

Sisekaitseakadeemia

Finantskolledž

Aljona Krõvko

**FRANTSIISI ÄRIMUDELI KASUTAMINE EESTI
TOITLUSTUSSEKTORIS**

Lõputöö

Juhendaja: Indrek Saar, PhD

Tallinn 2019

SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Finantskolledž	Juuni 2019
<p>Töö pealkiri eesti keeles: Frantsiisi ärimudeli kasutamine Eesti toitlustussektoris.</p> <p>Töö pealkiri võõrkeeles: <i>Usage of the Franchise Business Model in the Estonian Catering Field.</i></p> <p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ja koosneb 53 leheküljest, sealhulgas 3 lisast. Töös on kasutatud 51 allikat, millele on tekstis viidatud. Töö on aktuaalne, sest et Eesti toitlustussektoris tegutsevate ettevõtjate arv pidevalt suureneb ning tiheda konkurentsi tõttu eelistavad mõned ettevõtjad turule siseneda frantsiisi ärimudelit kasutades, mis annab neile konkurentidega võrreldes eelise. Uurimisprobleemiks on küsimus, millistel tingimustel on toitlustussektoris tegutsevatel ettevõtjatel mõistlik kasutada frantsiisi ärimudelit?</p> <p>Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada frantsiisi ärimudeli valikut mõjutavad tegurid toitlustussektoris Eestis. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitati neli uurimisülesannet.</p> <p>Lõputöös kasutati kombineeritud uurimismeetodit, milleks on kvalitatiivne ja kvantitatiivne. Analüüsi tulemusel selgus, et frantsiisi soetanud ettevõtjatel on olemas märkimisväärsed eelised võrreldes konkurentidega. Frantsiisiandja toetus ja tugi ning võimalus kasutada väljatöötatud ärimudelit on hea ärivõimalus ettevõtjate jaoks. Turul levinud kaubamärk, mida inimesed usaldavad, tagab frantsiisivõtjale klientide olemasolu ning aitab ettevõtjatel saavutada häid müügitulemusi juba esimesel tegevusaastal. Seevastu iseseisvalt tegutseval ettevõtjal võib oma kaubamärgi arendamisele ning kliendibaasi väljakujunemisele minna aastaid.</p> <p>Kaalutledes frantsiisi ostmist tuleb ettevõtjal kõigepealt otsustada, kas frantsiisi ärimudel on ettevõtjale sobilik, kuna frantsiisi ärimudel piirab frantsiisivõtja loomingulisust ning ideede arendamise võimalusi. Soetades frantsiisi, tuleb ettevõtjal maksta frantsiisilepingu alustamise tasu ning tuleb arvestada ka esialgsete investeeringutega müügikoha avamiseks.</p>	
Võtmesõnad: frantsiis, frantsiisi ärimudel, frantsiisiandja, frantsiisivõtja	
Võõrkeelsed võtmesõnad: <i>franchise, franchise business model, franchisor, franchisee</i>	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
<p>Töö autor: Aljona Krõvko</p> <p>Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Olen nõus oma lõputöö avaldamisega elektroonilises keskkonnas.</p> <p>Allkiri:</p>	
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Indrek Saar	Allkiri:
Kaitsemisele lubatud	
Kolledži direktor: Kerly Randlane	Allkiri:

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. FRANTSIIISI ÄRIMUDEL	7
1.1. Frantsiisi olemus ja liigid.....	7
1.2. Frantsiisi ärimudeli tugevused ja nõrkused.....	14
2. TOITLUSTUSSEKTORIS TEGUTSEVATE ETTEVÕTJATE EELISTUSED JA ETTEVÕTETE FINANTSNÄITAJAD	21
2.1. Eesti tootlustussektor ning selles tegutsevate ettevõtjate arvamus frantsiisi ärimudelist	21
2.2. Toitlustussektori ettevõtete finantsnäitajad.....	30
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY	38
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	40
Lisa 1. Intervjuu küsimused frantsiisiandjale.....	45
Lisa 2. Intervjuu küsimused frantsiisivõtjatele.....	47
Lisa 3. Intervjuu küsimused ettevõtjatele, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta.....	49

SISSEJUHATUS

Ettevõtlus on majandustegevus, mille eesmärk on kasumi teenimine. Selleks, et ettevõtlustegevus toimiks hästi ja tooks kasu, peab ettevõtjal olema hea äriidee ning julgus võtta risk. Luues ettevõtet ei tea kunagi, kas äri hakkab toimima nii, nagu oli esialgselt planeeritud või mitte. Läbikukkumise riskide vähendamiseks tuleb alustaval ettevõtjal läbi mõelda ja kaalutleda kõike aspekte ning lähtuvalt sellest oma äriideed arendada. Kui endal head äriideed pole, on võimalik kaaluda frantsiisi ärimudeli kasutamist. Seda mudelit kasutatakse paljudes majandussektorites, kuid enamlevinud on selle kasutamine tootlustussektoris.

Lõputöö aktuaalsus seisneb selles, et ettevõtluse populaarsus Eestis tänapäeval kasvab (Riigikantselei, 2018, lk 3). Eesti ettevõtluse kasvustrateegias 2014-2020 pööratakse tähelepanu ettevõtete tootlikkuse tõstmisele, ettevõtlikkuse ergutamisele ning innovatsiooni julgustamisele (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013, lk 2). Lisaks seab Eesti riik endale eesmärgiks olla üks maailma parimaid riike ettevõtte loomiseks ja arendamiseks (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013, lk 2). Viimastel aastatel on kasvanud Eesti tootlustussektoris tegutsevate ettevõtjate arv (Statistikaamet, 2019a). Kasvu tendentsi peamiseks põhjuseks on nõudluse kasv. Kuna tootlustussektoris on konkurents tihe, kasutavad mõned ettevõtjad turule sisenemisel frantsiisi ärimudelit, mis annab neile võrreldes konkurentidega eelise.

Teema on uudne, kuna esmakordselt analüüsitakse frantsiisi kasutamise võimalusi tootlustussektoris Eestis. Töö tulemusel saadakse teada, millised on Eesti tootlustussektoris frantsiisi kasutavate ettevõtjate eelised ja puudused võrreldes ettevõtjatega, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta ning millistel tingimustel on mõistlik kasutada frantsiisi ärimudelit tootlustussektoris.

Frantsiisi ärimudel on hea ärivõimalus, mis on leidnud populaarsust tootlustussektoris terves maailmas. Maandatud läbikukkumise risk on frantsiisi ärimudeli suur eelis, mis tagab frantsiisivõtjale kindlustunde äri tegelemises. Samas ei ole Eestis uuritud tootlustussektoris frantsiisi ärimudelit kasutavate

ettevõtjate eeliseid võrreldes teiste ettevõtjatega, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta ning pole ka uuritud, millal on otstarbekas turule siseneda frantsiisi ärimudelit kasutades. Uurimisprobleemiks on küsimus, millistel tingimustel on mõistlik kasutada frantsiisi ärimudelit toidlustussektoris tegutsevatel ettevõtjatel?

Uurimisküsimusteks on:

1. Millised on toidlustussektoris frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate eelised ja puudused võrreldes ettevõtjatega, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta?
2. Millistest teguritest lähtudes on toidlustussektoris tegutsevad ettevõtjad otsustanud frantsiisi kasuks?
3. Kuidas suhtuvad frantsiisi toidlustussektoris tegutsevad ettevõtjad, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta?

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada frantsiisi ärimudeli valikut mõjutavad tegurid toidlustussektoris Eestis.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade frantsiisi ärimudeli olemusest, selle tugevustest ja nõrkustest.
2. Analüüsida toidlustussektoris tegutsevate ettevõtjate hinnanguid frantsiisi kasutamise ja mittekasutamise põhjustest.
3. Sünteesida teooria, intervjuude ja finantsnäitajate analüüsi tulemused järelduste tegemiseks frantsiisi ärimudeli valikut mõjutavatest teguritest.

Lõputöös kasutatakse kombineeritud uurimismeetodit, milleks on kvalitatiivne ning kvantitatiivne. Teoreetilise osa kirjutamiseks kasutatakse teemakohast kirjandust. Empiirilise osa kirjutamiseks viiakse läbi intervjuud frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjatega, millega selgitatakse välja asjaolu, mis paneb ettevõtjaid frantsiisi soetama ja frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate eelised ja puudused võrreldes samas sektoris tegutsevate ettevõtjatega, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta. Intervjuud viiakse läbi ka ettevõtjatega, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta,

selgitamaks välja nende suhtumine frantsiisi ärimudelisse ning selle mittekasutamise põhjused. Lisaks analüüsitakse frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate majandusaasta aruandeid ning võrreldakse neid iseseisvana tegutsevate ettevõtjate majandusaasta aruannetega.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, mis jagunevad kaheks alapeatükiks. Esimese peatüki esimeses alapeatükis antakse ülevaade frantsiisi olemusest ja selle liikidest. Esimese peatüki teises alapeatükis antakse ülevaade frantsiisi ärimudeli tugevustest ja nõrkustest ning aspektidest, millega tuleb arvestada frantsiisi soetamisel.

Lõputöö teise peatüki esimeses alapeatükis analüüsitakse Eesti toitlustussektoris frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate eelised ja puudused võrreldes samas sektoris tegutsevate ettevõtjatega, kes frantsiisi ärimudelit ei kasutata. Teise peatüki teises alapeatükis sünteesitakse teooria, intervjuude ja finantsnäitajate analüüsi tulemused, mille põhjal tehakse järeldusi frantsiisi valikut mõjutavatest teguritest toitlustussektoris Eestis.

1. FRANTSIIISI ÄRIMUDEL

1.1. Frantsiisi olemus ja liigid

Ettevõtluse eesmärk on kasumi teenimine. Läbi aegade on arendanud majandusteadlased ettevõtlusteooriaid, mis aitavad mõista, kuidas toimib ettevõtlus, kuidas maksimeerida tulusid ning millised omadused kirjeldavad edukat ettevõtjat. Joseph Schumpeter seostab ettevõtlust innovaativsusega (Foss & Klein, 2005, p. 59). Tema nägemuse kohaselt on ettevõtja innovaator, kes loob uusi turuvõimalusi ning tuvastab uusi äriideid (Becker, *et.al.*, 2012, p. 218). Ettevõtja innovatiivsuse tagavad uute toodete leiutamine, uute tootmisviiside avastamine (tehnoloogiad), uute turgude ja tarbijate leidmine, turuallikate leidmine ning majandusharu struktuuri muutmine (Foss & Klein, 2005, pp. 59-60). Ettevõtja eesmärk on organiseerida efektiivset ettevõtlust, seda osavalt juhtida ning täita turgu kõrgekvaliteetsete toodete või teenustega (Foss & Klein, 2005, pp. 59-60).

Majandusteadlane Richard Cantillon käsitleb ettevõtjat inimesena, kes tasakaalustab nõudlust ja pakkumist, kannab riski ja tegutseb ebakindlates tingimustes. Frank Knight seostab ettevõtlust riski ja turu ebakindlusega. Tema teooria järgi peab ettevõtja kasumi teenimiseks algatama kasulikke muudatusi või uuendusi, kohanema muutustega majanduskeskkonnas ning eeldama ettevõtlusega seotud ebakindlust. (Bula, 2012, p. 82-86)

Eduka ettevõtte loomiseks peab alustav ettevõtja kaalutlema kõiki võimalusi, hindama turgu, konkurentsi ning toote või teenuse vajadust. Ettevõtte loomiseks on olemas mitmed võimalused ja vormid. Üks nendest on frantsiisi ost, mis võib tuua ettevõtjale kiiremini edu. See on tingitud asjaolust, et frantsiisi ostmise puhul saab ettevõtte tegutseda juba tuntud kaubamärgi all, mis on turul levinud ja oma tarbijad leidnud. Kuna frantsiisi ostmisega kaasnevad ka litsentsitasud ja kohustused, peab ettevõtja kaalutlema kõiki võimalikke riske ning hindama oma ressursse.

Frantsiis on juriidiline ärikokkulepe, mille kohaselt annab frantsiisiandja frantsiisivõtjale teatud toodete või teenuste müügiõiguse kindlaksmääratud

territooriumil ja teatud aja jooksul. See tähendab, et frantsiisivõtja võib saada õiguse kasutada frantsiisandja kaubamärki, tooteid ja teenuseid ning tema teadmisi ja kogemusi. Frantsiisivõtja maksab frantsiisandjale lepingu alustamise tasu, saades vastu õiguse kasutada edukat ärimudelit. Samuti maksab frantsiisivõtja ka perioodilist kasutustasu (protsenti toodete või teenuste müügist). (Baresa, et.al., 2017, p. 282)

Frantsiisiärimudel hakkas praegusel kujul arenema Ameerika Ühendriikides 1950-1960. aastatel. Sellel perioodil kasvas märgatavalt frantsiisiärimudelit kasutavate ettevõtjate hulk ning majandusharude hulk, kus sellist mudelit kasutati. Frantsiisi kasutati erinevate ärieesmärkide saavutamiseks. Tol ajal ei andnud frantsiisandjad frantsiisivõtjatele piisavalt informatsiooni investeeringute ja poolte kohustuste kohta, mille tõttu frantsiisi ärimudel hästi ei toiminud. Kuna frantsiisi regulatsioonid seadustes puudusid, hakkasid mõned ettevõtjad seda pahatahtlikel eesmärkidel kasutama. 1960. aastate lõpus üritasid mõned riigid lahendada neid probleeme vastavaid seadusi luues, kuid need katsed ei andnud tulemust. Alles 1971. aastal jõustus Californias esimene seadus, mis reguleeris investeerimist frantsiisi. (Selden, et.al., 2008, p. 29)

Võlaõigusseaduses defineeritakse frantsiisilepingu mõistet selliselt, et (Võlaõigusseadus, 2001): frantsiisilepinguga kohustub üks isik (frantsiisandja) andma teisele isikule (frantsiisivõtjale) õiguse kasutada frantsiisivõtja majandus- või kutsetegevuses frantsiisandjale kuuluvat õiguste ja teabe kogumit, muu hulgas õigust frantsiisandja kaubamärgile, ärilisele tähistusele ja oskusteabele.

Miinumum tingimused, mida frantsiisileping peab sisaldama on järgmised (European Franchise Federation, 2016):

- poolte õigused ja kohustused;
- frantsiisivõtjale esitatavad kaubad ja/või teenused;
- frantsiisivõtja poolt frantsiisandjale tehtavad väljamaksed;
- lepingu kestus;
- lepingu uuendamise alus;

- tingimused, mille alusel saab frantsiisivõtja müüa oma ettevõtte ja frantsiisi kasutamise õigusi üles anda;
- sätted frantsiisiandja kaubamärgi kasutamisest;
- frantsiisiandja õigus kohandada frantsiisisüsteemi uute või muudetud meetoditega;
- lepingu lõpetamise sätted.

Frantsiisileping on vastastikune kasulik suhe. See võimaldab frantsiisiandjal laiendada uutele turgudele, ilma et oleks vaja investeerida suurt osa omakapitalist olemasolevate rajatiste laiendamisele või uute ehitamisele. Samas annab frantsiisi müümine frantsiisiandjatele ka kasvu ning oma äri laiendamise võimalusi. (Lewandowska, 2014, pp. 165-169)

Frantsiisiandja koos frantsiisivõtjatega moodustavad frantsiisivõrgustiku. Frantsiisivõrgustik kui organisatsioon aitab kaasa kaupade ja teenuste tootmisele, levitamisele, parandamisele ning majanduslikule ja tehnilisele arengule. Frantsiisiandja peamiseks ülesandeks on ühise huvi ergutamine ja säilitamine. (European Franchise Federation, 2016) Lisaks peab frantsiisiandja kontrollima frantsiisivõtjate tegevust ning frantsiisilepingus sätestatud nõuete täitmist. Juhul, kui üks frantsiisivõtja ei jälgi frantsiisiandja juhiseid, müüb tooteid või teenuseid, mis ei vasta nõuetele, võib ta kahjustada terve frantsiisivõrgustiku mainet. Selleks, et kaitsta frantsiisivõrgustiku mainet, sisaldavad frantsiisilepingud vastavaid sätteid. Reeglina sisaldavad frantsiisilepingud punkti, mille alusel võib frantsiisiandja katseaja järel, mis kestab üks-kaks aastat, muuta või tühistada kokkuleppe, kui frantsiisivõtja ei ole edukas (Vihalem, 1999, lk 103).

Frantsiisiandjal ja frantsiisivõtjal, kelle vahel on sõlmitud frantsiisikokkulepped, on ühised eesmärgid ja motivatsioonid. Mõlemad otsivad edu oma brändi ja ettevõtte jaoks ning jõulist müüki ja kasumit. Lõppkokkuvõttes ei pruugi frantsiisiandja õnnestuda, kui tema frantsiisivõtjad ei ole edukad. Siiski on frantsiisivõtjatel ka omad eesmärgid, mis võivad erineda frantsiisiandjate omadest. (Lagarias & Kushell, 2013, p. 4)

Frantsiisiandja ja frantsiisivõtja teevad koostööd, mis toob kasu mõlemale, pakkudes tarbijatele tooteid kaubamärgiga igas müügipunktis, kõrge toodete või teenuste kvaliteedi ning pühendunud ja huvitatud kohaliku omaniku. Frantsiisivõtja ühineb frantsiisivõrgustikuga ja on nõus maksma selle eest, kuna ta tahab osta frantsiisiandja edu, kuuluda võrgustikku ja mitte olla omaette. Võrgustikuga ühinedes saab frantsiisivõtja turul levinud kaubamärgi kasutamise õiguse ning kasutades seda saab frantsiisivõtja osa frantsiisiandja ettevõtte mainest (Lewandowska, 2014, p. 169). Lisaks tahab frantsiisivõtja olla kindel, et peale frantsiisilepingu sõlmimist saab ta jätkuvalt frantsiisiandjalt toetust (Mendelsohn, 1992, pp. 4-5).

Frantsiisivõtja peamine eelis on minimaalne äririsk, kuna varem tunnustatud partneri ehk frantsiisiandja abil saab ettevõtte oma konkurentsivõimet lihtsal viisil parandada (Lewandowska, 2014, p. 169). Lisaks minimaliseeritud äririskile saavad frantsiisivõtjad (Lewandowska, 2014, p. 165):

- eduka ärimudeli, mille frantsiisiandja on välja töötanud ja katsetanud;
- oskusteabe, mis on kättesaadav kogu lepingu kehtivuse ajaks;
- koolitust ärimudeli kõikides aspektides;
- frantsiisiandja abi ja nõuanded;
- osa frantsiisiandja mainest;
- frantsiisiandja kaubamärgi kasutamise õiguse;
- juurdepääsu võrgupõhiste reklaamiprogrammidele;
- muud teenused (näiteks läbirääkimised tarnijatega, finants- ja logistikaalased teenused jne).

Frantsiis on eelkõige kaupade või teenuste levitamise viis. Lisaks sellele kasutatakse frantsiisi kui meetodit ettevõtte tegevuse laiendamiseks. Ettevõtte, mille eesmärgiks on tegevuse laiendamine, vajab suurt kapitalimahtu. Traditsiooniliselt kasutatakse kapitalimahu suurendamiseks riskikapitali. (Selden, *et.al.*, 2008, pp. 1-3) Riskikapital on kapital, millesse investeerivad üksikisikud, ettevõtted või fondid märkimisväärset riski sisaldava ettevõttesse, et aidata kaasa selle arengule. Riskikapitali pakkuja sekkub enamasti aktiivselt ettevõtte tegevusse.

Riskikapitaliinvesteeringud ei ole võrreldavad pangalaenuga, sest pärast investeerimist taotlevad riskikapitaliinvesteeringud vastavat osa omandist, samas kui pangad rahastavad täpselt kindlaksmääratud ajavahemikul ja intressimääradega. (Klačmer Čalopa, *et.al.*, 2014, p. 29)

Frantsiisi saab vaadelda nagu alternatiivi traditsioonilisele kapitalimahu suurendamise viisile. Ostes frantsiisi, avavad frantsiisivõtjad uue müügipunkti, kuhu investeerivad enda isiklikku kapitali. See võimaldab frantsiisiandjal oma tegevust uutele turgudele laiendada, levitada kaubamärki ning suurendada firmaväärtust ilma enda kapitali panustamata. (Selden, *et.al.*, 2008, p. 3)

Frantsiisi saab liigitada erinevate kriteeriumite alusel. Üheks neist on frantsiisi liigitamine lähtudes frantsiisilepingus sätestatud tingimustest müügikohtade avamise osas (Beshel, 2010, p. 7; Seid & Thomas, 2000, pp. 25-28; Shane, 2005, pp. 123-131):

- Ühe müügipunkti frantsiis on kokkulepe, kus frantsiisiandja annab frantsiisivõtjale õigused ühe üksuse avamiseks. See on kõige lihtsam ja tavalisem frantsiisi tüüp. Siiski, kui frantsiisivõtja äri hakkab õitsema, on tal võimalus osta täiendavalt ühe müügipunkti frantsiis. Sellisel juhul loetakse seda mitmekordse ühe müügipunkti frantsiisisuhteks.
- Mitme müügipunkti frantsiisi puhul annab frantsiisiandja frantsiisivõtjale õigused ja kohustused avada ja tegutseda rohkem kui ühes üksuses. Mitme müügipunkti frantsiisi saab omakorda jaotada kaheks: piirkonna arendamise ja põhifrantsiisiks.
- Piirkonna arendamise frantsiisilepinguline suhe annab frantsiisivõtjale õiguse rohkem kui ühe müügipunkti avamiseks mingis konkreetses piirkonnas.
- Põhifrantsiisi leping annab frantsiisivõtjale rohkem õigusi kui piirkonna arendamise frantsiisileping. Lisaks mitmete müügipunktide avamisele mingil konkreetsel territooriumil on frantsiisivõtjal õigus müüa frantsiisi teistele ettevõtjatele. Seda nimetatakse allfrantsiisiks. Põhifrantsiisi lepingu

puhul võtab frantsiisivõtja paljud frantsiisiandja ülesanded, kohustused ja eelised üle.

Vastavalt territooriumile või funktsioneerimise alale, saab frantsiisikette jaotada kaheks - rahvusvahelisteks ja riiklikuteks. Rahvusvahelised frantsiisiketid on frantsiisiketid, mis on loodud riiklike või välisriikide ettevõtete ja mis funktsioneerivad teistes riikides. Riiklikud frantsiisiketid on frantsiisiketid, mis funktsioneerivad ühe riigi piires. Riiklike frantsiisikette saab omakorda jaotada kaheks: kohalikeks (frantsiisikett funktsioneerib ühes linnas) ja regionaalseteks (frantsiisikett funktsioneerib ühes kindlas regioonis). (Толкаченко & Фёдоров, 2016, pp. 76-77)

Lisaks saab frantsiisi liigitada lähtudes frantsiisilepingus sätestatud poolte õigustest ja kohustustest. Vastavalt sellele saab frantsiisi jaotada järgmiselt (Hoffman & Preble, 2003, p. 188; Lewandowska, 2014, p. 170; Seid & Thomas, 2000, pp. 12-13):

- Äriformaadi frantsiis - kokkulepe, mis annab frantsiisivõtjale õiguse kasutada frantsiisiandja kaubamärki ning ärikontseptsiooni tervikuna. Frantsiisiandja annab frantsiisivõtjale teavet äri alustamise, toodete või teenuste arendamise ning personali koolitamise kohta. Äriomandi frantsiisikokkulepe eeldab, et frantsiisivõtja hakkab rangelt jälgima frantsiisiandja reegleid ja juhiseid ning tegutsema frantsiisiandja kontseptsiooni järgi.
- Tooteturustuse frantsiis - kokkulepe, mille järgi frantsiisivõtja kohustab kas ostma frantsiisiandja tooteid või kasutama oma toodetel frantsiisiandja kaubamärki. Tegemist on toodete ostmise ja edasimüümisega. Antud frantsiisi liik eeldab kindla territooriumi määramist (tegemist võib olla ühe müügipunktiga või toodete realiseerimisega mingil konkreetsel territooriumil).
- Teenuste frantsiis - eristub tooteturustuse frantsiisist selle poolest, et teenuste frantsiisi puhul on tegemist teenuste pakkumisega mitte toodete müümisega. Frantsiisiandja annab frantsiisivõtjale õiguse töötada

teenindusvaldkonnas frantsiisiandja kaubamärgi alt. Lisaks sellele saab frantsiisivõtja teavet klientide teenindamise kohta.

- Ümberkujundatud frantsiis - esineb juhul, kui frantsiisiandja ühendab oma võrgustikuga varem samas majandusharus iseseisvana tegutsenud ettevõtjaid. Selline ühinemine võib tekkida erinevatest teguritest, mille tagajärjel iseseivalt tegutsevatel ettevõtetel on keerulisem tulu teenida. Nendeks teguriteks võivad olla muutused majanduses, poliitikas või tehnoloogias. Antud frantsiisi liik annab frantsiisiandjale võimaluse võrgustiku kiireks arendamiseks, ilma ise uusi müügipunkte avamata. Seda frantsiisi liiki kasutavad näiteks kinnisvara, lillede ja puidutööstusega tegelevad ettevõtted.

Frantsiisiandja tuluallikateks on lepingu sõlmimise tasu, tasud, mida ta saab jooksvalt lepingu täitmisel (käibest tulenev frantsiisitasu) ning turundus- ja reklaamitasud. Tuluallikate olemus ja struktuur oleneb frantsiisi liigist. Juhul, kui frantsiisivõtja ostab frantsiisi, kus frantsiisivõtja müüb edasi frantsiisiandja poolt ostetud tooteid, on frantsiisimüüja tuluallikaks ka tarnitud kaupade juurdehindlus. (Mendelsohn & Bynoe, 1995, p. 85)

Frantsiisi väärtus oleneb mitmetest teguritest. Olulist rolli frantsiisi väärtuse puhul mängib frantsiisiandja vanus. Mida enam frantsiisiandjad pakuvad frantsiisi ostmise võimalust, seda suurem on tõenäosus, et frantsiisivõtja jääb ellu ja tema ettevõtlustegevus on edukas ning toob kasumit. Vanemad frantsiisiandjad annavad frantsiisivõtjale kindlust pikaajaliseks toimimiseks, kuna läbi aegade on nad suutnud toime tulla majanduslangustega ning jääda konkurentsivõimelisteks. (Baucus, *et.al.*, 1993, pp. 92-93)

Samas oleneb frantsiisi hind ka sellest, kui levinud on kaubamärk maailmaturul ning kui hästi potentsiaalsed ostjad kaubamärki tunnevad. Kui kaubamärgi reputatsioon kvaliteedi ja hinna suhtes on hea, küsivad frantsiisiandjad kõrgemat hinda (Rubin, 1978, p. 228). Juhul, kui ettevõtte on maailmas tunnustatud ning omab esindusi erinevates asukohtades üle maailma ning on seda mitmeid aastaid säilitada suutnud, näitab see selle ettevõtte võimet areneda, turustada ja toetada oma tegevust (Baucus, *et.al.*, 1993, p. 93).

Frantsiisi hinda mõjutab ka frantsiisiandja kasvamine majanduslikust seisukohast ning müügikohtade arv. Mida rohkem on frantsiisivõtjaid ja mida suurem on müügikohtade arv, seda kõrgemat hinda võib frantsiisiandja frantsiisi müümisel küsida. (Baucus, *et.al.*, 1993, pp. 93-94)

Kokkuvõtvalt on frantsiis juriidiline ärikokkulepe frantsiisiandja ja frantsiisivõtja vahel. Frantsiisileping sisaldab teavet poolte kohustustest ja õigustest, tasudest, territooriumist, lepingu kestvusest ja selle tühistamisest. Frantsiisivõtja on kohustatud maksma frantsiisiandjale lepingu alustamise tasu, perioodilisi kasutustasusid ning turundus- ja reklaamitasusid. Selle eest on tal õigus saada väljatöötatud ärimudel, frantsiisiandja abi äri arendamisel ning osa frantsiisiandja mainest. Frantsiis on eelkõige toodete ja teenuste levitamise viis, kuid seda saab vaadelda ka kui meetodit ettevõtte tegevuse laiendamiseks. Frantsiisi saab liigitada erinevatesse kategooriatesse vastavalt poolte kohustustele ja õigustele, frantsiisivõtja funktsioneerimisalale ning müügikohtade arvule.

1.2. Frantsiisi ärimudeli tugevused ja nõrkused

Frantsiis annab frantsiisivõtjale eeliseid võrreldes konkurentidega, kuid toob kaasa ka suuri kulutusi ning riske. Tuntud ja turul levinud kaubamärk annab frantsiisivõtjale eelise võrreldes teiste ettevõtetega, kes pakuvad sarnaseid kaupu või teenuseid, kuid mille kaubamärgid ei ole turul nii levinud. Frantsiisi puhul on tegemist turul levinud kaubamärgiga ning oma tarbijad leidnud toote või teenusega.

Frantsiisi ärimudeli suureks eeliseks on riskide maandamine, kuna selle puhul on tegemist väljatöötatud ärimudeliga, mille tõttu on läbikukkumise protsent väiksem. (Shane, 2005, p. 36). Võrreldes iseseisvalt tegutsevate ettevõtetega on frantsiisivõtjal võimalus kasutada frantsiisiandja teadmisi, oskusi ja kogemusi, mis põhinevad pikaajalisel ja elujõulisel praktikal. (Vihalem, 1999, lk 104)

Frantsiisiandja on frantsiisivõtja jaoks tugi ja toetus, ta pakub frantsiisivõtjale väljaõpet ning aitab frantsiisivõtjat jooksvalt tekkinud küsimuste ja probleemide

lahendamisel (Beshel, 2010, p. 10). Väljaõppe eesmärgiks on läbikukkumise riski maandamine ning ettevõtte juhtimisvigade vältimine. Reeglina viiakse esimest põhikoolitust läbi enne frantsiisivõtja ettevõtlustegevuse alustamist. Frantsiisivõtjat koolitakse järgmistes valdkondades: ettevõtte juhtimine, raamatupidamisarvestuse ja laoarvestuse pidamine, müügi soodustamine, ettevõtte reklaamimine ning varude ostmise. Edasi jätkatakse koolitamist frantsiisilepingus märgitud kehtimise ajal ning frantsiisivõtjate ja frantsiisandja kogemuste vahetamiseks viiakse läbi seminare. (Vihalem, 1999, lk 104-105)

Lisaks pakub frantsiisandja frantsiisivõtjale finantstuge. Juhul, kui frantsiisivõtja on usaldusväärne, võib frantsiisandja pakkuda vajadusel talle finantsabi. Võrreldes laenuandjatega on frantsiisandja finantstoetus frantsiisivõtja seisukohalt kasumlikum. Frantsiisandja finantsabi eelisteks on madalam kohene sissemaks, madalam intressimäär ning paindlikum tagasimaksmise tähtaeg. (Vihalem, 1999, lk 105)

Ostes frantsiisi, liitub frantsiisivõtja kontrollitud reklaammehhanismiga või niinimetatud ühise reklaamiga. See tähendab seda, et kui frantsiisandja või teised frantsiisivõtjad reklaamivad toodet, teenust või kaubamärki, siis mõjutab reklaam tervet frantsiisivõrgustikku. Kuna reklaam on igale ettevõttele kulukas (Vihalem, 2003, lk 215), siis selline reklaammehhanism aitab frantsiisivõtjal kulusid kokku hoida. Frantsiisivõtja võit seisneb selles, et tema poolt müüdavat toodet või teenust reklaamitakse ilma tema ressursside raiskamiseta. Kuna frantsiisivõtjad võivad olla erinevates linnades ning isegi erinevates riikides, saab sellise reklaammehhanismiga levida toode või teenus terves maailmas. (Seid & Thomas, 2000, p. 37)

Frantsiisiketiga ühinemine annab frantsiisivõtjale juurdepääsu väljakujunenud kliendibaasile. Potentsiaalsetel klientidel on olemas teave toote või teenuse kohta, selle omadustest ja tugevustest, mis omakorda tagab frantsiisivõtjale klientide olemasolu. (Beshel, 2010, p. 10)

Väljatoodud tugevuste kõrval on frantsiisi ärimudelil olemas ka nõrkusi. Üheks suuremaks nõrkuseks on asjaolu, et frantsiisivõtjad on kohustatud järgima

frantsiisiandja juhiseid ning arvestama piirangutega, mis on sätestatud frantsiisilepingus. Frantsiisiandjal on õigus kontrollida frantsiisivõtja pakutavate toodete ja teenuste nimekirja, müügihinda ning territooriumi, kus frantsiisivõtja saab tooteid ja teenuseid müüa. (Beshel, 2010, p. 10) Lisaks kontrollib frantsiisiandja frantsiisivõtja tarnijaid ja ostutehinguid. Frantsiisivõtjal on võimalik osta tooteid frantsiisiandjalt, frantsiisiandja poolt litsentseeritud tarnijatelt ning vabal valikul turult, juhul kui see vastab ettenähtud kvaliteeditasemele (Vihalem, 1999, lk 106-107).

Ostes frantsiisi nõustuvad frantsiisivõtjad tingimustega ka toodete kvaliteedi osas (Vihalem, 1999, lk 106). Frantsiisivõtjad on kohustatud järgima toodete valmistamise nõudeid, koostisosi ning retsepte. Samas saab sellist kontrolli kvaliteedi üle vaadelda ka kui tugevust. Frantsiisivõtjale on ette antud konkreetsed juhised ning toote valmistamise retseptid, seega ei saa tekkida olukorda, et toode tuleb välja ebakvaliteetne või kasutamiskõlbmatu.

Frantsiisivõtjal puudub ka võimalus oma ideede arendamiseks. Frantsiisiandja otsustab, missuguseid tooteid saab frantsiisivõtja müüa. Seega ei saa frantsiisivõtja turule tuua uusi tooteid, kui frantsiisiandja neid heaks ei kiida ning ei anna selleks luba. (Vihalem, 1999, lk 107) Frantsiisivõtja ei saa muuta ärikontseptsiooni ja peab järgima frantsiisiandja juhiseid (Shane, 2005, p. 60).

Frantsiisiandjal on õigus hindu kontrolli all hoida (Beshel, 2010, p. 10), mis tähendab seda, et frantsiisivõtja ei saa müüa tooteid või teenuseid omalt poolt määratud hinnaga ning peab hinnapoliitikat frantsiisiandjaga kooskõlastama. Toodete ja teenuste müügihind oleneb turupakkumisest ja -nõudlusest ning hindade kehtestamisel peab ettevõtja arvestama konkurentide hinnapoliitikaga (Vihalem, 2003, lk 247, 253). Levinud kaubamärgiga tooted, mis on aastatega end tõestanud (toodete kvaliteet) on reeglina kallimad kui sarnased tooted, mida pakub ettevõtte, mille kaubamärk ei ole turul levinud ning mille kohta tarbijatel teave puudub. Kvaliteettoode eeldab kõrget hinda, et luua mõjutavat turupositsiooni ja rahuldada ettevõtte kasumitaotlust (Vihalem, 2003, lk 244). Mõjutava turupositsiooni säilitamiseks ei saa frantsiisiandja lubada, et tema kaubamärgiga toodet müüakse madalama hinnaga. Kui enamik tarbijaid eelistab osta tooteid või teenuseid

konkurentide poolt oodavamate hindade tõttu, tuleb ettevõtjal hinnapoliitikat muuta (Vihalem, 2003, lk 262), mis on frantsiisivõtjal võimatu ilma frantsiisandja nõusolekuta.

Frantsiisileping kohustab frantsiisivõtjaid maksma litsentsitasu ning käibest tulenevaid frantsiisitasusid (protsenti müügikäibest) (Calderon-Monge, *et.al.*, 2017, p. 1419). See tähendab, et frantsiisileping kohustab frantsiisivõtjat jagama osa oma tuludest frantsiisandjaga. Frantsiisivõtjatel, kes maksavad frantsiisandjale madalamat protsenti müügikäibest, on suurem ellujäämise võimalus, kui nendel, kes on kohustatud jagama frantsiisandjaga oma müügitulust suuremat protsenti (Calderon-Monge, *et.al.*, 2017, p. 1419). Alustavale frantsiisivõtjale võib see tekitada raskusi, kuna frantsiisilepingu sõlmimisel ei ole võimalik täpselt ennustada, kas frantsiisivõtja saavutab oodatavaid eesmärke ning kas müügitulu vastab prognoositavale või mitte. Enne frantsiisi ostmist tuleb kaalutleda võimalikke kulusid ning läbi mõelda, kas tulud katavad need või mitte, arvestades ka sellega, et osa tuludest tuleb frantsiisandjale ära anda.

Lisaks tuleb potentsiaalsel frantsiisivõtjal arvestada ka sellega, et peale frantsiisilepingu sõlmimist tekivad tal kohesed kulud. Nendeks on põhivara ost ning tööjõu koolitamisega seotud kulutused. Käibekapitaliga kaetakse materjalid, varud, palgad, väljaõpe, kindlustus ja kommunalteenused. (Vihalem, 1999, lk 106)

Kaalutledes frantsiisi ostmist tuleb kõigepealt otsustada, kas frantsiisi ärimudel on ettevõtjale sobilik, kuna frantsiisi ärimudel piirab frantsiisivõtja loomingu- ning ideede arendamise võimalusi. Paljude ettevõtjate jaoks on sõltuvus frantsiisandjast ja otsuste vastu võtmise piiratus kõige mõjuvam põhjus frantsiisi ärimudeli kasutamise vastu. Frantsiisisüsteem on struktureeritud niimoodi, et frantsiisandja sätestab reegleid ning frantsiisivõtjad on kohustatud neid jälgima. Ainult selline lähenemine garanteerib edu frantsiisivõtjale. (Seid & Thomas, 2000, pp. 37-41)

Enne frantsiisi ostmist tuleb kaalutleda toote või teenuse nõudlust sellel territooriumil (riigis), kus hakatakse toodet või teenust müüma. Kui toode või teenus on saanud populaarseks ja leidnud oma tarbijaid ühel territooriumil, ei

pruugi see toode rahuldada teistel territooriumitel elavate inimeste vajadusi. Tarbijad ostavad meelsamini tooteid, mis on kooskõlalised nende vajaduste, soovide ja kohalike oludega (Vihalem, 1999, lk 126). Juhul, kui nõudlus toote või teenuse järgi puudub, ei saa potentsiaalne frantsiisivõtja eeldada, et frantsiisios rahuldab tema kasumitaotlust. Ostes frantsiisi seab ettevõtja endale eesmärgiks maksimeerida kasumit oma tarbijad leidnud kaubamärgi abil, mis on aastatega tõendanud oma kvaliteeti (Seid & Thomas, 2000, p. 36).

Kuna frantsiisi ärimudeli edu tagab frantsiisiandja ja frantsiisivõtjate tihe koostöö (Dailey, 1998, p. 57), siis frantsiisivõtja jaoks on oluline enne frantsiisi ostu uurida frantsiisiandja kohta teavet. Oluline on, et frantsiisiandja oleks abivalmis ning oleks frantsiisivõtja jaoks toeks. Frantsiisiandja kohta teabe kogumiseks saab potentsiaalne frantsiisivõtja pöörduda teiste frantsiisivõtjate poole, et selgitada välja, millised on omavahelised suhted frantsiisiandja ja -võtjate vahel. (Seid & Thomas, 2000, pp. 345-349)

Frantsiisi ostu otsuse tegemisel tuleb potentsiaalsetel frantsiisivõtjatel uurida, kas frantsiisiandja on läbi viinud turundusanalüüsi ning millised olid tulemused (Beshel, 2010, p. 34). Turundusanalüüs aitab välja selgitada toote tarbijate sihtturu ning selle eelised ja puudused võrreldes konkurentidega. Lisaks annab turundusanalüüs teavet tarbijate hinnangust toote kohta selle kvaliteedi osas ning tarbijate rahuolu tootega. Turundusanalüüsi meetodid on järgmised (Vihalem, 2003, lk 31-64):

- turu kindlaks määramine - segmentimine (tarbijate rühmitamine vastavalt nende vajadustele, tunnustele, ostukäitumisele), ostukäitumise väljaselgitamine;
- SWOT-analüüsi läbiviimine - ettevõtte tugevuste ja nõrkuste, keskkonna võimaluste ja ohtude välja selgitamine;
- sihtturu valimine - tarbijate segmenti valimine;
- toote positsiooni välja selgitamine – konkreetse toote tuntuse välja selgitamine võrreldes konkurentidega.

Ostes frantsiis, tuleb maksta lepingu alustamise tasu, mille suurus oleneb frantsiisandja vanusest, müügikohtade arvust ning kaubamärgi tuntusest. Lepingu alustamise tasu maksab frantsiisivõtja, kui frantsiisileping on allkirjastatud ning see ei kuulu tagastamisele (Vihalem, 1999, lk 106). Kui enda raharessursid lepingu alustamise tasu maksmist ei võimalda, on võimalik pöörduda pankade poole. Laenuandjad on huvitatud frantsiisiettevõtete rahastamisest, sest frantsiisiettevõtete läbikukkumise risk on väiksem kui ettevõtete puhul, mis alustavad oma tegevust nullist (Kakkar, 2009, p. 21).

Frantsiisi ärimudelil on olemas oma tugevused ja nõrkused (vt tabel 1). Frantsiisi suuremaks eeliseks on väike läbikukkumise risk. Väljatöötatud ärimudel ning frantsiisandja toetus ja tugi aitab kaasa äri arendamisele ning turul levinud kaubamärk tagab frantsiisivõtjale tarbijate olemasolu. Seega annab frantsiisiketiga ühinemine frantsiisivõtjale märkamisväärseid eeliseid võrreldes konkurentidega. Frantsiisi suuremaks nõrkusteks on aga sõltuvus frantsiisandjast. Frantsiisivõtja peab jälgima frantsiisandja poolt sätestatud reegleid ning tal puudub võimalus oma ideede arendamiseks. Lisaks peab frantsiisivõtja frantsiisandjale maksuma perioodilisi kasutustasusid.

Tabel 1. Frantsiisi ärimudeli tugevused ja nõrkused frantsiisivõtja seisukohalt (autori koostatud)

Tugevused	Nõrkused
Turul levinud kaubamärk	Sõltuvus frantsiisandjast
Väljatöötatud ärimudel	Loomingulisuse piiramine
Frantsiisandja toetus	Frantsiisandja kontroll
Koolitused frantsiisandja poolt	Väljamaksed frantsiisandjale
Ühine reklaam	Esialgsed investeeringud
Väljakujunenud kliendibaas	

Kaalutledes frantsiisi ostu tuleb kõigepealt otsustada, kas frantsiisi ärimudel on ettevõtjale sobilik, kuna frantsiisivõtja on kohustatud järgima frantsiisandja juhiseid. Enne frantsiisi ostu tuleb potentsiaalsel frantsiisivõtjal küsida frantsiisandjalt teavet läbiviidud turundusanalüüsi kohta, et selgitada välja sihtturg, eelised ja puudused võrreldes konkurentidega ning tarbijate hinnang toodete osas.

Oluline on uurida ka teavet frantsiisandja enda kohta, kuna frantsiisivõtja äri edukus sõltub paljuski frantsiisandjast ning tema omadustest. Kindlasti vajab frantsiisi ost rahalisi investeeringuid, seega tuleb potentsiaalsel frantsiisivõtjal kaalutleda vajalike investeeringute suurust ning rahastuse allikaid.

2. TOITLUSTUSSEKTORIS TEGUTSEVATE ETTEVÕTJATE EELISTUSED JA ETTEVÕTETE FINANTSNÄITAJAD

2.1. Eesti toitlustussektor ning selles tegutsevate ettevõtjate arvamus frantsiisi ärimudelist

Selles alapeatükis antakse ülevaade Eesti toitlustussektorist, selles sektoris tegutsevate ettevõtjate arvust, ettevõtete müügitulust ning ettevõtetes tööga hõivatud inimeste arvust selleks, et saada ülevaade toitlustussektori põhinäitajatest ja suundumustest. Seejärel selgitatakse välja toitlustussektoris tegutsevate ettevõtete esindajate arvamus frantsiisi ärimudelist, selle eelistest ja puudustest.

Ettevõtjate arvamuse ja seisukohtade väljaselgitamiseks frantsiisi ärimudelist viidi läbi struktureeritud intervjuud. „Intervjuu on vestluse vorm andmete kogumiseks uurimisprobleemi lahendamise eesmärgil“ (Õunapuu, 2014, lk 170). Intervjuud võimaldavad saada põhjalikumaid vastuseid ning vajadusel on intervjuu läbiviijal võimalus vastuseid täpsustada ning intervjuueerivatel neid täiendada. Lisaks on intervjuude käigus võimalik uurimisega jõuda varjatumatesse valdkondadesse, uurida tundlikke ja delikaatseid teemasid, mis ei ole kättesaadavad ei vaatluse ega küsimustikega (Õunapuu, 2014, lk 170).

Andmekogumise meetodiks valiti struktureeritud intervjuud, sest selline meetod aitab kõige paremini eesmärgini jõuda ehk saada vastused kindlatele küsimustele, mis tulenevad lõputöö eesmärgist ja uurimisprobleemist. Struktureeritud intervjuu on standarditud vestlus, kus intervjuueerija esitab intervjuueeritavale uurimisprobleemi- ja eesmärgiga kooskõlalisi küsimusi (Õunapuu, 2014, lk 171).

Vastajate nimekirja koostamisel kasutati mittetõenäosusliku valimit, milleks oli eesmärgistatud mugavusvalim. Mittetõenäosuslikku valimit kasutatakse siis, kui tuleb uurida varjatud ja raskesti kättesaadavaid elanikkonna gruppe, mille suurus pole täpselt teada (Õunapuu, 2014, lk 142). Intervjuueeritavate valiku peamiseks kriteeriumiks oli see, et tegemist oleks toitlustussektoris tegutseva ettevõtjaga.

Valimisse võeti nii frantsiisi ärimudelit kasutavaid kui ka iseseisvana tegutsevaid ettevõtjaid. Mõlemate seisukohtade välja selgitamine loob parema ja täiuslikuma pildi sellest, mis on frantsiisi ärimudeli kasutamise eelised ja puudused Eesti tootlustussektoris. Ettevõtjaid otsiti lähtudes mugavusest ehk mugavusvalimi põhimõttel. Mugavusvalimi koostamisel lähtutakse lihtsa kättesaadavuse, leitavuse ja uuritavate koostöövalmiduse põhimõtetest (Õunapuu, 2014, lk 142). Kolm ettevõtjat leiti tuttavate seast ja kolm internetiotsingu abil. Vastajate nimekiri ning nende tüüp vastavalt turul tegutsemise vormile on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Intervjueeritud ettevõtjate tegutsemise vorm (autori koostatud)

Intervjueeritav	Tüüp
Intervjueeritav 1	Iseseisvana tegutsev ettevõtja
Intervjueeritav 2	Iseseisvana tegutsev ettevõtja
Intervjueeritav 3	Iseseisvana tegutsev ettevõtja
Intervjueeritav 4	Iseseisvana tegutsev ettevõtja
Intervjueeritav 5	Frantsiisiandja
Intervjueeritav 6	Frantsiisivõtja

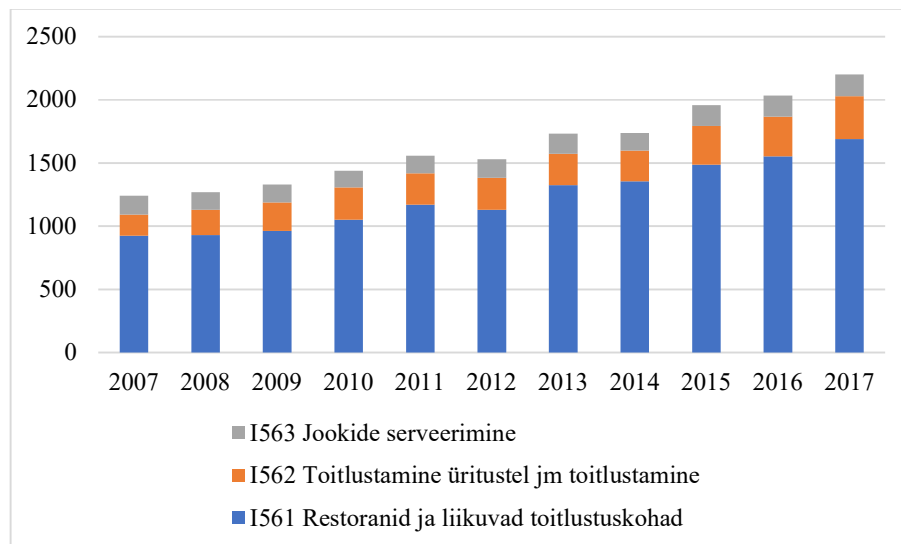
Enne intervjuu läbiviimist saadeti intervjueeritavatele tutvumiseks küsimused. Esialgselt oli planeeritud läbi viia kuus intervjuud. Kuna frantsiisiandja saatis enne intervjuu läbiviimist tutvumiseks mõeldud küsimustele põhjalikud vastused, otsustati temaga otsesuhtluse teel intervjuud mitte läbi viia. Seega viidi kokku läbi viis intervjuud ja üks ettevõtja vastas küsimustele kirjalikult, mida saab pidada küsimustikuks avatud vastustega.

Intervjuud viidi läbi perioodil 28.02.2019 - 11.03.2019 ning intervjuude keskmine kestvus oli 15 minutit. Kaks intervjuud viidi läbi vene keeles, mis tõlgiti autori poolt ümber eesti keelde. Küsimustik avatud vastustega saadeti tagasi 04.03.2019. Vastajate andmeid ei ole avalikustatud, et säilitada vastajate anonüümsus, kuna tegemist on konkurentidega ning mõned vastused sisaldavad ettevõtjate tulevikuplaane.

Kõik läbiviidud intervjuud salvestati intervjueeritavate nõusolekul ning vastused toodi hiljem kirjalikult välja. Kogutud andmete analüüsimiseks kasutati suunatud kodeerimist ehk kodeeriti vastajate mõtteid vastavalt uurimisküsimustele. Seejärel

grupeeriti sarnased koodid kategooriateks. Kokku moodustati 5 kategooriat (vt tabel 3).

Eesti toitlustussektorist ülevaate andmiseks koguti andmeid Statistikaameti andmebaasist. Toitlustussektori all mõistetakse toidu ja joogi serveerimise tegevusala, mis vastab Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatori (EMTAK 2008) koodile I56 (Registrite ja Infosüsteemide Keskus, 2008). Nimetatud klassifikatsiooni kuuluvad järgmised tegevusalad: restoranid ja liikuvad toitlustuskohad (I561), toitlustamine üritustel jm toitlustamine (I562) ning jookide serveerimine (I563) (Registrite ja Infosüsteemide Keskus, 2008). Kõigepealt analüüsitakse toitlustussektoris tegutsevate ettevõtjate arvu ning nende arvu muutusi aastatel 2007-2017, selgitamaks välja toitlustussektori suurus ning uute ettevõtjate turule sisenemise trendi.

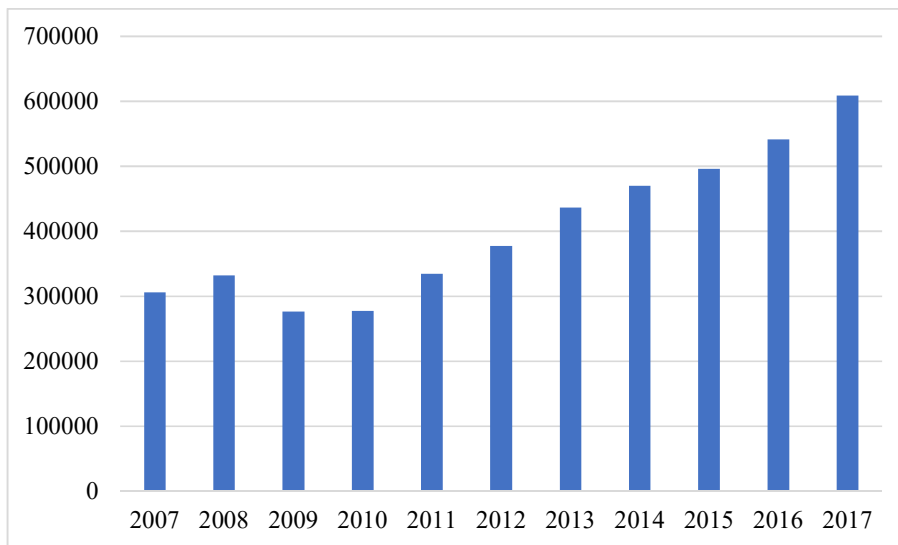


Joonis 1. Toitlustussektoris tegutsevate ettevõtjate arv 2007-2017 (Statistikaamet, 2019a; autori koostatud)

Joonisel 1 on kirjeldatud, kuidas on aastatel 2007-2017 muutunud toitlustussektoris tegutsevate ettevõtjate arv. Jooniselt nähtub, et aastatel 2007-2017 on toitlustussektoris tegutsevate ettevõtjate arv märkimisväärselt suurenenud. Kui aastal 2007 oli toitlustussektoris tegutsevate ettevõtjate arv 1241, siis aastal 2017 oli nende arv 2200, mis tähendab 77,28% kasvu.

Suurem osa toitlustussektoris tegutsevatest ettevõtjatest tegeleb restoranide ja liikuvate toitlustuskohtade valdkonnas. Ettevõtjate arv on eelnimetatud valdkonnas võrreldes aastate 2007 ja 2017 suurenenud 83,2%. Kõige suuremad muutused on toimunud toitlustamine üritustel jm toitlustamine valdkonnas, kus kümne aasta jooksul on ettevõtjate arv suurenenud rohkem kui kaks korda. Jookide serveerimise valdkonnas märkimisväärseid muutuseid ei ole, kuid ettevõtjate arv on siiski suurenenud.

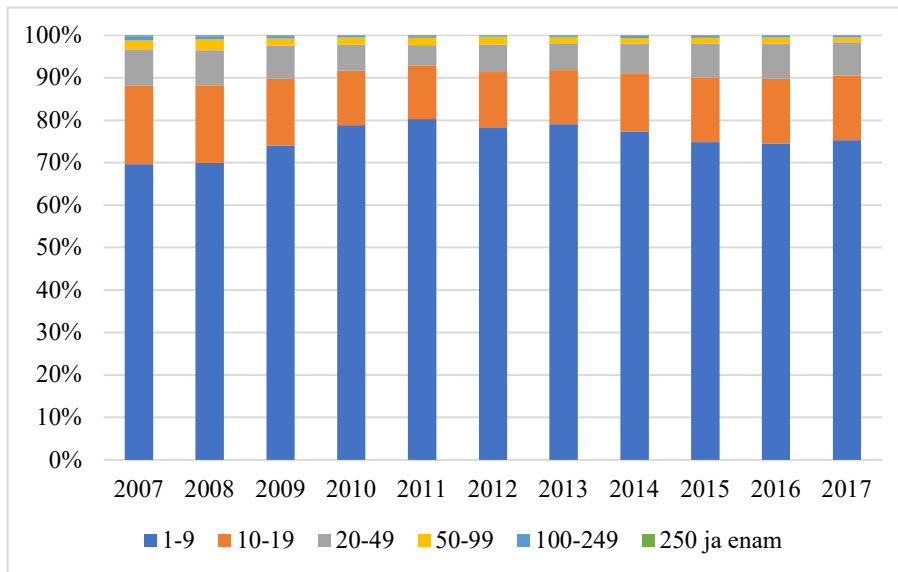
Jooniselt 2 nähtub, et toitlustussektori ettevõtete müügitulu on peale Eesti majanduskriisi stabiilses kasvutrendis. Võrreldes aastaga 2007 on aastaks 2017 ettevõtete müügitulu suurenenud peaaegu kaks korda, mis viitab sellele, et ilmselt on nõudlus väljas söömise vastu suurenenud. Sissetulekute kasv ja tarbijate kindlustunde paranemine on soodustanud inimeste huvi tasuliste meelelahutusteenuste ja vaba aja veetmise võimaluste, sealhulgas väljas söömise vastu (Leesment, *et al.*, 2017, lk 90).



Joonis 2. Toitlustussektori ettevõtete müügitulu (tuhat eurot) aastatel 2007-2017 (Statistikaamet, 2019a; autori koostatud)

Ettevõtjaid saab liigitada suuruse järgi. Üheks ettevõtja suuruse näitajaks on ettevõttes tööga hõivatud isikute arv. Raamatupidamise seaduse § 3 alusel liigitatakse ettevõtjaid mikro- ja väikeettevõtjateks, keskmise suurusega ja suurettevõtjateks (Raamatupidamise seadus, 2002). Joonis 3 kirjeldab

toitlustussektori ettevõtjate osakaalu ettevõttes tööga hõivatute inimeste arvu järgi. Jooniselt 3 ei nähtu toitlustussektori ettevõtjate suurus, kuna suuruse määramist mõjutavad ka teised näitajad nagu ettevõtte müügitulu, bilansi kogumaht ja osanike arv. Joonis aitab mõista üldisemaid tendentse ja teha järeldusi toitlustussektori ettevõtjate suuruse kohta.



Joonis 3. Toitlustussektoris tegitsevad ettevõtjad ettevõttes hõivatute isikute arvu järgi aastatel 2007-2017 (Statistikaamet, 2019a; autori koostatud)

Aastatel 2007-2017 töötas enamus toitlustussektori ettevõtetes 1-9 inimest. Sellise töötajate arvuga ettevõtete protsent kõikides aastatel 2007-2017 69% ja 80% vahel. 10-19 inimest töötasid 13% kuni 19% kõikidest ettevõtetest. Töötajate arv vahemikus 100-249 inimest oli aastatel 2007-2017 3-11 ettevõttes ning 250 töötajat ja sellest rohkem oli 2-4 ettevõttes. Eeltoodud andmetest võib järeldada, et suurem osa Eesti toitlustussektori ettevõtjatest kuulub vähemalt töötajate arvu poolest mikroettevõtjate hulka. Suured ja keskmise suurusega ettevõtjad Eesti toitlustussektoris praktiliselt puuduvad. (vt joonis 3)

Järgmisena analüüsiti intervjuude ja küsimustiku põhjal saadud vastuseid. Vastuste analüüsi käigus moodustati 5 kategooriat, mis on välja toodud tabelis 3.

Tabel 3. Intervjuude analüüsi käigus moodustatud kategooriad ja koodid (autori koostatud)

Kategooria 1 Frantsiisi kasutamine Eestis	Kood 1. Populaarsus Kood 2. Teadlikkus frantsiisi ärimudelist
Kategooria 2 Frantsiisi soetamise põhjused	Kood 1. Kasumi maksimeerimine
Kategooria 3 Takistused frantsiisi soetamisel	Kood 1. Vahendite puudus Kood 2. Frantsiisi ostu takistamine frantsiisiandja poolt Kood 3. Frantsiisikettide puudus
Kategooria 4 Frantsiisi puudused	Kood 1. Tasud frantsiisiandjale Kood 2. Ideede arendamise võimaluse puudus Kood 3. Sõltuvus frantsiisiandjast
Kategooria 5 Frantsiisi eelised	Kood 1. Väljatöötatud ärimudel Kood 2. Kaubamärk Kood 3. Frantsiisiandja abi

Neli tootlustussektoris tegutsevate ettevõtete esindajatest olid seisukohal, et frantsiisi ärimudel ei ole Eestis populaarne ning sellist ärimudelit kasutavate ettevõtjate arv on väike. Nad seostavad sellist situatsiooni Eesti turu suuruse ja arengutasemega. Intervjueeritavad väidavad, et inimeste teadlikkus frantsiisist on nõrk nii selliste inimeste seas, kes ettevõtlusega ei tegele kui ka ettevõtjate endi seas. (vt lisad 1, 2 ja 3) Ettevõtjate vähest teadlikkust frantsiisist võib kinnitada ka see, et peale intervjuu küsimustega tutvumist loobus mitu ettevõtjat intervjuust, kuna ei osanud frantsiisi ärimudeliga seonduvatele küsimustele vastata. Frantsiisiandja rõhutab, et teadlikkus frantsiisist on nõrk isegi sellistes asutustes, kus oleks väga tähtis, et frantsiisi põhimõtted oleksid selged, näiteks pangad ja Maksu- ja Tolliamet (Intervjueeritav 5).

Osad ettevõtjad vastasid, et Eestis on loodud vähe frantsiisikette (vt lisad 1 ja 3). Iseseisvana tegutsev ettevõtja 2 lisas, et mõned suured frantsiisiketid ei ole nõus, et nende kett oleks Eestis esindatud, kuna Eestis on väike elanike arv (Intervjueeritav 2). Selline olukord võib olla üheks põhjuseks, mis takistab frantsiisi ärimudeli levikut ja arengut Eestis.

Mõned iseseisvana tegutsevad ettevõtjad olid tundnud huvi frantsiisi soetamise vastu (vt lisa 3). Üks iseseisvana tegutsev ettevõtja oli mõelnud frantsiisi soetamise

peale, kuid idee jäi realiseerimata, kuna praegu puuduvad tal selleks rahalised vahendid (Intervjueeritav 1). Teine iseseisvana tegutsev ettevõtja rõhutab, et üheks põhjuseks mitte soetada frantsiisi on samuti rahaliste vahendite puudus (Intervjueeritav 2). Frantsiisiandja nägemuse järgi võib olla üheks põhjuseks, mis võib takistada frantsiisi ostu sobivate frantsiisikettide puudus. Teiseks põhjuseks, mis võib mõjutada või takistada frantsiisi ostu on asjaolu, et frantsiisivõtjal puudub võimalus luua midagi uut ehk puudub võimalus oma ideede arendamiseks. (Intervjueeritav 5)

Kõik iseseisvana tegutsevate ettevõtete esindajad kinnitasid, et frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate peamiseks ja kõige suuremaks puuduseks on vabaduse ja ideede arendamise võimaluse puudumine. Frantsiisivõtjatel puudub võimalus oma ideede arendamiseks. Nad peavad rangelt järgima frantsiisilepingus sätestatud tingimusi ja nõudeid alates toitlustuskohas pakutavast menüüst ning lõpetades toitlustuskoha disainiga. Lisaks kohustavad mõned frantsiisilepingud frantsiisivõtjaid ostma kaupu frantsiisiandja käest, mis on sageli kallim kui soetada sarnaseid kaupu teiste tarnijate käest. (vt lisa 3)

Iseseisvana tegutsev ettevõtja 3 lisab: „Tehnika, seadmed, toitlustuskoha disain - kõik see peab vastama nõuetele. Kui ettevõtja tegutseb iseseisvana, siis saab ettevõtja kõikide nende asjade pealt kokku hoida. Kui inimene ostab frantsiisi, siis on tal nimekiri, et kust, mis ja kuidas on vaja osta.“ (Intervjueeritav 3) Ettevõtja seisukoht on kooskõlas ka teoreetilises osas käsitletuga, mille kohaselt on frantsiisivõtja kohustatud soetama tooteid frantsiisiandjalt, frantsiisiandja poolt litsentseeritud tarnijatelt ning vabal valikul turult, juhul kui see vastab ettenähtud kvaliteeditasemele (Vihalem, 1999, lk 106-107).

Frantsiisiandja mainis veel: „Kõige suuremaks puuduseks on see, et frantsiisivõtja on klient ja eraldi juriidiline isik, kes ei allu otse frantsiisiketi omanikule. Probleemide lahendamine võib olla keeruline, kui frantsiisivõtja ei ole koostööaldis. Üks vilets frantsiisivõtja võib tekitada suuri probleeme tervele ketile“. (Intervjueeritav 5) Frantsiisivõtja lisas, et veel üheks frantsiisi ärimudeli puuduseks on frantsiisilepingust tulenev kohustus jagada frantsiisiandjaga osa oma tuludest (Intervjueeritav 6).

Intervjueeritud frantsiisivõtja on soetanud frantsiisi kohe ettevõtte loomisel. Tema jaoks oli frantsiisi ost hea ärivõimalus, kuna tal puudus eelnevalt ettevõtlusega tegelemisel kogemus. Frantsiisiandja toetus ja tema nõuanded olid tema jaoks mõjutavaks faktoriks frantsiisi soetamisel. (Intervjueeritav 6) Teooria järgi on frantsiisiandja frantsiisivõtja jaoks tugi ja toetus, kes pakub frantsiisivõtjale väljaõpet ning aitab frantsiisivõtjat jooksvalt tekkinud küsimuste ja probleemide lahendamisel (Beshel, 2010, p. 10).

Enamus vastajatest olid seisukohal, et frantsiisi ärimudeli kõige suuremaks eeliseks on levinud kaubamärk ja välja kujunenud kliendibaas. „Kõige suuremaks eeliseks on kindlasti kaubamärk. Kui kaubamärgil on hea ja tugev reputatsioon, siis inimesed tulevad sinu juurde sööma juba ainult sellepärast, et sa töötad tuntud kaubamärgi all“ (Intervjueeritav 4). Kui kaubamärk on tõestanud enda kvaliteeti ja omab head mainet klientide silmis, siis tihti eelistab klient toitlustuskohta, mis tegutseb levinud kaubamärgi alt ja mille kohta on tal teavet. (vt lisa 3) Ettevõtjate vastused kinnitavad teooriat, mille järgi on frantsiisi ärimudeli üheks eeliseks see, et tervel frantsiisiketil on ligipääs väljakujunenud kliendibaasile. Potentsiaalsetel klientidel on olemas teave toote või teenuse kohta, selle omadustest ja tugevustest, mis omakorda tagab frantsiisivõtjale klientide olemasolu (Beshel, 2010, p. 10). Frantsiisivõtja ütles, et just turul levinud kaubamärk on see, mis tagab frantsiisivõtjale klientide olemasolu ning aitas tal eesmärgini jõuda, milleks oli kasumi teenimine (Intervjueeritav 5).

Väljatöötatud ärimudel oli veel üheks frantsiisi eeliseks, mida vastajad mainisid. Frantsiisi soetanud ettevõtjatel on võimalus keskenduda ettevõtte juhtimisele, nad ei pea raiskama oma ressursse süsteemide, turundusstrateegiate ja sortimendi väljamõtlemise peale. (vt lisa 1 ja 3) Võrreldes iseseisvalt tegutsevate ettevõtjatega on frantsiisivõtjal võimalus kasutada frantsiisiandja teadmisi, oskusi ja kogemusi, mis põhinevad pikaajalisel ja elujõulisel praktilal (Vihalem, 1999, lk 104). Frantsiisiandja kinnitab, et välja töötatud ärimudel ja väljakujunenud kliendibaas on peamised faktorid, mis panevad inimesi frantsiisi soetama (Intervjueeritav 5).

Kõik iseseisvana tegutsevate ettevõtete esindajad vastasid, et frantsiisi ärimudelit kasutavad ettevõtjad pakuvad nende jaoks suuremat konkurentsi. Frantsiisikett, mis

on tõestanud oma toodete kvaliteedi ja mida usaldatakse, omab rohkem tarbijaid. Kui inimene on leidnud toote, mis on talle meele järgi, siis on raske meelitada inimest enda toitlustuskohta. (vt lisa 3) Iseseisvana tegutseva ettevõtja 2 sõnade järgi saab inimesi meelitada toodete odava hinna ja sooduskampaaniatega. Iseseisvana tegutseval ettevõtjal on raske konkureerida frantsiisiketiga seotud ettevõtjatega, kuna viimastel on rohkem võimalusi sooduskampaaniate tegemiseks. Kuna ühe frantsiisikettiga seotud frantsiisivõtjad soetavad kaupu samade tarnijate käest, kes on nende frantsiisiantja poolt heaks kiidetud, siis suuremahulised ostud vähendavad ühiku hinda, mis omakorda vähendab lõpptoodangu hinda. (Intervjueeritav 2)

Kokkuvõtvalt võib väita, et Eesti toitlustussektor on aastatega laienenud, kuna selles tegutsevate ettevõtjate arv pidevalt suureneb. Aastal 2017 oli toitlustussektoris tegutsevate ettevõtjate arv 2200, mis on võrreldes aastaga 2007 suurenenud 77,28%. Suurem osa toitlustussektoris tegutsevatest ettevõtjatest on mikroettevõtjad töötajate arvu kohaselt.

Intervjuude ja küsimustiku põhjal saab väita, et frantsiisi ärimudel ei ole Eestis populaarne ning seda ärimudelit kasutavate ettevõtjate arv on väike. Teadmine frantsiisi ärimudelist on Eestis elavatel inimestel nõrk nii ettevõtjate kui ka inimeste seas, kes ettevõtlusega ei tegele. Frantsiisi ärimudeli põhimõtted ei ole selged sellistes asutustes nagu Maksu- ja Tolliamet ning pangad. Eestis on olemas ettevõtjad, kes tahaksid soetada frantsiisi, kuid neil puuduvad rahalised vahendid selle soetamiseks. Lisaks takistab frantsiisi ärimudeli levikut ja selle arengut Eestis asjaolu, et suured frantsiisiketid ei taha olla Eestis esindatud väikese elanike arvu pärast.

Peamisteks frantsiisi ärimudeli eelisteks peavad toitlustussektoris tegutsevad ettevõtjad levinud kaubamärki, mis tagab ettevõttele klientide olemasolu, ja välja töötatud ärimudelit. Lisaks on frantsiisivõtjate jaoks oluline frantsiisiantja toetus ja tugi. Frantsiisi ärimudeli puudusteks nimetasid ettevõtjad vabaduse piiramist, kuna frantsiisivõtjal puudub võimalus oma ideede arendamiseks ja kontseptsiooni muutmiseks. Lisaks nimetati puuduseks ka asjaolu, et frantsiisileping kohustab ettevõtjaid soetama kaupu frantsiisiantja või tema poolt heaks kiidetud tarnijate

käest, mis ei ole alati nii odav, kui soetada samu kaupu vabal valikul teiste tarnijate käest. Frantsiisilepingust tulenev kohustus jagada osa oma tuludest frantsiisiandjaga on frantsiisivõtjate seisukohast veel üheks frantsiisi ärimudeli puuduseks. Frantsiisi ärimudelit kasutavad ettevõtjad pakuvad iseseisvana tegutsevatele ettevõtjatele suuremat konkurentsi, kuna nad tegutsevad levinud kaubamärgi all, mida inimesed teavad ja mille kvaliteedis on nad veendunud.

2.2. Toitlustussektori ettevõtete finantsnäitajad

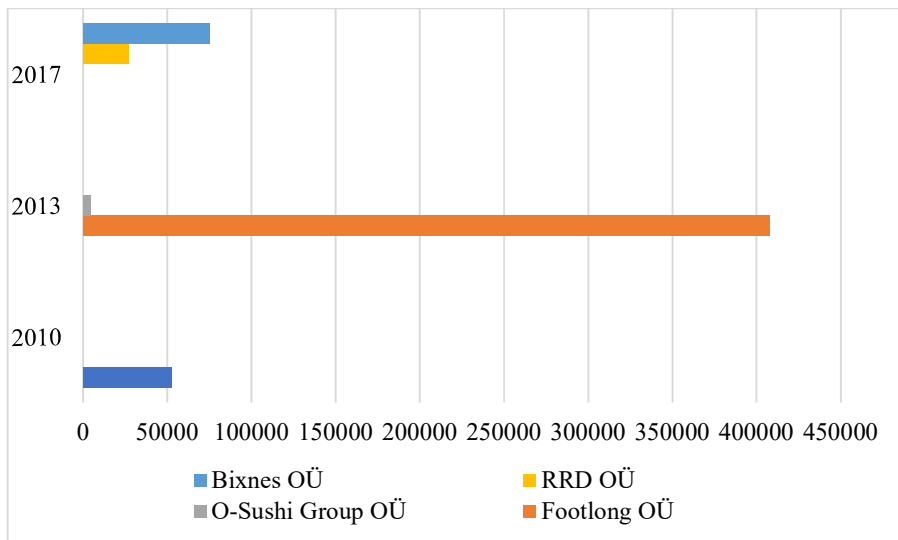
Selles peatükis analüüsitakse frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate ja iseseisvana tegutsevate ettevõtjate majandusaasta aruandeid. Analüüsitakse ettevõtete müügitulu ja frantsiisiga seonduvaid kulusid. Intervjuude ja majandusaasta aruannete analüüsi tulemuste põhjal tehakse järeldused, millal frantsiisi soetamine on toitlustussektoris otstarbekas.

Analüüsitakse viie ettevõtja majandusaasta aruanded. Analüüsimiseks valiti kolm ettevõtjat, kes on soetanud frantsiisi ja kaks ettevõtjat, kes tegutsevad iseseisvana. Ettevõtjate majandusaasta aruannete otsimiseks kasutati eesmärgistatud mugavusvalimit. Iseseisvana tegutsevaid ettevõtjaid valiti nende ettevõtjate seast, kelle käest võeti intervjuud. Andmeid frantsiisi soetanud ettevõtjate kohta otsiti frantsiisiandjate veebilehtedelt. Kokku leiti seitse ettevõtjat, kes on frantsiisi soetanud ning analüüsimiseks valiti nende seast kolm, kelle majandusaasta aruanded olid kõige informatiivsemad. Kaks valitud ettevõtjat on soetanud riikliku frantsiisi ja üks rahvusvahelise. Nimekiri analüüsitavatest majandusaastate aruannetest on välja toodud tabelis 4. Analüüsi piiranguks oli väike valim, kuna andmed frantsiisi soetanud ettevõtjatest on raskesti kättesaadavad ning osa frantsiisivõtjate majandusaasta aruannetest ei sisalda analüüsiks vajalikku informatsiooni. Autori hinnangul on antud andmete põhjal järelduste tegemine võimalik, kuna andmete tõlgendamisel ja järelduste tegemisel lähtuti ka intervjuude analüüsi tulemustest. Kuna 2018. aasta majandusaasta aruanded on ettevõtjatel veel esitamata, siis viimaseks analüüsitavaks aastaks on 2017. Ettevõtjate majandusaasta aruanded on võetud Riiklike Registrite ja Infosüsteemide Keskusest.

Tabel 4. Analüüsitud ettevõtjad ja nende tegutsemise vormid (autori koostatud)

Ärinimi	Tüüp
Footlong OÜ	Frantsiisivõtja (kaubamärk „Subway“)
Toidumaania OÜ	Frantsiisivõtja (kaubamärk „Peetri Pizza“)
Bixnes OÜ	Frantsiisivõtja (kaubamärk „Pizzapoisid“)
O-Sushi Group OÜ	Iseseisvana tegutsev ettevõtja
RRD OÜ	Iseseisvana tegutsev ettevõtja

Intervjuude analüüsi käigus selgus, et üheks suurimaks frantsiisi eeliseks peavad tootlustussektoris tegutsevad ettevõtjad levinud kaubamärki, mis omakorda tagab frantsiisivõtjatele klientide olemasolu. Sisenedes turule levinud kaubamärgi alt, omab frantsiisivõtja märkimisväärseid eeliseid võrreldes konkurentidega, kuna ei pea kulutama aega oma kaubamärgi levitamise ja positsioneerimisele. Klientidel on juba olemas teave frantsiisivõtja poolt pakutavate toodete kohta ning selle kvaliteedist. Selleks, et saada kinnitust intervjuueeritud ettevõtjate seisukohale, analüüsitakse tootlustussektori ettevõtete müügitulu tulemusi esimesel müügitegevuse aastal.



Joonis 4. Ettevõtete müügitulu näitaja esimesel müügitegevuse aastal (eurodes) (Bixnes OÜ, 2017; Footlong OÜ, 2013; O-Sushi Group OÜ, 2013; RRD OÜ, 2017; Toidumaania OÜ, 2010; autori koostatud)

Toidumaania OÜ ühines frantsiisiketiga aastal 2010 ning esimese tegevusaasta kaheksa kuu müügitulu oli ettevõttel kokku 52 803 eurot (Toidumaania OÜ, 2010). Aastal 2012 asutati ettevõtte Footlong OÜ, kuid esimesel aastal ettevõttes müügitegevust ei toimunud. 2012. aasta tegevusaruande järgi oli ettevõtja teinud suuri investeeringuid Eestis esimese „Subway“ võileivarestorani avamiseks. „Subway“ puhul on tegemist maailmaturul levinud kaubamärgiga. (Footlong OÜ, 2012) Esimene müügikoht avati 2013. aasta märtsis ning teine avati novembris. 2013. aasta müügitulu oli 407 400 eurot. (Footlong OÜ, 2013) Samal aastal oli toidlustussektori ettevõtete keskmine müügitulu 251 742 eurot (Statistikaamet, 2019a). See tähendab, et juba esimesel müügitegevuse aastal suutis ettevõtte saavutada parimad müügitulemused võrreldes samas sektoris tegutsevate teiste ettevõtetega.

2013. aasta aprillis sisenes toidlustussektori turule ettevõtte O-Sushi Group OÜ. Kuna sügiskuudel ettevõtte müügitulu langes, peatati juhtkonna otsusega ettevõtte müügitegevus ja viidi läbi turu-uuringud ning analüüsiti teiste toidlustussektori ettevõtete majandusnäitajaid. Seega oli esimesel tegevusaastal ettevõtte kuue kuu müügitulu 4233 eurot. (O-Sushi Group OÜ, 2013) Intervjueeritud ettevõtjate sõnade järgi on toidlustussektoris konkurents väga tihe. Eesti toidlustusturg on üle pakutud ning iseseivana tegutsevatel ettevõtjatel on esimestel tegevusaastatel väga raske ellu jääda. Kliendid eelistavad soetada varem katsetatud toodet ning kliendibaasi väljakujunemine võtab iseseisvana tegutseval ettevõtjal aastaid aega. Lisaks sellele, et ühinedes frantsiisiketiga saab frantsiisivõtja juurdepääsu väljakujunenud kliendibaasile, saab ta ka õiguse kasutada frantsiisiandja poolt väljatöötatud ärimudelit. Frantsiisi soetanud ettevõtja saab juba esimesel tegevusaastal keskenduda ettevõtte juhtimisele, samal ajal kui iseseisvana tegutseval ettevõtjal võtab klientide ootuste ja käitumise arusaamine aega.

Bixnes OÜ asutati aastal 2012 (Bixnes OÜ, 2012). Kaks esimest tegevusaastat tegeles ettevõtja posti- ja kullerteenusega, 2014. ja 2015. aastatel ettevõttes majandustegevust ei toimunud. (Bixnes OÜ, 2012; Bixnes OÜ, 2013; Bixnes OÜ, 2014) Majandustegevust alustas ettevõtja uuesti 2016. aasta novembris ning detsembris avati ettevõtte esimene müügikoht Eesti turul levinud kaubamärgi alt.

Ühe kuu müügitulu oli ettevõttel 4669 eurot. (Bixnes OÜ, 2016) Joonisel 4 on välja toodud Bixnes OÜ 2017. aasta müügitulu näitaja, kuna ettevõtte müügitegevus toimus 2016. aastal ainult üks kuu. 2017. aastal oli ettevõtte müügitulemus 74 926 eurot. (Bixnes OÜ, 2016) 2017. aasta alguses sisenes tootlustussektori turule ka ettevõtte RRD OÜ. (RRD OÜ, 2017) Ettevõtte RRD OÜ müügitulemus oli 2,79 korda väiksem, kui frantsiisiketiga ühinenud ettevõttel Bixnes OÜ samal aastal.

Frantsiisiettevõtete müügitulemused olid esimesel müügitegevuse aastal paremad kui ettevõtetel, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta. Märkimisväärselt erines kõikidest Footlong OÜ müügitulu näitaja. Eeldatavasti on selle põhjuseks asjaolu, et ettevõtja oli soetanud rahvusvahelise frantsiisi ning sisenes turule maailmaturul levinud kaubamärgi alt. Eeltoodust saab järeldada, et frantsiisi soetamine aitab ettevõtjatel saavutada häid müügitulemusi juba esimesel tegevusaastal. Analüüsitud ettevõtete müügitulu näitajad tõendavad seda, et turule sisenemine soetades frantsiisi on Eesti tootlustussektoris tegutsevatele ettevõtjatele kasulik.

Levinud kaubamärk aitab frantsiisivõtjal saavutada häid müügitulemusi, kuid frantsiisi soetamisega kaasnevad ka lisakulud. Rahvusvahelise frantsiisi soetamise korral on frantsiisiga seotud kulud suuremad kui riikliku frantsiisi soetamise korral. Rahvusvahelise frantsiisiketiga ühinemisel tuleb ettevõtjal juba esimesel tegevusaastal teha suuri rahalisi investeeringuid. Maailmaturul levinud frantsiisiketiga ühinemiseks peab frantsiisivõtja tasuma kõrgemat lepingu alustamistasu ning kulutama rohkem raha müügikoha avamiseks, kuna rahvusvaheliste frantsiisikettide puhul sätestavad frantsiisiandjad rangemad nõuded müügikoha väljanägemise ja sisustuse osas.

Frantsiisi ärimudeli puuduseks nimetasid intervjueeritavad asjaolu, et frantsiisi soetamisega kaasnevad ka lisakulud. Kui võrrelda frantsiisi soetamisega kaasnevaid kulusid rahvusvahelise frantsiisiketiga ühinenud ettevõttel Footlong OÜ ja riikliku frantsiisiketiga ühinenud ettevõttel Toidumaania OÜ, siis selgub, et suuremad kulud kaasnevad rahvusvahelise frantsiisi soetamisega. Esimesel tegevusaastal olid Footlong OÜ frantsiisilepingust tulenevad kulud (frantsiisitasu) 7500 eurot, mis moodustas 52% kogu ettevõtte kuludest (Footlong OÜ, 2012). Alates aastast 2013, mil ettevõttes algas müügitegevus, on ettevõtja majandusaasta

aruannetes välja toodud ka litsentsitasud ja turustuskulud, mis on ühtlasi ka frantsiisi soetamisega kaasnevad kulud. Aastatel 2013 - 2016 moodustasid ettevõtte frantsiisiga seotud kulud 7,31-21,88% kogu ettevõtte kuludest (Footlong OÜ, 2013; Footlong OÜ, 2014; Footlong OÜ, 2015; Footlong OÜ, 2016). Vastavaid andmed 2017. aasta majandusaasta aruandes välja toodud ei ole. Samas moodustavad Toidumaania OÜ frantsiisilepinguga seotud kulud aastatel 2012 - 2017 3,39-5,81% kogukuludest (Toidumaania OÜ, 2012; Toidumaania OÜ, 2013; Toidumaania OÜ, 2014; Toidumaania OÜ, 2015; Toidumaania OÜ, 2016; Toidumaania OÜ, 2017).

Peale seda, et frantsiisi soetamisega kaasnevad ka lisakulud, peavad frantsiisivõtjad tegema suuri investeeringuid müügikoha avamiseks. Frantsiisiandjad sätestavad tingimusi ja nõudeid, millele peab müügikoht vastama. Seega tuleb frantsiisivõtjatel esialgu tihti kaasata laenukapitali, et täita frantsiisiandja nõudeid müügipunkti osas.

Intervjuude, küsimustiku ja majandusaasta aruannete analüüsi põhjal saab väita, et frantsiisi soetanud ettevõtjatel on olemas märkimisväärsed eelised võrreldes konkurentidega. Frantsiisiandja toetus ja tugi ning võimalus kasutada väljatöötatud ärimudelit on hea ärivõimalus ettevõtjate jaoks. Turul levinud kaubamärk, mida inimesed usuvad, tagab frantsiisivõtjale klientide olemasolu ning aitab ettevõtjatel saavutada häid müügitulemusi juba esimesel tegevusaastal. Seevastu iseseisvana tegutseval ettevõtjal võib oma kaubamärgi arendamisele ning kliendibaasi väljakujunemisele minna aastaid. Kaalutledes frantsiisi ostmist tuleb ettevõtjal kõigepealt otsustada, kas frantsiisi ärimudel on ettevõtjale sobilik, kuna frantsiisi ärimudel piirab frantsiisivõtja loomingulisust ning ideede arendamise võimalusi. Soetades frantsiisi tuleb ettevõtjal maksta frantsiisilepingu alustamise tasu ning tuleb arvestada ka esialgsete investeeringutega müügikoha avamiseks, mis peab vastama frantsiisilepingus sätestatud nõuetele.

KOKKUVÕTE

Tänapäeval ettevõtluse populaarsus Eestis kasvab. Viimastel aastatel on kasvanud Eestis tootlustussektoris tegutsevate ettevõtjate arv. Kasvu tendentsi peamiseks põhjuseks on nõudluse kasv. Kuna tootlustussektoris on konkurents väga tihe, kasutavad mõned ettevõtjad turule sisenemisel frantsiisi ärimudelit, mis annab neile eelise võrreldes konkurentidega.

Frantsiisi ärimudel on hea ärivõimalus, mis on leidnud populaarsust tootlustussektoris terves maailmas. Maandatud läbikukkumise risk on frantsiisi ärimudeli suur eelis, mis tagab frantsiisivõtjale kindlustunde äri tegelemises. Samas ei ole Eestis uuritud tootlustussektoris frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate eeliseid võrreldes teiste ettevõtjatega, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta, ning pole ka uuritud, millal on otstarbekas turule siseneda frantsiisi ärimudelit kasutades. Uurimisprobleemiks oli küsimus, millistel tingimustel on mõistlik kasutada frantsiisi ärimudelit tootlustussektoris tegutsevatel ettevõtjatel?

Uurimisküsimusteks olid:

1. Millised on tootlustussektoris frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate eelised ja puudused võrreldes ettevõtjatega, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta?
2. Millistest teguritest lähtudes on tootlustussektoris tegutsevad ettevõtjad otsustanud frantsiisi kasuks?
3. Kuidas suhtuvad frantsiisi tootlustusvaldkonnas tegutsevad ettevõtjad, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta?

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada frantsiisi ärimudeli valikut mõjutavad tegurid tootlustussektoris Eestis.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisülesannet. Esimeseks uurimisülesandeks oli anda ülevaade frantsiisi ärimudeli olemusest, selle tugevustest ja nõrkustest. Frantsiis on juriidiline ärikoostulepe frantsiisiandja ja frantsiisivõtja vahel. Frantsiisi suuremaks tugevuseks on väike läbikukkumise risk.

Väljatöötatud ärimudel ning frantsiisiandja toetus ja tugi aitab kaasa äri arendamisele ning turul levinud kaubamärk tagab frantsiisivõtjale tarbijate olemasolu. Seega annab frantsiisiketiga ühinemine frantsiisivõtjale konkurentidega võrreldes eeliseid. Frantsiisi suurimaks nõrkusteks on aga sõltuvus frantsiisiandjast. Frantsiisivõtja peab järgima frantsiisiandja poolt sätestatud reegleid ning tal puudub võimalus oma ideede arendamiseks. Lisaks peab frantsiisivõtja maksma frantsiisiandjale perioodilisi kasutustasusid.

Teiseks uurimisülesandeks oli analüüsida tootlustussektoris tegutsevate ettevõtjate hinnanguid frantsiisi kasutamise ja mittekasutamise põhjustest. Selle uurimisülesande täitmise käigus vastati uurimisküsimustele. Uurimisküsimustele vastamiseks viidi läbi intervjuud tootlustussektoris tegutsevate ettevõtjatega. Intervjuud võeti nii frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate kui ka ettevõtjate käest, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta. Intervjuude analüüsi käigus selgus, et peamisteks frantsiisi ärimudeli eelisteks, mis paneb inimesi frantsiisi soetama, peavad tootlustussektoris tegutsevad ettevõtjad levinud kaubamärki, mis tagab ettevõttele klientide olemasolu, ja väljatöötatud ärimudelit. Lisaks on frantsiisivõtjate jaoks oluline frantsiisiandja toetus ja tugi. Frantsiisi ärimudeli puudusteks peavad ettevõtjad vabaduse piiramist, kuna frantsiisivõtjal puudub võimalus oma ideede arendamiseks ja kontseptsiooni muutmiseks. Lisaks nimetati puudusteks ka asjaolu, et frantsiisileping kohustab ettevõtjaid soetama kaupu frantsiisiandja või tema poolt heaks kiidetud tarnijate käest, mis ei ole alati nii odav, kui soetada samu kaupu vabal valikul teiste tarnijate käest. Frantsiisilepingust tulenev kohustus jagada osa oma tuludest frantsiisiandjaga on frantsiisivõtjate seisukohalt veel üheks frantsiisi ärimudeli puuduseks. Frantsiisi ärimudelit kasutavad ettevõtjad pakuvad iseseisvana tegutsevatele ettevõtjatele suuremat konkurentsi, kuna nad tegutsevad levinud kaubamärgi alt, mida inimesed teavad ja mille kvaliteedis on nad veendunud.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli sünteesida teooria, intervjuude ja finantsnäitajate analüüsi tulemused järelduste tegemiseks frantsiisi ärimudeli valikut mõjutavatest teguritest. Intervjuude, küsimustiku ja majandusaasta aruannete analüüsi põhjal saab väita, et frantsiisi soetanud ettevõtjatel on olemas

märkimisväärset eelist võrreldes konkurentidega. Frantsiisiandja toetus ja tugi ning võimalus kasutada väljatöötatud ärimudelit on hea ärivõimalus ettevõtjate. Turul levinud kaubamärk, mida inimesed usuvad, tagab frantsiisivõtjale klientide olemasolu ning aitab ettevõtjatel saavutada häid müügitulemusi juba esimesel tegevusaastal. Seevastu iseseisvana tegutseval ettevõtjal võib oma kaubamärgi arendamisele ning kliendibaasi väljakujunemisele minna aastaid. Kaalutledes frantsiisi ostmist tuleb ettevõtjal kõigepealt otsustada, kas frantsiisi ärimudel on ettevõtjale sobilik, kuna frantsiisi ärimudel piirab frantsiisivõtja loomingulisust ning ideede arendamise võimalusi. Soetades frantsiisi, tuleb ettevõtjal maksta frantsiisilepingu alustamise tasu ning tuleb arvestada ka esialgsete investeeringutega müügikoha avamiseks.

SUMMARY

The graduation thesis has been written on the title „Usage of the Franchise Business Model in the Estonian Catering Field”. It is written in Estonian and consists of 53 pages, 36 of which forming its main part. The author has used 51 sources and all of them have been referred to in the text.

It is a current topic as the popularity of entrepreneurship in Estonia is growing. In the recent years, the number of the entrepreneurs operating in the catering field has grown. The main reason for such growth is the increase of demand. As the competition in the catering field is very intense, some companies use the franchise business model to operate or enter the market which gives them an advantage over their competitors.

The franchise business model is a good business opportunity that has gained popularity in the catering field worldwide. The minimised risk of the business failure is a considerable advantage of the franchise business model that provides confidence for the franchisee. The research problem of the thesis was stated as the following question: under which conditions is it reasonable for the entrepreneurs to use the franchise business model in the catering field?

The aim of the thesis was to find out the factors which affect the choice of the franchise business model in the Estonian catering field.

The analysis of the interviews and annual reports revealed that the franchisees have significant advantages over their competitors who have not bought a franchise. The main advantage of the franchise business model is the well-known trademark that ensures that the entrepreneurs achieve good sales results in their first operating year. By contrast, the entrepreneur who chooses to develop his own brand may need years to build his customer base. The disadvantage of the franchise business model is the fact that the franchisees are restricted to develop their own ideas and cannot change the concept of the business. In addition, some franchise contracts obligate entrepreneurs to purchase goods from the franchisor-approved suppliers, which might not always be as cheap as purchasing the same goods from another supplier.

There is also an obligation for franchisees to share some of the revenue with the franchisor. When acquiring a franchise, the entrepreneur must also pay a fee to the franchisor and initial investment is required to open the place of a business, which must comply with the franchise contract.

Based on the theoretical sources and the result of the analysis, it can be said that the franchise business model is a good way of entering the catering field. The support of the franchisor and the opportunity to use the working business concept and well-known trademark is a good business opportunity for the entrepreneurs. The entrepreneur who considers buying a franchise must first decide whether the franchise business model is suitable for him, as it limits the creativity, developing ideas or changing the business model.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Baresa, S., Ivanovic, Z., & Bogdan, S., 2017. Franchise business as a generator of development in Central Europe. *UTMS Journal Of Economics*, 8(3), pp. 281-293.

Baucus, D., Baucus, M. & Human, S., 1993. Choosing a franchise: how base fees and royalties relate to the value of the franchise. *Journal Of Small Business Management*, 31(2), pp. 91-104.

Becker, M., Knudsen, T., & Swedberg, R., 2012. Schumpeter's Theory of Economic Development: 100 years of development. *Journal Of Evolutionary Economics*, 22(5), pp. 917-933.

Beshel, B., 2010. *An introduction to franchising*. Washington: The IFA Educational Foundation.

Bixnes OÜ, 2012. *Majandusaasta aruanne*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Bixnes OÜ, 2013. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Bixnes OÜ, 2014. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Bixnes OÜ, 2015. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Bixnes OÜ, 2016. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Bixnes OÜ, 2017. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Bula, H.O., 2012. Evolution and Theories of Entrepreneurship: A Critical Review on the Kenyan Perspective. *International Journal of Business and Commerce*, 1(11), pp. 81-96.

Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I. & Huerta-Zavala, P., 2017. Economic Sustainability in Franchising: A Model to Predict Franchisor Success or Failure. *Sustainability*, 9(8), p. 1419.

Dailey, M.J., 1998. Franchise rules you should know. *Journal of Accountancy*, 186(3), p. 57.

European Franchise Federation, 2016. *The European Code of Ethics for Franchising & its national Extensions & Interpretations*. Bruxelles: European Franchise Federation.

Foss, N.J. & Klein, P.G., 2005. Entrepreneurship and the economic theory of the firm: any gains from trade? *Handbook of entrepreneurship research*, pp. 55-80.

Footlong OÜ, 2012. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Footlong OÜ, 2013. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Footlong OÜ, 2014. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Footlong OÜ, 2015. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Hoffman, R. & Preble, J., 2003. Convert to Compete: Competitive Advantage through Conversion Franchising. *Journal Of Small Business Management*, 41(2), pp. 187-204.

Kakkar A., 2009. *Small Business Management: Concepts & Techniques for Improving Decisions*. India: Global India Publications.

Klačmer Čalopa, M., Horvat, J., & Lalić, M., 2014. Analysis of financing sources for start-up companies. *Management: Journal Of Contemporary Management Issues*, 19(2), pp. 19-44.

Lagarias, P. & Kushell, E., 2013. Fair franchise agreements from the franchisee perspective. *Franchise Law Journal*, 33(1), pp. 3-31.

Leesment, M., Viira, A.-H., Saar, K., 2017. *Majanduse ja tööturu trendid*. 1. trükk. Tallinn: Statistikaamet.

Lewandowska, L., 2014. Franchising as a way of creating entrepreneurship and innovation. *Comparative Economic Research*, 17(3), pp. 163-181.

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013. *Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020*. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://kasvustrateegia.mkm.ee/pdf/Eesti%20ettevotluse%20kasvustrateegia%202014-2020.pdf> [Kasutatud 10.10.2018].

Mendelsohn, M., 1992. *Franchising in Europe*. 1. trükk. London: Cassell Plc.

Mendelsohn, M. & Bynoe, R., 1995. *Franchising*. 1. trükk. London: FT Law & Tax.

O-Sushi Group OÜ, 2013. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Raamatupidamise seadus (2002) RT I, 09.05.2017, 30.

Registrite ja Infosüsteemide Keskus, 2008. *EMTAK 2008 selgitavad märkused*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.rik.ee/sites/www.rik.ee/files/elfinder/article_files/emtak_2008_pdf_0.pdf [Kasutatud 20.03.2019].

Riigikantselei, 2018. *Konkurentsivõime kava "Eesti 2020"*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigikantselei.ee/et/konkurentsivoime-kava-est-2020> [Kasutatud 10.10.2018].

RRD OÜ, 2017. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Rubin P., 1978. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *The Journal of Law & Economics*, 21(1), pp. 223-233.

Seid, M.H. & Thomas, D., 2000. *Franchising for dummies*. 1. trükk. California: IDG Books Worldwide.

Selden, A. C., Caneff Gipson, R., Parker, A. B., 2008. *An introduction to franchising*. 3. trükk. St. Paul, MN : Minnesota Department of Employment and Economic Development.

Shane, S., 2005. *From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company*. New Jersey: PH Professional Business.

Statistikaamet, 2019a. EM001: ettevõtete tulud, kulud ja kasum tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi. [Võrgumaterjal] Leitav: http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EM001&ti=ETTEV%D5TETE+TULUD%2C+KULUD+JA+KASUM+TEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+JA+T%D6%D6GA+H%D5IVATUD+ISIKUTE+ARVU+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/03Ettevetete_majandusnaitajad/06Ettevetete_tulud_kulud_kasum/02Aastastatistika/&lang=2 [Kasutatud 02.03.2019].

Statistikaamet, 2019b. EM023: Ettevõtete tegevusala (EMTAK 2008) suhtarvud tööga hõivatud isikute arvu järgi. [Võrgumaterjal] Leitav: http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EM023&ti=ETTEV%D5TETE+TEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+SUHTARVUD+T%D6%D6GA+H%D5IVATUD+ISIKUTE+ARVU+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/03Ettevetete_majandusnaitajad/04Ettevetete_suhtarvud/02Aastastatistika/&lang=2 [Kasutatud 25.03.2019].

Toidumaania OÜ, 2010. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Toidumaania OÜ, 2012. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Toidumaania OÜ, 2013. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Toidumaania OÜ, 2014. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Toidumaania OÜ, 2015. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Toidumaania OÜ, 2016. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Toidumaania OÜ, 2017. *Majandusaasta aruanne* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rik.ee/> [Kasutatud 25.03.2019].

Vihalem, A., 1999. *Rahvusvaheline turundus*. 1. trükk. Tallinn: Külm.

Vihalem, A. 2003. *Turunduse alused*. 1. trükk Tallinn: Külim.

Võlaõigusseadus (2001) RT I, 31.12.2017, 8.

Õunapuu, L., 2014. *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses*. Tartu: Tartu Ülikool.

Толкаченко, Г. Л. & Фёдоров, А. В., 2016. Франчайзинг как инновационный инструмент развития бизнеса. *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (1), pp. 74-85.

Lisa 1. Intervjuu küsimused frantsiisandjale

1. Milline on Teie ametikoht ettevõttes?
Olen ettevõtte asutaja ja juht. Aasta aega on minul olnud abiks ka palgaline tegevjuht. Kontori meeskond koosneb kolmest inimesest.
2. Kui kaua on Teie ettevõtte tegutsenud toidlustussektoris?
Alustasime märtsis 2004. aastal. Vahepeal on toimunud osahingu vahetus ja tegevuse muutmine. Frantsiisiga alustasime 2010. aastal.
3. Kas Teie arvates on frantsiisi ärimudel Eestis populaarne? Kas frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate arv on suur või pigem väike? Miks see nii on?
Frantsiis on Eestis alles lapsekingades. Teadlikus frantsiisist on nõrk – ja seda isegi kohtades, kus oleks väga tähtis, et frantsiisi põhimõtted oleks selged (pangad, maksuamet jne). Viimastel aastatel on lisandunud välismaiste frantsiisikettide tulek Eestisse ja selle kaudu on teadlikkus paranenud. Eestis loodud frantsiise on väga vähe.
4. Mis on Teie arvates frantsiisi ärimudeli eelised?
Kõige suurem eelis on see, et kõik katsetused ja apsakad on tehtud ja frantsiisiga liituja ei pea ise neid samu vigu tegema. Frantsiisivõtja võib täiesti keskenduda oma ettevõtetejuhtimisele ja igapäevasele tegevusele, kuna ärimudel on valmis ja ennast tõestanud. Frantsiisandjale on frantsiisi ärimudeli kõige suurem eelis see, et tema saab laiendada oma ettevõtet uute müügikohtadega ilma, et peab ise investeerima.
5. Mis on Teie arvates frantsiisi ärimudeli puudused?
Kõige suurem puudus on see, et frantsiisivõtja on klient ja eraldi juriidiline isik, kes ei allu otse frantsiisiketi omanikule. Probleemide lahendamine võib olla keeruline, kui frantsiisivõtja ei ole koostööaldis. Üks vilets frantsiisivõtja võib tekitada suuri probleeme terve ketile.
6. Mis paneb Teie arvates inimesi frantsiisi soetama?
See, et ärimudel on valmis ja tõestanud ennast. Avad müügikoha ja saad kohe suure ettevõtte osaks ja ei pea ootama ja looma oma klientuuri.
7. Mis põhjused võivad takistada/mõjutada ettevõtjatel frantsiisi ostmist?

Finantside puudumine. Soov luua midagi ise ja leiutada ise uusi asju
(frantsiisis keelatud).

Lisa 2. Intervjuu küsimused frantsiisivõtjatele

1. Milline on Teie ametikoht ettevõttes?

Osanik ja juhatuse liige.

2. Kui kaua on Teie ettevõtte tegutsenud toidlustussektoris?

Umbes 3,5 aastat.

3. Kas Teie arvates on frantsiisi ärimudel Eestis populaarne? Kas frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate arv on suur või pigem väike? Miks see nii on?

Absoluutselt mitte, arvan et kui küsida tänaval inimestelt, mis on frantsiis, siis küsimusele suudab vastata ainult üks inimene kümnest. Päris kurb. Arvan, et kui sama küsimust küsida kuskil Ameerikas, siis õige vastuse saaksime me seitsme inimese käest. Frantsiisi ärimudelit kasutab vähe ettevõtteid, samas kui mõelda meie riigi suuruse peale ja ka turule, mis on meil väike, siis see on loogiline.

4. Millal otsustasite soetada frantsiisi (kas kohe ettevõtte loomisel või tegutsesite alguses iseseivana)?

Kohe. See oli niimoodi, et istusin, sõin sõbraga x kohas. Küsisin tema käest, et on huvitav, kuidas üks ettevõtte suudab nii palju investeerida uute kohtade avamisesse ja kuidas on võimalik jälgida ja korraldada tööd, kui sul nii palju nii-öelda müügipunkte on. Siis ta seletas mulle, et see on frantsiisikett. Tulin koju hakkasin täpsemalt uurima, mis asi see üldse on. Tundus, et tol hetkel oli see minu jaoks hea ärivõimalus, kuna eelnevalt ettevõtluskogemust mul ei olnud mitte üheski valdkonnas.

5. Miks olete otsustanud frantsiisi kasuks? Mis olid Teie ootused ja eesmärgid?

Põhimõtteliselt juba vastasin. Kuna varasem ettevõtluskogemus puudus, tahtsin, et mind keegi toetaks ja annaks nõuandeid. Eesmärgiks nagu igal ettevõtjal oli kasumi teenimine.

6. Mis on Teie arvates frantsiisi ärimudeli eelised?

Minu jaoks ongi kõige suuremaks eeliseks frantsiisiandja nõuanded ja tema abi. Kuidas seletada... No kui sa tunned, et keegi, kellel on kogemus

olemas, on alati nõus aitama ja aitab, kui mingid probleemid tekivad, siis see annab sulle julgust. Võib-olla kui ma ei saaks teada, et on olemas selline ettevõtlusvorm, siis ma kunagi ettevõtjaks ei olekski saanud. Endal ei olnud piisavalt julgust, et riski võtta.

7. Mis on Teie arvates frantsiisi ärimudeli puudused?

Muidugi see, et peab frantsiisiandjale ka maksma. Reeglid, mida frantsiisiandja sätestab. Näiteks pean ostma tooteid nendelt tarnijatelt, kellelt frantsiisiandja nii-öelda lubab, mis ei ole alati odavam. Esialgu oli päris raske, pidin palju investeringuid tegema.

8. Kas frantsiisi soetamine täitis Teie ootused ning aitas jõuda eesmärgini?

Ma arvan, et küll. Minu ootused frantsiisile olid sellised, et ettevõtlustegevus tooks mulle kasumit. Turul levinud kaubamärgi abil on seda lihtsam saavutada. On olemas kliendid, kes toovad sulle tulu.

Lisa 3. Intervjuu küsimused ettevõtjatele, kes frantsiisi ärimudelit ei kasuta

1. Milline on Teie ametikoht ettevõttes?
 - 1: Firma asutaja ja juhatuse liige.
 - 2: Juhatuse liige.
 - 3: Juhatuse liige.
 - 4: Asutasin ettevõtte, olen juhatuse liige.
2. Kui kaua on Teie ettevõtte tegutsenud tootlustussektoris?
 - 1: Tootlustussektoris ma olen tegutsenud kuskil 5-7 aastat.
 - 2: 2 aastat.
 - 3: 4 kuud.
 - 4: Rohkem kui 10 aastat.
3. Kas Teie arvates on frantsiisi ärimudel Eestis populaarne? Kas frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate arv on suur või pigem väike? Miks see nii on?
 - 1: Minu arvates ja minu analüüsi järgi, mida ma perioodiliselt teen, on frantsiisi ärimudel Eestis piisavalt populaarne. Frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate arv on suur. Miks see nii on... Sest on olemas suur hulk investoreid, kellel on raha, kes tahavad investeerida ja teenida passiivset tulu. Kui konkreetselt võtta tootlustussektorit, siis on seda äri väga raske alustada nullist. Pead aastaid panustama sellesse oma jõudu, aega ja arendama oma ettevõtet. Lihtsam on investeerida mingi konkreetne summa ja osta väljatöötatud ärimudel. Eestis loodud ettevõtteid, kes müüvad frantsiisi, on vähe. Mulle tundub, et Eestis ei ole tootlustussektor väga arenenud. Kõige rohkem frantsiise ostetakse Venemaalt, Ameerikast ja Euroopast. Sealt kõik tuleb. Konkreetselt firmasid, mis on asutatud Eestis ja müüvad frantsiisi väljaspoole meie riiki, on väga vähe, mul isegi ei tule selliseid praegu meelde.
 - 2: No väga mitte. Frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate arv on minu arvates ka väike. Meil on piisavalt väike turg, aga konkurents on väga suur.

Suured ettevõtted, mis võiksid olla meie riigis esindatud, need tahavad müüa frantsiisi linnadesse, kus elavad miljoneid inimesi. Meie näiteks uurisime *Starbucks*-i frantsiisi kohta, nad tahavad müüa oma frantsiisi ainult nendesse linnadesse, kus elavad miljonid. Neid ei huvita Tallinn, nende poliitika on lihtne. Aga selliseid ettevõtteid, kes tahaksid soetada frantsiisi, on kindlasti meil palju. Eestis on frantsiisiandjaid vist vähe, võib-olla ma lihtsalt ei olnud uurinud, kuid mulle tundub, et mitte väga palju. Mõiste palju/vähe on suhteline. Eesti piirides, kui arvestada riigi mastaabis, siis mulle tundub, et frantsiisiettevõtteid on vähe.

3: Ma arvan, et populaarne ning frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtete arv on suur. Igal pool on ühed ja samad kohvikute, restoranide kaubamärgid, kui rääkida just toitlustussektorist. Frantsiisivõtjatel on palju lihtsam avada toitlustuskohta ja meelitada sinna kohe kliente kui võrrelda iseseisvana tegutsevate ettevõtjatega, kes avavad uue toitlustuskoha ilma kliendibaasita.

4: Ma arvan, et väike. Riik on väike ja valik ka. Kui mõelda selliste suurte frantsiisikettide peale nagu *Taco Bell* ja *Burger King*, siis Eestis neid ei ole.

4. Kas olete mõelnud frantsiisi soetamisele? Kui jah, miks otsustasite ikkagi tegutseda iseseisvana?

1: Olen mõelnud selle peale ja tahtsin, tahan siamaani. Ei ole siamaani ostnud, sest hea frantsiis populaarse kaubamärgiga maksab palju. Alates 50 000 eurost ja rohkem. Praegu pole mul võimalust selliseid investeeringuid teha.

2: Ma ei ole otseselt mõelnud, ma nii-öelda uurisin informatsiooni. Põhjus mitte soetada on samune, kõik oleneb vahenditest. On vaja otsida investoreid. Pluss, nagu ma juba ütlesin, turg on väike. Kõike on juba väga palju ja leida sellist frantsiisi, mida tahaks soetada, ei tule välja finantspõhjuste pärast. Frantsiis levinud kaubamärgiga maksab palju. Lisaks ka see põhjus, mida ma juba nimetasin, et ettevõtted ise ei taha olla siin esindatud, kuna riik on väike ja elanike arv ka.

3: Ei ole selle peale mõelnud. Üldse.

4: Ei. Kahjuks Eestis elava inimeste arvu peale on frantsiise juba liiga palju.

5. Mis on Teie arvates frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate eelised võrreldes iseseisvana tegutsevate ettevõtjatega?

1: Ma jälle kordan, et kui inimene asutab oma ettevõtte, mis tegutseb toidlustussektoris, siis sellel inimesel on vaja arendada oma kaubamärki kauem kui üks aasta. Alates ühest aastast kuni viie aastani. Selleks, et võtta tööle inimesi, et mitte olla võlgades, on tal vaja esimene aasta töötada hommikust õhtuni. Sellega ei saa hakkama iga üks. Ja veel üks olulisematest eelistest on see, et kui frantsiisiandja mõtleb välja mingi uue toodangu või retsepti, siis seda ideed saavad kasutada ja toodangut müüa kõik frantsiisivõtjad. Ehk frantsiisivõtjad ei pea raiskama oma ressursse mingite detailide välja töötamisele, kõike mõtleb välja frantsiisiandja. Frantsiisivõtja saab keskenduda oma ettevõtte arendamisele ja igapäevasesse tegevusse.

2: Kujunenud klientuur, inimesed teavad kaubamärki ja tihti just selle peale reageerivad. Kui sa ostad frantsiisi, siis klient juba teab seda kaubamärki. Vaatamata sellele, mis linnas või riigis ettevõtte asub, praktiliselt mitte keegi ei saa aru, et see on eraldi ettevõtte.

3: No ma jälle kordan, et see on kliendibaas, mis on frantsiisiandjal olemas. Frantsiisi soetamise korral mingi osa nendest tuleb frantsiisivõtja müügikohta, kui näevad sama kaubamärki. Näiteks tulevad kauba kvaliteedi tõttu.

4: Kõige suuremaks eeliseks on kindlasti kaubamärk. Kui kaubamärgil on hea ja tugev reputatsioon, siis inimesed tulevad sinu juurde sööma ainult juba sellepärast, et sa töötad selle kaubamärgi all.

6. Mis on Teie arvates frantsiisi ärimudelit kasutavate ettevõtjate puudused võrreldes iseseisvana tegutsevate ettevõtjatega?

1: Kõige suuremaks puuduseks on see, et kui sa tahad midagi roa sisse lisada või muuta retsepti, siis sul puudub selleks võimalus. Puudub võimalus oma ideede arendamiseks. Lisaks pead sa ostma frantsiisiandja käest toodanguid ja roogade koostisosi, mida frantsiisiandja müüb sageli ka kallima hinnaga, samas kui sa võiks teiste tarnijate käest odavamalt osta.

2: Neile dikteeritakse kindlaid tingimusi. Selles suhtes, et nad on kohustatud kasutama kindlat toodangut, kindlat atribuutikat ja nad ei saa oma ideid lisada. Nad peavad hoidma kindlat joont, mille sätestab firma, kes frantsiisi müüb.

3: Frantsiisivõtjad peavad jagama osa oma tuludest frantsiisiandjaga. Lisaks tehnika, seadmed, toitlustuskoha disain - kõik see peab vastama nõuetele. Kui ettevõtja tegutseb iseseisvana, siis ettevõtja saab kõikide nende asjade pealt kokku hoida. Kui inimene ostab frantsiisi, siis on tal nimekiri, et kust, mis ja kuidas on vaja osta.

4: Suured piirangud. On olemas kindlad standardid, reeglid, menüü, millega sa pead arvestama. Kui sul tekivad mingid uued ja huvitavad ideed, siis kahjuks pead arvestama, et frantsiisilepingus on kõik sätestatud. Sa ei saa realiseerida oma ideid ja mõtteid.

7. Kas Te tunnete, et frantsiisi ärimudelit kasutavad ettevõtjad pakuvad Teile suuremat konkurentsi kui iseseisvana tegutsevad ettevõtted?

1: Kindlasti nad pakuvad suuremat konkurentsi. Neil on tihti olemas investorid, neil on võimalus investeerida rohkem raha oma seadmetesse, reklaami, kui sellel ettevõtjal, kes tegutseb iseseisvana. Samas frantsiisi ärimudeli kasutamine ei tähenda seda, et see toob ettevõtjale edu. Võin tuua konkreetse näite, hiljuti sisenes Eesti turule üks ettevõtte, kes soetas frantsiisi vene frantsiisiandjalt. Konkreetselt tegeles sushidega. Ilmselt ei olnud turu uuringuid tehtud. Tegutsesid meie turul 6-8 kuud ja lõpetasid oma ettevõtlustegevuse, kuna ei jäänud siin ellu. Eestis on ikkagi turg väga väike ja spetsiifiline. Isegi suured ja levinud kaubamärgid võivad siin mitte õnnestuda.

2: Mul on raske vastata. Üldiselt jah, nad pakuvad konkurentsi. Need ettevõtted võtavad endale mingi kindla osa turust. Pärast ei ole väga lihtne nii-öelda neid enda poole võita, teades meie eesti kliente ja siin elavate inimeste mentaliteedi. Kuidas saab meie inimest meelitada? Kõik reageerivad odavate asjade peale, see tähendab, et meelitada saab odava hinnaga. Kui rääkida suuretest frantsiisikettidest, siis nad üritavad konkurente alla suruda odava hinnaga. Teevad mingeid odavaid pakkumisi,

kampaaniaid. Nad ostavad toodangut suures mahus, ühiku hind on omakorda väiksem. Ja jälle see, et turg on väike.

3: No ma arvan, et jah, sest neid ettevõtteid on rohkem. Kui inimesed on käinud söömas ühes kohas ja neile on seal meeldinud, siis kui nad lähevad teise linna või riiki ja näevad, et seal on sama kaubamärgi all tegutsev söögikoht, lähevad nad jälle sinna. Mitte sinna kohta, mis on ainukene ja tundmatu.

4: Kindlasti, turul levinud kaubamärke inimesed usuvad. Kui on näiteks vaja teha valik frantsiisi ärimudelit kasutava ettevõtte ja iseseisvana tegutseva ettevõtte vahel, valivad inimesed sageli frantsiisiettevõtte. Ehk valivad seda, mida nad usaldavad ja mida nad on varem proovinud.