



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Konsta Välisaari

Franchising-yrittäjyyden aloittaminen

Case Tanssikoulu Wimma Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2023

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seamk Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Konsta Välisaari

Työn nimi: Franchising-yrittäjyyden aloittaminen: Case Tanssikoulu Wimma Oy

Ohjaaja: Tuulia Potka-Soininen

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 40

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toimia Tanssikoulu Wimma Oy:lle sekä työkaluna tanssikoulun laajentamisessa franchising-ketjuksi että franchising-oppaana. Tavoitteena on tarkastella franchising-liiketoimintamallia yritystoiminnan muotona sekä selvittää franchisingin soveltuvuutta Tanssikoulu Wimma Oy:lle. Lisäksi franchising-oppaan tarkoituksena on perehdyttää uusi franchising-ottaja Tanssikoulu Wimma Oy:n toimintaan sekä toimia tukena ja ohjeena yhteistyön alussa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tanssikoulu Wimma Oy. Opinnäytetyö ja franchising-opas on toteutettu kvalitatiivisesti case-tutkimusta eli tapaustutkimusta hyödyntäen, joka pohjautuu yrityksen toimeksiantajalle tehtyihin haastatteluihin ja teorian vuoropuheluun. Opinnäytetyötä ja opasta tehdessä on pyritty ottamaan huomioon toimeksiantajan tarpeet ja kysymykset liittyen franchisingiin.

Voidaan todeta, että franchising onnistuessaan mahdollistaa yrityksen nopean kasvun ja laajentumisen, sillä se on suhteellisen turvallinen ja kannattava tapa kehittää liiketoimintaa ja tavoitella taloudellista menestymistä. Tanssikoulu Wimma Oy:llä on täydet edellytykset ja mahdollisuudet yritystoiminnan kasvattamiseen ja franchising-ketjun perustamiseen. Tanssikoulu Wimma Oy on toiminut jo vuosien ajan ja näin ollen vakiinnuttanut paikkaansa tanssialalla. Vuosien kokemus ja osaava henkilöstö on mahdollistanut toimivan yritystoiminnan ja konseptin rakentamisen. Tämä on lisännyt tanssikoulun brandin tunnettuutta ja näin ollen lisännyt kilpailukykyä markkinoilla. Lisäksi tanssialan ammattilaiset ja harrastajat ovat valmiiksi hyvin tiivis yhteisö, joka jakaa yhteisen kiinnostuksen kohteen ja itsensä ilmaisemisen muodon – tanssimisen. Tämä edistää mahdollisuuksia saada rekrytoinnissa jo valmiiksi ammattitaitoisia ja osaavia franchising-ottajia, jotka tuovat omalla panostuksellaan lisää tietotaitoa yritystoimintaan.

¹ Asiasanat: Franchising, franchising-opas, ketjuliiketoiminta, liiketoimintamalli, Tanssikoulu Wimma Oy

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: BBA, Business Administration

Specialisation: Financial management

Author: Konsta Välisaari

Title of thesis: Starting a franchise entrepreneurship: Case Tanssikoulu Wimma Oy

Supervisor: Tuulia Potka-Soininen

Year: 2022

Number of pages: 40

Number of appendices: 1

The aim of the thesis is to be a tool for Tanssikoulu Wimma Oy that it can use to evolve and expand its business to become a franchising organization, and a franchising guide for Tanssikoulu Wimma Oy. The thesis looks into franchising as a business model and found out how franchising would suit Tanssikoulu Wimma Oy as a business model. Moreover, the aim of the franchising guide goal was to orientate the franchisee starting their business to Tanssikoulu Wimma Oy and guide them at the beginning of the partnership.

The thesis was commissioned by Tanssikoulu Wimma Oy. The thesis and the franchising guide were implemented qualitatively, using a case study based on interviews with the company and a dialogue with the theory. In the thesis and the franchising guide, the aim of the writer was to consider the needs and wishes of Tanssikoulu Wimma Oy.

The conclusion of the thesis is that when franchising as a business model works as it should, it is quite a safe and profitable way to expand the organization quickly and efficiently. This is because franchisor and franchisee share the costs and risks of the investment. Tanssikoulu Wimma Oy has all the prerequisites of expanding its business and becoming a franchisee because it has been an active company for years and, thanks to that, established itself in the dance industry. Years of experience and well-trained employees have been the key to creating a functioning and growing business and concept. All this has increased the value of the Tanssikoulu Wimma Oy's brand in the market. In addition, dance professionals and amateurs are already a very tight group who all share a common interest and form of self-expression - dancing. This increases the opportunity to get already skilled and competent franchisees in recruitment, who bring more knowhow to the business with their own investment.

¹ Keywords: Franchising, franchising-guide, entrepreneur, business model, Tanssikoulu Wimma Oy

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	5
1 Johdanto	7
2 Franchising.....	10
2.1 Franchising määritelmä	10
2.2 Franchising muodot.....	11
2.2.1 Trade name franchising	11
2.2.2 Product distribution franchising	12
2.2.3 Business format franchising	12
2.3 Franchising-sopimus	13
3 Franchising-liiketoimintamallina tarkastelu	15
3.1 Franchisinganalyysi.....	15
3.2 Franchising-liiketoiminnan hyvät ja huonot puolet.....	18
4 Franchising-liiketoiminnan rakentaminen.....	21
4.1 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen.....	21
4.2 Konseptin kehittäminen	22
4.3 Käsikirja ja dokumentointi	23
4.4 Franchising-liiketoiminnan aloitustoimenpiteet	24
5 Franchising-yrittäjyyden aloittaminen franchising-ottajan näkökulmasta ..	26
5.1 Franchising-yrittäjäksi soveltuminen	26
5.2 Franchising-ketjun valinta	27
5.3 Taloudelliset alkuinvestoinnit	29
5.4 Franchising-sopimuksen allekirjoittaminen ja yritystoiminnan käynnistäminen	30
6 Franchising-ketjun hallinta.....	33
6.1 Franchising-antajan rooli ja tehtävät yritystoiminnan johtajana	33
6.2 Franchisingkeskus	34

6.3 Franchising-ottajan rooli ja tehtävät franchisingyksikön johtajana.....	36
6.4 Franchising-sopimuksen purkaminen ja riitatapaukset.....	37
7 Tutkimuksen toteuttaminen	39
7.1 Case-tutkimus	39
7.2 Toimeksiantaja: Tanssikoulu Wimma Oy	39
8 Franchisingin soveltuvuus tanssikoulu Wimma Oy:lle.....	41
8.1 Tanssikoulu Wimma Oy ja franchising	41
8.1.1 Kaupallinen hyödynnettävyys.....	42
8.1.2 Monistettavuus.....	43
8.1.3 Yhteistyön edellytykset yritystoiminnassa	44
8.2 Tanssikoulu Wimma Oy:n seuraavat askeleet kohti franchising-toimintaa.....	45
9 Johtopäätökset.....	47
Lähteet	49
Liite 1. Franchising-opas.....	52
1. Tanssikoulu Wimma-ketju.....	54
1.1 FAQ	54
1.2 Tanssikoulu Wimma Oy:n historia	55
1.3 Tanssikoulu Wimma Oy:n nykytilanne	55
1.4 Tanssikoulu Wimma Oy:n tulevaisuuden näkymät	57
2. Franchising-yrittäjänä toimiminen Tanssikoulu Wimma Oy:ssa.....	58
2.1 Yrityksen toimintatavat.....	58
2.1.1 Tanssikoulu Wimma Oy:n tilat.....	59
2.1.2 Tanssilajit	59
2.2 Oikeudet ja velvoitteet	60
2.3 Maksut ja sopimukset	60
2.4 Tukitoiminnot ja koulutus	61
2.5 Yrittäjien yhteistyön alku	62
3. Franchising-ketjun johtaminen Tanssikoulu Wimma Oy:ssa	64
3.1 Hallinto.....	64

Käytetyt termit ja lyhenteet

Franchise	tarkoittaa oikeutta liiketoimintakonseptiin, joka on annettu yritykseltä toiselle korvausta vastaan. Oikeus konseptiin määritellään franchising-sopimuksessa, johon kirjataan korvaus ja oikeuden laajuus. (Yrityspörssi 2022a.)
Franchising	on kahden itsenäisen yrityksen välinen yhteistyömalli. Franchising-antaja on kehittänyt, testannut ja dokumentoinut oman yritysideaansa, jonka käyttöoikeudet ja toimintatavat hän luovuttaa franchising-ottajalle. Ketjun jokainen yksikkö toimii saman perusperiaatteen mukaisesti. (Yrittäjät 2022.)
Franchising-toiminta	on valmiin liikeidean vuokraamista. Yrittäjä (franchising-antaja) vuokraa liiketoimintamallia/yritysideaa maksua vastaan määräajaksi franchising-ottajalle. (Rissanen 2006, 443.)
Franchising-antaja	on yritys, joka on kehittänyt yritysideaan/konseptin ja vuokraa tätä eteenpäin franchising-ottajalle korvausta vastaan määräajaksi (Laakso 2005, 279).
Franchising-ottaja	on yrittäjä, joka saa franchising-antajalta yritysideaan ja muita palveluita yritystoiminnan aloittamiseksi korvausta vastaan. Franchising-ottaja voi johtaa liiketoimintaa useammassa kuin yhdessä franchisingpisteessä. (Yrityspörssi 2022a.)
Franchising-sopimus	on franchising-antajan ja franchising-ottajan välinen kirjallinen yhteistyösopimus, jossa määritellään franchising-ottajan toimi osana konseptia. Sopimuksessa franchising-antaja luovuttaa konseptinsa franchising-ottajalle maksua vastaan. (Yrittäjät 2022)
Franchising-opas	on käsikirja, jonka franchising-ottaja saa liittyessään franchising-konseptin jäseneksi. Käsikirja sisältää kirjallisen kuvauksen konseptin toiminnasta, jota ottajan tulee hyödyntää operatiivisessa

toiminnassaan. Käsikirja on sopimuksen liitteenä, joten ohjeet ovat franchising-ottajaa sitovat, ellei siinä toisin mainita. (Laakso 2005, 281.)

1 Johdanto

Suomessa syntyy uusia ideoita ja yrityksiä vuosittain. Osa yritysideoista toimii ja tuottaa taloudellista voittoa ja osa taas ei, jolloin liiketoiminta ei kannata. Kuitenkin moni ihminen haaveilee yrittäjyydestä ja taloudellisesta menestyksestä. Liiketoimintaa ei kuitenkaan aina tarvitse aloittaa tyhjästä tai omasta ideasta, vaan yrittäjäksi voi ryhtyä myös tunnetun ketjun jäsenenä ja valmiin liikeidean pohjalta (Yrittäjät 2022; Laakso 2005, 42; Rissanen 2006, 443; Curran & Stanworth 1983, 826). Franchising on kahden itsenäisen yrityksen välinen liiketoimintamalli, joka toimii toiselle yritykselle yritystoiminnan kasvu- tai levittäytymistapana ja toiselle yrittäjyyden mallina (Yrittäjät 2022; Laakso 2005, 42; Rissanen 2006, 443; Curran & Stanworth 1983, 826). Tällainen liiketoimintamalli tavoittelee menestyksen kloonaamista eli jo aikaisemmin toimineen liikeidean kopioimista (Ketju 2022b; Laakso 2005, 185).

Franchising-liiketoimintamalli on aloittanut kehityksensä jo 1700-luvulla, jolloin englantilaiset panimot solmivat lainasopimuksia pubien kanssa (Laakso 2005, 13). Nykypäivänä tunnettu modernimpi franchising-liiketoimintamalli yleistyi kuitenkin vasta 1950-luvulla, jolloin sen suosio liiketoimintamallina kasvoi ympäri maailmaa. Uudenlainen ostokäyttäytyminen ja yhdysvaltalaisen suuryritysten menestyminen, kuten McDonald's (1955), Pizza Hut (1959) ja Burger King (1955) lisäsivät franchising-yritysten nopeaa kasvua. (Laakso 2005, 14.) Franchising liiketoimintamallina on kasvattanut suosiotaan myös Suomessa. Internetin tuomien etujen myötä franchising on tehnyt tunnettavuuttaan Suomessa 1990-luvulta lähtien. (Rissanen 2006, 442.) Tunnetuimpia suomalaisia franchising-ketjuja ovat R-kioski, Hesburger ja Kotipizza (Yrittäjät 2022).

Vuonna 2016 Suomessa toimi arviolta 200–250 franchising-ketjua, mikä tarkoittaa noin 5000 yrittäjää (Finnvera 2016). Franchising-ketjut ovat tärkeä osa yritysmaailman liiketoimintaa. Suomessa franchising-ketjut tuottavat 5,5 miljardin euron liikevaihdon vuosittain (Suomen Franchising-Yhdistys 2015; Finnvera 2016). Franchising tuo markkinoille uusia tuotteita ja täten lisäävät markkinoiden kasvua ja vaurautta sekä tuovat verotuloja valtiolle. Lisäksi franchising-ketjuilla on merkittävä rooli ihmisten työllistymisessä, sillä ne tarjoavat työpaikan lähes sadalle tuhannelle ihmiselle Suomessa. (Suomen Franchising-Yhdistys 2015; Finnvera 2016.)

Franchising-antajaksi ryhtyminen on kannattava ja turvallinen tapa laajentaa ja kasvattaa omaa liiketoimintaa, sillä se on suhteellisen nopea, edullinen ja riskitön tapa siihen (Laakso 2005, 177–178; Rissanen 2006, 450). Franchising-antajan ja franchising-ottajien tiivis yhteistyösuhde voi parhaimmassa tapauksessa tehostaa yritystoimintaa entisestään, sillä franchising-ottaja voi omalla sitoutumisellaan ja ammattitaidoillaan tuoda lisää osaamista yritystoimintaan. Kun franchising-suhteen molemmat osapuolet jakavat tietotaitoaan ja tekevät tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa, mahdollistaa se yritystoiminnan kehittymisen ja tämän myötä taloudellisen kasvun ja menestymisen. (Laakso 2005, 178–180.) Franchising-liiketoimintamallin kannattavuuden hyvänä esimerkkinä toimii R-kioski, joka aloitti liiketoimintansa vuonna 1910. Tällä hetkellä Suomessa toimii 550 R-kioskia ja liikevaihtoa yhdelle R-kioskille kertyy vuosittain noin 550 000 €. (Ketju 2022a.) Lisäksi yhdessä R-kioskissa on noin 1–5 työntekijää ja alkuinvestointi vaatimukset ovat arviolta 20 000–50 000 € (Ketju 2022a).

Opinnäytetyöni päätavoitteena on tutustuttaa Tanssikoulu Wimma Oy franchising-liiketoimintamalliin ja luoda heidän yritykselleen franchising-opas. Oppaan tarkoituksena on antaa tärkeää ja luotettavaa tietoa tuleville tanssikoulun yrittäjille ja luoda heille selkeät ohjeet, joita on helppo seurata. Yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta franchisingista, minkä vuoksi yritykselle tulee luoda perusta ja ymmärrys franchisingin toimintatavoista. Opinnäytetyössä tutkitaan franchising-toiminnan haasteita ja hyötyjä sovellettaessa sen käytänteitä tanssikoulu yritykseen.

Opinnäytetyön keskeisin tutkimuskysymys on, soveltuuko franchising-liiketoimintamalli Tanssikoulu Wimma Oy:lle. Samalla otetaan selvää, onko Tanssikoulu Wimma Oy:n liiketoiminta ja konsepti monistettava ja kaupallisesti hyödynnettävä sekä missä yritystoiminnan osa-alueissa tanssikoululla on vielä kehitettävää. Opinnäytetyön tutkimustapana on käytetty case-tutkimusta eli tapaustutkimusta, jossa on käytetty kvalitatiivista tiedonkeruumenetelmää. Case-tutkimus on paljon käytetty metodi, tutkittaessa yrityksiä ja organisaatiokäyttäytymistä (Metodix 2022). Tutkimuksen tiedonkeruu on suoritettu haastatteluina yrityksen henkilökunnalle, jota hyödynnetään jo olemassa olevaan teoriapohjaan. Case-tutkimuksessa tulkitaan kvalitatiivisesta tutkimuksesta saatuja tietoja jo olemassa olevaan aineistoon ja käytetään sitä tukena ymmärtääksemme yksilöllistä tapausta sen omassa

ympäristössä (Metodix 2022). Opinnäytetyössä pyritään kartoittamaan case-yrityksen nykytilaa ja sitä kautta antamaan Tanssikoulu Wimma Oy:lle franchisingiin työkalut, mitä he voivat käyttää rakentaessaan menestyvää ja luotettavaa franchising-ketjua.

2 Franchising

2.1 Franchising määritelmä

Franchisingilla tarkoitetaan kahden omavaltaisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan keskinäistä sopimukseen perustuvaa yhteistyömallia (Kuvio 1). Franchising perusajatuksena on, että franchising-antaja myöntää franchising-ottajalle oikeuden käyttää kehittämänsä liiketoimintaideaa, kuten tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistus-, markkinointi- ja palvelumenetelmiä toimintaohjeiden mukaisesti. (Laakso 2005, 42; Rissanen 2006, 443; Curran & Stanworth 1983, 826.) Rissanen (2007, 428) mukaan franchising-toiminnan periaatteena on liikeidean ja sen käyttöoikeuksien vuokraus määrääjäksi sille myönnetylle liiketoimintapaikalle korvausta vastaan. Franchising-ottaja sitoutuu tällöin noudattamaan ja toimimaan vastuullisesti konseptin mukaisesti. Franchising-antajan rooliin yhteistyösuhteessa kuuluu oikeuksien omistamisen ja luovuttamisen lisäksi yhteistyön koordinointi ja johtaminen sekä koko franchising-toiminnan jatkuva kehittäminen. Näin ollen franchising-antajalle franchising on yritystoiminnan kasvu- ja laajentumistapa, kun taas franchising-ottajalle franchising on tapa aloittaa yrittäjäyys ja yritystoiminta. (Laakso 2005, 29, 33.)

Franchising-toimintaa pidetään myös menestyksen kloonauksena. Tällä tarkoitetaan sitä, että menestyksekkääksi havaittu liiketoimintamalli kopioidaan toisen yrityksen käytettäväksi sopimusta vastaan. Liiketoimintamallin käyttöoikeuksia jaetaan useille yrityksille eli franchising-ottajille, mikä luo mahdollisuuden yritysten väliseen yhteistyöhön ja yritystoiminnan laajentamiseen. Yritykset, jotka toimivat samalla liiketoimintamallilla muodostavat franchising-ketjun. Kun franchising-suhteen molemmat osapuolet toimivat yhteisen tavoitteen pohjalta, jakavat tietotaitoaan sekä tekevät tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa, mahdollistaa se yritystoiminnan kehittymisen ja tämän myötä taloudellisen kasvun ja menestymisen. (Laakso 2005, 30, 178–180.)

Franchising-toimintamalli (Laakso 2005, 33).		
<p>FRANCHISING-ANTAJA</p> <p>Oikeuksien omistaja ja luovuttaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konsepti • tavaramerkit jne. <p>Ketjun perustaja</p> <p>Yhteistyön johtaja, esim:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. markkinointi 2. ostoyhteistyö <p>Tukipalveluiden tuottaja esim:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kattomarkkinointi • koulutus ja konsultointi • kehitystyö 	<p>YHTEISTYÖ</p> <p>←-----→</p>	<p>FRANCHISING-OTTAJA</p> <p>Oikeuksien käyttäjä/hyödyntäjä</p> <p>Yhdenmukainen toimintamalli ulkoisesti ja sisäisesti</p> <p>Ketjun jäsen</p> <p>Oman alueellisen liiketoiminnan vetäjä</p>

2.2 Franchising muodot

Laakson (2005, 34–35) ja Suomen Franchising ry:n (2014, 8) mukaan franchising sanalla kuvataan maailmalla monenlaista liiketoimintaa, mikä tuottaa hankaluuksia vertailtaessa erilaisten franchising-järjestelmien toimintaa. Tämän takia franchising-toimintaa on pyritty jakamaan tiettyihin ryhmiin. Kansainvälinen franchising-yhdistys (International Franchise Association (IFA) (2016) on onnistunut tekemään luokittelun selkeimmin. IFA (2016) on luokitellut franchising liiketoiminnan kolmeen eri ryhmään yhteistoiminnan syvyyden ja kattavuuden mukaan seuraavasti: *trade name franchising*, *product distribution franchising* ja *business format franchising*.

2.2.1 Trade name franchising

Trade name franchising -toimintamallissa eli tavaramerkkimallissa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden franchising-antajan itse suunnittelemaan ja

omistamaan toiminimeen, liiketunnukseen tai tavaramerkkiin (Laakso 2005, 35–36; Zimmerer & Scarborough 1994, 168; Rissanen 2007, 429; Mbaskool 2021). Rissanen (2007, 429) sekä Lizin ja Stewartin (1998) mukaan trade name franchisingissa on tyypillistä se, että franchising-antaja ei kontrolloi franchising-ottajan kaupankäynnin menetelmiä sekä yhteistyö ketjun sisällä rajoittuu yleensä yhteiseen markkinointiin. Rissanen (2007, 429) mukaan kyseistä liiketoimintamallia hyödyntävät etenkin huolto- tai asennusliikkeet ja hotelli-ketjut.

2.2.2 Product distribution franchising

Product distribution franchising -toimintamallissa eli tuotejakelumallissa franchising-antaja antaa kumppanilleen oikeuden myydä valmistamaansa ja suunnittelemaansa tuotetta (FranCity 2015; IFA 2016; Rissanen 2006, 444). Franchising-antaja luo näin tuotteelleen/tuotteilleen jakeluketjun, jonka kautta tuote tavoittaa kuluttajat (FranCity 2015; IFA 2016; Rissanen 2006, 444). Product distribution franchisingissa jakeluketjuun kuuluvien henkilöiden välinen suhde ei ole niin tiivis, mitä se on business format franchisingissa. Antajan ja ottajan yhteistyösuhde on vähäistä ja määräytyy myytävän tuotteen ympärille, kuten tuotekoulutukseen, sen myyntiin tai logistiikkaan. (FranCity 2015; IFA 2016; Rissanen 2006, 444.)

2.2.3 Business format franchising

Business format franchising on franchisingin-toiminnan muoto, jossa koko liiketoimintamalli luovutetaan maksua vastaan franchising-ottajalle (Tuunanen & Torikka 2002; UpCounselTechnologies 2022). Business format franchisingissa franchising-antaja ja franchising-ottaja harjoittavat tiiviimpää ja jatkuvaa yhteistyötä (Tuunanen & Torikka 2002; UpCounselTechnologies 2022). Franchising-antaja opastaa franchising-ottajaa laajasti eri osa-alueilla markkinoinnissa, työntekijöiden koulutuksessa, tavaroiden ja palveluiden hankkimisessa sekä omien palveluiden tuottamisessa (Detailxpertsfranchise 2022; UpCounselTechnologies 2022). Business format franchise on maailmanlaajuisesti yleisimmin käytetty franchise-muoto, ja kun puhumme franchisingista usein tarkoitamme business format franchisingia (Detailxpertsfranchise 2022; UpCounselTechnologies 2022).

2.3 Franchising-sopimus

Franchising-sopimus on kahden itsenäisen yrityksen laatima yhteistyösopimus, jossa molemmat sopimusosapuolet tavoittelevat rahallista hyötyä (Laakso 2005, 62; Rissanen 2007, 432). Franchising-sopimukset ovat määräaikaista, mutta kuitenkin pitkäkestoisia yleensä viidestä kahteenkymmeneen vuotta (Laakso 2005, 62; Rissanen 2007, 432). Kun yhteistyösuhde on määräaikainen, tulee sopimukseen kirjata ainakin sopimuksen kesto ja ehdot, joilla sopimusta voidaan uudistaa ja jatkaa määräajan jälkeen (Laakso 2005, 66–67; Rissanen 2007, 449). Franchising-sopimuksessa määritellään oikeudet, jotka franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle. Tällaisia oikeuksia ovat franchising-konsepti ja -design, ketjuna toimiminen, tavaramerkki, patenttien hyödyntäminen, tekijänoikeudet ja maksut. (Laakso 2005, 62; Rissanen 2007, 432.) Sopimukseen sisältyy myös näiden oikeuksien turvaaminen, salassapito ja kilpailukiello (Rissanen 2007, 432). Tämän takia sopimukseen on tärkeä kirjata molempien osapuolten juridinen vastuu omista toimistaan (Laakso 2005, 66–67).

Franchising-sopimukseen kirjataan myös franchising-antajan ja franchising-ottajien yhteistyösuhteen vastuut ja velvollisuudet (Rissanen 2006, 447). Franchising-antajan vastuulla on ylläpitää verkoston yhteistyötä ja ohjata ketjun jäsenten toimintaa, jotta franchising-ketjun edut ja toimintatavat säilyisivät yhdenmukaisina. Franchising-antajan vastuulla on myös yritystoiminnan kehittäminen, franchising-käsikirjan päivittäminen, verkoston sisäinen tiedottaminen, markkinointi, ketjun yrityksiä ohjaus ja neuvonta sekä oikeuksien suojaus. (Ketju 2022b.) Franchising-ottajalla on myös omat vastuunsa sopimuksen noudattamisessa. Sopimuksen myötä franchising-ottaja sitoutuu toimimaan ja edistämään liiketoimintaa mallin mukaisesti sekä pitämään huolta ketjun brandista (Laakso 2005, 63, 66; Rissanen 2006, 448). Tämä tarkoittaa sitä, että franchising-ottaja ei saa muuttaa yrityksen toimintaa tai tuotetta itsenäisesti haluamallaan tavalla, vaan näistä asioista päättää franchising-antaja. Toisaalta franchising-sopimus tuo myös franchising-ottajalle mahdollisuuden osallistua ketjun ja yritystoiminnan kehittämiseen, mikä antaa mahdollisuuden esimerkiksi vaikuttaa myyntivalikoimaan ja tuotteisiin (Sherman 2011, 109, 113).

Sopimuksessa määritellään myös franchising-ottajille kuuluvat maksut ja korvaukset yritystoiminnan aloittamiseen sekä niiden tarkoitukset ja ajankohdat (Rissanen 2006, 448). Franchising-ottajalle kuuluu valmiin liikeidean käyttämiseen franchising-maksuja, joita

hänen tulee maksaa antajalle kuuluakseen franchising-ketjuun. Yleensä maksu on kertaluontoinen franchising-liittymismaksu, joka suomalaisissa ketjuissa on noin 5 000–15 000 euron välillä. (Ketju 2022b; Rissanen 2006, 449; Suomen Franchising-Yhdistys ry 2015; Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018, 4.) Liittymismaksun lisäksi franchising-ottaja maksaa antajalle rojalteja, joiden suuruus on yleensä prosenttiosuus liikevaihdosta. Rojalteja maksetaan yleensä kuukausittain tai vuosittain. (Laakso 2005, 92.) Franchising-ottajan tulee myös varautua alkuinvestointi vaatimukseen, millä tarkoitetaan rahasummaa, jolla kustannetaan laitteet, toimitilat, eli koko yritystoiminnan aloittaminen (Ketju 2022b).

Lisäksi sopimuksessa franchising-ottajalle määritellään toiminta-alue, joka tukee liiketoimintaa ja tarjoaa riittävän asiakaskokonaisuuden toiminnan ylläpitämiseen ja menestymiseen (Rissanen 2006, 433, 448). Sopimuksessa on hyvä määritellä se, saako franchising-ottaja itse vaikuttaa toiminta-alueeseen ja liikesijainnin hankintaan vai rajoittaako franchising-antaja toiminta-alueen tiettyyn paikkaan ja hoitaa itse toimipisteen hankinnan (Sherman 2011, 109–110). Toimialueen määrittelyn tarkoituksena on turvata franchising-ottajan yritystoiminta, sillä samalle toiminta-alueelle ei voida myöntää lupaa toiselle ketjun jäsenelle, joka vaarantaisi olemassa olevan ketjun jäsenen kannattavaa liiketoimintaa (Rissanen 2006, 433, 448). Yritystoiminnan sijainti on olennainen tekijä yksittäisen toimipisteen kannattavuuden ja menestymisen kannalta, minkä takia sopimukseen on tärkeä määritellä selkeät toimintatavat toiminta-alueen määrittämiseen (Sherman 2011, 109–110).

Franchising-sopimus on siis tärkeä laatia huolella. Lisäksi yhteistyösuhteen molemmille osapuolille on tärkeää tehdä heti yhteistyön alussa selkeä roolijako, jotta kumpikin tietää heidän omat tehtävänsä ja toiminta-alueensa ketjun toiminnassa. Sopimukseen kirjataan kaikki oleellinen tieto yhteistyösuhteesta ja yritystoiminnan kehittämisestä. Näin ollen franchising-sopimus määrittää franchising-suhteen luonteen, laadun ja keston (Sherman 2011, 107).

3 Franchising-liiketoimintamallina tarkastelu

Moni yrittäjä haaveilee liiketoiminnan menestymisestä ja laajentamisesta esimerkiksi koko Suomeen. Yksin yritystä pyörittävällä ihmisellä ei välttämättä ole resursseja työskennellä ja hoitaa montaa yritystä eri paikkakunnilla, jolloin liiketoiminnan laajentuminen voi jäädä haaveeksi. Franchising-liiketoimintamalli ja yrityksen laajentaminen ketjuksi voi olla oikea vaihtoehto juuri niille, jotka haluavat kasvattaa ja levittää omaa yritystoimintaansa jakamalla osaamistaan ja vastuutaan muille yrittäjille. Ennen franchising-liiketoiminnan aloittamista on yrittäjän kuitenkin tärkeä tutustua huolella franchising-toimintamalliin ja sen ideaan sekä kyseisen liiketoiminnan hyviin ja huonoihin puoliin. Näiden asioiden pohtiminen voi auttaa yrittäjää pohtimaan sopiiko franchising-liiketoimintamalli omiin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

3.1 Franchisinganalyysi

Franchising-toiminnan suunnittelu aloitetaan usein tarkastelemalla franchising-liiketoimintamallin soveltuvuutta suhteessa omiin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja resursseihin. Tätä tarkastelua kutsutaan franchisinganalyysiksi. (Laakso 2005, 176, 187.) Franchisinganalyysissä voidaan muun muassa tarkastella yrityksen taloudellisia ennusteita ja konseptia, joista tarkastellaan tulevan franchising liiketoiminnan kannalta tärkeitä tekijöitä. Esimerkiksi analyysissä voidaan tarkastella konseptin elementtien olemassaoloa, nykyistä sisältöä ja valmiusastetta sekä monistettavuutta, yhteistyön osa-alueita ja taloudellisia edellytyksiä. Analyysin tarkoituksena on siis antaa konkreettiset lähtökohdat yrittäjän valinnalle lähteä mukaan franchising-toimintaan. (Laakso 2005, 176, 187.)

Yrittäjäksi voi ryhtyä monella eri tavalla. Yritys voidaan esimerkiksi ostaa joltain toiselta yrittäjältä tai joillakin yritystoiminta voi kulkea suvussa perintönä, kun taas toisilla loistava idea ja halu yrittäjyydestä voi kannustaa yrittäjäksi ryhtymistä (Yrittäjät 2022). Tapoja yrittäjäksi ryhtymiselle on monia samalla tavoin kuin syitä franchising-liiketoiminnan aloittamiselle. Syitä voivat esimerkiksi olla halu kasvattaa ja monipuolistaa omaa liiketoimintaa, jakelutien helpottaminen, yhteistyökumppaneiden ja yhteistyöverkoston saaminen sekä halu suuntautua kansainvälisille markkinoille (Laakso 2005, 177). Jokainen yrittäjä lähtee siis liikkeelle omista lähtökohdistaan ja intresseistään.

Laakson (2005, 185) ja Suomen Franchising Yhdistyksen (2015) mukaan minkäläinen yritys tahansa voi lähteä perustamaan franchising-liiketoimintaa, mutta ainoana vaatimuksena on, että yrityksellä on käytännössä testattu ja monistettavissa oleva liiketoimintamalli sekä siihen pohjautuva osaaminen ja oikeudet hallussaan. Tällöin yritystoimintaa on pitänyt harjoittaa jo pidemmän aikaa, jolloin yrityksen toimintatavat ovat pitäneet rutinoitua ja yritystoiminta on todettu kannattavaksi. Kun nämä tekijät ovat hallussa, franchising-antajaksi alkavan on helpompi siirtää osaamisensa ja oikeutensa toisen yrityksen käyttöön franchising-sopimuksella määräytyksi ajaksi. Franchising-liiketoimintamalli ei kuitenkaan sovellu kaikille yrityksille, mutta soveltuessaan se voi mahdollistaa esimerkiksi yrityksen kasvuprosessin. Tämän takia franchising-liiketoiminnan soveltuvuutta tulee analysoida monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi toimialan lisäksi yritys- ja liikekohtaisesti. On esitetty joitakin esimerkkejä siitä, millaisille yrityksille franchising on nähty soveltuvan; yrityksille, joilla on muun muassa tavoitteena nopea markkina laajentuminen ja laaja verkostoituminen sekä tunnettuuden lisääminen. Se sopii myös yrittäjille, joilla on riittävä kokemus markkinoinnista, resursseja ketjun rakentamiseen ja johtamiseen sekä oikean asenteen ja tahtotilan omaaville, jotka ovat valmiita sitoutumaan yhteistyösuhteeseen ja franchising-toimintaan pitkäksikin aikaa. (Laakso 2005, 185–186.)

Franchisinganalyysin toteuttamiseen on tehty useita erilaisia malleja, mutta ne sisältävät paljolti samoja piirteitä. Jokaisen franchising-liiketoimintaan lähtevät yrityksen tulee olla kaupallisesti hyödynnettävissä, jotta franchising-ottajat kiinnostuisivat siitä ja haluaisivat lähteä yritystoimintaan mukaan. Kiinnostavuutta lisää konseptin menestyminen ja sopivuus markkinoilla sekä sen ominaispiirteet, tuottopotentiaali, tunnistettavuus ja uskottavuus. Nämä tekijät lisäävät konseptin kilpailuetuja ja markkinapotentiaalia, mikä mahdollistaa yritystoiminnan onnistumisen ja menestymisen. (Laakso 2005, 188.) On siis tärkeää löytää oman yrityksen niin sanotut valttikortit, joilla se erottuu muista kilpailevista yrityksistä ja houkuttelee potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Lisäksi yritystoiminnan pitää olla käytännössä testattu ja tuottava, jotta franchising-ottaja kiinnostuisi siitä ja näkisi mahdollisuuden menestyä (Laakso 2005, 189–190).

Franchising-yritystoiminnan tulee olla myös uskottava ja tunnistettavissa, sillä se vaikuttaa asiakkaiden, franchising-ottajien ja muiden sidosryhmien kiinnostavuuteen ja toimenpidepäätöksiin ketjua kohtaan. Tunnistettavuuteen on tärkeä panostaa sillä, niin selkeällä kuin

ainutlaatuisella yrityskuvalla ja toimintamallilla pystytään erottumaan muiden alan toimijoiden yritysmalleista. Lisäksi franchising-yrityksellä täytyy olla tiedossa sen kilpailuedut, sillä niiden avulla yritys pystyy kilpailemaan edukseen ja menestymään markkinoilla. (Laakso 2005, 190–191.) Esimerkiksi tanssialalla yrityksen kilpailuetuna voi olla laaja tietotaito tanssilajeista, kattava valikoima tanssilajeja sekä laadukkaat tanssiasut. Alkuinvestoinnin suuruus ja rahoitusmäärä voivat vaikuttaa myös potentiaalisten franchising-ottajien määrään markkinoilla, yrittäjäprofiiliin sekä rekrytointiin, sillä alkuinvestoinnin määrän ollessa suuri, voi se vaikeuttaa mahdollisten yrittäjien löytämistä (Laakso 2005, 191). Esimerkiksi jos franchising-antaja pyytää franchising-ottajalta liian korkeaa franchising-maksua, voi se karkottaa potentiaaliset franchising-ottajat kiinnostumaan muista franchising-ketjuista.

Franchising-yritystoiminnan kaupallisen hyödynnettävyyden lisäksi yritystoimintaa tulee tarkastella myös monistettavuuden näkökulmasta. Monistettavuuden selvittämiseksi, yrittäjän täytyy ymmärtää, mitkä asiat tekevät kyseisestä yrityksestä menestyneen ja poikkeuksellisen (Laakso 2005, 53). Johtuuko yrityksen menestyminen tuotteesta vai ahkerasta yrittäjästä, joka on omalla työllään avaintekijä yrityksen menestymiselle (Laakso 2005, 53; Sherman 2011, 16). Jos yrityksen menestys johtuu hyvästä liiketoimintapaikasta tai yrittäjästä itsestään, ei yritys tällöin sovellu franchising yritykseksi. Tämänkaltaiset asiat eivät ole monistettavissa uusille yrittäjille, ja monistettavuus on franchising-ketjujen perusajatus (Laakso 2005, 53; Rissanen 2006, 443; Sherman 2011, 16). Yritystoiminnan monistettavuuden piirteitä vaaditaan etenkin toiminnan yhdenmukaistamiseksi, sillä toiminnan täytyy olla mallinnettavissa, dokumentoitavissa, opetettavissa muille ja valvottavissa, jotta yhdenmukaisuus voidaan taata kaikissa ketjun liikkeissä. (Laakso 2005, 192.) Tämä mahdollistaa uusien franchising-ottajien kouluttamisen ja kehittämisen eteenpäin. Rissanen (2006, 450) mukaan franchisingin perusajatuksena onkin tarjota jokaisessa ketjun liikkeessä asioidulle asiakkaalle mahdollisimman samanlaista palvelua.

Franchising-antajalla tulee olla myös tarvittavat taloudelliset resurssit, kuten oma alkupääoma franchising-toiminnan perustamiseen. Franchising-antajan tulee arvioltaan varata perustamiskuluihin noin 70 000–120 000 euroa. (Kestenbaum & Genn 2008, 13.) Riittävä alkupääoma mahdollistaa muun muassa franchising-ottajien alkukoulutuksen ja tukitoimintojen laadun (Sherman 2011, 16, 258). Shermanin (2011, 6, 258) mukaan franchising-antajan ei tulisi kerätä tarvittavaa pääomaa toiminnan aikaisista franchising-maksuista, vaan

yrittöstoiminnan edistämiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan rahallisia resursseja jo heti alusta alkaen. Riittävä pääoma siis mahdollistaa yrittöstoiminnan ylläpidon ja lisää menestymismahdollisuuksia.

Franchisinganalyysi auttaa yrittäjää pohtimaan liiketoimintamallin sopivuutta omiin intresseihin peilaten, mutta franchisingista on kuitenkin aina rakennettava oma, itsessään tuottelias liiketoimintansa. Tämän takia franchising-yrittäjäksi lähtevän täytyy pohtia omia resurssejaan yrittöstoiminnan laajentamiseen, sillä se vaatii kehitystyötä, aikaa, rahaa ja panostusta, mutta sisältää myös omat riskinsä. (Laakso 2005, 177.) Näin ollen yrittäjän on olennaista myös pohtia franchising-antajaksi ryhtymisen hyviä ja huonoja puolia sekä riskejä ja mahdollisuuksia.

3.2 Franchising-liiketoiminnan hyvät ja huonot puolet

Franchising-liiketoimintamallissa niin kuin kaikissa liiketoimintamalleissa, on vahvuuksia ja heikkouksia sopimuksen molemmille osapuolille. Franchising-toiminnan hyvät puolet franchising-antajalle liittyvät usein toimintamallin elementteihin sekä yrittäjyyden tehokkuuteen (Laakso 2005, 177). Franchising mahdollistaa yrittöstoiminnan nopean, edullisen ja suhteellisen riskittömän kehitymis- ja leviämistavan (Laakso 2005, 177–178, Rissanen 2006, 450). Franchisingissa liiketoimintaa monistetaan, minkä takia franchising-antajan ei itse tarvitse joka kerta muokata uudelleen yrityksen toimitiloja ja toimintatapaa tai käyttää resurssejaan yrittöstoiminnan käynnistämiseen (Laakso 2005, 177–178, Rissanen 2006, 450). Näin ollen yrittäjä pystyy priorisoimaan investointien käyttämistä ja täten mahdollistamaan nopean kehityksen. Franchising-toiminnasta suhteellisen riskittömän ja edullisen franchising-antajalle tekee sen, että yrittöstoiminnan kustannukset voidaan jakaa franchising-ottajan kanssa ja loppuviimein uuden yrittöstoiminnan riskeistä vastaa franchising-ottaja (Laakso 2005, 178).

Franchisingissa yrittöstoiminnan johtaminen jakautuu niin franchising-antajalle ja franchising-ottajille, minkä ansiosta yrittöstoiminta on tehokasta ja kustannukset pysyvät alhaisina ja tuotto korkeana. Franchising-antajan työstä tekee kevyemmän se, että antajan ei tarvitse hallita ja vastata jokaisen yksikön toiminnasta ja toteutuksesta, vaan hallita ja

opastaa franchising-ottajia toimimaan yritystoiminnan edun mukaisesti. (Laakso 2005, 178–179.)

Franchisingissa etuna on myös se, että franchising-ottajat ovat useimmiten sitoutuneempia ja tehokkaampia kuin palkatut yksikönvetäjät. Franchising-ottajat ovat sopimuksessa sitoutuneet toiminnan kannattavuuteen ja kehittämiseen, mikä saattaa näkyä heidän motivoitumisessansa yritystoimintaa kohtaan. Sitoutuneisuutensa ja pääomansa lisäksi franchising-ottajat antavat panoksellaan myös vahvan paikallistuntemuksen ja valmiit asiakaskontaktit, mikä mahdollistaa liiketoiminnan kannattavuuden ja menestymisen. Franchising-antajan yritystoiminnan laajentumisen kannalta tärkeää on, että uusi franchising-ottaja tuntee kohdemarkkinat ja hallinnolliset ominaispiirteet jo heti yhteistyösuhteen alussa. (Laakso 2005, 178–180.)

Franchising-liiketoiminta tarjoaa yrittäjilleen myös yhteistyöetuja, joita ovat suurtuotannon edut, volyymiedut ja synergiaedut. Nämä edut mahdollistavat yhteisen ja yhtenäisen markkinoinnin, yhteisiä ja isompia hankintoja sekä ylläpitotoimintoja (Laakso 2005, 180.) Näiden lisäksi edut tuovat yritystoimintaan investointihyödykkeitä ja mahdollistavat tavaroiden ja palveluiden suuret investoinnin pienemmillä kustannuksilla sekä tuovat kilpailuetuja markkinointiin (Laakso 2005, 180). Näin ollen yhteistyöedut ovat välttämättömiä yritystoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen.

Franchisingissa on myös huonot puolensa ja riskinsä. Franchising-antajan työnkuvaan kuuluu potentiaalisten franchising-ottajien rekrytointi, mikä voi myös mennä pieleen. Rekrytoinnin epäonnistuessa voidaan tehdä niin sanotusti vääränlainen valinta jonkun yrittäjän kohdalla, mikä voi aiheuttaa jännitteitä muun muassa franchising-antajan ja franchising-ottajan välille sekä aiheuttaa taloudellista tappiota. (Laakso 2005, 235.) Franchising-antajan näkökulmasta myös mahdollisia riskejä ovat franchising-ottajan kanssa ajautuminen erimielisyyksiin ketjun toiminnasta. Franchising-ottajan toimiessa ketjun käytänteiden vastaisesti, altistaa kyseinen toiminta ketjulle niin rahallisia kuin maineeseen liittyviä riskejä. Yrityskuvaan ja maineeseen liittyvällä riskillä on usein suuri vaikutuksia franchising-ketjulle, sillä franchising-liiketoiminnan suurin vahvuus onkin sen luoma brandi, joka perustuu maineeseen. Ketjussa toimivan yrittäjän tarjoama huono palvelu tai muu epäkorrekti käyttäytyminen asiakasta kohtaan, vaikuttaa myös koko ketjun luotettavuuteen. Luottamuspuola

voi vähentää esimerkiksi asiakasmääriä muissa ketjun liikkeissä, millä on suora vaikutus kassavirtaan. (Laakso 2005, 181–182.) Riippuen siitä, miten suuren kolhun ketju saa brändiinsä, voi sillä olla huonoja vaikutuksia myös uusien franchising-yrittäjien saamiseen.

Franchisingin huonoja puolia franchising-antajalle ovat myös absoluuttinen tulovirta sekä resurssien riittävyys, joka pitää sisällään esimerkiksi osaamisen ja organisaation. Yritystoiminnan ja ketjun rakentaminen sekä niiden kehittäminen ja ylläpitäminen vaativat niin taloudellisia kuin henkisiä resursseja sekä paljon osaamista franchising-antajalta. Franchising-antajan pitää muun muassa kyetä yritystoiminnan aikana kehittämään, mallintamaan ja dokumentoimaan konseptia, pysymään muutoksessa mukana, tekemään rekrytointia, johtamaan ja kouluttamaan franchising-ottajia sekä pystyä vastamaan yrittäjyyden haasteisiin. (Laakso 2005, 182–183.) Tämä vaatii monenlaisia taitoja ja erityisosaamista, mitä kaikilla franchising-antajilla ei välttämättä ole, minkä takia se on suuri haaste yritystoiminnan menestymiselle ja ylipäättään toiminnan onnistumiselle. Huonona puolena on myös se, että franchisingyksiköiden tuotoista vain osa menee franchising-antajalle, jolloin absoluuttinen tulovirta jää usein pieneksi suhteessa emoyhtiön omiin menestyviin toimipaikkoihin. (Laakso 2005, 183.)

Yhtenä huonona puolena franchisingissa voidaan nostaa myös sen huono tunnettuus. Vaikka franchising onkin Suomessa yleistynyt huomattavasti 2000-luvulla, on se silti vielä tuntematon yritysmuoto. Moni tietää franchisingin perusajatuksen, mutta laajempi toiminta on vielä pimennossa. Suurin harhaluulo franchisingista on, että se on yritysmuoto vain hampurilaisketjuille ja muille pikaruokaketjuille. (Laakso 2005, 184.)

4 Franchising-liiketoiminnan rakentaminen

Menestyvän yrityksen kulmakivi on hyvä konsepti ja hyvin toteutettu liiketoimintasuunnitelma. Franchising-ketjua perustettaessa ainoastaan hyvä yritysidea ei pelkästään riitä, vaan ketjua perustettaessa yritysideoon tulee olla myös monistettavissa uusille yrittäjille. Tämä on ensimmäinen asia, joka franchising-antajan pitää huomioida puhuttaessa franchising-liiketoiminnan perustamisesta. (Yrityspörssi 2022b.) Monistettavuuden selvittämiseksi, yrittäjän täytyy ymmärtää, mitkä asiat tekevät kyseisestä yrityksestä menestyneen ja poikkeuksellisen. Johtuuko yrityksen menestyminen tuotteesta vai ahkerasta yrittäjästä, joka on omalla työllään avaintekijä yrityksen menestymiselle (Laakso 2005, 53). Seuraavaksi tarkastellaan franchising-liiketoiminnan perustamisen ja rakentamisen kannalta keskeisiä osatekijöitä.

4.1 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Kun franchisingin analyysivaihe on tullut päätökseen ja franchising-antaja kokee franchisingin olevan oikea toimintamalli yritykselle, siirrytään prosessissa franchising-liiketoiminnan suunnitteluun ja suunnitelman laatimiseen. Liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia huolella ja tehdä kirjallisena, sillä liiketoimintasuunnitelma toimii franchising-antajan yrityksen johtamisen suunnannäyttäjänä. Suunnitelmaan kirjataan liiketoiminnan lähtötilanne, asetetut tavoitteet ja suunnitelma niihin pääsemiseksi sekä tulosenuste. (Laakso 2005, 198, 203.) Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työväline franchising-antajalle, jotta hän pysyy yhteiskunnan ja markkinoiden kehitysprosessissa mukana. Jos yritys on tietoinen omista päämääristään, joiden perusteella se asettaa tavoitteensa, suunnittelee strategiansa ja kehittää toimintaansa, on niiden mukaan helppo toimia jatkossa ja kehittää yrityksen liiketoimintaa. (Laakso 2005, 199–200.) Näin ollen suunnitelma luo kokonaiskuvan liiketoiminnasta ja antaa lähtökohdat liiketoiminnan aloittamiselle.

Liiketoimintaa on hyvä suunnitella systemaattisesti ja säännöllisesti. Laakson (2005, 201) mukaan suunnittelun ei pitäisi rajoittua pelkästään liiketoiminnan alkuvaiheeseen, vaan sen kehittämiseen tulee panostaa myös liiketoiminnan ollessa jo käynnissä. Systemaattisen ja säännöllisen suunnitelman kehittäminen on tärkeä tehdä sekä strategisesti että operatiivisesti. Strategisessa suunnittelussa systemaattisesti tarkastellaan pidemmällä

tähtämellä yrityksen toimintalinjoja ja -malleja, kun taas operatiivisessa suunnittelussa keskitytään jo aikaisempien toimintalinjausten ja mallien kehittämiseen. (Laakso 2005, 201.) Esimerkiksi operatiivinen suunnittelu voi olla koulutuksen suunnittelemista franchising-ottajille. Liiketoimintasuunnitelmaan vuosittain tehdään myös vuosisuunnitelma, johon kirjataan esimerkiksi seuraavan vuoden budjetti (Laakso 2005, 201).

Franchising-toimintaa tukeva suunnitelma on hyvä silloin, kun siinä on konkreettisesti kirjattu toimenpiteet franchising-ketjun rakentamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi suunnitelmaan kirjattujen asioiden, kuten tavoitteiden tulee olla realistisia eli toteutettavissa. (Laakso 2005, 204.) Hyvin ja huolella tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta muodostuu parhaimmassa tapauksessa yksi franchising-antajan johtamisen tärkeimmistä työvälineistä ketjun rakentamiseen.

4.2 Konseptin kehittäminen

Liiketoimintaa ei voida aloittaa ilman konseptia eli liikeideaa, sillä se on koko franchising-liiketoiminnan kulmakivi. Ensiaskleet franchising yritykseksi haluavalla onkin aloittaa konseptointi, eli yrityksen mallinnus kopioitavaan muotoon. (Laakso 2005, 51, 210.) Konseptoinnilla tarkoitetaan yritystoiminnan mallintamista ja tehostamista, eli hyvien ja huonojen osa-alueiden tunnistamista ja mahdollista karsimista. Konsepti muodostuu eri osatekijöitä, jotka ovat liiketoimintamallin ideologia, tuote- tai palveluvalikoima, työmenetelmät ja -välineet sekä yrityskuvalliset elementit. Tunnistettaessa näitä tekijöitä tulee miettiä, mitkä asiat asiakas kokisi tärkeäksi vieraillessaan yrityksessä ja käyttäessään yrityksen palveluita sekä mikä tekee yrityksen brandin. (Yhteistyötilat 2022) Yritystoimintaa tulee myös tarkastella liiketoiminnan kannalta, mitkä tekijät tehostavat yrityksen tuloksen tekemistä ja mitkä vaikuttavat tuloksen tekoon negatiivisesti. Konseptoinnin jälkeen yritystoiminnan tärkeät ja toimivat osa-alueet kerätään konseptin osiksi ja epäoleelliset jätetään sen ulkopuolelle (Laakso 2005, 52, 211.) Konsepti pitää siis sisällään sen liiketoiminnallisen osaamisen, minkä franchising-ottaja saa käytettäväksi franchising-antajalta. Tämän takia konsepti pitää kehittää valmiiksi ennen kuin sitä voidaan lähteä monistamaan. (Laakso 2005, 210.)

Franchising-toiminnassa konseptin kehittäminen voidaan jakaa kolmeen näkökulmaan, jotka ovat operatiivinen, taloudellinen ja imagollinen näkökulma. Operatiivisessa

näkökulmassa konsepti mallinnetaan ja kootaan jokapäiväisen toiminnan näkökulmasta, mikä tarkoittaa liiketoimintamallin kannalta olennaisimpien asioiden löytämistä mallinnettavaksi. Operatiivinen näkökulma vastaa kysymyksiin miksi asiakas asioi kanssamme, miksi se on valinnut juuri meidät, mitkä tekijät tekevät asiakkaista tyytyväisiä ja mikä on yrityksen tärkein juttu? Operatiivinen konsepti käytännössä tarkoittaa tuote- tai palveluvalikoiman tarkastelua, tuotteiden jatkokehittämistä ja valikointia, toimintojen ja menetelmien etsimistä, mallintamista ja ohjeistamista sekä keskeisimpien työvälineiden ja yrityskuvallisten elementtien määrittämistä. (Laakso 2005, 212–213.)

Imagolliseen konseptiin kuuluu brandin ja brandilupauksen tarkastelu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että konseptiin laaditaan ne asiat, jotka yritys lupaa asiakkailleen ja suunnitelman siitä, miten toiveet toteutetaan. Imagolliseen näkökulmaan kuuluu myös yrityskuvallisten elementtien määrittely, jotka tukevat brandilupausta. Näitä ovat markkinoinnin puitteet, kuten logot, fontit, värit, sloganit, markkinointilauseet, äänimaailma sekä markkinointitoimenpiteet. (Laakso 2005, 214.) Kolmas näkökulma on taloudellisen konseptin laatiminen, jossa tarkastellaan yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia taloudellisesta aspektista. Tämä tarkoittaa sitä, että franchising-antaja määrittää ja julkaisee avaintunnusluvut konseptin toiminnalle. Useimmiten konseptiin määritellään seuraavat avaintunnusluvut; alkuinvestoinnit, liikevaihtotasot, kulut ja kulutustaso, franchising-maksut sekä kate- ja tulostavoitteet. Avaintunnuslukujen määrittämisessä on oltava tarkkana sekä määriteltävä ne realistisesti ja perustellusti, etteivät ne johda franchising-ottajaa harhaan. (Laakso 2005, 215–216.)

4.3 Käsikirja ja dokumentointi

Yrityksen konseptoinnin aikana hyvät liiketoimintatavat on tärkeä dokumentoida franchising-käsikirjaan, sillä konsepti on ketjun johtamisen onnistumisen perusedellytys ja tärkeä osa yhteistyösopimusta. Käsikirja on ikään kuin ohjekirja, johon kootaan kaikki oleellinen tieto liiketoimintamallista ja siitä, mikä tekee yrityksestä toimivan. (Laakso 2005, 216–217; Sherman 2011, 25, 28.) Esimerkiksi käsikirjaan kuvataan franchising-suhteen ehdot ja käyttöoikeudet. Tämän takia käsikirja pitää laatia huolella ennen franchising-toiminnan aloittamista. (Laakso 2005, 217, 222.) Käsikirjaan laaditaan tarkasti ja yksityiskohtaisesti ohjeet franchising-ottajien tehtävästä niin, että kuka tahansa pystyisi suoriutumaan

tehtävästä luettuaan käsikirjan. Tarkalla kuvauksella pyritään varmistamaan yritystoiminnan yhdenmukaisuus jokaisessa yksikössä. (Kestenbaum & Genn 2008, 50, 53.) Kestenbaum ja Genn (2008, 50, 53) suosittelevat ottamaan ulkopuolisen tahon käsikirjan kirjoittamiseen, jotta siihen saadaan laadittua pienetkin tärkeät yksityiskohdat yritystoiminnan johtamiseen. Vaikka franchising-antaja tuntee yrityksensä toimintatavat parhaiten, hän ei välttämättä osaa kuvata esimerkiksi itsestään selvältä tuntuvia asioita käsikirjaa. (Kestenbaum & Genn 2008, 50, 53.)

Franchising-käsikirjaa on hyvä kuitenkin päivittää yrityksen kehittyessä, mutta sen perusajatus täytyy pysyä samana, sillä sen pohjalta on perustettu koko franchising-ketju (Sherman 2011, 26; Laakso 2005, 55, 217). Konseptia suunnitellessa franchising-yritys tarvitsee toimiakseen siis jotain poikkeuksellista, eli asian, mikä erottaa kyseisen yrityksen kaikista muista samanlaisista yrityksistä sekä tekee konseptista erilaisen ja halutun kokonaisuuden franchising-ottajien keskuudessa.

4.4 Franchising-liiketoiminnan aloitustoimenpiteet

Franchising-liiketoiminnan ollessa uusi liiketoimintamuoto franchising-antajalle, on hyvä aloittaa se pilotointivaiheella. Pilotointivaiheessa testataan liiketoiminnan työvälineiden toimivuutta ja yhteistyön sujuvuutta. Pilotointi on tärkeä osa liiketoiminnan aloittamista, sillä siinä vaiheessa pystytään huomaamaan, jos jotakin asiaa ei voida toteuttaa suunnitellulla tavalla tai jokin kehitetty työväline ei toimikaan käytännössä. (Laakso 2005, 228.) Pilotointivaiheeseen etsitään muutama testiyrittäjä, joiden kanssa harjoitellaan yhteistyötä sekä kokeillaan kehitettyjen ideoiden ja toimintatapojen toimivuutta, jotta nähdään niin toimiminen aidossa tilanteessa. Pilotointivaiheen kesto riippuu paljolti kehitettävien asioiden määrästä, mutta tavallisesti se kestää puolesta vuodesta muutamaan vuoteen. (Laakso 2005, 229.) Pilotointivaiheessa voidaan ikään kuin viimeistellä ja hioa tulevaa liiketoimintaa sekä kiinnittää huomiota ongelmakohtiin ja muovata liiketoimintaa kehityskohteiden pohjalta. Tällä tavoin pystytään varmistamaan liiketoiminnan onnistuminen heti alusta alkaen.

Kun pilotointivaihe on ohi ja liiketoimintaa muovattu kehityskohteiden pohjalta, voidaan aloittaa ketjun lanseeraustoimenpiteet. Lanseerausvaiheessa franchising-ketjun päätös aloittaa franchising-toiminta esitellään markkinoille julkisesti. (Laakso 2005, 232.)

Lanseerausvaiheen onnistumisen kannalta on olennaista, että kaikki yritykselle ja ketjulle tärkeät sidosryhmät, kuten yhteistyökumppanit ja media ovat hyvässä vaiheessa tietoisia yritystoiminnan laajentumisesta. Tällä tavoin yritystoiminnalle saadaan näkyvyyttä sekä tukea ja kannatusta. (Laakso 2005, 233.) Laajan lanseerauksen tavoitteena on saada markkinoille tietoa uudesta ketjusta, lisätä kiinnostusta ja tätä kautta tuoda tunnettuutta ja markkina-arvoa ketjulle. Tällä tavoin ketju voi saada muun muassa uusia yhteistyökumppaneita ja kontakteja, mikä edistää liiketoiminnan liikkeellelähtöä ja menestymismahdollisuuksia. (Laakso 2005, 233.)

Franchising-liiketoiminnan onnistumisen ja aloittamisen kannalta ratkaisevin vaihe on yrittäjärekrytointi eli uusien franchising-ottajien rekrytoiminen (Sherman 2011, 196; Laakso 2005, 235). Franchising-antajan on hyvä panostaa yrittäjärekrytointiin heti alusta alkaen, sillä yrittäjärekrytoinnin onnistumisen edellytys on saada riittävä määrä sopivia ja osaavia yrittäjäehdokkaita kiinnostumaan ketjun tarjoamasta yritystoimintamahdollisuudesta. (Laakso 2005, 234; Sherman 2011, 196). Laakso (2005, 235) korostaakin optimaalisen yrittäjäprofiilin määrittämisen olevan avaintekijä franchising-toiminnan onnistumiselle. Yrittäjäprofiilin avulla pystytään tunnistamaan konseptiin sopiva franchising-ottaja. Mattilan ym. (1998, 110–111) mukaan yrittäjäprofiili on kirjallinen kuvaus yritystoimintaan parhaiten sopivasta henkilöstä. Usein yrittäjältä vaadittavien ominaisuuksien lisäksi profiilissa arvioidaan yksilön koulutusta ja aiempaa työkokemusta sekä konseptin mukaisen yrittäjyyden vaatimia erityispiirteitä ja ominaisuuksia. Yrittäjäprofiilia tulisi hyödyntää aktiivisesti uusien franchising-ottajien rekrytoinnissa. (Mattila ym. 1998, 110–111.)

Kun yrittäjärekrytointi onnistuu, se tuo parhaimmassa tapauksessa taloudellista menestystä niin franchising-antajalle kuin koko ketjulle. (Laakso 2005, 235.) Jos taas yrittäjärekrytointi epäonnistuu, saattaa se tuoda ketjulle ongelmia, eikä tällöin taloudellista menestymistä tapahdu (Kestenbaum & Genn 2008, 78–79; Laakso 2005, 235). Profiilin avulla etsitään siis pitkäaikaista yhteistyökumppania, minkä vuoksi yrittäjärekrytoinnin onnistumisen sekä optimaalisen yrittäjäprofiilin määrittäminen ja sen noudattaminen ovat tärkeitä osatekijöitä liiketoiminnan liikkeellelähdön kannalta.

5 Franchising-yrittäjyyden aloittaminen franchising-ottajan näkökulmasta

Franchising on muihin yritysmuotoihin verrattuna suhteellisesti riskittömämpi ja halvempi liiketoimintamuoto, sillä se perustuu tiukkaan sopimus pohjaan ja selkeään ohjeistukseen (Laakso, 181). Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi uusi yrittäjäksi haluava yrittäjä kiinnostuu franchising liiketoimintamallista. Ennen franchising-yrittäjäksi lähdeittäessä on kuitenkin hyvä pohtia tiettyjä asioita, kuten omaa soveltumista franchising-yrittäjäksi, sopivaa ketjua ja taloudellisia investointeja. Franchising-yrittäjyys on pitkäaikainen yhteistyösuhde, johon ei kannata lähteä mukaan ilman huolellista perehtymistä ja analysointia.

5.1 Franchising-yrittäjäksi soveltuminen

Franchising-yrittäjyys on vain yksi vaihtoehto liiketoiminnan aloittamiselle (Laakso 2005, 117; Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018, 10). Tämän takia yrittäjäksi lähdeittäessä on tärkeä pohtia esimerkiksi omaa sopivuuttaan, kiinnostuksen kohteitaan, terveydentilaa ja asenteitaan. Tämän pohtiminen on olennaista yrittäjäksi lähdeittäessä, sillä franchising-yrittäjäksi alkaminen on pitkäaikainen yhteistyöprosessi, johon yrittäjien täytyy sitoutua molemmiin puolin (Irhto 2013]; Laakso 2005, 44–45). Tärkeää yrittäjänä onkin alkaa pohtimaan franchising-yrittäjyyden hyviä ja huonoja puolia sekä tarkastella niitä suhteessa omiin henkilökohtaisiin resursseihin. Yrittäjäksi ryhdyttäessä tulee myös yrittäjän olla valmis toimimaan sopimuksen mukaisesti ja vastaanottamaan yrittäjyyteen liittyvät riskit. (Laakso 2005, 117.)

Perinteiseen yrittäjyyteen verrattuna franchising-yrittäjyydessä korostuu konseptin ja liiketoimintamallin hyödyntäminen tarkoituksenmukaisesti. Nämä tekijät ovat tärkeä osa liiketoiminnan menestymisen kannalta. (Laakso 2005, 118.) Laakson (2005, 118) mukaan näiden tekijöiden lisäksi liiketoiminnan menestymisen kannalta olennaista on vahva yrityksen johtamisen osaaminen. Franchising-yrittäjältä vaaditaan tietynlaisia ominaisuuksia, kuten yhteistyötaitoja, tietämystä ja osaamista liiketoiminnan ja sen palasten arvottamisesta, liikehoitoon, henkilöstöjohtamiseen ja prosessin hallintaan liittyvää osaamista sekä kykyä arvioida konseptin ja koko järjestelmän edut ja haitat (Laakso 2005, 118).

Omien ominaisuuksien, asenteiden ja muiden taustatekijöiden lisäksi ennen yritystoiminnan aloittamista on hyvä pohtia myös raha-asioita. Laakson (2005, 121) mukaan yritystoimintaan lähdettäessä tulee pohtia omia henkilökohtaisia resursseja, kuten taloudellista tilannetta. Franchising-yrittäjäksi lähdettäessä täytyy yrittäjällä olla jonkin verran omaa pääomaa, sillä yritystoiminnan aloittaessa yrittäjän tulee olla valmis sijoittamaan tarvittava rahamäärä liiketoimintaan sekä vastaamaan yritystoimintaan sisältyviin riskeihin. (Laakso 2005, 121–122.)

Laakson (2005, 123) mukaan franchising-yrittäjäksi voi ryhtyä silloin, kun yrittäjä on huolella pohtinut omaa soveltuvuuttaan, taustojaan ja resurssejaan. Kun nämä tekijät ja idea franchising-yrittäjyydestä on löytynyt, seuraava askel on hankkia tietoa franchising-yrittäjyyden periaatteista sekä eri konsepteista ja ketjuista esimerkiksi ottamalla yhteyttä franchising-ketjuun (Laakso 2005, 125). Franchise yritystoiminnan aloittamisesta lopullisen päätöksen tekee kuitenkin franchising-antaja ja päätöksentekoon liittyy aina rekrytointiprosessi (Laakso 2005, 123).

Laakson (2005, 124) mukaan joka kymmenes suomalainen yrittäjä ryhtyy franchising-yrittäjäksi täysin sattumalta ilman suunnitelmallista tiedonkeruuta ja ideointia. Moni ihminen päätyy franchising-yrittäjäksi ketjun rekrytointi-ilmoituksen tai aiemman työsuhteen kautta. Olennaista ei ole onko yrittäjäksi haluava nuori vai uraa vaihtava ihminen, vaan halu kehittyä sekä kykyä toimia yksikön johtajana ja hallita liiketoimintaa. Tärkeää on myös perehtyä huolella franchising-yrittäjyyden keskeisiin asioihin, sillä yrittäjyyden aloittaminen on usein intensiivinen prosessi, jossa heti aloitetaan konkreettiset toimenpiteet liiketoiminnan kasvattamiselle ja menestymiselle. (Laakso 2005, 123–124.)

5.2 Franchising-ketjun valinta

Usein franchising-yrittäjäksi haluavalla on tiedossa toimiala, joka häntä kiinnostaa. Ketjun valintaa pohdittaessa on kuitenkin hyvä vertailla eri järjestelmiä ja toimialoja, sillä monilla toimialoilla on useita franchising-ketjuja. Franchising-ketjut saattavat ulkoapäin olla hyvin samanlaisia, mutta jokaisella ketjulla on myös oma konseptinsa sekä yrittäjäprofiilinsa, jotka on hyvä tunnistaa oikeaa ketjua valitessa. (Laakso 2005, 127–128.) Esimerkiksi tanssikoulut voivat olla kohderyhmiltään samanlaisia, mutta eron voi löytää esimerkiksi

opetettavista tanssilajeista. Kun yrittäjä on huolellisesti vertaillut ketjuja toisiinsa, voi hän löytää itselleen sopivan vaihtoehdon, joka edistää taloudellista menestymistä (Laakso 2005, 127–128; Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018, 15).

Laakson (2005, 128) mukaan franchising-antajan edustajan, ketjun yrittäjien ja muiden sidosryhmien kanssa on tärkeää keskustella ketjuun liittyvistä asioista. Franchising-ottajan täytyy tietää, mitä ketjun toinen osapuoli yhteistyöjärjestelmällään tavoittelee (Laakso 2005, 129). Tavoitteleeko yritys yhteistyöllä esimerkiksi mahdollisimman laajaa ostajajoukkoa vai haluaako yritys laajentaa tuotevalikoimaansa vai koko yritystä. Laakson (2005, 129) mukaan ketjun valintaa ohjaa ketjun tavoitteiden lisäksi ketjun perusta, kehityshistoria ja nykyinen tilanne, sillä ne tuovat tärkeää tietoa ketjun menestyksestä ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tulevan yrittäjän on tärkeää etsiä tietoa esimerkiksi siitä, mikä on ollut menestyvän ketjun avaintekijät. Onko se ketjun brandi, tuote vai jokin muu? Laakson (2005, 130) mukaan ketjutoiminnan ikä ja järjestelmän valmiusaste ovat ketjun menestykselle kaksi yleispätevää perustekijää. Tunnettu ja kauan toiminnassa ollut ketju voi olla vakaampi vaihtoehto kuin uudempi ketju, sillä nuoressa ketjussa riskiä saattaa lisätä järjestelmän keskeneräisyys. Ketjutoiminnan ikä ja järjestelmä ovat kiinteästi sidoksissa myös ketjun laajuuteen ja franchising-antajan kokemukseen liiketoiminnan johtamisesta. (Laakso 2005, 130.) Esimerkiksi yritys, joka on ollut toiminnassa 10 vuotta kauemmin kuin jokin toinen yritys, on todennäköisesti kerennyt laajenemaan suuremmalle toiminta-alueelle ja saanut enemmän liiketoimintaan kokemusta. Toisaalta emme voi koskaan olla varmoja siitä, etteikö uusi ja nuorempi ketjutoiminta voisi taata yrittäjälle menestystä, sillä jostain on jokaisen yrityksen lähdettävä liikkeelle. Jokainen ihminen sietää eri tavoin riskien ottamista, toinen kestää ja hyväksyy enemmän riskejä liiketoiminnassa, kun toinen välttelee niitä mahdollisimman paljon. Riskinsietokyky on paljolti kiinni omasta persoonasta, asenteesta sekä omista lähtökohdista ja taloudellisesta tilanteesta. (Laakso 2005, 130.)

Ennen ketjun valintaa on myös hyvä selvittää franchising-antajan taloudellinen tilanne, sillä se kertoo paljon liiketoiminnan menestymisestä ja tulevaisuudesta (Laakso 2005, 130; Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018, 23). Franchising-antajan taloudellisen tilanteen voi tarkistaa Patentti- ja rekisterihallituksesta tai luottokelpoisuusyhtiöiden rekistereistä, jonne yritykset ilmoittavat joka vuosi tilinpäätöstietonsa (Laakso 2005, 130). Lisäksi yrittäjän on ketjun valinnassa tärkeää tarkastella franchising-ketjun liikeideaa, sillä se kertoo olennaista tietoa

ketjun tavoitteista, tarkoituksesta ja toiminta-ajatuksesta. Liikeideaan tutustuminen voi vastata kysymyksiin mitä, kenelle ja miten franchising-antaja tarjoaa franchising-liiketoiminnassaan sekä miksi franchising-antaja on lähtenyt mukaan ketjuliiketoimintaan. (Laakso 2005, 130; Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018, 17, 23.)

Franchising-ketjun perustietojen tarkastelun jälkeen on olennaista ottaa myös selvää franchising-ketjujärjestelmästä. Luotettava ja selkeästi kuvattu liiketoimintamalli on ketjujärjestelmän kulmakivi, minkä takia siihen perehtyminen useasta eri näkökulmasta on hyödyllistä ja tärkeää. (Laakso 2005, 131.) Liikeidean lisäksi yrittäjän on hyvä selvittää brandin tunnettuus, vahvuus, uskottavuus, positiivisuus ja sen tuomat edut, sillä ne vaikuttavat liiketoiminnan menestymiseen (Laakso 2005, 133; Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018, 23). Näiden tekijöiden ymmärtäminen saattaa edistää yrityksen ja tuotteen markkinointia sekä lisätä yrityksen tunnettuutta ja täten menestymistä. Franchising-antaja tarjoaa uudelle yrittäjälle valmiin liikeidean ja brandin lisäksi maksuja vastaan muitakin etuja, joita on tärkeä vertailla toisiin saman toimialan ketjuihin (Laakso 2005, 131). Laakso (2005, 131) korostaa myös ketjujärjestelmään tutustumisessa optimaalisen yrittäjäprofiilin vertailemista omaan profiiliin, sillä liikeidean ja yrittäjäprofiilin sopiminen yhteen on yrittäjän onnistumisen ja menestymisen kannalta avaintekijä. Nämä edellä mainitut tekijät auttavat yrittäjää oikean ketjun valinnassa ja lisäävät tietoisuutta omista mahdollisuuksista toimia menestyneen yrityksen johtajana.

5.3 Taloudelliset alkuinvestoinnit

Franchising-antaja tarjoaa uudelle yrittäjälle liikeidean, brandin, tukiverkoston ja suuryrityksen tuotantoedut sekä minimoi uuden yrityksen perustamisen riskit. Myös franchising-ottajalla on vastuu ja velvollisuus sijoittaa yritystoimintaan ja sen aloittamiseen. Laakson (2005, 148) mukaan yritystoiminnan aloittaminen vaatii aina rahallista panostusta, johon yrittäjän on valmistauduttava. Franchising-yrittäjän alkuinvestointi koostuu usein samanlaisista osista kuin oman yrityksen perustavallakin yrittäjillä, kuten esimerkiksi tilojen, kaluston, koneiden, laitteiden ja järjestelmien hankintakuluista, vaihto-ominaisuuden hankintakuluista, aloittamiseen liittyvistä operatiivisista kuluista ja käyttöpääomantarpeesta, kuten palkka-, vuokra- ja muut juoksevat kulut ennen kuin menot ovat pienempiä kuin tulot. (Laakso 2005, 149.) Lisäksi yritystoimintaa aloittavalla menee alkuinvestoinnissaan rahaa

ketjun liittymismaksuun ja oman palkan maksamiseen (Laakso 2005, 149). Alkuinvestointeihin menevä summa ei ole pieni, minkä vuoksi yrittäjän täytyy pohtia omaa maksukykyään sekä tehdä sen pohjalta oma strategia alkuinvestointien rahoittamiseen.

Laakson (2005, 151) mukaan alkuinvestoinnin rahoittaminen kokonaisuudessa tapahtuu harvoin täysin itsenäisesti, vaan siihen tarvitaan ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi pankeilta. Hyvänä ohjenuorana voidaan kuitenkin pitää sitä, että yrittäjältä itseltään pitää alkuinvestoinnin kokonaismäärästä tulla vähintään 20–30 %. Vaikka alkupääoman maksaminen on hyvin yksilöllistä, rahoitusratkaisuihin vaikuttavat vahvasti esimerkiksi omat taloudelliset resurssit ja vakuuksien muoto, rahoituskohteet, yrittäjän tausta ja toimenpiteet sekä ketjun imago ja tunnettuus. (Laakso 2005, 151.)

Rahoitusratkaisuissa korostuu etenkin alkuinvestoinnin rahoituskohteet ja kokonaisinvestoinnin jakautuminen eri tavoin liiketoiminnoissa. Esimerkiksi tanssialalla voi olla erilaiset vakuutustarpeet kuin autokaupalla ja näin ollen ne vaikuttavat rahoitusratkaisuihin ja inventointien jakautumiseen. (Laakso 2005, 151.) Tämän takia jokainen yritystoiminta vaatii erilaiset rahoitusratkaisut ja niihin on tärkeä perehtyä. Ratkaisuun vaikuttaa rahoitus tarpeiden määrän ja laadun lisäksi myös yrittäjän yksilöllinen riskinsietokyky ja tuottotavoite. (Laakso 2005, 151–152.) Esimerkiksi jos yrittäjä ei pelkää riskin ottamista, hän voi sijoittaa rahansa ennemmin markkinointiin, kun taas riskejä karttava sijoittaa saman rahan uusiin ja paloturvallisiin työvälineisiin.

5.4 Franchising-sopimuksen allekirjoittaminen ja yritystoiminnan käynnistäminen

Kun yritystoimintaan liittyvät perustiedot on hankittu, toimialaa, ketjun valintaa, ja rahoitusta tarkasteltu sekä rekrytointiprosessista suoritettu, voidaan franchising osapuolten välillä alkaa neuvottelemaan yhteistyöhön ja yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvistä asioista. Laakson (2005, 153, 157) mukaan franchising-toiminta käynnistyy, kun franchising-antaja ja franchising-ottaja allekirjoittavat franchising-sopimuksen. Franchising-sopimuksessa on määriteltävä siirrettävät oikeudet ja niiden käyttöehdot, sekä antajan ja ottajan velvollisuudet ja oikeudet yhteistyösuhteessa, operatiivisen toiminnan vastuunjako sekä muut yhteistyösopimukseen kuuluvat asiat, kuten esimerkiksi salassapito, sopimuksen kesto ja

päätäminen. Usein ennen varsinaista sopimusta yhteistyösuhteen molemmat osapuolet allekirjoittivat esisopimuksen, jolla varmistetaan yhteistyösopimuksen ehtojen täyttyminen. Ehtojen täyttyessä siirrytään varsinaisen yhteistyösopimuksen allekirjoittamiseen. (Laakso 2005, 153.) Etenkin franchising-ottajan on huolellisesti perehdyttävä sopimukseen ja näyttävä sitä esimerkiksi ulkopuoliselle taholle, kuten lakimiehelle ennen kuin sitoutuu yhteistyöprosessin. Tällä tavoin pystytään varmistamaan se, että osapuolet toimivat toistensa etujen ja tarkoitusperien mukaisesti.

Franchising-sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen franchising-antaja kouluttaa franchising-ottajaa yrityksen toimintaan ennen liiketoiminnan käynnistämistä (Laakso 2005, 158) Tällä tavoin varmistetaan, että franchising-ottaja on hyvin valmistautunut yrityksen haltuun ottamiseen. Ennen konkreettisia aloitustoimenpiteitä franchising-ottajan tulee koulutuksen lisäksi tehdä liiketoiminnan suunnitelma (Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018, 35). Liiketoimintasuunnitelma on ikään kuin kokonaiskuva, jossa tulee ilmi kaikki liiketoimintaan liittyvät keskeiset asiat, kuten esimerkiksi taustatekijät, liiketoiminnalliset tavoitteet, resurssi-vaatimukset, käynnistyksen vaatimat toimenpiteet ja taloudelliset arviot sekä riskianalyysi (Laakso 2005, 158; Tie franchising-yrittäjäksi opas 2018, 35). Liiketoimintasuunnitelma auttaa uutta yrittäjää selkiyttämään omia ajatuksiaan ja hahmottamaan paremmin kokonaisuutta. Lisäksi suunnitelmaa laatiessa yrittäjälle hahmottuu todelliset myynti- ja tulosbudjetit, jonka jälkeen on helpompi suhteuttaa tavoitteita markkina-alueen kokoon ja kilpailutilanteeseen. (Laakso 2005, 158–159.) Kun liiketoimintasuunnitelma on selkeä ja realistinen, on uuden yrittäjän helpompi käynnistää yritystoiminta ja tähdätä kohti taloudellista menestymistä.

Alkukoulutuksen ja liiketoimintasuunnitelman jälkeen siirrytään konkreettisiin valmisteluihin yritystoiminnan aloittamiseksi. Tällä tarkoitetaan yhtiön perustamiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten perustamisasiakirjojen laadintaa, toiminimen rekisteröintiä, pankkitilin avaamista, ja rahoitussopimusten tekemistä. (Laakso 2005, 160.) Kun paperiasiat ovat kunnossa, yritykselle hankitaan toimitilat ja rekrytoidaan osaava henkilökunta. Ennen varsinaista yrityksen ja brandin markkinalanseerausta, jolla käynnistetään yritystoiminta, pitää toimitilan ja henkilökunnan lisäksi hankkia tarvittavat laitteet ja työvälineet sekä tehdä sopimukset yrityksen kannalta olennaisten sidosryhmien kanssa. (Laakso 2005, 160.) Tämän jälkeen yritys on valmis markkinalanseerausta varten. Laakson (2005, 160) mukaan

lanseerauksen onnistumisella on merkittävä rooli yrityksen menestymisen kannalta, minkä vuoksi siihen on tärkeää panostaa.

Yritystoiminnan lanseerauksen jälkeen, yrityksen vastuu ja toiminta siirtyy franchising-ottajalle (Laakso 2005, 160). Tällöin franchising-ottaja huolehtii yritystoiminnan jatkumisesta ja kehittämisestä sekä vastaan tulevista haasteista. Franchising-liiketoimintamalliin kuitenkin kuuluu, että franchising-antaja on tiiviisti mukana koko yhteistyöprosessin aikana sekä tarjoaa tukea ja ohjausta yrittäjyyden haasteisiin (Laakso 2005, 160–161).

6 Franchising-ketjun hallinta

Franchising-yritystoiminnassa on kahdenlaista johtamista, sillä franchising-ketjussa on sekä franchisingyksikkö että franchisingkeskus johdettavina organisaatioina. Franchising-ottaja johtaa ja vastaa omasta yksiköstään ja henkilökunnasta, kun taas ketjun johtaja eli franchising-antaja johtaa franchising-ottajia ja koko franchisingkeskuksen toimintaa ja henkilöstöä. Kummallekin johtamisen tavalle on yhteistä se, että heidän molempien tulee saada organisaatio toimimaan yhteneväisesti ja saman tavoitteen mukaisesti. (Laakso 2005, 246.) Seuraavaksi tarkastellaan franchising-ottajan ja etenkin franchising-antajan roolia ja tehtäviä yritystoiminnan johtajana.

6.1 Franchising-antajan rooli ja tehtävät yritystoiminnan johtajana

Franchising-antajan rooliin ketjun johtajana kuuluu monenlaisia tehtäviä. Laakson (2005, 247) ja Suomen Franchising yhdistyksen (2015) mukaan franchising-antajan tehtäviin johtajana kuuluu johtaa, kuunnella, tarjota ohjausta ja neuvoja alaisilleen eli franchising-ottajille. Usein myös yrityksen johtaminen vaatii sitä, että esihenkilönä hän hoitaa koko ketjua koskevat asiat, suunnittelee ja valmistelee toimenpiteitä sekä vastaa yritysketjua koskevista päätöksistä (Laakso 2005, 247). Tämä ei tarkoita sitä, etteikö johtajana voisi ottaa myös alaisten mielipiteet ja näkemykset huomioon, sillä yhteistyön onnistumisen kannalta vuorovaikutus ja vastavuoroisuus on tärkeää. Franchising-antajan rooliin johtajana kuuluu myös tukea ja ohjata franchising-ottajaa yrittäjyyden haasteissa koko sopimuksen ajan, etenkin alkuvaiheessa ohjauksen ja tuen merkitys korostuu. Johtajan tehtäviin kuuluu siis konkreettisesti seurata franchising-ottajien liiketoimintaa ja pyrkiä niin ennakoivasti kuin ajallaan vastaamaan seurannan tulosten ja suunnittelun eroihin, mahdollisiin ongelmiin sekä auttaa yrittäjää tekemään oikeita ratkaisuja liiketoiminnan kehittämiseksi. (Laakso 2005, 247.) Tämä vaatii johtajalta joustavuutta, sensitiivisyyttä, oikeaa asennetta, ongelmanratkaisu- ja yhteistyökykyä sekä osaamista johtaa kaikkien edun mukaisesti.

Franchising-ottajien ohjauksen ja konsultoinnin lisäksi franchising-antajan rooliin johtajana kuuluu asiakaspalvelutehtävät sekä erilaisten tukipalveluiden tarjoaminen alaisilleen, kuten myynnin tukemiseen tarvittavat palvelut (Laakso 2005, 247). Tällaisia ovat esimerkiksi peruspaketti markkinointiin ja valmiiksi määritellyt asiakaskohderyhmät. Kilpailukyvyyn ja

yrityksen menestymisen kannalta franchising-antajan ehkä keskeisin tehtävä on toimia kehittäjän roolissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen johtajana hän vastaa ketjujärjestelmästä ja sen toiminnan jatkuvasta kehittämisestä, esimerkiksi seuraamalla markkinoiden kehitystä ja kehittämällä konseptia systemaattisesti ja säännöllisesti. (Laakso 2005, 247.) Tähän liittyy myös kiinteästi osaavien yrittäjien rekrytointi sekä franchising-ottajien jatkuva kouluttaminen, jotta he pystyvät vastaamaan markkinoiden muuttumiseen ja kilpailukykyyn (Laakso 2005, 247). Jos yrityskehittäjän johtajana ei huolehdi esimerkiksi alustavien hyvinvoinnista, työolosuhteista tai kouluttamisesta, voi se tulevaisuudessa näkyä yritystoiminnan menestymättömyytenä ja heikkona tuloksena. Laakson (2005, 247) mukaan yritystoiminnan johtamisessa on pitkälti kyse yhteistyösuhteen kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Franchising-antajan rooli ja tehtävä on täten toimia ketjun johtajana, yhteistyön koordinaattorina, toiminnan tukijana ja päätöksentekijänä.

6.2 Franchisingkeskus

Franchising-ketjua johdetaan ja hallitaan franchisingkeskuksesta. Franchising-antajan työnkuvaan kuuluu monenlaisia tehtäviä, joiden suorittamiseen franchising-antaja tarvitsee tukea henkilöstöltään eli organisaatioltaan. (Laakso 2005, 135, 247–248.) Näistä tekijöistä syntyy franchisingkeskus, joka hoitaa yrityskehittäjän toimintaa. Franchisingkeskuksen tehtäviin hallinnollisten tehtävien lisäksi kuuluu uusien yksiköiden perustaminen, yhteistyön koordinointi, ketjun edun ja toiminnan valvonta sekä ketjun toiminnan ja konseptin kehittäminen (Laakso 2005, 248).

Laakson (2005, 248) mukaan franchisingkeskuksen vastuulla on aina uusien yksiköiden perustaminen ketjussa. Franchisingkeskus tekee esimerkiksi uutta yksikkö perustaessa päätöksiä niiden sijainnista ja mahdollisista liiketiloista sekä niihin valittavista yrittäjistä. Tämä vaatii franchisingkeskuksen henkilöstöltä strategista päätöksentekoa liittyen ketjun laajentamiseen. (Laakso 2005, 248.) Lisäksi franchisingkeskuksen työhön kuuluu franchising-ottajien rekrytointi, jota tehdään franchising-ketjun laajentamiseen liittyvien suunnitelmien ja yrittäjäprofiiliin pohjautuen. Tämä ohjaa markkinointitoimenpiteiden kohdentamista ja rekrytointiprosessia. (Laakso 2005, 249.) Franchising-ottajan perehdyttäminen ja kouluttaminen konseptin mukaiseen yritystoimintaan sekä yritystoiminnan alkuun

laittaminen ja ohjaaminen monin eri tavoin kuuluvat myös franchisingkeskuksen rooliin (Laakso 2005, 249).

Franchising-ketjun henkilöstön kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä franchising-antaja kehittää yhdessä muun henkilöstön kanssa yhteistyön koordinoinnissa. Se on siis yritystoiminnan johtamista ja tukitoimintojen tuottamista tukipalveluiden järjestämistä sekä jatkuvaa uusien yrittäjien kehittämistä ja kouluttamista. (Laakso 2005, 249.) Koulutuksissa pyritään franchising-ottajien tietotaidon ja yhdenmukaisen toiminnan ylläpitämiseen. Laakson (2005, 250) mukaan franchisingkeskuksen tehtävänä on neuvotella tavarantoimittajien kanssa hankintaehdoista ja markkinoida mediallyle ketjua sekä informoida ketjun laajuisista toimenpiteistä muille ketjun työntekijöille. Franchisingkeskuksen tulee myös huolehtia ulkoisista tukitoimista ja -palveluista, kuten keskitetystä kirjanpidosta ja juridisesta neuvonnasta. (Laakso 2005, 250.) Näin taataan ketjun työntekijöille edun mukaiset edellytykset työskentelyyn ja yhteistyön sujumiselle.

Franchisingkeskuksen työnkuvaan kuuluu myös franchising-ottajien toiminnan jatkuva kehittäminen, mikä tapahtuu muun muassa ketjun systemaattisen, jatkuvan koulutusjärjestelmän avulla ja yrityskohtaisella neuvonnalla. Keskuksen velvollisuutena onkin avustaa parhaansa mukaan niin, että jokainen ketjun yrittäjä ja henkilö menestyy yritystoiminnassaan. (Laakso 2005, 250.) Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että franchising-antaja tarjoaa konsultointi apua uudelle yrittäjälle yrittäjyyden haasteisiin.

Laakson (2005, 250) mukaan franchisingkeskuksen velvollisuuksiin kuuluu myös valvoa ketjun toimintaa ja etua koko organisaation puolesta. Ketjun jäsenten toimintaa on tärkeää valvoa, sillä ketjun menestys on aina riippuvainen liiketoimintamallin noudattamisesta, yhteisestä yrityskuvasta ja tehokkaasta yhteistyöstä (Laakso 2005, 250). Tämän takia franchisingkeskuksen jäsenten on niihin tärkeä kiinnittää huomiota, sillä ne vaikuttavat koko yritystoiminnan toimimiseen. Franchisingkeskus valvoo esimerkiksi yksiköiden myynnin ja tuloksen kehittymistä sekä konseptin toteutumista ja toiminnan laatutasoa (Laakso 2005, 250).

Jatkuvalla kehitystoiminnalla franchisingkeskus pystyy varmistamaan, että ketjun toiminta on kilpailukykyinen ja vastaa nykypäivän vaatimustasoa. Franchisingkeskuksen yksi

tärkeimmistä tehtävistä onkin pystyvä kehittämään koko ajan yritystoimintaansa seuraamalla markkinoita ja toimialan sisällä tapahtuvia muutoksia sekä kehittämään jatkuvasti konseptiaan, mikä tarkoittaa muun muassa uusien tuotteiden suunnittelua, niiden testaamista, ohjeistusten päivittämistä sekä muutoksista ilmoittamista. (Laakso 2005, 250.) Jatkuvilla kehitystoiminnoilla pystytään näin ollen parantamaan brandin tunnettuutta ja edistämään franchising-ketjun menestymismahdollisuuksia.

6.3 Franchising-ottajan rooli ja tehtävät franchisingyksikön johtajana

Franchising-ottajan rooliin franchisingyksikön johtajana kuuluu ottaa vastuu yksikön toiminnasta sekä johtaa yksikköön kuuluvaa henkilöstöä (Laakso 2005, 246). Tämä tarkoittaa sitä, että franchising-ottaja harjoittaa omaa, itsenäistä yritystoimintaa liikeidean ja brandin pohjalta sekä on mukana ketjuyhteistyössä (Suomen Franchising yhdistys, 2015). Laakson (2005, 102) mukaan yksikön johtajana franchising-ottajan rooliin kuuluu muun muassa oman yksikön myynti- ja tulostavastuu, asiakaspalveluvastuu, brandi- ja konseptivastuu sekä yhteistyövastuu. Yksikön myynti- ja tulostavastuulla tarkoitetaan sitä, että franchising-ottaja pyrkii aktiivisesti lisäämään myyntiä esimerkiksi hankkimalla uusia asiakkaita tai markkinoimalla yrityksen brandia ja tuotetta. Myynti- ja tulostavastuuseen kuuluu myös henkilöstön johtaminen ja toimipaikan ylläpitäminen (Laakso 2005, 102.) Tämä tarkoittaa sitä, että franchising-ottaja vastaa oman toimipaikkansa kiinteistöstä ja sen hoidosta sekä työntekijöidensä hyvinvoinnista. Myynti- ja tulostavastuuseen liittyy myös kiinteästi franchising-ottajan vastuu asiakaspalvelusta (Laakso 2005, 102). Tällä tarkoitetaan sitä, että franchising-ottajan tulee huolehtia siitä, että asiakkaita kohdellaan hyvin, apua ja palveluita tarjotaan monipuolisesti, reaaliaikaisesti, kohdennetusti ja yhdenmukaisesti. Hyvä asiakaspalvelu on ikään kuin asiakkaan tilanteen tai ongelman ratkaisemista.

Franchising-ottajan rooliin yksikön johtajana kuuluu myös brandi- ja konseptivastuu, jolla tarkoitetaan ketjun brandin edustamista sekä vastuuta konseptin noudattamisesta ja ylläpidosta kaikilla osa-alueilla. Franchising-sopimuksessa on määritelty yhteistyön periaatteista, joilla franchising-antaja luovuttaa konseptin käyttöoikeuden. (Laakso 2005, 102.) Franchising-sopimuksessa franchising-ottajalle määritellään ikään kuin raamit, joiden mukaan hänen tulee toimia, eikä niitä saa ylittää (Rissanen 2006, 433). Franchising-ottaja ei voi esimerkiksi päättää itsenäisesti tarjoamansa palvelun sisällöstä, jos se ei ole

franchising-sopimuksessa määritelty. Selkeiden raamien määrittelyn tarkoituksena on turvata niin franchising-ottajan kuin franchising-antajan yritystoiminta (Rissanen 2006, 433). Sopimus on ikään kuin franchising-antajan keino hallita franchising-ottajien ja yksiköiden toimintaa.

Laakson (2005, 102) mukaan yksikön johtajan rooliin lisäksi kuuluu yhteistyövastuu. Franchising-ottaja on vastuussa ketjutoimenpiteiden toteuttamisesta yksikössä (Laakso 2005, 102). Esimerkiksi jos franchising-ketju tuo uuden tuotteen ketjun kokonaisuuteen, on jokaisen yksikön tarjottava kyseistä tuotetta yhdenmukaisesti. Yksikön johtajan rooliin kuuluu myös velvollisuus osallistua ketjuyhteistyöhön ja panostaa ketjun kehittämiseen (Laakso 2005, 102). Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että franchising-ottajan tulee osallistua hänelle tarjottaviin koulutuksiin.

6.4 Franchising-sopimuksen purkaminen ja riitatapaukset

Yhteistyösuhteen muodostamiseen tarvitaan aina vähintään kaksi ihmistä. Se on pitkäaikainen prosessi, johon kuuluu niin hyviä kuin huonojakin hetkiä. Samalla tavalla kuin arkipäivän pitkäaikaisessa kumppanuudessa myös yrittäjyydessä voi tulla eteen ristiriitatilanteita ihmisten välillä. Laakson (2005, 167) mukaan huonot hetket voivat yhteistyösuhteessa pahimmassa tapauksessa aiheuttaa riitatapauksia ja johtaa yhteistyösopimuksen purkamiseen. Tämän takia yhteistyösopimuksen molempien osapuolten on hyvä tiedostaa ne tekijät, jotka voivat aiheuttaa ristiriitoja osapuolten välille. Sherman (2011, 167) mukaan franchisingantajan ja -ottajien välille voi syntyä yhteistyösuhteen aikana jännitteitä, jotka voivat johtua esimerkiksi liiasta kontrolloinnin tunteesta franchising-ottajilla tai erimielisyyksistä laatustandardien noudattamisessa. Myös Laakson (2005, 167–168) mukaan franchising-antajan ja franchising-ottajan riitatapauksen liittyvät usein yritystoiminnan käynnistämässä franchising-antajalta saatuihin tyhjiin lupauksiin, yrittäjän heikkoon tulokseen, konseptin ja ketjuyhteistyön pelisääntöjen noudattamiseen, konseptin muutoksista franchising-ottajalle aiheutuviin lisäkustannuksiin sekä yrittäjärekrytoinnissa tapahtuneisiin virheisiin ja väriin valintoihin. (Laakso 2005, 167–168.)

Kestenbaumin ja Gennin (2008, 180) mukaan ennen lopullisia ratkaisuja ja yhteistyösopimuksen purkamista franchising-antajan tulee kuunnella franchising-ottajaa ja selvittää

ongelmien syyt, olivat ne sitten asenteellisia tai taloudellisia. Franchising-ottajat kuitenkin toimivat joka päivä franchising-antajan toimintasuunnitelman mukaan, minkä vuoksi heillä voi olla parempaa tietoa esimerkiksi yritystoiminnan ongelmakohdista (Kestenbaum & Genn 2008, 180)

Jos riitatilanteet paisuvat siihen pisteeseen, että sopimus irtisanotaan tai puretaan, on mieltittävä ratkaisuja riitatapausten selvittämiseksi. Riitatapauksia varten franchising-sopimuksessa on määritelty sovittelukäytännöistä. (Laakso 2005, 165.) Useimmiten riitatapaukset pystytään sovittelemaan franchising-antajan ja franchising-ottajan välillä niin, että ratkaisu tyydyttää molempia osapuolia. Tällöin yhteistyösopimus voidaan purkaa sovussa. (Laakso 2005, 165.) Laakson (2005, 165) mukaan sovitteluun voidaan pyytää myös ulkopuolinen, puolueeton taho, joka auttaa tilanteen ratkaisussa. Lisäksi franchising-ottaja voi pyytää lausuntoa Suomen Franchising - Yhdistyksen eettiseltä lautakunnalta, jonka lausunto voi toimia arvokkaana tekijänä, jos päädytään sovittelun sijaan oikeuskäsittelyyn. (Laakso 2005, 165–166.)

Jos sovittelu- ja neuvotteluvaihe ei tuota tulosta, asian ratkaisemiseksi turvaudutaan välimiesmenettelyyn. Yhteistyösuhteiden riitatapauksissa päädytään harvoin välimiesmenettelyyn asti, sillä oikeuskäsittely ei ole taloudellisesti kummallekaan yhteistyösuhteen osapuolelle kannattavaa ja useinkaan sitä ei vaadita asian ollessa pieni. (Laakso 2005, 166; Sherman 2011, 167.) Näiden tekijöiden vuoksi riitatapaukset usein sovitaan keskenään ja sopimus puretaan yhteisessä ymmärryksessä. On kuitenkin uutena yrittäjänä hyvä ottaa selvää omasta oikeusturvasta ja ottaa itselleen vakuutus, jotta huonojen hetkien eteen tullessa osaa niihin varautua. (Laakso 2005, 166.)

7 Tutkimuksen toteuttaminen

7.1 Case-tutkimus

Tämä tutkimus on tutkimusstrategialtaan case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan usein yksittäistä tapausta tai rajattua kokonaisuutta, kuten yhtä yritystä (Eriksson & Koistinen 2005, 1–2. Tässä tutkimuksessa yksittäiseksi tapaukseksi valittiin Tanssikoulu Wimma Oy ja sen yritystoiminnan laajentaminen franchising-ketjuksi. Tanssikoulu Wimma Oy valittiin tämän tutkimuksen kohdeyritykseksi sen menestyneen yritystoiminnan vuoksi sekä yrityksen halusta laajentaa ja kasvattaa omaa yritystoimintaansa.

Erikssonin ja Koistisen (2005, 4–5) mukaan tapaustutkimus kannattaa valita tutkimusstrategiaksi silloin, kun mitä-, miten-, ja miksi –kysymykset ovat keskeisiä tutkimuksessa, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on vähän aiempaa tutkimusta tai silloin, kun tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin tutkimaan soveltuuko Tanssikoulu Wimma Oy franchising-ketjuksi, mitä toimenpiteitä pitää tehdä, että tanssikoulusta tulisi franchising-ketju ja miten tanssikoulu voi kehittää omaa yritystoimintaansa. Tässä tutkimuksessa tutkijan toimintaa ohjaa aiempi teoria ja toimeksiantajan toimintatavat. Näin ollen tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin. Lisäksi franchisingin soveltuvuudesta tanssialalle ei ole aiempaa tutkimusta, minkä vuoksi tutkimus tarjoaa uutta tietoa tanssialan laajentamisesta ja kehittämisestä.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen henkilökuntaa. Tällä tavoin pyrittiin saamaan yksityiskohtaista tietoa tanssikoulun yritystoiminnasta ja tulevaisuuden tavoitteista. Erikssonin ja Koistisen (2005, 27) mukaan haastattelu on tyypillisin aineistolähde tapaustutkimuksessa, kun halutaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta.

7.2 Toimeksiantaja: Tanssikoulu Wimma Oy

”Tanssikoulu Wimma on koko perheen tanssikoulu! Tarjoamme tanssitunteja kaikenikäisille, kuudella eri paikkakunnalla ympäri Etelä-Pohjanmaata. Aloittelijoista aina esiintymis- ja kilpailuryhmiin asti! Toimipisteemme sijaitsevat Seinäjoella, Lapualla, Alajärvellä, Jalasjärvellä, Ilmajoella sekä Alavudella! Haluamme välittää oppilaillemme tanssin tuomaa iloa ja energiaa, ammattitaitoisten ja kannustavien opettajiemme johdolla! Tarjoamme myös yksityistunteja

hääpareille, polttari- ja kaveriporukoille sekä yritysryhmille. Meiltä voit myös vuokrata tiloja sekä tilata tanssiesityksiä.” (Tanssikoulu Wimma [28.1.2020].)

Yhtiön perusliiketoiminta

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tanssikoulu Wimma Oy. Tanssikoulu Wimma Oy on vuonna 2011 perustettu yritys, jonka kotipaikkana toimii Alajärvi (Tanssikoulu Wimma [28.1.2020]). Yhtiön toimitusjohtajana toimii Anne Kaarina Välisaari (Asiakastieto [07.11.2022]). Tanssikoulu Wimma Oy toimii Etelä-Pohjanmaan alueella, opettamassa tanssia ikäluokasta ja aikaisemmasta tanssiosaamisesta riippumatta. Tanssikoulu Wimma Oy:llä on toimipisteitä Seinäjoella, Lapualla, Alajärvellä, Jalasjärvellä, Ilmajoella sekä Alavudella. (Tanssikoulu Wimma [28.1.2020].) Yhtiön pääasiallista toimiala on taiteen ja musiikin koulutus. Tanssikoulu Wimma Oy tarjoaa asiakkailleen yksilö- ja paritanssia sekä ryhmätanssia robotti- ja freestyle tanssista aina klassiseen häävalssiin. Tanssikoulun tavoitteena on palvella kaikkia tanssijoita, harrastelijoista aina kilpailuihin tähtääviin tanssijoihin. Tanssikoulu Wimma Oy tarjoaa myös asiakkailleen brandin tuotteita, pukuvuokrausta ja esityksiä kaikkiin tapahtumiin, kuten messuihin tai polttareihin.

Tanssikoulu Wimma Oy:n liiketoiminta vuonna 2020

Tanssikoulu Wimma Oy:n liikevaihto oli 485 000 euroa vuonna 2020. Liikevaihto nousi 11.5 % verrattuna edelliseen vuoteen. Tilikauden tulos oli 38 000 euroa ja liikevoittoprosentti 9.4 %. Tanssikoulu Wimman omavaraisuusaste oli 90 % ja taseen loppusumma 136 000 €. Tanssikoulu Wimma Oy:lla oli kuusi työntekijää, jotka toimivat tanssi opettajina eri toimipisteillä. (Finder 2022.)

8 Franchisingin soveltuvuus tanssikoulu Wimma Oy:lle

Tanssikoulu Wimma Oy aloitti toimintansa toiminimenä 2011, toiminimellä yritystoiminta jatkui aina vuoteen 2016 asti. Vuonna 2017 toiminnan kasvettua, yritystoiminnan tehostuttua ja laajennettua toimintamuoto muutettiin osakeyhtiömuotoon. Tanssikoulu Wimma Oy on ollut kiinnostunut franchising-toiminnan aloittamisesta vuodesta 2019 lähtien, kun yrityksen toimitusjohtaja huomasi, että Etelä-Pohjanmaalla tanssikoulu yrityksen laajenemiselle olisi rajansa. Tästä syntyi idea Tanssikoulu Wimma Oy:n toiminnan laajentamiselle koko Suomen kattavaksi yritystoiminnaksi ja franchising-ketjuksi.

8.1 Tanssikoulu Wimma Oy ja franchising

Franchising liiketoimintamuotona on vielä vieras käsite tanssialalla, mutta se ei ole este franchising-liiketoiminnan perustamiselle. Franchising liikemallina soveltuu lähes jokaiselle liiketoiminnan alalle, minkä takia sitä voidaan käyttää myös tanssialalla liiketoiminnan kasvattamiseen ja laajentamiseen. Tanssikoulu Wimma Oy on toiminut jo yli 10 vuotta ja näin ollen vakiinnuttanut toimintaansa niin tanssialalla kuin Etelä-Pohjanmaalla. Vuosien mittainen kokemus on muovannut yritystoimintaa kannattavaksi ja menestyksekkääksi toiminnaksi ja konseptiksi. Franchising-liiketoimintaan soveltumisen kannalta onkin olennaista yhtenäinen ja menestynyt konsepti, joka on monistettavissa uusille franchising-ottajille (Laakso 2005, 51, 210). Tanssikoulu Wimma Oy:n konseptista tekeekin toimivan ja monistettavan se, että yritystoiminnan kannattavuus ja kysynnän kasvu ei ole riippuvainen tietystä henkilöstä tai paikasta, vaan toiminnan keskiössä on monipuolinen ja laadukas tanssinopetus niin kaikenikäisille kuin -tasoisille tanssijoille. Jotta yritys voi aloittaa franchising-toiminnan, se vaatii toimivan konseptin lisäksi myös toimivan liiketoiminnan ja tunnetun brandin (Laakso 2005, 214), joista seuraavassa luvussa (10.1.1) enemmän.

Tanssikoulu Wimma Oy:n tavoitteena on ollut jo usean vuoden ajan laajentaa ja kasvattaa yritystoimintaa koko Suomeen. Franchising-liiketoimintamallina antaa näin ollen Tanssikoulu Wimma Oy:lle työkalut ja mahdollisuudet nopeaan ja turvalliseen liiketoiminnan laajentamiseen suurelle toiminta-alueelle. Franchising mahdollistaa tanssikoululle myös suur-
tuotannon edut ja uudet resurssit franchising-ottajien myötä. Ammattitaitoiset franchising-

ottajat voivat tuoda omalla panostuksellaan ja osaamisellaan lisää tietotaitoa yritystoimintaan, mikä mahdollistaa yrityksen kehittämisen edelleen (Laakso 2005, 178–180).

Tanssikoulu Wimma Oy:lla on myös halu tarjota franchising-toiminnan kautta vastavalmistuneille tanssikoulun opettajille tukea ja mahdollisuuden yritystoiminnan aloittamiseen. Usein vastavalmistuneilla tanssikoulun opettajilla on paljon tietoa ja osaamista omaan alaansa liittyen, mutta tietämys yrittämisestä ja siihen liittyvistä hallinnollisista asioista on erittäin vähäistä. Tietotaidon puutteen vuoksi useimmat tanssinopettajat hakeutuvat töihin oppilaitoksiin tai isompiin kaupallisiin tanssikouluihin. Näissä työpaikoissa itsensä toteuttaminen ja vaikuttamismahdollisuudet voivat kuitenkin olla melko pienet. Tanssikoulu Wimma Oy:n tarjoama konsepti voisikin olla sopiva vaihtoehto yrittäjyydestä haaveilevalle tanssinopettajalle, joka haluaa itse vaikuttaa esimerkiksi opetustuntiansa määrään ja opettaviin tanssilajeihin.

8.1.1 Kaupallinen hyödynnettävyys

Tanssikoulu Wimma Oy:llä on hyvä ja kattava liiketoiminta, joka tarjoaa asiakkailleen kiinnostavia ja haluttuja palveluita. Tanssikoulu Wimma Oy huomioi kaikki asiakasryhmät tehokkaasti tarjoamalla monipuolista tanssinopetusta hiphop tanssista aina häätanssiin. Monipuolisten tanssilajien lisäksi tanssikoulu huomioi eri ikäiset ja tasoiset tanssijat tarjoamalla tanssinopetusta niin vasta alkajille kuin kilpatanssijoille. Laaja ja monipuolinen valikoima erilaisia tanssilajeja ja ammattitaitoinen tanssinopetus sekä yritystoiminnan jatkuva kehittäminen on lisännyt tanssikoulun kysyntää ja brandin tunnettuutta. Laakson (2005, 131) mukaan brandin tunnettuuus on tärkeä osa yritystoiminnan laajentamista ja menestymistä. Tanssikoulu Wimma Oy:n brandin tunnettuutta on lisännyt myös yritystoiminnan markkinointi mediassa, oheispalvelut ja tuotteet, kuten Tanssikoulu Wimma Oy:n logolla varustetut vaatteet sekä erilaiset tapahtumat, joissa tanssikoulu on ollut mukana.

Tanssikoulu Wimma Oy on tehnyt yhteistyötä monien tanssipiireissä tunnettujen henkilöiden kanssa, järjestänyt ja osallistunut lukuisiin tapahtumiin toiminta-alueellaan, kuten esimerkiksi Seinäjoen tangomarkkinoille. Näin ollen laaja tuotevalikoima niin tanssinopetuksessa kuin muissa tuotteissa ja toiminnoissa sekä ammattitaitoinen palvelu ovat lisänneet brandin kilpailuetua markkinoilla ja kaupallista hyödynnettävyyttä. Tanssikoulu Wimma

Oy:n brandi on näin ollen tunnettu ja se herättää asiakkaissa innokkuutta ja luottamusta siitä, että he saavat laadukasta, ammattitaitoista ja mukaansatempaavaa tanssinopetusta. Tanssikoulu Wimma Oy omaa jo nyt laajan ja lojaalin asiakaskunnan, jotka tietävät saavansa rahoilleen vastinetta. Laakson (2005, 188) mukaan nämä tekijät lisäävät konseptin kilpailuetuja ja markkinapotentiaalia, mikä mahdollistaa yritystoiminnan onnistumisen ja menestymisen. Lisäksi Tanssikoulu Wimma Oy:n toiminta on hyvin johdettu ja organisoitu, edistämään ja kehittämään yrityksen toimintaa myös tulevaisuudessa. Liiketoiminnan menestymisen kannalta olennaista on vahva yrityksen johtamisen osaaminen (Laakso 2005, 118).

Tanssikoulu Wimma Oy:n liikevaihto oli vuonna 2018 noin 374 000 euroa. Vuonna 2019 liikevaihto kasvoi ja oli noin 434 000 euroa sekä vuonna 2020 liikevaihto kasvoi edellisestä vuodesta ja oli noin 485 000 euroa. Näiden lukujen pohjalta voidaan päätellä, että Tanssikoulu Wimma Oy:n toiminta on ollut kannattavaa ja yritys on harjoittanut kysyttyä liiketoimintaa. Liiketoiminnan kannattavuudessa kertoo kysynnän kasvaminen hyvin vuosina 2018–2020. Tanssikoulu Wimma Oy:n liikevaihto oli vuonna 2021 377 000 euroa, joka tarkoittaa sitä, että liikevaihto oli poikkeuksellisesti laskenut 22.3 %. Liikevaihdon lasku pystytään kuitenkin selittämään koronapandemian tuomilla haasteilla ja rajoitteilla liiketoiminnan harjoittamiseen. Kokonaisvaltaisesti liiketoiminta on ollut kannattavaa ja liikevaihto on ollut hyvä verrattaessa muihin alalla toimiviin saman kokoluokan yrityksiin. Voidaan siis todeta, että Tanssikoulu Wimma Oy:n harjoittama liiketoiminta on toimiva ja kiinnostava sekä yritys harjoittaa liiketoimintaa, mikä kehittyy, kasvaa ja herättää ihmisissä kiinnostusta.

8.1.2 Monistettavuus

Franchising-yritystoiminnan kaupallisen hyödynnettävyyden lisäksi yritystoiminta tulee olla myös monistettavissa (Laakso 2005, 185; Suomen Franchising Yhdistys 2015). Tanssikoulu Wimma Oy:n konseptista tekee monistettavan sen monipuolinen tarjonta eri tanssilajeja ja laadukas tanssinopetus. Tanssikoulu Wimma Oy on pystynyt vuosien saatossa karsimaan toiminnastaan ylimääräiset elementit pois ja kerännyt yhteen ne tärkeimmät toimintatavat, jotka tuovat yritystoimintaan sen kannattavuuden. Tanssikoulu Wimman Oy on näin ollen kyennyt muovaamaan itselleen konseptin, joka on yhteneväinen ja monistettavissa uusille yrittäjille eli franchising-ottajille. Yritystoiminnan monistettavuuden ja

menestymisen kannalta toiminnan yhdenmukaisuus on tärkeää, sillä sen myötä tanssikoulu pystyy takaamaan toiminnan ja palveluiden samankaltaisuuden ketjun kaikissa yksiköissä (Laakso 2005, 192).

Jokaisessa Tanssikoulu Wimma Oy:n alaisuudessa olevassa yksikössä tarjotaan yhdenmukaista tanssinopetusta. Rissasen (2006, 450) mukaan franchisingin perusajatuksena onkin tarjota jokaisessa ketjun liikkeessä asioivalle asiakkaalle mahdollisimman samanaista palvelua. Tanssikoulussa opetettavat tanssilajit ovat rajattu tarkasti ja ne on määritelty franchising-sopimuksessa. Tanssikoululla on myös omalla logolla varustettuja tuotteita, kuten vaatteita, juomapulloja ja muita oheistuotteita. Jokainen ketjun toimipiste tilaa konseptin mukaiset tuotteet samalta toimittajalta franchising-sopimuksen mukaisesti. Monistettavuuden ja yhdenmukaisuuden takaamiseksi yritystoiminnassa, Tanssikoulu Wimma Oy on sitoutunut tukemaan ja kouluttamaan jatkuvasti franchising-ottajia. Jatkuvan koulutuksen avulla pystytään yritystoiminnan yhdenmukaisuuden lisäksi vastaamaan markkinoiden muuttumiseen ja kilpailukykyyn (Laakso 2005, 247).

8.1.3 Yhteistyön edellytykset yritystoiminnassa

Tanssikoulu Wimma Oy:n toimitusjohtaja on ollut yritystoiminnassa alusta alkaen mukana. Hänellä on siis kokemusta yritystoiminnan rakentamisesta, markkinoinnista ja johtamisesta. Tämä kokemus on myös kartuttanut hallinnollisten ja taloudellisten asioiden johtamista. Lisäksi tanssikoulua johtava toimitusjohtaja on entinen kilpatanssija, jolla on paljon kokemusta tanssinopettamisesta oman taustansa ja koulutusten myötä. Vankka osaaminen ja vuosien tuoma kokemus yritystoiminnasta on ollut oleellinen tekijä yrityksen menestymiselle sekä tulee olemaan franchising-ketjun perustamisessa (Laakso 2005, 118).

Toimitusjohtajan ammattitaito ja ilo yritystä pyörittäessä on myös heijastunut yritystoiminnan muihin työntekijöihin ja sitä kautta aina asiakkaisiin asti. Yrityksen työntekijät luottavat johtajansa ammattitaitoon, mikä näkyy tanssikoululla henkilöstön ja johtajan välisenä tiiviinä yhteistyönä. Tiiviin yhteistyön ja luottavaisen ilmapiirin myötä toimitusjohtaja on pystynyt jakamaan omaa tietotaitoaan ja vastuutaan työntekijöilleen. Tämä näkyy myös siinä, että työntekijät saavat kertoa omia ajatuksiaan ja mielipiteitään sekä heitä kunnioitetaan

yhteisön jäsenenä. Molemminpuolinen luottamus onkin kaiken yhteistyön lähtökohta (Laakso 2005, 247).

Franchising-toiminta vaatii onnistuakseen paljon yhteistyötä eri ihmisten välillä, kuten franchising-antajan ja franchising-ottajan sekä franchising-ottajien välillä (Laakso 2005, 247). Tämä tarkoittaa sitä, että koko ketjussa tulee olla hyvä yhteishenki, mitä Tanssikoulu Wimma Oy:n yhteisöstä ei puutu. Tanssikoulu Wimma Oy:n yhteisö on energinen, mukaansatempaava ja siihen on helppo päästä mukaan. Tanssikoulu Wimma Oy:n tarjoaman franchising-yrittäjyyden turvin, uuden yrittäjän on siis helppo lähteä toteuttamaan omia haaveitaan yrittäjänä toimimisesta. Apunaan uudella yrittäjällä eli franchising-ottajalla on osaava ja koulutettu Wimma yhteisö, joka tarjoaa tukensa tilanteissa, joissa yrittäjä kokee epävarmuutta.

8.2 Tanssikoulu Wimma Oy:n seuraavat askeleet kohti franchising-toimintaa

Tanssikoulu Wimma Oy:n menestyminen franchising-ketjuna vaatii työtä, mutta kehitys on ollut franchising-toimintaa tukevaa ja sen mahdollistavaa. Tulevaisuudessa Tanssikoulu Wimma Oy tarvitsee innokkaita tanssinopettajan työn hallitsevia ja yrittäjähenkisiä ihmisiä, jotka haluavat rinnalleen kokeneen ja vakaan franchising-ketjun.

Tanssikoulu Wimma Oy:n seuraava askel franchising-toiminnassa on pilotointivaihe, joka toteutetaan yhdestä kolmeen franchising-ottajan kanssa. Näiden yrittäjien kanssa solmitaan pilotointivaiheesta franchising-sopimus. Pilotoinnin tarkoituksena on testata franchising-liiketoimintaa ja sille kehitettyjen työvälineiden toimivuutta sekä franchising-antajan ja ottajan välistä yhteistyötoimintaa. Pilotointivaihe kestää yhdestä kolmeen vuotta, jonka jälkeen voidaan alkaa toteuttaa franchising-liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. Pilotointivaiheen jälkeen franchising-toimintaa pystytään markkinoimaan tehokkaammin, koska silloin voidaan todella todistaa se, että yritystoiminta on monistettavissa ja kannattavaa myös toisen yrittäjän vetämänä (Laakso 2005, 247).

Pilotointivaiheen jälkeen Tanssikoulu Wimman tulisi lisätä markkinointiaan koko Suomen kattavaksi, jotta saataisiin parannettua Tanssikoulu Wimma Oy: tunnettuutta Etelä-Pohjanmaan ulkopuolelle. Olisi myös hyvä käyttää resursseja selvittämään uusien toimipisteiden

mahdollinen sijainti ja kohdentaa franchising-rekrytointia näille alueille. Seuraava vaihe yritystoiminnan laajentuessa franchising-ketjuksi on henkilöstöressurssien lisääminen franchising-toiminnan parantamiseksi. Henkilöstöressursseja tullaan tarvitsemaan franchising-ottajien kouluttamisen ja tukitoimintojen tehostamiseksi ja varmistamiseksi. Henkilöstöressursseja kasvattamalla pystytään yhdenmukaistamaan konseptia sekä vastaamaan muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin (Laakso 2005, 192). Yhteistyö on kuitenkin franchising-toiminnan kulmakivi, minkä vuoksi siihen käytettäviin resursseihin on panostettava.

9 Johtopäätökset

Franchising on kasvava liiketoimintamalli ja onnistuessaan se mahdollistaa yrityksen nopean kasvun ja laajentumisen, sillä se on suhteellisen turvallinen ja kannattava tapa kehittää liiketoimintaa ja tavoitella taloudellista menestymistä. Franchising-ketju tarvitsee toimiakseen ja menestyäkseen monistettavan konseptin, toimivan liiketoiminnan, tunnetun brandin sekä osaavan johtajan ja henkilöstön, jotta liiketoimintaa voidaan kehittää ja siirtää franchising-ottajille. Kuitenkin jokaisen yritystoiminnan aloittamiseen, niin myös franchisingiin kuuluu omat riskinsä, minkä vuoksi franchising-toimintaan lähdeittäessä yrittäjän täytyy huolella pohtia franchisingin hyviä ja huonoja puolia sekä sen soveltuvuutta omaan intresseihin.

Franchising liiketoimintamuotona on vielä vieras käsite Suomessa, etenkin tanssialalla, mikä saattaa olla toimeksiantajan yksi riskeistä toimintaa laajentaessa. Huono tunnettuus voi vaikeuttaa esimerkiksi uusien franchising-ottajien rekrytointia. Franchisingin huonoa tunnettuutta tanssialalla ei kuitenkaan pitäisi nähdä esteenä franchising-ketjun perustamiselle vaan mahdollisuutena tuoda tanssialaa enemmän esille ja sen myötä kehittää sitä. Jotta yritystoiminta voisi laajentua franchising-ketjuksi koko Suomen mittakaavalla, yritys tarvitsee myös laajentuakseen lisää henkilöstöresursseja esimerkiksi franchising-ottajien kouluttamiseen ja tukitoimintoihin. Henkilöstöresursseja kasvattamalla pystytään yhdenmukaistamaan konseptia sekä vastaamaan muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Yhteistyö on kuitenkin franchising-toiminnan kulmakivi, minkä vuoksi siihen käytettäviin resursseihin on panostettava.

Tanssikoulu Wimma Oy:llä on täydet edellytykset ja mahdollisuudet yhteistoiminnan kasvattamiseen ja franchising-ketjun perustamiseen. Tanssikoulu Wimma Oy on toiminut jo vuosien ajan ja näin ollen vakiinnuttanut paikkaansa niin tanssialalla kuin koko Etelä-Pohjanmaalla. Vuosien kokemus ja osaava henkilöstö on mahdollistanut toimivan yritystoiminnan ja konseptin rakentamisen, mikä on edellytys konseptin monistamiselle franchising-ottajien käytettäväksi. Yritystoiminnan kannattavuus ja kysynnän kasvu ei ole riippuvainen tietystä henkilöstä, vaan toiminnan keskiössä on monipuolinen ja laadukas tanssinopetus niin kaikenikäisille kuin -tasoisille tanssijoille sekä toimiva konsepti. Tämä on lisännyt tanssikoulun brandin tunnettuutta ja kaupallista hyödynnettävyyttä sekä mahdollistanut laajan

asiakasryhmän ja näin ollen lisännyt kilpailukykyä markkinoilla. Tunnistettava ja kilpailukykyinen konsepti tarjoaa franchising-ottajalle hyvän mahdollisuuden menestymiseen osana ketjua.

Lisäksi tanssialan ammattilaiset ja harrastajat ovat valmiiksi hyvin tiivis yhteisö, joka jakaa yhteisen kiinnostuksen kohteen ja itsensä ilmaisemisen muodon – tanssimisen. Tämä edistää mahdollisuuksia saada rekrytoinnissa jo valmiiksi ammattitaitoisia ja osaavia franchising-ottajia, jotka tuovat omalla panostuksellaan lisää tietotaitoa yritystoimintaan.

Franchising-liiketoimintamalli mahdollistaa Tanssikoulu Wimma Oy:lle suurtuotannon edut ja uusia resursseja franchising-ottajien myötä. Yhteistyösuhde franchising-ottajien kanssa voi esimerkiksi lisätä yrityksen osaamista entisestään sekä mahdollistaa toiminnan kasvamisen, kehittämisen ja rahoittamisen. Vaikka franchising-antaja vastaa yritystoimintaa koskevista päätöksistä, voi uusi yrittäjä tuoda myös uusia ideoita niin brandin kuin konseptin kehittämiseen. Tulevaisuuden ja yritystoiminnan laajentumisen ja menestymisen kannalta yrityksen olisi hyvä panostaa markkinointiin sekä uusien toimipisteiden sijaintiin laajemmin koko Suomeen ja tätä kautta pystyä kilpailemaan markkinoilla sen monipuolisella ja laadukkaalla tanssinopetuksella. Tämä lisäisi yritystoiminnan näkyvyyttään niin katukuvassa kuin mediassa sekä mahdollistaisi menestyksekkään tulevaisuuden näkymän yritystoiminnalle.

Lähteet

- Asiakastieto. 2022. Tanssikoulu Wimma Oy. [Viitattu 07.11.2022.] <https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/fi/tanssikoulu-wimma-oy/28467577/yleiskuva>
- Curran, J. & Stanworth, J. 1983. Franchising in the modern economy: Towards a theoretical understanding. *International Small Business Journal* 2(1), 826.
- Detailxpertsfranchise. 2022. What Is a Business Format Franchise? [Viitattu 11.11.2022.] <https://www.detailxpertsfranchise.com/blog/2017/02/26/what-is-a-business-format-franchise/>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Finder.fi. 2022. Tanssikoulu Wimma Oy. [Viitattu 07.11.2022.] <https://www.finder.fi/Koulutukset+ja+koulutuspalvelut/Tanssikoulu+Wimma+Oy/Sein%C3%A4joki/yhteystiedot/3181451#/>
- Finnvera. 2016. Franchising kasvaa: Sadoille yrittäjille tilausta. [Viitattu 08.11.2022.] <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/franchising-kasvaa-sadoille-yrittajille-tilausta>
- FranCity. 2015. Types of franchises. [Viitattu 07.11.2022.] <https://francity.com/about-franchising/types-of-franchises/>
- International Franchise Association (IFA). 2016. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2022.] Saatavilla: <http://www.franchise.org/what-are-common-franchise-terms>
- Kestenbaum, H. & Genn, A. 2008. So you want to franchise your business. USA: Entrepreneur Media Inc.
- Ketju. fi 2022a R-kioski - franchisingyrittäjä. [Viitattu 07.11.2022.] https://ketju.fi/fi/ketju/158/r-kioski-franchisingyrittaja?qclid=CjwKCAiA9qKbBhAzEiwAS4yeDR1qKHc4UI4jl_KSS7ljo6vaHDArn-QtM2LIHa7g2t81KKBTb5MyUxoCOdYQAvD_BwE
- Ketju.fi. 2022b Mitä on franchising? [Viitattu 10.11.2022] <https://ketju.fi/mita-on-franchising>
- Laakso, H. 2005. Franchising: Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita.
- Litz, R.A. & Stewart, A.C. 1998, Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees. *Journal of business venturing*, 13 (2), 131–150.

- lrhto.fi. 2013. Franchising-toiminnan aloittamiseen ja päättymiseen liittyviä kysymyksiä. [Viitattu 10.11.2022.] <https://www.lrhto.fi/artikkelit/franchising-toiminnan-aloittamiseen-ja-paattymiseen-liittyvia-kysymyksia/>
- Mattila, K., Wathén, A., Tommila, M. & Rinkinen, P. 1998. Franchising-käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mbaskool. 2021. Trade Name Franchise - Meaning & Example. [Viitattu 11.11.2021.] <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/12763-trade-name-franchise.html>
- Metodix.fi. 2022. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. [Viitattu 15.10.2022.] <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Pohjantähti PoleStar Ltd.
- Sherman A. 2011. Franchising & licensing: two powerful ways to grow your business in any economy. 4. painos. USA, New York: AMACOM.
- Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2014. Franchising Suomessa 2014. Helsinki: PlusProjectori Oy.
- Suomen Franchising-Yhdistys. 2015. Tietopaketti: Franchising Suomessa. [Viitattu 08.11.2022.] <https://franchising.fi/wp-content/uploads/2021/11/Franchising-Yhdistyksen-tietopaketti-Franchising-Suomessa.pdf>
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Vapaa-ajan osallistuminen [verkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 22.12.2022.] <http://www.stat.fi/til/vpa/index.html>
- Tanssiwimma.fi. 2022. Tanssikoulu Wimma. [Viitattu 28.1.2020.] <https://tanssiwimma.fi/>
- Tie franchising-yrittäjäksi opas. 2018. [Viitattu 18.12.2022.] <http://view.24mags.com/mobilev/256c362640851755a17e4fcbb4ac39eb#/page=1>
- Tuunanen, M. & Torikka, J. 2002. UNMASKING THE FRANCHISE CONTRACT PRACTICES - EMPIRICAL FINDINGS FROM FINLAND. Allied Academies International Conference, Academy of Marketing Studies 7(2), 24–34.
- UpCounselTechnologies. 2022. Business Format Franchise: Everything You Need to Know. [Viitattu 11.11.2021.] <https://www.upcounsel.com/business-format-franchise>
- Yhteistyötilat. 2022. Vaihe 2: Konseptointi. Viitattu [25.11.2022.] <https://yhteistyotilat.fi/wiki08/display/THLAKP/Vaihe+2%3A+Konseptointi>

Yrittäjät. 2022. Franchising. [Viitattu 07.11.2022.] <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/yritysmuodot/franchising/>

Yritysporssi. 2022a. Mitä on franchise? Ota franchising-sanasto haltuun! [Viitattu 07.11.2022.] <https://www.yritysporssi.fi/blogi/mita-on-franchise-ota-franchising-sanasto-haltuun-654>

Yritysporssi. 2022b. Franchise kasvun keinona – kuusi vinkkiä aloittavalle franchisingketjulle. [Viitattu 25.11.2022.] <https://www.yritysporssi.fi/blogi/franchise-kasvun-keinona-kuusi-vinkkia-aloittavalle-franchiseyrittajalle-662>

Zimmerer, T., & Scarborough, N. 1994. Essentials of Small Business Management. Toronto: Maxwell Macmillan Canada.

Haastattelut:

Haastattelu 18.11.2019: Tanssikoulu Wimma Oy:n henkilökunta

Haastattelu 29.07.2020: Tanssikoulu Wimma Oy:n henkilökunta

Haastattelu 19.12.2022: Tanssikoulu Wimma Oy:n henkilökunta

Haastattelu 22.12.2022: Tanssikoulu Wimma Oy:n henkilökunta

Liite 1. Franchising-opas

Franchising-opas

Tanssikoulu Wimma Oy

Konsta Välisaari

2023



SISÄLTÖ

- 1 Tanssikoulu Wimma -ketju
 - 1.1. FAQ
 - 1.2. Tanssikoulu Wimma Oy:n historia
 - 1.3. Tanssikoulu Wimma Oy:n nykytilanne
 - 1.4. Tanssikoulu Wimma Oy:n tulevaisuuden näkymät
- 2 Franchising-yrittäjänä toimiminen Tanssikoulu Wimma Oy:ssa
 - 2.1 Yrityksen toimintatavat
 - 2.1.1 Tanssikoulu Wimma Oy:n tilat
 - 2.1.2 Tanssilajit
 - 2.2 Oikeuden ja velvollisuudet
 - 2.3 Maksut ja sopimukset
 - 2.4 Tukitoimet ja koulutus
 - 2.5 Yrittäjien yhteistyön alku
- 3 Franchising-ketjun johtaminen Tanssikoulu Wimma Oy:ssa
 - 3.1. Hallinto

1. Tanssikoulu Wimma-ketju

1.1 FAQ

Yrityksen nimi: Tanssikoulu Wimma Oy

Yrityksen Y-tunnus: 2846757-7

Yhtiömuoto: Osakeyhtiö

Toimiala: Tanssinohjaus ja -koulutus

Perustamisvuosi: 2017

Yrityksen kotipaikka: Alajärvi

Yrityksen toimitusjohtaja: Anne Välisaari

Yrityksen käyntiosoite: Yrittäjäntie 8, 60100 Seinäjoki

Yrityksen postiosoite: Keskustie 4 E 3, 63500 Lehtimäki

Puhelinnumero: [040 5420172](tel:0405420172)

Sähköpostiosoite: tanssiwimma@gmail.com

Nettisivut: <https://tanssiwimma.fi/>

Liikevaihto vuonna 2019: 434 000 €

Liikevaihto vuonna 2020: 485 000 €

Liikevaihto vuonna 2021: 377 000 €

1.2 Tanssikoulu Wimma Oy:n historia

Tanssikoulu Wimma Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja on Anne Välisaari, joka on itse tanssinut kilpatansseja lapsesta saakka ja toiminut tanssin ammattilaisena yli 15 vuotta. Oman kilpauran päätyttyä hän halusi tehdä töitä tanssin parissa sekä jakaa tanssin tuomaa iloa ja energiaa myös muille ihmisille perustamalla Tanssikoulu Wimma Oy:n. Tanssikoulu Wimma Oy on perustettu vuonna 2011, jolloin tanssikoulu aloitti toimintansa toiminimellä. Yritystoiminta jatkui toiminimenä aina vuoteen 2016 asti. Vuonna 2017 toiminnan kasvetua, yritystoiminnan tehostuttua ja laajennettua toimintamuoto muutettiin osakeyhtiömuotoon. Alun perin muutaman oppilaan tanssikoulusta on kymmenen vuoden aikana kasvanut lähes 1500 oppilaan tanssikoulu.

Toimitusjohtajan keskeisenä ideana tanssikoulu perustamisessa on ollut tanssiharrastuksen mahdollistaminen jokaiselle, myös pienemmillä paikkakunnilla asuville. Yritystoiminta sai kannatusta ja menestystä, jolloin yritystoimintaa laajennettiin yhdestä toimipisteestä kuuteen toimipisteeseen Etelä-Pohjanmaalla. Yritystoiminnan laajan kannatuksen ja menestymisen myötä toimitusjohtaja alkoi kiinnostua Tanssikoulu Wimma Oy:n laajentumismahdollisuuksista koko Suomeen ja franchising-ketjuksi.

1.3 Tanssikoulu Wimma Oy:n nykytilanne

Tanssikoulu Wimma Oy on toiminut yli 10 vuotta tanssialan yrityksenä ja vakiinnuttanut paikkaansa tanssialalla. Vuonna 2022 Tanssikoulu Wimma Oy:lla on Suomessa kuusi toimipistettä, kaikki toimipisteet toimivat emoyhtiön Tanssikoulu Wimma Oy:n johtamina. Tanssikoulu Wimmalla Oy työllistää kahdeksaatoista tanssinopettajaa ja -ohjaajaa, joista seitsemän työskentelee tanssikoulussa täysipäiväisesti.

Tanssikoulu Wimma Oy:n toimipisteet sijaitsevat ympäri Etelä-Pohjanmaata; Alajärvellä, Seinäjoella, Lapualla, Alavudella, Ilmajoella ja Peräseinäjoella. Tanssikoulu Wimma Oy:n päätoimipiste sijaitsee Seinäjoella Kapernaumissa Yrittäjäntie 8:ssa, jonne Tanssikoulu Wimma Oy remontoi tanssinopetusta varten uudet erinomaiset toimitilat. Uudet tilat rakennettiin SAUMA-halliin ja ne valmistuivat syksyllä 2021. Uusiin tiloihin rakennettiin kolme upeaa tanssisalia, jotka ovat kooltaan n.139m². Kaikista saleista löytyy kiinteät

äänentoistolaitteet ja kaikki kolme salia on varustettu suurilla seinä peileillä, jotta tanssin opettaminen sujuisi vaivattomasti.



Tanssikoulu Wimma Oy:n liikevaihto oli vuonna 2021 377 000 €. Liikevaihto laski edellisestä vuodesta 22,3 %, johon on suurelta osin vaikuttanut koronapandemia. Tätä ennen liikevaihto on ollut kuitenkin nouseva kolmena edellisenä vuotena. Tanssikoulu Wimma Oy:n asiakasmäärä on noin 1500 ja luku on ollut kasvava. Tanssikoulu Wimma Oy:n

brandi on vakiintunut tanssialalle sekä toiminta on vakaata ja edistyksellistä. Nykytilanne Tanssikoulu Wimma Oy:llä on kaiken kaikkiaan hyvä.

1.4 Tanssikoulu Wimma Oy:n tulevaisuuden näkymät

Tanssikoulu Wimma Oy:n tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. Koronapandemian alussa tanssin opetusta täytyi vähentää kokoontumisrajoitusten vuoksi. Koronapandemia haittasi liiketoiminnan harjoittamista ja laski hieman asiakasmääriä, mutta rajoitusten vähentyessä opetusta pystyttiin lisäämään asteittain. Nyt koronapandemian jälkeen toiminta on saatu nostettua uudestaan ylös ja tanssin opetusta on pystytty tarjoamaan jo normaaliin tapaan, samalla tavalla kuin ennen koronapandemiaa.

Viimeisen kahden vuoden haasteiden jälkeen, toiminnan kehittämistä on hyvä tehostaa. Tanssi on noussut yhdeksi suosituimmista harrastuksista Suomessa. Tilastokeskuksen ([22.12.2022]) mukaan kymmenen vuotta täyttäneistä suomalaisista noin 13 % harrastaa jotain tanssilajia. Lasten ja nuorten innokkuutta tanssia kohtaan on saattanut lisätä tanssin näkyminen niin televisiossa kuin sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa lapset ja nuoret näkevät ja tekevät jatkuvasti erilaisia lyhyitä tanssivideoita, jotka innostavat heitä tanssimiseen ja tanssiharrastuksen aloittamiseen. Täten Tanssikoulu Wimma Oy toimii alalla, mikä on trendikäs sekä tarjoaa palveluita, joilla on suuri kysyntä koko Suomessa.

Tanssikoulun Wimma Oy:n tavoite tulevaisuudelle on jatkaa toiminnan kehittämistä ja tehostamista sekä ylläpitää olemassa olevat toimintatavat yhtä tehokkaina jatkossakin. Tanssikoulu Wimma Oy pyrkii testaamaan ja tehostamaan franchising-toimintaansa rekrytoimalla franchising-ottajia pilottivaiheeseen. Pilotointivaiheen aikana on tarkoitus hioa Tanssikoulu Wimma Oy:n franchising-toimintaa huippuunsa yhdessä pilottiyrittäjien kanssa.

2. Franchising-yrittäjänä toimiminen Tanssikoulu Wimma Oy:ssa

Tanssikoulu Wimma Oy:n halu aloittaa franchising-liiketoiminta kumpuaa halusta laajentaa liiketoimintaa koko Suomen. Tanssikoulu Wimma Oy:lla on myös halu tarjota aloittaville tai vastavalmistuneille tanssinopettajille tukea liiketoiminnan aloittamiseksi. Tanssikoulu Wimma Oy ei halua palkata uusia työntekijöitä tuleviin toimipisteisiinsä, vaan ajatuksena on ollut, että franchising-ketjun avulla toimipisteet pystytään perustamaan yrittäjävetoisiksi. Tällöin franchising-yrittäjät voivat käyttää hyödykseen Tanssikoulu Wimma Oy:n know-howta ja samalla levittää Tanssikoulu Wimma Oy:n brandia ympäri Suomen.

Tanssikoulu Wimma Oy:n toiminta on mukaansatempaavaa ja tarjoaa asiakkailleen tanssin riemua. Tanssikoulu Wimma Oy:n tavoitteena onkin tarjota laadukasta ja monipuolista tanssinopetusta jokaiselle tanssin harrastajalle. Tanssikoulun perusajatuksena on, että jokainen tanssitunnille tuleva henkilö pääsee nauttimaan tanssista osaamisen tasosta tai iästä riippumatta. Tanssikoulun yhteydessä toimii myös tavoitteellisille ja ammattiin tähtääville harrastajille tarkoitettu koulutusohjelma Wimma Academy. Academy tarjoaa jokaiselle tanssijalle räätälöidyn henkilökohtaisen opintosuunnitelman, joka mahdollistaa määrätietoisuuden etenemisen omalla tanssijan polulla.

2.1 Yrityksen toimintatavat

Tanssikoulu Wimma Oy:n franchising-ottajat ovat itsenäisiä yrittäjiä, jotka toimivat Tanssikoulu Wimman Oy:n tarjoaman brändin alaisuudessa. Tanssikoulu Wimma Oy:n franchising-ottaja on yrittäjä, joka haluaa perustaa tanssikoulu yrityksen ja tehdä töitä tanssin parissa. Tukenaan uudella yrittäjällä on tiivis ryhmä alan ammattilaisia sekä luotettava ja vakaa liiketoimintasuunnitelma, jota on käytetty ja kehitetty jo kymmenen vuotta. Jos koet olevasi henkilö, joka on motivoitunut, yhteistyökykyinen ja tanssin ammattilainen, voit hakea Tanssikoulu Wimma Oy:n franchising-ketjuun yrittäjäksi, lähettämällä hakemuksen osoitteeseen tanssiwimma@gmail.com.

Rekrytoinnin jälkeen franchising-ottaja käy franchising-antajan kanssa yhdessä läpi franchising-sopimuksen ja liiketoimintasuunnitelman. Lisäksi uusi yrittäjä eli franchising-ottaja maksaa franchising-antajalle franchising liittymismaksun. Maksua vastaan franchising-

antaja opastaa ja valvoo franchising-ottajan toimintaa sekä tarjoaa tukea ja ohjausta yrittäjyyden haasteisiin, etenkin yritystoiminnan liikkeellelähdyksessä. Lisäksi franchising-ottaja saa perehdytyksen ja alkukoulutuksen yritystoimintaan. Yritystoiminnan edetessä franchising-ottajaa maksaa franchising-antajalle säännöllisesti sovittua franchising-maksua eli rojaltia.

Franchising-antajalla, Tanssikoulu Wimma Oy:llä on toimipisteitä kuudella eri paikkakunnalla Etelä-Pohjanmaalla. Toimipisteiden yritysmaali ja toimintatavat eivät poikkea franchising-ottajien toimintatavoista, vaan jokaisessa toimipisteessä liiketoiminta toteutetaan brändin arvojen mukaisesti. Tanssikoulu Wimma Oy:n alkaessa franchising-ketjuksi toimipisteet tulevat toimimaan samalla periaatteella kuin nykyisetkin toimipisteet, mutta ainoana erona on, että toimipisteet omistaa emoyhtiö eli Tanssikoulu Wimma Oy.

2.1.1 Tanssikoulu Wimma Oy:n tilat

Tanssikoulu Wimma Oy harjoittaa liiketoimintaansa monella eri paikkakunnalla monenlaisissa toimitiloissa. Toimitilojen välille on tärkeä luoda yhteys niin, että kaikki tanssin harrastajat, jotka käyttävät Tanssikoulu Wimma Oy:n tarjoamia palveluita tietävät käyttävänsä niitä paikkakunnasta riippumatta. Franchising-ottajan toimitilojen tulee olla avarat ja tanssin harrastamista tukevat, kuten esimerkiksi liikuntasalit tai muut vastaavat isot tilat. Lisäksi toimitiloissa ja tanssin opetuksessa tulee huomioida brandin toimintatavat ja tuoda esille Tanssikoulu Wimma Oy:n brandia, esimerkiksi Tanssikoulu Wimma Oy:n banderolilla tai tanssikoulun logon omaavilla työvaatteilla. Toimitilat valitaan yhteistyössä Tanssikoulu Wimma Oy:n franchising-antajan kanssa.

2.1.2 Tanssilajit

Tanssikoulu Wimma Oy tarjoaa lukuisia eri tanssilajeja sekä yksilö- että ryhmätanssia oppilailleen. Perheen pienimmille tarkoitettut tanssitunnit ovat taaperotanssi, lastentanssi ja dance ryhmä. Hieman vanhemmille tarjotaan Hip hop, Street, Street freestyle, lyrical hip hop, popping, latino show, higheelslatin, tanssiakrobatia, showtanssi, baletti, nykytanssi, lyrical, contemporary jazz, commercial, latin basic sekä tavoitteellisempaan tanssin harrastamiseen intensiiviryhmät ja academy. Kaikkiin tanssiryhmiin voi tutustua tarkemmin Tanssikoulu Wimma Oy:n nettisivuilla tai kysymällä ohjaajilta.

2.2 Oikeudet ja velvoitteet

Tanssikoulu Wimma Oy:n alaisuudessa toimivalla franchising-ottajalla, eli tanssikoulu yrittäjällä on oikeus ja velvollisuus käyttää Tanssikoulu Wimma Oy:n kehittämää konseptia liiketoiminnassaan sekä hyödyntää valmista brandia yritystoiminnassaan. Tunnettu ja menestynyt brandi parantaa asiakkaiden mielikuvaa osaavasta ja ammattitaitoisesta tanssin opetuksesta. Franchising-maksua vastaan franchising-antaja tarjoaa yrittäjälle tukipalveluita, kuten opastusta, know how:ta, kattavat kirjanpito- ja asiakaspalvelut sekä tukea markkinointiin.

Uuden yrittäjän toimitiloiksi käy alustavasti liikuntasalit tai muut vastaavat avoimet ja avarat toimitilat. Tanssin opetuksessa tulee huomioida brändin toimintatavat ja tuoda esille Tanssikoulu Wimma Oy:n brandia, esimerkiksi Tanssikoulu Wimma Oy:n banderollilla tai tanssikoulun logon omaavilla työvaatteilla. Franchising-ottajan tulee tarjota asiakkailleen monopuolista tanssinopetusta, joka kattaa niin aloittelijat kuin kokoneemmatkin tanssin harrastajat. Franchising-ottajalla on myös velvollisuus toimia ja mainostaa yritystään omalla liiketoiminta-alueellaan franchising-sopimuksen mukaisesti.

Tanssikoulu Wimma Oy:n velvollisuuksiin kuuluu tarjota franchising-ottajalle tunnettu brändi, toimiva konsepti, know how, franchising-ketjun tuki, opastus liiketoimintaan sekä kattavat tukipalvelut, kuten koko ketjun yhteiset nettisivut, ilmoittautumisjärjestelmän, asiakaspalvelun puhelimitse tai sähköpostitse, asiakasrekisterin ylläpidon ja asiakkaiden laskuttamisen, peruspaketin markkinointiin sekä toimitilojen hankkimisen ja kustantamisen.

2.3 Maksut ja sopimukset

Franchising-ottajan yhteydenoton jälkeen franchising-neuvottelut alkavat franchising-antajan kanssa. Neuvottelujen päätavoitteina on varmistaa se, että molemmat osapuolet saavat sen mitä yhteistyöltä odottavat. Franchising-antaja saa itselleen uuden yrittäjän franchising-ketjuunsa, joka on ammattitaitoinen ja motivoitunut sekä hänellä on halu menestyä käyttäen apunaan franchising-ketjun toimintatapoja ja näin ollen toimia osana ketjua. Franchising-ottaja taas saa itselleen kilpailukykyisen brändin ja toimivan liiketoimintasuunnitelman sekä avun menestyvän yritystoiminnan aloittamiseksi. Neuvottelut voivat usein kestää kuukausia, sillä on tärkeä varmistaa, että perusasiat ovat kunnossa ja kaikki osapuolet

ovat selvillä, siitä mitä saavat. Neuvotteluissa sovitut asiat kirjataan ylös franchising-sopimukseen, jotta kaikki osapuolet pysyvät sovituissa asioissa vielä toiminnan jatkuessakin.

Franchising-ketjussa toimivien yritysten franchising-sopimukset noudattavat samaa toimintalinjaa, sillä kaikissa sopimuksissa käydään läpi samat asiat. Jotta franchising-ketjussa toimivat yrittäjät pysyvät mahdollisimman tasavertaisina toisiinsa nähden, eikä syntyisi epäilyksiä suosimisesta tai muustakaan, mikä vahingoittaisi ketjun yhteishenkeä sopimukset ovat samanlaisia keskenään. Kaikista franchising-sopimuksista löytyy siis samat tiedot. Franchising-sopimukseen kirjataan esimerkiksi markkina-alue, jolla yrittäjän tulee toimia, mahdollinen myyntitavoite, franchising-maksun suuruus sekä yhteistyömaksun (rojaltien) laskentatapa, mikä on yleensä prosenttiosuus liikevaihdosta. Franchising-sopimukset ovat kahden itsenäisen henkilön välisiä sopimuksia, tässä tapauksessa franchising-ottajan ja franchising-antajan, minkä takia on tärkeää noudattaa salassapitosopimusta.

Franchising-ottajien tulee maksaa Franchising-maksuja emoyhtiölle, eli franchising-antajalle. Franchising-maksuja on kolmenlaisia, kuten liittymismaksu, mikä oikeuttaa käyttämään franchising-antajan brandia ja konseptia yrittäjän liiketoiminnassa. Liittymismaksun suuruus pohjautuu brandin eli tuotemerkin arvoon, mikä maksetaan vain kerran. Toisena on franchisingin yhteistyömaksu eli rojalti, jolla yrittäjä saa tukea ja opastusta toimintaansa. Yhteistyömaksun suuruus on yleensä prosenttiosuus yrityksen toteutuneesta liikevaihdosta, ei siis kiinteä summa. Yhteistyömaksun suuruus määritetään tällä tavoin siksi, että se olisi tasapuolinen ja kannustava kaikille ketjussa toimiville yrittäjille. Franchising-ottaja maksaa emoyhtiölle yhteistyömaksuja koko ketjussa olonsa ajan. Kolmantena on palvelumaksut, jotka kattavat oheispalvelut, mitä franchising-antaja on hankkinut franchising-yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi kirjanpito- ja markkinointipalvelut.

2.4 Tukitoiminnot ja koulutus

Uuden Tanssikoulu Wimma Oy:n franchising-yrittäjän aloittaessa toimintansa, annetaan yrittäjälle tärkeää opastusta ja kokemusta Tanssikoulu Wimma Oy:n toiminnasta. Uusi yrittäjä pääsee tutustumaan Tanssikoulu Wimma Oy:n toimintaan käytännössä, erikseen määrätyleiselle toimipisteelle. Etenkin yritystoiminnan alussa, franchising-ottajalle pyritään

tarjoamaan tiivistä yhteistyötä ja mahdollisimman paljon tukea ja opastusta yritystoiminnan aloittamisesta.

Toimipisteen yritystoiminnan lähdettyä hyvin käyntiin, uudelle toimipisteelle nimetään toimipistevastaava, joka toimii franchising-ottajan yhteyshenkilönä. Toimipistevastaava pyrkii vastaamaan kaikkiin franchising-ottajalle heränneisiin kysymyksiin sekä pyrkii ratkaisemaan franchising-ottajalle ilmenneet ongelmat yhteistyössä franchising-ottajan kanssa. Franchising-ottajan apuna on tietenkin myös tiivis ja hyvällä yhteishengellä varustettu Wimma-yhteisö, jonka puoleen voi kääntyä niin haasteiden kuin onnistumistenkin kanssa.

Toiminnan edetessä franchising-ottajille järjestetään säännöllisesti koulutuksia Tanssikoulu Wimma Oy:n toiminnasta ja siinä mahdollisesti tapahtuneista muutoksista. Koulutukset järjestetään, jotta jokainen Tanssikoulu Wimman Oy:n toimipiste toimii yhdenmukaisesti ja palvelee asiakkaitaan samalla tavalla. Tanssikoulu Wimma Oy tarjoaa franchising-maksua vastaan tukipalveluita Tanssikoulu Wimma Oy:n yrittäjälle. Tukitoimintoihin sisältyy koko ketjun yhteiset nettisivut, ilmoittautumisjärjestelmä, asiakaspalvelu puhelimitse tai sähköpostitse, asiakasrekisterin ylläpito ja asiakkaiden laskuttaminen, peruspaketti markkinointiin sekä toimitilojen hankkiminen ja kustantaminen.

2.5 Yrittäjien yhteistyön alku

Franchising-toiminnan alkaessa yrittäjät neuvottelevat ja käyvät kaikki franchising-toiminnan perusasiat läpi yhdessä. Tämän jälkeen toimintaa lähdetään yhdessä kehittämään suunnitteleamalla yrityksen tulevaa liiketoimintaa. Uudelle yrittäjälle etsitään yhdessä toimitilat, jotka soveltuvat franchising-yrityksen toimintaan. Uuden yrittäjän kanssa mietitään myös markkina-alueen laajuutta sekä hahmotellaan tulevia toimenpiteitä ja niiden aikatauluja. Tämän jälkeen voidaan aloittaa tulevan yrityksen nimen hahmotteleminen. Yrityksen nimen tulee olla Tanssikoulu Wimma Oy:n kanssa yhdenmukainen, koska se tulee olla tunnistettavissa Tanssikoulu Wimma Oy:n franchising-ottajaksi ja näin osaksi ketjuliiketoimintaa.

Tulevan yrittäjän on hyvä aloittaa miettimään itse myös oman yrityksensä liiketoimintaa ja laatia liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä laatia jokaisen aloittavan

yrittäjän liiketoimintamallista ja -muodosta riippumatta. Liiketoimintasuunnitelma antaa aloittavalla yrittäjälle selkeän rakenteen yritystoiminnan tavoitteista ja ylipäättään toiminnan kehittämisestä. Suunnitelma on hyvä työväline niin aloittavalle yrittäjälle kuin jo pitkään toimineelle yrittäjälläkin. Liiketoimintasuunnitelmaan kootaan yritystoimintaa koskevia tärkeitä tietoja, kuten yritystoiminnan tavoitteet, tulevaisuuden suunnitelmat sekä kuvataan omaa osaamista ja sen kehittämistä yritystoiminnan harjoittajana. Nämä ovat tärkeitä tietoja niin yrittäjälle itselleen ja myös franchising-antajalle, sillä näiden tietojen avulla pystytään määrittämään tarkemmin yhteistyötä ja toimintatapoja. Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen yrittäjä saa apua Uusyrityskeskuksesta, ELY-keskuksesta ja Tanssikoulu Wimma Oy:lta.

Liiketoimintasuunnitelman ollessa valmis, yrityksen on tehtävä pakolliset ilmoitukset yritystoiminnan aloittamisesta. Yritys tekee perustamisilmoituksen toiminnan aloittamisesta yritystietojärjestelmään. Perustamisilmoituksella voi ilmoittautua kaupparekisteriin, arvonlisäverovelvolliseksi sekä työnantajarekisteriin. Näiden toimenpiteiden jälkeen yritys voi aloittaa toimintansa, kunhan franchising-sopimus on allekirjoitettu.

3. Franchising-ketjun johtaminen Tanssikoulu Wimma Oy:ssa

3.1 Hallinto

Tanssikoulun franchising-ketjun emoyhtiönä toimii Tanssikoulu Wimma Oy. Ketjun pääkonttori sijaitsee Alajärvellä. Pääkonttorissa työskentelee Tanssikoulu Wimma Oy:n toimitusjohtaja Anne Välisaari, joka huolehtii Tanssikoulu Wimma Oy:n tarjoamista palveluista ja yritystoiminnan kehittämisestä sekä ylläpitämisestä. Lisäksi yrityksen toimitusjohtaja vastaa yhdessä valitsemansa toimihenkilön kanssa Tanssikoulu Wimma Oy:n franchising-toiminnasta, sen ollessa vielä pilotointivaiheessa. Franchising-toiminnan vakiinnuttua, franchising-organisaation johtamiseen palkataan toimihenkilöitä vastaamaan franchising-toiminnasta ja sen kehityksestä.

Franchising-antajalle franchising-liiketoiminnan johtaminen on pääsääntöisesti franchising-ottajien, eli Tanssikoulu Wimma Oy:n yrittäjien johtamista ja ohjaamista. Franchising-antaja siis vastaa ja valvoo yhteisten sääntöjen luomisesta ja noudattamista sekä vastaa koko franchising-ketjua koskevista isoista päätöksistä. Franchising-antajalla on siis oikeus ja velvollisuus, puuttua franchising-toiminnassa havaittuihin epäkohtiin ja väärinkäytöksiin.