

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Kansainvälistyvä liiketoiminta ja yrittäjyys

2013

Suvi Aaltonen

# FRANCHISING – LIIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMISEEN VAADITTAVAT TOIMENPITEET JA HAASTEET ORGANISAATIOSSA

**Case: Touring Cars Finland Oy**



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Kansainvälistyvä liiketoiminta ja yrittäjyys

2013 | 49

Ella Kasi

Suvi Aaltonen

# FRANCHISING – LIIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMISEEN VAADITTAVAT TOIMENPITEET JA HAASTEET ORGANISAATIOSSA CASE- TOURING CARS FINLAND OY

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää franchise-liiketoiminnan käynnistämiseen liittyviä toimenpiteitä ja haasteita organisaatiossa. Opinnäytetyön teoriaosuus selvittää niitä asioita, joita franchise-antajan ja -ottajan on huomioitava franchise-liiketoimintaa aloittaessaan.

Case-yrityksenä on suomalainen Touring Cars Finland Oy. Case-yritys siirtyy käyttämään franchise-liiketoimintamallia vuosien 2013–2018 aikana yrityksen kaikissa toimipisteissä Suomessa ja ulkomailla. Touring Cars Finland Oy:n tavoitteena on myös laajentaa liiketoimintaa kasvattamalla toimipisteiden lukumäärää Pohjois-Euroopassa franchise-liiketoiminnan keinoin.

Franchise-yrittäjärekrytointi, yleisimmin franchise-ottajahankinta, on franchise-liiketoiminnan keskeinen osa-alue ja yksi suurimmista haasteista franchise-liiketoimintaa käynnistettäessä. Työn empiriaosassa tuotettiin Touring Cars Franchise -yrittäjyyttä markkinoiva esite, joka helpottaa toimeksiantajayrityksen franchise-liiketoimintakonseptin markkinointia. Esite toimii osana yrityksen markkinointipakettia sen rekrytoidessa potentiaalisia franchise-ottajia.

Tietoa kerättiin pääasiassa perehtymällä alan kirjallisuuteen sekä Suomen Franchising- Yhdistyksen julkaisuihin.

ASIASANAT:

Franchising, franchise-liiketoiminta, franchise-sopimus, yrittäjyys, kansainvälinen liiketoiminta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Economics | International Business and Entrepreneurship

2013 | 49

Ella Kasi

Suvi Aaltonen

# FRANCHISING - NECESSARY MEASURES REQUIRED TO START FRANCHISE OPERATIONS AND CHALLENGES TO TAKE INTO ACCOUNT IN ORGANIZATION - CASE TOURING CARS FINLAND LTD

The aim of this thesis was to survey how to start franchise operations related to the challenges of the organization. The theoretical part of this thesis explains issues that must be taken into account in the start-up franchise operations, from the perspectives of both the lender and the borrower.

The case company is Finnish Touring Cars Finland Ltd. Touring Cars Finland Ltd aims to move to franchise business model over the 2013-2018 period in all its offices in Finland and abroad. Touring Cars Finland Ltd aims also to expand its business by increasing the number of offices in Northern-Europe with means franchising the business model.

Franchise recruitment, most commonly franchise acquisition, is a key area in successful franchise business. Recruitment is also one of the major challenges when starting franchise-operations. The empirical part of this thesis produced a Touring Cars Franchise -brochure which facilitates the company when promoting Touring Cars Franchise. The brochure acts as a part of the marketing package when recruiting potential franchisors.

Information was obtained mainly by reading literature about franchising and Finnish Franchise Association's publications.

## KEYWORDS:

Franchise-operations, franchising, franchise-contract, entrepreneurship, international business

# SISÄLTÖ

<b>SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 FRANCHISING</b>	<b>9</b>
2.1 Käsitteitä	9
2.2 Franchise-liiketoiminnan tunnuspiirteet	9
2.3 Franchise-yrittäjyyden aloittaminen	11
2.3.1 Lainsäädäntö ja sopimukset	15
2.3.2 Franchise-sopimuksen elementit	16
2.3.3 Franchise-liiketoiminnan edut ja haasteet	22
2.3.4 Franchise-liiketoiminnan pilotointi	26
<b>3 CASE: TOURING CARS OY</b>	<b>27</b>
3.1 Yritysesittely	27
3.1.1 Toimiala	28
3.1.2 Organisaatiokaavio	29
3.1.3 Asiakkaat	30
3.1.4 Liikevaihdon kehitys	31
3.2 Strategia ketjun laajentumiseksi	33
3.2.1 Asteittainen palvelusopimus	34
3.2.2 Talous ja toiminnan rahoittaminen	35
3.2.3 SWOT-analyysi	37
<b>4 FRANCHISE-ESITTEEN TYÖSTÄMINEN</b>	<b>41</b>
4.1 Touring Cars Franchise-esite	41
4.1.1 Perustelut	41
4.1.2 Yrittäjäprofiili	42
4.2 Esitteen tekeminen	44
<b>5 POHDINTA</b>	<b>46</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>48</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Franchise-esite.

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Franchise-yrittäjyyden alkuvaiheet. (Laakso 2005.)	15
Kuvio 2. Yrityksen toimialakartta ja sijoittuminen Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (TOL 2008) mukaan.	29
Kuvio 3. Touring Cars konsernin organisaatiokaavio.	30
Kuvio 4. Kokonaisliikevaihdon kehitys Touring Carsin Oy:n toimipisteessä vuosina 2009-2012*.	32
Kuvio 5. Varausten määrä suhteutettuna matkailuauton vuokrauksen keskihintaan päivää kohden vuosina 2009-2012.	33
Kuvio 6. Yrityksen SWOT-analyysi.	41
Kuvio 7. Touring Cars Franchise -yrittäjäprofiili.	44

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Ajoneuvoluokat ja asiakassegmentit.	31
---	----

## SANASTO

Brändi	Yrityskuva, asiakkaan kokonaismielikuva yrityksestä – kokonaisvaikutelma palvelusta ja palvelun tuottajasta, joka välittyy asiakkaalle asiointissa yrityksen kanssa. (Laakso 2005, 279.)
Franchise-ketju	Itsenäisten yritysten muodostama yhteistyöverkosto, jossa jäsenet toimivat markkinoilla samalla liiketoimintamallilla eli konseptilla ja harjoittavat keskenään tiivistä yhteistyötä. (Laakso 2005, 279.)
Franchising	Kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperusteista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määrättyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia. (franchising.fi)
Franchise-antaja	Yritys, joka luovuttaa oikeuden hallinnoimansa liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle, franchise-ottajalle taloudellista korvausta vastaan.
Franchise-ottaja	Yritys, joka vastaanottaa oikeuden franchise-antajalta liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen taloudellista korvausta vastaan.

# 1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenien aikana ketjuuntuneen yritystoiminnan määrä on Suomessa kasvanut voimakkaasti. Mika Tuunasen tekemän tutkimuksen mukaan franchise-liiketoiminnan kasvu on ollut varsin nopeaa Suomessa erityisesti vuosina 1993–2004, vaikka maassamme kyseinen liiketoimintamallin leviäminen onkin ollut hitaampaa muihin Euroopan maihin verrattuna. (Tuunanen 2005.) Suomessa toimii tällä hetkellä noin 250 franchise-ketjua, jotka työllistävät noin 50 000 työntekijää. Suomen Franchising-Yhdistyksen tekemän selvityksen mukaan franchise-sektorin ennustetaan kasvavan maltillisesti myös lähivuosien aikana. (Laakso 2012, 3-4.)

Franchising on kasvustaan huolimatta vielä suhteellisen tuntematon käsite Suomessa, eikä franchisingin tarjoamia mahdollisuuksia liiketoiminnassa tunneta laajalti. Mahdollisuus franchise-aiheiselle opinnäytetyölle syntyi case-yrityksenä toimivan Touring Cars Finland Oy:n tarpeesta siirtyä franchise-liiketoimintaan vuosien 2013–2018 aikana. Työn teoriaosa käsittelee franchise-liiketoiminnan aloittamiseen liittyviä toimenpiteitä ja toiminnan mukanaan tuomia haasteita organisaatiossa.

Rekrytoinnille on työssä annettu erityinen painoarvo. Onnistunut yrittäjärekrytointi on franchise-liiketoiminnan keskeinen osa-alue ja yksi ketjun merkittävistä haasteista franchise-liiketoimintaa käynnistettäessä. Franchise-liiketoimintakonsepti on franchise-antajalle menestyvä vain, mikäli ketjussa toimivat yrittäjät eli franchise-ottajat menestyvät liiketoiminnassaan. Ketjun franchise-antajan haasteena on löytää oikeanlaiset ketjun liiketoimintakonseptiin sopivat franchise-ottajat. Potentiaalisten franchise-ottajien löytämiseksi ketjun on markkinoinnillaan kannustettava yrittäjäehdokkaita franchise-yrittäjyyteen.

Toimeksiantajayrityksen franchise-ottajahankinta käynnistyy vuoden 2013 maaliskuun aikana. Rekrytoinnin välineeksi toimeksiantajayritykselle tehdään franchise-ottajille suunnattu franchise-liiketoimintaa mainostava esite. Esite toimii markkinoinnin tukena yrityksen käynnistäessä franchise-liiketoimintaansa.

Franchise-liiketoiminta esitetään houkuttelevasti ja tiiviisti esitteen muodossa tavoittamalla potentiaaliset franchise-ottajat.

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössä franchise-liiketoimintaan kohdennettua markkinointimateriaalia. Touring Cars Oy on työstänyt franchise-strategiaa erityisesti viime vuosina. Tämä jo aiemmin koottu materiaali toimii työn aineistona. Toimeksiantajayrityksessä franchising nähdään potentiaalisena yritystoiminnan kasvuvaihtoehtona, sillä matkailuautomarkkinoilla riittää kysyntää Euroopassa.



## 2 FRANCHISING

### 2.1 Käsitteitä

Kielitoimisto hyväksyi franchising –sanon suomenkieleen vuonna 1999. Tällöin aiemmin käytetystä franchise-liiketoimintaa kuvaavasta luvake –sanasta luovuttiin. (Laakso 2005, 27.)

Yleisin franchise-liiketoimintamalli on Business Format Franchising, jossa franchise-antaja luovuttaa ketjun ja tavaramerkin käyttöoikeuden franchise-ottajalle taloudellista korvausta vastaan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 21.) Business Format Franchising kattaa kaksi eri liiketoimintaa, perusliiketoiminnan ja franchise-liiketoiminnan. Perusliiketoiminta on franchise-ottajan oman toimintayksikön mukaista franchise-toimintaa. Franchise-antaja taas saa tuloa franchise-liiketoiminnassa vuokraamalla konseptin käyttöoikeuksia franchise-ottajille ja johtamalla järjestelmää. (Laakso 2001, 25.) Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan juuri Business Format Franchisingia, sillä Touring Cars Oy:lla on tarkoitus ottaa käyttöönsä juuri kyseinen toimintamalli.

Franchise-ottaja on yritys, joka vastaanottaa oikeuden ja suorittaa tästä toiminnasta säännöllistä korvausta franchise-antajalle. Kyseessä on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen välinen pitkäaikainen sopimusperusteinen yhteistyö, jossa oikeuden vastaanottaminen edellyttää liiketoimintakonseptin noudattamista. (Franchising Suomessa 2011 2011, 9.)

### 2.2 Franchise-liiketoiminnan tunnuspiirteet

Liiketoiminnan vakiinnuttua kotimaassa yhä usempi ketju harkitsee laajentumista kotimaan ulkopuolelle. Franchise-liiketoimintamallin yleistymisen on mahdollistanut yhteiskunnallinen kehitys, lainsäädännön tason parantuminen ja yrittäjämönteisen ilmapiirin kehittyminen kansainvälisesti. (Karhu 2002, 203.) Franchise-liiketoiminnasta voidaan puhua, mikäli yrityksellä tai henkilöllä on omis-

tuksessaan tuotemerkki sekä liikeidea, yksilöllinen toimintatapa, patentti tai erityinen laitteisto tai goodwill, johon on hallussa liiketoiminnallista osaamista ja tietotaitoa. (Mattila ym. 1998, 31.)

Franchise-liiketoiminnan käynnistäminen vaatii franchise-antajalta liikeideaa, joka on perusteellisesti testattu ja pitkälle kehitetty. Franchise-antajan on myös osoitettava liiketoimintakonseptin menestys ainakin yhdessä toimipisteessä ennen franchise-liiketoiminnan aloittamista. Menestys on pystyttävä osoittamaan todistettavasti. (Suomen Franchising-Yhdistys ry, 2011.) Liiketoimintakonseptin on lisäksi tarjottava franchise-ottajalle kilpailuetua markkinoilla muihin alan toimijoihin nähden, sillä –ottaja maksaa juuri kilpailuedun hyödyntämisestä franchise-antajalle. Lisäksi konseptin on tarjottava franchise-ottajalle mahdollisuuden kannattavaan liiketoimintaan suhteessa yrittäjän franchise-liiketoimintaan sijoittamaan pääomaan nähden. (Karhu 2002, 200.)

Franchise-antajalle franchising on keino kasvattaa yrityksen liiketoimintaa, franchise-ottajalle liiketoimintamalli taas tarjoaa tavan harjoittaa yritystoimintaa ilman yrittäjän omaa liikeideaa. Sopimusosapuolten välillä vallitsee toiminnallinen riippuvuussuhde, sillä ketjun yksiköt toimivat tiiviisti yhteistyössä monistamalla samaa liikeideaa. (Laakso 2005, 45.) Franchise-liiketoiminnan perusteena on tarjota yhtenäistä tuotetta tai palvelua saman tuote- tai liikemerkin alla. Yhdenmukaisuus ilmenee liiketilojen samankaltaisella sisustuksella ja yhtenäisellä markkinointiviestinnällä. (Karhu 2002, 193.) Asiakkaan näkökulmasta franchising merkitseekin erityisesti sitä, että asioidessaan saman franchise-ketjun yksiköissä eri paikkakunnilla asiakas tietää saavansa kaikissa yksiköissä samanlaista palvelua tai samoja tuotteita saman toimintamallin ja laatutason mukaan.

Franchise-liiketoiminnan ero perinteiseen yrittäjyyteen on liiketoimintamallissa eli konseptissa ja sen hyödyntämisessä. (Laakso 2005, 118.) Oikeus liikeidean hyödyntämiseen syntyy yhteistyösopimuksen solmimisella. Franchise-antaja luovuttaa oikeudet liiketoimintamallinsa käyttöön vastiketta vastaan solmimalla yhteistyösopimuksen franchise-ottajan kanssa. Sopimuksen osapuolet ovat kuitenkin juridisesti riippumattomia. Oikeudellinen (juridinen) riippumattomuus tar-

koittaa, etteivät yritykset ole omistuksellisessa suhteessa keskenään, joten liiketoiminnalliset riskit kannetaan itsenäisesti. Franchise-antajalla on kuitenkin velvollisuus tukea franchise-ottajaa tarjoamalla hänelle koulutusta liiketoiminnassa. Alkavalla yrittäjällä ei välttämättä tarvitse olla aiempaa kokemusta kyseiseltä toimialalta, sillä ketju tarjoaa keskusorganisaation tuen liiketoiminnassa ja avustaa yrittäjää päätöksenteossa. (Laakso 2005, 45–47.)

Sopimusosapuolet ovat riippuvaisia toistensa teoista, panoksista ja resursseista välittömästi ja välillisesti. Franchise-keskus saattaa hallinnoida yhteistä tilausjärjestelmää, joka on ketjuun kuuluvan yrittäjän käytössä päivittäisessä liiketoiminnassa. Välillisesti keskinäisiä riippuvuussuhteita luo ketjun yhteisen brändin ylläpito, johon ketjun jäsenet ovat sidoksissa. (Laakso 2005, 47–48.) Osapuolten teot vaikuttavat merkityksellisesti toistensa liiketoimintaan ja osapuolet pitävätkin tämän johdosta tiiviisti yhteyttä keskenään.

Professori Mika Tuunasen vuosina 1996–2004 tekemän tutkimuksen mukaan franchising on yleistynyt Suomessa ripeästi ja potentiaalisista franchise-ottajista näyttäisi olevan pulaa. Ketjujen määrän lisääntyessä ala työllistää yhä enemmän yrittäjiä ja vuositasolla uusia yrittäjiä tarvitaan noin 1000. Franchise-antajan tarjoamat tukipalvelut madaltavat kynnystä ja motivoivat yrittäjyyteen. Kuitenkaan franchisingin tuomia mahdollisuuksia ei tunneta riittävästi, Tuunanen toteaa. (Tuunanen 2005.) Franchising ei ole itsessään liikeidea, vaan yksi mahdollinen toimintamalli yritykselle liiketoimintansa laajentamiseen, markkinapeiton hankkimiseen ja organisaatorakenteen kehittämiseen. (Mattila 1998, 91.)

### 2.3 Franchise-yrittäjyyden aloittaminen

Pääpaino franchise-yrittäjyyden aloittamisessa on prosessin alussa. Tuleva yrittäjä hankkii perustietoa franchisingista ja itseään kiinnostavan ketjun toimialan yleisestä tilanteesta. Tämän jälkeen yrittäjäksi hakeutuva tekee valinnan valitsemalla itseään kiinnostavan franchise-ketjun ja hakee ketjun franchise-ottajaksi ketjun rekrytointiprosessin kautta. Rekrytointi tarkoittaa henkilöstöhankintaa ja sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen

tarvitsemat henkilöt. (Viitala 2007, 102.) Ketju valitsee potentiaaliset franchise-ottajaehdokkaat haastatteluun. Jokaisella ketjulla on oma konseptinsa, johon yrittäjän on tutustuttava huolella, sillä itselle sopivin ketju tarjoaa parhaat mahdollisuudet menestymiseen. Alkukarsinnan läpäisseet franchise-ottajaehdokkaat pääsevät tutustumaan tarkemmin franchise-antajan liiketoimintaan. Prosessin aikana toteutettava ketjun systemaattinen tarkastelu keskustelulla franchise-antajan edustajan ja sidosryhmien kanssa on suositeltavaa. (Laakso 2001, 138.) Toimivuuden tarkastelussa voidaan käyttää ketjussa jo toimivien franchise-ottajien taloudellista menestystä yrittäjiä haastatteleamalla. (Laakso 2005, 144.)

Franchise-liiketoiminnassa menestyvä franchise-ottaja on ainut varsinainen tulonlähde franchise-antajalle. Tämän vuoksi ketjun yrittäjärekrytointiin kannattaa panostaa. (Franchise News 2012, 9.) Yrityksen on ulkoisella markkinoinnillaan tuettava rekrytointiin onnistumista ja franchise-ottajaehdokkaalle syntyvän tavoittemielikuvan kehittymistä franchise-ketjun liiketoiminnasta. Tavoittemielikuvan asettaminen ohjaa liiketoiminnan ulkoisen viestinnän toteutusta ja suunnittelua. Selkeä strateginen määrittely ohjaa franchise-antajan suuntaamaan markkinointinsa siten, että potentiaaliset franchise-ottajaehdokkaat löytävät yrityksen tarjoaman liiketoimintamahdollisuuden vaivattomasti. (Rope 2000, 198–200.) Strategia tarkoittaa yrityksen menestysratkaisujen varmistamista toimintakentän valinnan ja kilpailueturatkaisujen keinoin. (Rope 2000, 643.) Rekrytointistrategian tulee tukea yrityksen omaa liiketoimintastrategiaa sekä sopia yrityksen kulttuuriin.

Yrittäjyyttä harkitsevan taloudellinen tilanne on oltava kunnossa, sillä ketjun vaatima alkupanostus voi olla huomattava. Mahdollisen lisärahoituksen hankkimisessa ketju saattaa avustaa. Ketjun yksikön keskimääräinen alkuinvestointivaatimus on aina tapauskohtainen ja investointitarve vaihtelee ketjukohtaisesti. Pääsääntöisesti 20-30 prosenttia alkuinvestoinnin kokonaismäärästä tulee löytyä yrittäjältä itseltään. Erityisesti investointi, -kannattavuus- ja rahoituslaskelmat yrittäjän kannattaa tehdä tarkasti, jotta toiminnan peruselementit ovat kunnossa. Franchise-yrittäjyyttä harkitsevan on tarkasteltava ketjua suhteessa jär-

jestelmän ja sen eri osioiden sisällölliseen valmiuteen, eli on pohdittava, miten hyvin järjestelmää on tähän mennessä rakennettu ja johdettu.

Franchise-liiketoiminnan rekrytointiprosessit vaihtelevat ketjuittain. Rekrytointiprosessin kautta franchise-antaja voi hankkia sellaista osaamista, jota ketju ei vielä tunne. Uusi franchise-ottaja voi tuoda mukanaan yhteistyöverkostoja, joita ketju tarvitsee liiketoiminnan kehittämiseen sekä uudenlaista motivaatiota asioiden läpiviemiseksi, jota uusi franchise-ottaja valjastaa ketjun käyttöön. Yrittäjän on otettava huomioon omat henkilökohtaiset, persoonalliset ominaisuutensa suhteessa ketjun yrittäjäprofiiliin, jotta oikeanlaiset yrittäjät löytävät tiensä oikeanlaiseen ketjuun. Niin franchise-antajan kuin –ottajankin on pohdittava omia henkilökohtaisia valmiuksiaan perusteellisesti ennen toiminnan aloittamista, sillä yhteistyön aloittaminen on molemmille osapuolille merkittävä panostus ja pitkäkestoinen prosessi.

Franchise-ottajaehdokkaan valinta ketjun yrittäjäksi vaatii usein haastatteluiden lisäksi mahdollisesti persoonallisuus, - soveltuvuus, - ja muiden testien läpikäyntiä. Rekrytointiprosessin seuraavana vaiheena on yhteistyösopimuksen allekirjoittaminen, jota joissakin ketjuissa saattaa edeltää aie, - tai esisopimuksen allekirjoittaminen. Franchise-antajan on tunnettava rekrytointiin ja franchise-sopimukseen liittyvä lainsäädäntö.

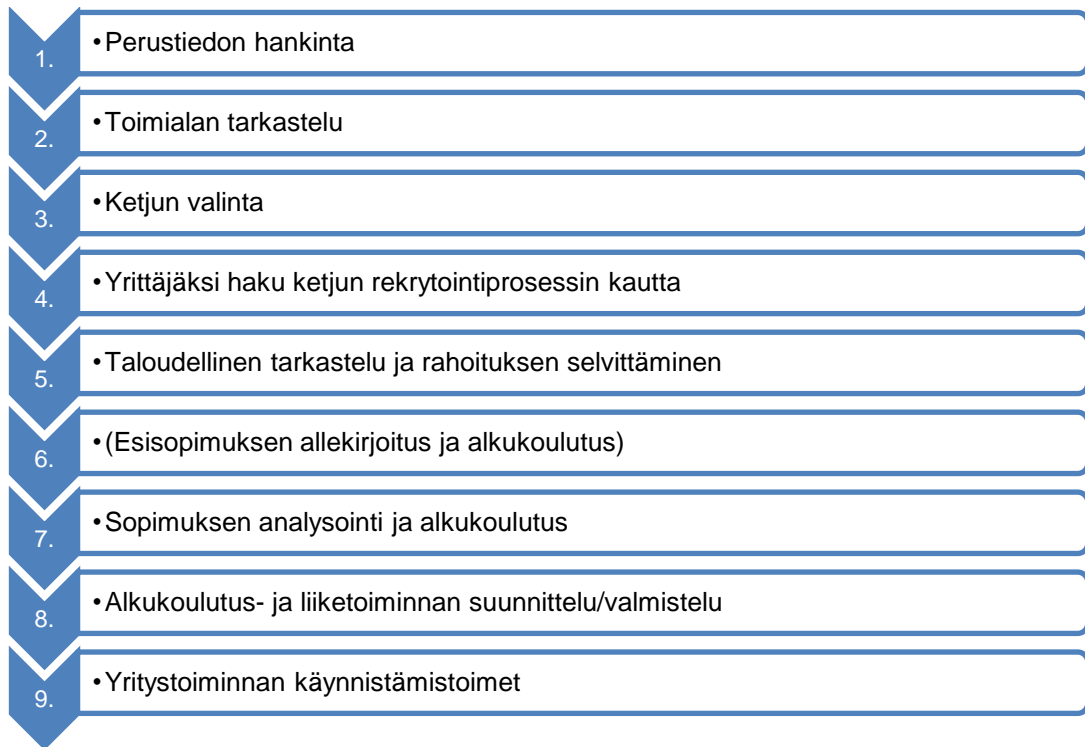
Sopimusehtojen hyväksyminen ja sopimuksen allekirjoittaminen luo tiiviin yhteistyösuhteen franchise-antajan ja –ottajan välille. Toiminta vaatii saumatonta yhteistyötä ja sitoutumista, sillä kyseessä on pitkäaikainen yhteistyösuhde perussopimuskauden kestäessä useimmiten viidestä kymmeneen vuotta. Sopimuskauden aikana franchise-ottajalla on lukuisia oikeuksia ja velvollisuuksia noudatettavanaan.

Rekrytointiprosessi jatkuu vielä rekrytoinnin jälkeenkin, sillä franchise-antajan on huolehdittava franchise-ottajan perehdytyksestä sekä tarjottava koulutusta kaikille ketjussa toimiville franchise-ottajilleen. Koulutus voidaan nähdä eräänlaisena tukitoimintona, jota franchise-antaja mahdollistaa.

Kullakin franchise-ketjulla on oma koulutusjärjestelmänsä. Koulutuksen aikana franchise-antaja siirtää liiketoiminnallisen osaamisen franchise-ottajan käyttöön. Tavoitteena on molemminpuolinen hyöty. Franchise-ketju menestyy vain, jos ketjuun kuuluvat franchise-ottajat menestyvät, sillä ketju saa tulonsa franchise-maksuja keräämällä. Aloittavalla yrittäjällä ei välttämättä ole alan kokemusta, konseptin johtamisessa tarvittavia tietoja tai edeltävää yrittäjäkokemusta, jonka vuoksi kouluttautuminen on äärimmäisen tärkeää, jotta konsepti, ketjun toimintavat ja yrityskulttuuri ovat omaksuttavissa ja tietotaito siirtyy uudelle yrittäjälle. Ainoastaan onnistuneen koulutuksen kautta voidaan varmistua samantasoisten edellytysten täyttymisestä liiketoiminnan konseptin mukaiseen harjoittamiseen. (Laakso 2005, 80–81.) Alkukoulutuksen kesto Suomessa toimivien ketjujen osalta on keskimäärin 18 vuorokautta.

Franchise-yrittäjyys on usein kokonaisuudessaan pitkäkestoinen prosessi, joka vaatii useiden asioiden selvittämistä ja läpikäyntiä. Yritystoiminnan käynnistämistoimet ovat viimeinen askel aloittavan franchise-yrittäjyyden alkutaipaleella. Hyväksytysti suoritettun alkukoulutusjakson jälkeen franchise-ottaja käynnistää oman yritystoimintansa ja vastaa sen tuloksesta itsenäisesti.

Alkavan yrittäjän ensimmäiset tehtävät liittyvät yhtiön perustamistoimenpiteisiin. Franchise-ottaja käynnistää yritystoiminnan laatimalla yhtiön perustamisasiakirjat, rekisteröimällä toiminimen ja rekrytoimalla henkilökuntaa. Lisäksi liiketoiminta on organisoitava niin, että toimintaa varten tarvittavat tilat, laitteet ja työvälineet on hankittu ja aloitusmarkkinointi suunniteltu. Ketju avustaa franchise-ottajaa käynnistämistoimenpiteissä, sillä franchise-yrittäjyyden luonteeseen kuuluu, että sopimussuhteen osapuolet ovat tiiviissä kanssakäymisessä koko sopimussuhteen ajan. (Laakso 2001, 172.) Edellä luetellut franchise-yrittäjyyden alkuvaiheet on tiivistetty alla olevaan kuvioon.



Kuvio 1. Franchise-yrittäjyyden alkuvaiheet. (Laakso 2005, 162.)

### 2.3.1 Lainsäädäntö ja sopimukset

Sopimus on liiketoiminnan perusta. Franchise-sopimus on luonteeltaan yhteistoimintasopimus, jonka osapuolina on kaksi elinkeinonharjoittajaa. Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet on määritelty yhteistyön perustana toimivassa kirjallisessa sopimuksessa, jonka kummatkin sopijaosapuolet ovat sopimuksen allekirjoittamalla hyväksyneet. Ominaista toiminnalle on, että sopimus on franchise-antajan määrittelemä, sillä franchise-järjestelmä on yhdenmukaisesti toimivien yksiköiden ketju, jossa franchise-ottajina toimivat paikalliset yrittäjät ovat sopimussuhteessa keskusorganisaationa toimivan franchise-antajan kanssa. (Mattila 1998, 32.) Sanalla franchise voidaan viitata oikeuteen, sopimukseen tai itse franchisejärjestelyyn.

Franchise-sopimusten pituudet vaihtelevat ketjuittain. Suomen Franchise-Yhdistyksen eettisten sääntöjen mukaan sopimuksen tulisi olla kestoaltaan riittävä, jotta franchise-ottaja ehtii kuollettamaan liiketoimintaan tehdyt investoinnit.

Kohtuullisella sopimusajalla tarkoitetaan pääsääntöisesti perussopimuskautta. Perussopimuskauden kesto on yleensä viidestä kymmeneen vuotta. Mikäli franchise-ottaja haluaa jatkaa liiketoimintaa perussopimuskauden jälkeen, solmitaan jatkosopimus. Jatkosopimukset ovat yleensä kestoiltaan lyhyempiä. (Laakso 2001, 176.)

Sopimus määrittelee ne ehdot, joita franchise-antajan ja -ottajan on liiketoiminnassa noudatettava. Franchise-ottaja sitoutuu toimimaan sopimuksessa määritellyn liiketoimintamallin mukaisesti ja noudattamaan franchise-antajan laatimia toimintaohjeita. Franchise-ottajien vaikuttamismahdollisuus liiketoiminnan kehittämiseen on usein rajoittunutta. Päävastuu ketjun kehittämisestä on franchise-antajalla. Sopimus määrittelee osapuolten välisen työnjaon, suojaa molempien osapuolten oikeuksia ja asettaa reunaehdot liiketoiminnan harjoittamiselle.

Kyseessä on horisontaalinen yhteistyömalli, jossa toiminnan tehokkuus taataan koordinoinnin, työnjaon ja yrittäjäpohjaisen verkoston avulla. (Laakso 1998, 33.) Sopimukseen sovelletaan liikejuridiikan säännöksiä ja lähtökohtaisesti sopimusosapuolet ovat tasavertaisia keskenään. (Laakso 2005, 63.) Osapuolten välillä vallitsee taloudellinen itsenäisyys. Taloudellinen itsenäisyys tarkoittaa, että franchise-antajalla ja -ottajalla ei ole muita rahoitussuhteita kuin normaaliin liiketoimintaan liittyviä lyhytaikaisia saamisia tai velkoja, kuten esimerkiksi franchise-maksuja, joita franchise-ottaja suorittaa franchise-antajalle yhteistyösopimuksen mukaisesti. (Laakso 2005, 46.)

### 2.3.2 Franchise-sopimuksen elementit

Franchise-antajan ja -ottajan välinen yhteistyö syntyy määrääjäksi solmittavalla yhteistyösopimuksella, jota sopimusosapuolet sitoutuvat noudattamaan. Sopimus tulee aina tehdä kirjallisesti niin, että molemmille osapuolille jää sopimuksesta alkuperäinen versio. Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, yhteiset pelisäännöt kuten myös yhteistyön päättäminen ja sen seuraukset on täsmennettävä selkeästi. (Franchising Suomessa 2011 2011, 20–22.) Ketjujen sopimuskäytännön vaihtelun johdosta on mahdotonta esittää kaikkia sopimuksen element-



tejä, jotka yhteistyösopimukseen tulisi sisällyttää. Tarkoituksenmukaista on kuitenkin laatia sopimus, joka pyrkii tasapuolisuuteen ja varmistamaan häiriöttömän yhteistyön osapuolten välillä. (Mattila ym. 1998, 140.)

EU:n kilpailulainsäädäntöelimen ryhmäpoikkeusasetus määrittelee yhteistyösuhteen franchise-liiketoiminnaksi tietyin ehdoin. Ensimmäiseksi verkoston jäsenillä on oltava käytössään yhteinen nimi tai liiketunnus yhteisen ilmeen ja varustelun lisäksi. Toiseksi franchise-sopimuksen on sisällettävä olennaista, yksilöitävissä olevaa tietotaitoa, jonka franchise-antaja siirtää –ottajalle. Lisäksi franchise-antajan on tarjottava –ottajalle liiketoiminnassa jatkuvaa teknistä tai kaupallista tukea. (Laakso 2011, 32.)

Mattila käsittelee franchise-yrittäjyyttä kattavasti. Franchise-antaja hallitsee sopimukseen sisällytettäviä oikeuksia ja määrittelee sopimusehdot. Sopimuksen terminologia on määriteltävä ymmärrettävästi epäselvyyksien ja väärinymmärrysten välttämiseksi. Sopimusoikeuden tulkintasääntöjen mukaan epäselvät ilmaisut sopimuksissa tulkitaan laatijan vahingoksi. Kumpikin yritys huolehtii liiketoiminnastaan täysimääräisesti vastaten omista velvoitteistaan ja kustannuksistaan itsenäisesti. Sopimusosapuolet maksavat liiketoimintansa harjoittamiseen tarvittavat operatiiviset kulut, palkkakulut, rahoituskulut, verot ja muut velvoitteet itse. Yhteistyösopimuksessa tulee määritellä suojatut tavaramerkit, määräykset niiden käytöstä sekä muut tunnukset, joihin yrittäjä saa käyttöoikeuden. Allekirjoittamalla franchise-sopimuksen osapuolet sitoutuvat noudattamaan sen oikeuksia ja velvollisuuksia. (Mattila ym. 1998, 151.)

Franchise-liiketoimintaan liittyy Mattilan mukaan keskeisesti myös liiketoiminnan käyttöoikeudesta perittävät maksut. Franchise-antaja perii maksuja liiketoimintamallin käytöstä ja tarjotuista yhteistoimintaeduista (markkinointiedut, yhteiset tietojärjestelmät, toimitilat ym.) Yleisin kertaluonteinen maksu on liittymismaksu, jonka franchise-ottaja maksaa korvauksena oikeudesta käyttää franchise-antajan liiketoimintamallia sekä päästessään ketjun jäseneksi harjoittamaan sopimuksessa solmittua franchise-liiketoimintaa. Franchise-ottaja suorittaa –antajalleen myös jatkuvaa korvausta palveluista, joita ketju jäsenilleen tarjoaa.

Yhteistyömaksulla franchise-antaja rahoittaa ketjun kehittämisen sekä franchise-keskuksen ylläpidosta syntyvät kustannukset.

Franchise-sopimuksissa on ominaista, että sopimusta täydennetään ohjeilla ja käsikirjalla. Franchise-ottajan käyttöoikeus luovutettaviin tavaramerkkeihin, toimintoihin, patenteihin ja muihin immateriaalioikeuksiin tulee olla määritelty niin sopimuksessa, käsikirjassa ja mahdollisissa erillisissä ohjeissa. Ketjun liiketoimintamalli, yleiset toimintaperiaatteet ja toiminnan menestykselliseen harjoittamiseen vaadittavat ohjeet ja toimenpiteet esitetään franchise-käsikirjassa, jonka franchise-antaja luovuttaa –ottajalle sopimuksen myötä. Sopimuksessa viitataan käsikirjaan, kun on kysymys liiketoiminnan yksityiskohdista. Franchise-ottajat sitoutuvat noudattamaan käsikirjan ohjeistusta ja täyttämään sovitut laatuvaatimukset. (Mattila ym. 1998, 118–120.)

Käsikirja toimiikin ketjun näkökulmasta tärkeänä ohjeistuksena franchise-ottajalle ja käsikirja tulisi olla mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä, jotta ketjun yhdenmukaiset toimintaperiaatteet välittyvät kaikille ketjun franchise-ottajille samanlaisina. Sopimuksen salassapitovelvollisuus koskee usein myös käsikirjaa. Lisäksi sopimuksessa on oltava maininta ketjun oikeudesta muuttaa käsikirjan sisältöä liikeidean kehittämiseksi. (Mattila ym. 1998, 118–120.)

Franchise-ottajan asema on sopimuksissa usein tiukasti rajattu. Ketjun suojelemiseksi franchise-ottajalla ei yleensä ole oikeutta sopimussuhteiden luomiseen ketjun tai franchise-antajan nimissä. Ketjun yleisilmeen säilyttämiseksi yhteisistä hankinnoista ja markkinoinnista vastaa usein ketju täysimääräisesti itse. Tämän johdosta sopimuksessa on tärkeää määritellä franchise-ottajan velvollisuuksista viranomaisiin ja sopimuskumppaneihin. (Mattila 1998, 159.)

Yhteistyösopimus synnyttää osapuolten välille toiminnallisen riippuvuussuhteen ja osapuolet ovat riippuvaisia toistensa teoista, panoksista ja resursseista. Sitoumusten ja velvoitteiden merkitys on ymmärrettävä. Franchise-ottaja tarvitsee toimintansa tueksi vastaanottamansa käsikirjan sisältämien toimintaohjeiden lisäksi franchise-keskusta sekä paikallistuntemusta alueen markkinoista menes-

tyäkseen. Franchise-keskus neuvoo franchise-ottajaa erityisesti liiketoiminnan alkuvaiheen aikana.

Franchisingissa palvelua on mahdotonta suojata patentilla. Tämän vuoksi yrityksen vakiintunut markkina-asema, tuotemerkki ja brändi ovat keskeisessä osassa franchise-liiketoimintaa käynnistäessä. Hyvän maineen saavuttanut palvelutuote on suosittu franchisingin kohde. (Äijö 2008, 192.)

Yksittäisen franchise-ottajan on liiketoiminnassaan tehtävä parhaansa franchise-sopimuksen mukaisen liiketoiminnan kasvattamiseksi ja franchise-ketjun ja maineen sekä ketjun yhteisten ominaispiirteiden säilyttämiseksi. Franchise-ottajan velvollisuudet sisältävät myös franchise-antajan tai tämän edustajan oikeuden tutustua franchise-ottajan liiketilaan ja aineistoon kaikkina kohtuullisina aikoina franchise-antajan niin vaatiessa. Yrittäjän on myös säännöllisin väliajoin raportoitava franchise-antajalleen liiketoiminnan taloudellisesta tilasta toimittamalla tarkastettavissa olevia tietoja liiketoiminnan tuloksesta franchise-antajalle tuloksen seuraamiseksi ja arvioimiseksi. Franchising on strateginen yhteistyösuhde, joka vaatii molempien osapuolten sitoutumista ja tämän suhteen jatkuvaa kehittämistä. (Laakso 2005, 48.) Molempien sopimusosapuolten etuna on pyrkiä kehittämään liiketoimintaa kilpailukyvyyn turvaamiseksi markkinoilla. Vastuu liiketoiminnan kehittämisestä on kuitenkin franchise-antajalla.

Sopimussuhde edellyttää lojaalia toimintaa toista sopimusosapuolta kohtaan. Luottamuksellisten tietojen suojaamiseksi franchise-ottajaa sitoo salassapitovelvollisuus ketjun liikesalaisuuksista. (Franchise Suomessa 2011 2011, 21.) Sopimus kieltää franchise-ottajan hyödyntämästä tietoonsa tulleita liikesalaisuuksia itse sekä välittämästä luottamuksellista informaatiota kolmannelle osapuolelle. Sopimusehtojen vastaisen toiminnan myötä franchise-ottajan on maksettava –antajalle sopimussakkoa. Tavallisesti franchise-sopimukset sisältävät myös kilpailua rajoittavia ehtoja. Franchise-antaja voi sopimuksen myötä määrätä –ottajan harjoittamasta konseptin kanssa kilpailevaa yritystoimintaa sopimuksen aikana tai vuoden ajaksi sopimuksen päätyttyä. (Laakso 2005, 67.) Mahdolliset sopimussuhteessa ilmenevät erimielisyydet on pyrittävä ratkaisemaan hyvässä yhteisymmärryksessä ja molemminpuolisissa avoimissa neuvot-

teluissa. (Franchise Suomessa 2011 2011, 21.) Tarvittaessa riitojen ratkaiseminen voidaan hoitaa myös välimies- tai tuomioistuinmenettelyllä. Välimiesmenettelyn käyttämiseksi riitatilanteessa tulee olla maininta sopimusehdoissa. (Niemi- nen 1995, 129.)

Suomessa ei ole erityistä franchisingia säätelevää lainsäädäntöä, jolloin sopi- muksen sisällön merkitys korostuu. Erityislainsäädännön puuttuessa sovelle- taan yleistä sopimusoikeutta. Tämän johdosta tulee yleisiä sopimussuhteita, työsuhteita, immateriaalioikeuksia, yritysten välisten lakien jne. sääntelevien lakien säännökset huomioitava. Suomen Franchise- Yhdistyksen eettisten sääntöjen mukaan franchise-sopimuksen tulee vastata kansallisen lainsäädän- nön, EU:n lainsäädännön sekä Suomen Franchise- Yhdistyksen eettisten sään- töjen määräyksiä. Lisäksi ketjun laajentuessa ulkomaille on huomioitava koh- demaan lainsäädäntö. Franchise-sopimuksen osapuolet voivat keskenään so- pia sovellettavasta laista, mutta kohdemaan pakottava lainsäädäntö on kuiten- kin huomioitava. Mikäli osapuolet eivät ole sopineet sovellettavasta laista lain- kaan, sovelletaan franchise-suhteeseen lähtökohtaisesti franchise-ottajan toi- mintamaan lakia eli sen maan lakia, jossa franchise-liiketoiminta tapahtuu. (Franchising Suomessa 2011 2011, 28.)

Franchise-sopimuksissa yrityksen eri osa-alueita säädellään hyvin tarkasti (markkinointi, viestintä, imago, brändi). Näin ollen on kummankin osapuolen etu, että sopimuksessa mainitut, yhteistyön keskeiset oikeudet ja velvollisuudet tunnetaan. Tasapuolisuuteen pyrkivä sopimus hyödyttää molempia osapuolia pitkällä aikavälillä. (Immonen ym., 2002, 51.)

Franchise-Yhdistyksen eettisiä sääntöjä voidaan pitää ohjenuorana ristiriitatilan- teissa. Eettiset säännöt kuvaavat hyviä menettelytapoja franchise-suhteissa. (Laakso 2005, 70.) Sopimusosapuolilla on oikeus päättää sopimus tarvittaessa jo ennen sopimuksen virallista päättymispäivää, mikäli sopimuksen edellytykset eivät ole täyttyneet. Sopimuksen purkuperusteeksi voi muodostua esimerkiksi salassapitovelvollisuuden rikkominen, toisen osapuolen konkurssi tai mahdolli- sesti franchise-antajan jatkuva laiminlyönti toimituksia koskien tai –ottajan fran- chise-maksujen laiminlyönti. Franchise-antajan purkaessa sopimuksen, -

ottajalla tulee kuitenkin olla oikeus oikaista tekemänsä rikkomus lyhyen ajan sisällä. Franchise-ottajaehdokkaan on hyödyllistä tarkistaa sopimusehtojen koh- tuullisuus ennen sopimuksen allekirjoittamista, jotta sopimuksen purkamisoi- keudet ovat varmasti molempien sopimusosapuolten tiedossa. (Immonen ym., 2002, 78.)

Sopimuksen purkaututtua ennen sen luonnollista päättymispäivää, kesken- eräisten liiketoimien järjestämisestä on sovittava. Franchise-antajan käyttö- ja vaihto-omaisuus on useimmiten vain ketjun käytössä, joten on molempien osa- puolten etu, että franchise-antaja lunastaa tämän omaisuuden –ottajalta sopi- muksen voimassaoloajan päätyttyä. Kyseinen tilanne voidaan määritellä sopi- muksessa ja sopia esimerkiksi franchise-antajan etuustooikeudesta –ottajan va- rastoja koskien. (Nieminen 1995, 135.)

Franchise-sopimuksien on kaikissa franchise-ketjun yksiköissä oltava samansi- sältöisiä kaikille jäsenille, jolloin sopimusten yhdenmukainen noudattaminen toimii kaikkien yrittäjien etuna. Yleisesti sopimuksen on oltava selväkielinen ja sisällöllisesti kattava. Mikäli sopimusehtoja muutetaan, on osapuolten hyväksyt- tävä tehdyt muutokset ja lisäykset. (Immonen ym., 2002, 81.) Franchise- sopimuksen osa-alueet on esitelty alla.

Franchise-sopimuksen osa-alueita ovat Mattilan mukaan:

- Osapuolet
- Sopimustermit
- Luovutettavat oikeudet
- Maksut
- Käsikirja
- Franchise-yrittäjän asema ja oikeudet
- Franchise-yrittäjän oikeuksien laajuus
- Toimitilat
- Liikeidean edelleen kehittäminen
- Salassapito, kilpailukiello ja sopimussakko
- Sopimuksen voimassaolo ja sen lakkaamisen jälkeiset suhteet

- Riitojen ratkaisu ja sovellettava laki
- Sopimussakko ja vahingonkorvausvelvollisuus  
(Mattila ym. 1998, 150.)

### 2.3.3 Franchise-liiketoiminnan edut ja haasteet

Franchise-liiketoiminta on kahden itsenäisen yrityksen välistä yhteistyötä. Franchise-ottajalla ei kuitenkaan ole laaja-alaisia oikeuksia ja velvollisuuksia muihin yrittäjiin nähden, vaan franchise-ottaja toimii -antajan alaisuudessa osana franchise-ketjua. Toimintaa sitovat oikeudet ja velvollisuudet, joista osapuolet ovat sopineet keskinäisessä sopimuksessaan.

Franchise-ottajan näkökulmasta yritystoiminnalla on etunsa ja haasteensa. Alla oleva lista kuvaa franchise-yrittäjyyden etuja mukailusti Selinin jaottelun mukaan franchise-liiketoiminnan aikana.

Franchise-yrittäjyyden edut:

- Toimiva ja testattu liikeidea
- Tunnettu brändi
- Alhaiset aloituskustannukset
- Nopea pääsy markkinoille
- Kaupan esteiden kiertomahdollisuus
- Suurtoiminnan tarjoamat edut
- Yhteistyökumppanin ammattitaidon hyödyntäminen
- Jatkuva tuki toimintaa harjoitettaessa
- Pienempi riski epäonnistua liiketoiminnassa  
(Selin 2004, 27.)

Franchise-yrittäjyyden etuna on toimivan ja testatun liikeidean lisäksi tunnettu brändi. Ilman omaa liikeidea, yrittäjäksi on mahdollisuus hakeutua franchise-yrittäjyyden kautta, jossa yrittäjä ikään kuin vuokraa jo valmiiksi kehitetyn ja käytännössä testatun liikeidean käyttöönsä. Franchise-antajan jatkuvan tuen alkavan yrittäjän liiketoimintaan tarjoama franchise-keskus neuvoo yrittäjää sopi-

muksen kirjoittamisesta lähtien ja tarjoaa näin ollen merkittävän toiminnan tuen ja tietotaidon yrittäjän käyttöön.

Franchising perustuu tunnettuuteen, sillä ostaja käyttää todennäköisemmin hyvin tuntemansa ketjun tuotteita ja palveluja. Arvostettu, hyvin rakennettu ja mieluisan imagon tarjoama brändi tuo yrittäjälle usein enemmän asiakkaita markkinoille juuri tullessaan pienyrittäjään nähden. Franchise-ottaja hyötyy tunnetun brändin eli yhtenäisen yrityskuvan tarjoamasta näkyvyydestä markkinoilla ja ostaja vastaavasti kokee onnistumisen todennäköisyyden olevan suurempi asioidessa entuudestaan tutun ketjun kanssa. (Ahokangas 2002, 40.) Yrityksen nimi, tuotteen tavaramerkki ja maine ovat keskeisessä asemassa, sillä kaikki yritykset toimivat yhtenäisellä brändillä. Brändin tunnuksia ovat esimerkiksi logot, nimitykset, sloganit tai kuvat, joihin franchise-antajalla tulee olla käyttöoikeudet. (Laakso 2005, 55.) Asiakkaan muodostama mielikuva yrityksestä tulee olla positiivinen ja mielenkiintoinen, jotta asiakas valitsee kyseisen ketjun ostopäätöstä tehdessään.

Selinin mukaan alkavan yrittäjän alkuinvestointimäärä on usein pienempi verrattessa oman yrityksen perustamiseen, jolloin investoinnit ovat usein erityisesti yrittäjyyden alkutaipaleen aikana huomattavia. Franchise-antajan jo valmiiksi luoma yhteistyösuhdeverkosto sidosryhmien kanssa mahdollistaa kaupan esteiden kiertomahdollisuuden ja kilpailukykyisen hinnoittelun. Verkoston tuella franchise-ottaja hyötyy nopeasta pääsystä markkinoille, jonka kautta liiketoiminnan harjoittaminen etenkin alkutaipaleen aikana helpottuu. (Selin 2004, 27.)

Yrityksen nimen, tavaramerkin ja tunnuksien eteen on usein investoitu useiden vuosien ajan. Franchise-ketjun tunnettuus markkinoilla mahdollistaa suurtuotannon etujen hyödyntämisen. Keskusorganisaationa toimiva franchise-antaja pystyy volyyminsa johdosta neuvottelemaan hankintahinnoista tavarantoimittajan kanssa kustannustehokkaammin pienyrittäjään nähden, sillä koko ketjun tilaus-toimitusketju on usein keskittyy keskusorganisaatiolle ja ostovolyyymi on usein merkittävä. Vuosien työn tuloksena luotu ja kehitetty kontaktiverkko tarjoaa mahdollisuuden kilpailukykyisen hinnoittelun läpiviemiseksi.

Franchise-ottajilla on tutkimuksen mukaan pienempi todennäköisyys epäonnistua franchise-liiketoiminnassa perinteiseen yrittäjyyteen nähden. On arvioitu, että noin 90 prosenttia franchise-ottajien yrityksistä jatkaa toimintaansa viiden vuoden kuluttua toiminnan aloittamisesta, kun luku muiden yrittäjien kohdalla on ainoastaan 50 prosenttia. (Tuunanen 2002, 11.) Franchisingin on sanottu olevan maailman menestynein yrittämisen muoto ja franchise-liiketoiminta on keino sen saavuttamiseksi. Franchise-yrittäjyys vaatii kuitenkin riskinottoa ja alla esitellyn listan mukaisten haasteiden ymmärtämistä.

Franchise-yrittäjyyden haasteet:

- Rajoitettu vapaus ja riippuvaisuus franchise-antajasta
- Tuoton jako
- Partnerista tulee potentiaalinen kilpailija
- Luvatut edut voivat olla vähäisempiä ja kustannukset taas suurempia (esim. toiminnan piilokustannukset)
- Rajoitukset yrityksen myynnissä
- Yrittäjärisiki

Franchise-yrittäjyyden merkittävimpana haasteena on franchise-ottajan rajoitettu vapaus ja riippuvaisuus franchising-antajasta. Franchise-liiketoimintamallin mukaan yrittäjä sitoutuu toimimaan yhteistyösopimuksessa määriteltyjen yhteisten, ketjun toimintaperiaatteiden mukaisesti. Sopimuksen synnyttyä franchise-ottaja saa oikeuden käyttää -antajan luomaa ja kehittämää liiketoimintamallia, mutta sopimus rajoittaa samalla yrittäjän itsemääräämisoikeutta.

Toiminnallinen riippuvuus franchise-antajasta aiheuttaa yrittäjälle potentiaalisen riskin. Franchise-yrittäjän on luotettava franchise-antajan osaamiseen ja toimimaan sovittujen ohjeiden mukaisesti. Kaikki ketjun yrittäjät ovat sitoutuneet noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. (Laakso 2005, 113.)

Yksiköiden toiminnan tasoa ja kehitystä valvova franchise-antaja tekee ketjun toimintaa koskevat päätökset itsenäisesti. Franchise-ottajan rajoitettua vapautta sopimussuhteessa kuvaa hyvin myös franchise-antajan oikeus tehdä liikeideaan tai liiketoimintaan muutoksia, joihin ketjun jäsenyrittäjänä toimivalla franchise-



ottajalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Rajoitettu liiketoiminnallinen vapaus takaa franchise-ottajien samanarvoisuuden ketjun jäsenenä. Lisäksi keskitetty päätöksenteko turvaa myös franchise-ottajien liiketoimintaa suhteessa muihin ketjun yrittäjiin. Franchise-antajan on kuitenkin huolehdittava franchise-järjestelmän jatkuvasta kehittämisestä ketjun jäseniä hyödyttävästi ja pyrittävä jatkuvasti kehittämään liiketoimintaa kilpailukyvyyn säilymiseksi.

Franchise-ottaja saa ketjuun liittyessään oikeuden liiketoimintamallin hyödyntämiseen. Vastaavasti yrittäjä suorittaa säännöllisiä yhteistyömaksuja franchise-antajalle franchise-liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Yhteistyömaksujen summat vaihtelevat ketjuittain. Franchise-ottaja jakaa yrityksensä tekemän voiton yhteistyömaksujen määrään summan mukaisesti –antajatason kanssa. Sopimusehdot saattavat sisältää mahdollisesti myös muiden maksujen, kuten markkinointi- ja mainontamaksun suorittamista franchise-antajalle. Franchise-ottaja on yhteistyömaksujen ohella veloitettu raportoimaan toimintansa tuloksesta ja kehityksestä säännöllisin väliajoin franchise-antajalle. Sopimusosapuolet toimivat kiinteässä yhteistyössä keskenään sopimuskauden ajan ja aktiivinen vuorovaikutus onkin olennainen osa yhteistyötä.

Yrittäjän rajoitettu vapaus ja riippuvaisuus franchise-antajasta sekä tuoton jako ovat haasteita sopimuskauden aikana. Lisäksi franchise-ottajan liiketoiminnallisen taidon kehittyessä –ottajasta saattaa muodostua sopimuskauden päätyttyä –antajalle potentiaalinen kilpailija. Tavallisesti franchise-antaja määrittelee kilpailukiellon franchise-sopimuksessa. Ketju saattaa kieltää franchise-ottajan harjoittamasta konseptin mukaista tai siihen läheisesti rinnastettavissa olevaa liiketoimintaa jopa vuoden ajan franchise-sopimuksen päättymisestä. Franchise-ottajalla ei yleensä ole myöskään oikeutta myydä liiketilaansa kolmannelle osapuolelle, vaikka liiketoiminta ei sujuisi toivotulla tavalla. Yrittäjäriski on olemassa, tosin liiketoiminta on turvatumpaa, sillä liikeidea on testattu ennen franchise-liiketoiminnan aloittamista. Franchise-ottaja on itse vastuussa liiketoiminnasta, joten riski liiketoiminnan tuloksen tason heikentymiseen on olemassa.

### 2.3.4 Franchise-liiketoiminnan pilotointi

Liiketoiminnan laajentaminen franchisingin keinoin edellyttää franchise-antajalta runsaasti resursseja. Resursseilla viitataan toiminnallisiin ja taloudellisiin voimavaroihin. Useimmiten franchise-liiketoiminta käynnistetään pilotoinnilla. Pilotointivaiheen aikana franchise-antaja testaa liikeidean toimivuutta muutaman vuoden ajan potentiaalisen franchise-ottajan kanssa ennen franchise-liiketoiminnan laajamittaista lanseerausta. Vaihe auttaa franchise-antajaa kehittämään ketjujohtamisessa vaadittavia kykyjä sekä hiomaan franchise-keskuksen toimintoja ennen varsinaista kasvuvaihetta. (Laakso 2005, 228–232.)

Kansainvälisessä toimintaympäristössä menestyminen edellyttää vahvaa osaamista, paikallisen markkina-alueen tuntemusta sekä tunnettua brändiä. Franchise-antajan tekemä suunnittelutyö ei välttämättä aina tuota tulosta, sillä eteen tulevia tilanteita ei ole pystytty ennakoimaan. Ketjujohtaminen ei välttämättä toimi käytännössä kokonaisuutena, vaan vaatii kehittämistä yhtenäisten järjestelmien luomiseksi. Ajankohta saattaa myös olla väärä, sillä kohdemaan markkinat eivät välttämättä ole riittävän valmiit konseptin tarjoamille tuotteille ja palveluille. (Mattila ym., 1998, 230.) Haasteeksi saattaa muodostua myös kansainvälisillä markkinoilla saatavilla olevien toimitilojen taso, joka ei välttämättä vastaa franchise-antajan odotuksia yhtenäiselle imagolle.

Pilotointivaihe saattaa jossain tapauksissa johtaa franchise-ketjun päättämiseen, mikäli franchise-liiketoiminnasta ei muodostu yritykselle kannattavaa liiketoiminnan kasvuvaihtoehtoa. Vastaavasti pilotointivaiheen onnistuminen käynnistää ketjutoiminnan lanseerauksen. Lanseerauksella viitataan franchise-liiketoiminnassa täysimittaiseen ketjuliiketoiminnan aloittamiseen. (Laakso 2005, 232.)

## 3 CASE: TOURING CARS OY

### 3.1 Yritysesittely

Touring Cars Oy on yksityisessä omistuksessa toimiva suomalainen osakeyhtiö, joka perustettiin vuonna 1982. Yrityksen virallisena toimialana ovat autojen ja kevyiden moottoriajoneuvojen vuokrauspalvelut ja leasing. Touring Cars Oy on Pohjois-Euroopan johtava matkailuautolomien tuottaja. Yhtiö harjoittaa autojen maahantuontia, jälleenmyyntiä ja vuokrausta sekä niihin liittyvää konsultointi- ja välityspalvelua. Touring Cars Oy toimii tällä hetkellä neljässä eri maassa ja sillä on viisi toimipistettä. Yritys tarjoaa matkailuautovuokrausta Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Islannissa sekä matkailuautojen myyntiä kolmessa toimipisteessä Suomessa: Vantaalla, Iisalmessa ja Rovaniemellä. (Touring Cars 2012a.)

Yhtiö siirtyy käyttämään franchise-liiketoimintamallia kaikissa yrityksen toimipisteissä Suomessa ja ulkomailla vuosien 2013–2018 aikana. Touring Cars Oy:n tavoitteena on lisäksi edelleen laajentaa liiketoiminta-alueitaan Pohjois-Eurooppaan, Tanskaan, Englantiin, Irlantiin ja Skotlantiin franchise-liiketoiminnan keinoin. (Touring Cars 2012. Materiaali franchise-liiketoiminnasta.)

Hallituksen puheenjohtajana toimii yrityksen toimitusjohtaja Tanja Saarnio. Lisäksi yrityksessä työskentelee jokaisessa toimipisteessä erikseen nimetty toimipistepäällikkö, rangereiksi nimetyt asiakaspalvelijat ja automekaanikot sekä erillinen siivoushenkilökunta. Matkailuautojen lomatoiminnan vuokramyynti, laadunvalvonta ja laskutus on pääsääntöisesti keskitetty päätoimipisteelle Vantaan Petikkoon ja asiakaspalvelu toimipisteille asiakastapahtumien määrän mukaan. Työntekijöitä yrityksessä on sesongista riippuen noin 20–49.

Touring Cars Oy haluaa tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia ja onnistuneita matkailuelämyksiä. Yritys määrittelee itsensä merkkituotteeksi, joka luottaa henkilökuntansa ammattitaitoon. Yritys on palkittu Matkailualan Edistämiskes-

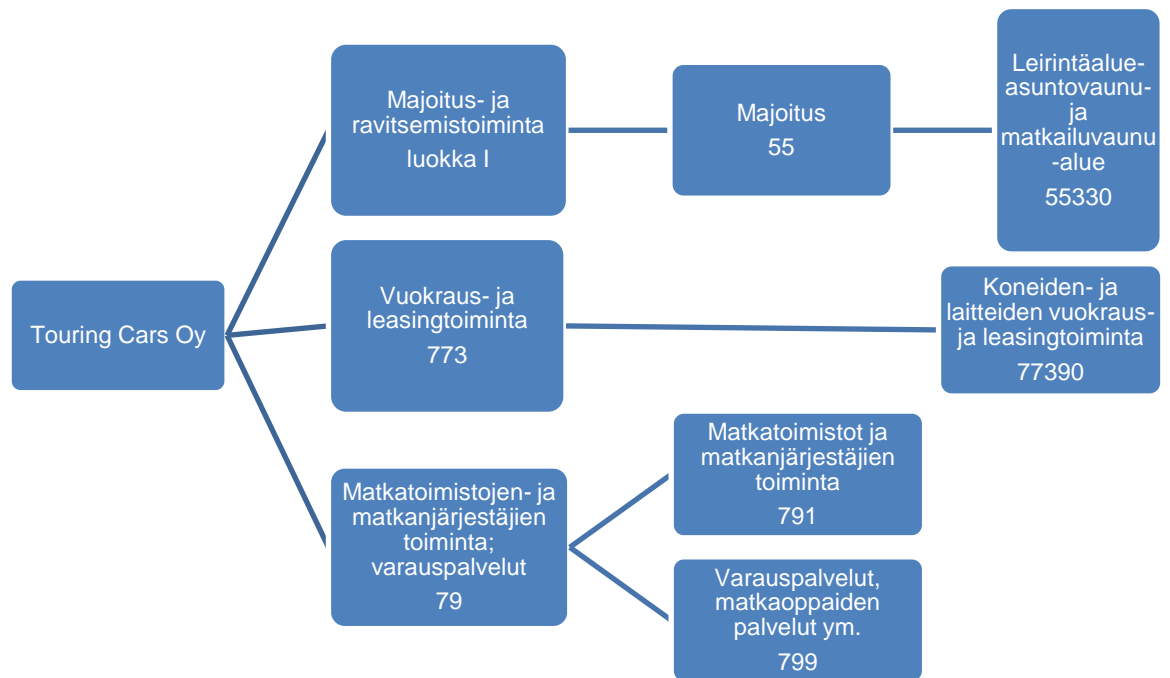
kuksen kunniamaininnalla vuonna 2004 ja seuraavana vuonna yritys valittiin matkailuinnovaatiokilpailussa innovatiivisemmaksi yritykseksi Suomessa. Vuonna 2006 Touring Cars Oy:lle myönnetty Suomalainen Avainlippu-tunnus kertoo, että tuote on valmistettu tai palvelu tuotettu Suomessa. Kyseinen merkki viestii laadusta, turvallisuudesta ja vastuullisuudesta. (Touring Cars 2012b.)

### 3.1.1 Toimiala

Tilastokeskuksen toimialaluokitus toimii taloudellista toimintaa kuvaavien tilastojen tiedonkeruu- ja kuvauskehikkona. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (TOL 2008) mukaan yrityksen päätoimialana on majoitus- ja ravitsemistoiminnan lisäksi vuokraus- ja leasingtoiminta. Toimeksiantajayrityksen sijoittumista on kuvattu tarkemmin seuraavalla sivulla olevassa kuviossa.

Liiketoiminta liittyy myös läheisesti matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien varauspalveluiden toimintaan 79. Luokka I, majoitus- ja ravitsemustoiminta tarkentuu majoitukseen 55 ja edelleen leirintäalue, - asuntovaunu- ja matkailuvaunu-alueeseen 55300. Luokitus kattaa lyhytaikaisen majoituksen tarjoamisen sekä leirintä-, asuntovaunu- ja matkailualueet palveluineen.

Vuokraus- ja leasingtoiminta jakautuu koneiden ja laitteiden vuokraus- ja leasingtoimintaan 773 ja tarkentuu edelleen muiden koneiden ja laitteiden vuokraukseen ja leasingiin 77390, joka kattaa matkailu- ja asuntovaunut. Matkatoimistojen- ja matkanjärjestäjien toimintaan kuuluvat matkatoimistot, jotka myyvät erilaisia matkoja sekä kuljetus ja majoituspalveluita. Luokka 79 tarkentuu edelleen luokkaan 791, matkatoimistot ja matkanjärjestäjien toiminta sekä luokkaan 799, varauspalvelut ja matkaoppaiden palvelut. Luokka kattaa matkatoimiston välittämien tai matkanjärjestäjien suoraan myymien valmismatkojen toiminnan sekä muut matkoihin liittyvät palvelut. (Tilastokeskus.) Touring Cars Oy:n liiketoiminta koostuu kuvion mukaisesti matkailuautojen majoituspalveluista, matkailuautojen vuokrauspalveluista ja leasingista sekä lomatoiminnan varauspalveluista.



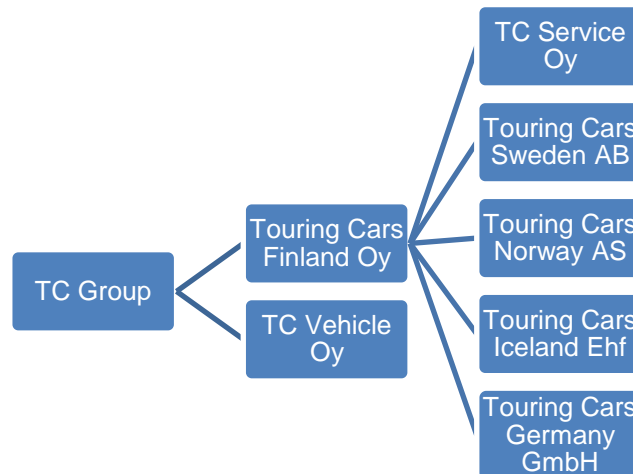
Kuvio 2. Yrityksen toimialakartta ja sijoittuminen Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (TOL 2008) mukaan.

### 3.1.2 Organisaatiokaavio

Konsernin organisaatiokaavio on esitelty seuraavalla sivulla. Touring Cars Group (lyhenne: TC Group) jakautuu matkailuautojen Touring Cars Finland Oy:n vuokraustoimintaan ja TC Vehicle Oy:n myyntitoimintaan. Touring Cars Finland Oy jakautuu edelleen sisaryhtiöiksi maittain TC Service huoltotoiminnan lisäksi.

Touring Cars Oy:lla ei ole toimipistettä Saksassa ja Germany GmbH on perustettu vain matkailuautojen ostotoimintaa varten. Organisaatio vuokraa erikokoisia matkailuautoja asiakkaan tarpeen mukaan eri kohderyhmille ja kansallisuuksille ympäri maailman. Liiketoiminta koostuu matkailuautojen vuokraustoiminnan lisäksi matkailuautojen huoltotoiminnasta, matkailuautojen myynnistä sekä yrityksen sijoitustuottojärjestelmästä. Sijoitustuottojärjestelmä tarkoittaa, että yritys tai yksityishenkilö ostaa uuden TCMobile-matkailuauton ja tekee sijoitustuottosopimuksen Touring Cars Oy:n kanssa. Yritys tai yksityishenkilö sitoutuu

vuokraamaan matkailuautoaan yrityksen kesäkauteen painottuvan sesongin ajaksi ja ansaitsee vuokraustoiminnasta vuokratuloa kuukausittain. Kesäkauden ulkopuolella auto on normaalisti asiakkaan käytettävissä. Lomatoiminnan kannattavuus pohjautuu edellä mainittujen osa-alueiden yhteistoimintaan.



Kuvio 3. Touring Cars konsernin organisaatiokaavio.

### 3.1.3 Asiakkaat

Touring Cars Oy:n tutkimuksen mukaan matkailuautolomia ostavat asiakkaat ovat pääosin hyvän terveydentilan omaavia keski-ikäisiä, keskituloisia perheitä tai pariskuntia, jotka omaavat koulutukseltaan vähintään toisen asteen koulutuksen. Lomakauden aikana (toukokuu-elokuu) matkailuauto vuokrataan pääsääntöisesti viikoksi tai kahdeksi kerrallaan ja autolla matkataan loman aikana n. 2000–3000 kilometriä. Vuokratulta autolta vaaditaan teknistä virheettömyyttä ja kestävyyttä, joten auton toimivuus on ehdoton edellytys onnistuneelle lomalle. Touring Cars Oy:n vuokraamat autot ovat maksimissaan kolme vuotta vanhoja ja vuokrakalustosta poistuvien autojen jälleenmyynti mahdollistaa autokaluston pysyminen uudenveroisena. Matkailuauton on oltava myös sisustuksellisesti viihtyisä ja siellä on oltava kaikki perustarvikkeet lomaa ajatellen sekä lisäksi tilaa asiakkaan omille matkatavaroille.

Touring Cars Oy tarjoaa viittä eri ajoneuvoluokkaa asiakkaiden käyttöön. Matkailuautojen sisustus ja pohjaratkaisut vaihtelevat. Ajoneuvoluokan pienikokoisin ajoneuvo on erityisesti pariskunnille suunnattu ”Small”-malli. Kyseinen ajoneuvo on pienikokoisuutensa johdosta ketterä liikenteessä. Kolmelle tai neljälle hengelle suunnattu ”Medium” –malli palvelee myös pariskuntia sekä erityisesti pieniä perheitä, jotka arvostavat tilantuntua. Ajoneuvoluokan ”Family”-malli on vastaavasti suunnattu erityisesti perheille, joissa on kaksi aikuista ja kahdesta kolmeen lasta. Yrityksen ”Large” –malli soveltuu ryhmien tarpeisiin pohjaratkaisunsa vuoksi.

Touring Cars Oy:lla on käytössään myös muutama ”Luxury”-malli. ”Luxury”-malli palvelee erityisesti vaativampaa laatutietoista kuluttaja-asiakasta, sillä kyseisen ajoneuvoluokan malli poikkeaa varustelutasoltaan hieman muista ajoneuvoluokista paremman varustelunsa johdosta. Touring Cars Oy:n ajoneuvoluokat ja asiakassegmentit on esitelty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Ajoneuvoluokat ja asiakassegmentit.

Ajoneuvoluokka	Matkustajien määrä (hlö)	Asiakassegmentit
<b>Small</b>	<b>2</b>	Pariskunnat
<b>Medium</b>	<b>3-4</b>	2 aikuista + 1 tai 2 lasta
<b>Family</b>	<b>5</b>	Perhe
<b>Large</b>	<b>5</b>	Ryhmille
<b>Luxury</b>	<b>2-4</b>	Laatutietoiset kuluttajat

#### 3.1.4 Liikevaihdon kehitys

Matkailun kasvu kääntyi laskuun vuoden 2008 puolivälin jälkeen. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan kannattavuus heikkeni edelleen vuonna 2009. Kysynnän heikkenemiseen vaikutti vahvasti kansainvälisen taloustilanteen heikkeneminen. Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen ennakkotietojen mukaan majoitus- ja ravitsemistoiminnan kannattavuus parani vuonna 2010, jolloin käyttökattetta jäi

299 miljoonaa euroa. Vuoden 2009 kannattavuus oli vastaavasti 239 miljoonaa euroa. Majoitustoiminnassa käyttökateprosentti nousi vuonna 2010 1,4 prosenttiyksikköä 5,9 prosenttiin edeltävän vuoden 4,5 prosenttiin verrattuna. (Tilastokeskus 2011ab.) Yleisesti matkailutoimialan ennustetaan kasvavan 2-4 prosenttia vuodessa vuoteen 2020 asti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 18.)

Touring Cars Oy mittaa lomatoiminnan kannattavuutta matkailuautojen käyttömäärää seuraamalla. Tavoitemyyntiin Touring Cars Oy on päässyt vuoden 2009 jälkeen viimeksi vuonna 2011. Tällöin Touring Cars Oy:n matkailuautoissa yöpymisten määrä oli x kappaletta vuodessa. Taantuman vaikutus näkyy vuoden 2009 jälkeen kolmen viime vuoden myynnissä tulosta heikentäen. Heikentyneen taloustilanteen johdosta asiakkaat miettivät tarkemmin ja pidempään matkavarauksen tekoa.

Touring Cars Oy:n liikevaihdon kehitystä vuosina 2009–2012 kuvataan alla olevassa taulukossa.

Kaavio luottamuksellinen.

Kuvio 4. Kokonaisliikevaihdon kehitys vuosina 2009-2012\*. \*liikevaihto ajalla tammikuu-lokakuu 2012.

Matkailuauton vuokrahinta päivässä on noin 200 euroa autoa kohden. Vuokrapäiväksi lasketaan jokainen päivä, jolloin matkailuauto on asiakkaan käytössä ja siitä veloitetaan hinnaston mukainen summa. Tarkastelemalla varausten määriä voidaan todeta vuoden 2011 olevan Touring Cars Oy:n menestyksekkäin vuosi kyseisellä seurantajaksolla mitattuna. Taloudellinen taantuma näkyy varausten määrässä varausmääriä heikentäen vuonna 2012. Taantuman arvioidaan vai-



kuttavan negatiivisesti myös tulevien vuosien 2013–2014 myyntitavoitteiden saavuttamiseen. Lukuja selventävä kuvio on esitelty alla.

Kaavio luottamuksellinen.

Kuvio 5. Varausten määrä suhteutettuna matkailuauton vuokrauksen keskihintaan päivää kohden vuosina 2009–2012.

### 3.2 Strategia ketjun laajentumiseksi

Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Strategian luominen ja sen noudattaminen mahdollistavat kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteiden saavuttamisen. (Kamensky 2008, 20.)

Touring Cars Oy:lla on halukkuutta liiketoimintakentän laajentamiselle Pohjois-Eurooppaan kasvavan kysynnän vuoksi. Franchise-liiketoimintamallia hyödyntämällä Touring Cars Oy pystyy laajentamaan toimintaansa saavuttamalla samalla synergiaetuja laajemman markkinoinnin ja myynnin avulla. Synergiaetuilta viitataan markkinapeittoon, sillä matkanjärjestäjät pystyisivät samalla sopimuksella myymään Touring Cars Oy:n lomatoimintaa useampiin maihin. Toimipisteiden määrän kasvu mahdollistaa saavutettavissa olevien synergiaetujen lisäksi mahdollisuuden jakaa liiketoiminnan riskejä. (Touring Cars Oy:n franchise-liiketoimintasuunnitelma 2008.)

Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on siirtyä käyttämään franchise-liiketoimintamallia asteittain vuosien 2013–2018 aikana. Käytännössä tämä tarkoittaa jo olemassa olevien toimipisteiden toiminnan muutosta franchise-

vetoisiksi. Ensimmäiseksi yrittäjää etsitään ensisijaisesti yrityksen Rovaniemen toimipisteelle. Franchise-liiketoiminta käynnistetään Touring Cars Oy:n Rovaniemellä sijaitsevassa toimipisteessä oikeanlaisen franchise-ottajan rekrytoinnin myötä. Rovaniemen toimipisteen pilotointivaiheen onnistuneen käynnistämisen jälkeen franchise-liiketoimintaa laajennetaan kattamaan myös Touring Cars Oy:n muut toimipisteet. Touring Cars Oy:n Vantaalla sijaitseva päätoimipiste muutetaan toimintaa hallinnoivaksi franchise-keskukseksi. Touring Cars Oy laajentaa ketjua tulevaisuudessa myös Pohjois-Eurooppaan Tanskaan, Englantiin, Irlantiin ja Skotlantiin. Yrityksen tavoite on olla Euroopan johtava matkailuautoja vuokraava yritys vuoteen 2017 mennessä.

Organisaation toimintaympäristön muuttuessa osaamisen tarve kasvaa. Strateginen menestys taataan muutoksiin reagoiden. Menestyneimmät yritykset eivät ole vain toimintaympäristöön sopeutujia vaan muokkaavat itse aktiivisesti toimintaympäristöään. Jatkuvia markkina-, tuote- ja kilpailulajivalintoja tekemällä yritykset vaikuttavat kykyynsä hallita tätä toimintaympäristöä. (Kamensky 2008, 20.) Touring Cars Oy:lle sopiva toimintaympäristö erityisesti logistisesti on tärkeässä roolissa ketjun strategista laajentumista suunniteltaessa. Toimipiste on sijoitettava paikkaan, joka on hyvien liikeyhteyksien, kuten lentokentän tai moottoritien varrella. Toimintaympäristön valinta vaikuttaa huomattavasti asiakasvirtoihin, sillä valtaosa asiakkaista saapuu kohdemaahan lentoteitse.

### 3.2.1 Asteittainen palvelusopimus

Touring Cars Oy tarjoaa liiketoimintamallistaan kiinnostuneelle yrittäjälle mahdollisuuden siirtyä Touring Cars Franchise-yrittäjäksi asteittaisen palvelusopimuksen kautta. Palvelusopimuksessa yrittäjän vastuuta kasvatetaan hiljalleen vuosittain, jolloin kynnyksellä liiketoimintaan mukaan lähtemiselle on matalampi. Käytännössä franchise-ottaja ei tarvitse mittavia alkuinvestointeja franchise-yrittäjäuransa alussa. (Touring Cars Oy:n franchise-liiketoimintasuunnitelma 2008.)

Asteittaisessa palvelusopimuksessa liiketoiminnan vastuun kasvattaminen on pyritty rakentamaan niin, että liiketoiminta on mahdollista myös yritystoiminnasta innostuneelle uudelle kyvyille. (Koskenmäki 30.9.2012.) Asteittaisesta palvelusopimuksesta on maininta Touring Cars Franchise –esitteessä, joka on esitelty tarkemmin työn neljännessä luvussa.

### 3.2.2 Talous ja toiminnan rahoittaminen

Kasvava yritys vaatii organisaation kasvua, rakenteellisia muutoksia ja jatkuvaa täsmentämistä. Talouden ylläpito ja toiminnan rahoittaminen kasvun aikana luovat kustannuksia, joihin yrityksen on varauduttava. Yrityksen resurssien oikea keskittäminen välttää yrityksen sudenkuopilta ja on kasvuvaiheen suurimpia haasteita yritysjohdolle. (Laukkanen 2007, 385.)

Uuden franchise-yksikön perustaminen saattaa olla franchise-antajalle huomattava kertaluonteinen panostus franchise-liiketoiminnan kehittämisessä. Keskeistä on ketjun liiketoimintamallin kaupallinen hyödynnettävyys. Kasvusta johtuvia toiminnan rahoittamisen kustannuksia on kartoitettava ja peilattava siitä saatuun hyötyyn. Konseptin täytyy olla mallinnettavissa, dokumentoitavissa, monistettavissa ja valvottavissa, jotta franchise-liiketoiminta on kannattavaa. (Laakso 2005, 195.)

Taloudellisia kustannuksia aiheuttavat perustettavien franchise-yksiköiden ohella myös erilaiset suojausmenetelmistä johtuvat kustannukset. Franchising on osaamisen siirtoa franchise-antajalta –ottajalle. Liikesalaisuudet ja kilpailuetuina toimivat mahdolliset innovaatiotekijät on suojattava kattavasti. Suojaus on erityisen tärkeää erityisesti pyrittäessä levittäytymään nopeasti kansainvälisille markkinoille. (Laakso 2005, 195.)

Perustettavien yksiköiden ja suojausmaksujen lisäksi franchise-antajan on toiminnan alkuvuosina varauduttava franchise-tukipalveluista syntyviin kustannuksiin. Franchise-keskuksen ylläpito sitoo pääomaa, joka ei palaudu franchise-antajalle heti. Suoraa franchise-metodia käytettäessä uusien toimipisteiden perustamiskulut ovat vastaavasti franchise-ottajan vastuulla.

Franchise-ottajaehdokka on perinteisesti erityisen kiinnostunut yritystoiminnan taloudellisesta tilanteesta. Franchise-ottajaehdokka haluaa nähdä laskelmia franchise-yksikön taloudellisista ennusteista ennen sopimuksen solmimista. (Laakso 2005, 147.) Franchise-sektorin yleisten periaatteiden mukaan ketjun on kerrottava taloudestaan avoimesti. Valmiit tunnusluvut ja mallilaskelmat havainnollistavat konseptin taloutta ja auttavat franchise-ottajaehdokasta päätöksenteossa. Salassapitosopimus kirjoitetaan ennen esittelyä franchise-antajan puolesta. (Laakso 2005, 148.)

Franchise-ottaja suorittaa franchise-antajan hallinnoiman konseptin määräaikaisesta käyttöoikeudesta franchise-antajalle kertaluonteisen liittymismaksun lisäksi mahdollisia yhteistyö-, markkinointi- ja mainontamaksuja. Liittymismaksusta poiketen kyseiset maksut ovat luonteeltaan jatkuvaluonteisia ja ne vaihtelevat ketjuittain. Franchise-ketjut pääsääntöisesti ilmoittavat summat markkinoinnissaan.

Perittyjen franchise-maksujen avulla franchise-antaja ylläpitää ketjun franchise-keskusta ja kehittää ketjun hallinnoimaa liikeideaa. (Laakso 2005, 150.) Franchise-ottaja vastaavasti hyötyy ketjun tarjoamista yhteistoimintaeduista kuten valtakunnallisesta markkinoinnista, joka tuo franchise-ottajalle lisää näkyvyyttä. Tunnettu ketju myös lisää asiakasvirtaa ja tuo tuloja yrittäjälle.

Alkuinvestointivaatimukset vaihtelevat ketjuittain. Franchise-ottajaehdokka on varauduttava taloudellisiin panostuksiin, jotka koostuvat perinteiseen yritystoimintaan rinnastettavista kuluista. Näitä kuluja ovat muun muassa liiketoiminnan mahdollistamien: tilojen, kalustojen, koneiden, laitteiden ja järjestelmien hankintakulut sekä vaihto-omaisuuden hankintakulut, jotka franchise-ottaja ostaa tai vuokraa –antajaltaan. Liiketoiminnan aloittaminen vaatii lisäksi operatiivisten kulujen huomioonottamista, sillä liikepaikan valmistelu ja aloitusmarkkinointi saattavat yhteistyösopimuksesta riippuen olla yrittäjälle merkittävä kuluerä liiketoiminnan alkutaipaleella. Näiden lisäksi käyttöpääomatarve eli henkilöstön palkka-, vuokra- ja muut juoksevat kulut sekä yrittäjän henkilökohtainen talous on huomioitava. (Laakso 2005, 149.) Taloudellista investointimahdollisuutta, riskinkantokykyä ja omia tavoitteita onkin hyvä pohtia perusteellisen suunnitte-

lun ja rahoituslaskelmien tekemisen jälkeen, jolloin ottajaehdokkaas pystyy realistisesti arvioimaan mahdollisuuksiaan franchise-ketjun jäseneksi. Toiminnan rahoittamisessa voidaan hyödyntää myös ulkoisia rahoituslähteitä. Tarvittaessa pankkien ja Finnvera Oy:n rahoitusratkaisut ovat suosituimpia.

### 3.2.3 SWOT-analyysi

Yrityksen liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on tiivistetty SWOT-analyysiin. Liiketoiminnallisena vahvuutena voidaan nähdä matkailuautoilun elämyksellisyys. Matkailuautolla matkustaessaan asiakkaalla on mahdollisuus nähdä ja kokea enemmän, sillä matkailuauto toimii liikkuvana hotellina asiakkaan loman ajan, päätös määränpäästä on vain tehtävä itse. Pohjoismaiden luontoelämykset ovat hyvin saavutettavissa matkailuautoilun keinoin, sillä yrityksen toimipisteet sijaitsevat kaupunkien keskustan ulkopuolella, lähempänä luontoa. Laaja automallisto mahdollistaa eri asiakassegmenttien hyödyntämisen, sillä matkailuautojen kokoluokat ja sisustus vaihtelevat autoittain.

Matkailuautot ovat ajettavissa B-ajokortilla, mikä helpottaa vuokraustoimintaa B-ajokortin yleisyyden vuoksi. Lisäksi vuokraustilanteessa kaikille asiakkaille annetaan kattava opastus matkailuauton käytöstä ennen matkailuauton luovutusta. Ongelmatilanteen tullen asiakas saa neuvoja 24 tuntia vuorokaudessa päivystävän puhelinpalvelun kautta.

Yrityksen käyttämä sijoitustuottojärjestelmä takaa autojen saatavuuden tärkeimmän sesongin (toukokuu-elokuu) aikana. Matkailuautojen hallinnoinnin sitoessa tavallisesti valtavasti pääomaa, sijoitustuottojärjestelmän kautta Touring Cars Oy voi vuokrata esimerkiksi aiemmin yritykselle tai yksityishenkilölle myydyin matkailuauton käyttöönsä tasoittaakseen kiireisen sesongin vaikutusta. Touring Cars Oy saa auton vuokraustoiminnan piiriin edelleen vuokrattavaksi ja auton omistaja taas saa sijoitustuottojärjestelmän kautta kuukausittaista tuloa itselleen. Sopimus hyödyttää molempia osapuolia. Touring Cars Oy:lta saamil-

laan tuloilla auton omistaja voi rahoittaa auton hankinnasta aiheutuneita kustannuksia.

Touring Cars Oy:n asiakkaat ovat yrityksen teettämien omien tutkimusten mukaan sitoutuneita yrityksen palveluihin ja kerran vuokrannut lomaansa tyytyväinen asiakas palaa usein asiakkaaksi jälleen seuraavan kauden aikana. Ehdottomana vahvuutena on yrityksen tarjoamien palvelujen ainutlaatuisuus Suomessa. Merkittävää kilpailijaa ei Pohjois-Euroopan markkinoilla ole.

Kansainvälistyminen on yrityksen toiminta-alueen laajentamista maantieteellisesti. Kasvaneet markkinat tuovat vastapainona kovempaa kilpailuja ja suurempia myyntikustannuksia. Samalla kun etäisyys yrityksen kotipaikasta kasvaa, kasvavat usein haasteetkin. Kansainvälinen liiketoiminta asettaa omia erityispiirteitään monilla tavoin. Eteen tulee uusia kulttuureja, kauppatapoja ja kieliä. Uudet markkinat houkuttelevat, mutta eteen tulevat haasteet saattavat lopulta jarruttaa halua kansainvälistyä.

Matkailuautoilun saralla riittää toimijoita, mutta lomatoimintaa ei ole hyödynnetty kilpailijoiden osalta merkittävästi. Touring Cars Oy:n laaja yhteistyöverkosto ja kannattavaksi testattu konsepti toimivat liiketoiminnallisina vahvuuksina markkinoilla. Franchising-liiketoiminnan johdosta syntyvän kasvun myötä oikea asiakassegmentointi kohdemaakohtaisesti on erityisen tärkeää. Asiakkaan todellisen tarpeen huomioiminen ja tarkkaan suunnattu myyntityö tuottavat tulosta.

SWOT-analyysin yhtenä potentiaalisena uhkana on määritelty autoverolain koskeminen matkailuautoja kattavaksi. Autoverolaki määrittelee matkailuauton verovapaaksi tiettyjen vaatimusten mukaan. Matkailuauto on erikoiskäyttöön valmistettu M1-luokan, autoverosta vapaa ajoneuvo, mikäli sen omamassa on vähintään 1875kg, auton sisäkorkeus on vähintään 1,90m alueella, jonka leveys on vähintään 0,4 metriä ja pituus vähintään 40 prosenttia asunto-osan pituudesta. (TraFi 2012, ajoneuvojen rakenteesta ja varusteista annetun asetuksen 17§:n 3 mom., 703/1998).

Touring Cars Oy:lla on käytössään kattava, noin 300 matkailuauton kalusto. Kiireisimmän sesongin aikana uhaksi voi kuitenkin muodostua matkailuautojen

riittävyys asiakkaille. Matkailuautoja siirretään laivateitse tarvittaessa Suomesta Ruotsiin ja Norjaan sekä Suomessa olevien toimipisteiden välillä. Mikäli kohteeseen matkailuauton koneisto yllättäen pettää, uuden toimintakykyisen matkailuauton järjestäminen toiseen maahan saapuvalla asiakkaalle voi muodostua haasteeksi.

Franchising on vastaavasti lähes rajoittamaton mahdollisuus yrityksen laajentumiselle, sillä liiketoimintamalli on kansainvälisesti tunnettu. Kannattavan liiketoiminnan ja valmiiksi testatun liikeidean lisäksi franchise-ketju tarvitsee menestyäkseen toimivaa sisäistä markkinointia. Osaava, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö on edellytys toimivalle ulkoiselle markkinoinnille. (Grönroos, 1998, 281.)

Työ matkailuautoilun parissa saattaa olla hektistä asiakasvirtojen suuntautuksessa pääosin kesäkuukausille. Haastavan työn rinnalla yrityksellä on kuitenkin sitoutunutta henkilökuntaa. Touring Cars Oy:n vuonna 2011 kausihenkilöstölle toteutetun tutkimuksen mukaan henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen olivat kohtuullisen korkealla tasolla. Sitoutuminen kuvaa, miten yksilö kokee yrityksen ja työyhteisön osaksi elämäänsä ja itsensä osaksi työyhteisöä ja yritystä. (Viitala 2003, 162.) Sitoutunut henkilö kokee olevansa vahvasti vastuussa toteuttamastaan työstä. Touring Cars Oy:n sitoutunut henkilökunta toimii vahvuutena yrityksessä, sillä työhönsä motivoitunut henkilökunta työskentelee ammattitaitoisesti ja viestii positiivisista kokemuksistaan eteenpäin.

Matkailualalle ominainen työn kausiluonteisuus asettaa vastaavasti haasteita henkilöstön saatavuudelle. Jyrkät kausivaihtelut ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat työsuhteiden pituuksiin ja saattavat aiheuttaa henkilökunnan vaihtuvuutta. Kausihenkilöstöllä ei välttämättä ole lainkaan kokemusta alalta entuudestaan, joten resursseja koulutustoimintaan on suunnattava erityisesti keväisin, ennen kauden alkua. Lisäksi ketjun franchise-ottajien koulutustoiminta sitoo runsaasti resursseja erityisesti franchise-ottajan liiketoiminnan alkutaipaleella.

Uhkana voidaan nähdä franchise-ottajien soveltuvuus matkailuautoilun pariin. Alalle soveltuvan henkilön rekrytointiin on panostettava riittävästi ajallisia, toiminnallisia sekä rahallisia resursseja rekrytoinnin epäonnistumisuhan minimoimiseksi. Rekrytointiin on panostettava, jotta Touring Cars Oy rekrytoi vain määrittämensä yritysprofiilinsa mukaisia henkilöitä. Tavoitteen onnistumiseksi franchise-ottajaehdokkaalta vaadittavat ominaisuudet on määriteltävä tarkasti, jotta molemmat osapuolet ovat tietoisia sopimuksen sisällöstä ja velvoitteista.

Lisäksi Touring Cars Oy:n uhkana on liiketoimintaympäristön soveltuvuus yrityksen tuotteille ja palveluille. Franchise-antajan tulee olla tietoinen konseptin sopivuudesta kyseiselle markkina-alueelle. Franchise-ottajien toiminta-alueet on rajattava niin, että franchise-antaja voi turvata toimeentulon kaikille ketjun yrittäjille. Tietoisuutta markkinoiden tilanteesta ja jaottelusta voidaan lisätä systemaattisella markkinatutkimustyöllä. (Laakso 2005, 196–197.) Touring Cars Oy:n SWOT-analyysi on kuvattu tiivistetysti alla olevassa taulukossa.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matkailuautoilun vapaus ja riippumattomuus aikatauluista</li> <li>- Pohjolan luontoelämykset</li> <li>- Matkailuautomalliston laajuus</li> <li>- Laaja yhteistyöverkosto</li> <li>- Testattu konsepti</li> <li>- Asiakasuskollisuus</li> <li>- Ei suoranaista kilpailijaa</li> <li>- Sijoitustuottojärjestelmä</li> <li>- Asiakkaalla oleva B-ajokortti riittää matkailuauton ajoa varten</li> <li>- Palvelualtis, yrityksen arvoihin ja liiketoimintaan sitoutunut henkilöstö</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiketoiminnan sesonkipainotteisuus: toukokuu-elokuu</li> <li>- Henkilökunnan vaihtuvuus sesonkityön vuoksi</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rajattomat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen ja laajentumiseen Euroopan maihin</li> <li>- Franchising</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kansainvälistymisen haasteet</li> <li>- Saksalaisen kilpailijan rantautuminen Pohjoismaisille markkinoille</li> <li>- Autoveron laajeneminen matkailuautoja koskeväksi</li> <li>- Yllättävät tilanteet (esim. auton koneiston pettäminen) sesongin aikana</li> <li>- Franchise-ottajien soveltumattomuus alalle</li> <li>- Liiketoimintaympäristön soveltuvuus yrityksen tuotteille ja palveluille</li> </ul>

Kuvio 6. Yrityksen SWOT-analyysi.



## 4 FRANCHISE-ESITTEEN TYÖSTÄMINEN

### 4.1 Touring Cars Franchise-esite

Toimeksiantajayritys on siirtymässä franchise-liiketoimintaan vuosien 2013–2018 aikana. Yritys haluaa laajentua franchise-menetelmää käyttäen.

Franchise-yrittäjärekrytointia varten toimeksiantajayritykselle luotiin Touring Cars Franchise –yrittäjyydestä kertova esite. Esite mainostaa franchise-liiketoimintamallia toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Touring Cars Franchise –yrittäjän hakuvaihe käynnistyy maaliskuun 2013 aikana. Franchise-rekrytointiprosessi suuntautuu ensimmäiseksi Rovaniemelle haettavan franchise-ottajan rekrytointiin.

#### 4.1.1 Perustelut

Toimeksiannon tarkoitus on selvittää, millä tavoin kohdeyrityksen tarjoama Touring Cars Franchise –liiketoimintamahdollisuus voidaan esittää tiiviisti ja houkuttelevasti A4-kokoisen esitteen muodossa. Esite tehtiin, jotta toimeksiantajayritys saa materiaalia rekrytointinsa tueksi ja potentiaalisten franchise-ottajaehdokkaiden löytämiseksi.

Esitteen tarkoituksena on yhtenä kokonaisuutena toimia hyödyllisenä markkinoinnin apuna oikeanlaisen kohderyhmän saavuttamiseksi. Esite on suunnattu yrityksen profiiliin sopiville yrittäjille tai yrittäjyyttä harkitseville ja sen on tarkoitus herättää mielenkiintoa Touring Cars Franchise-yrittäjyyttä kohtaan. Esite palvelee sekä yrityksen franchisingin parissa työskenteleviä henkilöitä että potentiaalisia franchise-ottajaehdokkaita. Potentiaalisen franchise-ottajaehdokkaan rekrytointia varten toimeksiantajayrityksellä oli tarve markkinointimateriaalille, joka toimii tiivinä tietopakettina niin yrityksen henkilökunnan käytössä, kuin ulkoista markkinointia ajatellen.

Franchise-ottajan näkökulmasta hyödylliseksi nähtiin koota franchise-yrittäjyyttä markkinoiva esite, joka sisältää Touring Cars Oy:n franchise-liiketoiminnan perustiedot. Esite toimii osana yrityksen franchise-pakettia, jota jaetaan yrityksen järjestämissä tilaisuuksissa sekä messuilla. Ulkoasun rakenne on pyritty asettelemaan niin, että esite on riittävän informatiivinen ja houkutteleva sekä tarvittaessa pienellä vaivalla käännettävissä eri kielille.

Toimeksiantajalla ei tällä hetkellä ole käytössään lainkaan franchise-yrittäjyyttä havainnollistavaa materiaalia yrityksen ulkoista markkinointia varten, joten esitteelle on suuri tarve organisaatiossa. Yrityksen henkilökunta toivoi aihetta käsittelevää materiaalia yleisen tiedon lisäämiseksi yrityksen sisällä ja ulkoisen markkinoinnin tehostamiseksi.

#### 4.1.2 Yrittäjäprofiili

”Franchise-antajan tulee valita ja hyväksyä yksittäiseksi franchise-yrittäjäksi ainoastaan sellaisia yrittäjiä, joilla kohtuullisen selvitystyön jälkeen vaikuttaa olevan kyseisessä liiketoiminnassa vaadittava osaaminen, koulutus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja taloudelliset edellytykset” (Suomen Franchise-Yhdistys, 2012.) Franchise-ottajien rekrytointi on -antajan haastavimpia osa-alueita. Kannattava toiminta vaatii oikeanlaisia franchise-ottajia, jotka sopivat ketjun yrittäjäprofiiliin. Yrittäjäprofiili tarkoittaa mallia tai kuvausta optimaalisesta franchise-ottajasta, jolla on edellytykset harjoittaa menestyvää liiketoimintaa. (Laakso 2005, 282.) Touring Cars Franchise –esite on rakennettu toimeksiantajayrityksen yrittäjäprofiili huomioonottaen.

Franchise –yrittäjäprofiilin luominen ei ole täysin yksiselitteinen asia. Rekrytointivaiheessa franchise-antaja etsii ketjuun pitkäaikaista sopimuskumppania. Yrittäjäprofiili on rakennettava niin, että ketjun valitsema franchise-ottaja kykenee harjoittamaan liiketoimintaa määriteltujen sopimusehtojen mukaisesti.

Franchise-neuvotteluissa yrittäjäksi pyrkivä neuvottelee yhdessä franchise-antajan kanssa oman yrittäjäprofiilinsa sopivuudesta ketjuun. Näin ollen franchise-ottajaksi pyrkivän on aiheellista selvittää oma yrittäjäprofiilinsa jo ennen neu-

votteluja ja verrata sitä franchise-antajan yrittäjäprofiiliin. Mikäli franchise-antaja ei ole määritellyt yrittäjäprofiiliaan, sen on käytännössä mahdotonta toimia Suomen Franchise-Yhdistyksen Eettisten sääntöjen ohjeiden mukaisesti, sillä ketjun käyttämä rekrytointi-ilmoitus ei saa sisältää monimerkityksellisiä tai harhaanjohtavia ilmaisuja. (Suomen Franchising – Yhdistyksen eettiset säännöt.)



Kuvio 7. Touring Cars Franchise -yrittäjäprofiili.

Yllä oleva kuvio on koostettu Touring Cars Oy:lta saadun materiaalin pohjalta. Kuten Touring Cars Oy:n Franchise –yrittäjäprofiilista on nähtävissä, Touring Cars Oy hakee yrittäjää, jolla on vahva kokemus matkailuautoista jo entuudestaan. Kokemus menestyksellisestä liiketoiminnasta, kuten hotellin, lomakylän tai matkailuautoliiketoiminnan pyörittämisestä ja johtamisesta on eduksi franchise-ottajaa valittaessa. Valittavan yrittäjän on ammatillisten ominaisuuksien lisäksi omattava persoonallisia ominaisuuksiaan analyttisyyttä, dynaamista johtamiskykyä, positiivisuutta ja joustavuutta sekä kykyä ja halua omaksua uutta.

Franchise-ottajan ikä saa kyseisen yrittäjäprofiilin kohdalla olla mieluiten 35–55-vuotta. Yrittäjällä on myös oltava halua toimia modernissa yritysmaailmassa ja mahdollisuus rahoittaa Touring Cars Oy:n yksikkö siten kuin se on suunniteltu.

Yrittäjärekrytoinnin haasteena on löytää riittävä määrä potentiaalisia franchise-ottajaehdokkaita. Potentiaalisten persoonallisten- ja taloudellisten ominaisuuksien ohella franchise-ottajaehdokkaalla on oltava myös muita resursseja kannattavan liiketoiminnan pyörittämiseen. Franchise-antajan on rekrytoinnin aikana pyrittävä kartoittamaan –ottajaehdokkaan elämäntilannetta ja sosiaalista taustaa. Franchise-liiketoiminnan on sovelluttava –ottajaehdokkaan mahdolliseen perhetilanteeseen ja toimia mieluiten luonnollisena jatkumona alkavan yrittäjän uralla.

Lisäksi franchise-ottajaehdokkaan valitseminen ketjuun vaatii usein myös yrittäjän paikallismarkkinoiden tuntemusta. Myös muut taustatekijät, kuten franchise-ottajaehdokkaan fyysinen terveys sekä henkinen hyvinvointi ovat avainasemassa, sillä arvomaailma ja elämäkatsomus vaikuttavat alkavan yrittäjän menestykseen liiketoiminnassa. (Laakso 2005, 236–237.)

Eryteisesti franchise-ottajaehdokkaan motivaatio ja asenne ovat avainasemassa rekrytoinnissa. Ennen pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen sitoutumista alkavan yrittäjän on syytä pohtia omia tavoitteitaan ja toiveitaan systemaattisesti, sillä yrittäjän on noudatettava sopimusehtoja ja toimittava ketjun ohjeiden ja ideologian mukaisesti. Franchising on yksi liiketoiminnan muoto, mikä ei ole optimaalinen kaikille. Yhteistyösuhde pitää sisällään suuria sitoumuksia molemmiin puolin ja myös erityisiä etuja, mutta tuo mukanaan myös riskejä. (Laakso 2005, 117.)

#### 4.2 Esitteen tekeminen

Työn empiriaosan tekeminen alkoi kohderyhmän rajaamisella Touring Cars Oy:n yrittäjäprofiilin mukaisesti. Kohderyhmänä olivat 35–55-vuotiaat yrittäjähenkiset miehet ja naiset. Esitteen avulla oli herätettävä halutun kohderyhmän, potentiaalisten franchise-ottajien mielenkiinto. Kohderyhmän profiilin tiedot

koostettiin Word 2007 –dokumenttiin, jonka jälkeen esitteen visuaalista ulkoasua ja asettelua lähdettiin hahmottamaan. Toimeksiantajayritys toivoi ulkoasuun markkinointipainotteisuutta ja tavoitteena oli selvittää, millä tavoin franchise-yrittäjyys voidaan esittää houkuttelevasti ja mielenkiintoa herättäen kaksipuoliossa esitteessä (2 x A4) kokoluokassa. Lisäksi esitteen oli oltava riittävän informatiivinen. Tavoitteena oli madaltaa yrittäjän kynnystä franchise-yrittäjyyteen sekä synnyttää lukijalle mielikuva haasteellisesta ja mielenkiintoisesta uravalinnasta franchise-yrittäjyyden parissa. Esitteessä pyrittiin tuomaan esille yhteiseen menestykseen pyrkivää liiketoimintaa, joka syntyy vain franchise-antajan toimiessa tiiviissä yhteistyössä franchise-ottajan kanssa.

Touring Cars Oy:lla on käytössään laaja materiaalipankki markkinointia, matkatoimistomateriaaleja sekä median palvelua varten. Esite on kuvitettu yrityksen kuvapankista saatujen 300dpi/RGB tarkkuuden omaavien korkearesoluutiokuvien avulla sekä SXC.HU-kuvapalvelun ilmaisen kuvapankin avulla. Kuvien koon sovittamisessa ja muokkauksessa sekä tekstin kehykseen sovittamisessa käytettiin Indesign CS 4-ohjelmaa. Esitteen asettelu työstettiin yhdessä Touring Cars Oy:n henkilökuntaan kuuluvan graafikon kanssa. Asettelussa pyrittiin houkuttelevuuden lisäksi selkeään ilmaisuun. Valokuvien kokoa pienennettiin asetteluun vuoksi, jotta ne sopivat paremmin kokonaisuuteen ja vievät noin puolet esitteen 2 x A4-koosta. Esitteessä käytetyt värit noudattavat toimeksiantajan graafista ohjeistoa. Graafinen ohjeisto määrittelee yrityksen visuaalisen ilmeen ja sen käytön markkinoinnissa.

Suurimpana haasteena oli luoda riittävän informatiivinen ja markkinoiva kokonaisuus, joka sisältäisi sekä tulevan franchise-antajan sekä franchise-ottajaehdokkaan näkökulmasta Touring Cars Oy:n tarjoaman franchise-paketin perustiedot mahdollisimman tiivistetysti, mutta riittävän tarkasti. Työ toteutettiin toimeksiantajan toiveiden mukaisesti ja esite pyrittiin muokkaamaan toimeksiantajalle sopivaksi. Esite täyttää painotalon määräykset kuvan asettelua ja kuvanlaatua koskien ja esite on painatettavissa edullisesti ostopalveluna. Esitteiden painamisen valmistuttua ne siirtyvät henkilökunnan käyttöön Touring Cars Oy:n franchise-liiketoiminnan myötä vuoden 2013 aikana.

## 5 POHDINTA

Yrittäjyydessä on aina omat etunsa ja haasteensa. Franchise-liiketoiminnan käynnistämiseen vaadittavia toimenpiteitä ja haasteita selvittämällä voidaan päätellä liiketoimintamallin vaativan molemmilta sopimuksen osapuolilta toimivaa ja saumatonta yhteistyötä. Kehittyvät organisaatiot hakevat palvelukseensa ihmistä, jolla on näkemystä, kokemusta ja verkostoja. Franchise-ottajaksi ei silti välttämättä sovellu henkilö, jolla on vastaavanlaisia ominaisuuksia.

Menestyksenkäs franchise-suhde vaatiikin ennen kaikkea oikealuonteista persoonallisuutta. Tärkein persoonallisuuden elementti on varmasti sopeutuvaisuus, sillä toiminta elää ja kehittyy jatkuvasti, jopa niin, ettei franchise-ottaja pysty yrittäjyyden kaikkiin osa-alueisiin edes puuttumaan.

Ketjun luomia sopimusehtoja on noudatettava ja liiketoimintaan on itse uskottava. Franchise-liiketoiminta vaatii yrittäjältä nöyryyttä toimia yhteistyöjärjestelmän osana. Kova työnteko, sitoutuminen, alueen paikallistuntemus ja riskinotto kyky sekä usko ketjun liikeidean kannattavuuteen ovat ainut tie menestykseen franchise-liiketoiminnassa. Franchise-liiketoimintaan perehtyminen opinnäytetyöprosessin aikana kasvatti haluani yrittäjäksi ryhtymiseen. Mielestäni onnistuin työssäni myös avaamaan aihetta franchise-yrittäjyyttä mahdollisesti harkitsevan henkilön näkökulmasta.

Franchise-ottajan palkkaama henkilöstö on tärkeässä roolissa. Vaikkakin ketjun liiketoiminta on jo testattu kannattavaksi, menestyvälle yrittäjälle henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Menestyvä liiketoiminta ei voi rakentua muutaman avainhenkilön varaan, sillä liiketoiminnan jatkuvuus on pyrittävä turvaamaan yllättävien tilanteiden osalta. Rekrytointiin onkin kiinnitettävä erityistä huomiota. Kirjallisuuteen perehtymällä ja eri ketjujen franchise-ottajia haastatteleamalla alkava yrittäjä välttyy monelta sudenkuopalta.

Yritteliäisyyden jalkauttaminen synnyttää maahan työpaikkoja ja verotuloja. Kuitenkin usko omaan liikeideaan ja henkilökohtaiseen menestykseen usein Suomessa puuttuu. Kevein perustein liiketoimintaa ei rakenneta kannattavaksi. Me-

nestyksellinen liiketoiminta vaatii uskoa ketjun hallinnoimaan ainutlaatuisen ideaan ja kykyä ennustaa tulevaisuuden yritystoiminnan trendejä, sillä organisaatiot muuttuvat ajan myötä. Tulevaisuudessa franchise-liiketoiminnan vakiinnuttua franchise-yrittäjyyttä markkinoidaan mahdollisesti korostamalla franchise-toiminnan monimuotoisuutta, jatkuvan innovoinnin mahdollisuutta ja älykästä johtamista. Ainakin toivon näkeväni tämän suuntaista kehitystä.

## LÄHTEET

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.
- Franchise News - Franchisingsektorin tiedonvälittäjä. 2012. Onnistuneen rekrytinnin perusta on tarkka yrittäjäprofiili. Viitattu 10.1.2013 <http://francon.fi/>.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Immonen, J.; Juurela, T. 2002. Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. Kauppa- ja Teollisuusministeriö. Tutkimuksia ja raportteja 14/2002. Helsinki: Edita Oy.
- Kamensky, Mika. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita.
- Laakso, H. 2005. Franchising - Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita.
- Laakso, H. 2001. Franchising –yrittäjyys. Helsinki: Edita.
- Laakso, H, 2012. Tie Franchising-yrittäjäksi –opas 2012. Helsinki: Franchise Business College.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Mattila, K.; Wathén, A. Tommila, M. & Rinkinen, P. 1998. Franchising-käsikirja – Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1. ja 2. painos. Helsinki: Otava.
- Nieminen, T. 1995. Franchise-sopimus. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisu- ja. Turku: Turun yliopisto.
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Suomen Franchising-Yhdistys ry 2011. Franchising Suomessa 2011. Printal AS: BBM Oy.
- Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2013. Viitattu 12.12.2012 <http://www.franchising.fi/index.php>.
- Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2012. Eettiset Säännöt. Viitattu 12.12.2012 <http://www.franchising.fi/eettiset-saannot>.
- Stock.xchng.2009. Kuvapalvelu.Viitattu 12.12.2012 <http://www.sxc.hu/>.
- Tilastokeskus. 2012. Toimialaluokitus 2008. Viitattu 10.12.2012 <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>.
- Tilastokeskus. 2011a. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan kannattavuus parani vuonna 2010. Viitattu 10.1.2013 [http://www.stat.fi/til/matipa/2010/matipa\\_2010\\_2011-09-20\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/matipa/2010/matipa_2010_2011-09-20_tie_001_fi.html).
- Tilastokeskus. 2011b. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan kannattavuus heikkeni vuonna 2009. Viitattu 10.1.2013 [http://www.stat.fi/til/matipa/2009/matipa\\_2009\\_2011-02-22\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/matipa/2009/matipa_2009_2011-02-22_tie_001_fi.html).
- Touring Cars 2012a. Touring Cars – yleästi suomalainen. Viitattu 10.12.2012. <http://touringcars.eu/fi/touring-cars/yritys.php>.



Touring Cars 2012b. Historia. Viitattu 10.12.2012 <http://touringcars.eu/fi/touring-cars/yritys/historia.php>.

Tuunanen, M. 2005. Taloustieteiden tiedekunnan väitöskirja: Essays on Franchising in Finland: Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and their Relationships. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Toimialaraportit - matkailu. Viitattu 10.1.2012 [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/895/Majoitustoiminta\\_2009\\_netti.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/895/Majoitustoiminta_2009_netti.pdf).

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Helsinki: WSOY.

Markkinointimateriaali luottamuksellinen.

Markkinointimateriaali luottamuksellinen.