



SELVITYS ROBERT'S COFFEE FRANCHISING- KAHVILAN PERUSTAMISESTA TAMPEREEN TALOUSALUEELLE

Karoliina Nurmikolu

Tampereen ammattikorkeakoulu
Opinnäytetyö
Marraskuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys

KAROLIINA NURMIKOLU: Selvitys Robert's Coffee franchising-kahvilan perustamisesta Tampereen talousalueelle

Opinnäytetyö 58 sivua, josta liitteitä 14 sivua
Marraskuu 2011

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tekijälleen mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys franchising-yritystoiminnasta sekä siitä, mitä franchising yrityksen perustaminen vaatii. Franchising-ottajalla tulee olla selvä käsitys alan markkina- ja kilpailutilanteesta sekä yrityksestä, jonka toimintaan hän on kiinnostunut liittymään mukaan. Ennen kuin yritystoimintaa aloitetaan, franchising-ottajan tulee laatia laskelmia, jotka auttavat arvioimaan yrityksen menestymisen mahdollisuuksia ja pienentävät epäonnistumisen ja liiketoiminnan keskeyttämisen riskiä.

Opinnäytetyössä selvitettiin aluksi yrityksen perustamistoimia franchising-ottajan näkökulmasta. Tarkoituksena oli luoda selkeä kuva franchising-yrittäjyydestä ja Robert's Coffee -ketjusta. Robert's Coffee on suomalainen franchising-periaatteella toimiva kahvilaketju. Tampereella toimii tällä hetkellä ainoastaan yksi ketjun franchising-ottaja Hervannan Duo-kauppakeskuksessa. Selvityksen perusteella Robert's Coffee -kahvilalle olisi tilaa myös muilla vilkkaila kauppapaikoilla keskustan läheisyydessä. Tulevaisuudessa on mahdollista jatkaa yrityksen perustamistoimia franchising-antajan kanssa perustamalla uusi Robert's Coffee -ketjun kahvila Tampereelle.

Opinnäytetyössä tutkittiin nykyisten Robert's Coffee -kahviloiden tilaa sekä tämänhetkisiä kahvila-trendejä. Työssä keskityttiin franchising-toiminnan kannalta tärkeimpiin liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin, kuten markkinoihin ja alan kilpailutilanteeseen eli siihen, kannattaako Tampereelle perustaa uutta Robert's Coffee -kahvilaa. Opinnäytetyössä esitellään myös osaltaan tekijöitä, joilla erotua kilpailijoista. Opinnäytetyön yhteydessä laadituista laskelmista on suurta hyötyä liiketoimintasuunnitelman tekemiseen, mikäli päätetään lähteä mukaan franchising-toimintaan.

Opinnäytetyössä käytettiin lähteinä ammattikirjallisuutta franchising-toiminnasta, Internet-lähteitä Robert's Coffeesta ja kahvilakulttuurin nykytilanteesta sekä Robert's Coffee yrittäjähaastattelua. Osana opinnäytetyötä myös haastateltiin Ensimetrin yritysneuvoja Tuula Malvisaloo. Opinnäytetyöstä hyötyvät sen tekijä, franchising-toiminnasta kiinnostuneet ja franchising-yrittäjiksi aikovat henkilöt.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Business Economics
Entrepreneurship

KAROLIINA NURMIKOLU: Survey of starting a Robert's Coffee franchising business on the economic zone of Tampere

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 14 pages
November 2011

The aim of this thesis was to create a comprehensive picture of Robert's Coffee franchise and what it takes to be an entrepreneur. The franchisee must have a clear perception of the competition and market situation in the specific business field. The franchisee must also have a clear picture of the company that he/she is interested in joining. Before starting as an entrepreneur, the franchisee should draw up calculations that help to assess the prospects for the success of the business and minimize the risk of failure and premature closure.

This final thesis set out to figure out how to set up a company from a franchisee's perspective. The goal was to create a clear view of franchising in general, and Robert's Coffee chain in particular. Robert's Coffee is a Finnish franchising coffee shop chain. At the moment, there is only one Robert's Coffee franchisee in Tampere and it is located in Duo-mall, Hervanta. There would therefore be room to set up a new coffee shop. A survey was conducted, which showed that a good position for a coffee shop would be in a busy shopping area near the city centre. In the future, it would be possible to continue the business with the franchiser by setting up another Robert's Coffee shop in Tampere.

In this final thesis, the Robert's Coffee way to operate has been examined, and the current coffee trends have been analyzed. The research focuses on the most important aspects of the business plan, such as the market situation and competition among coffee shops. The aim of the research was to find out whether it would be profitable to set up another Robert's Coffee shop in Tampere. The calculations made as a part of the thesis will be a huge benefit for a business plan if a franchising business is established.

Source materials for this thesis include professional literature about franchising, Internet sources regarding Robert's Coffee and coffee trends, interviews with a Robert's Coffee entrepreneur and an Ensimetri advisory officer. This thesis will benefit its author, people interested in franchising business and people planning to become franchisees.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
2 FRANCHISING YRITTÄJYYDEN MUOTONA	7
2.1 Franchising-toiminnan terminologiaa	7
2.2 Suomen Franchising-Yhdistys	10
2.3 Franchising-toiminnan aloittaminen	11
2.3.1 Franchising-toiminnan hyvät puolet.....	12
2.3.2 Franchising-toiminnan huonot puolet ja tyypillisimmät virheet	13
2.3.3 Franchising-yrittäjyys verrattuna muihin yritysmuotoihin	15
2.4 Franchising-sopimus.....	17
2.5 Toimintaan liittyvät maksut.....	18
2.5.1. Liittymismaksu.....	19
2.5.2. Muut maksut.....	19
2.6 Toiminnan lopettaminen.....	20
3 OSAKSI ROBERT'S COFFEE -KETJUA	22
3.1 Robert's Coffee yritysesittely	22
3.2. Franchising-toiminta & Robert's Coffee	23
3.3. Toimipaikan valinta	24
3.4. Kahvilatrendit	26
3.5. Markkinat ja kilpailutilanne	27
4 TALOUDELLISIA LASKELMIA	33
4.1. Aloittavan yrittäjän tarvittavia laskelmia	33
4.2. Finnveran pienyrittäjälainat	35
4.3. Starttiraha	35
4.4. Hinnoittelu	36
4.5. Rahoitusratkaisut	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA JATKOTOIMENPITEITÄ	39
LÄHTEET.....	42
Liite 1 Robert's Coffee –yrittäjän haastattelu	45
Liite 2 Yhteistoimintasopimus	50
Liite 3 SFY:n eettiset säännöt	51
Liite 4 Kassavirtabudjetti	57
Liite 5 Tulosbudjetti viidelle ensimmäiselle toimintavuodelle.....	58
Liite 6 Pääomantarvelaskelma.....	58

1 JOHDANTO

Robert's Coffee on Robert Pauligin vuonna 1987 perustama coffee shop -ketju, jolla on oma kahvipaahimo ja omat kahvit. Tällä itseään Pohjoismaiden suurimmaksi kutsuvalla ketjulla on yksiköitä Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Turkissa ja Singaporessa, yhteensä kuutisenkymmentä. Tampereella on tällä hetkellä vain yksi ketjun yksikkö, Hervannan kauppakeskus Duossa. Itse kiinnostuin franchising-yrittäjyydestä jo yläasteen yrittäjyyden tunnilla ja opinnäytetyö mahdollisti täyden perehtymisen aiheeseen. Ketjuna Robert's Coffee kiinnostaa minua, koska minulla on ollut palava halu oman kahvilan perustamiseen jo pitkään. Kahvin brändääminen luksus-hyödykkeeksi on nerokasta. Kahvissa on todellakin kate kohdallaan, sitä juodaan ympäri maailmaa ja kahvilakulttuuri on Suomessa edelleen kovassa nousussa. Haluan myös yhdistää yrittäjyysopintoni ja intohimoni kahviin opinnäytetyössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä franchising-yrittäjyys on ja miten franchising-yrittäjäksi ryhdytään. Franchising-toiminta sisältää paljon termejä ja termistöä, joista keskeisimmät on avattu opinnäytetyössä. Franchising-yrittäjyys poikkeaa perinteisemmistä yrittäjyyden muodoista. Se on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen pitkäaikaista sopimusyhteistyötä, jossa franchising-antaja siirtää maksua vastaan toimintakonseptinsa käyttöoikeuden määriteltujen ohjeiden mukaisesti franchising-ottajalle. Franchising-sopimuksessa määritellään muun muassa työsuorituspaikka, -aika ja muita käytännön asioita. Opinnäytetyössä tutkitaan tarkemmin franchising-sopimuksen sisältöä ja arvioidaan toiminnan kustannuksia ja tuottoja. Opinnäytetyössä on keskitytty yrityksen perustamistoimista franchising-mallin hyödyntämiseen, yritystoiminnan rahoitukseen ja kannattavuuteen sekä riskienhallintaan. Varsinaisen liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta on keskitytty markki-

natilanteen tarkasteluun. Työssä haastateltiin Robert's Coffee yrittäjää ja selvitettiin Tampereen Robert's Coffee -kahvilan nykytilaa. Opinnäytetyön avulla selvitetään, onko uudelle Robert's Coffee -kahvilalle tilaa Tampereella ja yhteenvetona tutkitaan liiketoiminnan menestymisen mahdollisuuksia ja tehdään tarvittavia kannattavuuslaskelmia. Lähteinä on käytetty myös uusyrityskeskus Ensimeristä saatuja artikkeleja koskien franchising-toimintaa ja yrityksen perustamistoimia. Tutkimuksen tarkoituksena on toimia ohjeistuksena ja pohjatyönä opinnäytetyön tekijälle oman Robert's Coffee -kahvilan perustamiseen.

Työssä käsitellään johdannon jälkeen franchising-toimintaa yleisesti yrittäjyyden muotona. Seuraavaksi keskitytään Robert's Coffee -ketjuun ja tutkitaan muun muassa toimialan markkinoita ja kilpailutilannetta. Tämän jälkeen esitellään aloittavan yrittäjän taloudellisia laskelmia ja viimeisenä pohditaan johtopäätöksiä ja jatkotoimenpiteitä.

2 FRANCHISING YRITTÄJYYDEN MUOTONA

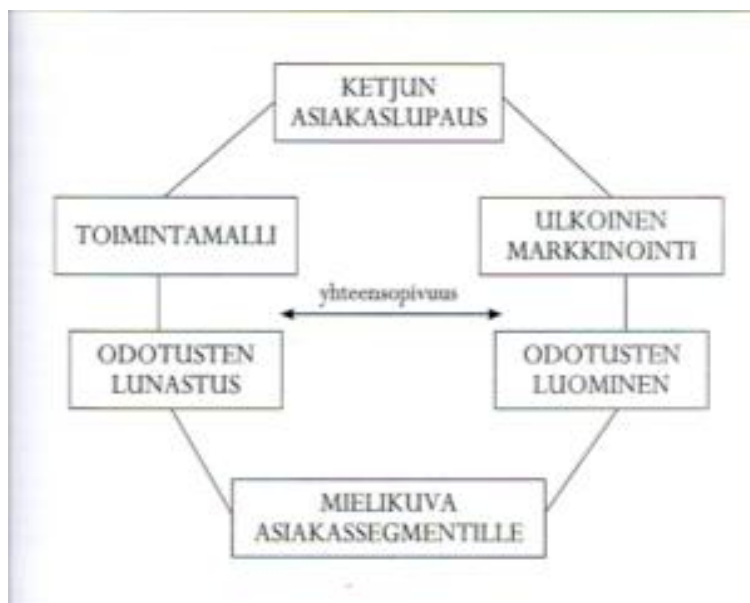
2.1 Franchising-toiminnan terminologiaa

“Franchising-toimintamallin on sanottu olevan maailman menestynein yrittämisen muoto. Tämän väittämän tueksi voidaankin esittää useita maailmanlaajuisia menestystarinoita, joista tunnetuimpia lienevät McDonald's ja The Body Shop.”
(Mattila, Wathen, Tommila, Rinkinen 1998, 15.)

Franchising-toimintaan sisältyy lukuisia termejä, joista liiketoiminnan kannalta keskeisimpiä on avattu seuraavassa. Franchising mahdollistaa liiketoiminnan aloittamisen ilman ”omaa” liikeideaa. Toiminta perustuu valmiin liiketoimintakonseptin ja liikeidean luojan, franchising-antajan, käyttöoikeuden luovuttamisen franchising-ottajalle palkkiota vastaan. Franchising-sopimus solmitaan franchising-antajan ja -ottajan välille. Se on kahden juridisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen välinen, jonka myötä franchising-ottaja on oikeutettu käyttämään yrityksen toiminimeä, brändiä, liiketoiminnallisia menetelmiä ja työtapoja franchising-antajan jatkuvalla tuella. Franchising-ottaja ikään kuin vuokraa valmiin konseptin käyttöoikeuden itselleen ja vastaa itse investoinneistaan ja niiden rahoittamisesta. Franchising-antajan tehtävänä on jatkuvasti kehittää konseptia ja koko franchising-toimintaa. (Laakso 2001, 20–22.)

Samaa liiketoimintamallia hyödyntävät yritykset muodostavat yhteistyöverkoston eli franchising-ketjun. Franchising-verkostosta, eli ketjun muista franchising-yrittäjistä, saattaa olla sekä etuja että riskejä. Ketjun muilta jäsenyrityksiltä saatavista neuvoista, kokemuksista ja palautteesta on hyötyä uudelle franchising-yrittäjälle. Franchising-ketjun menestyessä myös sen yksittäinen yrittäjä menestyy. (Laakso 2001, 111.) Jokaisen ketjun jäsenyrityksen tulisi näin ollen ylittää yhteiseen laatutasoon, mikä tekeekin ketjun yritykset riippuvaisiksi toisistaan.

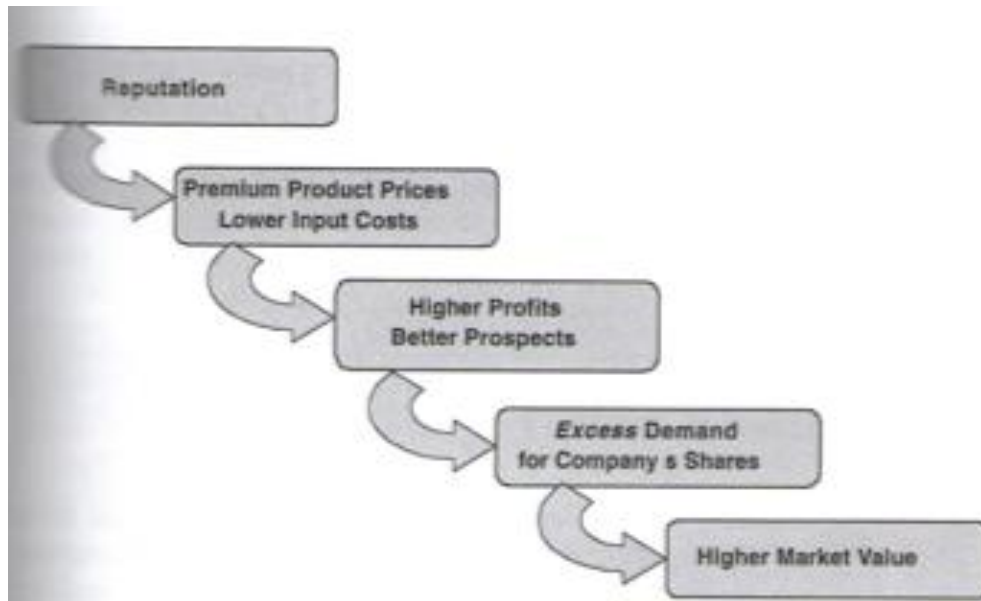
Jos yksi yritys poikkeaa selkeästi laatutasosta, vaikuttaa se negatiivisesti koko ketjun laatuun. Jos saa esimerkiksi Turun Hesburgerista vatsataudin, tuskin luottaa enää muidenkaan kaupunkien Hesburgereihin. (Malvisalo haastattelu 30.9.2011.) Seuraavassa (kuva 1) havainnollistetaan asiakkaan mielikuvien tärkeyttä yksittäisestä yrityksestä. Kuvassa päällimmäisenä on ketjun luoma asiakaslupaus, joka jokaisen ketjun yksikön tulisi lunastaa. Yrityksen markkinoinnin, toimintamallien ja muiden viestien tulisi olla yhdenmukaisia toistensa kanssa. Yrityksen tulisi jokaisessa asiakaskohtaamisessa ylittää positiivisen mielikuvan ja ketjun antaman asiakaslupauksen tasolle.



KUVA 1. Mielikuvan kehittämisen kehikko (Laakso 2005, 57.)

Yrityksen hyvä maine vaikuttaa siis yrityksen toimintaan positiivisesti: työntekijät ovat motivoituneempia tekemään työtä, ratkaisemaan ongelmia, tuottamaan luovempia ratkaisuja ja palvelemaan asiakkaita. Hyvä maine näin ollen parantaa yrityksen tehokkuutta simuloimalla tuottavuutta. Seuraava kuvio (kuva 2) esittää yrityksen maineen vaikutusta sen toimintaan ja tulevaa vaikutusta yrityk-

sen markkina-arvoon. Hyvän maineen avulla yritys voi pitää korkeampia hintoja tuotteissaan verrattuna niiden raaka-ainekustannuksiin. Tämä takaa yritykselle paremmat voitot ja prospekteja, mikä luo yrityksen osakkeille kysyntää. Hyvän maineen yritys voi pitää korkeita markkinahintoja ja saavuttaa korkeamman markkina-arvon.



KUVA 2. Maine tuottaa yritykselle rahallista arvoa (Fombrun, Van Riel 2004, 26–27.)

Franchising-toimintaan ryhtyminen ja sen johtaminen vaatii hallittua liiketoimintaosaamista sekä antajalta että ottajalta. Se vaatii franchising-antajalta suunnitelmallisuutta ja markkinaseurantaa, joka luo pohjan jatkuvalla kehitystyölle. Sanotaan, että franchising on menestyksen kloonauksena. Toiminta tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tehokkaaseen kasvuun tuottaen molemmille osapuolille ketjunlaajuisesta yhteistyöstä selkeää kilpailuetua. Jokainen franchising-yritys on kuitenkin oma erillinen liiketoimintayksikkönsä, jota tulee johtaa ja seurata sen mukaisesti. (Suomen Franchising-Yhdistys 2004, 21.) Franchising-antajan

ja -ottajan välillä ei lähtökohtaisesti ole esimerkiksi jälleenmyynti- tai vuokrasopimusta. Franchising-antaja voi tietenkin toimia liikehuoneiston vuokraajana tai tuotteiden jakelijana, mutta tällaisista toimista tehdään aina erikseen vuokrasopimus. (Laakso 2001, 52.)

2.2 Suomen Franchising-Yhdistys

Suomen Franchising-Yhdistys eli SFY on toiminut vuodesta 1988 tarkoituksenaan edistää franchising-yritysten toimintaa Suomessa. Yhdistys järjestää koulutustilaisuuksia jäsenilleen sekä avoimia tilaisuuksia franchising-toiminnasta kiinnostuneille. SFY julkaisee vuosittain kirjan (kuva 3), joka kertoo muun muassa, etsitäänkö franchising-ketjuihin uusia yrittäjiä kyseisenä vuonna.



KUVA 3. Vuosittain julkaistavan Franchising Suomessa -kirjan kansi (Suomen Franchising-Yhdistys 2011 a.)

Myös Suomen Franchising-Yhdistyksen jäsenmäärä on kasvanut huimasti viimeisten vuosien aikana. Vuonna 1989 varsinaisia jäseniä oli vain kuusi eikä yhtään ehdokasjäseniä. Vuonna 2010 varsinaisia jäseniä oli 31 ja ehdokasjäseniä

54. Suomen Franchising-Yhdistyksen hallitus valitsee yhdistyksen jäsenten joukosta vuoden franchising-ketjun vuosittain, joka palkitaan Franny-palkinnolla. Palkittujen yritysten joukosta valitaan myös vuoden franchising-yrittäjä. Vuoden 2011 franchising-ketjuksi on valittu Arnold's Bakery ja Coffee Shop. (Franchising Suomessa 2011, 16.) Tämä kertoo myös osaltaan siitä, että kahvilayrittäjyys voi palkita. Tällä hetkellä Robert's Coffee on Suomen Franchising-Yhdistyksen ehdokasjäsen. (Suomen Franchising-Yhdistys 2011 a, 71.)

Suomessa ei ole erityisesti franchising-toimintaa säätelevää lakia. Suomen Franchising-Yhdistyksen eettiset säännöt toimivat suositeltavana ohjeena kaikille franchising-toimijoille. Säännöt määrittelevät franchising-toiminnan johtavat perusperiaatteet, sisältävät tietoa yrittäjärekrytoinnista sekä mainonnasta, tiedonannosta ja franchising-sopimuksen sisällöstä. Eettiset säännöt löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä (liite 2). (Suomen Franchising-Yhdistys 2011 b.)

2.3 Franchising-toiminnan aloittaminen

Tehokas franchising-toiminta on ennalta testattua sekä dokumentoitua. Hyvän konseptin franchising-antaja on testannut liikeideaansa vähintään vuoden ajan, joten toiminnan menestyksellisyydestä on jo tässä vaiheessa todisteita. Franchising-antaja myös jatkuvasti kehittää liikeidea ja toimintamallia, jotta ketjun yritykset toimitivat tehokkaasti ja saman kaavan mukaisesti. Franchising-ottajien valinnassa puolestaan tärkeää on yrittäjän persoonallisuuksien huomiointi sekä henkilökohtaiset kiinnostukset alaa kohtaan. (Mattila 1998, 51–54.) Tässä työssä franchising-toiminnan aloittamistoimiin on keskitytty franchising-ottajan näkökulmasta. Franchising-yrittäjyys sopii henkilöille, jotka ovat kiinnostuneet toimimaan itsenäisenä yrittäjänä, mutta joiden intresseissä ei välttämättä ole luoda jotain uutta. Franchising on kuitenkin melko valmis paketti, joka ei pidä sisällään suuria mahdollisuuksia luoda uutta ja uusia käytäntöjä konseptin

sisällä ilman franchising-antajan lupaa. Franchising on vaihtoehtoinen yrittäjyyden malli ja sen ero perinteiseen yrittäjyyteen kiteytyy valmiin liiketoimintamallin hyödyntämiseen. Franchising-ottajana voi toimia yksittäinen henkilö tai useiden henkilöiden omistama yritys. (Malvisalo haastattelu 30.9.2011.) Hyvä franchising-yrittäjä on ahkera sekä myynti- ja menestyksenhaluinen. Hänellä on palveluhenkisyttä, vastuullisuutta, halua oppia uutta, uskoa itseensä sekä stressinsieto- ja sitoutumiskykyä. (Laakso 1998, 118.) Yrittäjältä vaaditaan veynystä ja itsekkyyden poissulkemista. Jos tulee yllättäviä sairauslomia, pitää punnita jaksako itse tai on kanava, josta sijaisen saa. Työaika kahvilassa saattaa olla aamukuudesta iltayhdeksään, mikä vaatii yrittäjältä jaksamista, hyvää terveyttä ja paineensietokykyä. Palkka ei välttämättä tule kuukausittain samaan aikaan, mikä tulee yhtenä epävarmuustekijänä kestää. (Salonen haastattelu 5.10.2011.)

Yrittäjyyteen mukaan lähteminen on aina suuri päätös. Maailmalla on runsaasti ketjuja, jotka olisivat kiinnostuneita Suomesta, jos franchising-ketjulle löytyisi vetäjä. Myös franchising-toiminnasta kiinnostuneita paikallisyrittäjiä löytyy. Suomessa franchising nähdään usein liian kapeakatseisesti. Joskus kyse on luksusliikeketjusta, joka hakee yhden liikkeen vetäjää, joskus etsitään maatoinnin käynnistäjää. (Kauppalehti 11.10.2011, 6.)

2.3.1 Franchising-toiminnan hyvät puolet

Franchising on hyvä tapa kasvattaa yritystä hallitusti, vaikka se toistaiseksi onkin tuntemattomampi yritysmuoto ihmisten keskuudessa muihin ”perinteisempiin” yritysmuotoihin verrattuna. Franchising poikkeaa perinteisestä yrittäjyydestä, sillä toiminta on hyvin tiivistä. Omistajayrittäjä pääsee aloittamaan yritystoimintansa valmiin liiketoimintamallin mukaisesti, mikä säästää aikaa, vaivaa ja kustannuksia. (Malvisalo haastattelu 30.9.2011.) On tyypillistä, että tuotteiden ja

rahoituksen kanssa on valmiiksi neuvotellut ehdot, joita ketjuyrittäjät saavat hyödyntää. Franchising-ottaja saa pääsääntöisesti apua franchising-antajalta yrityksen perustamistoimien lisäksi muun muassa hankintojen tekemisessä, markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa sekä taloushallinnon ja rahoituksen järjestämisessä. Franchising on näin ollen helppo ja melko turvallinen vaihtoehto aloittaa liiketoiminta. (Laakso 2001, 99–100.)

Franchising-ketjuihin kuuluvat yritykset selviävät alkuvaikeuksista selkeästi varmemmin kuin täysin omalla liikeidealla toimivat yrittäjät. Vuonna 2004 tehdyn tutkimuksen mukaan noin 95 % franchising-yrityksistä on toiminnassa viiden vuoden kuluttua yritystoiminnan aloittamisesta, kun sama luku muilla yksityisillä yrityksillä on vain 30 %. (Suomen Franchising-Yhdistys 2004, 9.) Franchising-toiminnan konsepti on etukäteen testattu, eikä kaikkia kriittisten toimintavuosien ongelmia näin ollen muodostu uusille franchising-yrittäjille. (Rissanen 2005, 400.) Myös franchising-antajasta ja -verkostosta on suuri hyöty ja tuki yrittäjyyden arkipäivissä, vaikka se maksaakin. Toiminta maksaa itsensä takaisin ajan myötä ja yrittäjäksi voi ryhtyä, vaikka varsinaista koulutusta alalta ei olisikaan. (Salonen haastattelu 5.10.2011.)

2.3.2 Franchising-toiminnan huonot puolet ja tyypillisimmät virheet

Franchising-toiminnan aloittamisessa voi kohdata monia ulkopuolisiin tekijöihin liittyviä haasteita. Monien ketjujen franchising-antajat vastaanottavat jatkuvasti hakemuksia kandidaateilta. Prosessi saattaa siis jo itsessään keskeytyä tähän. Franchising-yrittäjistä noin kolmannes on päätenyt yrittäjäksi aiemman työsuhteen kautta. Myös franchising-messut ovat erinomainen kanava kohdata kiinnostavia franchising-antajia. Omalla aktiivisuudella voi luonnollisesti vaikuttaa mahdollisuuksiensa parantamiseen. Franchising-ketjussa on aina franchising-ottajista vastaava henkilö, jota kannattaa lähestyä suoraan. Mikäli ketjulla on

paikkoja avoinna, lähetetään kandidaatille tietoa ketjusta hakemuslomakkeen yhteydessä. Kandidaatit kutsutaan neuvotteluun hakemusten perusteella, joissa pyritään selvittämään hakijan lähtökohdat franchising-yrittäjäksi ryhtymiselle. Usein suoritetaan myös haastatteluja ja muita soveltuvuustestejä. (Laakso 2001, 123–125.)

Kuten mikä tahansa yritystoiminta, myös franchising on työlästä. Salosen (haastattelu 5.10.2011) mukaan kahvila ei ole varsinainen kultakaivos ensimmäisten vuosien aikana. Vaikka franchising-antaja saakin valmiin liiketoimintakonseptin, tuo se myös rajoitteita toimintaan. Konsepti luo tiukat pelisäännöt franchising-yrittäjälle, eikä soveltamisvaraa konseptissa juurikaan ole. Franchising-yrittäjä ei esimerkiksi saa kehittää uusia tuotteita tai palveluja ja tarjota niitä asiakkaille. Laakson (1998, 109) mukaan yrittäjä saa kuitenkin tehdä parannusehdotuksia ketjun liiketoimintamalliin, ja yrittäjiä myös yleisesti kannustetaan siihen. Yleisesti myös hinnat ovat ennalta määriteltäviä. Robert's Coffee -ketjulla erikoiskahvien hinnat ovat saneltu ylhäältä päin, mutta muut tuotteet ovat vapaasti hinnoiteltavissa. Tämä on ymmärrettävää, koska esimerkiksi pääkaupunkiseudulla hinnat ovat keskimäärin 10 prosenttia kalliimpia, kuin Tampereella. (Salonen haastattelu 5.10.2011.)

Kaikkien franchising-verkoston jäsenten tulee myydä samoja tuotteita saman laatutason mukaisesti, jolloin positiivinen yrityskuva on sekä järjestelmän elinehto että sen heikkous. Sanotaan, että yhteistyöverkosto on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki. Ongelmat imagossa voivat aiheuttaa yritykselle asiakkaiden arvostuksen menettämisen myötä selkeää rahallista tappiota. Näin ollen franchising vaatii antajaltaan paljon erikoisosaamista ja yrittäjävalinnat tulee tehdä erityisen huolella. (Laakso 2001, 66.) Tyypillisimmät virheet aloittavalla franchising-yrittäjällä koostuvat riittämättömistä henkilöstöresursseista ja puutteellisista taloudellisista resursseista. Myös riittämätön valmistelu ja liian suuret odo-

tukset luovat epätasapainoisen asetelman franchising-yritykselle menestyä. Näin ollen uuden franchising-yrittäjän tulisi tarkasti valmistautua yrittäjyyteen ennen sen aloittamista. (Mattila ym. 1998, 232.) Tämä on totta. Yksittäinen ihminen ei pysty työskentelemään yrityksessään seitsemänä päivänä viikossa, ympäri vuorokauden. Myös tämän opinnäytetyön laskelmiin on lisätty ylimääräistä henkilöstöresursseihin, jotta yrittäjän henkiset resurssit pysyvät tasapainossa.

Tyypilliset ongelmatilanteet franchising-toiminnassa liittyvät toiminnan maksuihin. Maksujen suuruus tulisi olla oikeassa suhteessa tuottomahdollisuuksiin, sillä joskus toiminnan alussa ja jatkossa suoritettavien maksujen keskinäinen suhde saattaa olla väärä. Tämä näkyy franchising-yrittäjällä kohtuuttoman suureksi muodostuvana alkuinvestointina verrattuna suunniteltuun takaisinmaksu-aikatauluun. (Malvisalo haastattelu 30.9.2011.)

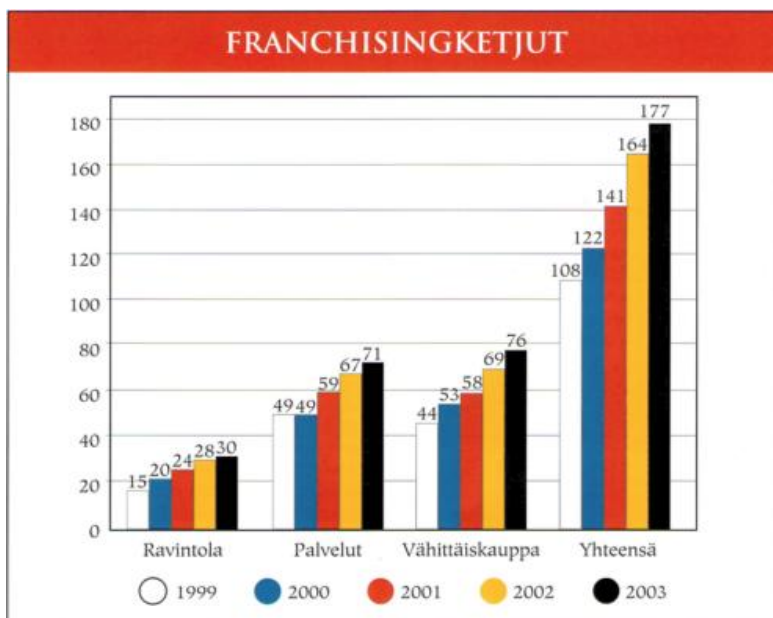
2.3.3 Franchising-yrittäjyys verrattuna muihin yritysmuotoihin

Franchising-yrittäjäksi sopii parhaiten yksinyrittäjä tai perheyrittäjä. Tutkimusten mukaan suurin osa franchising-yrittäjistä on lähtenyt franchising-yrittäjiksi työttömänä, työttömyysuhan alla tai entiseen työhönsä turhautuneena. Franchising on nähty jonkinlaisena yrittäjyyden ja työsuhteen välimuotona muun muassa vähäisempien liikeriskien vuoksi verrattuna perinteisempiin yrittäjyyden muotoihin. (Laakso 2001, 114.)

Franchising-sektori on osoittanut vahvuutensa selviämällä taantumasta pääosin hyvin ja moni franchising-ketju on onnistunut valtaamaan markkinaosuuksia muilta yrityksiltä. Ketjut kansainvälistyvät, franchising-yritysten toimialakirjo kasvaa ja uusia konsepteja syntyy. (Franchising Suomessa 2011, 4.) Riskinotto on kuitenkin aina yrittäjyyttä harkitsevia huolestuttava asia. Myös Mauri Pekkarinen

toteaa, että franchising on matalamman riskin yrittäjyyden muoto. Franchising-toiminnassa tieto ja osaaminen varmistuvat jo alkuvaiheessa ja kehittymistä tukevat kokemukset välittyvät helpommin yrittäjille. (Suomen Franchising-Yhdistys 2011 b.)

Sekä franchising-ketjujen että franchising-toiminnasta kiinnostuneiden määrä on kasvanut huomattavasti 2000-luvun alkupuolella. Vuonna 2003 franchising-ketjuista 43 % oli vähittäiskauppaketjuja, 40 % palveluketjuja ja 17 % ravintolaketjuja. Seuraavassa kuvassa (kuva 4) on esitelty franchising-ketjujen kasvua määrällisesti vuosituhanteen vaihteessa. Esimerkiksi vähittäiskauppaketjut, joita on keskimäärin kaikista franchising-ketjuista vuosittain eniten, määrä on kasvanut yli kaksinkertaiseksi vuosien 2002 ja 2003 välisenä aikana. Pitkän ajan trendi on osoittanut ketjujen määrän lisääntyvän noin 15 % vuosittain.



KUVA 4. Franchising-ketjujen kasvu vuodesta 1999 vuoteen 2003 (Suomen Franchising-Yhdistys a, 33–34.)

2.4 Franchising-sopimus

Itsenäisten osapuolten välille solmitaan kirjallinen sopimus koskien franchising-antajan ja -ottajan oikeuksia ja velvollisuuksia. Ensimmäinen sopimus tulee solmia riittävän pitkäksi ajaksi, useaksi vuodeksi kerrallaan, jotta franchising-ottajalla on mahdollista saada takaisin alkuinvestointeihin sijoittamansa summa takaisin ja saavuttaa tulosta. Franchising-sopimuksessa tulee määritellä liikeidean sisällön lisäksi aineettomien oikeuksien, kuten toiminimen lisensointi ja tieto-aidon siirtoon liittyvät asiat. Henkilöresurssit sekä osapuolten toiminnalliset oikeudet ja velvollisuudet ovat myös osana sopimusta. Tärkeää on sopia tavoitteista, resurssivaatimuksista, valikoimasta ja logistiikasta sekä yhteistyön pelisäännöistä ja yhteistyön päättymistä koskevista asioista. (Laakso 1998, 31.) Tärkeitä kokonaisuuksia sopimuksessa ovat myös markkinointi, talous ja hallintoasiat, koulutus sekä laadunvalvonta (Mattila ym. 1998, 56). Esimerkki yhteistoimintasopimuksen rakenteesta löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä (liite 2).

Toimijoiden, eli franchising-antajan ja -ottajan, välinen yhteistyö voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: toiminnallinen yhteistyö, tukitoiminnot sekä koulutus. Toiminnallisesta yhteistyöstä voidaan nähdä esimerkkinä yhteismarkkinointi, jolla voidaan saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä. Tärkeänä uuden franchising-yrittäjän apuna ovat sopimuksessa määritellyt franchising-antajan tukitoiminnot, kuten neuvonta-, koulutus- ja kehittämisspalvelut. Koulutus kuuluu oleellisena osana toimintaan ja sillä on keskeinen merkitys ketjun menestyksessä. Koulutuksessa keskitytään konseptin omaan toimintaan perehdyttämiseen sekä liiketoimintaosaamiseen. Usein koulutusta jatketaan myös liiketoiminnan käynnistämisen jälkeen. (Laakso 2001, 31–35.)

Franchising-yrittäjän velvollisuuksiin kuuluu tehdä parhaansa koko ketjun liiketoiminnan kasvattamiseksi ja maineen säilyttämiseksi. Franchising-yrittäjällä on

salassapitovelvollisuus koskien franchising-sopimusta ja sen myötä saatua tietotaitoa. Kuten jo aiemmin todettiin, tulee jokaisen franchising-ketjun yksikön toimia asiakkaan silmissä saman toimintamallin mukaisesti. (Suomen Franchising-Yhdistys 2011 a.) Tämä on hyvin tärkeää, koska liikkeenjohdon konsultointiyritys Rederan (2011) tutkimuksen mukaan jopa yli 90 % ostopäätöksistä tehdään mielikuvatasolla. Franchising-antajan tehtäviin kuuluu koko ketjun laadunvalvonta ja myynnin kehittymisen seuranta (Suomen Franchising-Yhdistys 2004, 23–25).

Yrittäjä koulutetaan yritystoimintaan ja saa jatkuvaa johdollista ja teknistä tukea liiketoimintaansa. Franchising-ottajan liiketoiminnan tukena toimii konseptin käsikirja, eli ohjeistus liiketoimintamallin harjoittamisesta. Käsikirja ohjeistaa ketjuyrittäjille, millaista toimintaa heiltä odotetaan ja miten haluttu toiminnan taso saavutetaan sekä käytännön toimintaa, eli miten asiat ketjussa tehdään. Ketjulla saattaa olla erilaisia käsikirjoja, joista osa on tarkoitettu pelkästään omistajalle ja osa taas esimerkiksi henkilöstön kouluttamiseen. Parhaimmillaan käsikirja toimii henkilökunnan koulutuksen viitekehyksenä ja tarkistuslistana. (Suomen Franchising-Yhdistys 2004, 37–40.)

2.5 Toimintaan liittyvät maksut

Franchising-toiminta perustuu voitolliseen yhteistyösuhteeseen franchising-antajan ja -ottajan välillä. Franchising-konseptin ja yhteistyöverkoston käyttöoikeus ovat kuitenkin franchising-ottajalle maksullisia. Usein taloudellinen menestys saavutetaan pitkällä aikavälillä, koska osa tuotoista menee jatkuvasti franchising-toiminnan kehittämiseen. (Laakso 1998, 110.) Maksut peritään yrittäjän liikevaihdosta. Maksuja ei peritä liikevoitosta, vaikka se saattaisi kuulostaa järkevämmältä vaihtoehdolta, koska tällöin franchising-antaja joutuisi ottamaan

sataprosenttisen riskin yrittäjän menestymisestä. Franchising-yrittäjä voisi näin ulosmitata voiton ja jättää franchising-antajan tyhjän päälle. (Tuunanen 2011.)

2.5.1. Liittymismaksu

Franchising-toiminnan liittymismaksu on eräänlainen sisäänpääsymaksu, jolla franchising-ottaja pääsee mukaan toimintaan. Liittymismaksun lisäksi franchising-ottaja saattaa joutua alkuinvestointeina hankkimaan laitteita, tilat ja investoimaan markkinointiin ja vaihto-omaisuuteen. Liittymismaksun suuruus vaihtelee ketjuittain, mutta franchising-ketjun sisällä liittymismaksut ovat kaikille jäsenille samansuuruisia. Esimerkiksi McDonald's-yrittäjän liittymismaksu voi olla jopa kymmenkertainen verrattuna R-kioskiyrittäjän maksuun. Ottajan kannalta maksut kattavat kilpailu- ja yhteistyöedut, antajalle ne ovat liiketoiminnan tuloja. Robert's Coffee -ketjun liittymismaksu on 5000 €. (Suomen Franchising-yhdistys 2011 a). Suomessa liittymismaksut ovat usein melko alhaisia, jotta alkuunpääsy olisi mahdollisimman helppoa. (Malvisalo haastattelu 30.9.2011).

2.5.2. Muut maksut

Muita mahdollisia toimintaan liittyviä maksuja ovat prosenttimääräiset systeemimaksut sekä palvelumaksut. Niin sanotut systeemimaksut kattavat franchising-antajalle esimerkiksi konseptin kehittämisestä, koulutuksesta ja muusta neuvonta- ja koordinoituvuudesta aiheutuvat kustannukset sekä tietysti franchising-antajan omat tuottotavoitteet. Ketjujen yhteistyömaksu oli vuonna 2000 keskimäärin 5-6 prosenttia liikevaihdosta. (Suomen Franchising-Yhdistys 2001.) Franchising-ketjun yrittäjät tarvitsevat liiketoimintansa avuksi tiettyjä erikoispalveluja, jotka rahoitetaan palvelumaksuilla. Niiden suuruus vaihtelee yleensä 1-5 prosentin välillä ja kerätään kuukausittain liikevaihdosta. Käyttökohteita voi olla esimerkiksi ketjun yhteinen mainoskampanja. (Laakso 2005, 95–96.) Franchising-maksujen tulkintoihin liittyvät kiistat voivat aiheuttaa päänvaivaa fran-

chising-antajan ja -ottajan välillä. Sopimuksen sisältöön tulee perehtyä tarkkaan, koska toimintaan saattaa saada kulumaan paljon rahaa. Franchising-ottajalle täytyy osoittaa liittymis- ja systeemimaksujen suuruus sekä se, mitä maksuja vastaan saa. Franchising-ottajalle tulee selvästi kertoa, miten maksut vaikuttavat yrityksen tulokseen sekä mitä muita maksuja on ja miten ne peritään. (Laakso 2001, 110).

Robert's Coffeen yhden yksikön arvioitu keskimääräinen liikevaihto on ensimmäisenä toimintavuonna 200 000 €. Eli tällä liikevaihdolla yhteistyömaksu olisi 10 000 €, jolloin maksuja ensimmäisen vuoden franchising-toiminnasta muodostuisi 15 000 €. Robert's Coffee -ketjulla on liittymismaksun lisäksi ainoastaan jatkuva 5 prosentin suuruinen yhteistyömaksu. (Suomen Franchising-Yhdistys 2011 a). Tarkemmat laskelmat löytyvät opinnäytetyön liitteistä (liitteet 4-6).

2.6 Toiminnan lopettaminen

Franchising-sopimuksessa määritellään kaikki keskeisimmät asiat koskien franchising-antajan ja -ottajan välistä suhdetta mahdollisimman yksityiskohtaisilla määräyksillä. Sopimuksessa tulee määritellä myös irtisanomista koskevat määräykset ja ehdot, joilla franchising-yrittäjä voi myydä tai siirtää franchising-toiminnan kolmannelle osapuolelle. (Franchising Suomessa 2004, 15.)

Hyvä franchising-sopimus määrittelee liiketoiminnan lopettamista koskevat pykälät tarkasti. Sopimus on tyypillisesti pitkä mutta määräaikainen. Jos sopimusta ei uusita, päättyy yhteistyö sopimuskauden kuluttua umpeen. Monet sopimuksista ovat toistaiseksi voimassaolevia, joiden irtisanomisaika on yleisesti kohtuullisen pitkä. Vaihtoehto sopimuksen päättämiseksi on myös yksinkertaisesti se, että osapuolet yhteispäätöksellä sopivat sopimuksen päättymisestä. Sopimuksen erääntyessä franchising-antajan tavaramerkin ja koko konseptin

käyttö päättyy välittömästi. Liiketoiminnan päättyessä tai yrittäjän vaihtuessa keskeisiksi asioiksi muodostuu myös toimipaikan, varaston ja kaluston sekä asiakasrekisterin hallinta, joista tulee sopia franchising-sopimuksessa. Myös sopimuksen päättymistä seuraavat kilpailukiellot ovat yleisiä franchising-toiminnassa. (Franchising Suomessa 2004, 26–29.)

3 OSAKSI ROBERT'S COFFEE -KETJUA

3.1 Robert's Coffee yritysesittely

Robert Paulig perusti Robert's Coffee -ketjun vuonna 1987 Helsinkiin. Robert's Coffee sanoo olevansa Pohjoismaiden suurin coffee shop -ketju. Toimipisteitä on tällä hetkellä Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Turkissa ja Singaporessa, yhteensä lähes 60. Suomesta löytyy 30 franchising-periaatteella toimivaa Robert's Coffee -kahvilaa ja 15 franchising-kahvilayrittäjää. Robert's Coffeen kahvivalikoima on monipuolinen. Ketjun valikoimaan kuuluu kahveja, kahvisekoituksia, espresso- ja maustekahveja, kofeiinitonta kahvia ja teetä. Robert's Coffee tarjoaa myös makusiirappeja, lahjapakkauksia sekä muita oheistuotteita. Kahvipaah-timo sekä varasto ja tuotanto sijaitsevat Porvoossa, hallintotoiminnot Helsingis-sä. Robert's Coffee järjestää myös kahvikoulutuksia. (Robert's Coffee.) Robert's Coffeen kahvia on myynnissä myös S-ryhmän ja Keskon ruokakaupoissa ja kahviloiden myynnistä kahvilla on 70 %:n osuus. Edelleen nouseva trendi on take away -myynti. (Roberts haastaa... 2007.)

Robert's Coffee franchising-antaja järjestävää yrittäjilleen erilaisia koulutuksia vuosittain. Vuonna 2011 vuorossa on markkinointikoulutus. Aiemmin on järjes-tetty muun muassa kahvikoulutuksia ja erilaisia kahvikoneiden käyttökoulutuk-sia. Franchising-antajan toimesta on paljon enemmänkin koulutusta tarjolla, jos sitä kokee tarvitsevansa. (Haastattelu Salonen 5.10.2011.) Robert's Coffee on luonut itsellensä imagon menestyvänä kahvilaketjuna, jota osana on seuraa-vassa oleva (kuva 5) yrityksen logo.



KUVA 5. Robert's Coffeen logo (Robert's Coffee).

3.2. Franchising-toiminta & Robert's Coffee

Robert's Coffee -yrittäjä Eija Salonen antoi haastattelussa (5.10.2011) konkreettista tietoa jokapäiväisestä kahvilatoiminnasta. Salonen kertoi olleensa franchising-yrittäjänä vasta puoli vuotta, mutta työskennelleensä ennen yrittäjäksi ryhtymistään Robert's Coffeella. Hän oli aina ollut kiinnostunut yrittäjyydestä ja siksi yrityksen siirtyminen Duossa vuonna 2007 aloittaneelta franchising-yrittäjältä hänelle oli luonnollinen vaihtoehto. Salosen haastattelu löytyy kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteistä (liite 1).

Franchising-toimintaan mukaan pääseminen on helppoa. Osana franchising-toimintaa Robert's Coffee järjestää alkaville yrittäjilleen koulutuksen veloittamatta. Koulutus pitää sisällään muun muassa kahvi- ja teekoulutuksen. Franchising-antajalta on tarjolla monipuolisesti apua yrityksen käynnistämisvaiheessa. Franchising-ottajan apuna toimii franchising-käsikirja, koulutusohjelma ja sen lopputentti sekä kouluttajan käsikirja. Monesti käytössä on myös franchising-ottajan käytännön harjoittelu perehdytysvaiheessa. (Mattila ym. 1998, 116.)

3.3. Toimipaikan valinta

Kuten missä tahansa B-to-C -yritystoiminnassa, tärkeää on yrityksen toimipaikan valinta. Ketjuittain vaihtelee, valitaanko toimipaikka yhdessä franchising-antajan kanssa, vai onko toimipaikka jo valmiiksi valittu ennen uuden franchising-ottajan rekrytointia. Jos samalla alueella on jo valmiina saman ketjun liikkeitä, ei uuden pystyttäminen samalle alueelle ole välttämättä järkevää. Franchising-ketjun toiminta-alueet pyritäänkin jakamaan niin, ettei saman ketjun franchising-ottajien kesken muodostu liikaa kilpailua. Osana franchising-sopimusta yksintoimintaoikeus määrää franchising-antajan olemaan luovuttamatta oikeuksia saman ketjun toiselle franchising-yrittäjälle tietyllä alueella. Näin ollen yhdellä maantieteellisellä tai liiketoiminnallisella alueella ei ole enempää kuin yksi ketjun liike. Yksintoimintaoikeuden myöntäminen tutkitaan aina järjestelmä- ja aluekohtaisesti, eikä se ole pakollista. Yhteistoimintasopimusten lievemmat toiminnallisen kilpailun estämistä koskevat rajoitukset ovatkin tyypillisempiä. (Laakso 2001, 41.)

Tampereen talousalueella on tällä hetkellä ainoastaan yksi Robert's Coffee -kahvila, Hervannan kauppakeskus Duossa. Tässä on keskeisin syy sille, miksi potentiaalisille kauppapaikoille keskustaan ja kauppakeskusten yhteyteen tulisi perustaa ketjun yksikkö. Vertailun vuoksi todettakoon, että Helsingissä Robert's Coffee -kahviloita on 18 kappaletta. (Robert's Coffee 2011). Helsingin Robert's Coffee -kahvilat sijaitsevat kauppakeskuksissa ja keskustan välittömässä läheisyydessä. Mahdollisia liiketiloja uudelle myymälälle Tampereella voisi tarjota Koskikeskus, jota parhaillaan remontoidaan ja uudistetaan sekä Koilliskeskus Linnainmaalla tai Lielahden kauppakeskus. Potentiaalisin kauppapaikka Robert's Coffee -kahvilalle olisi Tampereen rautatieasemalla tai sen läheisyydessä. Matkustavat ja kiireiset ihmiset voisivat näin helposti ja nopeasti ottaa mukaansa laadukasta kahvia ja evästä. Tampereen rautatieasemalta kulkee

noin 150 junaa ja Tampereen aseman kautta noin 10 000 junamatkustajaa päivittäin, joista suuri osa on työmatkalaisia. Vuosittainen matkustajamäärä on noin 1,5 miljoonaa. (Matkailuopas 2011.) Tampereen rautatieasema on myös lähellä keskustaa, jolloin muut, kuin matkustavat ihmiset olisivat potentiaalista asiakaskuntaa. Rautatieasemalla on monia pieniä liiketiloja, jollainen olisi sopiva myös Robert's Coffee -kahvilalle. Liiketoista tällä hetkellä kaksi pientä on tyhjänä.

Myös Tampereen Ratinaan on suunnitteilla uusi kauppakeskus, joka olisi potentiaalinen Robert's Coffee -kahvilalle. Hankkeen suunniteltiin käynnistyvän jo vuonna 2007, mutta koko projektia on lykätty. Rakentaminen kestää arvioiden mukaan noin kaksi ja puoli vuotta, eikä sitä ole vielä aloitettu, joten kauppakeskus avautuu aikaisintaan vuoden 2014 kesällä. Kauppakeskuksen myötä liiketilat, jotka ovat aiemmin sijainneet keskustan ulkopuolella, kuten supermarketit, saadaan lähelle ydinkeskustaa. Uudesta kauppakeskuksesta tulisi luultavasti olemaan myös tunneliyhteys Koskikeskukseen. (Ratinan Kauppakeskus 2011). Liiketilana myös Ratinan Kauppakeskus olisi potentiaalinen, koska se sijaitsee keskeisellä alueella ja uusi kauppakeskus vetäisi myös kahvilaan kävijöitä. Kauppakeskus olisi myös Robert's Coffeen brändin mukainen liiketila. Rakennuttaja Spondaan tullaan olemaan yhteydessä liiketoiminnan käynnistämisen vaiheessa.

3.4. Kahvilatrendit

Kahviloiden ja kahvilaketjujen määrä lähti räjähdysmäiseen nousuun 90-luvun alussa. Erityisesti nuorten suosima kahvilakulttuuri on vahvistunut entisestään. Kahvi on hyödyke, joka kuuluu arkeen ja juhlaan. Sillä on tärkeä asema myös kulttuurin ja perinteiden saralla Suomessa. (Kahvia Suomessa... 2007.) Tutkimustulokset osoittavat, että suomalaiset ovatkin maailman kovimpia kahvin juojia. Erityisesti valmiiksi paahdetun kahvin tuonti on nousussa. (Suomessa kuuluu... 2009.) Oman kahvilakokemukseni perusteella erityisesti erikoiskahveja juodaan kahviloissa ja ravintoloissa, ei niinkään kotona. Myös oheistuotteita on alettu ostamaan huomattavasti enemmän aiempaan verrattuna, jolloin tuotteiden hintoja pidettiin järjettömän korkeina.

Kahviin liittyy myös monia sosiaalisesti tärkeitä asioita ja se aiheuttaa myös jonkinlaista riippuvuutta (Kahvia Suomessa... 2007). Keskimääräinen kahvilakävijä on alle 30-vuotias naisopiskelija, mutta myös suomalaiset miehet ovat löytäneet kahvilat vasta lähivuosina. Aiemmin mentiin ystävien kanssa oluelle, mutta nykyään voidaan mennä kahville sen sijasta. Kahvilatoiminta on edelleen nousussa. Erityisesti erikoiskahvit, kahvisekoitukset sekä erilaiset oheistuotteet, kuten leivät ovat vasta vakiinnuttamassa paikkansa liiketoiminta-alueella. (Salonen haastattelu 5.10.2011.) Yhä enemmän ihmiset lähtevät kahville kahvilaan, koska se sosiaalistaa ihmisiä lähtemään pois kotoaan. Trendinä on perinteisten kahvilakonseptien muuntaminen coffee shop -tyylisiksi ajanviettopaikoiksi, josta hyvä esimerkki on nähtävillä seuraavassa kuvassa (kuva 6). Kahviloista onkin pyritty tekemään olohuonemaisia, joissa asiakkaiden toivotaan viihtyvän pidempään. Myös kahvikupin hinta on kahviloiden brändäyksen myötä noussut moninkertaiseksi. (Coffee shop -kahvilat... 2007.)



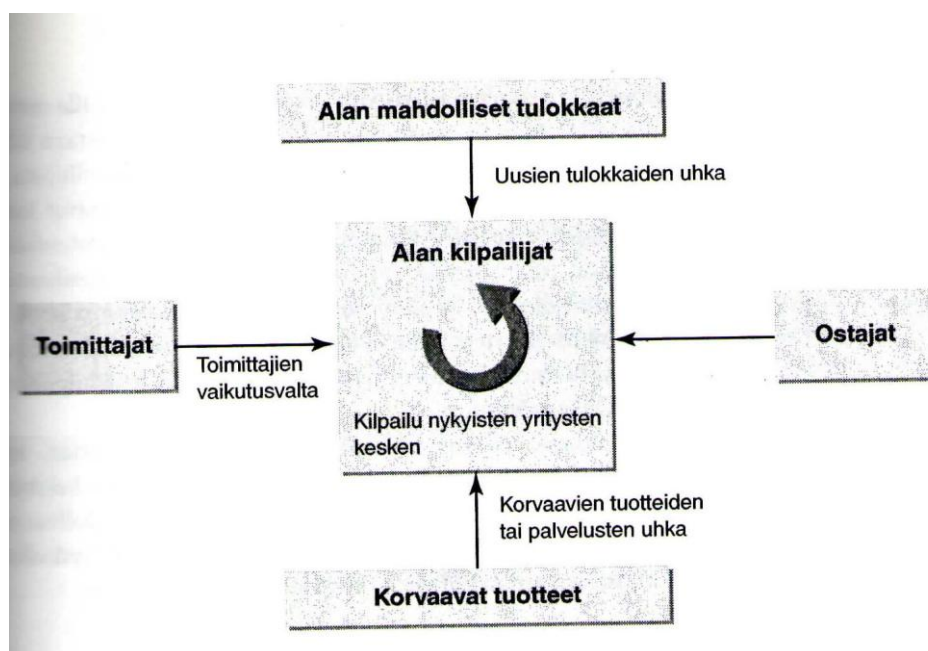
KUVA 6. Nykypäivän Robert's Coffee -kahvila (Robert's Coffee 2011.)

3.5. Markkinat ja kilpailutilanne

Tampereella alan kilpailu on kovaa, mutta markkinoiden kilpailutilanne on silti melko terve. Lapinleimun (Coffee Shop -kahvilat... 2007) mukaan kahvila-ala ei ole niin kilpailtu, ettei Suomeen mahtuisi uusia kahviloita. Haasteena on paremminkin löytää sopivia liikepaikkoja. Franchising-ottajan tulisikin ennen yritystoiminnan aloittamista arvioida edellytykset franchising-toiminnan käynnistämiseksi. Tähän vaikuttavat tämänhetkinen markkinatilanne, kuluttajakysyntä, liikepaikkahankinta, franchising-yrittäjien saatavuus sekä yrittäjän mahdollisuus hankkia rahoitus. Franchising-ottajan tulee tehdä markkina-analyysi, jossa keskitytään toimialan rakenteeseen, ikään ja kehitykseen, kilpailutilanteeseen sekä muutoksenäkymiin. (Mattila ym. 1998, 77.)

Porterin kilpailukenttämallin avulla on hyvä tarkastella toimialan kilpailutilannetta. Kilpailukenttä koostuu viidestä toimialan kilpailutilanteeseen vaikuttavasta tekijästä.

- 1) Nykyiset kilpailijat: tämänhetkisen kilpailun voimakkuus
- 2) Mahdolliset uudet tulokkaat: kuinka suuri uhka on alalle mahdollisesti pyrkivistä yrityksistä
- 3) Korvaavat tuotteet ja palvelut: kuinka suuri uhka nykyisten tuotteiden mahdolliset korvaavat tuotteet ovat toimialan yrityksille
- 4) Toimittajat: kuinka merkittävä neuvotteluvoima toimittajilla on arvoketjun voiton jaossa
- 5) Ostajat (asiakkaat): kuinka merkittävä neuvotteluvoima asiakkailla on arvoketjun voiton jaossa. (Isokangas & Kinkki, 2003, 240.)



KUVA 7. Porterin kilpailukenttämalli (Isokangas & Kinkki, 2003, 241.)

Sijainti on liiketoiminnan kannalta hyvin tärkeä. Tampereella toimii myös ainoastaan yksi Robert's Coffee -yksikkö, joka on ollut toiminnassa vuodesta 2007 al-

kaen. Kahvila toimii Hervannan kauppakeskus Duossa, eikä sitä voida näin ollen lukea uuden Robert's Coffeen kilpailijaksi. Ympäristönä kauppakeskus vetää kävijöitä kahvilaan ja myös Hervannan Duon kävijäkunta on laajentunut jatkuvasti. Robert's Coffeen tuotteille ja palveluille on näin ollen selkeää kysyntää myös pidemmällä aikavälillä.

Suurimpia kilpailijoita tulevalle Robert's Coffee -yksikölle ovat Linkosuo, Coffee House, Wayne's Coffee ja muut Tampereen rautatieaseman läheisyydessä sijaitsevat kahvilat. Näitä ovat rautatieaseman viereisessä rakennuksessa toimiva Café Cactus, sitä vastapäätä toimiva Café Picnic sekä asematunnelin Café Brander. Kilpailevien kahvilaketjujen yksiköitä on usein pari kappaletta keskustalualueella, mikä tuo ketjulle näkyvyyttä ja auttaa asiakkaita usein myös valitsemaan kahvilan.

Kahvilabisnes on hyvin kilpailtua ja alalle on jatkuvasti tulossa uusia tulokkaita. Useimmat näistä ovat yksittäisiä kahviloita tai konditorioita. Suurin uhka on Kuparitalon Wohvelikahvila rautatieaseman läheisyydessä sekä ketjujen yksiköt, joille etsitään jatkuvasti uusia liiketiloja ydinkeskustasta.

Korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka on parhaillaan hieman laantumassa. Hetken aikaa alan suurimpana trendinä olivat take away -kahvit, jolloin kahvi ainoastaan haettiin mukaan kahvilasta, eikä siellä tullut oleiltua sen enempää. Kioskit, jotka tarjoavat keitettyä kahvia konekahvin sijaan, ovat olleet suurin uhka alalle pyrkivistä yrityksistä. Esimerkiksi R-Kioski on tunnettu ”kahvi ja pulla” -kampanjoistaan, joissa ei ole erityisesti hienosteltu vaan on ennemminkin kilpailtu tuotteiden edullisilla hinnoilla. Tällaisten korvaavien tuotteiden ja palveluiden ei kuitenkaan uskota vakiinnuttavan paikkaansa kahviloiden kilpailijoina, vaan ne harjoittavat edelleen ensisijaisesti kioski-toimintaa.

Korvaaviin tuotteisiin ja palveluihin voidaan lukea myös erilaiset kuntosalikahvilat sekä muiden aktiviteettien yhteydessä sijaitsevat kahvilat. Tällaisten kahviloiden tarjontaan kuuluvat usein erilaiset terveystuotteet, eikä kyseessä olevia kahviloita kuitenkaan ole aivan ydinkeskustassa, joten niistä ei ole suurta uhkaa Robert's Coffeelle tai muille toimialan yrityksille.

Robert's Coffeella on oma kahvipanimo ja kahvin toimittajat, jolloin jokaisen Robert's Coffee yrittäjän tulisi pystyä luottamaan siihen, että kahvi on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Franchising-ketju toimii yleensä moitteetta, kun kahvin saanti on ollut suhteellisen helppoa. Nyt kahvin hinta nousee entisestään kahvisatojen jäätyä odotettua pienemmiksi. Myös hintoja heiluttavat markkinavoimat ja kehittyvän maailman kasvava kysyntä pitävät hinnat korkealla.

Ostajien neuvotteluvoima on suuri arvoketjun voiton jaossa. Kahvikupillisen katteita ei voi nostaa järjettömän korkealle. Kuluttajat tietävät paljonko kahvikupin hinta markkinoilla on, eivätkä he maksa markkinahintaa enempää. (Haastattelu Salonen 5.10.2011.) Myös tämänhetkisen taloustilanteen kehittyminen sanelee pitkälti, tulevatko ihmiset juomaan kahvia kahvilaan ja ostetaanko sen kanssa esimerkiksi oheistuotteita.

Hervannan Robert's Coffeen kävijäkunta on värikäs joukko. Päiväsaikaan naapurissa toimiva Spice Ice -jäätelöketju tuo asiakkaiksi muun muassa lapsiperheitä. (Salonen haastattelu 5.10.2011). Vastaavanlainen tarjonta myös uuden Robert's Coffeen yhteydessä voisi toimia. Varmasti keskustassa toimiva Robert's Coffee vetäisi monipuolista kävijäkuntaa puoleensa ja näin tarjolla olisi kahvilan "perustarjonnan" lisäksi myös jäätelöitä naapuritiskillä.

Vaikka Robert's Coffee -ketjun yksiköitä on Tampereella vain yksi, on tarjontaa paljon muiden kahviloiden toimesta. Tämä luonnollisesti vaikeuttaa kilpailijoista

erottumista. Erityisesti Tampereen keskustassa on vaikeaa erottua, koska Tamperetta hallitsee niin vahva, vanha kahvilabrändi, Linkosuo. Tamperelaiset ovat mieltäneet ketjun omakseen, jolloin keskusta-alueella on muiden ketjujen ja pienten erikoiskahviloiden hankalaa pärjätä. Tästä syystä myös muissa kaupungeissa on lukumäärältään enemmän ketjun yksiköitä. Tampereen keskustasta Robert's Coffeen suurimpia kilpailijoita ovat Linkosuon lisäksi kahvilaketjut Wayne's Coffee ja Coffee House. Robert's Coffee erottuu muista kahviloista ja kahvilaketjuista edukseen tarjoamalla päivittäin kahvia tuoreista kahvipavuista ja muita tuotteita pelkistä tuoreista raaka-aineista. Robert's Coffeella kahvitilaus saapuu kahvilan omaan paahtimoon, jossa kahvipavut säilytetään pakastimessa. Asiakkaan tehdessä tilauksen, pavut siirretään keittimeen, jossa keitin jauhaa pavut suoraan asiakkaan kahvikuppiin. Tämä takaa sen, että asiakas saa joka kerta tuoretta kahvia. Robert's Coffeella panostetaan laatuun ja asiakas saa aina halutessaan ”santsikupin” kaupan päälle. Tässä on selkeimpiä ketjun valtteja, joilla kilpailijoista erotutaan. (Salonen haastattelu 5.10.2011.) Robert's Coffee tarjoaa myös erilaisia maustekahveja, omia kahvisekoituksia ja Reilu-kaupan tuotteita. Useimmissa toimipaikoissa on myynnissä myös erilaisia lahjapakkauksia, joista esimerkki seuraavassa kuvassa (kuva 8).



KUVA 8. Esimerkki Robert's Coffeen tarjoamista lahjapakkauksista (Robert's Coffee.)

Käytännössä millä tahansa alalla ostotapahtuman tärkein myyjän apu on auttaa ostajaa ostopäätöksen tekemisessä. Oman ammattitaidon lisäksi kahvilatoiminnassa, kuten kaikessa asiakaspalvelutyössä, korostuu taito asiakasosaamisesta. Yhtenä tärkeimmistä ostokriteereistä on myyjän oikea asenne, erinomainen palvelu. "Tee itsestäsi muistettava". Näin asiakas valitsee yrityksen jatkossakin muun tarjonnan joukosta. (Travanti 2007, 10.) Myös kahvilan kävijäkuunta on laaja, jolloin jokaista pitää osata käsitellä omalla tavallaan. Asiakkaan odotukset pystytään ylittämään vain tuottamalla asiakkaan arvoja ja käyttäytymistä arvostavaa palvelua. Asiakaspalvelutyössä erilaisten ihmisten käyttäytymistä tulee oppia ymmärtämään ja käsittelemään. Palveluliiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle hyvä palvelukokemus. Palvelun tuottajan pelivälineitä ovat hinta, imago, palvelutapahtuman yleinen sujuminen ja palveluympäristön sopivuus. (Rissanen 2005, 405.) On eri asia myydä jokaiselle asiakkaalle erikseen valmistettavia erikoiskahveja, kuin suodatinkahvia (Mollberg (Kahvissa on... 2007).

4 TALOUDELLISIA LASKELMIA

4.1. Aloittavan yrittäjän tarvittavia laskelmia

Taloushallintoa pidetään usein vaikeana osa-alueena yritystoiminnassa, minkä vuoksi se saattaa jäädä liian vähälle huomiolle. Ennen yrityksen perustamista on kuitenkin syytä tehdä taloudelliset laskelmat, joita päivitetään yrityksen eri toimintavaiheissa. Peruskysymyksiä Viitalan (2006, 93) mukaan ovat, kannattaako tuote, kannattaako yritys ja riittävätkö rahat. Yrityksen taloudelliset tavoitteet voidaankin kuvata seuraavan kuvion (kuva 9) mukaisesti.



KUVA 9. Yrityksen taloustavoitteet (Neilimo ym. 2005, 20.)

Käytettäviä ennusteita liiketoiminnan apuna ovat kassabudjetti, tulosbudjetti ja kassavirtalaskelma. Tähän opinnäytetyöhön on tehty näistä yksinkertaiset laskelmat. Franchising-toiminnassa lopulliset laskelmat tehdään aina yhdessä franchising-antajan kanssa, jolloin tämä auttaa kokemuksensa perusteella arvioimaan muun muassa myyntituotto-odotuksia. (Malvisalo haastattelu 30.9.2011.)

Kassavirtalaskelma eli kassabudjetti kuvastaa yrityksestä lähteviä ja yritykseen tulevia rahavirtoja. Kassabudjetin erittely kuukausi- ja vuositasolle auttaa arvioimaan yrityksen myytävien tuotteiden menekkiä. (Mattila ym. 1998, 209.) Kassavirta on kannattavuutta tärkeämpää, joten kannattavuus ei välttämättä tarkoita sitä, että kassavirta on riittävä. Kassabudjetti auttaa löytämään yrityksen optimaalisen kasvunopeuden, jotta maksuvalmius ei vaarannu. Kassassa on oltava rahaa tai muuten yrityksen toiminta loppuu. (Venturecup 2011).

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 19) mukaan yrityksen kannattavuus liittyy sen kykyyn kattaa menonsa, voitonjakomaksunsa ja lainanlyhennyksensä myyntituloillaan. Yritystoimintaa aloittaessa tulee tehdä arvio tuloksesta tulevalle budjettikaudella ja liiketoiminnan kannattavuuden hyviä mittareita ovat tulos- ja myyntibudjetti. Tulosbudjetti kuvastaa yrityksen kannattavuutta tietyllä ajanjaksolla ja se laaditaan suoriteperusteisesti. Jos tuotot ylittävät kulut, tuottaa yritys voittoa. Budjetoinnissa kulut kannattaa mieluummin arvioida yläkanttiin ja liikevaihto-odotukset alakanttiin. Varsinkin liiketoiminnan alkuvaiheessa myynti voi olla hidasta. (Malvisalo haastattelu 30.9.2011.)

Franchising-toiminta vaatii yrittäjältä luonnollisesti alkupääomaa ja rahallisia panostuksia. Tuunasen (2011) tutkimuksen mukaan keskimääräinen alkuinvestointi suomalaisilla franchising-yrittäjillä on noin 50 000-70 000 €. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että alkuinvestoinnista kolmanneksen tulisi löytyä yrittäjältä itseltään ja 2/3 erilaisina lainoina rahoitusyhtiöiden kautta. (Laakso 2001, 167.) Vahvasti omarahoitteinen yritys selviytyy maksuvelvoitteistaan paremmin myös vaikeissa olosuhteissa, koska sen lainanlyhennys- ja korkomaksut ovat velkaisuutta yritystä pienemmät. (Neilimo ym. 2005, 22.)

4.2. Finnveran pienyrittäjälainat

Finnvera on valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka tarjoaa riskirahoituspalveluja. Se tarjoaa omavelkaisia takauksia vakuudeksi yrityksille sen eri vaiheissa. Suosituimpia rahoitustuotteita franchising-yrittäjien keskuudessa ovat pienyrityksille myönnettävät maksimissaan 35 000 euron pienlainat sekä naisyrittäjälainat. Rahoitusta hakevan henkilön tulee jo olla valittu franchising-yrittäjäksi ja budjettiennusteiden tulee olla realistisesti laadittuja. Finnveran rahoituksen kohteita voi olla esimerkiksi ketjun liittymismaksut, liiketilat, koneet ja laitteet, alkuvarasto sekä toiminnan käynnistämiseen vaadittava alkupääoma. Franchising-antaja edellyttää usein vakuuksia franchising-yrittäjältä saatavien varmistamiseksi ja luottotappioiden välttämiseksi, jolloin vaihtoehtona on Finnveran pienlainatakaus, jota pankki hakee Finnveralta yrittäjälle myöntämänsä luoton vakuudeksi. Pienlainatakaus on tarkoitettu pienille, enintään 49 henkilöä työllistävälle yrityksille. Pienlainatakausta voi hakea myös jo toimivat yritykset. (Finnvera 2011.)

4.3. Starttiraha

Franchising-toiminnan myötä saa etuja myös rahoituksen järjestämisessä. Suomessa julkinen sektori tarjoaa yrityksille ilmaisia avustuksia, esimerkiksi starttirahaa ja edullisia lainoja. Starttirahan tarkoituksena on tukea yrittäjän toimeentulo yritystoiminnan alkuvaiheessa, enintään 18 kuukauden ajan. Starttiraha on siis alkavan yrittäjän toimeentulotuki, ei yritysrahoitusta. Vuonna 2011 perustuen suuruus on 25,74 euroa per päivä. Päätöksen starttirahan myöntämisestä tekee työ- ja elinkeinotoimisto ja siinä otetaan huomioon muun muassa alan yritysten kilpailutilanne. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011.)

4.4. Hinnoittelu

Kilpailunrajoituslain mukaan franchising-antajan on kiellettyä esittää tiettyjä enimmäis- tai vähimmäishintoja, joita franchising-ottajien tulisi noudattaa. Hintasuosittelun (ovh) esittäminen on sallittua, sillä franchising-antajalle on kertynyt kokemusta myös tuotteiden hinnoittelusta. (Mattila ym. 1998, 161.) Tuotteet Robert's Coffee -ketjulla ovat melko vapaasti hinnoiteltavissa. Ylhäältä päin, eli franchising-antajan toimesta, tulevat ainoastaan erikoiskahvien hinnat. Pääkaupunkiseudulla hintoihin lisätään vähintään 10 prosenttia, koska seudun hintataso on muutenkin korkeampi. (Salonen haastattelu 5.10.2011.)

Hinta on tuotteen voimakkain ominaisuus. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan lähes 70 prosenttia asiakasmenetyksistä johtui kehnosta asiakaspalvelusta ja lähes 10 prosenttia liian korkeista hinnoista. Tällainen tilanne on liiketoiminnan kannalta todella kallis. (Rissanen 2005, 255.) YLE:n Kahvikupillisen valmistaminen maksaa 3 senttiä. Sen tarjoiluhinta on Suomessa keskimäärin 1,5 euroa. Kahvin myyntikate on huomattavan suuri verrattuna muihin myyntituotteisiin. Vaikka kahvikupin hintakehitys on ollut nopeaa, on huomioitava, että Suomessa kahvikupin tarjoiluhintaa rasittaa arvonlisävero kovemmin, kuin muissa EU-maissa keskimäärin. Tuotteen hintaa voidaan pitää oikeana, jos se menee kaupaksi. Kahviloissa raaka-ainekustannukset kahvin myynnistä ovat 10–25 %, vuokra 15–25 %, henkilöstökulut 30–40 % ja muut kulut 10 %. (Kahvissa on... 2007.) Oheinen tulosbudjetti (liite 5) on laadittu tähän arvioon nojaten.

Robert's Coffeen päämyyntituotteita ovat peruskahvi, erikoiskahvit sekä oheistuotteista leivät sekä leivonnaiset. Koska hinnoittelu on suurimmaksi osaksi yrittäjän vapaasti päätettävissä, asetetaan seuraaville tuotteille alustavat hinnat seuraavasti:

- Pieni kahvi 1,80 €/kpl, Iso kahvi 2,20 €/kpl. 1 kpl ”santsikuppi”: ilmainen
- Kerrosleivät ja patongit: 4,90 €/kpl
- Muffinssit ja pullat: 3,50 €/kpl
- Kakun palat: 3,90 €/kpl
- Erikoiskahvit: Franchising-antaja hinnoittelee

Kahvila on auki pääsääntöisesti seitsemänä päivänä viikossa, pois lukien juhlapyhät. Myyntikatteen on laskettu olevan 80 % liikevaihdosta, jolloin ensimmäisen vuoden liikevaihto on noin 170 000 €, eli hieman alle Robert's Coffeen ensimmäisen vuoden myyntiarvion. Toisena vuonna asiakkaiden määrän arvioidaan maltillisesti kasvavan, jolloin myös liikevaihto kasvaa jo lähelle 290 000 €. Toisena vuonna myös keskiostoksen arvioidaan kasvavan selvästi (2,50 € → 3,70 €) kävijäkunnan vakiintuessa, jolloin kahvilaan tullaan viettämään aikaa ja tapaamaan ystäviä. Tällaisessa tilanteessa ostetaan muutakin kuin pelkkä kahvi, esimerkiksi oheistuotteita. Ulkopuolisena työvoimana toimii ensimmäisenä vuonna yksi kokoaikainen ja yksi osa-aikainen työntekijä. Tietenkin volyyymien kasvaessa myös ulkopuolisen työvoiman tarve tulee kasvamaan, mikä on otettu huomioon.

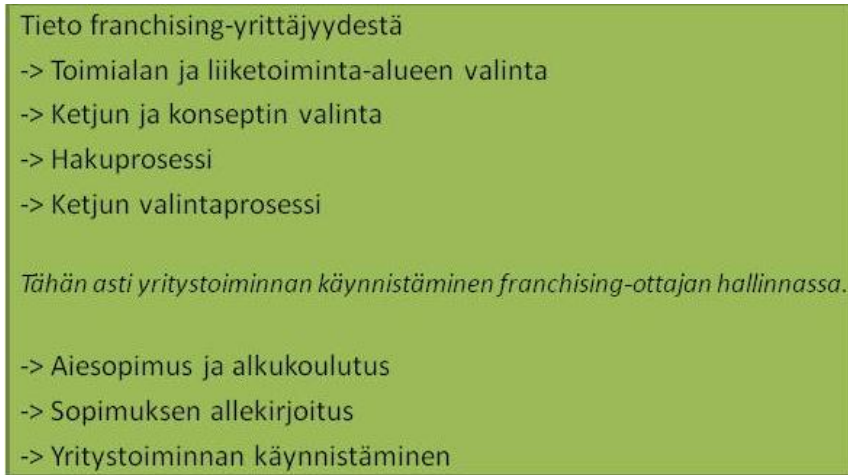
4.5. Rahoitusratkaisut

Kun ketjun liikeidea on ennalta testattu ja todettu kilpailukykyiseksi, on pääoman hankkimisessa mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä. Rahoittajilla on mahdollisuus hinnoitella rahoitus edullisin ehdoin. Franchising-antaja toimii yrittäjän apuna, sillä usein juuri alkupääoman hankkiminen on yrittäjälle vaikeaa.

Franchising-antajalla on myös rahoitukseen liittyvää osaamista ja kykyä hallita tulos-, tase-, rahoitus- ja investointilaskelmia. Franchising-ottaja investoi yrityksensä käyttö- ja vaihto-omaisuuteen, esimerkiksi kassakoneisiin, kylmälaitteisiin ja kahvikoneisiin sekä vastaaviin laitteisiin, tuotteisiin ja tavaroihin. Robert's Coffee -ketjulla liittymismaksu on 5000 €. Ulkoisen pääoman tarve Robert's Coffeen perustamiselle on 50 000 €. Suurimmat investoinnit ovat kahvilan kalusteet ja kylmälaitteet sekä kahvikoneet. Suurimmat kulut koostuvat palkkakuluista, raaka-ainekustannuksista ja vuokratilakustannuksista. Finnveran pienyrittäjälainaa tullaan hakemaan 35 000 €. Pankkilainan suuruudeksi neuvotellaan 15 000 €, jolloin omarahoitusosuudeksi jää 20 000 €. Laina-ajaksi on kaavailtu 5 vuotta, joista ensimmäinen maksetaan vain korkoja. Laskelmissa käytetään korkoprosenttina 8 %, joka on todennäköinen korko riskirahoitukselle. Toisena vuonna aletaan maksamaan koron lisäksi myös lainaa pois. Laskelmien perusteella Robert's Coffeen liiketoiminta on kannattavaa. Tulosbudjetin mukaan nettotulos on jo ensimmäisenä vuonna yli 20 000 €.

Kehityskustannuksiin liittyvät investoinnit sekä esimerkiksi nimen ja liikeidean tunnetuksi tekemisen kustannukset pienentävät selvästi alkupääomaa. Tarvetta voidaan vähentää. Liittymismaksu voidaan jakaa suoritettavaksi tietyin aikavällein, sen sijaan, että se maksettaisiin yhdellä kerralla. Mahdollisesti kalusteita voidaan hankkia käytettyinä. (Mattila ym. 1998, 57–69).

5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA JATKOTOIMENPITEITÄ



KUVA 10. Franchising-toiminnan käynnistäminen (Laakso 1998, 131.)

Yllä oleva kuva kertoo, miten franchising-yrittäjyyteen aloittamisprosessi etenee. Olen seuraavaksi ketjun valintaprosessin vaiheessa. Minulla on tarvittavat tiedot ketjusta ja franchising-toiminnasta ja olen kiinnostunut liittymään Robert's Coffeen toimintaan mukaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli koota tekijälleen mahdollisimman paljon tietoa franchising-yrittäjyydestä ja toiminnan kannattavuudesta. Työn tarkoituksena oli selvittää kannattaako Robert's Coffeen uuden yksikön perustaminen Tampereelle ja minkä verran franchising-yrittäjyys tulisi todellisuudessa maksamaan franchising-ottajalle, sekä mitä tulee tehdä ennen franchising-yrityksen perustamista yhdessä franchising-antajan kanssa.

Seuraavassa on rakennettu SWOT-analyysi Robert's Coffeen franchising-yksikön perustamisesta Tampereelle.

<p>Strengths/ Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> – Robert's Coffee franchising-antajan jatkuva tuki liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla – Yrittäjän omat kiinnostukset ja kokemus kahvila-alalta – Palava halu yrittäjyyteen – Franchising-osaaminen – Kärsivällisyys, hyvä paineensietokyky – Robert's Coffeen vahva tausta ja tunnettuus – ”Kasvollinen omistaja”: Robert Paulig, hyvä maine – Tuore valikoima, aina tuoretta kahvia jokaiselle asiakkaalle yksilöllisesti 	<p>Weaknesses/ Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vieraan pääoman saannin mahd. epäonnistuminen – Franchising-toiminta rajoitettua, esim. uuden luomisen suhteen
<p>Opportunities/ Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kilpailu Robert's Coffee -kahviloiden kesken → Hervannan Robert's Coffee ei suora kilpailija myöskään sijaintinsa vuoksi – Robert's Coffeen tunnettuus franchising-toiminnan kautta – Verkostoituminen muiden Robert's Coffee -yrittäjien kanssa – Laajentuminen ulkomaille? Mahdollisuus lähteä yrittäjäksi ulkomaille franchising-toiminnan kautta 	<p>Threats/ Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> – Epävarma taloustilanne maailmalla → yleellisyystuotteiden oston mahd. väheneminen – Vahva kilpailutilanne markkinoilla: Linkosuo suurin kilpailija Tampereella ja paljon muita kilpailevia kahviloita – Uudet tulokkaat kahvila-alalla: uusien innovaatioiden kehittäminen (yhdistelmäkahvilat: esim. samassa kahvila ja kuntosali) – Hinnanvaihtelu raaka-aineissa: erityisesti kahvin hinta nousussa – Kalliit laitehankinnat ja niiden uusiminen aikanaan

KUVA 11. SWOT-analyysi Robert's Coffeen perustamisesta Tampereelle.

Selvityksen perusteella Tampereelle olisi kannattavaa perustaa uusi Robert's Coffee -kahvila, mikäli rahoitusratkaisut onnistutaan toteuttamaan suunnitelman mukaisesti sekä sopiva liiketila saadaan vuokrattua Tampereen rautatieasemalta tai sen läheisyydestä. Tässä apuna toimii myös franchising-antaja. Opinnäytetyön tiimoilta nousi esiin kysymyksiä, voisinko käyttää opinnäytetyön perusteella saamiani franchising-taitojani hakemalla osaksi johonkin toiseen franchising-ketjuun tai millaista olisi perustaa aivan oma kahvila nykytietojeni pohjalta. Yhtenä opinnäytetyön tavoitteista oli kartoittaa myös omia kiinnostuksen kohteita ja omia yrittäjävalmiuksia. Tavoitteeseen pääsin hyvin, sillä saadessani opinnäytetyön valmiiksi esiin nousi todellinen kiinnostus yrittäjyyttä ja kahvila-toimintaa kohtaan. Kaikki keräämäni tieto auttaa minua eteenpäin yritystoiminnassa ja siksi aiheen valinta osui kohdalleen. Tarkoitukseni on ryhtyä yrittäjäksi seuraavan viiden vuoden aikana. Minulla on valmiina alustavat laskelmat ja tieto-taito franchising-yrittäjyydestä, eli olen tällöin päässyt opinnäytetyössä määrittelemiini tavoitteisiin.

Varsinaiset yrityksen perustamiseen tarvittavat työkalut, kuten lopullinen liiketoimintasuunnitelma, rakennetaan tämän kartoituksen pohjalta yhdessä franchising-antajan kanssa.

LÄHTEET

Coffee Shop -kahvilat trendin harjalla. Luettu 7.10.2011.
<http://www.suurtalousuutiset.fi/pdf/kahviABC.pdf>.

Finnvera. [www-sivu]. Luettu 22.09.2011.
<http://www.finnvera.fi>.

Fombrun C. Van Riel C. 2004. United States Of America: Pearson Education Inc.

Kahvissa on kate kohdallaan. 2007. Luettu 09.09.2011.
<http://www.suurtalousuutiset.fi/pdf/kahviABC.pdf>.

Kauppalehti. [www-sivu]. Julkaisija: Alma Media Oy. Luettu 15.8.2011.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/trindex.jsp?xid=17404&d ate=1998/10/28>.

Kauppalehti 11.10.2011. Julkaisija Alma Media Oy.

Kinkki, S. Isokangas J. 2003. Yrityksen perustamistoiminnot. Vantaa: Dark Oy.

Laakso, H. 2001/1998 FRANCHISING yrityksen toimintamallina. Helsinki: Oy Edita Ab.

Laakso, H. 2005. Franchising - Malli yrittäjyyteen ja ketjun rakentamiseen. Helsinki: Edita.

Malvisalo, T. Keskustelu Uusyrityskeskus Ensimetrin yritysneuvojan kanssa 30.09.2011.

Matkailuopas. 2011. Luettu 31.10.2011.
<http://www.matkailu-opas.com/tampere-rautatieasema.html>

Mattila, K. Wathen, A. Tommila, M. Rinkinen, P. 1998. Franchising-käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Neilimo Kari, Uusi-Rauva Erkki. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ratinan Kauppakeskus. [www-sivu]. Luettu 24.5.2011.
<http://kohteet.sponda.as.tietotalo.fi/images/20081125111617.pdf>.

Redera Liikkeenjohdon konsultointiyritys. [www-sivu]. Luettu 16.8.2011.
<http://redera.fi/kotisivu/>.

Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Ltd.

Robert's Coffee. [www-sivu]. Luettu 09.09.2011.
http://www.robertscoffee.com/etusivu_suomi.htm.

Robert's haastaa isot paahtimot. 2007. [www-sivu]. Luettu 20.9.2011.
<http://www.suurtalousuutiset.fi/pdf/kahviABC.pdf>.

Salonen, E. Robert's Coffee -yrittäjän puhelinhaastattelu 05.10.2011.

Sikakallis kahvikuppi. 2003. [www-sivu]. Luettu 11.10.2011.
<http://kuningaskuluttaja.yle.fi/node/654>.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2004. Franchising Suomessa 2004. BBM Oy.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2011 a. [www-sivu]. Luettu 6.5.2011.
<http://www.franchising.fi>.

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2011 b. Franchising Suomessa 2011. BBM Oy.

Suomessa kuluu kahvia eniten maailmassa. 2009. Luettu 20.09.2011.
<http://www.viisitahtea.fi/kahviklinikka/125/4054-suomessa-kuluu-kahvia-eniten-maailmassa>.

Tampereen kaupunki. [www-sivu]. Luettu 24.5.2011.
<http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/kaupunkiymparistonkehittaminen/ratina/kauppakeskus.html>.

Travanti, V. 2007. Mestariyrittäjäkoulutus – Asiakaspalvelu. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tuunanen, M. Väitöskirja. Franchisingyrittäjyys yleistynyt ripeästi. Luettu 30.09.2011.
<https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2005/03/tiedote-2009-10-01-09-26-19-367710>.

Työ- ja elinkeinotoimisto. [www-sivu]. Luettu 6.10.2011.
http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp

Venturecup. Kassavirtalaskelma pk-yrityksen johtamisvälineenä. [www-sivu]. Luettu 16.10.2011.
http://web.venturecup.fi/fileadmin/tapahtumamateriaalit/tapahtumat_2007_2008/20080305_01_Airo.pdf.

Viitala J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1 Robert's Coffee –yrittäjän haastattelu

05.10.2011, puhelinhaastattelu Eija Salonen/ Robert's Coffee, Hervannan Duo

Omat kiinnostukset, yleisesti franchising-yrittäjyydestä

1) Miten päädyit Robert's Coffee -franchising-yrittäjäksi? Oletko aiemmin ollut kiinnostunut yrittäjyydestä/ kahvilatoiminnasta?

Olen aina ollut kiinnostunut yrittäjyydestä. Työskentelin Robert's Coffeella aikaisemman yrittäjän palveluksessa vuodesta 2007 lähtien, joten vanhan yrittäjän lopettaessa toimintansa, siirtyminen ketjuyrittäjäksi tuntui luonnolliselta vaihtoehdolta. Olen myös itse toiminut aiemmin myös huoltoasemayrittäjänä.

2) Miksi valitsit juuri Robert's Coffee -ketjun? Mitkä luulet olevan syynä sille, ettei Tampereelta löydy kuin yksi Robert's Coffee -kahvila?

Aiempi yrittäjä oli minulle tuttu ja tutustuin Robert's Coffee -ketjuun tätä kautta. Myöhemmin aloitin myös työskentelyn kahvilassa, joten ketju oli minulle jo entuudestaan tuttu. Tampereella on tällä hetkellä niin vahva ja kauan toiminnassa ollut kahvilabrändi, jonka tamperelaiset ovat mieltäneet omakseen, että keskustassa on vaikea muiden brändien pärjätä. Tiedät varmaankin mikä tämä on; Linkosuo. Toimiihan siellä (keskustassa) muitakin suuria kahvilaketjuja, kuten esimerkiksi Coffee House ja Wayne's Coffee...

3) Mitä Robert's Coffee -yrittäjältä mielestäsi vaaditaan? Mitkä ovat suurimpia haasteita kahviloitsijana? Suositteletko franchising-yrittäjyyttä?

Jos on tottunut saamaan palkkansa kuukausittain samaan aikaan, tulisi tottua siihen, ettei se yrittäjällä todellakaan ole näin. Yrittäjältä vaaditaan venymistä. Mikäli tulee yhtäkkiä paljon sairauslomia, tulee punnita jaksako vuorot tuurata itse tai sitten tulee olla kanavia, joista sijaisia hankitaan nopeasti. Tässä tulee muistaa myös punnita, jääkö tästä rahaa itselle ja kumpi vaihtoehto todellisuudessa on kannattavampi. Itsekkyys tulee sulkea kokonaan pois, ainakin alkuvaiheessa. Työajat saattaa olla aamukuuden avaamisvuorosta iltayhdeksän sulkemiseen. Tämä vaatii yrittäjältä luonnetta! Tämä ei kuitenkaan (heti) ole mikään kultakaivos.

4) Saitko koulutusta franchising-antajan, Robert's Coffeen toimesta? Millainen koulutus oli?

Franchising-toiminnassa franchising-antajasta on melkoinen tuki, vaikka se toki maksaakin. Itse olen tarvinnut vähemmän apua aiemman yritystaustani takia. Franchising-antaja järjestää koulutuksia yleensä syksyisin, tänä vuonna vuorossa on markkinointikoulutus. Aikaisempia koulutuksia ovat olleet muun muassa kahvikoulutus ja talouskoulutus. Robert's Coffeella on aiemmin ollut esimerkiksi oma kirjanpitäjä, mutta tämän tavan poistuessa ketju järjesti koulutuksen uuteen tilanteeseen liittyen.

5) Miten tuotteet hinnoitellaan? Tuleeko kaikki hintaohjeistukset franchising-antajalta?

Erikoiskahvien hinnat ovat päätetty franchising-antajan toimesta. Muut tuotteet, esimerkiksi kahvikupin hinta ja oheistuotteet, kuten leivät, ovat vapaasti hinnoiteltavissa. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla hintoihin lisätään 10 prosenttia, koska hintataso on keskimäärin korkeampi. Meillä kahvikuppi maksaa kaksi euroa ja santsikupin saa kaupan päälle. Olen sitä mieltä, ettei katteita voi nostaa tuhottoman korkealle.

Toimiala ja markkinat

6) Millainen asiakaskunta Robert's Coffeella on? Millainen on tyypillinen Robert's Coffee kahvila-asiakas?

Robert's Coffeen kävijäkunta täällä Hervannassa on melko värikäs joukko. Aamulla ja illalla käy ihan eri väkeä. Palvelubussit kuljettavat vanhuksia ja pyörätuolillisia ihmisiä paljon tänne Duoon. Viereisessä liiketilassa toimiva Spice Ice tuo paljon lapsiasiakkaita ja lapsiperheitä myös meille. Kansainvälisyys on myös suurta täällä. Hervannassa asuu kuitenkin paljon ulkomaalaisia verrattuna esimerkiksi muihin Tampereen asuinalueisiin. Illalla kahvilaan kokoontuvat nuoret. Myös nuoret miehet ovat löytäneet kahvilan. Perus Robert's Coffee -kahvilakävijä on kuitenkin alle 30-vuotias nais-opiskelija.

7) Millainen on toimialan kilpailutilanne? Koetko muut Robert's Coffee -yrittäjät kilpailijoiksi? Minkä tahon koet suurimmaksi kilpailijaksenne?

Kuten jo aiemmin mainitsin, tamperelaiset ovat omineet Linkosuon omaksi

”lempikahvilakseen”, jolloin muiden ketjujen ja erikoiskahviloiden on huomattavasti vaikeampaa pärjätä, kuin esimerkiksi Helsingissä tai Lahdessa. Lahdessa toimii muistaakseni kaksi Robert's Coffee kahvilaa ja Helsingissä moninkertaisesti enemmän. Kilpailutilanne on kuitenkin melko terve. Alana kahvilatoiminta on sellaista, että kyllä tämänkokoiseen kaupunkiin kahviloita mahtuu.

8) Millä tavalla Robert's Coffee mielestäsi erottuu edukseen verrattuna muihin kahvilaketjuihin Tampereella? Mitkä ovat mielestäsi Robert's Coffeen kilpailuedut?

Ihmiset usein tulevat kysymään: ”Mitä kahvia teillä on”, koska se on niin hyvää. Meillä on ehdottomasti alan parhaat kahvit. Kaikki lähtee asiakkaan tilauksen tekemisestä. Meillä on oma paahtimo, jossa kahvin pavut säilytetään pakkasessa ja josta ne haetaan asiakkaalle tuoreena. Pakastimesta pavut haetaan keittimeen, josta keitin jauhaa ne suoraan asiakkaan kahvikuppiin. Tämä prosessi takaa sen, etteivät kahvinpavut pilaannu ja asiakkaan kahvi on aina tuoretta. Meillä kahvikuppi maksaa tosiaan sen kaksi euroa ja tähän kuuluu santsikuppi kaupan päälle. Monissa kahviloissa kahvin, tai lähinnä oheistuotteiden, katteet nostetaan liian korkealle. Asiakkaat tietävät, minkä verran kahvikuppi voi maksaa ja sen he maksavat eikä enempää.

9) Onko toimiala mielestäsi nouseva / liiketoiminta-alue trendikäs? Jos on, koetko, että trendikkyys ja alan potentiaali on kestävä ja löytyykö sen pitkäkestoisuudelle perusteita? Vaihtelee ko toimialan houkuttelevuus alueittain, vai onko tilanne sama kaikissa Suomen kaupungeissa?

Henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että toimiala on nouseva edelleen. Sen potentiaali on ollut kestävä jo jonkin aikaa ja uskon, että myös Tampereelle

mahtuu uusia kahviloita edelleen. Nykyään myös erikoiskahvit, kuten latte-kahvit, ovat alkaneet mennä huomattavasti paremmin kaupaksi kuin aiemmin. Olen iloinen myös siitä, että miehet ovat alkaneet käydä kahvilassa useammin kuin ennen. Nykyään voidaan lähteä kahville kaljan sijasta ja tavata ystäviä montakin kertaa kahvilassa viikon aikana. Kahviloiden sisältö on hieman muuttunut viimeisten vuosien aikana.

Liite 2 Yhteistoimintasopimus

YHTEISTOIMINTASOPIMUS

1. Sopimuksen tarkoitus, sopimusosapuolet ja keskinäiset suhteet
2. Luovutettavat oikeudet ja niiden suoja
 - konseptin, teknologian, know-how'n sisältö ja käyttöoikeus (viittaus käsikirjoihin)
 - patenttien, tavaramerkkien, toiminimien hyödyntäminen
 - tekijänoikeuskysymykset
3. Franchising-antajan velvollisuudet
 - yhteistyön koordinointi, koulutus- ym. palvelut franchising-ottajalle
 - työnjako - franchising-antajan tehtävät
 - markkinointiin liittyvät vastuut ja tehtävät
 - kehitystyö ja valvonta
 - taloudelliset velvollisuudet (kannattavuus, maksuvalmius jne.)
4. Franchising-ottajan velvollisuudet
 - luovutettaviin oikeuksiin liittyvät
 - yrityskuvan edistämiseen liittyvät (laatu- ym. velvollisuudet)
 - operatiiviseen toimintaan liittyvät (yrityksen hoito, toimitilat, kalusto, työvälineet henkilöstöpolitiikka, koulutus jne. - huom. viittaukset käsikirjoihin)
 - markkinointiin liittyvät
 - taloudelliset velvollisuudet (kannattavuus, maksuvalmius jne.)
 - seurantaan liittyvät
5. Franchising-ottajan toiminta-alue
 - alueen määrittely (maantieteellinen, liiketoiminnallinen, tms.)
 - oikeudet ja velvollisuudet alueella
6. Franchising-maksut
 - määrät, maksujen tarkoitus ja suorittamisedhdot
7. Franchising-ottajan talous ja raportointi
 - ohjeet kirjanpitoon ja seurantaan
 - tilintarkastus
 - raportointikäytäntö
8. Muiden asiakirjojen yhteys sopimukseen
 - liitteet ja viittaukset, muut sopimukset, käsikirjat jne.
 - keskinäinen yhteys ja pätevyysjärjestys
9. Sopimusaika
10. Sopimuksen uusiminen, irtisanominen, purkaminen ja siirto
 - jatko sopimusajan jälkeä
 - yrityksen myynti
 - muutokset sopimusosapuolten tilanteessa
11. Kilpailukiello ja salassapito
12. Force Majeure
13. Riitojen ratkaisu

1. FRANCHISETOIMINNAN MÄÄRITTELY

Franchising-toiminnalla tarkoitetaan tavaroiden, palveluiden tai teknologian markkinointijärjestelmää, joka perustuu oikeudellisesti ja taloudellisesti erillisten ja itsenäisten yritysten, franchising-antajan ja sen yksittäisten franchising-yrittäjien, väliseen läheiseen ja jatkuvaan yhteistyöhön. Franchising-toiminnalle on tyypillistä, että yksittäisellä franchising-yrittäjällä on oikeus ja samalla myös velvollisuus harjoittaa liiketoimintaa franchising-antajan liiketoimintakonseptin mukaisesti.

Tähän liiketoimintakonseptin käyttöoikeuteen kuuluu oikeus ja velvollisuus käyttää suoraa tai epäsuoraa taloudellista vastiketta vastaan franchising-antajan toiminimeä ja/tai tavaramerkkejä, know-how'ta, liiketoimintamenetelmiä ja tekniikoita, työskentelytapoja ja muita aineettomia oikeuksia. Lisäksi yksittäisellä franchising-yrittäjällä on osapuolten tätä tarkoitusta varten allekirjoittaman kirjallisen yhteistyösopimuksen puitteissa ja sen voimassaolon aikana oikeus franchising-antajan antamaan jatkuvaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen.

2. JOHTAVAT PERIAATTEET

2.1

Franchising-antaja johtaa ja hallinnoi franchising-järjestelmää, jonka muodostavat franchising-antaja sekä franchising-yrittäjät.

2.2

Franchising-antajan velvollisuudet

Franchising-antajan on:

- Käytettävä liiketoimintakonseptiaan menestyksellisesti kohtuullisen ajan ainakin yhdessä toimipisteessä ennen franchising-toiminnan aloittamista
- Oltava ketjun toiminimen, tavaramerkkien tai muiden liiketunnusten omistaja tai niiden laillisen käyttöoikeuden haltija
- Tarjottava yksittäiselle franchising-yrittäjälle alkukoulutus ja koko sopimuksen voimassaoloajan jatkuvaa kaupallista tai teknistä ohjausta.

2.3

Yksittäisen franchising-yrittäjän velvollisuudet

Yksittäisen franchising-yrittäjän on:

- Tehtävä parhaansa franchising-sopimuksen mukaisen liiketoiminnan kasvatamiseksi ja franchising-ketjun maineen ja yhteisten ominaispiirteiden säilyttämiseksi
- Toimitettava franchising-antajalle toimintaa koskevia tarkistettavissa olevia tietoja, jotka ovat tarpeen yrittäjän tuloksen arvioimiseksi, ja sellaisia taloudellisia tietoja, jotka ovat tarpeellisia tehokkaiden liikkeenjohdollisten neuvojen antamiseksi. Franchising-yrittäjän on lisäksi annettava franchising-antajan tai tämän edustajan tutustua franchising-yrittäjän liiketilaan ja aineistoon kaikkina kohtuullisina aikoina franchising-antajan niin vaatiessa
- Pidättäytyttävä franchising-antajan know-how'n ilmaisemisesta kolmansille osapuolille sopimuksen voimassa ollessa ja sen jälkeen.

2.4

Molempien osapuolten velvollisuudet

Molempien osapuolten on toiminnassaan toimittava lojaalisti toista osapuolta kohtaan. Franchising-antajan on niissä tapauksissa, joissa yksittäinen fran-

chising-yrittäjä syyllistyy sopimusrikkomukseen, ilmoitettava rikkomuksesta yrittäjälle kirjallisesti ja niissä tapauksissa, joissa se on mahdollista, annettava yrittäjälle kohtuullinen aika korjata tällainen rikkomus.

Osapuolten on pyrittävä ratkaisemaan sopimussuhteessa ilmenevät erimielisyydet ja toista osapuolta koskevat valitukset hyvässä yhteisymmärryksessä molemminpuolisissa avoimissa neuvotteluissa.

3. YRITTÄJÄREKRYTOINTI, MAINONTA JA TIETOJENANTO

3.1

Rekrytointi-ilmoittelu ei saa sisältää monimerkityksellisiä tai harhaanjohtavia ilmaisuja.

3.2

Mikäli yrittäjärekrytoinnissa käytettävissä aineistoissa, mainoksissa tai esitteissä viitataan suorasti tai epäsuorasti franchising-yrittäjän osalta tulevaisuudessa mahdollisesti odotettavissa oleviin tuloksiin, lukuihin tai ansioihin, tällaisten tietojen tulee olla objektiivisia, eivätkä ne saa olla harhaanjohtavia.

3.3

Jotta uusilla franchising-yrittäjillä olisi käytettävissään kaikki tarpeellinen tieto sitovan sopimuksen allekirjoittamiseksi, heille tulee antaa jäljennös näistä Eettisistä Säännöistä. Lisäksi uusille yrittäjille tulee antaa luovutettavissa oleva osapuolten välistä franchising-suhdetta koskeva kirjallinen aineisto hyvissä ajoin ennen sitovan sopimuksen allekirjoittamista.

3.4

Jos franchising-antaja vaatii yrittäjäehdokasta allekirjoittamaan esisopimuksen,

tällöin on sovellettava seuraavia periaatteita:

- Ennen esisopimuksen allekirjoittamista yrittäjäehdokkaalle on kirjallisesti annettava tietoja esisopimuksen tarkoituksesta ja vastikkeesta, joka hänen on maksettava franchising-antajalle sopimusneuvotteluvaiheen aikana syntyvien kustannusten kattamiseksi. Jos osapuolet sittemmin allekirjoittavat franchising-sopimuksen, franchising-antajan on joko palautettava tällainen vastike tai hyvitetävä se franchising-yrittäjän maksettavaksi mahdollisesti kuuluvaa liittymismaksua vastaan
- Esisopimukseen on sisällytettävä voimassaoloaika ja irtisanomista koskeva sopimusehto
- Franchising-antaja voi vaatia esisopimukseen sisällytettäväksi kilpailukieltota ja/tai salassapitoa koskevia sopimusehtoja suojellakseen know-how'taan ja ketjun ominaispiirteitä.

4. YKSITTÄISTEN FRANCHISEYRITTÄJIEN VALINTA

Franchising-antajan tulee valita ja hyväksyä yksittäiseksi franchising-yrittäjäksi ainoastaan sellaisia yrittäjiä, joilla kohtuullisen selvitystyön jälkeen vaikuttaa olevan kyseisessä liiketoiminnassa vaadittava osaaminen, koulutus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja taloudelliset edellytykset.

5. FRANCHISESOPIMUS

5.1

Franchising-sopimuksen tulee vastata kansallisen lainsäädännön, Euroopan Unionin lainsäädännön, näiden Eettisten Sääntöjen ja mahdollisten kansallisten lisäsäännösten määräyksiä.

5.2

Sopimuksesta tulee ilmetä franchising-ketjun jäsenten halukkuus suojella franchising-antajan aineettomia oikeuksia ja halukkuus ylläpitää franchising-ketjun mainetta ja yhteisiä ominaispiirteitä. Kaikki osapuolten välistä franchising-toimintaa koskevat sopimukset tulee tehdä kirjallisesti ja ne tulee tarvittaessa kääntää toimintamaan viralliselle kielelle. Franchising-yrittäjän kappale allekirjotetusta sopimuksesta on viipymättä toimitettava yksittäiselle franchising-yrittäjälle.

5.3

Franchising-sopimuksesta on selkeästi ilmettävä osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä muut osapuolten välistä suhdetta sääntelevät olennaiset ehdot.

5.4

Sopimuksen tulee sisältää vähintään seuraavat ehdot:

- Franchising-antajan oikeudet
- Yksittäisen franchising-yrittäjän oikeudet
- Franchising-yrittäjälle toimitettavat tuotteet ja/tai palvelut
- Franchising-antajan velvollisuudet
- Franchising-yrittäjän velvollisuudet
- Franchising-yrittäjän maksuvelvollisuutta koskevat ehdot
- Sopimuksen voimassaoloaika koskeva ehto. Voimassaoloajan tulee olla niin pitkä, että franchising-yrittäjällä on sopimusaikana mahdollisuus kuolettaa franchising-toimintaan liittyvät alkuinvestointinsa.
- Perusteet sopimuksen mahdolliselle uudistamiselle
- Ehdot, joilla franchising-yrittäjä voi myydä tai siirtää franchising-toiminnan ja franchising-antajan siirtoon liittyvät oikeudet
- Määräykset, jotka koskevat franchising-yrittäjän oikeutta käyttää franchising-

antajan tunnuksia, (toiminimeä, tavaramerkkiä tai muuta liiketunnusta)

- Määräykset, jotka koskevat franchising-antajan oikeutta muuttaa franchising-järjestelmää ottamalla käyttöön uusia tai muutettuja menetelmiä
- Sopimuksen irtisanomista koskevat määräykset
- Ehdot, jotka koskevat franchising-antajalle tai muulle omistajalle kuuluvan aineellisen ja aineettoman omaisuuden välitöntä luovuttamista sopimuksen päätymisen yhteydessä

6. EETTISET SÄÄNNÖT JA MASTER-SOPIMUS

Näitä Eettisiä Sääntöjä sovelletaan franchising-antajan ja sen (yksittäisten) franchising-yrittäjien välisessä suhteessa ja masterfranchising-ottajan ja tämän franchising-yrittäjien välisessä suhteessa. Näitä Eettisiä Sääntöjä ei sovelleta franchising-antajan ja sen masterfranchising-ottajan välisissä suhteissa.

(Suomen Franchising-Yhdistys 2011, 20–22.)

Liite 4 Kassavirtabudjetti

Kassabudjetti 2013	tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	2013
Tulot													2013
Myynti yhteensä	0	15273	15273	15273	15273	15273	15273	15273	15273	15273	15273	15273	168000
Menot													
Liittymismaksu	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000
Yhteistyömaksu	0	764	764	764	764	764	764	764	764	764	764	764	8400
Raaka-ainekustannukset	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	33600
Palkat	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	33600
Palkat ulkopuoliselle	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	25200
Palkkojen sivukulut	691	691	691	691	691	691	691	691	691	691	691	691	8296
Kalusteet (alv 22%)	15000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15000
Koneet ja kylmälaitteet (alv 22%)	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000
Vuokra	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	33600
Vakuutukset	800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	800
Puhelinkulut	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Sähkö	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Sivous	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Markkinointi	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10000
Kirjanpito	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Lainanlyhennys	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Koko	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4000
Menot yhteensä	43578	13542	13542	13542	13542	13542	13542	13542	13542	13542	13542	13542	192536
Alkusalido	0	26422	28153	29884	31615	33346	35078	36809	38540	40271	42002	43733	45464
Pääoma	20000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20000
Lainat	50000												
Kassavirta	-43578	1731	1731	1731	1731	1731	1731	1731	1731	1731	1731	1731	-24536
Loppusaldo	26422	28153	29884	31615	33346	35078	36809	38540	40271	42002	43733	45464	

Liite 5 Tulosbudjetti viidelle ensimmäiselle toimintavuodelle

TULOSBUDJETTI	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
aukiolopäivät	336	336	336	336	336
asiakkaiden määrä /pv	200	230	260	290	300
keskiostos	2,50	3,70	3,70	3,70	3,70
Liikevaihto	168 000	285 936	323 232	360 528	372 960
Raaka-ainekulut (~ 20% lv:sta)	33 600	57 187	64 646	72 106	74 592
MYYNTIKATE (80% lv:sta)	134 400	228 749	258 586	288 422	298 368
Kiinteät kulut:					
Liittymismaksu	5 000				
Yhteistyömaksu (5% lv:sta)	8 400	14 297	16 162	18 026	18 648
Henkilöstökulut (~ 35% lv:sta)	58 800	100 078	113 131	126 185	130 536
Vuokrat (~ 20% lv:sta)	33 600	57 187	64 646	72 106	74 592
Markkinointi	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Muut kustannukset (~ 10% lv:sta)	16 800	28 594	32 323	36 053	37 296
Käyttökate	35 400	75 781	86 970	98 158	101 888
Korot	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Rahoitustulos	31 400	71 781	82 970	94 158	97 888
Poistot	8 333	8 333	8 333	0	0
Nettotulos	23 067	63 447	74 636	94 158	97 888

Liite 6 Pääomantarvelaskelma

Pääoman tarvelaskelma 3 kk (tammi-maaliskuu)

Rahan käyttö Rahan lähteet

Liittymismaksu	5000 20000	Oma sijoitus rahana	
Yhteistyömaksu	1528 15000	Pankkilaina 5v	
Kone- ja kalustehankinnat	25000 35000	Finnvera pienlaina 5v	
Vuokrat	8400		
Raaka-ainekustannukset	8400		
Palkat	14700		
Vakuutukset	800		
Puhelinkulut	300		58
Sähkö	360		
Markkinointi	2499		
Kirjanpito	600		
Korko	999		
Rahan käyttö yht.	68586 70000	Rahan lähteet yht.	