



- OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

FRANCHISING-YRITTÄMISEN HYÖDYT JA HAASTEET

TEKIJÄT: Hatakka Anni
Kontinen Marika

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Hatakka Anni, Konttinen Marika	
Työn nimi Franchising-yrittämisen hyödyt ja haasteet	
Päiväys	28.08.2015
Sivumäärä/Liitteet	70/2
Ohjaaja(t) Tuula Linnas	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Franchising-toiminnalla tarkoitetaan tietynlaista sovittua yhteistyötä, jota yritykset tekevät keskenään. Franchising-antajalla on testattu liiketoimintamalli, konsepti, joka pitää sisällään tuotteet, palvelut, brändin ja joissakin tapauksissa valmiita yhteistyökumppaneita sopimuksineen, jotka hän maksua vastaan antaa käytettäväksi toisille yrittäjille. Yhdessä nämä yrittäjät muodostavat ketjun. Ketjua johtaa franchising-keskus, joka määrittää ketjun yhteiset markkinointitoimet ja koulutukset ja seuraa ketjun yritysten toimintaa.</p> <p>Franchising-toiminnassa on omat haasteensa sekä franchising-antajalle, että franchising-ottajalle. Franchising-antajan haasteita ovat yrittäjien itsenäisyys, laatustandardien ylläpitäminen, yrittäjärekrytointi, tietojen salassapito sekä investointien suorittaminen. Franchising-ottajan haasteita ovat franchising-verkoston tuomat haasteet, franchising-suhteesta johtuvat ongelmat sekä franchising-ottajan rooliin liittyvät huonot puolet. Franchising-toiminnassa on myös etuja ja hyötyjä. Franchising-antajalle suurin hyöty on seurausta pienistä keskusorganisaation kustannuksista ja siitä johtuva markkinapotentiaali, yksiköiden toiminnan kustannustehokkuus ja nopean kasvun mahdollisesta rahoittamisesta. Franchising-ottajalle etuna on valmiiksi testattu ja toimiva konsepti, tunnettu nimi, minimoidut riskit, rajoitettu alkuinvestointi sekä suurtoiminnan tuomat muut edut. Franchising-antaja tarjoaa jatkuvasti tukea yrittäjälle.</p> <p>Franchising-yrittäjäksi pyrkivän on tutustuttava ketjun toimintaan tarkasti ennen toiminnan aloittamista. Kuten yleensäkin yritystä perustettaessa, on rahoitus järjestettävä, liiketoimintasuunnitelma tehtävä sekä oltava tietoinen mihin ryhtyy. Franchising-sopimus tehdään yleensä noin kolmeksi vuodeksi, jonka jälkeen sopimusta jatketaan vuosittain. Toiminnan voi lopettaa sopimuksen päättyessä, mutta erityistapauksia varten sopimuksessa on pykälä toiminnan loppumista koskien.</p> <p>Franchising-ketjua suunniteltaessa on aloitettava sopivan konseptin rakentamisesta. Konsepti täytyy hioa monistuskelpoiksi. Lähtötilanteen selvittäminen on ensimmäinen vaihe ketjua rakennettaessa, millaiset markkinat ketjulla on, ketjun arvot, toiminta-ajatus ja liikeidea, mitä tarjoamme ja kenelle ja miten. Ketjulle on laadittava strategia. Visiot, menestystekijät, painopiste ja toiminta-alue määrittävät ketjun strategian. Ketjulla on oltava päämäärä, minkä saavuttamiseksi toimitaan tietyllä tavalla. Koska ketjun yrittäjät toimivat samoin kuin franchising-antajayritys, on ostot, markkinointi ja seuranta järjestettävä niin, että se on mahdollista toteuttaa. Taloudelliset ennusteet lasketaan ja kaikesta tehdään riskianalyysi. Kun toiminta on näiltä osin toimiva, voi yrittäjä käynnistää franchising-toiminnan rekrytoimalla yrittäjiä ketjuun. Franchising-keskuksen tehtävänä on kehittää ketjun toimintoja jatkuvasti toiminnan käynnistyttyä.</p> <p>Jokaisella ketjulla on omat toimintatavat, prosessit ja päämäärät. Joskus nämä poikkeavat toisistaan paljonkin, mutta perusajatus toiminnasta on kuitenkin sama.</p>	
Avainsanat Franchising, Franchising-toiminta, Franchising-antaja, Franchising-ottaja, Franchising-keskus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Hatakka Anni, Konttinen Marika			
Title of Thesis Benefits and challenges of franchising			
Date	28.8.2015	Pages/Appendices	70/2
Supervisor(s) Tuula Linnas			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>Franchising means collaboration between companies. Franchise-giver has a tested business model, concept, which contains products, services, brand and in some cases business collaborators with contracts, and gives it to other companies to use. Together these companies form a chain. The chain is led by a franchise center where the common marketing activities and seminars are determined, and it follows the chains activities.</p> <p>Franchising has its own challenges as for the franchise-giver and also for the franchise-taker. The challenges for a franchise-giver are the independence of entrepreneurs, maintaining the quality standards, entrepreneur recruitment and confidentiality of information and investing. The challenges of a franchise-taker are the ones that the franchise network brings along and the bad sides of franchise-relationship and the role of franchise-taker. Franchising has also advantages and benefits. The biggest benefits for franchise-giver are the low costs of a small central organization and the marketing potential which it provides, cost-effectiveness of the units and the possibility to finance a quick growth. Franchise-takers benefits are already tested concept, known name, minimal risks, limited initial investment and the advantages of major operations. Franchise-giver gives constant support for the entrepreneur.</p> <p>Someone who wants to be a franchise entrepreneur has to get to know the business of the chain before starting the business. Like starting any other business first one has to find financing, make business plan and be aware of what one is about to do. Franchise-contract is normally made for three years and after that it will be made for the next year every time. The business can be finished when the contract ends but there are rules for special occasions what to do if one wants to end the business.</p> <p>When planning a franchising chain one has to start by building a good concept. The concept has to be fixed to be duplication qualified. Sorting out the starting point is the first step in building the chain. What kind of market the chain has, the values it has, the business plan and idea it has. What do we offer, for who and how do we go about it. The strategy has to be planned. Visions, success factors, center of gravity, and the area to do business determine the strategy. The chain has to have a goal, and it works towards it. Because the entrepreneurs of the chain work exactly the same as the franchise-giver company, purchases, marketing and tracking has to be organized in a way that it is possible to implement. Financial projections are calculated and everything is considered in a risk analysis. When the business is functioning well considering everything, then franchising can be started by recruiting entrepreneurs for the chain. The franchise center has to develop the chain constantly even after the business has started.</p> <p>Every chain has own ways to do business, processes and goals. Sometimes these differ from each other a lot, but the basic idea of the operation is the same.</p>			
Keywords Franchising, Franchise-taker, Franchise-giver, Franchise-chain, Franchise-center			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	FRANCHISING TOIMINTA	6
2.1	Franchising-toiminnan osapuolet	7
2.2	Franchising-toiminnan muodot.....	8
2.3	Mitä franchising ei ole	9
2.4	Franchising-suhde	11
3	FRANCHISING-TOIMINNAN HYÖDYT JA HAASTEET.....	26
3.1	Franchising-toimintamallin edut franchising-antajalle.....	26
3.2	Franchising-toimintamallin edut franchising-ottajalle.....	27
3.3	Franchising- toimintamallin haasteet franchising- antajalle.....	29
3.4	Franchising- toiminnan haasteet franchising- ottajalle	31
4	FRANCHISING SUOMESSA.....	35
5	FRANCHISING-TOIMINNAN ALOITTAMINEN JA LOPETTAMINEN.....	39
5.1	Aloittaminen	39
5.2	Lopettaminen	45
6	FRANCHISING-KETJUN RAKENTAMINEN.....	46
6.1	Franchising-toiminnan suunnittelu.....	47
6.2	Franchising-ketjun konseptin suunnittelu	49
6.3	Franchising-liiketoiminnan käynnistäminen.....	51
6.4	Franchising-ketjun johtaminen	52
7	TUTKIMUS FRANCHISING-TOIMINNAN HYÖDYISTÄ JA HAASTEISTA	56
7.1	Kohdeyritykset.....	57
7.2	Tutkimustulokset	60
8	YHTEENVETO JA OMAN TYÖN ARVIOINTI.....	65
	LÄHTEET	68
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE	69
	LIITE 2: KYSELYSSÄ MUKANAOLLEIDEN YRITYSTEN YHTEYSTIEDOT.....	70
	LIITE 3: KAIKKIEN KYSELYIDEN VASTAUKSET	70

1 JOHDANTO

Franchising-toiminta yrittämisen muotona on alkanut laajentua entisestään Suomessa. Suomen Franchising- Yhdistys Ry kannustaa suomalaisia yrittäjiä franchising-toimintaan ja auttaa heitä monin tavoin yrittäjäksi ryhtymisessä ja verkostoitumisessa. Yritysmuotona franchising luo monenlaisia etuja yrittäjälle, kuten valmiit tuotteet hintoineen, kampanjoi- neen ja mainoksineen. Ketjun konseptissa pysyminen ei kuitenkaan ole aina helppoa, kos- ka siinä on usein tiukat säännöt, joita franchising-yrittäjien on noudatettava. Ketjun antama tuki on kuitenkin huomattava etu kaikille yrittäjille, sillä kukaan ei jää yksin, vaan ongelmista voi aina keskustella muiden yrittäjien ja ketjun johdon kanssa. Franchising on luonut monil- le yrittäjille mahdollisuuden uskaltautua yrittämisen maailmaan, jota ilman he eivät välttä- mättä olisi lähteneet perustamaan omaa yritystä.

Maailman suurin pikaruokaravintolaketju Subway rantautui Suomeen 2000 luvulla. Suuren menestyksen johdosta Subway ravintoloita perustettiin nopealla tahdilla lisää ympäri Suo- mea ja jo vuonna 2012 perustettiin sadas Subway ravintola Kuopioon. Subway valmistaa herkullista ja terveellistä pikaruokaa patongeista, jotka sopivat myös urheilijoille. Subway on hyvä esimerkki onnistuneen konseptin ja brändin luomisesta ja markkinoiden päättäväi- sestä valtaamisesta.

Tämä opinnäytetyö on tutkimus franchising-yrittämisen hyödyistä ja haasteista. Teo- riaosuus käsittelee kattavasti franchising-toimintaa kaikilta osa-alueiltaan. Franchising- toiminnan tärkeimpiä asioita ovat toiminnan osapuolet, ja –muodot, franchising-suhteen toimiminen, oikeudelliset asiat, kuinka franchising-toiminta aloitetaan ja lopetetaan, toimin- nan hyödyt ja haasteet, sekä franchising-antajan tekemä ketjun rakentaminen, ja sen joh- taminen. Teoriassa on kerrottu toiminnasta sekä franchising-ottajan, että franchising- antajan näkökulmasta. Tekstissä käsittelemme myös franchising-toimintaa Suomessa.

Tutkimus suoritettiin kyselylomakkeella sähköpostin välityksellä. Kysyimme heidän mielipi- teitään ja kokemuksiaan toiminnasta. Vastausten perusteella selvitimme mitä eroja eri ket- jujen välillä on ja mitkä asiat yrittäjät ovat kokeneet haasteellisiksi franchising-toimintaa har- joittaessaan sekä toiminnan tuomat hyödyt ja edut.

2 FRANCHISING TOIMINTA

Franchising-toiminnalle on useampia määritelmiä. Euroopan franchising liitolla (European Franchising Federation) on toiminnasta kaksi määritelmää. Sen mukaan franchising-toiminta on ”erityinen yhteenkuuluvan kaupankäynnin muoto, partnership-suhde kahden yrityksen välillä, jotka muodostavat yhteistyöverkoston. Partnership-suhteessa toinen osapuoli monistaa testattua ja menestyksestä liiketoimintaa tai järjestelmää juridisesti ja taloudellisesti itsenäisten partnereiden kanssa.” Toinen määritelmä kuuluu: ”Franchising on tavaroiden ja/tai palveluiden ja/tai teknologian markkinointijärjestelmä, joka perustuu tiiviiseen ja jatkuvaan yhteistyösuhteeseen juridisesti ja taloudellisesti itsenäisten yritysten, franchising-antajan ja franchising-ottajien kesken.” Nämä määritelmät antavat hieman sekavan kuvan toiminnasta, eivätkä kerro selkeästi, mistä franchising-toiminnassa oikeasti on kysymys. (Laakso 2005, 28.)

Franchising-toiminta on menestyksen kloonauksia. Toimivaksi todettu liiketoimintamalli monistetaan toisten yritysten käytettäväksi. Sopimuksella osapuolet sitoutuvat yhteistyöhön. Sopimusoikeus on yhteistyön lähtökohtana.

Franchising-antaja on yritys, joka omistaa konseptin ja vuokraa sitä franchising-ottajille.

Franchising-ottaja on itsenäinen yritys, joka ostaa konseptin käyttöoikeuden franchising-antajalta ja noudattaa sitä kaikilla osa-alueilla.

Franchising-ketju on ne kaikki yritykset, jotka ovat sopimuksella saaneet konseptin käyttöönsä.

Franchising-keskus on paikka, josta ketjun toimintaa johdetaan.

Franchising-järjestelmä koostuu konseptia toteuttavista yrityksistä, franchising-keskuksesta ja sen toiminnasta ja franchising-antajasta. Franchising-antaja johtaa järjestelmää.

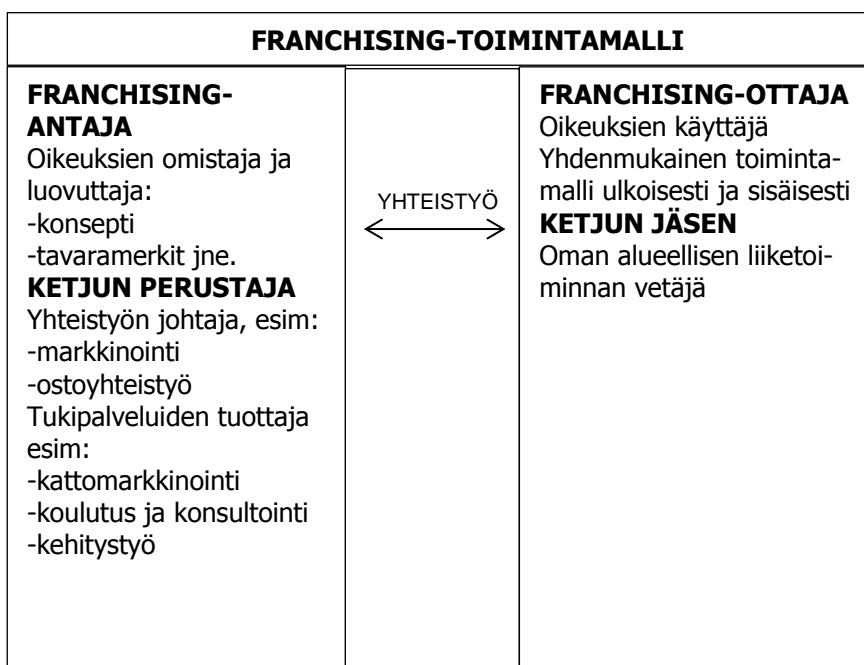
Konsepti on liiketoiminnan perusmalli, jonka franchising-antaja on kehittänyt ja luovuttaa franchising-ottajille maksua vastaan. Konsepti näyttää ja tuntuu samalta kaikissa toimipaikoissa asiakkaan näkökulmasta. Asiakas voi odottaa saavansa samantasoista palvelua tai tuotetta ketjun missä tahansa toimipaikassa.

Brändi on tavaramerkin ympärille muodostunut positiivinen maine. Brändi on tuotteen lisäarvo, josta kuluttaja on valmis maksamaan lisää verrattuna nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin täyttää saman tarkoituksen. (Rissanen 2004, 605; Laakso 2005, 30-32, 279-282; Laakso 2003, 22.)

Franchising on kahden taloudellisesti ja juridisesti erillisen yrityksen yhteistoimintamalli. Franchising-antaja on kehittänyt, testannut ja toimivaksi havainnut liiketoimintamallin, jonka antaa käyttöön toiselle yritykselle, jota kutsutaan franchising-ottajaksi, maksua vastaan. Konsepti pitää sisällään liiketoiminnan, tavaramerkin, logon, markkinoinnin ja valmistusme-

netelmän, kaiken mitä yrittämiseen tarvitaan. Franchising-ottajia on yleensä useita, jopa tuhansia, jolloin näitä samanlaisia yrityksiä sanotaan franchising ketjuksi. (Laakso 2005, 29.) Franchising-antajalle franchising on tapa kasvattaa yritystä, kansainvälistyä ja saada toimintaan laajuutta. Ketjun avulla franchising-antajalle tulee uusi liiketoiminta-alue. Franchising-ottajalle franchising on helppo tapa harjoittaa yritystoimintaa ilman turhia riskejä, koska liiketoimintamalli on jo testattu. Franchising-ottaja saa käyttöönsä kokonaisvaltaisen tuen franchising-antajalta, joka käsittää kouluttamisen hyödyntämään konseptia. Kaikki franchising-ottajat tekevät sisällöltään samanlaisen sopimuksen franchising-antajan kanssa. Yhdessä nämä yritykset muodostavat ketjun, jota johtaa franchising-antaja. Franchising on hyvä muoto yhdistää pienyrityksen tehokkuus ja suurtuotannon edut. (Laakso 2005, 29.)

2.1 Franchising-toiminnan osapuolet



KUVIO 1. Franchising-toimintamalli (Laakso 2005, 30)

”Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan (yleensä useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, markkinointitunnuksia, markkinointi-, myynti-, asiakaspalvelu-, valmistusmenetelmää ja työvälineitä – siis koko yrityksen liiketoimintamallia (eli konseptia) jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaan” (Laakso 2005, 28).

Franchising-toimintaan kuuluu aina vähintään kaksi osapuolta, franchising-antaja ja franchising-ottaja. Molemmilla osapuolilla on omat roolinsa yhteistyössä. Franchising-antaja on kehittänyt liiketoimintamallin ja todennut sen menestyksekkääksi. Tämä myy käyttöoikeudet franchising-ottajalle määrättyjen ehtojen mukaisesti. Koska franchising-antaja on kehittänyt toimintamallin ja on sen omistaja, se koordinoi franchising-ottajien toimintaa ja johtaa ketjua. Kehittäminen kuuluu myös konseptin omistajalle, jolla on oikeus muokata konseptia paremmaksi ja ajankohtaisemmaksi. Yhteistyö on keskeinen asia franchising-yrittämisessä, kaikki perustuu franchising-antajan määräyksiin. Molemmat osapuolet saavat kilpailuetuja yhteistyötä hyödyntämällä. Yritysriski on kuitenkin franchising-ottajalla itsellään. Koko ketjun toimivuudesta vastaa konseptin omistaja. ”Franchising-ottaja hyödyntää koko sopimuksen ajan konseptia omassa liiketoiminnassaan. Franchising-ottajan oikeutena on nimen omaan käyttää liiketoimintamallia sellaisenaan – ei soveltaen.” (Laakso 2005, 33.)

2.2 Franchising-toiminnan muodot

Franchising-nimitystä käytetään jossakin määrin kuvaamaan hyvinkin erilaisia toimintamuotoja. Selkein luokittelu on Kansainvälisen franchising-yhdistyksen IFA:n (International Franchise Association) tekemä, jossa toiminta jaetaan kolmeen erityyppiseen muotoon. (Laakso 2005, 34.)

1. *Trade Name Franchising* on sellainen franchising-toiminnan malli, jossa franchising-ottaja saa käyttöoikeuden tavaramerkkiin ja liiketunnukseen tai toiminimeen, mutta muuten toimintatavat ja -mallit voivat olla erilaisia. Ketjussa toimivat yritykset käyttävät yleensä omaa logoaan ja toiminimeään ja ketjun tunnus kulkee oman tunnuksen rinnalla. Ketjun jäsenet eivät juuri harjoita yhteistyötä, ketjulle yhteistä voi olla ainoastaan franchising-antajan ylläpitämä palvelu, kuten www-sivut. Markkinointi yleensä kuuluu myös yhteistyössä tehtäviin asioihin. Tätä toimintamallia käyttävät usein monet hotelli-ketjut, huoltoliikkeet ja asennusfirmat (Best Western hotellit, Toyota huoltoliikkeet, Siemens-kodinkonekorjaajat). Taustatekijänä useimmiten on valtakunnallinen tai globaali palveluntuottaja yritys. Tässä tapauksessa franchising-antajan tarkoituksena on luoda mahdollisimman laajalle ylettyvä verkosto markkinoinnille. Franchising-ottajille järjestelmän hyötynä ovat sen suomat vapaudet, ulottumattuminen monenlaisille markkinoille ja pienet kustannukset. Heikkoutena on asiakkaan epävarmuus palvelun yhtäläisestä laadusta. Koska kontrollointi on löyhää, verkostosta tulee vaihteleva ja epätasoinen. Franchising-antaja tulonlähteenä on tavaramerkin käytöstä maksettava prosenttiosuus liikevaihdosta ja/tai tarjottavan palvelun myynnistä tulevasta tuotosta. (Laakso 2005, 34; Rissanen 2004, 604.)
2. *Product Distribution Franchising* on käytännöllisesti katsoen tavaroiden tai palveluiden jakeluun liittyvää toimintaa. Franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden myydä kehittämänsä ja usein myös valmistamaansa tuotetta tai palvelua suunnitelmansa mukaisella liiketoimintamallilla. Franchising-antajan päämääränä on kehittää näin hyvät jakelukanavat, joissa asiakkaat ovat sitoutuneita. Myöskään tässä muodossa ei yritysten yhteistyö ole kovin tiivistä, se rajoittuu yhteisiin markkinointimenetelmiin ja itse tuotteeseen. Franchising-antaja voi pitää myyntikoulutuksia, tuotekoulutusta ja hoitaa logistiikan sekä tarjota myynnin apuvälineitä, kuten liikkeen somistukseen käytettäviä tarvikkeita ja esitteitä. Liiketoiminnan tuotto franchising-antajalle koostuu ketjun

myymien tuotteiden tai palveluiden myyntikatteesta, joissakin tapauksissa myös lisenssimaksuista tai vuokrista (laitteet, ohjelmistot, reseptit). Tätä toimintamallia käytetään lähes jokaisella alalla ja se on maailmanlaajuisesti eniten käytössä oleva franchising-toiminnan muoto. Tunnetuimpia esimerkkejä ovat virvoitusjuomavalmistajat, ohjelmistojakelu ja vaatekauppa. (Laakso 2005, 35; Rissanen 2004, 604.)

3. *Business Format Franchising* on eniten käytetty ja näkyvin franchising-toimintamuoto. Franchising-antaja luovuttaa sopimusta ja maksua vastaan yrityskumppanilleen liiketoimintamallin kokonaisuudessaan. Osapuolet sitoutuvat samalla hyvin tiiviiseen ja jatkuvaan yhteistyöhön. Franchising-ottajia on useita, jotka myös tekevät keskenään syvää yhteistyötä. Tässä formaatissa franchising-antajalla on kaksi eri liiketoimintaa: perusliiketoiminta ja franchising-liiketoiminta. Perusliiketoiminnalla tarkoitetaan konseptin mukaista toimintaa omalla toimipaikallaan, kun taas franchising-liiketoiminta tarkoittaa yhteistyötä, jota se harjoittaa franchising-ottajien kanssa, käyttöoikeuksien vuokraaminen, järjestelmän johtaminen ja niistä saadut tuotot. Franchising-ottaja tarvitsee hyvän alkupääoman ja liikkeelle toimipaikan menestyäkseen, koska kulut ovat sen verran suuret tässä sopimustyyppissä. Esimerkkejä tämällyyppisestä franchising-toiminnasta ovat R-kioski, MC Donald's, Kotipizza ja Kiinteistömaailma. (Laakso 2005, 36; Rissanen 2004, 604.)

Tämän luokittelun perustana on käytetty kahta franchising-toiminnan perusasiaa, jotka ovat ketjuyhteistyön intensiivisyys ja konseptin laajuus. Business Format Franchisingissa on yhteistyö aivan eritasolla verrattuna kahteen muuhun franchisingin muotoon. Franchising-antaja ohjaa ja seuraa franchising-ottajien toimia tiiviisti ja konsepti käsittää koko liiketoiminnan mallin. Trade Name ja Product Distribution Franchisingissa yhteys franchising-antajaan on heikkoa. He toimivat vain osittain yhteisellä konseptilla, esimerkiksi myyvät samoja tuotteita. Heidän yhteistyönsä on löyhää ja useimmiten vain välillistä (sama markkinointitunnus). Tällaisten ketjujen jäsenet eivät ole tekemisissä keskenään, eivätkä tunne ketjun muita yrittäjiä. Franchising-antajalla ei myöskään ole tarvetta seurata franchising-ottajien toimintaa tai antaa ohjeita heille. Business Format Franchising on eurooppalainen käsitys franchising-toiminnasta, kahta muuta ei pidetä oikeana franchisingina. (Laakso 2005, 36; Rissanen 2004, 605.)

2.3 Mitä franchising ei ole

Suomessa ei ole käytössä minkäänlaista virallista franchising-määritelmää, koska rekisteri, johon nämä yritykset kirjattaisiin, puuttuu kokonaan. Maailmalla franchising-toimintaa esiintyy monenlaisissa muodoissa ja yhteyksissä. Tämän takia on mahdollista sekoittaa franchising esimerkiksi jakelutieratkaisuihin tai erilaisiin yhteistyösopimuksiin. Tärkeää on tietää, että franchising-toiminnassa franchising-antaja ei markkinoi tai myy toisille yrityksille tuottamiaan tuotteita, vaan ainoastaan liiketoimintamallin, jonka perusteella franchising-ottajat toimivat ja tuottavat itse tuotteen tai palvelun. ”Franchising onkin ennen kaikkea yritysten välinen yhteistyömalli, jossa menestyspotentiaalista konseptia vuokrataan toisen yrityksen käyttöön, minkä pohjalta harjoitetaan hyvin tiivistä yhteistyötä.”(Laakso 2005, 37.)

Franchising ei ole jakeluverkosto. Jakeluverkostossa myydään samoja tuotteita tai palveluita ja jokainen välikäsi ottaa myyntipalkkion toiminnastaan. Franchising-ketjussa franchising-antajan tarkoituksena ei ole löytää jälleenmyyjiä tuotteilleen, eikä myydä franchising-ottajille valmiita tuotteita. Franchising-antaja ei maksa palkkiota franchising-ottajilleen, ei myynnin perusteella, eikä muutenkaan, vaan jokainen ketjun jäsen hankkii itse oman tuottonsa. (Laakso 2005, 38.)

Franchising-ottaja ei ole millään muotoa osana tuotteen tai palvelun jakeluverkostoa, joka välittää eteenpäin päätoimipaikan tuotteita. Franchising-antaja ei jaa tuotteita eikä palveluita, ainoastaan konseptin, miten toimia ja myydä tiettyä tuotetta tai palvelua kattaen kaikki liiketoimintaan liittyvät seikat. Useilla palvelualojen franchising-ketjuilla ei yritysten välillä liiku tuotteita lainkaan, vaikka kaikki edustavat samaa palvelua. Vähittäiskaupan puolella tuotevalikoimat saattavat vaihdella myymälöittäin, mutta tukku, josta tuotteet tilataan, on yhteinen, joten kaikilla on periaatteessa mahdollisuus myydä juuri samoja tuotteita. Franchising-sopimus ei kuitenkaan pidä sisällään tuotevalikoimaa. Siitä tehdään tarvittaessa erillinen sopimus. Pelkkä yhteinen tuotevalikoima ei vielä tarkoita yhtenäistä konseptia. Konseptista puhuttaessa tarkoitetaan kokonaisvaltaista menestyspotentiaalista liiketoimintamallia, joka ei perustu pelkästään hyviin tuotteisiin. (Laakso 2005, 39.)

Franchising ei myöskään tarkoita edustusverkostoa, jossa yritys edustaa virallisesti toista yritystä. Franchising-ketjussa jokainen jäsen on itse vastuussa omasta liiketoiminnastaan ja kannattavuudestaan ja edustavat vain itseään kuitenkin ketjun muiden jäsenten kanssa yhteistyötä harjoittaen. Markkinoinnillisesti kaikki ketjun jäsenet kuitenkin edustavat yhteistä brändiä, kukin omalla alueellaan, joka on franchising-antajan luoma yrityskuva. (Laakso 2005, 39.)

Franchising ei ole investointitapa. Franchising-antaja ja -ottaja ovat taloudellisesti, sekä juridisesti kaksi täysin eri yritystä. Ne siis vastaavat itse investoinneistaan, rahoituksestaan, hankinnoistaan ja myynnistään. Kumpikaan osapuolista ei takaa lainaa toiselle. Alkavan franchising-yrittäjän on kuitenkin helpompi mahdollisuus saada rahoitusta yritystoiminnalleen alkupääoman muodossa, koska toiminta on jo entuudestaan testattua ja tuottavaksi todettua. Franchising-antajalle franchising on tapa tuoda yritykselle näkyvyyttä ja uusia markkina-alueita, joista saa tuottoa franchising-sopimusmaksujen kautta, eikä sen tarvitse itse ottaa yritysrisiä rakentamalla uutta konttoria tai muita investointeja. Näin ollen jokainen osapuolista hyötyy yhteistyöstä. Franchising on helppo tapa tehdä brandia tunnetuksi suuremmalla alueella ilman riskejä. (Laakso 2005, 40.)

Franchising-toiminnassa ei ole kysymys rahoittamisesta. Jos yritykset ovat taloudellisesti ja juridisesti riippuvaisia toisistaan, kyseessä ei ole franchising. Franchising-toiminnassa keskinäiset rahoitussuhteet liittyvät pelkästään liiketoimintastrategioihin ja niihin liittyviin mak-

sujärjestelyihin, kuten pidennetty maksuaika liittymismaksun kanssa. Tämän lisäksi ainoa rahoitukseen liittyvä etu on se, että franchising-antaja on saattanut neuvotella ketjussa aloittaville yrittäjille rahoituslähteen, jota franchising-ottajan ei kuitenkaan ole pakko käyttää. Suomessa näitä ratkaisuja ei kuitenkaan juuri ole käytössä. (Laakso 2005, 41.)

Franchising ei myöskään tarkoita työsuhdetta franchising-antajan ja -ottajan välillä. Franchising-ottaja on itsenäinen yrittäjä siinä, missä kuka tahansa yrittäjä. Hän vastaa itse kokonaisuudessaan yrityksen toiminnasta ja sen riskeistä, maksaa itse veronsa, eläkemaksunsa, työntekijöidensä palkat, sekä muut työvoimakustannukset. Yrittäjällä on maksua vasten käytössään valmis toimintamalli ja brändi, mikä helpottaa yrittämistä alkumetreillä. (Laakso 2005, 41.)

2.4 Franchising-suhde

Franchising-suhteessa on eri elementtejä, joiden prioriteetit vaihtelevat eri yrityksissä ja toimialoilla. Keskeisimpiä franchising-sopimuksen elementtejä ovat:

- ketjuun kuuluvilla on yhtenäinen nimi tai liiketunnus, liiketilan tai kulkuvälineiden ilme ja varustelu on samaa tasoa ja ne näyttävät samanlaisilta,
- franchising-ottaja saa franchising-antajalta salaista, olennaista ja yksilöitävissä olevaa tietotaitoa sekä
- franchising-ottaja saa jatkuvasti franchising-antajalta teknistä tai kaupallista tukea.

USA:ssa franchising nähdään hiukan eritavoin ja laajemmin kuin Euroopassa. Siellä on oltava hyväksyntä osavaltion viranomaisilta franchising-toiminnan harjoittamiseen. Ehtoina ovat:

- ”oikeuksien lisensointi tai käyttöoikeuden luovutus
- franchising-maksut
- franchising-antajan suorittama valvonta ja tukitoiminta.” (Laakso 2005, 44.)

Kun franchisingia alkaa harjoittamaan, on hyvä tietää, mitä peruselementtejä on hyvä kuluu franchising-sopimuksen sisältöön ja millä tavalla. Franchising on liiketoiminnan muoto molemmille osapuolille yhtäläillä, yhteistyön tarkoituksena on saada menestystä liiketaloudellisesti. Franchising-antajan päämääränä on rakentaa menestyksekkäs liiketoimintajärjestelmä, jonka kautta sen on mahdollista saavuttaa haluamansa tavoitteet. Franchising-ottajan tarkoituksena on harjoittaa yritystoimintaa pienillä riskeillä ja mahdollisimman hyvällä tuotolla. Jos järjestelmä ei ole oikealla tavalla rakennettu ja toteutettu, se sisältää huomattavia riskejä molemmille osapuolille. Onnistuneen franchising-toiminnan takana on kahdeksan peruselementtiä, jotka löytyvät myös franchising-määritelmästä. (Laakso 2005, 44.)

FRANSHISING-SUHTEEN ELEMENTIT

1. Osapuolten itsenäisyys vs. riippuvuussuhde
2. Konsepti
3. Brandi
4. Sopimus
5. Yhteistyö
6. Alueoikeudet
7. Franchising-maksut
8. Franchising-keskus

KUVIO 2. Franchising-suhteen elementit (Laakso 2005, 100.)

1. Itsenäisyys- ja riippuvuussuhde

Franchising-yritykset ovat itsenäisiä yrityksiä, mutta ovat toisistaan liiketoiminnallisesti riippuvaisia useassa eri asiassa. ”Franchising-antaja omistaa yksin ketjun ja siihen liittyvät oikeudet. Franchising-ottajat saavat sopimukseen perustuen hyödyntää ketjujärjestelmää ja sen tarjoamia etuja omassa liiketoiminnassaan.” (Laakso2005) Franchising-organisaatioon kuuluu franchising-keskus ja itsenäiset toimintayksiköt. Toiminnan keskus on franchising-antajan hallinnassa, kun taas toimintayksiköt omistavat franchising-ottajat. Kaikki ketjun toimintayksiköt käyttävät samaa liiketoimintamallia. (Laakso 2005, 45.)

Juridinen itsenäisyys

Juridisella itsenäisyydellä franchisingin yhteydessä tarkoitetaan, että yksiköt ja yritykset eivät ole omistuksellisessa suhteessa keskenään. Ne eivät myöskään edusta toisiaan juridisesti. Osakkeita ei myydä tai osteta franchising-ketjuun liittyessä. Kumpikaan osapuolista, franchising-ottaja tai -antaja, ei omista toisestaan osuuksia. Ketjun oikeudet on kuuluttava kokonaisuudessaan franchising-antajalle, jotta tämä pystyy niitä luovuttamaan franchising-ottajille. Kummallakin osapuolella on omat sopimuksensa, velvoitteensa ja sitoumuksensa, eikä toinen voi allekirjoittaa toisen tekemiä sopimuksia, vaikka kyseessä olisi markkinointi-, hankinta- tai yhteistyösopimus, poikkeuksena erikseen siihen luvan antaneet yritykset. Yritysten välillä ei ole minkäänlaista työ- tai palkkasuhdetta, vaan kumpikin toimii täysin itsenäisenä yrityksenä hoitaen oman liiketoimintansa. Jokainen ketjun jäsenistä palkkaa itse omat työntekijänsä ja huolehtii palkkamenoista ja muista henkilöstöön liittyvistä kustannuksistaan itsenäisesti. Franchising-antaja voi auttaa rekrytoinnissa, erityisesti tietyillä aloilla, kuten ravintola-alalla. Koulutuksen tarjoaminen voi kuulua franchising-antajan toimenkuvaan, jolloin tämä tarjoaa kaikille ketjun toimipisteissä työskenteleville

työntekijöillä samanlaisen koulutuksen ja mahdollistaa tasaisen laadun palvelun tai tuotteen tarjoamisessa kaikissa yksiköissä. Koulutuksen kuluista vastaavat kuitenkin ketjun yrittäjät itse omien työntekijöidensä osalta. (Laakso 2005, 45-46.)

Taloudellinen itsenäisyys

Franchising-antajan ja -ottajan välillä ei ole muita rahoitussuhteita, kuin normaaliin liiketoimintaan liittyviä lyhytaikaisia saamisia tai velkoja, jotka yleensä koostuvat franchising-maksuista, vuokrista tai tavarakaupasta. Franchising-antaja ei koskaan rahoita franchising-ottajan toimia ja investointeja. Ainut yhteys tässä tilanteessa voi olla franchising-antajan valmiiksi neuvottelema helppo rahoitusratkaisu. Näin ollen franchising-antaja varmistaa koko ketjun toimivuuden ja parantaa sen menestysmahdollisuuksia. Franchising-toiminnassa jokainen kantaa itse vastuunsa ja veloitteensa. Molemmat maksavat itse omat kulunsa, joihin kuuluu palkkakulut, rahoituskulut, verot ja muut taloudelliset veloitteet. Myös liiketoiminnalliset riskit ovat jokaisen omalla vastuulla. Kääntäen tämä toisinpäin, molemmat saavat ansaitsemansa voiton itselleen, eikä sitä jaeta muiden ketjun jäsenten kesken. Franchising-ketjussa kukaan ei puutu toistensa tulokseen. Franchising-maksut suhteutetaan myyntiin, ei tulokseen, ja prosenttiosuus on aina vakio. Kaikilla ketjun jäsenillä on samanlaiset ehdot. (Laakso 2005, 46-47.)

Toiminnallinen riippuvuus

Toiminnallinen riippuvuus tarkoittaa franchising-ketjussa sitä, että franchising-ottaja on riippuvainen konseptista, jonka käyttöoikeus sillä on. Se on myös riippuvainen yhteistyösopimuksen ehdoista. Jos franchising-ottajalla ei ole konseptia tai sopimusta, ei se ole liiketoiminnassa mukana ollenkaan. Osapuolilla on jatkuva riippuvuus toistensa teoista, panoksista ja resursseista siksi, että ne ottavat huomioon toisensa kaikessa tekemisessään. Franchising-antajalla on resursseja, joita franchising-ottajalla ei ole, ja päinvastoin, tästä johtuen ne ovat riippuvaisia toisistaan esimerkiksi tukitoimien, paikallistuntemuksen sekä yrittäjän tahtotilan osalta, jotta molemmat pystyvät toimimaan menestyksekkäästi. Kaikki ketjun jäsenet vaikuttavat ketjun yrityskuvaan, ja näin ollen ovat myös riippuvaisia siitä ja sen kehitymisestä. Ketjuun kuuluvat yritykset ovat riippuvaisia myös toistensa tekemisistä ja resursseista. Resurssien osalta riippuvuus ilmenee yhteisenä sijais- ja tilausjärjestelmänä. Tekemisiin liittyvä riippuvuus on sitä, että jos yhden franchising-ottajan tuote tai palvelu on heikompaa laadultaan kuin muiden, koko ketjun maine kärsii. ”Toiminnallinen riippuvuus tarkoittaa myös yhteistyöveloitteita” (Laakso 2005, 48.) Näihin veloitteisiin kuuluu markkinointikampanjat, yhteistapaamiset ja koulutukset. Jokaisen on osallistuttava näihin, vaikka toimenpide ei välttämättä tuo yhtä paljon hyötyä kaikille osapuolille. Ketjutoiminnan periaatteena on yhteisten etujen saavuttaminen kaikkien panoksella. (Laakso 2005, 47-48.)

2. Konsepti

”Franchising on menestyksen kloonauksena. Yritys, joka on kehittänyt menestyksekkään liiketoimintamallin, luovuttaa sen käyttöoikeudet toiselle yritykselle määräajaksi. Ennen kuin franchising-antaja voi luovuttaa liiketoimintamallinsa eli konseptinsa käyttöoikeuksia, sen on todellakin oltava valmiiksi kehitetty. Tämä on koko franchisingideologian keskeisin kysymys.” (Laakso 2005, 49.)

Franchising-antajalla on konsepti, joka on todettu menestyksekkääksi ja jonka hän luovuttaa, kouluttaa ja ohjeistaa franchising-ottajalle. Vaikka konsepti olisi todettu kuinka toimivaksi, se ei itsessään takaa yrityksen menestymistä. Franchising-antaja on määritellyt, mitä konseptiin kuuluu ja ketjun sisällä toimivien yritysten käytössä on sama konsepti ja kaikki käyttävät sitä yhtäläisesti. Konsepti on kirjoitettu käsikirjaksi, joka luovutetaan franchising-ottajalle yhteistyösopimuksen ajaksi. (Laakso 2005, 49.)

Franchising konsepti on testattu, mallinnettu ja dokumentoitu. Franchising-antajalla on yleensä vuosien kokemus alalta ja toiminnastaan. Se on käynyt läpi hankaluudet ja keksinyt selviytymiskeinon, sekä huomannut menestystä lisäävät tekijät toiminnassa. Tämä kerätty kokemus konseptoidaan ja paketoidaan kaupallistettavaan muotoon. Mitään tiettyä sääntöä toiminnan kestosta ja laajuudesta ei ole, koska asia on yritys- ja alakohtainen. Toimipaikkojen lukumäärällä ei myöskään ole mitään minimi vaatimusta. Toisella alalla yhden toimipaikan vuosien kokemus riittää, kun taas toisella alalla toimipaikkoja tarvitaan useita erilaisilta markkina-alueilta, jotta konseptista tulisi todellisuudessa menestyksekkäs. Franchising-toiminnan eettisiin periaatteisiin ei kuulu kehittää konseptia franchising-ottajien varoilla ja riskillä, se on franchising-antajan velvollisuus kustantaa. Konseptia testataan pilotfranchising-ottajien kanssa vähintään yhden tilikauden verran, jotta nähdään, toimiiko konsepti myös muiden käsissä. Tänä aikana konseptia saatetaan muokata rajullakin kädellä. Saatujen tulosten perusteella franchising-antaja tekee lopullisen päätöksen liiketoiminnasta, kasvustrategiasta ja toimenpiteistä. (Laakso 2005, 50-51.)

Mallintaminen tarkoittaa konseptin hahmottamista ja sen kokoamista monistettavaan muotoon, tärkeimmät asiat nostettava esille ja turha karsittava pois. Liiketoiminnan kannalta tärkeät palaset voidaan nähdä kahdelta eri näkökulmalta:

- liiketoiminnan menestyksellisyys (tulojen maksimointi, kulujen minimointi)
- mielikuvan (imago, brandi) muodostuminen (mitä asiakas näkee)

Tärkeintä on siis koota yhteen kilpailuedut ja osaaminen. Kahta täysin samanlaista konseptia ei markkinoilla ole. (Laakso 2005, 51-52.)

Konseptin osat ovat:

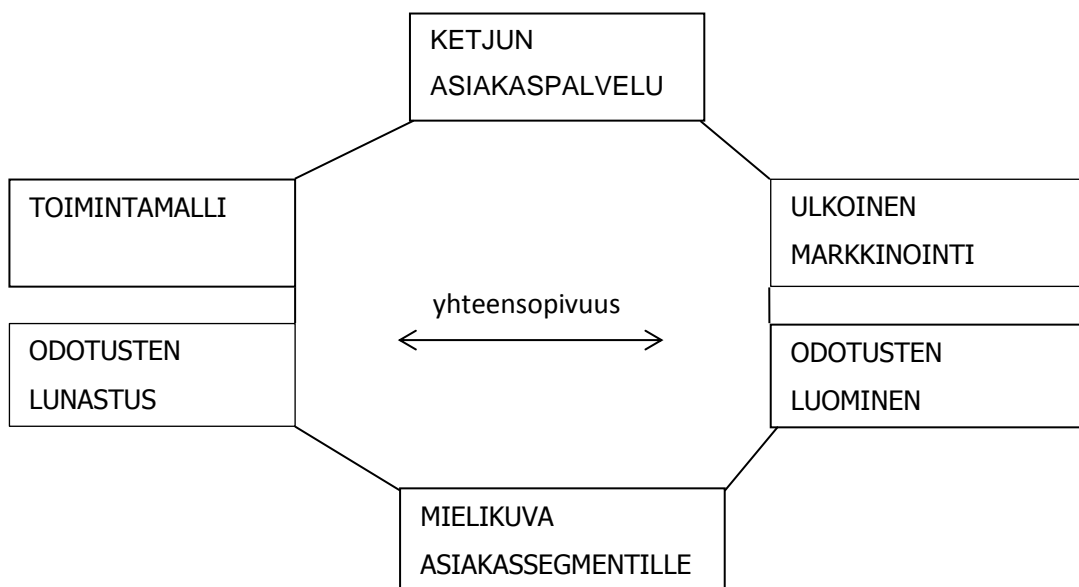
1. Liiketoimintamallin ideologia, perusoivallukset ja periaatteet
2. Tuote- ja palveluvalikoima
3. Työmenetelmät ja tavat toimia
4. Työvälineet
5. Yrityskuvalliset elementit. (Laakso 2005, 52.)

Testaamisen ja mallintamisen jälkeen konsepti dokumentoidaan, joka tarkoittaa kaikkien franchising-ottajan kannalta liiketoimintamallin tärkeimpien asioiden kirjoittamista käsikirjaan. Käsikirjan nimityksiä ovat: Franchisingkäsikirja, Yrittäjän käsikirja, Franchising Manuaali, Operations Manual jne. Käsikirjalla on monta merkitystä. Se toimii ohjeena franchising-ottajalle, kuinka yritystoimintaa tulee harjoittaa, se on myös juridinen asiakirja ja sopimuksen suora liite. Käsikirjan sisältö on monin tavoin välttämätön liiketoiminnan oikeanlaiseen harjoittamiseen, mutta sieltä löytyy myös apua arjen ongelmatilanteisiin ja koulutusapua työntekijöille. Käsikirjassa on kuvattu kaikki ketjun prosessit, työvälineet ja mittarit. Käsikirjassa on kokonaisvaltainen kuvaus kaikesta konseptin mukaisesta liiketoiminnasta ja ohjeita sen käyttämiseen. Sieltä löytyvät vastuunjako-ohjeet, markkinoinnin, asiakaspalvelun, hankintojen, henkilöstönjohtamisen ja taloushallinnon ohjeet. Käsikirja kuuluu franchising-antajan omaisuuteen ja on vain lainassa ottajalla. Franchising-ottaja saa sen vasta, kun sopimus on allekirjoitettu ja se tulee palauttaa sopimuksen päättyessä. Käsikirjan suojaamiseksi täytyy allekirjoittaa salassapitosopimus, jonka rikkomuksesta seuraa sopimussakko ja vahingonkorvausvelvoitteet. (Laakso 2005, 53-55.)

3. Brandi

”Brändi tarkoittaa tavaramerkin ympärille muodostunutta positiivista mainetta. Brändin arvo muodostuu nimen tai logon tunnettavuudesta, asiakkaiden merkkiuskollisuudesta, brändin mukanaan tuomasta laadun tunteesta ja brändiin liitetystä mielikuvista. Brändi voidaan nähdä eräänlaiseksi yhteenvedoksi tuotteen tai palvelun sisällöstä tai identiteetistä. Median näkökulmasta brändi tekee tuotteesta houkuttelevan ja lupaa laatua. Onnistunut ja tunnettu brändi luo tuotteelle lisäarvoa ja vahvistaa käyttäjänsä identiteettiä.” (Suomen mediaopas.)

Brändi on hyvin tärkeässä roolissa franchising-ketjuissa. Kaikilla yksiköillä on sama logo, slogan, kuva, tunnukset ja ilme. Franchising-antaja on kehittänyt ja suojannut nämä tunnukset ja hänellä tulee olla kaikki oikeudet niihin. Jotta yhtenäinen yrityskuva saataisiin onnistuneesti toteutumaan, se vaatii muutakin kuin yhteisen logon. Brandi on mielikuva, joka hänellä on yrityksestä ja ketjusta. Mielikuvaan pyritään vaikuttamaan ja muuttamaan sitä tehokkaammaksi ja positiivisemmaksi. (Laakso 2005, 55-56.)



KUVIO 3. Mielikuvan kehittämisen kehikko

Mielikuva syntyy kaikista asiakkaan kokemuksista, havainnoista, tuntemuksista ja käsityksistä yrityksestä, joka häntä palvelee. Liiketoiminnassa puhutaan yrityskuvasta. Oikein toteutettuna, oikealle kohderyhmälle oikeanlainen yrityskuva on tehokkain keino menestykseen, koska se vaikuttaa suuresti asiakkaan ostokäyttäytymiseen. (Laakso 2005, 56.)

Franchising-toiminnassa brändillä on muita yrityksiä suurempi merkitys. Kun kaikki ketjun yksiköt edustavat samoja asioita, on yrityskuva yhtenäinen ja se erottuu selkeästi kilpailijoista. Ulkoista markkinointia toteutetaan samalla tavalla ja se antaa asiakkaille samat odotukset kaikkia ketjun yrittäjiä kohtaan. Markkinointi luo tietyn odotustason asiakkaalle ja tämä pyritään täyttämään konseptin mukaisen toiminnan avulla. Jokaisen franchising-ottajan on pystyttävä täyttämään nämä markkinoinnin luomat odotukset, muuten brandi kärsii ja asiakkaille jää negatiivinen kokemus asiainnista. (Laakso 2005, 57.)

Kun brändiä lähdetään rakentamaan, sillä täytyy olla jokin tavoite. Tavoitteen mukaan toimiminen on välttämätöntä aivan jokaisella yrityksen työntekijällä. Sidosryhmien, viestinnän, asiakkaiden ja jokaisen toiminnon kohdalla tulee toimia tavoitteeseen pyrkivästi, jotta ulospäin toiminnasta jokainen saa aina samanlaisen kuvan. Franchising-toiminnassa tämä on suuri haaste, koska jokainen franchising-ottaja työntekijöineen on sitoutettava noudattamaan konseptin mukaista toimintaa. Kun tämä on onnistunut, myös asiakas kokee sitoutuneensa brändiin ja tuntee sen itselleen sopivaksi. (Laakso 2005, 58.)

Brändin rakentamisprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa on tehtävä asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi sekä oman brändin analyysi. Asiakasanalyysissä tutkitaan trendejä, ostomotiiveja, segmenttejä ja tyydyttymättömiä tarpeita. Kilpailu-

analyysissä keskitytään kilpailijoiden brändeihin, toimialan brändien jäsentelyyn, muutoksiin kilpailijoiden brändeissä sekä niiden vahvuuksiin ja heikkouksiin. Kun omaa brändiä analysoidaan, siitä tutkitaan juuret, sen vahvuudet ja heikkoudet ja imago. (Laakso 2003, 83-112.)

Toinen vaihe on saada brändille tunnettuutta. Tunnettuuden rakentamisen keinoja ovat erilaisuus, slogan ja tunnusmelodia, symboli, mediajulkisuus, sponsorointi, linkkien luominen ja toistaminen. Brändiin halutaan liittyvän joitakin mielikuvia. Tässä vaiheessa haluttuja mielikuvia annetaan asiakkaille ja niitä vahvistetaan markkinoinnin ja mainonnan avulla. (Laakso 2003, 123-148.)

Neljäntenä vaiheena on ostamisen aikaansaaminen. Kuluttajalle on tarjottava syy, miksi ostaa juuri tämä tuote. Tuotteen on oltava erilainen, kuin kilpailijoiden tuotteet. Laadun on oltava hyvä, jotta asiakas tuntee tarpeensa tyydyttyksi. Tästä voi seurauksena olla hinnan nousu, joka mahdollistaa markkinoijalle uusia mahdollisuuksia kehittää brändiä. (Laakso 2003, 251-260.)

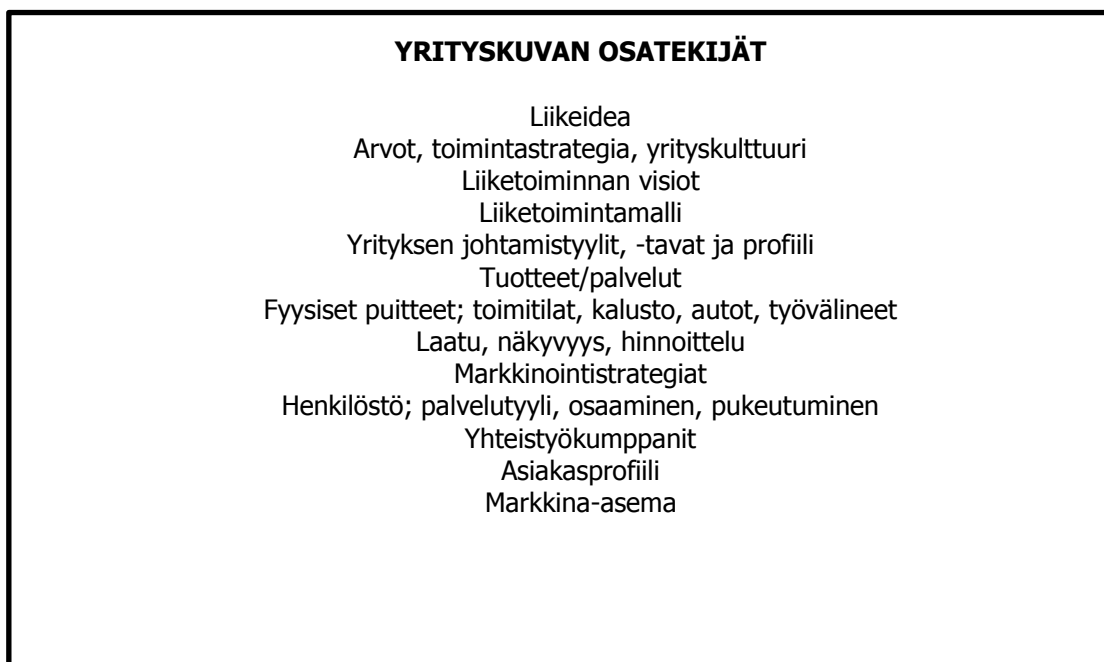
Brändille tarvitsee uskollisia asiakkaita, joiden saamiseksi on erilaisia keinoja. Brändiuskollisuudenrakentamisen keinoja ovat mm. lähellä asiakasta pysyminen, vaihtokustannusten luominen, ylimääräisien etujen tarjoaminen, asiakkaan hyvä kohtelu ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen. (Laakso 2003, 268.)

”Hyvä brändin rakentaminen saa voimansa yrityksen strategiasta. Visuaalinen ilme puolestaan on strategian näkyvä ilmentymä ja tärkeä kosketuspinta asiakkaisiin. Visuaalisuus on graafinen viitekehys sille viestinnälle, jota asiakkaat brändistä vastaanottavat. Viestintä ja visuaalisuus yhdessä rakentavat brändiä haluttuun suuntaan.” (Kimmo Kokkonen, Mediataivas.)

Yrityskuvalla on huomattava merkitys sidosryhmien valinnassa. Osaltaan yrityskuvalla voidaan myös vaikuttaa sidosryhmien toimintaan. Suhde tiedotusvälineisiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin saa merkityksensä yrityskuvan kautta. Yrityskuvan toimivuus on todella tärkeää, koska se liittyy kaikkeen yrityksen toimintaan. Yrityskuvalla on suuri vaikutus franchising-ottajien valinnassa, kuinka he ovat sisäistäneet sen. Jos kuva on huono, ei potentiaalisia kumppaneita löydy. (Laakso 2005, 59.)

Hyvä yrityskuva takaa suuren joukon innokkaita franchising-ottajia, jolloin franchising-antajalla on mahdollisuus valita kenet ketjuunsa ottaa. Näin ollen valitut yrittäjät ovat tositaroituksella mukana toiminnassa ja saavat aikaan hyviä tuloksia. Positiivinen kierre jatkuu. (Laakso 2005, 60.)

Brandi koostuu monista eri tekijöistä, joista kuitenkin keskeisimmät ovat logo, väri, nimi yms. jotka näkyvät kaikissa ketjun toimipisteissä. Brandi on yrityksen arvokasta pääomaa, jonka takia se täytyy suojata. Tavaramerkkirekisterin kautta voi suojata sanan, sananosan, sanoista koostuvan kokonaisuuden, logon ja sen graafisen asun. Suojattu tavaramerkki on edellytyksenä franchising-ketjun perustamiselle. (Laakso 2005, 61.)



KUVIO 4. Yrityskuvan osatekijät (Laakso 2005, 59.)

4. Sopimus

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen pitkäaikaista yhteistyötä sopimukseen pohjautuen. ”Sopimuksella franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää omistamaansa nimeä, tunnusta, liikeideaa, kehittämäänsä teknologiaa, menetelmää, hankkimaansa know-how’ta – siis koko liiketoimintamalliaan.” (Laakso 2005, 63.)

Sopimus on normaali yritysten välinen sopimus, joka kuitenkin on yksityiskohtaisen tarkka, laaja-alainen ja sitova. Riippuen toimialasta, painoarvoa annetaan enemmän tietyille osille. Sopimusta nimitetään franchising-sopimukseksi. Sopimukset ovat voimassa keskimäärin 5-10 vuotta, mutta joissakin tapauksissa jopa 20 vuotta. Tärkeimmät kohdat yhteistoimintasopimuksessa ovat:

1. Sopimuksen osapuolet, tarkoitus ja suhteesta sopiminen
2. Sopimuksella luovutettavat oikeudet ja niiden suojaaminen
 - konseptin ja tietotaidon sisällön yksilöinti ja käyttöoikeudet liiketoiminnassa
 - ketjun toimiminen, tavaramerkkien ja patenttien hyödyntäminen
 - tekijänoikeudet, maksut
3. Franchising-antajan velvollisuudet ja oikeudet
 - työnjaosta sopiminen liiketoiminnassa verkoston jäsenten kesken
 - verkostoyhteistyö
 - käsikirjan ylläpito
 - verkoston sisäinen tiedotus
 - ketjun yritysten ohjaus ja neuvonta
 - markkinointi-, konsultointi- ja koulutuspalveluista kokonaisvastuu
 - liiketoimintamallin, konseptin kehitysvastuu
 - taloudellinen vastuu ja franchising-ottajien liiketoiminnan valvonta
 - oikeuksien suojaus mahdollisia ulkopuolisia oikeuksien loukkaajia vastaan
4. Franchising-ottajan oikeudet ja velvollisuudet
 - franchising-sopimuksen noudattaminen
 - ketjun maksujen maksaminen
 - liiketoimintatietojen toimittaminen franchising-antajalle
 - salassapito ketjun ydinasioista
 - kannattavan, hyvämaineisen liiketoiminnan harjoittaminen verkoston jäsenyrityksenä
 - oman yrityksen kehittämisestä huolehtiminen
 - verkoston edun ajaminen
 - verkostoyritysten yhteistyömuodot
5. Franchising-ottajan liiketoiminta-alue
 - toiminta-alueen maantieteellinen määrittely
 - oikeuksien ja velvollisuuksien määrittely tuolle toiminta-alueelle
6. Franchising-maksut
 - maksulajit, tarkoitukset, määräytymisperiaatteet ja ajankohdat
7. Franchising-ottajan raportointivelvollisuudet
 - raportointikäytännöt, - lajit ja ajankohdat
 - talousvalvonta ja tilintarkastus

8. Sopimuksen liitteiden yhteys sopimukseen
 - käsikirjan ja muiden liiteosien yhteys sopimukseen ja niiden keskinäinen painoarvo
 - päivitysmuutosten tekeminen ja niiden saattaminen päteväksi
9. Sopimuksen voimassaoloaika
10. Sopimuksen uusiminen alkuperäisen voimassaoloajan jälkeen, sen irtisanominen, purkaminen ja siirto uudelle osapuolelle, yrityskaupan, yhtiömuodon tai yritysrakenteen muutoksen, kuolemantapauksen tai sukupolvenvaihdoksen seuraukset sopimukselle
11. Kilpailukiello sopimuksen aikana ja sen jälkeen
12. Salassapito
13. Force majeure -tilanteiden hoitaminen
14. Sopimukseen tai sen liitteisiin kohdistuvien riitojen ratkaisu

Franchisingin perustana on yritysten välinen syvä yhteistyö sopimuksen pohjalta, jossa on määritelty voitontavoittelu ja sen keinot. (Rissanen 2004, 607-609; Laakso 2005, 63-71; Rissanen 2006, 447-449.)

5. Yhteistyö

Yhteistyö on vähintään kahden osapuolen harjoittamaa toimintaa yhdessä. Franchisingissa yhteistyöllä on keskeinen rooli, koska kaikki pohjautuu eri yritysten harjoittamaan samanlaiseen liiketoimintaan yhteistyössä. Ketjuyhteistyölle tyypillistä on tehokkuus, kustannus- ja synergiaedut. Konsepti on rakennettu hyödyntämään näitä etuja, joista se kerää voimavaroja ja kilpailuetunsa. Yhteistyö on monimuotoista, suoraa ja epäsuoraa, ja koko liiketoiminta pohjautuu hyvälle yhteistyölle. Yhteistyö voidaan franchising-toiminnassa jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat toiminnallinen yhteistyö, tukitoiminnot ja koulutus. (Laakso 2005, 72.)

Toiminnallisella yhteistyöllä tarkoitetaan kaikkia ketjun jäseniä koskevia yhteisiä markkinointi- tai ostotoimia. Franchising-keskus määrittelee markkinointia koskevat päätökset ja toteuttamistavat, joita kaikki franchising-ottajat käyttävät yhtäaikaaisesti. Tämä on kustannustehokasta, koska kampanja tai mainonta suoritetaan suuressa mittakaavassa, jolloin voidaan saavuttaa suurtuotannon muutkin edut. Näitä ovat parempi panos-tuottosuhte ja uskottavuus. Ketjut voivat hyödyntää markkinoinnissaan esim. televisiota ja muita massamediaan kuuluvia kanavia, koska tuotteen ja laadun oletetaan olevan sama jokaisella pis-

teellä. Yksittäisellä pienyrityksellä ei ole mahdollisuutta kilpailla näin laajasti markkinoinnin kautta, mutta ketjutoiminnassa pienyrittäjät hyötyvät tästä mahdollisuudesta. (Laakso 2005, 74.)

Ostotoiminnan yhteistyö puolestaan käsittää franchising-antajan tavarantoimittajien kanssa valmiiksi neuvoteltuja toimitusehtoja ja – sopimuksia. Sopimuksiin voi kuulua logistiikka ja laskutus. Franchising-antaja pääsee näin ollen myös valvomaan ketjun jäsenten ostotoimintaa ja samat toimittajat takaavat yhtäläisen laadun. Investointeihin ja hankintoihin franchising-antajalla voi olla valmiita ratkaisuja. Kun koko ketju ostaa esimerkiksi samanlaiset autot, samanlaisilla teippauksilla, on kannattavampaa ostaa ne samalta myyjältä hankintahinnan ollessa näin matalampi. Samat kassajärjestelmät helpottavat rahaliikennettä ja tuuraajien järjestämistä toisilta toimipaikoilta. Keskitetty kirjanpito edistää tehokasta ketjujohdantamista, koska oletuksena on, että kaikkien jäsenten kirjanpito on hoidettu yhtä laadukkaasti ja luvut ovat vertailukelpoisia. Vertailukelpoisuus helpottaa johdon tehtävien suorittamista, kuten koulutuksen tarpeen toteuttamista ja ”huonojen” toimipaikkojen löytymistä ja niiden asioiden kohentamista. (Laakso 2005, 75.)

Franchising-toiminnassa on jaettu tehtävät tehokkaasti. Franchising-ottaja keskittyy oman yrityksensä johtamiseen, kun taas franchising-antaja koko ketjun koordinoimiseen. Franchising-antajan tukitoimia ovat koko ketjua koskevien toimenpiteiden suunnittelu, toteuttaminen ja jäsenten ohjaus ja tukeminen koko sopimuskauden ajan. Tukitoimiin voidaan laskea myös tuotekehitys, markkinatutkimukset ja rahoitusneuvonta. (Laakso2005) Tukitoimintaan voidaan liittää kannustava ja ohjaava ilmapiiri franchising-antaja suunnalta, sekä muilta ketjun jäseniltä. Franchising-antajan tulee pystyä tarjoamaan konsultointiapua, lääkäri, psykologin, huoltomiehen ja tarvittaessa myös juridiikan palveluita. Franchising-antajan toimenkuva on moninainen. (Laakso 2005, 76-79.)

Franchisingin kolmantena yhteistyön ilmentymänä pidetään koulutusta. Koulutus on osa tukitoimintoja, mutta se voidaan irrottaa omaksi kokonaisuudekseen. Franchising-antajan velvollisuuksiin kuuluu kouluttaa uusia ketjun jäseniä ja saada heidät sisäistämään toimintamalli, jolla he tulevat yritystoimintaansa harjoittamaan. Franchising-maksut kattavat kaikki koulutuksesta johtuvat kustannukset. Jatkokoulutusta tarjotaan myös uusien kehitysideoiden ja päätösten myötä. Alkukoulutuksessa yrittäjä opiskelee konseptin käsikirjan avulla. Hänelle tarjotaan myös lähiopetusta tai verkkokursseja. Kun teoriassa asiat on opiskeltu, yrittäjä siirtyy johonkin toimipaikkaan työharjoitteluun käytännössä testaamaan oppimiaan tietoja. Tämän jälkeen yrittäjä pääsee vasta omaan toimipaikkaansa harjoittamaan yritystoimintaa tuetusti. Kun tätä jaksoa on kulunut määräaika, testataan yrittäjän osaamistaso, jonka perusteella selvää, pääseekö hän yrittäjäksi ketjuun vai tarvitseeko vielä lisäkoulutusta. Jatkokoulutus jatkuu koko toimipisteen toiminnan ajan. Se esiintyy koulutuspäivinä, etäopiskeluna ja itsenäisenä ohjattuna harjoitteluna. Tarkoituksena tällä on pitää ketju kil-

pailukykyisenä markkinoilla. Uusin informaatio jaetaan kaikille toimipisteille. Ketjun yrittäjien välillä toimii foorumi, jossa he voivat jakaa kokemuksiaan ja kysyä neuvoa. (Laakso 2005, 79-83.)

6. Alueoikeudet

Franchising-antaja pyrkii toiminnallaan valloittamaan markkinat. Tämän takia se jakaa alueet kullekin franchising-ottajalle sen mukaan, ettei yrityksille tule keskinäistä kilpailua, ja että toimipisteitä on riittävän tiheässä markkinoiden hallitsemisen kannalta. Kaikilla toimialoilla tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista toteuttaa juuri näin, varsinkaan Suomessa, jossa suurkaupunkeja on vähän ja maantieteellinen aluejärjestely ei ole oleellista. (Laakso 2005, 84-85.)

Franchising-toiminnan katsotaan rajoittavan kilpailua yksinoikeuksien, markkinoiden jakamisen ja liiketoiminnallisten rajojen vuoksi. Ketjuilla on määritellyt ohjehinnat, jotka kuuluvat myös kilpailun rajoituksen piiriin. Franchising-toiminta rajoittaa kilpailua monella tapaa, ja tämän takia EU:n alueella on jouduttu tekemään ryhmäpoikkeusasetus franchising-ketjuja varten. Ketju katsotaan ryhmäpoikkeusasetuksen ehtojen mukaiseksi, jos

- yritysten yhteistoimintaverkoston jäsenillä on käytössään yhteinen nimi tai liiketunnus
- liiketilan tai kulkuvälineen yhtenäinen perusilme ja varustelu
- franchising-antaja siirtää yritysten keskinäisellä sopimuksella franchising-ottajalle jotakin olennaista kyseessä olevaan liiketoimintaan liittyvää salaista, yksilöityä tietoa ja taitoa
- franchising-antajalla on sopimuksen mukaan velvollisuus antaa jatkuvasti franchising-ottajalle teknistä tai kaupallista tukea järjestyneellä tavalla. (Rissanen 2004, 605; Rissanen 2006, 446).

”Ryhmäpoikkeusasetusta voidaan soveltaa vain silloin, kun ketjun markkinaosuus on enintään 30 % oman tuoteryhmänsä kannalta merkityksellisillä markkinoilla.” (Rissanen 2004,606).

Ryhmäpoikkeusasetus myös kieltää tietyt sopimukseen lisättävät asiat, joihin kuuluu

- myyjää sitovan vähimmäishinnan asettaminen tuotteille tai palveluille (ohjehinnat sallitaan)
- yli kolmen vuoden kilpailukielto sopimuksen päättymisen jälkeen
- passiivisen myynnin ja markkinoinnin kieltäminen oman toimialueen ulkopuolella.

Salassapitosopimuksille ei poikkeussääntö anna minkäänlaisia ohjeita, ne lakkaavat luonnollista tietä asioiden tullessa julkisuuteen. (Rissanen 2004, 606; Rissanen 2006, 446.)

7. Franchising-maksut

Franchising-antajan liiketoiminta koostuu ketjun jäsenten maksamista franchising-maksuista. Franchising-ottaja maksaa – antajalle valmiista konseptista ”vuokraa”, johon sisältyy kaikki konseptin mukaisen liiketoiminnan harjoittamiseen tarvittava tuki ja palvelut. Maksut on määritelty yhteistoimintasopimuksessa. Maksut voidaan jakaa neljään päälohkoon:

1. Liittymismaksu, joka on Suomessa suuruudeltaan noin 10 000- 15 000 euroa.
2. Yhteistyömaksut, joita ketjun jäsenet maksavat määräjain. Suuruudeltaan nämä maksut ovat noin 4-6 % liikevaihdosta.
3. Markkinointimaksut, joilla kustannetaan yhteismarkkinointi. Niiden osuus liikevaihdosta on keskimäärin 1-5 %.
4. Palvelumaksut franchising-ottaja maksaa ostamistaan palveluista, kuten kirjanpidosta, kustannus seurannasta, palkkahallinnosta, oikeusneuvonnasta jne. Niiden määrä vaihtelee paljon, mutta keskimäärin 1-3 % liikevaihdosta menee näihin maksuihin. (Rissanen 2004, 607; Rissanen 2006, 449.)

Liittymismaksulla franchising-ottaja saa oikeuden käyttää konseptia ja pääsee ketjun jäseneksi. Liittymismaksu maksetaan vain kerran, eikä sitä yleensä tarvitse maksaa enää jatkosopimuskauden alkaessa. Toisin, kuin liittymismaksu, yhteistyömaksuja maksetaan jatkuvasti. ”Yhteistyömaksun tarkoitus on kattaa franchising-antajalle ketjujärjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä sekä yhteistyön koordinoinnista aiheutuvat työkustannukset.” (Laakso 2005, 89-91.)

Koulutus, konseptin kehittäminen ja yrittäjien ohjaaminen ovat franchising-antajan yhteistyöhön kuuluvia asioita. Franchising-antajalle franchisingin tulee myös olla kannattavaa liiketoimintaa, mistä johtuen sen on myös saatava tuloja. Ketjun jäsenten maksut ovat sen pääasiallinen tulonlähde oman yritystoimintansa ohella. Markkinointimaksuja maksetaan myös jatkuvasti, kuukausittain, viikoittain tai tilikausittain ja ne ovat osa franchising-antajan tuottoa, kuten yhteistyömaksutkin. Niillä katetaan yhteisten suurien markkinointikampanjoitten kustannukset. Palvelumaksut pitävät sisällään kirjanpito-, tietotekniikka-, kassajärjestelmä- ja juridisia palveluita. Franchising-antaja on neuvotellut palveluntarjoajien kanssa ketjulleen edulliset hinnat palveluista ja franchising-ottaja pääsee hyödyntämään näitä palveluita. (Laakso 2005, 91-96.)

8. Franchising-keskus

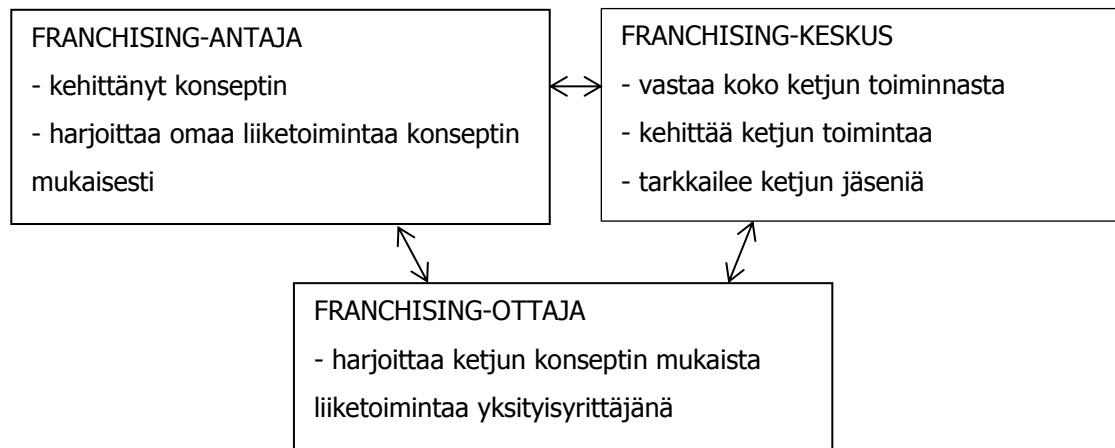
Franchising-keskus on elin, joka johtaa koko ketjun toimintaa. Sen tehtävät ovat käytännössä katsoen franchising-antajan tehtäviä. Franchising-antaja on myös keskuksen ydin. Franchising on irrationalisen yrittäjyyden ja rationaalisen johtamisen synteesi. Toisin sanoen konseptoitu yrittäjyys ja tiukka johtaminen tiivistyvät syvään yhteistyöhön franchising-toiminnassa. Franchising-toiminta on aina tehokkuustavoitteellista. Tämän takia ketjun jä-

senet eivät osallistu päätöksentekoon, vaan franchising-antaja yksin päättää ketjun toiminnasta. Kaikki ketjun jäsenet toimivat tarkalleen samalla tavalla, niin kuin franchising-antaja on asian määrittänyt, jos yksikin poikkeaa toimintamalleista, se huonontaa koko ketjun toimivuutta ja luo negatiivisuutta. Kaikkien on sitouduttava samoihin pelisääntöihin yhteisen menestymisen takaamiseksi. Franchising-antaja valvoo ketjun jäsenten toimintaa, että kaikki noudattavat sääntöjä ja ohjeita. (Laakso 2005, 96-97.)

Franchising-antajan tehtäviin kuuluu kaikki ketjun johtamiseen liittyvät asiat. Aloittaville uusille franchising-ottajille se etsii liiketilat, sidosryhmät ja ennen kaikkea itse yrittäjän. Franchising-antaja päättää myös laajennetaanko ketjua. Ketjujärjestelmän kehittäminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä. Hyväksi todettu toimintamalli vanhenee ajan myötä, kun uusia tuulia saapuu markkinoille. Franchising-antajan on oltava täysin tietoinen muutoksista ja ohjattava ketjunsä toimintaa oikeaan suuntaan, jotta menestys jatkuu. Ketjun sisällä kulkevalle informaatiolle on oltava hyvät kulkutavat, josta franchising-antaja vastaa yhdessä koulutuksen ja kokonaisvaltaisen koordinoinnin lisäksi. (Laakso 2005, 97-98.)

Franchising-keskus on ketjun keskusorganisaatio, joka hoitaa kaikkia yllä mainittuja tehtäviä ja varmistaa, että ketjun toiminta on liiketoiminnallisesti kannattavaa. Ketjulla on oltava nimetty vähintään yksi henkilö, joka vastaa ketjun toiminnasta, mutta isommilla ketjuilla henkilöitä voi olla monia. Franchising-keskus mittaa ketjun jäsenten toiminnasta myyntiä, tuloksellisuutta, laatua ja konseptinmukaisuutta. Myynnin seuraamisen tuloksena nähdään onko liiketoiminta vastannut odotuksia ja kehittynyt ennusteiden mukaan. Yhteistyö- ja palvelumaksut veloitetaan myynnin perusteella. Keskuksella on lupa tarkastaa franchising-ottajan kirjanpito milloin tahansa selvittääkseen sen tilanteen. Normaalisti tieto välitetään automaattisesti kuukausittain ja tilikausittain. Jos franchising-ottaja joutuu taloudellisesti ahdinkoon, kuten julkiset maksuhäiriöt tai selvitystila, sen yhteistyösopimus voidaan irtisanoa. Huonosti menestyvä yksikkö tuo huonoa mainetta koko ketjulle. Laadunvalvontaa tehdään kaikissa yksiköissä. On tärkeää, että asiakas saman laatuista palvelua jokaisessa toimipaikassa. Laadunvalvonnallisiin tarkkailukeinoihin kuuluu mm. asiakastyytyväisyyskyselyt, jota analysoidaan yksityiskohtaisesti tiedon keräämiseksi ja parannusta tarvitsevien asioiden huomaamiseksi. Keskuksen henkilöt suorittavat tarkkailukäyntejä, joilla myös saavat tietoa laadusta ja toiminnasta ketjun eri pisteissä. (Laakso 2005, 98-99.)

Suurin merkitys ketjun toimintaan on yhteydenpidolla ja tiedonvälittymisellä. Kommunikointia on harjoitettava molempiin suuntiin, franchising-ottajalta – antajalle ja toisinpäin. Tämä auttaa keskusta ja franchising-antajaa näkemään toimipaikkojen todellisen tilanteen ja antaa myös franchising-ottajalle varmuuden ketjun johdon aidosta kiinnostuksesta hänen liiketoimintaansa kohtaan. Franchising-ottajat keskenään voivat olla yhteydessä toisiinsa, josta hyötynä he näkevät toistensa toimintaa ja saavat lisää volyyymia yrittämiseen. (Laakso 2005, 99-100.)



KUVIO 5. Franchising-toiminnan osapuolet (Laakso 2005, 60-100.)

3 FRANCHISING-TOIMINNAN HYÖDYT JA HAASTEET

Franchising-toiminnassa toteutetaan hyvin yritystoiminnan kolmea ydinkysymystä, oikean asiakkaan löytäminen ja hyvä palvelu, liikeidean ytimen täydellinen osaaminen ja liiketoiminnan rutiinien tehokas hallinta. Tämä yritysmuoto asettaa myös haasteita, joita ovat kalliit maksut, sopimusongelmat, kaavamaisuus, lopettamisen hankaluudet ja toimintamallin sopimattomuus harvaanasutuille aluelille. (Rissanen 2004, 610.)

3.1 Franchising-toimintamallin edut franchising-antajalle

Franchising- toimintamallin edut liittyvät lähinnä rahoituksen järjestämiseen ja kustannustehokkuuteen.

Nopean kasvun rahoittaminen

Franchising-ketju pystyy kasvamaan paljon nopeammin, sillä franchising-antaja rahoittaa uusia ketjun yksiköitä franchising-yrittäjän hankkimalla ja sijoittamalla pääomalla, jolloin itse franchising-antajan pääoma ja vakuutukset ei sitoudu laajentumiseen. Pääoma on siis taloudellisista tekijöistä tärkein. Kun franchising-antaja toimii yhteistyössä itsenäisten yrittäjien kanssa niin tuotot jakaantuvat molemminpuolisesti sekä franchising-yrittäjän, että franchising-antajan välillä. Tällöin itsenäinen yrittäjä on sijoittanut omaa pääomaansa toimintaan ja kantaa myös yrittäjäriskiä harteillaan. Saaduilla tuotoilla on mahdollista saavuttaa korkea pääoman tuottoaste hallitulla riskillä jos franchising-antaja ei sido omia pääomiaan uusiin yksiköihin. Jos yrityksellä on toimiva franchising-järjestelmä niin ketju voi myydä omistuksessaan olevia yksiköitä franchising-yrittäjille, jolloin toimintaan sitoutunut pääoma voidaan vapauttaa toiminnan kehittämiseen tai vaikkapa rahoituskustannusten pienentämiseen. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 57.)

Edulliset rahoituskustannukset

Franchisingista on paljon etuja rahoitusasioissa, sillä franchising-ketjussa kaikki yksiköt vastaavat omalta osaltaan rahoituksestaan ja näin ollen se siinä on paljon pienempi riski verrattuna yritykseen, joka rahoittaa ja omistaa itse kaikki yksikkönsä. Pätevällä liikeidealla ja hajautetulla riskillä on mahdollisuus järjestää rahoitus edullisemmilla ehdoilla. Tällöin ketjun liikeidea täytyy olla käytännössä testattu ja sen pitää olla myös kilpailukykyinen. Lisäksi se on rahoitettu useita eri rahoituslähteitä käyttäen, jonka jälkeen se voi saavuttaa kustannussäästöjä. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 58.)

Yksiköiden toiminnan kustannustehokkuus

Franchising-järjestelmässä oleva paikallinen yrittäjä vastaa itse yksikkönsä toiminnasta kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa kaikkea mahdollista taloushallinnosta, rahoituksesta, markkinoinnista, investoinneista, henkilökunnan rekrytoinneista aina koulutukseen ja mui-

hin rutiineihin asti. Yrittäjällä on vankempi motivaatio ja sitoutuminen yksikön toiminnan johtamiseen, kuin toimittaessa työsuhteessa, sillä hän joutuu vastaamaan yritystoimintaan liittyvistä riskeistä, koska on sijoittanut omaa pääomaan yrityksen toimintaan. Myyntiä pyritään jatkuvasti lisäämään ja samalla kustannuksia pienentämään, koska yrittäjän omat tulot ovat riippuvaisia yrityksen tuloksesta. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 59.)

Pienet keskusorganisaation kustannukset

Franchising-yrittäjät vastaavat itsenäisesti omasta toiminnastaan yksiköissä. Jos heille tulee jotain ongelmia tai kysymyksiä, niin se ei vaadi minkäänlaisia henkilöstöresursseja franchising-antajalta. Franchising-antajan palveluksessa ovat ainoastaan franchising-toimintaan liittyvät asiantuntijat ja niiden avustajansa. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 59.)

Alhaisten kustannusten mahdollistama markkinapotentiaali

Franchising-toimintamallilla on helppoa laajentaa sellaisille markkinoille, joissa on vähäinen potentiaali tai jonne on pitkä matka. Franchising-ketju säästyy alueellisilta yleisjohdon kustannuksilta eikä yksiköiden tarvitse maksaa keskusorganisaation hallinto- ja matkakuluja. Varsinkin Suomessa tästä on hyötyä paikallisyrittäjille, jotka toimivat itsenäisesti yrityksensä nimissä. Kustannustehokkuuden vuoksi franchising-ketjulla on mahdollisuudet suuremmille markkinakentille. Franchising-antaja kasvattaa ostoetuaan laajentamalla toimintaansa uusille markkina-alueille ja samalla se saavuttaa suurempaa markkinaosuutta, sekä lisää tuotemerkkinsä tunnettavuutta. Kustannustehokkuutta lisää myös se, että loma- ja sairasaajan palkkakustannuksia voi tietyissä rajoissa karsia. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 59- 60.)

3.2 Franchising-toimintamallin edut franchising-ottajalle

Valmiiksi kehitetty konsepti ja sen mukaan toimiminen luo yrittäjälle etuja.

Riskien minimointi

Yrittäjät tietävät ryhtyessään menestyvään yritystoimintaan, että siihen liittyy myös riskinsä, jotka ovat kuitenkin hallittavissa. Riskinhallinta liittyvät tekijät ovat franchising-toimintamallin merkittävimmät edut yrittäjälle. Yhdysvalloissa United States Department of Commercen ja Englannissa NatWest Bank ovat tehneet tutkimuksia joiden mukaan jopa 95 % franchising-yrittäjistä ovat vielä viidenkin vuoden jälkeen toiminnassa. Tutkimuksen mukaan vain 39 % itsenäisistä yrittäjistä on toiminnassa enää vastaavan ajan jälkeen perustamisestaan. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 67.)

Toimiva ja testattu liikeidea

Jos yrittäjällä ei ole omaa toimivaa liikeideaa, kokemusta tai resursseja niin franchising-yrittäjyys voi toimia hyvänä ratkaisuna. Oman liikeidean käytäntöönpanossa on aina omat riskinsä, joita yrittäjä ei välttämättä ole halukas ottamaan, joten franchising on siihen helppo pakotie. Se vuokraa yrittäjälle valmiiksi hyväksi todetun liikeidean.

(Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 67.)

Tunnettu nimi

Maailmalla on paljon tunnettuja liikeideoita kuten McDonald's ja Subway. Onkin hyvin normaalia, että monet haaveilevat siitä, että olisivat itse kehittäneet samantasoisen liikeidean, mutta toisin kävin. Franchising tarjoaa mahdollisuuden yrittäjälle kyseisen konseptin "kopiointiin" ja harjoittaa liiketoimintaansa näiden liikeideoiden mukaisesti ja myös käyttää arvostettua ja tunnettua nimeä omassa toiminnassaan. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 68.)

Aikaisempaa kokemusta ei edellytetä

Franchising ideana on yksilöllinen toimintamalli ja sen toteutukseen on tehty tarkka ohjeistus. Tämän vuoksi franchising-yrittäjältä ei odoteta aikaisempaa kokemusta toimialalta. Se voidaan kokea jopa haittaavana tekijänä, sillä se voi aiheuttaa tilanteen, jolloin yrittäjä joutuu unohtamaan kaiken aikaisemmin oppimansa ja totuttelevaan uusiin tapoihin ja toimintamalleihin. On siis jopa helpompaa yrittäjän itsensä kannalta, että hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta alasta, jotta hän jouhevammin pystyy sisäistämään uudet toimintaperiaatteet. Franchising-antajan kuuluu kouluttaa franchising-yrittäjä niin, että hän voi toimia yrittäjänä omassa yksikössään täysin itsenäisesti. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 68.)

Rajoitettu alkuinvestointi

'Franchising-yrittäjä investoi yksikkönsä käyttö- ja vaihto-omaisuuteen'. Se on vain osa kokonaiskustannuksista ja yrittäjä voi kokea sen itselleen todella suurena. Franchising-antaja on suorittanut liikeidean kehittämiseen ja testaamiseen kuuluvat investoinnit jo pilottivaiheessa, sekä investoinut mahdollisesti jo vuosia liikemerkkien ja tunnuksiensa tunnetuksi tekemiseen. Tämä helpottaa huomattavasti franchising-yrittäjää, sillä hänen ei kuitenkaan tarvitse investoida ihan kaikkeen. Franchising-yrittäjän täytyy maksaa yhteistyömaksua franchising-antajalle, jotta saa vastikkeeksi käyttöönsä kehitystyöhön liittyviä palveluita. Monesti varsinkin alkupääoman hankkiminen on ensimmäinen kompastuskivi monille yrittäjille ja rajoittaa täten oman yrityksen perustamista. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 69.)

Suurtoiminnan ja työnjaon tarjoamat edut

Franchising-yrittäjä voi hyödyntää koko ketjun volyymia sopimus- ja hintaneuvotteluissa ja näin saavuttaa tiettyjä etuuksia, vaikka toimiinkin itsenäisesti. Lisäksi hän voi yhdistää koko ketjun ostovoiman ja kontaktit ja hyötyä niistä itse. Markkinoinnissa voidaan saavuttaa suuria kustannusetuuksia, sillä suurin osa tuotantokustannuksista jaetaan kaikkien ketjun jäsenten kesken. Sama idea pätee myös mediatilan ostamisessa, jolloin kustannukset jaetaan kaikille tasan. Franchising-yrittäjä voi hyödyntää kontaktiverkkoa, jonka keskusorganisaatio on muodostanut vuosien aikana. Keskusorganisaatio auttaa myös aloittavaa yrittäjää välttämään monia ongelmia. Franchising-yrittäjälle jää enemmän aikaa keskittyä asiakaidensa palvelemiseen, kun monia liikeideaan kuuluvia tehtäviä suoritetaan keskitetysti. Näitä tehtäviä ovat tavaramerkkien rekisteröinti, patentointi, tekijänoikeuskysymyksistä huolehtiminen, tietojärjestelmien kehittämien ja lukuisat monet muut tehtävät. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 70.)

Toiminnan jatkuva tuki ja työnjaon edut

Franchising-yrittäjällä on sopivasti itsenäisyyttä ja vapautta yrityksessään. Lisäksi yrittäjä voi saada jatkuvasti tukea ja apua keskusorganisaatiolta, eikä siten joudu kamppailemaan yksin ongelmiansa kanssa. Yrittäjällä on mahdollisuus organisaation tarjoamiin asiantuntijoihin ja muihin kollegoihin. Pienyrittäjillä on paljon itsenäisyyttä ja vapautta kaikessa, mutta se voi samalla tuoda yrittäjälle yksinäisen ja avuttoman olon kaikkien haasteiden ja ongelmien kohdatessa. (Mattila,Wathen,Tommila,Rinkinen 1998, 70.)

3.3 Franchising- toimintamallin haasteet franchising- antajalle

Suurin haaste franchising-toiminnassa on yhteistyö itsenäisten yrittäjien kanssa, jota tiettyssä määrin ohjaa sopimus, mutta käytännössä asiat voivat mennä kuitenkin hieman toisin, eikä kaikkea voi perustaa sopimuksen varaan. Organisaatiolla on työsuhteisiin liittyviä pelisääntöjä joiden mukaisesti heitä johdetaan. Yhteistyön täytyy perustua luottamukseen ja molempien osapuolten täytyy ymmärtää toisiaan työnjaosta oikeuksineen ja velvollisuuksineen. Nähtävissä on selkeitä rooleja. Kriittinen franchising-toiminnan menestykseen merkittävimmin vaikuttava tekijä on franchising-antajan ja franchising-ottajan välinen suhde. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 61.)

Franchising- yrittäjän itsenäisyys

Franchising-yrittäjä sitoutuu toiminnassaan noudattamaan ketjun toimintamallia, mikäli ketjun toimintamalli ja liikeidea on tarkoin kehitetty, käytännössä testattu ja yrittäjä asianmukaisesti koulutettu. Hän toimii oman yrityksensä nimissä ja voi kokea samalla itsenäisyyden ja riippumattomuuden tunnetta. Yrittäjä ei osallistu laisinkaan franchising-toiminnan alussa tapahtuvaan pilotointiin, joten hän ei myöskään tiedosta kuinka paljon resursseja ja työtä tarvitaan toimivan liikeidean ja tunnetun tuotemerkin kehittämiseen. Franchising-yrittäjä voi

pahimmassa tapauksessa kokea franchising-antajan pelkästään kustannusrasitteeksi jos hän kyseenalaistaa yhteistyön merkityksen ja kuvittelee kaiken menestyksen olevan vain hänen itsensä ansiota. Tällaisissa tilanteissa franchising-antajalla on hyvä olla kokemusta heidän välisen yhteistyön ohjaamisesta ja kehittämisestä, mutta heidän täytyy hyväksyä se tosiasia, että he joutuvat jossain määrin luopumaan yksiköiden toiminnan kontrollista, koska ne ovat itsenäisiä yksiköitä. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 62.)

Laatustandardin ylläpitäminen

Franchising-ketjun liikemerkki edustaa ja perustuu liikeidean mukaiseen lupaukseen. Se ”antaa lupauksia” asiakkailleen tuotteiden, palvelujen ja toiminnan laadusta. Monesti franchising-antaja on investoinut suuria rahasummia liikemerkin tunnetuksi tulemiseen sekä liikeideansa kehittämiseen ja testaamiseen. Laatustandardeja täytyy noudattaa. Franchising-antaja antaa liikemerkkinsä franchising-yrittäjän käyttöön, jolloin hän samalla ottaa riskin siitä, ettei yrittäjä toimikkaan sovittujen toimintamallien mukaisesti. Laatustandardien toiminnan ohjaamisesta ja seuraamisesta huolimatta voi olla mahdollista, että joku yrittäjistä ei sitoudukaan noudattamaan ketjun laatustandardeja. Franchising-antaja on vastuussa tuotemerkkinsä laatutasosta kaikille ketjun franchising- yrittäjille, sillä hän on sopimussuhteessa samanaikaisesti monien eri yrittäjien kanssa. Ongelmanratkaisemiseksi franchising-toimintamallilla on tarjolla monia keinoja, mutta ketjulta edellytetään, että toiminnallisen laadun kehittämis- ja valvontajärjestelmä ja tarkoin laadittu ja keskusorganisaatiolla on myös valmiudet toimia sen mukaisesti. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 62-63.)

Yrittäjärekrytointi

Franchising-antaja saattaa herkästi arvioida väärin franchising-yrittäjän soveltuvuuden alalle, eikä yrittäjä tiedosta sitä välttämättä itsekään. Tällaista voi tapahtua varsinkin silloin kun franchising- antaja ei ole luonut yksityiskohtaista yrittäjäprofiilia, johon mahdollisia uusia franchising-yrittäjiä olisi helppo verrata. Franchising-järjestelmässä edellytetään, että yrittäjärekrytointiin on laadittu selkeät toimintamallit, sillä se eroaa monelta osin yrityksen työsuhteeseen liittyvästä valintaprosessista. Yrittäjäprofiilissa olisi hyvä mainita vaikkapa myyntitaidoista jos sellaisia tarvitaan. Jos yrittäjäprofiilissa on liian tarkasti määritellyt ominaisuudet riskinä on se, ettei sopivaa franchising- yrittäjää löydykään kun sitä tarvitaan. Kriteereitä laatiessa kannattaakin keskittyä tärkeisiin ja olennaisiin piirteisiin. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 63- 64.)

Franchising-yrittäjä ei välttämättä ymmärrä, että liikeidean ja toimintamallin kehittäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja myös yrittäjän itse täytyy omalta osaltaan panostaa sen tehostamiseen. Franchising- yrittäjä voi saavuttaa tietyn tulotason, johon on tyytyväinen eikä koekaan tarpeelliseksi työskennellä entistäkin tehokkaammin ansaitakseen enemmän. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 64.)

Organisaation suhteet yrittäjiin

Organisaatioilla on aina oma yrityskulttuurinsa, tavat ja tottumukset joiden mukaan toimia. Se on kehittynyt vuosien saatossa ihmisten välisistä suhteista ja toimintatavoista. Yhteisön täytyy tottua uuteen yhteistyömalliin ja yrittäjien tapaan toimia, kun franchising-toimintaa käynnistetään. Yksittäisille henkilöille siitä voi seurata todella pahojakin ongelmia. Silloin siitä voi aiheutua luottamuspuola franchising-yrittäjän ja franchising-antajan välille, eikä yhteistyö franchising-yrittäjän kanssa olekaan ihanteellista.

(Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 64.)

Tietojen salassapito

Franchising-ketjun jäsenten välillä tapahtuu monipuolista tiedonvaihtoa ja sitä franchising edellyttääkin toimiessaan. Franchising-antajan tulee jakaa oppimansa ja kokemansa tietotaito franchising-yrittäjälle. Tämän vuoksi yrityksen liikesalaisuudet ovat paljon aikaisempaa laajemman yhteisön käytössä. Lisäksi franchising-yrittäjä saattaa hankkia osaamista ja tietoa, jotta voisi itse perustaa kilpailevan yritystoiminnan. Tällaisiin ongelmiin kannattaa varautua jo heti alussa, kun suunnitellaan franchising-järjestelmää. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 64- 65.)

Investointien suorittaminen

Franchising-yrittäjät päättävät itsenäisesti yksikkönsä investoinneista ja täten franchising-antajalla ei ole siihen sen kummempaa päätösvaltaa. Franchising-ketjun toimintaa ja sen liikeideaa täytyy kuitenkin jatkuvasti kehittää ja muunnella, jotta voidaan vastata markkinoilla oleviin haasteisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi tietojärjestelmän, liikemerkkien ja tunnuksien päivittäminen nykyaikaan. Ne ovat kuitenkin sellaisia muutoksia, jotka koskevat koko franchising-ketjua ja vaatisivat investointia kaikilta ketjun jäseniltä. Yhdenmukainen toimintamalli ja liikeidea pitäisi säilyttää franchising-ketjussa. Näitä ongelmia voi ainakin osittain ratkaista sopimuskäytännön avulla. (Mattila, Wathen, Tommila ja Rinkinen 1998, 65.)

3.4 Franchising- toiminnan haasteet franchising- ottajalle

Franchising-ottajan täytyy noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, suorittaa maksuja franchising-antajalle ja luottaa toisten osaamiseen. Franchising-sopimus tarkoittaa pitkäaikaista vastuuta franchising-ottajalle. Mahdolliset riskit ja ongelmat liittyvät nimenomaan sopimuksissa asetettuihin vaatimuksiin. (Laakso1998, 107- 108.)

Franchising-ottajan rooliin liittyvät haasteet

Franchising-yrittäjä joutuu tekemään yhtä paljon töitä kuin kuka tahansa muukin yrittäjä tai työntekijä. Franchising-ottajan rooliin liittyvät ongelmat voidaan jakaa riskeihin ja niiden asemaan liittyviin rajoitteisiin. Koska franchising-yrittäjä on täysin itsenäinen juridisesti ja ta-

loudellisesti niin hän joutuu myös kantamaan niihin liittyvät riskit itse. Samalla yrittäjä on kuitenkin riippuvainen muiden yhteistyökumppaneiden toiminnasta, sillä loppujen lopuksi kaikki ovat samassa veneessä. 'Jokaisen yksikön täytyy menestyä yksilöinä, jotta koko verkosto menestyy ja päinvastoin'. Varsinkin alussa toisista riippuvuus aiheuttaa samalla riskejä, kun yrittäjä joutuu luottamaan muiden osaamiseen täysin ja sen on toimittava annettujen ohjeiden mukaisesti. Franchising-yrittäjä joutuu kuitenkin vastaamaan omista tappioistaan itse, joten on hyvin tärkeää, että hänelle on neuvottu asiat oikein. (Laakso 1998, 108.)

Franchising-konseptin aiheuttamat toiminnan rajoitteet ovat franchising-yrittäjän suurimmat ja merkittävimmät asemaan liittyvät ongelmat. Yrittäjällä on todella tiukat pelisäännöt eikä hän voi lähteä niitä itsestään soveltamaan. Konseptin mukaisesti on pakko toimia. Yrittäjän täytyy toimia yhtenäisen yrityskuvan puitteissa, rajoituttava konseptin sortimenttiin ja yhteiseen laatustandardiin. Aikataulujen ja kampanjoiden mukaan on mentävä. Franchising-yrittäjällä ei ole oikeuksia kehittää tuotteita tai palveluita eikä myöskään tarjota niitä asiakkailleen vapaasti. Yrittäjä voi kyllä suorittaa tuotekehitystä, mutta ei missään nimessä julkisesti. Franchising-yrittäjiä kuitenkin kannustetaan uusien innovaatioiden keksimiseen ja heitä varten on suunniteltu palkitsemisjärjestelmä, jossa voidaan palkita joku franchising-yrittäjä, mikäli hänen keksimä tuote tai palvelu on päätenyt koko ketjun toimintaan. (Laakso 1998, 109.)

Suhteesta franchising-antajaan johtuvat huonot puolet

Monesti ongelmia tulee suhteessa franchising-antajan ja –ottajan välillä. Ongelmat liittyvät usein tulonjakoon ja sopimuksen tulkintoihin. Konseptin toimimattomuus aiheuttaa kuitenkin yleensä toiminnan suurimmat riskit. Varsinkin maksuista seuraa helposti ongelmia eli yhteisymmärrys puuttuu siitä mistä maksetaan ja kuinka paljon. Joskus maksut saattavat olla epäsuhtaiset eli maksu ei ole oikeassa suhteessa tuottomahdollisuuksien kanssa. Franchising-yrittäjä joutuu maksamaan laskunsa katteesta. Maksut voivat myös olla epätasapainoiset jolloin toiminnan alussa maksujen keskinäinen suhde ei ole oikea. Ongelmia syntyy aina kun franchising-yrittäjä koee maksut vain lisäkustannuksiksi jotka pienentävät tuloista. (Laakso 1998, 109- 110.)

Monesti ongelmat liittyvät sopimussuhteissa oleviin toimintamalleihin, jolloin yrittäjä törmää muutostilanteisiin ja – tarpeisiin liittyviin tulkintaa koskeviin erimielisyyksiin. Yrittäjä sitoutuu sopimuksella pitkäksi ajaksi kiinni franchising-toimintaan, joten yritystoiminnasta luopuminen tai sen myyminen toiselle henkilölle voi olla hankalaa juridisista syistä. Franchising-antajalla on oikeus päättää uusista franchising-ottajista, eikä toisinpäin. Jos franchising-antajan ja –ottajan välinen yhteistyö ei kuitenkaan näytä sujuvan niin nopein ratkaisuin on sopimuksen siirtäminen ja yrityksen myyminen. Lopettamisen jälkeen franchising-ottaja ei saa lähteä kilpailevan yrityksen palkkalistoille, koska se on kilpailukielloin rajattua. Myös

muut toiminnalliset veloitteet voivat muodostua ongelmaksi franchising-ottajalle, sillä esimerkiksi vähittäiskauppojen sopimuksissa on ilmoitettu ostoveloitteet, joiden mukaan osa tavarahankinnoista pitää tehdä franchising-antajan määrittelemistä hankintalähteistä eikä ne välttämättä ole läheskään yhtä kilpailukykyisiä muihin hankintalähteisiin verrattuna. Franchising-ottaja sitoutuu myös kouluttautumis-, raportointi- ja yhteismarkkinointiin, mutta niistä harvemmin muodostuu ongelmia, koska ne ennemminkin edistävät liiketoimintaa. (Laakso 1998, 110- 111.)

Franchising-konseptin tai -järjestelmän puutteellisuus voi myös aiheuttaa ongelmatilanteita franchising-ottajalle. Sieltä voi puuttua vaikkapa tärkeitä resursseja tai muita välineitä. Tällöin syy voi johtua franchising-antajasta, jolla on osaamisen puutetta. Koko järjestelmä voi kärsiä tästä ongelmasta ja se voi näkyä toiminnan jäykkyytenä, markkinaosuuksien menettämisenä, luvattujen palveluiden puuttumisena tai hitaassa kehitysvauhdissa. Tämän vuoksi franchising-konsepti kannattaa suunnitella huolellisesti ennen sen luovuttamista franchising-ottajille. Siitä taas voi seurata franchising-ottajien tyytymättömyys franchising-antajaa kohtaan. (Laakso1998, 111.)

Franchising-verkoston tuomat haasteet

Useat franchising-ketjut muodostuvat laajojen itsenäisten yritysten yhteistyöverkostosta, jolloin kaikki toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Jos yksi mokaakaan niin kaikki saavat kärsiä, joten sooloilulle ei ole varaa. Jokaisen yrityksen täytyy toimia konseptin laatustandardien mukaisesti, muuten koko yrityksen imago voi kärsiä siitä, että yhdestä toimipisteestä saakin huonoa palvelua. Asiakas ei yleensä ymmärrä, että kyseessä on vain se yksi toimipiste, jossa näin pääsi käymään vaan automaattisesti ajattelee koko ketjua huonona ideana. (Laakso 1998, 112.)

Yhteistyöverkoston ei kuitenkaan kannata olla liian suuri, sillä silloin informaation kulku hankaloituu, hidastuu ja tulee kalliimmaksi. Verkoston toiminnan pitäisi olla dynaamista, koska franchising-konseptin liikeideat liittyvät yleensä innovaatioon, jota halutaan kaupallistaa ja levittää nopeasti. Ketjun jäsenten tulee olla ajan tasalla tapahtuvasta kehityksestä, joten sen takia informaation liikkuminen mahdollisimman nopeasti ilman viiveitä on äärimmäisen tärkeää toiminnan onnistumisen kannalta. Monesti verkoston jäsenet voivat menettää motivaationsa innovaatioiden kehittämiseksi, jos järjestelmä on liian jäykkä ja he kokevat ettei heillä ole mitään mahdollisuutta päästä vaikuttamaan ketjun toimintaan omalla toiminnallaan. (Laakso 1998, 112.)

Franchising-ketjun jäsenet voivat kokea eriarvoisuutta, vaikka franchising-antaja pyrkisikin tasa-arvoisuuteen. Ympäristötekijät, kuten alueen kilpailutilanne ja ikäjakauma voivat vaikuttaa yritysten menestymiseen. Osa yrityksistä menestyy silloin paremmin ja osa vähän huonommin, mikä aiheuttaa eriarvoisuutta franchising-antajan, sekä franchising-ottajan

silmissä. Franchising-toiminnassa pyritään tasavertaisuuteen, mutta on mahdollista, että ensimmäisten franchising-ottajien kanssa tehdyt sopimukset poikkeavat myöhempien yrittäjien kanssa tehdyistä sopimuksista. (Laakso 1998, 113.)

4 FRANCHISING SUOMESSA

Suomessa toimii Suomen Franchising-Yhdistys Ry, joka tukee suomalaista franchising-toimintaa ja kasvua. Yhdistys toimii yhteistyössä monien eri tahojen kanssa ja pyrkii tuomaan Suomeen lisää uusia franchising-ketjuja. Yhdistys panostaa hyvän franchisingtavan edistämiseen ja pitää tärkeänä tehtävänä eritoten saada jäsenketjut sitoutumaan franchisingin eettisiin sääntöihin. Franchisingtoiminnan täytyy olla kestävällä pohjalla ja sen laatu on kaikki kaikessa. Lisäksi yhdistys panostaa franchisingsektorin eri toimijoiden yhteistyön kehittämiseen. Franchising ketjujen jäsenmäärien kasvu luo yhdistykselle paremmat mahdollisuudet ajaa yhteisiä franchising asioita. (Torikka 2012, 5-9.)

Franchising-yrittäjien yhteistyön kehittämistä varten Suomen franchising-Yhdistys Ry järjestää tilaisuuksia, jossa on mukana tärkeitä yhteistyökumppaneita. Yhdistyksen toiminnan kohokohtana on Fanny Awards, jonne yhdistys odottaa 400 vierasta. Fanny Awards- gaala on yhdistyksen tärkein, vuosittain järjestettävä tapahtuma, jossa ansioituneet palkitaan Fanny patsaalla. Fanny patsas on jäsenfranchisingin luovuttama palkinto, joka on kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu palkinto. Gaalassa palkitaan myös vuoden franchising-yrittäjä ja parhaiten menestynyt franchising-ketju. Yhdistys kokee kansainvälistymisen tärkeänä ja on aktiivisesti mukana kansainvälisissä järjestöissä EFF:ssä ja WC:ssä. Lisäksi yhdistys tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden päästä osallistumaan kansainvälisiin tapahtumiin, joista viimeaikoina suurin on ollut IFA Convention- tapahtumamatka Yhdysvaltoihin. Lisäksi Suomen Franchising- Yhdistys Ry tarjoaa jäsenilleen ja yhteistyökumppaneilleen mahdollisuuden koulutustilaisuuksiin ja tapahtumiin. Vuosittain järjestetyissä tapahtumissa käydään läpi ajankohtaisia franchising aiheita ja kuullaan asiantuntijoiden puheenvuoroja. Yhdistys panostaa eettisiin arvoihin, he ylläpitävät nettisivuja ja kirjoittavat Franchising Suomessa kirjaa. Yhdistys antaa myös neuvoja ja lausuntoja, sekä osallistuu jäsenenä European Franchise Federationin, Euroopan franchising-yhdistyksen kattojärjestön toimintaan. He osallistuvat globaalisti toimivan franchising-yhdistysten kattojärjestön World Franchise Councilin toimintaan. (Torikka 2012, 5-9.)

Yhdistyksen toimintaan kuuluu eettisten sääntöjen ja eettisen lautakunnan ylläpito. Eettiset säännöt ovat European Franchise Federationin eettisten sääntöjen mukaisia ja Eettinen Lautakunta on yhdistyksestä riippumaton. Lautakunnan antamat toimintaa koskevat lausunnot ovat eettisten sääntöjen mukaisia. Kuka tahansa, jolle lausunnon saamisella liiketoiminnan kannalta on hyötyä, voi pyytää hallitusta antamaan sellaisen. (Torikka 2012, 9.)

Franchising-antajat, jotka ovat Suomen Franchising- Yhdistys Ryn jäseniä, sitoutuvat noudattamaan eettisiä sääntöjä yritystoiminnassaan. Eettisten sääntöjen tarkoituksena on parantaa sekä franchising-antajien, että franchising-ottajien toimintaedellytyksiä. Eettiset

säännöt koostuvat kuudesta kohdasta, jotka määrittelevät franchising-toimintaa. (Torikka 2012, 12-14.)

1. Franchising-toiminnan määrittely

Franchising-toiminta on oikeudellisesti ja taloudellisesti erillisten itsenäisten yrittäjien toimintaa, joka tapahtuu yhteistyössä franchising-antajan ja franchising-ottajan kanssa. Toiminta sisältää tavaroiden, teknologian ja palveluiden markkinointia franchising-antajan luoman konseptin mukaisesti. Lisäksi franchising-ottajalla on oikeus ja velvollisuus toimia sopimusten mukaisesti, kuten noudattaa franchising-antajan toiminimeä. Lisäksi yrittäjällä on oikeus franchising-antajan antamaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen yhteistyösopimuksen mukaisesti. (Torikka 2012, 12-14.)

2. Johtavat periaatteet franchising-toiminnassa

Toisessa kohdassa määritellään molempien franchising-osapuolten velvollisuuksia. Osapuolten täytyy olla lojaaleja ja kunnioittavia toisiaan kohtaan, yhteistyökyky ja erimielisyyksien ratkominen sovussa on äärimmäisen tärkeää. Sopimusrikkomuksen satuessa franchising-antajan täytyy ilmoittaa franchising-ottajalle sopimusrikkomuksesta kirjallisesti ja antaa mahdollisuus virheen korjaukseen. Franchising-antajan velvollisuuksiin kuuluu testata liiketoimintansa kannattavaksi ennen franchisingiin ryhtymistä. Lisäksi hänen täytyy olla ketjun toiminimen, tavaramerkkien ja muiden oleellisten liiketunnusten omistaja. Franchising-antajan täytyy kouluttaa franchising-ottaja sekä kaupallisesti, että taloudellisesti yrityksen toimintaan.

Franchising-ottajan täytyy noudattaa yrityksen konseptia ja sopimusta, sekä toimia parhaansa mukaan yrittäjänä. Lisäksi yrittäjän täytyy toimittaa franchising-antajalle toiminnan koskevia tärkeitä tietoja ja päästää franchising-antaja tutustumaan ja mahdollisesti myös vierailemaan yritykseen silloin, kuin franchising-antaja niin haluaa. Sopimuksen voimassaoloaikana ja sen jälkeen franchising-ottajan täytyy pidättäytyä franchising-antajan ilmaisemista know-how'n osapuolista. (Torikka 2012, 12-14.)

3. Yrittäjärekrytointi, mainonta ja tietojenanto

Monimerkityksellisiä ja harhaanjohtavia ilmaisuja ei saa käyttää rekrytointi ilmoituksissa. Sama pätee, jos mainoksissa tai esitteissä kerrotaan yrityksen mahdollisista tulevaisuudenennusteista. Tällaiset asiat täytyy ilmaista objektiivisessa muodossa, eikä harhaanjohtavasti. Franchising-ottajalle täytyy antaa jäljennös eettisistä säännöistä, jotta heillä on kaikki tarpeellinen tieto sitovan franchising-sopimuksen kirjoittamiseen.

Mikäli franchising-antaja haluaa tehdä yrittäjäehdokkaan kanssa esisopimuksen, käytetään seuraavia sääntöjä: Yrittäjäehdokkaalle täytyy antaa kirjallista tietoa esisopimuksen tarkoituksesta ja vastikkeesta ennen sopimuksen allekirjoittamista. Ehdokkaan täytyy maksaa edellämainittu vastike franchising-antajalle sopimusneuvotteluvaiheen aikana.

Sittemmin allkirjoitetun sopimuksen jälkeen franchising-antajan täytyy joko palauttaa vastike ehdokkaalle takaisin tai hyvittää se esimerkiksi mahdollista franchisingiin kuuluvaa liittymismaksua vastaan. Esisopimuksessa täytyy olla kerrottuna sen voimassaoloaika ja irtisanomista koskeva sopimusehto. Lisäksi franchising-antaja voi vaatia sopimukseen sopimusehta suojellakseen yritystään, kuten kipailukieltä ja salassapitoa koskevia asioita. (Torikka 2012, 12-14.)

4. Yksittäisten franchising-ottajien valinta

Franchising-antajan tulee valita franchising-ottajaksi vain ja ainoastaan toimintaan sopivia henkilöitä. Henkilöillä kuuluu olla vaadittava osaaminen, koulutus, taloudelliset edellytykset ja henkilökohtaiset ominaisuudet. (Torikka 2012, 12-14.)

5. Franchising-sopimus

Franchising-sopimuksen täytyy olla kansallisen-, sekä Euroopan Unionin lainsäädännön, näiden eettisten sääntöjen ja muiden mahdollisten lisäsäännösten mukainen. Sopimusten täytyy olla kirjallisia ja tarvittaessa ne on käännettävä toimintamaan viralliselle kielelle. (Torikka 2012, 12-14.)

6. Eettiset säännöt ja master- sopimus

Eettisiä sääntöjä ei sovelleta franchising-antajan ja sen masterfranchising-ottajan välisissä suhteissa. Eettisiä säännöitä sovelletaan franchising-antajan ja sen franchising-ottajien välisissä suhteissa, sekä masterfranchising-ottajan ja sen franchising-ottajien välisissä suhteissa. (Torikka 2012, 12-14.)

Hallinto

Yhdistyksen hallituksessa on kuusi jäsentä, jotka valitaan jäsenten kokouksessa asettamien ehdokkaiden joukosta. Hallitus päättää yhdistyksen asioista. Vuonna 2011 Suomen Franchising hallitus muodostui seuraavanlaisesti:

Henri Häyrinen: hallituksen puheenjohtaja, Suomen Laatatakuu palvelut Oy

Erkki Lempiäinen: hallituksen varapuheenjohtaja, Sub Club Oy Ltd, Subway

Vesa Jaatinen: MiniMarket Express

Matti Kuokkanen: Huomenta Toimitilapalvelut

Tommi Rytönen: Kiinteistömaailma Oy

Erja Rinne: Kotipizza

Yhdistyksen kokousten kautta jäsenet voivat vaikuttaa yhdistyksen asioihin. Kokouksia järjestetään syksyllä ja keväällä, mutta myös ylimääräisiä kokouksia on mahdollista järjestää säännöissä mainittujen ehtojen mukaisesti. Jokaisella jäsenellä on yksi ääni käytössään, jolla se voi vaikuttaa kokouksissa. Kannattavilla yritys- ja henkilöjäsenillä, sekä ehdokasjä-

senillä ei ole puhe, eikä äänioikeutta, mutta heillä on läsnäolo oikeus. Varsinaiset jäsenet voivat esittää asioita hallitukselle, josta ne siirtyvät käsiteltäväksi yhdistyksen kokoukseen. Helsingin keskustassa sijaitsee yhdistyksen toimisto ja sen operatiivisen toiminnanjohtajana toimii Juha Vastamäki. (Torikka 2012, 10.)

Vuonna 2011 Suomen Franchising-yhdistys Ry teki tutkimuksen, jonka tuloksien mukaan franchising-ketjujen kasvuodotukset olivat 9 % 2012 loppuun mennessä ja yritysmuoto tarjoaa mahdollisuuden jopa tuhannelle uudelle franchising-yrittäjälle, mikä tarkoittaa 5000-6000 uutta työpaikkaa. Tutkimuksessa selvitettiin 223 ketjun tiedot, joista suurinosa kuului palvelualojen ketjuihin. Tutkimuksessa mukana olleiden ketjujen yhteenlasketun liikevaihdon kasvuennuste oli 7-8 % vuodessa. Tutkimustuloksen tieto uusista työpaikoista lämmitti varmasti monien ihmisten mieltä laajojen irtisanomisien ja lomautuksien takia. Tuloksien mukaan monilla ihmisillä ei ole uskallusta lähteä yrittäjän maailmaan, jolloin franchising antaa helpomman ratkaisun sille polulle ja onkin kääntynyt myönteiseksi kokemukseksi monelle ihmiselle. Suomen Franchising- Yhdistys haluaa tukea suomalaista franchising-toimintaa ja kasvua. Yhdistys tekee yhteistyötä monien tahojen kanssa ja pyrkii tuomaan suomeen lisää uusia franchising-ketjuja. (Torikka 2012, 5, 27, 29.)

Suomen Franchising- Yhdistyksen jäsenmäärä on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Yhdistys pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa ja tuomaan franchising-toimintamallia entistä tunnetummaksi Suomessa. Reilun vuosikymmenen aikana franchising on kasvanut Suomessa 10- 15 % vuosittain työntekijöiden, ketjujen, yrittäjien ja toimipisteiden lukumäärillä mitattuna. (Torikka 2012, 10.)

5 FRANCHISIN-TOIMINNAN ALOITTAMINEN JA LOPETTAMINEN

Franchising-ottajaksi ryhtyminen vaatii oikeanlaiset taustat, resurssit ja tahtotilan. Kun nämä asiat ovat kunnossa, voi yrittäjä aloittaa käynnistämisen prosessin. On kuitenkin otettava huomioon, että ilman franchising-antajan lupaa liiketoiminnan aloittaminen ei onnistu. Franchising-antajalla on oma rekrytointitapa, jonka kautta valitaan ketjun jäsenet. (Laakso 2005, 123.)

5.1 Aloittaminen

Yrittäjäksi haaveilevan on oltava tietoinen, mitä franchising on ja mitä hyötyjä ja haasteita siihen liittyy. Perustiedot on siis osattava ennen yrittäjäksi hakeutumista. Toimialaa tulee tarkastella ja miettiä, onko alueella markkinoita mahdolliselle uudelle yritykselle. Jos yrittäjä ei tiedä, mille alalle hän franchising-ottajayrityksensä perustaa, on hänen hyvä tutkia eri vaihtoehtoja. Tässä tutkimuksessa huomioonotettavia seikkoja ovat, kuinka vanha ala on, onko se nouseva vai hiipuva, kenen hallussa markkinat ovat, millaisia asiakassegmenttejä alalla on, kuinka paljon toimijoita, liiketoiminta-alueet, tuotteet ja palvelut, kilpailijat, mikä tekee alasta potentiaalisen nyt ja tulevaisuudessa. Näiden tarkastelun pohjalta yrittäjä voi lähteä valitsemaan ketjua, johon hänen kannattaa suunnata katseensa. Ketjua valitessa on myös huomioitava, että kaikki ketjut eivät toimi täysin samalla tavalla, joissakin on suuria poikkeavuuksia. Tätä kautta yrittäjä löytää itselleen sopivimman vaihtoehdon. (Laakso 2005, 124-125.)

Franchising-ketjuanalyysi

1. Yleistä
 - franchising-antajan tausta ja ketjun historia
 - ketjun laajuus
 - olemassa olevat toimintayksiköt tai pilot operaatio
 - yrityksen johto – resurssien taso
 - taloudellinen tilanne
 - franchising-liikeidea
2. Franchising-järjestelmä
 - konsepti
 - tunnettuus
 - franchising-paketti
 - yhteistyöalueet
 - franchising-maksut, alkuinvestointi ja omarahoitusosuus
 - yrittäjäprofiili
 - franchising-keskus
3. Dokumentaatio
 - presentaatiomateriaali
 - sopimukset
 - käsikirjat
 - ohjeistus ja muu dokumentaatio
4. Aloitustuki yrittäjälle
 - alkukoulutus
 - toimipaikan tukitoimet
 - markkinalanseeraus
5. Jatkuvat tukitoimet
 - kattomarkkinointi
 - yhteistyön koordinointi
 - kehitystyö
 - koulutus
 - kenttätuki
 - seuranta
6. Jatkokehitys
 - kehitettävät alueet
 - maantieteellinen levittäytyminen
 - aikataulu

KUVIO 6. Ketjuanalyysi (Laakso 2005, 128-129.)

Ennen franchising-ottajaksi ryhtymistä on oltava tietoinen franchising-antajan taustoista ja koko ketjun historiasta. Ketjun historiassa tapahtunut kehitys peilaa tulevaisuuden näkymiä, joka on yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista yrittäjäksi ryhdyttäessä. Jos ketju on vanha, sen todennäköisemmin se on myös toimiva. Kehityshistoria on pitkä, eikä enää painita alkuhankaluuksien kanssa. Ketjun laajuudesta voi myös päätellä menestymismahdollisuuksia, pienen ketjun markkinaosuus on huomattavasti pienempi, kuin suuren, kansainvälisen ja tiheään levinneen ketjun osuus. Taloudellisen tilanteen selvittäminen kuuluu tärkeänä

osatekijänä aloitustiedon keräämiseen. Menestyksen ollessa suuri, on taloudellinen tilanne hyvä. Yrityksen johdon toimet ja ammattitaitoisuus on huomioitava. Myös liikeidea, jota franchising-antaja vuokraa, on tarkasteltava ja pohdittava, onko se itselle sopiva tapa harjoittaa liiketoimintaa. (Laakso 2005, 126-128.)

Franchising-järjestelmään tutustuminen kannattaa suorittaa huolella. Konseptin ja brändin lisäksi yrittäjä saa käyttöönsä erilaisia yhteistyöetuja. Ketjusta riippuen nämä edut voivat vaihdella. Yrittäjän tietoon on tultava, minkälaisia maksuja hän joutuu maksamaan, ja mitä niillä saa. Tärkein asia franchising-ottajaksi ryhtyessä on konsepti ja sen sisältö. Millainen liikeidea on ja sopiiko se minulle. Mitä kilpailuetuja konseptin avulla voi saavuttaa ja mikä sen valmiusaste on. Onko konseptilla tuottopotentiaalia ja mikä sen dokumentaatioaste on. Konseptin menestykseen vaikuttaa sen tunnettuus. Onko brändi tarpeeksi vahva, uskottava ja luoko se positiivisia mielikuvia. Näitä on mahdollista selvittää markkinatutkimuksilla ja maalaisjärjelläkin. Brändiä tulee katsoa asiakkaan näkökulmasta, onko tuotteet luvattuja ja laatu hyvä, millaisia yrittäjiä alalla on ja henkilökunnan tilanne tulee myös ottaa huomioon. (Laakso 2005, 129-130.)

Franchising-antaja tarjoaa muutakin, kuin konseptin. Näitä kaikkia yhdessä kutsutaan franchising-paketiksi. Alkavan yrittäjän tulee perehtyä paketin sisältöön yksityiskohtaisesti, jotta hän tietää, mitä tuleva toiminta pitää sisällään. Pakettiin kuuluu yleensä konseptin lisäksi tukitoimintoja, koulutusta ja yhteistyöetuja. Olennaista on selvittää minkälaista yhteistyötä ketjun jäsenet tekevät keskenään, millaisia etuja yhteistyöstä syntyy, mitä tukitoimintoja franchising-antajalla on käytettävänä, ketjun koulutusjärjestelmä, mitä keskitettyjä palveluita ketjussa hankitaan ja pääsevätkö franchising-ottajat vaikuttamaan päätöksentekoon millään muotoa. (Laakso 2005, 133.)

Kun ketju, yhteistyön elementit ja konsepti on tutkittu, herää kysymys mitä tämä kaikki maksaa. Tulevan yrittäjän täytyy selvittää millaisia maksuja hän joutuu maksamaan ja kuinka usein. Franchising-antaja pystyy kertomaan keskimääräisen summan, minkä yrittäjä aloittaessaan tarvitsee ja kuinka hän sen saa. Yrittäjän on selvitettävä myös mitä maksut sisältävät ja kuuluvatko liittymismaksu sekä alkuinvestoinnit tähän summaan. (Laakso 2005, 134.)

Alkavan yrittäjän on profiloitava itsensä ja mietittävä, onko hän oikeanlainen yrittäjä franchising-ottajaksi. Ketjulla useimmiten on määriteltynä yrittäjäprofiili, joka soveltuu alalle parhaiten. (Laakso 2005, 134.)

Franchising-keskukseen tutustuminen on elintärkeää, koska koko ketjua johdetaan sieltä käsin. Tämän takia tulevan yrittäjän on hyvä selvittää keskuksen toimintoja. Mitä tehtäviä franchising-keskus hoitaa, mitä toimintoja sillä on, montako henkilöä se työllistää, mitä vas-

tuualueita henkilöillä on, miten organisaatio toimii päätöksentekoaasioissa, onko keskuksessa tarpeeksi resursseja ketjun johtamiseen ja kehittämiseen ja onko yhteishenki hyvä. Helpon vastauksen näihin kysymyksiin saa haastatteleamalla keskuksen henkilöitä ja franchising-antajaa. (Laakso 2005, 135.)

Jos franchising-järjestelmä on menestyvä, sillä on hallussa kaikki osa-alueet, mitä yrittämissä täytyy hallita. Franchising-toiminnassa dokumentaatio on tärkeässä roolissa. Ketjuilla pitäisi olla käytössään yrittäjärekrytointimateriaalia (esitteet, internet, hakemuslomakkeet), yrittäjän käsikirja, operatiivinen ohjeistus (laitteiston käyttöohjeet, säännöt, olennaiset lakitekstit), sopimukset (salassapito-, esi-, franchising-sopimukset ja niiden liitteet, kuten vuokra- ja jälleenmyyntisopimukset) ja franchising-toiminnan ohjeistus ja laatukäsikirja. Kun yrittäjä tarkastelee ketjua ja sen dokumentaatioastetta, sen ottaa huomioon mitä kaiken kaikkiaan on dokumentoitu ja mitä julkisia dokumentteja ketjulla on, millainen on alkavan yrittäjän ohjeistusmateriaali, millainen sopimuksen mukana tuleva käsikirja on ja mitä sopimuksia yhteistyöhön kuuluu. Suurin osa dokumenteista on luottamuksellisia asiakirjoja, josta johtuen niiden tarkastelu on hankalaa. (Laakso 2005, 136-137.)

Franchising-toiminnan aloitukseen valmistautuminen aloitetaan franchising-antajan järjestämällä alkukoulutuksella. Yrittäjäksi haluavan onkin selvitettävä mitä tämä alkukoulutus pitää sisällään, mitkä ovat sen tavoitteet, miten oppimista testataan, kuinka pitkä koulutus on, harjoittelujakson pituus ja palkansaanti, lisäkoulutuksen tarpeesta päättäminen ja kuka koulutuksesta vastaa. Yrittäjäehdokkaan kannattaa myös selvittää, miten aloitus käytännössä tapahtuu, kuinka franchising-antaja on siinä mukana, onko olemassa yksikön käynnistämisen ohjeita, työnjako, tekeekö franchising-antaja kattomarkkinointia alueella aloitukseen liittyen ja mitä tukitoimintoja aloitusmaksuihin ja jatkuviin maksuihin kuuluu ja mistä maksetaan erikseen. (Laakso 2005, 137-139.)

Aloituksessa tukitoimia on paljon, mutta osa niistä jatkuu toiminnan myötä koko yrityksen toiminnan ajan. Näistä yleisimpiä ovat kattomarkkinointi, koordinointi, kehitystyö, koulutus, kenttätuki ja seuranta. Aloittavan yrittäjän kannattaa kuitenkin selvittää, mitä kattomarkkinoinnilla tavoitellaan, miten sitä toteutetaan ja kuka sen maksaa. Koordinoinnin hoitaa franchising-keskus, mutta yrittäjä tulee tietää, millä yrittämisen osa-alueilla yhteistyötä harjoitetaan. Kehitystyöstä kuuluu tietää, mitä velvollisuuksia yrittäjällä on tässä jatkuvassa prosessissa. Alussa annettava koulutus on kattavaa, mutta jatkokoulutusta annetaan koko ajan. Tietoisuus koulutusten laadusta, kuinka usein niitä on, kuinka ne toteutetaan ja kuka koulutukset maksaa, kuuluu yrittäjälle. (Laakso 2005, 139-144.)

Ketjun menestymisen määrittelevät järjestelmän kehittämistoimet. Alkavan yrittäjän on selvitettävä, millä alueilla kehitystä tulee tapahtumaan. Onko tuotekehitys ajanmukaista, kuinka konseptia kehitetään ja mitä parannuksia yhteistyöelementteihin on tekeillä. Alueellinen

kehittäminen tulee myös huomioida, onko ketju laajenemassa maantieteellisesti uusille alueille tai lisäämässä tuotevalikoimaansa. Kehityksen aikataulujen sopivuus omiin suunnitelmiin on tärkeää. Yleisesti ottaen järjestelmän tarkastelu antaa laajan kuvan toiminnasta, miten järjestelmää on rakennettu ja johdettu. (Laakso 2005, 142-143.)

Kun aloittava yrittäjä on löytänyt itselleen sopivan ketjun, on aika ryhtyä tuumasta toimeen. Franchising-keskuksessa työskentelee henkilö, joka vastaa franchising-ottajien valinnasta. Yksikertaisin keino on ottaa yhteyttä tähän henkilöön. Keskuksesta lähetetään hakemuslomake, jos paikkoja on avoinna ja hakemuksen perusteella otetaan yhteyttä halukkaaseen yrittäjään. Tämä kutsutaan neuvotteluun, jonka sisältönä ovat hakemuksen perusasiat ja taustatekijät, kuten franchising-ottajan elämäntilanne, sosiaaliset suhteet ja rahoitustilanne. Tarkoituksena on selvittää onko kandidaatin lähtökohdat realistisia ketjun jäseneksi liittymiselle. (Laakso 2005, 145-147.)

Yrittäjäehdokas tapaa monia ketjun jäseniä ja näkee sen toimipaikkoja. Tapaamisia ja haastatteluja järjestetään sen pohjalta, mitä kysyttävää osapuolilla on. Joissakin ketjuissa on käytössä persoonallisuus- ja soveltuvuustestejä muiden yrittämistä testaavien kokeiden lisäksi. Myös terveystarkastus tehdään. (Laakso 2005, 147.)

Molemmat osapuolet keräävät tietoja toisistaan. Yksi suurimmista kiinnostusta herättävistä asioista on talous. Mikä on konseptin taloudellinen malli ja mitkä ovat perustettavan yksikön taloudelliset ennusteet. Franchising-ketjulla on valmiita laskelmia, joista käy ilmi tyypillinen yksikön liikevaihto, sen kehitys, maksut, alkuinvestoinnin suuruus sekä mahdollinen omaraahoitusosuusvaatimus. (Laakso 2005, 147-148.)

Franchising-ottajan alkuinvestointi koostuu samoista maksuista kuin kenen tahansa muunkin aloittava yrittäjän. Siihen kuuluvat tilojen, kaluston, koneiden, laitteiden ja järjestelmien hankinta. Vaihto-omaisuuden hankinta, liikepaikan alkuvalmistelut, alkumarkkinointi, palkka-, vuokra- ja muut juoksevat kulut. Franchising tapauksessa on vielä huomioitava liittymismaksu ja harjoittelun ja koulutuksen ajan oma palkka. Alkuinvestoinnin rahoittaminen ei kuitenkaan tarvitse tapahtua kokonaan yrittäjältä itseltään. Avustusta tarjoaa mm. Finnvera Oyj ja muut rahoituslaitokset. (Laakso 2005, 149.)

Viimeisenä vaiheena on sopimuksen läpikäyminen ja sen allekirjoittaminen. Sopimuksia ja koko liiketoimintaa koskevat yleensä tiukat salassapitovaatimukset, näistä sopimukset on kirjoitettu jo ennen kuin alkava franchising-ottaja on saanut yksityiskohtaista tietoa ketjusta. Sopimusta läpikäydessä on kiinnitettävä huomiota mikä on sopimuksen tarkoitus, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia kummallakin osapuolella on ja miten ne on määritelty, mitä tuki- ja koulutuspalveluita franchising-antaja tarjoaa ketjun jäsenille, kuinka paljon franchising-antajalla on oikeud muuttaa konseptia sopimuskauden aikana, mitä maksuja yhteistyö- ja

liittymismaksun lisäksi on, miten toiminta-alue ja mahdollisten yksinoikeuksien sisältö ja laajuus on määritelty, mitä maksuja sopimukseen kaiken kaikkiaan kuuluu, onko ensimmäinen sopimuskausi riittävän pitkä, miten sopimusta voi jatkaa, mitkä ovat irtisanomis- ja purkamismahdollisuudet, onko franchising-antajalla oikeus kauden lopussa lunastaa loppuvarasto, millä ehdoilla franchising-ottajayrityksen myynti on mahdollista, mitkä ovat seuraukset yrittäjän työkyvyttömyydestä tai kuolemasta, onko sopimuksessa sopimussakkoa tai vahingonkorvausvelvollisuutta ja mistä asioita ja kuinka paljon, kuinka pitkä kilpailukiello on sopimuksen päätyttyä, onko sopimuksessa viittausta Suomen Franchising Yhdistyksen eettisiin sääntöihin, miten mahdolliset riidat ratkaistaan, mitä liitteitä sopimuksessa on ja mitä ne pitävät sisällään. (Laakso 2005, 153-157.)

Kun sopimus on allekirjoitettu, se tarkoittaa, että yrittäjästä on tullut ketjun jäsen. Yrittäjän tulee tehdä oma liiketoimintasuunnitelma, aivan kuten kaikkien muidenkin yrittäjien. Liiketoimintasuunnitelma sisältää lähtötilanteen, tavoitteet, toimenpidesuunnitelman ja tulostenusteen. Muut yrityksen perustamisen perus asiat hoidetaan myös, kuten pankkitilin avaaminen, toiminimen rekisteröinti, rahoitussopimukset, henkilökunnan rekrytointi, tilojen, laitteiden ja kalusteiden hankkiminen, sekä sopimusten solmiminen sidosryhmien kanssa. Franchising-antaja voi olla mukana tässä yrityksen käynnistämisyksityksessä, mutta tämän jälkeen yritys toimii itsenäisesti. (Laakso 2005, 157-161.)

1. Perustiedon hankinta
2. Toimialan tarkastelu
3. Ketjun valinta
4. Yrittäjäksihaun ketjun rekrytointiprosessin kautta
5. Taloudellinen tarkastelu ja rahoituksen selvittäminen
6. Alkukoulutus
7. Sopimuksen analysointi ja allekirjoitus
8. Alkukoulutus ja suunnittelu
9. Yritystoiminnan käynnistämistoimet

KUVIO 7. Franchising-ottajaksi ryhtymisen vaiheet (Laakso 2005, 162.)

5.2 Lopettaminen

Franchising-sopimukseen kuuluu kaksi osaa, toinen on perussopimus ja toinen jatkosopimus. Perussopimus määrittelee vähimmäisajan, kuinka pitkään yhteistyö jatkuu. Jatkosopimus on perussopimuksen jälkeisen yhteistyön varalle tehty sopimus. Sopimus on siis määräaikainen, mutta jatkosopimus tekee siitä jatkuvan. Perussopimuksen tulee olla vähintään niin pitkä, että franchising-ottajalla on mahdollisuus paikata alkuinvestoinneista syntyneet kulut. Jatkosopimus tehdään yleensä vuodeksi kerrallaan. Sopimuksen päättyessä ovat molemmat osapuolet vapaita sopimuksesta luonnollista reittiä. Mikäli sopimusta täytyy muuttaa, se tehdään kirjallisesti yhdessä tuumin molempien osapuolten välillä, tai vain yksipuolisesti. Siihen on kuitenkin oltava erittäin painava syy. Tällaisia painavia syitä ovat sopimusrikkomukset. (Laakso 2005, 163.)

Vaikka sopimus on määräaikainen, sen muuttaminen on mahdollista. Jos franchising-ottajan tilanne sopimuksen aikana muuttuu niin oleellisesti, että sen on luovuttava ketjusta, on tälle varalle sopimukseen asetettu tiettyjä ehtoja. Tyypillisimpiä tapoja ketjusta luopumiseen ovat yritys- tai liiketoiminnan myynti uudelle tai olemassa olevalle ketjun jäsenelle tai sopimuksen siirto sopimuksessa mainitulle taholle, esimerkiksi lähiomaiselle. Yleisimpiä syitä tälle ovat yrittäjän sairastuminen tai poismeno. Kuolemantapauksissa sopimus automaattisesti periytyy yrittäjän lähiomaisille, jotka voivat jatkaa liiketoimintaa, tai myydä sen toiselle yrittäjälle, jonka franchising-antaja on hyväksynyt. (Laakso 2005, 164.)

Joissakin tapauksissa sopimus voidaan myös purkaa tai irtisanoa yksipuolisesti. Tällainen tilanne on, jos toinen osapuoli toistuvasti rikkoo sopimusehtoja. Käytännössä tämä tarkoittaa franchising-ottajan puolelta sooloilua, maksujen laiminlyöntiä, konseptin noudattamatta jättämistä tai yhteisistä pelisäännöistä piittaamattomuutta. Franchising-antajan puolelta kyseessä voi olla esimerkiksi luvattujen tukitoimien puuttuminen. Jos kumpikaan osapuoli aiheuttomasti purkaa sopimuksen, se johtaa vahingonkorvauksiin. Asioista on aina ensin huomautettava ja neuvoteltava. (Laakso 2005, 165.)

Riitatilanteissa noudatetaan sopimuksen sovittelukäytäntöä. Jos neuvottelut eivät kuitenkaan tuota tulosta, voidaan kolmanneksi osapuoleksi ottaa puolueeton taho. Suomessa toimiva Suomen Franchising Yhdistys Ry antaa lausuntoja franchising-ottajien puolesta, jos heitä on kohdeltu lainvastaisesti. Jos tämäkään toiminto ei tuota tulosta, voidaan riita-asia siirtää alioikeuskäsittelyyn tai välimiesmenettelyyn. Välimiesmenettely on suositumpi, koska alioikeuskäsittelyt ovat julkisia ja tapauksiin liittyy yksityiskohtaista tietoa, jota ei haluta julkisuuteen. Harvoin riita-asioissa tarvitsee kuitenkaan edetä oikeusistuimeen saakka, ne saadaan sovittua keskinäisesti. (Laakso 2005, 165-166.)

6 FRANCHISING-KETJUN RAKENTAMINEN

Franchising on yksi yrityksen kasvumahdollisuuksista. Franchising-liiketoiminnan tulee olla yhtälailla kannattavaa liiketoimintaa, niin kuin minkä tahansa muunkin yrityksen. Franchising-liiketoiminnan rakentamisessa on yleensä kolme vaihetta:

1. Franchising-soveltuvuuden analysointi
2. Franchising-järjestelmän kehittäminen
3. Liiketoiminnan käynnistäminen. (Laakso 2005, 175-176.)

Franchising on erittäin kilpailukykyinen toimintamalli markkinoilla, mutta ei kuitenkaan sovellu kaikille. On otettava huomioon omat liiketoiminnalliset tavoitteet ja verrattava onko franchising sopiva tapa saavuttaa nämä. Ketjun perustamiselle voi olla monia syitä. Yleisimmät ovat oman liiketoiminnan kasvattaminen, ketjun rakentaminen jakelutieksi edustamilleen tuotteille tai yhteistyökumppaneiden saaminen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Kansainvälistymisestä haaveileva yritys voi myös käyttää franchisingia sen toteutukseen. (Laakso 2005, 176.)

Ainoa franchising-ketjun perustamiseen vaadittava tekijä on, että yrityksellä on käytännössä testattu, menestyksekkäs liiketoimintamalli ja oikeudet siihen. Tämä on voitu kehittää miltei tahansa toimialalla. Franchising-toiminnan on nähty soveltuvan yrityksille, joilla on tavoitteena nopea markkinalaajentuminen, tavoitteena saada laaja verkosto, riittävästi markkina-kokemusta ja tuntemusta, liiketoiminta on konseptoitavissa, liiketoimintamalli on globaali, mutta myös paikallisesti harjoitettavissa, liiketoimintamalli on potentiaalisesti menestyvä, resursseja ketjun rakentamiseen ja johtamiseen löytyy ja on valmius sopeutua franchising-toiminnan yleismaailmallisiin periaatteisiin. (Laakso 2005, 177.)

”Franchising-analyyseissä hahmotellaan tulevaa franchising-järjestelmää ja tarkastellaan sen soveltuvuutta yrityksen tavoitteisiin, resursseihin ja nykyiseen toimintatapaan sekä markkinatilanteeseen” (Laakso 2005, 187.) Analyyseissä analysoidaan markkinat, resurssit, taloudelliset ennusteet ja konsepti. Tärkeimmät tekijät ovat konseptin elementit, sen monistettavuus, tulevan franchising-yhteistyön osa-alueet, toimintamallit ja edellytykset ja taloudelliset edellytykset kaikkien osapuolien näkökulmasta. (Laakso 2005, 187.)

Kaiken perustana on käytännössä testattu liiketoimintamalli. Liiketoimintamallin tulee olla tuottava. Uskottavuudella on iso merkitys franchising-ottajien löytymisen ja toiminnan kannattavuuden kannalta. Yksi pääpiirteistä on yksilöllisyys, mikä tarkoittaa, että toimintamallia ei voi sekoittaa muihin ketjuihin. Kilpailuetujen on oltava tiedossa. Yrityksen täytyy myös pystyä määrittämään alkuinvestoinnin suuruus. Toimialan tilanne vaikuttaa kokonaisvaltai-

sesti myös tämän yrityksen ja ketjun toimintaan, jonka takia se on tärkeää huomioida ketjun perustamista suunniteltaessa. (Laakso 2005, 189.)

Liiketoimintamallin tulee olla sellainen, että sen voi paketoida ja monistaa. Franchising-ottajat käyttävät täsmälleen samaa mallia, kuin franchising-antaja, ja tämän takia mallin on oltava käyttökelpoinen myös muilla alueilla. Kaikki toiminnot tulee pystyä kuvaamaan prosessiksi ja ohjeistaa yrittäjille. Niitä pitää pystyä myös valvomaan. Standardoinnilla tarkoitetaan sitä, että laitteet, vaiheet, menetelmät ja ylipäätään kaikki voidaan yhdenmukaistaa. Konseptin on oltava sellainen, että se on mahdollista dokumentoida käsikirjaksi, jossa on kuvattu tarkasti koko toiminta. Kaiken lisäksi liiketoimintamalli ja sen osatekijät on pystyttävä opettamaan toisille, niitä on sekä suojattava, että valvottava. Näin laatu pysyy tasaisena ja toiminta konseptin mukaisena. (Laakso 2005, 188-195.)

Yhteistyön tekeminen vaatii tiettyjä edellytyksiä kummaltakin osapuolelta. Franchising-antajalla tulee olla riittävästi resursseja yhteistyö pyörittämiseen, erityisesti taloudellisella ja henkisellä osa-alueella. Franchising-toiminta vaatii uudenlaisia taitoja ja tietoja. Osaamista tarvitaan, jotta kaikki toiminnot onnistuvat toivotusti. Markkinatuntemus on ehdottoman tärkeää. Tällä taidolla voidaan määrittää oikeanlainen aluejako ja mitoitus. Kaikkien ketjun jäsenten tulee saavuttaa yhteistyön tarjoamia etuja. Franchising-antajan on siis varmistettava, että jokainen toimipaikka saa yhtäläiset edut käyttöönsä. (Laakso 2005, 195-197).

Franchising-toiminnan on oltava kaikille osapuolille kannattavaa liiketoimintaa. Siinä piilee franchising-toiminnan varsinainen haaste. (Laakso 2005, 197.)

6.1 Franchising-toiminnan suunnittelu

Kun analyysien jälkeen franchising-toiminta on todettu hyväksi vaihtoehdoksi, voidaan siirtyä suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa konsepti ja ketjun johtamisvälineet kehitetään, valmistellaan, mallinnetaan ja dokumentoidaan. Konsepti hiotaan ja kirjoitetaan käsikirjaksi. Kehitellään myös muut tarvittavat työkalut johtamiseen. Suunnittelu kannattaa toteuttaa liiketoimintasuunnitelman avulla. (Laakso 2005, 198-202.)

Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata neljään peruskysymykseen. Nämä ovat: Missä olemme tällä hetkellä? Minne haluamme päästä? Miten sinne pääsemme? Missä olemme, kun pääsemme sinne? Franchising-toiminnassa tuote tai palvelu, jota myymme on franchising-paketti, asiakkaita ovat franchising-ottajat ja kilpailijoita muut franchising-ottajia etsivät ketjut, jotka käyttävät samaa yrittäjäprofiilia. (Laakso 2005, 203.)

1. Lähtötilanne franchising-liiketoimintaan
 - Yrityksen tilanne markkinoilla sisäisesti ja ulkoisesti
 - Taustat ja historia
 - Arvot, toiminta-ajatus
 - Markkina-analyysi (asiakkaat, kilpailijat)
2. Franchising-liikeidea
 - Miksi franchising
 - Mitä tarjoamme (franchising-paketti)
 - Kenelle (yrittäjäprofiili)
 - Miten tarjoamme ja toimimme (yleiskuva ketjujärjestelmän toiminnasta)
3. Ketjustratégia
 - Toiminta-alueet
 - Visio
 - Menestyskonsepti
 - Menestystekijät
 - Fokus
 - Painopiste lähitulevaisuudessa
4. Franchising-liiketoiminnan tavoitteet
 - Liiketoiminnalliset ja strategiset tavoitteet
 - Määrälliset tavoitteet (yksiköiden lukumäärä ja alueet)
 - Aikataulut
 - Taloudelliset tavoitteet (volyymi, tulos)
5. Toimenpidesuunnitelma (kaikki toiminnot, aikataulut, resursointi, budjetointi)
 - Ketjun rakentaminen (konseptin, liiketoiminnan työvälineiden kehittämisen, pilotointi, jatkokehitystyön malli)
 - Perustamistoimet (yksiköiden perustamissuunnitelma, liikepaikkahankinta, markkinaselvitykset, käynnistystoimet)
 - Franchising-ottajien hankinta, rekrytointi
 - Markkinointi (ketjulanseeraus, PR, brandi, ketjun markkinointi konsepti)
 - Ostot, logistiikka
 - Ketjun johtaminen (alkutoimet, koulutus, tukipalelut)
 - Seuranta ja ohjaus
 - Ketjun konseptin kehittäminen
 - Organisointi (franchising-keskus, tukiorganisaatiot, muut resurssit)
 - Taloushallinto
 - Tiedonhallinta
 - Rahoitus
6. Franchising-liiketoiminnan taloudelliset ennusteet
 - Tuottoennuste (vuositasolla)

7. Riskianalyysi

- Mikä voi mennä pieleen edellä tehdyssä suunnitelmassa
- Mitkä tekijät vaikuttavat suunnitelman pitävyyteen
- Mitä riskit voivat aiheuttaa toteutuessaan (Laakso 2005, 204-206.)

Franchising-liiketoiminta on liiketoimintaa siinä missä muutkin toimintamuodot. Liiketoiminnan on oltava kannattavaa. Franchising-toiminnassa tulonlähteet ovat erilaisia, kuin normaalissa yrittämisessä. Myös kulut poikkeavat jonkin verran muunlaisen liiketoiminnan kuluista. (Laakso 2005, 208.)

Franchising-toiminnan tulonlähteitä ovat:

- Liittymismaksut
- Yhteistyömaksut
- Palvelumaksut (nämä ovat vain läpikulkueriä)

Kulukohteita ovat:

- Palkkakulut sivukuluineen
- Markkinointikulut
- Yrittäjärekrytoinnin kulut
- Koulutuksen ja tapahtumien järjestämiskulut
- Matkakulut
- Ulkopuoliset palvelut
- Materiaalin tuotanto
- Seurantakulut (tilitoimistokulut)
- Puhelin- ja tietotekniikkakulut
- Toimisto- ja hallinnointikulut
- Rahoituskulut
- Kaikki sekalaiset kulut, joita matkan varrella ilmestyy

Kun nämä kaksi, liiketoimintasuunnitelma ja taloudellinen suunnittelu on tehty, voidaan nähdä tavoitteiden realistisuus. (Laakso 2005, 209.)

6.2 Franchising-ketjun konseptin suunnittelu

”Omanlaisen, toisista poikkeavan, ainutlaatuisen strategian on näyttävä yrityksen liiketoiminnassa. Liiketoimintakonsepti on tämän strategian toteutuma. Jotta konsepti tekee yritykselle rahaa, on sen pohjalla olevan arvoinnovaation tai ytimen oltava todellinen ja merkittävä asiakkaalle. Strategia luo ja muokkaa yrityksen liiketoimintakonseptia, joka käsittää kuluttajalle relevantin ja näkyvän, kuuluvan, tuoksuvan, tuntuvan ja maistuvan toiminnan. Strategia on myös läsnä yrityksen kaikessa kommunikaatiossa sekä ihmisten eli henkilös-

tön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien hoitamisessa. Liiketoimintakonsepti on jatkuvasti kehittyvä orgaani, jota tulee kehittää strategisista lähtökohdista.” (Sammallahti 2009, 67.)

Konseptin tulee olla käytännössä testattu. Se on koko franchising-toiminnan tärkein elementti. Konseptin kehittämisvaiheessa kaikki tärkeimmät asiat kootaan yhteen ja turhat jätetään pois. Kyse on siis kilpailutekijöiden paketoinnista tulevien franchising-ottajien kilpailueduksi. Franchising-antaja tarvitsee kokemusta kolmesta eri näkökulmasta:

1. operatiivisesta
2. taloudellisesta ja
3. imagollisesta.

Konseptoinnissa tuleekin käyttää näitä kaikkia näkökulmia. Operatiivisella katsantokannalla tarkoitetaan liiketoimintamallin tarkastelua käytännön näkökulmasta. Miksi asiakas asioi kanssamme? Miksi se valitsi juuri meidät? Minkä asioitten takia asiakas on tyytyväinen toimintaamme ja tarjontaamme? Käytännössä konseptointi on ”tuote- tai palveluvalikoiman kriittistä läpikäyntiä, tuotteiston jatkokehittämistä ja ennen kaikkea valikoimapäätöksiä (mitä tuotteita tai palveluita jokaisessa ketjumme yksikössä tulee myydä, mitä niissä saa myydä ja mitä niissä ei missään tapauksessa saa myydä?)” - erityisten konseptinmukaisten toimintojen ja menetelmien etsimistä, mallintamista ja ohjeistamista (yhtenäiset tavat toimia), ” (Laakso2005) ”- jokaisen yksikön liiketoiminnassa käytettävien keskeisimpien, yhtenäisten työvälineiden määrittämistä (esim. vähittäiskaupan koonseptissa tyypillisesti myymälä kalusteineen ja välineineen kaikkinaensa) ”sekä toimintayksiköitä yhdistävien yrityskuvallisten elementtien määrittelyä (tunnukset, värit, fontit jne.)” (Laakso 2005, 213.)

Kaikki konseptit ovat erilaisia, mutta mallinnettavia asioita ja elementtejä kannattaa myös tarkastella seuraavanlaisista katsantokannoista:

- Miten varmistamme, että luomme konseptin juuri oikeille asiakkaille ja asioille?
- Miten saavutamme erilaisuuden asiakkaan mielikuvissa verrattuna muihin ketjuihin ja kilpailuetuja?
- Miten varmistetaan konseptin yhdenmukaisuus ja sama laatutaso kaikissa ketjun pisteissä?
- Miten konseptin monistaminen toteutetaan?
- Kuinka konseptin noudattamista voidaan valvoa?

Imagolliselta kannalta konseptia kehitettäessä tulee pohtia: mikä on brändimme, brändilupaus asiakkaalle, miten se viedään asiakkaalle ja mitkä ovat brändilupauksemme elementit sen lunastamisessa? Kun asiakkaalle annetaan lupaus, se tulee pystyä lunastamaan. (Laakso 2005, 214.)

Konseptin on myös oltava taloudellinen. Konseptinmukaisen toiminnan avaintunnuslukujen tulee olla määriteltynä. Näitä ovat mm. keskimääräinen alkuinvestointi, liikevaihtotasot, kulu- tasot, franchising-maksut, kate- ja tulostavoitteet ja niiden mittarit. Franchising-ottajalle näitä lukuja esiteltäessä on kerrottava, että nämä ovat vain laskennallisia arvioita. (Laakso 2005, 215-216.)

6.3 Franchising-liiketoiminnan käynnistäminen

Kun yritys on konseptoinut kehittämänsä liiketoimintamallin, on aika aloittaa franchising-toiminta. Liiketoiminnan käynnistäminen on menestyksen kannalta tärkein vaihe yrityksen aikajanalla. Yrittäjä on aivan uusien haasteiden edessä. Kuinka myydä paketti mahdollisille franchising-ottajille, uusien yksiköiden perustaminen poikkeaa paljon omasta toiminnasta, vaikka käytössä ovatkin samat mallit, konsultoida asianmukaisesti alkuinvestointeja tekeviä franchising-ottajia ja henkilökunnan palkkaaminen omaan yritykseen on aivan eri asia, kuin etsiä sopivia henkilöitä ketjun jäseniksi edustamaan konseptia. Tässä tilanteessa testivaihe on erittäin hyvä tapa opetella käytännön asioita. Testivaihetta kutsutaan pilotoinniksi. Pilotointivaiheessa franchising-antaja kouluttaa väkeä, johtaa yrittäjiä ja suorittaa yrittäjä rekrytointia. Tässä yhteydessä aloitetaan myös ketjun lanseeraus markkinoille ja franchising-keskuksen tehtävät alkavat. (Laakso 2005, 227-228.)

Pilotointi ei tarkoita konseptin testausta, vaan franchising-toiminnan testausta. Kaksi pilotti yrittäjää pyörittää testimielessä toimipisteitä, ja samalla testataan kehitettyjen franchising-toimintojen toimivuutta ja muokataan niitä paremmin tarkoitustaan ajaviksi. Pilotointijakso kestää puolesta vuodesta muutamaan vuoteen riippuen muokkausten määrästä. Viimeistään pilotointijakson loppuvaiheessa on aloitettava ketjun lanseeraus. Lanseerauksella tarkoitetaan, että ketjun toiminnan aloittamisesta kerrotaan avoimesti. Sidosryhmien kannalta on tärkeää, että he tietävät jo ajoissa ketjun toiminta-aikeista ja osaavat varautua omassa toiminnassaan tulevan ketjun tarpeisiin. Tärkeimpien sidosryhmien tuki on saatava jo hyvissä ajoin ennen toiminnan aloittamista. Medialle tiedottaminen franchising-toiminnan aloittamisesta tulee aloittaa viimeistään tässä vaiheessa. Näin asia tulee suuren yleisön tietoon ja franchising-ottajia löytyy helpommin. Yhteydenottoja täytyy tehdä mm. pankkeihin, Finnveralle, yrittäjäneuvontaan, työvoimatoimistoihin ja uusyrityskeskuksiin. Muilla franchising-ketjuille on myös tiedotettava uudesta ketjusta. Lanseerauksen tarkoitus on saada asiakaskunta ja markkinat tietoiseksi uudesta ketjusta ja pyrkiä antamaan siitä positiivinen kuva jo heti alussa. Kun tässä on onnistuttu, sidosryhmät kiinnostuvat ketjusta, ja näin ollen se luo enemmän yhteistyömahdollisuuksia ketjun johdolle. Sidosryhmien kautta tieto leviää entisestään ja uudet yrittäjäkandidaatit saavat asian tietoonsa. (Laakso 2005, 228-234.)

Kun ketju on saatu lanseerattua onnistuneesti, ketjun johdon on määriteltävä minkälaisella yrittäjäprofiililla olevia franchising-ottajia kandidaatteja he valitsevat ketjuunsa. Oikeanlaiset

yrittäjät takaavat ketjun menestymisen paremmin, kuin kouluttamattomat ja väärin perustein yrittäjiksi haaveilevat. Ketjun tunnettuus ja brändin houkuttelevuus lisäävät hyvien kandidaattien määrää. Nykypäivänä internetin käyttö on tehokkain tapa löytää yhteistyökumppaneita, koska suurin osa markkinoinnista tapahtuu median ja internetin välityksellä. Rekrytointiprosessiin kuuluu monenlaisia vaiheita. Aluksi tieto on saatava kandidaateille, sen jälkeen ollaan yhteydessä kandidaattiin ja lähetetään hakemuslomake, jonka jälkeen neuvotellaan ja haastatellaan toisiaan. Soveltuvuuskokeita saatetaan tehdä työharjoittelujen ja lopputestauksen lisäksi. Jos prosessi on hyvin suunniteltu, franchising-antaja johtaa sitä, ja määrittää selkeät päätöksentekopisteet. Yhteistyö syvenee pikkuhiljaa prosessin edetessä ja huonommat kandidaatit ovat karsiutuneet lopuksi pois. Prosessin kokonaispituus on viikoista puoleen vuoteen. Vasta, kun ollaan varmoja hyvän kandidaatin löytyneen, hänelle luovutetaan salaista tietoa ketjun taloudellisista asioista ja itse konseptista. Salassapitosopimukset on kirjoitettu ennen tietojen luovuttamista. Lopuksi varmistetaan, että kandidaatti on ymmärtänyt samansa tiedon ja on valmis yrittäjäksi. (Laakso 2005, 234-245.)

6.4 Franchising-ketjun johtaminen

Ketjun johtaminen on moninainen asia. Franchising-ketjussa on kaksi organisaatiota, joita täytyy johtaa: franchising-yksikkö ja franchising-keskus. Franchising-yrittäjän johtamisessa kyse on kokonaisvaltaisesta yhteistyöstä ja sen johtamisesta. Franchising-antaja johtaa ihmisiä ja henkilöitä, kuuntelee heitä ja vastaa heidän kysymyksiinsä, kommunikoi heidän kanssaan, johtaa koko ketjua koskevia asioita ja suunnittelee toimenpiteitä. Franchising-antajan velvollisuus on tukea ja ohjata franchising-ottajia. Tämän se toteuttaa jatkuvasti seuraamalla franchising-ottajien liiketoimintaa tietyillä keinoilla ja mittareilla. Se myös järjestää keskitettyjä logistiikkapalveluita, myynnin tukea, mainospalveluita ja sisustuspalveluita. Keskeisin rooli on olla toiminnan kehittäjänä ja yrittäjien kouluttajana. (Laakso 2005, 246-253.)

FRANCHISING-KESKUKSEN TEHTÄVÄT	
1.	Uusien yksiköiden perustaminen
-	Markkinatutkimus
-	Franchising-ottajien hankinta
-	Liikepaikkahankinta
-	Vuokra-, rahoitus- ym. neuvottelutuki
-	Alkukoulutus
-	Käynnistämistuki
2.	Yhteistyön koordinointi
-	Toiminnallisen yhteistyön johtaminen
-	Tukitoimintojen tarjoaminen
-	Tukipalveluiden järjestäminen
-	Koulutus ja kehitys
-	Kommunikointi
3.	Ketjun edun ja toiminnan valvonta
-	Ketjun jäsenten toiminnan seuranta ja ohjaus
-	Ketjun yhteistyökumppaneiden kommunikointi
-	Muiden sidosryhmäsuhteiden hoitaminen
-	Mediasuhteen hoito
4.	Konseptin ja ketjujärjestelmän kehittäminen
-	Strateginen suunnittelu
-	Markkinaseuranta
-	Tuotevalikoimakehitys, menetelmäkehitys
-	Etabloitumiseen liittyvät toimet
-	Yhteistyön kehittäminen
-	Brandin kehittäminen

KUVIO 8. Franchising-keskuksen tehtävät (Laakso 2005, 252-253.)

Kymmenen ketjun johtamisen periaatetta

Ketjun johtaminen ei ole henkilöstön johtamista, vaan henkilöiden johtamista. Keskeisin tehtävä on saada ketjun jäsenet sitoutumaan konseptiin ja ketjuyhteistyöhön. Jos ketjun johtamisessa onnistutaan, jäsenet toimivat kurinalaisesti, mutta hyvässä yhteishengessä. Alla on kerrottu tärkeimmät periaatteet ketjun johtamiseen.

1. Oikea asenne

Kaikilla ketjun jäsenillä tulee olla yhteinen tavoite, joka on ketjun liiketoiminnallinen menestys. Ketjun johdon täytyy tukea kaikkia yksiköitä yhtäläillä.

2. Johdetaan alusta alkaen

Johtaminen alkaa heti ensimmäisestä yhteydenotosta franchising-ottajan kanssa. On hyvin tärkeää jo alusta alkaen suunnitella yhteistyön laatu, koska se tulee suuresti vaikuttamaan jatkossa. Millaisen mielikuvan johto luo alkavaan yrittäjään, on osa johtamiskulttuuria. Jos alussa käy niin, että tilanne lähtee yrittäjäkandidaatin johdettavaksi, on auktoriteettia ja johtajan asemaa myöhemmin vaikea enää saada.

3. Ketjuorganisaatio on suunniteltu niin, että yksi johtaa koko ketjua ja franchising-ottajat voivat keskittyä vain oman yrityksensä toimintojen pyörittämiseen. Tehokkuuden kannalta on erittäin tärkeää, että jokainen tietää ja hoitaa omat tehtävänsä. Ketjun johdon ja yksittäisen yksikön tehtävät erottaa sillä, että johdolla on vastuullaan tehdä ainoastaan kaikkia yksiköitä koskevia asioita, kun taas yksikön tehtävänä on vastata omista toimistaan.
4. Franchising on mallintamista
Mallinnetulla konseptilla pyritään varmempaan menestykseen, mutta se myös auttaa johtamaan ketjua tehokkaasti. Kun kaikkien osapuolten toiminnot on suunniteltu etukäteen, se tekee toiminnasta varmaa ja tehokasta. Kaikkien osapuolten toimiessa mallinnettujen ohjeiden mukaisesti vältetään ylimääräisiltä ongelmilta ja yhteistyö luistaa odotetusti. Kehittämistyö on myös helpompaa, kun tiedetään tarkasti, miten tällä hetkellä toimitaan. Myös johtamisen laatua tarkkaillaan jatkuvasti.
5. Franchising on monistamista, kaikki ketjun jäsenet saavat samaa kohtelua
Ketjun toimipisteet sijaitsevat erilaisilla alueilla, joten niiden tulos voi myös vaihdella suuresti. Tämä aiheuttaa hankaluuksia johdon kannalta samanlaisen kohtelun takaamiseksi kaikille. Ketjun toiminnot onkin suunniteltu niin, että ne voidaan toteuttaa samalla tavalla kaikille jäsenille, niiden erilaisista tilanteista riippumatta.
6. Kommunikointi
Tiedonkulku on välttämätöntä ketjutoiminnassa. Sitä varten on olemassa koko ketjun laajuinen informaatiojärjestelmä. Johdon tulee olla yhteydessä yrittäjiin myös henkilökohtaisesti. Kommunikaation taustalla on varmistaminen tietoisuudesta molemmin puolin. Yrittäjän täytyy tietää mitä ketjunjohto suunnittelee, ja ketjun johdon tulee tietää mitä yrittäjä tekee.
7. Seuranta ja ohjaus
Franchising-antajan velvollisuus on ohjata ja neuvoa ketjun jäseniä. Seuranta auttaa johtoa tietämään, mitä ketjun sisällä tapahtuu ja keskittymään oikeisiin asioihin.
8. Ketjunjohtajan roolit
Ketjulla on tietty yrittäjäprofiili. Samanlaiset yrittäjät lisäävät menestysmahdollisuuksia. Yrittäjät kuitenkin eroavat toisistaan ja tämän takia ketjun johtajalla on useita rooleja. Sen tulee olla opettaja, työnjohtaja, lääkäri, palomies, poliisi, liikkeenjohdon konsultti, kenraali, psykologi tai tuomari tilanteesta riippuen. Johdon on pystyttävä käsittelemään kaikenlaiset tilanteet, mikä on haaste johtamisessa.
9. Kehittäminen
Markkinat muuttuvat, asiakkaitten tarpeet muuttuvat, kilpailutilanne muuttuu ja ketju kasvaa, johdon on jatkuvasti kehitettävä toimintaa ympärillä tapahtuvien muutosten mukaan. Myös konseptia tulee kehittää paremmaksi ja tehokkaammaksi. Ketjun koko järjestelmä kaipaa päivitystä myös. Kun johto on tietoinen tapahtuvista muutoksista, se osaa reagoida niihin asianmukaisella tavalla, jotta toiminta olisi kannattavaa.

10. Ketjun johtaminen on liiketoimintaa

”Franchising-antaja harjoittaa franchising-liiketoimintaa. Liiketoiminta on franchising-ketjun – täsmällisemmin franchising-järjestelmän – johtamista.” Kaikki liiketoiminta täytyy olla kannattavaa, niinpä johtamisestakin on saatava tuottoa peittämään sen kustannukset. Näitä tulonlähteitä ovat franchising-maksut. (Laakso 2005, 253-266.)

7 TUTKIMUS FRANCHISING-TOIMINNAN HYÖDYISTÄ JA HAASTEISTA

Perehdyimme franchising-yrittämiseen tekemällä kyselyn yrittäjille eri ketjuista ja toimialoilta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada käsitys käytännön kokemuksista franchising-ottajilta. Jokainen ketju toimii eritavalla ja omilla periaatteillaan, näistä johtuen kokemukset voivat poiketa paljon toisistaan, varsinkin toimialalta toiselle siirryttäessä.

Tutkimus toteutettiin heinäkuun ja elokuun 2015 aikana ottamalla yhteyttä franchising-ketjujen yrittäjiin. Ensimmäinen yhteydenotto tapahtui puhelimitse, jonka jälkeen kyselylomake lähetettiin sähköpostilla. Yrittäjien kanssa oltiin yhteydessä useampia kertoja sekä sähköpostilla, että puhelimitse vastausten saamiseksi. Lähes kaikki vastaukset saimme sähköpostin välityksellä, yksi vastasi kirjallisesti tulosteella. Olimme yhteydessä lähes kaikkiin Suomessa toimiviin franchising-ketjuihin, yrittäjät valitsimme Pohjois-Savon alueelta. Mielenkiinto kyselyä kohtaan oli heikkoa, josta johtuen saimme vain seitsemän vastausta. Useat yrittäjät lupautuivat kyselyyn mukaan, mutta eivät syystä tai toisesta kuitenkaan vastanneet.

Kysyimme yrittäjiltä alustavia kysymyksiä, kuten mille toimialalle hänen yrityksensä kuuluu ja kuinka kauan hän on toiminut franchising-yrittäjänä. Selvitimme myös minkälainen käsitys yrittäjällä oli aiemmin franchising-toiminnasta ja mitä kautta tieto avoimesta yrittäjänpaikasta ketjussa on tullut yrittäjän tietoon.

Osa kysymyksistä koski ketjun toimintaa. Millaisia vaiheita franchising-yrittäjäksi hyväksymisprosessiin kuului, miten laaja prosessi oli ja millaisena yrittäjä sen koki. Jokaisessa ketjussa yhteistyö on todella tärkeässä roolissa, joten halusimme vertailla ketjujen yhteistyön tiivyyttä ja miten se käytännössä tapahtuu. Kysymykset koskivat yhteistyötä franchising-antajan ja franchising-ottajan välillä sekä muuta ketjun sisällä tapahtuvaa yhteistyötä.

Kaikenlaiseen yrittämiseen liittyy haasteita. Haasteet vaihtelevat kuitenkin yritysmuodon ja toimialan takia suurestikin. Franchising-yrittämisen haasteet liittyvät liiketoimintaan, mutta myös ketjun toimintaan. Kysyimme yrittäjiltä, mitä asioita he ovat kokeneet kaikista haastavimmaksi franchising-toiminnassa. Ketjutoiminnassa on myös etunsa. Kysyimme franchising-toiminnan eduista verrattuna tavalliseen yritystoimintaan. Franchising-yrittämisessä ketjun tuki on todella tärkeää. Kysymyksemme koskivat tukipalveluita ja muita etuja, joita ketju tarjoaa yritykselle ja kuinka tyytyväinen yrittäjä näihin saamiinsa etuihin on.

Jokaisen yrityksen toiminnassa on omat haasteensa ja vahvuudet. Selvitimme, mitä franchising-yrittäjä ajattelee yrityksensä vahvuuksiksi ja haasteellisimmiksi asioiksi. Alussa franchising-yrittäjä kustantaa alkuinvestoinnin ja liittymismaksun. Halusimme ottaa selvää, kuinka kauan yrittäjänä tulee toimia ennen, kuin ne ovat katettu ja toiminnasta tulee tuottoi-

saa liiketoimintaa. Kyselyn lopussa pyysimme vielä ideoita, vinkkejä ja ohjeita franchising-yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalle henkilölle.

7.1 Kohdeyritykset

Jaoin yritykset kolmeen kategoriaan: palvelualan yritykset, vähittäiskaupan yritykset ja ruokapaikat. Uskoimme jaottelun tuovan selkeyttä tulosten analysointiin. Koska vastanneita yrittäjiä on vain seitsemän, ei toimialakohtainen vertailu ole mahdollista. Palvelualoilta vastanneita on LadyLine ja Kiinteistömaailma, Vähittäiskaupan alalta kyselyyn vastanneita yrityksiä on R-Kioski, JesperJunior, Specsavers ja Musti&Mirri. Ruokapaikkana on Kotipizza. LadyLine, Kiinteistömaailma, R-kioski, Specsavers, Musti&Mirri ja Kotipizza sijaitsevat Varkaudessa, Jesper Junior on Kuopion Kauppakeskus Matkuksessa toimiva yritys.

Palvelut

LadyLine

LadyLine on kotimainen naisille suunniteltu liikunta- ja hyvinvointipalvelu. Heillä on 27 eri toimipistettä Suomessa mukaanlukien Varkaus. Franchising-toiminta alkoi vuonna 2001. Ketju on Pohjois-Euroopan kattavin saman konseptin alla toimiva naisten hyvinvointipalvelu ja sen brändin takana seisoo suomalainen Ab LL International Oy. LadyLine tarjoaa naisille monipuolisia liikuntapalveluita kuten painonhallintaa, yleiskunnon kohotusta, stressin purkua ja muita hyviä vinkkiä kehon hyvinvointia varten. LadyLinessa on mahdollisuus monipuolisiin ryhmäliikuntatunteihin, kuntosalitreenaamiseen sekä henkilökohtaiseen valmennukseen personal trainerin kanssa. Henkilökunta kannustaa ja motivoi kaikkia asiakkaitaan toteuttamaan itseään ja pääsemään tavoitteisiinsa. (ladyline.fi)

Asiakkaalla on mahdollisuus tehdä määräaikainen-, joustava- tai toistaiseksi voimassaoleva sopimus Ladylinen kanssa. Määräaikainen sopimus on sopimuksista kaikista edullisin ja se on voimassa kerrallaan 12 kk tai 24 kk, jonka jälkeen se jatkuu automaattisesti toistaiseksi voimassaolevana sopimuksena. Jos asiakas ei halua sitoutua pitkäksi aikaa, kannattaa hänen tehdä joustava palvelusopimus, joka on voimassa helmikuusta syyskuuhun ja sen voi irtisanoa kahdesti vuodessa. Tämä on LadyLine- ketjun uusin palvelutuote. Toistaiseksi voimassaolevan sopimuksen minimivoimassaoloaika on 60 päivää, jonka jälkeen sen voi irtisanoa 30 päivän irtisanomisajalla. Jokainen asiakas löytää varmasti itselleen sopivimman sopimusvaihtoehdon. (ladyline.fi).

Kiinteistömaailma

Kiinteistömaailma on valtakunnallinen kiinteistönvälitysketju, joka auttaa asiakkaitaan myymään, vaihtamaan tai löytämään uuden asunnon. Asuntomyymälöitä on 120 kappaletta ympäri Suomea ja Kiinteistömaailma brändin omistaa Danske Bank. Henkilökuntaan kuu-

luu yli 800 asuntokaupan ammattilaista, joiden tarkoituksena on tehdä asiakkaiden asunnonvaihtoista helppoa ja turvallista. (kiinteistömaailma.fi; asunnot.oikotie.fi)

Kiinteistömaailma tarjoaa asiakkailleen täysin ilmaisen kiinteistönvälittäjän auttamaan ja helpottamaan myyntiin ja ostoihin liittyvissä asioissa. He auttavat asiakkaitaan suunnittelemaan ja löytämään unelmakodin. Asiakkaalla on mahdollisuus monipuolisiin ilmaisetuihin, kuten tieto uusista kohteista 24 tuntia ennen, kuin ne tulevat julkiseen myyntiin, tapaaminen Danske Bankin asiantuntijan kanssa, jonka kanssa voi jutella mahdollisista asuntolainasioista. Asuntoa myydessä voi kutsua Kiinteistömaailman välittäjän kotikäynnille arvioimaan asunnon arvoa ja keskustelemaan tarkemmin sen myynnistä. (kiinteistömaailma.fi; asunnot.oikotie.fi).

Kiinteistömaailman kotisivuilta löytyy paljon apua uuden asunnon etsijöille, aina muuttajan muistilistasta lainsäädäntöön asti, sekä muita hyviä vinkkejä asuntoa vaihtavalle. Olipa asiakas etsimässä ensimmäistä omaa kotia tai vasta pohtimassa asunnon ostoa, Kiinteistömaailma auttaa ja etsii ratkaisuja mihin ikinä tarvitsekaan. (kiinteistömaailma.fi; asunnot.oikotie.fi).

Vähittäiskauppa

Jesper Junior

Jesper Junior on suomalainen lastenvaateliikeketju, joka aloitti toimintansa vuonna 1981. Tällä hetkellä myymälöitä on 16, joista lähin sijaitsee Kuopiossa. Jesper Junior suunnittelee sisä- ja ulkovaatteita vauvasta leikki-ikäisille lapsille. Monipuolisen ja värikkään valikoimansa lisäksi vaatteet ovat myös laadukkaita, helppohoitoisia ja kohtuuhintaisia. Edullisten käyttövaatteiden lisäksi valikoimassa on myös paljon tunnettuja merkkivaatteita kuten Lego, Ticket ja Esprit. Kotimaisia vaatemerkkejä ovat muun muassa Tutta ja Reima. Näiden lisäksi Jesper Juniorilla on myös omia tuotemerkkejä kuten Julia, Jonathan ja Nalle. (jesperjunior.fi).

R-kioski

R-kioski on keskitetysti ohjattu kioskiketju, mikä kuuluu osaksi Reitan Convenience- yhtiötä. Franchising-toiminta alkoi vuonna 1987 ja tällä hetkellä kioskeja löytyy n. 630 kappaletta ympäri Suomea. Franchising-antajan omien yksiköiden määrä on 395 myymälää ja franchising-yrittäjien yksiköiden määrä on 258 myymälää. Reitan Convenienceella on myymälöitä myös muualla maailmalla yhteensä 2500 kappaletta: Narvesen Norjassa ja Latviassa, Shell/7- Eleven ja 7- Eleven Norjassa, Norjassa ja Tanskassa, Pressbyrån Ruotsissa, Lietuvos Spauda Liettuassa ja R-kiosk Virossa. Vuonna 2014 Reitan Groupilla työskenteli 36000 työntekijää ja liikevaihto oli 9,8 miljardia euroa. (r-kioski.fi/yritys ja Torikka 2012, 94).

R-kioskilla asiakkaalla on mahdollisuus monipuolisiin arjen viihde valikoimiin, kuten elokuviin ja lehtiin. Lisäksi sieltä löytyy tärkeimmät jokapäiväiseen käyttöön tarvittavat elintarvikkeet ja herkut. R-kioskilta on nopeaa ja vaivatonta hakea vaikkapa evästä ja samalla reissulla hoituu nopeasti myös muut palvelut kuten veikkaukset, tapahtumalippujen, matkalippujen ja puhelinliittymien hankinta. (r-kioski.fi/yritys ja Torikka 2012, 94).

Specsavers

Specsavers on optisen alan vähittäiskauppa, joka tarjoaa asiakkailleen optikko- ja silmälääkäripalveluita, sekä silmälaseja. Optikot Mary ja Doug Perkins perustivat Specsaversin vuonna 1984 ja myymälöitä on tällä hetkellä yhteensä 1767 Iso-Britanniassa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Irlannissa, Alankomaissa, Espanjassa, Uudessa Seelannissa, Australiassa ja Suomessa. Specsavers työllistää yli 30000 työntekijää, joista yli 2300 toimii yrittäjinä liikkeissä. Vuonna 2014/15 liikevaihtoa kertyi 2,06 miljardia euroa. Franchising-toiminta Suomessa alkoi vuonna 2007 ja tällä hetkellä myymälöitä on 47 kappaletta, joista lähes kaikki ovat paikallisten yrittäjien omistuksessa. (specsavers.fi ja Torikka 2012, 122).

Specsavers on myynyt yli 17 miljoonaa silmälasiparia. Yritys tarjoaa asiakkailleen ammattitaitoista optikkopalvelua ja silmälaseja 25% keskitasoa edullisempaan hintaan. Lisäksi heidän konseptiinsa kuuluu kahdet lasit yksien hinnalla ja uusi ajattelutapa siitä, että silmälasit voivat olla osana jokapäiväistä asustetta ja tyyliä. Specsaversin merkkikehysvalikoima on monipuolinen ja siihen kuuluvat mm. Boss Orange, Tommy Hilfiger, Tiger of Sweden, Timberland ja Karl Lagerfeld. Yli tuhannen kehyksen valikoimasta, jokainen asiakas löytää varmasti itselleen sopivat silmälasit. (specsavers.fi ja Torikka 2012, 122).

Musti ja Mirri

Musti ja Mirri on lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikeketju, joka on perustettu vuonna 1988. Yritys ei myy lemmikkejä, vaan ruokaa ja muita tarvikkeita lemmikkien jokapäiväiseen hyvinvointiin. Franchising-toiminta alkoi vuonna 2003 ja franchising-antajan omien yksiköiden määrä Suomessa on 61 myymälää. Franchising-yrittäjien yksiköiden määrä Suomessa on 41 myymälää, joista lähin löytyy Varkaudesta. Musti ja Mirrin tuotevalikoimaan kuuluu erityisesti kissoille ja koirille suunnatut tuotteet, kuten kuivat ja kosteat ruuat, sekä muita mahdollisia tarvikkeita ruokakupeista leluihin. Myymälöistä on mahdollista saada tuotteita myös muille kotieläimille, kuten jrsijöille, kaneille ja akvaariokaloille, mutta myymälöiden valikoiman monipuolisuus riippuu kysynnästä. Tuotteita on kuitenkin helppoa tilata myös internetistä. (mustijamirri.fi ja Torikka 2012, 116).

Ravintolat

Kotipizza

Kotipizza on suomalainen pizzaketju, joka valmistaa ja myy pizzoja. Franchising-toiminta alkoi vuonna 1987 ja tällä hetkellä ravintola on Suomen toiseksi suurin franchising-ketju. Franchising-antajalla on omia yksiköitä Suomessa 7 ravintolaa ja franchising-yrittäjillä ravintoloita on 265 kappaletta. Vuonna 2014 Kotipizzan liikevaihto oli 12,3 miljoonaa euroa, josta voittoa oli 3,8 miljoonaa euroa. Kotipizza Oyj, ruuanhankintaan sekä tukkukauppaan erikoistunut Foodstock Oy ja meksikolaistyylistä vastaava Chalupa Oy ravintolaketju kuuluvat Kotipizza Group- yhtiöihin. Kotipizza Group on julkinen osakeyhtiö ja tällä hetkellä Helsingin pörssin päälistalla. Sen suurimpia omistajia ovat Sentica Partners Oy:n omistamat rahastot. Kotipizza Groupin tavoitteena on lanseerata Suomeen fast casual- ravintolakonsepteja. Niiden tarkoituksena on panostaa tuoreempaan ja vastuullisemmin tuotettuun pikaruokaan, joka on kohtuuhintaista. (kotipizza.fi ja Torikka 2012, 87).

7.2 Tutkimustulokset

Kyselyn kysymykset on käyty läpi yksitellen ja yrittäjien vastaukset on pyritty lisäämään työhön sellaisenaan.

1. Minkä alan franchising-yrittäjänä toimit?

LadyLine toimii kuntosalialan yrittäjänä. Kiinteistömaailma on kiinteistöjen välittäjäyritys.. Jesper Junior on lasten vaatteita myyvä yritys. R-kioski on kioskipalveluita tarjoava yritys. Specsavers on optisenalan yritys. Musti ja Mirri on lemmikkieläintarvikkeita myyvä erikoisliike. Kotipizza kuuluu ravintola-alan yrityksiin.

2. Kauanko olet tähän mennessä toiminut franchising-yrittäjänä?

LadyLinen yrittäjä on ollut franchising-yrittäjänä alle vuoden. Jesper Juniorin, Kiinteistömaailman, Kotipizzan ja Musti ja Mirrin yrittäjät ovat harjoittaneet liiketoimintaansa kolme vuotta. Specsaversin ja R-kioskin yrittäjät ovat toimineet alallaan jo pitkään, yli kuusi vuotta.

3. Kuinka sait tiedon ketjussa avoinna olevasta yrittäjän paikasta?

LadyLinen yrittäjä sai tiedon avoimesta paikasta uusyrityskeskuksen kautta, jonne oli aiemmin ilmoittanut haluavansa kuntosaliryityksen. Kiinteistömaailman yrittäjä on ollut aiemmin töissä kyseisessä ketjussa. Jesper Juniorin yrittäjä otti itse yhteyttä ketjun päämieheen, joka ehdotti uuden liikkeen avaamista ja sinne yrittäjäksi ryhtymistä. Mustin ja Mirrin yrittäjä kuuli paikallisen yrittäjän eläkkeellejäännistä harrastusten parissa. R-kioskin yrittäjä löysi

ilmoituksen internet sivujen kautta, jossa haettiin uutta yrittäjää. Specsaversin yrittäjä sai kuulla asiasta kollegalta. Kotipizzan yrittäjälle Kotipizza siirtyi suuremman kokonaisuuden mukana..

4. Kuinka hyvin tunsit franchising-toimintaa ennen franchising-yrittäjäksi ryhtymistä?

LadyLinen yrittäjälle franchising-toiminta oli täysin uutta. Kiinteistömaailman yrittäjä on toiminut työntekijänä kyseisessä ketjussa kymmenen vuotta, joten hän tunsi yritystoiminnan melko hyvin entuudestaan. Jesper Juniorin yrittäjä ei entuudestaan tiennyt franchising-toiminnasta juuri mitään, mutta aloitti tutustumisen franchising-toimintaan saadessaan tiedon yrittäjäksi pääsytään. Mustin ja Mirrin yrittäjä tunsi franchising-toiminnan periaatteet, mutta tutustui paremmin toimintaan yrittäjäksi ryhtymistä suunniteltaessa. R-kioskin, Specsaversin ja Kotipizzan yrittäjillä tietoa franchising-toiminnasta ei ollut ollenkaan.

5. Millaisia vaiheita kuului franchising-yrittäjäksi hyväksymisprosessiin?

LadyLinella hyväksymisprosessia ei ollut, rahoitus täytyi vain saada järjestymään. Kiinteistömaailmalla oli psykologinen testaus ja keskusteluja ketjuohjauksen kanssa. Jesper Junior-ketjulla ei ole hyväksymisprosessia, yrittäjä itse meni yhtiökumppaninsa kanssa TE-toimiston tarjoamalle yrittäjäkurssille, jossa tehtiin liiketoimintasuunnitelma yritykselle. Tämän suunnitelman he esittelivät ketjun johdolle ja muille tahoille yritystoiminnan aloittamisen järjestymiseksi. R-kioskin yrittäjää haastatteli aluemyyntipäällikkö. Specsavers-ketjulla on käytössään haastatteluja ja soveltuvuustesti. Mustin ja Mirrin yrittäjä kävi neuvotteluita ketjun johdon kanssa. Kotipizzalla ei ollut valintaprosessia.

6. Miten laaja yrittäjäksi hyväksymisprosessi oli ja millaisena koit prosessin?

Kiinteistömaailman prosessi ei ollut laaja. Jesper Juniorin, R-kioskin ja Mustin ja Mirrin yrittäjät kokivat yrittäjäksi hyväksymisprosessin helppona ja nopeana. Specsaversin prosessi oli laaja ja yrittäjä koki sen tarpeelliseksi.

7. Millaista on yhteistyö franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä?

LadyLinellä yrittäjällä on hyvin pieni vaikutusvalta ketjussa. Kiinteistömaailman yrittäjä käy kokouksissa neljä kertaa vuodessa, kuukausittain on verkkotapaaminen ketjuohjauksen kanssa ja aluepäälliköt pitävät yhteyttä tarvittaessa. Jesper Junior-ketjussa on sujuvaa yhteistyötä, yrittäjät saavat tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä ja heillä on melko vapaat kädet yrityksensä suhteen. R-kioskillä yhteistyö on helppoa ja yrittäjä saa paljon tukea ketjulta. Specsaversin ketjun sisäinen yhteistyö on monipuolista. Mustissa ja Mirrissä ketjun johtoon

ei juurikaan olla yhteydessä, vaikka se tarkasti määrittääkin yrityksen ulkonäön, tuotteet, hinnat, yms. Kotipizzalla yhteistyö on ollut hieman epäselvää.

8. Millaista muuta yhteistyötä franchising-ketjun sisällä ja muiden ketjun yrittäjien kesken tehdään?

LadyLinella yhteistyö muiden yrittäjien kanssa on omatoimista. Ketju järjestää yhteisiä koulutuksia, ideoitipäiviä ja yrittäjätapaamisia. Kiinteistömaailmalla on vuosittain koulutus- ja virkistyspäivä. Jesper Juniorin yrittäjät pitävät tiiviisti yhteyttä, tsemppaavat toisiaan, pohtivat tulevia kampanjoita, sekä tuotemerkkejä ja suosittelevat niitä toisilleen. R-kioskillä käydään yhteisissä myyntipalaverissa ja yrittäjät tekevät yhteistilauksia kustannusten pienentämiseksi. Specsaversillä on yhteisiä koulutuksia. Mustissa ja Mirrissä eniten yhteistyötä tehdään logistiikan ja tuotetiimin kanssa. Kotipizzalla on yrittäjätapahtumia kahdesti vuodessa.

9. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut franchising-yrittämisessä verrattuna tavalliseen yritystoimintaan?

LadyLinen yrittäjän mielestä eniten hyötyä on kahdesti vuodessa uusiutuvasta markkinointisuunnitelmasta, yhteisistä kampanjoista, valmiista ideoista, joita voi käyttää. Myös ketjun näkyvyys, tunnettuus, imago ja laatu tuovat etuja yrittäjälle. Ketjulta saa apua tarvittaessa. Kiinteistömaailman yrittäjä kokee suureksi edukseen ketjuohjaukselta saatavan materiaalin, tietojärjestelmien ylläpidon, sekä koulutuksen. Jesper Juniorin yrittäjän mielestä iso etu on saada paremmat maksuehdot tavarantoimittajilta, sekä vertaistuen saaminen. Ketjulla on täysin omia merkkejä, jotka ovat myynnissä vain Jesper Juniorin myymälöissä. R-kioskillä suurimpia etuja ovat koko vuodeksi valmiiksi suunnitellut kampanjat ja kaikki tuotteet on valmiiksi neuvoteltu edullisiksi. Specsaversillä markkinointiin ei tarvitse paneutua itse. Myös toimitusketju on hyvä. Nämä ovat suurimmat hyödyt. Mustin ja Mirrin yrittäjä kokee suurimpana etuna ketjun puolesta tulevan valtakunnallisen markkinoinnin ja näkyvyyden. Kotipizzalla suurimpana hyötynä on valmis brändi ja markkinoinnin yhtäläisyys.

10. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet franchising-yrittämisessä?

LadyLinen haasteena on valmiin konseptin sopiminen kaikille paikkakunnille. Suuriin kaupunkeihin se soveltuu paremmin kuin pienille paikkakunnille. Ketju vaatii tiettyjä yhteistyökumppaneita, joita ei voi itse päättää, franchising-maksu maksetaan liikevaihdosta, jolloin tiukan ajan tullen kuukausialdo voi mennä miinukselle. Kiinteistömaailmassa suurin haaste on kannattavuus. Jesper Juniorin haasteena on maksuista selvityminen, kuten franchising-maksu, joka otetaan liikevaihdosta. R-kioskin yrittäjälle suurin haaste on se, kun itse on tehtävä paljon työtunteja. Specsaversilla haasteena on ketjun sisäinen yhteistyö. Mustin ja Mirrin ketjun tuotevalikoima on laaja, eikä pienellä paikkakunnalla kaikkien tuot-

teiden pitäminen hyllyssä ole mahdollista. On siis opeteltava, mitkä tuotteet on kannattavaa ottaa omaan valikoimaan. Kotipizzalla kulujen kattaminen on haasteista suurin.

11. Mitä tukipalveluita ja etuja franchising-ketju yrityksellesi tarjoaa?

LadyLine tarjoaa yrittäjilleen koulutuksia ja yrittäjätapaamisia. Kiinteistömaailma tarjoaa yrittäjilleen lakipalvelut, valtakunnallisen markkinoinnin ja koulutuksenja myyntimateriaalit. Jesper Juniorin päämies hoitaa ostot, perustaa tuotteet kassa- ja varastojärjestelmään, suunnittelee tarjouskampanjat, tuottaa kampanjamateriaalit ja mainokset. R-kioskilla on käytössään Veikkauksen ja RAY:n sopimukset, kassatuki, palkkapalvelut ja kirjanpito. Specsaversillä ketju tarjoaa it-, markkinointi- ja vähittäiskaupan tuen. Mustin ja Mirrin yrittäjät saavat kassajärjestelmän, markkinoinnin, tuotetiimin palvelut, sekä visuaalisen ilmeen suunnitteluun tarkoitettu myymäläsuunnittelija. Kotipizzalla ketju tarjoaa osan järjestelmistä, kuten kassajärjestelmän.

12. Miten tyytyväinen olet ketjulta saamaasi tukeen?

LadyLinen yrittäjällä ei vielä ole paljoa kokemusta yhteistyöstä, mutta on hieman negatiivinen tunne, että ketju ei tule vastaan esim. franchising-maksuissa, jos yrittäjällä on vaikeaa. Kiinteistömaailman yrittäjä on melko tyytyväinen saamaansa tukeen. Jesper Juniorin yrittäjä on tyytyväinen tukeen, hän saa myös hyvää palautetta työstään. R-kioskin, Specsaversin ja Mustin ja Mirrin yrittäjät ovat melko tyytyväisiä saamaansa tukeen. Kotipizzan yrittäjän mielestä tuen arvosana on välttävä, koska Kotipizzan järjestelmät vaikeuttavat suuremman kokonaisuuden järjestelmän helppoutta, jonka osana Kotipizza toimii.

13. Millaisia vahvuuksia näet oman yrityksesi toiminnassa?

LadyLinen vahvuus on keskittyminen tiettyyn asiakasryhmään, joka heillä on naiset. Kiinteistömaailman vahvuus on kauan paikkakunnalla toiminut henkilökunta ja valtakunnallinen ketjun markkinointi. Jesper Junior sijaitsee kauppakeskuksessa, joka on vetovoimainen ja kasvava. Asiakasmäärät ovat koko ajan nousussa, joten se luo uskoa tulevaan. Vahvuutena on panostaminen asiakaspalveluun, perheiden auttaminen oikean kokoisen vaateen löytymisessä, tuotteiden ominaisuuksista kertominen, joustavuus vaihto- ja palautusasioissa, hyvä tuotevalikoima, joka on sopivan hintainen. Tuote valikoima keskittyy edullisemman luokan tuotteisiin, jotta kaikilla perheillä olisi mahdollisuus tehdä ostoksia. R-kioskin vahvuus on vahva osaaminen myyntityössä. Specsaversin vahvuuksia ovat ammattitaito ja markkinointi. Mustilla ja Mirrillä on toimivaa palvelua asiakaspalautteen perusteella. Kotipizzan vahvuus on ravintolatoiminta monipuolisena ja edullisena.

14. Mitkä ovat yrityksesi toiminnan haasteellisimmat asiat?

LadyLinen haasteita ovat alalla oleva kova kilpailu ja suuret kiinteät kulut. Kiinteistömaailmalla haasteina ovat paikkakunnan tämänhetkinen työllisyystilanne ja valtakunnallinen taantuma. Jesper Juniorin haasteita ovat kannattavuus, lama-aika ja ostovoiman heikentyminen. Toimipaikkana on kauppakeskus, jossa pitkät auki-oloajat, mistä johtuen työvuorolistojen suunnittelu on vaikeaa, kun ei voi tietää milloin asiakkaita on paljon. Yrittäjän oman palkan maksu aiheuttaa myös ongelmia pienelle yritykselle. R-kioskin haasteena on saada uusia kanta-asiakkaita. Specsaversin haasteena on asiakaspalvelu. Musti ja Mirrin haaste on kilpailu internetkauppaa vastaan. Kotipizzan haasteena on asiakastyytyväisyys, asiakasvirran ylläpitäminen ja toiminnan kannattavuus ympäri vuoden.

15. Kuinka pitkään yritystoiminnan tulee jatkua, jotta alkuinvestoinnin kustannukset ja liittymismaksun saa katettua ja toiminnasta tulee tuottoisaa?

LadyLinen laina-aika on laskettu seitsemälle vuodelle, mutta yrittäjän maksettavaksi jäi vain yksi neljäsosa, koska liittyi kesken matkan toimintaan mukaan. Kiinteistömaailma tekee jo voittoa, eli heillä alkuinvestoinnin kattamiseen meni vain noin reilu vuosi. Jesper Juniorilla liittymismaksu on laskettu kolmelle vuodelle, yrityslaina pankista on viidelle vuodelle ja kun ne on saatu maksettua onkin aika uusia kalusteet. Franchising-maksua on rästissä, joten sitä saa maksaa vielä pitkään. R-kioskillä aloitusmaksu maksetaan viiden vuoden aikana. Specsaversilla toiminnasta tulee kannattavaa noin kolmen vuoden kuluttua. Mustin ja Mirrin suurin kustannuserä on alkuvarasto. Keskimäärin kolmesta kuuteen vuotta kuluu, että toiminta on kannattavaa. Kotipizzalla tavoitteena on saada alkuinvestointi ja liittymismaksu katettua viidessä vuodessa.

16. Mitä haluaisit sanoa franchising-yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalle?

LadyLinen yrittäjä kehottaa harkitsemaan tarkkaan ja tutustumaan ketjun toimintaan haastattelemaan muita yrittäjiä samasta ketjusta ja neuvottelemaan tiukasti ketjun kanssa. Kiinteistömaailman yrittäjä suosittelee franchising-yrittämistä henkilölle, jolla on oma talouskunnossa ja tuntemusta kyseisestä alasta. Jesper Juniorin yrittäjä kehottaa luetuttamaan sopimuspaperit lakimiehellä. Yrittäjän täytyy olla valmis tekemään kaikkea, kuten pesemään vessa tai perumaan vapaapäivä, jos joku työntekijä sairastuu. Hän on todella nauttinut työstään ja sen monipuolisuudesta. R-kioskin yrittäjä kannustaa liittymään rohkeasti mukaan yrittäjäksi. Specsaversin yrittäjä kehoittaa ottamaan haasteen vastaan, jos olet alan ammattilainen. Mustin ja Mirrin yrittäjä sanoo, että yrittäjältä vaaditaan sitoutumista. Kotipizzan yrittäjä kehoittaa selvittämään ja budjetoimaan menot ja tulot, toiminnan pitää myös olla mielekästä.

8 YHTEENVETO JA OMAN TYÖN ARVIOINTI

Kyselyyn vastanneet yrittäjät ovat olleet mukana franchising-toiminnassa hyvin eripituisia aikoja. Toiset ovat vasta kunnolla aloittelemassa toimintaansa, kun taas osa on toiminut hyvinkin pitkään ketjunsä yrittjänä. Tiedonsaamisesta avoimesta yrittjän paikasta puolet on saanut internetin ja uusyrittyskeskusten kautta. Moni oli myös kuulopuheiden perusteella lähtenyt selvittämään asiaa ja saanut tiedon ketjusta, että yrittjän paikka todella on avoinna. Monilla ketjuilla on verkkosivuillaan osio, jossa voi lähettää hakemuksen ketjun yrittäjäksi pääsyyn. Suurimmalla osalla yrittäjistä ei ollut aiempaa tietoa franchising-toiminnasta. He tutustuivat aiheeseen vasta yrittäjäksi silyhtymisen myötä.

Jokaisella ketjulla on oma yrittäjäksi hyväksymisprosessi. Toisilla ketjuilla se on tiukempi ja kattavampi kuin toisilla. Yleisimpiä prosessiin kuuluvia osia ovat keskustelut ja neuvottelut ketjun johdon kanssa, soveltuvuustestit ja rahoituksen järjestäminen. Myös yhteistyön laadussa ja tiiviydessä on vaihtelua. Osalla ketjuista yhteistyötä harjoitetaan kaikessa, kun taas joissakin ketjuissa yrittäjät saavat melko itsenäisesti tehdä omaa yritystään koskevat päätökset. Lähes jokainen ketju kuitenkin tukee ja ohjeistaa yrittäjää tarvittaessa. Kaikilla ketjuilla on jonkinlaisia koulutuspäiviä ja yrittäjätapaamisia. Yhteistyö ketjun yrittäjien välillä on enimmäkseen heistä itsestään kiinni. Parhaimmassa tapauksessa yrittäjät yhdessä pohivat ratkaisuja ja suosittelevat toisilleen merkkejä ja brändejä, huonoimmassa tapauksessa yhteistyötä ei ole. Jokainen ketju tarjoaa yrittäjilleen tukipalveluita. Näissäkin on suuria eroja toimialakohtaisesti. Tukipalveluihin kuuluu lakipalvelut, kassatuki, palkkapalvelut, kirjanpito, it-tuki, valtakunnallinen markkinointi, myyntimateriaalit, varastojärjestelmät ja valmiit sopimukset. Suurinosa yrittäjistä on melko tyytyväisiä saamaansa tukeen ja yhteistyöhön.

Suurimpia hyötyjä ketjussa toimivalle yrittäjälle ovat markkinoinnin yhtäläisyys, yhteiset kampanjat ja valmiit ideat. Ketjun näkyvyys, tunnettuus, imago, laatu ja brändi antavat yritystoimintaan etunsa verrattuna pieneen yksittäiseen yritykseen. Ketjuohjaukselta saatava materiaali, tietojärjestelmien ylläpito, sekä koulutukset helpottavat yrittjän työtä. Aikaa jää muuhun työn tekemiseen materiaalin suunnittelun sijaan. Koulutukset myös pitävät yrittäjät ajan tasalla uusista toimintatavoista ja ostovoiman käyttäytymisestä. Paremmat maksuehdot tavarantoimittajilta ja vertaistuki ovat myös suuri etu yrittäjälle.

Haasteina yrittäjät kokivat franchising-maksun, joka maksetaan liikevaihdosta ja kannattavuuden. Omien työtuntien paljous sekä valmiin konseptin ja tuotevalikoiman sopimattomuus kaikille paikkakunnille voi tuottaa haasteita yrittäjälle. Muita haasteita yrittäjille aiheuttavat suuret kiinteät kulut, yleinen taloustilanne, toimipaikan sijainti, asiakaspalvelun tason ylläpitäminen ja toiminnan kannattavuus ympäri vuoden. Vähittäiskauppanalalla myös kilpailu internetkauppaa vastaan on kovaa.

Vahvuuksina yrittäjät näkivät tarkan kohderyhmän, kauan paikkakunnalla toimineen henkilökunnan, joustavuus vaihto- ja palautusasioissa, vahva myynnin osaaminen ja ammattitaito sekä tuotevalikoiman laajuus ja edullisuus.

Yleisin aika, jonka aikana liittymismaksu tulee maksaa, on noin kolme - viisi vuotta. Tämän jälkeen toiminnasta on mahdollista tulla kannattavaa. Joillakin aloilla, kuten kiinteistövälitys, toiminta alkoi olla kannattavaa jo reilun vuoden jälkeen. Pienemmillä yrityksillä vähittäiskaupan alalta siinä voi mennä kauemminkin, kuin viisi vuotta.

Yleisesti voidaan sanoa, että jos suunnittelet franchising-yrittäjäksi ryhtymistä, tunne ala, jolle tuleva yrityksesi kuuluu. Tutustu ketjun toimintaan tarkasti, ole valmis tekemään mitä vain yrityksessäsi tarvitsee tehdä ja ole käytettävissä aina. Harkitse asiaa kunnolla, koska se vaatii paljon sitoutumista, luetuta sopimuspaperit lakimiehellä, laske tarkasti tulot ja menot ja ennen kaikkea, muista, että työn tulee olla mielekästä.

Opinnäytetyöprosessi alkoi pohtimalla sopivaa aihetta opinnäytettä varten. Päädyimme lopulta valitsemaan aiheeksemme franchising-toiminnan Suomessa. Suunnittelimme, mitä kaikkea aiomme käsitellä opinnäytteessämme ja mihin vedämme rajat. Aiherajaukseksi sopivalta tuntui toiminnan hyödyt ja haasteet. Tämän jälkeen perehdyimme franchisingin teoriaan ja ryhdyimme etsimään materiaalia niin kirjastoista kuin internetistäkin. Jaoimme molemmille tietyt aihealueet, joihin perehtyä tarkemmin ja kirjoittaa niistä työhön. Osan tekstistä suoritimme yhteisvoimin ja täydensimme toistemme kirjoittamia osuuksia.

Aloitimme prosessin jo 2014 vuoden loppupuolella suunnittelun osilta. Keväällä 2015 lähdettiin työstämään opinnäytetyön teoriaosuutta. Tarkoituksena oli saada opinnäytetyö kesän aikana valmiiksi. Anni tekee kolmivuorotyötä hyvin epäsäännöllisin työrytmein, Mari-kalla on yhdeksän kuukauden ikäinen neiti hoidettavana, joten ajan löytyminen oli suuri haaste. Monta kertaa joutui tekstiä kirjoittamaan aamuyön pikkutunneille asti, jotta opinnäytetyö etenisi.

Opinnäytetyö on todella suuri ja aikaa vievä prosessi. Se ei valmistu hetkessä, eivätkä asiat aina mene välttämättä suunnitelmien mukaan. Tämä huomattiin varsinkin siinä vaiheessa, kun lähdettiin etsimään haastateltavia yrityksiä mukaan opinnäytteeseen. Ei ollut itsensäselvyys löytää franchising-yrityksiä normaalien ketjuyrityksien joukosta. Internetistä tiedon löytyminen oli todella rajallista, joten ei muu auttanut kun ottaa puhelin ja soittamalla selvittää tilanne. Jo siinä vaiheessa heräsimme siihen todellisuuteen, että yrityksiä löytäminen ei olekaan yhtä helppoa, kuin luulimme. Lopulta franchising-yritykset löytyivät. Enää haasteena oli saada heidät mukaan ja vastaamaan kyselyyn. Mukaansaaminen ei ollu kovinkaan helppoa. Yrittäjät eivät olleet halukkaita tekemään yhteistyötä kanssamme. Kaikenlaisia tekosyitä kuului, mutta onhan se täysin ymmärrettävää, että yrittäjät ovat kiireisiä.

Enemmän pettyneitä olemme kuitenkin niihin yrittäjiin, jotka lupasit lähteä mukaan ja vastata kyselyyn, mutta näitä luvattuja vastauksia ei ikinä kuulunut. Odotimme siis vastauksia aivan turhaan. Jos olisimme tiedneet ajoissa, etteivät he aio vastata, olisimme hankkineet tilalle uusia yrityksiä. Loppujen lopuksi lukemattomien puheluiden ja yhteydenotto yritysten jälkeen saimme viimeiseltä kokoon vaivaiset seitsemän yritystä. Olemme vastanneiden määrään erittäin pettyneitä, mutta samalla todella kiitollisia näille yrittäjille, jotka osallistuiivat kyselyymme ja auttoivat sitä kautta meitä pääsemään eteenpäin opinnäytetyöprosessissamme.

Tiesimme, että opinnäytetyö on aikaavievää, mutta opimme sen, että opinnäytetyön kirjoittamiseen tarvitaan todella paljon aikaa ja malttia. Vaikka olisi varannut kuukauden aikaa esimerkiksi haastatteluihin, se ei välttämättä riitä. Asiat eivät mene suunnitelmien mukaan, eikä niihin voi aina vaikuttaa. Mitä aikaisemmin pystyy työt aloittamaan, sen parempi. Tavoitteisiin asti ei tällä kertaa päästy opinnäytetyön osalta, mutta opimme paljon tästä prosessista yhteistyön helppoudesta ja hankaluudesta. Matkanvarrelta tarttui paljon viisautta mukaan ja kokemuksena koko prosessi oli erittäin opettavainen.

LÄHTEET

- LAAKSO, Henri 2005. Franchising - malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita
- RISSANEN, Tapio 2004. Yrittäjän käsikirja 2004, Yrityksen kriisit ja niiden ratkaisut. Saarijärvi: Pohjantähti
- LAAKSO, Hannu 2003. Brandit kilpailuetuina. Jyväskylä: Gummerus
- RISSANEN, Tapio 2006. Yrittäjän käsikirja 2006, Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Pohjantähti
- SAMMALLAHTI, Tiia, 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH
- AUVINEN, J. 2007. Franchising-toiminnan aloittamiseen ja lopettamiseen liittyviä kysymyksiä. Lukander Ruohola HTO. Saatavissa: <http://www.lrhto.fi/artikkelit/yrityksen-sopimukset/franchising-toiminnan-aloittamiseen-ja-paattymiseen-liittyvi/>
- SUOMEN MEDIAOPAS.COM, Brändi. Saatavissa: <http://www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/>
- KOKKONEN, K Vahva brändi on kuin laittaisi rahaa kassaan. Saatavissa: <https://www.mediataivas.com/palvelumme/brandi>
- MATTILA, Kimmo, WATHEN, Antti, TOMMILA, Marja, RINKINEN, Petri, 1998. Franchising-käsikirja. Helsinki: Kauppakaari Oy
- TORIKKA, Jenni, 2012. Franchising Suomessa. Suomen Franchising-Yhdistys Ry
- LAAKSO, Henri 1998. Franchising yrityksen toimintamallina. Helsinki: Edita
- Kotipizza (2015) Saatavissa: <https://www2.kotipizza.fi/rekry/yrittajat-kertovat>, <https://www2.kotipizza.fi/index/52>
- Musti ja Mirri (2015) Saatavissa: https://www.mustijamirri.fi/tietoja_yrityksesta
- Specsavers (2015) Saatavissa: <http://www.specsavers.fi/specsavers/specsavers-suomi>, <http://www.specsavers.fi/>
- R-kioski (2015) Saatavissa: <http://www.r-kioski.fi/yritys/>
- Jesper Junior (2015) Saatavissa: <http://www.jesperjunior.fi/>
- Kiinteistömaailma (2015) Saatavissa: <http://www.kiinteistomaailma.fi/> , <http://asunnot.oikotie.fi/company/5012659>
- LadyLine (2015) Saatavissa: <http://www.ladyline.fi/>

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Hei!

Olemme valmistumassa Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden Varkauden yksiköstä. Teemme opinnäytetyömme franchising-yrittämisen hyödyistä ja haasteista franchising-ottajalle. Haluaisimme kuulla kokemuksesi tämän tyyppisestä yrittämisestä. Vastaaminen ei vie kauan, joten vastaathan mahdollisimman tarkasti ja laajasti.

1. Minkä alan franchising-yrittänä toimit?
2. Kauanko olet tähän mennessä toiminut franchising-yrittäjänä?
3. Kuinka sait tiedon ketjussa avoinna olevasta yrittäjän paikasta?
4. Kuinka hyvin tunsit franchising-toimintaa ennen franchising-yrittäjäksi ryhtymistä?
5. Millaisia vaiheita kuului franchising-yrittäjäksi hyväksymisprosessiin?
6. Miten laaja yrittäjäksi hyväksymisprosessi oli ja millaisena koit prosessin?
7. Millaista on yhteistyö franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä?
8. Millaista muuta yhteistyötä franchising-ketjun sisällä ja muiden ketjun yrittäjien kesken tehdään?
9. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut franchising-yrittämisessä verrattuna tavalliseen yritystoimintaan?
10. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet franchising-yrittämisessä?
11. Mitä tukipalveluita ja etuja franchising-ketju yrityksellesi tarjoaa?
12. Miten tyytyväinen olet ketjulta saamaasi tukeen?
13. Millaisia vahvuuksia näet oman yrityksesi toiminnassa?
14. Mitkä ovat yrityksesi toiminnan haasteellisimmat asiat?
15. Kuinka pitkään yritystoiminnan tulee jatkua, jotta alkuinvestoinnin kustannukset ja liittymismaksun saa katettua ja toiminnasta tulee tuottoisaa?
16. Mitä haluaisit sanoa franchising-yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalle?

Kiitokset vastauksista ja panoksesta opinnäytteeseemme!

Ystävällisin terveisin tradenomiopiskelijat

Marika Konttinen & Anni Hatakka

LIITE 2: KYSELYSSÄ MUKANAOLLEIDEN YRITYSTEN YHTEYSTIEDOT

Ravintolat

Kotipizza: Neste Warkauden portti, Varkaus, Kimmo Kaksonen, +358 44 3393398

Vähittäiskauppa

Specsavers: Kauppakatu 17 Varkaus, Hillevi Loimusalo, varkaus@st.fispacsavers.com

R-kioski: Kauppakatu 36 Varkaus, Minna Pylkkänen, minna.pylkkanen@r-kauppias.fi

Jesper Junior: Kauppakeskus Matkus, Kuopio Meini Terho, kuopio@jesperjunior.fi

Musti ja Mirri: Kauppakatu 35 Varkaus, Harri Huusari, varkaus@mustijamirri.fi

Palvelut

LadyLine: Laivalinnankatu 19 Varkaus, Annika Lahtinen, 0175524666 varkaus@ladyline.fi

Kiinteistömaailma: Kauppakatu 40 Varkaus, Tiina Leivo-Pöntinen, tiina.leivo-pontinen@kinteistömaailma.fi

LIITE 3: KAIKKIEN KYSELYIDEN VASTAUKSET

- Hei!
- Olemme valmistumassa Savonia -ammattikorkeakoulun liiketalouden Varkauden yksiköstä. Teemme opinnäytetyömme franchising-yrittämisen hyödyistä ja haasteista franchising-yrityksessä. Haluaisimme kuulla kokemuksesi tämän tyyppisestä yrittämisestä. Vastaaminen ei vie kauan, joten vastaathan mahdollisimman tarkasti ja laajasti.

1. Minkä alan franchising-yrittäjänä toimit?

R-kioski

2. Kauanko olet tähän mennessä toiminut franchising-yrittäjänä?

7 vuotta

3. Kuinka sait tiedon ketjussa avoinna olevasta yrittäjän paikasta?

Luin R-kioskin nettisivuja ja huomasin siellä olleen ilmoituksen

4. Kuinka hyvin tunsit franchising-toimintaa ennen franchising-yrittäjäksi ryhtymistä?

En ollenkaan

5. Millaisia vaiheita kuului franchising-yrittäjäksi hyväksymisprosessiin?

Haastattelu aluemyyntipäällikön luona

6. Miten laaja yrittäjäksi hyväksymisprosessi oli ja millaisena koit prosessin?

Minun kohdallani oli helppo ja nopea

7. Millaista on yhteistyö franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä?

Helppoa, kun kaiken tuen saa R-kioskilta

8. Millaista muuta yhteistyötä franchising-ketjun sisällä ja muiden ketjun yrittäjien kesken tehdään?

Käymme yhteisissä myyntipalaverissa ja tilaamme yhteistilauksia säästääksemme kustannuksissa

9. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut franchising-yrittämisessä verrattuna tavalliseen yritystoimintaan?

- Kaikki tuotteet on neuvoteltu edulliseen, eikä tarvitse huolehtia

Kampanjat on suunniteltu valmiiksi koko vuodelle

10. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet franchising-yrittämisessä?

- Jaksaa tehdä itse paljon työtunteja

11. Mitä tukipalveluita ja etuja franchising-ketju yrityksellesi tarjoaa?

- Veikkauksen ja ray:n sopimukset

- kassatuki

palkkapalvelu ja kirjanpidon

12. Miten tyytyväinen olet ketjulta saamaasi tukeen?

Melko tyytyväinen

13. Millaisia vahvuuksia näet oman yrityksesi toiminnassa?

Vahva osaaminen myyntityössä

14. Mitkä ovat yrityksesi toiminnan haasteellisimmat asiat?

Saada uusia kanta-asiakkaita

15. Kuinka pitkään yritystoiminnan tulee jatkua, jotta alkuinvestoinnin kustannukset ja liittymismaksun saa ka-
tettua ja toiminnasta tulee tuottoisaa?

Sopimus on viisivuotinen ja aloitusmaksu maksetaan sen aikana

16. Mitä haluaisit sanoa franchising-yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalle?

Rohkeasti mukaan

- Kiitokset vastauksista ja panoksesta opinnäytteeseemme!
- Ystävällisin terveisin tradenomiopiskelijat
- Marika Konttinen & Anni Hatakka

Hei!

Olemme valmistumassa Savonia -ammattikorkeakoulun liiketalouden Varkauden yksiköstä. Teemme opinnäytetyömme franchising-yrittämisen hyödyistä ja haasteista franchising-yrityksessä. Haluaisimme kuulla kokemuksesi tämältyyppisestä yrittämisestä. Vastaaminen ei vie kauan, joten vastaathan mahdollisimman tarkasti ja laajasti.

1. Minkä alan franchising-yrittäjänä toimit?

Optisen alan

2. Kauanko olet tähän mennessä toiminut franchising-yrittäjänä?

6 vuotta

3. Kuinka sait tiedon ketjussa avoinna olevasta yrittäjän paikasta?

Kollegalta

4. Kuinka hyvin tunsit franchising-toimintaa ennen franchising-yrittäjäksi ryhtymistä?

Huonosti

5. Millaisia vaiheita kuului franchising-yrittäjäksi hyväksymisprosessiin?

Haastattelu ja soveltuvuus testi

6. Miten laaja yrittäjäksi hyväksymisprosessi oli ja millaisena koit prosessin?

Melko laaja ja tarpeellinen

7. Millaista on yhteistyö franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä?

Monipuolisesti

8. Millaista muuta yhteistyötä franchising-ketjun sisällä ja muiden ketjun yrittäjien kesken tehdään?

Yhteisiä Koulutuksia ketjun sisällä

9. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut franchising-yrittämisessä verrattuna tavalliseen yritystoimintaan?

Markkinointiin ei tarvitse itse paneutua ja toimitusketju on hyvä

10. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet franchising-yrittämisessä?

Ketjun kontrolli

11. Mitä tukipalveluita ja etuja franchising-ketju yrityksellesi tarjoaa?

IT, markkinointi. Lisäksi vähittäiskaupan tuen

12. Miten tyytyväinen olet ketjulta saamaasi tukeen?

Melko tyytyväinen

13. Millaisia vahvuuksia näet oman yrityksesi toiminnassa?

Ammattitaito ja markkinointi

14. Mitkä ovat yrityksesi toiminnan haasteellisimmat asiat?

Asiakaspalvelu

15. Kuinka pitkään yritystoiminnan tulee jatkua, jotta alkuinvestoinnin kustannukset ja liittymismaksun saa katettua ja toiminnasta tulee tuottoisaa?

Noin 3 vuotta

16. Mitä haluaisit sanoa franchising-yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalle?

Jos olet ala ammattilainen, niin antaa palaa

Kiitokset vastauksista ja panoksesta opinnäytteeseemme!
 Ystävällisin terveisin tradenomiopiskelijat
 Marika Konttinen & Anni Hatakka

Hei!

Olemme valmistumassa Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden Varkauden yksiköstä. Teemme opinnäytetyömme franchising-yrittämisen hyödyistä ja haasteista franchising-yrityksessä. Haluaisimme kuulla kokemuksesi tämäntyyppisestä yrittämisestä. Vastaaminen ei vie kauan, joten vastaathan mahdollisimman tarkasti ja laajasti.

1. Minkä alan franchising-yrittäjänä toimit?

Olen itsenäisenä yrittäjänä keskon ketjuyrityksessä Neste Oil K-market ketjussa. Franchising osana mulla on vain Kotipizza, joka on osa liiketoimintaa.

2. Kauanko olet tähän mennessä toiminut franchising-yrittäjänä?

Puolitoista vuotta.

3. Kuinka sait tiedon ketjussa avoinna olevasta yrittäjän paikasta?

Kotipizza tuli osana suurempaa kokonaisuutta aloittaessani K-kauppiaana.

4. Kuinka hyvin tunsit franchising-toimintaa ennen franchising-yrittäjäksi ryhtymistä?

En juurikaan ollut tutustunut.

5. Millaisia vaiheita kuului franchising-yrittäjäksi hyväksymisprosessiin?

Minulla ei ollut perinteistä valintaprosessia kuin omassa K-yrittäjyydessä. Kotipizza siirtyi vaan automaattisesti minulle mukana yritystoimintaa.

6. Miten laaja yrittäjäksi hyväksymisprosessi oli ja millaisena koit prosessin?

Muun kuin Kotipizzan osalta prosessi oli suuri ja pitkäkestoinen ja haastava.

7. Millaista on yhteistyö franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä?

Valitettavan epäselvää on ollut.

8. Millaista muuta yhteistyötä franchising-ketjun sisällä ja muiden ketjun yrittäjien kesken tehdään?

2 kertaa vuodessa tapahtumat, joissa voi tavata muita yrittäjiä. Muuten markkinoinnin puolelta se on yksipuolista Kotipizzan osalta ja yrityksissä vaan noudatetaan markkinointia.

9. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut franchising-yrittämisessä verrattuna tavalliseen yritystoimintaan?

Brandi on valmiiksi rakennettu ja markkinointi hoidetaan yhdestä paikasta.

10. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet franchising-yrittämisessä?

Kulujen kattaminen.

11. Mitä tukipalveluita ja etuja franchising-ketju yrityksellesi tarjoaa?

Osan järjestelmistä. (Normaalissa franchising yrityksessä kaikki järjestelmät ja logistiikan)

12. Miten tyytyväinen olet ketjulta saamaasi tukeen?

Arvosanana välttävä. Johtuu siitä, että meidän järjestelmä ei oikein taivu Kotipizzan omiin järjestelmiin ja menetetään helppoutta ja näkyvyyttä ja toimintaympäristöä. (mm. verkkokauppa)

13. Millaisia vahvuuksia näet oman yrityksesi toiminnassa?.

Meillä on muut vahvuudet kuin franchising. Ravintolatoiminta monipuolisena ja edullisena on meidän vahvuus.

14. Mitkä ovat yrityksesi toiminnan haasteellisimmat asiat?

Asiakasvirran ylläpitäminen ja asiakastyytyväisyys ja läpivuoden kannattavasti toimiminen.

15. Kuinka pitkään yritystoiminnan tulee jatkua, jotta alkuinvestoinnin kustannukset ja liittymismaksun saa kattua ja toiminnasta tulee tuottoisaa?

Budjetoituna jos poisluetaan franchising yrityksen osuus niin 5 vuotta on tavoite.

16. Mitä haluaisit sanoa franchising-yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalle?

Selvitä ja budjetoit faktat eli kulut ja tulot. Toiminnan pitää olla mielekästä ja kannattavaa :)

Kiitokset vastauksista ja panoksesta opinnäytteeseemme!

Ystävällisin terveisin tradenomiopiskelijat

Marika Konttinen & Anni Hatakka

Hei!

Olemme valmistumassa Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden Varkauden yksiköstä. Teemme opinnäytetyöme franchising-yrittämisen hyödyistä ja haasteista sekä franchising-antajalle, että franchising-ottajalle. Haluaisimme kuulla kokemuksesi tämän tyyppisestä yrittämisestä. Vastaaminen ei vie kauan, joten vastaathan mahdollisimman tarkasti ja laajasti.

1. Minkä alan franchising-yrittänä toimit?

- Kuntosalialan

2. Kauanko olet tähän mennessä toiminut franchising-yrittäjänä?

- Joulukuusta 2014 saakka eli 8 kk

3. Kuinka sait tiedon ketjussa avoinna olevasta yrittäjän paikasta?

- edellinen yrittäjä sairastui, ketjusta olivat yhteydessä uusyrittäjäkeskukseen uuden yrittäjän löytämiseksi ja uusyrittäjäkeskus tiesi minun etsivän ostettavaa kuntosalia.

4. Kuinka hyvin tunsit franchising-toimintaa ennen franchising-yrittäjäksi ryhtymistä?

- En ollenkaan

5. Millaisia vaiheita kuului franchising-yrittäjäksi hyväksymisprosessiin?

- tässä oli niin kiireinen vaihdos että ei ollut hyväksymisprosessia, lähinnä minun puolelta selvittäminen saanko rahoituksen järjestymään.

6. Miten laaja yrittäjäksi hyväksymisprosessi oli ja millaisena koit prosessin?

-ei ollut prosessia

7. Millaista on yhteistyö franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä?

- ketju vie ja yrittäjä vikisee => Yrittäjällä on aika pieni vaikutusvalta ketjussa.

8. Millaista muuta yhteistyötä franchising-ketjun sisällä ja muiden ketjun yrittäjien kesken tehdään?

- yhteistyö muiden keskustusten kanssa omatoimisesti, yhteisiä koulutuksia ketjun puolelta sekä ideointipäiviä + yrittäjätapaamiset

9. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut franchising-yrittämisessä verrattuna tavalliseen yritystoimintaan?

- kahdesti vuodessa uusiutuva markkinointisuunnitelma, yhteiset kampanjat , valmiita ideoiteja mitä voi poimia käyttöön, ketjun näkyvyys + tunnettavuus, imago, laatu, ketjulta tuleva buustaus ja apu jos tarvitsee neuvoja

10. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet franchising-yrittämisessä?

valmis konsepti ei istu samalla tavalla pääkaupunkiseudulle kuin pienille paikkakunnille. Ketjun sopimukset ohjelmisto yms toimittajien kanssa saattavat olla kalliimpia mitä itse sopien voi saada jos on esim. omia suhteita joita voisi hyödyntää, mutta ketju vaatii tiettyjen yhteistyökumppaneiden käyttämistä, franchising maksun suuruus → maksu maksetaan liikevaihdosta eikä voitosta jolloin maksut voivat tiukassa tilanteessa ajaa yrityksen kierteeseen jos liikevoitollisesti nollakuukausi niin maksut maksetaan liikevaihdosta → menee kk saldot miinukselle.

11. Mitä tukipalveluita ja etuja franchising-ketju yrityksellesi tarjoaa?

- vastaus 8 ja 9 samoja asioita

12. Miten tyytyväinen olet ketjulta saamaasi tukeen?

- vielä en ole kovin paljon ketjun kanssa ehtinyt yhteistyötä syventää, mutta hieman negatiivinen tunne on, jos yrittäjällä tiukka tilanne niin ketju ei tule vastaan esim. fränkkärimaksujen kanssa yms.

13. Millaisia vaahvuuksia näet oman yrityksesi toiminnassa?.

- keskittyminen tiettyyn asiakasryhmään (naiset)

14. Mitkä ovat yrityksesi toiminnan haasteellisimmat asiat?

- alan kilpailu, suuret kiinteät kulut

15. Kuinka pitkään yritystoiminnan tulee jatkua, jotta alkuinvestoinnin kustannukset ja liittymismaksun saa katettua ja toiminnasta tulee tuottoisaa?

- laina-aika laskettu seitsemälle vuodelle, siinä ajassa on laskelmien mukaan lainat maksettu. Mutta kun liityin kesken matkan mukaan niin minulle ei tullut koko liittymismaksua maksettavaksi vaan noin neljännes.

16. Mitä haluaisit sanoa franchising-yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalle?

- harkitsee tarkkaan porsaanreijät, tutustuu ketjun toimintaan, haastattelee muutamia muita yrittäjiä samasta ketjusta, tekee tiukat neuvottelut ketjun kanssa

Kiitokset vastauksista ja panoksesta opinnäytteeseemme!

Ystävällisin terveisin tradenomiopiskelijat

Marika Konttinen & Anni Hatakka

Hei!

Olemme valmistumassa Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden Varkauden yksiköstä. Teemme opinnäytetyö mme franchising-yrittämisen hyödyistä ja haasteista sekä franchising-antajalle, että franchising-ottajalle. Haluaisi mme kuulla kokemuksesi tämäntyyppisestä yrittämisestä. Vastaaminen ei vie kauan, joten vastaathan mahdollisim man tarkasti ja laajasti.

1. Minkä alan franchising-yrittänä toimit?

Kiinteistönvälitys

2. Kauanko olet tähän mennessä toiminut franchising-yrittäjänä?

Kaksi vuotta.

3. Kuinka sait tiedon ketjussa avoinna olevasta yrittäjän paikasta?

Olen ollut aikaisemmin ko. ketjussa töissä.

4. Kuinka hyvin tunsit franchising-toimintaa ennen franchising-yrittäjäksi ryhtymistä?

Olen ollut aikaisemmin ko. ketjussa välittäjänä kymmenen vuotta, tunsin melko hyvin.

5. Millaisia vaiheita kuului franchising-yrittäjäksi hyväksymisprosessiin?

Päivän kestänyt psykologinen testaus ja keskustelut ketjuohjauksen kanssa.

6. Miten laaja yrittäjäksi hyväksymisprosessi oli ja millaisena koit prosessin?

Aikaisemmasta taustastani johtuen prosessi ei ollut kovin laaja, tunsin jo ennestään prosessissa mukana olle ita henkilöitä. Testaus on kuitenkin erittäin hyvä asia molemmille osapuolille.

7. Millaista on yhteistyö franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä?

Tässä ketjussa hyvin tiivistä. Vuosittain kokoontumme alueittain ja valtakunnallisesti vähintään neljä kertaa. Yrittäjillä ja ketjuohjauksella on myös kuukausittain yhteinen verkkotapaaminen.

Lisäksi ketjun aluepäälliköt pitävät yhteyttä tarvittaessa.

8. Millaista muuta yhteistyötä franchising-ketjun sisällä ja muiden ketjun yrittäjien kesken tehdään?

Vuosittain on mm. kaikkien yrittäjien ja henkilökunnan yhteinen koulutus- ja virkistyspäivö.

9. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut franchising-yrittämisessä verrattuna tavalliseen yritystoimintaan?

Ketjuohjaukselta saatava materiaali, tietojärjestelmien ylläpito sekä koulutus.

10. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet franchising-yrittämisessä?

Varmaan samat kuin muussakin yrittämisessä, kuten kannattavuus.

11. Mitä tukipalveluita ja etuja franchising-ketju yrityksellesi tarjoaa?

Valtakunnallisen markkinoinnin, koulutuksen, myyntimateriaalit, lakipalvelut.

12. Miten tyytyväinen olet ketjulta saamaasi tukeen?

Melko tyytyväinen.

13. Millaisia vahvuuksia näet oman yrityksesi toiminnassa?

Kauan alalla ja paikkakunnalla toimineen henkilökunnan, valtakunnallisen ketjun markkinoinnin.

14. Mitkä ovat yrityksesi toiminnan haasteellisimmat asiat?

Tällä hetkellä paikkakunnan työllisyystilanne ja valtakunnallinen taantuma.

15. Kuinka pitkään yritystoiminnan tulee jatkua, jotta alkuinvestoinnin kustannukset ja liittymismaksun saa ka tettu ja toiminnasta tulee tuottoisaa?

Tällä hetkellä teemme hieman voittoa, joten meidän tapauksessamme reilun vuoden.

16. Mitä haluaisit sanoa franchising-yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalle?

Suosittelen, jos oma talous on kunnossa ja henkilöllä on tuntemusta alasta, jolle aikoo.

Kiitokset vastauksista ja panoksesta opinnäytteeseemme!

Ystävällisin terveisin tradenomiopiskelijat

Marika Konttinen & Anni Hatakka

Hei,

Tässä vastauksia:

1. Lemmikkieläin tarvikkeiden alalla.

2. 3 vuotta.

3. Kuulin harrastusporukassa, että paikallinen yrittäjä on jäämässä eläkkeelle.

4. toiminnan periaatteet olivat tiedossa, mutta tarkemmin tutustuin vasta yrittäjäksi ryhtymistä suunnitellessa.
5. Ketjun kanssa muutamia neuvotteluja, heillä oli tarve pitää liike paikkakunnalla ja olin ilmeisesti sopiva yrittäjä.
6. Aika suppea, ketjun puolesta minut otettiin hyvin vastaan.
7. Käytännössä ketju määrittää tuotteet ja hinnat ja konseptin ulkonäön, yrittäjä toimii näiden mukaan. käytännössä ketjun johtoon ei juurikaan olla yhteydessä.
8. Ketjun kautta toimii kassajärjestelmä ja sieltä tulevat raportit. Eniten tehdään yhteistyötä tuotetiimin ja logistiikan kanssa.
9. Ketjun puolesta tuleva valtakunnallinen markkinointi ja näkyvyys mielestäni suurin etu.
10. Ketjun tuotevalikoima on sen verran laaja, että pienellä paikkakunnalla ei voi pitää hyllyssä koko valikoimaa, täytyy opetella paikallisesti mitkä tuotteet kiertävät.
11. Edellä mainitut kassajärjestelmät ja markkinoinnin sekä tuotetiimin palvelut. ketjulla on myös myymäläsuunnittelija joka tarvittaessa auttaa liikkeen visuaalisen ilmeen suunnittelussa.
12. Aika tyytyväinen tarvittaessa löytyy apua.
13. Pienellä paikkakunnalla, jossa on myös kilpailevaa yritystoimintaa on palvelun toimittava, asiakaspalautteen mukaan olemme tässä onnistuneet, toki sitä pitää aina yrittää saada paremmaksi.
14. Netti kauppa laajenee koko ajan ja sen kanssa täytyy kilpailla.
15. Toki riippuu kunkin paikkakunnan myynnistä, suurin kustannuserähän on alkuvarasto. keskimäärin 3-6 vuotta.
16. Tämä vaatii sitoutumista ketjun konseptiin, sooloilun varaa ei ole.

Terv.

Harri Huusari

M&MVarkaus

valitettavasti en ehdi kovin laajasti pohtimaan kysymyksiä, mutta parhaani yritän. Vähän kiirettä pukkaa, kun syksyn uutuutta saapuu niin paljon myymälään ja asiakkaitakin pyörii kiitettävästi.

1. Minkä alan franchising-yrittänä toimit? Lastenvaate
2. Kauanko olet tähän mennessä toiminut franchising-yrittäjänä? 2,5 vuotta
3. Kuinka sait tiedon ketjussa avoinna olevasta yrittäjän paikasta? Ottamalla itse yhteyttä päämieheen. Kyselin milloin heillä on tarkoitus avata myymälä Kuopioon, että olisi kiinnostunut myymälänhoitajan paikasta. Sieltä ehdotettiin, että ryhdy yrittäjäksi tulevaan myymälään.
4. Kuinka hyvin tunsit franchising-toimintaa ennen franchising-yrittäjäksi ryhtymistä? En juuri yhtään. Lehdistä luenut. Ennen fränkkäriksi ryhtymistä luin netistä enemmän tietoa asiasta.

5. Millaisia vaiheita kuului franchising-yrittäjäksi hyväksymisprosessiin? Varsinaisesti meidän päämies ei vaatinut juuri mitään. Mutta itse halusin itselleni yhtiökumppanin mukaan. Sen jälkeen me molemmat yrittäjät kävimme TE-toimiston kautta Yrittäjäkurssin, jotta saimme Startti-rahaa. Kurssilla tehtiin liiketoimintasuunnitelmat, jonka sitten esittelimme päämiehelle, sekä Uusyrityskeskukseen. Ja tietysti sitten pankinjohtajalle sekä Finnveralle, joista haimme yrityslainaa.

6. Miten laaja yrittäjäksi hyväksymisprosessi oli ja millaisena koit prosessin? Päämiehen kanssa prosessi oli todella helppo. Uusyrityskeskuksessa, pankissa ja Finnveralla sitten tentattiin tiukemmin.

7. Millaista on yhteistyö franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä? Sujuva yhteistyö. Yhteen hiileen puhalletaan. Meidän toiveita on kuunneltu todella hyvin sekä saamme tehdä todella paljon omia itsenäisiä päätöksiä. Meillä fränkkäreinä on todella vapaat kädet (luulen, että me olemme todella iso poikkeus tässä suhteessa fränkkäri toiminnassa, yleensä ketju säätelee todella tarkasti kaiken)

8. Millaista muuta yhteistyötä franchising-ketjun sisällä ja muiden ketjun yrittäjien kesken tehdään? Muiden fränkkäri yrittäjien kanssa soittelimme ja laittelemme viestiä miten menee, tsemppaamme toisiamme, kun on hiljaista ja tuntuu, että ei tästä tule mitään. Yhdessä pohditaan ja suunnitellaan mm. tulevia kampanjoita ja uusia tuotemerkkejä. Kerrotaan mikä tuote on meillä ollut hyvä ja suositellaan toisillemme.

9. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut franchising-yrittämisessä verrattuna tavalliseen yritystoimintaan? Ketjuna saamme paremmat maksuehdot tavarantoimittajilta, kun yhdessä meillä on enemmän ostovoimaa, kuin yksittäisenä pienenä myymälänä. Vertaistuki on myös tärkeää. Samoin ketjun kautta esim. logolliset muovikassit ovat edullisempia kuin yksin hankittuna. Päämiehellämme on omia tuotemerkkejä jotka ovat myynnissä vain meidän myymälöissä. Tämä on hyvä etu.

10. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet franchising-yrittämisessä? Taloudelliset asiat. Laskuista ja esim. Fränkkärimaksusta selviytyminen. Maksamme franchising yhteistyömaksua tietyn prosentin liikevaihdosta. Nyt kun ajat ovat olleet tiukat, lama ei ole väistynyt vaan syventynyt, tarkoittaa sitä, että ihmiset eivät halua ostaa mitään normaalilla hinnalla. Suurin osa tuotteista myydään alennuksella, mikä on pois meidän katteesta. Kun kate jää pienemmäksi, niin rahaa maksaa vuokraa, palkkoja ja yhteistyömaksua jää vähemmän. Eli todella tiukkaa tekee saada maksut hoidettua.

11. Mitä tukipalveluita ja etuja franchising-ketju yrityksellesi tarjoaa? Päämiehen sisäänostaja hoitaa puolestamme useiden merkkien sisäänostamisen. Meidän ei tarvitse matkustaa monta kertaa kuukaudessa Helsinkiin tekemään ostoja, kun päämies tekee sen osasta tuotemerkeistä puolestamme. Myös päämies perustaa tuotteet kassa- ja varastojärjestelmään puolestamme. Päämies suunnittelee tarjouskampanjoita puolestamme ja tuottaa kampanjamateriaalin sekä mainokset.

12. Miten tyytyväinen olet ketjulta saamaasi tukeen? Olen ihan tyytyväinen. Hyvin sisäänostaja tekee ostoja puolestamme, tuotteet perustetaan järjestelmään nopeasti jne. Saamme päämieheltä hyvää palautetta.

Aina tietysti jotain toivoisi enemmän, mutta ollaan huomattu, että pikkuinen Suomi on oikeasti aika iso maantieteellisesti. Eli samat tuotteet eivät välttämättä myy täällä Savossa, mitkä myy hyvin Turussa. Mutta ketjuna meidän on pakko ottaa myyntiin myös niitä tuotteita joita ei täällä myydä.

Suomen sisällä oleva erillainen ilmastokin vaikuttaa asioihin. Rannikolla kevät tulee aikaisemmin. Siellä ketju haluaa laittaa toppavaatteet alennukseen jo helmikuussa, kun täällä vasta talvi kunnolla käynnistyy ja pakkaset paukkuu, kysyntää riittäisi normaalillakin hinnalla, Oulun myymälästä puhumattakaan. Mutta ketjuna on mentävä koko ketjun mukana välillä vaikka asiat eivät itseään miellyttäisikään.

13. Millaisia vaahvuuksia näet oman yrityksesi toiminnassa?. Kauppakeskus jossa sijaitsemme on erittäin veto-voimainen ja kasvava. Asiakasmäärät ovat koko ajan nousussa, joten se luo uskoa tulevaan. Olemme meidän yri-

tyksessä panostaneet asiakaspalveluun. Autamme perheitä oikean kokoisen vaateen löytymisessä, kerron tuotteiden ominaisuuksista, olemme joustavia vaihto- ja palautusasioissa. Pidämme tuotevalikoiman hyvänä, sopivan hintaisena ja asiakkaille sopivana. Keskitymme edullisemman luokan tuotteisiin, jotta kaikilla perheillä olisi mahdollisuus tehdä ostoksia meillä. Eli meillä on peruskäyttövaatteita lapsille.

Asiakkailta saamamme palaute on todella hyvää ja positiivista. Se luo uskoa, että olemme oikealla tiellä, tehneet oikeita päätöksiä ja suunta on oikea.

Yrittäjinä pystymme reagoimaan asiakkaiden kysyntään nopeasti. Tilaamme asiakkaille heidän toivomuksesta tuotteita vain heitä varten.

14. Mitkä ovat yrityksesi toiminnan haasteellisimmat asiat? Kannattavuus. Loppuisi jo lama. Surkeat uutiset mediassa vähentävät ihmisten ostohalukkuutta entisestään. Ihmisillä on joku outo käsitys, että tuotteissa olisi hillitömät katteet ja kauppias rikas kroisos. Näin ei valitettavasti ole. Kaikissa tuotteissa on n.50% kate. Jos tuote myydään -50%, tarkoittaa se, että kauppialle ei jää yhtään katetta. Saat kuitattua vain tuotteen sisäänostohinnan, mutta kun tuotteen saaminen kaupan hyllylle maksaa: postitus/kuljetusmaksu, purkaminen ja esillelaitto vie aikaa... eli pitäisi saada sitä katetta vuokraan ja työntekijöidenkin palkkaan. Jos tuote myydään -70%, niin se menee jo sitten ihan todellakin tappion puolelle.

Totta kai itsekkin äitinä yrittää saada ostettua lastentarvikkeet mahdollisimman edullisesti, mutta nyt yrittäjänä on alkanut ymmärtää myös toista puolta. Eli jos kaikki ostaa erikoisliikkeistä ja pikku putiikeista vain alennusmyynti tuotteita, ei kohta sitä erikoisliikettä ja pikku putiikka enää ole, kun ei se pysty maksamaan vuokraa, arvonlisäveroja yms. kun ei sille jää mitään katetta tuotteista.

Haasteellista on myös toimia kauppakeskuksessa jossa on pitkät aukioloajat. Vaikea etukäteen tietää milloin asiakkaita tulee paljon ja milloin ei käy ketään. Eli työvuorolistojen suunnittelu on aikamoista arpapeliä ja lottoamista. Sää vaikuttaa todella paljon onko kiirettä vai ei.

Haasteellista on myös yrittäjälle se, että saako hän tässä kuussa palkkaa vai ei. Kun kaikki tavaralaskut, vuokra, alvit, työntekijöiden palkat, sosiaalikulut yms. on maksettu, katsotaan jäikö tilille yhtään rahaa yrittäjän palkkaan.

15. Kuinka pitkään yritystoiminnan tulee jatkua, jotta alkuinvestoinnin kustannukset ja liittymismaksun saa katettua ja toiminnasta tulee tuottoisaa? Riippuu varmaan yrityksestä. Meillä on aloituslaskelmissa budjetoitu ja suunniteltu niin, että jo kolmantena vuonna ollaan kannattavia, mutta siinä ole oletuksena, että lama on jo ohi ja ihmisten ostovoima parantunut. Mutta toisin näköjään käy.

Meillä on 5 vuoden yrityslaina pankista. Joten toiveena on, että kun se on saatu maksettua jäisi viivan alle vähän enemmän. Mutta toisaalta yritys on sitten jo 5 vuotta vanha, eli kalusteet alkavat olla kuluneet ja seinätkin kaipaisivat uutta maalia..... ja fränkkäri yhteistyömaksua on jäänyt rästiin.... eli niitä maksuja sitten maksamme pitkään.

16. Mitä haluaisit sanoa franchising-yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalle? Ehkä kaikki mitä luvataan ei pidäkään paikkansa. Luetuta sopimuspaperit lakimiehellä. Jos mitään ei yritä, niin mitään ei saa. Kannattaa olla rohkea ja hypätä joskus tuntemattomaan. Vaikka meillä on tiukkaa ja oman palkan saanti epävarmaa, niin silti en ole kaunut. Olen nauttinut joka päivästä.

Pitää olla varmis tekemään kaikkea. Fränkkäri yrittäjänä ei voi olla vain "johtaja". Täällä meillä kaikki tekee kaikkea, eli me yrittäjätkin pestään vessa ja viedään roskat sekä mopataan lattiat ihan siinä missä muutkin työntekijät. Sekä oltava valmis perumaan oma vapaapäivä, jos joku työntekijöistä sairastuu.

Mutta minä ainakin pidän tästä juuri siksi, että työ on niin monipuolista. Saa olla ihanien asiakkaiden kanssa tekemisissä, saa purkaa uusia tuotteita esille (on kuin joulu, kun kaikkea ihanaa aina laatikoista löytyy), saa tilata uusia tuotteita myyntiin, pähkäillä työvuorolistoja, suunnitella esillelaittoja, somistuksia ja tarjouksia..... Ainoa ikävä asia on se, että täytyy miettiä riittääkö rahat vuokraan, palkkoihin ja laskuihin..... ja kun viime aikoina ollut

mediassa juttua siitä kuinka yrittäjä ei saakaan itselleen hyvää eläkettä ellei maksa moninkertaisesti verrattuna tavallisiin palkansaajiin yms. niin tullut fiilis, että voi itku, enpä tiennyt tuota.... mutta ehkä ne vielä ehtivät ennen minun eläkkeelle jääntiä muuttaa lakeja ja ehdin kerryttää itselleni eläkettä...

Päivääkään en vaihtaisi pois. Tykkään!

Jos teillä heräsi jotain lisäkysymyksiä, niin saa kysyä lisää.

Tsemppiä opinnäytetyön tekemiseen!

Terveisin,

Meini