

# FRANCHISING-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU

Pouta-Kontio Anu

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Anu Pouta-Kontio	<b>Vuosi</b>	2021
<b>Ohjaaja</b>	Tiia Lämsä		
<b>Toimeksiantaja</b>	Yritystoimintaa suunnitteleva henkilö		
<b>Työn nimi</b>	Franchising-yrityksen liiketoiminnan suunnittelu		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	43 + 8		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle, joka suunnittelee franchising-yrittäjäksi lähtemistä. Työn toimeksiantajalla on pitkä kokemus normaalista yrittäjyydestä, mutta kokemus franchising-yrittäjyydestä puuttuu. Opinnäytetyön tarkoituksena olikin kartoittaa liiketoiminnan mahdollisuutta franchising-ketjuun kuuluvana yrittäjänä, selkeyttää toimeksiantajan toiveesta franchisingin vaikutusta juuri itsenäisen yrittäjän liiketoimintaan sekä kartoittaa liiketoiminnan kannattavuutta ja riskejä franchising-liiketoiminta huomioiden.

Opinnäytetyön muodoksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö, koska toimeksiantajalla oli toive saada liiketoimintasuunnitelma omien tarkoitustensa lisäksi ulkoisten ja sisäisten kohderyhmien käyttöön samalla, kun arvioitiin yritystoiminnan mahdollisuutta.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostui franchising-liiketoimintamallista ja liiketoimintasuunnitelmasta. Franchising-malli käsiteltiin yleisellä tasolla ja tarkoituksenmukaisesti franchising-ottajan asemaan paneuduttiin tarkemmin. Liiketoimintasuunnitelmassa keskityttiin tuomaan esille toimeksiantajan tarpeiden mukaiset asiat ja teoria- ja toiminnallinen osa käsiteltiin limittäin tiiviisti yhdessä. Teorian avulla pyrittiin saamaan toimeksiantajalle selkeä kuva liiketoimintasuunnitelman eri osaluista franchising-liiketoimintamalli huomioiden. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma-asiakirja on opinnäytetyön raportin liitteenä. Teorian ja liiketoimintasuunnitelman rakentamisen pohjana pyrittiin käyttämään kattavasti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, virallislähteitä, muutamia nettisivuja sekä toimeksiantajan konsultointia.

Opinnäytetyö toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja näin liiketoimintasuunnitelmasta saatiin mahdollisimman totuuden ja tavoitteiden mukainen.

**Avainsanat** franchising, franchising-yrittäjä, franchising-ottaja, liiketoimintasuunnitelma, tulossuunnitelma, rahoitussuunnitelma

Degree Programme in Business  
Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Anu Pouta-Kontio	Year	2021
<b>Supervisor</b>	Tiia Lämsä		
<b>Commissioner</b>	Entrepreneur, who is planning new business		
<b>Title of thesis</b>	Business plan for a franchising company		
<b>Number of pages</b>	43 + 8		

---

The aim of the thesis was to draw up a business plan for a client who is planning to become a franchisee. The client has a long experience of “normal entrepreneurship” but lacks experience of franchising entrepreneurship. The purpose was to map the business opportunity as an entrepreneur belonging to a franchising chain, to clarify the impact of franchising in the client’s business area and to survey the profitability and risks of the business taking into account the franchising business.

The thesis is functional because the client had a desire to make the business plan available to external and internal target groups in addition to the client’s own purposes while assessing the possibility of the business.

The theoretical part of the thesis consists of a franchising business model and a business plan. The franchising model was discussed at a general level and as appropriate, more attention was paid to the position of the franchisee. The business plan focused on highlighting issues according to the client’s needs while the theoretical and operational parts were closely intertwined. The theory gives the client a clear picture of the different aspects of the business plan, taking into account the franchising business model. The actual business plan document is attached to the thesis. Relevant literature such as official sources, a few websites and client consulting were used as a basis for building the theory and business plan.

The thesis was carried out in close co-operation with the client and thus the business plan became to be as truthful and objective as possible.

**Keywords** franchising, franchisor, franchisee, business plan, profit plan, financial plan

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TEORIAPOHJA, RAJAUS .....	7
3 MENETELMÄN JA TYÖTAPOJEN ESITTELY .....	9
4 FRANCHISING-LIIKETOIMINTAMALLI.....	11
4.1 Määritelmä .....	11
4.2 Franchising-antaja .....	13
4.3 Franchising-ottaja .....	13
4.4 Franchising-sopimus.....	14
5 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	16
5.1 Määritelmä ja perusteet .....	16
5.2 Visio ja tavoitteet.....	17
5.3 Strategia .....	18
5.4 Ympäristöanalyysi.....	19
5.5 SWOT-analyysi.....	21
5.6 Talousprosessi.....	22
5.7 Taloudelliset laskelmat.....	23
5.8 Tulossuunnitelma.....	24
5.9 Rahoitussuunnitelma .....	28
5.10 Riskien arviointi .....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
7 POHDINTA JA TYÖPROSESSI .....	38
LÄHTEET .....	41
LIITTEET .....	43

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä franchising-yrittäjyyttä ja laatia liiketoimintasuunnitelma franchising-yrittäjyyttä suunnittelevalle toimeksiantajalle. Liiketoimintasuunnitelma on asiakirja, joka kuvaa yrityksen liiketoimintaa ja sen tulee antaa lukijoille yleiskuvaus toiminnan keskeisistä osa-alueista.

Aiheidea opinnäytetyölle löytyi käytännön tarpeesta ja työ on myös ajankohtainen, sillä yrittäjärekrytointiprosessi on parhaillaan käynnissä. Aihe on myös tutkijalähtöinen, sillä tutkimuksen tekijä on tuttava yrittäjyyttä suunnittelevalla henkilöllä ja liiketalouden opintojeni teorian tuominen käytäntöön inspiroi minua tähän tutkimukseen. Mielenkiintoisen tutkimuksesta tekee myös franchising-yrittäjyys, mitä mahdollisuuksia ja hyötyjä sekä vastuita ja velvollisuuksia se tuo yrittäjälle. Tämä yrittämisen muoto on uusi myös toimeksiantajalle itselleen, jolla on vuosien kokemus muunlaisesta yrittäjyydestä. Opinnäytetyö toteutetaan tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta lopputulos vastaa mahdollisimman paljon toimeksiantajan tarpeita.

Franchising on tunnettu yritysten kasvustrategiana jo 1950-luvulta lähtien, mutta toimintamalliin sisältyviä elementtejä löytyy jo 1700-1800-luvulta Englannista olutpanimoista ja Amerikasta Singerin jakeluverkosta. Suomeen franchising tuli 1970-luvulla kansainvälisten pikaruokaketjujen tuomana, mutta vasta 1990-luvulla franchising saavutti tarvittavan uskottavuuden ja ketjuja alkoi syntyä nopeasti eri toimialoille. Suomessa toimii yli 250 franchising-ketjua ja sektori työllistää jo yli 100 000 työntekijää. (Franchising Suomessa 2021, 10, 43.)

Franchising-ketjulla on visio, arvot ja strategia, joihin myös franchising-yritysten tulee sitoutua. Vaikka franchising-ketju antaa valmiin toimintamallin yritykselle, on itsenäisellä yrityksellä velvollisuus harjoittaa liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnan kasvattamiseksi ketjun arvoja noudattaen. Itsenäinen yritys kantaa taloudellisen riskin itse, joten yrityksellä tulee olla oma visio ja strategia, miten kykenee toimimaan franchising-sopimuksen alla ja omalla liiketoiminta-alueella kannattavasti. Toimeksiantajani on mukana rekrytointiprosessissa vähittäiskapan alalle, ja asian keskeneräisyyden vuoksi suunnitelma laaditaan anonymisti.

Opinnäytetyössä etsin vastausta seuraaviin kysymyksiin: 1) Minkälaisia vaikutuksia franchising-liiketoimintamallilla on itsenäisen yrityksen liiketoimintaan? 2) Voiko saatavissa olevien tietojen ja lukujen sekä laaditun liiketoimintasuunnitelman perusteella odottaa kannattavaa liiketoimintaa ensimmäisenä ja seuraavana kolmena toiminta vuotena? 3) Mitä riskejä on omalla liiketoiminta-alueella?

Työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, koska siinä luodaan raportin lisäksi käytännön toteutus, joka tässä työssä on liiketoimintasuunnitelma. Raportin teoriaosassa käyn läpi toimeksiantajalle tässä vaiheessa tarpeelliset franchising-liiketoimintamallin aihealueet. Käyn läpi, mitä franchising-toiminta, franchising-antaja ja sopimus yleisesti tarkoittaa ja tarkemmin pohdin franchising-ottajan roolia. Näitä asioita peilataan toimeksiantajan näkökulmasta myös liiketoimintasuunnitelma-osassa käsiteltäviin aiheisiin.

Raportin liiketoimintasuunnitelmaosassa teoria ja toiminnallinen osa on sulautettu yhteen ja nämä käsittelen rinnakkain. Liiketoimintasuunnitelma rakentuu kokonaisuudessaan luvun 5 alle. Suunnitelma on muokattu palvelemaan toimeksiantajan tarpeita mahdollisimman hyvin ja aiheiden teoria pohjautuu kriittisesti valikoituihin lähteisiin yritystoiminnasta. Liiketoimintasuunnitelmaosassa analysoidaan toimeksiantajan tilannetta ja keskitytään pitkälti löytämään ratkaisut opinnäytetyön tavoitteeseen ja määriteltyihin kysymyksiin. Liiketoimintasuunnitelma-asiakirja löytyy opinnäytetyön liitteestä.

Opinnäytetyön tulosten johtopäätökset ja tavoitteen saavuttaminen käsitellään luvussa 6. Luvussa 7 pohditaan opinnäytetyöprosessin kulkua, haasteita, onnistumista, tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, tulosten hyödynnettävyyttä sekä jatkotutkimuksen mahdollisuutta.

Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyötä omassa päätöksenteossaan. Myös muut franchising-yrittäjyyttä suunnittelevat henkilöt tai liiketoimintasuunnitelmaa aloittavalle franchising-yritykselle tarvitsevat voivat hyödyntää opinnäytetyön teoriapohjaa.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TEORIAPOHJA, RAJAUS

Opinnäytetyön tavoitteena on teoriaan pohjaten saada aikaan liiketoimintasuunnitelma, joka auttaa toimeksiantajaa pohdinnoissa lähteäkö franchising-yrittäjäksi. Tarkoituksena on luoda selkeä ja kattava teoriapohja aiheesta, joka tukee toiminnallista osaa sekä antaa lukijalleen mahdollisimman hyvän käsityksen franchising-ottajan asemasta ja liiketoimintasuunnitelman eri osista.

Toiminnallisessa osassa käsitellään yhdessä teorian kanssa toimeksiantajan suunniteltua liiketoimintaa, ja pyritään löytämään ne tekijät, jotka auttavat toimeksiantajaa päätöksen teossa. Työ toteutetaan täysin toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti ja siinä korostetaan aloittavalle franchising-yritystoiminnalle oleellisia osia, ja suunnitelma keskittyykin lähinnä taloudelliseen näkökulmaan, toimintaympäristöön ja riskeihin. Liiketoimintasuunnitelma poikkeaa tavanomaisesta liiketoimintasuunnitelmasta franchising-mallin vaikutuksesta. Suunnitelmasta rajataan pois markkinointiin, hinnoitteluun, yrityskuvaan, viestintään, yrityksen tuotekehitykseen, tuotantoon sekä tuotteen laatuun vaikuttavat seikat, koska nämä tulevat franchising-ketjun mukana annettuna.

Teoriapohja koostuu franchising-liiketoimintamallin määritelmästä ja sopimuksesta yleisellä tasolla, eri rooleista, joista franchising-ottajan roolista tarkemmin. Liiketoimintasuunnitelmaosassa teoriapohja koostuu seuraavista aiheista: visio ja tavoitteet, strategia, ympäristöanalyysi, SWOT-analyysi, talousprosessi, taloudelliset laskelmat, tulos- ja rahoitussuunnitelma ja riskien arviointi. Toimeksiantajan toiveesta pitää suunnitelma selkeänä ja helposti omaksuttavana, näihin aihealueisiin kuuluvia yksittäisiä käsitteitä ei aukaista teoriaosuudessa.

Aikaisemmassa aihealueeseen liittyvässä Eveliina Laaksosen (2019) ylemmän ammattikorkeakouluasteen tutkimuksessa, liiketoimintamalli aloittavalle yritykselle, tutkimiskohteena oli Kakku- ja viinibaari Noana. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yrittäjälle, mikä sisältää yrityksen perustamisprosessin vaiheita, ohjeita liiketoimintasuunnitelman laatimiseen sekä yritystoimintaan liittyviä laskelmia sekä kilpailija-analyysin. Opinnäytetyö on rajattu aloittavan yrittäjän liiketoiminnan suunnitteluun.

Toinen aihealueeseen liittyvä tutkimus on Pinja Holmforsin (2018) opinnäytetyö Tampereen ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyössä tutkittiin Franchising-yrittämisen mahdollisuuksista, millaista franchising-yrittäminen on ja millaiset ovat franchising-ketjun toimintatavat. Opinnäytetyön tavoitteeseen päästiin haastatteluiden, kyselyn ja teorian avulla. Opinnäytetyössä nousi esille franchising-yrittämisen toimintamalli, yrittämisen aloittaminen, riskit ja ketjujen vertailu. Tarkoitus oli saada mahdollisimman laaja kuva toimintamallista.

Molempien opinnäytetöiden tutkimusnäkökulma on rajattu käsittelemään aloittavan yrityksen toiminnan kehittämistä, mutta kuitenkin eri näkökulmista. Niissä ei ole yhdistetty molempia näkökulmia samaan tutkimukseen kuten tässä minun opinnäytetyössäni. Työn pitäminen selkeänä ja sopivan laajuisena, molempien näkökulmien yhteensovittaminen on vaatinut tarkan rajauksen teoriapohjaan.



### 3 MENETELMÄN JA TYÖTAPOJEN ESITTELY

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt voivat olla tutkimuksia tai toiminnallisia opinnäytetöitä. Juha Varton, kuvataiteen ja opetuksen professorin, mukaan tavoite ja tilanne ohjaavat opinnäytetyömuodon valintaa ja toiminnallinen opinnäytetyö vastaa sekä käytännöllisiin että teoreettisiin tarpeisiin. Teoreettinen tarkastelu tarvitsee lähtökohdan, mitä pitää tarkastella tarkemmin. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 6, 8.)

Tunnusomaista toiminnalliselle opinnäytetyölle, kuten myös tälle opinnäytetyölle, on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus, jolla pyritään saavuttamaan välitöntä ja käytännöllistä hyötyä (Heikkinen 2001, 170). Työ tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Raportin lisäksi toteutetaan siis jokin käytännön toteutus, joka voi olla esimerkiksi palvelu, tuote tai ohjeistus. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9.)

Toiminnallisen opinnäytetyön aiheen on hyvä liittyä koulutusohjelman opintoihin. Toiminnallisuuden avulla nivotaan yhteen koulutus ja työelämä. Lisäksi toiminnallisessa opinnäytetyössä on yleensä toimeksiantaja, esimerkiksi yritys, sillä toiminnallinen opinnäytetyö mahdollistaa käytännönläheiseen ongelmaan paneutumisen. Toimeksiantajan avulla suhteiden luominen, oman osaamisen laajentaminen ja omien taitojen hyväksi käyttäminen työelämän kehittämisessä on mahdollista. Toiminnallisissa opinnäytetöissä korostuu tekeminen, taidot ja ammatillisen käytännön osaaminen (Vilkkä & Airaksinen 2004, 16–19, 69.)

Koska toiminnallisena opinnäytetyönä toteutettu tapahtuma, tuote, opas tai oheistus ei riitä opinnäytetyöksi, tulee opinnäytetyön tukeutua myös teoriaan. Tietoperustan avulla tarkastellaan opinnäytetyön aihetta, se kertoo myös, miten aihetta lähestytään ja käsitellään. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 42.) Teoreettinen viitekehys voidaan rakentaa kahdella eri tavalla. Joko perättäin, ensin teoria sitten empiria, tai limittäin, jossa teoria ja empiria vuorottelevat keskenään. On makuasia kumman valitsee, mutta näiden tulee olla kytköksissä toisiinsa. (Kananen 2010, 44-45.)

Tämä opinnäytetyö on rakenteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, koska siinä on luotu raportin lisäksi käytännön toteutus, liiketoimintasuunnitelma. Työssä on yhdistelty liiketoimintasuunnitelmaan yleisesti kuuluvia aiheita toimeksiantajan näkökulmasta, joten aiheiden painotus on liittynyt toimeksiantajan tarpeisiin ja opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseen.

Opinnäytetyön raportin teoriaosuus on jaettu franchising-liiketoimintamalliin ja liiketoimintasuunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelmaosan alalukujen tekstikappaleet on toteutettu siten, että ensin on teoriaosuus ja sen jälkeen toimeksiantajan tilanne, analyysit ja laskelmat. Lisäksi liiketoimintasuunnitelma on liitetty työn liitteeksi. Lähdeluettelossa mainittuja yritystoimintaan liittyviä kirjallisuusmateriaaleja, virallislähteitä ja nettisivuja on pyritty käyttämään kattavasti teorian pohjana kriittisistä näkökulmista. Toimeksiantoa on perusteltu teoriaan nojaten ja valitut lähteet ovat tukeneet opinnäytetyön tekemistä hyvin. Opinnäytetyön rajallisen laajuuden vuoksi teoriaosuus on rajattu käsittelemään vain luvussa 2 mainittuja aiheita, mutta taustalla on kuitenkin lisäksi opiskelijan kattava liiketalouden osaaminen sekä toimeksiantajan tietotaito yritystoiminnasta.

Johtopäätökset-kappaleessa on toimeksiantajan näkemys franchising-toimintamallin vaikutuksesta ja yrityksen merkittävimmät riskit johtopäätöksen lisäksi.

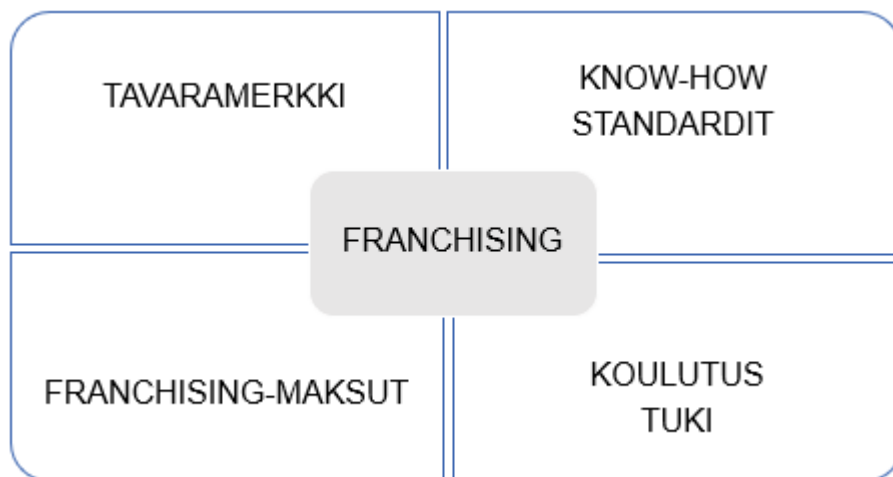
Opinnäytetyö toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja näin liiketoimintasuunnitelmasta saatiin mahdollisimman totuuden ja tavoitteiden mukainen.

## 4 FRANCHISING-LIIKETOIMINTAMALLI

### 4.1 Määritelmä

Kahden yrityksen välistä yhteistyömallia kutsutaan franchising-toimintamalliksi. Yhteistyösuhteessa ovat franchising-antaja ja -ottaja, antajalle toiminta on liiketoiminnan kasvu- ja levittäytymistapa ja ottajalle yritystoiminnan harjoittamistapa. Franchising-toiminnassa yhdistyvät näin ollen pienyrityksen tehokkuus ja suurtuotannon edut. Franchising-ottajia on yleensä monta ja nämä yritykset muodostavat yhdessä verkoston, jossa ne toimivat jatkuvassa yhteistyössä. (Laakso 2001, 21.)

Kuvio 1 selkeyttää toimintamallia, jossa franchising-sopimus antaa henkilölle tai yritykselle oikeuden käydä kauppaa määrätyllä markkina-alueella franchising-antajan tavaramerkillä. Franchising-ottaja saa oikeuden markkinoida tuotetta tai palvelua franchising-antajan toimintatavoilla. Sopimuksen mukaan franchising-ottajalla on velvollisuus maksaa palkkiota kyseisistä oikeuksista. Franchising-antajalla on puolestaan velvollisuus antaa koulutusta sekä tukea ja ohjausta franchising-ottajalle. (Francity 2021.)



Kuvio 1. Franchising-menetelmä (Francity 2021)

Franchising-sopimukset ovat kahden sekä oikeudellisesti että taloudellisesti itsenäisen yrityksen pitkäaikaisia sopimukseen perustuvia sopimuksia. Franchising-toiminnassa työn teon henkilökohtaisuus ja jotkin muutkin työsuhteisen työn tunnusmerkit voivat täytyä joissain yrittäjyyden muodoissa, mutta niiden ei kuitenkaan katsota viittaavan työsuhteeseen. (Laakso 2001, 34.)

Työsopimuslain 55/2001 1:1 § mukaan työsopimussuhteen tunnuspiirteet täyttyvät, kun työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun palkkaa tai muuta vastiketta vastaan tämän johdon ja valvonnan alaisena.

Työsopimuslaki 55/2001 määrittelee työsuhteen tunnusmerkit, joita ovat mm:

- työnantaja käyttää työntekijään työnjohtovaltaa
- työnantaja valvoo työsuoritusta
- työnantaja seuraa työhön käytettyä aikaa
- työnantaja vastaa työn lopputuloksesta
- työntekijä ei lähtökohtaisesti saa harjoittaa kilpailevaa toimintaa.

Yrittäjien eläkelaki 1272/2006 2:3 § puolestaan määrittelee yrittäjäksi henkilön, joka tekee ansiotyötä kuitenkin olematta työsuhteessa tai missään julkisoikeudellisessa toimisuhteessa. Yrittäjä työskentelee omaan lukuunsa ja työstä koituva välitön hyöty tulee hänen itsensä tai taustalla olevan yrityksen hyväksi. Olemassa on myös yrittäjyyden muotoja, joissa tärkeänä osana on työn teon henkilökohtaisuus.

Esimerkkinä tähän korkeimman hallinto-oikeuden päätös 35/2016 yritystoiminnaksi luettavasta työn tekemisestä. Päätöksessä käsitellään valitusta, jossa verohallinto on maksuunpannut työnantajamaksuja toimeksiantosuhteeksi muuttuneesta taloushallinnon palvelusta. Tapauksessa talouspäällikön tehtävä ulkoistettiin ja sama henkilö valittiin kilpailutuksen kautta hoitamaan tehtäviä kommandiittiyhtiön nimissä. Korkeimman hallinto-oikeuden näkökulmasta pienten ja keskisuurten yritysten kesken ajatellaan yleisesti, että jos sopimus on tehty osakeyhtiön, avoimen tai kommandiittiyhtiön tai muun vastaavan yrityksen kanssa, kyse on lähes aina yritystoiminnasta eikä palkkatyöstä, etenkin jos yritys on merkitty kauppa- ja ennakkoperintärekistereihin.

Suomen Franchising Yhdistys ry, SFY, on perustettu vuonna 1988 edistämään hyvän franchising-tavan mukaista liiketoimintaa. Yhdistys on julkaissut eettiset säännöt, jolla varmistetaan alalle yhteiset säännöt yhdessä muun maailman franchising-markkinoiden kanssa. Säännöt pohjautuvat European Franchise Federationin määrittelemiin sääntöihin, ja uudistetut säännöt Suomessa on otettu käyttöön 2017. Yhdistyksen tarkoituksena on edistää yhteistoimintaa yritysten kesken, kehittää hyvää franchising-tapaa, hoitaa ja ylläpitää yhteiskuntasuhteita ja

lisätä tietoutta franchising-toiminnasta. (Tie Franchising-Yrittäjäksi Opas 2020, 11, 24.)

#### 4.2 Franchising-antaja

Franchising-antaja on kehittänyt valmiiksi testaamansa, mallintamansa ja dokumentoimansa liiketoimintamallin eli konseptin, jonka käyttöoikeuden se luovuttaa franchising-ottajan liiketoiminnan harjoittamiseen. Konseptiin kuuluu yhtenäisten tuote- ja palveluvalikoiman, toimintatapojen ja työvälineiden lisäksi yhdenmukainen, yleensä jo markkinoilla laajasti tunnettu yrityskuva eli brändi, ja kaikki ketjuun kuuluvat yksiköt toimivat saman konseptin mukaisesti. Tavoitteena on, että asiakas saa samat palvelut samanlaisella laatutasolla jokaisesta yksiköstä ketjussa. (Yrittäjät 2021.)

Franchising-antajan tulee todeta franchising-yrittäjät itsenäisiksi yrittäjiksi, eikä asettaa työntekijän asemaan. Antajan tulee panostaa konseptin pitkän tähtäimen kehittämiseen jatkuvuuden turvaamiseksi ja pyrkiä turvaamaan ketjun edut online- ja verkkokauppapolitiikan kehittämisessä. (SFY Eettiset säännöt 2017, 2-3.)

#### 4.3 Franchising-ottaja

Franchising-yrittäjyys on lähtökohdiltaan samanlaista yrittämistä kuin perinteinen yksinyrittäjyys. Franchising-ottaja eli yrittäjä perustaa yrityksen, rahoittaa liiketoiminnan ja investoinnit, palkkaa työntekijät, vastaa velvoitteista ja nauttii tuloksesta. Erona on se, että yrittäjä ei kehitä omaa yritysideaa, vaan saa sen franchising-sopimuksen mukana. (SFY 2021, 65.)

Franchising-yrittäjä aloittaa yritystoimintansa valmiiksi kehitetyllä liiketoimintamallilla. Tunnettu brändi on yrityksen menestystekijä, josta yrittäjä pääsee heti alkuun hyötymään. Yrittäjä koulutetaan ja tuetaan alkuun ja hän pääsee osalliseksi ketjun laajuuseduista mm. hankinnoissa ja markkinoinnissa. (Yrittäjät 2021.)

Franchising-ottaja saa koulutuksen yritystoimintaan, liikkeenjohdollista ja teknistä tukea koko toiminnan ajan. Franchising on osaamisen siirtoa, millä pyritään var-

mistamaan yrittäjän riittävä konseptiosaaminen ja kilpailuedut markkinoilla. Yrittäjä voi keskittyä oman liiketoiminnan harjoittamiseen ja franchising-antaja huolehtii konseptin kehitystoiminnasta ja kilpailukyvyistä. Laaja yrittäjäverkosto tarjoaa mahdollisuudet yhteistyölle, esimerkiksi toimintojen yhdistäminen voivat helpottaa asiakkaan tarpeen täyttämistä. (Laakso 2005, 111-112.)

Franchising-ketjuun kuuluminen tuo juridisesti ja taloudellisesti itsenäiselle yritykselle omat haasteensa. Yrittäjä on riippuvainen muiden ketjuun kuuluvien yritysten toimista, joten jokaisen ketjun jäsenen tulee menestyä, jotta ketju menestyy. Toiminnalliset rajoitteet koetaan suurimmaksi ongelmaksi ketjuyhteistyössä, yrittäjän täytyy sitoutua yhteisiin toimintaperiaatteisiin. Konseptilla on tiukat raamit, pelisäännöt, laatustandardit, brändi, ulkoiset ja sisäiset toimintatavat, jota täytyy noudattaa omassa liiketoiminnassa. (Laakso 2005, 113; Franchise 2021.)

Suomen Franchising Yhdistys ry:n eettisten sääntöjen mukaan franchising-ottajan tulee toimia lojaalisti ketjun ja muiden yrittäjien kanssa, tehdä parhaansa liiketoiminnan kasvattamiseksi ja ketjun imagon ja maineen säilyttämiseksi. Olla vastuussa itsenäisenä yrittäjänä taloudellisista- ja henkilöstöresursseista, antaa franchising-antajalle taloudellisia tietoja tuloksen arvioimiseksi ja oikeus varmistua ketjun laadun ja imagon ylläpidosta. Yrittäjän tulee kunnioittaa franchising-konseptiin liittyvän tiedon luottamuksellisuutta. (SFY 2021, 24-25.)

#### 4.4 Franchising-sopimus

Suomessa ei ole erityistä franchising-lainsäädäntöä, joten franchising-sopimukseen sovelletaan samoja lakeja ja säädöksiä kuin muissakin liiketoimintasuhteissa. Kilpailulaki, EY:n kilpailuoikeus ja tavaramerkkilaki asettavat omat rajoitteensa franchising-sopimuksen ehdoille. Myös Franchising-yhdistyksen teettämät eettiset säännöt luovat pohjan pohdittaessa franchising-suhteen hyviä menettelytapoja. (Laakso 2005, 64-70.) Lainsäädännön vähäisyyden vuoksi franchising-sopimuksen sisällön merkitys korostuu. Sopimuksen laatii yleensä franchising-antaja ja franchising-ottajan on vaikea tehdä muutoksia ketjussa käytettävän sopimuksen sisältöön. Suomen Franchising-Yhdistyksen eettiset säännöt velvoittavat Suomessa franchising-toimintaa harjoittavaa ja yhdistykseen kuuluvaa franchising-antajaa, franchising-toiminnassa käytettävien sopimusten tulee täyttää

vähintään näiden eettisten sääntöjen minimivaatimukset. (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2002, 49-50.)

Franchising-sopimus on oikeudellisesti sitova asiakirja franchising-antajan ja franchising-ottajan välillä. Siinä määritetään yksityiskohtaisesti, mitä franchising-antaja odottaa ja velvoittaa franchising-ottajalta liiketoiminnassa. Franchising-sopimuksen vakiomuotoa ei ole, koska eri franchising-sopimusten ehdot, toimintatavat ja toimintatavat vaihtelevat suuresti liiketoiminnan riippuen. Sopimuksessa määritellään tarkasti luovutettavat oikeudet, molempien osapuolten toiminnalliset oikeudet ja velvollisuudet, yhteistyön ehdot ja yhteistyön päättäminen ja sen seuraukset. (Franchising 2021.)

Jokaisen franchising-ottajan on allekirjoitettava franchising-sopimus, franchising-antaja allekirjoittaa myös asiakirjan. Koska franchising-sopimus on sitova oikeudellinen asiakirja, on hyvä tarkistuttaa se asiantuntijalla ennen allekirjoittamista. (Franchising 2021.)

Franchising-sopimusta laatiessa täytyy ottaa huomioon myös mahdolliset ristiriitatilanteet. Sopimus on tärkein ohjekirja erimielisyyksiä ratkottaessa. Franchising-ottajan velvollisuus on ymmärtää allekirjoittamansa sopimuksen sisältö. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 52.)

## 5 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

### 5.1 Määritelmä ja perusteet

Franchising-hakuprosessiin kuuluu yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Laatimisen avuksi on mallilaskelmia, jotka antavat kuitenkin vain informaatiota omien laskelmien tekemiseen ja ne perustuvat franchising-antajan kokemukseen ketjun yksiköiden liiketoiminnasta. Suunniteltuun liiketoimintaan liittyvät keskeiset asiat käydään läpi suunnitelmassa. Erityisesti tulee käydä läpi konseptin mukaisen liiketoiminnan kannattavuusennuste omalla markkina-alueella. Pohditaan liiketoiminnan mahdollisuuksia ja selvitetään taustatekijät, liikeidea, toiminnan tuottotavoitteet, resurssit, taloudelliset laskelmat ja ennusteet, myös riskit tulee tunnistaa. (Laakso 2005, 158-159.)

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen dokumentti ja se on tärkeä työkalu yrittäjälle ja yrityksen ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Suunnitelmasta on hyötyä perustamisvaiheen suunnittelussa ja myöhemmin yrityksen tulevaisuudentoiminnan suunnittelun apuna. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen toimintojen kehittämistäväline. (Raatikainen 2011, 42.)

Pertti Åkerberg (2020, 62) sanoo, että hyvä liiketoimintasuunnitelma on läpinäkyvä, sen osa-alueet, niihin vaikuttavat tekijät ja näiden keskinäinen riippuvuus on oltava helposti ymmärrettävissä. Liikeidean, strategian, tulos- ja kassavirtaennusteen on oltava yhteydessä toisiinsa, sekä suunnitelmien ja investointien linjassa realistisen kassavirtaennusteen kanssa. Se pakottaa tavoitteiden läpikäyntiin ja toimii muun muassa riskien hallinnan työkaluna sekä kuvaa suorituskykyyn vaikuttavia tavoitteita. Riskianalyysin tulee sisältyä liiketoimintasuunnitelmaan, ja yksi komponentti tähän on SWOT-analyysi, jota käsitellään luvussa 5.5.

Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma on ajankohtainen, koska toimeksiantaja tarvitsee tietoa franchising-liiketoiminnan aloittamisen mahdollisuudesta. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yhteistyössä toimeksiantajan kanssa hyväksikäyttäen teoriapohjaa ja opiskeluaikana saatuja tietoja. Tiivis yhteistyö mahdollistaa liiketoimintasuunnitelman muokkaamisen yrittäjän tarpeiden ja toiveiden mukaiseksi siten, että se antaa yrittäjälle mahdollisimman paljon hyötyä. Tämä



liiketoimintasuunnitelma laaditaan ensisijaisesti toimeksiantajaa itseään varten. Rahoittajien ja muiden sidosryhmien vakuuttaminen tulee myöhemmin ajankohtaiseksi ja nyt keskitytään kokonais kuvan saamiseen liiketoiminnan mahdollisuudesta.

Liiketoimintasuunnitelman sisältö muokataan yrityksen tarpeen mukaiseksi ja tämän liiketoimintasuunnitelman runko kootaan yhdistelemällä tietoa eri lähteistä Office-ohjelmiin muokkausta ja viimeistelyä varten. Pohjana toimivat muun muassa Uusyrityskeskus.fi -sivut, Johannes Hesson kirjoittama kirja Hyvä liiketoimintasuunnitelma (2015), sekä Mikko Kotron kirja Yrityksen kannattavuus ja rahoitus, aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma (2007).

## 5.2 Visio ja tavoitteet

Yrityksen visio kertoo yrityksen päämäärät ja tavoitteet, minkälainen se haluaa olla suhteessa kilpailijoihin, ja mitä se haluaa saavuttaa. Tavoitteet ohjaavat yrityksen toimintaa ja määrittävät liiketoiminnan suunnan. Hyvässä visiossa kuvataan yrityksen toiminta monipuolisena kokonaisuutena toimintaympäristö huomioiden. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2016, 47.)

Visio voidaan määritellä muun muassa määrällisinä, laadullisina ja rakenteellisina päätavoitteina. Toimintaa ohjaavina päämäärinä voivat olla esimerkiksi tietyn markkinaosuuden tai liikevaihdon saavuttaminen jollakin aikavälillä, halutun imagon tai tunnettavuustason hankkiminen, omien toimintojen tehostaminen tai henkilökunnan koulutuksen ja osaamisen lisääminen. Jokainen yritys määrittelee oman visionsa sisällön ja laajuuden itse. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 80.)

Vision suunnittelun lähtökohdaksi täytyy kerätä tietoa omasta yrityksestä, asiakkaista ja markkinoista, jotta visiosta muotoutuu mahdollisimman realistinen ja saavutettavissa oleva. Strategia määrittää keinot tavoiteltavien päämäärien saavuttamiseksi ja visio toimii strategian määrittämisen apuvälineenä. (Ruuska ym. 2001, 80.)

Alikoski ym. (2016, 47) mukaan aloittava yritys, tässä yritystoimintaa suunnitteleva henkilö, voi visioida aluksi esimerkiksi liiketoiminnan vakiinnuttamisesta ja

myöhemmin tarkentaa ja laajentaa sitä. Toimeksiantaja kuvaakin yrityksen visioksi kasvattaa yritystoimintaa ja sen kannattavuutta. Kasvattaa koko ajan henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista, erityisesti alkuvaiheessa, sekä korostaa yrityksen imagoa ammattitaitoisena ja luotettavana toimijana. Imagon vahvistaminen ja muokkaaminen halutun kaltaiseksi on toimeksiantajayrityksen jatkuva tavoite. Kehittyä laadukkaiden, ja tyylikkaiden tuotteiden sekä hyvän franchising-ketjun avulla alan johtavaksi yritykseksi omalla toiminta-alueella.

### 5.3 Strategia

Strategia on suunnitteluprosessi, jossa määritellään yrityksen tavoitteet ja kerrotaan, miten ne saavutetaan. Strategian pitäisi olla innostava, haastaa ajattelemaan ennakkoluulottomasti, tunnistaa nykyinen kilpailu ja mahdolliset uudet kilpailijat. Strategian tulisi kuvata keinot muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutumiseen. (Åkerberg 2017, 49.) Hyvän ja toimivan strategian toteuttaminen vaatii valppautta ja sopeutumista muutoksiin toimintaympäristössä. Valittua strategiaa tulee tarpeen vaatiessa muuttaa. Muutosten tekeminen perusratkaisuihin ja strategiaan matkalla kohti päämääriä voi olla välttämätöntä kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi. (Ruuska ym. 2001, 88.)

Liiketoimintasuunnitelma liittyy oleellisesti strategiaan ja se toimii siis oivana apuvälineenä kattavan strategian luomiselle. Apuna strategian suunnittelussa voi käyttää myös SWOT-analyysiä, joka auttaa omien heikkouksien ja vahvuuksien sekä toimintapuitteiden ja resurssien kartoituksessa (Raatikainen 2011, 170–172).

Toimeksiantaja näkee markkinoinnin merkityksen yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa olevan suuri, yhtälailla hinnoittelustrategian ja tuotantostrategian. Nämä kuuluvat jo franchising-ketjun strategiaan ja sitä kautta franchising-yritysten toimintaan. Yrityksen tavoitteeseen pääsemiseksi luodaan oma strategia yrityksen perustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelmaa, SWOT-analyysiä ja ympäristöanalyysiä hyödyntäen.

## 5.4 Ympäristöanalyysi

Mika Kamenskyn (2010, 115) mukaan ihmisten toiminta organisaatiossa perustuu päätöksiin ja päätökset puolestaan jatkuviin arviointeihin, joita ihmiset tekevät toimintaympäristöstään ja yrityksestä sekä näiden suhteesta. Analyysit jakautuvat kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysihin ja sisäisen tehokkuuden analyysihin.

Toimialan muutokset vaikuttavat välittömästi yrityksen toimintaan. Toimialan kulttuuri ja yleiset toimintamallit on tunnettava, jotta yritys voi sopeutua muiden paikansa vakiinnuttaneiden yritysten joukkoon. Yrityksellä täytyy olla käsitys muun muassa uusien tulokkaiden mahdollisuudesta ja vaikutuksesta omaan toimintaan. Toimialasta riippuen kilpailijoiden on joko helppo tai vaikea tulla markkinoille. (Ruuska ym. 2001, 52–57.)

Toimiala-analyysit ovat keskeinen kohde ympäristön analysoinnissa. Päätoimijoiden kuten asiakkaiden, toimittajien, ja kilpailijoiden lisäksi tulee ottaa huomioon myös ei-asiakkaat ja korvaavat ja potentiaaliset kilpailijat sekä toimialan kysyntä ja tarjonta. (Kamensky 2010, 133.) Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen elinehto, koska ilman kysyntää ei voi olla liiketoimintaakaan. Asiakasanalyysi täytyy tehdä yritystä perustettaessa sekä jatkossa aika ajoin, jotta tiedetään, ketkä yrityksen kannattavimmat asiakkaat ovat. (Raatikainen 2011, 86.)

Toimeksiantajan liiketoiminnan mahdollisuutta arvioidaan ympäristöanalyysillä (Taulukko 1), jossa kuvataan kysyntää, asiakkaita, kilpailua ja ulkoista- ja sisäistä ympäristöä. Näiden vaikutusta yrityksen toimintaan sekä asiaan reagoimista on pohdittu. Nämä löytyvät taulukosta Vaikutukset toimintaan -sarakkeesta.

Taulukko 1. Ympäristöanalyysi

Ympäristötekijä	Vaikutukset toimintaan
<b>Kysyntä:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- markkinoiden koko</li> <li>- markkinoiden kasvuvauhti</li> <li>- strategiset liiketoiminta-alueet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liiketoiminta-alueella riittävä</li> <li>- yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat</li> <li>- toimintaan riittävän laaja</li> </ul>
<b>Asiakkaat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakastyypit</li> <li>- asiakasmäärät</li> <li>- ostopäätösten kriteerit</li> <li>- miten hankkivat</li> <li>- ostokäyttäytyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaita riittää, ne pitää vaan löytää</li> <li>- Lead-generaattorit</li> <li>- palvelu, hinta ja tuotteen laatu</li> <li>- tarvekartoitus ja tarjous</li> <li>- internet ohjaa pitkälti ostokäyttäytymistä; Instagam, Pinterest ja blogit</li> </ul>
<b>Kilpailu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailevat yritykset</li> <li>- kilpailijoiden vahvuudet</li> <li>- kilpailijoiden heikkoudet</li> <li>- kilpailijoiden hinnat</li> <li>- tuleeko lisää alalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimijoita on markkina-alueella useita</li> <li>- potentiaalisia kilpailijoita noin kolme</li> <li>- vahvuuksia osaava markkinointi ja brändit</li> <li>- tuotteet samantasoisia, mutta palvelulla ja ammattitaidolla voidaan erottua</li> <li>- alalle on kohtuullisen helppo tulla, mutta hyvien myyjien saaminen on vaikeaa</li> <li>- hintakilpailu kovenee kokoajan</li> </ul>
<b>Ulkoinen ympäristö:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- markkina-alue</li> <li>- toimiala</li> <li>- lainsäädäntö</li> <li>- arvomaailmamuutokset</li> </ul> <b>Sisäinen ympäristö:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilöstön sitoutuneisuus</li> <li>- henkilöstön ammattitaito</li> <li>- yhteistyö ketjun kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riittävän suuri markkina-alue ja rajattu sopimuksella</li> <li>- toimiala tarpeellinen ja jatkuva</li> <li>- lainsäädännön muutoksilla voi olla vaikutusta toimintaan</li> <li>- ekologisuus tulee jatkossa vaikuttamaan käytettäviin materiaaleihin ja työtapoihin</li> <li>- sitouttamisen eteen tehtävä töitä jatkuvasti</li> <li>- henkilöstöosaamista kehitettävä</li> <li>- työhyvinvoinnista huolehdittava</li> <li>- koulutuksesta huolehdittava</li> <li>- yhteistyö ketjun kanssa saumattomaksi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi</li> </ul>

## 5.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yritystoiminnan analysointimenetelmä, jota käytetään apuna toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tätä monipuolista työkalua voi käyttää yritystä perustettaessa esimerkiksi strategiaa muokatessa, toiminnassa olevan yrityksen toimintaa kehitettäessä tai jopa yksittäisille tuotteille ja palveluille. SWOT-analyysissä selvitetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Analyysissä mietitään myös ratkaisuja analyysin pohjalta ja ratkaisujen tulee olla yhteensopivia strategian kanssa. (Hesso 2015, 72.)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat SWOT- analyysissä yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ulkoapäin tulevia vaikuttajia, jotka tulee muuttaa vahvuudeksi ja vahvuuksilla pyritään kasvattamaan kilpailuetua. Myös heikkoudet ja uhat tulee hahmottaa ja poistaa tai korjata. Erityisesti ulkoapäin tulevat uhat voivat huonontaa liiketoimintaa, joten niihin täytyy osata varautua ja havaitut uhat mahdollisuuksien mukaan poistaa. (Raatikainen 2011, 152). SWOT-analyysin yksi merkittävimmistä tavoitteista on kehittää toimenpidesuunnitelmat heikkouksien kääntämiseksi vahvuudeksi ja ulkoisten uhkien minimoimiseen. Analyysillä on suora kytkentä liiketoimintasuunnitelmaan. (Åkerberg 2017, 63-64.)

Toimeksiantaja yrityksen vahvuuksia, heikkouksia ja uhkia ja mahdollisuuksia tarkastellessa (Taulukko 2) huomioitiin, että saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Panostetaan hyvien myyjien saamiseen, käytetään tässä brändiä ja kauppiaan ammattitaitoa ja mainetta hyväksi, huomioidaan alkumarkkinoinnissa myös rekrytointi. Myyjien koulutus pidetään tehokkaana, kauppiaan lisäksi myymäläpäällikkö vastuutetaan tähän sekä henkilöstöosaamisen kehittämiseen. Toimintaympäristö mahdollistaa yrityksen menestymisen, asiakkaita on paljon ja markkina-alue on riittävän laaja. Kilpailijoitakin on paljon, mutta brändin tunnettavuus ja erinomainen asiakaspalvelu luo uskoa menestymiseen. Toimiala on kausiluonteinen, joten paikallisella kohdemarkkinoinnilla pyritään tasaamaan myyntiä myös hiljaisimmille ajanjaksoille. Ulkoiset uhat tiedostetaan ja riskit torjutaan mahdollisuuksien mukaan. Kaikkein kuitenkin ei pystytä varautumaan ja tilanteet saattavat muuttua yllättäenkin, kuten esimerkiksi maailmanlaajuinen Covid 19 -pandemia on yllättänyt meidät kaikki.

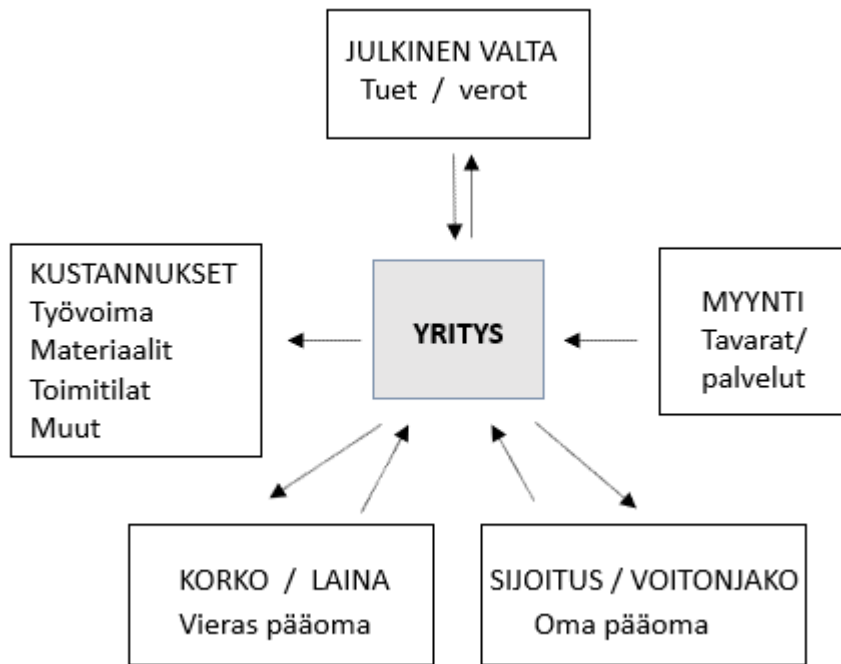
Taulukko 2. SWOT-analyysi

<b>Vahvuudet:</b>	<b>Heikkoudet:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- luotettavuus, tunnettavuus, brändi</li> <li>- yrittäjän ammattitaito, hyvä maine ja motivaatio</li> <li>- hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu</li> <li>- hyvä ja edustava liikepaikka</li> <li>- järkevällä tasolla olevat kiinteät kulut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvien myyjien saaminen</li> <li>- järjestelmien oppimiseen kuluu aikaa</li> <li>- henkilöstöosaaminen</li> <li>- epätietoisuus yrittäjän vaikutusmahdollisuuksista ketjun toimintaan</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet:</b>	<b>Uhat:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kysyntä</li> <li>- asiakkaat</li> <li>- laaja markkina-alue</li> <li>- kasvupotentiaali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakasmäärien heittäminen (sesonkiluonteisuus)</li> <li>- kilpailu</li> <li>- rakentaminen ja suhdannevaihtelut</li> <li>- lainsäädännön muutokset</li> <li>- standardien kiristyminen</li> </ul>

## 5.6 Talousprosessi

Jokaisen yrityksen toiminnan päämääränä on tuottaa omistajilleen voittoa, joten toiminnan tulee olla kannattavaa, eli toiminnan myyntituottojen tulee kattaa toiminnan aiheuttamat kustannukset. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 39). Voiton tai tappion suuruutta selvitetään tuloslaskelmalla, jossa tuotoista vähennetään kulut. Liiketoiminnan laajuuden kertoo liikevaihto, joka kuvaa yrityksen myyntituottoja (Koski & Virtanen 2005, 79-80).

Yrityksen talousprosessissa (Kuvio 2) kustannukset syntyvät ennen tuottoja, joten toimintaa täytyy rahoittaa rahoitusmarkkinoilta hankittavalla pääomalla, joko omalla pääomalla tai vieraalla pääomalla, eli lainalla. Talouden suunnittelussa täytyy huomioida myös tuottojen ja kustannusten vaikutus verotukseen, arvonlisäveroon ja tuloveroon. Lisäksi tulee huomioida pääomakustannukset, poistot ja lainojen korkokustannukset. (Kotro 2007, 14-33.)



Kuvio 2. Yrityksen talousprosessi (Kotro 2007, 18)

Toimeksiantajalla on peruskäsitys talousprosessista aikaisemman kokemuksen perusteella. Kuitenkin suunnitteilla on antaa kirjanpidon hoito alan ammattilaisille jo heti yrityksen perustamishetkellä. Tavoitteena on pystyä keskittymään kokonaisvaltaisesti yritystoiminnan käynnistämiseen, pyörittämiseen ketjun odottaman tavoitteen saavuttamiseen. Franchising-liiketoimintamallin mukaisesti ketjulta saa asiantuntija-apua taloudellisiin asioihin, joka myös helpottaa liiketoiminnan käynnistämistä.

## 5.7 Taloudelliset laskelmat

Liiketoimintaa suunnittelevalla ei ole saatavilla kuin suuntaa antavaa tietoa aikaisemmista toteutuneista luvuista, jolloin realistinen talouden suunnittelu on vaikeaa, ja se perustuu arvioihin ja tiedon hankintaan eripuolilta. Tietolähteitä voivat olla esimerkiksi kilpailevien yritysten tilinpäätöstiedot, tavarantoimittajat ja franchising-sopimusneuvotteluissa saatavat esimerkkilaskelmat. (Syvänperä & Lindfors, 2014, 16.)

Liiketoiminta voi olla hetkellisesti kannattamaton, mutta kokonaisuudessaan liiketoiminnan tulisi tuottaa tulosta kulujen kattamiseksi. Hinnoittelu toimii kannat-

tavuuden kulmakivenä, sillä se määrittelee kysynnän määrän ja myynnistä syntyvät tuotot. Koska palvelusta tai tuotteesta saatavan hinnan tulisi kattaa niin muuttuvat kuin kiinteätkin kustannukset kiinteiden kustannusten sisällyttäminen hinnoitteluun on välttämätöntä. Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia myynnistä, eli kasvavat myynnin kasvaessa ja pienenevät myynnin vähentyessä. Näitä kustannuksia ovat muun muassa raaka-aineet ja puolivalmisteet. Kiinteät kustannukset, esimerkiksi toimitilavuokra, vakuutusmaksut ja pääomakustannukset, eivät muutu toiminta-asteen muuttuessa. Yritystoiminnan kokonaiskustannukset saadaan laskemalla kiinteät- ja muuttuvat kustannukset yhteen. Jokaisella yrityksellä on oma kustannusrakenteensa, joka kertoo, mistä kokonaiskustannukset koostuvat. (Viitala & Jylhä 2014, 306–309. Kotro 2007, 24-27.)

Tuotehinnoittelu tulee franchising-ketjun määrittelemänä. Asiakashinnoittelu vastaa asiakaskohtaisia tarpeita ja huomioi markkinahinnan. Ketju on toiminut jo usean vuoden ajan, joten kustannuksetta yrittäjälle tuovat franchising-antajan kehittämät suunnittelu- ja tuotekehityskustannukset.

## 5.8 Tulossuunnitelma

Tulossuunnitelma toimii apuvälineenä myyntitavoitteiden hahmottamisessa. Koska aloittava yrittäjä ei pysty antamaan luotettavaa arviota ensimmäisten tilikausien myynnistä, kannattaa tulossuunnitelma laatia taulukon 3. mukaisesti voitotavoitteesta ja kiinteistä kustannuksista käsin (Kotro 2007, 41). Tulossuunnitelma sisältää myyntikatetarvelaskelman, jonka avulla selvitetään, paljonko yrityksen on myytävä saavuttaakseen nollatuloksen. Myyntikatteen tulee kattaa yrityksen kokonaiskustannukset, jotta toiminta on kannattavaa. (Raatikainen 2011, 134.)

Kiinteät kustannukset selvitetään mahdollisimman tarkasti ja tämän jälkeen lasketaan kuinka paljon yrityksen myyntikatteen tulisi olla. Laskelman lopputulos kertoo liikevaihdon määrän, jolla myyntikate saavutetaan. Laskutustarve on liikevaihto lisätynä arvonlisäverolla. Aloittavalle yritykselle kiinteiden kustannusten arviointi on luotettavampaa kuin myynnin arviointi, joten tuloslaskelman alhaalta ylös -laskemistapa sopii paremmin liikevaihtotarpeen laskemiseen. (Kotro 2007, 41.)



Tulossuunnitelma auttaa näin myös hahmottamaan toiminnan kriittisen pisteen eli toiminta-asteen, jolloin myyntituotot ovat yhtä suuret kuin sen kokonaiskustannukset. Kriittinen piste on pienin mahdollinen toiminnasta saatava tulos, jolla kulujen kattaminen on mahdollista, eli tulos on nolla. Mikäli myynti laskee alle kriittisen pisteen, täytyy kulut kattaa esimerkiksi ulkopuolisella rahoituksella. (Viitala & Jylhä 2014, 310–311.)

Franchising-antajalta saa mallilaskelmia, joista voi ottaa perusinformaatiota omiin laskelmiin, kuten konseptin mukaisen liiketoiminnan katerakenteen ja liikevaihdon vuosittaisen kehitysasteen sekä liiketoiminta-alueen volyymipotentialin. (Laakso 2005, 159.)

Teoriatieto tulossuunnitelmasta on käsitelty yleisellä tasolla toimeksiantajan tarpeen mukaisesti. Tulossuunnitelmaan liittyvien käsitteiden avaaminen on jätetty teorian ulkopuolelle, koska ne eivät ole tässä opinnäytetyössä oleellisessa asemassa ja toimeksiantajalla on ymmärrys niistä.

Tulossuunnitelma (Taulukko 3) on laadittu sekä kuukausi- että vuositasolla, ensimmäisen toimintavuoden mukaan. Tulossuunnitelman ensimmäinen osa on myyntikatetarvelaskelma ja se lähtee kiinteistä kuluista, koska kyseessä on osakeyhtiö ja yrittäjän palkkakustannukset ovat laskelman kiinteissä henkilöstökuluissa. Franchising-ketju voi kompensoida tiettyjä kuluja. Tässä tapauksessa kompensatiota on saatu kiinteisiin kuluihin, markkinointi- ja vuokratuluihin. Laskelma on tehty kahdella työsopimus- ja kahdella toimeksiantosuhteella.

Laskelmassa ei ole huomioitu arvonlisäveroa, koska sen vaikutus on +/- 0. Laskelman mukaan myyntikatetarve on 237.840 euroa vuodessa, joka näyttäisi olevan mahdollista saavuttaa. Kokonaismyynti eli laskutustavoite sisältää arvonlisäveron 24% ja tulisi olla 1.916.842 euroa. Tästä voidaan laskea laskutustavoitteet kuukaudelle ja päivälle ja sen kautta arvioida toiminnan mahdollisuutta. Laskelman mukaan kuukausilaskutuksen olisi oltava 159.737 euroa, mikä vaikuttaa mahdolliselta suunnitellulla organisaatiolla ja markkina-alueen kokoon ja kilpailutilanteeseen suhteutettuna.

Franchising- ketju määrittelee vuosittaiset liikevaihtotavoitteet ja ensimmäisen vuoden liikevaihtotavoite on 1,5 miljoonaa euroa. Ensimmäisen vuoden tulossuunnitelma osoittaa, että toiminta on kannattavaa tällä liikevaihdolla. Liikevaihtoon pääseminen edellyttää jokaiselta viideltä myyjältä laskutusta noin 32.000 euroa kuukaudessa.

Toisen vuoden laskema on laskettu 8 prosentin tulojen kasvulla ja 3 prosentin menojen kasvulla ja mikäli ensimmäisen vuoden kompensatiot eivät muutu, tulos olisi jo 112.923 euroa. Kolmas vuosi on laskettu samalla kaavalla, mutta tulojen kasvu on 17 % ja menojen 3 %, tulos olisi hienot 260.626 euroa. Kolmannelle vuodelle henkilöstökuluihin on otettu mukaan kolmas työsopimussuhteinen, jonka vaikutus on 50.000 euroa. Ketju odottaa maltillista vuosittaista kasvua, joten lasketuilla kasvuprosenteilla pystytään osoittamaan, että liiketoiminnalla on mahdollisuuksia ja myös ennakoimattomien kulujen kasvuun jää puskuria. Mikäli laskelmat olisivat osoittaneet toisin, ja mikäli myyjien laskutustavoite olisi mahdoton saavuttaa, liiketoimintaan mukaan lähtemistä ei kannata harkita lainkaan.

Tulossuunnitelmassa on lisäksi haettu informatiiviseksi vertailutiedoksi ensimmäiselle toimintavuodelle liikevaihto, millä saavutettaisiin kriittinen piste. Tämän perusteella myyntituottojen tulee olla 1.884.600 euroa, jotta se kattaa kokonaiskulut. Tämä on vertailtavuuden vuoksi laskettu myös neljällä myyjällä kauppiaan lisäksi. Laskutustavoite jokaiselta myyjältä 31.400 euroa kuukaudessa, ja toimeksiantajan kokemuksen mukaan on mahdollista saavuttaa. Myyjien koulutukseen on panostettava ja hiljaisempina aikoina tavoite voi jäädä saavuttamatta, jonka vaikutus näkyy tuloksessa. Lähtökohtaisesti kun tiedetään mahdollisuudet myyjän kuukausimyyntiin, voidaan laskelmia pitää oikean suuntaisina. Riski on aina olemassa ja ilman vankkaa alan tuntemusta, ammattitaitoa ja kokemusta sekä kovaa työtä tavoite jäisi saavuttamatta.

Taulukko 3. Tulossuunnitelma

<b>Myyntikatetarvelaskelma</b>				
<b>YRITYSTOIMINNAN KIIINTEÄT KULUT</b>	<b>Kuukausi</b>	<b>Vuosi</b>		
yrittäjän oma palkka	4 500 €	54 000 €		
YEL	900 €	10 800 €		
vakuutusmaksut	500 €	6 000 €		
työntekijöiden palkat	6 000 €	72 000 €		
henkilösivukulut	1 800 €	21 600 €		
vuokrat, sähkö ja vesi	1 500 €	18 000 €		
markkinointi, mainonta	850 €	10 200 €		
puhelin- ja internet-kulut	170 €	2 040 €		
matkakulut	200 €	2 400 €		
taloushallintokulut	500 €	6 000 €		
ohjelmistokulut	2 400 €	28 800 €		
muut sekalaiset kulut	500 €	6 000 €		
<b>KIIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>19 820 €</b>	<b>237 840 €</b>		
<b>MYYNTIKATETARVE</b>	<b>19 820 €</b>	<b>237 840 €</b>		
ostot	109 000 €	1 308 000 €		
<b>LIIKEVAIHTOTARVE</b>	<b>128 820 €</b>	<b>1 545 840 €</b>		
alv 24%	30 917 €	371 002 €		
<b>KOKONAISLASKUTUSTARVE</b>	<b>159 737 €</b>	<b>1 916 842 €</b>		
<b>Kolmen vuoden tulossuunnitelma</b>				
		<b>vuosi 2</b>	<b>vuosi 3</b>	
tulot, kasvu %		8	17	
menot, kasvu %		3	3	
	<b>vuosi 1</b>	<b>kriittinen piste</b>	<b>vuosi 2</b>	<b>vuosi 3</b>
Myyntituotot	1 916 842 €	1 884 600 €	2 070 189 €	2 422 121 €
ALV	371 002 €	364 761 €	400 682 €	468 798 €
Liikevaihto	1 545 840 €	1 519 839 €	1 669 507 €	1 953 323 €
Liiketoiminnan muut tuotot	111 200 €	111 200 €	111 200 €	111 200 €
Muuttuvat kulut	1 308 000 €	1 347 240 €	1 347 240 €	1 387 657 €
Myyntikate	349 040 €	283 799 €	433 467 €	676 866 €
Henkilöstökulut	201 600 €	201 600 €	207 648 €	263 877 €
Vuokrat	18 000 €	18 000 €	18 540 €	19 096 €
Markkinointi	10 200 €	10 200 €	10 506 €	10 821 €
Liiketoiminnan muut kulut	54 000 €	54 000 €	55 620 €	57 289 €
Käyttökate	65 240 €	-1 €	141 153 €	325 782 €
Poistot				
Liikevoitto/-tappio	65 240 €	-1 €	141 153 €	325 782 €
Rahoitustuotot	0 €	0 €	0 €	0 €
Rahoituskulut	0 €			
Voitto/tappio ennen satunnaisia eriä j	65 240 €	-1 €	141 153 €	325 782 €
Satunnaiset erät	0 €	0 €	0 €	0 €
Voitto/tappio ennen veroja	65 240 €	-1 €	141 153 €	325 782 €
Verot	13 048 €	0 €	28 231 €	65 156 €
Tilikauden voitto/tappio	52 192 €	-1 €	112 923 €	260 626 €

## 5.9 Rahoitussuunnitelma

Aloittavalle yritykselle tulee kustannuksia ennen kuin se alkaa saamaan tuottoja, kassavirta on negatiivinen eli rahaa kuluu enemmän kuin sitä saadaan. Kassavirta säilyy negatiivisena niin kauan kun tulevat suoritukset ovat yhtä suuret kuin lähtevät maksut. Negatiivinen kassavirta tulee rahoittaa kokonaisuudessaan etukäteen rahoituksella. (McKinsey & Company 2000, 104.)

Alustava rahoituslaskelma laaditaan yleensä liiketoiminnan suunnittelun yhteydessä (Taulukko 4). Rahoituslaskelmasta selviää, kuinka paljon käyttöomaisuus, käyttöpääoma, lainojen lyhennykset ja voitonjako tarvitsevat rahaa sekä näiden rahoittamiseen tarvittavat rahoituslähteet (Kotro 2007, 47). Perustettavan yrityksen käyttöpääoma ja -omaisuus tulee rahoittaa pääsääntöisesti omalla tai vieraalla pääomalla, jolloin raha on käytettävissä heti kun yritys on perustettu. Lainojen lyhentämiseen ja voitonjakoon tarvittava rahoitus realisoituu vasta tilikauden aikana tai lopussa, joten siihen ei nyt alussa tarvitse varautua. Käyttöpääoma on lyhytvaikutteisiin menoihin sitoutunutta rahaa, kuten varastoon, myyntisaamiin ja kassaan. Perustettavan yrityksen ensimmäisten kuukausien myyntitulot jäävät usein vähäisiksi, joten rahoitusta tulee varata tämän ajan kulujen kattamiseen. (Kotro 2007, 47-49.)

Myös franchising-yrittäjän alkuinvestointi koostuu investoinneista, käynnistyksen aloituskuluista ja käyttöpääomatarpeesta. Näiden lisäksi lisärahoitustarvetta voi aiheuttaa ketjun liittymismaksut sekä alkukoulutuksen aikainen henkilökohtainen rahan tarve. Toisaalta ketjuissa alkava yrittäjä säästää hankinnoissa ja kuluissa ketjukohtaisten hankintasopimusten vuoksi. Alkuinvestointien määrät ovat ketjukohtaisia ja poikkeavat toisistaan eri toimialoilla. (Laakso 2001, 165-166.)

Yrityksen selvitettyä pääoman tarpeen, tulee ratkaistavaksi tarvittavien varojen lähde. Vieras pääoma on ulkopuolisilta tahoilta, esimerkiksi pankeilta, haettua rahoitusta yrityksen omaan toimintaan. Se voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista. Laina on pitkäaikaista, jos takaisinmaksusuunnitelma on yli vuoden ja lyhytaikaista silloin, kun suunnitelma on vuoden tai sitä lyhyemmän ajan. Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat ostovelat. Vieras pääoma maksetaan takaisin velkakirjan mukaisesti ja velasta on maksettava sopimuksen mukaista korkoa. Rahoittajat tarvitsevat

tietoa yrityksestä lainapäätöksen tueksi. Huolella laadittu liiketoimintasuunnitelma antaa luotettavan kuvan yritystoiminnan suunnittelusta. (McKinsey & Company 2000, 106.)

Yrityksen perustamisvaiheessa luontevinta on hakea rahoitusta pankista. Mikäli yritykseltä puuttuu pankin edellyttämiä vakuuksia, pankki hakee Finnveralta alkutakausta pankkilainan järjestymiseksi. Myös jatkossa pankkirahoitukselle voi hakea Finnvera-takausta. Takaukset ovat tarkoitettu vakuudeksi pk-yritysten rahoitustarpeisiin kuten investointeihin tai käyttöpääomaan. Finnveralta voi hakea myös lainarahoitusta. (Finnvera 2021.)

Oma pääoma on perustajan omia tai sijoittajaomistajien varoja, jotka on sijoitettu yritykseen. Osakeyhtiölain 8 luvun 1 §:n mukaan yhtiön oma pääoma jakautuu vapaaseen ja sidottuun omaan pääomaan, jolla tarkoitetaan osakepääomaa. Muut rahastot sekä tilikauden ja edellisten tilikausien voitto ovat vapaata omaa pääomaa. Sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon voidaan merkitä varoja useista eri lähteistä ja osakeyhtiölain 8 luvun 2 §:ssä tarkoitettu sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto kuuluu yhtiön vapaaseen omaan pääomaan. Sijoituksen sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon voi tehdä yhtiön osakkeenomistajan lisäksi muukin taho, koska osakeyhtiölaki ei aseta rajoituksia sijoituksen tekijälle. Sijoitetun vapaan pääoman palautuksesta on omat säädöksensä osakeyhtiölaissa. (Verohallinto 2021.)

Alustava rahoitussuunnitelma (Taulukko 4) osoittaa toiminnan käynnistämisen hinnan. Sen avulla on saatu selville tarvittava alkupääoma, rahan käyttö ja kuinka se on tarkoitus järjestää eli rahan lähteet. Samoin kuin tulossuunnitelmassa, rahoitussuunnitelmaan liittyviä käsitteitä ei ole käsitelty teoriapohjassa toimexiantajan toiveesta pitää teoria yleisellä tasolla. Franchising-ottaja on itse vastuussa rahoituksen järjestämisestä, mutta ketjulla voi olla suhteita rahoittajiin ja sitä kautta voi olla mahdollista saada edullista rahoitusta.

Rahan käyttö yhteensä koostuu yrityksen perustamisen hallinnollisesta kulusta, sekä varastoon hankittavasta vaihto-omaisuudesta, yhteensä 78.250 euroa. Franchising-antajan kanssa voi olla mahdollista sopia maksuajoista. Tässä vaihto-omaisuuden hankintaan on kokonaisuudessaan saatu pitkä maksuaika, joten se vähentää rahoituksen tarvetta liiketoiminnan aloitusvaiheessa ja tämä

kirjataan ostovelaksi. Kiinteitä kuluja tulee heti ensimmäisestä kuukaudesta lähtien hoidettavaksi ja se tulee rahoittaa ulkopuolisella rahoituksella. Tässä laskelmassa kiinteät kulut ovat neljän kuukauden ajalta 78.525 euroa. Toimeksiantajan näkemyksen mukaan neljässä kuukaudessa myyntituotot eivät uudella yrityksellä ehdi kattamaan kuluja. Tähän vaikuttaa osaltaan myös pitkä alkukoulutus franchising-ketjun toimintaan.

Rahan lähteet koostuvat lainasta, joka tässä on sovittu yksityisen sijoittajan kanssa 50.000 euron suuruiseksi. Mahdollisia omaan pääomaan sijoittamista ja muita rahoitusvaihtoehtoja toimeksiantaja pohtii ja selvittää myöhemmin vielä tarkemmin. Tähän on tarkoitus käyttää apuna laadittua liiketoimintasuunnitelmaa. Lyhytaikaista vierasta pääomaa on myös ostovelkoihin kirjattu vaihto-omaisuuden hankinta, joten tämän laskelman mukaan 50.000 euron laina riittäisi toiminnan käynnistämiseen ja neljän kuukauden kulujen kattamiseen.

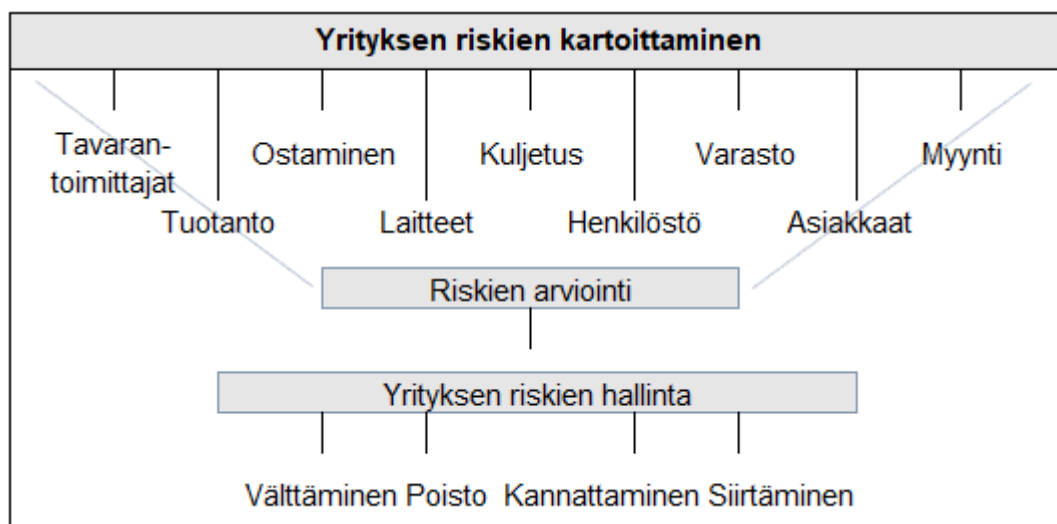
Taulukko 4. Alustava rahoitussuunnitelma

<b>RAHAN KÄYTTÖ</b>		<b>€</b>
ALKUINVESTOINTI	Hallinnolliset kulut	275,00 €
	YHTEENSÄ	275,00 €
KÄYTTÖPÄÄOMA	Vaihto-omaisuus	36 000,00 €
	- Ostovelat	36 000,00 €
	YHTEENSÄ	0,00 €
KÄYNNISTYSKULUT 4 kk	Markkinointikulut	3 300,00 €
	Tilavuokrat, vakuusmaksut	5 900,00 €
	Laittevuokrat/leasing-maksut	9 650,00 €
	Työntekijöiden palkat sivukuluineen	31 400,00 €
	Muita kuluja	6 700,00 €
	Yrittäjän oma toimeentulo	21 300,00 €
	YHTEENSÄ	78 250,00 €
<b>RAHAN KÄYTTÖ YHTEENSÄ</b>		<b>78 525,00 €</b>
<b>RAHAN LÄHTEET</b>		<b>€</b>
PITKÄAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA	Lainat yksityisiltä sijoittajilta	50 000,00 €
	YHTEENSÄ	50 000,00 €
LYHYTAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA	Ostovelat	36 000,00 €
	YHTEENSÄ	86 000,00 €
<b>VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>		<b>86 000,00 €</b>
<b>RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ</b>		<b>86 000,00 €</b>

## 5.10 Riskien arviointi

Jokaisen yrityksen toimintaan liittyy erilaisia uhkia ja riskejä. Riskejä ei voi kokonaan poistaa, mutta hallita voi hyvällä suunnittelulla ja varautumisella. Riskit voidaan jakaa liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit ovat useimmiten seurausta yrityksen omasta toiminnasta, näitä ovat esimerkiksi luottotappiot. Liikeriskejä ei voi vakuuttaa, koska se sisältää aina voiton tai tappion mahdollisuuden. Vahinkoriskit kohdistuvat johonkin yrityksen osaan, kuten omaisuuteen, henkilöstöön, tuotteisiin, sopimuksiin tai toiminnan keskeytyksiin. Vahinkoriskit ovat riskejä, joihin voidaan varautua vakuutuksilla. (Alikoski ym. 2016, 140.)

Arviointivaiheessa keskitytään riskin todennäköisyyden ja sen aiheuttamien seurausten analysointiin (Viitala & Jylhä 2014, 344). Riskiin varautumisen keinoja ovat välttäminen, kantaminen, poistaminen ja siirtäminen (Kuvio 3). Ehkäisevällä toiminnalla yritys voi välttää riskejä, kuten esimerkiksi työsuojelulla, työkyvyn ylläpidolla ja koulutuksella. Riskien poistamista ovat esimerkiksi toimitilojen vuokraaminen omistamisen sijasta ja toimintojen ulkoistaminen. Joitakin riskejä yritys voi ottaa myös itselle kantaakseen jos riskin toteutumisen mahdollisuus on pieni. Siirrettäessä riskiä, vastuu siirtyy osittain tai kokonaan toiselle osapuolelle esimerkiksi vakuutusyhtiölle vakuutus sopimuksella. (Alikoski ym. 2016, 141-143.)



Kuvio 3. Yrityksen riskien kartoittaminen (Alikoski ym. 2016, 141)

Yrityksen riskienhallinnan tulee olla järjestelmällistä ja suunnitelmallista toimintaa, jossa riskejä arvioidaan nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Menestyminen



vaatii jatkuvaa toimintaympäristön muutosten tulkintaa ja todennäköisiin uhkiin varautumista. Riskienhallinnan päällimmäisenä tavoitteena on yritystoiminnan jatkuvuuden takaaminen, jota muut tavoitteet tukevat ja ei ole tarvetta varautua kaikkiin mahdollisiin uhkiin. (Viitala & Jylhä 2014, 340–341.) Liiketoimintasuunnitelma toimii myös yhtenä välineenä riskien tunnistamiseen (Hesso 2015, 98).

Toimeksiantajan ja tehtyjen laskelmien, joissa laskettiin ensimmäisen vuoden tulos, minimiliikevaihtotavoite kulujen kattamiseen sekä 8 ja 17 prosentin liikevaihdon lisäykset ja 3 prosentin lisäykset kuluihin kahdelle seuraavalle vuodelle, mukaan riski franchising-liiketoiminnan aloittamiseen on suhteellisen pieni. Franchising-yrittäjä pääsee aloittamaan toimintansa markkinoilla jo testatulla liiketoimintamallilla. Yrittäjä myös koulutetaan ja häntä tuetaan liiketoiminnan alkuun. Hän saa myös monia ketjuetuja, mm. valmis tunnettuus, volyyymiedut ostoissa jne., jotka auttavat menestymään kilpailluilla markkinoilla.

Liiketoiminnan onnistumisen riskeinä nähdään kuitenkin ketjuorganisaation yhteistoiminnan epäonnistumisen mahdollisuus ja riippuvuus franchising-antajan toiminnasta. Liiketoiminnan edellytys on riittävä myynti ja tähän liittyviä riskejä on myös niin asiakkaiden kuin myyjienkin suhteen. Taulukossa 5 on kuvattuna riskejä, niiden vaikutus yritystoiminnalle sekä keinoja riskien hallintaan ja minimoimiseen. Merkittävimmät riskit on käsitelty johtopäätökset kappaleessa.

Taulukko 5. Liiketoiminnan riskien arviointi

Riski		Vaikutus yritystoiminnalle	Miten riski minimoidaan
<b>Ketjuriski/ toimittaja</b>	- ostoehtojen muutos - hintojen nosto - ketjun brändin vahingoittuminen -ketjun menestymättömyys -resurssien puute -kattomarkkinoinnin riittävyys	-pienempi kate -vähemmän myyntiä -ei ollenkaan myyntiä	-neuvottelu ketjun kanssa
<b>Ketjuriski/ tuotanto</b>	-toimitusvarmuus -viivästykset -tuotekehitys	-tyytymätön asiakas -kaupan loppuun saattamisen viivästyminen -kaupan esteet	-neuvottelu ketjun kanssa -toimintaehdotukset
<b>Logistiikka-riski</b>	-vahingoittuminen -viivästykset	-tyytymätön asiakas	-vakuuttaminen -nopea reklamointi

<b>Henkilöstö- riski</b>	-ammattitaitoisten myyjien saatavuus -henkilöstön pysyvyys -työvoimakustannukset	-kauppiaan ajan- käyttö - kauppiaan toiminta- kyky -myynnin vähäisyys -rekrytointi- ja koulu- tuskustannukset -kulurakenne rasittaa käyttökattetta	-rekrytoinnin huolelli- suus -henkilöstön motivointi ja sitouttaminen - työhyvinvointi ja kou- lutus -myyjien hintalaatu- suhde
<b>Asiakas- riski</b>	-hyvien, tuottavien asi- akkaiden riittävä määrä	-asiakkaat tekevät lii- ketoiminnan	-aktiivinen asiakas- hankinta -3-4 uutta kontak- tia/vko, 1-2 kauppa/vko (hitrate 40-50%) -asiakaspalvelun tulee olla erinomaista
<b>Myynti- riski</b>	-riittävä ja kasvava- myynti -liikeriski	-vaikutus tulokseen ja kannattavuuteen	-hankittava riittävän paljon hyviä ja kannat- tavia asiakkaita -myyjien ammattitai- toon panostettava

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Päätavoitteena tässä opinnäytetyössä oli kirkastaa liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjälle itselleen yritystoiminnan mahdollisuutta franchising-liiketoimintamallissa franchising-ottajan roolissa. Tavoitteena oli löytää laskelmien ja analyysien perusteella kannattavuuden mahdollisuus ja riskien vaikutus.

Toimeksiantaja toi esille omat näkemyksensä franchising-liiketoiminnan eduista ja haitoista. Eduksi yrittäjä näkee helpon liiketoimintamallin, haitaksi suuret franchising-maksut. Myös franchising-lainsäädännön puute sekä suuri työn määrä tuli esille liiketoimintaa haittaavana tekijänä. Suurimmaksi motivoivaksi menestystekijäksi muotoutui menestymisen halu.

Toimeksiantajan oletuksen mukaan yritystoiminnan hyödyiksi voidaan lukea lisäksi testattu liiketoimintamalli, joka antaa toimintamallin ja -ohjeet konseptin mukaiseen toimintaan. Tämä toisaalta voi olla myös haittapuoli, mikäli yrittäjällä olisi paljon omia mielipiteitä toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisesta ja halu hyödyntää omia yritysideoitaan. Yhteistoimintaedut koko ketjun kanssa mahdollistavat toiminnallisen yhteistyön esimerkiksi hankinnoissa, markkinoinnissa, ostotoiminnoissa ja erinäisissä hallinnointipalveluissa, kuten esimerkiksi taloushallinnon palveluissa. Tämä tuo kustannusetua suoraan myös yrittäjälle.

Liiketoiminnan haasteena toimeksiantaja piti yhteistyöverkostossa toimimista, joka vaatii jokaiselta yrittäjältä yhtä suuren vastuunjakamisen ketjun yrityskuvan pitämisestä hyvänä. Toimeksiantaja näkeekin pahimpana riskinä brändin menettämistä. Mikäli brändin arvostus jostain syystä laskee tai tahraantuu, esimerkiksi negatiivisen uutisoinnin seurauksena, yksittäisen yrittäjän on mahdotonta toimia siinä ympäristössä. Sopimus ja muut velvoitteet kuitenkin edellyttävät liiketoiminnan jatkamista. Tätä riskiä on vaikea ennakoida ja arvioida, mutta muut ketjuun kuuluvat yrittäjät ovat suositelleet toimeksiantajalle liiketoimintaan mukaan lähtemistä. He kokevat, että franchising-antaja hoitaa velvollisuutensa brändin ylläpidosta ja liiketoiminnan kehittämisestä kaikkien ketjun osapuolten parhaaksi.

Toimeksiantaja toi esiin huolensa myös ketjun laajasta verkostosta, pystyykö franchising-antaja johtamaan ketjua hyvin, onko ketjulla riittävät resurssit hoitaa, ylläpitää ja kehittää järjestelmää ja konseptia. Pystyykö ketju takaamaan yrittäjien tyytyväisyyden ja jakamaan oikeudet ja velvollisuudet tasapuolisesti itsensä ja franchising-ottajien kanssa. Pystyykö se jakamaan liiketoiminta-alueet tasapuolisen yrittämisen mahdollistamiseen. Riippuvuussuhde franchising-antajaan voi olla haitta, mikäli yhteistyö ei suju, sopimuksen siirto toiselle yrittäjälle tai sopimuksen lopettaminen on vaikeaa.

Toinen merkittävä riski on henkilöstöriski, ammattitaitoisen henkilöstön saaminen ja sitouttaminen. Uuden myyjän perehdyttäminen ja kouluttaminen hyväksi ja tulosta tekeväksi kestää useamman kuukauden. Tämä sitoo työntekijän lisäksi itse kauppiaan pois myyntityöstä. Ajatuksena olisikin palkata myymäläpäälliköksi kauppiaan aikaisemmin kouluttama huippumyyjä avuksi uusien myyjien kouluttamiseen. Muiden riskien osalta riskejä on käsitelty kappaleessa 5.10.

Liiketoimintasuunnitelmassa esitetyt perustamislaskelmat pyrittiin tekemään mahdollisimman realistisina epävarmuustekijät huomioiden käyttäen toimeksiantajalta saatua laskentainformaatiota. Laskelmien tarkoituksena on ollut testata ja antaa toimeksiantajalle käsitys onko kannattavalle liiketoiminnalle edellytyksiä.

Franchising-yrittäjä on itsenäinen yrittäjä, ja tässä toimeksiantajan tapauksessa rekrytoidaan nimenomaan yrittäjää, ei työsopimussuhteista. Teoriaosuudessa käsiteltiin työsopimuslain määritelmää työsuhteesta ja yrittäjien eläkelain määritelmää yrittäjästä ja siihen nojaten toimeksiantajan suunnitelmissa on ulkoistaa osa myynnistä toimeksiantosuhteilla. Sopimus tehdään yritysten kesken, joten kyse ei ole työsopimussuhteesta ja myyjät voivat harjoittaa muutakin omaa liiketoimintaansa samalla. Tämän taustalla on pyrkimys kiinteiden kulujen vähentämiseen, koska ne ovat suurin kuluerä yrityksen kuluissa.

Laskelmat osoittivat yritystoiminnan olevan kannattavaa ja rahoitusriskin olevan vähäinen. Varsinaista franchising-maksua ei tässä tapauksessa ole, mutta se huomioidaan ketjun ostohinnoissa ja mikäli hinnat muuttuvat, on sillä suoraan vaikutusta katteeseen ja tulokseen. Myös ensimmäisellä vuodella eri kuluihin saadut kompensatiot voivat muuttua seuraaville vuosille, ja tällä on suora vai-

kutus tulokseen. Lisäksi tulee vielä huomioida tarkempi myyntitavoite 2. ja 3. vuodelle, mikäli se muuttuu, täytyy laskea tarvittavan henkilöstön määrä liikevaihtotavoitteeseen pääsemisen turvaamiseksi.

Mikäli myyjät eivät pääse myyntitavoitteeseen, tulosvaikutus näkyy heti ensimmäisenä vuotena. Myyjän kuukausilaskutustavoite 32.000 euroa on kuitenkin toimeksiantajan pitkään kokemukseen alalta pohjautuen realistinen ja ensimmäisen vuoden tulosenuste ei kuitenkaan kääntyisi tappiolliseksi markkinoiden hyvän tilanteen vuoksi ja yksi hyvä myyjä kuitenkin kompensoi aloittavan myyjän myyntivajetta. Viidennen työntekijän palkkaaminen ensimmäisenä vuotena ei olisi kannattavaa, koska yhden työsopimussuhteisen palkkaaminen lisäisi kiinteitä kuluja noin 50.000 euroa vuodessa.

Nyt laaditut laskemat ovat hyvä ja suuntaa antava perusta toiminnan analysointiin. Laskelmaa tulee kuitenkin muokata jatkoneuvotteluissa saatavien lisäinformaatioiden mukaiseksi.

Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että yritystoiminnan mukaan lähtemistä kannattaisi harkita. Toimeksiantajan mietittäväksi jää näiden tulosten lisäksi vielä oma soveltuvuus franchising-mallin mukaiseen yrittämiseen, käydä rekrytointiprosessi loppuun ja jatkaa mahdollisiin sopimusneuvotteluihin saakka.

## 7 POHDINTA JA TYÖPROSESSI

Opinnäytetyön tarkoitus ja toteutustapa oli tekijällä selvillä alusta saakka, mutta epäselvyyttä oli käsitteiden kanssa, tutkimus-, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät sekoittuivat, joten oikean tutkimusmenetelmän löytyminen oli haasteellista. Opinnäytetyössä tehtiin produkti niin kyseessä olikin tutkimuksen sijasta toiminnallinen opinnäytetyö. Aineiston keruumenetelmänä alkujaan oli tarkoitus olla haastattelu, mutta opinnäytetyön rakenteen vuoksi sitä ei käytetty. Haastatteluun tarkoitetut kysymykset käsiteltiin tarkasti toiminnallisessa osassa.

Lähdemateriaalia toiminnallisesta opinnäytetyöstä oli saatavilla vähän, ja uskon tämän vaikeuttaneen aluksi opinnäytetyön luonteen hahmottamista. Myös franchising-malliin löysin vähän kirjallisuuslähteitä, joten näiden osalta sama lähde toistuu useassa kohdassa. Liiketoimintasuunnitelmasta ja siihen liittyvistä aiheista puolestaan löytyi paljon kirjallisuuslähteitä ja niiden rajaaminen oli tarpeen ettei teoriaa olisi liikaa. Raportin kirjoittaminen teoriapohjan ja toiminnallisuuden yhdistämisessä oli aluksi yllättävän vaikea, jotta siitä sai ymmärrettävän ja selkeän kokonaisuuden.

Koska opinnäytetyön tavoite oli kuitenkin selkeä, opinnäytetyöprosessi sujui sulavasti tiiviisti reflektoiden toimeksiantajan kanssa. Aiheen parissa oli mukava työskennellä ja sain myös itse paljon uutta tietoa. Toiminnallinen opinnäytetyö sopi minulle hyvin, koska työn toteuttamisen keinot olivat joustavia ja minulle sopivia. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli koko prosessin ajan tiivistä, ongelmantonta ja sulavaa. Yhteistyön avulla liiketoimintasuunnitelmasta tuli mielestäni hyvin kattava ja opinnäytetyön tavoite savutettiin.

Opinnäytetyö prosessi lähti käyntiin perusteellisella lähtökohtien, teorian ja lähdemateriaalin arvioimisella ja perehtymisellä. Pyrin löytämään ensisijaisia, tunnettuja ja ajantasaisia lähteitä ja juuri tähän opinnäytetyöhön soveltuvia. Kirjoitin ensin tietoperustan, jotta kokonaiskuvan luominen olisi helpompaa. Näin teoria-pohja antoi hyvät lähtökohdat toiminnallisen osion liittämiseen raporttiin.

Prosessin aikana olen luonut kirjallisuuteen ja internet-lähteisiin perustuen liiketoimintasuunnitelman toimeksiantajan tarpeiden ja opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta. Liiketoimintasuunnitelman osiksi muodostuivat: visio ja tavoitteet, strategia, ympäristöanalyysi, SWOT-analyysi, talous- ja rahoitussuunnitelma sekä riskien arviointi. Lisäksi avasin franchising-liiketoimintamallia, talousprosessia ja taloudellisia laskelmia yleisellä tasolla. Franchising-ottajan rooliin paneuduin tarkemmin. Raportin teoriaosassa olen avannut selkeästi kaikki tähän opinnäytetyöhön oleellisesti sisältyvät käsitteet. Teoriaosan toteutin siten, että liiketoimintasuunnitelman teoria ja käytäntö käsiteltiin limittäin, ensin teoria ja sen perään toimeksiantajan näkökulma. Liiketoimintasuunnitelma on liitetty opinnäytetyöraportin liitteeksi. Koko tämä työ on käsitelty anonyymisti, koska yritysrekrytointiprosessi on vielä keskeneräinen.

Tätä opinnäytetyötä varten ei tarvinnut hakea tutkimuslupaa, koska toimeksiantajana ei ollut yritys ja työ käsiteltiin toimeksiantajan toiveesta anonyymisti. Käsitellyt luvut ovat todellisia toimeksiantajalta saatuja ja salassapitosopimus ei vielä velvoita ketjun suuntaan. Valmis liiketoimintasuunnitelma on luovutettu toimeksiantajan käyttöön. Opinnäytetyö valikoitui toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska ilmiötä tutkitaan toimeksiantajan kokemusten ja tiedon kautta. Aineisto on saatu henkilökohtaisesti toimeksiantajalta ja lisäksi monipuolisista luotettavista teorialähteistä. Opinnäytetyön tietoperusta on laaja-alainen ja tietoperustan teoriaosuuden aiheet ovat tiiviisti kytköksessä toiminnalliseen osaan. Työn luotettavuutta parantaa se, että opinnäytetyön kulku on kuvattu ja raportissa on perusteltu tarkasti opinnäytetyön luonne.

Opinnäytetyön teko opetti minulle sen, että vaikka liitetoimintasuunnitelman laatimisesta on paljon erilaisia pohjia olemassa, sopivaa juuri sinun yrityksesi tarpeisiin soveltuvaa ei välttämättä löydy, joten tiedon yhdisteleminen tai poisjättäminen on tarpeen. Suunnitelmanhan tulee olla jokaisen yrityksen omiin tarpeisiin tehty ja helposti muutettavissa eri tarpeita varten. Tässä työssä täytyi keskittyä franchising-yrityksen perustamisvaiheen oleellisten tietojen esittämiseen.

Toimeksiantajan näkemyksen mukaan liiketoimintasuunnitelma antaa perustettavalle franchising-yritykselle hyvän pohjan ja avun toiminnan aloittamiseen. Va-

littuja ratkaisuja tulee jalostaa ja vaihtaa liiketoiminnan kasvun mukana, ja jatkotutkimuksen aiheita aloittavasta yrityksestä voisi olla esimerkiksi tarkempi strategia, sen toteuttaminen ja ennen kaikkea seuranta.

Mielestäni saavutin tälle opinnäytetyölle asettamani tavoitteen hyvin. Aihealue osoittautui laajaksi ja teoriapohjaan tarvittavan lähdeaineiston löytäminen ja läpikäyminen oli työlästä. Myös käytännön sovittaminen teoriaan oli haasteellista toiminnallisen opinnäytetyön periaatteen mukaisesti raportoiden. Näen, että ammatillisuus ja ammatillisten teorioiden yhdistäminen kuitenkin onnistui työssä. Liiketoimintasuunnitelmasta tuli mielestäni toimeksiannon näköinen ja lunastaa paikansa työlle annetun tavoitteen selvittämisessä.

Opinnäytetyöstä tuli työelämälähtöinen, käytännönläheinen ja ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaan toteutettu omaan alaan liittyvä työ, joten tavoite tältäkin osin toteutui.



## LÄHTEET

- Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2016. Yritystoiminnan taitajaksi. 7., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Finnvera 2021. Yrityksen perustaminen. Viitattu 3.3.2021. <https://www.finnvera.fi/alku/yrityksen-perustaminen>
- Franchise 2021. FAQs About Franchising. Viitattu 25.3.2021. <https://www.franchise.org/faq>
- Franchising 2021. Guides. The franchise agreement. Viitattu 25.3.2021. [https://www.franchising.com/guides/the\\_franchise\\_agreement.html](https://www.franchising.com/guides/the_franchise_agreement.html)
- Francity 2021. About franchising. What Is Franchising? Viitattu 25.3.2021. <https://francity.com/about-franchising/what-is-franchising/>
- Heikkinen, H. L. T. 2001. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen Johtaminen. Menestyksen timantti. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002. Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. Viitattu 13.3.2021. <http://docplayer.fi/150113-Yritysten-yhteistyö-ja-franchising-sopimusriskien-hallinta-ja-sopimusohjaus.html>
- Korkein hallinto-oikeus 31.3.2016/35
- Koski, T. Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita Prima Oy
- Laakso, H. 2001. Franchising yrittäjyys. Helsinki: Edita.
- Laakso, H. 2005. Franchising. Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi: Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: WSOY.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma: Business Plan. Kuopio: Finnvera.

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2021. Franchising Suomessa 2021. Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.

Franchising Suomessa 2021. Sfy Vuosikirja. Viitattu 29.3.2021. [https://view.publitas.com/sfy\\_vuosikirja/franchising-suomessa-2021](https://view.publitas.com/sfy_vuosikirja/franchising-suomessa-2021)

SFY Eettiset säännöt 2017. Viitattu 29.3.2021. <https://franchising.fi/wp-content/uploads/2020/10/Suomen-Franchising-yhdistyksen-Eettiset-Saannot-01012017-PDF.pdf>

Suomala, P, Manninen, O & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Tie franchising-yrittäjäksi opas 2020. Kattava tietopaketti. Helsinki: Franchise news. Viitattu 6.2.2021 <https://www.franchiseneews.fi/franchisingyrittajaksiopas-ketjuille>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Verohallinto 2021. Syventävät vero-ohjeet. Vapaan oman pääoman rahaston varojenjako verotuksessa. Viitattu 2.3.2021. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60520/vapaan-oman-p%C3%A4%C3%A4oman-rahaston-varojenjako-verotuksessa3/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Yrittäjien eläkelaki 22.12.2006/1272

Yrittäjät 2021. Yrittäjän-abc. Viitattu. 9.3.2021. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/franchising-318184>

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent.

## LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma

Franchising-yrityksen

# Liiketoimintasuunnitelma

Yritys X

## Yritys

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa yrityksestä käytetään nimitystä "Yritys X".  
Tarkempi avaus jätetty pois, koska suunnitelma on laadittu anonyymisti.

## Organisaatio/Osaaminen

Yrityksessä tulee työskentelemään aluksi yrittäjän lisäksi 4 työntekijää. Yksi osaavista myyjistä panostaa muiden myyjien koulutukseen yrittäjän lisäksi.  
Tarkempi avaus jätetty pois, koska suunnitelma on laadittu anonyymisti.

## Tuote

Hyvä, tunnettu ja luotettava brändi.  
Tarkempi avaus jätetty pois, koska suunnitelma on laadittu anonyymisti.

## Toimiala

Yritys X on suunnitteilla oleva franchising-yritys vähittäiskaupan alalle.  
Tarkempi avaus jätetty pois, koska suunnitelma on laadittu anonyymisti.

## Asiakkaat/Markkina-alue

Asiakasryhmänä kuluttajat ketjun määrittämällä markkina-alueella.  
Tarkempi avaus jätetty pois, koska suunnitelma on laadittu anonyymisti.

## Visio

Yritys X:n visiona on kasvattaa yritystoimintaa ja sen kannattavuutta. Kasvattaa koko ajan henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista, erityisesti alkuvaiheessa, sekä korostaa yrityksen imagoa ammattitaitoisena ja luotettavana toimijana. Imagon vahvistaminen ja muokkaaminen halutun kaltaiseksi on yrityksen jatkuva tavoite. Kehittyä laadukkaiden, ja tyylikkaiden tuotteiden sekä hyvän franchising-ketjun avulla alan johtavaksi yritykseksi omalla toiminta-alueella.

Tarkempi avaus jätetty pois, koska suunnitelma on laadittu anonyymisti.

## Strategia

Markkinoinnin merkitys yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa on suuri, yhtäläillä hinnoittelustrategia ja tuotantostrategia. Nämä kuuluvat jo franchising-ketjun strategiaan ja sitä kautta franchising-yritysten toimintaan. Yrityksen tavoitteeseen pääsemiseksi luodaan oma strategia yrityksen perustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelmaa, SWOT-analyysiä ja ympäristöanalyysiä hyödyntäen.

## Ympäristöanalyysi

Yritys X:n liiketoiminnan mahdollisuutta on arvioitu ympäristöanalyysillä, jossa kuvataan kysyntää, asiakkaita, kilpailua ja ulkoista- ja sisäistä ympäristöä. Vaikutukset ja asioihin reagointi löytyvät myös taulukosta.

Ympäristötekijä	Vaikutukset toimintaan
<b>Kysyntä:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- markkinoiden koko</li> <li>- markkinoiden kasvuvauhti</li> <li>- strategiset liiketoiminta-alueet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liiketoiminta-alueella riittävä</li> <li>- yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat</li> <li>- toimintaan riittävän laaja</li> </ul>
<b>Asiakkaat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakastyypit</li> <li>- asiakasmäärät</li> <li>- ostopäätösten kriteerit</li> <li>- miten hankkivat</li> <li>- ostokäyttäytyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaita riittää, ne pitää vaan löytää</li> <li>- Lead-generaattorit</li> <li>- palvelu, hinta ja tuotteen laatu</li> <li>- tarvekartoitus ja tarjous</li> <li>- internet ohjaa pitkälti ostokäyttäytymistä; Instagam, Pinterest ja blogit</li> </ul>
<b>Kilpailu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailevat yritykset</li> <li>- kilpailijoiden vahvuudet</li> <li>- kilpailijoiden heikkoudet</li> <li>- kilpailijoiden hinnat</li> <li>- tuleeko lisää alalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimijoita on markkina-alueella useita</li> <li>- potentiaalisia kilpailijoita noin kolme</li> <li>- vahvuuksia osaava markkinointi ja brändit</li> <li>- tuotteet samantasoisia, mutta palvelulla ja ammattitaidolla voidaan erottua</li> <li>- alalle on kohtuullisen helppo tulla, mutta hyvien myyjien saaminen on vaikeaa</li> <li>- hintakilpailu kovenee kokoajan</li> </ul>
<b>Ulkoinen ympäristö:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- markkina-alue</li> <li>- toimiala</li> <li>- lainsäädäntö</li> <li>- arvomaailmamuutokset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riittävän suuri markkina-alue ja rajattu sopimuksella</li> <li>- toimiala tarpeellinen ja jatkuva</li> <li>- lainsäädännön muutoksilla voi olla vaikutusta toimintaan</li> <li>- ekologisuus tulee jatkossa vaikuttamaan käytettäviin materiaaleihin ja työtapoihin</li> </ul>
<b>Sisäinen ympäristö:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilöstön sitoutuneisuus</li> <li>- henkilöstön ammattitaito</li> <li>- yhteistyö ketjun kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sitouttamisen eteen tehtävä töitä jatkuvasti</li> <li>- henkilöstöosaamista kehitettävä</li> <li>- työhyvinvoinnista huolehdittava</li> <li>- koulutuksesta huolehdittava</li> <li>- yhteistyö ketjun kanssa saumattomaksi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi</li> </ul>

## SWOT-analyysi

Vahvuuksia voidaan hyödyntää heikkouksien parantamiseen. Panostetaan hyvien myyjien saamiseen, käytetään tässä brändiä ja kauppiaan ammattitaitoa ja mainetta hyväksi, huomioidaan alkumarkkinoinnissa myös rekrytointi. Myyjien koulutus pidetään tehokkaana, kauppiaan lisäksi myymäläpäällikkö vastuutetaan tähän sekä henkilöstöosaamisen kehittämiseen. Toimintaympäristö mahdollistaa yrityksen menestymisen, asiakkaita on paljon ja markkina-alue on riittävän laaja. Kilpailijoitakin on paljon, mutta brändin tunnettavuus ja erinomainen asiakaspalvelu luo uskoa menestymiseen. Toimiala on kausiluonteinen, joten paikallisella kohdemarkkinoinnilla pyritään tasaamaan myyntiä myös hiljaisimmille ajanjaksoille. Ulkoiset uhat tiedostetaan ja riskit torjutaan mahdollisuuksien mukaan.

Vahvuudet:	Heikkoudet:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- luotettavuus, tunnettavuus, brändi</li> <li>- yrittäjän ammattitaito, hyvä maine ja motivaatio</li> <li>- hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu</li> <li>- hyvä ja edustava liikepaikka</li> <li>- järkevällä tasolla olevat kiinteät kulut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvien myyjien saaminen</li> <li>- järjestelmien oppimiseen kuluu aikaa</li> <li>- henkilöstöosaaminen</li> <li>- epätietoisuus yrittäjän vaikutusmahdollisuuksista ketjun toimintaan</li> </ul>
Mahdollisuudet:	Uhat:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kysyntä</li> <li>- asiakkaat</li> <li>- laaja markkina-alue</li> <li>- kasvupotentiaali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakasmäärien heittäminen (sesonkiluonteisuus)</li> <li>- kilpailu</li> <li>- rakentaminen ja suhdannevaihtelut</li> <li>- lainsäädännön muutokset</li> <li>- standardien kiristyminen</li> </ul>

## Tulossuunnitelma/Myyntikatetarvelaskelma

Tulossuunnitelma on laadittu sekä kuukausi- että vuositasolla, ensimmäisen toimintavuoden mukaan. Tulossuunnitelman ensimmäinen osa on myyntikatetarvelaskelma ja se lähtee kiinteistä kuluista, koska kyseessä on osakeyhtiö ja yrittäjän palkkakustannukset ovat laskelman kiinteissä henkilöstökuluissa. Franchising-ketju voi kompensoida tiettyjä kuluja. Tässä tapauksessa kompensatiota on saatu kiinteisiin kuluihin, markkinointi- ja vuokratuluihin.

Laskelmassa ei ole huomioitu arvonlisäveroa, koska sen vaikutus on +/- 0. Laskelman mukaan myyntikatetarve on 237.840 euroa vuodessa. Kokonaisymyynti eli laskutustavoite sisältää arvonlisäveron 24% ja tulisi olla 1.916.842 euroa. Laskelman mukaan kuukausilaskutuksen olisi oltava 159.737 euroa, mikä vaikuttaa mahdolliselta suunnitellulla organisaatiolla ja markkina-alueen kokoon ja kilpailutilanteeseen suhteutettuna.

### Myyntikatetarvelaskelma

YRITYSTOIMINNAN KIIINTEÄT KULUT	Kuukausi	Vuosi
yrittäjän oma palkka	4 500 €	54 000 €
YEL	900 €	10 800 €
vakuutusmaksut	500 €	6 000 €
työntekijöiden palkat	6 000 €	72 000 €
henkilösivukulut	1 800 €	21 600 €
vuokrat, sähkö ja vesi	1 500 €	18 000 €
markkinointi, mainonta	850 €	10 200 €
puhelin- ja internet-kulut	170 €	2 040 €
matkakulut	200 €	2 400 €
taloushallintokulut	500 €	6 000 €
ohjelmistokulut	2 400 €	28 800 €
muut sekalaiset kulut	500 €	6 000 €
<b>KIIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>19 820 €</b>	<b>237 840 €</b>
<b>MYYNTIKATETARVE</b>	<b>19 820 €</b>	<b>237 840 €</b>
ostot	109 000 €	1 308 000 €
<b>LIIKEVAIHTOTARVE</b>	<b>128 820 €</b>	<b>1 545 840 €</b>
alv 24%	30 917 €	371 002 €
<b>KOKONAISLASKUTUSTARVE</b>	<b>159 737 €</b>	<b>1 916 842 €</b>



## Tulossuunnitelma/Kolmen vuoden tulossuunnitelma

Franchising- ketju määrittelee vuosittaiset liikevaihtotavoitteet ja ensimmäisen vuoden liikevaihtotavoite on 1,5 miljoonaa euroa. Ensimmäisen vuoden tulossuunnitelma osoittaa, että toiminta on kannattavaa tällä liikevaihdolla. Liikevaihtoon pääseminen edellyttää jokaiselta viideltä myyjältä laskutusta noin 32.000 euroa kuukaudessa.

Toisen vuoden laskema on laskettu 8 prosentin tulojen kasvulla ja 3 prosentin menojen kasvulla ja mikäli ensimmäisen vuoden kompensatiot eivät muutu, tulos olisi jo 112.923 euroa. Kolmas vuosi on laskettu samalla kaavalla, mutta tulojen kasvu on 17 % ja menojen 3 %, tulos olisi hienot 260.626 euroa. Kolmannelle vuodelle henkilöstökuluihin on otettu mukaan kolmas työsopimussuhteinen, jonka vaikutus on 50.000 euroa.

Tulossuunnitelmassa on lisäksi haettu informatiiviseksi vertailutiedoksi ensimmäiselle toimintavuodelle liikevaihto, millä saavutettaisiin kriittinen piste. Tämän perusteella myyntituotosten tulee olla 1.884.600 euroa, jotta se kattaa kokonaiskulut. Tämä on vertailtavuuden vuoksi laskettu myös neljällä myyjällä kauppiaan lisäksi. Laskutustavoite jokaiselta myyjältä 31.400 euroa ja alle tämän kuukausilaskutustavoitteen, liiketoimintaa ei kannata edes harkita.

<b>Kolmen vuoden tulossuunnitelma</b>		vuosi 2	vuosi 3
	tulot, kasvu %	8	17
	menot; kasvu %	3	3

	<b>vuosi 1</b>	<b>kriittinen piste</b>	<b>vuosi 2</b>	<b>vuosi 3</b>
Myyntituotot	1 916 842 €	1 884 600 €	2 070 189 €	2 422 121 €
ALV	371 002 €	364 761 €	400 682 €	468 798 €
Liikevaihto	1 545 840 €	1 519 839 €	1 669 507 €	1 953 323 €
Liiketoiminnan muut tuotot	111 200 €	111 200 €	111 200 €	111 200 €
Muuttuvat kulut	1 308 000 €	1 347 240 €	1 347 240 €	1 387 657 €
Myyntikate	349 040 €	283 799 €	433 467 €	676 866 €
Henkilöstökulut	201 600 €	201 600 €	207 648 €	263 877 €
Vuokrat	18 000 €	18 000 €	18 540 €	19 096 €
Markkinointi	10 200 €	10 200 €	10 506 €	10 821 €
Liiketoiminnan muut kulut	54 000 €	54 000 €	55 620 €	57 289 €
Käyttökate	65 240 €	-1 €	141 153 €	325 782 €
Poistot				
Liikevoitto/-tappio	65 240 €	-1 €	141 153 €	325 782 €
Rahoitustuotot	0 €	0 €	0 €	0 €
Rahoituskulut	0 €			
Voitto/tappio ennen satunnaisia eriä j	65 240 €	-1 €	141 153 €	325 782 €
Satunnaiset erät	0 €	0 €	0 €	0 €
Voitto/tappio ennen veroja	65 240 €	-1 €	141 153 €	325 782 €
Verot	13 048 €	0 €	28 231 €	65 156 €
Tilikauden voitto/tappio	52 192 €	-1 €	112 923 €	260 626 €

## Rahoitussuunnitelma/Lainatarve

Rahan käyttö yhteensä koostuu yrityksen perustamisen hallinnollisesta kulusta, sekä varastoon hankittavasta vaihto-omaisuudesta, yhteensä 78.250 euroa. Franchising-antajan kanssa voi olla mahdollista sopia maksuajoista. Tässä vaihto-omaisuuden hankintaan on kokonaisuudessaan saatu pitkä maksuaika, joten se vähentää rahoituksen tarvetta liiketoiminnan aloitusvaiheessa ja tämä kirjataan ostovelaksi. Kiinteitä kuluja tulee heti ensimmäisestä kuukaudesta lähtien hoidettavaksi ja se tulee rahoittaa ulkopuolisella rahoituksella. Tässä laskelmassa kiinteät kulut ovat neljän kuukauden ajalta 78.525 euroa. Myyntituotot eivät uudella yrityksellä ehdi kattamaan kuluja neljässä kuukaudessa. Tähän vaikuttaa osaltaan myös pitkä alkukoulutus franchising-ketjun toimintaan.

Lyhytaikaista vierasta pääomaa on myös ostovelkoihin kirjattu vaihto-omaisuuden hankinta, joten tämän laskelman mukaan 50.000 euron laina riittäisi toiminnan käynnistämiseen ja neljän kuukauden kulujen kattamiseen.

<b>RAHAN KÄYTTÖ</b>		<b>€</b>
ALKUINVESTOINTI	Hallinnolliset kulut	275,00 €
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>275,00 €</b>
KÄYTTÖPÄÄOMA	Vaihto-omaisuus	36 000,00 €
	- Ostovelat	36 000,00 €
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,00 €</b>
KÄYNNISTYSKULUT 4 kk	Markkinointikulut	3 300,00 €
	Tilavuokrat, vakuusmaksut	5 900,00 €
	Laittevuokrat/leasing-maksut	9 650,00 €
	Työntekijöiden palkat sivukuluineen	31 400,00 €
	Muita kuluja	6 700,00 €
	Yrittäjän oma toimeentulo	21 300,00 €
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>78 250,00 €</b>
<b>RAHAN KÄYTTÖ YHTEENSÄ</b>		<b>78 525,00 €</b>
<b>RAHAN LÄHTEET</b>		<b>€</b>
PITKÄAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA	Lainat yksityisiltä sijoittajilta	50 000,00 €
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>50 000,00 €</b>
LYHYTAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA	Ostovelat	36 000,00 €
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>86 000,00 €</b>
<b>VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>		<b>86 000,00 €</b>
<b>RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ</b>		<b>86 000,00 €</b>

## Riskien kartoittaminen

Toimeksiantajan ja tehtyjen laskelmien, joissa laskettiin ensimmäisen vuoden tulos, minimiliikevaihtotavoite kulujen kattamiseen sekä 8 ja 17 prosentin liikevaihdon lisäykset ja 3 prosentin lisäykset kuluihin kahdelle seuraavalle vuodelle, mukaan riski franchising-liiketoiminnan aloittamiseen on suhteellisen pieni. Franchising-yrittäjä pääsee aloittamaan toimintansa markkinoilla jo testatulla liiketoimintamallilla. Yrittäjä myös koulutetaan ja häntä tuetaan liiketoiminnan alkuun. Hän saa myös monia ketjuetuja, mm. valmis tunnettuus, volyymiedut ostoissa jne., jotka auttavat menestymään kilpailuilla markkinoilla.

Liiketoiminnan onnistumisen riskeinä nähdään kuitenkin ketjuorganisaation yhteistoiminnan epäonnistumisen mahdollisuus ja riippuvuus franchising-antajan toiminnasta. Liiketoiminnan edellytys on riittävä myynti ja tähän liittyviä riskejä on myös niin asiakkaiden kuin myyjienkin suhteen. Ohessa kuvattuna Yritys X:n riskejä, niiden vaikutus yritystoiminnalle sekä keinoja riskien hallintaan ja minimoimiseen.

Riski		Vaikutus yritystoiminnalle	Miten riski minimoidaan
<b>Ketjuriski/ toimittaja</b>	- ostoehtojen muutos - hintojen nosto - ketjun brändin vahingoittuminen -ketjun menestymättömyys -resurssien puute -kattomarkkinoinnin riittävyys	-pienempi kate -vähemmän myyntiä -ei ollenkaan myyntiä	-neuvottelu ketjun kanssa
<b>Ketjuriski/ tuotanto</b>	-toimitusvarmuus -viivästykset -tuotekehitys	-tyytymätön asiakas -kaupan loppuun saattamisen viivästyminen -kaupan esteet	-neuvottelu ketjun kanssa -toimintaehdotukset
<b>Logistiikka- riski</b>	-vahingoittuminen -viivästykset	-tyytymätön asiakas	-vakuuttaminen -nopea reklamointi
<b>Henkilöstö- riski</b>	-ammattitaitoisten myyjien saatavuus -henkilöstön pysyvyys -työvoimakustannukset	-kauppiaan ajankäyttö - kauppiaan toimintakyky -myynnin vähäisyys -rekryointi- ja koulutuskustannukset -kulurakenne rasittaa käyttökattetta	-rekrytoinnin huolellisuus -henkilöstön motivointi ja sitouttaminen - työhyvinvointi ja koulutus -myyjien hintalaatusuhde
<b>Asiakas- riski</b>	-hyvien, tuottavien asiakkaiden riittävä määrä	-asiakkaat tekevät liiketoiminnan	-aktiivinen asiakashankinta -3-4 uutta kontaktia/vko, 1-2 kauppa/vko (hitrate 40-50%) -asiakaspalvelun tulee olla erinomaista
<b>Myynti- iski</b>	-riittävä ja kasvavamyynti -liikeriski	-vaikutus tulokseen ja kannattavuuteen	-hankittava riittävän paljon hyviä ja kannattavia asiakkaita -myyjien ammattitaitoon panostettava