osaavia, hyvin koulutettuja ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Osaava ja työhönsä sitoutuva henkilöstö on yrityksen voimavara ja avain menestykseen. Ketjujohtajan tulee myös tietää organisaation liiketoimintamallista sekä organisaation työnjaosta, jotta se osaa johtaa kutakin organisaation aluetta oikealla tavalla. Ketjujohtami-

seen kuuluu myös olennaisesti suunnitella sekä valvoa organisaatiossa tapahtuvia prosesseja ja tapahtumaketjuja sekä valvoa työnlaatua (Kautto & Lindblom 2005, 130–131.)

7 FRANCHISINGYRITTÄJYYS KALUSTETUKKUKETJUSSA

7.1 YRITYKSEN TOIMINTATAVAT

Kalustetukku-liikkeet toimivat itsenäisinä yrittäjinä ketjussa. Franchise-ottaja on itsenäinen yrittäjä, joka haluaa perustaa keittiö, kylpyhuone – sekä komeroalan yrityksen ja haluaa käyttää Kalustetukku-ketjun toimivaa liiketoimintamallia osana yritystään. Kaluste-Trading Finland Oy tarjoaa konseptiaan franchisingtoimintaan, ja tähän mennessä 12 yritystä ympäri Suomea toimivat konseptin alla. Kymmenen liikkeen kauppiaat toimivat itsenäisinä yrittäjinä, jotka maksavat säännöllisesti franchisingmaksua ja toimivat franchising-antajan valvovan silmän alla.

Franchising-antajalla, Kaluste-Trading Finland Oy:llä, on myös omistuksessaan muutama Kalustetukku-liike, Porissa ja Turussa. Ne toimivat täysin samalla periaatteella, kuin kaikki muutkin liikkeet, mutta niiden omistajuus kuuluu emoyhtiölle Kaluste-Trading Finland Oy:lle.

7.2 OIKEUDET JA VELVOITTEET

Franchise-ottajalla eli Kalustetukku-kauppialla on oikeus käyttää Kalustetukku-konseptin brändiä sekä konseptia liiketoiminnassaan. Kalustetukku-kauppias käyttää franchise-antajan liiketoimintamallia, tuotemerkkejä sekä logoa vapaasti yritystoiminnassaan. Franchisingmaksua vastaan kauppialla on oikeus käyttää Kaluste-Trading Finland Oy:n tarjoamia tukipalveluita, kuten kirjanpitoa.

Myymälät tulee suunnitella vastaamaan ketjun yhteistä tyyliä, näyteikkunat tulee teipata yrityksen käyttämien teippausohjeiden mukaisesti sekä värimaailma myymälässä tulee pitää ketjulle yhtenäisenä. Myyjien pukeutuminen tulee olla ketjun vaatetusohjeiden mukainen ja myyjien päällä tulee olla ketjun yhtenäisen

liiketoimintamallin mukaisia vaatteita. Myymälässä tulee olla esillä ketjun uusimpia trendejä sekä ideoita mallikeittiöiden tai mallikylpyhuoneiden muodossa.

Kalustetukku-kauppiaas on velvollinen ostamaan myytävät tuotteensa ketjun ohjeiden mukaan niiltä yhteistyökumppaneilta eli sidosryhmiltä, jotka Kaluste-Trading Finland Oy on hankkinut mukaan osaksi liiketoimintaansa. Kalustetukku-kauppiaan tulee noudattaa jokaisen yhteistyökumppanin kanssa sovittua sopimusta. He eivät saa ostaa tuotteita ohi sopimusten, eivätkä hankkia vastavia tuotteita muilta sidosryhmiltä sopimatta asiasta erikseen Kaluste-Trading Finland Oy:n kanssa. Kalustetukku-kauppiaas on velvollinen mainostamaan franchising-sopimuksessa sovitun mukaisesti yritystään omalla markkina-alueellaan. Kalustetukku-kauppiaan velvollisuuksiin kuuluu toimia ketjun toimintamallien mukaisesti.

Franchise-antajan, eli Kaluste-Trading Finland Oy:n, velvollisuuksiin kuuluu tarjota franchise-ottajille toimiva liiketoimintamalli, hyvät sidosryhmät sekä ketjun tuki ja palvelut. Yrityksen tulee tarjota kauppiaille hyvät tuotteet kilpailukykyisillä hinnoilla, mihin tarvitaan hyvät suhteet eri sidosryhmiin. Kaluste-Trading Finland Oy:n tulee tarjota kauppiaille ohjelmistot ja muut välineet, joiden avulla yritystoiminta Kalustetukku-ketjun alla voi pyöriä.

Kaluste-Trading Finland Oy:n oikeuksiin kuuluu saada kuukausittainen maksu franchising-sopimuksessa sovitun summan mukaisesti vastineeksi antamastaan liiketoimintamallista. Franchise-antajana yrityksellä on oikeus valvoa sekä ohjata franchise-ottajan liiketoimintaa sekä pitää huolta siitä, että ottaja toimii ketjun sääntöjen mukaisesti. Franchise-antajalla on oikeus puuttua epäkohtiin niitä huomattaessaan.

7.3 MAKSUT JA SOPIMUKSET

Kaluste-Trading Finland Oy:n sekä tulevan Kalustetukku-kauppiaan neuvottelut alkavat välittömästi alun yhteydenoton jälkeen. Neuvotteluja käydään yleensä

useita kuukausia jotta voidaan varmistua siitä, että oikeanlainen ihminen on astumassa mukaan ketjun toimintaan ja toisaalta että yrittäjä on valitsemassa oikeanlaisen ketju. Franchising-sopimus syntyy näiden neuvottelujen pohjalta ja siihen on kirjattu kaikki neuvotteluissa sovitut asiat.

Kaluste-Trading Finland Oy:n franchising-sopimukset tottelevat aina samaa kaavaa, niistä löytyy samat tiedot, ja samoista asioista sovitaan aina jokaisen kauppiaan kanssa. Franchising-sopimukseen on kirjattu muun muassa markkina-alueesta, myyntitavoitteista, franchising-maksun suuruudesta sekä markkinointikulujen jaosta. Kuitenkin franchising-sopimukset yrityksen sekä kauppiaiden välillä ovat aina kahdenkeskisiä sopimuksia ja niissä on tärkeää noudattaa salassapitovelvollisuutta.

Franchising-maksu on Kaluste-Trading Finland Oy:ssä kuukausittain maksettava summa, joka perustuu liikkeen vuosittaiseen myyntitavoitteeseen. Myyntitavoite taas on laskettu aiemman vuoden myyntituloksesta suhteutettuna koko ketjun myyntitulokseen. Franchising-maksut tarkistetaan aina vuoden lopussa.

Kuukausittain maksettavan franchising-maksun lisäksi Kalustetukut maksavat osuutensa valtakunnallisesta markkinoinnista, kuten esimerkiksi valtakunnallisesta televisio – tai radiomainonnasta. Kalustetukku-kauppiaat maksavat osuutensa myös verkkomainonnasta

7.4 TUKITOIMINNOT JA KOULUTUS

Kun uusi Kalustetukku-kauppias ryhtyy mukaan ketjun toimintaan, hänet koulutetaan perusteellisesti. Uusi kauppias viedään jo valmiisiin, toimiviin Kalustetukku-liikkeisiin tutustumaan myymälöiden sekä varastojen toimintaan. Muilta Kalustetukku-kauppiailta hän saa arvokasta tietoa toiminnasta sekä tukea ja kannustusta yrittäjyyteensä.

Uusi yrittäjä perehdytetään työhönsä ja häntä tuetaan varsinkin liikkeen alkuvaiheissa voimakkaasti. Kaluste-Trading Finland Oy hallinnoi vahvasti uuden

kauppiaan liiketoimintaa ja pyrkii antamaan kaikkensa, jotta uusi Kalustetukku-liike saisi mahdollisimman hyvän alun toiminnalleen. Kaluste-Trading Finland Oy tarjoaa tukitoimintoja franchising-maksua vastaan Kalustetukku-kauppiaille. Taloushallinnon osaaminen, kuten laskujen ostoreskontra, maksatus sekä kirjanpito tapahtuvat Kaluste-Trading Finland Oy:n kautta.

Yritys tarjoaa kauppiaille käyttöönsä ohjelmistot, joiden avulla liikkeet pystyvät hoitamaan päivittäistä liiketoimintaansa. Passeli-ohjelmiston avulla kauppiat pystyvät tekemään asiakkailleen laskuja, ylläpitämään kassaa sekä huolehtimaan myyntireskontrastaan. Summium-ohjelmiston avulla myyjät laskevat tarjouksia keittiöistä, kylpyhuoneista sekä komeroista asiakkailleen sekä tekevät tilauksia tarvitsemistaan tuotteista aina edelleen sidosryhmille. Planit 3D-ohjelmiston avulla Kalustetukkujen myyjät pystyvät esittämään suunnitteleman sa keittiö -, kylpyhuone – tai komerokokonaisuuden asiakkaalleen 3D-kuvina. Heeros-ohjelmiston avulla ostolaskujen reskontra hoituu helposti eikä laskujen eräpäivät mene kauppiailta ohi.

8 FRANCHISINGKETJUN JOHTAMINEN KALUSTETUKKUKETJUSSA

8.1 HALLINTO

Kalustetukku-ketjun pääyhtiö on Kaluste-Trading Finland Oy. Ketjun pääkonttori, Kaluste-Trading Finland Oy:n toimisto, sijaitsee Loimaalla. Siellä työskentelee yrityksen hallintopäällikkö joka huolehtii yrityksen tarjoamista taloushallinnollisista palveluista. Sen lisäksi yrityksen hallinnoinnista vastaa ketjupäällikkö, joka vastaa muun muassa yrityksen tuotteista sekä markkinoinnista. Päävastuu yrityksestä on yrityksen toimitusjohtajalla, joka vastaa koko ketjun johtamisesta.

Kaluste-Trading Finland Oy:ssä hallinnointia tapahtuu monella eri tasolla. Yrityksen hallintopäällikkö, toimitusjohtaja sekä ketjupäällikkö seuraavat Kalustetukku-liikkeiden myyntiä Passeli-ohjelmiston avulla. Sieltä kuukausittain otettavat myyntipäiväkirjat kertovat, mikä yrityksen tilanne on. Kaluste-Trading Finland Oy:n ketjulleen tarjoama kirjanpito on ostettu eli ulkoistettu palvelu. Kirjanpitäjä raportoi yritykselle Kalustetukku-liikkeiden kirjanpidollisesta tilanteesta kuukausittain.

8.2 ORGANISAATION JOHTAMINEN

Organisaatiota ja koko Kalustetukku-ketjua johtaa Kaluste-Trading Finland Oy:n toimitusjohtaja. Kalustetukku-ketjua johdetaan kahdella eri tasolla. Franchise-antajana yritys johtaa franchise-ottajien, Kalustetukku-kauppiaiden toimintaa. Käytännössä yrityksessä kauppiastason johtaminen on pitkälti valvontaa sekä seuraamista, yhteisien pelisääntöjen luomista ja niistä kiinni pitämistä sekä yhteisten isojen päätösten tekemistä. Ketjun johtajana toimitusjohtajalla on oikeus puuttua epäkohtiin esimerkiksi myynnissä tai sidosryhmien kanssa toimimisessa.

Kaluste-Trading Finland Oy:n toimitusjohtaja johtaa myös Kaluste-Trading Finland Oy:n sisäistä toimintaa. Johtajana hän huolehtii, että yrityksen sisällä asiat toimivat niin kuin niiden pitää. Organisaation henkilöstön valinta on tärkeää, jotta oikeat osaamiset päätyvät oikeaan hommaan. Siksi on tärkeää huolehtia, että oma henkilöstö on tarpeeksi koulutettua ja osaavaa vastaamaan ketjun asioista. Franchising-ketjun pääkonttorina Kaluste-Trading Finland Oy:n henkilöstö on koulutettuja sekä kokeneita alan ammattilaisia.

8.3 SIDOSRYHMÄT

Sidosryhmillä on suuri vaikutus organisaation toimivuuteen. Sidosryhmillä tarkoitetaan tässä tapauksessa yhteistyökumppaneita ja tavarantoimittajia. On tärkeää luoda ja löytää yritykselle hyviä yhteistyökumppaneita, sillä ilman niitä ei organisaatio voi menestyä. Hyvät suhteet yhteistyökumppaneihin ja tavarantoimittajiin takaavat onnistuneet yhteistyösopimukset sekä turvatuun tulevaisuuden yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yhteistyökumppaneiden tulee olla luotettavia, perusarvoiltaan yrityksen kanssa samoilla linjoilla ja niiden tulee haluta samoja asioita tulevaisuuden yhteistyösuhteelta.

Kaluste-Trading Finland Oy tekee yhteistyötä monien eri alojen yritysten kanssa. Yritys on vuosien varrella löytänyt sellaisia yhteistyötahoja, joiden avulla on koko konserni rakentunut niihin mittasuhteisiin mitä se tällä hetkellä on. Yhteistyökumppaneita löytyy niin oman alan piiristä, kuin myös muiden alojen puolelta. Tavarantoimittajat ovat yrityksessä vuosien varrella vaihtuneet sekä lisääntyneet, kun hyväksi koetut on vakiinnuttanut paikkansa, on epäluotettavat, laatuvaatimuksia täyttämättömät tavarantoimittajat hylätty. Tärkeisiin yhteistyökumppaneihin sekä tavarantoimittajiin yritys pyrkii ylläpitämään hyvät välit käymällä neuvotteluja yritysten kanssa, muistamalla niitä vuosittain sekä toimimalla sovittujen sääntöjen mukaisesti.

Kansainvälisten yhteistyösuhteiden luominen on tärkeää, jos yritys haluaa pysyä ajan hermoilla ja olla hieman kilpailijoitaan edellä. Kaluste-Trading Finland

Oy:llä on suhteita ulkomailla, ja sillä on yhteistyökumppaneita Euroopassa. Kansainvälisillä messuilla Kaluste-Trading Finland Oy tapaa uusia potentiaalisia sidosryhmiä ja löytää samalla uusia trendejä kotimaan markkinoille.

9 FRANCHISINGIN SOVELTUVUUS KALUSTETUKKUKETJULLE

9.1 FRANCHISING JA KEITTIÖALA

Franchising-liikemallia voidaan hyödyntää lähes jokaisella liiketoiminnan alalla. Franchising soveltuvuutta liiketoimintaan voidaan analysoida franchisinganalyysin avulla. Tärkeintä on, että yrityksen konsepti sellaisenaan on siirrettävissä franchise-ottajien käyttöön eli yritystoiminta on monistettavissa. Jotta voidaan ryhtyä franchise-antajaksi ja perustaa ketju, se vaatii myös muita ominaisuuksia yritykseltä. Toimiva konsepti, menestyvä liiketoiminta sekä markkinoilla paikansa vakiinnuttanut brandi houkuttelevat yrittäjiä mukaan franchisingketjuun.

Valtaosa keittiöalan yrityksistä pohjautuvat franchising-ketjutoimintaan. Franchising-ketjun avulla yritykset pystyvät laajentamaan verkostoaan ympäri Suomea sekä myös kansainvälisesti Suomen rajojen ulkopuolelle. Koska tuotteet ja niiden myynti toimii melko yksinkertaisella konseptilla, on yrityksen liiketoiminta helposti monistettavissa aina eteenpäin franchise-ottajille. Koska suurin osa keittiöalan yrityksistä toimii franchising-ketjuina, voidaankin todeta sen olevan toimiva ratkaisu keittiöalan bisneksessä.

Keittiö – ja kylpyhuonealalla on valtava kilpailu nykypäivän Suomessa. Erotukseen yritykset tarvitsevat yksilöllisen brandin, tavaramerkin tai logon, jonka avulla he erottuvat kilpailijoistaan. Tällaisia kilpailuetuja ovat esimerkiksi kotimaisuus, tuotteet joita ei kilpailijoilta saa, kilpailukykyiset hinnat, palvelu tai jokin rinnakkaispalvelu (esimerkiksi asennuspalvelu). Ihmisten mielikuvat yrityksestä vaikuttavat pitkälti ihmisten ostopäätöksiin. Profiloimalla yrityksen esimerkiksi mainoskampanjoiden avulla yritykset pystyvät vaikuttamaan mielipiteisiin yrityksestä ja vaikuttamaan mielikuviin.

9.2 KALUSTETUKKU-KETJU JA FRANCHISING

Ensimmäinen Kalustetukku on perustettu Turkuun vuonna 1994. Varsinainen franchising-toiminta on alkanut vuonna 1998, jolloin perustettiin Kaluste-Trading Finland Oy. Vuoteen 2003 mennessä Suomessa oli jo seitsemän franchising-liikettä, nykyään niitä on kaksitoista, joista yhdeksässä toimii itsenäinen yrittäjä. Kalustetukku on vuosien varrella vakiinnuttanut paikkansa keittiöalalla, ja ihmisille on syntynyt mielikuva yrityksestä.

Kalustetukku-ketjun soveltuvuutta franchising-liiketoimintaan voidaan analysoida franchisinganalyysin avulla. Tässä analyysissä on käytetty Henri Laakson teoksessa Franchising yrityksen kasvumallina (2005) esittelemää analyysin mallia.

9.2.1 Kaupallinen hyödynnettävyys

Kalustetukku-ketjun liikevaihto oli vuonna 2012 noin 15 miljoonaa euroa. Yksittäisten Kalustetukku-liikkeiden liikevaihdoissa oli hieman eroja. Pienimpien Kalustetukku-myymlöiden liikevaihdot olivat 643 000 euroa (Kalustetukku Loimaa) sekä 963 000 euroa (Kalustetukku Salo), kun taas suurimpia liikevaihtoja löytyi Pääkaupunkiseudulta (2,0 miljoonaa euroa), Lahdesta (1,9 miljoonaa euroa) sekä Tampereelta (1,8 miljoonaa euroa) (Kauppalehti 2013.)

Ketjun sekä yksittäisten yritysten liikevaihdoista voidaan päätellä, että Kalustetukku-ketju on kaupallisesti hyödynnettävissä. Vaikka myymäläkohtaista vaihtelua esiintyy, on yleisellä tasolla laskettuna ketjun tilanne taloudellisesti hyvä. Suurinosa 2012 liikevaihdoista olivat nousujohteisia, eli nousseet edellisestä vuodesta. Esimerkiksi Kalustetukku Lahden liikevaihto nousi vuodesta 2011 vuoteen 2012 1,1 prosenttia liikevaihdon ollessa 1,8 miljoonaa euroa vuonna 2011 ja vuonna 2012 1,9 miljoonaa euroa (Kauppalehti 2013).

Koko ketjun liikevaihdosta voidaan myös päätellä, että yritys on kiinnostava ja tuottava. Liikevaihto perustuu suoraan myyntituottoihin, ja koska koko ketjun

liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa, tästä voidaan päätellä että yrityksessä kauppa käy ja rahaa tulee yritykselle enemmän kuin poistuu.

Yrityksen valttikortti on tunnistettava logo ja brandi. Kalustetukku-logo on pysynyt lähes muuttumattomana kahden vuosikymmenen ajan ja ihmiset tunnistavatkin yrityksen punaisesta logosta, jossa valkoiset viivat kulkevat poikki. Kalustetukku-ketju on jo vuosien ajan toiminut keittiöalalla ja on vakiinnuttanut paikansa suomalaisten mielessä. Sitä pidetään luotettavana, kilpailukykyisenä täyden palvelun yrityksenä. Sen kilpailuetuja ovat laaja tuotevalikoima, kilpailukykyiset hinnat, tunnettavuus, kotimaisuus, laatu ja takuu sekä asiakaspalveluhenkinen, osaava henkilöstö. Yrityksen vakaudellisesta tilanteesta kertoo se, että yritykselle tulee vuosittain useita yhteydenottoja kiinnostuneilta ja potentiaalisilta franchise-ottajilta.

9.2.2 Monistettavuus

Kalustetukku-ketjun konsepti on hyvin yhtenäinen ja vuosien varrella hioutunut nykyisiin raameihinsa. Kalustetukku-ketjun kaikki liikkeet toimivat yhdenmukaisesti ja saman konseptin mukaisesti. Tämä kertoo siitä, että yrityksen konsepti on hyvin yhtenäinen ja se on monistettavissa franchise-ottajien käyttöön erinomaisesti. Kalustetukku-ketjulla on tarkoin rajattu tuotevalikoima ja ketju on määritellyt franchising-sopimukseen, mistä kyseiset tuotteet hankitaan. Jokainen ketjun myymälä ostaa samat tuotteet samoilta sidosryhmiltä, jotka franchising-antaja, Kaluste-Trading Finland Oy on sopimuksessa ilmoittanut.

Kaikilla Kalustetukku-liikkeillä on käytössään samat ohjelmistot sekä tukitoiminnot, jotka Kaluste-Trading Finland Oy tarjoaa franchising-ottajilleen. Vuosien varrella tuodun kokemuksen sekä käytännön oppien avulla uusien franchise-ottajien koulutus on yrityksessä helppoa. Koska yrityksessä on jo lähemmäs kymmenen itsenäistä kauppiasta, on uusien franchise-ottajien helppo saada vertaistukea sekä koulutusta jo toimivilta yrittäjiltä. Tässä opinnäytetyössä tekemäni franchising-opas kertoo yrityksen monistettavuudesta, sillä kaikki tieto

oli helposti löydettävissä ja kirjoitettavissa ylös oppaaksi, joka tulevaisuudessa opettaa ja kouluttaa uusia yrittäjiä mukaan Kalustetukku-ketjun toimintaan.

9.2.3 Yhteistyön edellytykset

Kaluste-Trading Finland Oy:n toimitusjohtaja on ollut yrityksen toiminnassa alusta asti. Hän on perustanut ensimmäisen Kalustetukku-myyvälän sekä ollut mukana kaikessa yritykseen liittyvässä toiminnassa alusta asti. Hän on johtanut ketjua jo useamman vuosikymmenen ajan ja vankalla osaamisella sekä vuosien tuomalla ammattitaidolla hän on vakiinnuttanut paikkansa ketjun johdossa.

Määrätietoisella ja johdonmukaisella johtamisella toimitusjohtaja on johtanut ketjua voitokkaasti jo kahden vuosikymmenen ajan. Hänen ammattitaitoon luotetaan, jonka todistaa ketjun sisällä toimivan yhteistyön määrä sekä laatu. Kauppiaat eivät ole vain osa liiketoimintaa vaan he ovat mukana päättämässä yrityksen asioista ja heidän mielipiteitään kunnioitetaan.

Kalustetukku-ketjulla on laajat yhteistyöverkot niin sidosryhmien, asiakkaiden kuin tavarantoimittajienkin kanssa. Kalustetukku-ketjulla on suuret tavarantoimittajaverkostot niin keittiö, kylpyhuone – kuin komeroidenkin suhteen. Luomalla hyviä suhteita sekä ylläpitämällä nykyisiä suhteita tavarantoimittajiin Kalustetukku-ketju on taannut itselleen laadukkaat tuotteet sekä kilpailukykyiset hinnat.

Asiakkaisiinsa Kalustetukku-ketju panostaa kaikilla mahdollisilla keinoilla. Hyvästä asiakaspalvelusta kertoo useat ohjelmistot, joiden avulla pyritään havainnollistamaan potentiaaliselle ostajalle mahdollisimman tarkasti tulevan keittiönsä tai kylpyhuoneensa ulkonäkö 3D-kuvien avulla. Perinteinen asiakaspalvelu näkyy myös myymälässä, jossa asiakaspalveluun on panostettu myyjien ammattitaidossa sekä asiakaspalveluhenkisyydessä.

9.3 TULEVAISUUDEN FRANCHISING JA KEITTIÖALA

Franchising on vuosi vuodelta suosituimpi liiketoiminnan muoto Suomessa. Franchising on laajentunut jo lähes kaikkien eri alojen piiriin, ja sen avulla monet ovat saaneet menestystä ja rikastuneet. Tunnettuja franchising-ketjuja löytyy Suomesta jo satoja, joista mainintana McDonald's, Subway, Pentik, Kotipizza, VMP sekä R-kioski.

Franchising-liiketoimintamalli on vakiinnuttanut paikkansa keittiöalalla jo vuosikymmenien aikana. Tulevaisuudessa keittiöala tuskin luopuu franchisingista liiketoiminnan mallina, mutta yritystoiminta saattaa muuten kokea muutoksia. Keittiöala on kovan kilpailun takia vaikea ala, ja tulevaisuudessa yritykset joutuvat panostamaan entistä enemmän alalle, jos he haluavat säilyttää paikkansa ja markkinarakonsa keittiöalalla.

9.4 KALUSTETUKUN TULEVAISUUS FRANCHISING-KETJUNA

Kalustetukku-ketju on vuosien varrella kasvanut ja voimistunut uusien franchise-ottajien, Kalustetukku-kauppiaiden myötä. Mitä suuremmaksi ketju kasvaa, sen vakaampi se on niin taloudellisesti kuin kilpailullisestikin ankarassa keittiöbisneksessä. Vaikka ketju on kokenut viime vuosina muutoksia ja vaikeita vuosia, se on säilyttänyt vakaan asemansa keittiöalalla joka näkyy sen liikevaihdossa ja kannattavuudessa.

Kalustetukku-ketjun tulevaisuuden suunnitelmissa on laajentaa toimintaa edelleen Suomeen. Sen mahdollistavat franchise-ottajat, jotka ovat jo huomanneet yrityksen kilpailuedut sekä toimivan konseptin sekä kannattavan toiminnan. Kaluste-Trading Finland Oy:n tulevaisuus franchise-antajana näyttää hyvältä, sillä yritys on omavarainen ja sen toiminta on pysynyt vuodesta toiseen kannattavana.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Franchising on moniosainen liiketoiminnan malli, joka onnistuessaan tuo yksittäiselle yritykselle menestystä ja loistavan uran osana isompaa konseptia. Franchising-ketju tarvitsee toimiakseen monistettavan konseptin, toimivan liikemallin, brandin sekä kilpailuetuja joiden avulla liiketoiminta voidaan siirtää aina edelleen franchise-ottajille.

Kaluste-Trading Finland Oy on toiminut jo vuosien ajan franchise-antajana ja sen toiminta on vakiinnuttanut paikkansa niin keittiöalalla kuin franchising-liiketoiminnassakin. Vuosien kokemuksen avulla yritys on tehnyt itsestään toimivan organisaation osaavan henkilöstön, hyvien sidosryhmäsuhteiden sekä kilpailukykyisen sekä monistettavan konseptinsa ansiosta. Kaluste-Trading Finland Oy ja Kalustetukku-ketju on löytänyt paikkansa keittiöalan ammattilaisena ja sen tulevaisuus näyttää ketjuna valoisalta ja turvatulta.

Tämän opinnäytetyön myötä olen oppinut tuntemaan käsitteen franchising aivan uusista näkökulmista. Franchising ei ole vain yksiulotteinen malli, vaan se on moniosainen, eri näkökulmista katsottava suurempi kokonaisuus jonka ymmärtäminen ja toteuttaminen ovat pitkä prosessi niin franchising-antajalle kuin franchising-ottajallekin. Tämän opinnäytetyön myötä Kaluste-Trading Finland Oy sai franchising-oppaan, jonka avulla he kouluttavat uusia franchising-ottajia alalle sekä samalla arvokasta tietoa yrityksensä liiketoiminnasta sekä sen soveltuvuudesta franchisingille. Oppaan työstäminen yrityksessä jatkuu tulevaisuudessa yhdessä yrityksen henkilökunnan kanssa.

LÄHTEET

Halila, H. & Hemmo, M. 2008. Sopimustyytit. 2., uudistettu painos Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Laakso, H. 2005. Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjurakentamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila, K.; Wathén, A.; Tommila, M. & Rinkinen, T. 1998. Franchising-käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju, kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suomen Franchising Yhdistys ry. Franchising Suomessa 2004. Tammisaari: Tammisaaren Kirjapaino Oy.

Keitele, J. 2008. Yrittäminen kannattaa aina! Helsinki: Books on Demand GmbH.

Juholin, E. 2006: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4., uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.

Vakaslahti, P. 2004: Jalosta Liikesuhde kumppanuudeksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen Franchising-yhdistys Ry. Viitattu 28.10.2013 [http:// www.franchising.fi/franchising](http://www.franchising.fi/franchising).

Kauppalehti. Viitattu 28.10.2013 <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/kf+invest+oy/14984231>.

Kauppalehti. Viitattu 13.11.2013 <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/lautihela+oy/15400605>.

Haastattelu 6.8.2013 klo 10.00–11.30: Toimitusjohtaja Pertti Lehtinen

Haastattelu 30.8.2013 klo 12.00–13.00: Hallintopäällikkö Tiina Nieminen

Haastattelu 16.9.2013 klo 14.00–15.00: Hallintopäällikkö Tiina Nieminen

Haastattelu 8.10.2013 klo 12.00–13.30: Toimitusjohtaja Pertti Lehtinen

Haastattelu 5.11.2013 klo 13.00–13.30: Hallintopäällikkö Tiina Nieminen

Liite 1. Franchising-opas.

FRANCHISING-OPAS
KALUSTE-TRADING FINLAND OY
EMMI LEHTINEN
2013



SISÄLTÖ

1 KALUSTETUKKU-KETJU	43
1.1 FAQ	43
1.2 HISTORIA	43
1.3 NYKYTILANNE	44
1.4 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT	45
2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN	46
2.1 YRITYKSEN PERUSTAMISEN VAIHEET	46
2.2 FRANCHISING-SOPIMUS	46
3 NÄIN KALUSTETUKKU TOIMII	48
3.1 MYYMÄLÄ	48
3.2 OHJELMISTOT	48
3.3 HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI	49
3.4 LASKUT JA TAVARANTOIMITTAJAT	50
3.5 KIRJANPITO	50
3.6 MARKKINOINTI	51

1 KALUSTETUKKU-KETJU

1.1 FAQ

Yrityksen nimi: Kaluste-Trading Finland Oy

Yrityksen Y-tunnus: 2540193-5

Toimiala: Keittiö – ja saniteettitilojen kalusteiden vähittäiskauppa

Yrityksen kotipaikka: Loimaa

Yrityksen toimitusjohtaja: Pertti Lehtinen

Yrityksen käyntiosoite: Lamminkatu 31, 32200 Loimaa

Yrityksen postiosoite: Käsityöläiskatu 10, 32200 Loimaa

Puhelinnumero: 02-76367520

Sähköpostiosoite: etunimi.sukunimi@ktf.fi

Nettisivut: <http://www.kalustetukku.fi>

Liikevaihto vuonna 2012: 7,6 miljoonaa euroa

Liikevaihto vuonna 2011: 8,7 miljoonaa euroa

Kalustetukku-ketjun liikevaihto vuonna 2012: noin 15 miljoonaa euroa

1.2 HISTORIA

Kalustetukku-ketjun juuret sijoittuvat vuoteen 1992, jolloin Pertti Lehtinen alkoi toiminimellä Pertti Lehtinen valmistaa maalattuja MDF-kalusteovia Loimaalla. Vuonna 1993 mukaan astui yhtiökumppani Kari Ihanamäki, ja valmistuksen ohella alettiin myydä keittiö -, komero – ja kylpyhuonekalusteita.

Liikeidea sai loistavan vastaanoton jonka toimesta toimintaa haluttiin laajentaa. Keväällä 1994 perustettiin ensimmäinen Kalustetukku Turkuun. Vuonna 1995

Kalustetukku muutettiin toiminimestä osakeyhtiöksi. Kalustetukku Turku Oy alkoi menestyä loistavasti jolloin omistajat näkivät laajenemismahdollisuuden. Vuonna 1998 perustettiin Kaluste-Trading Finland Oy, josta tulisi Kalustetukku-ketjun pääkonttori. Kalustetukku-ketjusta tuli franchising-ketju, ja vuoteen 2003 mennessä Kalustetukku-liikkeitä oli avattu Suomessa jo seitsemän. Pikku hiljaa Kalustetukku on brändinä vakiinnuttanut paikkansa keittiöbisneksessä.

1.3 NYKYTILANNE

Kaluste-Tradingin toimitusjohtaja on Pertti Lehtinen. Vuonna 2013 Kalustetukku-myyvälöitä on Suomessa 12. Kalustetukku Turkua sekä Poria lukuun ottamatta kaikissa myymälöissä toimii oma yrittäjä, kauppias, joka franchising-sopimuksella pyörittää Kalustetukku-myyvälää. Kalustetukku Turku sekä Kalustetukku Pori ovat Kaluste-Trading Finland Oy:n omistuksessa. ’

Myyvälät sijaitsevat Loimaalla, Salossa, Tampereella, Hämeenlinnassa, Lahdessa, Oulussa, Jyväskylässä, Huittisissa, Espoossa, Vantaalla sekä Turussa ja Porissa. Yhdeksässä myymälässä toimii itsenäinen yrittäjä.

Kaluste-Trading Finland Oy on Kalustetukku-ketjun pääkonttori. Kaluste-Trading Finland Oy huolehtii franchising-sopimuksista sekä yleisestä hallinnosta Kalustetukku-ketjujen kanssa. Kaluste-Tradingin toimisto sijaitsee Loimaalla, osoitteessa Käsityöläiskatu 10.

Kalustetukku-ketjun liikevaihto oli vuonna 2012 noin 15 miljoonaa euroa. Kalustetukku-ketjun nykytilanne on hyvä. Kalustetukku-ketjulla on vakaa pohja ja brandi keittiö, kylpyhuone – sekä komeroalalla.

1.4 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Kaluste-Trading Finland Oy on kokenut muutoksia vuonna 2013, kun toinen yrityksen omistajista poistui yrityksen toiminnasta.

Kaikista uusiutumista riippumatta Kaluste-Tradingin tavoitteena on pysyä ajan hermoilla sekä uusiutua jatkuvasti. Kaluste-Trading pyrkii kaikella tekemisellään olemaan trendikäs, muotitietoinen sekä laadukas yritys josta asiakas saa uusimmat trendit ja vinkit kotiinsa. Kalustetukku-ketjun tavoitteena on jatkuvasti uusiutua sekä tuottaa voittoa. Yrityksellä on tavoite laajentaa toimintaa ympäri Suomea, löytää uusia yrittäjiä sekä avata uusia myymälöitä.

Vaikka viime vuodet ovat olleetkin haastavia yrityksessä, on liikevaihdon lievästä laskusta huolimatta Kaluste-Trading Finland Oy pitänyt pintansa raa'assa keittiöbisneksessä. Alalla kilpailu on kovaa, ja yleinen markkinatilanne vaikuttaa ostajien ostopäätöksiin. Kuitenkaan vaikea markkinatilanne ei ole vaikuttanut kaikkien Kalustetukku-liikkeiden myyntiin. Esimerkiksi Kalustetukku Lahden, Lahtihela Oy:n tulos parani vuodesta 2011 vuoteen 2012 1,1 prosentilla. Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli 1,8 miljoonaa, kun vuonna 2012 se oli 1,9 miljoonaa euroa.

2 2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN

2.1 YRITYKSEN PERUSTAMISEN VAIHEET

Ennen varsinaista yrityksen perustamista käydään neuvotteluja Kaluste-Trading Finland Oy:n kanssa. Neuvotteluissa suunnitellaan tulevaa liiketoimintaa, etsitään sopivaa toimitilaa, pohditaan markkina-aluetta ja käydään läpi kaikkea tulevaa liiketoimintaa koskevia asioita.

Yritykselle tulee valita sopiva nimi. Yrityksen nimen tulisi olla mieleenpainuva sekä hieman alaa sekä tulevaa liiketoimintaa tukevaa. Kun nimi on keksitty, on aika tehdä yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on tutkia ja analysoida tulevaa liiketoimintaa ja sen kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelman tekoa varten saat apua esimerkiksi ELY-keskuksesta sekä Kaluste-Trading Finland Oy:ltä.

Kun liiketoimintasuunnitelma on valmis, on aika tehdä perustamisilmoitus yrityksestä yritystietojärjestelmään. Perustamisilmoituksella voi ilmoittautua myös kaupparekisteriin, arvonlisäverovelvolliseksi sekä työnantajarekisteriin. Yritys on valmis toimivaksi, kun perustamisilmoitus on tehty ja franchising-sopimus allekirjoitettu.

2.2 FRANCHISING-SOPIMUS

Kaluste-Tradingin kanssa tehtävä franchising-sopimus on aina henkilökohtainen, yrittäjän sekä Kaluste-Trading Finland Oy:n välinen sopimus. Franchising-sopimuksessa sovitaan yrityksen tavoitellusta liikevaihdosta, lasketaan kuukausittainen markkinointibudjetti yritykselle sekä päätetään kuukausittaisesta franchising-maksusta joka perustuu tavoiteltuun liikevaihtoon. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen yritys on oikeutettu käyttämään Kalustetukku-ketjun konseptia, brandia, logoa sekä mainostamaan Kalustetukku-ketjun nimeen. Lisäksi yri-

tys saa käyttöönsä kaikki Kalustetukku-ketjussa käytettävät ohjelmistot ja tukipalvelut, kuten kirjanpidon sekä taloushallinnon palvelut.

3 3 NÄIN KALUSTETUKKU TOIMII

3.1 MYYMÄLÄ

Kalustetukku-myymälät ovat tyylikkäitä, ajattomia ja ne edustavat ketjun värejä ja henkeä. Myymälöiden ikkunat teipataan ketjun logoilla ja myyjille tulee ketjun logoilla varustetut vaatteet. Vieraillemalla eri paikkakuntien Kalustetukku-myymälöissä saat näkymää siitä, millainen myymälä Kalustetukuilla on.

Myymälän tulee sijaita keskeisellä kauppapaikalla hyvien kulkuyhteyksien varrella. Hyvät opasteet sekä mainokset ohjaavat asiakkaat myymälään. Huolehdithan myös riittävästä paikoituksesta. Myymälän sijainnista sovitaan yhdessä Kaluste-Trading Finland Oy:n kanssa.

Myymälässä tulisi olla useampi erilainen keittiö, kylpyhuone – sekä komero malliryhmänä, jossa tulisi olla ketjun uusimpia tuotteita esillä. Lisäksi myymälään tulee hankkia eri tuoteryhmistä mallikappaleet, kuten altaista, vetimistä, ovista sekä hanoista josta asiakkaat saavat valita mieleisensä. Saat lisätietoa tarvittavista mallituotteista Kaluste-Trading Finland Oy:ltä.

Mallikeittiöiden lisäksi myymälöissä tulee olla tiski, jossa voidaan palvella asiakkaita. Muutama tietokone tarvitaan ostoreskontraa varten, sekä ohjelmistojen käyttöä varten (katso lisää ohjelmistoista alemmaa). Myymälä olisi hyvä sisustaa niin, että se on viihtyisä ja asiakkaille miellyttävä paikka.

3.2 OHJELMISTOT

Kalustetukuissa käytetään Planit 3D-piirto-ohjelmaa, jonka avulla voidaan piirtää mallikeittiöistä, kylpyhuoneista sekä komeroryhmistä upeita 3D-kuvia asiakkaille. Näiden avulla voidaan havainnollistaa aivan eri tavalla tulevan keittiötä tai kylpyhuonetta.

Summium-ohjelmiston avulla Kalustetukkujen myyjät laskevat tarjouksia asiakkailleen. Summium-ohjelmistosta onnistuu tarjousten laskeminen sekä ostotilausten tekeminen. Summium-ohjelmisto on helppokäyttöinen ja monipuolinen ohjelmisto, jonka avulla pystytään seuraamaan esimerkiksi tarjousten kiinnijääntiprosenttia.

Passeli-ohjelmiston avulla tehdään laskuja sekä ylläpidetään myyntireskontraa. Passeli-ohjelmisto on helppokäyttöinen, laskujen teko on vaivatonta ja laskujenhallinta mutkatonta.

Heeros-ohjelmiston avulla voidaan hallita ostolaskuja ja maksaa laskuja pankin kautta. Heeros-ohjelmisto on virtuaalinen reskontrapalvelu, jonne tallentuvat kaikki sinne lähetetyt laskut ja sieltä lähetetyt maksut. Heeroksen avulla pystyt maksamaan kymmeniä laskuja samankertaisesti sekä pitämään laskut ajan tasalla, kun ne järjestäytyvät Heerokseen kätevästi eräpäivän mukaan.

Kaikkien ohjelmistojen käyttöön on saatavilla koulutusta ja ohjeistusta, kysy lisää Kaluste-Trading Finland Oy:ltä!

3.3 HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI

Yksikään kauppias ei pärjää yksinään myymälänsä kanssa. Aina tarvitaan osaavia, ammattitaitoisia työntekijöitä. Ennen kuin ryhdyt rekrytoimaan henkilökuntaa, selvitä paljonko työntekijöitä tarvitset ja millaista osaamista heiltä odotat. Osaava henkilöstö on yrityksen voimavara, ja siksi onkin tärkeää panostaa siihen, että oikeanlaiset ihmiset työskentelevät yrityksessäsi.

Myyjän tulee olla asiakaspalveluhenkinen, avoin sekä sopeutuvainen raakaan keittiöalan bisnekseen. Aiempi kokemus myyntityöstä katsotaan eduksi kuin myös ammatillinen koulutus. Asiakaspalvelija on avoin, helposti lähestyttävä sekä sosiaalinen persoona. Koska yleisesti myyjät ovat töissä provisio-palkalla, tulee heillä olla oikeanlainen asenne myyntityöhön.

Rekrytointia suunnitellessasi ota yhteyttä Kaluste-Trading Finland Oy:n. Saat yritykseltä vuosien kokemuksella kerrytettyjä vinkkejä siitä, millainen henkilö on sopiva työskentelemään Kalustetukku-myyvälässä. Autamme sinua myös rekrytointi-prosessissasi tarvittaessa.

3.4 LASKUT JA TAVARANTOIMITTAJAT

Kaluste-Trading Finland Oy on tehnyt sopimuksia tavarantoimittajien kanssa ja kaikkien Kalustetukku-kauppiaiden tulee ostaa tavaransa niiltä tavarantoimittajilta, joiden kanssa KTF Oy on tehnyt sopimuksen. Tavaroiden ostaminen muilta tavarantoimittajilta tai ohitse Kaluste-Trading Finland Oy:n tekemien sopimushintojen on ehdottomasti kielletty.

Kaluste-Trading Finland Oy:n omistuksessa oleva Keskusvarasto sijaitsee Loimaalla. Keskusvaraston periaatteena on myydä kilpailukykyisillä hinnoilla tuotteita Kalustetukuille.

Heeros-ohjelmiston avulla (lue aiemmin kohdasta ohjelmistot) saat pidettyä huolen laskujesi maksatuksesta eräpäivänä. Huolehdi laskujen maksamisesta aina eräpäivien mukaisesti. Jos jostain syystä et pysty maksamaan laskujasi, olethan heti yhteydessä Kaluste-Trading Finland Oy:n henkilökuntaan.

3.5 KIRJANPITO

Franchisingmaksua vastaan saat yrityksellesi kirjanpidon. Kirjanpidosta yrityksessämme huolehtii ulkoistettu yritys. Esikirjanpityötä varten saat koulutusta yritykseltä.

3.6 MARKKINOINTI

Kalustetukku-ketju mainostaa valtakunnallisesti kampanjaluonteisesti. Yrityksellä on ollut televisiokampanjoita sekä valtakunnallisia kampanjoita kuten superlauantai-päivä. Jokainen Kalustetukku-myymälä vastaa oman alueensa markkinoinnista. Paikallislehdet sekä radio ovat tehokkaita mainonnan välineitä. Kalustetukku-ketjulla on myös nettisivut osoitteessa www.kalustetukku.fi. Nettisivuilla voit mainostaa esimerkiksi tarjouskampanjoita tai poistoeriä edullisesti ja tehokkaasti. Saat lisätietoa markkinoinnista Kaluste-Trading Finland Oy:ltä.