

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Lea Pöder

**FRANTSIISIVÕTJATE INDIVIDUAALSED
ISEÄRASUSED FRANTSIISISÜSTEEMI TOIMIMISEL
PIZZAKIOSK OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

lektor Anne Aidla

Kaitsmisele lubatud „.....“ 2016. a.

Olen töö koostanud iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Lea Põder

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. FRANTSIISI TOIMIMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED ARVESTADES FRANTSIISIVÕTJATE INDIVIDUAALSEID ERIPÄRASID.....	7
1.1. Frantsiisi olemus ja liigid	7
1.2. Frantsiisivõtja olulised omadused	17
2. FRANTSIISI TOIMIMINE ETTEVÕTTES PIZZAKIOSK OÜ ARVESTADES FRANTSIISIVÕTJATE INDIVIDUAALSEID ERIPÄRASID.....	26
2.1. Pizzakiosk OÜ arengulugu, ketis väljatöötatud frantsiisilepingu ülevaade ning valimi ja meetodika kirjeldus	26
2.2. Frantsiisivõtjate hinnangud Pizzakioski tegevusele ning ettepanekud frantsiisandjale frantsiisi paremaks toimimiseks	32
KOKKUVÕTE.....	54
VIIDATUD ALLIKAD.....	57
Lisa 1. Isiksusedimensioonide loetelu.....	62
Lisa 2. Autori poolt koostatud intervjuu plaan frantsiisandjale ja küsimuste seos uuringuga	64
Lisa 3. Autori poolt koostatud intervjuu plaan frantsiisivõtjatele ja küsimuste seos uuringuga	66
Lisa 4. Intervjuus kasutatud isiksuseomaduste loetelu.....	68
Lisa 5. Frantsiisandjale esitatud küsimuste vastused	69
Lisa 6. Intervjuude aluseks olnud küsimuste vastused frantsiisivõtjatelt.....	71
SUMMARY	78

SISSEJUHATUS

Ettevõtlusse sisenemine saab toimuda kolmel viisil – luua uus ettevõtte, alustada tegevust frantsiisilepingu alusel või osta juba tegutsev ettevõtte. (Miettinen, Teder 2006: 138) Kui ettevõtte soovib frantsiisi valdkonnas tegutsema hakata, siis selleks on kaks võimalust – hakata frantsiisipakkujaks või frantsiisivõtjaks. Frantsiisipakkumisega tegelema hakkamist loetakse üheks paremaks võimaluseks ettevõtte laiendamisel üle maailma.

Frantsiisi kaudu ettevõtlusse sisenemine on ettevõtlusega alustamise viiside hulgas üks vähem kasutatavaid ning sellel on nii eeliseid kui ka puudusi. Kuna frantsiisiettevõttena alustamine toob endaga kaasa frantsiisilepingu sõlmimise ning edaspidi ka selle lepingu järgimise kohustuse, siis tuleb alustaval ettevõtjal enne põhjalikult läbi mõelda, kas hilisemal tegutsemisel esialgselt püstitatud ettevõtlusalased eesmärgid täituvad ja kas frantsiisiandjale allumine finantsiliselt ja psühholoogiliselt koormavaks ei muutu.

Frantsiisivõtjaks saab ettevõtja siis, kui ta alustab tegevust frantsiisiettevõttena, mille puhul hakatakse kasutama turul juba toimivat äriideed. Ka frantsiisisüsteemi kuuludes peab frantsiisivõtja tagama oma ettevõtte jätkusuutliku ja eduka toimimise, sest üksikute haruettevõtete tulemustest sõltub kogu keti maine ja edukus turul. Jätkusuutlikuks tegutsemiseks tiheda konkurentsi tingimustes on ettevõtjal vaja erinevaid teadmisi, kogemusi ning oskusi. Tähelepanuta ei tohi jätta ka inimese isiksuseomadusi, sest nendest sõltub inimese ettevõtluspotentsiaal või huvi ettevõtluse vastu tervikuna. Teadlased on püüdnud erinevate uuringutega välja selgitada, millised omadused võiksid ettevõtjaid palgatööd eelistajatest eristada, kuid kindlaid väiteid tehtud uuringute põhjal ei ole olnud võimalik välja tuua. (Miettinen, Teder 2006: 70) Siiski on olemas teatud isiksuseomadused, mille olemasolu ühelt poolt võiks eeldada inimeselt suuremat ettevõtlikkust ning teiselt poolt tagada ka ettevõtte hilisema eduka tegutsemise, kaasa arvatud frantsiisisüsteemis.

Antud töös vaatluse all olev Pizzakiosk OÜ on Eesti äriturul tegutsenud 7 aastat, millest esimese aasta tegutsesid omanikud klassikalise autonoomse pizzamüügikohana, teisest tegevusaastast hakati kioskeid juurde looma ning töötati välja frantsiisingimused ja –leping. Käesolevaks ajaks on ketiga liitunud 28 kioskit, mida opereerivad 14 frantsiisivõtjat. Huvi keti jätkuvaks laienemiseks on mõlemal poolel – nii frantsiisiantjal kui ka ettevõtlikel inimestel, kes soovivad pizzakioskeid uutesse piirkondadesse rajada. Nimetatud ajajärgul on aga ilmnenud probleem – kõik tegutsevad pizzakioskid ei ole ühtviisi tulemuslikud ja seda just frantsiisivõtjate poolelt. Sellel võib olla rida põhjuseid, kuid muuhulgas võivad autori arvates põhjuseks olla frantsiisivõtjate individuaalsed eripärad sh isiksuseomadused.

Magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud Pizzakioski frantsiisi paremaks toimimiseks arvestades frantsiisivõtjate individuaalseid eripärasid. Intervjuude abil selgitatakse välja nii frantsiisiantja kui -võtjate arvates olulised aspektid, mis võivad takistada frantsiisi toimimist. Ühtelt poolt on vaatluse all frantsiisiantja tegevus, teiselt poolt frantsiisivõtjatega seotu. Autor soovib muuhulgas teada saada, missugused frantsiisivõtjate omadused võivad selle ettevõtlusvormi kontekstis toeks olla.

Eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- 1) selgitada frantsiisi olemust ja põhimõtteid ning sellest tulenevaid piiranguid frantsiisivõtja otsustele ja tegevustele;
- 2) tuua välja frantsiisivõtja olulised omadused;
- 3) uuringus kasutatud valimi ning meetodika kirjeldamine ning intervjuude läbiviimine Pizzakiosk OÜ frantsiisiketis tegutsevate frantsiisivõtjate seas;
- 4) frantsiisiantja ja -võtjate intervjuerimine eesmärgiga selgitada välja osapoolte arvamused ja nägemus nii oma ketist kui ka frantsiisi toimimisega seonduvatest probleemidest;
- 5) koostada ettepanekud Pizzakiosk OÜ frantsiisi paremaks toimimiseks arvestades nii teoreetilisi seisukohti kui ka frantsiisiantja ja -võtjate hinnanguid sh frantsiisivõtjate individuaalsete eripärade osas.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist – teoreetilisest ning empiirilisest. Teoreetiline peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks, millest esimeses antakse ülevaade frantsiisi ajaloost ja kujunemisest, kirjeldatakse frantsiisisüsteemi ja selles valitsevaid suhteid ning iseloomustatakse frantsiisisüsteemis tegutsevat ettevõtjat. Teises alapeatükis on esitatud

ettevõtja käitumist ja otsustamist mõjutavate tegurite iseloomustus. Magistritöö empiiriline osa jaguneb samuti kaheks alapeatükiks, millest esimene tutvustab uuritavat objekti Pizzakiosk OÜ, iseloomustab uuringu valimit ning kirjeldab intervjuu küsimuste koostamist. Empiirilise osa teises alapeatükis analüüsitakse intervjuude vastuseid, tuuakse välja frantsiisandja ja –võtjate hinnangud ning töötatakse välja ettepanekud Pizzakioski frantsiisi paremaks toimimiseks.

Töö autor tänab Kersti Kurrit, kes korduvalt innustas autorit töö kirjutamist ette võtma, samuti Anne Reinot, kes oli abiks juhendaja valikul. Siiras tänu juhendaja Anne Aidlale, kes motiveeris autorit järjepidevalt tööga tegelema, oli väga kiiresti ja alati abiks ning andis täpseid juhiseid nii õige sõnastuse kui ka vormistamise osas. Samuti tänab autor Pizzakioski frantsiisi omanikku hr Kurre Ehrnstenit töö teema väljapakkumise, igakülgse abi ja toetava suhtumise eest ning kõiki frantsiisivõtjaid, kes olid nõus oma kiirest päevagraafikust leidma aja ja vastama intervjuu küsimustele. Lõpetuseks tänab autor oma perekonda ja Põltsamaa ning Jõgeva Pizzakioski töötajaid mõistva suhtumise eest, kui ema, elukaaslane ning omanik päevade kaupa arvuti ees istus ning kõikides pere- ja tööalastes tegevustes minimaalselt osales.

Märksõnad: frantsiis, frantsiisandja, frantsiisivõtja, frantsiisileping, ettevõtja, isiksuseomadused.

1. FRANTSIIISI TOIMIMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED ARVESTADES FRANTSIIISIVÕTJATE INDIVIDUAALSEID ERIPÄRASID

1.1. Frantsiisi olemus ja liigid

Frantsiis viitab eksklusiivsele õigusele turustada firma kaupu või teenuseid kindlal territooriumil (Franchise ... 2015). See on majandussuhe, milles toote, protsessi või kaubamärgi omanik (frantsiisi müüja) annab teisele osapoolale (frantsiisi ostja) õiguse neid raha või muu kasu eest kommertslikult kasutada (Lewandowska 2014: 168). Euroopa Frantsiisi Eetikakoodeks (*The European Code of Ethics for Franchising*) defineerib frantsiisi kui kaupade, teenuste ja tehnoloogiate turustamise süsteemi, mis hõlmab endas lähedast ning regulaarset koostööd legaalselt ja rahaliselt eraldi üksuste vahel – frantsiisiettevõtte ja frantsiisiettevõtjate vahel, kusjuures viimastel on õigus, kuid ka kohustus äri ajada vastavalt frantsiisiettevõtte poolt arendatud formaadile (Lewandowska 2014: 168). Magistritöö autori arvates on frantsiisisüsteemi olemuse parimal viisil sõnastanud Meek *et al.*, kes ütlevad, et frantsiisisüsteemid kujutavad endast unikaalset ettevõtlike ettevõtete struktuuri, mis sisaldavad erinevaid organisatsioone, mis on õiguslikult üksteisest sõltumatud, majanduslikult üksteisest sõltuvad ning tegevuse poolest üksteisest eristamatud. (Parsa 1996, viidatud Meek *et al.* 2011: 559 vahendusel)

Teoreetilist seletust frantsiisikäitumisele otsitakse kõige sagedamini ühest järgnevalt nimetatud teooriast – ressursside nappuse või agenditeooriast (Harmon, Griffiths 2008: 256).

- Ressursside nappuse teooria kohaselt ajendab firmasid algselt frantsiise müüma kasvamiseks vajaliku juhtimiseksperitiisi ning kapitali nappus ning frantsiisi ostjad pakuvad mõlemat (Sealsamas: 256). Antud teooria järgi pöördub firma frantsiisitegevusest abi otsima, kui soov majandustulemusi saavutada pole võimalik ainult sisemiste ressurssidega (Rondan-Cataluna *et al.* 2012: 863).

- Agenditeooria vaatleb olukorda, kus üks osapool, antud kontekstis frantsiisi müüja, delegerib teatud töö agendile - frantsiisi ostjale (Rondan-Cataluna *et al.* 2012: 863). Eesmärgiks on esinduskulusid minimeerida - selle teeb võimalikuks frantsiisiosõtjate ning frantsiisimüüja eesmärkide kokkulangemine (Harmon, Griffiths 2008: 256). Agenditeooria keskendub kahele probleemile, mis sellises agendisuhtes tekivad: konfliktid osapoolte eesmärkide vahel, frantsiisiettevõtte poolse kontrolli kulukus või keerukus agendi tegevuse üle ja frantsiisi müüja ning ostja riskieelistuste erinevus. Frantsiisi ostja on huvitatud oma poe kasumi maksimeerimisest, samal ajal kui frantsiisiettevõtte on huvitatud brändinime väärtuse hoidmisest, mis võimaldab tal edaspidigi frantsiisi väärtust kõrgel hoida ning süsteemi koguväärtust säilitada (Rondan-Cataluna *et al.* 2012: 863).

Harmon, Griffiths (Sealsamas: 256-258) lisavad, et käitumusliku poole pealt aitavad frantsiisisuhteid seletada sotsiaalse vahetuse teooria (*social exchange theory*), Homani vahetuse teooria (*exchange theory*), õigluse teooria (*equity theory*) ja rolliteooria (*role theory*). Sotsiaalse vahetuse teooria (Sealsamas: 257) oletab, et frantsiisipartnerite suhtlemisi iseloomustavad hüvede ootus ja soov kasu saada ning et vastastikune koostöö see viib omakorda mõlemale poolele kasulike majanduslike ja mittemajanduslike tulemusteni. Homani vahetuse teooria kohaselt lähtuvad individid ärisuhtes sellest, millise kohtlemise osaks nad on saanud ja vastavad positiivsele kogemusele positiivse käitumisega ning negatiivsele kogemusele negatiivse käitumisega. Õigluse teooria väidab, et ärisuhte osapooled võrdlevad omalt poolt panustatu ja tulemuste suhet. Enda koefitsenti võidakse võrrelda partnerite, parimate alternatiivsete partnerite ning ning teiste omaga, kes oma partneriga samal tasandil suhtlevad. Kui panus ja tulemus pole psühholoogiliselt kooskõlas sellega, mida teine osapool panustab, tajutakse ebaõiglust. Kui need on kooskõlas, on tulemuseks rahulolu ning kindlustunne, et osapooled ei püüa üksteist ära kasutada. (Sealsamas: 257). Vastavalt rolliteooriale on rahulolu ja eesmärkide saavutamine iga partneri poolt seda tõenäolisem, mida paremini on kõik vahetuse partnerid ära õppinud tehingu jaoks kohase käitumisrepertuaari (Sealsamas: 258).

Frantsiisi tekkimise algusaegade osas võib teaduskirjanduses leida erinevat infot. Etümoloogiasõnastiku andmetel ulatub frantsiisi algusaeg 13. sajandisse, kui sõna „frantsiis“ tõlgendati kui „eriõigus või privileeg“ (*Online Etymology ...* 2010). Lewandowska järgi tuleneb sõna „frantsiis“ vanadest prantsusekeelsetest sõnadest – verbid „franc“ ja „francher“,

mis tähendasid vastavalt „vabastama“ ja „maksust vabastama.“ See tähendas privileegi või õigust, näiteks vabastust maksudest, tollimaksust või vasallimaksust või vabadust feodaalvõimust. Frantsiisi hakati Lewandowska järgi terminina ametlikult kasutama 12. sajandil: *Chartes de franchise* tähendas nii kirikuisade kui ilmalike valitsejate poolt antud õigust kasutada metsi vastutasuks raha või teenuste eest. Linnadele ja gildidele antud privileegid piirasid feodaalvalitsejate võimu ning võimaldasid kaupmeestel ja käsitöölistel pidada turgusid ja laatasid (Lewandowska 2014: 166).

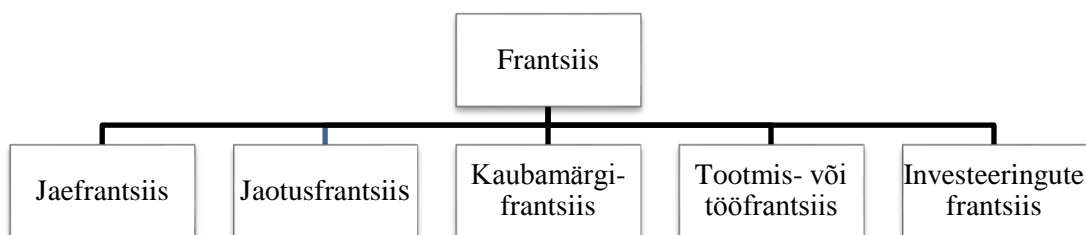
Inglismaal hakkas frantsiisitegevus normannide vallutusega 1066, kui uued valitsejad lubasid oma usaldusalustel koguda kohalikke makse vastutasuks sularaha või poliitilise toetuse eest – seda õigust nimetati *franchiso*. See kestis kuni 1562. aastani kui Trenti Nõukogu nõudis maksureformi. Frantsiisi tunti ka inglise omandiseaduses kui vabastust maakasutusega seotud piirangutest – *franchilanus* oli prii rentnik. Hiljem kasutati frantsiisi mitmete õiguste ja privileegide tähistamiseks, näiteks 16. ja 17. sajandil tähendas see ka luba kasutada patenti kommertseesmärkidel. 18. sajandil ilmus tänaseni käigus olev frantsiisikokkuleppe form, mida kutsuti „tied house“ lepinguteks tootjate ja varustajate vahel ning pruulikodade ja maaomanike vahel. Lepingud sisaldasid litsentsi kindlaksmääratud koguses õlu ja alkoholi müügiks. Litsentseeritud pubide väärtuse tõus ning kundede arvu langus tingisid selle, et pruulikojad võtsid pubid üle ning rentisid need välja. Rendilepingus lubati müüa ainult kindla pruulikoja õlut (Lewandowska 2014: 166-167).

Kirjanduses leidub erinevaid viiteid frantsiisi ilmingutele äritegevuses: Harperi juuksurisalongide võrgustikule, mis rajati 1891.a. Rochesteris, samuti 19. sajandil tegutsenud Isaac Merritt Singerile, õmblusmasinate tootjale, kui tänapäeva frantsiisi eelkäijale, kuid see ärimudel laienes teistesse maailma osadesse alles 20. sajandil. Kõige enne hakkas see levima USA-s ning Lääne-Euroopas, saades hoo sisse eriti peale II maailmasõda. John S. Pemberton, kes leiutas Coca-Cola, pakkus 1900. müügiks litsentsi, mis lubas pudelite valmistajatel osta tema siirupit ja kasutada Coca Cola brändinime ja logo. Tänapäeval kasutatakse seda autotööstuses, bensiini müügis, restoranikettides ja karastusjookide tööstuses. (Lewandowska 2014: 167)

Kuigi frantsiise saab liigitada muude kategooriate alusel (näiteks: geograafilised, kultuurilised, sotsiaalsed ja majanduslikud kriteeriumid), siis firmade tüübi järgi (vt joonis 1)

esineb kõige sagedamini järgmisi frantsiisi kategooriaid (Lewandowska 2014: 170, Murray 2006: 44):

- Jaefrantsiis, mis täpsustab äriiigi, valdkonna või territooriumi ja ajaperioodi frantsiisi tegutsemiseks. Selle näiteks võib tuua hulгимүүги frantsiisiettevõtte, kes varustab jaemüügipoodde teatud kaubabrändiga, kuigi partnerid on üksteisest sõltumatud. Jaefrantsiisi edu näiteks võib tuua 1940ndenatel asutatud McDonaldsi, mille puhul taibati, et edu aluseks on standardiseerimine – sama maitsega hamburgerid kõikjal, kus neid müüakse.
- Jaotusfrantsiis, kus frantsiisiettevõtjal on õigus müüa frantsiisiettevõtte poolt saadud tooteid, näidates frantsiisiettevõtte brändinime oma kaubamärgi kõrval ja kohustudes mitte müüma teisi tooteid. Samas toodete müügiviis ning ettevõtte struktuur erineb frantsiisiettevõtte omast. See frantsiisiliik pole nii jäik kui jaefrantsiis.
- Nime- või kaubamärgifrantsiis, mille eesmärgiks on käibe suurendamine positiivsete seoste tugevdamise abil. Nii frantsiisiettevõtte kui frantsiisiettevõtja kasutavad sama sümboolikat, ning kliendid seavad nende vahele võrdusmärgi.
- Tootmis- või tööfrantsiis. Frantsiisiettevõtja saab täieliku ning kohustusliku manuaali, kuidas tooteid valmistada ning turustada kindlal turul kindla ajaperioodi jooksul (Lewandowska 2014: 170).
- Investeeringute frantsiis. Frantsiisivõtjad investeerivad ühte suurde ettevõttesse (näiteks hotelli) ja delegerivad juhtimise kellegile teisele. Tavaliselt on taolised investeeringud liiga suured ühe ettevõtja jaoks.



Joonis 1. Frantsiisi liigitus (autori koostatud Lewandowska 2014; Murray 2006 alusel).

Üldistades ning lihtsustades eelpool toodud liigitust on võimalik turule siseneda kahe frantsiisivõimalusega (Frantsiis ... 2016):

1. Tootefrantsiis – frantsiisivorm, kus „frantsiisivõtja kohustub ostma frantsiisandja tooteid või kasutama oma toodetel frantsiisandja kaubamärki“.
2. Äriformaadi frantsiis – frantsiisivorm, mille järgi frantsiisivõtja võtab kasutusele nii frantsiisandja teenuste osutamise protsessi kui ka kaubamärgi kasutamise õiguse.

Frantsiis on populaarne ärivorm, mis seisneb koostöös frantsiisiorganisatsiooni ja frantsiisiettevõtjate vahel. Frantsiisiorganisatsioon, millel juba olemas edukas toode või teenus, loob lepingulise koostöösuhte frantsiisiettevõtjaga, kes hakkab sama toodet või teenust pakkuma frantsiisiettevõtte brändinime ning juhendamise all (Mignonac *et al.* 2015: 461). Vastutasuks tuleb ettevõtjal maksta frantsiisitasu ning osa kasumist (Mignonac *et al.* 2015: 461-462). Frantsiisitasude ning litsensitasude (royalties) eest saab frantsiisi ostja frantsiisi müüja poolt selliseid teenuseid ning infot nagu näiteks oskusteave, brändinimi, väljaõpe, toetus poe haldamisel ja reklaamiteenused (Lewandowska 2014: 165). Frantsiisisüsteemi kasutatakse kõikvõimalikes valdkondades nagu näiteks kohvipoed, restoranid, reisiagentuurid, hotellid, isikuteenused nagu juuksur või hambaravi, apteegid, keeltekoolid, kinnisvaraagentuurid jpm. (Lewandowska 2014: 170-171).

Frantsiisilepingus sisaldub kaupade või teenuste laad ning kogus, mille müümiseks frantsiisi ostjal tekib eksklusiivne õigus. Lisaks täpsustatakse selles turuosa ning rahalised suhted kahe osapoolte vahel (Lewandowska 2014: 169). Frantsiisi ostja tasub kas ühekordse tasu ja/või perioodilised maksed, mis jäävad 2 ja 20% vahele aastakäibest. Sellele otsesele tasule lisaks võivad tingimuseks olla ka kaudsed tasud. Kuna frantsiisisüsteem põhineb kvaliteedi tuntusel, siis on frantsiisi müüjale oluline, et frantsiisi ostjad jälgiksid rangelt kindlaks määratud standardeid. Kuigi lepingud võivad erineda, on neis tavaliselt kindlaks määratud järgmised punktid:

- frantsiisi ostja võib kommertslikult kasutada kaupu või teenuseid, mille omandus on tööstus- ja intellektuaalse omandi seadustega kaitstud, kuid kindlaks ettemääratud piirides;
- frantsiisi ostja saab õiguse ja kohustuse omaenda nimel ja ise vastutades tegutseda;
- frantsiisi müüja peab talle abi ja toetust pakkuma;
- maksed frantsiisi müüjale.

Frantsiisilepe on vastastikuselt kasulik, aidates müüjal ilma kapitali investeerimata (ehitus jms) uutele turgudele siseneda, ning vähendades ostja riski äri alustamisel, sest tuntud

brändinimi tõstab konkurentsivõimet, aitab juba olemasolevast edust ja reputatsioonist kasu lõigata (Lewandowska 2014: 169).

Frantsiisisuhete toimimise tingimuseks on ka asjaolu, et need oleks frantsiisi territooriumil õiguslikult tagatud. Eesti õigusruumis reguleerib frantsiisisuhteid võlaõigusseadus. Seaduses on toodud frantsiisilepingu mõiste, frantsiisiandja ja –võtja kohustused (üldistatult) ning frantsiisiandja kontrolliõigus. (Võlaõigusseadus) Detailsemalt kirjutatakse tingimused lahti igas konkreetsetes frantsiisilepingus.

Frantsiisipaketi peamised komponendid on järgnevad (Lewandowska 2014: 171):

- Kaubamärk – seaduslikult kaitstud embleem, mis eristab selle omanikku teistest organisatsioonidest.
- Oskusteave – konfidentsiaalne tehniline ja tehnoloogiline teave selle kohta, kuidas kaupu valmistatakse või teenuseid pakutakse.
- Tegevuskäsiraamat – detailne kirjeldus, kuidas frantsiisiäri tuleks juhtida.
- Teenused, mida frantsiisiosõtjale garanteeritakse nii algusfaasis kui ka tavalise äritegevuse ajal.
- Tasud – summad, mida frantsiisi ostja tasub. Tavaliselt moodustab frantsiisitasu umbes 10% frantsiisi ostja kuludest, kasutusmaks on 2-5% frantsiisiäri neto aastakäibest ning turundutasud varieeruvad 1-3% müügist.

Põhjaliku ülevaate frantsiisiärisse sisenemisest väikeettevõtja-frantsiisivõtjana saab I. Murray frantsiisikäsiraamatust *the Franchising Handbook*. Murray järgi on ettevõtlusega alustamine frantsiisivõtjana lihtne ja turvaline; see on kõigi nende jaoks, kes tahavad olla ettevõtjad, aga ei soovi turule mõelda välja midagi uut. Kõik, mis sellise ettevõtlusega alustamise jaoks peab tegema, on valida välja valdkond, milles ettevõtja soovib äri alustada ja otsida, kas keegi pakub sellel alal frantsiisi (Murray 2006: 18)

Frantsiisiga ettevõtet alustades ja frantsiisivõtjaks hakates soovitatakse alustajal ettevõtjal mõelda järgmistele küsimustele (Fallon ... 2016):

- Millised on ettevõtja isiklikud eesmärgid? Erinevad frantsiisid pakuvad eesmärkide realiseerimiseks erinevaid tulemusi. Näiteks võib olla eesmärk raha teenimisele, rohkem kodus viibimisele või karjääri edendamisele.

- Millises rollis soovib ettevõtja hakata olema oma uues ettevõttes? Saab olla passiivne omanik, kes palkab tegevjuhi igapäevatöö juhtimiseks või osaleda päev-päevalt ettevõtte töös nii juhina kui ka reatöötajana.
- Kui suur on ettevõtja investeeringute eelarve? See on väga tähtis (eel)küsimus, kuna erinevad valdkonnad (näiteks toiduvaldkond) nõuavad frantsiisivõtjalt erinevas mahus investeeringuid. Veel soovitatakse võrrelda investeeringute mahtu oodatava tuluga.
- Kas loodav äri nõuab oskusi? Paljud suured ülemaailmse võrgustikuga frantsiisiandjad peavad uute frantsiisivõtjate puhul oluliseks eeskätt müügi- ja turundusoskusi, spetsiifilisi tööprotsessidega seotud oskusi on võimalik hiljem juurde õppida.

Frantsiisi ostjal on võimalik eeltööd teha, tutvudes müüja finantsdokumentide ja informatsiooniga pankadelt, koostööpartneritelt ja teistelt frantsiisiettevõtjatelt ning uurides frantsiisiettevõtte ärimudelit ning finantstausta (Lewandowska 2014: 171). Varased frantsiisid ei olnud seadustega reguleeritud, kuid pikapeale otsustasid valitsused, et seadusandlus on vajalik, et kaitsta frantsiisi ostjaid, teisi frantsiisivõrke ning kliente ning säilitada tervislikku konkurentsi. Seadusandlik protsess algas Euroopa Majandusnõukogu regulatsiooniga 30. novembril 1988 (*art. 85 § 3 of the Treaty*, rakendus), mis rajas konkurentsi kaitsmiseks ja frantsiisilepete defineerimiseks Euroopa Majanduskogukonna (*European Economic Community*) (Lewandowska 2014: 172).

Frantsiisiettevõtja võib soovida mitmetel põhjustel ka süsteemist lahkuda: näiteks kujunevad takistuseks rahalised põhjused, asukoha mittedobivus, rendihindade tõus, rendiruumide ülesütlemine omaniku poolt, frantsiisiettevõtte poolne tingimuste muutmine (näiteks kasutusmaksu tõus), suutmatus frantsiisikokkuleppe tingimusi täita ning juhtimisprobleemid. (Lewandowska 2014: 172). Enamik lepinguid sätestab täpselt kõikvõimalike situatsioonide tagajärjed ning leppe lõpetamise tingimused. Kui mõlemad osapooled soovivad leppe lõpetada, siis nad deklareerivad koos oma soovi, kuid frantsiisilepe sisaldab ka selle, millistel tingimustel osapooled saavad ühepoolselt lepingu lõpetada – seda kas teatud etteteatamisaja järel või kohe. Leppes peab olema ka klausel, mis lubab osapooltel lepingut lõpetada.

Frantsiisilepe peab käsitlema kõikvõimalikke olukordi, näiteks kui frantsiisiettevõtja soovib võrgustikust lahkuda peale firma müümist, või tingimused, mis peavad olema täidetud, et nad saaks võrgustikus jätkata. Frantsiisiettevõttel peab olema õigus otsustada, kas frantsiisitegevus jätkub või mitte, ning ka õigus frantsiisiüksus osta enne teisi huvilisi juhul kui

frantsiisiettevõtja otsustab oma frantsiisi ära müüa. Lepe võib ka garanteerida frantsiisiettevõttele õiguse tagasi osta asjad, mida frantsiisiettevõtja nende käest ostis kui leping lõpeb (Lewandowska 2014: 173).

Frantsiisimudelite süsteem on üks enimkasutatud äriettevõtete kasvustrateegiaid jaemüügisektoris, mida on kasutatud juba ligi pool sajandit (Ekelund 2014: 76) ja millel on mitmeid eeliseid. Ettevõtjad otsivad võimalusi globaliseeruva turul konkurentsi jääda, sest innovatiivsete projektidega kaasnevad riskid teevad finantseerimise keeruliseks. Frantsiis võimaldab vastu seista majanduskriisidele, stimuleerida ettevõtlust ning innovatiivsust, samal ajal vähendades äririske (Lewandowska 2014: 163-164), eriti firma avamisega seotud riske, sest kasutatakse juba valmistootatud ja läbitestitud ärimudelit (Roh, Yoon 2009: 85). Samuti võib frantsiisi ostmine olla algajale ettevõtjale taskukohasem kui oma äriidee nullist alustamine, mis nõuab algkapitali kokkusaamist (Lewandowska 2014: 164-165). Hoolimata sellest, et frantsiisiettevõtja kasutab frantsiisiettevõtte poolt äraproovitud ärimudelit, on ta juriidiliselt iseseisev, ning seega on tal huvi oma kasumit maksimeerida. (Roh, Yoon 2009: 85).

Frantsiisileppe eeliseks on see, et see avab uusi ärivõimalusi ning annab frantsiisiettevõtjale positiivse turuimidži. Nõrkadele firmadele antakse seega uus võimalus, sest frantsiisiettevõtte huvides on neid pankroti eest kaitsta. Frantsiisiettevõtte omakorda saab kasumit ning nii kasum kui madalad tegevuskulud muudavad frantsiisi üheks edukaimatest turunduskontseptsioonidest maailmas. Frantsiisi põhijooneks on äri laienemine „paljunemise“ kaudu ning see on efektiivne meetod majanduse arendamiseks ning turuosade võitmiseks (Lewandowska 2014: 168).

Kuid samas kaasnevad frantsiisisuhetega potentsiaalsed probleemid. Harmon, Griffiths (2008: 256) kirjeldavad frantsiisisuhteid kui üksteisest sõltuvate komplekssete suhete süsteemi, mida reguleerib osapoolte vaheline leping. Ekelund (2004: 77) toonitab, et frantsiisisuhe on oluliselt keerulisem kui lihtsalt ostja ja varustaja vahelised tehingud. Esiteks on frantsiisiettevõtjal kohustus säilitada brändi kvaliteeti. Teiseks, kergesti tekivad konfliktid, sest osapooli mõjutavad võimu ning sõltuvuse teemad frantsiisisuhtes (Sealsamas: 76-77). Mõlema osapoole roll on kasumi saavutamisel oluline. Frantsiisiettevõtte seab sooritusstandardid ning jälgib brändinime kasutamist. Tal on õigus frantsiis katkestada, kui frantsiisi ostja ei täida tema poolt ette antud tegevusnõudeid. Viimasel tuleb navigeerida

frantsiisiettevõtte poolse kontrolli, lepingulistest tulenevate kohustuste ja frantsiisisüsteemiga seotud tasude ja maksete vahel. Frantsiisi ostja õlgadele langeb kohustus juhtida igapäevast äri viisil, mis kasumit sisse tooks ja tema edust sõltub ka frantsiisiettevõtte kasum. Kui frantsiisi ostja tajub, et selle koostöö tasakaal on paigast ära, võib tulemuseks olla konflikt ja kehv töösooritus (Harmon, Griffiths 2008: 256).

Frantsiisiettevõtja edukust mõjutavad tema töökogemuse taust ning mõtteviis tööandjaga suhestumisel. Frantsiisiettevõtte pidamine võib enam sobida neile, kes tulevad struktureeritud ja süsteemsetest töökeskkondadest ning kes on suutnud oma tööülesandeid hästi täita ka olukordades, kus nad ülemusega ei nõustu (Daley 2012: 91-92). Kasuks on müügi- ja turundusetaust ning kogemused firmade administreerimisel ning logistika korraldamisel, seda eeldusel, et müügitöötajal ei ole väga suurt vajadust oma egot esile seada. Kuid edukatel frantsiisiettevõtjatel võib olla ka teise valdkonna taust, mis on nõudnud distsipliini ning korraldustele ja reeglitele allumist. Isikuomadusi vaadates on edukamad need, kes inimestevahelistes suhetes konflikte ei armasta, alluvad reeglitele ning suudavad ülemustelt probleemideta kriitikat vastu võtta. Väga kangekaelsed ning iseseisvust vajavad isiksused sobivad pigem iseseisvateks ettevõtjateks, mitte frantsiisisüsteemi. Frantsiisilitsentsi ostmist kaaluvatel inimestel on vajalik iseendalt küsida, kuidas nad on varasemates töökohtades suutnud reeglitele alluda (Daley 2012: 92). Ettevõtjapoolne suutlikkus frantsiisireegleid järgida on oluline, sest longituuduringud näitavad, et etteantud templaadist kõrvalekaldumine näiteks retseptide täpsuse järgimisel ning ebestandardsete toodete müügi mahu osas mõjub frantsiisiettevõtte edule negatiivselt (Winter *et al.* 2012: 672).

Uuringud näitavad, et frantsiisisüsteemi sisenejatel on frantsiisi ostmise eel sageli tuleviku, läbimüügi ja kasumi suhtes põhjendamatult optimistlikud ootused ning nad võivad jätta frantsiisilepingu ja riskide hindamisega seotud kodutöö tegemata (Benoliel, Buchan 2015: 425). Kuid kodutööd pole vaja teha ainult frantsiisi ostjal. Ka frantsiisiorganisatsioonil lasub vastutus kvalifitseeritud frantsiisiettevõtja valiku eest. Sageli aktsepteeritakse vähekvalifitseeritud kandidaate ainult kapitali olemasolu alusel ja see võib hiljem frantsiisimüüjale kalliks maksma minna (Daley 2012: 92).

Frantsiisisüsteemi edukas toimimine sõltub rahulolevate ja koostöövalmiste frantsiisiettevõtjate olemasolust (King *et al.* 2013: 1324) ja nende individuaalsest pühendumisest organisatsiooni eesmärkidele (Caldeira 2010: 6). Emotsionaalne pühendumine frantsiisiorganisatsioonile on

eriti oluline frantsiisibrändi efektiivse juhtimise ning jätkusuutlikkuse seisukohalt (King *et al.* 2013: 1308), sest see on positiivselt korreleeritud objektiivsete müügitulemustega ning negatiivselt korreleeritud opportunismiga (Mignonac *et al.* 2015: 461). Opportunismi all mõistetakse frantsiisiettevõtja iseendapoolsete huvide esiplaanile seadmist viisil, mis kahjustab frantsiisiorganisatsiooni (Mignonac *et al.* 2015: 465). Opportunismi näideteks võib tuua frantsiisiorganisatsiooni kahjustava info lekitamise ja litsensitasude maksmatajätmise (El Akremi *et al.* 2011: 932) ning frantsiisiorganisatsiooni standardite, protseduurireeglite ja normide rikkumise (Davies *et al.* 2011: 324-325; Kidwell *et al.* 2007: 525).

Siinjuures on oluline mainida, et ettevõtjapoolset probleemset käitumist ei saa ainult vaadata ainult isolatsioonis tema kui üksikisiku omadusena, sest probleemne käitumine võib välja areneda frantsiisiorganisatsiooni ja frantsiisiettevõtja vahelises suhtluses. Frantsiisiketi pidajal on probleemide ennetamiseks vaja algusest peale kujundada kohaseid ootusi ning tugevat koostöösuhet (Kidwell *et al.* 2007: 522-523). Näiteks kui ettevõtja on frantsiisiorganisatsiooniga rahulolematu ja tunneb, et ei saa organisatsiooni usaldada, siis võib ta omandada hoiaku, et tema ja organisatsiooni huvid on kaks eri asja ning hakata opportunistlikult käituma (Davies *et al.* 2011: 324-325).

Kuna frantsiisisüsteemis on oluline frantsiisiorganisatsiooni ja ettevõtja omavaheline suhestumine, tuleks frantsiisiorganisatsioonil probleemide ennetamise huvides leida võimalusi, et hoida vastastikust koostöösuhet ka peale frantsiisimüügi äratoomumist ning mitte jääda vaid lepinguliste kohustuste täitmisele (King *et al.* 2013: 1327). Sageli mõjutab ettevõtjate käitumist mitte suhe organisatsiooni kui kollektiiviga, vaid just toetava ja usaldusliku suhte olemasolu frantsiisiorganisatsiooni esindajaga, näiteks frantsiisidirektoriga (Watson, Johnson: 2010: 63-64). Positiivsed suhestumistavad frantsiisiorganisatsiooni ning ettevõtja vahel tõstavad ettevõtjapoolset rahulolu frantsiisikoostööga (King *et al.* 2013: 1324) ning mõjutavad seeläbi tema pühendumismotivatsiooni.

Selles peatükis andis autor ülevaate frantsiisi mõistest ja selle ajaloolisest arengust ning tõi ära teoreetilised selgitused frantsiisikäitumise tekkimise kohta. Põhjalikumalt on iseloomustatud frantsiisisüsteemi sisenemist, frantsiisilepingut ja teisi frantsiisidokumente ning kirjeldatud positiivsete frantsiisisuhete hoidmise võimalusi. Eraldi on iseloomustatud ettevõtjat frantsiisisüsteemis ja toodud ära tegurid, mis võiksid garanteerida eduka tegutsemise reeglitega piiratud keskkonnas.

1.2. Frantsiisivõtja olulised omadused

Käesolevas alapunktis analüüsitakse, missugused frantsiisivõtja omadused sh isiksuseomadused on toeks niisuguse ettevõtlusvormiga tegelemisel. Antud teemal ei ole kuigi palju kirjandust leida, küll aga saab teatavaid järeldusi teha kirjanduse põhjal, mis käsitleb ettevõtjate jaoks olulisi omadusi. Autori arvates ongi frantsiisisüsteemis tegutsev ettevõtja eelkõige ettevõtja, ainult selle eripäraga, et ta on valinud oma tegutsemiskeskonnaks reeglitega piiratud frantsiisisüsteemi. See, millised ettevõtja individuaalsed omadused oluliseks osutuvad, sõltub juba konkreetse frantsiisisüsteemi tingimustest.

Eelmises alapeatükis (vt lk 15) tõi autor ära konkreetset frantsiisivõtjale kasuks tulevad isiksuseomadused, mis on abiks reeglitega määratud keskkonnas toimetulemisele ning aitavad vältida konfliktide tekkimist frantsiisisuhetes. Tulenevalt magistritöö eesmärgist keskendub käesolev alapeatükk rohkem ettevõtjate isiksuseomaduste käsitlemisele erinevate autorite töödes, sidudes loetletud omadusi frantsiisisüsteemiga. Järgnevalt annab autor ülevaate erinevatest seisukohtadest väikeettevõtjate edukust tagavate isiksuseomaduste kohta teaduskirjanduse põhjal.

Van Der Sluis märkis, et ärivõimaluse ärakasutamiseks peab ettevõtja turul võimalusi märkama ja kasutama hakkama. (Van Der Sluis *et al.* 2008: 801) Hunter lisas, et samas võivad kaks ettevõtjat ühte ja sama võimalust tõlgendada erinevalt lähtudes isikuomadustest, millest saab järeldada, et igast võimalusest ei saa kasvatada edukat äri, vaid siin tulevad veel juurde ettevõtja(te) personaalsed omadused ja võimed. (Hunter 2012: 60)

Autor on toodud väidetega nõus, sest ärivõimaluse märkamine tänapäeva tihedas konkurentsis ja väikeettevõtete paljususes on ettevõtja üks olulisemaid omadusi ja võimalusi äri alustamiseks. Eriti iseloomustab see maapiirkondade ja väikelinnade ärikeskkondi, kus tarbija nõudluse olemasolu tunnetamine võimaldab leida uuele ettevõttele jätkusuutliku turuniši. Kui ärivõimalust märkavad ehk mitmed potentsiaalsed ettevõtjad, siis äriideede elluviimine nõuab juba teatud isiku- ja isiksuseomadusi. Ärielus on olemas näiteid, kus üks ja sama äriidee ning selle hilisem realiseerimine erinevate ettevõtjate nägemuses võib nii olla elujõuline kui ka mitte.

Teaduskirjanduses leidis mitmeid allikaid, kus kirjeldati isiksuseomaduste uuringuid ning nende tulemusi. Siiski ei õnnestunud autoril leida artiklitest veenvaid põhjendusi, miks just

ühed või teised isiksuseomadused osutusid uuringutes valituks. Seetõttu valis autor edasises töös põhjalikumaks esitlemiseks kaks allikat: Owens *et al.* 2013 ja Korsakiene, Diskiene 2015.

Owens *et al.* (2013: 73) uurisid väikeettevõtjate isiksuseomaduste seost äri edukuse ning töörahuloluga. Väikeettevõtete kasv ja edu on seotud majanduskasvu ning töökohtade arvu tõusuga. Nad märgivad, et edul pole ühest definitsiooni, ent sageli mõõdetakse seda majandustegevuse kaudu.

Sagedamini mõõdetavad majandusindikaatorid (Owens *et al.* 2013: 74) on:

- firma ellujäämine;
- töötajate arvu kasv;
- kasumlikkus;
- müügi kasv;
- varade rentaablus.

Owensi seisukohtadele võib lisada Judge *et al.* (1995: 622) arvamuse, et äritegevuse mõõtmise indikaatorina võib käsitleda ka omaniku rahulolu kas iseendale tööandjaks olemise või ettevõtjastaatusega, sest see võib mõjutada omaniku valmisolekut firmasse edasist aega ja raha investeerida. Samas mainivad nad, et korrelatsioon eduka äritegevuse ja töörahulolu vahel on mõõdukas.

Viimase seisukohaga on autor taas nõus. Maapiirkonnas tegutseva ettevõtja puhul võib rahulolu iseendale tööandjaks olemisega olla üsna kõrge tähtsusega, kuna töökohti on maal vähe. Lisades siia veel ettevõtja vanuse, mis tööturul on ka oluline tegur, siis sageli on iseendale tööandja olemine ainus võimalus, mis inimest aktiivsena hoiab. Kui ettevõtja suudab hoida tulusid ja kulusid vähemalt tasakaalus, siis on töörahulolu garanteeritud ja motivatsioon äritegevuse jätkamiseks olemas. Paigutades Judge *et al.* poolt nimetatud indikaatorid frantsiisisüsteemi, siis esimese puhul ei näe autor siin erisusi ettevõtja ja frantsiisivõtja vahel - ka frantsiisivõtjaks võib alustav ettevõtja hakata iseendale töökoha loomise eesmärgil. Samas frantsiisivõtja hinnangut ettevõtjastaatusega rahulolu osas frantsiisireeglid mõjutavad, mistõttu ebapiisava eeltöö tõttu võib frantsiisisüsteemis alustaja kogeda teatud pettumust, kui kõiki ideid tegevuse käigus rakendada ei lubata.

Owens *et al.* (2013: 74) kritiseerisid uurimusi, kus ainult ühte või paari isiksuseomadust vaadeldi - enamasti on edu taga terve isiksuseomaduste kombinatsioon, mitte ainult üks joon. Nad mõõtsid oma uurimuses suhteliselt suurt hulka potentsiaalseid töösooritusega seotud isiksusenäitajaid. Lisaks märgivad nad, et isiksusejoonte mõõtmise valiidsust saab tõsta läbi kontekstualiseerimise - näiteks lisades küsimustele otsa fraasi "töö juures". Küsimused, mida nad ise antud uurimuses kasutasid, asetati sarnaselt töö konteksti.

Owens *et al.* (2013: 77-78) uurisid neljateistkümne isiksusedimensiooni seost ettevõtja edukuse ja töörahuloluga (vt lisa 1). Antud isiksusedimensioone mõõdeti RAPSI (*Resources Associates Personal Style Inventory*, - "Tööjõu isikliku stiili küsimustik") abil, mis on multidimensionaalne tööpõhine süsteem normaalsete isiksusejoonte mõõtmiseks. Iga küsimusele antakse hinnang viie-palli skaalal (Owens *et al.* 2013: 77).

Äritegevust mõõtsid Owens *et al.* (Sealsamas: 78) kolme indikaatori abil, mida sageli ettevõtluse uurimustes kasutatakse: müügikasv, kasumi kasv ja omaniku isiklik sissetulek. Iga indikaatori jaoks kasutati kahte küsimust, näiteks: „alates äri alustamisest, kasum on kasvanud ___% võrra“. Kõik vastused mõõdeti kuue-palli skaalal, kus vastused varieerusid „alla 5%“ ja „100% või rohkem“ vahel. Vastused kuuele äritegevust puudutavatele küsimusele summeeriti omakorda liitskooriks.

Magistritöö autor on kasutanud käesolevas töös eelpoolmainitud isiksusedimensioonide loetelu ühe küsimusena intervjuu küsimustikust. Leitud seostest tuleb juttu magistritöö empiirilises osas ptk. 2.2. Finantsindikaatoreid edukuse näitajatena käesolevas töös ei analüüsita.

Töörahulolu defineerisid Owens *et al.* (Sealsamas: 78) operatsioonalselt sel viisil, et kontekstualiseerisid edu ja rahulolu küsimusi - näiteks küsides: „Kui rahul oled sa oma elustandardiga, mida oma ettevõtte sulle võimaldab?“ või „Olen oma tööeluga üldiselt rahul.“ ja lastes inimestel neid hinnata viie-palli skaalal, kus üks oli „väga rahulolematu“ ja viis „väga rahulolev“.

Owens (Sealsamas: 81) ja kolleegid leidsid, et äritegevusega olid positiivselt seotud eesmärgipärasus, tööalane sisemine kontrollikese, sotsiaalse võrgustiku arendamine ja emotsionaalne sitkus. Nad ei leidnud seost äritegevuse ning võistluslikkuse ega ka äritegevuse ja usaldusväarsuse vahel. Arvestades seda, et oma ettevõtte pidamine on keeruline ning toob

kaasa stressi, ei üllatanud uurijaid see, et eesmärgipärasus ja emotsionaalne sitkus olid paremate äritulemustega seotud. Ka sotsiaalse võrgustiku arendamine on iseenda tööandjaks olemise seisukohalt oluline. Tööalane sisemine kontrollikese oli ainult mõõdukalt tulemusega korreleeritud ning jäi vähem olulisemaks kui teised kolm isiksusejoont, võib-olla sellepärast, et äris ei sõltu alati kõik iseendast ning ettevõtja edu sõltub osaliselt juhusest või kontrollimatutest keskkonnateguritest. Uurijad leidsid, et töörahulolu oli seotud mitmete isiksusejoontega, sealhulgas töötahtega, riskitaluvusega, enesereklaamimise võimega, rahalise ebakindluse taluvusega, optimismiga, emotsionaalse sitkusega, iseseisvusega, ja kohanemisvõimega. Võrreldes traditsionaalsete töökohtadega peavad ettevõtjad olema paindlikumad ja iseseisvamad, et suuta hakkama saada muutuvates olukordades, millel pole ettemääratud lõppu. Nad peavad olema võimelised omaenese tööd reklaamima ning taluma riski, stressi, teadmatust ning rahalist ebakindlust. Optimism oli töörahuloluga kõige enam seotud, mis võib olla ühest küljest tänu sellele, et optimistlikud ettevõtjad ei võta ebaõnnestumisi ning tõrjumisi nii isiklikult, vaid pigem ajutise tagasilöögina, ega kaldu ebaõnne internaliseerima. Teisest küljest jälle võib rahulolu tööga viia optimistlikuma töösse suhtumiseni (vt tabel 1).

Autor väidab siinkohal, et ettevõtja optimismi suurus võib sõltuda sellest, millise eesmärgiga on ettevõtte loodud või millised ärilised eesmärgid ettevõtja endale ettevõtet luues püstitab. Ebapiisav turu-uuring või ebarealistlik turutunnetus pärsib optimismi teket või vähendab seda. Kui soovitud äriedu ei saabu ettevõtja arvates piisavalt kiiresti, siis ei ole ka loota, et kesiste finantsnäitajate olemasolul töörahulolust juttu võiks olla. Frantsiisivõtjate puhul jaotuvad eelpool loetletud omadused üldiselt kolme ossa: frantsiisivõtjale sobivad omadused, vähemsobivad omadused ning mittevajalikud omadused, mis sõltuvad sellest, millised valdkonnad on frantsiisiantja poolt paika pandud.

Owens *et al.* (Sealsamas: 81) uurisid ka seda, millised isiksusejooned võimaldavad ennustada mõlemat – nii paremat ärilist sooritust kui kõrgemat töörahulolu. Nii majanduslikku edu kui töörahulolu ennustasid kõige paremini töötahe, emotsionaalne sitkus ja sotsiaalse võrgustiku arendamine. Näiteks kui ettevõtjal nende kolme isiksusejoone liitskoor oli kõrge, siis oli 276% võrra tõenäolisem kui madala liitskooriga ettevõtjate puhul, et tema äri kasvas viimase aasta jooksul vähemalt 20% võrra ning 500% võrra tõenäolisem, et nad olid „väga rahul“ oma elustandardiga (Sealsamas: 82).

Tabel 1. Ettevõtja isiksuseomaduste seos majandusliku edu ja töörahuloluga

Majanduslikku edu tagavad isiksuseomadused	Töörahulolu tagavad isiksuseomadused	Seos majandusliku edu ja töörahuloluga puudub
Eesmärgipärasus, sotsiaalse võrgustiku arendamine, töötahe, emotsionaalne vastupidavus, tööalane sisemine kontrollikese	Optimism, riskitaluvus, enesereklaami võime, rahalise ebakindluse taluvus, iseseisvus, kohanemisvõime, töötahe, emotsionaalne vastupidavus	Konkurentsivõimelisus, usaldusväärsus, püsivus

Allikas: autori koostatud (Owens *et al.* 2013: 77-78) alusel

Siinjuures võib tekkida küsimus, kas need isiksusejooned on spetsiifilised väikeettevõtjatele või kehtivad ka teistes töövaldkondades. Näiteks töötahe, optimism ja emotsionaalne stabiilsus paistavad olevat seotud üldise töösooritusega mitmetes valdkondades, samas kui sotsiaalse võrgustiku arendamine võib olla spetsiifilisem väikeettevõtjate edule. Samuti on antud uurimuse tulemused sarnased teistele uurimustele, mis on leidnud seose optimismi, emotsionaalse stabiilsuse vahel ning töö- ja karjääri rahulolu vahel (Sealsamas: 82).

Autori arvates ei saa vähemalt töörahulolu puhul isiksuseomaduste küsimuses teha olulist vahet, kas tegemist on töövõtja (Owensi järgi traditsiooniline töökoht) või väikeettevõtjaga, sh frantsiisivõtjaga. Viimase puhul võiks töörahulolu käsitleda kahe-suunalisena: nii suhtlemisel frantsiisandjaga kui ka oma meeskonnas. Kõiki kõrget töörahulolu tagavaid isiksuseomadusi tuleb väärtustada ka ettevõtte töötajate puhul, sest ettevõtte sisekliima määrab kokkuvõttes ära ettevõtja töörahulolu astme. Oma tööd väärtustavate töötajate töötulemus garanteerib kindlasti ka äriedu.

Owens *et al.* (Sealsamas: 82) leidsid samuti, et töörahulolu ja äritulemused olid mõõdukalt korreleeritud ning neid tuleks edasistes uurimustes eraldi muutujatena käsitleda. See kinnitab veelkord seda, et äriedu on mitmetahuline konstrukt. Owens *et al.* (Sealsamas: 83) soovitasid edasistes uurimustes pidada silmas seda, et mõni isiksusejoon võib olla olulisem äri alustamisel ja mõni teine peale viieaastast edukat tegevust. Samuti soovitasid nad uurida, kas antud isiksusejooned on seotud edu ja rahuloluga seotud ainult teatud ettevõtete tüübi ja elukutsete puhul, või kõikides valdkondades. Nad leidsid, et kasulik oleks uurida ka ettevõtja haridus- ja töist ajalugu, ümbritsevaid majandustingimusi ning konkurentsitingimusi. Tuleviku-uurimused võiks vaadelda ka mitte ainult majandusedu, vaid ka seda, mida ettevõtjad ise eduna näevad – võib-olla mõned ettevõtjad on rahul teatud majandustulemustega ega püüagi äri laiendada. Igal juhul kinnitas antud uurimus seda, et väikeettevõtte edu hõlmab nii majandusnäitajaid kui isiklikku rahulolu (Sealsamas: 83).

Korsakiene, Diskiene (2015: 194) uurisid samuti isiksusejoonte seost ärieduga. Nad vaatlesid selliseid omadusi nagu enesetõhusus, proaktiivne isiksus, püsivus, saavutusvajadus, stressitaluvus, eesmärgile orienteeritus, iseseisvusvajadus, innovaativsus, vastupidavus, paindlikkus ja töökiirg ning leidsid, et mitmed neist olid seotud väikefirmade käibe suurenemisega. Kuna väikefirmade ja keskmise suurusega firmade edu sõltub mitmetest sisemisest ja välimistest teguritest, on nende puhul ebaõnnestumiste määr suurem kui suurfirmade puhul. Piiratud ressursse peetakse kõige olulisemaks takistuseks turul edukaks toimimisel ning ärivõimaluste ärakasutamisel. Omanikud ja juhid mängivad väikeettevõtete ellujäämisel ning pikaajases edus väga olulist rolli ning nende isiksusejooned võivad nii nende enda käitumist kui firma käekäiku ennustada (Korsakiene, Diskiene 2015: 194). Osad uurimused on seda seost kinnitanud, teised jälle jõudnud vastuoluliste tulemusteni - võimalik ka, et sellepärast, et mitmed uurimused on tehtud alles arenevate turgude kontekstis (Bruton *et al.* 2008: 1). Väikeettevõtete ning keskmise suurusega ettevõtete sektor Kesk- ja Ida-Euroopas on arenenud alates 90ndatest, kui plaanimajanduselt detsentraliseeritud turule üle mindi – seega on see suhteliselt uus (Korsakiene, Diskiene 2015: 194).

Vastavalt Brandstätterile (2011: 223) hõlmavad isiksusejooned suutlikkust, motive, suhtumisi ja temperamendijooni – seega üldist inimese kogemise ja tegutsemise stiili.

Erinevad uurimused on arvanud ettevõtjate hulka väga erinevad inimesed – nii alles alustanud kui juba pikka aega tegutsenud (Korsakiene, Diskiene 2015: 195), kuid edukatele ettevõtjatele võib olla omane kindel psühholoogiline profiil, mis eristab neid vähem edukamatest ametivendadest (Veciana 2007: 42-43). Veciana (Sealsamas: 43) mainib, et empiirilisel kinnitust leidnud sellised ettevõtjale iseloomulikud omadused nagu vajadus iseseisvuse järele (frantsiisivõtjale mittevajalik – autori märkus), saavutusvajadus (frantsiisivõtjale tinglikult vajalik – autori märkus), teadmatuse taluvus (frantsiisivõtjale vajalik – autori märkus) ning sisemine kontrollkese (frantsiisivõtjale vajalik – autori märkus). Ka Rauch, Frese (2007: 355) leiavad, et käitumine põhineb isiksuseomadustel ja seega võimaldavad isiksusejooned ettevõtja käitumist ennustada. Samuti väidavad nad, et sobivate isiksuseomaduste olemasolul on edu saavutamine rohkem garanteeritud. (Sealsamas: 353) (vt tabel 2)

Korsakiene, Diskiene (2015: 195) leiavad, et kuigi uurijad on vaadelnud mitmeid isiksusejooni, siis saavutusvajadus on üks enim tsiteeritumaid isiksusejooni ettevõtjate isiksuse alastes uurimustes. Kõrge saavutusvajadusega indiviid kaldub vastutama oma otsuste

eest, seab isiklikke eesmärke, teeb jõupingutusi, et nendeni jõuda ja soovib tagasisidet saada. On ka tõenäolisem, et need inimesed satuvad ettevõtjate hulka, kuid neid võib leida ka üleüldse edukamate inimeste seas. Saavutusvajadust märgivad olulise isiksuse-, ettevõtlusalast võimekust näitava ning edukust tagava omadusena ka Raab *et al.* (2005: 73) ja McClelland (1987: 225). Frantsiisivõtja puhul on saavutusvajadus positiivne omadus juhul, kui seda suudetakse frantsiisitingimustega kooskõlas rakendada.

Kirjanduses on tsiteeritud ka teisi jooni, näiteks proaktiivsus ja riskivõtmise suutlikkus (Korsakiene, Diskiene 2015: 195). Viimane on oluline eriti arvestades seda, et ettevõtlus leiab sageli aset teadmatuse ja ebakindluse tingimustes ning ettevõtja peab olema võimeline leppima kõrgema riskiga. Mehed on üldiselt rohkem riskialtimad (Sealsamas: 195-196). Proaktiivsuse all mõistetakse kalduvust isiklikes suhetes initsiatiivi võtta (Rauch, Frese 2007: 359). Proaktiivsed inimesed mõtlevad oma tegude tagajärgedele pikas perspektiivis ning initsiatiivi võtmine aitab võtta kontrolli inimese töötingimuste üle ning muuta ärikeskkonda. See omakorda korreleerub ärieduga (Korsakiene, Diskiene 2015: 196). Frantsiisivõtjana alustamist loetakse üldiselt madala riskiga äritegevusega alustamiseks, mistõttu nimetatud omadused ei ole frantsiisivõtjale üldjoontes vajalikud.

Kirjanduses on uuritud ka kontrollkeset. Sisemine kontrollkese viitab indiviidi kalduvusele uskuda, et nende käitumine või isikuomadused mõjutavad nende tegevuse tulemusi. Sisemise kontrollkeskmega inimesed on tõenäolisemalt ettevõtlikumad ja innovatiivsemad (Sealsamas: 196, Robinson *et al.* 1991: 20, 23, Cromie 2000: 18).

Enesetõhusust defineeritakse indiviidi omadusena koguda ning rakendada vajalikke ressursse ja oskusi selleks, et midagi saavutada. See on seotud enesekindlusega mingi kindla ülesande suhtes – kompetentsi ja kontrolli tundega. Kõrge enesetõhususega inimene pingutab rohkem, seab kõrgemad eesmärgid ja arendab välja tõhusamad strateegiad nende saavutamiseks. Samuti rakendab ta negatiivset tagasisidet positiivsel moel: oma soorituse parandamiseks. Seega võib enesetõhusust vaadelda kui inimese suutlikkust ettevõtja rollis funktsioneerida (Korsakiene, Diskiene 2015: 196).

Püsivust ja kirge töö vastu ei tsiteerita kirjanduses kuigi sageli, kuid mõned uurijad leiavad, et need on tähtsad aspekti, eriti firma alustamisel ja laiendamisel ning takistustega kokkupuutumisel (Sealsamas: 196). Ka Rauch, Frese (2007: 370-371) on leidnud, et kirk töö vastu ja püsivus on olulised aspektid äri juhtimisel.

Stressitaluvus on väga oluline ettevõtja isiksusejoon (Rauch, Frese 2007: 353), sest ettevõtlustingimused on ebakindlad ja muutuvad ning seostuvad mitmete isiklike ning finantsriskidega (Korsakiene, Diskiene 2015: 196). Indiviidid, kes otsustavad oma ettevõtte rajada, on keskmisest parema stressitaluvusega (Baron *et al.* 2013: 3).

Eesmärgipärasus on samuti ettevõtjatele omane joon, arvestades nende suutlikkust ise endale eesmäärke seada (Korsakiene, Diskiene 2015: 196). Ka uurimused on kinnitanud, et eesmärgipärasus on ettevõtlusega seotud (Rauch, Frese 2007: 363).

Iseseisvus on korreleeritud äri loomise ja eduga. See on seotud mitmete piirangute vältimisega. Vajadus iseseisvuse järele on üks olulisemaid põhjuseid, miks inimesed otsustavad oma äri alustada (Korsakiene, Diskiene 2015: 197).

Innovaatilisus on seotud loovusega ja seda võib defineerida kui inimese tahtmist ja huvi otsida uusi viise tegutsemiseks ja probleemide lahendamiseks. Innovaatilisus võimaldab väikefirmades uusi tooteid või teenuseid arendada ning innovaatilised indiviidid on ka eeldatavasti paindlikumad ja pareminikohanevad (Korsakiene, Diskiene 2015: 197).

Tabel 2. Erinevate autorite poolt välja toodud ettevõtjale vajalikud isiksuseomadused

Teoreetiline allikas	Ettevõtjale vajalikud isiksuseomadused
Veciana 2007	Vajadus iseseisvuse järele, saavutusvajadus, teadmatuse taluvus, sisemine kontrollkese
Korsakiene, Diskiene 2015	Saavutusvajadus, proaktiivsus, riskivõtmise suutlikkus, enesetõhusus, eesmärgipärasus, iseseisvus, innovaatilisus, püsivus, töökirg, loovus, vastutusvõime
Rauch, Frese 2007	Proaktiivsus, püsivus, kirg töö vastu, stressitaluvus, eesmärgipärasus
Owens <i>et al.</i> 2013	Eesmärgipärasus, tööalane sisemine kontrollkese, sotsiaalse võrgustiku arendamine, emotsionaalne sitkus, optimism, riskitaluvus, enesereklaami võime, rahalise ebakindluse taluvus, iseseisvus, kohanemisevõime, töötahe, konkurentsivõimelisus, usaldusväärsus, püsivus
Raab <i>et al.</i> 2005	Saavutusvajadus, empaatiavõime, kliendikesksus, meeskonnatöö oskus

Allikas: autori koostatud Veciana 2007, Korsakiene, Diskiene 2015, Rauch, Frese 2007, Owens *et al.* 2013 ja Raab *et al.* 2005 alusel

Korsakiene, Diskiene (2015: 197) arendasid välja küsimustiku edukatele väikeettevõtjatele ning keskmise suurusega firmade omanikele ja juhtidele, et ülalpool kirjeldatud isiksusejooni uurida. Nad leidsid, et omanikud hindavad kõrgelt selliseid isiksusejooni nagu püsivus, saavutusvajadus, eesmärgipärasus, vajadus iseseisvuse järele, töökirg, loovus ja vastutusvõime (Sealsamas: 198). Ettevõtjad põrkuvad kokku mitmete takistustega, ning

püsivus ja töökirg on olulised eriti firma rajamise faasis. Antud uurijad leidsid, et väikeettevõtjad on palgalistest juhtidest rohkem eesmärkide saavutamisele orienteeritud ning suurema saavutusvajadusega, neil on suurem vajadus iseseisvuse järele, kõrgem loovus ning vastutusvõime. Siiski järeldasid uurijad, et suurt erinevust omanike ning juhtide isiksusejoonte vahel ei olnud. Suuremat käivet raporteerinud firmaomanike ja -juhtide puhul leidsid uurijad, et firma edule võisid kaasa aidata järgnevad isiksusejooned: enesetõhusus, proaktiivsus, püsivus, saavutusvajadus, innovaativsus ja töökirg (Sealsamas: 198-199).

Kohandades peatükis toodud ettevõtjate isiksuseomadusi frantsiisivõtjatele märgib autor, et jäika „sobib-ei sobi“ meetodit rakendada ei saa, kuna frantsiisüsteemide sisereeglid on erineva paindlikkusega. On isiksuseomadusi, mis frantsiisivõtjatele on oluliselt vajalikud, on tinglikult vajalikke omadusi (sõltuvalt olukorra kontekstist) ning on mittevajalikku omadusi. Üldistatult lähenedes sobivad frantsiisivõtjateks need ettevõtjad, kes oma isiksuseomadustelt on kohanemisvõimelised, koostöövalmid, püsivad ning kohusetundlikud. Ülejäänud käesolevas alapeatükis käsitletud isiksuseomadused leiavad detailset käsitlust magistritöö empiirilises osas ptk 2.2.

2. FRANTSIISI TOIMIMINE ETTEVÖTTES PIZZAKIOSK OÜ ARVESTADES FRANTSIISIVÕTJATE INDIVIDUAALSEID ERIPÄRASID

2.1. Pizzakiosk OÜ arengulugu, ketis väljatöötatud frantsiisilepingu ülevaade ning valimi ja metoodika kirjeldus

Käesolevas alapunktis tutvustatakse uuringuobjektiks olnud Pizzakiosk OÜ-d ja ülevaatlikult selles kasutuselolevat frantsiisilepingut. Töö autor ei saa avaldada lepingu kõiki punkte, kuid vajadusel saab mõnedele lepingupunktile viidata. On läbi viidud intervjuu Pizzakioski frantsiisi omaniku Kurre Ehrnsteniga, kes on oma frantsiisisüsteemi ise välja töötanud. Pizzakioski frantsiisi tekkimist ja olemust on kõrvutatud alapeatükis 1.1. käsitletud teooriaga.

Järgnevalt kirjeldatakse samas alapeatükis valimit ning metoodikat. Uurimismeetoditest kasutas autor poolstruktureeritud intervjuud, mille abil intervjueeriti kümnet frantsiisivõtjat neljateistkümnest. Kolmelt frantsiisivõtjalt vastuste saamine ei õnnestunud ning kokkuleppel frantsiisiandjaga nende arvamus käesolevas magistritöös ei sisaldu. Samuti ei ole magistritöö autor kui üks frantsiisivõtjatest otseselt vastanud intervjuu küsimustele, küll aga lisanud oma arvamuse küsimuste analüüsi hulka. Poolstruktureeritud intervjuu kasuks otsustas autor sel põhjusel, et vaba vestluse sidumine ettevalmistatud küsimustega võimaldas vastajatelt saada põhjalikumalt ning kvaliteetsemat infot. Nii Kurre Ehrnsteniga kui ka frantsiisivõtjatega tehtud intervjuude plaanid on toodud lisades 2 ja 3.

Pizzakiosk alustas tegevust 2003. aastal, kui Kurre ja Riina Ehrnsteni otsustasid Paide keskväljakul asuvasse ruumidesse rajada pizzakohvik-kaminasaali. Ideid ja eeskujusid saadi selleks külastades kahe nädala jooksul Rootsi, Taani, Prantsusmaa ja Itaalia pizzakohtasid. Parima mulje jättis üks Kopenhaageni Pizzakohvik, mis kujuneski oma pizzakoha loomise kõige suuremaks näidismudeliks. Põhitooteks sai kohapeal valmistatud pannipizza. Esialgu

tegutseti mõne aasta jooksul klassikalise toitlustusettevõttena. Majanduslangus ja lisanduvad kogemused aitasid esialgset ideed lihvida ja nii jõuti praeguse pizzakioski mudelini, kus kulud on viidud miinimumini ja kvaliteedinõuded maksimumini. 2010. aastal tehti Kurre Ehrnstenile ettepanek samalaadse ettevõtte avamiseks Jüris, makstes äriidee kasutamise eest tasu. Kolmanda kioski rajamisel sai Ehrnstenile selgeks, et sellist laienemist nimetatakse frantsiisiks. Sealt saigi alguse pizzakioskite kett ja pizzakioski frantsiisi süstemaatiline arendamine. (Ehrnsten 2016). Teaduskirjanduses üldlase ja ka käesoleva töö teooriaosas (lk. 15-16) on toodud mitmeid erinevaid põhjusi, miks hakatakse ettevõtet frantsiisi abil laiendama, kuid lähtudes frantsiisiandjaga läbiviidud intervjuust arvab magistriröö autor, et Pizzakioski frantsiisi tekkimine ei olnud algselt planeeritud protsess, vaid sai alguse seetõttu, et leidis huvilisi, kes soovisid sama äriideed rakendada tasu eest teistes asukohtades. Süsteemne Pizzakioski frantsiisi arendamine algas ligikaudu aasta pärast esimeste harukioskite tekkimist. Järelikult ei saa frantsiisipakkumise algust liigitada kummagi lk. 8-9 toodud frantsiisi leviku teooria alla. Seevastu sotsiaalse vahetuse teooria iseloomustab hästi praegu ketis kehtivaid suhteid.

Kavaliauske, Vaiginiene järgi peab frantsiisisüsteemi väljaarendamiseks olema olemas sobiv ärikeskkond, tuntud bränd, läbimõeldud süsteem, õiguslik regulatsioon ning tulevased partnerid – frantsiisivõtjad. (Kavaliauske, Vaiginiene 2011: 325-327). Pizzakioski frantsiisisüsteemi väljatöötamiseks luges Ehrnsten mitmeid erinevaid frantsiisialaseid juhendmaterjale üle maailma. Põhjamaade ärikeskkonda sobivaimaks osutus Rootsis välja antud frantsiisiõpik, mille põhimõtetele toetudes on üles ehitatud Pizzakioski frantsiis (Ehrnsten 2016), mis läheb suures osas kokku ka Kavaliauske ja Vaiginiene poolt nimetatud tingimustega. Pizzakioski frantsiisi süsteemse arendamise alguseks oli ühelt poolt pizzakioski bränd juba omale mõnevõrra nime teinud, toodete kvaliteet oli turul oma tarbijaskonna leidnud, seega ka turuosa saavutanud, teiselt poolt olid olemas asjast huvitatud frantsiisivõtjad (huvitatus tuli välja intervjuudest frantsiisivõtjatega). Kuna Eestis on veel pizzakioskitele ruumi, siis frantsiisivõtjate liitumine jätkub, probleemiks on vaid frantsiisivõtjate valik. Senise laienemise praktika järgi nähtub maailmast, et frantsiisivõtjate valikul eelistatakse olemasolevaid frantsiisivõtjaid uutele. Sarnast ilmingut näitab ka järjekordsete Pizzakioskite tekkimine, mis ei tähenda, et uutele tulijatele (vaba) turu olemasolu korral võimalust ei antaks.

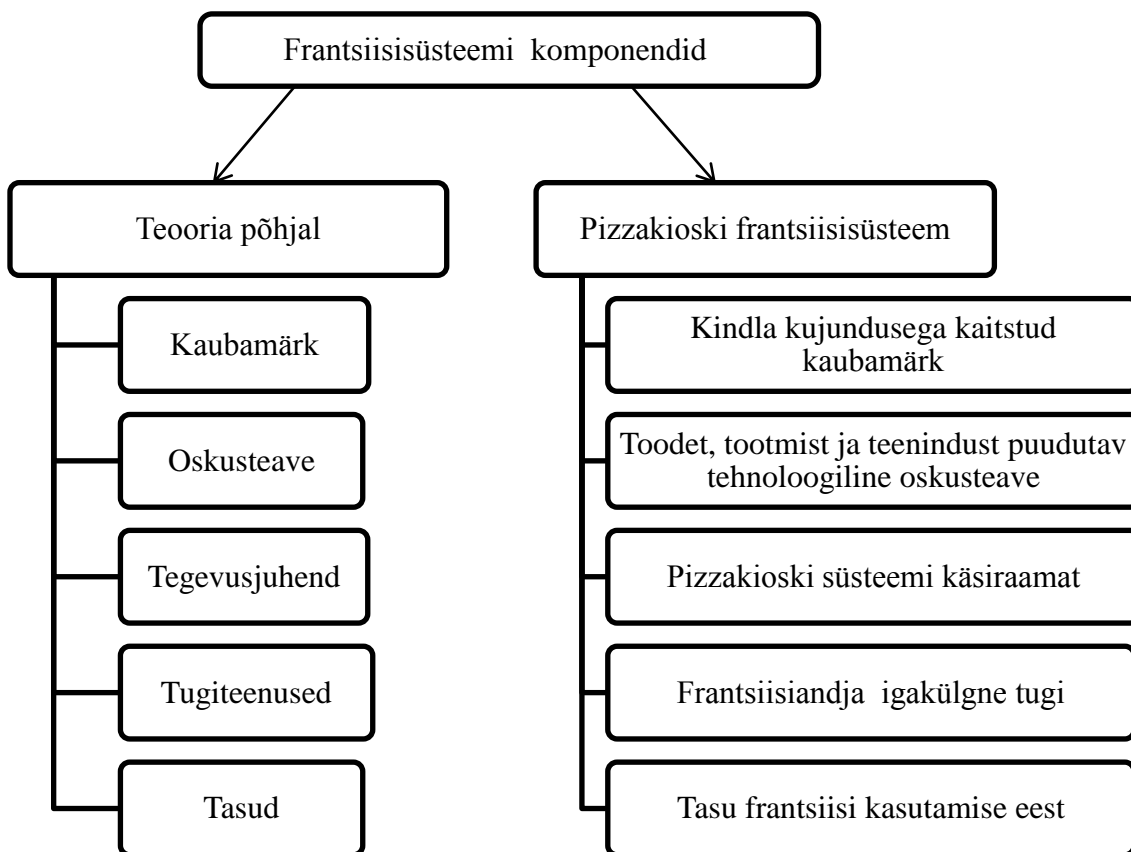
Pizzakioski frantsiis on turule sisenenud äriformaadi frantsiisina. Sarnaselt teooriaosas toodule on Pizzakiosk OÜ frantsiisidokumentideks frantsiisileping, mis koosneb viieteistkümnest punktist koos alapunktidega ning süsteemi käsiraamat (teoorias tegevuskäsiraamat), mis mõlemad on konfidentsiaalse sisuga dokumendid. Frantsiisileping sõlmitakse tähtajalisena, kuid siiski lepingu pikendamise võimalusega, kui mõlemad osapooled seda soovivad. Frantsiisilepinguga on paika pandud frantsiisi osapoolte õigused, kohustused ja vastutus ning frantsiisitasudega, ärisaladuse, konkurentsikeeluga ning lepingu lõpetamisega seonduv regulatsioon. Lepingus on rõhutatud, et „osapooled on oma tegevuses iseseisvad ning ei vastuta teise poole poolt endale võetud kohustuste täitmise eest.“ (Frantsiisileping, p.15.3., 2014) Siinkohal saab taas esile tuua seotuse teooriaga lk 7, kus Meek *et al.* nimetasid frantsiisisüsteemi osapooli õiguslikult teineteisest sõltumatuks. (Parsa 1996, viidatud Meek *et al.* 2011: 559 vahendusel) Süsteemi käsiraamatu saab liituv frantsiisivõtja pärast frantsiisilepingu allkirjastamist. Käsiraamat annab põhjaliku ülevaate Pizzakioski frantsiisisüsteemi toimimisest alates visuaalsest identiteedist (kaubamärgi, kioski, teenindajate ja transpordivahendite kujundus), tehnilisest ja tehnoloogilisest teabest, kuidas pizzakioski frantsiisis protsesse ja tegevusi (hõlmavad nii toodet, teenindust kui ka turundust) läbi viia ning lõpetades sponsorluse ning sotsiaalse vastutusega.

Tuginedes käesolevas magistritöös toodud teadusallikatele ning perioodilises erialakirjanduses käsitletud frantsiisisüsteemide kirjeldustele on autori arvates Pizzakioski frantsiisisüsteem üsna klassikaline, mis sisaldab 100% teoreetilises käsitluses lk 12 toodud frantsiisisüsteemi komponente (vt joonis 2).

Tänaseks on kett kasvanud 28 kioskini, mida haldavad 14 frantsiisivõtjat. Pizzakioskid asuvad Tallinnas (7 kioskit), Tartus, Raplas, Pärnus, Sakus, Jüris, Viljandis, Türil, Sillamäel, Jõhvis, Kohtla-Järvel, Põltsamaal, Jõgeval, Tapal, Kuressaares, Paides, Mäekülas, Rakveres, Keilas, Viimsis ja Maardus (kõigis kohtades 1 kiosk). Asjaolu, et kioskeid on rohkem kui frantsiisivõtjaid, näitab seda, et mõned frantsiisivõtjad on käivitanud (frantsiisiandja nõusolekul) rohkem kui ühe kioski. Kui uus frantsiisivõtja soovib ketiga liituda, siis tuleb omanikuga kontakti võtta ja koos arutades jõutakse otsuseni, kas liituja poolt soovitud piirkonda saab kioskit rajada või mitte. Viimatinimetatud väide põhineb frantsiisilepingul, kus „frantsiisiandja kohustub mitte andma teistele isikutele õigusi olemasoleva kioskiga samas piirkonnas asuva konkureeriva teenindusasutuse pidamiseks“ (Frantsiisileping, p.3.3, 2014).

Paigutades olemasolevad pizzakioskid Eesti kaardile on näha, et laienemisruumi on veel Lõuna- ja Kagu-Eestis.

Selleks, et töötada välja ettepanekud Pizzakioski frantsiisi paremaks toimimiseks koostas autor intervjuu plaani, mille kaudu saaks välja selgitada ettevõtjale tarvilikud isiksuseomadused frantsiisi puhul. Intervjueeritavateks olid frantsiisiandja K. Ehrnsten ning 10 frantsiisivõtjat. Eespool on mainitud, et uurimismeetodiks valis autor poolstruktureeritud intervjuu, mille kasulikkus seisnes täiendavalt veel selles, et kuna intervjueeritavad kuulsid küsimusi intervjuu ajal esimest korda, võttis vastuse formuleerimine rohkem aega ja nn vaba vestluse käigus oli täiendavate küsimuste abil võimalik rohkem infot saada kui jäiga küsimus-vastus skeemi puhul.



Joonis 2. Pizzakioski frantsiisisüsteemi võrdlus teorias käsitletud frantsiisisüsteemi ülesehitusega (autori koostatud)

Intervjuu viimase küsimuse vastuses sisalduvate vastaja demograafiliste andmete alusel koostas autor üldistatud tabeli, kus on esitatud frantsiisivõtjate sooline jaotus, keskmine vanus, keskmine staaž frantsiisivõtjana ning haridus. (vt tabel 3)

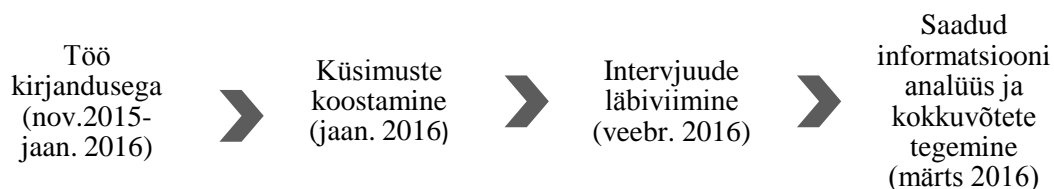
Informantide kodeerimisel ei pidanud autor võimalikuks koodi koostamisel lisada sellesse mistahes iseloomulikke arvandmeid vastaja kohta, kuna frantsiisivõtjate hulk on väike ja igasugune arvuline tunnus viitab konkreetsele vastajale. Frantsiisivõtjatele oli oluline frantsiisandja kinnitus, et nii küsitlus kui ka vastuste analüüs saab olema anonüümne ja isikustamata. Seetõttu kodeeris autor kõik vastajad lihtsalt tähtedega A, B, C, D, E, F, G, H, I, ja J.

Tabel 3. Frantsiisivõtjate demograafilised andmed.

Sugu		Keskmine vanus	Keskmine staaž	Haridus			
M	N			kesk	keskeri	rak. kõrg.	kõrgem
6 in.	4 in.	33 a.	3 a.	5 in.	1 in.	1 in.	3 in.

Allikas: autori koostatud

Järgmisena toob autor ära uuringu läbiviimise protsessi (vt joonis 3)



Joonis 3. Uuringu läbiviimise protsess (autori koostatud)

Intervjuuküsimused koostas autor ise, lähtudes järgmistest põhimõtetest:

- 1) tuua välja frantsiisandja-poolne vaade frantsiisiketi loomisest, ketis toimivatest suhetest ning probleemidest;
- 2) selgitada välja frantsiisivõtjate arvamused ja hoiakud nii frantsiisisüsteemi kohta üleüldse kui ka Pizzakioski frantsiisi kohta;
- 3) selgitada välja frantsiisivõtjate sellised isiksuseomadused, mis tagaksid kioski tulemusliku juhtimise ja tegutsemise, läbi mille saaks parendada terve keti toimimist.

Intervjuuküsimuste koostamist alustas autor frantsiisandjale esitatavatest küsimustest. Nimetatud küsimused sõnastas autor eesmärgiga saada kompleksne ja terviklik ettekujutus Pizzakioski frantsiisist alates selle tekkimisest kuni tänapäeva probleemideni, aga ka võrrelda, kui palju läheb frantsiisipakkumise teooriaga kokku ühe uue Eesti enda frantsiisi tekkimine. Autor nendib siinkohal, et kuna käesolev magistritöö ei ole suunatud põhiosas frantsiisipakkuja analüüsile, siis on vastav teooria ka vaid ülevaatlilik. Intervjuu plaan algab

Pizzakioski loomise väljaselgitamisega, seejärel tulevad frantsiisisüsteemi tegutsemist ja selles valitsevaid suhteid iseloomustavad küsimused ning lõpuks frantsiisivõtjate isiksuseomadusi ja tulemuslikkust seostavad küsimused. Autor esitab küsimuste ülevaate kahe tabelina frantsiisiandja ning frantsiisivõtjate lõikes, kus on ära toodud küsimuse sõnastus, küsimuse seos uuringuga ning küsimuse teema käsitus teoorias (vt lisa 2 ja 3).

Intervjuu küsimusi koostades soovis autor tagada, et küsimused järgneksid üksteisele ajas loogiliselt, samas jälgides, et vastused küsimustele ei tuleks kattuvad. Kui esimest taotlust õnnestus järgida üsna eesmärgipäraselt, siis teise puhul tekkisid ikka kardetud probleemid ja nii mõnelgi korral tuli nii vastajal kui küsijal tõdeda, et ühest või teisest teemast on juba juttu olnud, st ühe küsimuse vastus sobis juba osaliselt ka teise küsimuse jaoks. Sellise olukorra tekkimise põhjuseks on autori arvates küsimuste tõlgendamise erinevad lähtekohad, mis omakorda tulenevad küsija ja vastaja erinevast taustast ning kogemustest. Kokkuvõttes sai autor siiski soovitud informatsiooni kätte.

Intervjuude läbiviimiseks võttis autor kontakti frantsiisivõtjatega ning leppis kokku kohtumise aja nii kuupäeva kui ka kellaaja osas, et võimalikult efektiivselt kulutada nii enda kui ka vastajate aega. Positiivse asjaoluna märgib autor ära fakti, et 10 frantsiisivõtjat olid kohe ilma veenmata nõus intervjuud andma. 3 frantsiisivõtjat siiski keeldus intervjuust. Intervjuude toimumise ajad ja kestvused on esitatud alljärgnevas tabelis (vt tabel 4). Autor märgib tabelis ära, kas intervjuueeritav oli mees või naine, jätab aga märkimata vastaja koodi, et mitte anda võimalust seoste loomiseks vastaja isiku ja tema vastuste vahel.

Tabel 4. Andmed intervjuude kohta.

	Sugu	Intervjuu aeg	Intervjuu kestvus
Frantsiisiandja	mees	01.02.2016	1 h 20 min
Intervjuueeritav 1	naine	09.02.2016	1 h 30 min
Intervjuueeritav 2	mees	09.02.2016	1 h 30 min
Intervjuueeritav 3	mees	12.02.2016	1 h 05 min
Intervjuueeritav 4	naine	22.02.2016	1 h 00 min
Intervjuueeritav 5	naine	12.02.2016	1 h 00 min
Intervjuueeritav 6	mees	12.02.2016	1 h 10 min
Intervjuueeritav 7	naine	12.02.2016	1 h 10 min
Intervjuueeritav 8	mees	12.02.2016	1 h 20 min
Intervjuueeritav 9	mees	12.02.2016	50 min
Intervjuueeritav 10	mees	18.02.2016	1 h 30 min

Allikas: autori koostatud.

Autor salvestas intervjuud diktofoniga ning hiljem transkribeeris. Vastuste analüüsiks kodeeris autor vastajad eelpool nimetatud viisil.

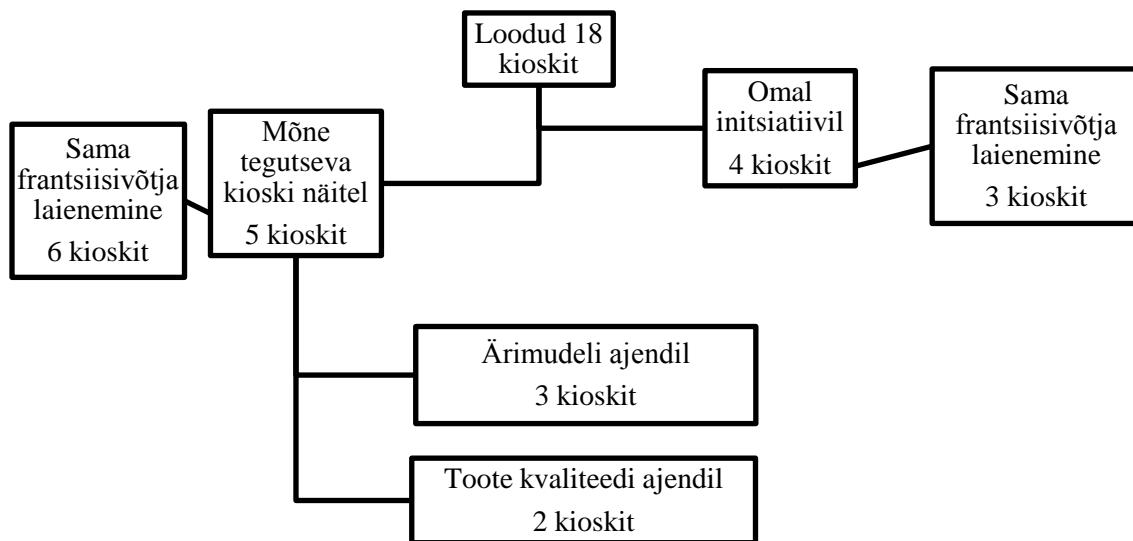
2.2. Frantsiisivõtjate hinnangud Pizzakioski tegevusele ning ettepanekud frantsiisiandjale frantsiisi paremaks toimimiseks

Käesolevas peatükis analüüsitakse intervjuuküsimustele saadud vastuseid. Peatüki lõpus toob autor ära ettepanekud Pizzakioski frantsiisi paremaks toimimiseks tulenevalt frantsiisivõtjate individuaalsetest eripäradest. Analüüs on üles ehitatud suures osas lähtuvalt samadest põhimõtetest, mis olid intervjuuküsimuste koostamise aluseks (vt lk 30). Analüüsi juhatab eraldi osana sisse frantsiisiketi tekkimist ning frantsiisivõtjate tausta selgitav osa. Analüüsi lõpus esitab autor frantsiisivõtjate kokkuvõtavad arvamused frantsiisisüsteemist.

Kuna mõned frantsiisivõtjad on loonud rohkem kui ühe kioski, siis tuleb autori arvates kioskite rajamise juures eristada, kas tegemist on esimese kioski või juba järgmise avamisega. Esmalt analüüsib autor kõikide frantsiisivõtjate puhul nende esimese kioski tekkimist. Vastused sellele küsimusele võib jagada üldiselt kaheks – kioskid, mis tekkisid n-õ ilma eelneva kontaktita mõne tegutseva pizzakioskiga ehk omal initsiatiivil (4 kioskit) ja kioskid, mis loodi tegutsevate pizzakioskite näitel (5 kioskit) kas tooteid degusteerides (2 kioskit) või lihtsalt ärimudeli järgi (3 kioskit) (vt joonis 4). Kõikidest vastustest saab välja lugeda, et tegu on ettevõtlike inimestega, kes otsisid võimalust ettevõtlusega tegelemiseks või uuteks investeeringuteks, aga ka lihtsalt uusi väljakutseid. Põhjalikke planeerimisi ettevõtlusega alustamise suhtes vastustest välja ei tulnud, pigem kasutati ära head võimalust ettevõtte loomiseks ja tegutseti kiiresti, mis läheb hästi kokku lk 17 esitatud Van Der Sluis *et al.* väitega, et ettevõtja peab turul võimalust märkama. (Van Der Sluis *et al.* 2008: 801) Head äriideed kinnitab ka fakt, et viis frantsiisivõtjat on loonud ühele kioskile lisaks kokku 9 kioskit. Vestluse käigus tuli välja veel asjaolu, et ühe kioski loomise puhul loobus üks äripartner põhjusel, et ei uskunud sellesse äriidesse, mis kinnitab lk 17 toodud Hunteri väidet, et ettevõtja personaalsed omadused on äriidee õnnestumisel samuti määravad. (Hunter 2012: 60)

Ka frantsiisiandja kinnitab eespool toodud väiteid keti tekkimise ning arengu kohta: „*Me ei reklaami ennast, inimesed ise võtavad meiega ühendust*“. Autor arvab, et ülaltoodud Van Der Sluisi *et al.* 2008 poolt sõnastatud äri võimaluse märkamise põhiliseks põhjuseks on

pizzakioski hoogne laienemine, mis toobki kaasa olukorra, kus frantsiisiandjal puudub vajadus reklaami tegemiseks.

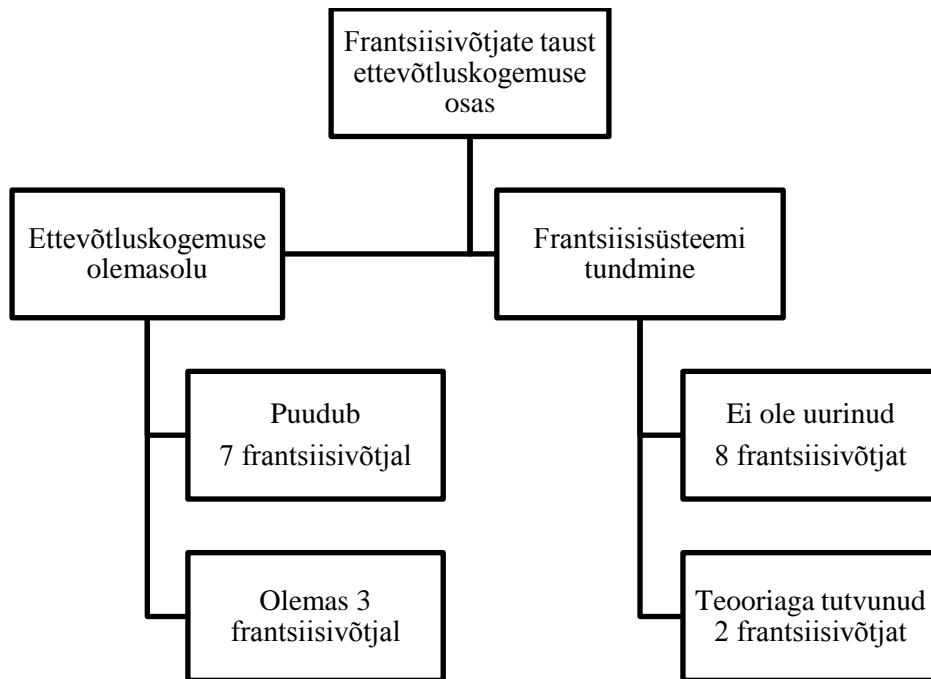


Joonis 4. Kioskite loomise skeem (autori koostatud).

Ettevõtja (sh frantsiisivõtja) otsuste aluseks on autori arvates alati ettevõtja taust, st tema eelnevad teadmised, oskused ning kogemused. Kui ettevõtlusalases teoorias ollakse pigem valdkondlike kompetentside olemasolu poolt, siis Pizzakioski kümnest frantsiisivõtjast vaid kolmel on olnud kokkupuude ettevõtlusega, seega 7 frantsiisivõtjat alustas ettevõtluskogemuse suhtes kioskipidamist sisuliselt nullist. Frantsiisimisega ei olnud ise kokku puutunud ükski frantsiisivõtja, kuid kaks nendest olid lugenud sellealast teooriat. (vt joonis 5)

Siinkohal ei pea autori arvates paika teoorias käsitletud väited ettevõtluskogemuse ja majandushariduse vältimatust kasulikkusest, kuna kõik kioskid tegutsevad tänaseni alates rajamisest ning keegi ei ole pidanud valede otsuste pärast tegevust lõpetama. Samuti ei leidnud ükski vastaja, et tema äritegevus on selle tõttu halvem, et tal puudub eelnev (toetav) tegevus- või hariduskogemus või et tal läheks siis paremini, kui see kogemus olemas oleks. Autor arvab, et kui ettevõtja saab äris hakkama ilma eelneva ettevõtluskogemusega, siis tõenäoliselt ta selle kogemuse vajalikkust ka ei oska väärtustada (vastuolu teooria ja tegevettevõtjate arvamuse vahel), samas autori isiklik seisukoht on, et äri edukuse küsimuses

on äritegevuse algusaastatel määravamad keskkonnategurid (sh näiteks frantsiisi mõju) ja seejärel tuleb ettevõtluskogemuse ja majandushariduse olemasolu toetav mõju.



Joonis 5. Frantsiisivõtjate taust ettevõtluskogemuse osas. (autori koostatud)

Frantsiisivõtja taustateadmiste hulka kuulub ka valdkondlik huvi teiste tegijate vastu samas valdkonnas. Nimetatud huvi olemasolu väljaselgitamiseks uuris autor, kui palju ollakse teadlik teistest pizza- (või muudest) frantsiisidest ning kas osatakse võrrelda Pizzakioski frantsiisi teistega. Sellele küsimusele vastas 5 frantsiisivõtjat, et ei tea teistest frantsiisipakkujatest midagi ja 5 vastasid, et on üht-teist kas kuulnud või ise uurinud. Üks frantsiisivõtja kuue hulgas oli kõige lähemal sellele, et uurida erinevaid frantsiisandjaid, mille järel teha otsus kellegagi liitumiseks („oli mõte liituda Peetri Pizzaga, aga ei jõudnud tutvumiseni selle süsteemiga“ (vastaja I)). Siinkohal võib tekkida vastuolu eelpool esitatuga, kus vaid 3 frantsiisivõtjat ütlesid, et on eelnevalt frantsiisi kohta infot uurinud. Autor selgitab vastuolu sellega, et küsimus 2 oli suunatud frantsiisi kohta käiva info olemasolule enne pizzakioski ketiga liitumist; 3. küsimusele vastamisel tõlgendasid vastajad ajaperioodina kogu frantsiisivõtjana tegutsemise aega, seega olid osad frantsiisivõtjad saanud infot teiste frantsiiside kohta tegutsemisaja kestel. Antud küsimuse teisele poolele saigi vastata üksnes see, kellel oli vastav info olemas ning ühe erinevusena toodi kahe vastaja poolt välja frantsiisitasude erinevuse protsent Pizzakioski süsteemi kasuks. Kuna autor on ka tutvunud ühe teise Eestis (mitte toidlustusvaldkonnas) tegutseva frantsiisiketi sisereeglitega, siis saab ta

siia lisada, et Pizzakioski süsteemis kehtivad reeglid on paindlikumad. Autor on koostanud Pizzakioski frantsiisisüsteemi ja teiste frantsiisisüsteemide sisu võrdluseks tabeli, kus on kasutatud ainult intervjuudest saadud infot (vt tabel 5).

Tabel 5. Pizzakioski ja teiste frantsiisisüsteemide võrdlus intervjuude vastustest saadud info põhjal.

Süsteemi iseloomustav tegur	Pizzakioski süsteem		Teised frantsiisisüsteemid	
	Frantsiisivõtjate arvates	Frantsiisiandja arvates	Frantsiisivõtjate arvates	Frantsiisiandja arvates
Frantsiisitasude protsent	madalam	kindlasti madalam	kõrgem	kindlasti kõrgem
Frantsiisiandja suhted frantsiisivõtjatega	<ul style="list-style-type: none"> • head • „keti reeglid on normaalsed“ (vastaja H) • „kontrolli võiks rohkem olla“ (vastaja F) 	head, ketti võetakse kui pereettevõtet	„frantsiisiandja ei ole maailma kõige korrektsem inimene“ (vastaja F)	„frantsiisiandjad jäävad liiga kaugeks“
Reeglid süsteemis	üldiselt: „reeglid ei ahista“ (vastaja H)	toodet ja turundust puudutavad reeglid on paigas	<ul style="list-style-type: none"> • „ühel frantsiisivõtjal võib olla kuni kaks haruettevõtet“ (vastaja H) • „samal ajal ei tohi töötada teise keti samas valdkonnas“ (vastaja I) 	intervjuust otseselt ei selgunud (autori märkus)

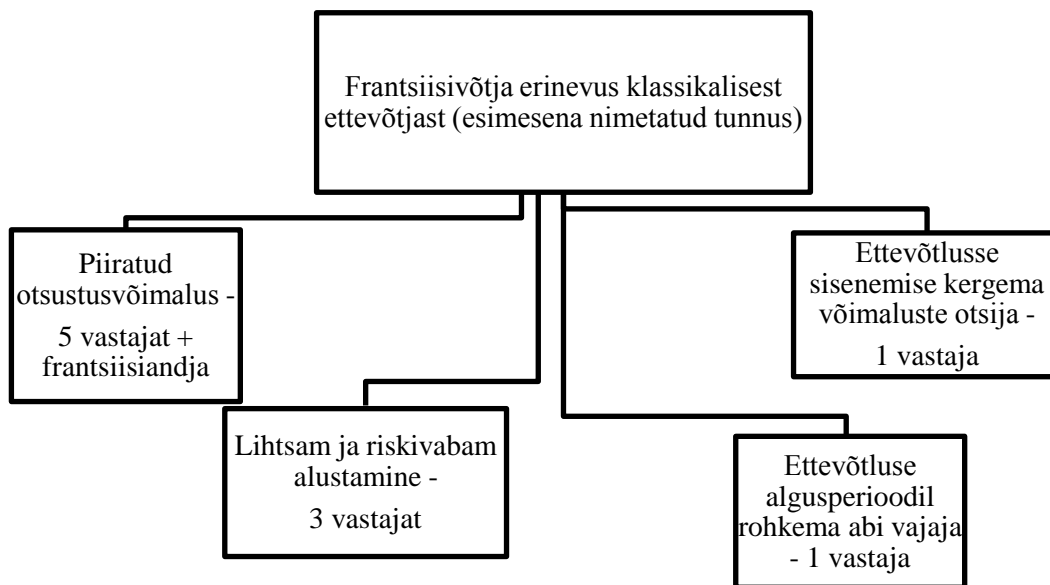
Allikas: autori koostatud

Võrreldes Pizzakioskite ketis tegutsevate frantsiisivõtjate käitumist teoorias väljapakutud ettevõtluse alustamise tegevustega ning frantsiisisüsteemi astumise soovitustega, siis toob autor välja järgmised seosed:

- 1) teoreetiliselt peaks ettevõtlusega alustaja analüüsima, kas ta tahaks olla iseseisev või sõltuv ettevõtja; pizzakioski frantsiisivõtjad olid kõik pigem kiired tegutsejad ning olukordade ärakasutajad ja keegi ei olnud teinud põhjalikku eeltööd nimetatud valiku küsimuses. Etteruttavalt olgu taas öeldud, et keegi ei ole siiani seda liitumist ka kahetsenud.
- 2) frantsiisiandja tausta kontrollimist pidasid mitmed frantsiisivõtjad küll kasulikuks, kuid ise sellega tegelnud ei olnud mitte keegi. Üks tegur oli siinkohal kindlasti eelmises punktis märgitud frantsiisivõtjate kiire tegutsemine üleüldse, teine võis autori arvates olla aga asjaolu, et nii mõnedki kioskid avati sõprade eeskujul ja soovitusel

ning frantsiisandja taustakontroll ei olnud lihtsalt vajalik. Mis puutub küsimuses olnud teiste pizzafrantsiiside kohta käiva info olemasolusse, siis need võrdlused frantsiisitasude suuruse ja muude tingimuste kohta tulid juba tegutsemise kõrvalt. Vaatamata sellele, et vastajad ei olnud frantsiisialast eelnevat huvi eriliselt üles näidanud, märgib autor, et frantsiisivõtjate poolt antud vastuste kontekstis ei saa ka öelda, et see huvi oleks olnud liiga nõrk, pigem on frantsiisivõtjatel prioriteetide järjestus selline, et nn taustainfoga tegeldakse vajadusel ja jooksvate küsimuste lahendamine on alati olulisem.

Uurides vastajatelt klassikalise ettevõtja ja frantsiisiettevõtja erinevusi, ei tunnetanud autor ühegi vastaja puhul, et keegi oleks põhjalikult omavahel võrrelnud küsimuses toodud ettevõtjate staatusi. Ekelundi poolt nimetatud (Ekelund 2004: 77) otsustusvõimaluste piiratust märkis otse oma vastuses 5 frantsiisivõtjat, 3 vastajat tõid esimese kriteeriumina ära lihtsama ja riskivabama alustamise ning kahe vastaja puhul läheneti frantsiisivõtja iseloomustamisele teistest aspektidest, mida autor iseloomustab veidi allpool (vt ka joonis 6).



Joonis 6. Frantsiisivõtja erinevus klassikalisest ettevõtjast. (autori koostatud)

Samas aga tuleb tunnustavalt mainida, et frantsiisireeglitele allumise fakt ja paratamatus paistab välja peaaegu kõikidest vastustest ja kui frantsiisivõtja ka ei sõnastanud oma vastuses nimetatud reeglite olemasolu, siis üldise jutu sees oli see kõikide vastajate puhul olemas ja

reeglite piiravat mõju negatiivse ilminguna ei nimetanud keegi. Ärist väljumise piirangut (Ekelund 2004: 77) nimetas üks vastaja muu hulgas (teoreetilise piirava võimalusena), kuna reaalselt keegi ärist väljuda ei kavatse. Autor toob välja kaks huvitava vaatenurga alt antud vastust, mis ei sarnane frantsiisivõtja mõiste klassikalisele määratlusele: „*Frantsiisivõtjad on lihtsale teele minejad, kes „ei viitsi“ käivitada ja välja mõelda, vaid kasutavad valmistehtud süsteeme*“ (vastaja I) ning „*Frantsiisiettevõtja on inimene, kes vajab suuremat tuge ning kindlust*“ (vastaja J). Ühel juhul defineeritakse frantsiisivõtja kui ärisse sisenemise jaoks lihtsamate võimaluste otsija ja teisel juhul kui rohkema abi vajaja. Kuna autor on olnud ka ettevõtluskoolitaja, siis koolitaja tööperioodi jooksul läbi töötatud ettevõtlusega alustamise teoreetilised materjalid selliseid lähenemisi ei ole sisaldanud; samas ei ole see ka vale, sest ettevõtlusega alustajad on erinevate isiksuseomaduste, kogemuste ja taustaga inimesed ja võivad frantsiisiarisse sisenedes selliseid mõtteid täiesti omada. Autori arvates võib väita, et 4. küsimus täitis oma planeeritud eesmärgi ja tõi välja asjaolu, et frantsiisivõtjad aktsepteerivad frantsiisiantja poolt kehtestatud reegleid, nõustuvad neid järgima ning ühe vastaja arvates võiks isegi rohkem piiranguid olla („*Otsustusvabadust on vähem, aga seda võiks veel vähem olla.*“ (vastaja F)).

Peale kompetentside olemasolu on alustava frantsiisivõtja puhul oluline veel hinnata tema finantsalast võimekust juba frantsiisiarisse sisenemist planeerides. Ettevõtlusega alustamiseks vajalike finantsvahendite hankimine on alustava ettevõtja jaoks üks olulisema tähtsusega küsimus ja alustamine frantsiisivõtjana ei ole siin erandiks. Vaatamata sellele, et Miettinen, Teder on väiksema kapitalivajaduse märkinud frantsiisi eeliseks (frantsiisivõtja seisukohalt) (Miettinen, Teder 2006: 139), nendivad ka nemad (ja autor), et kapitalivajadus sõltub siiski valdkonnast, kus tegevust alustatakse. Näiteks pizzade valmistamise alal on alustamiskuludel üsna kindel miinimumsumma, mille eest kõik vajaminevad seadmed saab soetada.

Tulles tagasi finantsvahendite hankimise viiside juurde alustab autor sellest, et vastajatele anti valida kõige „ettevõtjasõbralikumast“ viisist alates (riiklikud toetused) kuni teise äärmuseni välja (laen oma vara tagatisel). Riiklikest toetustest on EASi starditoetusega alustanud 7 frantsiisivõtjat (vastuste hulgas on kaks sellekohast vihjet, ülejäänud info tuli vaba vestluse käigus), mis tegelikult näitab seda, et ka EAS hindab pizzakioski äriideed üldiselt jätkusuutlikuks, toetuse saamine või mittesaamine sõltub peamiselt konkreetse äriplaani tugevusest. Kui toetust ei oleks saanud, siis ükski vastaja ei oleks kahelnud frantsiisivõtjaks hakkamisel (vajadusel) laenu võtmises üleüldse, viiel korral mainiti, et hea äriidee korral ei

valiks vahendeid, vaid alustaks iga võimalusega. Ettevaatlikkust laenu võtmisel märgiti kolmel korral. Kui oli valida, kas võtta laenu pangalt või sõpradelt, siis valiti rohkem laen pangalt (neljal korral). Üks vastaja väljendas otse negatiivset suhtumist laenuvõtmisse („*laenu võtmisse suhtun halvasti*“ (vastaja I)), ehkki alustas ise ka ikka laenuga. Siinkohal leiab taas kinnitust fakt, et kindla tahtmise korral alustatakse ettevõtlusega isegi kõige riskantsema võimaluse kaudu. Vestluse jooksul selgus ka asjaolu, et kõige probleemsem oli frantsiisivõtjate jaoks esimese kioski rajamine, teis(t)e tekkimine baseerus juba kogemustele ning laenu (juurde)saamine oli lihtsam.

Igas süsteemis toimivad suhted on mõjutatud suhte osapoolte otsustest ning tegevustest. Frantsiisisuhete kvaliteet saab alguse liituva frantsiisivõtja valikust. Kuna Pizzakioski kaubamärk on turul juba oma koha leidnud ning laienemise eesmärgil reklaami enam otseselt ei tehta, siis liituda soovivad frantsiisivõtjad võtavad ise frantsiisiandjaga kontakti. Uuele soovijale tehakse kaudne taustauuring ning viiakse läbi vestlus, kuid frantsiisiandja konstateerib, et nendel meetoditel ei saa selget ülevaadet tulevase partneri kompetentsidest ning see võib tulevikus probleeme kaasa tuua. Frantsiisiandja arvates peaks Pizzakioski süsteemi frantsiisivõtja olema eeskätt hea suhtleja, kasuks tulevad koostööle suunatud juhtimis- ning meeskonnatöö oskused, samas valdkondlikud pädevused (nagu toitlustus-, majandus- ja ettevõtlusalane kogemus) ei ole vältimatult vajalik. „*Majandusharidus on kindlasti abiks, aga liiga laialdased teadmised hakkavad segama – tulevad uued ideed, mida tahaks ellu viia*“, aga need ei pruugi tõenäoliselt mahtuda frantsiisireeglite raamidesse (autori lisamärkus). Tulenevalt frantsiisiandja vastustest väidab autor, et kõige olulisemaks frantsiisivõtja omaduseks peab frantsiisiandja finantsalaseid teadmisi ning rahavoogude planeerimise ja juhtimise oskust. Finantsvaldkonna alane pädevus algab algkapitali hankimise võimekusest (sh äriplaani koostamise oskus) („*viimaste veeringute eest ei saa kioskit luua*“) ning seisneb igapäevaste kulude ja tulude jälgimises. Autor lisab siia oma kogemuse põhjal, et mingis kindlas summas ei saa määratleda ühegi ettevõtte asutamiskulusid, st (frantsiisiandja kommentaarile lisaks) kui oma viimased säästud panna ettevõttesse, siis ei saa kindel olla, et tegutsemise algperioodil esinevad ainult planeeritud rahavood ja ootamatud väljaminekud oleksid välistatud.

Edukust tagavateks isiksuseomadusteks peab frantsiisiandja süstemaatilisust, järjepidevust, kohusetundlikkust, pigem kahjulikeks omadusteks flegmaatilisust, autoritaarsust,

empaatiavõime puudumist ning taas finantsalast ebakompetentsust („*rahaga õnne otsimine – kui raha on, siis kulutan ja vastupidi*“).

Oma ketis toimivaid suhteid peab frantsiisiandja headeks ning frantsiisisüsteemi paindlikuks. Kui teorias nimetati innovaativisust ja loovust frantsiisireeglite tõttu pigem ettevaatust nõudvateks omadusteks, siis Pizzakioski süsteemis on loovus lubatud kõiges, mis hoiab meeskonna motivatsiooni kõrgel (näiteks siseturunduslikud üritused), kuid kõik, mis puudutab toodet ja üle-ketilist turundust, peab olema ühtne ja reeglipärane. (Ehrnsten 2016) Seega võib tõepoolest Pizzakioski süsteemi nimetada üsna paindlikuks. Igapäevase suhtlemise osas tunnetab frantsiisiandja kõige teravamalt info levikuga seotud probleeme: „*Frantsiisivõtjad ei tunne, et info leviks, kommunikatsioon on nõrk ja emotsioone on palju*“. Kõige suuremat arenguruumi näebki frantsiisiandja ka just koostöö osas. (Ehrnsten 2016)

Ühe küsimuse vastusena pidid frantsiisivõtjad nimetama frantsiisisüsteemi eeliseid ja puudusi. Autori arvates sõltub frantsiisisüsteemi hindamine frantsiisivõtjate poolt kõigepealt ajast, millal seda hindamist tehakse, st kas enne frantsiisivõtjaks hakkamist või juba tegutsedes. Esimesel juhul on hinnang kindlasti kogemuste puudumise tõttu rohkem üldine, teisel juhul on hindamise aluseks just needsamad kogemused ja nüüd juba sõltub hinnang frantsiisivõtja äri edukusest: kellel läheb paremini, selle jaoks on eeliseid rohkem ja vastupidi. Autor ei tuvastanud intervjuerimise vältel, et keegi oleks ennast positsioneerinud rahulolematu frantsiisivõtjana, mistõttu ongi vastajate hinnang esitatud kas positiivsest või neutraalsest vaatenurgast. Üldiselt läbib selle küsimuse vastuseid ühine joon – hinnangud on esitatud kogemustele ja frantsiisivõtja taustast tulenevatele vajadustele tuginevalt, üksikutel juhtudel on hinnanguid laiendatud kas teooriast või frantsiisilepingust saadud info põhjal. Ehkki küsimuses sisaldus soov esitada vastus üldistatuna, esines ikka vastuseid, mis sisaldasid konkreetselt Pizzakioski süsteemi kohta käivat infot. Kuna selle küsimuste vastustes sisaldub palju loetelu, siis pidas autor otstarbekaks esitada kõik vastused tabeli kujul. (vt tabel 6)

Tabeli põhjal võib öelda, et plusside osas on arusaadavalt kõige rohkem nimetatud väljatöötatud süsteemi olemasolu, nii arvas 6 vastajat. Samuti ettearvatult (3 vastajat) nimetati kõige suurema miinusena frantsiisitasude olemasolu, samas üks vastaja pidas frantsiisitasu täiesti enesestmõistetavaks kogu nende kasude eest, mida alustaval frantsiisivõtjal on võimalik kasutada. Ülejäänud vastused olid üksikud, aga peegeldasid samuti frantsiisivõtja isiklike kontaktipunkte frantsiisisüsteemiga. Autor lisab ühele vastusele („*Reeglid on ikka*

päris suureks miinuseks“ (vastaja 6)) veel omapoolse kommentaari selles osas, et kuna vastusest võib välja lugeda frantsiisivõtja tahtmatut allumist frantsiisitingimustele, siis edaspidiste küsimuste vastustes sama vastaja poolt ei tuvastanud autor negatiivseid või kriitilisi kommentaare frantsiisireeglite suhtes. Autor ise peab ka frantsiisisüsteemiga liitumist suhteliselt lihtsaks ettevõtlusega alustamise viisiks ning negatiivseks ilminguks frantsiisitasude olemasolu; kuid nõustub siinkohal seisukohaga, et valmis süsteemi kasutamise tasu võtmine frantsiisiandja poolt on mõisteta, sest aktsepteeritava turuosa saavutamine tänapäeva konkurentsitihedas tootlusvaldkonnas on tõsise töö tulemus.

Tabel 6. Frantsiisisüsteemi eelised ja puudused frantsiisivõtjate lõikes ning viide teoreetilisele allikale.

Vastaja	+/-	Frantsiisisüsteemi eelised (+) ja puudused (-)	Teoreetiline allikas
A	+	Otsustamise piiratus – selles mõttes, et siis ei lähe isetegevuseks	Daley 2012: 91
	-	Muudatusi võiks frantsiisivõtjatega läbi arutada	Kidwell <i>et al.</i> 2007: 522-523
B	+	Valmis süsteem, ei pea ise mõtlema; tugev kaubamärk ja ettevalmistatud turg	Roh, Yoon, 2009: 85 Miettinen, Teder 2006
	-	Ei ole	
C	+	Reklaamid ja kampaaniad tehakse ära	Lewandowska 2014: 165
	-	Seotus otsustes, ketist välja astumine ja muude tegevuste valikud peale ketist lahkumist	Lewandowska 2014: 172
D	+	Valmis süsteem ja turu olemasolu	Roh, Yoon, 2009: 85 Miettinen, Teder 2006
	-	Frantsiisitasu	Lewandowska 2014: 169 Mignonac <i>et al.</i> 2015: 461-462
E	+	Frantsiisiandja pidev tugi	Mignonac <i>et al.</i> 2015: 461
	-	Frantsiisitasu	Lewandowska 2014: 169 Mignonac <i>et al.</i> 2015: 461-462
F	+	Valmis süsteem	Roh, Yoon, 2009: 85 Miettinen, Teder 2006
	-	Otsustusvabaduse puudumine	Daley 2012: 92
G	+	Korralikult läbimõeldud süsteem	Roh, Yoon, 2009: 85 Miettinen, Teder 2006
	-	Kui on läbimõetamata süsteem	Daley 2012: 92 Cavaliere <i>et al.</i> 1998: 12-13
H	+	Saab vajadusel nõu ja abi, reeglite olemasolu	Mignonac <i>et al.</i> 2015: 461
	-	Ei ole	
I	+	Väljatöötatud süsteem	Roh, Yoon, 2009: 85 Miettinen, Teder 2006
	-	Reeglid on ikka päris suureks miinuseks	King <i>et al.</i> 2013: 1324
J	+	Suurem kindlus, parem tunnus, väljatöötatud kontseptsioon	Roh, Yoon, 2009: 85 Miettinen, Teder 2006
	-	Frantsiisitasud	Lewandowska 2014: 169 Mignonac <i>et al.</i> 2015: 461-462

Allikas: autori koostatud eeltoodud tabelis esitatud allikate põhjal.

Et inimene üleüldse saaks mingit olukorda hinnata plusse ja miinuseid pannes, peab ta omama sellest suhteliselt terviklikku ülevaadet. Frantsiisiettevõtte kontekstis tähendab see ettevõtte tegevuse tundmist rohujuure tasandilt kuni juhtimisotsusteni (sh finantsotsused). Frantsiisivõtja saab oma ettevõtet hinnata kogemuslikul baasil või läbi tõhusa eeltöö ettevõtte rajamise algfaasis. Eeltööga süvitsi minek eeldab huvi asja vastu, uudishimu olemasolu, aga ka reaalsustaju ja selget nägemust olukordade hindamisel ja prognoosimisel. Frantsiisisüsteemis eesootavate valitsevate suhete analüüsimisel on kasu objektiivsusest ja enesekontrolli võimest. Frantsiisivõtjate vastustes üldistatuna leidis mitmeid vastavaid mõtteid: „*peab olema selge nägemus asjadest ja tegevustest*“ (vastaja C), „*ise peab olema asjast huvitatud*“ (vastaja G), majandusliku mõtlemise oskust või ärilisi oskusi nimetasid ka mitmed teised vastajad.

Frantsiisisüsteemi üks iseloomulikumaid omadusi on kokkulepitud reeglite olemasolu, millest kinnipidamine on kohustuslik. Autor uuris ühelt poolt, millisel määral frantsiisireglid omavad kitsendavat mõju frantsiisivõtja tegevusele, aga teiselt poolt soovis saada teada uusi ideid, mida tõepoolest annaks terve keti ulatuses rakendada. Eelnevalt on juba välja tulnud, et üldiselt frantsiisivõtjad reegleid takistusteks ei pea. Pizzakioski frantsiisisüsteemi iseloomustades nimetas üks vastaja pizzakioski reegleid paindlikumateks kui teistel, nii et uute ideede saamine frantsiisivõtjalt ja nende kasutuselevõtmine keti jaoks on aktsepteeritav. Vastustes domineerib ülekaalukalt fraas „*frantsiisandjaga saab kooskõlastada*“ (seda esines kuuel korral), mis kinnitab tõepoolest reeglite paindlikkust. Samuti kuus vastajat ütlesid, et nende loovust piiratud ei ole ja viis vastajat nimetasid konkreetseid meetmeid, mille kasutamise õigust on frantsiisandjalt taotletud. Autor toob esile veel ühe vastuse („*kõikidele palvetele ja oma-algatuslikele soovidele ning ideedele on alati positiivselt reageeritud*“ (vastaja J)) ning lisab siinkohal oma kogemustele toetudes, et kõikidesse ettepanekutesse, mis on näiteks autori kui frantsiisivõtja poolt frantsiisandjale tehtud, on viimane väga osavõtlikult suhtunud ja kui algne ettepanek frantsiisitingimustele ei vasta, siis vaadatakse, kas saab seda modifitseerida elluviimise eesmärgiga. Üks vastaja nimetas ka seda, et luba loovust rakendada oleneb ka sellest, mis vallas seda teha tahetakse („*loovust pole seni piiratud, selle all pean silmas kioski ja kliendiruumi sisustust ning kioskite reklaame*“ (vastaja A)). Autor lisab siia mõtte, et kuna kioskite pinnad on üksteisest suuruselt kuni kolmekordselt erinevad, siis kioskite kujundamisel väga jäikasisid tingimusi ei saagi rakendada. Kindlalt on paigas värvilahendused ja lubatud sümbolika (logod, graafika ja

kirjastiil), aga näiteks see, kui suure seinamenüü iga kiosk endale paigaldab või missuguse kujundusega reklaami oma piirkonnas teha tahab (välireklaam, veebireklaam), jääb nagunii kioski otsustada.

Frantsiisivõtjatel oli võimalus esitada konkreetseid meetmeid muudatuste osas, mida frantsiisivõtjad oma ketis teeks, kui nemad oleksid keti haldajad. Vastused võis jagada järgmistesse kategooriatesse:

1. Info jagamise puudulikkusega seotud ettepanekud:

- „*jagaks infot rohkem ja frantsiisivõtjatega peaks rohkem nõu*“ (vastaja A);
- „*info ei liigu eriti, võiks frantsiisivõtjaid rohkem kaasata*“ (vastaja C);
- „*võiks olla mingi ümarlaud, kus käiakse välja ideid*“ (vastaja F);
- „*infovahetus võiks käia ka meili teel*“ (vastaja G).

2. Koostöölased ettepanekud:

- „*frantsiisivõtjaid võiks omavahel rohkem tutvustada*“ (vastaja E);
- „*võlglastega tuleks rohkem tegelda, ei laseks võlal kasvada*“ (vastaja H);
- „*koolitused võiksid olla pidevad*“ (vastaja H);
- „*kontoripoolne kontroll peaks olema tõhusam*“ (autori poolt kasutatud vastaja F vastust 4.-le küsimusele).

3. Toote-, teenindus- ja turundusalased ettepanekud:

- „*tooraine võiks olla ühtne, et keegi ei teeks ise otsuseid, millist katteainet pizza peal kasutada*“ (vastaja E);
- „*tootekvaliteet on kioskite kaupa erinev, seda peaks ühtlustama*“ (vastaja H);
- „*püüaks luua ühise teeninduskultuuri*“ (vastaja C);
- „*kampaaniaid võiks olla rohkem, sh piirkondlikke kampaaniaid*“ (vastaja B).

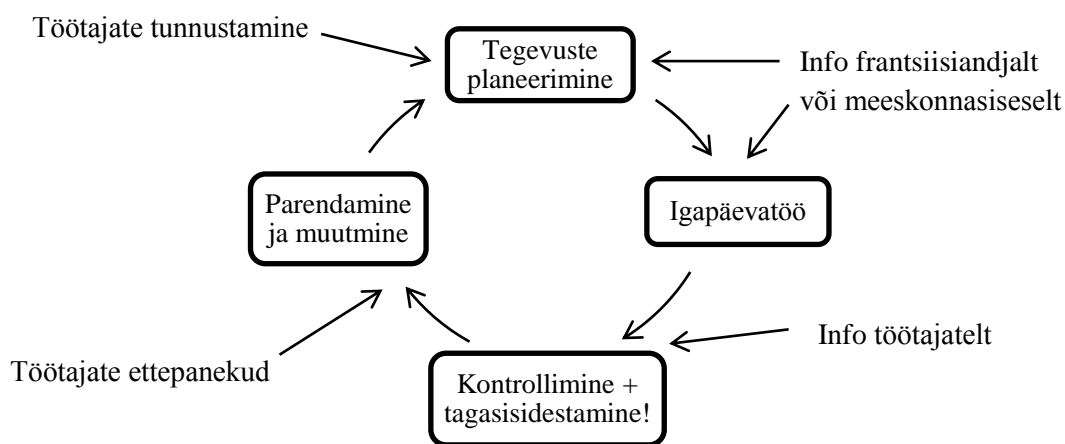
Autori arvates vajaks omavaheline koostöö tõhustamist ning pooldab antud küsimuse raames toimiva siseturundussüsteemi loomist, mis aitaks täiendavalt saavutada „oma keti“ tunnet. Üldiselt jäävad kõik ettepanekud frantsiisireeglite piiresse, kuid eeldavad tõesti frantsiisiantja-poolset tõhusamat panustamist igapäevategevustesse. Mõne ettepanekutes sisalduva probleemiga tegeldakse päris aktiivselt (näiteks toote kvaliteet), aga vahel on personali voolavus nii kiire, et teenindaja ei jõua veel toote kvaliteedi alal vilunuks saada kui juba otsustab töölt ikkagi ära minna.

Autor ei soovi, et antud küsimuses välja toodud ettepanekud ning frantsiisiandja poolt koostööle antud hinnang jätkaks mulje konfliktidest frantsiisisüsteemis. Ehkki mitmed erinevad autorid rõhutavad frantsiisisuhete keerukust ning probleemide tekkimise paratamatust (Ekelund 2004: 77; Harmon, Griffiths 2008: 256), ei toonud ükski intervjueeritav välja probleemide nii suurt tõsidust, mis mõjutaks juba kioski finantstulemusi. Pigem meeldiks autorile siinkohal veelkord korrata lk 15-16 esitatud King *et al.* mõtet emotsionaalsest pühendumisest frantsiisiettevõttele, „mis on eriti oluline frantsiisibrändi efektiivse juhtimise ning jätkusuutlikkuse seisukohalt“. (King *et al.* 2013: 1308)

Järgnevalt uuris autor suhtlemisega seotud olulisi aspekte frantsiisivõtjate arvates. Sellele küsimusele vastasid intervjueeritavad kahes osas – esiteks suhtlemine frantsiisiandjaga ja teiseks oma meeskonnas. Suhtlemist frantsiisiandjaga pidasid kõik vastajad heaks. Neli vastajat rõhutasid frantsiisiandja olemasolu tähtsust frantsiisivõtja jaoks. Vabas vestluses ütles üks vastaja, et tema peab probleemide korral loomulikuks igal ajal (peaaegu sõltumata kellaajast ning nädalapäevast) frantsiisiandjale helistamist. (Vahemärkusena lisab autor siinkohal, et ka frantsiisiandja nimetas suurt frantsiisivõtjate-poolset telefonikõnede hulka igapäevaselt piisavalt suureks „ajatäitjaks“ – seda ei tohi võtta kriitikana (*autori märkus*)). Neljast eelpool nimetatud vastajast ühel juhul ei olnud frantsiisiandja tugi tuntav („*frantsiisivõtja töötab sageli üksinda, tuge ei ole tunda*“ (vastaja F)), samas teine vastaja sõnas, et ei vaja enam pidevat frantsiisiandja poole pöördumist, sest aja jooksul on omandatud kogemusi iseseisvalt otsuste langetamiseks („*suhtleme harva frantsiisiandjaga, kuna oskame juba ise otsustada*“ (vastaja H)). Kuna võrreldud kahe vastaja ja nende poolt juhitud kioskite tegutsemise aja puhul on tõepoolest erineva ajaperioodi pikkusega, siis võivad frantsiisiandja poole pöördumise sageduse põhjuseks olla nii kogemuste vähesus/rohkus kui ka frantsiisivõtjate isiksuseomadused otsuste langetamise julguse küsimuses. Kolm vastajat nimetasid suhteid frantsiisiandjaga heaks ja üks vastaja nimetas suhtlemises oluliseks „*piisava info olemasolu frantsiisiandja poolt, et kõik uus ja muutuv jõuaks frantsiisivõtjateni*“ (vastaja E). Autor ei oska siinkohal öelda, kas see võiks olla kriitilise alatooniga sõnum, mis on ajendatud isiklikust negatiivsest kogemusest või lihtsalt mõte kui selline. Kokkuvõtlikult hindavad frantsiisivõtjad frantsiisiandjaga suhtlemist heaks ja usalduslikuks.

Meeskonnasiseselt valitsevate suhete kohta antud vastuste osas märkab autor esimesena suhtlemisalast heatahtlikkust, mis, arvestades personali voolavust, ei olegi imestamapanev. Arvestades uue töötaja väljakoolitamiseks kuluvat aega on loomulik, et töötajasse tehtud

investeering luhta ei läheks ja töötajat proovitakse pigem hoida, kui tööks vajalikud oskused ei pruugi nii kiiresti tulla kui omanik eeldab. Ülekaalukalt nimetati suhtlemises järgmisi aspekte: otsekoheus, heatahtlikkus, usalduslikkus, kontrolli tähtsus. Üks vastaja pidas oluliseks heatahtlikkusele ka piiride seadmist: „meeskonnas ei saa ärakuulamisega üle võlli minna, mina olen liiga leebe, aga viimane sõna peaks jääma ikka ülemusele“ (vastaja F). Info õigeaegset jagamist meeskonnas pidasid tähtsaks 3 vastajat. Autorile tundub sobiv siinkohal luua seos Demingi ringiga ja konstateerida, et ringil kujutatud tsüklil toimib juhtimistegevuses kioskites sujuvalt ja terviklikult. (vt joonis 7)



Joonis 7. Kioskite juhtimistsüklil. (autori koostatud. Allikas: (Arveson ... 2016)).

Frantsiisilepingutes on muuhulgas paika pandud nii frantsiisivõtja kui ka frantsiisiandja kohustused üksteise ees. Frantsiisiketis toimivate suhete viimase aspektina iseloomustasid vastajad frantsiisiandja-poolse toe olemasolu ning andsid hinnangu omavahelisele koostööle frantsiisiandjaga. Vastustest on võimalik välja lugeda frantsiisivõtjate erinevat nõudlikkuse taset vajaliku info osas („tehnoloogiline tugi ... võiks arvestada kioskite spetsiifikat“ (vastaja A), „puudust tunnen ühtsest teeninduskultuurist“ (vastaja C)), aga ka frantsiisivõtja enda aktiivsust info hankimisel („frantsiisikontor palub piisavat tuge“ (vastaja D), „siiani olen saanud tuge igas küsimuses“ (vastaja J), „puudust ei tunne millestki“ (vastaja I)). Teistest mõnevõrra rohkem on nimetatud koolitusvajadust ning suurema frantsiisiandja-poolse kontrolli vajadust. Mõned frantsiisivõtjad soovivad ühiseid kokkusaamisi, et arutada sarnaseid probleeme või õppida teiste headest kogemustest, ehkki vabas vestluses tunnistasid kõik ühise

vaba aja leidmise keerukust selliseks kohtumiseks. Autor on viimase ettepanekuga samuti nõus, sest vahel tuleb ette selliseid probleeme, kus oleks vaja samas olukorras pädeva inimese arvamust. Frantsiisiandja poolt pakutava toega on autor rahul, sest alati on leitud lahendus jooksvatele probleemidele või saadud abi planeerimisküsimustes.

Analüüsisides isiksuseomaduste seost ettevõtjaks hakkamisega arvab autor, et inimene, kes iseloomustab ennast ettevõtjana, teeb seda erinevalt näiteks ettevõtlusse sisenedes või selles juba mõnda aega tegutsedes. Toodud mõttega soovib autor öelda, et ettevõtja seisukohti ja mõtteid mõjutab see keskkond, milles ta juba pikemat aega tegutsenud on. Oma nüansi lisab siia veel frantsiisisüsteem. Sellistele järeldustele jõudis autor võrreldes teoorias väljatoodud alustava ettevõtja isiksuseomadusi frantsiisivõtjate enamuse poolt pakutud vastustega. Samas ei saa väita, et keegi osapooltest oleks eksinud või ebaobjektiivselt küsimustele vastanud. Kui Korsakiene, Diskiene uurimus tõi välja edukate inimeste ning potentsiaalsete ettevõtjate puhul populaarseima omadusena saavutusvajaduse, siis frantsiisivõtjatest nimetas seda omadust vaid üks vajalikuks ning teine vähem vajalikuks. Ka frantsiisiandja ei pidanud nimetatud omadust esiletõstmise väärivaks. Sama tendentsi võib märgata ka teadlaste uuringus suuremat äramärkimist leidnud stressitaluvusega. Korsakiene, Diskiene väidavad, et uute ettevõtete nullist alustajad on üle keskmise stressitaluvusega (Korsakiene, Diskiene 2015: 198), samas frantsiisivõtjad stressitaluvust üldse ei nimetanud, aga frantsiisiandja nimetas vajaliku omadusena. Vastupidi, frantsiisivõtjad väitsid, et frantsiisisüsteemiga liitumine on üsna stressivaba ettevõtlusega alustamise viis, kuna suur osa alustamisfaasi tegevustest on tehtud ja sisenetakse valmis süsteemi. Sellest autor järeldabki, et oleks samad ettevõtjad hinnanud ennast frantsiisivõtjaks hakkamise eel, ei oleks vastused olnud 100% samad, sest frantsiisisüsteemis tegutseva ettevõtja kogemus oleks olnud saamata. Tegelikult ütlevad Owens *et al.* sama (vt lk 21), et ettevõtja isiksusejooned võivad tegutsemise aja jooksul erinevalt domineerida. Autor täiendab seda mõttega, et ühelt poolt võib isiksusejoon erineval ajal võimenduda, teiselt poolt võib aga muutuda ettevõtja mõttemaailm või arvamus. Kui eeltoodust võiks järeldada, et frantsiisisüsteem mõjutab ettevõtja mõttemaailma oluliselt, siis päris nii see ei ole, sest leidis ka ühiseid omadusi teoorias nimetatute ning frantsiisivõtjate poolt valitute osas, näiteks eesmärgile orienteeritus, enesekindlus ning töökus. Autor toob siinkohale esile frantsiisivõtjatest vastaja 3 poolt nimetatud mittetraditsioonilise isiksuseomaduse „ettevõtjatüüp“ („*ju me oleme sellised ettevõtjatüübid*“ (vastaja C)), mis võtab hästi kokku ettevõtlike noorte inimeste suhtumise ettevõtja omadustesse.

Lõppjärelalusena väidab autor, et frantsiisisüsteemi siseneja hinnang enda kui ettevõtja tulevasele edukusele sõltub ettevõtja teadmistest ja kogemustest eesootava suhtes.

Järgnevast analüüsist peaksid välja tulema frantsiisivõtjate individuaalsed eripärad seoses isiksuseomadustega. Intervjuud ette valmistades eeldas autor, et ettevõtja iseloomustamiseks vajaminevate isiksuseomaduste loetlemine ei valmista vastajatele raskusi, tegelikkuses aga selgus, et frantsiisivõtjad on isiksuse teemale vähe mõelnud kui üldse. Kuna autoril oli intervjuu plaanis ette valmistatud isiksuseomaduste loetelu, siis võisid vastajad frantsiisivõtja iseloomustamisel seda kasutada, ehkki ka sellest ei olnud lõppkokkuvõttes erilist kasu, sest nagu mitmed vastajad konstateerisid, on etteantud loetelus kõik omadused head ja vajalikud, millest valiku tegemine nõuaks ühelt poolt rohkem mõtlemisaega ja teiselt poolt iga valiku põhjendamist. Seega kujunes eduka frantsiisivõtja iseloomustamine ikka rohkem selliseks nagu see iga vastaja puhul tema kujutluses olema peaks. Täiendavalt lisab autor, et kuna inimese iseloomustamisel kasutatakse nii tema omadusi kui ka oskusi, siis vastajad nimetasid neid läbiseigi. Küsitletute poolt nimetatud frantsiisivõtja olulised oskused ja omadused on:

- Suur töötahe, töökus
- Panustamise soov 24/7, pühenduvus
- Tööprotsessi tundmine rohujuure tasandilt
- Korrektsus igapäevaste ülesannete teostamisel
- Raha lugemise oskus (suudab pinnal püsida)
- Raha-asjades konkreetne
- Kulude jälgimise oskus
- Äri toimimisest ettekujutus, turu tundmine
- Matemaatilised oskused
- Raamatupidamisalased teadmised
- Normaalne suhtumine töötajatesse ning äripartneritesse
- Teenindusoskused
- Pingetaluvus
- Delikaatne
- Mitte domineeriv, pigem alandlik
- Juhtimiskogemus
- Ei tohi liiga hea olla
- Meeskonnajuhtimise oskus

- Enesekindlus
- Visadus
- Ettevõtja tüüpi inimene
- Reaalsustaju
- Kohusetunne
- Saavutusvajadus
- Rikkaks saamise illusiooni ei tohi olla
- Otsustusvõimelisus
- Nahaalsus
- Leidlikkus

Tulenevalt frantsiisandjaga läbiviidud intervjuust pidas autor antud küsimust frantsiisivõtjatele esitatud küsimuste hulgas üheks tähtsamaks. Eesmärk oli esmalt välja selgitada frantsiisandja seisukoht tulemuslikkust tagavate tegurite osas ning seejärel tuua välja erisused ja kokkulangevused frantsiisivõtjate arvamustega. Frantsiisandja vastustes oli autori arvates põhirõhk asetatud ainult kahele märksõnale – esiteks, kohusetundlikkus, millega saab seostada süstemaatilisust, järjepidevust ja finantsdistipliini ning teiseks, suhtlemisoskused nii oma meeskonna kui ka frantsiisandja (ja –kontori) suunal. Frantsiisivõtjate vastustes nimetatud ülalootletud omaduste ja oskuste hulgast toodi raha käsitlemisega seonduvat oskust või omadust esile lausa kaheksal korral kümnest, mis näitab frantsiisandjaga sama rõhuasetust. Ka suhtlemisoskusi väärtustati äranimetamise kaudu kaheksa vastaja poolt, siinkohal võrdsustas autor juhtimisoskuse suhtlemisoskusega, kuna kioskite meeskonnad on üsna väikesearvulised ja kioski edukas juhtimine baseerubki omavaheliste suhete kvaliteedil. Näiteks ühes kioskis töötab peale omaniku veel ainult üks teenindaja ja kui läbisaamine on hea, siis sellisel juhul ei teki ka vajadust häid suhteid eraldi rõhutada. Autoris tekitas mõningat imestust ühe vastaja arvamus „*peab olema nahaalne nagu poliitikas* (vastaja D)“, aga milles see „nahaalsus“ seisnes, seda ei õnnestunud ka täiendava küsimuse abil arusaadavalt välja selgitada. Ülejäänud vastuseid üldistades saab esile tuua frantsiisivõtjate suure pühendumise oma ettevõttele, 100%-lise panustamissoovi ning töökuse. Iga vastaja eelistas oma taustast ning kogemustest tulenevaid omadusi ning oskusi. See on autori arvates ka loomulik ning tuleneb sellest, et frantsiisivõtjate stardiplatvorm ja taustsüsteem on üksteisega võrreldes olnud üsna erinev ja üldteadmisi andev eeltöö maht

samuti. Autori isiklik seisukoht antud küsimuses ühtis enamuse väljaõelduga, st edukuse tagavad raha lugemise oskus, aga ka turul toimuvate protsesside tundmise oskus.

Autor peab vajalikuks eduka frantsiisivõtja määratlemist alustada taas frantsiisandja arvamusest. Sarnaselt frantsiisivõtjate poolt öelduga arvas ka frantsiisandja, et loetelus sisalduvad omadused on kõik omast küljest positiivsed ja ettevõtjale vajalikud. Tegelikuses see nii on ka, sest nii Korsakiene, Diskiene 2015 kui Owens *et al.* 2013 uuringus toodi välja just neid omadusi ettevõtja edukuse aluseks olevatena. Kuna aga käesolev magistritöö ei käsitle klassikalist ettevõtjat, vaid frantsiisivõtjat, siis palus autor loetelu vaadata frantsiisandja (või –võtja) rollist ning nimetada eeskätt neid omadusi, mis aitavad edukust saavutada frantsiisireeglite tingimustes. Kui edukusele kasuks tulevate omaduste loetelu on ehk suhteliselt klassikaline (ka frantsiisisüsteemi jaoks), siis autor selgitab ühe omaduse – iseseisvus – määratlemist kasulike omaduste hulka järgmiselt: frantsiisandja sõnul saab ta päevas päris palju infopäringuid frantsiisivõtjatelt, mis kokkuvõttes moodustavad tööajast üsna suure osa. Teinekord on küsimus selline, et frantsiisivõtja saaks selle lahendada ka oma jõududega. Samas tuleb selline olukord lugeda moodustuva ehk alles noore süsteemi tunnuseks, kuna staažikamad frantsiisivõtjad nimetasid ka intervjuus, et frantsiisivõtjaga kontakteerumine on jäänud harvemaks, kuna suures osas saadakse ise hakkama. Edukuse jaoks vähem vajalike omaduste loetelus kolm omadust (innovatiivsus, kalduvus riske võtta ja loovus) on piiratud frantsiisitingimustega, neljanda puhul (head kontaktid, tutvused) ütles frantsiisandja, et tõlgendamine sõltub vaatenurgast. Näiteks tarnijate võrk antakse frantsiisilepingu järgi frantsiisivõtjale ette, samas võib igal kioskil tulla ette sisemisi vajadusi mistahes tegevuste osas, milleks jälle kontaktide olemasolu aitab kasvõi kulusid optimeerida.

Frantsiisivõtjate poolt nimetatud edukusele kasulike omaduste pingerea esimesed omadused olid töötahe (nimetatud 8 korda), enesekindlus (5 korda), visadus (4 korda) ja eesmärgile orienteeritus (4 korda). Samad omadused tulid välja ka 10. küsimuse vastustest, kui frantsiisivõtjad ei olnud veel eraldi loetelu saanud. Teisi omadusi nimetati vähem kordi ja enamasti isiklikest kogemustest tulenevalt (vt tabel 7).

Frantsiisivõtjatele vähem vajalikest omadustest saab samuti autori arvates välja lugeda frantsiisireeglite olemasolu, nimelt toodi seitsmel juhul välja enesereklaami „mittevajadus“, sest turunduskulu kannab frantsiisandja frantsiisitasude arvelt, mitte kiosk. Viis korda nimetati omadusi „kalduvus riske võtta“ ja „vajadus olla iseseisev“. Kui esimene neist

taandub otse reeglite tõttu, siis teise kohta arvab autor, et frantsiisiandja ja –võtjad tõlgendasid antud omadust erinevate vaatenurkade alt. Frantsiisiandja seisukoht sai eelpool selgitatud, frantsiisivõtjad käsitlesid seda omadust selles kontekstis, et suuremad otsused tehakse kontori poolt, reeglid on ette antud ja kuna hoolitsema peab ainult kioskisese töökultuuri eest, siis erilist iseseisvust kui sellist väärtustada vaja ei ole. Veel läheb 10. küsimuse vastustega kokku omadused „loovus“ ja „autoriteetne, kehtestav“ sellest aspektist, et loovuse lubatavus on valdkondlik (eespool selgitatud) ning teisena nimetatud omadustepaari osas kommenteeriti rohkem teist poolt (kehtestavus), et seda peab, aga mõõdukalt, mitte domineerivalt.

Teooriaosas nimetati ühe olulise omadusena ettevõtja puhul saavutusvajadust (lk 22), vastajad aga näiteks nimetatud omadust eriliselt ei väärtustanud. Autor ei ole tabelis eraldi välja toonud frantsiisivõtjate vastuseid meeste ja naiste lõikes, küll aga saab vastuste põhjal lisada, et mainimisväärseid erinevusi ei olnud, mis annab tunnistust sellest, et kioskite juhtimisse ja igapäevatöösse panustatakse ja suhtutakse võrdselt, olenemata sellest, kas tegemist on juhtimistegevuse või kasvõi näiteks pizza küpsetamisega. Käesoleva kahe küsimuse kokkuvõttes arvab autor, et frantsiisiandja nägemus edukast frantsiisivõtjast langeb suures osas kokku frantsiisivõtjate arvamusega, ühe erandiga, mis sai juba lahti selgitatud.

Peale positiivsete isiksuseomaduste loetelu soovis autor kuulda ka frantsiisivõtjate võimalike negatiivsete omaduste olemasolu kohta, mis omakorda võiksid olla ebaedu põhjusteks. Nii mõnegi intervjuu puhul oli vastaja esimene reageering sellele küsimusele: „kui eelmises küsimuses nimetatud asjad on tegemata...“ (autori üldistus). Täiendavate küsimuste abil veidi vastuseid konkretiseerides jagunesid ebaedu põhjused järgmistesse kategooriatesse:

- 1) Kui ei oska „raha lugeda“ (sisaldus kuues vastuses);
- 2) Kui frantsiisivõtjat ei huvita oma töö (ei viitsi, ei taha organiseerida) (sisaldus viies vastuses);
- 3) Tooraine ja toote kvaliteediga seotud puudused (sisaldus kolmes vastuses);
- 4) Kui ei taha reeglitele alluda või ei saa frantsiisiandjaga läbi (sisaldus kolmes vastuses).
- 5) Muud üksikult nimetatud põhjused: vähene info, reklaami vähe.

Frantsiisiandja poolt välja toodud suhtlemisoskus ühtib frantsiisivõtjate vastuste 4. järjestusega, ka teoorias on frantsiisisüsteemi sisese suhtlemise tähtsust kõrgelt hinnatud. Teine pool suhtlemisoskustest rakendub kioskite oma meeskondades ning siinkohal toob autor kordavana välja asjaolu, et meeskonnasiseseid häid suhteid nimetas olulistena 7 vastajat. Frantsiisivõtja suhtlemisvõimet toetavad stressi- ja kriitikataluvus, paindlikkus, kannatlikkus,

optimism, enesekontroll. Frantsiisivõtjate poolt kolmandana nimetatud kvaliteediprobleemide põhjuseks saab autori arvates olla reeglite eiramine või teisena nimetatud huvi puudus. Niisuguste olukordade ennetamiseks tuleb frantsiisiandjal teha tõhusamat eeltööd frantsiisivõtjate valikul, sest frantsiisisüsteemi eduka toimimise eelduseks on rahulolevad ja koostööle orienteeritud frantsiisiettevõtjad, kes soovivad oma igapäevatoös järgida frantsiisiettevõtte eesmärke. (King *et al.* 2013: 1324, Caldeira 2010: 6).

Tabel 7. Isiksuseomaduste nimetamine frantsiisivõtjate ja –andja poolt (kordades)

Isiksuseomadus	Frantsiisivõtjate valik		Frantsiisiandja valik	
	Vajalikud omadused	Vähem vajalikud omadused	Vajalikud omadused	Vähem vajalikud omadused
Enesekindlus	5	0	1	0
Ettenägelikkus	1	0	1	0
Visadus	4	0	1	0
Saavutusvajadus	1	1	0	0
Stressitaluvus	0	0	1	0
Eesmärgile orienteeritus	4	0	0	0
Vajadus olla iseseisev	0	5	0	0
Innovatiivsus	0	1	0	1
Vastupidavus	1	1	1	0
Paindlikkus	2	0	0	0
Kirg töö suhtes	3	0	1	0
Kalduvus riske võtta	0	5	0	1
Enesekontroll	3	0	1	0
Loovus	0	4	0	1
Vastutusvõimelisus	2	0	1	0
Autoriteetne, kehtestav	0	4	0	0
Konkurentsivõimelisus	1	0	0	0
Usk, et tööga seotud asjad on kontrolli all	0	0	0	0
Head kontaktid, tutvused	0	3	0	1
Emotsionaalne paindlikkus	0	1	0	0
Usaldusväärsus	3	0	0	0
Kohanemisevõimelisus	0	0	0	0
Iseseisvus	0	2	1	0
Optimism	0	1	1	0
Püsivus, järjekindlus, kannatlikkus	1	0	1	0
Rahalise ebakindlus taluvus	0	0	0	0
Enesereklaam	0	7	0	0
Riskitaluvus	0	0	0	0
Töötähe	8	0	1	0
Kõrge töörahulolu	0	2	0	0

Märkus: Frantsiisivõtjate poolt enim märgitud vajalike omaduste taust on helehall ja vähemvajalike omaduste taust tumehall.

Allikas: autori koostatud.

Frantsiisiandja ja frantsiisivõtjate vastuseid koondades ning frantsiisiandjaga täiendavalt konsulteerides tundub autorile, et edukuse põhiliseks tagajaks on finantsjuhtimise alane kompetents, mis eelkõige tähendab selget arusaamist hinnakujundusmehhanismist, täpset ülevaadet kuludest ning nende planeerimise võimet. Matemaatilises mõttes on see lihtne, küll aga kuludesse realistlik suhtumine nõuab ettevõtjalt juba ausat enesehinnangut ning oma (aga miks mitte ka ettevõtte) vajaduste piiritlemist. Kulude suuruse hindamine algab juba äriplaani tegemise etapil ja kui prognoositav käive ei pruugi kulusid ära katta, siis antud tingimustes äri luua ei tohiks. Frantsiisiettevõttes lisanduvad ühe kuluartiklina veel frantsiisitasud, mis sageli on üheks põhjuseks, miks frantsiisisüsteemiga liituda ei soovita. Kulude juhtimine eeldab ettevõtjalt matemaatilist mõtlemist, reaalsustaju, ettenägelikkust ning turuprotsesside jälgimise ja tõlgendamise oskust. Kuigi mitmed vastajad rõhutasid kõnekeelse väljendina „raha lugemise oskuse“ olemasolu tähtsust, siis frantsiisiandja sõnul vajab et selle fraasi seostamine finantsjuhtimise tegeliku sisuga osade frantsiisivõtjate puhul veel arendamist

Viimasel intervjuuküsimusel oli autori poolt püstitatud kaks eesmärki: 1) välja selgitada, kuidas frantsiisivõtjad tajuvad frantsiisisüsteemi terviklikkust ning 2) mida nad peavad frantsiisisüsteemi tähtsaimateks aspektideks. Autor arvab, et frantsiisisüsteemi põhiomadused on frantsiisivõtjatele teada ning terviku moodustumine on igaühe jaoks individuaalne, sõltudes oma töös läbielatud nüanssidest. Oluliste aspektide osas on vastustes üle poole frantsiisivõtjatest rõhutanud vajadust kontrollida frantsiisiandja tausta ning frantsiisingimusi üldse (6 selleteemalist vastust). Kontrolli tähtsust on rõhutanud ka Lewandowska (vt lk 14) ning Benoliel *et al.* (vt lk 16), kelle sõnutsi tuleks frantsiisilepinguga tutvumine ja riskide hindamine teha enne liitumislepingu sõlmimist. Kuna terve intervjuu kokkuvõttes frantsiisiandja suunal teravat kriitikat ei esinenud, siis järeldeb autor, et Pizzakioski frantsiisisüsteemi tingimustega ollakse rahul. Autor viitab siinkohal võrdluseks frantsiisivõtjatele esitatud 1. ja 2. küsimuse vastustele, kust saab järeldada, et tulevased frantsiisivõtjad ei olnud teinud ise ka põhjalikku kontrolli süsteemi kohta, kuhu nad sisenema hakkavad. Seda saab autori arvates tõlgendada õpetliku kogemusena – alati ei pruugi valikud nii head olla. Tähtsuselt teine aspekt oli isiklik pühendumine oma ettevõttele, mida väljendati vastustes erinevas sõnastuses: „*iseenda aja panustamine*“ (vastaja B), „*ole valmis tööd tegema*“ (vastaja D), „*ise peab uskuma oma ettevõtmisse*“ (vastajad E ja H), „*ole ise tegija*“ (vastaja I), „*peab omama ülevaadet ja kontrolli igas tööetapis*“ (vastaja J). Neljal korral rõhutati kohaliku turu tundmise tähtsust ja turuniši olemasolu, eriti käib see väikelinnade

kohta, kus konkurents võib olla arvestatava suurusega. Autor ise liitub ka viimase nelja arvamusega ning lisab siia veel otsustamise piiratuse, mis ei tohi planeerimist segama hakata. Isiksuseomaduste poolest toodi välja kannatlikkus, enesekindlus ja reeglitele allumise võimekus ning oskuste poolest personali juhtimise oskus, raamatupidamise ja finantsjuhtimise oskus.

Kokkuvõtteks märgib autor, et frantsiisivõtjate meelest on Pizzakioski frantsiisisüsteem lihtne, läbimõeldud, organiseeritud, paindlik, usaldusväärne, frantsiisivõtjatele piisavat tuge pakkuv ning arvestatava turuosaga Eesti oma frantsiis. Frantsiisivõtjate vastustele tuginedes väidab autor, et hetkel ketti kuuluvate frantsiisivõtjate näol on tegemist asjast huvitatud, töökate, arengule ja eesmärkide saavutamisele orienteeritud, kokkulepetest kinnipidavate, finantsdistsipliini ja igakülgset koostööd hindavate ettevõtjatega. Makseraskuste või muude ajutiste tagasilöövide korral ollakse suunatud probleemide kiirele lahendamisele.

Magistritöö eesmärgiks täitmiseks esitab autor kokkuvõtlikult ettepanekud Pizzakioski frantsiisi paremaks toimimiseks. Ettepanekud on sõnastatud üldistatult, esitatud küsimustega otseselt seostamata. Esimesena esitab autor ettepanekud, mis on välja töötatud frantsiisivõtjate vastuste baasil ning teisena ettepanekud, mis tulenevad frantsiisivõtjate individuaalsetest iseärasustest. Kuna frantsiisiketi edukas toimimine saab alguse koostöövalmis frantsiisivõtjate olemasolust, siis autori arvates saaks teises punktis nimetatud ettepanekuid kasutada uute frantsiisivõtjate valikul.

1. Ettepanekud Pizzakioski frantsiisi paremaks toimimiseks tulenevalt frantsiisivõtjate vastustest:

- Nii igapäevaste tegevuste kui ka arendust puudutavate ja tulevikuplaanide kohta käiva info jagamise tõhustamine. See aitaks ühelt poolt frantsiisivõtjatel tegevusi paremini planeerida ja teiselt poolt tekitada keti ühtsuse tunnet. Sotsiaalse võrgustiku loomine on väikeettevõtja puhul positiivne faktor, mis aitab edule ja rahulolule kaasa.
- Frantsiisivõtjate kaasamine uute ideede väljatöötamisse või nende arvamuse küsimine enne ideede elluviimist.
- Ühtse identiteedi parem kujundamine, mis hõlmaks toote- ja teeninduskvaliteedi süsteemsemat kontrollimist frantsiisiandja poolt ning teenindusstandardi väljatöötamist, mis oleks aluseks ühtsele teeninduskultuurile.

- Piirkondlike kampaaniate rakendamine eeskätt väiksemates linnades, kus turg on elanike arvu tõttu kitsam.
- Ühistest reeglitest mitte kinni pidavate frantsiisivõtjatega järjepidevam tegelemine.
- Frantsiisivõtjate-vahelise regulaarse infovahetuse sisseseadmine heade kogemuste levitamise eesmärgil.

2. Ettepanekud Pizzakioski frantsiisi paremaks toimimiseks arvestades frantsiisivõtjate individuaalseid iseärasusi:

- Frantsiisivõtjaks sobivad inimesed on ettevõtlikud, avatud, kohanemisvõimelised, uuendusmeelsed, töökad, eesmärkidele pühendunud ja koostöövõimelised. Uuringust selgus, et eelnev ettevõtluskogemus ja eelteadmised majandusest ei ole olulised. Autor jääb siinkohal eriarvamusele ning väidab, et personaalselt oma kioskit juhtida on lihtsam, kui vastavad kogemused või teadmised on olemas.
- Frantsiisiandja ja –võtja vaheliste suhete kvaliteedi tagab frantsiisivõtjate võime süsteemis töötada ja reeglitele alluda, paindlikkus, stressi- ja kriitikataluvus, objektiivsus, reaalsustaju ja vastutusvõimelisus.
- Frantsiisivõtjatele kuuluvate kioskite tulemusliku töö tagamiseks on vaja finants- ja personalijuhtimise oskust, loovust, järjekindlust, ettenägelikkust, turuprotsesside tõlgendamise oskust, kehtestavust, enesekindlust probleemide korral (nt rahalise ebakindluse taluvus) ja enesekontrolli võimet.
- Frantsiisiandja sõnul piirdub uute liitujate hindamine praegu liitujate taustakontrolli tegemise ning vestlusega. Lähtudes Rauch, Frese (2007: 355) väitest (lk 22), et isiksusejooned võimaldavad ettevõtja käitumist ennustada, teeb autor järgmise ettepaneku: ülalnimetatud isiksuseomaduste, teadmiste ja oskuste olemasolu väljaselgitamiseks peaks frantsiisiandja välja töötama nii testivormis küsitluse kui ka 14 frantsiisivõtja juhtimise kogemuse baasil erinevad juhtumitele baseeruvad ülesanded (*case study*), mille abil saab koguda relevantset infot uue partneri omaduste ja oskuste kohta tulevikus esineda võivates ärisituatsioonides.

Antud magistritöös anti ülevaade ühe Eestis tegutseva frantsiisiettevõtte tekkimisest ning toimimisest. Autor loodab, et ühelt poolt on frantsiisivõtjate mõtetest kasu Pizzakioski keti edasiarendamisel, teiselt poolt aga võivad ideid saada ka teised sarnas valdkonnas tegutsevad ettevõtted.

KOKKUVÕTE

Ettevõtlusse sisenemiseks või ettevõtte laiendamiseks on erinevaid võimalusi, millest üheks on frantsiisivaldkonnas tegutsema hakkamine. Tegutsev ettevõtja võib head ärimudelit omades laienemist alustada läbi frantsiisipakkumise saades frantsiisandjaks, alustava ettevõtja võimaluseks on aga liitumine mõne frantsiisisüsteemiga, st alustamine frantsiisiettevõtjana. Frantsiisivõtjana tegutsemine asetab ettevõtja klassikalisest ettevõtlusest mõnevõrra erinevasse ärikeskkonda, kus ettevõtjal tuleb tegutseda ja otsustada frantsiisandja poolt välja töötatud reeglite järgi. Frantsiisisüsteemis töötamine eeldab ettevõtjalt teatud isiksuseomaduste olemasolu, mis tagavad võimalikult probleemivaba hakkamasaamise nii suhetes frantsiisandjaga kui ka oma töökollektiivis.

Käesoleva magistritöö teoreetiline osa annab ülevaate frantsiisi tekkimisest, liigitusest, frantsiisilepingu sisust, frantsiisisuhete toimimise tingimustest ning tekkida võivatest probleemidest. Frantsiis on ärivorm, kus frantsiisivõtja hakkab lepingu alusel pakkuma sama toodet või teenust frantsiisandjale kuuluva brändinime all ja peab vastutasuks maksma frantsiisitasu. Frantsiisisuhted baseeruvad frantsiisilepingul, kus on muuhulgas paika pandud, et frantsiisivõtja kohustub toote või teenuse müügil kinni pidama frantsiisandja poolt kehtestatud standarditest, frantsiisandja kohustub omalt poolt kindlustama frantsiisivõtja vajaliku info, oskusteabe ning toetusega, samuti frantsiisitasude suurus ja maksmise kord. Peale frantsiisilepingu on frantsiisidokumendiks veel tegevuskäsiraamat, mis sisaldab tehnoloogilist teavet igapäevaste protsesside läbiviimise ja juhtimise kohta ning muud infot, mis käsitleb frantsiisiäri tegevust. Enamasti on frantsiisidokumendid konfidentsiaalse sisuga, erandiks on frantsiisilepingu üldtingimused, millega on võimalik potentsiaalsel frantsiisisüsteemiga liitujal tutvuda enne süsteemi sisenemist. Frantsiisidokumentidega eelnevat tutvumist ning frantsiisandja tausta kontrollimist peetakse tähtsaks ja soovituslikuks etapiks enne frantsiisiettevõttega liitumist. Frantsiisiettevõtte kaudu ettevõtlusega alustamise plussideks peetakse alustamise lihtsust, väiksemat kapitalivajadust ning madalamat riski,

miinusteks aga reeglitele allumise kohustust, otsustamise piiratust ning frantsiisitasusid. Frantsiisiettevõtte eduka toimimise põhifaktoriks loetaksegi hästi toimivaid suhteid ning vastastikune usaldus ja üksteise aktsepteerimine on olulise tähtsusega.

Magistritöö teoreetilise osa teises alapunktis andis autor ülevaate uuringutest, mis käsitlesid ettevõtjate isiksuseomadusi. Seoses sellega, et otseselt frantsiisivõtjate isiksuseomaduste kohta kirjanduses kuigi palju materjali ei leidunud, on autor alapeatükis käsitlenud uuringutest tulenenud isiksuseomadusi seostades neid frantsiisisüsteemi üldiste tingimustega. Oluline omadus ettevõtjaks saamisel üleüldse on ettevõtlikkus, mis aitab ärikeskkonnas ärivõimalust märgata. Ettevõtjana (sh frantsiisivõtjana) tegutsedes on eesmärk alati jätkusuutlik tegutsemine, mistõttu on väljatoodud isiksuseomadused samuti edukust tagavad. Ettevõtte edukust saab mõõta läbi ettevõtja rahulolu või finantsnäitajate kaudu, kusjuures käesolev magistritöö viimast võimalust ei käsitle. Uuringutes loetletud isiksuseomadused on frantsiisisüsteemi kas sobivad, tinglikult sobivad või ebasobivad. Sobivad isiksuseomadused sellised, mis aitavad ettevõtjal hakkama saada reeglitega piiratud keskkonnas ja nendeks on kohusetunne, vastutusvõimelisus ja koostöövõime. Tinglikult sobivad isiksuseomadused on niisugused, mis sobivad frantsiisivõtjale kuuluva oma ettevõtte konteksti, näiteks loovus, innovatiivsus, saavutusvajadus; frantsiisisüsteemi kui terviku suhtes saaks neid rakendada vaid reeglite raames. Frantsiisisüsteemis töötamiseks ebasobivad isiksuseomadused on riskijulgus, liigne loovus ja iseseisvus.

Magistritöö empiirilises osas keskendub autor intervjuu küsimuste koostamisele, intervjuu läbiviimisele ning vastustest saadud informatsiooni analüüsile. Intervjuu abil selgitatakse välja frantsiisi toimimine Eesti kapitalile kuuluvas frantsiisiettevõttes Pizzakiosk OÜ. Uuritud frantsiisiettevõttesse kuulub praegu 14 frantsiisivõtjat ning ettevõtte töötab toitlustusvaldkonnas. Autor intervjueeris nii frantsiisiandjat kui ka frantsiisivõtjaid, kellest intervjuu andmisega nõustus 10 inimest. Frantsiisiandjale esitatud küsimustega soovis autor anda ülevaate frantsiisiketi tekkimisest ja toimimisest käesoleval hetkel, frantsiisivõtjatele esitatud küsimustega aga välja selgitada küsitletavate hoiakud ja arvamused oma frantsiisisüsteemist, samuti isiksuseomadused, mis tagaksid keti tulemusliku tegutsemise. Vastajate frantsiisivõtjana tegutsemise staaž ulatus 1,5st aastast 7 aastani ning keskmiseks vanuseks 33 aastat.

Saadud vastuseid analüüsid leidis autor, et frantsiisandja on üldjoontes rahul talle kuuluva keti tulemuslikkusega. Kõige suuremaks probleemiks peab frantsiisandja sobivate isiksuseomadustega frantsiisivõtjate leidmist, kes reaalselt tegutsema hakates ei pettuks frantsiisisüsteemis ning oleks nõus frantsiisilepinguga kehtestatud tingimusi jätkuvalt aktsepteerima. Frantsiisivõtjate vastustest selgus, et konkreetselt sellesse frantsiisisüsteemi kuulumisega (sh frantsiisandjaga) ollakse rahul ning frantsiisilepingust tulenevaid piiravaid tingimusi negatiivseks ilminguks ei peeta. Erinevalt autorist ei pea nii frantsiisivõtjad kui ka frantsiisandja vajalikuks frantsiisivõtjana alustamisel eelneva ettevõtluskogemuse ega majandushariduse olemasolu. Frantsiisivõtja ja klassikalise ettevõtja kõige suuremate erinevustena tuuakse välja frantsiisivõtja reeglite piires tegutsemise ning frantsiisitasude maksmise kohustus. Frantsiisisüsteemi toimimise osas nimetati frantsiisivõtjate poolt ära parendamist vajavate valdkondadena info levitamise ja kommunikatsiooni arendamisega seonduv, frantsiisiketi ühtsust ja identiteeti tugevdavate ettevõtmiste vajadus ning eduka tegutsemise eelduseks olevad ettevõtja omadused ja oskused. Vastuste põhjal väidab autor, et frantsiisivõtjad olid huvitatud oma keti jätkuvat arengust ning selle toimimise parendamisest. Empiirilise osa kokkuvõttena töötas autor frantsiisivõtjate vastustest saadud informatsiooni alusel välja ettepanekud uuritud ettevõtte frantsiisisüsteemi edasise toimimise tõhustamiseks ning tõi esile isiksuseomaduste loetelu, mis on abiks tegutsemisel nii suhtlemisel frantsiisandjaga kui ka oma ettevõttes. Autor loodab, et tulemused on frantsiisandjale abiks nii ketisisese koostöö arendamisel kui ka uute frantsiisivõtjate valikul.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Baron, R. A., Franklin, R. J., Hmieleski, K. M.** Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. – Journal of Management, 2013, July 15, pp. 1-27. DOI: 10.1177/0149206313495411.
2. **Benoliel, U., Buchan, J.** Franchisees' optimism bias and the inefficiency of the FTC Franchise Rule. – DePaul Business & Commercial Law Journal, 2015, Vol. 13, No.3, pp. 411-431.
URL: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=81439e5e-be62-412c-80da-a690fe821f81%40sessionmgr110&vid=3&hid=120>
3. **Brandstätter, H.** Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. – Personality and Individual Differences, 2011, Vol. 51, No. 3, pp 222-230. DOI: 10.1016/j.paid.2010.07.007
4. **Bruton, G.D., Ahlstrom, D., Obloj, K.** Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future. - Entrepreneurship Theory and Practice, 2008, Vol. 32, No. 1, pp 1-14. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2007.00213.x
5. **Caldeira, S. J.** Strong franchise relations make a strong industry. – Franchising World, 2010, Vol. 42, No. 9, pp. 6.
URL: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=81439e5e-be62-412c-80da-a690fe821f81%40sessionmgr110&vid=9&hid=120>
6. **Cavaliere, F. J.; Swerdlow, M. R.** The pros and cons of franchising: two views. Business Forum. Summer 88, Vol. 13 Issue 3, p11. 8p URL: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=90f186d1-1ba0-4353-90a6-cbc810a7e89b%40sessionmgr115&hid=120>
7. **Cromie, S.** Assessing entrepreneurial inclination: Some approaches and empirical evidence.- European Journal of Work and Organizational Psychology, 2000, Vol. 9, pp. 7-30. DOI: 10.1080/135943200398030

8. **Daley, J.** A perfect fit?. – Entrepreneur, 2012, Vol. 40, No. 1, pp. 88-93. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/224016>
9. **Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., Winsor, R. D.** A model of trust and compliance in franchise relationships. – Journal of Business Venturing, 2011, Vol. 26, No. 3, pp. 321–340. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2009.09.005
10. Dipollo OÜ frantsiisi käsiraamat ver. 1.0. Käsikiri.
11. **Ehrnsten, Kurre.** (Pizzakiosk OÜ asutaja ja omanik). Autori intervjuu. Helisalvestis. Paide, 09. veebruar 2016.
12. **Ehrnsten, Kurre.** (Pizzakiosk OÜ asutaja ja omanik). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Põltsamaa, 22. veebruar 2016
13. **Ekelund, C.** Franchisor-Franchisee Relationships: An Interaction Approach. – World Journal of Management, 2014, Vol. 5., No. 1., pp. 76-92. URL: <http://www.wjmpapers.com/static/documents/March/2014/6.%20Christer.pdf>
14. **El Akremi, A., Mignonac, K., Perrigot, R.** Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees. – Strategic Management Journal, 2011, Vol. 32, No. 9, pp. 930–948. DOI: 10.1002/smj.912
15. **Fairbourne, J., Gibson, S. W., Dyer, W. G.** MicroFranchising Creating Wealth at the Bottom of the Pyramide. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007, 254 p.
16. **Fallon, N.** How to choose the right franchise. [<http://www.businessnewsdaily.com/1783-choosing-franchise.html>]. 28.02.2016.
17. Franchise. Funk & Wagnalls New World Encyclopedia 2015. URL: [<http://www.metrolibrary.org/funk-wagnalls-new-world-encyclopedia>]. 18.01.2016.
18. **Arveson, P.** The Deming Cycle [<https://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>] 22.03.2016.
19. How to Franchise. The Franchising Leader [<http://francorp.com/>]. 14.03.2016.
20. Frantsiisileping Pizzakiosk OÜ, 2014
21. **Harmon, T., Griffiths, M.** Franchisee perceived relationship value. – Journal of Business & Industrial Marketing, 2008, Vol. 23, No. 4, pp. 256-263. URL: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/doi/pdfplus/10.1108/08858620810865834>
22. **Hunter, M.** On some of the misconceptions about entrepreneurship. Economics, Management and Financial Markets, 2012, 7(2), pp. 55-104. DOI: 10.1108/08858620810865834

23. **Judge T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. Bretz, R. D.** An empirical investigation of the predictors of executive success. – *Personnel Psych*, 1995, 48, pp. 485-519. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
24. **Kavaliauske, M., Vaiginiene, E.** 2011. Franchise Business Development Model: Theoretical Considerations. – *Business: Theory ja Practice*. Vol 12 (4). International Business School at Vilnius University, pp. 323-331. DOI: 10.3846/btp.2011.33
25. **Kidwell, R. E., Nygaard, A., Silkoset, R.** Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. – *Journal of Business Venturing*, 2007, Vol. 22, No. 4, pp. 522–544. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2006.06.002.
26. **King, C., Grace, D., Weaven, S.** Developing brand champions: A franchisee perspective. – *Journal of Marketing Management*, 2013, Vol. 29, Nos. 11–12, pp. 1308–1336. DOI: 10.1080/0267257X.2013.796322
27. **Korsakiene, R., Diskiene, D.** Personality traits of managers and success of firms: A case of Lithuanian SMEs. – *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 2015, pp. 194-200. URL: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=ed67cc06-ab36-4680-a07c-29aa8617abdd%40sessionmgr112&vid=8&hid=122>
28. **Lewandowska, L.** Franchising as a way of creating entrepreneurship and innovation. – *Comparative Economic Research*, 2014, Vol. 17, No. 3., pp. 163-181. DOI: <http://dx.doi.org/10.2478/cer-2014-0028>
29. **McClelland, D.C.** Characteristics of successful entrepreneurs.- *Journal of Creative Behavior*, 1987, Vol. 21, pp. 219-233. DOI: 10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x
30. **Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucus, M. S., Germain, R. N.** Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee’s Propensity to Leave. – *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Baylor University, 2011, Vol. 35, Issue 3, pp. 559- 581. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00445.x
31. **Mignonac, K., Vandenberghe, C., Perrigot, R., El Akremi, A., Herrbach, O.** A multi-study investigation of outcomes of franchisees’ affective commitment to their franchise organization. – *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, Vol. 39, No. 3, pp. 461–488. DOI: 10.1111/etap.12050
32. **Miettinen, A., Teder, J.** *Ettevõtlus I. Kõlim*, 2006, 216 lk.
33. **Murray, I.** *The Franchising handbook. The complete Guide to Choosing a Franchise*. Pp. 111 URL:

http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:KSWBo4y2YnMJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5

- 34. Online Etymology Dictionary.** URL:
[http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=franchise&search_mode=term] 04.03.2016.
- 35. Owens, K. S., Kirwan, J. R., Lounsbury, J. W., Levy, J. J., Gibson, L. W.** Personality correlates of self-employed small business owners' success. – *Work*, 2013, 45, pp. 73–85. DOI: 10.3233/WOR-121536
- 36. Raab, G., Stedham, Y., Neuner, M.** Entrepreneurial Potential: An Exploratory Study of Business Students in the U.S. and Germany.- *Journal of Business and Management*, 2005, Vol. 11, No. 2, pp. 71-88. URL:
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/23663494/entrepreneurial-potential-exploratory-study-business-students-u-s-germany>
- 37. Rauch, A., Frese, M.** Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007, Vol. 16, No. 4, pp. 353-385. DOI: 10.1080/13594320701595438
- 38. Robinson, P.B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., Hunt, H.K.** An Attitude approach to the prediction of Entrepreneurship.-*Entrepreneurship Theory and Practice*, 1991, Vol. 15, No. 4, pp. 13-31. URL:
<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=9ca46ff3-26c5-4a78-be37-1977437400c4%40sessionmgr4003&vid=10&hid=4202>
- 39. Roh, E., Yoon, J. H.** Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2009, Vol. 21, No. 1, pp.85-99. DOI:
<http://dx.doi.org/10.1108/09596110910930205>
- 40. Rondan-Cataluna, F. J. , Navarro-Garcia, A. , Diez-De Castro, E. C., Rodriguez-Rad, C. J.** Reasons for the expansion in franchising: is it all said? – *The Service Industries Journal*, 2012, Vol. 32, No. 6, 861–882. DOI: 10.1080/02642069.2010.550041
- 41. Van Der Sluis, J., Van Praag, M., Vijverberg, W.** – Education and entrepreneurship selection and performance: a review of the empirical literature. *Journal of Economic Surveys*, 2008, 22, pp. 795-841 URL:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=faf783b2-c420-4ad9-8a35-2d800915d128%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214>

42. **Veciana, J. M.** Entrepreneurship as a scientific research programme. Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. A.Cuervo, D.Ribeiro, S.Roig (toim.), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007, pp. 23-72.
43. **Vodja, M.** Isiksuseomadused ja nende kasutamine kutsesobivuse määramisel. Kutsekoja käsiraamat, 2012. www.kutsekoda.ee/fwk/ml/10446572
44. Võlaõigusseadus. Vastu võetud Riigikogus 26.09.2001. a. – Riigi Teataja I osa, 2001, nr. 81, art. 487. URL: <https://www.riigiteataja.ee/akt/961235?leiaKehtiv>
45. **Walsh, D.** Before choosing franchise, study disclosures carefully. Crain's Detroit Business, 08821992, 8/30/2010, Vol. 26, Issue 36 URL: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/detail/detail?vid=4&sid=90f186d1-1ba0-4353-90a6-cbc810a7e89b%40sessionmgr115&hid=120&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=53755176&db=f5>
46. **Watson, A., Johnson, R.** Managing the franchisor–franchisee relationship: A relationship marketing perspective. – Journal of Marketing Channels, 2010, Vol. 17, No. 1, pp 51–68. DOI: 10.1080/10466690903436305
47. **Winter, S., Szulanski, G., Ringov, D., Jensen, R.** Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations. – Organization Science, 2012, Vol. 23, No. 3., pp. 672-685. DOI:10.1287/orsc.1110.0663
48. Frantsiis. Eesti Intellektuaalomandi ja Tehnoloogiasirde Keskus [www.eitk.ee/frantsiis], 10.03.2016

Lisa 1. Isiksusedimensioonide loetelu Owens *et al* järgi (Owens *et al* 2013: 77)

- kohanemisvõime - paindlikkus ja tahe muutustega kohaneda (nt: "kui ma mingi projekti kallal töötades takistuse otsa komistan, suudan hästi improviseerida ning olukorraga toime tulla")
- iseseisvus - soov olla iseseisev, ise endaga hakkama saav ning vaba superviisoritest ning ülevaatajatest (nt: "mulle on oluline, et oleksin töötundide osas iseenda peremees")
- konkurentsivõime - kalduvus ja huvi ennast teistega kõrvutada ja võrrelda ning teistest paremini hakkama saada (nt: "turukonkurentsi tingimustes teistega võistlemine aitab mul parandada oma toodet või teenust")
- usaldusväarsus - sõnapidamine, lojaalsus ning kohustuste täitmine (nt: "kui ma annan lubaduse, võib minu peale alati kindel olla sõltumata sellest, mis ümberringi toimub")
- emotsionaalne vastupidavus - üldine kohanemise tase, stabiilsus ning suutlikkus stressi ning pingega toime tulla (nt: "kui mul ka esineb tööl tagasilööke, olen varsti rööbastel tagasi")
- eesmärgipärasus - kalduvus luua, järgida ning saavutada eesmärke (nt: "ma sean endale tööl täpsed, mõõdetavad eesmärgid")
- optimism - üldised positiivsed ootused inimeste, probleemide, situatsioonide ja tulevikuvõimaluse suhtes isegi raskuste või ebameeldivuste korral (nt: "kui halvad asjad juhtuvad, kaldun ma pigem asjades positiivset poolt nägema")
- püsivus - kalduvus stabiilselt oma tegevuskursil püsida sõltumata takistustest ning tagasilöökidest (nt: "ma olen nõus väga pingutama, et probleemi lahendada, isegi kui tundub, et sellel polegi lahendust")
- riskitaluvus - mugavustunne riskide võtmisel selleks, et saavutada seatud eesmärke ja väärtustatud tulemusi (nt: "mulle ei meeldi riske võtta, isegi kui potentsiaalne tulu on suur")
- enese reklaamimine - kalduvus iseend, oma isiklikke omadusi, ekspertiisi või tooteid teistele tutvustada (nt: "kõik, kes minuga mõnda aega räägivad, ütleksid, et suudan end hästi müüa")
- sotsiaalse võrgustiku arendamine - kalduvus luua mitteametlikke kontakte teiste inimestega valdavalt ärilistel eesmärkidel (nt: "mulle meeldib osaleda ärilõunatel või pidudel, kus ma saan sõlmida uusi suhteid")

- rahaliselt ebakindla olukorra taluvus - suutlikkus hakkama saada ja funktsioneerida rahalise ebakindluse tingimustes (nt: "see ei häiri mind, kui ma ei tea, kust mu sissetulek järgmise kuue kuu jooksul laekub")
- tööga seotud sisemine kontrollikese - usk sellesse, et karjääriedu on pigem igäühe enda pingutuste ja tegevuste vili, mitte õnn ega saatus (nt: "kuigi mind mõjutavad välised tegurid, on mul suur kontroll oma äri edu üle")
- töötahe - kalduvus töötada pikki tunde (sealhulgas ületunnid) ning mitteregulaarse graafiku alusel, suurem aja ning energia investeerimine töösse (nt: "ütleksin, et mul on rohkem töötahet ja -energiat kui enamikel inimestel")

Lisa 2. Autori poolt koostatud intervjuu plaan frantsiisandjale ja küsimuste seos uuringuga

Intervjuu küsimus	Ülesanne uuringus	Seotus teooriaga
1. Kuidas sai alguse Pizzakiosk ja Pizzakioski frantsiis?	Ülevaate andmine Pizzakioski frantsiisi tekkimisest	<i>How to Franchise ...</i> 2016
2. Kuidas sa ise ennast frantsiisteemaga kurssi viisid?		Fairbourne <i>et al.</i> 2007: 23
3. Mille poolest Pizzakioski frantsiis erineb teistest pizza- (või toidlustusalastest) frantsiisidest?	Pizzakioski frantsiisi iseloomustus	Fairbourne <i>et al.</i> 2007: 23; Harmon, Griffiths 2008: 256
4. Millised on sinu arvates frantsiisisüsteemi eelised ja puudused?	Frantsiisisüsteemi olemuse selgitamine ning võrdlus klassikalise ettevõtlusega	Cavaliere <i>et al.</i> 1998: 11-13; Miettinen, Teder 2006: 138
5. Mitu frantsiisivõtjat on praeguseks hetkeks ketiga liitunud?	Pizzakioski frantsiisi hetkeseisu iseloomustus	Fairbourne <i>et al.</i> 2007: 23; Harmon, Griffiths 2008: 256
6. Kuidas valid uusi liitujaid?		
7. Mille poolest erineb frantsiisiettevõtja klassikalisest ettevõtjast?	Frantsiisisüsteemi olemuse selgitamine ning võrdlus klassikalise ettevõtlusega	Cavaliere <i>et al.</i> 1998: 11-13; Miettinen, Teder 2006: 138
8. Kes on sinu arvates edukas (frantsiisi)ettevõtja? Millised on tema 5 tähtsamat isiksuseomadust ja 5 ettevõtlusalast oskust?	Eduka frantsiisivõtja omaduste loetelu ning põhjendused	Owens et al 2013; Korsakiene, Diskiene 2015
9. Milliseid omadusi ei tohiks (frantsiisi)ettevõtjal olla?		
10. Kui innovaatiline võib olla Pizzakioski frantsiisivõtja? Milles see innovaatus võiks seisneda?	Pizzakioski ketis toimivate suhete iseloomustamine	Lewandowska 2014: 172; Daley 2012: 92
11. Mida oled senise frantsiisandja-tegevuse käigus kõige rohkem õppinud?		
12. Milliste tuge saavad frantsiisivõtjad frantsiisikontorilt?		
13. Teoorias rõhutatakse väga frantsiisivõtja koostöövõimet frantsiisandjaga. Mida		

sina mõistad selle koostöö all?		
14. Millised loetletud isiksuseomadused on frantsiisivõtja puhul olulised?	Eduka frantsiisivõtja omadused frantsiisiandja arvates	Owens et al 2013; Korsakiene, Diskiene 2015

Lisa 3. Autori poolt koostatud intervjuu plaan frantsiisivõtjatele ja küsimuste seos uuringuga

Intervjuu küsimus	Ülesanne uuringus	Seotus teooriaga
1. Miks ja millal tekkis mõte liituda Pizzakioski ketiga?	Frantsiisivõtjana alustamise ajendite väljaselgitamine	Fallon ... 2016; Lewandowska 2014: 171
2. Milline kokkupuude oli Teil enne ettevõtlusega sh frantsiisimisega?	Frantsiisivõtja ettevõtlusalase tausta ning valdkondliku kompetentsi väljaselgitamine	Walsh 2010; Van Der Sluis <i>et al.</i> 2008: 801; Miettinen, Teder 2006: 140-141; Ekelund 2004: 77
3. Kas Te teistest (pizza)-frantsiisidest ka midagi teate? Mis on Pizzakioski frantsiisi-süsteemi eripära võrreldes teiste pizza-frantsiisidega?		
4. Mille poolest erineb klassikaline ettevõtja frantsiisiettevõtjast?	Frantsiisivõtja valdkondliku huvi väljaselgitamine	Daley 2012: 92; Miettinen, Teder 2006: 140
5. Millised on Teie arvates frantsiisisüsteemi (<i>üle-üldse, mitte pizzakioski</i>) plussid ja miinused?		
6. Kas frantsiisi olemusest tulenevad raamid piiravad ettevõtjana Teie loovust, oma-algatust ja riskeerimisjulgust? Kui jah, siis mis osas ja millisel määral?		
7. Mida teeksite frantsiisandja asemel olles oma ketis teisiti (<i>näiteks kas võiks olla piirkondlikke erisusi</i>)?	Frantsiisivõtja suhtumise väljaselgitamine Pizzakioski keti tegevustesse	Harmon, Griffiths 2008: 256; Ekelund 2004: 77; Lewandowska 2014: 165
8. Mis on Teie jaoks kõige olulisem suhtlemises nii frantsiisandjaga kui ka oma firma siseselt (meeskonnatöö)?	Frantsiisivõtja suhtlemisalaste hoiakute väljaselgitamine	Lewandowska 2014: 172; Daley 2012: 92; Harmon, Griffiths 2008: 256; Ekelund 2004: 77
9. Kui alustaval ettevõtjal ei ole isiklikku vaba raha ettevõtte loomiseks, siis millise algkapitaliga on Teie arvates parim ettevõtlusega alustada (oma vara laenu tagatiseks pannes, riiklike toetuste abil, tuttavatelt laenates, muu)? Kuidas suhtute laenuvõtmisse?	Frantsiisivõtja finantsalase riskijulguse ning laenuvõtmisse suhtumise väljaselgitamine	Daley 2012: 92
10. Kes on Teie arvates edukas frantsiisivõtja (välja arvatud ärikeskkonnast tulenevate tegurite mõju). Millised isiksuseomadused edukuse tagavad? Millised	Isiksuseomaduste loetelu frantsiisivõtja poolt, eduka frantsiisivõtja iseloomustus	Owens et al 2013; Korsakiene, Diskiene 2015

oskused?		
11. Mis võiks olla ebaedu põhjuseks frantsiisisüsteemis?		
12. Nimetage siit loetelust 5 edu tagavat (+) ja 5 vähem vajalikku (-) omadust frantsiisivõtjale.		
13. Millist tuge pakub Pizzakioski frantsiisikontor frantsiisivõtjatele? Millest tunnete kõige rohkem puudust? Kuidas hindate omavahelist koostööd?	Frantsiisivõtjate hinnangu väljaselgitamine toetusmeetmete osas, hinnang ketisisestele suhetele, puuduste väljatoomine, uute ideede esitamine frantsiisivõtjate poolt	Lewandowska 2014: 172; Daley 2012: 92; Harmon, Griffiths 2008: 256; Ekelund 2004: 77
14. Millised on Teie kuni 3 tähtsaimat soovitud heale sõbrale/tuttavale, kes soovib hakata frantsiisivõtjaks?	Kokkuvõtlik küsimus, millega selgitatakse välja frantsiisivõtja kompleksne arvamus frantsiisüsteemi kohta	
15. Küsimus demograafiliste andmete kohta	Frantsiisivõtja vanuse, soo, hariduse, tegutsemisstaazi ning pizzakioski(te) asukohtade väljaselgitamine	

Lisa 4. Intervjuus kasutatud isiksuseomaduste loetelu

Isiksuseomadused Korsakiene, Diskiene järgi		Isiksuseomadused Owens <i>et al.</i> järgi	
<i>Self-efficacy</i>	enesekindlus	<i>Competitiveness</i>	konkurentsivõimelisus
<i>Proactiveness</i>	ettenägelikkus	<i>Work-related locus of control</i>	usk, et tööga seotud asjad on kontrolli all
<i>Tenacity</i>	visadus	<i>Social networking</i>	head kontaktid/tutvused
<i>Need for achievement</i>	saavutusvajadus	<i>Emotional resilience</i>	emotsionaalne paindlikkus
<i>Stress tolerance</i>	stressitaluvus	<i>Dependability</i>	usaldusväarsus
<i>Goal orientation</i>	eesmärgile orienteeritus	<i>Adaptability</i>	kohanemisvõimelisus
<i>Need for autonomy</i>	vajadus olla iseseisev	<i>Autonomy</i>	iseseisvus
<i>Innovativeness</i>	innovatiivsus	<i>Optimism</i>	optimism
<i>Endurance</i>	vastupidavus	<i>Persistence</i>	püsivus, järjekindlus, kannatlikkus
<i>Flexibility</i>	paindlikkus	<i>Tolerance for financial insecurity</i>	rahalise ebakindluse taluvus
<i>Passion for work</i>	kirg töö suhtes	<i>Self-promotion</i>	enesereklaam
<i>Risk taking propensity</i>	kalduvus riske võtta	<i>Risk tolerance</i>	riskitaluvus
<i>Self-control</i>	enesekontroll	<i>Work drive</i>	töotahe
<i>Creativity</i>	loovus	<i>Work satisfaction</i>	kõrge töörahulolu
<i>Responsibility</i>	vastutusvõimelisus		
<i>Authoritativeness</i>	autoriteetne, kehtestav		

Allikas: autori koostatud Korsakiene, Diskiene 2015; Owens *et al.* 2013 alusel.

Lisa 5. Frantsiisandjale esitatud küsimuste vastused

Küsimus 1. Kuidas sai alguse Pizzakiosk ja Pizzakioski frantsiis?

Riina ja Kurre istusid Paide keskväljakul (2003) ja tahtsid kuskile sööma minna, aga ei leidnud sobivat kohta. Siis otsustasid ise uue söögikoha teha. Mõne aasta pärast küsis poolsugulane, et kas tohib nende äriideed tasu eest kopeerida, makstes neile selle eest ka tasu. Kurre oli nõus ja hiljem sai teada, et selline tegevus kannab nime frantsiis.

Küsimus 2. Kuidas sa ise ennast frantsiisiteemaga kurssi viisid?

Lugesin. Tahtsin leida frantsiisilepinguid, aga ei leidnud, sest need on paljuski konfidentsiaalsed ja ei ole avalikud. Siis leidsin ühe Rootsi advokaadi koostatud nn frantsiisipiibli, kus on enamus frantsiisiga seonduvaid põhimõtteid ära kirjeldatud ja see sobib nn Põhjamaade äriale. Ameerika frantsiisialane kirjandus on ameerikalikult õhku täis ja seepärast Euroopasse hästi ei sobi. Rootsi raamatu olen läbi lugenud ja teisi raamatuid juurdegi ostnud ning kasutan ja täiendan ennast sealt praegugi.

Küsimus 3. Mille poolest Pizzakioski frantsiis erineb teistest pizza- (või toitlustus)alastest frantsiisidest?

Me oleme pereettevõtte, meil läheb korda keti siseelu. Ameerikalikud frantsiisandjad on kauged. Meil on alustamistasud ja frantsiisitasud ka tunduvalt väiksemad kui teistel.

Küsimus 4. Millised on sinu arvates frantsiisisüsteemi plussid ja miinused?

+ lihtne kopeerida, väikesed kuludega uus asi, tuntud kaubamärk;
- Frantsiisivõtjad ei taha ette ütlemist, tahavad ise otsustada nagu klassikaline ettevõtja.

Küsimus 5. Mitu frantsiisivõtjat on praeguseks hetkeks ketiga liitunud?

Kioskeid 27, frantsiisivõtjaid 14.

Küsimus 6. Kuidas valid uusi liitujaid?

Me ei reklaami, inimesed ise võtavad ühendust, teeme taustauuringuid – krediidiinfo, facebook, tuttavad; ei tohi olla „vaene“, st viimaste veeringute eest ei saa kioskit luua, kui endal algkapitali ei ole, siis peab olema laenu saamise võimekus. Mingit ankeeti ei ole, on kaudne taustauuring + vestlus.

Küsimus 7. Mille poolest erineb frantsiisiettevõtja klassikalisest ettevõtjast?

Frantsiisiettevõtte on osa ühest ketist ja ta täidab keti seatud eesmärgid ja reeglid. Klassikaline ettevõtte võib luua ja teha ise kõike. Rootsis saab frantsiisivõtja kohe laenu, st frantsiisisüsteem on riiklikus soosingus.

Küsimus 8. Kes on sinu arvates edukas (frantsiisi)ettevõtja? Millised on tema 5 tähtsamat isiksuseomadust ja 5 ettevõtlusalast oskust?

Edukas – teeb asju süstemaatiliselt, järjepidevalt, on finantsdistsipliin, teeb vahet oma ja firma rahal. Omadused – kohusetundlik, järjepidev, süstemaatiline, suhtleja (personal). Oskused – finantsalased, personalialased. Majandusharidus on abiks, aga liiga laialdased teadmised hakkavad segama – tulevad uued ideed, mida tahaks ellu viia.

Küsimus 9. Milliseid omadusi ei tohiks (frantsiisi)ettevõtjal olla?

Flegmaatilisus, rahaga vale ümberkäimine, rahaga õnne otsijad (kui raha on, siis elan ja vastupidi), ei oska suhelda, peab olema meeskonnamängija, mitte direktor, karjub töötajate peale.

Küsimus 10. Kui innovaatiline võib olla Pizzakioski frantsiisivõtja? Milles see innovaatilisus võiks seisneda?

Kooskõlastatud asjad on lubatud (tooraine, turundus, pizzade tegemine, nt põhjad ei tohi olla õhukesed). Tohib teha kõike, mis nt hoiab meeskonna motivatsiooni kõrgel, koolitus; pizzade tegemine ja turundus on kõige tähtsamad, mis peab olema ühtne ja reeglipärane.

Küsimus 11. Mida oled senise frantsiisandja-tegevuse käigus kõige rohkem õppinud?

Frantsiisivõtjal peab olema algkapital, peost-suhu elada ei saa, uutele frantsiisivõtjatele tuleb teha paremat taustauuringut – milline on tema isiklik rahakasutusoskus, kas on halbu jooni, 27 võtjat helistavad 3 korda päevas, peab olema meeskond, üksi enam ei jõua.

Küsimus 12. Milliste tuge saavad frantsiisivõtjad frantsiisikontorilt?

Kaubamärgi üldine turundamine, kassasüsteem, toorainete tarnijate võrgustik, kogu turundus (ka piirkondlik).

Küsimus 13. Teorias rõhutatakse väga frantsiisivõtja koostöövõimet frantsiisandjaga. Mida sina mõistad selle koostöö all?

Frantsiisivõtjad ei tunne, et info leviks, info kaootilisus, kommunikatsioon on nõrk, emotsioone on palju. Osa infot kuulatakse üksteise käest, siis on see moonutatud ja tekitab lahkarvamusi. Koostöö osas on arenguruum väga suur.

Küsimus 14. Millised loetletud isiksuseomadused on frantsiisivõtja puhul olulised?

Vt tabel 7 lk 50.

Lisa 6. Intervjuude aluseks olnud küsimuste vastused frantsiisivõtjatel

Küsimus 1. Miks ja millal tekkis mõte liituda Pizzakioski ketiga?

A Üks meie kioskitest tekkis üsna Pizzakioski loomise alguses, olime järjekorras lausa x. kiosk, ketti kui sellist ei olnudki veel. Kioski toonased pidajad vahetasid elukohta ja pakkusid ettevõtet meile ja nii see algas.

B Kuna meil üks kiosk juba on, siis teine kiosk tekkis laienemise mõtte tulemusena, kuna oskusi ja teadmisi oli piisavalt ja turg oli soodne laienemiseks. Vaatasime võimalikke asukohti peamiselt väiksemates linnades, aga see, mis lõpuks valituks osutus, hakkas kõige rohkem meeldima.

C See oli aastal xxxx, kui me istusime Jüri Pizzakioskis, sõime pizzasid, mis olid väga head ja sellest tekkis mõte hakata ka sama asja tegema.

D Vastus salastatud, kuna sisaldas isikulist infot [autori märkus].

E Meie kiosk sai alguse 2 aastat tagasi sellest, et äriidee oli hea ja osaliselt ka juba järele proovitud. Kuna oli võimalus teha uus kiosk uude piirkonda, siis tegime selle mõtte teoks.

F Alustasime kioski rajamisega aastal xxxx, mind suunati sõbra poolt sujuvalt selle juurde, alguses olin skeptiline. Aga mõte tundus põnev ja süüa meeldib mulle ka teha.

G Meie kiosk rajati iseenesest xxxx. aastal, see oli järjekorras x. kiosk, mis alustas tolleaegse omaniku initsiatiivil ja huvil. Mina olen praegune frantsiisivõtja ja võtsin üle tegutseva kioski.

H Otsisime kohta või võimalust, kuhu raha investeerida. Kuna sõbrad juba pidasid ühte kioskit, siis maitsesime nende pizzasid. Need olid väga head, mis otsustaski selle, et võtsime omanikuga ühendust. x aastat tagasi tekkis esimene kiosk, tänaseks on neid meil juba mitu.

I Pizzakiosk on frantsiisiettevõtte, mis on juba n.ö. „valmis ettevõtte“. Endal ei ole vaja ettevõtte alustamisega erilist vaeva näha. Erinevalt riulifirmadest on sellel ettevõttel ka turg juba olemas. Pizzakioskist kuulsin Jüri kioski kaudu. Võtsin frantsiisandjaga ühendust ja leppisime kõiges kokku. Olen nüüdseks tegutsenud x aastat.

J Vastus salastatud, kuna sisaldas isikulist infot [autori märkus].

Küsimus 2. Milline kokkupuude oli Teil enne ettevõtlusega, sh frantsiisimisega?

A Oli olemas toitlustuses töötamise kogemus, ettevõtluskogemus koos teadmistega frantsiisimisest puudus.

B Mitte mingisugust kogemust ega kokkupuudet ei olnud, kõik tuli koos igapäevatooga.

C Ettevõtluskogemust otseselt ei olnud, aga ju me oleme sellised ettevõtjatüübid, et me tahame teha ja siis tuleb kõik kergemini. Hetkel on juba muid firmasid meil ka, nii et tegutseme mitmel rindel. Frantsiisimisest ei teadnud midagi ega olnud ka kokku puutunud.

D Ei olnud kokkupuudet, aga frantsiisandja aitas alguses igakülgselt.

E Ei olnud kokkupuudet, aga kuna olen raamatupidaja, siis veidi majandusest tean.

F Ettevõtluskogemus oli olemas, frantsiisimisest ei teadnud midagi.

G Ei olnud ühtegi kokkupuudet.

H Enne oli meil juba ettevõtte ja praegu on ka muu ettevõtlus; frantsiisimisest teadsin, aga kokku puutunud ei olnud.

I Ettevõtja ei ole olnud, aga frantsiisist olin uurinud ja teadsin, sest mul oli plaan liituda Peetri Pizzaga.

J Tegelesin juba mitu aastat enne sama asjaga, millega praegu, aga ilma frantsiisi ostmiseta.

Küsimus 3. Kas Te teistest pizzafrantsiisidest ka midagi teate? Mis on Pizzakioski frantsiisüsteemi eripära võrreldes teiste pizzafrantsiisidega?

A Ei uurinud üldse ja ei tea siiani, seetõttu ei tea ka erinevusi.

B Ei ole uurinud.

C Lepingupõhiselt ei tea teiste kettide tegutsemispõhimõtteid.

D Ei, aga olen kuulnud, et teistel pizzafrantsiisidel on frantsiisitasud suuremad.

E Ei, olen kuulnud, et seal on suurem frantsiisitasu protsent.

F Olen suhelnud ühe teise Eestis tegutseva pizzafrantsiisi võtjaga, kes aasta pärast tegutsemist ütles, et tegi vale valiku, kuna tema arvates ei ole frantsiisiandja „maailma kõige korrektsem“ inimene.

G Ei tea.

H Üht-teist oleme kuulnud – näiteks ühel frantsiisivõtjal võib olla maksimaalselt kaks haruettevõtet.

I Ehkki oli mõtte liituda Peetri Pizzaga, ei jõudnud ma selle süsteemiga tutvumiseni. Ühte reeglit ma tean – teises ketis samas valdkonnas samal ajal töötada ei tohi.

J Paraku ei ole kursis teiste süsteemidega.

Küsimus 4. Mille poolest erineb klassikaline ettevõtja frantsiisiettevõtjast?

A Ettevõtja saab ise otsustada, frantsiisiettevõtte peab rida ajama, mida võib teha ja mida mitte.

B Frantsiisiettevõtjale on reeglid ette kirjutatud.

C Minu jaoks on iga ettevõtja reeglitele alluv, frantsiisi puhul on ette kirjutatud mitte niivõrd reeglid kui tingimused, mille järgimine teeb elu lihtsamaks hoopis. Frantsiisis kasutad brändi koos kõige sinna juurde kuuluvaga.

D Frantsiisivõtja kõige suurem pluss on see, et palju tehakse tema eest ära ja tänu sellele on lihtsam alustada ettevõtlusega ja risk väiksem. Meie puhul siis on antud kaubamärk, mis kogub juba tuntust, toode, tooraine, retseptid, reklaam jne. Seega meie jaoks ideaalne variant, kuna ei ole õppinud ettevõtlust ega finantsilist poolt, aga on suur tahtmine omada äri ja olla hea ülemus oma töötajatele ja samas ka hea klienditeenindaja oma klientidele. Olen arvamusel, et edukas firma omanik peaks ka ise sama tööd tegema aeg-ajalt et oleks kontroll ja mõistaks töö iseloomu ja töötajaid.

E Frantsiisisüsteemis on tugi olemas, üksikettevõtja peab kõik ise otsustama. Reeglid on olemas, nende piires on isegi hea tegutseda. Üksi oleks pizzaturul üsna raske edu saavutada.

F Otsustusvabadust on vähem, aga seda võiks olla veel vähem. Kontrolli praktiliselt ei ole. Asjadega tegeldakse siis kui kuskil põlema hakkab.

G Otsustusvabadust on vähem.

H Otseselt ei ole vahet, samamoodi peab kõike tegema; võibolla see frantsiisimakse, mis tegelikult ei ole ülekohtune, algus on ikka frantsiisiketis poole kergem. Ketid reeglid on normaalsed ja ei ahista.

I Frantsiisivõtjad on lihtsale teele minejad, kes ei „viitsi“ käivitada ja välja mõelda, vaid kasutavad valmistehtud süsteeme.

J Frantsiisiettevõtja on inimene, kes vajab suuremat tuge ning kindlust.

Küsimus 5. Millised on Teie arvates frantsiisisüsteemi (üleüldse, mitte pizzakioski) plussid ja miinused?

A Mina arvan, et otsustamise piiratust ei ole miinus, pigem aitab see nii suurt seltskonda raamides hoida. Miinus oleks see, et frantsiisivõtjatega ei räägita muudatustest läbi.

B Tugev pluss on see, et kõik ette mõeldud, ajad rida ja ei pea ennast vaevama, asi on lihtsaks tehtud, ainult asukoht tuleb hea valida. Veel on plussiks tugev kaubamärk ja ettevalmistatud turg. Miinuseid ei tulegi pähe.

C Selle konkreetse ala puhul on plusse rohkem – reklaamid ja kampaaniad, miinuseks on seotus, samuti languse ajal ketist välja astumine ja muuga tegelemine on raskendatud. Miinused võimenduvad probleemide korral.

D Kuna eelmises punktis nimetasin frantsiisivõtja plussid ära, siis miinusteks on vast frantsiisitasu, mis tegelikult on ju mõistlik arvestades seda, et frantsiisivõtja kasutab

kaubamärki, retsepti jne. Pigem on frantsiisitasu probleemiks neile ettevõtjatele, kes on liiga ambitsioonikad ja tahaksid ise kõike kaubamärgiga seonduvat otsustada/muuta, aga sellisel juhul ei sobi frantsiis lihtsalt neile ja nad peaksid alustama oma eraldi ettevõttega.

E Eeliseid on rohkem, tugi on taga, frantsiisitasu eest saaks näiteks ise teha reklaami; miinuseks on see, et osa rahast tuleb ära anda frantsiisi kasutamise eest.

F Süsteem on välja töötatud, leiutama ei pea; miinuseks otsustusvabaduse puudumine.

G Kui frantsiis on korralikult läbi mõeldud, siis on probleeme vähem.

H Frantsiisil ikka pluss rohkem väikefirma puhul, saab nõu ja abi kui vaja. Reeglitele allumine on täiesti enesest mõistetav ja see ei piira. Miinuseid ei olegi.

I Miinuseid on rohkem – reeglid, samas muudatustest saab teavitada ja luba küsida; pluss – väljatöötatud süsteem.

J – Plussideks on suurem kindlus, parem tunnus, välja töötatud kontseptsioon jne. Miinuseks igakuine frantsiisitasu.

Küsimus 6. Kas frantsiisi olemusest tulenevad raamid piiravad ettevõtjana Teie loovust, oma-algatus ja riskeerimisjulgust? Kui jah, siis mis osas ja millisel määral?

A Tahaks sortimenti laiendada näiteks, aga praegu ei ole luba saadud.

B Ei piira mingis osas, niigi on kiire kogu aeg.

C Selle konkreetse äri puhul ei piira.

D Ei. Loovust pole seni piiratud, selle all pean silmas kioski ja kliendiruumi sisustust, eraldi kioskite reklaame ja soodustusi.

E Ei piira, kõiki ideid saab kooskõlastada, näiteks sponsorlus piirkonniti.

F Mõtted tekivad lubatavuse piires; päevapizza peale oleme mõelnud.

G Kui mõte tekib, siis saab frantsiisiandjaga rääkida.

H Me oleme mõelnud kampaaniate peale, aga frantsiisiandjaga saab läbi rääkida kui vaja. Mõne uue retsepti peale olema mõelnud. Eks oma-algatus võibolla veidi on piiratud – näiteks kui tahad teha odavamalt hinda mõnikord, siis seda ei soosita eriti. Samas templikaardisüsteem juba on sisse töötatud, mis on päris hea.

I Sortimendi osas võiks olla erisusi, viilukaupa müüki olen ka proovinud, aga ei töötanud.

J Ei ole piiranud kordagi. Kõikidele palvetele ja oma-algatuslikele soovidele ning ideedele on alati positiivselt reageeritud.

Küsimus 7. Mida teeksite frantsiisiandja asemel olles oma ketis teisiti (näiteks kas võiks olla piirkondlikke erisusi)?

A Infot jagaks rohkem ja frantsiisivõtjatega peaks rohkem nõu.

B Kampaaniaid võiks rohkem olla, kasvõi piirkonniti; sellised kampaaniad, kus midagi saab kohe kätte (coca), toimivad paremini; abstraktsed pakkumised (roller) ei mõju nii hästi.

C Püüaks luua ühise teeninduskultuuri ja ühtlasemalt kujundada välja paistvat identiteeti, sh reklaamid. Info ei liigu eriti. Võiks rohkem kaasata.

D Midagi ei teeks teisiti.

E Tooraine võiks olla ühtne, et keegi ei teeks ise otsuseid, mida pizza peale panna; frantsiisivõtjaid võiks omavahel rohkem tutvustada.

F Võiks olla mingi ümarlaud, kus käiakse välja ideid; uute kioskite tekkimisest saame teada facebookist, aga võiks saada keti siseselt. Frantsiisiandjal võib olla ka hirm „kaaperdamise“ ees.

G Infovahetus võiks olla meili teel aktiivsem ja sisukam.

H Tegeleks võlglastega rohkem, ei laseks võljal kasvada. Koolitused peaksid olema pidevad. Puudust tunneme toote- ja tehnoloogiakoolitusest. Praegusel koolitajal ei ole piisavalt aega. Kahest varemtehtud uuringust tuli ka välja, et frantsiisivõtjad tunnevad koolitusest puudu.

Millegipärast on erinevates kioskites tootekvaliteet erinev, selle taseme ühtlustamisega peakski meie koolitaja tegelema.

I Midagi ei teeks.

J Midagi ei teeks.

Küsimus 8. Mis on Teie jaoks kõige olulisem suhtlemises nii frantsiisiandjaga kui ka oma firma siseselt (meeskonnatöö)?

A Oma firma puhul - infot tuleb anda õigeaegselt ja õiges mahus; kriitikat tehes tuleb läheneda individuaalselt, sest muidu inimesed solvuvad, aga ütlemata ka ei tohi jätta. Õiglane tuleb olla. Iga eksitus tuleb fikseerida kohe ja kirjalikult.

B Oma ettevõttes tuleb kontrolli pidevalt teostada, nii säilib toote kvaliteet. Kontroll peab olema heatahtlik. Frantsiisiandjaga suhtlemises ei ole probleeme, tegemist on väga arusaaja ja heatahtliku inimesega.

C Suhtlemisprobleeme frantsiisiandjaga ei ole, kõik on head kogemused. Meeskonnasiseselt lahendame kõik probleemid jooksvalt, töötajad peavad tundma oma olulisust. Meil on oma firmade siseturunduslik üritus – talvapäevad. Probleeme lahendab personalijuht, on ette tulnud ka vallandamisi. Probleemid lahendame paindlikult, andes töötajale aega ennast parandada.

D Frantsiisiandjaga usaldus, ausus, kompromisside saavutamine. Meeskonnatöös lisaks veel abistamine, motiveerimine, info liikuvus.

E Piisava info olemasolu frantsiisiandja poolt, et kõik uus ja muutuv jõuaks frantsiisivõtjateni; meeskonnas sõbralikud ja usalduslikud suhted, ise peab olema piisavalt paindlik ja piisavalt kehtestav; kontroll peab olema pidev.

F Frantsiisivõtja töötab sageli üksinda, tuge ei ole tunda; meeskonnas ei saa ärakuulamisega üle võlli minna; mina olen liiga leebe, viimane sõna peab jääma ülemusele; mina näiteks ei julge pikemaks ajaks linnast ära minna ja kioskit järelevalveta jätta. Kahtluse pärast panin kaamera ja see võimaldas varastamise tuvastada.

G Meeskonnas nii ja naa, kui inimestel on probleem, siis peab saama ülemuse poole pöörduda. Kontrollin kassa tegemist, video pealt ka.

H Me suhtleme üsna harva frantsiisiandjaga, sest oskame juba ise otsustada. Ta on alati olemas meie jaoks. Ta on väga kiire meilidele vastaja. Meeskonnas oleme pigem sõbralikud ja konflikte tuleb harva ette. Ette on tulnud ka vallandamisi seoses vargusega.

I Et frantsiisiandja oleks kättesaadav, eeskätt telefoni teel. Meeskonnas on tähtsad head suhted, probleemid lahendatakse kohe ja rahulikult. Meil on väga väike kollektiiv ja erilisi suhteprobleeme ei ole olnud.

J Usaldus ja avatus mõlemal juhul.

Küsimus 9. Kui alustaval ettevõtjal ei ole isiklikku vaba raha ettevõtte loomiseks, siis millise algkapitaliga on Teie arvates parim ettevõtlusega alustada (oma vara laenu tagatiseks pannes, riiklike toetuste abil, tuttavatelt laenates, muu)? Kuidas suhtute laenuvõtmisse?

A Kindlasti oleks nõus võtma laenu, kas just kogu vara peale, aga vajaminevas summas, et alustada. Vahet pole, kas sõpradelt või pangast, sealt kust antakse.

B Laenu võtmist tuleb põhjalikult kaaluda, aga kui on kindel äriidee, siis võtaks ikka.

C Vahet ei ole, millega alustad. Kui tahad teha, siis teed iga vahendiga.

D Esmalt prooviks riiklike toetuste abiga. Laenuvõtmisse kergekäeliselt ei suhtuks.

E Esiteks toetused, siis pank, siis sõbrad.

F Sain EASi toetust, laenu ei poolda, aga kui peab, kui siis pangalt. Sõpradelt ei võtaks.

G Sain EASi toetust, laenu ei vajanudki. Aga võtaks ikka kui vaja oleks.

H Toetused on kahtlemata parimad. Oleme nõus ka laenu võtma nii pangast kui ka tuttavatelt, seega kõik vahendid on vastuvõetavad kui on tahe alustada.

I Laenu võtmisse suhtun halvasti, ehkki alustasin ise laenuga. EASist toetust ei saanud. Oma säästnud panin ka firmasse.

J Kui äriidee tundub hea ning sellele veendumusele jõuab ka mõni erapooletu spetsialist siis tuleks kindlasti võtta maksimum riiklikest toetustest. Tuttavatelt laenamisel ning oma vara tagatisel laenamisel tuleks kõige pealt endale lõpuni selgeks teha sellega kaasnevad riskid ning tagajärjed. Kui kõik on läbi mõeldud ja ikka on veendumus, et tasub ettevõtjaks hakata siis tuleb seda kindlasti teha.

Küsimus 10. Kes on Teie arvates edukas frantsiisivõtja (välja arvatud ärikeskkonnast tulenevate tegurite mõju). Millised isiksuseomadused edukuse tagavad? Millised oskused? (Nt finantsjuhtimise oskus, eelnev töö- ja juhtimiskogemus, majandushariduse olemasolu, sobivad isiksuseomadused jne)

A Suur töötahe, suudab pinnal püsida, tahab panustada ettevõttesse, oma elust loobumine.

Oskused – tulevad kogemustega (raha lugemise oskus, juhtimisoskus).

B Töökus ja veelkord töökus. Normaalne suhtumine töötajatesse ja äripartneritesse.

C Ettevõtja tüüpi inimene, selge nägemus asjadest ja tegevustest, raha-asjades konkreetne (vastaja rõhuasetus), reaalse tunnetusega, emotsioonide baasil otsuseid teha ei tohi. Kulude jälgimine on oluline. Ettevõtja tüüpi inimene tuleb toime ka ilma eelnevate oskusteta, kõik tuleb kogemuste baasil. Kohusetundel baseerub palju. Juhtimisstiililt tuleb olla delikaatne, alandlik, mitte ülearu domineeriv.

D Mina arvan, et meie alal ei pea olema edukas frantsiisivõtja majandusharidusega. Kasuks tuleb finantsjuhtimise oskus äriliselt poolelt ja juhtimiskogemus kindlasti töötajate poolelt, aga tähtis on ju müük, mis sõltub ka omakorda klienditeenindajast. Ehk siis edukas pizzafrantsiisivõtja peab pöörama olulist tähelepanu klienditeenindusele.

E Jälgid, mis ettevõttes toimub, kontroll kvaliteedi üle, enne võiks olla ärioskused, ettekujutus kuidas äri toimub, tulud-kulud, kuidas kasum tekib, maksud. Rahalugemisoskus. Liiga leebe ei tohi olla, enesekindel, uskuma sellesse, mida teeb.

F Töökas peab olema, 2,5 kuud iga päev tööl, ei tohi olla illusiooni rikkaks saamisest, juhina ei tohi liiga hea olla.

G Ise peab olema asjast huvitatud, pühenduma 24/7, võiks olla arusaam ettevõtlusest, majanduse toimimisest, rahalugemine.

H Suhtlemisoskus on kõige olulisem, näiteks tarnijatega hinnapakumiste saamiseks. Raha lugemise oskus on paigas. Otsustusvõimelisus, enesekindlus, juhtimisoskus. Juhtimiskogemus on tulnud oma töö käigus. Pühendumus, mis kogemuste lisandudes stabiliseerub, ei pea enam „ettevõttega abielus“ olema.

I Esiteks peab olema piisavalt nahaalne (nagu poliitikas), panustamine 24/7, pingetaluvus, leidlikkus. Matemaatilised oskused, tulud-kulud, raha lugemise oskus, majandusliku mõtlemise oskus, juhtimiskogemus – kui ei ole, siis see tuleb. Enesekindlus, visadus. Saavutusvajadus – see vist sõltub ettevõtja isiklikest ambitsioonidest – kes annab vaid endale tööd, kes tahab kasvada väga suureks.

J Väga vajalik on hea meeskonnajuhtimise oskus ning korrektsus ettevõtte igapäevaste ülesannete teostamisel. Kasuks tulevad kõik teadmised mis on ettevõtte juhtimise ja raamatupidamisega seotud.

Küsimus 11. Mis võiks olla ebaedu põhjuseks frantsiisüsteemis?

A Oma ja firma raha segiajamine, ei viitsi, ei taha organiseerida, ei austa oma töötajaid, ei panusta ise, pead olema asja sees ja kõige kursis.

B turu mittetundmine, jooksvalt valede otsuste tegemine, klientide alahindamine, rahalugemisoskuse puudumine

C Kui ei oska raha lugeda, kui ei ole selget nägemust.

D Ebaedu põhjuseks võiks olla vähene info liikumine, reklaami mittetegemine, toorainete erinevus kioskites, kvaliteedi kontrolli puudumine, kesised või kehvad suhted frantsiisandjaga.

E Vale majandamine, kulud kõrged, kahjulikud lepingud.

F Kui sind ei huvita.

G Kui eelmise küsimuse punktid on täitmata.

H Kui rahaga majandada ei oska, toote kvaliteedi langus peletab kliendid eemale.

I Toote kvaliteet, kui reeglitele allumine on keeruline.

J Frantsiisandja soovitude mitte järgmine ning eelnevas punktis välja toodud oskuste ning teadmiste puudumine.

Küsimus 12. Nimetage siit loetelust 5 edu tagavat (+) ja 5 vähem vajalikku (-) omadust frantsiisivõtjale.

Vt tabel 7 lk 50. Eraldi vastuseid kõikide vastajate lõikes ei avaldata.

Küsimus 13. Millist tuge pakub Pizzakioski frantsiisikontor frantsiisivõtjatele? Millest tunnete kõige rohkem puudust? Kuidas hindate omavahelist koostööd?

A Tehnoloogiline tugi on olemas koolituste näol, ehkki võiks arvestada erisusi (temperatuur, niiskus, suurus) kioskite lõikes.

B Olemas on alustamise korral nõustamise tugi, toote- ja tehnoloogiakoolituse tugi, turundustugi, jooksvalt probleemide lahendamise tugi. Puudust tunnen kogemuste vahetamise võimalustest teiste frantsiisivõtjatega.

C Turundustugi, tehnoloogiline tugi, toote tugi. Puudust tunnen ühtselt teeninduskultuurist ja ühtselt kuvandist. Võiks olla rõhuasetus näiteks elustiilile.

D Frantsiisikontor pakub piisavat tuge frantsiisandjale, vajadusel ka individuaalset, koostöö on hea. Võiks olla frantsiisivõtjate kokkusaamisi, et tutvuda inimestega ja arutada ühiseid eesmärke näiteks.

E Reklaamikampaaniad, karbid, vorm, info; puudust ei tunne millestki.

F Puudust tunnen koolitusest ja frantsiisandja poolsest kontrollist.

G Frantsiisandja huvi võiks olla suurem.

H Kõike oleme saanud, mis me oleme vajanud, reklaamid, turundus. Puudus – koolitused. Koolitaja võiks käia regulaarselt kõikides kioskites tootekvaliteeti kontrollimas.

I Me oleme kett, meid on palju, keti maine annab turvalisuse garantii nii sisseostuhindades kui tootekvaliteedis. Puudust otseselt ei tunnegi millestki.

J Siiani olen saanud tuge igas küsimuses, millega olen frantsiisikontori poole pöördunud. Puudust ei tunne millestki. Omavaheline koostöö kõikide frantsiisikontori töötajatega ei ole laabunud. Suhtlen isikutega kellega asjad laabuvad.

Küsimus 14. Millised on Teie kuni 3 tähtsaimat soovitud heale sõbrale/tuttavale, kes soovib hakata frantsiisiettevõtjaks?

A Kannatlikkus, iseenda aja panustamine, reeglitele allumise võimekus.

B Tutvu ettevõttega, millega liituda soovid; uuri, kas sellel tootel on piisavalt kohalikku nõudlust; arvesta, et sa ei ole oma kõikides otsustes vaba.

C Otsustajatega tuttavaks saada, et olla kindel, kelle ketiga sa liitud; reeglitele allumine on niivõrd elementaarne, et seda ei tooks siin väga esile. Veel peab see toode meeldima, mida müüma hakkad.

D Olla enesekindel, kannatlik ja valmis tööd tegema.

E Lugada leping läbi, mis tingimused ja piirangud on, oluline on, mida ta müüma hakkab, kas sellel turgu on, ise peab uskuma; reeglitele allumine on tähtis.

F Uurida süsteemi, millesse siseneb, samuti kas turg vajab sellist ettevõtet.

G Uuri frantsiisandja olemust, kas on toetav või lükkab nõ tundmatus kohas vette.

H Peab olema tahtmist ja usku oma ettevõtmisse, mõtle oma tegevus hästi läbi – kas turul on sellele ruumi.

I Ole ise tegija, vali ettevõttele hea asukoht, frantsiisi osas peaks uurima, mis tingimustega liituda.

J Soovitaksin omada ülevaadet ja kontrolli oma ettevõtte igas tööetapis (pizzade valmistamine, personali juhtimine, raamatupidamine, finantsjuhtimine jne). Kui puuduvad mõne tööetapi kohta teadmised siis soovitaksin need teadmised kindlasti kiiremas korras omandada.

SUMMARY

INDIVIDUAL CHARACTERISTICS OF FRANCHISEES IN FRANCHISING BY THE EXAMPLE OF PIZZAKIOSK OÜ

Lea Põder

There are several ways to start entrepreneurship or expand a business, one of them is being active in franchise industry. An already successful entrepreneur can branch out a good business plan by becoming a franchiser, but for a new entrepreneur one option is to join a franchise, ie begin as a franchisee. Being a franchisee is somewhat different from being a classical business owner, because as a franchisee one has to operate and decide under the rules of the franchiser. Running a business under a franchise assumes certain characteristic traits of franchisee, that ensure smooth working in both relations with franchiser as well as with hired workers.

Pizzakiosk OÜ has been active on Estonian business market for 7 years. On the first year the owners acted as classical autonomous pizzeria. From year 2, the company started to expand to new locations and a franchise was created. By now, 28 pizzerias have joined the franchise. The kiosks are managed by 14 franchisees. During those 7 years, an issue has arisen – not all of the pizzerias are equally successful, particularly from the viewpoint of the franchisees. There can be many reasons which may contribute to this. One of the main reasons might be the attitude and different personalities of the franchisees.

The goal of this master thesis, is to develop proposals to improve the Pizzakiosk franchise while taking into account the individual characteristics of the franchisees. Aspects which may hinder the franchise's success are researched by interviewing both franchisees as well as franchisors.

To achieve the purpose of the Master's thesis, the author has set the following goals:

- 1) explore the nature and principles of a franchise and limits it sets on the actions and decisions of the franchisee;
- 2) bring out important characteristics of a franchisee;
- 3) interview Pizzakiosk OÜ's franchisees and describe the selection and method used in the research;
- 4) interview franchisors and franchisees in order to find out their opinions and how do they see their franchise and the issues it has;
- 1) form proposals on how to improve Pizzakiosk OÜ's franchise by taking into account both theoretical stances as well as franchisee and franchisor valuations including individual differences.

First chapter (theoretical part) of this Master's thesis gives an overview of development of franchise, classification, content of the franchise contract, conditions of franchise relations and possible problematic areas. Franchising is a business model, where, by the contract, a franchisee offers the same product or service under the name of a franchiser and has to pay a franchise fee in return. Franchise relations are based on the contract of franchise where, among other information, is stated that the franchisee is responsible for the standard of a product or a service established by the franchiser. The franchiser is responsible for ensuring the franchisee with necessary information, knowhow and support as well as with fees and payment agreements of franchising. A usage manual is also an important franchise document in addition to the franchise contract. It includes technological information of everyday processes and management, also other information concerning the activities of a franchise. It is common that the franchise documents are confidential, with the exception of general conditions that can be familiarised with before entering the franchise system. Before joining the franchise it is considered important to examine documents and background of the franchise. The advantages of starting an entrepreneurship under a franchise are eased beginning, smaller need for capital and lower risk, disadvantages, however, being committed to the rules, limitations of decisions and franchise fees. The main factor for a successful franchise are well established relations and mutual trust and respect.

Second subchapter of theoretical part of this Master's thesis gives an overview of studies on personal traits of entrepreneurs. Not very much information could be found on characteristics of franchisees so in this context the author of the thesis relates results from covered studies with general terms of franchising. An important characteristic of entrepreneurs is

entrepreneurship that helps spot a good opportunity in business environment. Working as an entrepreneur (including as a franchisee) the goal is always sustainable business, that is why the mentioned characteristics are the guarantee of success. The success of the company can be measured by the satisfaction of the entrepreneur or by financial statistics, but the latter option is not covered in the current Master's thesis. The personality characteristics listed in the studies are categorised as suitable, conditionally suitable or unsuitable for franchise system. Suitable personality traits are those that help an entrepreneur manage the rules in a restricted environment; they are sense of duty, responsibility and cooperation. Conditionally suitable personality traits are those which are suitable to the franchisee within the context of their business, such as creativity, innovation, need for achievement; in a franchise system they could be implemented within the framework of the rules. Unsuitable personality traits for working in a franchise are being venturous, excessive creativity and independence.

Second chapter (the empirical part) of the Master's thesis concentrates on compilation of the interview, conducting the interview and analysing the responses. With the interview the author of the thesis finds out the operation of franchise in Pizzakiosk OÜ owned by Estonian capital. Studied franchise has currently 14 franchisees; the business operates in the food industry. The author interviewed both franchiser and franchisees, together 10 interviews. With the questions asked from franchiser author wanted to give an overview of development of the franchise and current operation situation. With the questions asked from franchisees the author wanted to find out attitudes and opinions about the franchise, but also personal characteristics that would ensure successful running of the business. Work experience as a franchisee spanned from 1,5 years to 7 years and average age of interviewee was 33 years.

Author found out by analysing the answers that the franchiser is generally satisfied with the performance of the chain. The biggest problem for the franchiser is finding a franchisee with suitable characteristics who would not get disillusioned about the franchise and accepts continually the terms stated in the contract of the franchise. The answers of the franchisees revealed that being under a specific franchise (including franchiser) was positive and restrictive terms in the franchise contract are not viewed as negative. Unlike the author of the thesis, both the franchiser and franchisees do not think starting with a franchise requires previous business experience or economical education. Interviewees answered that the biggest differences between franchisees and classic entrepreneurs are working under a set of rules and obligation to pay franchise fees for franchisees. In the answers about improvement areas for

franchise system spreading of information, developing communication issues, the unity and identity of the franchise chain, suitable qualities and skills of franchisee were mentioned. Based on the responses from interviews the author claims that the franchisees are interested in sustainable development of their franchise and improving the performance of the franchise. As a result of the empirical part of the thesis author compiled a set of suggestions for improved operation of the analysed franchise and highlighted a list of qualities that help in communicating with the franchiser as well as within one's own business.

Proposals by Pizzakiosk's franchisees on how to improve the Pizzakiosk franchise:

- Improvement of information sharing for everyday activities and plans concerning the development and future of the franchise. This would help franchisees to plan their activities better and to create a more unified collective. For small business', creating a network is a positive factor which helps to improve success and satisfaction.
- Involving franchisees in the development of new ideas or asking for their opinion before implementing them.
- Creating a more fleshed out identity for the chain that would also include a more systematic control of service standard by the franchisor. This service standard would be the groundwork for a unified service culture.
- Implementing regional campaigns that would focus on the smaller cities with lower population.
- Franchisees that ignore unilateral rules should be reprimanded more regularly.
- Regular exchange of information between franchisees in order to share useful knowledge.

Proposals to improve the Pizzakiosk franchise by taking into account the individual characteristics of the franchisors:

- Individuals who are good franchisors tend to have entrepreneurial spirit, are open minded, adaptable, innovative, hardworking, goal oriented and cooperative. It became apparent that previous experience as an entrepreneur as well as knowledge about economy are not essential. The author disagrees with this point and brings out that it is easier to run a pizzeria if one has previous experience and/or knowledge.
- The relationship between the franchisee and franchisor is defined by the franchisees' ability to work within the system, obeying the rules, flexibility, ability to handle stress and critique, objectivity, sense of reality and responsibility.

- To run a franchise a franchisor needs financial and personal relations skills, creativity, consistency, foresight, skills to interpret changes in the market, confidence in face of problems and self-control.

Based on the claim by Rauch, Frese (page 22) the author makes the following proposal: in order to determine the aforementioned characteristics the franchisor should create a test questionnaire and assignments based on different real-life situations in order to gather relevant information about his or her franchisees. The author hopes that the results help the franchiser in developing cooperation within the franchise and choosing new franchisees in the future.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, LEA PÕDER, (sünnikuupäev: 14.01.1965)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

FRANTSIISIVÕTJATE INDIVIDUAALSED ISEÄRASUSED FRANTSIISISÜSTEEMI
TOIMIMISEL PIZZAKIOSK OÜ NÄITEL,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Anne Aidla.

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26.05.2016