



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

FRANCHISINGKETJUN PERUSTAMINEN

Franchisinganalyysi erikoiskauppa X

Sirpa Heikkinen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2016
Liiketalouden ohjelma
Liiketoimintaosaaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ohjelma
Liiketoimintaosaaminen

HEIKKINEN SIRPA

Franchisingketjun perustaminen
Franchisinganalyysi erikoiskauppa X

Opinnäytetyö 76 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Maaliskuu 2016

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella realistisesti toimeksiantajan mahdollisuuksia aloittaa franchisingtoiminta ja kuvata toimeksiantajalle looginen etenemispolku franchisingketjun perustamiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi vähittäiskaupanalan erikoiskauppa X Pirkanmaalta. Toimeksiantajan nimeä ei mainita, koska työssä otettiin kantaa toimeksiantajan liiketoiminnallisiin suunnitelmiin, jotka ovat osittain liikesalaisuuksia. Opinnäytetyössä tarkasteltiin myös mahdollisimman realistisesti franchisingketjun perustamiseen liittyviä motivaatiotekijöitä ja haasteita toimeksiantajan päätöksenteon tueksi. Opinnäytetyössä sovellettiin opinnäytetyön tekijän aikaisempaa franchisingosaamista ja teorialähteiden sekä aikaisempien alan tutkimusten pohjalta syntynyttä tietämystä toimeksiantajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Opinnäytetyön yhteydessä suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus franchisingketjun perustaneille yrittäjille ja ketjujohtajille teemahaastatteluin. Teemahaastattelujen tavoitteena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä franchisingketjun perustamiseen liittyvistä haasteista sekä tuoda toimeksiantajalle syventäviä näkökulmia ketjun perustamiseen liittyvistä haasteista.

Toimeksiantajaa haastateltiin useaan eri otteeseen opinnäytetyön tekemisen aikana. Haastattelut toimivat pohjana franchisinganalyysille, jossa muodostettiin näkemys toimeksiantajan nykytilasta, kehityskohteista ja niiden vaatimasta kehitystyöstä franchisingia suunniteltaessa. Franchisinganalyysi ei antanut valmista vastausta kysymykseen, onko franchising toimeksiantajalle optimaalisin malli liiketoiminnan laajentamiseen. Analyysin avulla löydettiin tärkeimmät yrityksen kehittämiskohteet ja jatkotutkimusaiheet, jotta franchising olisi tulevaisuudessa mahdollista.

Työstä selviävät franchisingketjun perustamisen vaiheet pääpiirteittäin. Opinnäytetyössä hyödynnettiin teorialähteinä suomalaista franchisingkirjallisuutta ja -julkaisuja. Teemahaastattelujen tulokset tukivat hyvin franchisingista löytyvää teoretietoa ja vahvistivat käsitystä, että franchisingketjun perustaminen on suunniteltava huolellisesti ja franchisingia ei kannata aloittaa liian kevein perustein.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Business Competence

SIRPA HEIKKINEN
Establishing a Franchise Chain
Franchise Analysis for a Retail Specialty Shop X

Bachelor's thesis 76 pages, appendices 5 pages
March 2016

The purpose of this thesis was to review realistically what the opportunities of the client of this thesis are to start franchising business, and what steps should be considered when establishing a franchising chain. The client of this study was a retail shop X in Pirkanmaa region. The thesis reviewed the client's business competencies and other classified information, and therefore the name of the company does not appear in this study.

When establishing a franchise chain, the client should carefully consider all motivational factors and challenges. Those factors were reviewed realistically and the main purpose in this thesis was to help client make the decision. The theoretical framework of this thesis consisted of some earlier studies on franchising and the information collected from Finnish literature and some articles on franchising.

The data for this study was also collected by the theme interviews of six entrepreneurs who had set up franchising chains of their own. The objective of those interviews was to figure out opinions and perspectives of the challenges and obtain more information to the client.

The client of this thesis was also interviewed several times during the study process. The interviews provided details about the client company and its current situation, prospects and development goals. The interviews served as the basis for the franchise analysis, and what should be done when establishing franchising business.

The main content of the thesis was the franchise analysis. The analysis did not give any particular or complete answers to the question, whether franchising is the most optimal model for this specific client to expand its business. The analysis revealed the company's main development targets and the topics for further research to facilitate franchising in the future. The findings indicated that establishing a franchising chain must be very carefully planned and franchising should not be started on too light grounds.

Keywords: franchising, franchise analysis, franchising chain

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	FRANCHISING YRITYKSEN LAAJENEMISKEINONA.....	9
2.1	Mitä on franchising ja franchisingin elementit	9
2.2	Yritysten strategisia motiiveja franchisingketjun perustamiseen	13
2.2.1	Nopea kasvu, maantieteellinen leviäminen ja markkinapeitto.....	13
2.2.2	Yrittäjävetoisuus	14
2.2.3	Skaalaedut ja yhteistyöedut.....	15
2.2.4	Ketjuorganisaation tehokkuus.....	16
2.2.5	Investoinnit ja pääomien saaminen	16
2.2.6	Riskienhallinta	17
2.2.7	Konseptin ja toimintamallin kehittäminen.....	18
2.2.8	Työllistäminen ja yrittäjyyden edistäminen.....	19
2.3	Toimeksiantajan strategiset motiivit perustaa franchisingketju	20
2.4	Franchisingin soveltuminen erityyppisille yrityksille	21
3	FRANCHISINKETJUN RAKENTAMISEN VAIHEET	23
3.1	Yleistä franchisingketjun rakentamisesta	23
3.2	Franchisinganalyysi	23
3.2.1	Franchisinganalyysin tekeminen.....	23
3.2.2	Kaupallinen hyödynnettävyys	24
3.2.3	Monistettavuus	32
3.2.4	Yhteistyön edellytykset.....	40
3.3	Liiketoimintasuunnitelma	47
3.4	Käsikirja ja ohjeistukset.....	50
3.5	Franchise Prospectus.....	50
3.6	Franchisingsopimus	51
3.7	Pilotointi.....	53
4	FRANCHISINGTOIMINNAN HAASTEET	54
4.1	Yleistä franchisingtoiminnan haasteista	54
4.2	Haastattelututkimus franchisingantajille.....	56
4.2.1	Franchisingin käynnistämisen haasteet	58
4.2.2	Franchisingtoiminnan suunnittelun ajallinen kesto.....	60
4.2.3	Franchisingtoiminnan aloittamiseen vaadittava pääoma	61
4.2.4	Franchisingketjun perustamisessa tarvittava osaaminen.....	62
4.2.5	Käytännön neuvot franchisingketjua perustavalle yrittäjälle.....	63
	POHDINTA	65
	LÄHTEET.....	68

LIITTEET	72
Liite 1. Yrittäjäprofiilin määrittäminen, apulomake (Wathen 2009.)	72
Liite 2. Liiketoimintasuunnitelmapohja (Laakso 2005, 204–205.).....	75

1 JOHDANTO

Franchising Suomessa 2014 kirjan mukaan franchising määritellään seuraavasti: Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchisingantajan ja franchisingottajan pitkäaikaista sopimusperusteista yhteistyötä, jossa franchisingantaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchisingottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2014, 8).

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vähittäiskaupan alan erikoiskauppa X (jäljempänä toimeksiantaja) Pirkanmaalta. Tampereen ammattikorkeakoulun tämän hetkinen opinnäytetyökäytäntö ei mahdollista kokonaan salassa pidettävien opinnäytetöiden tekemistä. Toimeksiantajan nimeä ei mainita, koska opinnäytetyössä otetaan kantaa toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmiin, jotka ovat osittain liikesalaisuuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella realistisesti toimeksiantajan mahdollisuuksia aloittaa franchising ja kuvata toimeksiantajalle looginen etenemispolku franchisingketjua perustettaessa. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös mahdollisimman realistisesti franchisingketjun perustamiseen liittyviä etuja ja haasteita toimeksiantajan päätöksenteon tueksi. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole antaa vastausta kaikkiin toimeksiantajan haastattelussa esille tulleisiin avoimiin kysymyksiin, vaan analysoida niitä ja löytää toimeksiantajalle olennaisimmat jatkotutkimuskohteet.

Opinnäytetyön tavoitteena on syventää tekijän omaa aikaisempaa franchisingosaamista sekä tuoda tekijälle uusia näkökulmia franchisingiin franchisingantajan näkökulmasta. Suomessa on julkaistu paljon franchisingia käsitteleviä opinnäytetöitä, mutta pääsääntöisesti niissä aihetta käsitellään franchisingottajan näkökulmasta. Tekijällä on aikaisempaa työkokemuksen ja opintojen kautta saavutettua franchisingosaamista ja opinnäytetyössä sovelletaan aikaisemman työkokemuksen sekä teorialähteiden tutkimusten pohjalta syntynyttä tietämystä toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmiin.

Erikoiskauppa X on perustettu vuonna 2012, jolloin liiketoiminta aloitettiin pääsääntöisesti verkkokauppana ja alan tuotevalikoimaan keskittyneenä tapahtumatuotantona. Vuoden toiminnan jälkeen kauppias muutti Pirkanmaalle. Samassa yhteydessä yrityksen toimintaan lisättiin kaupunginosassa sijaitseva kivijalkamyymälä. Kivijalkamyymälän hoitaminen vaati kauppiaalta paljon resursseja ja verkkokaupan kehittäminen jäi tuolloin si-

vurooliin. Vuoden 2015 lopulla kivijalkamyymälälle vuokrattiin uudet toimitilat kaupungin keskustasta. Opinnäytetyön tekemisen hetkellä verkkokauppa muodostaa liikevaihdosta noin 35 % ja muu liikevaihto koostuu kivijalkamyymälän myynnistä, myyntitiliperiaatteella toimivien yhteistyökumppaneiden myynnistä ja tapahtumien sekä tuotekoulutusten järjestämisestä.

Toimeksiantaja työskentelee itse yritystoiminnan päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa ja yrityksessä ei ole palkattua henkilökuntaa. Henkilöstövajetta yritetään kompensoida muun muassa solmimalla harjoittelusopimuksia paikallisen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa sekä tarjoamalla työkokeilupajakoja kaupanalasta kiinnostuneille henkilöille. Toimeksiantajan yritysmuotona on yksityinen elinkeinonharjoittaja.

Toimeksiantaja on laajentanut aiemmin jakeluverkostoaan tarjoamalla yhteistyöyrityksille mahdollisuutta myydä erikoiskaupan tuotteita myyntitilimyyntinä. Myyntitiliä käytetään, kun myyjä ei saa omistusoikeutta hänelle lähetettyihin tavaroihin. Myyjä voi myydä tavarat omissa nimissään ja tavaroiden omistaja saa maksun myyjältä vasta myynnin jälkeen. (Taloussanomat 2016.) Toimeksiantajan myyntitilimyynti on kuitenkin osoittautunut heikosti kannattavaksi, johtuen varastoon sitoutuvista pääomista ja tuotteiden heikosta katerakenteesta. Lisäksi myyntitilimyynti heikentää toimeksiantajan maksuvalmiutta, koska laskutus tapahtuu vasta, kun aiemmin toimitettu tavaraerä on myyty ja yhteistyöyrittäjä tilaa seuraavan tavaraerän myyntiinsä. Myyntitilin käyttäminen heikentää myös toimeksiantajan brändimielikuvaa, koska usein tuotteita ei ole riittävästi tarjolla ja niiden yhteydessä tarjottava asiantuntemus ei ole riittävää.

Toimeksiantajalla on kuitenkin voimakas tarve laajentaa liiketoimintaansa ja toimeksiantaja onkin alustavien tutkimusten jälkeen päättynyt tarkastelemaan franchisingia yrityksen laajenemismallina. Opinnäytetyön aikana on toimeksiantajaa haastateltu useita eri kertoja. Haastattelujen tavoitteena on ollut teoretiedon, käytännön kokemusten ja tutkimustuloksien pelaaminen toimeksiantajan tavoitteisiin.

Opinnäytetyössä hyödynnetään teorialähteinä franchisingkirjallisuutta ja -julkaisuja. Suomessa on julkaistu paljon franchisingkirjallisuutta ja Suomen Franchising-Yhdistys ry tuottaa vuosittain ajankohtaista tietoa franchisingin kehittymisestä Suomessa ja kasainvälisesti. Opinnäytetyö perustuu tämän vuoksi pääsääntöisesti suomenkielisiin lähteisiin.

Opinnäytetyön tekijä on hankkinut kokemusta franchisingliiketoiminnasta työskennellen päällikkötason työtehtävissä franchisingketjussa. Tämän vuoksi varsinaista franchisingia käsitellään työn ensimmäisessä osassa vain pääpiirteittäin. Opinnäytetyön toinen luku keskittyy franchisingin etuihin liiketoiminnan laajentamismallina. Opinnäytetyön kolmannessa osassa tarkastellaan franchisingketjun rakentamisen vaiheita ja eri vaiheissa huomioon otettavia asioita vain pääpiirteittäin, jotta toimeksiantajalle muodostuisi käsitys kokonaisuudesta. Kolmannen osan pääpainopistealueena on franchisinganalyysi, jossa analysoidaan toimeksiantajan mahdollisuuksia aloittaa franchisingtoiminta. Analyysissa peilataan toimeksiantajan toimintaa opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin ja teoriatietoon. Opinnäytetyön neljännessä vaiheessa perehdytään franchisingin haasteisiin ensimmäiseksi pohjautuen Tuunasen (Tuunanen, 2009) tutkimustuloksiin ja myöhemmin franchisingketjun perustaneiden kokemuksiin.

Opinnäytetyön yhteydessä suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus franchisingketjun perustaneille yrittäjille ja ketjujohtajille temahaastatteluin maaliskuussa 2016. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä franchisingketjun perustamiseen liittyvistä haasteista sekä tuoda syventäviä näkökulmia ketjun perustamiseen liittyvistä haasteista toimeksiantajalle. Tutkimukseen valikoitiin haastateltavat hyödyntäen Franchising Suomessa 2016 kirjan ketjuesittelyitä ja haastateltaviksi valittiin ketjuja, jotka ovat alle kymmenen vuotta vanhoja ja franchisingottajamäärältään vielä pieniä. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2016a, 96–136.) Tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa ja kokonaisuudessaan yhteyttä otettiin 12 ketjunedustajaan. Haastatteluihin laadittiin väljä kysymysrunko ja lisäksi haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Syvähaastatteluihin ei ollut mahdollisuutta, johtuen haastateltavien rajallisista aikaresursseista. Kaikki haastateltavat antoivat luvan käyttää nimeään työn lähdeluettelossa ja osa haastateltavista pidättäytyi vastaamasta kysymyksiin, jotka olivat liikesalaisuuksia.

2 FRANCHISING YRITYKSEN LAAJENEMISKEINONA

2.1 Mitä on franchising ja franchisingin elementit

Franchising perustuu kahden juridisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen franchising-sopimukseen perustuvaan yhteistyöhön. Franchisingantaja on yritys, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle. Franchisingottajaksi kutsutaan yritystä, joka vastaanottaa oikeuden. Franchisingjärjestelmällä tarkoitetaan franchisingantajien omistamien ja yrittäjävetoisten yksiköiden muodostamaa kokonaisuutta. Franchisingjärjestelmästä käytetään usein ilmaisua franchisingketju tai -verkosto. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2014, 8.)

Keskeisessä roolissa franchisingissa on franchisingantajan kehittämä liiketoimintamalli eli konsepti, jolla franchisingottaja saa harjoittaa liiketoimintaa maksua vastaan. Sekä franchisingantaja että franchisingottaja käyttävät yhteistä tavaramerkkiä. Asiakkaan silmissä toiminta on yhtenäistä ja asiakkaan asioidessa missä tahansa ketjun myymälässä tai käyttäessä ketjun palveluja, hän saa samanlaista palvelua tai löytää tuotevalikoimaan valitut tuotteet tasalaatuisina ja vakioidulla toimintamallilla. (Laakso 2005, 29.) Sammallahti on määritellyt konseptin seuraavasti: konsepti tarkoittaa liiketoiminnan suunnittelua ja toteuttamista yrityksen hengen ja tavoiteltavan brändimielikuvan mukaan. Konsepti on liikeidean toiminnallinen ja konkreettinen lopputulema, joka on yksityiskohtaisesti määriteltä. (Sammallahti 2009, 11.)

Franchisingantajalla on ketjun ja konseptin omistusoikeudet ja sillä on oikeus tehdä koko ketjua koskevat päätökset. Franchisingantaja päättää missä laajuudessa ketjun jäsenet voivat osallistua ketjun toimintojen suunnitteluun ja päätöksentekoon, valvoo että ketjussa toimitaan franchisingkäsikirjassa ja franchisingsopimuksessa määriteltujen pelisääntöjen mukaisesti, päättää uusien yksiköiden avaamisesta ja huolehtii koko ketjua koskevista sidosryhmä-, media- ja viranomaisuhteista. (Laakso 2005, 96, 97.)

Franchisingantajan tehtävänä on kontrolloida, valvoa ja ohjata jatkuvasti franchisingottajan liiketoimintaa ja olennaista on, että konseptia kehitetään jatkuvasti sen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi myös yhteistyösuhteen aikana. Franchisingiin kuuluu keskeisesti velvol-

lisuus järjestää ketjussa toimiville franchisingottajille alkukoulutus sekä tarjota franchisingottajille koko sopimuskauden ajan teknistä ja kaupallista ohjausta. Tukitoimintoja voivat olla franchisingottajan yrittäjyyden alkuvaiheessa esimerkiksi tuotekehitys, markkinatutkimukset, toimipaikan valinta, vuokra- ja ostoneuvottelut, toimipaikan sisustuspalvelut, rahoitusneuvonta ja -neuvottelut, yrityksen perustamiseen liittyvät neuvontapalvelut, työntekijöiden koulutus ja liiketoiminnan konsultointi. Koko toiminnan ajan keskeisiä tukipalveluita voivat olla myynnin tuki, seuranta ja ohjaus, kattomarkkinointi, tutkimus- ja kehittämistoiminta, yhteiset kehittämispäivät sekä liiketoiminnan konsultointi esimerkiksi puhelimen, intranetin ja verkkoviestintävälineiden välityksellä tai kenttäkäynnein. (Laakso 2005, 51, 77, 97.)

Franchisingottajan vastuulla ovat muun muassa vastuu oman toimipisteensä myynnistä ja tuloksesta, asiakaspalvelusta, brändin ja konseptin toteutumisesta sovitulla tavalla sekä ketjuyhteistyöhön osallistumisesta. Franchisingottajalla voi olla useita ketjun toimipisteitä johdettavaan. Tätä kutsutaan multiyrittäjyydeksi (multi-unit franchisee). Franchisingottaja voi myös toimia samanaikaisesti yrittäjänä toisessa franchisingketjussa. Kuitenkin osa ketjun yksiköistä on usein franchisingantajan omistuksessa. (Laakso 2005, 102, 103; Torikka 2010, 7; FranCon Franchise Consulting 2016a, 7.)

Kansainvälisen franchisingyhdistyksen (IFA) tekemän luokittelun mukaan, franchising voidaan jakaa kolmeen muotoon. Tavaramerkkifranchising (Trade name franchising) -toimintamallissa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää liiketoiminnassaan franchisingantajan omistamaa ja kehittämää tavaramerkkiä, liiketunnusta tai toiminimeä. Toimintatavaltaan yritysten toimintamallit voivat näyttäytyä asiakkaiden silmissä hyvinkin erilaisilta, mutta yhteistyöllä voidaan saavuttaa etuja markkinoinnissa. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen 1998, 28; Laakso 2005, 34.)

Tuotejakelufranchisingissa (Product distribution franchising) franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden myydä kehittämäänsä ja itsevalmistamaansa tuotetta. Yhteistyö ketjun jäsenten ja franchisingantajan kanssa on vähäistä. (Laakso 2005, 35.)

Liiketoimintamallifranchisingissa (business format franchising) yhteistyö franchisingantajan ja -ottajan välillä on kaikista laajinta ja tiiviintä. Eurooppalaisen käsityksen ja normiston mukaan franchisingilla tarkoitetaan ainoastaan liiketoimintamallifranchisingia. (Laakso 2005, 36–37.)

Franchisingtoiminta ei voi perustua pelkästään siihen, että franchisingantaja markkinoi tai jakaa franchisingottajille tuottamiaan tai maahantuomiaan tuotteita. Franchisingantaja markkinoi kehittämäänsä liiketoimintamallia, ketjun jäsenyyttä ja yhteistyöetuja. Konseptin sisältönä ei voi olla pelkästään yhteinen tuotevalikoima. Franchising ei ole jälleenmyyjäverkosto, verkostomarkkinointia tai yhteisyrityspohjainen suhde. Franchisingantaja ei voi olla osaomistajana franchisingottajan yrityksessä tai päinvastoin. Toinen osapuoli ei voi myöskään rahoittaa toisen liiketoimintaa tai toimia takaajana. Toisaalta franchisingantaja voi antaa maksuaikaa esimerkiksi liittymismaksussa tai auttaa rahoituksen saamisessa. Franchisingissa kyseessä ei ole myöskään työsuhde franchisingantajan ja -ottajan välillä. Mikäli franchisingantaja omistaa kaikki ketjun toimintayksiköt, kyseessä ei ole franchisingketju vaan omistusketju. Franchisingissa franchisingantajan tulot muodostuvat franchisingottajien maksamista yhteistyömaksuista ja mahdollinen tuotteiden myynti on erillinen liiketoiminta franchisingantajalle. (Laakso 2005, 36, 38–41, 45.)

Suomen Franchising-Yhdistys ry perustettiin vuonna 1988. Sen tarkoituksena on edistää franchisingperiaatteella toimivien yritysten yhteistoimintaa, edistää ja kehittää hyvää alan tapaa, sekä lisätä tietoa franchisingista. Yhdistys ylläpitää myös yhteyksiä eri maissa toimiviin franchisingyhdistyksiin. (Nousiainen 2013, 41.) Suomen Franchising-Yhdistys ry on julkaissut eettiset säännöt, jotka ovat linjassa Euroopan Franchise Federation:in (EFF) määrittelemien kansainvälisten franchisingin eettisten sääntöjen kanssa. Suomen Franchising-Yhdistys ry:n jäsenet, jotka toimivat franchisingantajana, ovat sitoutuneet noudattamaan eettisiä sääntöjä toiminnassaan. Eettisten sääntöjen tarkoituksena on parantaa sekä franchisingantajien että -ottajien toimintaedellytyksiä. Eettiset säännöt eivät ole sitovia. (Suomen Franchising-Yhdistys 2016b, 18.)

Vielä 1980-luvulla franchising oli Suomessa suhteellisen tuntematon ja hyvin suppeasti käytössä oleva toimintamalli. 1990-luvulla suomalaiset yritykset alkoivat hyödyntämään franchisingia toiminnassaan. (Laakso 2005, 20.) Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana franchisingalan kasvu Suomessa on ollut merkittävää. Vuonna 1998 Suomessa toimi vasta 76 franchisingketjua ja franchisingyrittäjiä oli noin 1500 sekä franchisingsektori työllisti noin 13000 työntekijää. (Mattila ym. 1998, 14.)

Suomen Franchising-Yhdistys ry:n kesällä 2015 teettämän franchisingkasvuselvityksen mukaan franchisingsektori jatkaa entistä voimakkaampaa kasvua vuonna 2016. Erityisesti alan työllistämisenäkymät ja monipaikkayrittäjäyys ovat kasvussa. Vuonna 2015 Suomessa toimi noin 250 - 300 franchisingketjua. Ketjujen yhteenlaskettu liikevaihto oli noin viisi miljardia euroa ja koko alalla työskenteli jopa 100 000 henkilöä. Liikevaihdolla vertailtaessa, selvityksessä mukana olleista ketjuista 52,7 % toimii palvelualalla, 26,3 % vähittäiskaupassa ja 21 % ravintola-alalla. Aikaisempiin selvityksiin verrattaessa, palvelu- ja ravintoalan osuudet näyttäsivät olevan kasvussa ja vähittäiskaupan laskussa. Verrattaessa yksiköiden lukumäärää keskenään, vähittäiskaupan ja palvelualojen osuudet ovat nousevat. Toimipisteitä on kuluttajapalveluissa 36 %, vähittäiskaupassa 30 %, ravintoloissa 23 % ja B-to-B -palveluissa 11 %. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2015, 18–19.)

Suomen Franchising-Yhdistys ry:n mukaan franchisingyrittäjäyys tulee edelleen kasvamaan vuonna 2016, koska se madaltaa yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä. Franchisingissa monet uudet asiat ovat lähtöisin USA:sta. Sosiaalinen franchising tulee nousemaan, koska se pohjautuu paikalliseen työhön ja yrittäjäyteen tarjoamalla liiketoimintamahdollisuuksia paikallisille ja kansainvälisille toimijoille, täydentäen samalla tehokkaasti kansallisia ja kansainvälisiä kehityshankkeita. Sosiaalisella franchisingilla (social franchising) tarkoitetaan pyrkimystä ratkaista kehittyvien maiden yhteiskunnallisia ja sosiaalisia ongelmia, jotka ovat kytköksissä esim. koulutukseen, terveydenhuoltoon, maatalouteen tai ympäristöön. Multiyrittäjäyys (multi-unit franchisee) tulee myös yleistymään. Franchisingketjut hakevat kasvua tarjoamalla ketjun menestyneille franchisingottajille lisää myyntipisteitä ja markkina-alueita. Samaa periaatetta voidaan hyödyntää myös kansainvälistymisessä, kun ketjut etsivät osaavia aluekehittäjiä rakentamaan ketjua uusiin kohdemaihin. Monet suuret ketjut, joilla on ollut omia toimipisteitä, siirtävät omia toimipisteitä franchisingottajille. Franchisingantajalla voi olla myös useita konsepteja, jolloin franchisingantaja voi hyödyntää kokonaisvaltaisemmin franchisingosaamistaan ja saavuttaa synergiaetuja. Myös digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet tuovat uusia ratkaisuja ketjujen ja niissä toimivien franchisingyrittäjien toimintaan. Ketjuihin luodaan erilaisia asiakastiedon keräämis- ja hyödyntämisyjärjestelmiä, internetpohjaisia työkaluja ja ketjut ovat aktiivisemmin hyödyntämässä sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia. (Vastamäki 2014a, 5; Suomen Franchising-Yhdistys ry 2015, 21.)

Häyrinen kuvaa franchisingtoiminnan tuleviksi kehityssuunniksi edellä mainittujen lisäksi uusien palvelualojen siirtymisen franchisingsektorille, naisten ja maahanmuuttajien

kiinnostuksen franchisingyrittäjyyteen ja väestön ikääntymisen tarjoamat mahdollisuudet yrittäjärekrytointiin. Mobiiliteknologia kehittyy edelleen ja tulee mukaan ketjujärjestelmiin. Franchisingsopimukset ovat aiempaa helpompia ja ketjun johtamisessa keskitytään enemmän ihmisten johtamiseen asianjohtamisen sijaan. (Häyrinen 2014, 21.)

2.2 Yritysten strategisia motiiveja franchisingketjun perustamiseen

2.2.1 Nopea kasvu, maantieteellinen leviäminen ja markkinapeitto

Franchising toimii vaihtoehtona, kun franchisingantajalla ei ole halua itse luoda niin laajaa liiketoimintaverkkoa, kuin kaupallisesti olisi kannattavaa (Halila & Hemmo 2008, 263). Franchisingin avulla saadaan rakennettua jakelutie franchisingantajan valmistamille, maahantuomille tai edustamille tuotteille. Franchisingin avulla voidaan pyrkiä rakentamaan valtakunnallinen yhteistyöverkosto ja sitä kautta pyrkiä pääsemään kiinni uusiin asiakassegmentteihin, esimerkiksi valtakunnallisesti toimiviin asiakkaisiin. Franchisingin avulla voidaan edetä myös kansainvälisille markkinoille. Franchising soveltuu yrityksen kansainvälistymiseen silloin, kun liiketoimintamallilla on kansainväliset markkinat, mutta yritykseltä puuttuvat resurssit omien toimintayksiköiden perustamiseen tai liiketoimintamallin menestykseen kansainvälisesti tarvitaan paikallista osaamista. Franchisingtoimintaa voidaan laajentaa kansainvälisille markkinoille solmimalla master franchise -sopimus. Master franchise -sopimuksessa franchisingantaja myöntää franchisingottajalle tavallisesti yksinoikeuden harjoittaa liiketoimintamallin mukaista toimintaa tietyssä maassa tai tietyllä alueella. Master franchise -sopimuksen solminut franchisingottaja voi harjoittaa liiketoimintaa itse tai solmia franchisingsopimuksia franchisingottajien kanssa toiminta-alueellaan. Master franchisingin lisäksi vaihtoehtoja kansainvälistymiseen ovat yksittäisten käyttöoikeuksien luovuttaminen (suora franchising) ja development-sopimukset, joilla franchisingantaja luovuttaa paikalliselle yritykselle oikeuden kehittää verkostoa siten, että paikallinen yritys esimerkiksi voi perustaa sovitun määrän toimipisteitä tietylle alueelle. Edustussopimuksella franchisingantaja voi sopia alueellisen edustajan kanssa esimerkiksi, että edustaja etsii franchisingantajan puolesta sopivia franchisingottajia alueelle ja tarjoaa näille erikseen sovittavia palveluita. (Taipale 2010, 31–33; Laakso 2016, 65.)

Uusien toimipaikkojen käynnistäminen sujuu yhteistyössä franchisingottajien kanssa. Liiketoiminnan laajeneminen tapahtuu hyvin hoidettuna edullisemmin ja riskittömämmin kuin omia toimipaikkoja perustamalla. Maantieteellisen etäisyyden kasvaminen päätoimipaikan ja muiden toimipaikkojen välillä kasvattaa kustannuksia ja liiketoiminnallisia haasteita. Franchisingissa kasvua voidaan suunnitella järjestelmällisemmin. (Laakso 2005, 178; Tuunanen 2013, 50.)

2.2.2 Yrittäjävetoisuus

Franchisingottajalla on vastuu oman liiketoimintansa onnistumisesta ja kannattavuudesta. Franchisingottaja voi olla toimintatavaltaan tulorientoituneempi ja panostaa enemmän myyntiin ja toiminnan kustannusten minimointiin, kuin palkattu ketjun toimipisteen esimies. Franchisingottajan toimipisteen myynnin kasvaessa, franchisingantajan yleensä liikevaihtosidonnaiset yhteistyömaksutuotot kasvavat. Franchisingottajat toimivat paikallisesti ja heillä voi olla hyvä paikallistuntemus ja valmiit laajat verkostot, joita he voivat hyödyntää omassa liiketoiminnassaan. Ketjun franchisingottajien paikallisuus voi olla franchisingantajalle ja ainakin joidenkin ketjujen asiakkaille merkittävä lisäarvoa tuova tekijä. Onnistuneissa franchisingrekrytoinneissa yrittäjävetoiseen toimintaan siirtyminen on lisännyt aiemmin ketjuomisteisen toimipisteen myyntiä 20 – 60 %. (Mattila ym. 1998, 48, 59; Tuunanen 2013, 50–53.)

Työnantajavastuu ei ole franchisingantajalla, toisin kuin olisi omia toimipisteitä perustettaessa. Franchisingottaja hoitaa työntekijöiden operatiivisen johtamisen, vastaa omien työntekijöidensä kehittämisestä ja motivoinnista sekä hoitaa tarvittavat varamiesjärjestelyt esimerkiksi sairaustapauksissa. (Laakso 2005, 46, 178–179.)

Huomioitavaa kuitenkin on, että sopivien franchisingottajien löytäminen ketjuun voi olla haastavaa ja muodostua kasvun esteeksi. Vaikka franchisingottajat hoitavat itsenäisesti omia toimipisteitään, franchisingantajan on panostettava yhteistyön toimivuuteen ja kehittämiseen (Laakso 2005, 183).

Yrittäjä ei aina välttämättä tiedosta miten paljon franchisingantajalta on vaadittu työtä ja resursseja liiketoimintamallin ja yrityksen brändin kehittämiseen. Koska franchisingot-

taja haluaa myös maksimoida oman liiketaloudellisen menestymisensä, hän saattaa jossain vaiheessa kyseenalaistaa franchisingmaksuista saamansa vastineen tai suunnitella jopa kilpailevaa toimintaa. Myös franchisingantajan määrittelemistä laatustandardeista voidaan poiketa tai yrittäjä voi olettaa että franchisingantaja ratkaisee hänen kaikki päivittäiset ongelmansa. (Mattila ym. 1998, 62, 73.)

2.2.3 Skaalaedut ja yhteistyöedut

Vaikka franchisingottajien johtamat toimipisteet ovat usein pieniä ja tehokkaita, voidaan franchisingtoiminnassa saavuttaa merkittäviä skaalaetuja. Koko ketjun ostovoima yhdistämällä on franchisingantajalla paremmat neuvotteluasemat tavarantoimittajien ja alihankkijoiden suuntaan. Ketjun jäsenille saadaan aikaan paremmat ostoedut, alemmat hinnat ja edullisemmat toimitusehdot. Myös yhteishankintojen logistiikan järjestämisessä ja laskutuksessa voidaan saavuttaa etuja. Yhteishankinnoista hyötyvät sekä franchisingottajat että franchisingantajan omat toimipisteet. (Laakso 2005, 73; Tuunanen 2013, 51.)

Yhteismarkkinointi mahdollistaa paremman näkyvyyden niin franchisingantajan kuin franchisingottajan näkökulmasta. Yhteismarkkinoinnissa saadaan jaettua kustannuksia eri toimipisteiden kesken. Brändin tunnettuus kasvaa tehokkaammin ja yhteistyöllä saadaan rakennettua kampanjoita, joihin pelkästään franchisingantajalla tai yksittäisellä franchisingottajalla ei olisi taloudellisia resursseja. Franchisingantajalla voi jossain vaiheessa tulla ajankohtaiseksi yritystoiminnan tai liiketoiminnan myyminen ja hyvin tunnettu brändi voi edistää kauppojen toteutumista. Tunnettu brändi mahdollistaa yrityksen laajenemisen tehokkaammin, koska yrittäjäehdokkaat voivat kokea yrittäjyyden vahvabrändisessä ketjussa turvallisempaan ja arvokkaampaan asiana. (Laakso 2005, 72, 180.)

Ketjussa tarvittavat tukipalvelut, kuten esimerkiksi koulutus-, vakuutus-, taloushallinto-, It-, myymälän sisustus-, huolto- ja juridiset palvelut voidaan hankkia ketjulle keskitetysti. Investoinnit esimerkiksi kassajärjestelmän, kulkuvälineiden, myymäläkalusteiden ja työvälineiden osalta voidaan keskittää yksilöidyille toimittajille. Investoinnit voidaan näin saada edullisemmin ja kilpailuttaa samalla esimerkiksi asennuspalvelut sekä huolto- ja käytönopastuspalvelut. Esimerkiksi taloushallintopalveluiden keskittäminen yhdelle toimijalle tai franchisingkeskuksen omaksi palveluksi, mahdollistaa muun muassa franchisingantajan seurantavastuun toteutumisen tehokkaammin. Palveluntarjoajan laatua

voidaan seurata keskitetympin ja kehittää palvelun laatua yhdessä yhden yhteistyökumppanin kanssa. (Laakso 2005, 73.)

2.2.4 Ketjuorganisaation tehokkuus

Franchisingtoiminnassa pitää luoda selkeä työnjako franchisingantajan ja -ottajan välille. Verrattuna laajenemiseen ketjun omien toimipisteiden avulla, franchisingissa ketjuorganisaation koko voidaan pitää pienempänä ja laajalle levittäytyneessä yhteistyöorganisaatiossa matkakustannukset pienenevät, koska franchisingottajat vastaavat itse toimipisteensä päivittäisestä toiminnasta. Franchisingantajan ei tarvitse palkata niin paljoa työntekijöitä ja investoida uusiin yksiköihin. Franchisingantajan tulos ja tase muodostuvat erilaisiksi kuin toimintatavassa, jossa toimipisteet olisivat omassa omistuksessa. (Tuunanen 2013, 50–51.)

Franchisingtoiminnassa toimipisteitä johtavat franchisingottajat ja vastaavat oman henkilöstönsä rekrytoinnista. Franchisingantajan organisaatio rajoittuu franchisingkeskukseen ja vähentää näin tarvittavien työntekijöiden määrää ja ketjuorganisaation hallinnollisia rutiineja. Kovassa kilpailutilanteessa ja haastavina aikoina tehokas ketjuorganisaatio parantaa liiketoiminnan edellytyksiä kaikilla ketjun jäsenillä. (Laakso 2005, 178; Laakso 2011, 39.)

2.2.5 Investoinnit ja pääomien saaminen

Konkreettinen yritysten kasvuhidaste ja jopa este ovat kasvuun vaadittava pääoma tai vaikeus saada rahoitusta. Kasvu on mahdollista rahoittaa tulorahoituksella kannattavan toiminnan seurauksena, omistajan lisäsijoituksella, vieraalla pääomalla tai pääomasijoittajien sijoituksilla. (Tuunanen 2013, 52.)

Pääsääntöisesti franchisingottajan edellytetään rahoittavan toimitila-, kaluste-, laite- ja muut hankinnat ainakin osittain itse. Franchisingantaja ei rahoita franchisingottajan liiketoimintaa aloitus- ja investointivaiheessa. Franchisingissa kasvun rahoittajina toimivat ketjun franchisingottajiksi ryhtyvät. Samalla kun franchisingottajat investoivat pääomaa

omaan yritykseensä, he investoivat myös franchisingantajan liiketoiminnan laajentamiseen. Franchisingantajan ei itse tarvitse varata rahaa investointeihin ja tarvittavaan käyttöpääomaan ja laajeneminen on mahdollista nopeammin kuin tulorahoituksella. (Mattila ym. 1998, 57; Laakso 2005, 46; Halila & Hemmo 2008, 263.)

Liittymismaksu ketjuun maksetaan franchisingantajalle ja liittymismaksun maksamalla franchisingottaja ostaa oikeuden käyttää ketjun konseptia ja brändiä. Samalla franchisingottaja maksaa korvauksen franchisingantajalle liiketoimintamallin kehittämisestä aiheutuneista kustannuksista. Franchisingantajalla on mahdollisuus myös myydä omistukseensa olevia yksiköitä franchisingyrittäjille ja vapauttaa siten toimintaa sitoutuneita pääomia toiminnan kehittämiseen. (Mattila ym. 1998, 57; Tuunanen 2013, 52.)

Franchisingantaja joutuu panostamaan kuitenkin konseptin kehittämiseen ja franchisingtoiminnan käynnistämiseen tarvitaan paljon työtä ja pääomia. Franchisingjärjestelmän rakentamisesta syntyy paljon kuluja, ennen kuin toiminta saadaan käynnistymään ja franchisingantaja saa riittävän tulorahoituksen. Franchisingjärjestelmän kehittäminen vaatii paljon taloudellista panostusta, koska liiketoiminta on konseptoitava, franchisingkäsikirja ja franchising sopimus laadittava sekä suunniteltava yrittäjärekrytointi ja koulutusjärjestelmä. Usein näihin tarvitaan myös asiantuntija-apua muun muassa franchisingasiantuntijoilta ja lakimiehiltä. Franchisingkehitystyöhön voi kulua aikaa 1,5 - 3 vuotta. Kehitystyöhön kuluvilla rahavaroilla olisi myös mahdollista pyrkiä kasvattamaan jo olemassa olevaa liiketoimintaa. (Laakso 2005, 178, 183; Tuunanen 2013, 53.)

2.2.6 Riskienhallinta

Franchisingissa franchisingantaja voi siirtää ja jakaa liiketoiminnallisia riskejä franchisingottajille (Tuunanen 2013, 52). Franchisingissa sekä franchisingantaja että franchisingottajat tekevät omat sitoumuksensa, vastaavat omista velvoitteistaan ja allekirjoittavat omat sopimuksensa itse. Kumpikin osapuoli on vastuussa vain omista vastuista ja velvoitteistaan ja kantavat myös omat liiketoiminnan riskinsä. (Laakso 2005, 45–47.) Franchisingottaja kantaa riskin myös franchisingkonseptin esittelemisestä omalla toimialueellaan ja ottaa riskin, joka aiheutuu muiden ketjun franchisingottajien ja franchisingantajan toiminnasta (Torikka 2015, 36).

2.2.7 Konseptin ja toimintamallin kehittäminen

Franchisingtoiminnan onnistuessa syntyy yhteistyöstä kilpailuetuja sekä franchisingottajalle että -antajalle. Vaikka vastuu konseptin ja franchisingjärjestelmän kehittämisestä on franchisingantajalla, franchisingantaja voi osallistaa kaikki ketjun jäsenet yhteiseen kehitystyöhön. (Laakso 2005, 33, 74.). Joissakin ketjuissa on jopa kummikauppiastoimintaa, jossa kokeneet yrittäjät toimivat kouluttajina (Lohjala 2011, 25).

Franchisingottajat ja heidän työntekijänsä työskentelevät ketjun asiakasrajapinnassa ja pystyvät halutessaan tuomaan asiakkaiden kehittämisehdotuksia ja omia ideoitaan koko ketjun toimintaa hyödyttäväksi. Ketjussa on paljon asiakkaita ja ketjuyhteistyössä on mahdollista osallistaa asiakkaat yhteiseen tuotteiden ja toimintamallien kehittämiseen. (Laakso 2005, 179; Elisa Oyj 2015, 50.)

Ketjun yrittäjien menestys on kiinni siitä, kuinka hyvin franchisingantaja pystyy kehittämään konseptia ja ketjujärjestelmää. Tämän vuoksi franchisingottajat esittävät jatkuvasti vaatimuksia franchisingantajalle toiminnan kehittämiseksi ja tämä luo franchisingantajalle painetta viedä kehittämishankkeita eteenpäin. (Mattila ym. 1998, 51.) Franchisingantajalla on hyvä olla myös omia toimipisteitä, jotta ketjun innovaatiot, uudet tuotteet ja toimintamallit voidaan testata ennen laajempaa käyttöönottoa ketjussa (Laakso 2005, 252).

Oikein johdettuna, ketjussa voi syntyä keskustelun ja ideoinnin kulttuuri, jossa tieto ja osaaminen lisääntyvät sitä enemmän, mitä niitä jaetaan (Vapaavuori 2013, 6). Tuunasen mukaan käytäntö on monesti osoittanut, että ketjuissa syntyneet esimerkiksi prosessi-, toimintatapa- ja tuote- ja palveluinnovaatiot ovat franchisingottajien kehittämiä (Tuunanen 2013, 52). Esimerkiksi maantieteellisesti lähekkäin sijaitsevat franchisingottajat voivat tehdä tiivistä yhteistyötä keskenään. Yhteistyöetuja voivat olla muun muassa yhteismainonta, tavaravaihto tai yhteisrekrytoinnit ja varamiesjärjestelmät. (Laakso, 2005, 75.)

2.2.8 Työllistäminen ja yrittäjyyden edistäminen

Nousiaisen mukaan, Suomen Franchising-Yhdistys ry:llä on tutkittua tietoa siitä, että franchisingyritykset ovat pystyneet ehkäisemään nuorisotyöttömyyttä ja syrjäytymistä, tarjoamalla työpaikkoja tai väylän yrittäjyyteen (Nousiainen 2013, 40). Suomen Franchising-Yhdistys ry:n puheenjohtaja Juha Vastamäen mukaan "Monessa ketjussa riskit ovat pienempiä kuin yksinyrittämisessä ja aloittaminen on helpompaa. Franchising-yrittäjät ovat esimerkiksi keskimäärin nuorempia kuin muut yrittäjät" (Kauppalehti 2015). Kuitenkin on huomioitava, että franchising on yrittäjyyttä ja franchisingottajaksi ei saa lähteä kokeillakseen tai harjoitellakseen yrittäjyyttä (Torikka 2015, 37).

Franchisingsektorin kasvuselvitykseen vuonna 2015 osallistuneet arvioivat tarvitsevansa 3700 uutta työntekijää vuoden 2015 loppuun mennessä ja koko franchisingin tarjoamien uusien työpaikkojen määrä on jopa 5000 (Suomen Franchising-Yhdistys ry, 2016d, 24–25). Työttömyys on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi ja mahdollisuus vaikuttaa Suomen talouden kehittämiseen työpaikkoja lisäämällä voi toimia liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi kannustimena franchisingin aloittamiseen.

Työpaikkojen saaminen on tällä hetkellä entistä haastavampaa ja moni pohtii tällä hetkellä oman työpaikkansa luomista yksityisyrittäjänä. Usein yrityksen perustamista jarruttavat siihen liittyvät merkittävät taloudelliset riskit sekä toimivan liikeidean löytäminen. Franchisingissa kasvu näkyy markkinoilla uusina yrittäjinä ja niihin syntyvinä uusina työpaikkoina. Franchising voi olla myös yksi vaihtoehto yksinyrittäjyydelle ja itsensä työllistämiseksi. (Vastamäki 2015, 7.)

Franchisingtoiminnalla voidaan ehkäistä myös harmaata taloutta. Jokaisen franchisingketjun tehtävänä on kouluttaa jäsenensä soveltamaan yleisiä toimintaperiaatteita ja valvoa niiden noudattamista. Franchisingsopimuksella franchisingottaja sitoutuu toimimaan lakien mukaan ja hoitamaan kaikki yrityksellensä kuuluvat yhteiskuntavelvoitteensa. (Nousiainen 2013, 41.)

Usein franchisingketjun perustamista suunnittelevalla yrityksellä ei ole motiivina yksittäinen tekijä vaan usein motivaatiotekijänä toimii useampi kuin yksi peruste. Franchisingin käynnistämisperusteena voi olla myös liiketoimintamallin kopiointi kotimaiselta kil-

pailijalta tai esikuvia voidaan hakea ulkomailta. Alalla on joku yrityksistä voinut menestyksekkäästi käynnistää franchisingin ja houkutellut samalla muita saman toimialan yrityksiä mukaan franchisingin hyödyntäjiksi. (Tuunanen 2013, 50–51.)

2.3 Toimeksiantajan strategiset motiivit perustaa franchisingketju

Toimeksiantajan tavoitteet franchisingtoiminnalle selvitettiin haastatteleamalla toimeksiantajaa. Toimeksiantajan tavoitteena on rakentaa franchisingtoiminta win-win -periaatteelle, jossa sekä franchisingantaja ja -ottaja kokevat saavansa yhteistyöstä enemmän, kuin kumpikaan osapuoli voisi saavuttaa yksin toimiessaan. Toimeksiantaja haluaa karvoittaa franchisingia toimintamallina puhtaasti liiketaloudellisista näkökulmista. Ensimmäisenä tavoitteena on luoda uusi myyntikanava, jolla yrityksen tunnettuutta ja liikevaihtoa saataisiin lisättyä. Toimeksiantajan tavoitteena on harjoittaa liiketoimintaa myös omissa yksiköissä.

Toimeksiantaja toivoo että franchisingottajat olisivat motivoituneempia kuin ketjun omat työntekijät ja tekisivät vahvan motivaationsa ansiosta toimintaa tavoitteellisemmin. Yrittäjyys ketjussa toisi franchisingottajalle mahdollisuuden toteuttaa omaa unelmaansa ja toimeksiantaja uskoo että franchisingottaja tekisi kaikkensa myös saavuttaakseen liiketoiminnassaan taloudellista menestystä. Kun kaupallinen liiketoimintamalli saataisiin toteutumaan franchisingantajan hengen mukaisesti, sekä franchisingantajan ja -ottajan liiketoiminta kulkisivat virtaviivaisesti samaan suuntaan. Franchisingantajalta vaadittavat johtamisresurssit olisivat pienemmät, kun franchisingottajan vastuulla olisi huolehtia omasta henkilöstöstään ja esimerkiksi sairastumistapauksissa toimintavarmuus olisi parempi.

Toimeksiantajan ensisijaisena tavoitteena on saada franchisingtoiminta käynnistettyä ensin Suomessa, mutta heti toiminnan vakiinnuttua, tavoitteena on suunnata kansainvälisille markkinoille ensisijaisesti Euroopassa. Euroopassa potentiaalisia laajenemismaita voisivat olla Ruotsi, Norja, Tanska, Saksa, Ranska, Alankomaat, Espanja ja Iso-Britannia. Toimeksiantajan ei itse tarvitsisi rakentaa maakohtaisia organisaatioita ja johtaa toimintaa Suomesta käsin, vaan esimerkiksi paikallinen taho voisi hoitaa franchisingtoimintaa koh-

demaassa. Valmis liiketoimintakonsepti voitaisiin integroida franchisingottajan paikallistuntemuksen tuella paikalliseen liiketoimintakulttuuriin sopivaksi alueellisen lainsäädännön huomioiden.

Haastatteluhetkellä toimeksiantaja koki franchisingin ainoana ja optimaalisimpana vaihtoehtona yritystoimintansa laajentamiselle. Toimeksiantajan tavoitteena on päästä aloittamaan franchisingtoiminta mahdollisimman nopeasti. Liiketoimintaa harjoittaessa, toimeksiantajan tavoitteena on ollut luoda omaan toimipisteeseen rakenteet esimerkiksi järjestelmien ja hankintojen osalta, jotka mahdollistavat laajenemisen ketjuna myöhemmin. Hän kuitenkin tiedostaa, että paljon on vielä tehtävää, jotta tulevalle franchisingottajalle on mahdollista tarjota yksityiskohtaisesti mietitty liiketoimintamalli kaikkine franchisingtoimintaan olennaisesti kuuluvine osa-alueineen. Koska franchisingtoimintaa on jo harjoitettu pitkään useissa eri ketjuissa, toimeksiantaja kokee järkevänä kartoittaa muiden ketjujen kokemusten kautta menestyksekkäiksi todettuja toimintamalleja.

2.4 Franchisingin soveltuminen erityyppisille yrityksille

Franchisingia on monilla toimialoilla. Vähittäiskaupassa toimivat muiden muassa Con-fetti (leivonta- ja juhlatarvikkeet), Specsavers (optikko), VauvaPOP (lastenvaatemyymälä), Kimppu Kivaa (itsepalvelu kukkakauppa) ja R-Kioski. Palvelualan franchisingketjuja ovat esimerkiksi kuluttajapalveluja tarjoava Jyrki Höyry (liikkuva pesulapalvelu), Lilli (digitalkkari), LadyLine (naisten hyvinvointi- ja kuntokeskus) ja Kotirinki (kotityöpalvelu) sekä business to business palveluja tarjoavat Expen- ce Reduction Analyst (konsultointipalvelut), Opteam (henkilöstöpalvelut), Laatutakuu (siivous- ja kiinteistöhuoltopalvelut) ja Kotimaailma (huoneistomajoitus). Franchisingperiaatteella toimivia ravintola-alan ketjuja ovat esimerkiksi Pancho Villa (meksikolaisen ruuan ravintola), Leonidas suklaapuoti ja Ruisherkku (festarieväät). (Ketju.fi 2016.) Franchisinglaajenemista suunnitteleva yritys voi olla siis hyvin monen tyyppinen, esim. pieni palvelualan yritys, muutamia liikkeitä omistava kauppaliike, tai tuotannollinen suuryritys (Laakso 2016, 65).

Franchisingin käynnistämisen edellytyksenä on, että franchisingantajalla on testattu liiketoimintamalli, jolla on mahdollista tehdä menestyvää liiketoimintaa. Liiketoimintamallin testauksella franchisingantaja on käytännössä oppinut mitä kannattaa tehdä ja mitä virheitä kannattaa välttää. Liiketoimintamallin tuloksellisuudesta tulee olla selkeät näytöt

ja liikeidean mukaisen toiminnan tulee olla muista alan yrityksistä erottuvaa ja jollain lailla omintakeista. Franchisingottajan ja -antajan tulee molempien saada yhteistyöstä riittävä ansainta. (Mattila ym. 1998, 41; Laakso 2005, 50.)

Tärkeää on pystyä luomaan myös franchisingjärjestelmä, joka tarjoaa kaikille ketjun jäsenille yhteistyöetuja, kuten esimerkiksi yhteismarkkinointia, hankintajärjestelmän tai keskitettyä investointien ja palveluiden hankintaa. Ketjun perustajan talous ja resurssit tulee olla kunnossa, koska ketjun rakentaminen vaatii paljon työtä ja taloudellisia resursseja. Franchisingantajalla tulee olla riittävä osaaminen liiketoimintamallin toteuttamiseen ja omistaa niihin oikeudet. Franchisingin soveltuvuuden tarkastelussa olennaista on liikeidea ja yritys itsessään. (Laakso 2005, 72–73, 135; Laakso 2016, 65.)

Franchisingin voidaan katsoa soveltuvan yleensä kasvuhakuisille yrityksille, jotka tavoittelevat nopeaa, mutta hallittua markkinaajentumista. Yrityksellä olisi hyvä olla riittävästi kokemusta ja tunnettuutta. Liiketoiminnan tulisi olla konseptoitavissa, mallinnettavissa ja dokumentoitavissa ja sitä tulisi kyetä kouluttamaan, ohjaamaan ja valvomaan. (Laakso 2016, 65–66.)

Franchising ei ole paras vaihtoehto kaikille yrityksille, mutta oikeassa tilanteessa se voi olla yritykselle erittäin tehokas ja tuottava kasvumalli. Franchisingin soveltuminen yritykselle tulee selvittää yrityskohtaisesti. Vaikka franchisingtoimintaa on harjoitettu jo kauan, silti kilpailijoiden toimintamallin kopioiminen ei ole toimiva tapa edetä. Jokaisen franchisingketjun rakentamista suunnittelevan yrityksen on tutustuttava franchisingiin kunnolla, tiedostettava sen haasteet ja mahdollisuudet ja selvitettävä onko se soveltuva oman yrityksen kasvumalliksi. (Laakso 2015a, 71; Laakso 2016, 65.)

3 FRANCHISINGKETJUN RAKENTAMISEN VAIHEET

3.1 Yleistä franchisingketjun rakentamisesta

Franchisingketjun rakentaminen on haastava prosessi, jossa on yleensä paljon mallinnettavia ja kehitettäviä asioita, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Ennen lopullista päätöstä franchisingtoiminnan aloittamisesta, yrityksen on hyvä tehdä franchisinganalyysi. Franchisinganalyysin tekemisen jälkeen on hyvä pyrkiä ratkaisemaan analyysissä esille tulleita haasteita ja tehdä johtopäätös, onko franchising oikea tapa pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaa. Kuten Mattila ym. toteaaakin, franchising ei ratkaise liikeidean heikkoa kilpailukykyä tai taloudellisia vaikeuksia. (Mattila ym. 1998, 81; Laakso 2005, 10; Laakso 2016, 65–66.)

Analyysin jälkeen yritys voi alkaa suunnittelemaan franchisingketjua. Hyvä suunnittelu on pohja ketjun rakentamiselle. Suunnittelun yhteydessä dokumentoidaan ja mallinnetaan ketjun perusdokumentteja, joita ovat franchisingliiketoimintasuunnitelma, franchisingottajan käsikirja ja muut ohjeistukset, Franchise Prospectus ja franchising sopimus. Varsinainen ketjutoiminta kannattaa käynnistää vasta perusteellisesti tehdyn suunnittelutyön jälkeen. (Laakso 2016, 66.)

Näitä kaikkia franchisingketjun rakentamisen vaiheita kuvataan seuraavaksi pääpiirteittäin. Kuvauksen painopisteenä on kuitenkin franchisinganalyysin tekeminen sekä franchisinganalyysissä esille tulleiden asioiden tarkastelu toimeksiantajan näkökulmasta.

3.2 Franchisinganalyysi

3.2.1 Franchisinganalyysin tekeminen

Laakso on kehittänyt ja tuotteistanut franchisinganalyysimallin, jonka avulla yrityksen franchisingtoiminnan mahdollisuudet analysoidaan yrityskohtaisesti. Laakson franchisinganalyysimallia sovelletaan pääpiirteittäin opinnäytetyössä. Franchisinganalyysissä hahmotellaan tulevaa franchisingjärjestelmää ja tarkastellaan sen soveltuvuutta yritykselle

muiden muassa markkinoiden, yrityksen tavoitteiden, resurssien, talouden ja liiketoimintamallin näkökulmasta. Tavoitteena on hahmottaa tulevan franchisingliiketoiminnan kannalta olennaisimmat tekijät. Analyysissä ei ole tarkoitus pureutua kohdeyrityksen perusliiketoimintaan, joten sitä voi soveltaa kaikenkokoisten yritysten analysointiin kaikilta toimialoilta. (Laakso 2005, 187–188; Laakso 2016, 65.)

3.2.2 Kaupallinen hyödynnettävyys

Konseptin kiinnostavuus ja kilpailuedut

Kaupallisen hyödynnettävyyden näkökulmasta tärkeää on, että yritykselle on syntynyt osaamista ja kokemusta liiketoimintamallista eli konseptista käytännön testaamisesta syntyneiden kokemusten pohjalta eri markkina-alueilla. Liiketoimintamallin on oltava sellainen, että se herättää kiinnostusta asiakkaiden ja potentiaalisten franchisingottajien silmissä. Tässä vaiheessa on syytä kiinnittää huomiota yrityksen ikään ja yrittäjän liikkeenjohdolliseen kokemukseen ja kaupalliseen tietotaitoon kyseessä olevasta liiketoiminnasta. Olennaista on tutkia, miten hyvin konsepti on menestynyt aikaisemmin ja miten hyvin konsepti soveltuu tämän hetken ja tulevaisuuden markkinoille. Jos konseptissa ei saada eroa kilpailijoihin, ei synny menestystä ja myöhemmin on vaikeaa löytää konseptista kiinnostuneita yrittäjiäkään ketjuun. Tällöin franchisingliiketoimintaa on mahdoton harjoittaa. (Laakso 2005, 50, 188–189; Laakso 2015a, 71.)

Toimeksiantajan asiakasprofiilia voisi kuvata seuraavasti: asiakas arvostaa laatua ja eettisesti tuotettuja tuotteita, joiden alkuperä on selvillä. Hän haluaa pitää huolta ympäristöstä ja haluaa tukea paikallista toimintaa. Tulotasojen osalta asiakkaita ei voi segmentoida, koska asiakaskunta koostuu sekä varakkaista että matalamman tulotason asiakkaista. Matalamman tulotason asiakkaat kokevat, että toimeksiantajan myymä tuote on arjen luksusta, jolla voi hemmotella itseään esimerkiksi palkkapäivänä. Iältään asiakas on tyypillisesti 35 - 60 vuotias mies tai nainen. Kauppiaan mukaan niin kutsuttu Pareto-periaate eli 80/20 sääntö toimii hyvin myös myymälän asiakaskohtaista kannattavuutta tarkasteltaessa, eli 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen liikevaihdosta.

Toimeksiantajan tuotevalikoima on keskittynyt kapealle segmentille ja kauppias panostaa tuotevalikoiman kehittämisessä ensisijaisesti tuotteiden laatuun, alkuperään ja eettisyy-

teen. Asiakkaille luvataan, että tuotteet ovat aitoja ja vain luontaisia raaka-aineita sisältäviä. Raaka-aineet ovat tutkittuja ja ne tuotetaan kunkin raaka-aineen luontaisessa kasvuympäristössä. Tuotteissa käytetään merkintöjä 100 % luontainen, Halal, Vegaaninen ja GMO-Free. Merkittävässä roolissa tuotteiden myynnissä on myyjän asiakkaille tarjoama asiantuntemus ja käytön opastus.

Tuotteiden valmistuksessa käytetään yrityksen omia reseptejä. Tulevaisuudessa on tarkoituksena saada yksinoikeus raaka-aineen maahantuontiin alueelta, josta tulee kauppiiaan mukaan maailman paras tuotteen raaka-aine. Myymälässä asioi paljon kanta-asiakkaita ja kerran asioituaan asiakkaat palaavat usein uudelleen. Ongelmallista on, että tällä hetkellä potentiaaliset asiakkaat eivät vielä tiedä riittävän hyvin myymälän tai verkkokaupan olemassaolosta. Panostamalla markkinointiin yrityksellä olisi hyvät mahdollisuudet lisätä liikevaihtoaan.

Konsepti ja yrityksen tuotevalikoima on selkeitä. Yrityksen myymiä tuotteita ei ole tällä hetkellä saatavilla muualta. Tuotteet ovat laadukkaita ja viehättävät tuotteiden asiakaskohderyhmiä ja myymälä on imagoltaan ainutlaatuinen alalla. Toimeksiantajan tavoitteena on tarjota asiakkaille unohtumattomia makuja, elämyksiä ja kokemuksia sekä luoda mielikuvaa, että kyseessä on markkinoiden ainoa tuote, joka tuoksuu ja maistuu aidolta.

Liiketoiminnan on oltava sellaista, joka herättää potentiaalisen franchisingottajan kiinnostuksen ja hän alkaa harkitsemaan yrittäjyyttä toimeksiantajan franchisingketjussa. Toimeksiantaja uskoo, että potentiaalinen franchisingottaja näkee liiketoiminnan taloudellisen potentiaalin ja kiinnostavuutta lisää, mikäli potentiaalinen franchisingottaja on jollain tavalla kiinnostunut yrityksen tarjoamista tuotteista. Yrityksen vahvat arvot ja toiminnan lämminhenkisyys näkyvät liiketoiminnassa. Yrityksessä on omintakeinen toiminta- ja asiakaspalvelukulttuuri sekä tuotteet, joiden hankintakanavien ja reseptiikan luomiseen on panostettu.

Huomioitava on, että potentiaalisen franchisingottajan näkökulmasta kilpailijoita ovat myös kaikki muut franchisingketjut, jotka etsivät ketjuunsa franchisingottajia. Valveutunut franchisingottaja vertailee ja analysoi eri franchisingketjuja ja valitsee itselleen sopivimman ja kiinnostavimman liiketoimintamallin. Franchisingottajan vaihtoehtona on myös perustaa oma yritys. Franchisingyrittäjyyttä harkitsevat kiinnittävät yleensä huomiota ketjun taustoihin, konseptin oivalluksiin, ketjun brändiin ja sen tunnettuuteen,

markkinaa ja toimialaan, jolla ketju toimii, ketjun tarjoamiin yhteistyömahdollisuuksiin ja koska liiketoiminnasta on kysymys, myös hyviin ansaintamahdollisuuksiin. (Wathen 2009.)

Tuote, jota yritys myy, on maailmanlaajuisesti suosittu ja toimeksiantajalla on ainoa alan tuotteisiin keskittynyt erikoiskauppa Pirkanmaalla. Erikoiskaupassa asioivat todelliset tuotteen harrastajat, jotka arvostavat laatua. Muut alan toimijat ovat keskittyneet Etelä-Suomeen. Tärkeää on pohtia, johtuuko alueellisen kilpailun vähyys pohjimmiltaan keskittymisestä liian kapealle tuotesegmentille ja riittävän kysynnän puutteesta.

Toimeksiantaja ei ole tehnyt kattavaa markkinatutkimusta, mutta kokee potentiaalisina markkina-alueina Suomen kymmenen suurinta kaupunkia ja pääkaupunkiseudulla toimipisteitä voisi olla useampia. Liiketoiminta soveltuu parhaiten kaupunkikulttuuriin ja maalaiskaupungeissa toimeksiantaja ei usko kysynnän määrän olevan riittävää. Liiketoimintakonseptia tässä muodossaan on testattu ainoastaan Pirkanmaalla ja kokemusta muista markkina-alueista ei ole. Ennen ketjutoiminnan aloittamista, konseptia tulisikin vielä testata myös muilla potentiaalisilla markkina-alueilla ja varmistua kysynnän riittävydestä ja siitä, onko tuotteen käyttäjiä riittävästi.

Toimeksiantaja on harjoittanut liiketoimintaa noin neljä vuotta nykyisellä liiketoimintamallilla kahdessa eri liikepaikassa. Nykyisessä liikepaikassa toimintaa on ollut vasta muutaman kuukauden. Toimipaikan vaihdoksen myötä liikevaihto on muuttunut nousujohteiseksi, mutta toimeksiantajalle ei ole vielä kertynyt riittävästi kokemusta liiketoiminnasta, liikevaihdon kehityksestä sekä tarvittavaa sesonkikohtaista tietoa nykyisessä toimipaikassa.

Liiketoimintamallin tuottavuus

Liiketoimintamallilla on oltava mahdollista tehdä taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Mikäli analysoitava yritys ei ole toiminut vielä riittävän kauan markkinoilla ja liiketoimintamallin toteuttaminen ei ole ollut tuloksekasta, voi olla ongelmallista laajentaa toimintaa franchisingina. (Laakso 2005, 189.)

Franchisingottajan tulee kyetä tulemaan taloudellisesti toimeen liiketoimintamallilla ja pystyä maksamaan franchisingantajalle franchisingmaksut. Liiketoimintamallista tulee tehdä laskelmat, jossa yrityksen tuottojen ja kustannusten muodostumista analysoidaan

franchisingottajan näkökulmasta. Laskelmissa tulee ottaa huomioon vain se perusliiketoiminta, mitä franchisingottajalle ollaan siirtämässä. (Laakso 2005, 190.)

Toimeksiantajan liiketoiminta on käynnistetty pienellä taloudellisella panostuksella ja yritys on pyrkinyt kasvamaan vuosien saatossa tulorahoituksella. Yrityksessä ei ole ollut riittävästi taloudellisia resursseja panostaa liiketoiminnan kehittämiseen ja ensimmäisinä toimintavuosina kauppias ei ole pystynyt nostamaan itsellensä palkkaa ja yritystoiminnan tulos on jäänyt niukasti tappiolliseksi. Toimeksiantajan mukaan, kaikki yrityksen liikenevät rahavarat ovat sitoutuneet yrityksen varastoon, uusien tuotteiden hankkimiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Myymälän tuottavuuteen ja tehokkuuteen pitäisi vielä kiinnittää huomiota, vaikka yritys pyrkiikin erottautumaan erinomaisella asiakaspalvelulla. Asiakaskohtainen keskiostos on pieni ja omintakeinen asiantunteva asiakaspalvelu tuo haasteita palvelun tehokkuuteen ruuhka-aikana ja asiakkaan palvelemiseksi käytetty aika ei ole linjassa siitä saatavan liikevaihdon kanssa.

Toimeksiantajan tavoitteena on ollut luoda hyvää perustaa laajamittaisemmalle liiketoiminnalle, eikä pyrkiä maksimoimaan ensimmäisten toimintavuosien tulosta. Kauppialla on vahva usko tulevaisuuteen ja siihen että myös franchisingottajien liiketoiminnasta on mahdollisuus saada oikeita asioita tekemällä taloudellisesti menestyksekkästä. Ennen franchisingtoiminnan aloittamista, yrityksen nykyisen toimintamallin testaus pitäisi vielä tehdä kunnolla. Mikäli kauppias uskoo yritystoiminnan onnistumisen mahdollisuuksiin, kannattaisi kasvuun tarvittaviin investointeihin ja käyttöpääomaan hakea ulkopuolista rahoitusta. Ulkopuolisen rahoituksen turvin myymälässä voitaisiin tehdä tarvittavat uudistukset esimerkiksi sisustukseen ja myymäläkalusteisiin, panostaa markkinointiin, laadukkaasti toteutettuun markkinointimateriaaliin ja hankkia varastoon tuotteita kysynnän testaamiseksi. Oikeantyyppistä henkilöstöä palkkaamalla, kauppias itse voisi keskittyä asioihin, jotka vievät liiketoimintaa eteenpäin, eli myyntiin, markkinointiin ja toimintakonseptin hiomiseen. Hyvin hoidettu ja menestyvä toimeksiantajan oma toimipiste toimisi erinomaisena keinona vakuuttaa mahdollinen franchisingottaja liiketoimintamallin mahdollisuuksista.

Yritysmuodon muutos osakeyhtiöksi mahdollistaisi osakkuuden ostamisen yrityksestä ja osakkaalla tulisi olla samalla mahdollisuus osallistua liiketoiminnan kehittämiseen yhdessä toimeksiantajan kanssa. Osakeyhtiö yritysmuotona voisi olla myös uskottavampi potentiaalisten franchisingottajaehdokkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta.

Liiketoimintamallin kannattavuutta tutkiessa, tulee pohtia vielä tarkoin, tuleeko franchisingottajalle siirrettävä liiketoimintamalli sisältämään kivijalkakaupan lisäksi muita palveluita, esimerkiksi koulutuspalveluja tai tapahtumamyyntiä. Kannattavuutta on arvioitava vain sen liiketoiminnan osalta, mikä franchisingottajalle ollaan siirtämässä. Franchisingtoiminnan aloittaminen ei ole mahdollista, ennen kuin liiketoimintamallin kannattavuuden edellytykset ovat varmistuneet.

Kun toimeksiantajan oman myymälän liiketoiminta on saatu kannattavalle tasolle, tulee sen jälkeen vielä varmistaa taloudellisin laskelmin, että kannattavuus pysyy hyvällä tasolla vielä senkin jälkeen, kun mahdollinen franchisingottaja maksaa liikevaihdostaan yhteistyömaksun. Mikäli liiketoimintamallia testataan vielä muilla markkina-alueilla, on testaukseen varauduttava myös ulkopuolisella rahoituksella ja myöhemmin varsinaisen franchisingliiketoiminnan käynnistäminen vaatii myös runsaasti pääomia.

Yrityskuvan yksilöllisyys

Franchisingtoiminnassa on olennaista, että kaikki ketjun yksiköt käyttävät samaa yhtenäistä yrityskuvaa eli brändiä (Laakso 2005, 55). Tavaramerkki on franchisingketjussa yhteisesti käytettävä tunnus, joka sitoo ketjun arvot ja erottaa ketjun ja sen tarjoamat tuotteet ja palvelut muiden yritysten tarjonnasta. Ketjun franchisingottajilla ei ole oikeutta rekisteröidä ketjun tavaramerkkiä tai muita tunnuksia omiksi tavaramerkeikseen. Niitä ei voi myös käyttää franchisingottajan toiminimenä tai niiden osana. Yhtenäisen tunnuksen alla toimimisen osalta franchisingantajan tulee laatia ohjeistus franchisingottajille siitä, miten tavaramerkki tulee näkyä franchisingottajan päivittäisessä toiminnassa ja miten franchisingottajan tulee käyttää ketjun tavaramerkkiä tai muita tunnuksia. (Elo & Klemetti 2015, 55.)

Tavaramerkki oikeuttaa haltijaa kieltämään muita käyttämästä samaa tai sekoitettavissa olevaa merkkiä samankaltaisten tavaroiden myynnissä ja markkinoinnissa. Tavaramerkiksi voidaan kutsua mitä tahansa erottamiskykyistä, graafisesti esitettävissä olevaa tunnusta, jota käytetään erottamaan yrityksen tuotteet ja palvelut toisten yritysten tuotteista

ja palveluista. Tavaramerkki voi olla esim. sana, useampia sanoja yhdessä, kuvio, logo, slogan tai näiden yhdistelmä, pakkauksen tai tuotteen muoto, tai mikä tahansa muu selkeästi erotettava tunnus. Tunnus voi olla myös melodia. Yrityksen nimi eli toiminimi yksilöi yrityksen ja tavaramerkki erottaa yrityksen tavarat ja palvelut kilpailijoiden vastavista. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.)

Franchisingketjua suunniteltaessa tulee vielä pohtia, onko yrityksellä käytössä jo oleva tavaramerkki sopiva ketjun nimeksi ja mikäli sitä ei ole vielä suojattu, on varmistettava, että se on suojattavissa (Mattila ym. 1998, 175). Franchisingantajan tulee varmistaa yksinoikeus tavaramerkkiin rekisteröimällä. Mikäli ketjun tavoitteena on laajentua kansainvälisille markkinoille, kannattaa tavaramerkki rekisteröidä myös niissä maissa ja alueilla, joissa liiketoiminnan harjoittaminen on suunnitteilla. (Elo 2012, 50, 51.)

Toimeksiantajan nimi on rekisteröity, mutta tavaramerkkiä ei ole vielä rekisteröity Suomessa eikä kansainvälisesti. Toimeksiantajan mukaan tavaramerkin rekisteröinnin esteenä on ollut rekisteröinnin kalleus ja toisaalta tavaramerkin voidaan katsoa jo vakiintuneen. Toimeksiantajan tavoitteena on aloittaa franchisingtoiminta ensin Suomessa ja laajentaa toiminta myöhemmin kansainväliseksi Euroopan markkinoilla.

Euroopan markkinoilla tavaramerkin voi rekisteröidä EU-tavaramerkkinä. Euroopan unionin uusi tavaramerkkidirektiivi (EU) 2015/2436 astui voimaan 15.1.2016. Direktiivin sisältö tulee vielä saattaa Suomessa voimaan kansallisella lainsäädännöllä. Tulevaisuudessa EU-tavaramerkki haetaan suoraan EU:n immateriaalioikeusvirastolta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016, Mäkelä 2015, 20.) Toinen vaihtoehto on hakea kansallista tavaramerkkiä jokaiseen kohdemaan erikseen tai jos pyrkimyksenä on harjoittaa kauppaa Euroopan unionin ulkopuolella, voi kyseeseen tulla myös Madridin pöytäkirjan mukainen kansainvälinen tavaramerkki (Patentti- ja rekisterihallitus 2016).

Mikäli yrityksen yrityskuva on heikko, se voi heikentää asiakashankintaa sekä vaikuttaa yhteistyökumppaneiden kuten esimerkiksi rahoittajien, tavarantoimittajien, vuokranantajien ja potentiaalisten yrittäjäehdokkaiden mielikuvaan yrityksestä heikentävästi (Laakso 2015, 60). Sammallahten mukaan yrityksen brändi on kooditus, joka tekee liiketoimintastrategian pohjalta kehitetystä palvelukonseptista tunnistettavan. Hänen mukaansa mikään tahansa tuotemerkki ei ole brändi. Tuotemerkki kehittyy brändiksi, kun kuluttaja sen tunnistaa ja löytää siitä muista eroavia piirteitä. Eli kun jonkinlainen yksilötasoa laajempi

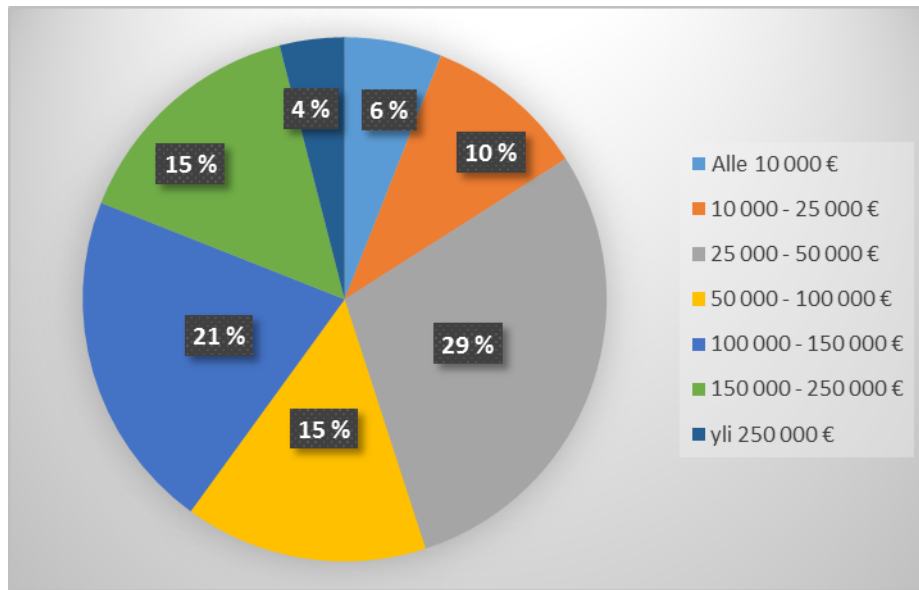
mielikuva on syntynyt ja asiakkaalla on kenties halua ja myös suostumusta maksaa enemmän tuotteesta kuin ei-tunnistettavasta tuotemerkestä. Brändiksi kehittymisen tavoitteena on erottautua muista vastaavista kilpailevista tuotteista, olla niitä haluttavampi ja ennen kaikkea olla merkittävä. (Sammallahti 2009, 68.)

Toimeksiantajan yrityksen brändin kehittämisen eteen on tehty paljon tausta- ja suunnittelutyötä, mutta taloudellisten resurssien puuttumisen vuoksi, yrityksen brändi ei ole vielä laajasti tunnettu. Markkinoinnin osalta on laadittu markkinointisuunnitelma. Toimeksiantajan brändiä ja markkinointia käsitellään tarkemmin kohdassa 3.2.4 Yhteistyön edellytykset.

Alkuinvestointien suuruus

Alkuinvestointien osalta tulee määritellä alkupääoman suuruus, jonka franchisingottaja tarvitsee voidakseen aloittaa yrittäjyyden ketjussa. Mikäli franchisingottaja tarvitsee oman toimintansa käynnistämiseen suuret alkuinvestoinnit, se voi toimia rajoittavana tekijänä potentiaalisten franchisingottajien löytämisessä. Alkuinvestointien suuruutta määriteltäessä täytyy arvioida myös aika, joka franchisingottajalta kuluu toiminnan kannattavaksi saamisessa ja huomioida aika käyttöpääoman tarvetta määriteltäessä. Huomioitava on myös franchisingottajan mahdollisuudet saada rahoitusta vaadittaviin investointeihin.

Ketjujen keskimääräisten alkuinvestointien määrästä antaa hyvän kuvan esimerkiksi FranCon Franchising Consultingin tekemään yrittäjärekrytointitutkimukseen vastanneiden ketjujen keskimääräiset alkuinvestoinnit. Kyselyyn vastanneilla ketjuilla alkuinvestoinnin määrä jakautui seuraavasti: alle 10 000 euroa, 6 %; 10 000 – 25 000 euroa, 10 %; 25 000 – 50 000 euroa, 29 %; 50 000 – 100 000 euroa, 15 %; 100 000 – 150 000 euroa, 21 %; 150 000 – 250 000 euroa, 15 % ja yli 250 000 euroa noin 4 % vastaajista. (Francon Franchise Consulting 2016, 7.)



Kuvio 1. Ketjujen keskimääräinen alkuinvestointien määrä (Francon Franchise Consulting 2016, 7.)

Tutkimukseen vastanneista ketjuista yli puolet oli palvelualoilta. Vähittäiskaupassa ja Ravintola-alalla investointitarve on suurempi kuin palvelualoilla. (FranCon Franchise Consulting 2016, 7.) Alkuinvestoinnin määrää kannattaa verrata ketjun yrittäjäprofiiliin, muiden vastaavatyypisten ketjujen investointeihin sekä toimialan yleiseen investointitarpeeseen (Laakso 2005, 91, 191).

Yrittäjän tulee maksaa ketjuun liittymisvaiheessa liittymismaksu ja sen lisäksi tehdä muut tarvittavat investoinnit. Ketjussa olisi hyvä olla kartoitettuna valmiiksi edulliset hankintalähteet ja pohdittuna optimaaliset investoinnit yhdistettynä franchisingottajan liiketoiminnan ohjaukseen ja tukeen. Investointien tulisi jäädä pienemmäksi kuin toimialalla yleensä. Investoinnit tulee olla suuruudeltaan sellaiset, että ne on mahdollista kuolettaa ensimmäisen sopimuskauden aikana. Valmiin liiketoimintamallin pitäisi säästää yrittäjän aikaa ja pienentää siten myös käyttöpääoman tarvetta. (Laurikainen 2012, 31.) Koska toimeksiantajan liiketoimintamalli ja suunnitelmat ovat vielä tarkentumatta, alkuinvestointien tarvetta ei ole järkevää eikä mahdollista arvioida vielä tässä vaiheessa.

Toimialan tilanne ja rakenne

Toimialan tilannetta on tarkasteltava kriittisesti ja pohdittava alan tulevaisuudennäkymiä. Toimialaa tarkasteltaessa on huomioitava onko toimiala nouseva vai hiipuva, perustuuko

liikeidea ohimenevään kysyntätilanteeseen vai onko tuotteilla tai palveluilla kysyntää tulevaisuudessakin. Lisäksi on tutkittava, miten suuret markkinat ovat, kuinka paljon ja millaisia kilpailijoita alalla on, kysynnän alueelliset erot, mitä asiakassegmenttejä on tunnistettavissa, onko välillisiä korvaavia tuotteita ja mikä tekee alasta potentiaalisen nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeää olisi myös analysoida markkinointikustannukset, jotka vaaditaan riittävän asiakaskunnan saamiseksi. (Laakso 2005, 126–127, 192, Mattila ym. 1998, 77–78, 79.)

Toimeksiantaja on ainoa pelkästään alan tuotteisiin erikoistunut alan toimija Pirkanmaalla. Vastaaventyypisellä liiketoimintamallilla toimivia kilpailijoita on pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla. Kilpailijoiden hintataso on samalla tasolla. Kauppiaan mukaan alalla ei ole yhtään toimijaa Suomessa, joka edustaisi samoja arvoja ja toimintaperiaatteita, joissa tuotteiden alkuperä ja luonnonmukaisuus on keskiössä. Toimeksiantajalla on laaja tuotetietämys myytävistä tuotteista ja palvelun asiantuntevuus ja persoonallisuus ovat merkittävässä roolissa luotaessa asiakkaille elämyksellisiä asiakaskokemuksia. Toimeksiantajan käsityksen mukaan tuotteet ovat kilpailijoiden tuotteita laadukkaampia ja peittoavat aitoudellaan kilpailijoiden tuotteet.

Alalla on isoja toimijoita, joiden vastaavien tuotteiden myynti on keskittynyt elintarvikealan vähittäiskaupan isoihin ketjuihin. Toimeksiantaja ei hae asiakkaikseen niin kutsuttujen bulkkituotteiden käyttäjiä, vaan asiakkaita jotka arvostavat yksilöllisyyttä ja aitoutta. Alalla on suuria toimijoita ja verkkokauppoja, jotka käyttävä kuitenkin samoja lupauksia kuin toimeksiantaja ja asiakkaan on vaikea olla varma toimeksiantajan tuotteiden yliveritaisuudesta. Lisäksi olennaista olisi vielä selvittää, onko yksilöllisyyttä hakevia asiakkaita riittävästi.

3.2.3 Monistettavuus

Laakson mukaan konsepti on kokonaisvaltainen liiketoiminnan malli, jossa on erotettavissa ainakin liiketoimintamallin ideologia, perusoivallus ja sanoma. Lisäksi konseptiin liittyy tuote- ja palveluvalikoima, työmenetelmät ja toimintatavat, työvälineet ja yrityksen brändiin liittyvät elementit. (Laakso 2005, 213.)

Paketoitavuus

Yrityksen franchisingottajille siirrettävä konsepti on tehtävä valmiiksi, ennen kuin sitä voi lähteä monistamaan franchisingottajille. Ennen franchisingketjun rakentamista, on syytä vielä pohtia, onko tarvetta tehdä liiketoimintamalliin muutoksia. Mitä yksinkertaisempi ja selkeämpi liiketoimintamalli on, sitä helpompi se on siirtää franchisingottajalle. Liiketoimintamalli täytyy pystyä paketoimaan siten, että siitä ei ole mahdollisuutta eikä tarvetta poiketa. Paketoinnissa on tehtävä selkeät tuotevalikoimapäätökset ja pohdittava voidaanko samaa tuotevalikoimaa käyttää kaikissa franchisingottajien toimipisteissä. Monistettavuudessa on erotettava pois liiketoiminnan tekijät, jotka ovat sidottuja esimerkiksi yrittäjän persoonaan tai hänen verkostoihinsa, jotka eivät ole monistettavissa. (Matti ym. 1998, 82; Laakso 2005, 192–193, 210.)

Ennen franchisingtoiminnan aloittamista, peruskonseptia olisi vielä hyvä kirkastaa esimerkiksi asiakastutkimuksen avulla. Liiketoimintamallista tulisi erottaa kaikki asiakkaille tärkeimmät osa-alueet ja luovuttava asiakkaalle ei niin merkittävistä tekijöistä. Asiakastutkimuksessa olisi hyvä selvittää, miksi asiakas asioi juuri tässä myymälässä, eikä valitse kilpailijoiden tarjontaa. Yrityksen tulisi myös kysyä asiakkailta, mitkä ovat konseptin asiakkaalle eniten arvoa tuottavat tekijät. (Laakso 2005, 210–214.)

Franchisingliiketoiminnan käynnistyttyä, konseptiin on haastavampaa tehdä perusteellisia muutoksia. Franchisingottajan tavoitteena on vuokrata jo toimiva konsepti, jonka kehityskustannukset on jo maksettu. Franchisingantajan velvollisuus on toki kehittää konseptia myös franchisingtoiminnan aikana, mutta tavoitteena on, että muutokset ovat kohtuullisia ja ne eivät aiheuta franchisingottajalle merkittäviä investointivaatimuksia kesken sopimuskauden. (Laakso 2005, 51.)

Toimeksiantajan olisi hyvä tehdä asiakastutkimus liikkeessä jo asioiville asiakkaille. Myymälä sijaitsee paikalla, jonne asiakkaan on helppo poiketa hetken mielihoiteesta, idylliseltä näyttävän tunnelman vuoksi tai myymälän edessä sijaitsevan esittelytelineen houkuttelemana. Asiakas on voinut sattumalta löytää myymälän sosiaalisen median kanavista tai hän on asioinut jo aikaisemmin toimeksiantajan verkkokaupassa, internet-sivuilla tai tuotekoulutustilaisuudessa. Asiakkaan ostokäyttäytymiseen johtavien tekijöiden selvittämisen jälkeen voidaan pohtia, ovatko ne sellaisia, jotka on mahdollista monistaa franchisingottajien toimipisteisiin vai ovatko ne sidoksissa tähän yksittäiseen myymälään.

Tällä hetkellä toimeksiantajan liiketoiminta koostuu muun muassa myymälän ja verkkokaupan myynnistä sekä koulutustilaisuuksista. Franchisingtoimintaa suunniteltaessa olennaista on pohtia, onko järkevää sisällyttää koulutustilaisuuksien hoitaminen franchisingottajan liiketoimintaan ja onko koulutustilaisuudet merkittävässä roolissa tuotemyynnin kasvun tukena. Jo pelkästään myymälä sitoo merkittävästi franchisingottajan työaikaa ja koulutustilaisuuksien järjestäminen voi pidentää franchisingottajan työaikaa merkittävästi tai aiheuttaa uusien työntekijöiden rekryointitarvetta. Työaikaa tarkasteltaessa olisi hyvä myös analysoida liiketilan aukiolojen kohdistuminen parhaisiin myyntiajankohtiin ja mahdollisuuksia saada lisää myyntiä hiljaisiin aikoihin, jotka kuitenkin vaativat henkilökunnan paikalla olon. Verkkokaupan rooli ja sen tarjoamat mahdollisuudet koko ketjun toiminnassa on pohdittava tarkoin niin franchisingantajan kuin -ottajan näkökulmasta.

Koulutustoiminta ja kivijalkakaupan myynti perustuvat tällä hetkellä vahvasti kauppiaan vuosien saatossa hankkimaan osaamiseen. Tuote- ja palveluvalikoimaa pohdittaessa tulisi miettiä yrittäjälle ja hänen henkilökunnalleen asetettavia vaatimuksia. Hyvä myyjä ei ole välttämättä hyvä kouluttaja ja päinvastoin, vaikka varsinainen tietämys aiheeseen olisikin siirrettävissä.

Nykyisen myymälän tuotevalikoima on tällä hetkellä selkeä ja siihen tarvittaneen tehdä vain pieniä muutoksia esimerkiksi optimaalisten pakkauskokojen osalta. Tuotevalikoimaan voidaan tehdä pienillä toimenpiteillä markkina-aluekohtaisia uniikkeja paikallistuotteita, jolloin asiakkaat kokevat tuotevalikoiman paikalliseksi ja houkuttelevaksi. Haastatteluhetkellä toimeksiantaja suunnitteli tuotevalikoimaan yrityksen imagoon sopivia oheistuotteita. Pienet tuotevalikoiman laajentamispäätökset voivat toimia hyvänä lisänä asiakkaan keskiostokseen ja parantaa liiketoiminnan kannattavuutta. Huomioitava on kuitenkin, että merkittävät tuotevalikoiman laajentamispäätökset aiheuttavat todennäköisesti myös muutoksia optimaaliseen liiketilan kokoon, varaston arvoon ja varastointitilojen tarpeeseen sekä konseptista voi tulla hallitsemattomampi ja vaikeammin siirrettävissä oleva.

Toimeksiantaja pohtii myös vaihtoehtoa, että franchisingantajalla olisi eritasoisia konsepteja. Eritasoiset konseptit samalla franchisingantajalla voivat aiheuttaa pienessä fran-

chisingketjussa haasteita franchisingkeskuksen ohjaustyöhön, koska jokaiselle eritasoiselle konseptille tulee laatia omat ohjeistuksensa ja jokaiselle konseptille ei oletettavasti ole varaa palkata omaa ohjaushenkilökuntaa.

Systematisoitavuus ja standardoitavuus

Liiketoimintamallin toiminnot tulee olla yhdenmukaisia, jotta asiakkaille voidaan tarjota tasalaatuinen palvelu kaikissa ketjun toimipisteissä. Analysointivaiheessa täytyy selvittää onko yrityksen toiminnot systematisoitavissa kohtuullisella työmäärällä. Lisäksi täytyy pohtia, vaativatko konseptiin kuuluvat toiminnot franchisingottajalta erityisosaamista tai onko toimintamallit järkevän mittaisella koulutuksella siirrettävissä franchisingottajalle. Koulutusmallia voi jo hahmotella analysointivaiheessa. Myös yrittäjäprofiili vaikuttaa siihen, onko potentiaalisen yrittäjän mahdollista sisäistää koulutuksen sisältö olemassa olevien franchisingantajan resurssien puitteissa. Käytännön työhön perehdyttämisen lisäksi koulutusohjelmassa tulisi käsitellä muun muassa yrityksen perustamistoimia ja hallintoa, taloutta, toiminnan kannalta keskeistä lainsäädäntöä, myynti- markkinointi- ja asiakaspalvelutaitoja sekä ostotoimintaa. Koulutusta suunniteltaessa voi huomioida josen, että franchisingottajalla koulutukseen käytetty aika on pois tehokkaasta työajasta erityisesti kauempaa tulevilla franchisingottajilla. (Mattila ym. 1998, 117; Laakso 2005, 192, 194.)

Yrittäjärekrytointiprosessissa olisi hyvä miettiä mitä franchisingottajalle tarjotaan, millä tavalla franchisingottajia etsitään ja miten valitaan ketjuun sopivimmat franchisingottajat (Wathén 2009). Franchisingtoiminnassa on keskeistä määrittellä konseptille optimaalisin yrittäjäprofiili, josta pidetään kiinni myös yrittäjävalinnoissa. Yrittäjäprofiilin määrittämisessä voidaan ottaa kantaa muiden muassa yrittäjäehdokkaalta vaadittavaan koulutus- ja ammattitaitoon, osaamiseen ja terveydentilaan sekä persoonallisuuteen. Joissain tapauksissa yrittäjäehdokkaalta vaaditaan aiempaa yrittäjäkokemusta tai kokemusta toimialalta ja myös elämäntilanne, taloudellinen tilanne ja paikallisten markkinoiden tunteminen voivat vaikuttaa yrittäjäehdokkaan sopivuuteen ketjussa. (Laakso 2005, 235–237.)

Yrittäjäprofiilin määrittämisen avulla voidaan valita ketjuun franchisingottajia, joilla on parhaat mahdollisuudet menestyä ketjussa, rekrytointiprosessista tulee selkeämpi ja useampi henkilö voi olla suorittamassa ketjun franchisingottajavalintoja. Yhtenäinen yrittäjäprofiili luo mahdollisuuden hyvälle ketjuyhteistyölle ja hyvälle ketjun sisäiselle ilmi-
piirille. Etukäteen määritellyn profiilin ansiosta rekrytinnissa valintaa ei tehdä liiaksi

tunteella ja valinnat eivät riipu valitsijan omasta persoonallisuudesta. Yrittäjäprofiilin määrittely auttaa ketjua valitsemaan oikeat rekrytointikanavat ja on mahdollista myös arvioida, paljonko panoksia tarvitaan oikeiden franchisingottajien löytämiseen. (Laakso 2009.) Hyvin määritellyn yrittäjäprofiilin avulla franchisingantajalla on mahdollista ulkoistaa esimerkiksi yrittäjärekrytinnin ensimmäinen vaihe. Suomessa yrittäjärekrytointiin keskittynyt konsulttiyritys on ketju.fi. (Franchise News 2015, 18.) Myös ketjun yhteistyökumppaneille on helpompi kertoa millaisia franchisingottajia ketjuun haetaan ja he voivat toimia franchisingantajan tukena sopivien franchisingottajien etsinnässä. Hyvin määritelty yrittäjäprofiili auttaa myös potentiaalista franchisingottajaa arvioimaan, onko hän sopiva juuri kyseisen ketjun franchisingottajaksi. (Laakso 2009b.)

FranCon Franchise Consulting suoritti ensimmäisen valtakunnallisen yrittäjärekrytointitutkimuksen vuonna 2015. Tutkimuksessa selvitettiin kyselytutkimuksena franchisingketjujen yrittäjärekrytinnin nykytilaa, tavoitteita, onnistumiskokemuksia ja koettuja haasteita. Tutkimuksessa franchisingottajien tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat hakijan motivaatio, kunnossa olevat luottotiedot, hakijan taloudellinen tilanne, hakijan persoonallisuus, paikallistuntemus, elämäntilanne ja henkilön työhistoria. Vähiten merkittäviä ominaisuuksia olivat sukupuoli, ikä, kansallisuus, koulutustausta, erityistaidot ja aikaisempi yrittäjäkokemus. 10 % vastanneiden mielestä soveltuvuustestien tuloksilla oli erityisen tärkeää merkitystä yrittäjärekrytinnissa. Yrittäjärekrytointiprosessin kesto oli tutkimuksen mukaan tyypillisimmillään 1-3 kuukautta. Nopeimmillaan rekrytointiprosessi kestää noin kuukauden, mutta voi viedä yli puoli vuottakin. Mikäli ketjuun liittymisen vaatii franchisingottajalta mittavia investointeja tai haetaan ketjuun olemassa olevaa yrittäjää, rekrytointiprosessi vie enemmän aikaa. Rekrytointiprosessin suurimmaksi haasteeksi koettiin yrittäjäehdokkaiden hakeminen, koska oikeanlaisia hakijoita ei löydy tarpeeksi tai hakijat jättävät prosessin kesken. Tärkeimpinä rekrytointikanavina tutkimukseen vastanneet ketjut käyttivät omia internetsivujaan, sosiaalisen median kanavina erityisesti LinkedInia ja Facebookia sekä ketju.fi:n ja Suomen Franchising-Yhdistys ry:n sivuja. Myös työ- ja elinkeinopalvelujen sivut ovat ketjujen käytössä. Internetmainonnassa käytetään bannerimainontaa ja Google AdWords -mainontaa sekä hakukoneoptimointia. Perinteisiä kanavia kuten printti-, radio-, televisio ja sähköpostimainontaa sekä messumarkkinointia käytetään vähenevässä määrin. Ketjujohtajien mielestä parhaiten toimivia kanavia olivat ketjun omat internetsivut, nykyisten yrittäjien suosittelumarkkinointi ja internetin hakukanavat. (FranCon Franchise Consulting 2016, 2, 10–11, 13–14, 16–18)

Yrittäjäprofiilin määrittämisen avuksi on opinnäytetyön liitteenä Wathénin luennon pohjalta (Wathén 2009) apukysymyksiä, jotka auttavat ketjuun sopivan yrittäjäprofiilin määrittelyssä (Liite 1). Rekrytointiprosessissa voi tulla vastaan myös yrittäjäehdokkaita, jotka ylittävät huomattavasti yrittäjäprofiilin vaatimukset. Tällöin riskinä on, että franchisingottaja etsii vain väliaikaista ratkaisua ja yhteistyön edetessä turhautuu toimintaan, koska se ei tarjoa riittävästi haasteita. (Mattila ym. 1998, 54.)

Toimeksiantajan potentiaaliselta franchisingottajalta ei vaadita aikaisempaa alan kokemusta, eikä myöskään välttämättä yrityksen tuotteiden aikaisempaa syvällistä tuntemusta. Tuotteiden myynti vaatii tuekseen vahvan tuotetuntemuksen. Tuotetuntemus on mahdollista siirtää franchisingottajalle esim. videona tai muuna itsenäisenä etäopiskelumateriaalina. Tuotetuntemuksen opiskelu vaatii franchisingottajalta vahvan kiinnostuksen perehtyä tuotteen historiaan ja erityispiirteisiin.

Toimeksiantajalla tärkein franchisingottajalta vaadittava ominaisuus on oikeanlainen persoonallisuus, jotta franchisingottaja pystyy hoitamaan asiakaspalvelua franchisingantajan omintakeisella ja persoonallisella tyyllillä. Franchisingottajan tulee olla kärsivällinen asiakaspalvelija, joka jaksaa perehtyä asiakkaan erityistarpeisiin ja etsiä asiakkaalle oman tietämyksensä avulla asiakasta tyydyttävän ratkaisun. Toimeksiantajan myymälässä on kauppiiaan lisäksi työskennellyt tähän saakka vain harjoittelijoita ja työkokeilijoita. Kauppiiaan ollessa itse liikkeestä pois, myymälän myynti on laskenut, koska harjoittelijat eivät ole pystyneet persoonallaan saavuttamaan asiakkaiden luottamusta omaan asiantuntemukseensa. Tämä heikentää asiakkaiden mielikuvaa tasalaatuisesta liiketoimintamallista. Vaikka liiketoimintamallin ainutlaatuisista tapaa palvella asiakkaita on jo pyritty konseptoimaan, oikean persoonallisuuden omaavien franchisingottajien löytäminen voi muodostua franchisingtoiminnassa haasteeksi. Väärät yrittäjävalinnat taas johtavat franchisingottajan ja myöhemmin myös franchisingantajan heikkoon taloudelliseen menestykseen ja heikentävät myös ketjun yrityskuvaa asiantuntevana alan toimijana. Toimeksiantajan yrittäjäprofiilin määrittely vaatii vielä tarkentamista.

Vaikka yrittäjäprofiilin mukaisia franchisingottajia onnistuttaisiin rekrytoimaan, haasteeksi voi myös muodostua franchisingottajien henkilöstön rekrytointi, eli löytyykö franchisingottajalle oikeantyyppistä henkilökuntaa, joka pystyy hoitamaan franchisingottajan poissa ollessa myymälää menestyksekkäästi. Mikäli myymälän hoitaminen on täysin

franchisingottajan varassa, voi myymälän kiinteät aukioloajat heikentää yrittäjän mahdollisuuksia jaksamisen kannalta tärkeään vapaa-aikaan ja tarvittavien lomien pitämiseen ja ketjun yrittäjäyys voi muodostua franchisingottajalle liian sitovaksi. Mikäli franchisingottaja on myös liikaa kiinni myymälän päivittäisessä toiminnassa, hänelle ei jää riittävästi aikaa ja voimavaroja liiketoiminnan kehittämiseen.

Liikevaihdon pienuus taas aiheuttaa sen, että henkilöstöä pystytään rekrytoimaan todennäköisesti vain osa-aikaisena ja osa-aikaisten työntekijöiden vaihtuvuus voi olla suuri ja aiheuttaa franchisingottajalle jatkuvan perehdyttämiskierteen. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat myös konseptin kiinnostavuuteen franchisingottajan silmissä yrittäjärekrytointitilanteessa.

Alkukoulutus on mahdollista rakentaa mentorointityyppiseksi toiminnaksi, jossa uusi franchisingottaja sitoutuu alkuvaiheessa harjoittelemaan ketjun myymälässä ja saa tuekseen joko franchisingkeskuksen osaavan henkilön tai koulutus voisi tapahtua myös kummikauppiasperiaatteella. Vain käytännön tekeminen mahdollistaa ketjun ainutlaatuisen kulttuurin siirtämisen franchisingottajalle.

Esimerkiksi R-kioski konseptissa vuonna 2011 uusi kauppias sai kahden viikon perehdytyksen käytännön työhön omaa tulevaa kioskia lähellä olevassa kummikauppiaskioskissa. Perehdytyksen tueksi on laadittu perehdyttämisohjelma ja kummikauppias koulutetaan tehtävään. Kummikauppias pääsyn edellytyksenä ovat, että kauppias on pystynyt toteuttamaan konseptia menestyksekkäästi ja hänellä on tehtävään sopivat vuorovaikutustaidot. (Lohjala 2011, 25–26.)

Koulutukset voidaan rakentaa ainakin osittain verkkototeutuksena. Tällöin franchisingottaja ja mahdollisesti myös työntekijät voivat opiskella ajasta tai paikasta riippumatta tietokoneen- tai mobiililaitteiden välityksellä kustannustehokkaasti, vaivattomasti ja itsenäisesti. (Jokelin 2015, 60.) Verkkototeutus mahdollistaa sen, että franchisingottajien ohjauksessa voidaan keskittyä enemmän yksilölliseen ohjaukseen ja franchisingottajien uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu. Myös ketjun yhteistapaamisissa voidaan keskittyä enemmän yhteisten kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamiseen, esimerkiksi asioihin, jotka lisäävät franchisingottajien hyvinvointia ja tekemisen tehokkuutta sekä vievät koko ketjua eteenpäin.

Dokumentoitavuus

Liiketoimintamallin paketoinnin, systematisoinnin ja standardoinnin jälkeen toiminta pitäisi pystyä kuvaamaan franchisingkäsikirjaan. Analyysissä täytyy pohtia konseptin dokumentointimahdollisuuksia ja dokumentointiprosessin laajuutta. (Laakso 2005, 194.)

Toimeksiantajalta löytyvät ohjeistukset ja dokumentaatio koostuvat tällä hetkellä varsinaisen konseptin osalta kahdesta alan kirjasta ja esitteistä. Lisäksi on mallinnettu omavaltavontasuunnitelma, jossa otetaan yksityiskohtaisesti kantaa muun muassa myymälän siisteyttä ylläpitäviin rutiineihin. Toimeksiantajalla on työturvallisuus- ja turvallisuusohjeistus, kuvaus taloushallinnon prosessista ja kassamanuaali. Myynnin ja markkinoinnin osalta on laadittu suunnitelma, jota voidaan soveltuvin osin hyödyntää myös franchisinggottajien toiminnassa.

Toimeksiantaja on pyrkinyt systematisoimaan toimintoja ja vaatii harjoittelijoilta yhdenmukaisia toimintatapoja, mutta malleja ei ole dokumentoitu esimerkiksi käsikirjaan ja uuden henkilön perehdyttäminen on täysin kauppiaan asiantuntemuksen varassa. Liiketoimintamallin selkeys mahdollistaa dokumentaation luomisen kohtuullisella panostuksella, mutta ohjeistusten ja dokumentaation laatimiseen ei kauppialla ole tällä hetkellä riittävästi aikaa ja voimavaroja. Ensiarvoisen tärkeää olisikin, että kauppias voisi irrottautua myymälän operatiivisesta toiminnasta ja keskittyä dokumentaation tuottamiseen tai tehtävään tulisi palkata ulkopuolinen asiantuntija.

Suojattavissa ja valvottavissa

Mikäli franchisingantajille siirrettävä osaaminen pohjautuu franchisingantajan uuteen tuoteinnovaatioon, kuten esimerkiksi uuteen teknologiaan tai raaka-aineyhdistelmään, on tarkasteltava, kuinka osaaminen on suojattavissa. Franchisinganalyysissä tulee analysoida suojauksen nykytilanne ja mahdolliset kehitystarpeet. (Laakso 2005, 195.)

Toimeksiantajan tuotteiden valmistuksessa käytetään oman tuotekehityksen tuloksena syntynyttä reseptiikkaa. Franchisingtoimintaan siirryttäessä, toimeksiantajan tavoitteena onkin tuoda itse maahan raaka-aineet ja hoitaa tuotteiden jatkojalostaminen omassa keskusvarastossaan. Tuotteet toimitetaan keskitetystä varastosta franchisinggottajille ja näin estetään reseptiikan leviäminen laajempaan tietoisuuteen.

3.2.4 Yhteistyön edellytykset

Ketjujohdon resurssit ja perusliiketoiminnan osaaminen

Franchisingantajaksi siirtyminen tarkoittaa isoa toimenkuvan muutosta yrittäjälle. Franchisingkeskuksen tehtäväkenttä on laaja. Uusien yksiköiden perustaminen vaatii markkinatutkimus-, yrittäjärekrytointi- ja liikepaikkahankintaosaamista. Franchisingottaja kaipaa myös tukea vuokra- ja rahoitusneuvotteluissa sekä toiminnan käynnistämässä sekä franchisingantajan tulee tarjota alkukoulutus. Toiminnan käynnistyttyä yhteistyötä pitää pystyä koordinoimaan johtamalla yrittäjiä ja tarjoamalla tukipalveluita. Toimiva yhteistyö vaatii myös jatkuvaa kommunikointia franchisingottajien ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa, sekä franchisingottajien toimintaa pitää seurata ja ohjata säännöllisesti. Franchisingantajan tehtävänä on myös hoitaa ketjun mediasuhteita ja kehittää konseptia ja ketjun toimintaa sekä pitää huolta brändin vahvistamisesta. (Laakso 2009a.)

Koska franchisingliiketoiminnan käynnistäminen vaatii paljon kehittämistyötä, franchisingantajan taloudellinen tilanne tulee olla hyvä. Franchisingantajalla tulee olla riittävästi osaamista harjoitettavasta liiketoiminnasta, franchisingosaamista ja ymmärrys franchisingtoiminnan peruseriaatteista. Mikäli franchisingantajalla ei ole riittävästi resursseja tai osaamista, tulee pohtia, onko osaamista mahdollista hankkia esimerkiksi franchisingasiantuntijoilta tai rekrytoimalla franchisingosaamista franchisingkeskukseen. (Mattila ym. 1998, 79; Laakso 2005, 196–197.)

Franchisingliiketoiminnan aloittamista suunnitteleva kauppias on tutustunut franchisingtoimintaan työskennellessään Kotipizza-ketjun palveluksessa sekä on tutustunut ketjuliiiketoimintaan työskennellen muun muassa Fazerilla ja Hennes & Mauritz -ketjussa. Hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta franchisingantajan palveluksessa toimimisesta, yrittäjien johtamisesta ja yrittäjärekrytoinnista. Hän on omatoimisesti selvittänyt franchisingtoiminnan pääperiaatteita, mutta tiedostaa, että kaipaa vielä lisää osaamista franchisingantajana toimimiseen ja ketjun johtamiseen. Osaamista tarvitaan myös siihen, kuinka franchisingjärjestelmä rakennetaan siten, että toiminta on kustannustehokasta, mutta tuottaa riittävästi yhteistyöetuja molempia osapuolia tyydyttävästi sekä franchisingantajalle että -ottajalle loppukäyttäjääsiakkaan tyytyväisyys huomioiden.

Franchisingosaamista voi pyrkiä lisäämään liittymällä esimerkiksi Suomen Franchising-Yhdistys ry:n jäseneksi ja osallistumalla yhdistyksen järjestämiin tapahtumiin (Vastamäki 2014a, 5). Lisäksi toimeksiantaja voisi hyödyntää franchisingiin erikoistuneita kokeneita asiantuntijoita. Esimerkiksi FranCon Franchise Consulting ja Frantastic ovat erikoistuneet franchisingiin. Myös franchisingjuridiikkaan erikoistuneita asiantuntijoita löytyy esimerkiksi Suomen Franchising-Yhdistys ry:n yhteistyökumppaneista. Toimeksiantajan kannattaisi verkostoitua myös alan tapahtumissa, joita ovat esimerkiksi Franny Awards ja Franchise News Day sekä Suomen Franchising-Yhdistys ry:n järjestämät tilaisuudet. (Suomen Franchising-Yhdistys 2016c, 16; Pelander 2016, 30–31.)

Kauppias on luonteeltaan tuotekehittäjä, jolle muun muassa konseptoinnin perusideologia on tuttu. Kauppiaalla on vahva yleinen liiketoimintaosaaminen. Liiketoimintaosaaminen tulisi vielä konkretisoida luomalla nykyisestä liiketoiminnasta kaupallisesti menestyvä. Mikäli palveluvalikoimaan päädytään valitsemaan koulutus- ja tapahtumajärjestäminen, kauppiaalla on tarvittava koulutuksen ja käytännön tekemisen kautta hankittu osaaminen tapahtuma- ja kulttuurituotantoon.

Toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä riittävästi taloudellisia resursseja franchisingtoiminnan käynnistämiseen. Kuten opinnäytetyön kohdassa 3.2.2 Kaupallinen hyödynnettävyys jo mainitaankin, yrityksen maksuvalmiutta tulisi parantaa joko sijoittamalla itse yritystoimintaan lisää omaa pääomaa tai hankkimalla ulkopuolista rahoitusta. Tulorahoituksella kasvu tapahtuu liian hitaasti ja franchisingtoiminnan mahdollinen aloittaminen viivästyy.

Markkinatuntemus

Yrityksellä on oltava riittävä markkinatuntemus ketjun rakentamiseen. Tulevalle franchisingottajalle täytyy suunnitella sellaiset markkina-alueet että sekä franchisingottajien että franchisingantajan toimeentulo on riittävä. Konseptin sopivuus eri markkina-alueille on tunnettava ja yrityksen tulee tiedostaa millainen liikepaikka soveltuu franchisingtoimintaan parhaiten ja liikepaikan hintataso tulee ottaa huomioon franchisingottajan taloudellisissa laskelmissa. Esimerkiksi vähittäiskaupassa toimipisteen tulee sijaita paikalla, jossa asiakasvirrat ovat optimaaliset. Mikäli riittävää tuntemusta ei ole, on ennen franchisingtoiminnan aloittamista järkevää tehdä markkinatutkimus. (Laakso 2005, 196–197.)

Toimeksiantajalla on selkeä käsitys ketjun optimaalisista markkina-alueista. Optimaalisia laajenemisaalueita Suomessa olisivat suurimmat kaupungit. Konsepti sopii hyvin kivijalkamyymälään, mutta kivijalkamyymälät eivät useinkaan sijaitse paikoilla, jossa asiakasvirrat ovat riittävät. Tämän vuoksi optimaalisin liiketila löytyy kauppakeskuksista, joissa asiakasvolyymit ovat suuret ja joukossa on monipuolista liiketoimintaa, kuten hyviä kahviloita, etnisiä toimijoita ja pieniä puoteja. Erityisesti toiminta sopii kauppakeskuksiin, joissa asioi laaja joukko eri asiakassegmenttien edustajia. Mikäli liiketila sijaitsee kauppakeskuksissa, on huomioon otettava liiketilojen vuokrataso, joka voi olla merkittävästi suurempi verrattuna toimeksiantajan tämänhetkisen liiketilan vuokraan. Lisäksi kauppakeskus voi velvoittaa myymälöiltä aukioloa kaikkina kauppakeskuksen aukioloaikoina ja franchisingottaja voi joutua tekemään liian pitkää päivää tai palkkaamaan lisää henkilökuntaa, jotka lisäävät liiketoiminnan kustannuksia merkittävästi. Monet muut ketjutoimijat tarvitsevat toimintaansa samankaltaisia liiketiloja ja kilpailu liiketiloista voi olla kova ja sopivien liiketilojen puute voi muodostua ketjun kasvamisen hidasteeksi. Sopivien liiketilojen etsiminen vie franchisingantajalta resursseja ja vaatii paikallistuntemusta. Liiketilojen etsiminen on mahdollista ulkoistaa. Liiketoimintaa ei ole vielä testattu kauppakeskuksessa, joten testaus on välttämätöntä, jotta voidaan varmistua kauppakeskusympäristön sopiminen liiketoiminnalle ja huomioida vuokrataso myös franchisingottajan taloudellisissa laskelmissa.

Toimeksiantajan liiketoiminta voisi soveltua hyvin myös shop-in-shop tyyppiseen toimintaan. Shop-in-shop toiminnassa olemassa olevan liikepaikan sisään laitetaan erillinen konsepti täydentämään liikepaikan muuta tarjontaa (Deski 2008). Toimeksiantajan tapauksessa konsepti voisi täydentää esimerkiksi jonkin kahvilan, ravintolan tai jonkin muun vähittäiskaupan erikoisliikkeen tarjontaa. Huomioitava on kuitenkin, että muiden liikepaikan liiketoimintojen tulee olla imagollisesti samalla tasolla sekä otettava myös huomioon konseptin alkukoulutusvaatimukset, eli miten kattava koulutus tarvitaan, jotta tuotteiden myyntiin liittyvä asiantuntemus saadaan yhtenäisellä tavalla toteutettua toisen liiketoiminnan ohessa.

Mikäli sopivien liiketilojen löytyminen osoittautuu hankalaksi tai kustannuksiltaan liian kalliiksi, voisi toimeksiantajan franchisingtoimintaan soveltaa myös microfranchisingia. Microfranchising toimintamallina on käynnistynyt vähemmän kehittyneissä maissa ja se on edesauttanut ihmisiä hankkimaan oman toimeentulonsa ja vähentänyt köyhyyttä. Eriyisesti Yhdysvalloissa (USA) franchisingin aloituskustannukset ovat nousseet ja tämä on

pienentänyt franchisingottajien mahdollisuuksia aloittaa franchisingyrittäjänä. Microfranchisingissa yhdistyvät perinteinen franchising ja pienimuotoisempi liiketoiminta. Liiketoimintana voi olla esim. kauppakeskusten tuote- ja palvelumyyntikojut tai grilli-kioskit ja -vaunut eli toimintatapa voi olla edullisten tuotteiden myyntiä myös pop up -periaatteella vilkkailla kauppapaikoilla kuten kauppakeskuksissa ja liikenneasemilla. Franchisingottajan näkökulmasta investoinnit jäävät pieniksi, mutta muutoin toiminnassa on pääsääntöisesti samat elementit kuin franchisingtoiminnassa. Microfranchisingin leviämisen myötä myös tavaratalot ja päivittäistavarakat ovat alkaneet vuokrata hyllytilaa microfranchisingyrittäjille. (Vastamäki 2014b, 32.)

Yhteistyön edut

Ennen franchisingtoiminnan käynnistämistä on analysoitava mitä yhteistyön etuja franchisingtoiminta tuottaa. Yhteistyömuotoja voivat olla esimerkiksi markkinointiyhteistyö sekä hankintayhteistyö tavaroiden- ja palveluiden hankinnassa. Franchisingottaja maksaa franchisingantajalle yhteistyöstä ja onkin tärkeää hahmottaa paljonko franchisingottaja ketjuyhteistyöstä maksaa ja mitä vastinetta hän saa maksujaan vastaan. Tässä vaiheessa olisi hyvä hahmottaa jo tulevaa ketjujärjestelmää. (Laakso 2005, 197.)

Toimeksiantajalla on internetsivut, joita myös franchisingottajat voivat hyödyntää omassa toiminnassaan sekä verkkokauppa joka tuo franchisingottajille brändinäkyvyyttä ja lisää yrityksen tunnettua. Palvelukielinä ovat suomi, englantia ja ruotsi. Yrityksen suunnitellussa franchisingtoiminnassa toimeksiantajan tarkoituksena olisi huolehtia ketjun brändinäkyvyydestä ja franchisingottaja vastaisi itse oman alueensa paikallismarkkinoista.

Markkinoinnin osalta on laadittu markkinointisuunnitelma, jonka toimenpiteet painottuvat pääasiallisesti markkinointiin sosiaalisessa mediassa. Markkinointisuunnitelmassa on kuvattu kampanjat vuosikellon muotoon neljän kuukauden jaksoittain, kuukausittain ja päivittäin. Vuosikellosta ilmenevät hyvin yrityksen markkinoinnin kokonaisuus ja vuosittain toistuvat tapahtumat. Sosiaalisen median suunnitelman osalta puuttuu vielä tarkempi analyysi asiakaskohderyhmistä. Sosiaalisen median kanavien osalta tulisi vielä tarkastella, että ovatko valitut sosiaalisen median kanavat juuri niitä, mitä potentiaaliset asiakkaat seuraavat. Lisäksi olisi vielä hyvä pohtia, ovatko kaikki potentiaaliset asiakkaat aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä, vai tarvittaisiinko rinnalle myös ns. perinteisempiä markkinointimenetelmiä.

Yritys on valinnut sosiaalisen median pääkanavikseen Facebookin, blogin, Instagramin, Twitterin ja YouTuben. Suunnitelma on tehty hyvin, mutta käytännön toteutuksessa heijastuu toimeksiantajan resurssien puute. Sosiaalisen median osalta tulisi vielä kiinnittää huomiota päivitysten aktiivisuuteen ja sisällöntuotantoon suunnitelman mukaisesti. Esimerkiksi Twitterissä yrityksellä on vain 16 seuraajaa ja päivityksiä tehdään kohtuullisen harvoin. Youtubeen on tehty edellinen päivitys yli puoli vuotta sitten ja blogitekstejä kirjoitetaan harvoin ja julkaisut eivät ole teemoiltaan kaikilta osin suunnitelman mukaisia. Facebookissa toimeksiantajalla on noin 500 seuraajaa. Facebook-sivusto toimii tällä hetkellä pääasiallisesti yrityksen ajankohtaisten asioiden tiedotuskanavana. Yrityksen markkinointisuunnitelmassa on pohdittu, kuinka seuraajia on mahdollista aktivoida, mutta suunnitelmaa ei ole toteutettu.

Yrityksen sosiaalisen median ja kokonaismarkkinoinnin suunnitelman käytännön toteutus vaatii paljon resursseja. Franchisingtoimintaa suunniteltaessa tuleekin vielä pohtia, kuuluuko markkinointi sosiaalisessa mediassa pelkästään franchisingantajan vastuulle ja onko mahdollista vastuuttaa osa sosiaalisen median markkinoinnista franchisingottajille esim. aktivoimalla heitä tuottamaan sisältöä, tykkäämään ja jakamaan sisältöä omissa kanavissaan. Markkinointisuunnitelmassa on elementtejä, joita franchisingottaja voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Esimerkiksi vuosikello selkeään ulkoasuun kuvattuna toimisi hyvänä pohjana myös franchisingottajan markkinoinnille, sekä ohjeistus konsulenttitoimintaan voisi toimia hyvänä ohjeistuksena pienten tarkennuksien jälkeen. Myös viestintäohjeessa on konkreettisia ohjeistuksia. Franchisingtoimintaa suunniteltaessa tärkeää on vielä tarkentaa selkeämmin, mikä markkinoinnista kuuluu franchisingantajalle ja mikä franchisingottajalle ja luoda selkeä markkinointikonsepti paikallismarkkinointiin. Esite- ja esittelymateriaalin laadukkaaseen ja tyylikkääseen ulkoasuun panostaminen vahvistaisi myös yrityksen brändimielikuvaa laadukkaana toimijana. Tällä hetkellä esitemateriaaleista tulee vaikutelma, että ne on tehty mahdollisimman kustannustehokkaasti ja ovat toimistotulostimella tulostettuja. Asiantuntevan mainostoimiston käyttäminen olisi suositeltavaa.

Yrityksellä on kauppiaan mukaan kanta-asiakasjärjestelmä. Kanta-asiakasjärjestelmän hyödyntämiseen ei markkinointisuunnitelmasta löydy tarkempia suunnitelmia. Myös kanta-asiakkaiden hankkimiseen ja hoitamiseen tulisi ottaa kantaa myös franchisingottajan paikallismarkkinoinnin kuvauksessa.

Toimeksiantaja hoitaa tällä hetkellä itse oman yrityksensä kirjanpidon ja käyttää kirjanpidon hoitamisessa apuna taloushallinnon harjoittelijoita. Yrityksessä käytössä oleva kassajärjestelmä ja maksuliikenne esimerkiksi korttimaksujen osalta on mahdollista integroida taloushallintoon. Toimeksiantajan tavoitteena on tuottaa kirjanpitolpalvelut tulevaisuudessa myös franchisingottajille. Kirjanpitolpalvelun tuottaminen mahdollistaisi franchisingottajien talouden ajantasaisen seurannan, raportointijärjestelmän ja eri franchisingottajien yritysten toiminnan keskinäisen vertailun. Keskitetyn seurannan avulla voidaan myös varmistua, että niin kutsuttua ohimyyntiä ei pääse tapahtumaan. Toimeksiantajalla on vahva talouden osaaminen ja hän suorittaa parhaillaan taloushallinnon ammattitutkintoa. Toimeksiantajan mukaan kirjanpito tulee franchisingantajan toteuttamana olemaan myös franchisingottajalle edullisempi vaihtoehto. Franchisingia suunniteltaessa olisi hyvä kuitenkin vielä tarkastella, viekö kirjanpidon hoitaminen liikaa franchisingantajan resursseja pois toiminnan kehittämistä ja onko toiminta myöskään kustannustehokasta, mikäli kirjanpitoa hoitamaan joudutaan palkkaamaan ulkopuolinen työntekijä. Toinen vaihtoehto olisi ulkoistaa kirjanpidon hoitaminen luotettavalle yhteistyökumppanille.

Mikäli toimeksiantaja huolehtii myös franchisingottajien kirjanpidosta, franchisingottajan olisi hyvä valita tilintarkastaja, vaikka pienet yhtiöt (osakeyhtiö, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö ja osuuskunta) ovat vapautettuja tilintarkastuksesta. Tilintarkastus antaisi yrityksestä luotettavan kuvan ulospäin ja franchisingottajan varmuus siitä, että yrityksen asiat on hoidettu asianmukaisesti, lisääntyisi. Tilintarkastaja on myös yksi merkittävä taho lisää franchisingottajan yrityksen talouden ohjauksessa, vaikka ohjausta tulisikin kirjanpitäjältä ja franchisingantajalta. (Ahjos 2010, 76; Taloushallintoliitto 2016.)

Toimeksiantaja on luonut hinnoittelun avuksi hinnoittelujärjestelmän, jonka ansiosta myös tulevilla franchisingottajalla on mahdollista varmistaa, että myytävistä tuotteista jää riittävästi myyntikatetta. Hinnoittelujärjestelmässä on huomioitu myös asiakasryhmälennukset ja kanta-asiakasalennukset.

Toimeksiantajalla on valmiiksi kartoitetut hankintakanavat myytävälle tuotteille. Toimeksiantajalla on mahdollisuus pitää keskitettyä varastoa, josta franchisingottajat voivat tilata tuotteita valmiiksi jalostettuina oman tarpeensa mukaan jo valmista verkkokaupan tilausjärjestelmää hyödyntäen.

Toimeksiantajalla on vahva tuotekehitysoosaaminen ja hänellä on valmius tarjota ketjun franchisingottajille liiketoimintamalli, jossa tuotteita kehitetään jatkuvasti asiakkaiden toiveiden mukaan. Tämä on myös tärkeää ketjun kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Toimeksiantajalla on jonkin verran kokemusta liiketoiminnan konsultoinnista. Franchisingantajan täytyykin pystyä tarjoamaan franchisingottajille jatkuvaa tukea ja konsultointia oman liiketoiminnan eteenpäin viemisessä.

Kattavien tukipalvelujen järjestäminen vaatii vielä toimeksiantajalta ketjun ohjauksen resurssien lisäämistä ja asiantuntijoiden hyödyntämistä. Kauppiaan oman roolin kirkastaminen tulee tehdä ennen rekrytointia. Mikäli kauppias itse keskittyy tuotekehitykseen, tarvitaan ketjuun henkilö, joka tekee tarvittavat kenttäkäynnit ja huolehtii laadunvalvonasta. Ketjun markkinointi ja myynti vaativat oman resurssinsa. Hankintojen osalta tarvitaan tuotteiden ja raaka-aineiden sisäänostaja, joka hoitaa kenties myös olemassa olevan verkkokaupan ja varastotoiminnot. Myös taloushallintoon tarvitaan osaavaa henkilökuntaa. Ketjun alkuvaiheessa ei ole mahdollista rekrytoida näin suurta joukkoa työntekijöitä. Haasteena onkin löytää henkilöitä, jotka ymmärtävät franchisingtoimintaa ja jotka ainakin alkuvaiheessa pystyvät hoitamaan monipuolista osaamista vaativia työtehtäviä. Kauppias itse ei voi hallinnoida kaikkia osa-alueita ja tällöin työntekijöille täytyy luoda selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan ketjua halutaan kehittää, etenkin jos työntekijät hoitavat pääsääntöisesti viestinnän ja ohjauksen franchisingantajan ja franchisingottajien välillä.

Edellytykset kannattavaan franchisingliiketoimintaan

Franchisingmaksuista saatava tulovirta tulee olla riittävä, jotta ketjua voidaan kehittää jatkuvasti ja tavoiteltuun tuottotasoon on mahdollista päästä. Myös franchisingantajan tuleva taloudellinen tilanne on analysoitava arvioimalla franchisingliiketoiminnasta syntyviä tuottoja ja kustannuksia. Luonnollisesti on arvioitava myös laskelmien toteutumisen realistisuutta. Mikäli franchisingtoiminnasta ei ole mahdollista saada kannattavaa franchisingantajalle, sen ei ole mahdollista kehittää ketjua ja pitää ketjua kilpailukykyisenä. Toisena vaihtoehtona yrityksellä olisi avata omia toimipisteitä ja rekrytoida toimipisteisiin vastuullisia työntekijöitä. Omilla toimipisteillä on näin mahdollista saada parempaa tuottoa, kuin pelkästään yhteistyömaksujen kautta. Toimipisteiden avaaminen ei ole mahdollista pelkällä tulorahoituksella. Toisaalta myös franchisingketjun rakentamiseen tulee olla riittävästi pääomaa ja myöskään franchisingketjua ei voi rakentaa pelkällä tulorahoituksella. (Laakso 2005, 94, 183, 197; Sherman 2011, 16; Tuunanen 2013, 52.)

Franchisingottajien maksamilla yhteistyömaksuilla on tarkoitus kattaa ketjun kehittämisestä aiheutuvia kuluja. Liittymismaksulla katetaan osittain franchisingantajan konseptin kehittämiseen tekemiä investointeja sekä uuden franchisingottajan yrityksen perustamiseen liittyviä palveluita, kuten esimerkiksi alkukoulutus. Liittymismaksu on yleensä korkeampi pidempään toimineilla, isoilla ja vahvabrändisillä franchisingantajilla. Mikäli franchisingottajan riski on pienempi, on yleensä liittymismaksu korkeampi. Vastaavasti aloittavissa, nuorissa, pienissä ja vielä tuntemattomissa franchisingketjuissa liittymismaksu on matala. Lisäksi franchisingottajalta peritään yleensä myös liikevaihtosidonnaista yhteistyömaksua, jolla katetaan ketjun jatkuvasti franchisingottajalle järjestämät tukipalvelut. Markkinointimaksua kerätään yleensä franchisingottajalta yhteiseen rahanrahoitukseen, jolla rahoitetaan ketjun kattomarkkinointia ja kaikkia ketjun toimipisteitä koskettavia valtakunnallisia markkinointi- ja myynninedistämistoimenpiteitä. Olennaista on myös hahmottaa mitä palveluita yhteistyömaksun piiriin kuuluu ja mitä ei kuulu. Mahdollisista maksujen ulkopuolisista palveluista tulisi saada korvaus franchisingantajalle. (Mattila ym. 1998, 95–100; Tuunanen 2013, 52.) Ketjujen yhteistyömaksut ovat pääsääntöisesti 3-8 prosentin välillä liikevaihdosta. Joillakin ketjuilla yhteistyömaksu on vain yhden prosentin liikevaihdosta, kun taas toisilla ketjuilla se voi olla 15 prosenttia liikevaihdosta. Markkinointimaksut vaihtelevat 0,5-7 prosentin välillä liikevaihdosta. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2016a, 91–136.)

Toimeksiantajan ansaintalogiikkaa on mahdollista tarkastella vasta sen jälkeen, kun laskelmat franchisingottajan liiketoiminnan tuotto- ja kulurakenteesta on ensin hahmoteltu franchisingottajalle siirrettävän liiketoimintamallin osalta. Tässä vaiheessa konsepti ei ole vielä valmis sellaisenaan monistettavaksi ja luotettavien laskelmien tekeminen on vielä haasteellista. Laskelmia tulisi analysoida ottaen huomioon franchisingottajien määrä ketjussa sekä toimipisteistä tuleva liikevaihdon suuruus.

3.3 Liiketoimintasuunnitelma

Franchisingliiketoimintasuunnitelmassa franchisingliiketoiminnan elementit, kuten konsepti ja ketjun johtamisjärjestelmä kehitetään, valmistellaan, mallinnetaan ja dokumentoidaan franchisingantajan näkökulmasta. Franchisingliiketoimintasuunnitelmassa myy-

tävä tuote tai palvelu on franchisingpaketti, jota tarjotaan yrittäjälle yhteistyömaksua vastaan. Franchisingpaketti vastaa franchisingottajalle kysymykseen, mitä franchisingantaja tarjoaa franchisingottajalle, mistä franchisingottaja maksaa ja mitä saa maksuja vastaan. Paketin tulisi olla mahdollisimman konkreettinen ja sellainen, joka puhuttelee oikeaa kohderyhmää. Pakettiin voi kuulua esimerkiksi konsepti (käsikirja), franchisingosopimus, alku- ja jatkokoulutusohjelma, alkuinvestointipaketti, rahoituspaketti, yrityksen perustamistoimet, taloushallinnon palvelupaketti, vakuutuspaketti, aloitustuki, alkumarkkinointi tai materiaalipaketti. (Laakso 2009a; Wathén 2009.) Alla kaksi vaihtoehtoista esimerkkiä franchisingpaketista:

Alina Hoivatiimi on kuvannut franchisingpaketinsä seuraavasti: Internet-pohjainen atk-, asiakashallinta- ja työvuorosuunnitteluohjelma. Käsikirjat ja oppaat, jotka sisältävät konseptin mukaisen toiminnan ohjeistuksen sekä alalla tarvittavat ohjeistukset ja lomakkeet. Yhtenäinen markkinointi ja näkyvyys, konseptinmukainen ulkoasu (työasut, toimitilat, viestintä). Emoyhtiö vastaa kansallisesta näkyvyydestä. Konseptinmukaiset laatusertifikoituneet palvelutuotelinjat, joiden kehittämistä on ketjulla. Yrittäjien sisäiseen koulutukseen ja viestintään keskittynyt intranet. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2016a, 96.)

Kulmakonditoria tarjoaa franchisingpaketissaan jo 16 vuoden kokemuksella testatun loistavan liikeidean, apua keskeisellä paikalla olevan liiketilan hankinnassa, konseptin mukaisen ilmeen ja varustuksen liiketilaan, uniikit ja herkulliset oman leipomon tuotteet, selkeän konseptin mukaisen toimintamallin ohjeineen, yrittäjän ja henkilökunnan täydellisen perehdyttämisen toimintaan, keskitetyn laadunvalvontajärjestelmän (mm. sisäinen auditointi), valmiit tietotekniset tuotannon/seurannan järjestelmät, kirjanpito- ja hallinnointipalvelut sekä neuvonta, täyden markkinointi- ja kampanjointituen ja materiaalit, tuote- ja muut toiminnan keskitetyt kehittämisspalvelut, jatkuvan ketjujohdon neuvonnan ja taustatuen, selkeän ja reilun yhteistyöhön pohjautuvan sopimuksen ja mahdollisuuden menestyä ja kukoistaa. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2016a, 126.)

Asiakkaita liiketoimintasuunnitelmassa ovat potentiaaliset franchisingottajat. Liiketoimintasuunnitelmassa luodaan pohjaa koko ketjujärjestelmälle, ennen kuin voidaan siirtyä tekemään niistä ohjeistuksia franchisingottajille. (Laakso 2009a; Wathén 2009.)

Hyvä franchisingliiketoimintasuunnitelma on selkeä runko toiminnan suunnitteluun, omien valintojen ja päätösten pukemiseen kirjalliseen muotoon, sekä se toimii franchisingketjun toiminnan kehittämisen ja johtamisen apuvälineenä. Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmatilanteita ja sitä voidaan hyödyntää muiden muassa rahoitusneuvotteluissa sekä sidosryhmästrategian määrittelyssä.

Franchisingjärjestelmä tulee kehittää riittävän valmiiksi ennen franchisingtoiminnan käynnistämistä. Franchisingjärjestelmä voi jäädä keskeneräiseksi, jos franchisingtoimintaa suunnitteleva yrittäjä esimerkiksi liian pienen kehitystyöhön varatun pääoman tai muiden resurssien puuttumisen vuoksi suuntaa liian nopeasti markkinoille. Mikäli franchisingantaja ei tee liiketoimintasuunnitelmaa, toiminnan eri osa-alueet voivat jäädä irrallisiksi osa-alueiksi ja olla jopa ristiriidassa keskenään. Jotkut yrityksen avainalueet voivat jäädä liian vähäiselle huomiolle ja ketjun toimivuus ja kannattavuus heikkenevät. Huolellisen suunnittelun avulla franchisingantajalle muodostuu käsitys omista mahdollisuuksistaan ja sillä on paremmat mahdollisuudet välttyä ongelmilta, jotka voivat olla taloudellisesti ja toiminnallisesti merkittäviä. (Mattila ym. 1998; Laakso 2009a.)

Keskeneräisyys voi aiheuttaa ongelmia myös ketjuun mukaan liittyneelle franchisingottajalle. Esimerkiksi franchisingantajan jättäessä yrittäjärekrytoinnin osalta yrittäjäprofiilin määrittelyn tekemättä huolellisesti, virhevalinnat yrittäjärekrytoinnissa ja siitä johtuva yhteistyösuhteen purkautuminen voivat heikentää ketjun yrityskuvaa merkittävästi. Lisäksi yrittäjän rekrytointi on vaatinut franchisingantajalta paljon työtä ja pääomia varsinaisessa rekrytointivaiheessa ja yhteistoiminnan käynnistämisessä. Mahdollisten riitatilanteiden selvittäminen vaatii franchisingantajalta mittavan rahallisen ja ajallisen panoksen ja riitatilanteet voivat aiheuttaa ongelmia myös muiden ketjun franchisingottajien kanssa tehtävään yhteistyöhön. (Laakso 2005, 181–182.)

Liiketoimintasuunnitelmassa on otettava kantaa muun muassa seuraaviin seikkoihin: yrityksen tilanne markkinoilla, arvot, toiminta-ajatus, markkina-analyysi, franchisingliikeidea, ketjustrategia sekä franchisingliiketoiminnan määrälliset, aikataululliset ja laadulliset tavoitteet. Lisäksi tarvitaan toimenpidesuunnitelma, jossa kuvataan muun muassa ketjun rakentaminen, yksiköiden uusperustanta, yrittäjärekrytointi, markkinointi, ostot ja logistiikka, ketjun johtaminen, seuranta ja ohjaus, ketjun ja konseptin kehittäminen, toiminnan organisointi, franchisingliiketoiminnan taloudelliset ennusteet ja riskianalyysi. Yksi vaihtoehtoinen malli franchisingliiketoimintasuunnitelman tekemiseen on opinnäytetyön liitteenä (Liite 2). (Laakso 2005, 204–206.)

3.4 Käsikirja ja ohjeistukset

Tärkeimmistä yhteistyön ehdoista sovitaan franchising-sopimuksessa. Franchising-käsikirja on tehtävä myös huolellisesti, koska yksityiskohtaisempi ja tarpeen mukaan päivittyvä ohjeistus kuvataan käsikirjassa tai muissa franchisingantajan ohjeistuksissa. Käsikirja toimii tärkeimpänä välineenä franchisingantajan kouluttamisessa, antaa franchisingantajalle avun ongelmatilanteissa, toimii ketjun ohjauksena sekä toimii ketjun kehitysvälineenä, koska kaikki konseptiin kehitetyt uudet elementit on dokumentoitava käsikirjaan. Franchising-käsikirja on siis myös juridinen asiakirja, koska se on franchising-sopimuksen liite. (Laakso 2005, 53; Elo 2014, 40; Laakso 2016, 66.)

Käsikirjan perussisältö koostuu käsikirjan käytön ohjeistuksesta, ajankohtaisesta markkinatiedosta, ketjustrategiasta ja ketjun toimintaperiaatteista. Kaikki konseptin sisältämät olennaiset asiat, jotka franchisingantajan on tiedettävä, dokumentoidaan käsikirjassa tai käsikirjoihin. Myös ohjeistus ketjun yhtenäisen ilmeen luomiseen ja toimintojen ohjeistus kuten esimerkiksi markkinointi, asiakaspalvelu, johtaminen, talous- ja hallinto, seuranta ja raportointikäytännöt sekä kehitystyö kuvataan käsikirjaan. Osa ohjeistuksista voi olla käsikirjan liitteenä. (Laakso 2009a.)

3.5 Franchise Prospectus

Ketjun toimintamallin esittely potentiaalisille franchisingantajille ja ketjun yhteistyökumppaneille, kuten esimerkiksi tavarantoimittajille, palveluntuottajille, rahoittajille ja henkilöstölle, voidaan tehdä hyödyntäen Franchise Prospectusta. Franchise Prospectus on ketjun esittelyaineisto. Sen tarkoituksena on antaa kuva, mistä kyseisen ketjun franchisingtoiminnassa on kysymys ja informoida vastapuolta yhteistyömahdollisuuksista. Esimerkiksi franchisingantajalle tulee antaa riittävästi franchisingantajan kokemukseen perustuvaa oikeaa tietoa. (Laakso 2015b, 10–11; Laakso 2016, 66.)

Franchise Prospectus voi sisältää muiden muassa perustietoa ketjun historiasta ja omistuspohjasta. Konsepti kuvataan mahdollisimman selkeään muotoon, jotta esittelyaineiston perusteella lukija voi saada käsityksen millaista liiketoimintaa ketjun yksiköissä harjoitetaan. Myös ketjun yrittäjäprofiili, franchisingyhteistyön toteutus, franchisingpaketti ja yhteistyöhön kuuluvat maksut tulee kuvata. Franchisingtoiminta ei ole välttämättä tuttua esimerkiksi rahoittajille ja yhteistyökumppaneille ja mukana on sen vuoksi hyvä olla

tietoa franchisingista yleisesti. Toteutusmuodolla ei ole merkitystä. Esitysmateriaali voidaan kuvata digitaalisena ja julkaista esimerkiksi ketjun internetsivujen kautta tai se voi olla painettu. Optimi sivumäärä voisi olla 5-10 sivua, toiminnan luonteesta riippuen. Hyvin laadittu Franchise Prospectus tuo omalta osaltaan ketjulle uskottavuutta. (Laakso 2015b, 10–11; Laakso 2016, 66.)

3.6 Franchisingsopimus

Franchising pohjautuu franchisingsopimukseen, joka on yleensä määräaikainen, vaikka tavoitteena onkin pitkäaikainen yhteistyö. Franchisingsopimuksen osapuolina ovat franchisingantaja, jolla on oikeudet kehittämäänsä liiketoimintamalliin ja franchisingottaja, joka saa oikeuden sopimuksella käyttää konseptia omassa liiketoiminnassaan. Franchisingsopimus määrittelee osapuolten aseman, roolit ja tehtävät sekä mitä velvoitteita osapuolille tulee taloudellisesti. Franchisingsopimuksessa sovitaan myös yhteistyön päättymiseen liittyvistä asioista. Sopimus tulisi laatia niin, että siinä on huomioitu sopimusosapuolien yhteinen etu ja siitä on mahdollisuus ymmärtää osapuolien keskeiset oikeudet ja velvollisuudet oikein. (Mattila ym. 1998, 32; Laakso 2005, 65; Halila & Hemmo 2008, 262; Tuunanen 2013, 53.)

Suomessa ei ole erillistä franchisingia koskevaa lainsäädäntöä. Franchisingtoiminta ei ole kuitenkaan lainsäädännön ulottumattomissa, koska franchisingsopimukseen sovelletaan normaaleja oikeustoimia ja elinkeinotoimintaa koskevaa yleistä lainsäädäntöä. (Torikka 2015, 36.) Oikeustoimilain 36 pykälässä säädetään, että kohtuuttomat sopimusehdot ja ehdot, jotka johtavat kohtuuttomuuteen voidaan kohtuullistaa tai jättää huomioon ottamatta. Yrittäjärekrytoinnissa voidaan soveltaa lakia sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa. (Krook 2012, 47.) Franchisingsopimukseen liittyviä kilpailuoikeudellisia kysymyksiä säädellään Euroopan komission ryhmäpoikkeusasetuksessa (330/2010). Sen mukaan suositushintaa lukuunottamatta ei sopimuksessa saa olla sitovaa alinta sallittua hintaa asettavaa ehtoa. Ryhmäpoikkeuksen soveltamista franchisingsopimukseen on tarkennettu Euroopan komission tiedonannossa suuntaviivat vertikaalisista rajoituksista A:13.10.2000. Sen mukaan franchisingyrittäjää voidaan yleensä kieltää sopimuksella harjoittamasta samanlaista kilpailevaa toimintaa, tietotaidon paljastamista kolmansille sekä käyttämästä saamaansa tietoa muussa tarkoituksessa kuin franchisingtoiminnassa. (Halila & Hemmo 2008, 266.)

Suomen Franchising-Yhdistys ry ylläpitää eettistä säännöstöä ja edellyttää, että sen franchisingantajajäsenten franchisingosopimukset ovat yhdistyksen eettisten sääntöjen mukaiset. Suomen Franchising-Yhdistys ry:n eettinen lautakunta antaa franchisingantajan tai -ottajan pyynnöstä lausuntoja siitä, onko sopimusosapuolen menettely hyvän franchisingtavan mukaista ja onko menettelyssä noudatettu eettisiä sääntöjä. (Halila & Hemmo 2008, 265–266; Torikka 2015, 36.)

Franchisingosopimus kannattaa laatia huolellisesti ja mahdollisia riitatilanteita voidaan ehkäistä sopimalla asioista etukäteen. Mikäli yhteistyöhön liittyy paljon asioita, joista ei ole sovittu, myöhempi sopiminen voi olla hankalaa ja johtaa riitatilanteisiin. Ketjuun sopimattomasta franchisingottajasta voi olla hankalaa päästä eroon. Sopimus on mahdollista purkaa vain, jos franchisingottaja tai franchisingantaja tekee vakavan sopimusrikkomuksen. Määräaikaista sopimusta ei voi irtisanoa ja toistaiseksi voimassa olevan voi irtisanoa vain irtisanomisaikaa noudattamalla. Huolellisen sopimuksen laadinnan avulla kannattaa varmistaa myös, että sopimus kestää yritystoiminnan ja ympäröivän maailman muutoksia sekä aikaa. Ketjun sisällä sopimusten tulee olla samansisältöisiä kaikille franchisingottajille vaikka mukana voi olla eri sopimussukupolvia. Erityisiin poikkeuksiin tulee olla hyvä perustelu, kuten esimerkiksi tietyn maantieteellisen alueen erityisolosuhteet. Jokaisen ketjun tulisi laatia oma franchisingosopimuksensa, koska jokainen ketju on ainutlaatuinen. (Laakso 2005, 51, 67; Suominen 2009; Elo 2014, 40.)

Pilottisopimus

Ketjun ensimmäisten franchisingottajien kanssa on suositeltavaa tehdä pilottisopimus. Pilotointivaiheessa franchisingantajalla ei ole vielä kokemusta ketjun franchisingtoiminnasta, ja pilottisopimuksessa voidaan sopia esimerkiksi sopimuksen molemminpuolisesta irtisanomismahdollisuudesta tietyn alkujakson aikana. Yhteistyö voidaan lopettaa pilottisopimuksen ansiosta helpommin, mikäli toinen sopimusosapuoli niin haluaa. (Elo 2014, 41.)

Salassapitosopimus

Salassapitosopimuksella franchisingottaja sitoutuu olemaan ilmaisematta kolmannelle franchisingantajan ja muiden ketjun franchisingottajien liikesalaisuuksia sekä pidättäytymään niiden käytöstä muulla tavalla kuin franchisingosopimuksen täyttämiseksi. Salassapitosopimus olisi hyvä allekirjoittaa ennen kuin tulevalla franchisingottajalla on mahdol-

lisuus tutustua tarkemmin konseptiin. Salassapitokiellon rikkomisen sanktiona on sopimussakko. Ilman etukäteen määriteltyä sopimussakkoa, on hankalaa määritellä salassapitokiellon rikkomisen yhteydessä aiheutetun vahingon suuruuden arvoa. (Suominen 2009.)

Esisopimus

Esisopimus on lupaus sopimusosapuolilta sopimuksen solmimisesta. Esisopimusta voidaan tarvita tilanteessa, jossa lopullinen sopimus riippuu esimerkiksi sopivan liikepaikan löytymisestä määräajassa tai tarvittavan rahoituksen järjestymisestä. Esisopimus voi olla käytössä vielä franchisingottajan alkukoulutuksen ajan, jotta franchisingantajalla on mahdollisuus tarkastella franchisingottajan sopivuutta ketjuun vielä alkukoulutuksen aikana. (Laakso 2005, 69; Suominen 2009.)

Kilpailukieltosopimus

EU ei hyväksy lainkaan perusteettomia kilpailukieltaja ja kilpailukieltaja voi olla maksimissaan yhden vuoden. Perusteen on oltava sidoksissa todelliseen tietotaidon suojaamistarpeeseen ja rajoittua samaan toimipaikkaan ja -alaan. (Suominen 2009.)

3.7 Pilotointi

Franchisingtoimintaa kannattaa testata yhdellä tai useammalla pilot franchisingottajan kanssa ennen sen täysimittaista aloittamista. Pilotoinnilla tarkoitetaan itse franchisingliiketoiminnan, franchisingtyövälineiden ja yhteistyön sujuvuuden testausta. Pilotointivaiheessa franchisingantaja voi esimerkiksi harjoitella tulevaa ketjujohtajan rooliaan, hioa ketjujohtamisen työvälineitä kuntoon, tehdä täsmennyksiä franchisingosopimukseen, korjata käsikirjaa ja pohtia alueoikeuksia ennen laajemman yrittäjärekrytoinnin aloittamista. (Laakso 2005, 51, 229.)

Varsinainen konsepti tulee olla testattu ennen franchisingtoiminnan käynnistämistä omissa toimipisteissä ja mielellään useilla markkina-alueilla. Pilotointivaiheessa varmistetaan konseptin toimivuus ja sen siirrettävyys franchisingottajalle. Pilotointikokemusten avulla voidaan konseptiin tehdä vielä mittaviakin muutoksia. Mahdollista on myös se, että franchisingketjua perustava toteaaakin pilotointivaiheessa, että franchisingtoimintaa ei kannata laajamittaisemmin aloittaa. (Laakso 2005, 51, 228–229.)

4 FRANCHISINGTOIMINNAN HAASTEET

4.1 Yleistä franchisingtoiminnan haasteista

Erityisesti Tuunanen on tehnyt kotimaisia tutkimuksia, joissa on selvitetty franchisingtoimintaan liittyviä haasteita ja franchisingketjujen kasvua hidastavia tekijöitä. Tuunanen mukaan tekijät ovat pysyneet vuodesta toiseen melko vakioina. Franchisingketjujen kasvua hidastavat vaikeudet löytää hyviä franchisingottajia ketjuun, sopivien liikepaikkojen löytyminen, ketjun kasvattamisessa tarvittavien pääomien vähäisyys, puutteet franchisingantajan osaamisessa, kireä kilpailu ja franchisingin yleinen heikko tunnettavuus. (Tuunanen 2013, 53.)

Ketjujohtamisen haasteina esiintyvät muiden muassa väärät ketjun franchisingottajavaliinnat, ihmissuhde- ja henkilökemiaongelmat, franchisingottajien muuttuvat elämäntilanteet ja tavoite-erot sekä toimipisteiden liian suuret kokoerot ja suoriutumiserot. Eroavaisuudet toimipisteiden sijaintipaikoissa ja alueissa näyttäytyvät kilpailutilanteessa ja kysynnässä sekä asiakkaiden erilaisena hintahyväksyntänä. Ristiriitaisuutena franchisingantajan ja franchisingottajan tavoitteissa on, että franchisingottaja pyrkii optimoimaan oman yrityksensä tulosta ja kannattavuutta ja franchisingantajan intressinä on taas maksimoida franchisingottajan toimipisteen tai -alueen liikevaihtoa. (Tuunanen 2009.)

Franchisingantajan haasteena on myös pitää ketjuun rekrytoidut franchisingottajat ketju-toimintaan sitoutuneena ja motivoituneina. Franchisingottajan epäonnistuminen omassa liiketoiminnassaan tai irrottautuminen ketjusta ennen sopimuskauden loppumista, aiheuttaa merkittäviä ongelmia franchisingantajalle. Franchisingantaja voi pyrkiä säilyttämään franchisingottajan motivaatiota muun muassa antamalla franchisingottajalle useamman pisteen hoidettavakseen. Kokenut ja osaava franchisingottaja voi toimia ketjun uusien franchisingottajien mentorina ja kertoa omaa tarinaansa esimerkiksi ketjun yhteisissä tapaamisissa tai rekrytointitilaisuuksissa. Franchisingantaja voi myös kannustaa franchisingottajaa alentamalla yhteistyömaksuja erikseen sovitun liikevaihtorajan ylittyessä. Menestyksekkäästi pitkään toimineita franchisingottajia voi palkita myös palkintomatkoinnalla ulkomaille, järjestämällä ketjun yhteistapaamisia ulkomaille tai tarjoamalla heille erityistä lisäkoulutusta tai koulutusstipendin oman osaamisen lisäämiseen. (Tuunanen 2009; Tuunanen 2013, 53.)

Tyytymättömät franchisingottajat ketjussa vahingoittavat koko ketjun mielikuvaa, vaikeuttavat huomattavasti uusien franchisingottajien saamista mukaan ketjuun ja usein tyytymättömyys johtaa ketjun franchisingottajien suureen vaihtuvuuteen. Tyytymättömät franchisingottajat pilaavat koko ketjun ilmapiirin ja lietsovat helposti mukaansa myös tyytyväiset franchisingottajat. Ketjunohjauksen aika ja resurssit sitoutuvat tuolloin ketjun ristiriitojen ratkaisuun ja jopa oikeuskäsittelyihin, ja aikaa perusliiketoimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen jää vähemmän ja sitä kautta ketjun tuottavuus heikkenee. Franchisingantaja voi pyrkiä ennaltaehkäisemään tyytymättömyyttä tarjoamalla riittävästi ja kohtuuhinnalla franchisingottajille jatkuvia tukipalveluita. Franchisingottajilla tulee olla mahdollisuus menestyä taloudellisesti ja heille on annettava riittävästi ohjausta taloudellisen menestyksen parantamiseen. Ketjun brändin vahvuus ja ketjun kilpailukykyisyys markkinoilla vaikuttavat franchisingottajien positiiviseen ylpeyteen ketjusta. Franchisingottajan tehdyn työn määrä ja motivoiva työn sisältö auttavat franchisingottajaa pysymään motivoituneempana ja sitoutuneempana. (Tuunanen 2009.)

Franchisingantajan tulee rekrytoida ketjun franchisingottajat huolellisesti ja rekrytointivaiheessa tulee välttää ylilupauksia. Franchisingottajalle tulee antaa riittävästi oikeaa ja realistista tietoa. Ketjujohdon vuorovaikutustaidoilla ja vuorovaikutuksen riittäväällä määrällä on tärkeä merkitys. Franchisingottajat haluavat, että heidän toiminnastaan ollaan aidosti kiinnostuneita ja he saavat riittävästi palautetta. Ketjun avoin ilmapiiri ja riittävä tiedottaminen ketjua koskevista ajankohtaisista asioista ovat merkittävässä roolissa. (Tuunanen 2009.)

Kuten aikaisemmin on todettu, ketjun konseptin tulee olla sellainen, että se on riittävästi testattu ennen franchisingtoiminnan aloittamista ja sillä on mahdollista tehdä menestyksestä liiketoimintaa. Mikäli yrittäjän vastuulle jää liikaa konseptin testaus- tai kehittämisvastuuta, se johtaa helposti ristiriitoihin. Kuitenkin ketjun kaikki franchisingottajat eivät aina menesty yhtä hyvin ja franchisingottajien tulee myös tiedostaa oman panoksensa merkitys menestymisen eteen. Ketjun yhteisten rahojen, kuten esimerkiksi markkinointimaksujen käyttö tulee olla avointa ja läpinäkyvää kaikille ketjun jäsenille. (Laakso 2005, 47; Elo 2014, 41.)

Haasteena on myös, että franchisingista käytävä keskustelu on osittain negatiivissävytteistä ja julkisuudessa ovat usein esillä negatiiviset esimerkit franchisingista. Franchisingissa on myös paljon menestystarinoita, mutta ne saavat vähemmän huomiota. Internetin

keskustelupalstoilla ja sosiaalisessa mediassa keskustelua käyvät yleensä katkerat yrittäjät. Franchisingtoiminnan luonteesta on vielä paljon tietämättömyyttä ja vääriä käsityksiä. (Isokangas 2015, 47.)

Jenni Torikan mukaan franchisingin on jo useamman vuosikymmenen ajan todettu olevan maailman nopeimmin kasvava liiketoiminnan muoto. Franchisingtoiminnan kasvu ja menestys eivät olisi mahdollisia, mikä franchisingiin liitettävät ennakkokäsitykset ja uhkakuvat olisivat toteutuneet. (Torikka 2015, 36.)

4.2 Haastattelututkimus franchisingantajille

Opinnäytetyön yhteydessä suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus franchisingketjun perustaneille yrittäjille ja ketjujohtajille teemahaastatteluin maaliskuussa 2016. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä franchisingketjun perustamiseen liittyvistä haasteista sekä tuoda syventäviä näkökulmia ketjun perustamiseen liittyvistä haasteista toimeksiantajalle. Tutkimukseen valikoitiin haastateltavat hyödyntäen Franchising Suomessa 2016 kirjan ketjuesittelyitä ja haastateltaviksi valittiin ketjuja, jotka ovat alle kymmenen vuotta vanhoja ja franchisingottajamäärältään vielä pieniä (Suomen Franchising-Yhdistys 2016a, 96–136). Tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa ja kokonaisuudessaan yhteyttä otettiin 12 ketjunedustajaan. Haastatteluihin laadittiin väljä kysymysrunko ja lisäksi haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Syvähaastatteluihin ei ollut mahdollisuutta, johtuen haastateltavien rajallisista aikaresursseista. Kaikki haastateltavat antoivat luvan käyttää nimeään työn lähdeluettelossa ja osa haastateltavista piddättäytyi vastaamaan kysymyksiin, jotka sivusivat ketjun liikesalaisuuksia. Seuraavaksi on lyhyt esittely haastatteluun vastanneiden henkilöiden edustamista ketjuista:

Confetti on vuonna 2006 perustettu leivonta- ja juhlatarvikkeisiin erikoistunut ketju, jolla franchisingantajan omia yksiköitä Suomessa on kaksi ja franchisingottajia on kolme. Franchisingin aloitusvuosi on 2013. (Suomen Franchising-Yhdistys 2016a, 120.)

Kaivokukka on vuonna 1967 perustettu kukkakauppa, jolla franchisingantajan omien yksiköiden määrä Suomessa on kaksi ja franchisingottajien johtamia toimipisteitä on viisi. Franchisingin aloitusvuosi on 2005. (Suomen Franchising-Yhdistys 2016a, 102.)

Sisältöä elämään -hoiva- ja hyvinvointipalveluja tarjoava yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1999 ja on käynnistänyt franchisingin vuonna 2014. Franchisingantajalla on omia yksiköitä yksi ja ketjuun sopivia franchisingottajia etsitään parhaillaan. (Suomen Franchising-Yhdistys 2016a, 132.)

Lasten- ja nuorten kuntoklubi Gymini on aloittanut franchisingin vuonna 2010. Yritys on perustettu vuonna 2007. Franchisingantajalla on omia toimipisteitä kaksi ja tällä hetkellä franchisingottajia vasta etsitään. (Suomen Franchising-Yhdistys 2016a, 122.)

Kodin Sähkömestarit Oy palvelee asiakkaita kiinteistöjen sähkösuunnittelussa ja -asennuksissa. Yritys on perustettu vuonna 2006 ja franchising on aloitettu vuonna 2012. Franchisingantajalla on toimipisteitä yksi ja ketjulla on yksi franchisingottaja. (Suomen Franchising-Yhdistys 2016a, 125.)

Kuudes haastateltava oli Maisa Koivisto, joka toimii tällä hetkellä Lilli Digitalkkari -ketjussa ketjupäällikkönä. Koivisto on ollut perustamassa franchisingketjua sekä työskennellyt aikaisemmin ketjujohdon tehtävissä Kotipizza-, Rustholli-, LaatuTakuu- ja Korpi-korpi-ketjussa. (Koivisto, 2016.)

Puhelinhaastattelussa esitettiin seuraavat vakiokysymykset ja haastateltavan vastauksista riippuen tarkentavia kysymyksiä.

1. Mikäli yritys harkitsee franchisingketjun perustamista, mitä asioita yrityksen kannattaa huomioida franchisingtoiminnassa ja franchisingtoimintaa käynnistettäessä? Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet ketjua perustettaessa ja mitä virheitä kannattaa välttää?
2. Kuinka kauan kului aikaa franchisingtoiminnan suunnitteluun ja franchisingjärjestelmän mallintamiseen?
3. Paljonko franchisingketjun perustajalta vaaditaan pääomaa ja mihin pääomaa tarvitaan?
4. Mitä osaamista franchisingketjun perustamisessa tarvitaan?
5. Mitä käytännön neuvoja antaisit franchisingketjua perustavalle yrittäjälle?

Vaikka haastateltavien määrä ei ollut suuri, haastatteluun saaduista vastauksista löytyi paljon yhteneväisyyksiä. Tarkempia haastattelun tuloksia esitellään seuraavissa kappaleissa.

4.2.1 Franchisingin käynnistämisen haasteet

Nurmen mukaan ketjuun sopivien yrittäjien löytämisessä haasteena on Suomessa tällä hetkellä oleva yleinen yrittäjyyden pelko. ”Vaikka potentiaaliset franchisingottajat hehuttavat konseptia, he eivät uskalla tehdä päätöstä yrittäjäksi lähtemisestä ja hakea tarvittavaa rahoitusta.” (Nurmi, 2016.)

Koiviston mukaan, vaikka yrittäjän mielestä konsepti olisi kuinka loistava, on analysoitava tarkkaan onko se silti kannattavasti kopioitavissa franchisingottajalle. Vaikka konsepti kannattaisi ketjun perustamista suunnittelevan omissa toimipisteissä, se ei välttämättä tarkoita sitä, että sillä olisi toisen hoitamana mahdollisuus tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Mikäli todetaan että konsepti on monistettavissa, seuraavaksi on analysoitava omat resurssit. ”Onko franchisingin suunnittelu mahdollista tehdä tavoiteaikataulussa ja omalla porukalla ja ennen kaikkea riittääkö lompakko.” (Koivisto 2016.) Tärkeää on tehdä realistiset laskelmat niin franchisingantajan kuin -ottajan näkökulmasta: montako toimipistettä tarvitaan, paljonko ne tekevät liikevaihtoa, mikä osuus niistä tulee franchisingantajalle ja mikä on määrä millä tehdään nollatulot. Ennen kaikkea on arvioitava realistisesti, mikä on aika, jolloin toiminta alkaa tuottamaan franchisingantajalle. Laskelmia tehdessä kannattaa olla mieluummin inhorealistinen kuin realistinen. ”Meilläkin tavoitteena oli palkata ensimmäisenä vuotena 20 yrittäjää ja siitä tavoitteesta jäätin paljon.” (Koivisto 2016.) Tämän vuoksi on oltava myös laskelmat, mitä tapahtuu, jos yrittäjärekrytointi ei lähde toivotulla tavalla käyntiin. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää tehdä oikeita asioita, oikeassa järjestyksessä. Yrittäjäprofiilin määrittelyn yhteydessä on mietittävä, onko Suomessa ylipäättänsä sellaisella profiililla olevia henkilöitä ja mietittävä oikeasti, mikä ketjussa on se juttu miksi yrittäjän kannattaisi aloittaa franchisingottajana juuri kyseisessä ketjussa. (Koivisto 2016.)

Faktaa on, että franchisingyrittäjästä osa ei pärjäisi yksin yrittäjänä ja osa tarvitsee tuekseen tällaista systeemiä. Mutta jos henkilöllä on osaamista ja vaihtoehtona on perustaa oma yritys, pitää miettiä tosi tarkkaan, miksi yrittäjä lähtisi ketjuun mukaan. (Koivisto 2016.)

Mikäli tavoitteena on kansainvälistyminen, kannattaa laittaa ensin toiminta kotimaan markkinoilla kuntoon. ”Kun tavoitteet olivat suuret, lähdimme yhtäaikaa sekä kotimaan- että ulkomaan markkinoille ja sitten loppuivat rahat.” (Koivisto 2016.)

Kilpailijat kannattaa analysoida hyvin ja huomioida miten kilpailuille markkinoille ollaan tulossa: Esimerkiksi Huomenta-ketju tuli aikoinaan samoille markkinoille Laatutakuu-ketjun kanssa. Silloin Laatutakuulla oli jo niin iso etumatka, että Huomenta-ketju ei päässyt kasvamaan, koska se tuli Laatutakuun johtamaan kenttään. (Koivisto 2016.)

Heleniuksen mielestä aloittavalla ketjulla isoin haaste on uskottavuus potentiaalisten franchisingottajien silmissä. Yrittäjäehdokas voi epäillä esimerkiksi aloittavan franchisingantajan resursseja ja mahdollisuutta antaa riittävästi tukea aloittavalle yrittäjälle. Uskottavuutta tulee toki päivältä enemmän. Yrittäjärekrytoinnin osalta haasteena on löytää ketjun laatustandardit täyttäviä henkilöitä, jotka voisivat toimia ketjun jäsenenä ja lisäksi Suomessa on vielä puutteellinen tietämys ylipäättänsä franchisingtoiminnasta:

Markkinoilla on kandidaatteja, jotka ovat työttömiä ja haluavat ketjuun mukaan siksi, koska eivät keksi itsellensä muuta tekemistä ja heillä on puutteita perustaidoista. Sellaista henkilöä ei vain yksinkertaisesti voi ajatella meidän yrittäjänä, koska hänellä ei ole riittäviä valmiuksia yritystoimintaan. On myös pätkätyöläisiä, jotka etsivät franchisingyrittäjyyden kautta itselleen säännöllistä palkkatuloa. Tällöin hakija ei ole edes ymmärtänyt mihin on hakeutumassa ja ei ymmärrä että toimintaan tulee myös franchisingyrittäjän sijoittaa pääomaa. Suomalaisista yrityksen perustamista suunnittelevista suurin osa on liikkeellä ajatuksella, että haluaa työllistää itsensä ja sen vuoksi niin sanottu perusyrittäjyys tunnetaan hyvin. Meidän yrittäjältä edellytetään halua kasvaa ja palkata työntekijöitä. Potentiaalinen yrittäjäehdokas voi myös kiinnostua ketjun yrittäjyydestä, mutta hän ei saa tarvittavaa rahoitusta. (Helenius 2016.)

Henrikssonin mielestä haastavinta franchisingtoimintaa käynnistettäessä oli saada mallinnettua se kaikki hiljainen tieto, mitä 40 vuoden toiminnan aikana oli liiketoiminnasta kertynyt. Toisena käytännön haasteena oli löytää sopivia franchisingottajia ketjuun, vaikka siinä onnistuttiinkin hyvin alkuvaiheessa. Kun ketjun toiminta saatiin käynnistettyä, seuraava haaste oli pitää ketjun yrittäjät tyytyväisinä, etteivät he kokisi että ketjuyrittäminen olisi jotenkin väärin tai huonoa. Tyytyväisyyttä on ylläpidetty muun muassa käyttämällä osittain ketjun markkinointiin varattuja rahoja henkilökunnan kouluttamiseen

ja ulkomaanmatkoihin esim. Hollantiin. Hyvien hankintakanavien etsiminen ja kehittäminen ovat olleet myös keskeisessä roolissa yrittäjien tyytyväisyyden ylläpitämisessä. (Henriksson 2016.)

Tuomelan mielestä oikean yrittäjäprofiilin määrittely on ollut haastavinta. Vaikka ketjun perustaja määrittelisikin yrittäjäprofiilin tarkoin ja luulee tietävänsä minkälaista franchisingottajaa ollaan hakemassa, silti siitä ei voi olla hetken päästä aivan varma. Haastavaa on myös franchisingottajien johtaminen. Franchisingketjussa johdetaan itsenäisiä yrittäjiä, joilla on oma päätäntävalta oman yrityksensä asioista. Tämän vuoksi sopimus on suunniteltava erityisen hyvin, jotta sieltä löytyy riittävästi ratkaisuja jo valmiiksi asioihin ja välttyttäisiin turhilta kinasteluilta. Haastavaa ovat myös seuraukset huonosta yrittäjärekrytoinnista. (Tuomela 2016.)

Myös Heikkonen kokee, että konseptin kirjoittaminen käsikirjan muotoon oli haasteellista franchisingtoimintaa aloitettaessa. Hyvän oman osaamisen ja verkoston tuen ansiosta muilta virheiltä franchisingtoiminnassa on pystytty välttymään. (Heikkonen 2016.)

4.2.2 Franchisingtoiminnan suunnittelun ajallinen kesto

Vaikka Nurmi koki olevansa nopea käännteissään, silti aikaa franchisingtoiminnan suunnitteluun kului vajaa vuosi. Suunnittelemassa oli kaksi omistajaa ja yksi operatiivisen tason työntekijä. Suunnittelun lisäksi franchisingin pilotointiin kului noin kolme vuotta. (Nurmi 2016.)

Koivistolla kului Korpikorpi ketjussa pelkän käsikirjan tekemiseen vuosi aikaa ja oman haasteensa toi kansainvälistymisen suunnittelu samaan aikaan.

Siltä ajalta kun lasketaan mun palkkakulut, konsulttiapu, käsikirjan painatuskulut ja nettisivujen tekemiseen uhrattu raha ja aika, pääomaa tarvittiin. Se helpotti että meillä oli jo omassa yksikössä mietitty kaikki valmiiksi. Silti kirjoittaminen vei aikaa. (Koivisto 2016.)

Helenius ei ole etsinyt koko toiminnan ajan aktiivisesti uusia franchisingottajia. Toimintaa on kehitetty paljon oman toimipisteen kehittämistyön kautta ja kehitystyöstä on saatu samalla toimintamalleja tulevien franchisingottajien toimintaan. Arviolta varsinaiseen

franchisingtoiminnan suunnittelutyöhön on mennyt aikaa noin puoli vuotta ja kehitystyössä on ollut aktiivisesti 3-4 henkilöä mukana. (Helenius 2016.)

Henrikssonilla aikaa franchisingtoiminnan käynnistämiseen kului noin vuosi. Apuna suunnittelussa käytettiin FranCon Franchise Consultingin asiantuntemusta. (Henriksson 2016.)

Tuomelalla franchisingtoiminnan käynnistäminen vaati yli vuoden. Franchisingtoiminnan käynnistämiseen osallistui kolme henkilöä osa-aikaisesti. (Tuomela 2016.)

4.2.3 Franchisingtoiminnan aloittamiseen vaadittava pääoma

Koiviston mukaan tarvittavan pääoman määrä riippuu toimialasta ja siitä paljonko apuna suunnittelussa käytetään ulkopuolisia ammattilaisia.

Franchisingtoiminnassa investoidaan etukäteen, ja kun ketju on toiminut riittävän kauan ja on onnistuttu rekrytoimaan oikeita yrittäjiä, saadaan kassavirtakin kuntoon ja omia panoksia takaisin. Pikavoittoja ei kannata lähteä tavoittelemaan. Pääomaa voidaan tarvita jopa 200 000 euroa. Pitää miettiä esimerkiksi johtaminen, alku- ja jatkokoulutus, mihin dokumentoidaan, sosiaalinen media, kotisivut, mitä yrittäjät saa tehdä ja mitä ne eivät saa tehdä. Siinä on perustajalla paljon pohtimista. Kaikki nämä tarvitaan heti kun rekrytointi lähtee käyntiin. Ketjun perustajan on pystyttävä kertomaan yrittäjäehdokkaalle mitkä ketjun pelisäännöt ovat. Markkinointi- ja myyntimateriaalit on oltava valmiina ja hyvä olisi jo miettiä tulevalle yrittäjälle rahoituskuviotkin valmiiksi Finnveraan tai pankkiin. Konseptitakin pitää olla sellaiset matskut, millä voi lähteä hakemaan rahoitusta. (Koivisto 2016.)

Heleniuksen pääoman tarve on vielä rajoittunut mittaviin investointeihin omassa toimintayksikössä. Pääoman tarvetta on pienentänyt oman toimintayksikön käyttäminen testausalustana ja kehitystyötä on tehty pääsääntöisesti tulorahoituksella. (Helenius 2016.)

Henriksson arvioi franchisingtoiminnan käynnistämiseen tarvittavaksi kokonaispääomaksi noin 50 000 €. Pelkästään jo suunnittelutyö vaatii kymmeniä tuhansia euroja. Tarvittava pääoma riippuu hänen mukaan esimerkiksi siitä, etsiikö franchisingantaja franchisingottajalle tarvittavat liiketilat kalusteineen. (Henriksson 2016.)

4.2.4 Franchisingketjun perustamisessa tarvittava osaaminen

Nurmen mukaan, vaikka Suomi on nimikkeiden ja tutkintojen maa, franchisingtoiminnan käynnistämiseen ei tarvita mitään erityisiä tutkintoja. Franchisingketjun perustajalta vaaditaan aitoa intohimoa ja rohkeutta suunnitelmien eteenpäin viemiseen. (Nurmi 2016.)

Koiviston mielestä, mikäli franchisingantajalla ei ole kokemusta franchisingliiketoiminnasta ja sen johtamisesta, franchisingketjua perustettaessa kannattaa ehdottomasti käyttää apuna franchisingasiantuntijoita. Ketjua perustettaessa on syytä tarkastella realistisesti, mihin perustajan ja hänen olemassa olevien työntekijöiden resurssit ja taidot riittävät. Kannattaa myös pohtia, halutaanko franchisingtoiminnan aloittamisprosessia nopeuttaa palkkaamalla ammattilainen avuksi suunnittelemaan franchisingtoimintaa ja olisiko esimerkiksi yrittäjärekrytointi järkevää ulkoistaa. (Koivisto 2016.)

Helenius kokee, että franchisingketjun perustamisessa tarvittavia taitoja ovat oman alan vahva osaaminen ja liikkeenjohdollinen kokemus. Franchisingketjun perustajan tulee olla moniosaaja tai hänen tulee olla aktiivinen tekemään yhteistyötä henkilöiden kanssa, joilla on erikoisosaamista. Heillä palkataan uutta osaavaa henkilöstä vasta todelliseen tarpeeseen, eikä etukäteen odottamaan tulevaa kasvua. (Helenius 2016.)

Henriksson painottaa franchisingketjun perustamisessa oman alan hyvää osaamista, rehellisyyttä ja yhteistyökykyä. Franchisingosaamista on mahdollista hankkia konsultointiyritysten kautta ja franchisingketjun perustamista suunnitteleville on olemassa kouluksiakin, kuten Diploma in Franchise Management. Hän kehottaakin kaikkia franchisingtoimintaa suunnittelevia ottamaan yhteyttä franchisingkonsultteihin, koska heillä on tietämys, kuinka franchisingin käynnistämisessä kannattaa lähteä liikkeelle. (Henriksson 2016.)

Tuomela korostaa franchisingtoimintaa käynnistettäessä oman liiketoiminnan hyvää osaamista. Myös talousasioiden osaamista on oltava riittävästi, jotta voidaan myös ohjata franchisingottajien taloudenjohtamista. Tärkeää on myös franchisingosaaminen. ”Ketjun perustajan tulee tietää kuinka franchisingketju toimii ja miten se ei toimi.” (Tuomela 2016.)

Heikkonen mainitsi haastattelussa franchisingketjun perustajan osaamisvaatimuksiksi erityisesti alan hyvän substanssiosaamisen. ”Ketjun perustajan täytyy olla guru omalla alallaan.” (Heikkonen 2016.) Ketjun perustajan täytyy ottaa selvää franchisingista tai osata asiantuntijapalveluita. Ketjun perustajan täytyy olla moniosaaja, jolta vaaditaan sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä ja hänellä tulee olla asiantuntijuutta, myyntihenkisyyttä ja hyvät esiintymistaidot. (Heikkonen 2016.)

4.2.5 Käytännön neuvot franchisingketjua perustavalle yrittäjälle

Nurmen mukaan suurten pääomien puuttuessa, franchising on edullinen vaihtoehto yritystoiminnan kasvattamiseen, koska franchisingottajat tekevät omat investointinsa. Mikäli franchisingtoimintaa suunnittelevalla yrittäjällä itsellään on paljon pääomia, silloin kannattaa lähteä perustamaan omia toimipisteitä franchisingin sijaan. Ketjun perustamisen lähtökohdatekijä on hyvä konseptin suunnittelu käsikirjan muotoon ja hyvä ”kotiläksyjen” tekeminen. Ketjun perustajan kannattaa käyttää aikaa huolelliseen suunnitteluun, erityisesti yrittäjärekrytoinnin osalta ja miettiä toiminnalle tavoitteet. Franchisingospi-
musta ei kannata tehdä itse, vaan apuna kannattaa käyttää osaavaa lakimiestä. Toiminta kannattaa pilotoida huolellisesti ja vaikka itse konseptiin ei tulisikaan muutoksia pilotoinnin aikana, se auttaa kehittämään toimintaa eteenpäin. Oikeiden franchisingottajien valintaan kannattaa käyttää aikaa. Kannattaa myös miettiä heti alkuvaiheessa kotimaan markkinoiden kokoa ja tehdä päätös, lähdetäänkö suoraan kansainvälisille markkinoille. (Nurmi 2016.)

Myös Koiviston mukaan hyvien suunnitelmien tekemiseen kannattaa panostaa: Jos ketjua lähdetään perustamaan liian heppoisin keinoin ja liian suurilla tavoitteilla, että vuoden päästä tämä jo tuottaa meille näin ja näin paljon rahaa, jäävät helposti tärkeät alkukotiläksyt tekemättä. Jos konsepti on toiminut pääkaupunkiseudulla, pitää huomioida että astutaan ihan eri maailmaan, kun lähdetään kehäkolmosen ulkopuolelle. (Koivisto 2016.)

Heleniuksen mukaan franchisingketjun perustamista suunnittelevan yrityksen talous on oltava kunnossa. Franchisingtoiminnasta kannattaa luoda pitkän tähtäimen visio, jossa huomioidaan alan näkymät, ketjun tavoitekokoa ja ketjumaksut. Tulevasta franchisingjär-

jestelmästä tulee olla selkeä näkemys. Tärkeää on myös pohtia tarkoin, millaisia ketjurittäjiä lähdetään hakemaan. Franchisingia ei kannata aloittaa liian aikaisin, jotta voidaan tarjota konseptia uskottavasti muille. (Helenius 2016.)

Myös Henrikssonin mukaan franchisingia ei kannata aloittaa liian aikaisin, vaan ensin täytyy oman toiminnan malli viimeistellä kuntoon. Mikäli toiminnasta on liian vähäinen kokemus, kaikki puutteet ja aukot konseptissa tulevat esille siinä vaiheessa kun ulkopuolinen taho lähtee hyödyntämään konseptia. (Henriksson 2016.)

Tuomela kehottaa franchisingketjun perustamista suunnittelevaa verkostoitumaan hyvin ja ottamaan yhteyttä muiden franchisingketjujen perustajiin. Hän kokee saaneensa paljon apua muilta ketjuilta ja on itsekin valmis auttamaan tahoja, jotka suunnittelevat franchisingin aloittamista. (Tuomela 2016.)

Heikkonen korostaa pilotoinnin tärkeyttä franchisingia aloitettaessa. Ketjun perustajalta tulee löytyä paljon aikaa ja taloudellisia resursseja konseptin kehittämiseen. Hänen mukaansa ketjua perustettaessa on olemassa kaksi ääripäätä. (Heikkonen 2016.)

Toisessa ääripäässä ovat henkilöt, jotka lähtevät pohjalta. Heillä on oma harras osaaminen, innostus ja intohimo aloittaa toiminta. Tällöin motivaatiotekijänä on oman unelma ja visio, jota halutaan lähteä toteuttamaan ja ketjun perustaja kokee että hänellä on liiketoiminnallisesti jotain annettavaa, osaamista ja kehitettävää. Toisessa ääripäässä ovat taas tahot, joilla on takanaan miljoonakoneisto, ja jotka tekevät ketjun kehittämistä vain rahan vuoksi. (Heikkonen 2016.)

Heikkonen kokee myös verkostoitumisen ensiarvoisen tärkeäksi asiaksi. Verkostojen tulee olla mahdollisimman laajat franchisingsektorilta, omalta alalta ja myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. (Heikkonen 2016.)

POHDINTA

Opinnäytetyön puitteissa voitiin luoda vasta kokonaiskuvaa franchisingista yrityksen laajenemismallina. Aihe on laaja ja rajaaminen oli välttämätöntä ja osoittautuikin haastavimmaksi vaiheeksi opinnäytetyön tekemistä. Opinnäytetyö toimii kuitenkin hyvänä pohjana toimeksiantajalle tarkasteltaessa toimeksiantajan mahdollisuuksia kasvattaa yrityksensä toimintaa franchisingia hyödyntäen. Opinnäytetyön puitteissa tehdyn franchisinganalyysin tavoitteena oli saada näkemys toimeksiantajan nykytilasta, olennaisimmista kehityskohteista ja niiden vaatimasta kehitystyöstä. Franchisinganalyysi ei anna suoraan vastauksia siihen, onko franchising toimeksiantajalle optimaalisin kasvumalli. Franchisinganalyysissä nousi esille vielä paljon selvitetäviä asioita ja vasta perusteellisemman selvityksen jälkeen päätöksen tekeminen on mahdollista. Keskeneräiset asiat ovat sellaisia, joihin potentiaaliset franchisingottajatkin tulevat kiinnittämään huomiota pohiessaan, lähtisivätkö ketjuun yrittäjäksi.

Toimeksiantajan tavoitteena on aloittaa franchisingtoiminta mahdollisimman nopeasti. Opinnäytetyön teoreettisissa lähteissä ja teemahaastatteluissa korostettiin huolellisen suunnittelun merkitystä ja kehoitettiin välttämään toiminnan aloittamista liian nopeasti tai aikaisin.

Franchisinganalyysin pohjalta on mahdollisuus hahmottaa lukuisia aiheita jatkotutkimuksille ja kenties jopa uusille opinnäytetyön aiheille. Yrityksen tulisi tehdä markkinatutkimus, jonka avulla selvittäisiin ensin tuotteiden kysynnän määrä suunnitelluilla toiminta-alueilla. Mikäli kysyntää on tutkimuksen pohjalta riittävästi, toimintaa pitäisi testata eri markkina-alueilla ja samassa yhteydessä testata konseptin sopivuutta eri liiketilavaihtoehtoissa. Markkinatutkimusten pohjalta voidaan tehdä myös päätös, keskitytäänkö toiminnassa ensin kotimaan markkinoille vai jatketaanko suunnitelmien työstämistä suoraan kansainvälisille markkinoille. Myös yrityksen olemassa oleville asiakkaille tulisi tehdä asiakastutkimus, jolla kirkastettaisiin konseptin asiakkaalle arvoa tuovia tekijöitä ja selvittäisiin miksi asiakas on tällä hetkellä myymälän asiakas. Taloudelliset laskelmat tulisi tehdä sekä franchisingantajan että franchisingottajan näkökulmista. Samassa yhteydessä tulisi tehdä tarvittavat investointi- ja kassavirtalaskelmat. Yrityksen oman toimipisteen kehittämistyöhön tulisi panostaa tulevaisuudessa enemmän ja tutkia, onko liiketoiminta mahdollista saada kannattavaksi.

Toimeksiantajalle tehtyjen haastattelujen pohjalta liiketoiminnan kehittämisen suurimmat esteet ovat tällä hetkellä tarvittavien aineellisten ja henkisten resurssien puuttuminen. Toiminnan kehittäminen ja kasvattaminen vaatisivat ulkopuolisen rahoituksen saamisen mahdollisuuksien kartoittamista. Ulkopuolinen rahoitus mahdollistaisi ensimmäisessä vaiheessa tarvittavat investoinnit oman myymälään ja rahoituksen turvin myymälään voitaisiin palkata osaavaa henkilökuntaa, tehdä tarvittavia sisustuksellisia uudistuksia sekä panostaa markkinointiin, myyntiin ja brändin rakentamiseen. Kauppiaalle vapautuisi myös enemmän aikaa toiminnan kehittämiseen. Toisessa vaiheessa pääomaa tarvitaan franchisingtoiminnan perusteellisempaan suunnitteluun ja myöhemmin franchisingliiketoiminnan käynnistämiseen. Yrityksen olemassa oleva verkkokauppa on vaatinut kauppiaalta merkittävän kehittämispanoksen. Yksi mielenkiintoinen aihe olisi tutkia, kuinka verkkokauppa on mahdollista integroida mukaan franchisingketjun toimintaan sekä franchisingantajaa että -ottajaa hyödyttävällä tavalla.

Mikäli franchisinganalyysissa esille tulleet haasteet onnistutaan ratkaisemaan ja yritys päättää aloittaa franchisingtoiminnan suunnittelun, varsinaisen franchisingtoiminnan suunnittelusta on erotettavissa useita jatkotutkimusaiheita. Franchisingjärjestelmää suunniteltaessa voisi kartoittaa jo olemassa olevia menestyksekkäitä toimintamalleja ja peilata niiden soveltuvuutta liiketoimintaan. Aiheina voisivat olla esimerkiksi yrittäjärekrytointiprosessi, tutkupalvelujen järjestäminen ja franchising sopimuksen laadinnassa huomioitavat seikat. Mielenkiintoista olisi myös tutkia opinnäytetyössä esille tulleita näkökohtia franchisingottajan näkökulmasta.

Teemahaastatteluissa esille tulleet franchisingin haasteet tukevat hyvin aiheesta löytyvää kirjatieta ja osoittavat että franchisingketjun perustajat joutuvat toimintaa käynnistäessään samojen haasteiden äärelle. Esille tulleet haasteet tuovat realismia kaikille, jotka suunnittelevat franchisingketjun perustamista. Franchisingketjun perustaminen on aikaa ja rahaa vievä prosessi ja prosessia ei kannata käynnistää liian kevein perustein. Toimeksiantajan onkin syytä vielä pohtia, onko perinteinen franchising hänen yritystoimintaansa toimintamallina liian raskas.

Teemahaastatteluissa esille tuli myös, että ketjun perustajalta vaaditaan riittävästi intohimoa ja rohkeutta lähteä tavoittelemaan omaa unelmaansa. Toimeksiantajalla on paljon ideoita ja selkeä visio mihin franchisingtoiminnalla pyritään. Hänellä on myös vahva käsitys oman liiketoimintansa ainutlaatuisuudesta ja mahdollisuuksista. Selvitettävä on

vielä, ovatko asiakkaat ja potentiaaliset franchisingottajat samaa mieltä. Haasteeksi muodostuvat myös toimeksiantajan niukat ajalliset ja rahalliset resurssit pyrkiä kohti unelmaa. Kysymys kuuluukin, uskooko toimeksiantaja sittenkään omiin mahdollisuuksiinsa. Mikäli riittävä usko ja rohkeus löytyvät, tarvitaan myös valmiutta ottaa riskiä. Toimeksiantajan on rohkeasti lähdettävä viemään eteenpäin ensin oman toimipisteen liiketoimintaa satsaamalla siihen myös taloudellisesti ja vasta sen jälkeen on mahdollisuus edetä kohti suurempaa tavoitetta, eli franchisingketjun perustamista. Mikäli yrityksen myymällä tuotteella on olemassa riittävät markkinat, vaarana on että tulorahoituksella liian hitaasti edetessä, kilpailijat ajavat ohi.

Suomessa ja kansainvälisesti on hyvät mahdollisuudet verkostoitua franchisingsektorin muiden toimijoiden kanssa. Verkostoitumisen ja franchisingasiantuntijoiden avulla, toimeksiantajan olisi mahdollista syventää franchisingosaamistaan ja hakea uusia näkökulmia, joita voi hyödyntää suunnitelmien eteenpäin viemisessä.

LÄHTEET

Ahjos, H. 2010. Tilintarkastuksen hyöty pk-yritykselle yrityksen päätöksentekijän näkökulmasta. Taloustieteen kvantitatiiviset menetelmät. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Licensiaatintutkimus.

Deski. 2008. Artikkel: mitä tarkoittaa shop-in-shop. Luettu 21.2.2016.
http://deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=7834&words=%2Ashop-in-shop%2A

Elisa Oyj. 2015. Franchising Suomessa 2015. Franchisingin maine on alan yritysten vastuulla. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Elo, A-M. 2012. Franchising Suomessa 2012. Tavaramerkit – yritysten ja myös franchiseketjujen arvokasta omaisuutta. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Elo, A-M. 2014. Franchising Suomessa 2014. Ongelmatilanteista ja riitaisuuksista franchisingissa. Franchising Suomessa 2014. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Elo, A-M & Klemetti, K. 2015. Franchising Suomessa 2015. Osakeyhtiö franchisingyrityksen toiminta-alustana. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Franchise News. 2015. Ulkoistettu yrittäjärekrytointi tuo tehokkuutta prosessiin. Franchise News 1/2015, 18.

FranCon Franchise Consulting. 2016. Yrittäjärekrytointitutkimus 2015 – 2016. Loppuraportti. Helsinki: FranCon Franchise Consulting.

Halila, H & Hemmo, M. Sopimustyypit. 2. Painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Heikkonen, J. Yrittäjä. 2016. Haastattelu 18.3.2016. Haastattelija Heikkonen, S. Tampere.

Helenius, J. Yrittäjä. 2016. Haastattelu 17.3.2016. Haastattelija Heikkonen, S. Tampere.

Henriksson, R. Yrittäjä. 2016. Haastattelu 17.3.2016. Haastattelija Heikkonen, S. Tampere.

Häyrinen, H. 2014. FranConin 20-vuotisjuhlaseminaari 12.6.2014 – Future of franchising. Franchise News 2/2014, 20–21.

Isokangas, A. 2015. Franchising Suomessa 2015. Franchisingin nykytilasta ja luonteesta. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Jokelin, J. 2015. Franchising Suomessa 2015. Koulutusta ilman matkaan käytettyä aikaa. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Kauppalehti. 2015. Franchising-sektori kasvaa taantumassakin. Luettu 3.2.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/franchising-sektori-kasvaa-taantumassakin/nJwuEM6c>

Ketju.fi. 2016. Avoimet yrittäjäpaikat netissä. Luettu 21.2.2016. <http://ketju.fi/ketjut.php>

Koivisto, M. Ketjupäällikkö. 2016. Haastattelu 17.3.2016. Haastattelija Heikkinen, S. Tampere.

Krook, Å. 2012. Franchising Suomessa 2012. Franchiseyrittäjien onnistunut rekrytointiprosessi toimivan franchisesuhteen edellytyksenä. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Laakso, H. 2005. Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. 1. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laakso, H. 2009a. Franchisingliiketoimintasuunnitelma. Luento. Diploma in Franchise Management 28.5.2009. Hämeenkyllän kartano. Vantaa.

Laakso, H. 2009b. Yrittäjärekrytointi. Luento. Diploma in Franchise Management 27.8.2009. Hämeenkyllän kartano. Vantaa.

Laakso, H. 2011. Franchising Suomessa 2011. Franchising uutena uraratkaisuna. Franchising Suomessa 2011. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Laakso, H. 2015a. Franchising Suomessa 2015. Oletko miettimässä franchisingtoiminnan aloittamista – ohjeita ketju rakentamista suunnittelevalla kasvuyritykselle. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Laakso, H. 2015b. Franchise Prospectus tulee, onko ketjunne valmis? Franchise News 2/2015, 10-11.

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

Laurikainen, M. 2012. Franchising Suomessa 2012. Franchising uutena uraratkaisuna – ohjeita franchisingyrittäjyydestä kiinnostuneille. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Lohjala, J. 2011. Ketjuuntuminen, franchising ja kummikauppiastoiminta R-kioskeissa. Liiketalouden koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mattila, K. & Wathén, A. & Tommila, M. & Rinkinen, P. 1998. 1. Painos. Franchising-käsikirja. Helsinki: Kauppakaari Oy

Mäkelä, A. 2015. EU-tavaramerkki uudistuu – luokitus tarkastettava. Yrittäjäinfo 5/2015, 20–21.

Nousiainen, I. 2013. Franchising Suomessa 2013. SFY:n Juhlavuoden teemana 1000 yritystä Suomeen. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Nurmi, C. Yrittäjä. 2016. Haastattelu 17.3.2016. Haastattelija Heikkinen, S. Tampere.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2016. Luettu 21.2.2016. <https://www.prh.fi/fi/tavaramerkit.html>

Pelander, A. 2016. Franchising Suomessa 2016. 1. Franchise News Day. Franchising-sektorin ajankohtaispäivä oli menestys. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on demand.

Sherman, A. 2011. Franchising & licencing. Two powerful ways to grow your business in any economy. 4. Painos. New York: Amacom.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2012. Franchising Suomessa 2012. Lähtisinkö franchisingyrittäjäksi – franchisingin edut ja haasteet alkavalle yrittäjälle. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2014. Franchising Suomessa 2014. Franchisingkäsitteet. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2015. Franchisingin kasvuselvityksen tulokset. Franchise news 2/2015, 18–19.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2016a. Franchising Suomessa 2016. Franchiseluettelo. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2016b. Franchising Suomessa 2016. Franchisingin eettiset säännöt. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2016c. Franchising Suomessa 2016. Franny Awards 2015. Franchisingin voimannäyte. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2016d. Franchising Suomessa 2016. Uusi elämä! Franchisingsektorin kasvuselvitys 2015. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Suominen, P. Varatuomari. Sopimukset ketjun ohjauksen välineenä. Luento. Diploma in Franchise Management 12.11.2009. Hämeenkyllän kartano, Vantaa.

Taipale, J & Nikkola, M. Franchising Suomessa 2010. Ketjun kansainvälistyminen ja sopimuksen laatiminen. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Taloushallintoliitto. 2016. Tilintarkastus. Luettu 20.3.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc-mita-jokaisen-tulisi-tietaa-kirjanpidosta/tilintarkastus>

Taloussanomat. 2016. Taloussanakirja. Luettu 19.2.2016. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/Myyntitili>

Torikka, J. 2010. Franchising Suomessa 2010. Franchising yrittäjyyden ja liiketoiminnan muotona: keskeiset käsitteet. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Torikka, J. 2015. Franchising Suomessa 2015. Väärinymmärretty franchisingyrittäjyys. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

- Tuomela, P. Yrittäjä. 2016. Haastattelu 17.3.2016. Haastattelija Heikkinen, S. Tampere.
- Tuunanen, M. Dosentti. 2009. Tutkimukset ketjun ohjauksen välineenä. Luento. Diploma in Franchise Management 13.11.2009. Hämeenkyllän kartano. Vantaa.
- Tuunanen, M. 2013. Franchising Suomessa 2013. Franchising franchisingantaja kasvustrategiana. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.
- Vastamäki, J. 2014a. Franchising Suomessa 2014. Trendejä ja muutoksen aikaa. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.
- Vastamäki, J. 2014b. Franchising Suomessa 2014. Microfranchising. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.
- Vastamäki, J. 2015. Franchising Suomessa 2015. Tuhat start up –yritystä Suomeen. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.
- Vapaavuori, J. 2013. Franchising Suomessa 2013. Valtiovallan tervehdys. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.
- Wathén A, 2009. Yrittäjähakuprosessin hahmottaminen. Luento. Diploma in franchise Management 28.8.2009. Hämeenkyllän kartano. Vantaa.

LIITTEET

Liite 1. Yrittäjäprofiilin määrittäminen, apulomake (Wathen 2009.)

1(3)

Yrityksen omistus

Aloittava vai toimiva yritys

Yrittäjä yksin

Perhe

Kumppanukset

Useampia yhdessä

Yrittäjän arvomaailma, elämäkatsomus ja tulevaisuuden näkemykset

Menestyksen arvostus/saavutukset, raha

Suhde työhön

Suhde omaan itseensä

Konseptin/liikeidean arvostaminen

Yhteistyökyky, sitoutuneisuus, tiimihenkisyys

Johtajatyypit: delegoija/auttaja/tukija

Asenne ulkopuoliseen ohjaukseen/tukeen

Koulutustausta

Ammatillinen koulutus

Koulutusaste: peruskoulu, ylioppilas, perustutkinto, opistoasteen tutkinto, korkeakoulututkinto

Erikoiskoulutus (alan pätevyys)

Kurssit, lisäkoulutus

Ammattitausta

Esimies

Myyntitehtävät

Asiakaspalvelutehtävät

Yrittäjä

Alan kokemus

Muu kokemus

(jatkuu)

Osaamisvaatimukset

2(3)

Ammatillinen osaamistaso

Myynti- ja kommunikointitaidot

Henkilöstön johtaminen

Sosiaaliset taidot

Taloulosaaminen

Kielitaito

IT-taidot

Taloudellinen tausta

Ei erityisiä vaatimuksia

Luottotiedot kunnossa

Omaisuuksia jonkin verran

Omaisuuksia runsaasti

Sijoittaja (ei itse toiminnassa mukana)

Ikähaitari**Sukupuoli**

Nainen

Mies

Kumpi tahansa

Terveydentilan erityisvaatimukset**Elämäntilanne**

Vakiintunut (onko aktiivisuutta)

Hakeeko uutta haastetta (näyttämisen halu)

Suuria muutoksia meneillään (tuoko riskiä)

Omaisten terveydentilanne

Sosiaalinen tausta

3(3)

Perhe ja sukulaiset

Lapset

Yhteiskunnallinen toiminta ja suhteet

Harrastukset

Soveltuvuus

Liikkeenhoitotaidot

PR-työhön kykenevä

Fyysiset ominaisuudet

Paikallistuntemus ja verkostoituminen

Toimialatuntemus/kokemus

Persoonallisuus

Millaisena näkee maailman

Yhteistyöhalukkuus

Paineensietokyky

Ongelmanratkaisukyky

Oppimishalukkuus

Energisyys

Avoimuus

Ideointikyky

Sopeutumis-mukautumiskyky

Organisoija

Pitkäjänteisyys

Suunnitelmallisuus

Tulos- ja tavoitehakuisuus

Yrittäjähenkisyys

Liite 2. Liiketoimintasuunnitelmapohja (Laakso 2005, 204–205.)**1. Lähtötilanne liiketoimintasuunnitelmaan**

- Yrityksen tilanne markkinoilla sisäisesti ja ulkoisesti
- Miten tähän on tultu (taustat ja historia)
- Arvot, toiminta-ajatus
- Markkina-analyysi (tilanne perusliiketoiminnassa ja franchisingliiketoiminnassa)

2. Franchisingliikeidea

- Miksi franchising (syyt ja toiminnan tarkoitus)
- Mitä tarjoamme (franchisingpakettimme)
- Kenelle tarjoamme (yrittäjäprofiilimme)
- Miten tarjoamme tai toimimme (franchisingjärjestelmämme – yleinen kokonaiskuva siitä, miten ketjujärjestelmämme tulee toimimaan tai toimii, mukaan lukien maksut ja sopimuskaudet; tarkemmin toimenpidesuunnitelmassa, ks. alla)

3. Ketjustratégia

- Pelikenttämme
- Visiomme
- Menestyskonseptimme
- Kriittiset menestystekijämme
- Fokus
- Painopisteemme lähitulevaisuudessa

4. Franchisingliiketoimintamme tavoitteet

- Yleiset liiketoiminnalliset ja strategiset tavoitteet
- Määrälliset tavoitteet (yksiköiden lukumäärä ja alueet)
- Aikataululliset tavoitteet
- Taloudelliset tavoitteet (volyymi, tulos)

(jatkuu)

2(2)

5. Toimenpidesuunnitelma (toiminnoittain – muista myös aikataulut, resurssointi ja budjetointi)

- Ketjun rakentaminen (konseptin ja franchisingliiketoiminnan työvälineiden kehittäminen, pilotointi, jatkokehitystyön malli jne.)
- Uusperustanta (yksiköiden perustamissuunnitelma, liikepaikkahankinta, markkinaselvitykset, muut käynnistystoimet)
- Franchisingottajien hankinta ja yrittäjärekrytointi
- Markkinointi (ketjulanseeraus, PR, brand marketing, ketjun markkinointikonsepti)
- Ostot ja logistiikka (tavarantoimittajasuhteet ja –sopimukset, yhteisostot, keskitetty logistiikka, laskutuskäytännöt jne.)
- Ketjun johtaminen (alkutoimet, koulutus, tukipalvelut jne.)
- Seuranta ja ohjaus
- Ketjun ja konseptin kehittäminen
- Organisointi (franchisingkeskus, tukiorganisaatiot, ulkopuoliset asiantuntijat ja muut resurssit)
- Taloushallinto
- Tiedonhallinta
- Rahoitus

6. Franchisingliiketoiminnan taloudelliset ennusteet

- Franchisingliiketoiminnan tuottoennuste (tulot ja kustannukset vuosittain eriteltyinä tavoiteaikataulun mukaisesti)

7. Riskianalyysi

- Missä voidaan mennä vikaan edellä esitellyssä suunnitelmassa
- Mitkä tekijät vaikuttavat suunnitelman pitävyyteen
- Mitä riskit voidaan toteutuessaan aiheuttaa