

# Näkökulmia franchisingyrittäjyydestä kaupan alalla



Silander, Annika

Sykkö, Josefiina

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Hyvinkää

## NÄKÖKULMIA FRANCHISINGYRITTÄJYYDESTÄ KAUPAN ALALLA

Annika Silander  
Josefiina Sykkö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2010

Annika Silander ja Josefiina Sykkö

### Näkökulmia franchisingyrittäjyydestä kaupan alalla

Vuosi

2010

Sivumäärä 53

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia franchisingyrittäjyyttä kaupan alalla. Tavoitteena oli myös selvittää onko franchisingyrittäjyys mahdollisesti parempi yrittämisen muoto kuin tavallinen yrittäjyys. Työhön valitsimme rajaukseksi neljä teemaa, jotka olivat riskit, kannattavuus, ketjun tuki sekä liiketoimintamalli. Valitsimme aiheen, koska se kiinnostaa meitä henkilökohtaisesti ja on lisäksi ajankohtainen aihe.

Teoriaosassa kerrotaan perustietoa franchisingista, sen historiaa, toiminnan elementtejä sekä lainsäädäntöä. Lisäksi käsittelemme teoriaosuudessa kaikki neljä teemaa omana kokonaisuutenaan. Teimme teemahaastatteluna kaksi erilaista haastattelua, yhden franchisingyrittäjälle ja yhden tavalliselle yrittäjälle. Vastauksista saimme vahvistusta aikaisempiin ajatuksiimme ja olettamiimme. Käymme työn lopussa läpi saatuja vastauksia ja pohdintoja niiden pohjalta.

Franchisingyrittäjyydessä on paljon vaihtoehtoja. Eri ketjuilla on omat käytäntönsä franchisingiin liittyvien ominaisuuksien käytöstä. Tästä johtuen emme voi tehdä yksiselitteistä päätelmää siitä, kumpi yrittämisen muoto on parempi vaihtoehto. Molemmissa muodoissa on omat hyvät puolensa.

Annika Silander and Josefiina Sykkö

**Viewpoints on franchising in the field of trade**

Year 2010

Pages 53

---

The objective of this thesis was to explore franchising in the field of trade. The objective was also to find out if franchising is a better option than so called normal entrepreneurship. We chose four themes for our thesis and those were risks, profitability, support from the chain and business model. We chose the subject because we are personally interested in it and it is also a subject of current interest.

In the theoretical section we went through the basics of franchising, the history and elements of it and some legislation also. In addition we go through all of the themes as an individual chapter. We made two theme interviews, one with a franchising entrepreneur and one with an ordinary entrepreneur. We got confirmation for our earlier thoughts and presumptions from the answers given to us. In the end of the thesis we go through the answers given to us and think of different conclusions.

There are many types of franchising. Different chains have their own customs of using the features of franchising. Because of this, we cannot make any straightforward conclusion on which type of entrepreneurship is better. Both types have their own advantages and disadvantages.

Key words franchising, risks, profitability, support, business model

## Sisällys

1 Johdanto .....	6
1.1 Tavoitteet .....	7
1.2 Tutkimusaineistot ja -menetelmät .....	7
1.3 Toteuttamissuunnitelma .....	8
2 Franchising .....	8
2.1 Perustietoa franchisingista .....	8
2.2 Franchisingin historia .....	11
2.3 Franchisingtoiminnan elementit .....	13
2.3.1 Sopimus .....	14
2.3.2 Yhteistyö .....	16
2.3.3 Alueoikeudet ja vähittäiskauppa .....	17
3 Riskit .....	17
3.1 Riskilajit .....	19
3.2 Riskienhallinta .....	21
4 Kannattavuus .....	22
4.1 Maksut .....	24
4.2 Menestystekijät .....	24
5 Ketjun tuki .....	27
5.1 Ketjun yhteistyö .....	28
5.2 Tukitoimet .....	30
5.3 Aloitustuki ja koulutus .....	33
5.4 Jatkokehitys .....	35
6 Liiketoimintamalli .....	36
6.1 Franchisingantajan liikeidea .....	38
6.2 Markkinoiden edellytykset .....	39
6.3 Maksut .....	40
7 Menetelmät ja aineistot .....	42
7.1 Teemahaastattelut .....	42
7.2 Haastattelu franchisingyrittäjyydestä .....	43
7.3 Haastattelu yrittäjyydestä .....	45
7.4 Aineistot .....	47
8 Tulokset ja niiden tarkastelu .....	47
9 Johtopäätökset .....	49
Lähteet .....	51
Liitteet .....	53
Liite 1 Haastattelulomake .....	53

## 1 Johdanto

Opinnäytetyömme aiheena on franchisingyrittäjyys kaupan alalla. Opinnäytetyössä käsitellään myös yrittäjyyteen liittyviä juridisia asioita. Valitsimme aiheen, koska se kiinnostaa meitä henkilökohtaisesti ja myös erityisesti nuoria ihmisiä. Olemme molemmat myös työskennelleet kyseisellä alalla. Kiinnostus franchisingia kohtaan lisääntyy jatkuvasti erityisesti nuorten keskuudessa. Talouselämän taantuman vuoksi yrittäjyys voi olla joillekin hyvin järkevä vaihtoehto tai vaihtoehtoisesti taantuma voi olla hieman huono ajankohta franchisingyrittäjyyteen lähtemiselle.

Lähes kaikilla ihmisillä on todennäköisesti jonkinlainen käsitys franchisingyrittäjyydestä. Käymme aihetta laajasti läpi ja pyrimme tuomaan esiin myös asioita joita kaikki eivät entuudestaan tiedä. Tavoitteena on lisätä franchising tietoutta ja kuvata sen moninaisuutta.

Franchising on kahden taloudellisesti ja oikeudellisesti itsenäisen yrityksen pitkäaikaista sopimukseen perustuvaa yhteistyötä. Siinä franchisingottaja saa oikeuden käyttää ennalta määritettyjen ohjeiden mukaisesti franchisingantajan hallitsemaa liiketoimintakonseptia taloudellista vastiketta vastaan. (Suomen Franchising Yhdistys 2010)

Yrittäjyydellä tarkoitetaan laajasti katsottuna ajattelu- ja toimintatapaa, sekä suhtautumistapaa työntekoon. Yrittäjyyttä tarvitaan sekä omassa yrityksessä työskenneltäessä kuin toisen yrityksen palveluksessa työskenneltäessä. Yrittäjä hankkii toimeentulonsa yrittäjätöiminnälleen. Hän työskentelee useimmiten itse yrityksessään. Yritys voi tuottaa tavaroita eli palveluja tai tuotteita. Niitä ostavat yksittäiset ihmiset eli kuluttajat tai julkisyhteisöt eli toiset yritykset tai kunnat, valtion laitokset ja seurakunnat. (Yhdessä tehdään yrityksiä 2010)

Yrittäminen on vaativa, mutta toisaalta antoisa työnteon muoto. Yrittäjyys edellyttää hyvää ammattitaitoa, liikeideaa, voimakasta sitoutumista idean toteuttamiseen sekä tietoa yrittäjyyteen liittyvistä käytännön asioista. Yrittäminen vaatii paljon työtä ja joustamista sekä tinkimistä lomista, vapaa-ajasta ja harrastuksista. Yrittäjän täytyy huolehtia siitä, että yrittäjällä itsellään, sekä yrityksessä työskentelevillä riittää töitä. (Yhdessä tehdään yrityksiä 2010)

Opinnäytetyön aiheeseen on yhdistetty myös franchisingin lainsäädäntöä, joka muodostuu yleisen liiketoiminnan lainsäädännöstä. Tästä esimerkkinä voidaan sanoa varallisuus oikeudellisista oikeustoimista annettu laki (228/1929) sekä irtaimen omaisuuden kauppaan sovellettava kauppalaki (355/1987).

Muissa aikaisemmissa opinnäytetöissä ei ole tutkittu franchisingin lainsäädännöllistä puolta. Franchisingin lainsäädännön ongelma piilee esimerkiksi siinä, että franchisingantajalla on mahdollisuus tehdä sopimus franchisingottajan kanssa ilman erityistä sopimustyyppikohtaista velvoitetta.

Opinnäytetyössä tutkimme franchisingyrittäjyyden hyötyjä ja haittoja suhteessa tavalliseen yrittäjyyteen kaupan alalla. Tutkimuskysymyksemme on, että onko franchisingyrittäjyys parempi kaupan alalla kuin tavallinen yrittäjyys? Valitsimme olettamiksemme neljä meitä kiinnostavaa osa-alueita. Nämä ovat ketjun tuen auttaminen, pienemmät riskit, yrittämismuodon kalleus ja liiketoimintamallin erilaisuus. Käymme työssä läpi tarkemmin näitä olettamia ja yritämme selvittää, onko franchisingyrittäjyys kaupan alalla parempi vaihtoehto kuin tavallinen yrittäjyys.

Aiheesta on tehty aiemmin opinnäytetöitä, mutta aivan samanlaista työtä ei ole tehty. Essi Tolkki teki vuonna 2008 opinnäytetyön franchising-konseptin kehittämisestä maahantuontiyritykselle ja Merja Hyttinen tutki vuonna 2009 franchisingin sopivuutta uravaihtoehtona restonomeille. Tämä työ käsittelee siis aihetta hieman erilaisesta näkökulmasta. (Tolkki 2008; Hyttinen 2009)

## 1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää franchisingyrittäjyyden kannattavuutta kaupan alalla. Pyrimme löytämään tähän ratkaisun selvittämällä olettamiamme paikkaansa pitävyyttä. Tutkimme kannattavuutta myös tekemiamme franchisingyrittäjän ja tavallisen yrittäjän haastatteluiden perusteella. Pyrimme myös tarjoamaan lukijoille uutta tietoa franchisingista ja sen monipuolisuudesta sekä myös sen eroavaisuuksista ketjukohtaisesti.

Tavoitteena on kuvata franchisingyrittäjyyttä ja sen liiketoimintamallin erilaisuus, riskit, kannattavuus sekä ketjun tuen oleellisuus. Lopulta on tavoitteena selvittää, onko franchisingyrittäjyys paras mahdollinen yrittäjyyden muoto. Lisäksi annamme tietoa yleisestä lainsäädännöstä, jota sovelletaan franchisingyrittäjyydessä.

## 1.2 Tutkimusaineistot ja -menetelmät

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aloitimme materiaaleihin tutustumisen jo syksyllä 2009. Aluksi luimme laajasti erilaista kirjallisuutta aiheesta, jotta saimme kokonais käsityksen aiheesta. Sen jälkeen kirjoitimme tutkimussuunnitelman aiheesta vuoden 2010 alussa. Tämän jälkeen aloimme kirjoittaa teoriaa aiheesta eri näkökulmista.

Teimme lisäksi haastattelut, joista saamiemme vastausten perusteella saimme lisätietoa ja varmistusta aiempiin ajatuksiimme ja oletuksiimme.

Opinnäytetyötä varten teimme teemahaastattelut erälle franchisingyrittäjälle ja tavalliselle yrittäjälle. Haastattelussa selvitimme yrittäjien kokemuksia franchisingin hyödyistä ja haitoista. Teemahaastattelua käytetään, kun kysymykset ovat avoimia ja vastaukset perustuvat haastateltavan omiin kokemuksiin. Teemahaastattelu sopii myös tilanteeseen, jossa haastateltavaa ei haluta liikaa ohjailta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41)

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä opinnäytetyössä käytetään lähteinä erilaisia kirjallisuuden teoksia, Internetiä sekä haastattelujen avulla saatua tietoa. Lisäksi käytämme lähteenä erilaisia artikkeleita.

Kerromme teoriaosassa laajasti franchisingista. Käymme läpi muun muassa perustietoja, historiaa sekä käsittelemme kaikkia neljää teemaamme myös teorian kannalta. Kerromme työsämme tekemistämme haastatteluista ja saaduista vastauksista ja käymme läpi niiden pohjalta saatuja tuloksia. Lopuksi teemme johtopäätökset ottaen huomioon koko työn ja kaiken sen tekemisen aikana esiin tulleen.

## 2 Franchising

### 2.1 Perustietoa franchisingista

Franchising on kahden taloudellisesti ja oikeudellisesti itsenäisen yrityksen pitkäaikaista sopimukseen perustuvaa yhteistyötä. Siinä franchisingottaja saa oikeuden käyttää ennalta määritettyjen ohjeiden mukaisesti franchisingantajan hallitsemaa liiketoimintakonseptia maksamalla korvausta sen käytöstä. (Torikka 2010) Franchisingissa on kyse kahden yrityksen välisestä liiketoimintamallista. Malli perustuu franchisingantajan kehittämään liikeideaan joka on jo mallinnettu konseptiksi. Franchisingottaja saa käyttöönsä konseptin käyttöoikeuden korvausta vastaan. (Tuunanen, Granström & Karojärvi 2001, 7)

Henri Laakso (2005, 28) kirjoittaa kirjassaan määritelmän franchisingille viitaten Taloustiedon Taloussanastoon seuraavasti:

”Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchisingantajan ja franchisingottajan (joita yleensä useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella, sovittua maksua vastaan kehittämänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistusmenetelmää ja koko yrityksen toimintamallia jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti.”



Franchisingilla tarkoitetaan yritykseltä toiselle luovutettua oikeutta, joka on määritelty franchisingosopimuksessa. Sopimuksessa sovitaan franchisingoikeuden hallinnasta ja käytöstä. Franchisingantaja on yritys, joka luovuttaa oikeuden oman liiketoimintakonseptinsa hyödyntämiseen toiselle yritykselle. Franchisingantaja on myös usein itse kehittänyt ja jo harjoittanut oikeuden kohteena olevaa liiketoimintaa. (Torikka 2010)

Franchisingottaja on yritys, joka vastaanottaa oikeuden franchisingiin. Se on juridisesti ja taloudellisesti riippumaton franchisingantajasta. Franchisingottajan takana saattaa olla usein luonnollinen henkilö, jota kutsutaan franchisingyrittäjäksi. Hän on useimmiten franchisingosopimuksen allekirjoittaja ja mukana yrityksensä päivittäisessä toiminnassa. Franchisingottaja on useimmiten juridinen henkilö eli yritys, joka voi toimia useilla eri aloilla ja olla jopa suurempi kuin itse franchisingantaja. Franchisingottaja voi olla myös monitoimipaikkayrittäjä, jolloin hänellä on useampi yksikkö johdettavanaan. (Torikka 2010)

Franchising jaetaan yleisimmin kahteen muotoon, tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchisingiin sekä liiketoimintamallifranchisingiin, joka on eurooppalaisen käsityksen mukaan yleisesti ainoa oikean franchisingin muoto. (Torikka 2010) Eri muodot perustuvat niihin toimintatapoihin, jotka ovat olleet eri aikakausilla yritystoiminnassa vallitsevia. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen 1998, 27) Tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchising on toimittajan ja myyjän välinen sopimus, jossa franchisingottaja toimii franchisingantajan tuotemerkin alla ja hänen tuotteiden ja palveluiden jakelijana. Esimerkkeinä tällaisesta franchisingista ovat polttoaineen jakeluketjut ja virvoitusjuomapullottajat. (Torikka 2010)

Tavaramerkkifranchisingissa franchisingantaja tarjoaa franchisingottajan käyttöön tavaramerkin tai liiketunnuksen. Muilta osin yritysten toimintamallit voivat erota paljonkin toisistaan. Ketjun jäsenet toimivat usein näkyvästi omalla nimellään, mutta ketjun tunnus rinnallaan. Heidän välillään on hyvin vähän yhteistyötä. (Laakso 2005, 34; Torikka 2010)

Tuotejakelufranchising on jakelutieratkaisu, jossa franchisingantaja antaa verkoston jäsenelle oikeuden myydä kehittämänsä tuotetta. Tässä mallissa asiakkaat ovat sitoutuneempia kuin toisenlaisissa malleissa. Ketjun jäsenten välinen yhteistyö on kuitenkin vähäistä. Franchisingantajan tuotto syntyy tässä mallissa hänen myymiensä tuotteiden tai palveluiden myyntikatteesta. Määrällisesti tämä on suurin franchisingin muoto. (Laakso 2005, 35)

Liiketoimintamallifranchisingissa käyttöoikeus koko liiketoimintamalliin luovutetaan franchisingottajalle. (Laakso 2005, 35) Sen jakelutiessä on sekä franchisingottajien että franchisingantajan omistamia toimipisteitä. Osapuolten välillä on tässä mallissa aina kirjallinen franchisingosopimus, joka voi sisältää yksinmyyntioikeuden tietylle alueelle. Franchisingottajat maksavat liittymismaksun tai jatkuvaa palvelumaksua franchisingantajalle, joka tarjoaa koulutusta sekä teknillistä ja kaupallista tukea franchisingottajille. Kaikki toimipisteet toimivat

saman liikemerkin alla ja ovat ulkoisesti samanlaisia. Franchisingantaja valvoo ja ohjaa liike-toimintaa jatkuvasti. Franchisingopimuksen oikeuksia ei voi siirtää kolmannelle osapuolelle ilman franchisingantajan suostumusta. (Torikka 2010)

<p><b>Franchisingantaja</b></p> <p>Oikeuksien omistaja ja luovuttaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konsepti</li> <li>- tavaramerkit jne.</li> </ul> <p><b>Ketjun perustaja</b></p> <p>Yhteistyön johtaja, esim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- markkinointi</li> <li>- ostoysteistyö</li> </ul> <p>Tukipalveluiden tuottaja, esim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kattomarkkinointi</li> <li>- koulutus ja konsultointi</li> <li>- kehitystyö</li> </ul>	<p><b>YHTEISTYÖ</b></p> <p>&lt; ————— &gt;</p>	<p><b>Franchisingottaja</b></p> <p>Oikeuksien käyttäjä/ hyödyn-täjä</p> <p>Yhdenmukainen toimintamalli ulkoisesti ja sisäisesti</p> <p><b>Ketjun jäsen</b></p> <p>Oman alueellisen liiketoimin-nan vetäjä</p>
--	--	---

Taulukko 1 Franchisingtoimintamalli (Laakso 2005, 33)

Termiä franchising voidaan käyttää kuvaamaan useita erilaisia toimintamalleja. Taulukossa 1 on kuvattu perinteinen franchisingtoimintamalli. On myös mahdollista, että yritys harjoittaa jonkinasteista franchisingtoimintaa, vaikka ei itse sitä tiedostaisikaan. Erityyppiset ketjut voidaan ryhmitellä omistusketjuun, vapaaehtoiseen markkinointiyhteistyöhön tai franchisingketjuun. Kaikilla näillä tyypeillä on yleensä käytössään yhteinen nimi, yhteiset tunnukset, valikoima ja markkinointi. Kaikilla ketjutyypeillä on myös omia yksiköitä omistuksessaan. Yleinen erottava tekijä onkin omistuksen jakautuminen ketjussa. Omistusketjussa liikeidean, pääkonttorin ja kaikki yksiköt omistaa yksi ja sama yritys. Vapaaehtoisessa markkinointiyhteistyössä pääkonttorin omistavat ketjun itsenäiset yrittäjät yhdessä. Tällaista ketjua voidaan kutsua myös käänteiseksi franchisingketjuksi, koska yrittäjät ovat itse perustaneet keskusorganisaationsa. Yrittäjät pystyvät näin ohjaamaan liikeideansa kehittämistä ja vaikuttamaan ketjun toimintamallin määrittelyyn. Franchisingketjussa liikeidean ja pääkonttorin omistaa franchisingantaja. Ketjun jäsenet omistavat ja johtavat omia yrityksiään, mutta eivät voi vaikuttaa tai osallistua ketjun johtamiseen tai toimintamallin määrittelyyn. (Mattila ym. 1998, 35-36)

## 2.2 Franchisingin historia

Jo keskiajalla paikalliset johtajat jakoivat kansalaisille etuoikeuksia. Esimerkkejä näistä etuoikeuksista ovat tapahtumiin osallistuminen ja oikeus kaupankäyntiin. Franchisingin idea siirtyi myöhemmin kuninkaille, jotka jakoivat erilaisia oikeuksia kuten teiden rakentaminen. Lisäksi myös jopa kirkon laajentumista voidaan pitää franchisingin muotona. (Daszkowski 2010)

Franchising on tunnettu liiketoimintamallina vasta 1950-luvulta alkaen, vaikka sen juuret ovat saaneet alkunsa jo 1700-luvulla. Ensimmäisiä piirteitä franchisingtoimintamallista ilmeni Englannissa, kun olutpanimoiden ja pubien välille solmittiin lainasopimuksia, joissa publi sitoutui myymään ainoastaan kyseisen panimon tuotteita. (Mattila ym. 1998, 19; Tuunanen ym. 2001, 7) Myöhemmin alettiin puhua lisenssisopimuksista, joiden tekijöistä ensimmäinen tunnettu oli Isaac Singer. Hän tarjosi Singer-ompelukoneiden yksinmyyntioikeuden tietyn maantieteellisen alueen hoitavalle kauppiaille, joka taas sitoutui myymään ainoastaan Singer-koneita. (Mattila ym. 1998, 19) Singer perusti yrityksensä vuonna 1851. Hän oli ensimmäinen franchisingin tekijä. Tällaisesta sopimuksesta tulikin nykyisen sopimuksen pohja. (Daszkowski 2010) 1900-luvun alussa elintarviketeollisuus alkoi vuokrata valmistusoikeuksia yhteistyökumppaneille. Hyvin lähellä nykyistä franchisingia olivat öljy-yhtiöt, jotka vuokrasivat jakeluverkkonsa toimipaikkoja itsenäisille yrittäjille. (Laakso 2005, 13-14) Franchisingtoimintamallin käyttö yleisty virvoitusjuomien pullotuksessa ja autojen myynnissä Yhdysvalloissa. (Mattila ym. 1998, 19)

Varsinainen nykypäivän franchising sai alkunsa 1950-luvulla uuden kulutusyhteiskunnan myötä. Tuolloin tavaravalikoima laajentui nopeasti ja syntyi paljon erilaisia yrityksiä. Ravintola-alan yritykset olivat ensimmäisiä, jotka hyödynsivät franchisingtoimintamallia. Niistä tunnetuin ja edelleenkin suurin franchisingketju on McDonald's hampurilaisravintola. Franchising levisi nopeasti myös muille toimialoille ja jotkut toimialat, kuten hotelliala, ovat lähes täydellisesti franchisingketjujen hallinnassa. Taulukossa 2 on nähtävissä maailman suurimmat franchisingketjut. (Laakso 2005, 14-15)

Top 10 - Maailman suurimmat franchising ketjut
1. McDonald's
2. Kumon Math And Reading Centres
3. 7-eleven
4. Subway
5. KFC
6. Pizza Hut
7. Burger King
8. H&R Block
9. Jani-King
10. Blockbuster

Taulukko 2 Suurimmat Franchising ketjut maailmassa (yksiköiden lukumäärän mukaan mitattuna) (Laakso 2005, 16)

Franchisingliiketoiminta on alkanut Yhdysvalloista, josta se on levinnyt Euroopan kautta myös Suomeen. Franchising tuli Euroopassa ensimmäiseksi Englantiin. Ensimmäisiä rantautuneita ketjuja olivat pikaruokaketjut. (Laakso 2005, 16-18) Franchising toimii yleisimmillään Yhdysvalloissa, jossa toimii yli 500 000 liiketoimintayksikköä franchising periaatteella. Maan vähittäiskauppojen myynnistä 40 % on franchisingia hyödyntävien yritysten osuus. Franchising on levinnyt lähes kaikkiin maihin ajan saatossa. Sen alueelliseen esiintymiseen vaikuttavat esimerkiksi ostovoima, markkinatilanne sekä kunkin maan lainsäädäntö. (Mattila ym. 1998, 19)

Franchising tuli Suomeen 1970-luvulla kansainvälisten ketjujen mukana. Erään tiedon mukaan Seppälä Oy olisi ollut ensimmäinen franchisingin hyödyntäjä Suomessa. Liiketoimintamalli ei kehittynyt juurikaan Suomessa 1980-luvulla. Syy tähän oli Suomen poliittinen ilmapiiri ja franchising-sanan outous ja ulkomaalaisperäisyys. Toiminnan ensimmäinen kasvuvaihe oli 1980-luvun lopussa, jolloin myös Suomen Franchising - Yhdistys perustettiin edistämään toimintamallin positiivista kehitystä. 1990-luvun puolivälissä franchising alkoi vasta kunnolla laajentua Suomessa, ja sen jälkeen se on kasvattanut suosiotaan jatkuvasti. Sanana franchising hyväksyttiin suomen kieleen vuonna 1999. Sitä ennen käytettiin sanaa luvake, joka oli käytössä hieman kankea. (Laakso 2005, 19-20, 27; Suomen Franchising Yhdistys 2010) Franchise sanana tulee alun perin latinan kielen sanasta franco tai ranskan kielen sanasta franc. Se voi tarkoittaa vapautta, oikeutta tai todennäköisyyttä. (Korpikorpi Pikakuivaus 2010; Suomen Franchising Yhdistys 2010)

Suomessa toimivista ketjuista noin 25 % on lähtöisin ulkomailta ja 20 % on taas kansainvälistymässä. Suurimmat ketjut Suomessa toimipaikkojen määrässä mitattuna ovat R-kioski, Laatu-takuu ja Kotipizza. (Laakso 2005, 22)

### 2.3 Franchisingtoiminnan elementit

Franchisingottajat ovat oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisiä yrityksiä. Ne saavat hyödyntää ketjujärjestelmän etuja. Ketjun kuitenkin omistaa yksin franchisingantaja. Ketjuissa on useimmiten molempien tahojen omistamia yksiköitä. Kaikki ketjun yksiköt toimivat saman toimintamallin mukaisesti. (Laakso 2005, 45)

Franchisingottaja ja -antaja ovat juridisesti täysin itsenäisiä. Kumpikaan ei omista osakkeita tai osuuksia toisen yrityksestä. Kumpikin tekee omat sopimuksensa ja myös vastaa niistä. Osapuolten välillä ei ole myöskään minkäänlaisia työsuhteita ja molemmat vastaavat itse omien työntekijöidensä palkkaamisesta ja kouluttamisesta. Keskusyksikkö saattaa tarjota koulutusmahdollisuuksia myös franchisingottajan työntekijöille, mutta franchisingottaja joutuu maksamaan itse siitä aiheutuvat kulut. (Laakso 2005, 45-46)

Taloudellinen itsenäisyys franchisingantajan ja -ottajan välillä tarkoittaa sitä, että heidän välillään ei ole pitkäaikaisia rahoitussuhteita. (Laakso 2005, 46-47) Franchisingantaja ei normaalisti rahoita franchisingyrittäjän toimintaa eikä myöskään omista osuuksia tämän yrityksestä. (Tuunanen ym. 2001, 7) Useissa ketjuissa franchisingantaja kuitenkin auttaa hankkimaan mahdollisimman kannattavat rahoitusratkaisut. Kumpikin osapuoli kantaa itse vastuun liiketoiminnastaan. Myös riskit ja velvoitteet ovat molemmille omat. Yritykset saavat myös itse pitää ansaitsemansa voiton. Yhteistyöehdot ovat samanlaiset kaikille ketjun jäsenille. Jokainen yrittäjä vaikuttaa itse yrityksensä tulokseen, ja samanlaisten yritysten tulos voikin siksi vaihdella paljon. (Laakso 2005, 46-47)

Osapuolet ovat toiminnallisesti riippuvaisia toisistaan ja velvollisia yhteistyöhön. Franchisingottaja on riippuvainen konseptista ja sopimuksen ehdoista. Molemmat ovat myös riippuvaisia toistensa panostuksesta ja tekemisistä. (Laakso 2005, 47-48)

Franchisingantajan tulee kehittää konsepti täysin valmiiksi, ennen kuin se voi luovuttaa sen käyttöoikeuksia eteenpäin. Konseptin tulee olla testattu ja menestynyt, jotta se voidaan luovuttaa toiselle. Suurikaan menestys ei kuitenkaan takaa menestystä franchisingottajalle, sillä hän vaikuttaa itse omaan menestykseensä. Franchisingantajan tulee myös määritellä konseptistansa, mitä siihen kuuluu ja mitä ei. Konsepti tulee myös dokumentoida yksityiskohtaisesti käsikirjaan ennen eteenpäin luovuttamista. Konseptiin ei voi tehdä enää perusteellisia muutoksia franchisingtoiminnan ollessa jo käynnissä. (Laakso 2005, 49-50)

Franchisingketjuissa kaikki yksiköt toimivat yhtenäisellä brandilla eli yrityskuvalla. (Laakso 2005, 55; Tuunanen ym. 2001, 7) Tämä tarkoittaa muun muassa yhteisiä tunnuksia eli esimerkiksi nimityksiä ja logoja. Yrityskuvalla tarkoitetaan asiakkaiden muodostamaa mielikuvaa yrityksestä. Se muodostuu useista liiketoiminnan elementeistä. Yrityskuva on erittäin tärkeä osa yritysten menestystä. Sen avulla voidaan ohjata myös ketjun sidosryhmien toimintaa. Ketjujen yrityskuvat vaikuttavat myös franchisingottajien valintaan tulevasta ketjustaan. (Laakso 2005, 55-60)

Tunnettu yrityskuva on arvokas asia ketjuille, joten sitä on pyrittävä suojaamaan muilta. Menestyksekkäs toimiminen vakiinnuttaa asiakkaiden näkemykset ketjusta, joka suojaa yrityskuvaa. Yrityksen tunnuksia on myös mahdollista suojata tavaramerkkirekisteröinnillä. Franchisingottaja maksaa tavaramerkin käyttöoikeudesta. (Laakso 2005, 61)

### 2.3.1 Sopimus

Franchising on kahden yrityksen välistä yhteistyötä, joka perustuu sopimukseen. Sopimus on yleensä määräaikainen ja tehty aina kirjallisesti. Osapuolten väliset suhteet kirjataan yleensä yhteistyösopimukseen. Franchisingosopimus on yhteistoimintasopimus ja sen osapuolina on kaksi elinkeinonharjoittajaa. Siihen sovelletaan siis liike- ja henkilöjuridiikan säännöksiä. Franchisingosuhteisiin sovelletaan Suomessa yleistä sopimusoikeutta, koska Suomessa ei ole erityistä franchisinglainsäädäntöä. (Laakso 2005, 62-64)

Kirjallisella sopimuksella sitoudutaan pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Franchisingosopimuksissa on usein määritelty määräajat sopimuskaudelle ja sitä seuraavalle jatkokaudelle, jotta sopimuksen mahdollisen lopettamisen ajankohta on kaikilla tiedossa. Sopimuksen pituus on ketjukoh- taista, ja se voi vaihdella kahdesta vuodesta jopa 20 vuoteen. (Laakso 2005, 64-65)

Sopimus sisältää kaksi keskeistä osaa, jotka ovat aineettomien oikeuksien lisensointi ja teknologian ja liiketoiminnallisen osaamisen siirto. Sopimuksessa määritellään tarkasti ehdot liiketoimintamallin käytölle. Siinä myös määritellään oikeuksia ja velvollisuuksia molemmille osapuolille. Franchisingottaja on velvollinen raportoimaan liiketoimintansa onnistumisesta franchisingantajalle. Sopimuksessa siirretään aina osaamista ja franchisingottaja joutuu hyväksymään salassapitovelvollisuuden sakkojen uhalla. Hän joutuu myös hyväksymään kiellon harjoittaa ketjun jäsenten kanssa kilpailevaa toimintaa. (Laakso 2005, 66-67)

Ketjun jäseneksi pyrkiessä franchisingottaja joutuu useimmiten myös tekemään salassapitosopimuksen jo ennen neuvottelujen aloittamista. Sopimuksella mahdollinen franchisingottaja sitoutuu olemaan hyödyntämättä luottamuksellista tietoa. Sopimuksen rikkomisesta seuraa yleensä sakko, jonka suuruus on ennalta määritelty. (Laakso 2005, 68-69)

Franchisingosopimuksen laatii yleensä franchisingantaja, joka on kehittänyt liiketoiminnan konseptin ja omistaa oikeudet siihen. Franchisingantaja on samalla ketjun perustaja sekä franchisingalansa johtaja, joten franchisingosopimukseen on yleensä vaikea franchisingottajan itse vaikuttaa. Tämän takia henkilön, joka aikoo ryhtyä franchisingyrittäjäksi, on perehdyttävä sopimuksesta aiheutuviin riskeihin, velvollisuuksiin sekä oikeuksiin. Franchisingosopimus on monimutkainen sekä pitkäkestoisen yhteistyön hallinnan väline. Franchisingosuhteissa esiintyvät riitaisuudet liittyvät usein franchisingantajan haluun suojata ketjunsä imagoa, ja toisaalta yrittäjän omaan haluun tehdä omia päätöksiä vapaammin. Yrittäjän vapaus tehdä omia päätöksiä riippuu täysin franchisingketjusta. Toisilla franchisingantajilla on tavoitteena hallita täysin liiketoimintaansa ja hän varmistaakin sen usein juuri monisivuisella sopimuksella. Tällaisissa tilanteissa yrittäjän ei ole kovinkaan helppoa tehdä itsenäisesti päätöksiä yrityksen sisällä. (Laakso 2005, 66-68)

Franchisingosopimuksen pituus on ketjukohtainen asia. Sopimuksia tehdään jopa vain vuodeksi kerrallaan. Esimerkkinä pitkistä sopimusajoista voidaan mainita McDonald ´sin yhteistyösopimus, joka on pituudeltaan 20 vuotta. Franchisingosopimukset ovat kestoaltaan suhteellisen pitkiä ja usein voidaan puhua vuosista. Suomessa franchisingketjujen sopimukset on tehty yleensä 5-10 vuodeksi, joka on tavallinen kesto muuallakin maailmassa. Tavanomaista on myös, että sopimukset on tehty toistaiseksi voimassaoleviksi, jotka kuitenkin ovat usein yhtä pitkiä kuin niiden irtisanomisaika. Keskimääräisiä sopimusaikoja ei voida pitää ohjeellisina, sillä sopimuksen pituus ratkaistaan aina tapauskohtaisesti. Yleisenä ohjeena on, että sopimuksen voimassaoloajan täytyisi olla vähintään niin pitkä, että franchisingottajalla on mahdollisuudet saavuttaa tavoitteensa, jotka hän on asettanut liiketoiminnallensa. Näitä ovat muun muassa liiketoiminnan alkuinvestointien maksaminen ja panostuksilleen riittävän hyvän tuoton laskeminen. Sopivan sopimusajan voisi siis laskea liiketoiminnan tulosenusteista, vaikka franchisingantaja hyvin usein määrittelee sopimusajan esimerkiksi yhteistyösuhteen kehittymisen näkökulmasta. (Laakso 2005, 67-69)

Sopimuksissa mainitaan usein mahdollinen sopimuksen jatko- sekä uusimisaika. Franchisingosopimukset ovat yleensä määräaikaista, mutta tarkoituksena on pyrkiä pitkään yhteistyösuhteeseen. Tämän vuoksi sopimuksissa on yleensä määritelty valmiiksi ehdot, joilla sopimusta on mahdollista jatkaa ensimmäisen sopimuskauden jälkeen. Yleisesti voidaan sanoa, että sopimussuhdetta jatketaan, mikäli molemmat osapuolet ovat jatkamisesta samaa mieltä. Sopimuksen jatkoajat ovat kuitenkin yleensä lyhyempiä kuin ensimmäinen sopimusjakso. (Laakso 2005, 68-69)

Franchisingantajan tietojen suojaamiseksi tehdään ketjun jäseneksi pyrkivän franchisingottajan kanssa yleensä salassapitosopimus jo ennen franchisingosopimusta koskevien neuvotteluiden aloittamista. Mikäli tuleva franchisingottaja rikkoo salassapitosopimusta, hänelle voidaan

määrätä sopimussakkoja. Franchising sopimus voi jäädä myös tekemättä, mikäli henkilö paljastuu epäteväksi harjoittamaan yrittäjän ammattiaan. Franchisingantaja sekä -ottaja voivat sopia tulevasta sopimuksesta esisopimuksella. Mikäli tietyt ehdot täyttyvät esisopimuksessa, he kirjoittavat varsinaisen franchising sopimuksen. Esisopimuksessa olisi hyvä olla mukana varsinaisen franchising sopimuksen lopullinen versio, jonka ehdot ovat jo valmiiksi sovittu. Tällä tavoin voidaan estää sopimusneuvotteluiden peruuntumiset sen takia, että jompikumpi osapuoli tekisi omia vaatimuksiaan. (Laakso 2005, 68-69)

Määräaikainen sopimus ei yleensä ole irtisanottavissa. Irtisanomismahdollisuudesta voidaan kyllä sopia, ja määräaikainen sopimus voidaan myös purkaa. Jos irtisanomisesta ei sopimuksessa ole sovittu, sopimus päättyy määräajan lopussa. Osapuolten on mahdollista sopia sopimuksen jatkamisesta. (Laakso 2005, 69)

Jotta sopimus pystytään purkamaan, edellytyksenä on, että sopimusrikkomus on huomattava. Merkitystä on sopimuksen taloudellisen sisällön toteutumisella ja sillä, riittävätkö esimerkiksi oikaisu tai vahingonkorvaus. Voidaan myös kysyä, onko luottamus sopimusikumppaniin järkkyntyt ja ovatko sopimusrikkomukset olleet jatkuvia. Se miten yhden sopimuksen purkaminen vaikuttaa muiden sopimusten jatkuvuuteen, on myös tärkeä huomioonotettava asia. (Laakso 2005, 67-69)

Sopimusperusteisella korvausvastuulla tarkoitetaan velvollisuutta antaa hinnanalennusta, vahingonkorvausta tai sopimussakkoa viivästymisen tai virheen vuoksi. Pahimmassa tapauksessa kaikkia kolmea seuraamusta voidaan käyttää, mikäli viivästyminen tai virhe vaikuttaa suuresti yritystoimintaan. (Jaakkola & Sorsa 2005, 12)

Toistaiseksi voimassaoleva sopimus päättyy irtisanomisella. Irtisanomisajankohdasta kannattaa sopia jo sopimusta tehtäessä. Mikäli irtisanomisajasta ei ole sovittu, katsotaan irtisanomisajaksi kohtuullinen aika. Ajan pituuteen vaikuttavat muun muassa sopimuksen kesto, korvaavien sopimussuhteiden mahdollisuus ja investointien suuruus. Jos irtisanomisaika on lyhyt, voi franchisingyrittäjälle syntyä ongelmia. Yrittäjä on voinut järjestää oman toimeentulonsa yritystoiminnan jatkuvuuden varaan tai tehnyt investointeja, jotka vaativat pidempää sopimuskautta. Tällaisissa tilanteissa olisi hyvä, jos irtisanomisaika suhteutettaisiin toiminnan vaatimaan sopeutumisaikaan. (Laakso 2005, 67-69)

### 2.3.2 Yhteistyö

Ketjussa toimiminen antaa yrityksille kilpailuetua ja asiakkaille lisäarvoa. Esimerkiksi markkinointikuluissa yritys säästää huomattavasti kuuluessaan ketjuun. Se myös mahdollistaa suurempien kampanjoiden toteutuksen ja esimerkiksi televisiossa mainostamisen. Myös ostotoi-



minnassa on suuri hyöty ketjuun kuulumisesta, kun voidaan hyödyntää suurta ostovolyyymiä. Lisäksi kaikenlaisissa muissakin investoinneissa on hyötyä suuremmasta volyymistä. (Laakso 2005, 72-73)

Franchisingantaja on velvollinen antamaan ketjunsä franchisingottajille tukea ja ohjeistusta koko sopimussuhteen ajan. Tukitoimintoja on hyvin paljon erilaisia. Franchisingantajan tulee lisäksi kannustaa ketjun jäseniä yhä parempiin tuloksiin. (Laakso 2005, 76-79)

Yrittäjien kouluttaminen on keskeinen osa franchisingtoimintaa. Se käsittää alkukoulutuksen ennen liiketoiminnan aloittamista ja yrittäjien osaamisen ylläpitämisen. Jokaisella ketjulla on oma koulutusjärjestelmä ja ne voivat erota toisistaan suurestikin. Franchisingmaksut kattavat koulutuksista aiheutuvat järjestelykulut. (Laakso 2005, 79-80)

### 2.3.3 Alueoikeudet ja vähittäiskauppa

Franchisingantaja jakaa tavoitellut markkina-alueet volyymiltaan ja tuotto-odotuksiltaan yhtä suuriin osiin. Tämän jälkeen se osoittaa markkina-alueet sopimuksella franchisingottajien toiminta-alueiksi. Ne pyritään jakamaan niin, että ketjun jäsenien ei tarvitse kilpailla liikaa keskenään, vaan ne voisivat kilpailla ainoastaan ketjun ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Laakso 2005, 84)

Eräs sopimuksen muoto on primäärinen optio tietyille alueelle. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyllä alueella toimiva franchisingottaja saa etuoikeuden seuraaviin kyseiselle alueelle perustettaviin toimipaikkoihin. Jos franchisingottaja päättää olla käyttämättä optiotaan, voi franchisingantaja luovuttaa oikeudet muille tai käyttää ne itse. (Laakso 2005, 84-85)

Tunnetuimpia franchisingia soveltavia aloja ovat vähittäiskauppa sekä pikaruokaketjut. Suomessa vähittäiskaupassa hyödynnetään kuitenkin paljon vapaaehtoista markkinointiyhteistyötä. Tämä on ollut Suomen vastine Amerikasta lähtöisin olevalle franchisingille. Tällainen markkinointiyhteistyö edellyttää kuitenkin demokraattista päätöksentekoa, vapaaehtoisuusperiaatetta ja jäsenäänestyksiä. Siksi siinä saatetaan menettää kilpailukykyä lisääviä ominaisuuksia. Vapaaehtoisesta markkinointiyhteistyötä käyttävät yritykset kärsivät myös usein resurssipulasta. Tällaista toimintaa rajoittaa lisäksi kilpailulainsäädännön kehittyminen, joka rajoittaa markkinointiyhteistyötä enemmän kuin franchisingtoimintaa. Näiden syiden vuoksi yhä useammat vapaaehtoista markkinointiyhteistyötä harjoittavat ketjut ovat alkaneet siirtyä enemmän ja enemmän kohti franchisingtoimintamallia. (Mattila ym. 1998, 43-44)

## 3 Riskit

Käsitteenä riski voidaan määritellä usealla eri tavalla. Kaikille määritelmille on kuitenkin yhteistä se, että riskin toteutuminen merkitsee toimijalle jotain ei-toivottua tapahtumaa. Liike-

toiminnassa riskin toteutumiseen liittyy useimmiten lisäksi tappion tai menettämisen uhka. Riskienhallinta on hyvin tärkeää yrityksissä, ja se sisältää kaikki toimenpiteet, joilla yritys pyrkii minimoimaan riskit ja niistä aiheutuvat kustannukset. Yksi osa riskienhallintaa on vakuuttaminen ja vakuutusyhtiöiltä on mahdollista saada apua myös itse riskienhallintaan. (Sutinen & Wiklund 2005, 145)

Riskienhallinnassa ja niiden torjumisessa on tärkeää tiedostaa omat riskinsä. Näin voidaan kohdistaa riskienhallintaan varatut resurssit oikein. Riskejä voidaan lähestyä helposti jakamalla ne karkeasti liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskejä ovat yrityksen toimintaan liittyvät riskit kuten luottotappiot. Vahinkoriskejä taas ovat esinevahingot ja kiinteistöön kohdistuvat vahingot kuten vesivahingot. Riskejä vakuutettaessa on mahdollista vakuuttaa vahinkoriskit. Liikeriskien hallitsemiselle yrityksen tulee löytää muita keinoja kuin vakuuttaminen. (Sutinen & Wiklund 2005, 145-147)

Tuunanen ym. (2001, 76) kirjoittavat kirjassaan "Franchisingyrittäjyydessä jokaisen yksikön täytyy menestyä yksilönä, jotta koko verkosto menestyy ja päinvastoin". Tällainen toiminnallinen riippuvuus aiheuttaa yrittäjälle ylimääräisiä riskejä. Riskit aiheutuvat siitä, että yrittäjä joutuu noudattamaan toisten antamia ohjeita ja luottamaan heihin täysin. Jokainen yrittäjä kantaa kuitenkin tappiot omasta liiketoiminnastaan. (Tuunanen ym. 2001, 76)

Franchisingtoiminnassa kohdataan usein paljon riskejä, kun ketju ei olekaan valmis tai sitä ei kehitetä jatkuvasti. Tällaisiin ketjuihin saatetaan esimerkiksi valita vääränlaisia yrittäjiä, joka voi vaarantaa kaikkien ketjussa mukana olevien toiminnan. Ketjun tulee olla testattu ja kaiken tiedon tulee olla dokumentoitu ennen kuin sen toiminnan monistus aloitetaan. Jos näin ei ole, yrittäjiä ei yleensä kyetä ohjaamaan tarpeeksi, jolloin yrittäjän vastuulle jää liikaa asioita kehitettäväksi ja kokeiltavaksi. Jos järjestelmä on keskeneräinen, syynä on useimmiten joko osaamisen tai resurssien puute. Näitä molempia vaaditaan paljon, jotta voidaan saada aikaan toimiva franchisingliiketoimintamalli. (Tuunanen ym. 2001, 77)

Kaikessa yritystoiminnassa yrittäjällä tulee olla tiettyjä ominaisuuksia menestyäkseen. Näin on myös franchisingissa. Aloittavan yrittäjän henkilökohtainen taloudellinen tilanne tulee olla kunnossa, koska perustamiseen tarvitaan lähes poikkeuksetta myös omaa pääomaa. Henkilökohtaiset resurssit ovat myös tärkeitä, eli yrittäjällä tulee olla tarpeeksi osaamista, jotta yritystoimintaa voidaan harjoittaa. Yrittäjäksi haluavalla tulee olla myös hyvä terveydentila. Tätä tarvitaan esimerkiksi, kun yrittäjän työpäivät venyvät ainakin aluksi mahdollisesti erittäin pitkiksi. Yrittäjällä tulisi olla lisäksi kunnossa olevat sosiaaliset suhteet ja täysi tuki perheeltään ja läheisiltään. (Tuunanen ym. 2001, 78)

### 3.1 Riskilajit

Riskit voidaan jakaa erilaisiin riskilajeihin myös paljon laajemmin. Pk-yrityksen riskienhallinta jakaa riskit seuraaviin ryhmiin: liikeriskit, henkilöriskit, sopimus- ja vastuuriskit, tietoriskit, tuoteriskit, ympäristöriskit, projektiriskit, keskeytysriskit, rikosriskit sekä paloriskit. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Liikeriski on liikevoiton saamiseksi otettu tietoinen riski. Liikeriskit ovat henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin liittyviä riskejä. Niiden painopistealue muuttuu yrityksen toimintaympäristön muuttuessa. Liikeriskien tunnistaminen pohjautuu yrityksen toimintojen ja toimintaympäristöjen tarkasteluun. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Henkilöstö on keskeinen voimavara yrityksissä. Tästä syystä henkilöstöriskien ennakointi ja hallinta ovat välttämättömiä. Henkilöriskeillä tarkoitetaan uhkia, joita yrityksen henkilöstöön voi kohdistua. Myös henkilöstö aiheuttaa riskejä yritykselle. Henkilöriskejä ovat esimerkiksi uupuminen, tapaturmat ja tietovuodot. Henkilöriskit voivat tulla joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Henkilöstön osaaminen, työkyky ja viihtyvyys sekä sitoutuminen yritykseen ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen hyvinvoinnille. Henkilöriskit korostuvat erityisesti pienissä yrityksissä. Kavalimpia riskejä ovat ne, joihin ei ole osattu varautua. Riskit tulee ensin tunnistaa, jotta niitä voidaan hallita. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Kannattavan yritystoiminnan turvaamiseksi yritysten täytyy tuntea ja hallita sopimuksiin, sopimiseen ja vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit. Sopimusriskit voivat johtua sopimuksen puuttumisesta tai puutteellisesta sopimisesta. Riski voi liittyä esimerkiksi sopimuskomppaniin, tarjouksen tekemiseen tai vahingonkorvaukseen. Sopimus- tai vastuuriskin toteutuminen voi aiheuttaa yrityksille suuria ongelmia ja taloudellisia menetyksiä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Tietoriskejä ovat kaikki yrityksen tietojen väärä käyttö ja leviäminen. Monessa yrityksessä tieto on suurin pääoma. Silti monet yritykset eivät panosta tarpeeksi tietojen hallintaan ja suojaamiseen. Yritysten toiminnan kannalta on tärkeää, että tiedot ovat oikein, luotettavia ja lisäksi ajan tasalla. Niiden tulee olla myös aina oikeiden henkilöiden saatavilla, ja ne eivät saa joutua vääriin käsiin. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Tuotteistaan ja palveluistaan yritys saa toimeentulonsa. Niiden markkinoille saattamiseen liittyy aina riskejä. Epäonnistuessaan tuotteisiin liittyvä päätöksenteko voi aiheuttaa suuriakin taloudellisia menetyksiä. Tuoteriskejä voidaan vähentää kattavalla riskien hallinnalla. Se on pitkäjänteistä ja ammattimaista työtä. Hallinnan lähtökohtana ovat laadukkaat ja turvalliset

tuotteet. Huolelliset sopimusehdot voivat auttaa hallitsemaan ja rajoittamaan tuotteeseen liittyviä riskejä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Ympäristön suojeleminen ja ympäristöriskien tunnistaminen ovat tärkeä osa yritysten toimintaa. Ympäristönsuojelun taso vaikuttaa sidosryhmien mielikuvaan yrityksestä. Ympäristöriskeillä tarkoitetaan ihmisen terveyteen sekä elin- ja työympäristöön kohdistuvia riskejä. Riskejä ovat esimerkiksi tietämättömyys lainsäädännöstä, päästöt ilmaan ja kemikaalien karkaaminen viemäreihin. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Monien yritysten toiminta on projektiluontoista. Projekti on kertaluontoinen hanke, jolla on tavoite, aikataulu ja budjetti. Myös vastuuhenkilöt ovat ennalta nimettyjä. Projektien riskit ovat usein vaikeasti hallittavissa ja useat projektit epäonnistuvatkin. Tämä johtuu usein siitä, että ne ovat kerran tapahtuvia ja siksi niissä on kaikki uutta. Myös liialliset lupaukset voivat johtaa projektin epäonnistumiseen. Projektien riskienhallinnan lähtökohtana on siihen liittyvien riskien tunnistaminen. Projekteja on kahta perustyyppiä, jotka ovat toimitusprojekti ja kehitysprojekti. Nämä tyypit voivat myös usein yhdistyä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Toiminnan häiriöttömyys ja varmuus ovat erittäin suuria haasteita useille yrityksille. Keskeytysriskejä on paljon erilaisia ja myös niiden vaikutukset voivat olla moninaiset. Joitakin esimerkkejä keskeytysriskien mahdollisista ilmenemispaikeista ovat raaka-aineet, tuotantolaitteet ja avainhenkilöt. Keskeytysten uhkaa voidaan vähentää monin eri keinoin. Näitä keinoja ovat esimerkiksi ennakoiva kunnossapito, varaosien hankinta sekä keskeytysvakuutus. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Rikosriskejä voidaan hallita ennaltaehkäisyn ja toimintasuunnitelman avulla. Useat rikokset vaikuttavat suoraan yrityksen tuottavuuteen ja tulokseen. Rikos johtaa aina negatiivisiin seurauksiin. Suurin osa yrityksiin kohdistuvista rikoksista on ennalta suunniteltuja. Rikosten ennalta ehkäisy on tärkeää ja taloudellisempaa kuin vahinkojen selvittäminen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Paloriskiä on mahdollista pienentää huomattavasti sen jälkeen, kun riskit on tunnistettu. Tämä voidaan tehdä usein kohtuullisin kustannuksin. Siisteys, järjestys ja oikeat toimintatavat pienentävät paloriskiä huomattavasti. Myös paloturvallisella rakentamisella pienennetään paloriskiä. Eniten tulipaloja aiheuttaa ihmisten oma toiminta. Tulipalo on huomattavasti helpompi ehkäistä kun sammuttaa. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

### 3.2 Riskienhallinta

Riskienhallinnan keinot voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen ja riskin hyväksyminen. Yritysten tulisi aika ajoin tehdä riskianalyysi, jotta riskit tunnistettaisiin ja niiden merkitys voitaisiin arvioida. Analyysi koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat riskien tunnistaminen, riskien todennäköisyyden arviointi sekä riskien suuruuden arviointi. Aina tulisi kuitenkin muistaa, että yritys ei voi poistaa koskaan kaikkia riskejään. Jonkinasteinen epävarmuus tulee aina olemaan osa kaikkea yritystoimintaa. Riskienhallinta auttaa kuitenkin hallitsemaan tuota epävarmuutta. (Sutinen & Wiklund 2005, 145-147)

Yritystä perustettaessa jokainen yrittäjä todennäköisesti tiedostaa, että perustaminen ei ole koskaan riskitöntä. Franchisingyrittäjyydessä riskit pystytään kuitenkin minimoimaan ja niitä pystytään hallitsemaan huomattavasti paremmin. Franchising-käsikirjan sivulla 67 kerrotaan riskeistä seuraavaa: "Yhdysvalloissa United States Department of Commercen ja Englannissa NatWest Bankin tekemät tutkimukset osoittavat, että jopa 95 % franchise-yrittäjistä on viiden vuoden jälkeen perustamisestaan yhä toiminnassa, kun vastaavasti yksittäisistä ja täysin itsenäisistä yrittäjistä on toiminnassa enää vain 39 %." (Mattila ym. 1998, 67)

Joillekin ihmisille voi olla hankalaa seurata ja noudattaa ohjeita. Tällaiselle henkilölle franchising voi osoittautua erittäin turhauttavaksi yrittämisen muodoksi. Franchisingyrittäjällä on kuitenkin mahdollisuus päästä vaikuttamaan esimerkiksi yrityksensä markkinointiin liittyviin asioihin. Yksittäisen yrittäjän on tärkeää tutustua tarkasti franchisingiin yleisesti sekä ketjuun, johon hän aikoo liittyä. Suositeltavaa on, että vieraillee ketjun pääkonttorilla, keskustelee muiden franchisingyrittäjien kanssa heidän kokemuksistaan sekä lukee franchisingista niin paljon kuin mahdollista. Osa franchisingyrittäjistä on menestynyt erittäin hyvin liiketoiminnassaan. Tämä saattaa helposti aiheuttaa aloittelevalle yrittäjälle harhaluuloja varmasta menestyksestä. Menestyksen eteen tulee kuitenkin tehdä paljon töitä, niin kuin missä tahansa yrityksessä. (Franchising World lehti 2010)

Franchisingketjuun kuulumisen rajoittaa melko paljon yrittäjän vapauksia kehittää toimintaansa. Yrittäjät sitoutuvat aina toimimaan ketjun toimintaperiaatteiden mukaisesti. Franchisingantaja valvoo yksiköidensä toimintaa ja sitä, että ne toimivat annettujen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Franchisingantajat pyrkivät kuitenkin yleensä hyödyntämään ketjuunsa kuuluvien yrittäjien ideoita ja ehdotuksia parantaakseen toimintaansa. (Mattila ym. 1998, 71)

Franchisingyrittäjä ostaa käyttöönsä valmiin liikeidean ja maksaa useimmiten kiinteitä franchisingmaksuja franchisingantajalle. Hän säästää kuitenkin yritystä perustettaessa huomatta-

vasti pienempien investointien muodossa ja vältetyissä kuluissa. Franchisingottaja on riippuvainen franchisingantajasta ja hänen tekemistään muutoksista. Heidän tulee molempien pysyä luottamaan toisiinsa, jotta liiketoiminta toimisi mahdollisimman hyvin. (Mattila ym. 1998, 71-73)

Rahoitusta mietittäessä on franchisingista paljon hyötyä. Suuremman franchisingantajan on helpompi neuvotella paremmat rahoituspäätökset, joista yksittäiset yrittäjät pääsevät sitten hyötymään. Tämä on osa franchisingantajan tarjoamaa palvelua ja hänellä tuleeikin olla rahoitukseen liittyvää osaamista. Saatavien varmistamiseksi yrittäjiltä edellytään useimmiten jonkinlaisia vakuuksia. (Mattila ym. 1998, 130)

#### 4 Kannattavuus

Yrityksen kannattavuus on kaiken toiminnan tärkein elementti. Tämän vuoksi kannattavuutta tuleekin tarkastella säännöllisesti. Kannattavuutta kuvataan useimmiten sijoitetun pääoman tuotto prosentilla. Sen avulla voidaan nähdä, kuinka suuren tuoton yritys voi saada sijoitetuille varoille. Yrityksen kannattaa tuottaa sijoitusten pääomalle velkojen keskiporkkoa suurempi tuotto. Vain tällaisissa tapauksissa voidaan kannattavuutta pitää hyvänä. (Sutinen & Viklund 2005, 230)

Franchisingyrittäjyydessä on paljon etuja. Aina aloittelevalla yrittäjällä ei ole kokemusta tai resursseja kehittää omaa liikeideaa. Franchisingissa liikeidea on valmiiksi mietitty ja useimmiten myös jo testattu ja toimivaksi todettu. Myös yrityksen nimi on useimmiten valmiiksi tunnettu. Aloittaessaan toimintaa yrittäjä saa ketjulta koulutusta työhön ja ketjun toimintaan, joten franchisingyrittäjäksi voi ryhtyä myös ilman aikaisempaa kokemusta. Myös yrityksen perustamiseen tarvittavat investoinnit ovat pienemmät franchisingissa. (Mattila ym. 1998, 67-70)

Franchisingissa yrityksen aloittaminen on tehty mahdollisimman helpoksi. Yrittäjälle saatetaan jopa tarjota mahdollisuutta täysin valmiiseen pakettiin jossa kaikki, toimitiloista lähtien, on valmiina. Tällaisessa tapauksessa yrittäjä vain yksinkertaisesti siirtyy johtamaan yritystä. Yrittäjä säästää heti aloitusvaiheessa franchisingissa. Hänen ei tarvitse maksaa esimerkiksi kalliita suunnittelu- ja tuotekehityskustannuksia. Nämä kulut on maksanut franchisingantaja silloin, kun hän kehitti konseptia. Sen vuoksi myös ensimmäisten toimintavuosien mahdolliset opettelusta johtuvat kulut pienenevät tai jopa poistuvat. Franchisingottaja välttyy useimmiten tekemästä virheellisiä investointeja tai toimenpiteitä. Kun tällaisia ei tule, yrityksen mak-suvalmius ja toiminnan kannattavuus myös alkuvaiheessa paranevat huomattavasti. (Tuunanen ym. 2001, 75)

Yrityksen perustaminen ja alkuvaihe ovat erittäin merkittäviä vaiheita yrityksen tulevan menestyksen kannalta. Näissä vaiheissa ratkaisevassa asemassa ovat muun muassa alkuinvestointien suuruus ja takaisinmaksuaika. Franchisingtoiminnassa nämä kulut pyritään saamaan mahdollisimman pieniksi. Näin ollen vaikka yrittäjä joutuukin todennäköisesti maksamaan ketjulle niin sanotun liittymismaksun, franchisingyrittäjän alkuinvestoinnit jäävät usein silti pienemmiksi kuin tavallisen yrittäjän. Lisäksi franchisingyrittäjä säästää yrityksen perustamisessa huomattavasti aikaa, koska perustamistoimenpiteet ovat helpommat. (Tuunanen ym. 2001, 75-76)

Franchisingista hyötyy yksittäisten yrittäjien lisäksi myös ketju. Ketju pystyy laajentumaan pienemmällä pääomalla, kun jokainen yrittäjä sitoo yritykseensä omaa pääomaa. Myös keskusorganisaation kustannukset ovat pienemmät, koska siellä ei tarvita niin monta työntekijää. Franchisingketju pystyy lisäksi laajentumaan suurellekin markkinakentälle. Tästä ketju hyötyy muun muassa suuremmalla markkinaosuudella ja tuotemerkkinsä paremmalla tunnettuudella. (Mattila ym. 1998, 57-60)

Keskeisimmäksi hyödyksi yhteistyössä nousee usein kustannusten pieneneminen volyymietujen kautta alenevien hankintahintojen takia. Myös yhteisen imagon tuomat laatu ja tunnettuuskriteerit luovat lisää massaa, joiden avulla tällaisesta yhteistyöstä on hyötyä kilpailtaessa yksittäisiä pienyrityksiä vastaan. (Vesalainen 1996) Markkinointikustannuksetkin ovat pienemmät franchisingissa, kun ne voidaan jakaa koko ketjun yksiköiden kesken. Lisäksi liiketoiminnassa on useita käytännön asioita hoidettavana, ja nämäkin hoituvat helpommin, jos kuuluu franchisingketjuun. (Mattila ym. 1998, 67-70)

Franchisingyrityksen perustamisen onnistumisessa on valmiiksi olemassa jonkin asteinen takuu. Yritys on usein valmiiksi tunnettu, eikä sen saavuttamiseksi tarvitse siis tehdä niin paljon töitä. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan franchisingyritysten kannattavuus oli jopa 40 % korkeampi kuin tavallisten yritysten. Kannattavuuden mittarina tutkimuksessa käytettiin sidotun pääoman tuottoa. (Sutinen & Viklund 2005, 64)

Toimiessaan franchisingketjussa yrittäjä saa jatkuvan liikkeenjohdollisen ja teknisen tuen ketjulta. Tällä varmistetaan liiketoiminnan yhdenmukaisuus ja kilpailukykyisyys muihin saman toimialan yrityksiin verrattaessa. Tavoitteena on, että yksittäiset yrittäjät voivat keskittyä täysin oman yrityksensä menestykselliseen toimintaan sillä aikaa, kun franchisingantaja huolehtii konseptin ja ketjun pitämisestä kilpailukykyisenä. Yrittäjät saavat franchisingliiketoimintaansa tehokkuutta ketjusta. Tässä auttaa tehokas konsepti ja yhteistoimintaverkosto. Tuunanen ym. (2001, 76) tiivistävätkin kirjassaan osuvasti, että "Franchisingketjun on sanotukin yhdistävän suurtuotannon edut ja pienyrittäjyyden tehokkuuden." (Tuunanen ym. 2001, 76)

#### 4.1 Maksut

Liittyessään franchisingketjuun, yrittäjä maksaa kertaluontoisen liittymismaksun. Se on korvaus oikeudesta käyttää franchisingantajan kehittämää liiketoimintamallia. Liittymismaksun tulee kattaa osittain franchisingantajan konseptin kehittämiseen tekemät investoinnit sekä uuden yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut. Maksujärjestelmät, joissa liittymismaksu on korkea ja palvelumaksut alhaisia, ovat osoittautuneet pidemmällä aikavälillä kannattamattomiksi. Franchisingantajan tuottojen tulee syntyä yrittäjien tuloksellisesta toiminnasta eikä uusien yrittäjien liittymisestä ketjuun. (Mattila ym. 1998, 95)

Yhteistyömaksusta voidaan käyttää useita eri nimityksiä kuten palvelumaksu, järjestelmämaksu tai franchisingmaksu. Sillä tarkoitetaan jatkuvaa korvausta, jonka franchisingyrittäjä maksaa ketjulle käyttämistään palveluista. Se määritellään usein tietyn prosentin suuruiseksi liikevaihdoista. Sen tulisi kattaa kaikki franchisingantajan tarjoamat tukipalvelut. Yhteistyömaksut ovat yleisesti korkeammat palvelualalla kuin vähittäiskaupassa. Päivittäistavarakaupassa yhteistyömaksut ovat noin 2-5 prosenttia ja erikoiskaupassa noin 6-10 prosenttia. Usein korkeampia maksuja perivien ketjujen yrittäjät menestyvät paremmin, koska ketjulla on käytössään enemmän resursseja. (Mattila ym. 1998, 96-97)

Markkinointimaksu on erillinen maksu yhteistyömaksusta. Se kerätään yhteiseen rahastoon, josta rahoitetaan ketjun markkinointia. Jotkut ketjut saattavat sopia markkinointimaksun suuruudesta ketjun yrittäjien kanssa, mutta yleensä franchisingantaja määrittelee sen suuruuden. Lisäksi franchisingantaja vastaa yleensä ketjumarkkinoinnista. (Mattila ym. 1998, 98)

#### 4.2 Menestystekijät

Kilpailun kiristyessä kyky tuntea asiakkaat ja heidän tarpeensa korostuu. Franchising mahdollistaa suurtuotannon etujen yhdistämisen pienimuotoiseen yritystoimintaan. Tällaisessa yrittäjyydessä paikallistuntemuksen edut korostuvat. Paikallisyrittäjä tuntee oman markkina-alueensa ihmiset, toimintatavat sekä tapahtumat. Hän osaa myös usein ottaa toiminnassaan huomioon alueensa ominaispiirteet. Paikallisten yrittäjien ollessa kilpailukykyisiä, asiakkaat usein arvostavat ja suosivat niitä. (Mattila ym. 1998, 48)

Liiketoiminnan sisältämät lukuisat yksittäiset yksityiskohdat muodostavat kilpailukykyisen liikeidean. Franchisingyrittäjyydessä franchisingantaja on keskittynyt huolellisesti näihin yksityiskohtiin. Ne on suunniteltu, testattu ja dokumentoitu huolellisesti. Niiden avulla voidaan ketjun jokaisessa toimintayksikössä saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja. Näistä syistä johtuen franchising toimintamalli ei perustu pelkästään nimeen tai tuotemerkkiin, franchising ei perustu ainoastaan tuotevalikoimaan tai markkinointiyhteistyöhön eikä kyseessä ole pelkästään



rutiineista tai tieto-taidoista. Franchising koostuu kaikista näistä osa-alueista. (Mattila ym. 1998, 48-49)

Liiketoiminnan painopiste on tänä päivänä asiakaskeskeisyydessä. Myös tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen asiakkaille eli markkinointiosaaminen on tärkeä osa franchisingia. Franchisingantajalta vaaditaan ainutlaatuista osaamista markkinoinnissa. (Mattila ym. 1998, 49-50)

Franchising perustuu kahden itsenäisen yrityksen väliseen yhteistyöhön. Molemmilla osapuolilla tulee olla yhteiset päämäärät sekä molemminpuolinen riippuvuus toisesta. Franchisingyrittäjä maksaa oikeuksista käyttää menestyvää liikeideaa ja investoi pääomaa ja oman työpanoksensa toimintaan. Franchisingantajan tehtävänä on liikeidean jatkuva kehitys. Franchisingantajan tulee itse testata uudet ratkaisut omassa yksikössään. Ketjun menestys taas riippuu yrittäjien menestyksestä. (Mattila ym. 1998, 50-52)

Menestyäkseen franchisingtoiminnan tulee aina olla etukäteen testattua ja dokumentoitua. Franchisingantajan tulee itse harjoittaa liikeideansa mukaista liiketoimintaa vähintään vuoden ajan todistaakseen toimintansa menestyksellisyys. Tämän toiminnan tulisi tapahtua potentiaalisella markkina-alueella tai vaihtoehtoisesti toimintaa tulisi testata usealla erilaisella markkina-alueella. Franchisingissa on vähittäisvaatimuksena se, että toimintakonsepti on kokonaisuudessaan dokumentoitu käsikirjaksi. Toimivana konseptina franchisingtoimintamalli on tehokas ja menestykselinen. Siinä on kuitenkin myös mahdollista kopioida ongelmat eteenpäin, jos liiketoimintamallia ei ole testattu tarpeeksi hyvin. (Mattila ym. 1998, 51-52)

Franchisingantajan rooli on merkittävä, koska koko toiminta perustuu hänen kehittämäänsä liikeideaan. Hänen tulee ymmärtää, että koko järjestelmä perustuu molempien osapuolten mahdollisuuteen ansaita liiketoiminnasta. Oikeuksien ja velvollisuuksien tulee olla myös jaettu tasapuolisesti. Toiminnan tulee tarjota kaikille osapuolille vähintään kohtuulliset menestymisen mahdollisuudet sekä lyhyellä että pitkällä aikataulilla. Riittävä korvaus tulee tarjota myös työpanokselle, sijoitetulle pääomalle sekä riskinotolle. (Mattila ym. 1998, 52-53)

Franchisingantajan tulee olla myös oikeanlainen. Yhteistyökumppanin valinnassa vastuu on franchisingantajalla. Jos yrittäjäehdokkaalla ei ole riittävästi valmiuksia toimia itsenäisenä yrittäjänä, yhteistyö sitoo liiaksi franchisingantajan resursseja ja voi pahimmassa tapauksessa johtaa franchisingantajan konkurssiin. Yrittäjäehdokkaiden valinnassa tulee kiinnittää erityisesti huomiota yrittäjän persoonallisiin ominaisuuksiin ja henkilökohtaiseen kiinnostukseen kyseessä olevaan toimialaan ja ketjuun. (Mattila ym. 1998, 53-54)

Franchising edellyttää pitkäaikaista yhteistyötä. Jopa 15-20 vuotta kestävät sopimukset ovat yleisiä joissakin maissa. Pääperiaatteena on, että yrittäjällä tulee olla mahdollisuus ansaita vähintään sijoittamansa pääoma takaisin sopimuskauden aikana. Franchisingantajan on kannattavinta solmia mahdollisimman pitkäaikaisia sopimuksia, koska jatkuva uusien yrittäjien rekrytointi voi heikentää ketjun mainetta. Uusien yrittäjien rekrytointi vie myös paljon resursseja ja se vähentää aikaa, joka jää käytettäväksi tärkeimpään eli kehitystyöhön ja jo toimivien yrittäjien tukemiseen. (Mattila ym. 1998, 54-55)

Franchisingyrittäjän menestys on riippuvainen tiedoista, jotka keskusorganisaatio tarjoaa. Menestyminen ei ole mahdollista, jos kaikki tarvittava tieto ei siirry yrittäjän käyttöön. Tiedonvaihdon tulee olla avointa ja luottamuksellista ja sitä tulee tapahtua molempiin suuntiin. Tiedonvälitykseen voidaan käyttää samanaikaisesti useitakin eri kanavia. (Mattila ym. 1998, 55)

Vuosittain perustetaan tuhansia yrityksiä, mutta vain harva niistä menestyy ensimmäisen kolmen toimintavuotensa aikana. Tämä saattaa aiheuttaa epäluuloja monissa yrittäjiksi pyrkivissä. Yleisimmät syyt yrityksen toiminnan epäonnistumiselle ovat riittävän rahoituksen puuttuminen, riittämätön kokemus johtajuudesta, toimivan kirjanpidon puuttuminen, toimivan organisaation puuttuminen, tehokkaiden myynti- ja markkinointikampanjoiden puuttuminen, riittämätön tieto markkinoinnista ja asiakkaiden tarpeista, liian matala tuottavuusaste, riittävien tukitoimintojen ja johdon puuttuminen tai tehokkaiden työntekijöiden välisten suhteiden puuttuminen. (Sesay 1997, 71-72)

Yrityksen menestys riippuu aina rahasta ja rahoituksesta. Jos rahaa ei ole tarpeeksi, niin yrityksen menestyminen on erittäin vaikeaa. Yritystoiminnan voi aloittaa pienelläkin rahamäärällä. Sen ylläpitoon vaaditaan kuitenkin jatkuva kassavirta. Rahojen loppuminen on yksi suurimpia ja yleisimpiä syitä yritysten kaatumiselle. Rahaa ei tarvitse olla kuitenkaan suuria määriä, vaan tärkeämpää on varmistaa, että kulut ja tuotto ovat sopivassa suhteessa keskenään. (Sesay 1997, 72)

Yrityksen johtajalla on hyvä olla riittävästi kokemusta ja taitoa johtaa yritystä. Tähän ei välttämättä vaadita hienoa tutkintoa, vaan johtajan tulee osata olla tuottava ja tehdä oikeat päätökset. Hänen tulisi osata myös motivoida työntekijöitään. Myös tilitietojen ylläpitäminen on tärkeää kaikille yrityksille. Niiden avulla voidaan seurata, mistä rahaa tulee ja mihin sitä menee. Näiden tietojen avulla voidaan helposti nähdä yrityksen nykytila. Kirjanpito on suositeltavaa antaa ammattilaisten hoidettavaksi, jotta sen suhteen ei tule mitään epäselvyyksiä. (Sesay 1997, 73)

Tuotteiden ja palveluiden markkinointi on erittäin tärkeää yrityksen menestykselle. Sen lisäksi paljon työtä ja resursseja tulee sijoittaa tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Tuotteen matka loppuu kuitenkin, vasta kun se on loppuasiakkaalla. Vastavuoroisesti yritys saa tuottoa, vasta kun jotain on myyty. Myyntitoimintojen huono tai huolimaton tekeminen johtaa suoraan liiketoiminnan edistyksen hidastumiseen tai pahimmassa tapauksessa jopa epäonnistumiseen. (Sesay 1997, 74)

Usein yritys sijoittaa paljon tuotteidensa myyntiin. Tulos ei kuitenkaan aina vastaa odotuksia. Tehokkaaseen myyntiin vaaditaan asiakkaiden tarpeiden tuntemista. Tämän voi tehdä helpoiten kysymällä, tekemällä muistiinpanoja ja kuuntelemalla asiakkaiden mielipiteitä. Asiakkaiden tarpeiden selvittämisen tulisi olla yksi tärkeimmistä yrityksen tehtävistä erityisesti alkuvaiheessa. Vain sen avulla tuotteita voidaan parantaa tai muuttaa niin, että myyntiä saadaan kasvatettua. Vaikka yritys onnistuisikin palveluidensa tuotossa, markkinoinnissa ja johtamisessa, tuotteiden laatu on erittäin suuri vaikuttava tekijä ostopäätöstä tehdessä. Jos tuotteesta puuttuu jokin olennainen ominaisuus, asiakas siirtyy useimmiten muihin merkkeihin tai ratkaisuihin. (Sesay 1997, 74)

Pystyäkseen suorittamaan jokapäiväistä toimintaansa yritys tarvitsee kunnolliset ja riittävät tilat ja välineet, joiden avulla suorittaa kaikki erilaiset toiminnot. Näiden sopivuuteen tulisi sijoittaa, koska niiden puutteellisuus voi vaikuttaa tuotteiden toimitusaikoihin, tuotteiden laatuun ja myös laskea tehokkuutta. Myös työntekijöiden ja johtajien väliset suhteet ovat erittäin tärkeitä. Jos suhteet ovat huonot, se voi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja myös työntekijöiden motivaatioon. (Sesay 1997, 74-75)

Pystyäkseen toimimaan menestyksekkäästi yrittäjänä tulisi henkilöllä olla joitakin tiettyjä ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ei voi kuitenkaan määritellä kattavasti, koska jokainen henkilö ja yritys ovat yksilöllisiä. Joitakin tarpeellisia ominaisuuksia ovat kuitenkin päättäväisyys, neuvokkuus, kestävyys, erikoisalansa tuntemus, toisista huolehtiminen sekä tarpeen tullen avun kysyminen. (Sesay 1997, 109-112)

## 5 Ketjun tuki

Matti Kuokkasen artikkelissa 'Ketjuyrittäjyys kasvussa Suomessa-vahva tuki taustalla' kerrotaan franchisingketjujen lisääntymisestä Suomessa. Yrittäjyys, jossa ketjun tuki auttaa yrittäjää liiketoiminnassa, edesauttaa monia tekemään päätöksen aloittaa franchisingyrittäjyys. Huomenta Toimitilapalvelut -ketjun liiketoimintajohtaja Matti Kuokkanen toteaa: " Suomessa franchisingtoiminta on vielä suhteellisen uutta esimerkiksi läntiseen Eurooppaan verrattuna. Ketjuyrittäminen on kuitenkin lisääntynyt meilläkin valtavasti viime vuosina ja sekä ketjujen että ketjuyrittäjien määrä on kasvanut." Artikkelin mukaan Suomea ei ole pidetty kovinkaan

yrittäjämönönteisenä maana, mutta Matti Kuokkasen mukaan ilmapiiri on muuttumassa hyväksyvämpään suuntaan. Yrittäjyyteen on tullut enemmän apua myös yhteiskunnan suunnalta. Kuokkanen kuitenkin huomauttaa: " Nykyisessä talustilanteessa on vaikea ennustaa, kuinka paljon ketjuyrittäjyys lisääntyy. Siihen vaikuttaa ketjuyrittäjyksen toimiala ja miten taloudellinen tilanne ja suhdanteet vaikuttavat siihen. Ketjuyrittäjydessä riskit ovat joka tapauksessa hallitumpia, pienempiä ja helpommin ennustettavissa kuin perinteisessä yrittäjydessä." (Ketjuyrittäjyys kasvussa Suomessa-vahva tuki taustalla 2008)

Matti Kuokkanen sanoo franchisingyrittäjyydestä näin: " Vaikka yrittäjä kantaa vastuun omasta yritystoiminnastaan, ketju on mukana jakamassa riskejä. Kun ketju tarjoaa valmiit puitteet ja toiminnot, yrittäjä pystyy keskittymään olennaiseen eli palvelun tuottamiseen." Artikkelissa kerrotaan, että ketju tarjoaa yrittäjälle konsultointia muun muassa markkinoinnissa, myynnissä ja taloushallinnossa. Yrittäjä voi myös toimia pienemmällä kustannusbudjetilla, sillä tietyt hankinnat saa ketjun puitteissa tehtyä edullisemmin kuin yksinään toimivana pienyrittäjänä. (Ketjuyrittäjyys kasvussa Suomessa-vahva tuki taustalla 2008)

### 5.1 Ketjun yhteistyö

Ketjuyhteistyöstä haetaan kustannus-, tehokkuus ja synergiaetuja, jotka tuovat kilpailuetua ketjun jäsenille sekä lisäarvoa ketjun asiakkaille ja sidosryhmille. Franchisingketjussa yhteistyö tapahtuu pääsääntöisesti franchisingantajan toimesta, mutta myös franchisingottajien välistä suoraa yhteistyötä esiintyy ketjujärjestelmästä riippuen. Franchisingantajan ja -ottajan välinen yhteistyö jaetaan kolmeen muotoon eli suorittamistapaan. Näitä ovat toiminnallinen yhteistyö, tukitoiminnot sekä koulutus, joita tarkastellaan seuraavissa omilla osioissaan. (Laakso 2001, 73)

Kun tarkastellaan franchisingtoiminnan hyviä puolia, puhutaan usein ketjun eduista. Näillä tarkoitetaan etuja, joita saavutetaan yhteistoiminnoista, joihin kaikki ketjun jäsenet osallistuvat. Yhteistyötä hyödynnetään kaikkia ketjun jäseniä koskevien toimintojen, kuten markkinoinnin tai ostotoiminnan osa-alueilla. Tällä yhteistyöllä saavutetaan kaikille mittakaava- ja suurtuotannon etuja. Suurtuotannon etuihin tärkeinä yhteistyömuotoina voidaan nähdä esimerkiksi ketjun yhteismarkkinointi, joka tuottaa suuria kustannus- ja yhteistyöetuja verrattuna tilanteeseen, jossa jokainen yksittäinen yritys hoitaisi kaiken markkinoinnin itsenäisesti. Yhteismarkkinointi tarjoaa paremman panos-tuotossuhteen ja uskottavuusedun. Se mahdollistaa myös sellaisia toimenpiteitä, joihin yksittäisellä yrittäjällä ei olisi varaa. Esimerkkinä yhteismarkkinoinnista voidaan sanoa televisiomainonnan tai muun massamedian hyödyntäminen, joka on mahdollista vain ketjuille tai suurimmille yrityksille. Pienyritykset pääsevät näin kilpailemaan samoilla keinoilla suuryritysten kanssa. Tähän ei yksittäisellä pienyrittäjällä ole mahdollisuuksia. (Laakso 2001, 72)

Ostotoiminnassa yhteistyö toimii käytännössä sillä tavalla, että franchisingantaja neuvottelee tavarantoimittajien kanssa kaikille ketjun jäsenille erityishankintaehdot käyttäen neuvotte- luissa hyväksi koko ketjun ostovolyympotentiaalia. Erityisostoehdot saattavat olla huomatta- vasti paremmat kuin yksittäisellä toimijalla. Yhteishankintoihin liittyy usein myös käytännön toimenpiteitä (esimerkiksi logistiikka, laskutus ja niin edelleen), jotka tuovat selviä kustan- nussäästöjä ketjun jäsenille. (Laakso 2001, 73)

Tavaraostojen lisäksi erilaisten investointien sekä palveluiden hankinnassa voidaan saavuttaa samalla tavalla volyymietuja. Nämä näkyvät sekä hankintahinnoissa että laadussa. Jos kaikki ketjussa käyttävät samaa kassajärjestelmää, automallia tai samanlaisia toimittajia ja kalus- teita, toimittaja pystyy hyödyntämään tätä tekemällä erikoisratkaisuja, jotka on suunniteltu ainoastaan ketjun jäsenille. Tämä lisää kilpailuetua markkinoilla koko ketjulle. (Laakso 2001, 73)

Useissa ketjuissa hankitaan erilaisia palveluita keskitetysti. Tällaisia palveluita ovat muun muassa taloushallinnon ja juridiikan palvelut tai koulutuspalvelut. Keskitetty kirjanpito taas mahdollistaa tehokkaamman ketjujohtamisen. Näin varmistutaan siitä, että kaikkien ketjun yritysten kirjanpito hoidetaan samalla tavalla ja raportointi on yhdenmukaista jokaisessa yksi- kössä. Tällä tavalla myös yksiköiden toiminnan vertailu ja ohjaus helpottuu, mikä taas näkyy kilpailuetuna molemmille puolille sekä franchisingantajalle- että -ottajalle. Yhden palvelun- tuottajan toiminnan laatuun on myös helpompi vaikuttaa kuin monen erilaisen. (Laakso 2001, 73)

Franchisingantajan tehtävänä on suunnitella ja organisoida yhteistoimintoja ketjussa, jotta franchisingottajat voivat keskittää kaikki resurssinsa omaan liiketoimintaansa. Franchisingot- tajillakin voi olla keskeinen rooli jonkin osa-alueen suunnittelussa. Monissa ketjuissa yrittäjät ovat esimerkiksi mukana suunnittelemassa yhteismarkkinointia ja yleensä kaikissa ketjuissa yrittäjät osallistuvat myös tuotekehitykseen, joissakin ketjuissa he toimivat myös kouluttaji- na. Esimerkiksi yhteismarkkinoinnin suunnittelussa käytetään apuna työryhmää, johon kuuluu sekä keskusyksikön että toimintayksiköiden edustajia. Ryhmän tehtävänä on auttaa ketjun markkinointiorganisaatioita markkinoinnin suunnittelussa ja vahvistaa sen tekemät suunnitel- mat ennen kuin ne toteutetaan käytännössä. Ryhmätyöskentelyn avulla edistetään myös tie- donkulkua ja sitoutumista ketjumarkkinointiin. (Laakso 2001, 74)

Työryhmien jäsenille maksetaan yleensä korvaus työskentelystä aiheutuvista kuluista. Samalla tavalla suoritetaan korvaus, jos toinen osapuoli tekee ketjussa toiselle kuuluvia tehtäviä. Esimerkkinä tästä voidaan sanoa alkavien yrittäjien koulutus, jossa useat ketjut hyödyntävät kokeneiden yrittäjiensä osaamista ja resursseja. Käyttämästään ajasta ja muista uuden yrittä- jän kouluttamisesta aiheutuneista kuluista maksetaan kouluttajayrittäjälle korvaus. Vastaa-

vasti, jos keskuksessa suoritetaan yrittäjälle kuuluvia tehtäviä, esimerkiksi asiakashankintaa, yrittäjä maksaa kyseenomaisesta työstä keskukselle. (Laakso 2001, 74)

Franchisingyhteistyön keskeinen periaate on tasapuolisuus ja avoimuus. Franchisingantajan tulee aina varmistaa, että yhteistyön pelisäännöt ovat kaikille yhtenäiset ja että ne ovat kaikille tuttuja. Samalla tavalla yhteistyöllä ja ketjun laajuusperusteella saavutetut edut tulee aina siirtää täysimääräisinä kaikille ketjun jäsenille tasapuolisesti. Tämä tarkoittaa muun muassa yhteisostoissa sitä, että ketjun koko volyyymiä hyödynnettäessä ostoehtoneuvotteluissa saavutettujen hinnan alennusten ja muiden etujen täytyy näkyä ja toteutua samalla tavalla kaikille ketjun jäsenille. (Laakso 2001, 74)

## 5.2 Tukitoimet

Franchisingketjussa saadaan lisää tehokkuutta yhteisellä työnjaolla. Franchisingantajan keskittyessä oman yrityksensä johtamiseen, franchisingantajan tehtävänä on koko ketjujärjestelmän toiminnan koordinointi ja kehittäminen. Franchisingtoiminnan eettisten sääntöjen mukaan franchisingantajan on annettava kaikille ketjun franchisingottajille koko sopimussuhteen ajan kaupallista ja teknistä tukea ja ohjausta. (Laakso 2001, 76-77)

Franchisingantajan rooli tarkoittaa käytännössä muun muassa yhteisten ja koko ketjua koskevien toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista sekä ketjun jäsenten ohjausta ja tukemista. Näistä toiminnoista käytetään nimitystä franchisingantajan suorittamat tukitoimet. Jokaisessa ketjussa on ainakin kahdenlaisia tukitoimia: alkavalle yrittäjälle toteutettavat tukitoimet sekä koko sopimuskauden jatkuva tekninen ja kaupallinen tuki ja ohjaus. Seuraavassa taulukossa on esitelty yksi esimerkki ketjun tukitoiminnoista. (Laakso 2001, 76-77)

	Ennen aloitusta	Aloitus vaiheessa	Aloituksen jälkeen
Tuotekehitys	x	x	x
Markkinatutkimus	x		
Toimipaikan valinta	x		
Vuokra- tai ostoneuvottelut	x		
Sisustus ja ulkoasu	x		
Rahoitusneuvonta ja - neuvottelut	x		
Muu yrityksen perustaminen liittyvä neuvonta	x		
Työntekijöiden koulutus	x	x	x
Myynnin tuki		x	x
Seuranta ja ohjaus		x	x
Kattomarkkinointi		x	x
Tutkimus ja kehitystoiminta			x
Yhteiset kehittämispäivät			x
Liiketoiminnan konsultointi		x	x

Taulukko 3. Franchisingottajan saama tukitoiminta ennen ja jälkeen aloitusvaihetta sekä sen aikana (Laakso 2001, 77)

Edellä olevasta taulukosta voidaan päätellä, että erilaisia tukitoimintoja voi olla runsaasti. Aloitustukitoimet vaihtelevat ketjuittain suuresti. Joissain ketjuissa esimerkiksi käytännön tuki yksikön avaamisen voi olla pelkkä tarkastusvierailu yksikössä ja sen jälkeinen puhelintuki tarpeen mukaan, kun taas toisessa ketjussa alkavan yrittäjän tueksi voidaan lähettää paikalle keskuksen asiantuntija, joka seuraa ja ohjaa yrittäjän liiketoiminnan aloitusta muutaman ensimmäisen viikon ajan. Aloitustukitoimien tarkoituksena on varmistaa, että uuden yrittäjän liiketoiminta saa suunnitelman mukaisen ja hyvän liikkeelle lähdön. Tämän lisäksi on hyvä huomata, että tukitoimenpiteitä tehdään jo ennen kuin yrittäjä on aloittanut liiketoimintansa. Franchisingantaja on hyvin usein tehnyt esimerkiksi yrittäjän toiminta-alueesta markkinatutkimuksen valmiiksi tai käynyt vuokraneuvotteluita toimitiloista tai jopa vuokrannut ne. Myös vakuutus- ja rahoituspaketit voivat olla valmiiksi suunniteltuja alkavalle yrittäjälle. Seuraavassa taulukossa on esiteltyä yrittäjän aloituspaketti, joka sisältää tuet joita franchisingyrittäjä saa ketjulta. (Laakso 2001, 78)

YRITTÄJÄN ALOITUSPAKETTI
Konsepti (käsikirja)
Franchising sopimus + muut sopimukset (mukana mahd. liiketoiminnan luovutus- kauppakirja)
Alkukoulutusohjelma
Alkuinvestointipaketti
Rahoituspaketti
Yrityksen perustamistoimet (yhtiömuoto, yhtiösopimus, perustamisasiakirjat, toimi- nimen rekisteröinti, pankkitilin avaus, ilmoitukset verottajalle, vakuutusyhtiöön jne.)
Taloushallinnon palvelupaketti
Vakuutuspaketti (muun muassa YEL; lakisääteinen yrittäjäeläkevakuutus)
Aloitustoimet (aloitusprosessi työnjako-ohjeineen)
Alkumarkkinointi
Materiaalipaketti
Muu aloitustuki (jopa "avaimet käteen")

Taulukko 4. Franchisingyrittäjän aloituspaketti (Laakso 2001, 78)

Franchisingantaja tekee jatkossa paljon tukitoimenpiteitä taustalla. Nämä toimenpiteet eivät näy heti eivätkä konkreettisesti franchisingottajan arjen liiketoiminnassa. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa tuotekehitys ja markkinaseuranta. Ketjuliiketoiminnassa keskuksen tehtävänä on luoda visioita ketjun ja sen yksiköiden tulevaisuudesta, tutkia markkinoiden kehittymistä ja tehdä liiketoiminnan suunnittelua, joka hyödyttää kaikkia ketjuun kuuluvia jäseniä. Yhtenä tärkeänä tukitoimintona on hyvä korostaa jatkuvaa ohjausta ja neuvontaa. Franchising Yhdistyksen eettisten sääntöjen mukaan franchisingottajalla on "yhteistyön puitteissa ja sen voimassaoloaikana oikeus franchisingantajan antamaan jatkuvaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen". Tämän sisältö ja sen toteutustavat vaihtelevat eri ketjuissa, mutta perusajatus on sama. Ohjausta ja neuvontaa tehdään sekä franchisingottajan tarpeiden mukaan että pyytämättäkin. Tekninen ohjaus ja neuvonta liittyvät konseptiin (myymäläratkaisut, markkinointi, asiakasreklamaatioiden käsittely tai muut sellaiset). Joka päivä liiketoiminnassa tulee sellaisia tilanteita vastaan, joista yrittäjä ei yksin selviä tai joihin hän tarvitsee ulkopuolista tietoa. Kaupallisen ohjauksen tehtävänä on seurata ja ohjata franchisingottajan liiketoiminnallisia ratkaisuita, jotta sen myynti- ja tuloskehitys olisi suunnitellun mukaista. Franchisingantaja antaa ohjausta sekä etätoimintana eli muun muassa puhelimen välityksellä että paikan päällä. (Laakso 2001, 78-79)



Franchisingantajan tehtävänä on neuvonnan lisäksi kannustaa franchisingottajia parempiin tuloksiin, pitää heidän liiketoimintamahdollisuutensa kunnossa sekä valvoa heidän toimintaansa koko ketjun edun mukaisesti. Franchisingantajan eli franchisingkeskuksen tulee tarjota ketjun jäsenille liikkeenjohdon konsultin, lääkärin, psykologin ja huoltomiehen palveluita. Franchisingkeskuksessa tulee näin ollen olla riittävästi resursseja tukitoimien ylläpitämiseksi ja jatkamiseksi. Ketjusta riippuen sinne voidaan palkata jopa erikoisalojen asiantuntijoita, joiden palveluita ketjun jäsenillä on mahdollista käyttää. Tässä tilanteessa täytyy kuitenkin muistaa se, että kustannustehokkuutta ajatellen ketjun keskusorganisaatio tulisi pitää pieneenä. (Laakso 2001, 78-79)

### 5.3 Aloitustuki ja koulutus

Franchisingketjuihin kuuluu aina franchisingantajan yrittäjille tarjoama koulutus. Koulutuksen voidaan katsoa olevan yksi franchisingantajan suorittamista tukitoiminnoista, mutta koska se on niin tärkeä osa franchisingyhteistyötä, sitä voidaan pitää omana kokonaisuutenaan. Franchisingtoiminnan yleisten eettisten sääntöjen mukaan yrittäjän kouluttaminen on tärkeä asia franchisingtoimintamallissa. Säännöissä sanotaan, että franchisingantajan tehtävänä on kouluttaa kaikki ketjussa aloittavat yrittäjät liiketoimintamallin parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen ja pitää heidän osaamisensa ajan tasalla. Monissa tutkimuksissa on havaittu, että yrittäjäkoulutuksella on suuri merkitys koko ketjun liiketoiminnalliseen menestykseen. (Laakso 2001, 79)

Jokaisella franchisingketjulla on omat koulutusjärjestelmänsä, joten koulutuksen tavat ja mallit vaihtelevat paljon. Koulutus on sisällöltään sekä teknistä, konseptiin liittyvää että liiketoiminnallista. Usein aloittavalla yrittäjällä ei ole alan kokemusta, konseptin johtamisessa tarvittavia tietoja tai aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Tällaisessa tilanteessa franchisingantajan täytyy kouluttaa yrittäjät liiketoiminnan perusteista lähtien, jotta liiketoiminnan harjoittaminen olisi edes mahdollista. Vasta tämän jälkeen uusilla yrittäjillä on kyky omaksua ketjuun liittyvää koulutusta. Haettaessa franchisingyrittäjää yritetään löytää henkilö, joka ei välttämättä ole harjoittanut lainkaan yrittäjätoimintaa. Tämä johtuu siitä, että tehtävään halutaan henkilö, jolle on helppo opettaa uuden konseptin idea, eikä vanhaa konkaria, jolla on jo omat tapansa tehdä työtä. (Laakso 2001, 80)

Koulutus voidaan jakaa ajallisesti kahteen lajiin: alku- ja jatkokoulutukseen. Näiden lisäksi joissakin ketjuissa jäsenille tai henkilökunnalle voidaan tarjota myös erityiskoulutusta erillismaksua vastaan. Kaikilla franchisingyrittäjillä on velvollisuus osallistua varsinaiseen sopimukseen kuuluvaan alku- tai jatkokoulutukseen. (Laakso 2001, 80)

Franchisingmaksut kattavat koulutuksesta aiheutuvat kulut, paitsi henkilökohtaisia matka-, majoitus- ynnä muita sellaisia kuluja. Koulutus täytyy suorittaa kokonaisuudessaan läpi hyväksytysti. Koulutuksen toteuttaa franchisingantaja, joka määrittelee osaamis- ja läpäisyvaatimukset. (Laakso 2001, 80)

Franchisingantajan velvollisuutena on tuottaa yhteistyösuhteen ajan sekä kaupallista että teknistä tukea franchisingottajilleen ja erityisesti yrittäjän aloittaessa liiketoimintaansa. Alkuvaiheen tuki ja ohjaus auttavat yrittäjää selviämään pienemmällä tuella jatkossa. Aloitus-tuki voi vaihdella eri järjestelmissä sekä rakenteeltaan että sisällöltään hyvinkin paljon. Aloituksen valmistautuminen alkaa franchisingantajan järjestämällä alkukoulutuksella. (Laakso 1998, 137)

Sen jälkeen, kun alkukoulutus on pidetty, siirrytään liiketoiminnan käynnistämiseen, vaikkakin käynnistämistoimenpiteitä on saatettu tehdä jo alkukoulutuksen aikana. Sellaisilla toimialoilla, joilla toimitaan kiinteästä toimipaikasta, esimerkiksi ravintolat, kahvilat ja myymälät, franchisingantaja on tukemassa liiketilan varustamisessa ja somistamisessa. Tuki voi olla joko etäopastusta tai paikan päällä tapahtuvaa opastusta. Joissakin tapauksissa franchisingantaja tekee uudelle franchisingottajalle paikan täysin valmiiksi puitteiltaan. Franchisingantajan tarjoaman tuen muoto ja sisältö sekä keskinäinen työnjako täytyy selvittää jo ketjun analysointivaiheessa. Myös mahdolliset poikkeamat menettelytavoissa tulee selvittää, sillä kaikille ei sovi sama kaava. (Laakso 1998, 100)

Franchisingantaja on usein myös mukana ketjun uuden jäsenen markkinalanseerauksessa. Franchisingketjun johto saattaa käydä avajaistapahtumassa vierailulla tai sitten ketjun muuta väkeä on franchisingottajan tukena liiketoiminnan aloittamisen jälkeisinä viikkoina auttamassa yrittäjää toiminnan käynnistämisessä. Franchisingantaja on myös saattanut tehdä jonkinlaista markkinointia alueella, jotta yritystoiminnalle saataisiin lisää tunnettuutta. Aloitustuen tarkoituksena on varmistaa uudelle yrittäjälle sellainen liikkeellelähtö, että yrittäjä pääsee suunnitellussa aikataulussa oikealle tasolle yrittäjätoiminnan kanssa. (Laakso 1998, 100)

Tukitoimia jatketaan vielä aloituksen jälkeen, mutta niiden sisältö ja muoto saattavat muuttua. Ketjutoiminnan peruseriaate. eli se, että franchisingottaja saa ottaa aloituksen jälkeen vastuun ketjun toiminnasta alueella, joten kaiken kattava jatkuva tuki franchisingantajalta ei ole tarkoitettukaan jäävän pysyväksi. Tukitoimet vaihtelevat eri ketjuissa suuresti. Seuraavaksi luetellaan esimerkkejä tukitoiminnoista. (Laakso 1998, 132)

Franchisingantaja johtaa ketjun yhteistyötä. Ketjun johtaminen tarkoittaa yhteistyön koordinoimista eli ketjun jäsenten yhteisten toimenpiteiden suunnittelua, järjestelyitä, toimeenpanoa sekä tiedonjakoa että kommunikointia. Aloittavan franchisingyrittäjän kannattaa selvittää

tää, millä toiminnan osa-alueilla ketjussa harjoitetaan yhteistyötä. Tämän jälkeen voi lähteä suunnittelemaan tarkemmin franchisingtoiminnan sisältöä. (Laakso 1998, 131)

Franchisingantaja tekee jatkuvasti tuote- ja konseptin kehitystyötä. Sen tehtävänä on kehittää ketjua etsimällä muun muassa uusia yrittäjiä. Ketjun jäseniä veloitetaan lisäksi yleensä osallistumaan kehitystyöhön jollakin tavalla, yleensä vähintään yhteisten kehitys- ja tiedonvaihtotapaamisten muodossa. Uuden yrittäjän kannattaakin selvittää, miten kehitystyötä ketjussa tehdään. (Laakso 1998, 132)

Franchisingantaja toimii koko ketjun edustajana alueellaan ja vastaa siellä tehtävästä markkinoinnista. Franchisingantajan mielenkiinnon kohteena on varmistaa franchisingantajan onnistuminen tehtävässään, ja näin päästä hallitsemaan markkinoita mahdollisimman hyvin. Tämä tarkoittaa markkinatoimenpiteiden suunnittelua, toteutusta ja seuranta franchisingyrittäjän alueella. Franchisingantajan tehtävänä on myös puuttua sellaisiin tilanteisiin, joissa hän huomaa franchisingyrittäjällä olevan ongelmia. Näissä tilanteissa franchisingantajan tulee pyrkiä tukemaan yrittäjää. Franchisingantajalla täytyy olla riittävät resurssit kenttätuen tarjoamiseen. Ketjun valintavaiheessa yrittäjän kannattaa siis selvittää ketjun tuen resurssit, tavoitteet, menetelmät sekä välineet kenttätuen toteuttamiseen. (Laakso 2001, 142)

Franchisingantaja seuraa yleensä tiiviisti yhteisten tavoitteiden toteutumista ja franchisingantajien liiketoimien onnistumista. Ilman seuranta ei voida tietää, miten ketjun jäsenet onnistuvat liiketoiminnassaan tai milloin ja minkälaista kenttätukea ketjun jäsenet kaipaavat. Franchisingantaja seuraa yleensä yrittäjien myynnin ja tuloksen kehittymistä sekä valvoo toiminnan laatua. Kattava ja tehokas järjestelmä tavoitteiden seuraamisessa on jokaisen ketjun jäsenen etu. Seurantatietoa tulee hyödyntää ketjunohjauksessa. Siitä annetaan palautetta franchisingantajille ja palautteen pohjalta laaditaan yhdessä toimintasuunnitelma. (Laakso 2001, 142)

#### 5.4 Jatkokehitys

Järjestelmän ja ketjun jäsenten kehittämispanostuksilla on suora yhteys ketjun menestymiseen. Jos franchisingantajalla ei ole halua, resursseja ja osaamista järjestelmän jatkuvaan kehittämiseen, ketjun jäsenyys ei ole silloin houkutteleva vaihtoehto franchisingyrittäjyyttä harkitsevalle. Tulevan franchisingyrittäjän onkin selvitettävä mahdollisimman pitkälle ketjun tulevaisuuden näkymät, jotka löytyvät esimerkiksi ketjun jatkokehityssuunnitelmista. (Laakso 2001, 143)

Ensin on selvitettävä, missä osa-alueissa franchisingantaja näkee tärkeimmät kehityskohteet, mihin niistä se aikoo keskittyä sekä miten kehitystoimet tullaan suorittamaan. Tärkeimmistä

kehityskohteista suurimman roolin saavat yleensä konseptin kehitys ja siinä erityisesti tuotekehitys. Myös yhteistyöelementtien ja työvälineiden (käsikirjat, sopimukset, koulutusohjelmat, laatujärjestelmät) kehittäminen on tavallista jatkuvan prosessinomaista toimintaa. Yrittäjien liikkeenjohdollinen kehitys tulee hoidettua jatkuvan koulutuksen ja ohjauksen avulla. Aloittavan yrittäjän täytyy tarkastella, näkeekö franchisingantaja kehitystoimen tärkeäksi, panostaako se siihen oikealla asenteella ja riittäväillä resursseilla sekä onko sillä hyvät suunnitelmat jatkokehitystyölle. Täytyy myös selvittää, kuinka suuria muutoksia konseptiin on mahdollisesti tulossa tulevaisuudessa. On tärkeää myös nähdä, mihin suuntaan konsepti kehittyy; laajennetaanko aivan uusille liiketoiminta-alueille konseptin laajentamisen kautta vai erikoistutaanko esimerkiksi tuotevalikoiman rajauksen avulla. Franchisingantajan suunnitelmia kannattaa verrata omiin kartoituksen aikana muodostuneisiin käsityksiin tulevista kehityskohteista ja miettiä, kuinka kehityssuunnitelmat vaikuttavat omaan liiketoimintaan ketjun jäsenenä. (Laakso 2001, 143)

Joka ketju on aina erilaisessa kasvuvaiheessa. On tärkeää tunnistaa, missä vaiheessa ketju on kehittymässä, koska sen johtaminen on erilaista jokaisessa kasvuvaiheessa. Tämä taas näkyy franchisingottajan ja -antajan välisessä toiminnassa. Esimerkiksi yritykselle, joka on uudella alueella ensimmäisenä ketjun franchisingottajana, on tärkeää tietää, onko muita franchisingottajia tulossa samalle alueelle, kuinka monta ja millä aikataululla, jotta yritys voi miettiä esimerkiksi yhteistyömahdollisuuksien hyödyntämistä, tunnettuuden kehittämistä sekä franchisingantajan markkinapanostusta. Suunnitelmallisesti toimivalla franchisingantajalla on yleensä selkeä toimenpide- ja aluesuunnitelma kasvun toteuttamiseksi, jolloin franchisingantaja hallitsee sen hyvin. (Laakso 2001, 143)

Uuden franchisingottajan on hyvä tunnistaa aikataulujen olemassaolo ja niiden sopivuus omiin suunnitelmiin franchisingtoiminnassa. Esimerkkinä tästä voidaan sanoa franchisingottajakandidaatti, joka haluaisi laajentaa ketjua alueelle, jonne franchisingottaja ei ole suunnitellut laajentavansa yritystoimintaa. Tällainen suunnitelma ei ole kummankaan edun mukaista. Jos neuvotteluiden kuluessa franchisingantaja kuitenkin ilmaisee kiinnostuksensa ja mahdollisuuden ketjun laajentamiseen uudelle alueelle täytyy selvittää, mitä muutoksia esimerkiksi franchisingantajan resursoinnissa edellytetään, jotta franchisingottajan menestys ja yhteistyön onnistuminen saavutetaan. (Laakso 2001, 144)

## 6 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksessä tapahtuvien erilaisten toimintojen ja niiden välisten suhteiden järjestelmällistä kuvausta. Se sisältää toiminnot, joiden avulla yritys saa tuotteen tai palvelun tuotetuksi ja sen jälkeen toimitetuksi asiakkaille. Toiminnot ryhmitellään eri toimintokokonaisuuksiin eli funktioihin. Näitä ovat tutkimus- ja tuotekehitys, tuotan-

to, markkinointi ja myynti, jakelu sekä huolto ja palvelut. Yrityksen liiketoimintamallin suunnittelu riippuu täysin siitä, millä toimialalla yritys harjoittaa liiketoimintaa. Esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen kannattaa jakaa tuotantovaihe ostoihin, raaka-aineiden käsittelyyn, komponenttien tuotantoon ja kokoonpanoon. Tämän lisäksi saattaa olla tärkeää jakaa jakeluvaihe kuljetuksiin sekä vähittäis- ja tukkumyyntiin. Oikeanlainen liiketoimintamalli riippuu täysin toimialasta ja yrityksestä. Esimerkiksi tietokoneiden valmistajan liiketoimintamalli on erilainen kuin pikaruokaketjun, ja tavaratalon liiketoimintamalli on erilainen kuin yrityksen joka harjoittaa suorajakelua. Vaikka yritykset valmistaisivatkin tai myisivät samoja tuotteita, liiketoimintamalli voi olla aivan erilainen. Liiketoimintamalleille ei ole sääntöjä, jotka pätsivät jokaisessa yrityksessä, vaan jokaisen yrityksen tulisi laatia itselleen kattava ja looginen mutta yksinkertainen liiketoimintamalli. (Liiketoimintamalli, venture cup 2010)

Liiketoimintamallia koskevia tärkeitä kysymyksiä ovat, mihin tehtäviin yrityksen tulisi itse keskittyä ja mitkä tehtävät pitäisi jättää muiden eli asiakkaiden, tavarantoimittajien tai kumppaneiden hoidettaviksi. Uuden yrityksen avainsana on keskittyminen. Kun yritys on selvittänyt liiketoimintamallinsa eri vaiheet, sen on helpompi keskittyä hoitamaan itse sellaisia toimintoja, jotka se osaa paremmin kuin muut. Erityisesti erikoistuminen ydinalueisiin on nykyään nähtävissä monilla toimialoilla. (Liiketoimintamalli, venture cup 2010)

Toisin kuin Suomessa, muun muassa Yhdysvalloissa on käytössä lainsäädäntö, joka edellyttää jokaiselta franchisingtoimintaa käynnistävältä yritykseltä peruskonseptia, liiketoimintasuunnitelmaa, sekä franchisingpakettia näyttönä siitä, että franchisingantajalla on hallussaan franchising-konsepti ja sen edellyttämät toimintamallit sekä resurssit menestyvään liiketoimintaan. (Mattila ym. 1998, 98)

Yrityksen franchisingtoimintaa kehitettäessä liiketoimintasuunnitelmalla on tärkeä rooli. Franchisingjärjestelmän rakentaminen on investointi, jolle on saatavissa hyvä tuotto, mutta sen lähtökohdan on ensin oltava kunnossa. Ilman toimintasuunnitelmaa ongelmat kasaantuvat ja yrityksen kustannukset ylittävät toiminnasta saatavat tuotot. Esimerkkinä hyvästä alku-suunnittelusta on pohjoismaissa toimiva konsultointiyritys Effectum, joka on erikoistunut yritysten franchisingtoiminnan konsultointiin. Se on asettanut toimintaperiaatteekseen, että jokaisen konsultoitavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman ja franchisingpaketin tulee täyttää Yhdysvalloissa olevan lainsäädännön vaatimukset. (Mattila ym. 1998, 98)

Franchising-järjestelmä koostuu useista eri osa-alueista, joiden täytyy muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. Jos franchisingjärjestelmän kehitystyötä ei ohjaa selkeä liiketoimintasuunnitelma, on riskinä että toiminnan eri osa-alueet eivät muodosta yhtenäistä järjestelmää, vaan irrallisia ja ristiriidassa olevia toimintatapoja. Ongelmaksi voi myös muodostua tiettyjen osa-

alueiden liian vähäinen huomiointi tai jopa laiminlyönti, jolloin koko järjestelmän toimivuus ja kannattavuus ovat vaakalaudalla. (Mattila ym. 1998, 98-99)

Franchisingantajan tulee olla sitoutunut toimintaan useiksi vuosiksi, sillä koko järjestelmän rakentaminen aiheuttaa jo etukäteen paljon kustannuksia. Sen takia yrityksen tulee huolellisen suunnittelun avulla varmistaa, että järjestelmän rakennukseen panostetut alkuinvestoinnit saadaan myös franchisingtoiminnalla katettua. Franchisingtoiminnan alkuvaiheessa on hyvin yleistä, että yritys etenee virheistä oppien. Se on kuitenkin osoittautunut hitaimmaksi ja kalleimmaksi vaihtoehdoksi. (Mattila ym. 1998, 98-99)

### 6.1 Franchisingantajan liikeidea

Franchisingantajan liikeideassa on määriteltynä liiketoiminnan sisältö, strategia sekä päämäärät. Tarkoituksena on kuvata franchisingjärjestelmän rakentaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Tavallisesti franchisingantajan liikeideana on rakentaa ketju, joka perustuu yrityksen kehittämään menestykselliseksi osoittautuneeseen liiketoimintamalliin, jota on harjoitettu yhdessä tai useammassa yksikössä. (Mattila ym 1998, 91)

Franchising ei itsessään ole liikeidea, vaan se voi olla menestyksellinen toimintamalli, jolla yritys laajentaa toimintaansa, hankkii markkinatilaa, kehittää organisaatorakennettaan ja niin edelleen. (Mattila ym 1998, 91)

Kilpailukyvytön liikeidea ei kehity franchisingtoimintamallin avulla. Jos franchisingantaja ei onnistu itse toteuttamaan kannattavaa liiketoimintaa omalla liikeideallaan, franchisingyrittäjälläkään ei ole siihen yhtään parempia edellytyksiä. Samoin liikeidea, jonka markkinapotentiaali on riittämätön, ei mahdollista yritystoimintaa myöskään franchisingtoimintamallilla. (Mattila ym 1998, 92)

Franchisingliiketoimintasuunnitelman strategiaosassa tulee huomioida myös vaihtoehtoiset jakelutiet. Esimerkiksi vähittäiskauppatoiminnan ohella saatetaan harjoittaa myös postimyyntiä tai sitten palveluja tarjotaan palvelupisteen lisäksi myös Internetissä.

Tuotteiden jakelua voidaan hoitaa myös verkostomyynnin keinoin. Tukkutoimintaa harjoittavien yritysten tulee strategiassaan määritellä myynti kilpaileville ketjuille. Mitä tarkemmin franchisingliiketoimintasuunnitelmassa on määriteltä franchisingantajan toimintapolitiikka ja strategiat, sen selkeämmin toimintaa voidaan päivittäisessä päätöksenteossa linjata. (Mattila ym 1998, 92)

## 6.2 Markkinoiden edellytykset

Markkinoiden edellytyksiä kartoitetaan tutkittaessa mahdollisuuksia perustaa ketjun liikeidean mukaisesti toimivia franchisingyksiköitä. Mahdollisuudet markkinoilla suhteutetaan konseptin mukaiseen markkinamäärittelyyn, jonka perusteella voidaan laskea potentiaaliset markkina-alueet sekä niissä toimivien yksiköiden määrä. (Mattila ym 1998, 92)

Markkinoiden määrittelyssä tulee kuvata mahdollisimman yksiselitteisesti ne kriteerit, joiden perusteella esimerkiksi yksikön liikepaikka valitaan. Yksityiskohtaisten kriteerien perusteella voidaan markkinapotentiaalin arviointi tehdä suuremmalla tarkkuudella. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että liikepaikan korkea vaatimustaso edellyttää vastaavasti riittävästi aikaa ja resursseja. Liikepaikkojen kustannustaso eri markkina-alueilla on arvioitava suhteutettuna yksikön kykyyn kantaa kustannuksia. Markkinoiden edellytyksiä kartoitettaessa tulee ottaa huomioon alan kilpailutilanne ja arvioidut kehitysnäkymät. Kun näiden lisäksi arvioidaan markkinoiden uhat ja mahdollisuudet, voidaan omat vahvuudet ja heikkoudet suhteuttaa yrityksen omaan toimintaympäristöön. (Mattila ym 1998, 92)

Mikäli markkina-alueeksi määriteltäisiin esimerkiksi kotimaan markkinat, on suunnitelmassa tarkennettava ne kriteerit, joiden perusteella paikkakunnat valittaisiin. Laajentumisen tulisi alkaa lähialueelta ja edetä laaditun suunnitelman mukaisesti kattamaan koko maa. Esimerkiksi Helsingissä käynnistettyä toimintaa ei kannata ensimmäiseksi laajentaa Oulun markkina-alueelle, sillä pitkien välimatkojen aiheuttamat kustannukset saattavat muodostua suuriksi. (Mattila ym. 1998, 93)

Laajentuminen kotimaan markkinoilla tarjoaa usein runsaasti mahdollisuuksia useiksi vuosiksi, minkä takia yritystoiminnan vieminen kansainväliseksi voi tuntua siinä vaiheessa vielä vieraalta idealta. Kansainvälistyminen saattaa tulla kuitenkin tulevaisuudessa ajankohtaiseksi, mikä tulisi huomioida pitkän aikavälin suunnittelussa jo yritystoiminnan aloitusvaiheessa. Silloin tavaramerkkitkin voidaan valita jo etukäteen huomioiden myös tulevaisuuden suunnitelmat ja vaatimukset. (Mattila ym. 1998,93)

Koska franchisingketjun suurimmat kustannukset kohdistuvat perustamisvaiheeseen, taloudelliset laskelmat ja tulostavoitteet täytyy asettaa koko ketjun rakentamisen ajanjaksolle. Tällä tavoin toiminnan tuloksellisuudesta voidaan määritellä oikeanlainen kuva. (Mattila ym. 1998, 93)

### 6.3 Maksut

Liittymismaksu on suoritus joka maksetaan kerralla ja jonka franchisingyrittäjä maksaa liittyessään ketjun jäseneksi ja yleensä sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. Liittymismaksu on franchisingantajan maksama korvaus oikeudesta käyttää franchisingantajan kehittämää liiketoimintamallia. Liittymismaksut kattavat osittain franchisingantajan ketjun konseptin kehittämiseen tekemät investoinnit sekä uuden yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut, kuten liiketilan hankinnasta, rekrytoinnista sekä uuden yrittäjän alkukoulutuksesta aiheutuvat kustannukset. (Mattila ym. 1998, 95-96)

Pohjoismaissa on yleistä, että liittymismaksu asetetaan melko alhaiseksi. Maksujärjestelmät joissa liittymismaksu on korkea, mutta palvelumaksut alhaisia, ovat osoittautuneet pidemmällä aikavälillä kannattamattomaksi. Korkea liittymismaksu on usein varoitus myös yrittäjälle, sillä se saattaa olla osoitus ketjun kiinnostuksesta rahastamiseen mahdollisimman nopeasti, sen sijaan että suositeltaisiin pitkäjänteistä toimintaa. Suositeltua olisi, että franchisingantaja mitoittaisi liittymismaksun kattamaan todellisia kustannuksia. Franchisingantajan tuottojen tulee syntyä franchisingottajien tuloksellisesta yritystoiminnasta, eikä uusien franchisingyrittäjien liittymisestä ketjun jäseneksi. (Mattila ym. 1998, 93)

Kun franchisingantaja kehittää ja tehostaa toimintaansa, laskevat usein myös uuden yksikön perustamiseen liittyvät kustannukset. Tämä on tärkeä etu yrittäjälle, sillä ketjun kokemuksen myötä myös konsepti saattaa olla kehittyneempi ja liikenimi tunnetumpi sekä franchisingantajalla on enemmän kokemusta ja näyttöä liiketoiminnastaan. Yhteistyömaksusta käytetään monia eri nimityksiä, kuten palvelumaksu, järjestelmämaksu, systeemimaksu, yhteistyömaksu sekä franchisingmaksu. Yhteistyömaksu on jatkuva korvaus palveluista, joita franchisingyrittäjä saa ketjulta. Yhteistyömaksu määritellään yleensä tietyn prosentin suuruiseksi liikevaihdosta. Maksun tulee kattaa kaikki franchisingantajan tuottamat tukipalvelut, kuten neuvonta, koulutus, järjestelmän kehittäminen, informaation jakaminen, konseptin jatkokehittäminen sekä lisäksi franchisingantajan voitto-osuus. (Mattila ym. 1998, 96-97)

Yhteistyömaksut vaihtelevat paljon eri franchisingjärjestelmissä, muutamasta prosentista 20 prosenttiin. Yleisesti ne ovat korkeammalla palvelualalla, jossa marginaalitkin ovat isommat kuin vähittäiskaupassa. Prosenttiosuus tulee määritellä ketjukohtaisesti ja sen täytyy perustua niihin franchisingjärjestelmään liittyviin palveluihin, joita ketjun on tarkoitus tuottaa yrittäjilleen. Ravintola-alalla yhteistyömaksut ovat yleensä 3-8 prosentin välillä, joka johtuu alalla olevista suurehkoista liikevaihdoista ja isommista marginaaleista, toisaalta taas tuotto-potentiaaliin vaikuttavat alan korkeat vuokra- ja henkilökustannukset. Päivittäistavarakaupassa yhteistyömaksut jäävät yleensä 2-5 prosentin välille. Liikevaihto on usein suuri, mutta marginaalit ovat pieniä ja toimitilojen tilantarpeen vuoksi vuokratkustannukset saattavat ko-



hota suuriksi. Erikoiskaupassa yhteistyömaksut nousevat 6-10 prosenttiin liikevaihdosta. Isot marginaalit ja alhaiset henkilökustannukset mahdollistavat korkeammat prosenttiosuudet, mutta erikoiskaupassa laskuperusteena on usein pienehkö liikevaihto. Palvelusektorilla maksut taas ovat 10-20 prosenttia liikevaihdosta. (Mattila ym. 1998, 97-98)

Koska korkeampia maksuja perivillä ketjuilla on käytössään enemmän resursseja palvelujen tuottamiseen, yleensä myös niissä toimivat franchisingyrittäjät menestyvät paremmin. Jos maksut ovat liian alhaiset, on olemassa riski, että palvelut jäävät riittämättömiksi ja sellaisiksi ettei niitä kehitetä tarpeeksi. Toisaalta korkeat maksut taas saattavat aiheuttaa sen, että potentiaaliset yrittäjäehdokkaat rupeavat epäröimään ketjuun liittymistä. Franchisingantajan täytyy rekrytointiprosessin aikana selvittää kaikki ne palvelut, joita ketju tarjoaa maksuja vastaan. Usein ketjut ehdottavat yhteistyömaksun laskuperusteeksi franchisingyrittäjän liikevoittoa, koska se on toiminnasta saatavaa tuottoa. Franchisingyrittäjä on kuitenkin itsenäinen yrittäjä, joka voi päättää yrityksensä kulurakenteesta oman mielensä mukaan. Korkeilla myyntivolyyymeillakin voidaan toimia kannattamattomasti, jos liiketoimintaan kohdistuu liikaa ylimääräisiä kustannuksia. Ongelmana ei tällöin ole liiketoimintamallin kannattamattomuus, vaan yrittäjän halu tai kyky hallita oman liiketoiminnan kuluja. Kun sekä franchisingantaja että franchisingyrittäjä pyrkivät nostamaan yksikön liikevaihdon mahdollisimman korkealle, saavutetaan parhaiten etu, joka on tärkeä sekä franchisingyrittäjälle että antajalle. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että franchisingyrittäjän menestyminen on ketjun perusedellytys. (Mattila ym. 1998, 98)

Franchisingantaja saattaa joskus ehdottaa liittymismaksun jaksottamista osaksi palvelumaksua. Tätä toimintatapaa ei tulisi kuitenkaan käyttää, sillä yrittäjä ei silloin koe saavansa palvelumaksuja vastaavia palveluja. Jatkuvat maksut saattavat alkaa tuntua yrittäjältä liian suurilta ja voivat sen takia aiheuttaa motivaatio-ongelmia. (Mattila ym. 1998, 98-99)

Yleensä ketjussa tulee olla vähintään 7-10 yrittäjää, jotta keskusorganisaation toiminta olisi kannattavaa. Tämän takia ensimmäisten vuosien aikana pyritään keskittymään uusien yksiköiden perustamiseen ja yrittäjien rekrytoimiseen. Ketjun aseman vakiinnuttamisen takia franchisingliiketoimintasuunnitelmassa on määriteltävä potentiaaliset markkina-alueet sekä tarkat ehdot esimerkiksi toimitilan valitsemiselle. Useat ketjut tarjoavat yrittäjilleen myös franchisingyksikön perustamiseen liittyviä palveluita. (Mattila ym. 1998, 100)

Jotta franchisingantaja pystyisi hallitsemaan ketjun taloudellisia tunnuslukuja, on hänen rakennettava käyttöönsä koko ketjun kattava talous- ja raportointijärjestelmä. Kirjanpidon ohjeistuksessa täytyy huomioida koko konseptin kannalta hyödyllisin malli. Tällä tavoin varmistetaan, että ketjun yksiköiden välillä voidaan tehdä vertailuja ja franchisingyrittäjille on mahdollista välittää toimintaan liittyviä analyysejä. (Mattila ym. 1998, 100) Jokaisen ketjun

tulee suunnitella omassa toiminnassaan tarvittavat tunnusluku- ja raportointijärjestelmät, joiden avulla franchisingyrittäjä voi seurata oman toimintansa avainlukujen kehittymistä ja toisaalta keskusorganisaatio voi analysoida koko ketjun toimintaa. (Mattila ym. 1998, 100-101)

On tärkeää, että franchisingyrittäjät maksavat yhteistyöhön liittyvät maksunsa. Franchisingantajan tulee suunnitella huolellisesti ketjun käyttämä maksujen laskenta-, raportointi- ja maksujärjestelmä. Useimmiten laskut perustuvat franchisingyrittäjien liikevaihtolukuihin, jolloin niiden oikeellisuus on pystyttävä tarkistamaan yrittäjän kirjanpidosta. (Mattila ym. 1998, 100-101)

Franchisingtoiminnan aloittaminen edellyttää usein yrityksissä organisaatiomuutoksia. Franchisingtoiminnan tulisi olla siis vain yhden johtohenkilön selkeä vastuualue. Franchisingtoiminnan yhtiöittäminen omaksi yksikökseen on selkein ratkaisu. Kannattavaa on myös erottaa franchisingketjun keskusorganisaation toiminta omaksi tulosityksikökseen. (Mattila ym. 1998, 100-101)

## 7 Menetelmät ja aineistot

### 7.1 Teemahaastattelut

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu kohdennetaan niihin teemoihin, jotka haastattelija on laatinut jo etukäteen teoreettisesta viitekehystä. Teemat voidaan jakaa pää- ja alateemoihin ja teemoihin liittyvät kysymykset mietitään myös ennakkoon, joskin niillä ei ole pakollista esittämisjärjestystä. (Kajaanin AMK-opinnäytetyö 2007) Teemahaastattelussa teemat on suunniteltu etukäteen, mutta sanamuodot ja kysymysten järjestys voivat vaihdella eri haastattelukerroilla. Teemahaastattelussa on myös mahdollista muokata myöhempiä haastatteluja jo tehtyjen haastattelujen perusteella. (Ojasalo ym. 2009, 41) Teemahaastattelu sopii sellaisiin aihevalintoihin, joissa käsitellään aiheita joista haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan, tai ne ovat emotionaalisesti arkoja aiheita.

Kun teemahaastatteluita tehdään, tarvitaan usein taustatietoa haastateltavista. Teemahaastattelua käytetään yleensä silloin kun tutkittavaa aihetta ei vielä tunneta hyvin, eikä tutkimusasetelmaa ole tarkasti määritetty vaan aihetta täsmennetään projektin edetessä. Teemahaastattelussa aiheen tutkija esittää avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. (Kajaanin AMK-opinnäytetyö 2007)

Teimme haastattelut, jotta pääsimme vertailemaan franchisingyrittäjyyttä ja tavallista yrittäjyyttä. Teimme kysymykset teoriaosan pohjalta. Kysyimme aluksi (kysymykset 1-2) perustietoa yrittäjäksi ryhtymisestä. Sen jälkeen kysyimme kaikista työmme neljästä teemasta. Kysy-

mykset 3-4 käsittelivät riskejä, kysymykset 5-6 kannattavuutta, kysymykset 7-9 ketjun tukea ja loput kysymykset 10-11 käsittelivät liiketoimintamallia. Kaikki kysymykset olivat avoimia, ja niihin haastateltava sai vastata omin sanoin.

Tutkimusta tehdessä pyritään aina välttämään virheitä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat silti vaihdella. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina arvioida. Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Se voidaan todeta usealla eri tavalla ja sen toteamiseen on olemassa myös erilaisia valmiita mittareita. Tutkimuksen validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkimusmenetelmä ei välttämättä aina ole sitä, mitä tutkija luuli tutkivansa. Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232)

## 7.2 Haastattelu franchisingyrittäjyydestä

Haastattelimme Uudellamaalla toimivaa kodinkoneyritys Gigantin franchisingyrittäjää. Teimme haastattelun puhelimitse ja nauhoitimme puhelun. Saimme kysymyksiimme erittäin hyviä ja selkeitä vastauksia. Litteroimme haastattelun ja purimme saadut vastaukset. Käytämme työssämme haastateltavasta nimeä yrittäjä 1.

Gigantti on kodinelektroniikka-alalla toimiva yritys. Sen toimintaperiaatteena on tarjota monipuolinen valikoima tunnettuja merkkejä mahdollisimman edulliseen hintaan. Gigantti on osa Norjassa toimivaa Elkjøp-konsernia. Gigantilla on tällä hetkellä 600 työntekijää ja 16 %:n markkinaosuus Suomessa. (Gigantti 2010) Gigantilla on Suomessa 39 myymälää ja niistä 17 on franchisingyrittäjiä. Yrityksen laajenemisstrategia tulevaisuudessa on, että laajeneminen tapahtuu lähes pelkästään uusien franchisingliikkeiden avulla. Tavoitteena on, että noin 90 % liikkeistä toimisi franchisingin pohjalta tulevaisuudessa. Näin toimimalla yrityksen riskit pienenevät kun vastuuta on osittain myös itse yrittäjillä ja toimintaan on sidottu myös heidän pääomaansa. Näin yrittäjät ovat toiminnassa mukana varmasti tosissaan.

Haastattelun avulla selvisi, että Gigantti eroaa melko paljon yleisesti tunnetusta franchisingketjusta. Yksittäiset yrittäjät eivät joudu maksamaan ketjulle minkäänlaisia maksuja liiketoimintamallin käytöstä. Ketjun toimipisteitä ohjataan kuitenkin tekemään kaikki hankintansa ketjun keskusvaraston kautta, joka sijaitsee Ruotsissa. Hankinnat ovat kuitenkin mahdollisia myös muualta. Gigantti on siis ketjuna erittäin vapaa muoto franchisingista.

Haastattelemamme yrittäjä oli harkinnut yrittäjyyttä pitkään ja kun sopiva tilaisuus tuli hänen kohdalleen, hän päätti ottaa yhteyttä Gigantti-ketjuun. Kaikki tapahtui hänen sanojensa mukaan hetken mielijohteesta. Franchisingyrittäjyyteen hän päätyi, koska yrityksen perusta-

minen tyhjästä olisi hänen mielestään ollut riskialtista, vaikeaa ja työlästä. Hänen mielestään paras ratkaisu oli franchisingyrittäjyys, jossa hän sai käyttöönsä valmiiksi määritellyt toimintatavat ja mallit.

Kysyimme haastattelussa ketjun tuen tarpeellisuudesta. Yrittäjä 1 koki, että hän saa tarpeeksi tukea ketjulta. Ketjulla on jopa oma organisaatio, jonka tehtävänä on ainoastaan tukea ketjun yrittäjiä. Yksittäiset liikkeet ovat kuitenkin täysin itsenäisiä, eivätkä he maksa ketjun palveluista. Yrittäjä 1 totesi, että "Ketjuun kuuluminen ei rajoita liikaa yritystoimintaa, koska meillä ei ole sitovia sopimusehtoja. Voimme ostaa mitä haluamme ja myydä mitä haluamme. Ketju on kuitenkin rakennettu niin, että kannattaa toimia ketjun mukaan, eikä sen ohjeiden ulkopuolella." Käytännössä yrittäjillä on siis vapaus toimia niin, kuin he itse haluavat, mutta menestyksen kannalta on järkevintä toimia ketjun mukana ja esimerkiksi ostaa myytävät tuotteet ainoastaan ketjun kautta. Ehdotuksia parempaan franchisingyrittäjyyteen ei haastattelulta löytynyt, sillä hänellä ei ole henkilökohtaista kokemusta muista ketjuista. Omasta ketjustaan hän kuitenkin totesi, että "Vilpittömästi voin sanoa, että tässä ketjussa franchising on mahdollisimman yrittäjäystävällistä. Ketju auttaa sekä resurssimielessä että tavaraliikenteessä. Ketju jopa osallistuu vapaaehtoisesti tavaraliikenteen rahoitukseen. Gigantti on mielestäni hoitanut asiansa paremmin kuin hyvin."

Kysyimme haastattelussa myös kannattavuudesta. Tässäkin asiassa Gigantti eroaa muista franchisingketjuista. Haastatellun yrittäjä 1:n mielestä perinteisessä franchisingissa yrittäjyys on kallista. Kauppias kantaa vastuun ja riskit ja franchisingantaja kerää tuoton riippumatta siitä, meneekö yrittäjällä hyvin vai huonosti. Gigantti-ketjulla on yrittäjä 1:n mukaan paras kannattavuus tällä hetkellä verrattuna muihin kodinkoneketjuihin. Yrittäjä 1 totesi, että "Gigantti-ketjussa toiminta on vuoropuhelua ketjun kanssa kaikessa suhteessa, myös taloudellisessa mielessä. Jos yksittäisellä yrittäjällä menee huonosti, niin ketju auttaa korjaamaan asiat.". Gigantissa riskin suhde mahdolliseen tuottoon on aivan erilainen kuin toisilla franchisingketjuilla. Heidän tapauksessaan riskiä kantaa osittain myös ketju, eikä pelkästään yksittäinen yrittäjä. Haastatellun yrittäjä 1:n mielestä franchisingista on pelkkää hyötyä omalle yritykselle.

Haastattelussa käsiteltiin myös riskejä. Yrittäjä 1:n mielestä yritystoiminta on aina riski. Se voi joko tuottaa voittoa tai tappiota. Tulos riippuu hänen sanojensa mukaan markkinoista ja toimintaympäristöstä. Heidän ketjussaan yksittäisellä yrittäjällä voi mennä hetkellisesti huonommin, mutta siinä tapauksessa yritys saa apua ketjulta. Haastatellun mielestä riskit ovat pienemmät franchisingyrittäjyydessä, mutta se johtaa normaalisti siihen, että tuotto-odotukset ovat rajattuja. Hänen mukaansa muissa franchisingketjuissa franchisingantaja kerää tuotot yritystoiminnasta ja yrittäjä saa ainoastaan toimeentulon, eikä mitään ylimääräistä. Gigantti-ketjussa ei ole kuitenkaan tällaista ongelmaa, koska heidän tuoton tekemistään ei

ole rajoitettu millään lailla. Jos yritys onnistuu toiminnassaan, se voi tehdä kunnan tulosta itselleen.

Franchisingyrityksen perustamisen helppoudesta kysyttäessä, haastateltava yrittäjä 1 kertoi sen olevan käytännössä sama prosessi kuin mikä tahansa yrittäjäyys. ”Aina yritystä perustettaessa on paljon opittavaa, mutta franchisingissa ketjulta saa kaiken tieto-aidon heti käyttöön. Koulutus ja opastus ovat myös helpompia franchisingissa. Väittäisin, että franchising on helppo ratkaisu kaikkienensa kuin tyhjästä lähteminen.” Yrittäjä 1:n mukaan valmis liiketoimintamalli ei heidän tapauksessaan rajoita liikaa liiketoimintaa, koska sitä on myös itse mahdollista kehittää. Liiketoimintamallin muuttaminen ei ole kuitenkaan järkevä vaihtoehto, koska ketju on hionut toimintatavat valmiiksi hyväksi ja toimiviksi. Muissa franchisingketjuissa on yrittäjä 1:n mukaan hyvin tarkat säännöt ja siellä liiketoimintamalli sitoo lähes täysin yrittäjien kädet ja rajoittaa yrityksen toimintaa.

### 7.3 Haastattelu yrittäjyydestä

Toisena haastateltavana oli vaatetusalan tavallinen pienyrittäjä. Haastattelimme yrittäjää kasvotusten hänen toimipaikassaan. Yrittäjä 2 on aloittanut yritystoimintansa puolisen vuotta sitten ja hänen liiketilansa sijaitsee Helsingin keskustan lähellä. Liiketoiminta on lähtenyt vielä vaisusti liikkeelle, mutta yrittäjällä on kova halu menestyä. Valitsimme yrittäjän sen vuoksi, että saisimme vertailumahdollisuuden franchisingyrittäjyyden ja tavallisen yrittäjyyden välillä. Yrittäjä 2 oli vasta aloittanut toimintansa ja hän koki franchisingin hyvin vapautta rajoittavana. Yrittäjän mielestä franchisingissa oli hyvänä puolena se, että ketjun tuki oli auttamassa yrityksen aloitusvaiheessa. Myös ketjun jäsenten yhteistyö tuntui hyvältä idealta. Kysyttäessä miksi hän ryhtyi juuri tavalliseksi yrittäjäksi hän vastasi: ” Ryhdyin yrittäjäksi koska se antaa paremmat mahdollisuudet menestyä ja laajentaa liiketoimintaa.” Kysyttäessä yrittäjältä, onko tavallinen yritys hankalampaa perustaa kuin franchisingyritys, yrittäjä vastasi siihen: ” Kyllä on, sillä tavallisen yrityksen liiketoiminta täytyy suunnitella alusta alkaen itse, kun taas franchisingyrityksessä on käytössä valmis pohja.”

Kannattavuudesta kysyttäessä haastateltavana ollut pienyrittäjä kertoi, että myös markkinoinnin kalleus tavallisen yrittäjän silmissä tuntui suurelta osalta liiketoimintakustannuksia. Hänen mielestään franchisingyrittäjillä on siinä mielessä paremmat oltavat, koska markkinointi on valmiiksi järjestetty ketjussa. Haastateltava tunsikin kuitenkin olevansa muutoin sen verran kunnianhimoinen ja päättäväinen, että hän halusi ottaa riskin ja yrittää pärjätä ja mahdollisesti myös menestyä omalla liiketoiminnallaan. Hänen mielestään olisi ollut huono idea turvautua franchisingketjun apuun vain sen toivossa, että turvallinen toimeentulo olisi turvattu.

Riskeistä kysyttäessä yrittäjä 2 kertoi olevansa valmis tekemään rohkeita päätöksiä yritystoiminnassaan, jotta hänellä olisi mahdollisuuksia onnistua paremmin yrittäjätoiminnassaan. Riskit tuntuivat hänestä pienemmiltä omassa yrityksessään, sillä yrittäjätoiminta on vasta lähtenyt käyntiin ja hän ei ole aloittanut sitä ”hyppäämällä liian suuriin saappaisiin” vaan aloittanut toimintansa pienemmällä budjetilla. Yrittäjää mietityttivät kuitenkin esimerkiksi markkinointikustannukset, jotka aiheuttivat ison menoerän yritystoimintaan. Yrittäjä 2 kuitenkin kertoi: ”Mulla on sen verran hyvä verkosto erilaisiin tahoihin ja ihmisiin, että se tuo tietynlaista turvaa yrittäjätoimintaan.” Yrittäjä oli aikaisemmin toiminut yrittäjänä teleoperaattoreiden myynnin parissa, joten vaatetusala oli uusi harppaus uralla, vaikkakin kiinnostuksen kohteena yrittäjällä on kuitenkin aina ollut muoti.

Yrittäjältä kysyttäessä, mitä ehdotuksia hänellä olisi parempaan tavalliseen yrittämiseen, hän kertoi näin: ”On tärkeää, että on kontakteja sekä verkostoja joihin ottaa yhteyttä kun tarvitaan apua, tai monesti molemmat osapuolet myös hyötyvät, kun tehdään yhteistyötä. Esimerkiksi se, että mä käytän mun kaverin malleja sen mallitoimistosta mun yrityksen markkinointikuvissa hyödyttää meitä molempia. Täytyy olla myös sellasta silmää, että osaa hyödyntää sitä kun tutustuu uusiin ihmisiin.”

Kysimme yrittäjältä tavallisen yrittäjyyden hyviä ja huonoja puolia. Yrittäjä vastasi näin: ”No hyviä puolia franchisingtoiminnassa on ainakin se yhteistyö ja verkostot franchisingissa. Toisaalta tää on myös miinuspuoli eli franchisingottaja on riippuvainen muista sen ketjun jäsenistä. Tavallisessa yrittäjyydessä taas täytyy itse etsiä tiedot ja huolehtia siitä, että homma lähtee rullaamaan. Franchisingyrittäjyydessä on myös se huono puoli, että taloudellinen menestys saatetaan saada vasta pitkällä aikavälillä eikä voi äkkirikastua, kun suuri osa niistä tuotoista menee sille franchisingantajalle.” Yrittäjä kertoi myös, että itsenäisenä yrittäjänä voi vastata paremmin omasta liiketoiminnastaan, ja keksiä omia ideoitaan joita voisi toteuttaa.

Yrittäjän mielestä oman liiketoimintamallin suunnitteleminen oli vaikeaa, mutta koska hänellä oli apuvoimia, se sujui helpommin kuin yksin toimiessa. Yrittäjä toteaa: ”Liiketoimintasuunnitelma oli vaikein osa aloitusta, mutta toisaalta se on parempi tehdä huolella ensin jotta kaikki asiat on sitten etukäteen mietitty valmiiksi, ettei tule mitään yllätyksiä.” Yrittäjä kertoo: ” Ei olisi helppoa olla franchisingyrittäjänä koska olisi aika sidottu siihen liiketoimintamalliin, kun eihän sitä voi lähteä muuttamaan. Mun mielestä ihan senkin takia oli hyvä, että mulla on oma yritys.”

Yrittäjä 2 sanoo, että erityisesti koulutus on sellainen asia, jota hän kaipaisi myös omassa yritystoiminnassaan. Yrittäjän mielestä hänellä on sopivasti kokemusta yrittäjätoiminnan aloittamiseen, mutta on tietysti sellaisia asioita erityisesti vaatetusalalla, että hän tuntee

olevansa vielä "untuvikko". Yrittäjä pohtii että ehkä asiat sujuvat pian paremmin, kun on saanut tarttumapintaa vaatetusalan yrittäjyyteen. Yrittäjän mielestä franchisingtoiminnan maksut ovat kuitenkin sen verran kovia, että hän tuntee pärjäävänsä paremmin ilman niitä. Varsinkin kun hän ei koe franchisingyrittäjätoiminnan hyötyjä tarpeeksi suuriksi maksuihin nähden.

Yrittäjä 2 harkitsi tavallista yrittäjyyttä jonkin aikaa, sillä edellisestä yrittäjyydestä oli kulu-  
nut jo jonkin aikaa ja alakaan ei ollut sama kuin edellisessä yrityksessä. Hän kehottaa kuiten-  
kin franchisingyrittäjiksi ryhtyvien vielä miettimään tavallisen yrittäjyyden vaihtoehtoa: " Jos  
luottaa omaan liikeideaansa ja haluaa ottaa riskejä sekä aikoo menestyä, suosittelen tavallista  
yrittäjyyttä."

#### 7.4 Aineistot

Opinnäytetyössämme on käytetty pääosin kirjallisia lähteitä joita olemme lainanneet eri kir-  
jastoista. Olemme lukeneet lisäksi erilaisia artikkeleita ja kirjoituksia Internetistä. Käytimme  
ennen kirjoittamisen aloittamista paljon aikaa materiaaleihin ja aineistoihin tutustumiseen.  
Käsityksemme franchisingista on hieman muuttunut ja tietomme siitä on lisääntynyt huomatta-  
vasti.

Olemme saaneet aineistoa myös haastattelujen avulla. Niistä saatua materiaalia olemme  
myös käyttäneet litteroituamme sen ensin. Haastattelut olivat mielenkiintoinen osa työtä ja  
saimmekin kysymyksiimme erittäin hyviä ja laajoja vastauksia.

#### 8 Tulokset ja niiden tarkastelu

Tehtyjen haastattelujen perusteella voimme päätellä, että sekä franchisingyrittäjyydessä että  
tavallisessa yrittäjyydessä on omat hyvät ja huonot puolensa. Nämä kaikki on listattu alla  
taulukossa 5. Tällaista tulosta olimme odottaneetkin tutkimamme materiaalin ja kirjoitta-  
mamme teorian perusteella. Franchisingin hyvät ja huonot puolet vaihtelevat kuitenkin paljon  
eri ketjujen välillä eikä ole olemassa yksiselitteisiä ominaisuuksia, jotka olisivat aina hyviä tai  
huonoja. Yritystä perustettaessa tulee siis aina tapauskohtaisesti harkita, minkälaisen yritys-  
muodon valitsee. Eri vaihtoehtoihin tulee tutustua huolellisesti, eikä tule tehdä mitään häti-  
köityjä johtopäätöksiä.

Franchising	Tavallinen yrittäjyys
Hyvät puolet	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- valmis liiketoimintamalli</li> <li>- tunnettu ketju</li> <li>- koulutus</li> <li>- valmis kokemus toiminnasta</li> <li>- pienemmät investoinnit</li> <li>- markkinointiedut</li> <li>- volyymiedut hankinnoissa ja rahoituksessa</li> <li>- helpompi aloittaa kuin tavallinen yrittäjyys</li> <li>- henkilöille joilta puuttuu hyvä liikeidea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mahdollisuus päättää itse omasta toiminnastaan</li> <li>- hyvän liikeidean avulla mahdollisuus menestyä</li> <li>- mahdollisuus laajentaa yritystoimintaa niin kuin itse haluaa</li> <li>- mahdollisuus luoda itse menestyksellinen imago</li> </ul>
Huonot puolet	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pieni mahdollisuus vaikuttaa yritystoimintaan</li> <li>- maksut ketjulle</li> <li>- vaikea vaikuttaa sopimuksen sisältöön</li> <li>- jos ketju menettää mainetta se saattaa vaikuttaa yrittäjän liiketoimintaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suuremmat investoinnit</li> <li>- yksin markkinointi kallista</li> <li>- kaiken oppiminen itse ja kantapäähän kautta</li> <li>- suuri vastuu omasta yritystoiminnasta</li> </ul>

Taulukko 5 Franchisingin ja tavallisen yrittäjyyden hyvät ja huonot puolet.

Haastattelun kohteena olleessa ketjussa franchising oli kuitenkin ainoastaan hyvä asia. Kyseisessä ketjussa yrittäjä pystyy yhdistämään sekä franchisingin että tavallisen yrittäjyyden edut. Kyseinen ketju poikkeaa kuitenkin paljon yleisestä käsityksestä franchisingista, koska siinä ei joudu esimerkiksi maksamaan franchisingantajalle maksuja liiketoimintamallin käytöstä. Haastattelun avulla selvisi siis myös, että franchisingista on olemassa erilaisia versioita ja kaikki ketjut toimivat siinä omalla tavallaan. Franchising liiketoimintaa on mahdollista muokata juuri sellaiseksi kuin haluaa ja on mahdollista ottaa käyttöönsä vain joitakin elementtejä siitä.

Franchisingin hyviä puolia ovat muun muassa valmis liiketoimintamalli ja sen myötä helppous, mahdollisuus koulutuksiin, valmiiksi tunnettu brändi, mahdollisuus laajempaan markkinointiin. Tavallisessa yrittäjyydessä hyviä puolia taas ovat muun muassa mahdollisuus päättää itse ja vaikuttaa yrityksensä asioihin ja muutoksiin, vapaus toimia niin kuin itse haluaa.



Haastattelemamme tavallinen yrittäjä suositteli tavallista yrittäjyyttä, sillä hän uskoi pääsevänsä nopeammin menestykseen ilman ketjun tukea. Hänen mielestään tavallisellakin yrittäjyydellä oli kuitenkin omat haittapuolensa ja erityisesti markkinointimaksut tuntuivat hänestä kohtuuttomilta kantaa yksin. Hän pohti myös sitä, millä tavalla ketjun tuki vaikutti franchisingyrittäjän peruspärjäämiseen, jos sitä verrataan tavalliseen yrittäjyyteen. Tavallisen yrittäjän täytyy tehdä kaikki alusta alkaen itse. Mietittäessä tilannetta jossa tavallinen yrittäjä ja franchisingyrittäjä olisivat konkurssin partaalla. Franchisingyrittäjällä olisi kuitenkin ketjun tuki apunaan, joten hänellä saattaisi olla paremmat edellytykset pelastaa yrityksensä, kuin tavallisella yrittäjällä.

Franchisingyrittäjyydessä huonona puolena voidaan nähdä se, että yrittäjät ovat monesti hyvin sidottuja liiketoimintamalliin, ja näin ollen heillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa tarpeeksi yrittäjätoimintaansa. Franchising voisi sopia hyvin sellaiselle henkilölle, joka ei olisi valmis perustamaan omaa yritystä sekä sellaiselle, jolla ei olisi vielä kokemusta yrittäjätoiminnasta. Franchisingketjut antavat alkukoulutuksen, joka mahdollistaa yritystoiminnan myös sellaiselle jolta löytyy tahtoa ja halua, muttei kokemusta.

## 9 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa näkökulmia franchisingyrittäjyydestä erityisesti kaupan alalla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, että onko franchisingyrittäjyys parempi vaihtoehto kaupan alalla kuin tavallinen yrittäjyys. Mielestämme onnistuimme tuomaan haluamamme asiat esiin teoriaosassa ja tekemämme haastattelut vain vahvistivat ajatuksiamme. Matkan varrella meillä oli omat vaikeutemme, mutta onnistuimme mielestämme saavuttamaan halutun lopputuloksen. Työmme suunniteltu aikataulu venyi joten työn valmistuminen siirtyi jonkin verran eteenpäin. Työn tekeminen opetti meille tiedon hakua ja käsittelyä, suunnitelmallisuutta, kärsivällisyyttä sekä antoi meille hyvin paljon lisää tietoa franchisingyrittäjyydestä.

Franchisingyrittäjyys on kiinnostava vaihtoehto yrittäjiksi ryhtyville. Siinä on kuitenkin hyvin paljon asioita, joita tulee ottaa huomioon. Franchisingyrittäjyys saattaa kuulostaa helpolta ja varmasti menestyvältä vaihtoehdolta, mutta se ei kuitenkaan aina ole sitä. Se vaatii paljon työtä ja kärsivällisyyttä, niin kuin mikä tahansa yrittäjyys. Franchisingiin saa paljon apua ketjulta, mutta on silti paljon asioita, joihin tarvitaan omaa osaamista ja keskittymistä. Aina yritystä perustettaessa tulee kaikki asioihin perehtyä huolellisesti ja asiaa harkita huolellisesti. Franchisingyrittäjyyttä ei voi tämän opinnäytetyön perusteella sanoa poikkeuksetta paremmaksi vaihtoehdoksi tavalliselle yrittäjyydelle. Franchisingketjuja on niin paljon erilaisia ja kaikilla niillä on hieman erilaiset käytännöt toimintojensa suhteen. Franchising on kuitenkin ehdottomasti potentiaalinen vaihtoehto ja sopii erityisesti silloin, kun henkilöllä ei ole

valmista liikeideaa, mutta halua silti ryhtyä yrittäjäksi. Franchising sopii myös sellaiselle henkilölle jolta löytyy tahtoa ja asennetta sekä yrittäjähenkisyyttä, mutta ei kokemusta. Yleisesti voidaan sanoa, että franchisingketjut etsivätkin yrittäjiksi erityisesti sellaisia henkilöitä, joilta löytyy motivaatiota ja lisäksi halua toimia yrittäjänä. Vahvan yrittäjäkokemuksen puute, päinvastoin kuin luullaan on melkein suotavaa, sillä "vanhan" yrittäjän opettaminen franchisingyrittäjäksi voi olla vaikeaa.

Franchisingottajalta vaaditaan paljon ahkeruutta ja sinnikkyyttä sillä keskimäärin franchisingyrittäjät ovat töissä 53 tuntia viikossa. Ketjuyrittäjyyden luonteeseen kuuluu lisäksi tiimi-henkisyys ja lojaaluis liiketoimintamallin noudattamisessa. Ketjun osto-ohjeet, markkinointi ja hidas päätöksenteko saattavat tuntua yrittäjästä rajoittavilta tekijöiltä, mutta toisaalta erituet helpottavat liiketoimintaa. (Tietoa franchising-yrittäjyydestä 2010)

Franchising tuo mahdollisuuden toimia yrittäjänä, mutta ei luo mahdollisuuksia "suureen onnenpotkuun" kuten esimerkiksi tavallisena yrittäjänä, sillä ketju rajoittaa yritystoiminnan omaa laajentamista ja muokkaamista. Yrittäjyyttä kannattaa aina miettiä sen kannalta, mikä muoto itselle sopii. Toisaalta jos on kiinnostunut yrittäjätoiminnasta ja kokemuksen kartuttamisesta franchising voi olla hyvä vaihtoehto henkilölle, joka haluaa minimoida riskit ja saada ketjun tuen taakseen. Franchisingyrittäjyys yleistyy Suomessa koko ajan ja franchisingin kehittyminen tuo tulevaisuudessa varmasti monia uusia yrittäjiä mukaan tähän yrittäjyysmuotoon.

Aihe olisi mielenkiintoinen laajemmalle ja tarkemmalle tutkimuksellekin. Olisi mielenkiintoista saada suurempi määrä näkemyksiä franchisingyrittäjyydestä esimerkiksi monivalinta haastattelun avulla. Monivalinta haastattelun avulla emme kuitenkaan saisi tärkeitä yksittäisiä mielipiteitä, kuten esimerkiksi saimme kahdelta haastateltavaltaamme. Monivalintakysymykset saattavat lisäksi johdatella liikaa haastateltavia. Uskomme kuitenkin, että tulokset olisivat lähes vastaavia, kuin mitä meidän työssämme tulee jo ilmi.

Mielestämme työmme onnistui suhteellisen hyvin ja perehdyimme hyvin franchisingtoimintaan ja sen heikkouksiin ja vahvuuksiin. Aloitimme työn tekemisen vauhdikkaasti, mutta jossain vaiheessa tuli hidastuksia, jotka pitkittivät prosessin kulkua. Oppiminen nopeutui siinä vaiheessa, kun saimme luettua franchisingia käsittelevät kirjat lävitse ja saimme ruveta kirjoittamaan pelkkää teoriaa. Huomasimme kummatkin, että oppimistyyliltämme olemme samankaltaisia ja erityisesti tällainen kirjoitusprosessi ja perusteellinen aiheeseen tutustuminen toivat meille molemmille laajaa tietoa franchisingista. Oppiminen tapahtuikin mielestämme parhaiten itse opiskelemalla ja tekemällä eikä pelkästään kuuntelemalla esimerkiksi luentoja. Aiheeseen perehdyttyämme voimme suositella franchisingia myös sitä harkitseville tutuillamme.

## Lähteet

## Kirjallisuus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Jaakkola, T., Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laakso, H. 2005. Franchising - Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palmujoki, A., Palmujoki, K. 2007. Liikejuridiikan perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sesay, L. 1997. Starting! Your small business in Finland. Turku: NSO MediaWorks.

Sutinen, M., Wiklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 10. painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu

## Muut lähteet

Daszkowski, D. 2010. Viitattu 20.4.2010.  
<http://franchises.about.com/od/franchisebasics/a/history.htm>

Franchising liiketoimintamuotona. 2010. Viitattu 13.1.2010.  
<http://www.llr.fi/index.php?page=b6083c551a60da68ef38abb60d6134a>

Franchising World lehti. 2010. Viitattu 26.3.2010.  
<http://nelli.laurea.fi:2100/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=21045500&EbscoContent=dGJyMMTo50SeqLQ4y9fwOLCmr0ieprRSaa4TK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B1qrZOuePfgex44Dt6fIA&D=bsh>

Gigantti. 2010. Viitattu 20.4.2010. [http://www.gigantti.fi/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-gigantti-Site/fi\\_FI/-/EUR/EI\\_GetCMSContent-Start?MenuId=961&ContentType=content&ContentKey=2597](http://www.gigantti.fi/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-gigantti-Site/fi_FI/-/EUR/EI_GetCMSContent-Start?MenuId=961&ContentType=content&ContentKey=2597)

Hyttinen, M. 2009. 2010. Viitattu 25.1.2010. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200904202077>

Kajaanin AMK-opinnäytetyö. 2010. Viitattu 8.5.2010.  
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHaastattelu.aspx>

Korpikorpi Pikakuivaus. 2010. Viitattu 19.4.2010.  
[http://www.korpikorpi.fi/main.php?sivu\\_id=74](http://www.korpikorpi.fi/main.php?sivu_id=74)

Ketjuyrittäjyys kasvussa Suomessa-vahva tuki taustalla. 2010. Viitattu 18.4.2010.  
[http://www.lassilatikanoja.fi/fi/media/aineistot/artikkelit/Sivut/Ketjuyrittajyys\\_kasvussa\\_Suomessa\\_vahva\\_tuki\\_taustalla.aspx](http://www.lassilatikanoja.fi/fi/media/aineistot/artikkelit/Sivut/Ketjuyrittajyys_kasvussa_Suomessa_vahva_tuki_taustalla.aspx)

Liiketoimintamalli. 2010. Venturecup. Viitattu 9.5.2010.

<http://web.venturecup.fi/index.php?id=371>

- PK-RH. Pk- yrityksen riskienhallinta. 2010. Viitattu 12.4.2010. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit>
- Suomen Franchising Yhdistys. 2010. Viitattu 10.1.2010.  
<http://www.franchising.fi/index.php?p=45>
- Suomen Yrittäjät. 2010. Viitattu 4.1.2010.  
<http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/franchising/>
- Tietoa franchising-yrittäjyydestä. 2010. Viitattu 22.5.2010.  
<http://www.uranus.fi/yrittajyys/artikkelit/open.php?id=12733>
- Tolkki, E. 2008. Viitattu 25.1.2010. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200903221767>
- Torikka, J. Mikä franchising?. 2010. Viitattu 14.1.2010.  
<http://www.franchising.fi/index.php?p=16>
- Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja. Viitattu 12.4.2010.  
<http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/ktm.html>
- Yhdessä tehdään yrityksiä. 2010. Viitattu 24.5.2010.  
[http://www.nuoriyrittaja.fi/ny\\_mita.html](http://www.nuoriyrittaja.fi/ny_mita.html)

## Liitteet

### Liite 1 Haastattelulomake

#### Haastattelu franchisingista

##### Perustiedot

1. Miten päädyit yrittäjäksi?
2. Miksi valitsit juuri franchisingyrittäjyyden?

##### Riskit

3. Mitkä ovat suurimmat riskit franchisingyrittäjyydessä?
4. Onko franchisingyrittäjyydessä pienemmät riskit kuin tavallisessa yrittäjyydessä? Perustele vastauksesi.

##### Kannattavuus

5. Onko franchising mielestäsi kalliimpi yrittämisen muoto kuin tavallinen yrittäjyys? Perustele vastauksesi.
6. Onko franchisingista hyötyä tai haittaa yritykselle?

##### Ketjun tuki

7. Saako yrityksesi tarpeeksi tukea franchisingantajalta?
8. Rajoittaako ketjuun kuulumisen liikaa yritystoimintaa?
9. Mitä ehdotuksia sinulla on parempaan franchisingyrittäjyyteen?

##### Liiketoimintamalli

10. Onko franchisingyritys monimutkaisempaa perustaa kuin tavallinen yritys?
11. Luoko valmis liiketoimintamalli liikaa rajoituksia liiketoiminnalle? Perustele vastauksesi.