

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Magistriprojekt ärijuhtimise kutsekraadi taotlemiseks

Nr

Anu Martin

**ETTEVÕTLUSVÄLJAVAATED EESTIS
FRANTSIIISIPAKKUMISE KAUDU**

Juhendaja: lektor Andres Kuusik, MA

Tartu 2010

SISUKORD

| | |
|--|-----|
| SISUKORD | 2 |
| SISSEJUHATUS | 4 |
| 1. FRANTSIISSIPAKKUMISE TEOREETILISED ALUSED..... | 8 |
| 1.1. Frantsiisimise olemus | 8 |
| 1.2. Kasvumeetodi valiku mõjurid | 28 |
| 1.3. Frantsiisipakkumise eeldused..... | 51 |
| 2. FRANTSIISSIPAKKUMISE HETKEOLUKORD EESTIS JA SELLE PARANDAMISE VÕIMALUSED | 73 |
| 2.1. Frantsiisipakkumise infrastruktuur Eestis | 73 |
| 2.2. Frantsiisipakkumise hetkeolukord Eestis organisatsioonilisel tasandil..... | 83 |
| 2.3. Ettepanekud frantsiisipakkumise olukorra parandamiseks Eestis..... | 105 |
| KOKKUVÕTE..... | 110 |
| VIIDATUD ALLIKAD | 115 |
| LISAD | 122 |
| Lisa 1. Frantsiisi arendamise tööplaani mall | 122 |
| Lisa 2. EMTAK-koodiga 77401 äriregistrisse registreeritud ettevõtete nimekiri..... | 126 |

| | |
|---|-----|
| Lisa 3. Intervjuude temaatiline plaan | 127 |
| Lisa 4. Korrigeeritud üleskirjutus intervjuust ASi Eesti Post postiteenuste divisjoni jaevõrgu juhiga | 128 |
| Lisa 5. Korrigeeritud üleskirjutus intervjuust OÜ Robinsoni Restoranid põhiomaniku ja juhatuse liikmega..... | 141 |
| Lisa 6. Korrigeeritud üleskirjutus intervjuust OÜ Salonplus Baltic salon+ salongiketi juhiga..... | 156 |
| Lisa 7. Korrigeeritud üleskirjutus intervjuust OÜ KM Ideas põhiomaniku ja tegevjuhiga | 177 |
| SUMMARY | 192 |

SISSEJUHATUS

Väidetakse, et fenomenaalne frantsiisimise kasv alates 1950. aastatest on majandusele ja ühiskonnale, kus see kasv on esinenud, olnud kahtlemata kasutoov (Expanding ... 2007: 55). Ometi, sellal kui frantsiisimise näol on tegu eelmise sajandi keskpaigas USAst alguse saanud, arenenud maailmas nii majanduslikult kui teadusliku uurimisobjektina tähtsusest kiiresti kasvanud ja igapäevaellu juurdunud nähtusega, paistab see temaatika Eestis olevat suhteliselt tundmatu. Suure vaevaga võib leida vaid üksikuid näiteid nii praktikast kui eestikeelsetest käsitlustest. Sellest lähtuvalt on tõenäoline, et üldteadmisedki lünklikud ning rakendusvõimalused suures osas teadvustamata-soodustamata, nii ettevõtluse kui riigi (ettevõtluse arendamise infrastruktuuri ja tugiasutuste) tasandil.

Teadlikkuse tõstmine frantsiisimise vallas võib aidata edeneda nii olemasolevatel ettevõtetel kui ka luua uusi ettevõtteid ja töökohti, milleks on praegu vajadus iseäranis suur. Kui näiteid frantsiisivõtjate kohta teatud arvestataval määral Eestis siiski leidub, siis frantsiisipakkujaid on paljude teiste arenenud riikidega (nt USA ja Suurbritanniaga) võrreldes suhteliselt väga vähe. Üks põhjus võib olla see, et frantsiisimise kui turundus-, kasvu- ja rahvusvahelistumise meetodiga frantsiisiandmise teel pole siinne (potentsiaalne) äriühing ehk piisavalt kursis. Frantsiisimine võib Eesti ettevõtluskeskkonna põhiosa moodustavatele kasinamate vahenditega väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele olla sealjuures sobivam kui mõni muu kasvumeetod või ettevõtlusvorm ning seeläbi panustada ka riigi majanduskasvu.

Frantsiis ja frantsiisimine on raskesti hoomatav kompleksne temaatika peamiselt oma multi- ja interdistsiplinaarse loomuse tõttu (Hoy, Stanworth 2003a: 9), hõlmates osiseid ja kattuvusalasid ökonomikas, turunduses, ettevõtluses, õigusteaduses, sotsioloogias, psühholoogias, organisatsiooniteoorias, inimressursside juhtimises, strateegilises

juhtimises, raamatupidamises, finantsjuhtimises jne. Lisaks on temaatika üsna kriitiliselt mõjutatud ruumilistest ja ajalistest asjaoludest. Regiooniti ja riigiti võib erineda senine frantsiisimispraktika, veelgi enam sellesse puutuv õiguslik reguleeritus¹. Samas on kõnealune valdkond mujal maailmas, erinevalt Eestist, arenenud sedavõrd kiiresti, et väga keerukas on erinevate distsipliinide vahel killustunud üha kasvavas publikatsioonide ja korrigeeritud teadmiste hulgas orienteeruda – tuvastada lähtuvalt oma piirkondlikest huvidest klassikalised ja kaasajal relevantset allikad ning leida neile ligipääs.

Frantsiisimise väga pealiskaudne käsitlemine, mis piirdub teatud napi kategoriseerimisega, on sageli eksitav. Näiteks, frantsiisimise nimetamine koos litsentsimisega turunduse lepingulise vormina ilma edasiste täpsustusteta – nii nagu käesoleva töö autor seda oma turundusõpingutest mäletab – loob kergesti mulje, et sellisena kuulub see peamiselt juriidika valdkonda, jättes sealjuures õhku küsimärgi frantsiisimise ja litsentsimise suhestumise, sarnasuste-erinevuste kohta. Ometi ei ole frantsiisimine mitte äri juriidikaga ega äriaspektidega juriidiline suhe, vaid eelkõige õiguslike aspektidega ärisuhe, mille edu tagab mõistmine, kuidas inimesed töötavad (Duckett, Monaghan 2010: 3, 46). Kuigi frantsiisimine on multi- ja interdistsiplinaarne ning erinevate (sh juriidiliste) aspektide olulisust frantsiisimises ei saa ega tohi alahinnata, on frantsiisimise lähtealuseks ja säärasena põhitähenduslik siiski äriline pool, majanduslikud kaalutlused.

Käesolev töö on frantsiisimisest. Kuna temaatika on lai, ent Eestis ja eesti keeles on käsitletud seda puudulikult, on käesoleva töö missiooniks kujundada frantsiisimistemaatika terviklik raamistik eesti keeles ja Eesti olusid arvestades. Sealjuures on töö fookus:

- ärilisel poolel;
- ärimudeli frantsiisimisel (kuna see on viimastel aegadel enim kasvutrendi näidanud frantsiisimise vorm);

¹ Erinevuste tõttu senises praktikas ja seadusandluses jagunevad frantsiisimist käsitlevad allikad eelkõige regiooniti – duaalselt Ameerika ja mitte-Ameerika allikateks (Hoy, Stanworth 2003b: 1).

- frantsiisipakkumisel;
- frantsiisipakkumise käivitamisel, sh ühe müügipunkti kaupa (*single-unit-franchising*);
- frantsiisimise hetkeolukorral Eestis (leiab käsitlust teises peatükis).²

Käesoleva magistritöö eesmärk on teha ettepanekud ettevõtlusväljavaadete parandamiseks Eestis frantsiisipakkumise kaudu. Selle realiseerimiseks on töö jagatud teoreetiliseks ja praktiliseks osaks, kumbki omakorda kolmeks alapeatükiks, milledes täidetakse järgmisi püstitatud ülesandeid:

- selgitada frantsiisimise ajaloolise kujunemise kaudu selle olemus – frantsiisimise põhimõisted ja tunnused;
- frantsiisipakkumise võrdluses erinevate kasvumeetoditega tuua välja mõjurid kasvumeetodi valikul;
- tuua välja frantsiisipakkumise eeldused;
- analüüsida frantsiisipakkumise infrastruktuuri Eestis võrdluses muu maailmaga ja anda sellele hinnang;
- koostada intervjuu plaan ja viia läbi intervjuud frantsiisimisega frantsiisipakkujate poolt kokku puutunud ettevõtete esindajatega Eestis, et selgitada välja praktikute tegevuse ajendid ja takistused-ohud frantsiisipakkumisel, frantsiisipakkumise eelised ja mõju nende äritegevusele ning praktikute soovitusel frantsiisimise edendamiseks Eestis;
- analüüsida praktikute kogemusi ja soovitusi frantsiisimise osas lähtuvalt frantsiisimise teoreetilistest alustest ning anda hinnang frantsiisipakkujate hetkeolukorrale Eestis;

² *Frantsiisimist* võib õigustatult kasutada nii frantsiisipakkumise kui -võtmise tähenduses. Praktikas kasutatakse seda ka nii traditsioonilise kui ärimudeli frantsiisimise tähenduses. Viimaseid seletatakse lahti alapeatükis 1.1. Käesolevas töös kasutatakse *frantsiisimist* ilma äsja nimetatud aspekte täpsustamata juhul, kui täpsustamine ei ole antud juhul vajalik – kas seetõttu, et seda kasutataksegi üldises tähenduses, või seetõttu, et täpsem sisu selgub kontekstist. Sealjuures määrab kogu töö suunitluse ehk peamise konteksti töö fookus. *Ärimudeli frantsiisi pakkumine* on selleks liiga kohmakas mõiste, et seda töös läbivald kasutada.

- sünteesides intervjueeritud praktikute kogemusi ja arvamusi ning autori hinnanguid Eesti frantsiisipakkumise infrastruktuurile ja frantsiisipakkujate hetkeolukorrale, anda hinnang kogu frantsiisipakkumise hetkeolukorrale Eestis ning formuleerida ettepanekud ettevõtlusväljavaadete parandamiseks Eestis frantsiisipakkumise kaudu.

Kuna käesolev töö taotleb frantsiisimise tervikliku raamistiku kujundamist, eeldab see põhimeetodina sünteesi, mis aga saab omakorda põhineda vaid kompleksse frantsiisimistemaatika võimalikult detailsel analüüsil, arvestades töö mahu piirangut. Töö teoreetilises osas analüüsitakse ja sünteesitakse väiteid erinevatest töös viidatavatest ja viidatud allikate loetelus sisalduvatest allikatest. Neist enim kasutatavad ja teoreetilise osa raamistiku loomisel olulisimad on: Duckett ja Monaghan 2010, Sherman 2004, Mendelsohn 2005, Expanding ... 2007 ning koostajate (F. Hoy ja J. Stanworth) poolt klassikalisteks peetavate frantsiisimistemaliste artiklite kogumik „*Franchising: an international perspective*”, millest kasutatakse hulka artikleid. Praktilises osas kasutatakse ülevaate andmiseks frantsiisipakkumise olukorrast Eestis interneti otsimootorite võimalusi, päringute tegemist Eesti ettevõtluse tugiorganisatsioonidest, Statistikaametist ja Registrate ja Infosüsteemide Keskusest ning viiakse läbi intervjuud.

1. FRANTSIISSIPAKKUMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Frantsiisimise olemus

Käesolevas alapeatükis käsitletakse frantsiisimise ajaloolist kujunemist, mille taustal uuritakse, mida erinevates allikates frantsiisimiseks ja litsentsimiseks on nimetatud, selgitatakse viimaste suhestumist ning tuuakse erinevatest allikatest pärinevate frantsiisimise definitsioonide ja lühikirjelduste analüüsi põhjal välja tunnused, mida võib pidada äriliselt frantsiisimist määratlevaks. Kõigepealt, enne eelnevalt loetletut, antakse ülevaade frantsiisimise kui uurimisvaldkonna kujunemisest.

Hoy ja Stanworth (2003: 9–10) visandasid frantsiisimise kui uurimisvaldkonna ning selle koolkondade kujunemise. Nad tõid välja, et kategoriseerides frantsiisimist kas lepingulise suhte liigiks, strateegiliseks liiduks või üheks turundustegevuseks teiste seas (nt jae- ja hulgimüügi kõrval), peeti frantsiisimist varem ärijuhtimise või turunduse üldise hariduse osaks või käsitatavaks seniste mudelite (nt esindamis- (*agency theory*) ja elutsükli teooria) kaudu või ärilis-funktsionaalsete valdkondade variatsiooniks. Viimasena kujunenud koolkonna järgi on frantsiisimine aga unikaalne fenomen, täiesti omaette, spetsiifiline valdkond, mis ei ole hõlmatav ühtegi teise. Hoy ja Shane (2003: 13–17) määratlesid frantsiisimist võrdlemisi ähmaselt. Nende järgi on frantsiisimine kategoriseeritav ärilise ettevõtmisena (*entrepreneurial venture*), mille kese on „väärtuse loomine käivitamise ja omandamise kaudu”, ning selle päris oma ainevald ulatub sellisena üle ettevõtluse piiride. Sealsamas rõhutasid nad, et frantsiisimine on laiem mõiste kui firma (traditsioonilisest firmateooriast), mille rõhuasetus on tasakaalul ja kasumi maksimeerimisel, ning organisatsioon (organisatsiooniteooriast), mille keskmes on organisatsiooni kujundamine ja struktuur.³ Käesoleva töö autor nõustub Hoy ja Stanworthiga (2003a: 9–10), et eraldiseisva valdkonnana vajab frantsiisimine ühendavat

³ Organisatsiooni ja firma mõisted frantsiisimisega seoses leiavad lisakäsitlust alapeatükis 1.2.

teooriat, mis seda fenomeni või selle peamisi aspekte fokuseerib ja seletab, seob frantsiisimise temaatika killustatuse ühte. Sealjuures taotleb käesolev töö seni puudunud tervikliku teoreetilise raamistiku kujundamist eesti keeles.

Frantsiisimistemaatika tervikliku teoreetilise raamistiku kujundamine eeldab taotletavast tulemi iseloomust lähtuvalt põhimeetodina sünteesi, mis aga saab põhineda vaid kompleksse frantsiisimistemaatika (tunnuste, liikide, mõjurite ja eelduste) võimalikult detailsel analüüsil, ning frantsiisimise seadmist perspektiivi – nii teoorias kui praktikas, nii ajaloolise kujunemise protsessis kui võrdluses alternatiividega kaasajal. Üks levinumaid meetodeid mis tahes nähtuse mõistmise poole püüeldes on alustada etümoloogiast.

Frantsiisi ja *frantsiisimise* etümoloogia viib nii inglis- kui prantsuskeelse *franchise*'i kaudu tagasi 14. saj vana prantsuse keelse *franche*'i ja *franc*'ini ning edasi ladinakeelse *francus*'eni, mis tähendab *vaba* (Merriam-Webster's ... 2010, The Concise ... 1999). Frantsiisimise etümoloogia seost frantsiisimisega tänapäevases mõttes võib näha frantsiisiandja ja -võtja juriidiliste isikute lahususes, mis on frantsiisimise erinevuseks ettevõttesisese ja korporatiivse laienemisega võrreldes ning mis leiab frantsiisimise ühe tunnuseks käsitlemist käesolevas alapeatükis edaspidi. Laiemas mõttes võib seost näha hüvedes, privileegides, mida frantsiisimine osalistele pakub, nt frantsiisiandja on vaba müügipunktidega seotud otsestest käitamisprobleemidest ning seeläbi vabam tegelema võrgustiku laiendamise ja arendamisega, mis võib frantsiisides olla ka oluliselt vähem kulukas. Osapoolte hüvesid võimaluste näol, mida frantsiisimine pakub, käsitletakse täpsemalt alapeatükis 1.3.

Frantsiisimist selle kõige laiemas, fundamentaalsemas tähenduses – teatud väärtusliku privileegi ehk „frantsiisi” andmine tasu eest – on praktiseeritud tõenäoliselt peaaegu tsivilisatsiooni algusest, frantsiisimine kitsas, modernses tähenduses on aga üsna uus fenomen, mille laiema kasutusest USAs räägitakse alates 1950. aastatest, väljaspool USA-d ja Kanadat aga koguni alles alates 1980. aastatest (Expanding ... 2007: 1). Frantsiisimine on kaua aega olnud kasutusel valitsejate, teatud võimu omavate isikute või struktuuride või valitsuste poolt delegerimisvahendina teatud võimu ja õiguste andmise näol teatud rahalise ja/või mitterahalise kasu eest, nt maa või selle

kasutamiseks seotud privileegide andmine valitseja nimel maksude kogumise või sõjaväe korraldamiseks või muude avalike teenuste pakkumiseks (Expanding ... 2007: 1). Blair ja Lafontaine (2005: 3) selgitavad täpsemalt, et keskajal oli frantsiis suveräänse võimu – kuninga, kiriku või kohaliku valitsuse poolt antud monopoolne õigus või privileeg isikule või isikute grupile konkreetse tegevuse üle (nt teede ehitamiseks, laotade korraldamiseks, avaliku korra säilitamiseks või maksude kogumiseks) konkreetsetes kohas kindlaks perioodiks ning enamikul juhtudel pidi õiguse saaja selle eest maksma kasutusmaksu (*royalty*) „toote- või kasumiosa kujul”. Näitena Euroopast tõi Mendelsohn (2005: 16) 12. saj Londoni gildisüsteemi. USA esimese näitena frantsiisimise kohta tuuakse erasektorile teatud õiguste andmist käsikäes teatud kohustuste panemisega kommunaalteenuste korraldamisel, nagu raudtee ja pangad, – nende kiiremaks arendamiseks ja riigireservide säästmiseks (Expanding ... 2007: 1–2).

Selgelt erasektoris sai frantsiisimine alguse turustusstrateegiana (*distribution strategy*) – tootjad hakkasid andma oma toodete turustamiseks territoriaalseid ainesindusõigusi. Sellised edasimüüjad (*dealers*) või müügiesindajad (*sales representatives*) keskendusid ühe ettevõtte ühele tootesarjale ning identifitseerisid oma äri teatud määral selle tootjafirma kaudu. Esimesed näited taolistest tootjafirmadest – McCormick Harvesting Machine Company ja Singer Sewing Machines Company – pärinevad 19. saj teise poole USAst. 20. saj alguses laienes frantsiisimine ka autode edasimüügile, bensiinijaamadele ja karastusjookide villijatele, millised kolm valdkonda domineerivad traditsioonilises frantsiisimises tänapäevalgi. Kõigi nende äride puhul on frantsiisandja tootja, kes müüb valmis või pooleldi valmis tooteid oma edasimüüjatele, frantsiisivõtjatele. Sealjuures tuleb frantsiisandja kasum toodete juurdehindlusest, mitte kasutusmaksust. (Expanding ... 2007: 1–2; Blair, Lafontaine 2005: 5–6)

Erasektoris laienenud frantsiisimise algusaegadel oli esindajatele seatud vähe piiranguid ja tingimusi ning nende üle teostati väga vähe kontrolli. Just see on see, mis ajapikku (samuti juba nimetatud ettevõtete eeskujul) muutuma hakkas ja juhtis arengut tänapäevase frantsiisimise suunas, – esindajatele hakati seadma suuremaid piiranguid ja detailsemaid tingimusi ning ühtlasi hakati esindajate üle teostama suuremat kontrolli.

Selliste meetoditega lahendasid varajased frantsiisiandjad nende ees seisnud probleeme, parandasid oma konkurentsieelist. (Blair, Lafontaine 2005: 5–6)

Edukamaks konkureerimiseks esilekerkinud korporatiivsete kettidega laiienes frantsiisiandmine tootjatelt peagi ka hulgi- ja jaemüüjatele. Rexall apteegifrantsiis hakkas kujunema, kui sõltumatud apteekrid koondusid 1902. aastal tootekulude vähendamiseks ja kasumimarginaali suurendamiseks ühe kaubamärgi alla. Hiljem rajati juba terve apteegikett, pidades frantsiisimist lihtsamaks ja kasulikumaks kasvumeetodiks. (Expanding ... 2007: 3)

Esimese modernse, ärimudeli frantsiisimisel põhineva võrgustiku kujundajaks peetakse 1891. aastal Martha Matilda Harperi poolt rajatud ettevõtet Harper Hairdressing Parlors, mis hakkas võrgustiku moodustamisel pakkuma ulatuslikku esialgset käsiraamatul põhinevat koolitus- ja väljaõppeprogrammi ning edasist juhendamist, moodustas nn frantsiisivõtjatest omanike ühenduse ja hakkas välja andma võrgustiku sõnumilehte. Toitlustussektorisse jõudis frantsiisimine 1930. aastatel Howard Johnsoni eestvedamisel. (Expanding ... 2007: 4–5)

Ärimudeli frantsiisimise evolutsioonis on oluline ka kaubamärgiseaduse areng. Esiti olid kaubamärgid tavaõiguse järgi allika indikaatoriks, mis tegi kaubamärgi litsentsimise omanikult seostamata isikule küsitavaks. 1930. aastatel hakkas kujunema ja 1946. a-l seadustati kontseptsioon, mille järgi kaubamärk ei ole mitte allika, vaid kvaliteedi indikaator, mis on sellisena täiesti seaduslikult litsentsitav, nii kaua kui selle omanik toodete ja teenuste kvaliteeti kontrollib. See kontseptsioon moodustab ärimudeli frantsiisimise fundamentaalse baasi. Märkimisväärne oli ka teenusemärgi seaduslik tunnustamine kaubamärgiga ühe selle liigina. (Expanding ... 2007: 7–8)

Laienemine koduturust väljapoole algas 1960. aastatel – samuti peamiselt USAst ja eelkõige reisimisega seotud teenustest, nagu majutus ja autorent. Intensiivsem rahvusvahelistumine frantsiisimise meetodil algas 1980. aastatel. Kuigi ka Euroopa äritegevuses on teatud frantsiisimise tunnuseid juba palju aastaid kasutatud, on modernne frantsiisimine väljaspool USA-d siiski suhteliselt hiljutine fenomen. (Expanding ... 2007: 5–6)

Nagu eelnevalt näidatud, ei tekkinud frantsiisimine ühel kindlal ajamomendil, vaid arenes lahenduste otsimise kaudu äris esinenud probleemidele – mitmete asjaolude kokku langes, äritehingute, -meetodite ja praktikate segunedes (Mendelsohn 2005: 2, 16). Toodi välja, et kõige laiemas, fundamentaalsemas tähenduses on frantsiisimine teatud privileegi(de) andmine tasu eest. Osutati, et erasektoris on frantsiisimise juured tootjate turustusvõimaluste otsimises, edasine areng toimus aga kontrolli suurendamiseks turustuskanalite üle, mis pani frantsiisimisest huvituma ka jae- ja hulgimüüjad. Verstapostina peeti oluliseks arusaama süvenemist intellektuaalse omandi (edaspidi IO) ja selle rakendamisevõimaluste osas. Lõpuks hakati frantsiisimises nägema laienemise ja rahvusvahelistumise meetodit.

Järgnevalt uuritakse, milline on frantsiisimise suhe litsentsimisega, jätkates esmalt ajaloolisest perspektiivist. Esmaste frantsiisi kujunemiseni viivate elementidena tõi Martin Mendelsohn (2005: 1–2) välja kitsamas mõttes litsentsile omistatavad neli peamist:

1. kauba- või teenusmärgi, idee, salajase protsessi, patendi või spetsialiseeritud seadmete ning sellega seotud maineväärtuse (*goodwill*) ja oskusteabe omandiõigus ühe isiku poolt;
2. litsentsi andmine selle isiku poolt teisele kõnealuse omandi kasutamiseks;
3. litsentsiandmisleppessee nende õiguste kasutamise seotud äritegevuse korraldamise suhtes regulatsioonide ja kontrollide kaasaarvamine;
4. kasutusmaks või muu tasu jätkumaksuna (*continuing fee*) litsentsivõtja poolt omandatud õiguste ja litsentsiandja poolt litsentsivõtjale tagatavate mis tahes teenuste eest.

Mendelsohnile toetudes võib seega öelda, et frantsiisi tuuma moodustab litsents. Siiski, Mendelsohni toodud neljanda, tasusse puutuva elemendi täpsem sisu – kas ainult teatud jätkumaks, ühekordne tasu (*initial fee*) või mõlemad – on litsentsi hädatarviliku tunnuseks vaidlusalune, kuigi kuulub kindlasti modernse, kitsamas tähenduses ehk ärimudeli frantsiisimise koosseisu. Sama kehtib ka kolmanda elemendi kohta – varase litsentsivormi puhul olid kontrollmehhanismid ja regulatsioonid üsna minimaalsed või puudusid üldse (Expanding ... 2007: 55).

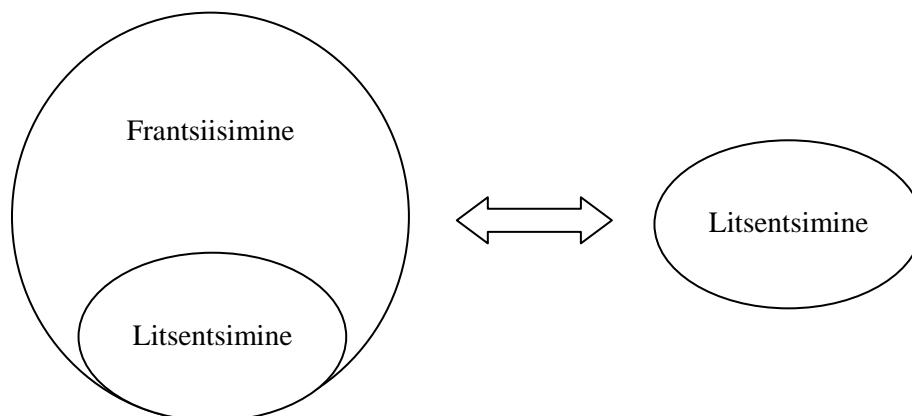
Puudub üldtunnustatud põhimõtte, kuhu täpselt tõmmata litsentsi ja frantsiisi vaheline eraldusjoon. Litsentsi ja frantsiisi võib kõige laiemas tähenduses pidada isegi sünonüümideks. Tavaliselt käsitletakse emba-kumba siiski laiemas tähenduses kui teist – kui mõnes allikas (nt *Strategic advice ... 2009*: 4) nimetatakse frantsiisimist üheks litsentsimise vormiks, siis frantsiisimisele fokuseeritud kirjutistes (nt Mendelsohn 2005, Sherman 2004, Keup 2004) räägitakse litsentsimisest pigem kui frantsiisimise osast, liigist või sellest eraldiseisva vormina. Käesolevas töös lähtutakse frantsiisimisele fokuseeritud allikate üldlevinud traditsioonist.

Peale litsentsi käsitamise frantsiisi tuumana⁴ võib kitsamas tähenduses litsentsi pidada ka laiemas tähenduses frantsiisi vanimaks vormiks, mille kujunemise algusest alates esineb n-ö puhas litsentsimist – kuidas seda täpselt ka ei piiritletak – moderne, kitsamas tähenduses frantsiisimisega võrreldes üha vähem. Sel juhul loetakse (laiemas tähenduses) frantsiisimise hulka ka litsentsi-tüüpi tehingud (Mendelsohn 2005: 3), mida täpsustavalt nimetatakse kas ainult toote (nt Stanworth, Curran 2003: 21), toote turustuse (nt *Strategic advice ... 2009*: 8) või toote ja ärinime frantsiisimiseks (Blair, Lafontaine 2005: 5), tehnoloogia, kauba ja tunnusmärgi (*character*) (Sherman 2004: 359), ajaloolise tausta tõttu traditsiooniliseks frantsiisimiseks (Blair, Lafontaine 2005: 5) ja frantsiisimise kvaasi-vormiks (Stanworth, Curran 2003: 22) ehk kvaasi-frantsiisimiseks. Kolmanda variandina käsitatakse litsentsimist ja frantsiisimist eraldiseisvate meetoditena, võrreldavate alternatiividena (nt Sherman 2004: 357– 378, 344). Sel juhul lähtutakse mõlema kitsamast tähendusest. Selgi juhul võib väita, et frantsiisimine on litsentsimise keerukam vorm (*Fundamentals... 2004*: 4). Seega suhestub litsentsimine ka kitsas tähenduses frantsiisimisse kolmel erineval mõeldaval moel:

1. litsentsimine kui frantsiisimise tuumosahulk,
2. litsentsimine kui laias tähenduses frantsiisimise liik või teatud kitsam erivorm,
3. litsentsimine frantsiisimisest (kitsas tähenduses) eraldiseisvana.

⁴ Kaalukaks erandiks on siinkohal USA õigussüsteem, kus frantsiis ei pruugi kasutusõiguse ehk litsentsi andmist sisaldada – frantsiisilepinguks võidakse tõlgendada ka leping, mis ei sisalda litsentsi andmist ja mille lepingupoolte eesmärgiks ei olnud frantsiisiõigussuhte loomine (*Disclosure Requirements ... 2010*).

Käesolevas töös käsitletakse litsentsimist kitsas tähenduses, frantsiisimist peamiselt ja fookuseeritult kitsas, ärimudeli frantsiisimise tähenduses. Sealjuures käsitletakse litsentsimist suhtes frantsiisimisega kahel viisil: käesolevas alapeatükis kui frantsiisimise tunnust ehk ühte osa ning alapeatükis 1.2. võrdluses frantsiisimisega kui selle alternatiivi (joonis 1). Litsentsimist, mis on käsitatav frantsiisimise alternatiivina, nimetatakse vahel ka traditsiooniliseks frantsiisimiseks.



Joonis 1. Litsentsimine kui frantsiisimise osa ja alternatiiv (autori koostatud).

Konkreetsed näited praktikast paigutuvad sageli siiski n-ö hallile alale, kitsas tähenduses litsentsimise ja kitsas tähenduses frantsiisimise vahepeale, üleminekutsooni. Traditsioonilise ja ärimudeli frantsiisimise eristamine on osaliselt meelevaldne ja põhiliselt määratleda küsimus (Blair, Lafontaine 2005: 8). Kuigi litsentsimise ja frantsiisimise suhestumise osas paistab olevat teatud tendents üksmeelele, ei ole praktikas nii lihtne määratleda, kumma ärilistele põhimõtetele osapoolte vahelised lepingud ja suhted selgelt vastavad. Puudub konsensus, kuidas täpselt, milliste selgete tunnuste põhjal litsentsi ja frantsiisi äriliselt eristada, rakenduslikust vaatepunktist on see aga metatasandi ehk pseudoprobleem. Käesoleva töö autor peab kitsas tähenduses litsentsimise minimaalseks tunnustekomplektiks järgmist:

1. teatud minimaalse IO (tööstusomandi või autoriõiguste) olemasolu ühel isikul,
2. selle IO kasutamise õiguse andmine teisele,
3. litsentsivõtja tasu litsentsiandjale omandatud õiguste eest.

Litsentsimise ja frantsiisimise omavahelise suhte ja piirjoonte kohta võib kokkuvõtteks tõdeda, et ühene seisukoht kummagi hõlmavuse ja piirjoonte ning nendevahelise sisulise suhte osas puudub, see on aga metatasandiline ehk rakenduslikust vaatepunktist pseudoprobleem. Piiritlemine on siiski tarvilik väidete puhul, mille tõeväärtus sõltub teatud selgest piiritlemisest. Sestap on nii litsentsimise kui frantsiisimise käsitlustega kokku puutudes alati vaja meeles pidada küsimust, millist (kui kitsast või laia) tähendust parasjagu silmas peetakse. Ärilisest vaatepunktist kasvustrateegiaid ja turule sisenemise meetodeid kaaludes-valides pakub piiritlemisest ja nimetamisest märksa enam huvi, milliseid võimalusi ja ohte frantsiisimine – nii kõige laiemas mõttes kui selle erinevad variatsioonid – alternatiividega võrreldes kätkeb. Olles jäänud litsentsimise juurde kitsas tähenduses, saab väita, et frantsiisimine, nagu selgub käesolevas töös edaspidi, hõlmab märksa laiemat tunnuste ja viimaste variatsioonide skaalat, mis on täienenud frantsiisimise tänapäevase, nimelt ärimudeli frantsiisimise kontseptsioonini viinud ajaloolise arengu käigus. Seetõttu tundub mõneti paradoksaalne nimetada ärimudeli frantsiisimist frantsiisimiseks kitsas tähenduses, sest kitsas on see vaid sedavõrd, kui võrd see ei hõlma empiirilisi näiteid kitsas tähenduses litsentsimisest kui laias tähenduses frantsiisimise piiratud vormist.

Käesoleva alapeatüki järgmiseks ülesandeks on lähtuvalt ärimudeli frantsiisimise kontseptsioonist frantsiisimise tunnuste nimistu väljatoomine ja analüüsimine. Etteruttavalt, defineerimisele pretendeerimata, võib öelda, et modernset, ärimudeli frantsiisimist eristab sellele tema arengus eelnenud vormidest asjaolu, et frantsiisimise objektiks ei ole enam pelgalt tarbijatele suunatud tooted, teenused ega bränd, vaid ärimudel – kogu tootmist, turundust ja juhtimist hõlmav suhteliselt detailne ja ühtne ärikorraldamise süsteem kogu müügipunktide (*units, outlets*) võrgustikus.

Frantsiisimist on palju püütud defineerida. Enamasti üritatakse pakkuda selle elementide väljendust kokkusurutult, võimalikult lühidalt, mille tulemuseks on see, et neist jäetakse välja palju sellist, mis neis sisalduma peaks. Tuleb silmas pidada ka seda, et definitsioonid on sageli kallutatud – loodud ühte kindlat sihtgruppi silmas pidades, nt ainult frantsiisivõtjaid või frantsiisandjaid, või spetsiaalse (varjatud) otstarbe jaoks, nt juriidiline definitsioon püüab kirjeldada seda, millele seadust peaks kohaldama, mõne

organisatsiooni definitsioon võib frantsiisimise defineerimise kaudu varjatult määrata oma nn liikmelisuse poliitikat, ning see ei pruugi olla frantsiisiariliselt ega ajalooliselt põhjendatud. (Mendelsohn 2005: 5, 10)

Frantsiisimise defineerimine oli akadeemilise uurimistöö üheks peamiseks aineseks peamiselt 1970. aastatel; tänapäevaks on need dispuudid enamasti asendunud frantsiisimise mõne iseenesestmõistetava tähenduse eeldamisega (Stanworth, Curran 2003: 21). Kahetsusväärsetel jääb säärane eeldus retoorikas sageli ka selgelt välja toomata, mistõttu võib taolise eelduse olemasolu ja sisu asjasse pühendamata teadmata jääda ning vastav (nt frantsiisimise statistikkasse puutuv) retoorika olla eksitav. Tänapäeval on akadeemilise uurimise aineseks pigem frantsiisimisega seotud erinevad aspektid kui frantsiisimise defineerimine. Samuti leidub tänapäeval häid ülevaatematerjale (nt Elements ... 2010) ja mahukaid käsiraamatuid (nt Expanding... 2007), kus on ehk kõik olulised frantsiisimise aspektid kas kokkuvõtte-ülevaatlikult või nimelt väga detailselt kirjeldatud, ent pole antud frantsiisimise definitsiooni.

Käesoleva magistr töö raames peab autor formaalsest defineerimisest olulisemaks frantsiisimise tunnuste esitamist ja analüüsi. Sealjuures puudub vajadus detailselt eraldi määratleda frantsiisi, frantsiisipakkujad/-andjad ja frantsiisivõtjat, milliseid võib määratleda läbi frantsiisimise; nimelt, frantsiis on frantsiisimise objekt⁵, frantsiisipakkuja/-andja ja frantsiisivõtja vastavalt frantsiisimise subjektid. Küll aga on sissejuhatuses tunnuste analüüsile asjakohane frantsiisimist teatud meetoditena kategoriseerida, vastamaks küsimusele, milleks, mis otstarbel frantsiisimist (üldiselt) rakendada saab. Peamiselt peetakse frantsiisimist:

- intellektuaalse kapitali/vara kordistamise meetodiks (Sherman 2004: x, 3);

⁵ Esineb küll ka üksikute frantsiisitud ehk frantsiisivõtja äride nimetamist frantsiisiks, kuid käesoleva töö autor *frantsiisi* selles tähenduses ei kasuta.

- turustusmeetodiks⁶ (nt Fundamentals ... 2004: 5, 72, 78; Alon 2006: 120; Caves, Murphy II 2003: 82);
- kasvumeetodiks (nt Keup 2004: 4, 65; Alon 2006: 132; Duckett, Monaghan 2010: 3).

Tõsi, turustusmeetodid hõlmavad intellektuaalse vara kordistamise meetodeid (võib rääkida ka intellektuaalse vara turustamisest) ning kasvumeetodid hõlmavad omakorda turustusmeetodeid. Seega, kõige üldisemalt on frantsiisimine kasvumeetod, äraseletatumalt äritegevuse laiendamise meetod.

Tabelis 1 on esitatud erinevatest allikatest pärit frantsiisimise definitsioonide ja lühikirjelduste korduvad komponendid ehk frantsiisimise tunnused, mille analüüsi tulemusel pakub käesoleva töö autor välja oma nägemuse ärimudeli frantsiisimise tunnustest. Tabelis 1 esitatud tunnuste sõnastus ja ka silmaspeetud sisu võib algallikates mõnevõrra varieeruda. Täpsemad selgitused järgnevad tunnuste detailsema analüüsi käigus.

Keskse tunnuste grupi frantsiisimises moodustab IO ja selle kasutamise õiguse ehk litsentsi andmine⁷ (tabelis 1 tunnused 1.–3.), mida kokku võib pidada ka litsentsimise frantsiisimise lähtealuseks, peamiseks eelduseks. Siiski on kitsas tähenduses litsentsimise koosseisu kuuluva IO võimalik varieeruvus oluliselt väiksem kui ärimudeli frantsiisimise puhul, piirdudes tavaliselt patendi (tehnoloogia litsentsimise korral) või kaubamärgiga. See seletab, miks on tabelis 1. ja 2. tunnus esitatud eraldi. Sealjuures on tabelis 1 toodud allikad brändi nime (1. tunnus) asemel nimetanud enamasti kauba- ja/või teenusmärke ja/või ärinime, ärimudeli (2. tunnus) asemel aga süsteemi, äripaketti vms. Seega on brändi nimi ja ärimudel allikates toodud tunnustena üldistavad. Brändi nime võiks hõlmata ärimudeli kontseptsiooni (mida on arvatavasti tehtudki neis allikates, mille puhul tabelis 1 on 1. tunnuse kohta märgitud (*x*)), või siis nimetada neid kokku üheks IO tunnuseks. Erandlikult pole ühes tabelis 1 toodud algallikas (Rubin)

⁶ Turustus- ehk jaotuskanaliks on frantsiisivõtjaist moodustuv frantsiisivõrgustik. Sealjuures ei välista frantsiisimise kategoriseerimine turustusmeetodina seda, et frantsiisivõtjad toodavad ka ise.

⁷ Caves ja Murphy II (2003: 82) nimetavad s ka immateriaalse vara rentimiseks.

Tabel 1 Frantsiisimise tunnused

| Frantsiisimise tunnus | Allikas | Hunt | Caves, Murphy II | Rubin | Vaughn | British Franchise Association | International Franchise Association | European Franchise Federation | Curran, Stanworth | Mendelsohn |
|--|---------|------|------------------|-------|--------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------|------------|
| 1. Frantsiisandja brändi nimi | | x | x | - | (x) | x | x | x | (x) | x |
| 2. Ärimudel (süsteem) frantsiisandja poolt | | (x) | - | - | x | x | x | x | x | x |
| 3. Frantsiisandja IO kasutamise õiguse (litsentsi) andmine frantsiisivõtjale | | (x) | x | - | x | x | x | x | x | x |
| 4. Frantsiisisuhte lepingulisus | | x | - | x | x | - | - | x | x | x |
| 5. Frantsiisandja ja -võtja juriidiliste isikute lahusus | | - | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 6. Frantsiisivõtja tasu frantsiisandjale | | - | x | x | - | x | x | x | x | x |
| 7. Frantsiisandja tugi | | - | - | x | - | x | x | x | x | x |
| 8. Esialgne väljaõpe frantsiisandja poolt | | - | - | x | - | x | - | - | - | x |
| 9. Frantsiisandja-poolne järelevalve | | - | - | x | - | x | - | - | - | x |
| 10. Kestev koostöösuhe | | x | - | - | - | - | - | x | x | x |
| 11. Frantsiisivõtja investeering | | - | - | - | - | - | - | - | x | x |

Allikad: autori koostatud Hunt 1972: 33; Caves, Murphy II 2003: 82; Rubin 2003: 51; Vaughn 1979: 12; What is ... 2010; Beshel 2001: 1; European Code ... 2010; Curran, Stanworth 1983: 11 ja Stanworth, Curran 2003: 24; Mendelsohn 2005: 11 alusel.

mainitud ei brändi nime ega ärimudelit; see pole kooskõlas prevaleeriva arusaamaga frantsiisimisest. Tabelis 1 on 2. tunnuse puhul ühe allika (Hunt) veerus märgitud (x), tähistamaks tunnuse osalist, kitsendatud esinemist allikas, nimelt frantsiisiandja turundusplaani tähenduses. IO kasutamise õiguse andmise (3. tunnus) juures on asjakohane märkida, et mõned allikad (nt European Code ... 2010) rõhutavad lisaks ärimudeli ja IO kasutamise õiguse andmisele ka kasutamise kohustuse pealepanemist/võtmist, sündi seda kasutada.

IO varieeruvus on suur ja sellega seotud temaatika väga lai, mistõttu käesolev töö ei võimalda kogu seda temaatikat detailselt avada, ent peamised seosed frantsiisimisega on kahtlemata vajalik välja tuua. Ajalooliselt on frantsiisimine arenenud nimelt lähtuvalt arusaama süvenemisest võimaliku IO mitmekesisuse ja rakendamisevõimaluste osas. Sherman (2004: 3) viitab, et pikka aega ei osatud IOst kui immateriaalsest varast nii efektiivselt kasu saada kui tänapäeval – esiti nähti seda passiivselt, konkurentsieelisena turuosa kaitsmiseks, mitte ettevaatavalt; IOd kui uute võimaluste allikat hakati avama litsentsimise ja frantsiisimisega. Ta käsitleb litsentsimist-frantsiisimist ettevõtte intellektuaalse kapitali, mille komponentideks on lisaks IO-le ka inim- ja suhtekapital, kordistamise (*leveraging*) meetoditena uute tuluvoogude, turuvõimaluste ja kasumikeskuste loomisel. Kordistamist omakorda võib näha vahendina, mis pikas perspektiivis võimaldab saavutada rohkem vähemate vahendite ja jõupingutustega (Sugars 2006: 80). Siiski eeldab ärimudeli frantsiisimine esmalt reeglina rikkalikku ja väärtuslikku IO komplekti ning selle mitmekülgset rakendamist inim- ja suhtekapitali toel – rikkalikumat ja mitmekülgsemat, võrreldes kitsas tähenduses litsentsimisega.

Ärimudeli frantsiis hõlmab lisaks kõikvõimalikku konkreetse äri jaoks tarvilikku tehnilist, ärilist ja protseduurilist oskusteavet, nt erinevaid põhitegevuse ja tugi-funktsioonide (nii põhitegevusena määratletavale hüvede menetlemise, presenteerimise ja turustamise, klientidega tegelemise meetodite ja reklaami ka ärikorralduse, finants- ja infosüsteemide juhtimise) täitmise põhimõtteid ja nende rakendamist, meetodeid, protseduure, süsteeme, eeskirju, retsepte (European Code ... 2010; Mendelsohn 2005: 6–7). Võib väita, et mida enam on ärimudelis sisalduv intellektuaalse kapitali pagas kaalukas (*substantial*) (sobiliku potentsiaalse frantsiisivõtja seisukohast asendamatu, kasulik, arendav, konkurentsipositsiooni parandav ja uuele turule sisenemisel abistav),

tervikuna eriline-salajane (vähem üldteada, raskesti ligipääsetav) ning ühtlasi identifitseeritav ja formaliseeritav (kas frantsiisilepingus, mõnes muus dokumendis või muul sobival kujul salvestatud), seda suuremad eeldused loob see frantsiisimiseks (European Code ... 2010). Seda rohkem on seda, mida frantsiisimise abil kordistada (Sherman 2004: 3). Eelneva põhjal pakub käesoleva töö autor välja järgmise ärimudeli definitsiooni frantsiisimise kontekstis: ärimudel on frantsiisiandja äriideel ja intellektuaalsel varal põhinev kaalukas, salajane ja detailselt formaliseeritud süsteem, mis määrab:

- sellise turundusmeetmestiku rakendamise, mille alusel on kõik müügipunktid kokkukuulvalt (tarbijatele) identifitseeritavad;
- ühesugused meetodid, kuidas kõik müügipunktide haldajad peavad nii protseduuriliselt (*process*), ettevõtte käitamise (*operations*) kui juhtimise (*administration*) tasandil äri korraldama (*manage*), k.a alustama.⁸

Emba-kumba, kas frantsiisiandja IO kasutamise õiguse andmist frantsiisivõtjale või lepingulisi suhteid frantsiisiandja ja frantsiisivõtja vahel (tabeli 1 tunnused 3. ja 4.), nimetavad frantsiisimise tunnuseks kõik allikad. Üldjuhul, kui räägitakse lepingulisusest, on kasutusõiguse andmine sellesse hõlmatud, kuid lepingud võivad ja ärimudeli frantsiisimise puhul kindlasti hõlmavadki veel palju muud lisaks kaubamärgi või patendi kasutamise õiguste andmisele. Leidub allikaid (nt tabelis 1 International Franchise Association), mis nimetavad küll frantsiisisuhte kokkuleppelisust, ent mitte lepingulisust, mis tähendab, et peetakse võimalikuks ka frantsiisikokkuleppe suulist vormi, ent seda võib hinnata erandlikuks seisukohaks – üldlevinud standard on kirjalik vorm. Veelgi enam, kirjalikud lepingud peaksid – kui mitte seadusest tulenevalt, siis vastastikuste arusaamatuste ja frantsiisisuhte (mis on nt frantsiisiandjale sageli ainuke sissetulekuallikas ehk säärasena ülehindamatu) ebaõnnestumise tõenäosuse märkimisväärselt vähendamiseks – sisaldama võimalikult üksikasjalikult ja täpselt kõike, milles poolte kokkulepped on vajalikud (Mendelsohn: 2005: 6).

⁸ Seda, milline peab olema ärimudel, et seda saaks (lihtsasti) frantsiisida, käsitletakse alapeatükis 1.3.

Kuigi kõik frantsiisimise definitsioonid ja kirjeldused seda selgelt välja ei too (nt tabelis 1 Hunt), võib ka asjaolu, et frantsiisivõtja ja frantsiisandja on erinevad juriidilised isikud (tabeli 1 tunnus 5.), frantsiisimise väga selgeks tunnuseks pidada. Selgesõnaliselt tegid seda nt Stanworth ja Curran (2003: 22–23), kes rõhutasid selle olulisust, hoolimata frantsiisivõtja ja frantsiisandja vahelistest lähedastest ja kestvatest lepingulistest suhetest, milles frantsiisilepingu iseloomust tulenevalt on frantsiisandjal -võtja üle domineeriv seisund. Nad täpsustasid, et olemata frantsiisandjaga teenistus-, alluvussuhtes, on frantsiisivõtja kindlasti äri omanik – oma kapitalibaasi, töötajate, organisatsioonistruktuuri ja spetsiifiliste kliendisuhetega igapäevastes ärisuhetes sõltumatu. Esineb siiski erimeelsusi kõnealuse tunnuse olemuslikkuse osas. Rubini (2003: 58–59) arvates on juriidiline eristatus algsetest ärilistest ajenditest – täpsemalt asjaolust, et frantsiisivõtja peab frantsiisi eest maksma, – üksnes paratamatult tingitud, nimelt legaalse raamistiku, seaduse nõuete tõttu, mitte aga majanduslikus mõttes olemuslik. Majanduslikult on frantsiisivõtja tema arvates pigem frantsiisandja töövõtja kui sõltumatu ettevõtja, lepingute sõlmimiseks on tal aga vabadus, mitte kohustus.⁹

Kellele ja kui suureks eeliseks või puuduseks kui suur iseseisvus või iseseisvusetus, sõltumatus või sõltuvus on – ka neis küsimustes esineb lahkarvamusi. Üldiselt sõltuvad vastused neile küsimustele iga konkreetse lepingu puhul konkreetsete osapoolte huvidest ja hinnangutest. Hoolimata lepingulisel suhtel põhinevast teatud paratamatust sõltuvusest (vastastikustest kohustustest ja õigustest), võimaldab frantsiisandja ja -võtja juriidiliste isikute lahususest lähtuv sõltumatus, autonoomia alternatiivina töövõtmisele frantsiisivõtjatele suhteliselt lihtsat viisi enesehõiveks, loomingulisemat eneseteostust ja sissetuleku kasvu kasumi teenimise kaudu, olles säärasena frantsiisivõtjate olulisi motivaatoreid (Stanworth, Curran 2003: 32–37; Mendelsohn 2005: 48). Selle tunnuse valguses paistab tähenduslik ka frantsiisimise etümoloogia. Täiesti sõltumatu uue (mitte-frantsiisi)ettevõtte rajamisega võrreldes võivad frantsiisivõtja motivaatoriteks frantsiisima hakates olla mitmesugused lepingu kaudu saadavad õigused, hüved:

⁹ Seda väidet kasutab Rubin sealsamas ka argumendina frantsiisimisele monopolidevastaste seaduste kohaldamise vastu, märkides, et frantsiisivõtja teadmatus ja frantsiisandja kauplemisjõu eelis ei ole siinkohal eriti relevantsed.

(kohustuse kõrval ka) võimalus lähtuda frantsiisiandja testitud ärimudelist, pidamata äriideed ja -mudelit iseseisvalt välja töötama ja testima (mis vähendab ühtlasi sellega seotud riske ja kapitalivajadust), frantsiisiandjapoolne väljaõpe ja tugi (k.a frantsiisiandja kaudu võimaldatavad korporatiivset laadi hüved), sageli ka territoriaalsed garantiid ehk ainuesindusõigus¹⁰ (Stanworth, Curran 2003: 33–38; Mendelsohn 2005: 48–51). Mis tahes kokkuleppe, lepingu või majandustehingu võimalikkuse tingimuseks võib pidada eeldust või uskumust, et see saab olla vastastikku kasulik; lepingu puhul konkreetselt – osapoolte kohustused, vastutus ja õigused saavad olla osapooltele vastastikku kasulikus korrelatsioonis. Ometi, nagu mis tahes lepingut sõlmides, peab ka kumbki frantsiisilepingu osapool selle eest lõpuks ise hea seisma, et kohustused, õigused ja vastutus allkirjastavas lepingus oleksid tasakaalus ja mõlema, eelkõige aga enda huvides. Selle nn aabitsatõega juhhib töö autor muuhulgas tähelepanu, et käesolevas töös väljatoodavad frantsiisimise tunnused ei determineeri ühegi lepingu ega ärisuhte koosseisu – kohustusi, õigusi, vastutust ega muud –, hoolimata ka näiteks lepingu pealkirjast.

Tabelis 1 toodud nelja viimast tunnust (7.–11.) tuuakse frantsiisimise definitsioonides välja harvemini kui teisi. Ühe põhjusena teiste seas võib tuua asjaolu, et neist igäühe kaetust võidakse eeldada mõne teise tunnusega. Näiteks, kui lepingulise frantsiisisuhte objektiks on ärimudel (2. tunnus), mida frantsiisivõtja on kohustatud järgima, võib varjatult eeldada ka frantsiisiandja-poolset tuge (7. tunnus) juurutamisel (õppematerjale, koolitusi, nõustamist jne frantsiisiandja poolt), edasisel optimeerimisel ja ajakohastamisel, sh esialgset väljaõpet frantsiisiandja poolt (8. tunnus); samuti frantsiisiandja-poolset järelevalvet (9. tunnus) ja kestvat koostöösuhet (10. tunnus). Ka oma ärisse investeerimist, äri finantseerimise eest vastutamist (11. tunnus) võib frantsiisiandja ja -võtja juriidilise lahususe kontekstis pidada iseenesestmõistetavaks (5. tunnus). Tunnused 7.-10. on omavahel sisult osaliselt ka kattuvad: 8. ja 9. tunnus on käsitatavad 7. tunnuse osana, viimane omakorda 10. osana. Tabelis 1 esitatud tunnused

¹⁰ Ainuesindus võimaldab vältida frantsiisiandja ja teiste frantsiisivõtjate konkurentsi teatud piirkonna frantsiisivõtjale, olles seega frantsiisivõtja huvides ja sageli üks tema olulisi motivaatoreid, ning on sellisena ühtlasi levinud praktika (Mendelsohn 2005: 51).

7.-10. on erineva hõlmavuse ja rõhuasetusega, ent käesoleva töö autori hinnangul frantsiisimise olulised aspektid kõik.

Ärimudeli frantsiisimise puhul on väga oluline mõista, et tegemist ei ole ühekordse tehinguga, vaid kestvuslepingul¹¹ põhineva kestva suhte ja pideva koostööga (tabelis 1 tunnus 7.). Frantsiisiandja-poolne jätkuv tugi, tema poolt pakutavad teatud konkreetset teenused õigustavad vastavalt selle sisule, mahule ja väärtusele ühte või mitut jätkumaksu, mille juurde naastakse mõni lõik hiljem.

Mendelsohn (2005: 6, 11) rõhutab, et sobilik frantsiisivõtja peab olema juba enne müügitegevuse alustamist ette valmistatud konkreetset frantsiisiäri efektiivselt ja edukalt korraldama. Selleks ongi vajalik frantsiisiandja-poolne esialgne väljaõpe (tabelis 1 tunnus 8.), mis hõlmab tema sõnul sobiva frantsiisiandja väljavalimist ning täielikku asjasse pühendamist ja õpetust kõigis frantsiisiandja ärimudelisse puutuvates aspektides. Sealjuures erinevad enne uue frantsiisipunkti (*franchise outlet/unit*) avamist pakutavad teenused ja tugi mõneti edasisest toest, edasistest nn jätkuteenustest – nii sisu, mahu kui väärtuse poolest.

Frantsiisiandja-poolne järelevalve (tabelis 1 tunnus 9.) on osaliselt frantsiisivõtja sõltumatust piirav – frantsiisivõtja ei saa kvaliteedi alandamisega kulusid kokku hoida. Teiselt poolt, kui üks frantsiisivõtja kahjustab oma tegevuse või tegevusetusega brändi (nt tehes järeleandmisi kvaliteedis, eirates toodete-teenuste kehtestatud standardeid), avaldab see negatiivset mõju ka teistele müügipunktile võrgustikus. Sellest lähtuvalt on järelevalve teiste müügipunktide üle – tarbijaid ühtlases toodete-teenuste kvaliteedis veenda aitava eristatava kaubamärgi väärtuse säilitamiseks ja sellega negatiivse kõrvaltoime probleemi (*externality problem*) vältimiseks – kõigi ühistes huvides ning on sellisena käsitatav frantsiisivõtjale pakutava jätkuteenusena. (Rubin 2003: 54–55)

Frantsiisivõtjaist ja -andjast moodustub frantsiisivõrgustik, kus toimivad koostöösuhted (tabelis 1 tunnus 10.) on enamiku ettevõtlus- ja koostöövormidega võrreldes märkimisväärselt eripärased, ennekõike intensiivsemad, mistõttu on need ka oma kaalult

¹¹ See on tavaliselt küll tähtajaline, kuid pikendamise tingimused on lepingus ära toodud.

olulisemad. Sääraste suhete aluseks olev frantsiisivõrgustik on seetõttu kindlasti üks võtmetähtsusega komponent frantsiisimise erinevaid teemasid hõlmata taotlevas mudelis, mida käsitletakse alapeatükis 1.3. Suhete kujundamise, haldamise ja arendamisega frantsiisivõrgustikus kaasnevaid mitmesuguseid võimalusi ja ohte käsitletakse põgusalt alapeatükis 1.2.

Ettevõtte omanikuna vastutab ka ettevõtte finantseerimise eest frantsiisivõtja ise ja peab enda ressurssidest tegema märkimisväärse kapitaliinvesteeringu (tabelis 1 tunnus 11.). Selle vajalikkust põhjendab Mendelsohn (2005: 9) sellega, et kuna märkimisväärse kapitaliinvesteeringu kaotamist ei saa frantsiisivõtja endale lubada, on ta selle tõttu motiveeritud töötama selle äratasumise nimel. Sellegipoolest võib frantsiisivõtja kasutada laenu-, rendi- ja liisimisvõimalusi. Samuti võib ses osas frantsiisivõtjale n-ö lisaboonusena tuge ja abi pakkuda frantsiisiandja. Viimane ei ole frantsiisimise puhul aga kindlasti kohustuslik element.

Et majandustehingud kätkevad endas tasuelementi, peab ka frantsiisivõtja frantsiisiandjale saadud hüvede eest tasu maksma. Seega ei ole tabelis 1 toodud 6. tunnuse näol tegu mitte ainult frantsiisimise ja ka kitsas tähenduses litsentsimise põhitõega, vaid kogu majanduse alustõega, mis on käesoleva töö autori arvates frantsiisimist määratlevaks tunnuseks liialt lai. Teisisõnu, see vajab kitsendamist. See nõuab omakorda pisut detailsemat frantsiisitasude käsitlust.

Frantsiisitasusid võib olla erinevaid – nii olemuselt, nimetuse poolest kui hõlmavuselt. Olemuselt on kahte peamist liiki frantsiisitasusid – jätku- ja ühekordsed tasud (Sherman 2004: 294). Kõigepealt, kuigi praktika seda alati ei toeta, peab käesoleva töö autor läbipaistvaks ja mõistlikuks siduda konkreetsed ühekordsed teenused eksplitsiitselt ühekordse(te) tasu(de)ga¹² ning konkreetsed jätkuteenused jätkutasu(de)ga.¹³ Et ärimudeli frantsiisimine ei ole ühekordne tehing, vaid kestev koostöösuhe, mille käigus

¹² sageli ettemaksu (*upfront fee*) kujul

¹³ See vähendab nii frantsiisiandja kui -võtja rahulolematusest tingitud mitmepoolsete probleemide tekkimise tõenäosust tulevikus.

ärimudeli frantsiisi andjal (erinevalt kitsas tähenduses litsentsiandjast) tuleb pakkuda jätkuvat tuge ja teostada järelevalvet, peab käesoleva töö autor ärimudeli frantsiisimist puhul olemuslikuks ja ühtlasi frantsiisimist määratlevaks tunnuseks tasu(sid) jätkuteenuste eest, tavaliselt ja eelistatult teatud ühe või mitme jätkumaksu näol. Teiseks, kuivõrd ärimudeli frantsiisi andja peab tagama ka edasisest jätkuvast toest tavaliselt märkimisväärselt erineva mahu ja ehk ka sisuga esmase väljaõppe ning ka kasutusõiguse ehk litsentsi andmine koos sellele eelnevaga on frantsiisiandjale kaasa toonud kulusid, kvalifitseerub käesoleva töö autori hinnangul tasu(d) esmaste-ühekordsete teenuste eest samuti frantsiisimise tunnusena. Eelistatult on see eraldi tasudest jätkuteenuste eest, teatud ühe või mitme esmase-ühekordse tasu kujul. Seega, vaatamata sellele, et enamik allikaid nimetab frantsiisimise hädavajalikuks tunnuseks frantsiisivõtja (mis tahes) tasu frantsiisiandjale ning traditsioonilise frantsiisimise ehk kitsas tähenduses litsentsimise puhul, mil frantsiisiandja poolt pakutavad jätkuteenused võivad isegi puududa, võib (õigustatult) esineda ka vaid teatud ühekordne tasu (kui nn kogupaketitasu), määratleb käesoleva töö autor ärimudeli frantsiisimise tunnustena tasusid nii esmaste-ühekordsete kui jätkuteenuste eest.

Nagu eelnevalt viidatud, on üks ajaloolise jätkumaksu nimetus/liik kasutusmaks, mis on maks „toote- või kasumiosa kujul” ehk seda arvestatakse-tasutakse tagantjärele, tavaliselt igakuiselt (tavaliselt suhtelise, protsendilise) osana käibest või kasumist¹⁴. Seda võidakse nimetada ka frantsiisiandja poolt pakutavate juhtimisteenuste maksuks (*management services fee*) (Duckett, Monaghan 2010: 49, 55) või lihtsalt juhtimis- maksuks (*management fee*) (Duckett, Monaghan 2010: 247). Esmast ühekordset tasu kasutusloa ehk litsentsi eest nimetatakse litsentsilõivuks (Vihalem 1999: 106), erinevate esmaste ühekordsete tasude kogupaketti võib nimetada aga ka liitumismaksuks (*joining fee*) (Duckett, Monaghan 2010: 248). Lisaks eelpool nimetatud jätkuvale toele, järelevalvele ja esmasele väljaõppele, millistega seotud kulusid võidakse erinevate nimetustega maksudeks jagada, võidakse eraldi maksustada mitmesuguseid

¹⁴ Esimene on märksa tavalisem kui teine, kuna see muudab ebavajalikuks frantsiisivõtja kasumi formaalse defineerimise ja frantsiisiandja risk on väiksem (frantsiisivõtja käive muutub proportsionaalselt vähem kui kasum) (Caves ja Murphy II 2003: 92).

frantsiisiandja poolt pakutavaid tooteid-teenuseid. Pigem tavaliselt on lisaks osa-/juhtimismaksule eraldi jätkumaksuna turundus-/reklaamimaks, mida makstakse enamasti samuti osana käibest või kasumist, aga vaid sihtotstarbeliseks kasutatavasse turundusfondi; eraldi võib välja olla toodud kooolitus-/konsultatsioonimaks; frantsiisiandja poolt tarnitavate seadmete-inventari korral teatud ühekordne tasu; kinnisvara või seadmete rentimise korral rendimaks; kõne alla tulevad ka siirde-, uuendamis- ja auditeerimistasud (Sherman 2004: 81). Kui frantsiisiandja kohustab -võtjat ostma sisendeid frantsiisiandjalt ja neid fikseeritud kogustes oma toodangus kasutama, võib ka juurdehindlust tema piirkulule pidada sisuliselt kasutusmaksuks (Caves, Murphy II 2003: 93). Seega, mitmesugused jätku- ja ühekordsed tasud võivad kanda erinevaid nimetusi, sisu ja mahtu.

Frantsiisimise tasustamispõhimõtte aluseks võib käesoleva töö autori hinnangul pidada Brickley ja Darki (2003: 64) väidet: frantsiisi ostes ostab frantsiisivõtja eelkõige omandiõiguse jääkväärtusele (*ownership of residual claims*). Jääkväärtust võib siin tõlgendada kui frantsiisiandja äriideel põhinevate toodete-teenuste müügi kaudu genereeritud kasumist järelejäävat osa pärast kokkulepitud tasude tasumist talle.

Olles eelnevalt analüüsinud tabelis 1 esitatud erinevatest allikatest pärit frantsiisimise definitsioonide ja lühikirjelduste korduvaid komponente, peab käesoleva töö autor kõiki neid olulisteks frantsiisimise aspektideks. Olles vähesel määral korrigeerinud või täiendanud nende sõnastust ja sisu, toob käesoleva töö autor välja ärimudeli frantsiisimist määratletava tunnustekomplekti, mis küll ei determineeri ühegi ärisuhte ega lepingu koosseisu, järgmised osad:

- ärimudeli olemasolu;
- frantsiisiandja IO kasutamise õiguse (ehk litsentsi) andmine frantsiisivõtjale;
- frantsiisisuhte lepingulisus;
- frantsiisiandja ja -võtjate juriidiline lahusus;
- frantsiisiandja ja -võtja eraldiseisev finantsvastutus, k.a investeerimisvajaduste katmine;
- frantsiisiandja tugi frantsiisivõtjale tema frantsiisiäri sisseseadmises alates ja järelevalve frantsiisivõrgustikus;

- kooskõlas frantsiisivõtja omandiõiguse põhimõttega jääkväärtusele kõikvõimalike teenuste-toodete eest vastavad tasud frantsiisivõtjatelt -andjale, eelkõige tasud esmaste-ühekordsete ja jätkuteenuste eest;
- pidev koostöö frantsiisivõrgustikus.

Võtmaks kokku käesolevat peatükki, esitatakse järgnevalt käesoleva töö põhiseisukohad frantsiisimise põhiolemuse kohta. Frantsiis ja frantsiisimine on multi- ja interdistsiplinaarne nähtus, lai mõiste, mille defineerimises puudub konsensus. Frantsiisimine on kujunenud evolutsiooniliselt. Kõige laiemas, fundamentaalsemas tähenduses on frantsiisimine teatud privileegi(de) andmine tasu eest. Erasektoris on frantsiisimise juured tootjate turustusvõimaluste otsimises. Edasine areng toimus kontrolli suurendamiseks turustuskanalite üle, mis pani frantsiisimisest huvituma ka jae- ja hulгимüüjad. Lõpuks on hakatud frantsiisimises nägema laienemise ja rahvusvahelistumise meetodit, sh teenindussektoris.

Modernse, ärimudeli frantsiisimise kujunemise peamiseks tõukeks võib pidada arusaama süvenemisest võimaliku IO mitmekesisuse ja rakendamisvõimaluste osas. Frantsiisimise mõistet kasutatakse erinevates kitsamates ja laiemates tähendustes. Laias tähenduses võidakse litsentsimist ja frantsiisimist kasutada sünonüümidena. Käesolevas töös käsitletakse litsentsimist suhtes frantsiisimisega kahel viisil: kui frantsiisimise tunnust ehk ühte osa ning võrdluses ärimudeli frantsiisimisega kui selle alternatiivi. Üksmeele puudumine frantsiisimise ja litsentsimise täpsel eristamisel-piiritlemisel ja defineerimisel on metatasandiline ehk rakenduslikust vaatepunktist pseudoprobleem. Kitsas tähenduses litsentsimise minimaalne tunnustekomplektina võib välja tuua siiski järgmise:

1. teatud minimaalse IO (tööstusomandi või autoriõiguste) olemasolu ühel isikul,
2. selle IO kasutamise õiguse andmine teisele,
3. litsentsivõtja tasu litsentsiandjale omandatud õiguste eest.

Frantsiisimine on intellektuaalse kapitali kordistamise, turustus- ja kõige üldisemalt kasvu- ehk äritegevuse laiendamise meetod. Erinevatest allikatest pärit frantsiisimise

definiitsioonide ja lühikirjelduste korduvate komponentide analüüsi tulemusena pakub käesoleva töö autor välja ärimudeli frantsiisimist määratleva tunnustekomplekti, mille osad on:

- ärimudeli olemasolu;
- frantsiisandja IO kasutamise õiguse (litsentsi) andmine frantsiisivõtjale;
- frantsiisisuhte lepingulisus;
- frantsiisandja ja -võtja juriidiline lahusus;
- frantsiisandja ja -võtja eraldiseisev finantsvastutus, k.a investeerimisvajaduste katmine;
- frantsiisandja tugi frantsiisivõtjale tema frantsiisiäri sisseseadmises alates ja järelevalve frantsiisivõrgustikus;
- kooskõlas frantsiisivõtja omandiõiguse põhimõttega jääkväärtusele kõikvõimalike teenuste-toodete eest vastavad tasud frantsiisivõtjatelt -andjale, eelkõige tasud esmaste-ühekordsete ja jätkuteenuste eest;
- pidev koostöö frantsiisivõrgustikus.

Ärimudeli frantsiisimine aluseks on rikkalik ja väärtuslik IO komplekt ning mitmekülgne rakendamine inim- ja suhtekapitali toel. Frantsiisimise kontekstis on ärimudel käesoleva töö autori definiitsiooni järgi: frantsiisandja äriideel ja intellektuaalsel varal põhinev kaalukas, salajane ja detailselt formaliseeritud süsteem, mis määrab:

- sellise turundusmeetmestiku rakendamise, mille alusel on kõik müügipunktid kokkukuulvalt (tarbijatele) identifitseeritavad;
- ühesugused meetodid, kuidas kõik müügipunktide haldajad peavad nii protseduuriliselt, ettevõtte käitamise kui juhtimise tasandil äri korraldama.

1.2. Kasvumeetodi valiku mõjurid

Eelnevalt visandati frantsiisimise tunnuste kaudu teatud raamistik selle kohta, mida ärimudeli frantsiisimine endast äriliselt kujutab ja mida võib selleks pidada. Käesolevas peatükis võrreldakse frantsiisipakkumist erinevate kasvumeetoditega ning käsitletakse erinevaid mõjureid sobiva kasvumeetodi valikul.

Et varieeruvus frantsiisimise tunnuste piires on suur ning frantsiisisuhted ja -kokkulepped võivad sisaldada palju alapeatükis 1.1. määratletud frantsiisimise tunnuste välist ning võimalik on kasutada ka erinevaid frantsiisimise meetodeid, võivad frantsiisipakkumisel võrdluses erinevate kasvumeetoditega avalduda erinevad võimalused ja ohud, eelised ja puudused lähtuvalt mitmesugustest konkreetsetest mõjuritest konkreetset juhul. Mõjurid võivad olla detailsemad ja üldisemad, olla üksteisega otseselt või kaudselt seotud, mistõttu osa neist ka hõlmavad teisi (nt konkreetsest ärivaldkonnast võib lähtuda teatud mõjurite kooslus¹⁵). Seetõttu vaadeldakse ka käesolevas peatükis erinevate kasvumeetodite võrdluse kontekstis erinevaid mõjureid nii eraldi kui seoses teiste mõjuritega.

Kõigepealt, võidakse küsida, miks peaks üks kasumliku äri üles ehitanud ettevõtte üldse ihkama laieneda – kas frantsiisimise teel või muul viisil –, selle asemel et jätkata endist viisi. Üheks põhjuseks on asjaolu, et paigalseis võib ettevõttele tähendada lõppu või selle algust, kuna arenevad ja laienevad konkurendid tõrjuvad ajale jalgu jääjad turult välja. Ettevõtte kasum ühes kohas genereeritud tuluvoogudelt osutub teatud aja jooksul üsna tõenäoliselt liiga väikseks, et konkureerida edukalt korporatiivsete eelistega konkurendiga, nt frantsiisandjaga, kelle turundusfondi toidab suur hulk frantsiisivõtjaid. (Keup 2004: 61–62)

Juba eelmises alapeatükis frantsiisimise kujunemist käsitledes ilmnnes, et frantsiisimise osapoolteks võivad olla traditsioonilise edasimüügikanali erinevad lülid. Täpsemalt, frantsiisimise osapooled võivad olla (Mendelsohn 2005: 23–24):

- tootjad ja hulgimüüjad (nt Coca-Cola karastusjookide villimine või purkidesse panek ja turustamine);
- tootjad ja jaemüüjad (eeskätt sellised nn esimese põlvkonna frantsiisid nagu autode ja kütuse müük, mis võivad tänapäeval olla hõlmatud ka ärimudeli frantsiisi);
- hulgimüüjad ja jaemüüjad (nt riistvara, ravimid, supermarketid, autode hooldus);
- jaemüüjad ja jaemüüjad (sh tänapäeval iseäranis teenindussektoris).

¹⁵ Käesolevas töös erinevate ärivaldkondade spetsiifilisi mõjurite kooslusi siiski ei käsitleta.

Kõigil toodud juhtudel, ka viimasel, võib frantsiisipakkuja olla huvitatud frantsiisivõtjaile nende jaoks tarvilikke sisendeid müüma. Aktuaalsem on see tootjaile, kes suudavad rohkem toota kui turustada, ja hulгимүүjaile, kellel on alakoormatud ladustus- ja turustusvõimalused (Mendelsohn 2005: 42). Jaemüüjate ja jaemüüjate vahelist frantsiisimist võimaldab vaid ärimudeli frantsiisimine. Kuigi frantsiisimine traditsioonilise turustuskanali erinevate lülide koostöös algas traditsioonilise tootefrantsiisimisega, ei ole tänapäeval ärimudeli frantsiisimine välistatud ka neil juhtudel.

Järgnevalt käsitletakse frantsiisimise peamisi meetodeid. Duckett ja Monaghan (2010: 6–7) ning McCallum (1993: 362–363) toovad välja kaks frantsiisimise meetodit:

- kasvumeetod (*growth franchising*)¹⁶ – frantsiisipakkuja kasvab uute müügipunktide avamise kaudu¹⁷;
- pööramismeetod (*conversion/affiliation franchising*) – ettevõtte kas värbab oma frantsiisivõrgustikku müügipunkte iseseisvalt eksisteerinud müügipunktide seast või tervete eelnevalt iseseisvate võrgustike kaupa sama tegevusvaldkonna piires (seeläbi saades juurde nii uusi frantsiisivõtjaid koos tegutsemiskohaga kui kõrvaldades konkurente); või pöörab kõik või osa korporatiivselt omatavatest müügipunktidest frantsiisipunktideks. Sealjuures eristatakse oma müügipunktide pööramist vahel frantsiisipunktideks pööramise meetodist, nimetades esimest nt brantsiisimiseks (*branchising*) (MacCallum 1993: 362) või retrofrantsiisimiseks (Elements ... 2010: 32)

Sõltumatute müügipunktide pööramise puhul peab arvestama, et see võtab aega ning võib tekkida probleeme süsteemile allutamiselega (Elements ... 2010: 28). Frantsiisipakkumist käivitades on korraga terve keti pööramine keerukas ettevõtmine.

¹⁶ Frantsiisimine kasvumeetodil on erinev eelnevalt käsitletud kasvumeetodist äri laiendamise meetodi tähenduses.

¹⁷ Kuivõrd kogu ärilise tegevuse (sh nii frantsiisimise liitmis- kui pööramismeetodi) eesmärgiks on ratsionaalsusest lähtuvalt kasv kui kasumi maksimeerimine, on kasvumeetodit eristades silmas peetud nähtavasti makrotasandi kasvu läbi müügipunktide hulga kasvu turul.

Lihtsam on esiti brantsiisimist ja kasvufrantsiisimist kasutada, ka üksikuid müügipunkte pöörata. Pööramist, iseäranis terve keti kaupa, soosivad mõjurid on järgmised (McCallum 1993: 5):

- pööratavate olemasolu ja hõlpsasti leitavus,
- tegevusvaldkonna keerukus ja ressursside nappus valdkondlikuks koolituseks.

Frantsiisimist on mõistlik alternatiivsete kasvumeetoditega võrrelda erinevate ärilise koostöö vormide raamistikus. Selleks jagatakse ärilise koostöö vormid viieks:

1. sisekoostöö – vertikaalselt integreeritud müügipunktide omamine, avamine ja koordineerimine on kahtlemata üheks frantsiisimise alternatiiviks;
2. lepinguline-intellektuaalomandikeskne koostöö – ettevõtted/müügipunktid on küll eraldiseisvad juriidilised isikud, kuid üks rendib lepingu alusel teisele kuuluvat IOd. Näideteks on litsentsimine-frantsiisimine;
3. müügivahenduskoostöö – turustuskanali lülid on eraldiseisvad juriidilised isikud, nendevahelist lepingulist IO rentimiseks ei toimu (mis aga ei välista lepingute sõlmimist). Siia kuuluvad nt hulgi- ja jaemüüjatest edasimüüjad-vahendajad, müügiesindajad;
4. korporatiivne koostöö ühissettevõtete kaudu;
5. muud koostöövormid – lepinguline ja/või põhikirjaline ja/või liikmemaksuline mitte otseselt müügivahenduskoostöö, nt strateegilised liidud, kooperatiivid.

Igal koostöövormil on erinevate osapoolte jaoks erinevad eelised ja puudused, nt tulumäära, vastutuse ja riskide jagunemise osas, tootmist, järelevalvet, investeringuid, koordineerimist ja dokumenteerimist puudutavates vajaduste ja võimaluste osas, kulude ja tulude osas. Igal konkreetsel juhul on iga koostöövormi puhul mõned kulud teatud määral väiksemad ja mõned tulud teatud määral suuremad ning vastupidi. Kõiki neid on otsustamiseks vaja eraldi prognoosida ja kokku arvestada. Alati jääb ka teatud prognoosimatus, kuid teadliku kaalumise ja tegutsemise korral on võimalik seda minimeerida. On selge, et lähtuvalt äritegevuse peamisest eesmärgist on igal konkreetsel juhul vaja leida (tõenäoliselt) parim viis kasumi maksimeerimiseks.

Esmalt käsitletakse frantsiisimise ja vertikaalse integratsiooni erinevusi, kummagagi kaasnevaid ohte ja võimalusi. Põhimise frantsiisimise erinevusena vertikaalsest

integratsioonist võib autori hinnangul taas välja tuua eelmises alapeatükis käsitletud frantsiisivõtja omandiõigust jääkväärtusele.

Võrreldes vertikaalselt integreeritud laienemisega on frantsiisimise peamiseks ajendiks ehk frantsiisandjate peamiseks motivatsiooniks sageli peetud frantsiisivõtjate kapitali kasutamist, mis võimaldab frantsiisandjatel vähema investeerimisvajadusega oma äri laiendada kiiremini, kui see muidu oleks võimalik. Rubin (2003: 52–53) juhib tähelepanu, et see siiski ei ole alati peamiseks ajendiks, ja tõi järgmised argumendid.

1. Osa frantsiisandjaid aitab frantsiisivõtjaid finantseerimisel väga olulisel määral.
2. Frantsiisivõtjate jaoks, kes omavad sageli vaid üht või mõnda müügipunkti, on äririsk märksa suurem kui suurt frantsiisivõrgustikku haldava frantsiisandja või pankade jaoks, kelle äririskid on märksa paremini hajutatud, mistõttu säärane frantsiisivõtja ei investeeeri eriti kergekäeliselt ja tema oodatav kasumimäär on suurem ehk frantsiisandja tulumäär väiksem. Oletades, et frantsiisandja soovib kaasata oma juhtide kapitali, kuna ei saa laienemiseks kasutada teisi kapitaliturge, on olemas alternatiiv – luua kogu müügivõrgustikku hõlmav aktsiaportfell ja müüa juhtidele aktsiaid, mis hajutaks nende riske, avaldades frantsiisandjale sealjuures samasugust kapitalimõju.

Ta võttis eelneva kokku: kuigi frantsiisivõtja peab oma ressurssidest reeglina tegema mõjuka kapitaliinvesteeringu, ei seleta ega põhjenda kõnealune kapitalituru argument frantsiisimist alati peamisena.

Samas ei saa kapitalituru argumenti alahinnata. Kiiret läbimurret ja kasvu plaaniva väikeettevõtte kasvu rahastamiseks võivad frantsiisimise alternatiivid olla kesised (Stanworth, Curran 2003: 28, 31). Frantsiisimisvastased väidavad, et frantsiisimisega kaasatav kapital on pikas perspektiivis kallim kui muudest allikatest kaasatav, -pooldajad aga, et alati ei ole muud allikad kättesaadavad ning frantsiisivõrgustiku arendamine võimaldab kiiremat kasvu (Expanding 2007: 60). Viimane võimaldab sealjuures omakorda suurendada brändi tuntust ja väärtust (Elements ... 2010: 38).

Rubin (2003: 54–56) peab frantsiisimise peamiseks argumendiks esinduskulude (*agency costs*) vähendamist – seoses nende suhtelise odavusega võrreldes töötajate-juhtide tegevuse kontrollimisega, sest frantsiisimise puhul juhivad oma igapäevast äritegevust

selleks enam motiveeritud frantsiisivõtjad ise ning frantsiisiandja järelevalve on tarvilik üksnes brändi mittekahjustamise ja arendamise ühistes huvides. Brändi olulisuse tarbijast lähtuvalt sõnastasid Caves ja Murphy II (2003: 86): lokaalsel turul, mida (mobiilne) tarbija hästi ei tunne, on tuntud kaubamärgi ootuspärane tootekvaliteet talle iseäranis väärtuslik kuluefektiivsusest lähtuvalt – otsimise kulu (aeg, vaev jne) on võrreldes oodatava tuluga (rahuloluga) reeglina kõrgem.

Caves ja Murphy II (2003: 95–100) ning ka Brickley ja Dark (2003: 61–79) põhimõtteliselt toetavad Rubini esindusteoreetilist lähenemist organisatsioonilise vormi valikuprotsessile omamise ja frantsiisimise vahel, ent toovad erinevalt Rubinist välja, et otsus on kompromiss kas ühe või teise kasuks lähtuvalt konkreetsetest asjaoludest, mis võimaldavad turustamise madalaima hinnaga, samal ajal kulusid kattes. Kuigi esinduskulude vähendamine võib paljudel juhtudel osutada kaalukaks argumendiks, võib frantsiisimisega tekkida ka esindusprobleeme, mis on pigem argumendiks omamise poolt, mistõttu ei pruugi esinduskulude vähendamine alati otsustava tähtsusega, peamine argument olla.

Brickley ja Dark (2003: 63–68) tõid välja ratsionaalset valikuprotsessi mõjutavad võimalikud mõjurid esindusprobleemide näol detailsemalt.

1. Müügipunkti juhtide šlikerdamist ja kõrvalteenistuste pidamist aitab vältida omandiõiguse andmine jääkväärtusele ehk frantsiisimine omanik-juhtidele¹⁸, kuna sellest tulenevalt on frantsiisivõtja kui esindaja suurenenud pühendumuse ning frantsiisiandja vähenenud esinduskulude suhe parem. Kuna töötajad-juhid saavad vähemalt teatud osas fikseeritud põhipalka, millele nende töö tulemuslikkus mõju ei avalda, on neil vähem motivatsiooni pingutada.
2. Riskivõtmisprobleemidest (*inefficient risk-bearing*) lähtuvalt on frantsiisimisest selgelt enam soositud tsentraalne omamine. Kui suur osa frantsiisivõtja varast ja sissetulekust on seotud ühe müügipunktiga, on ta investeerimisportfell suhteliselt hajutamata ehk tema riskid investeerides on suuremad, mistõttu teeb

¹⁸ Kui frantsiisivõtja omanik ja juht on eri isikus, ohustab see paljusid siintoodud frantsiisimise eeliseid tühistada. Mõistlik on võimalikud ohud omaniku ja juhatuse mittekokkulangevuse korral läbi kaaluda ning need lepinguliste kokkulepete kaudu ära hoida.

ta tõenäoliselt mitte nii ideaalseid investeerimisotsuseid (kuna frantsiisivõtja muretsseb tõenäolisemalt rohkem projekti koguväärtuse pärast kui hajutatud portfelliga otsustaja, kes muretsseb vaid süstemaatilise riski pärast) ning soovib saada kõrgemat kompensatsioonimäära ehk õiguse omandamise eest jääkväärtusele mitte maksta nii kõrget hinda kui hästi hajutatud portfelliga investor. Oht alainvesteerida on nt reklaamikampaaniasse, masinatesse ja seadmetesse.

3. Priisõiduprobleemid (*free-rider problems*) on tingitud teatud tegevuse või tegevusetuse kasude/kahjude jagamisest teiste osapooltega, mis võib mõjutada nii frantsiisivõtjate kui frantsiisiandja motivatsiooni kaubamärgi väärtuse tagamisel. Mida väiksem on kordusostude osakaal müügipunktis, seda enam on frantsiisivõtjal motivatsiooni pakkuda madalama kvaliteediga tooteid, ja vastupidi. Pärast madala kvaliteediga hüve ostmist külastab tarbija müügiketti vähem tõenäoliselt, kuid seda kulu kannavad peamiselt teised müügipunktid ja frantsiisiandja, kelle kaubamärgi väärtus tulevikus frantsiisimiseks väheneb. Müügipunktide fikseeritud palgaga juhtidel on vähem motivatsiooni kvaliteedi arvelt kulusid kokku hoida kui omanik-juhtidel. Kui osa kasust saavad teised müügipunktid, võib frantsiisivõtja olla vähem motiveeritud ka reklaamile kulutama. Kuna kaubamärgi jätkuva väärtuse tagamiseks tarvilikud järelevalve, reklaam, väljaõpe ja juhtimisabi frantsiisivõtjatele on kulukad ja suur osa kasust kapitaliseerub individuaalsete müügipunktide väärtuseks, on frantsiisiandjal motivatsiooni nimetatud kohustusi kaubamärgi väärtuse tagamiseks mitte täita. Ta on enam motiveeritud neid täitma, kui ta kavatses tulevikus lisaks frantsiisida, kui ta saab frantsiisivõtjatelt jätkutasusid (iseäranis kasutusmaksu) ja/või kui ta omab müügipunkte ka ise.
4. Oportunistlikku kvaasi-rendi omastamist lepingu sõlmimise järgselt ajendab investeerimine konkreetsele ärile spetsiifilistesse varadesse (mille väärtus muudeks kasutusviisideks on väike ja mida on seega keerukas ja suhteliselt vahetulus realiseerida) – see suurendab emma-kumma osapoolle kauplemisjõudu vastavalt säärase omandi kuuluvusele. Kui neid varasid omab frantsiisivõtja ja frantsiisiandjal on võimalik enne nende äratasumist kaubamärgi kasutamise õigused tühistada või neid aegumise korral mitte uuendada, võib viimasel

õnnestuda kvaasi-rendina sisse nõuda kõrgemaid frantsiisitasusid. Kui sääraste varade omanik on frantsiisiandja, kes rendib neid frantsiisivõtjale, on frantsiisiandja koguhuvides, juhul kui lepingu täitmisele pööramise kulud on suuremad kui kasud, nõustuda frantsiisivõtja pakkumisega tasuda madalamat renditasu kui eelnevalt kokku lepitud. Pärast seda, kui investering konkreetsele ärile spetsiifilistesse varadesse on tehtud, on nende omanik rohkem motiveeritud kaubamärgi väärtust tagama, kuna nende jääkväärtus frantsiisipunkti raskustesse sattumisel on madal.

Brickley ja Dark (2003: 68) töid vastavalt igale eelnevalt toodud võimalikule probleemile välja ka frantsiisimist vertikaalse integratsiooniga võrreldes soosivad mõjurid. Need on järgmised:

1. kõrged järelevalvekulud vertikaalse integratsiooni korral,
2. frantsiisivõtja madal investeerimisrisk,
3. nii frantsiisivõtja kui frantsiisiandja madal motivatsioon priisõiduks,
4. vähe investeringuid konkreetsele ärile spetsiifilistesse varadesse.

Nimetatud frantsiisimist soosivaid mõjureid saab omakorda täpsustada ja laiendada. Tähtsust omavad järgmised aspektid.

- Geograafiline hajutus. Järelevalvekulud on omades seda kõrgemad, mida laiem on (plaanitavate) müügipunktide geograafiline hõlmavus ja suurem hajutus (2003: 64; Rubin 2003: 56; Stanworth, Curran 2003: 31). Ühtlasi on frantsiisimise teel, võrreldes vertikaalse integratsiooni kaudu laienemisega, lihtsam laieneda piirkondadesse, mis ei ole veel organisatsiooni ulatuspiirkonnas, kuna saab värvata frantsiisivõtjad, kes on kohaliku tausta, huvide ja teadmistega ning kes vastutavad edasise sobivate töötajate värbamise eest ise (Mendelsohn 2005: 41).
- Brändi osakaal frantsiisipaketis. Järelevalvevajadus ja sellest johtuvalt ka järelevalvekulud on seda suuremad, mida olulisem on immateriaalse vara osakaal frantsiisipaketis, iseäranis brändi osakaal võrreldes protsessitehnoloogiaga. Ühtlasi, mida olulisem on brändi osakaal, seda suurem

on frantsiisiandja turuvõim ja läbirääkimisjõud, mis omakorda motiveerib frantsiisi pakkuma.¹⁹ (Caves, Murphy II 2003: 88, 97)

- Innovatsioon frantsiisivõrgustikus. Ka muudatuste juurutamine ja motiveeritus arendusettepanekute tegemiseks on seotud nn šlikerdamisprobleemiga. Vahel eeldatakse, et muudatuste sisseviimine on vertikaalse integratsiooni korral lihtsam, kuna pole vajadust veenda iga juriidilisest lahususest lähtuvalt sõltumatumat frantsiisivõtjat. Siiski, võrreldes frantsiisivõtja motivatsiooni ja pühendumusega lähtuvalt omandiõigusest jääkväärtusele, võib töökaotuse oht osutada ebapiisavaks motivaatoriks muudatuste juurutamisel ning piisavaks töötaja poolt tajutud ohuks, et vältida teadaandmist talle ilmnunud olulistest probleemidest, mida juhtkond oleks ehk võimeline lahendama, ja innukaid parendusettepanekuid konfliktide ärahoidmiseks ülemusega. Seetõttu võib frantsiisivõtjate veenmine teatud mõistlike ja mitte väga suuri frantsiisivõtja investeeringuid nõudvate ega kulusid kasvatavate muudatuste vajalikkuses olla tulemuslikum. Frantsiisivõtjad on lepingu järgi ka kohustatud järgima süsteemist tulenevaid ettekirjutusi, süsteem aga allub muutmisele ning süsteemile mittevastamine frantsiisivõtja poolt võib olla piisav alus lepingu lõpetamiseks.²⁰ Lisaks saab frantsiisiandja -võtjat motiveerida ka lisafrantsiiside, uute toodete-teenuste pakkumise ning lepingu pikendamisega. Ka parendusettepanekuid teevad frantsiisivõtjad reeglina põhjendatumalt ja innukamalt kui töötajad. Mõned frantsiisiandjad tõdevad, et paljude väärtuslike uuenduste allikaks on olnud frantsiisivõtjad. (Expanding ... 2007: 57–58, 62)

¹⁹ Brändi olulisus ja turuvõim erineb sektoraalselt. Nt esmatarbehüviste puhul, mida ostetakse tihti, ent mille müük sõltub pigem brändireklaamist kui müüginõustamisest, on frantsiisiandja turuvõim suurem kui mitte-esmatarbehüviste puhul, mille ostmise ja brändivaliku otsus sõltub olulisel määral jaemüüja pakutavatest ja kontrollitavatest omadustest, nt teenusevõimalused, õhkkond, reputatsioon. Siiski prevaleerib frantsiisimine ka mõnede mitte-esmatarbehüviste puhul – muudel põhjustel, nt riskide jagamiseks või kohaliku müügipunkti tõhusaks juhtimiseks ja jätkuvaks eristumiseks, nagu autode turustamise puhul. (Caves, Murphy II 2003: 88)

²⁰ See on vaja lepingus ka sõnaselgelt kokku leppida.

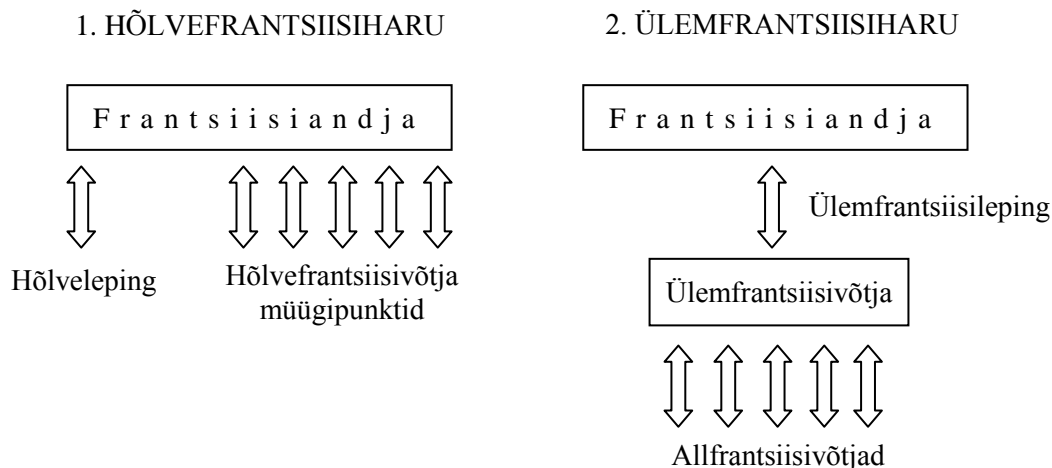
Stanworth ja Curran (2003: 28–29) lähenevad esinduskulude vähendamisele mõnevõrra laiemalt – mastaabisäästu ja tehingukulude teooria (*transaction cost theory*) kaudu, pidades frantsiisimist alltöövõtu, ühissetevõtete, strateegiliste liitude jt viisi organisatsioonide ühendumiste kõrval oluliseks strateegiaks nii majandustegevuse läbirääkimis-, järelevalve- kui juhtimiskulude vähendamiseks organisatsioonide sees või vahel. Oluliselt võimaldavad frantsiisiandjale kokkuhoidu töjõukulud – personali hulk, mida frantsiisiandja vajab frantsiisivõrgustiku juhtimiseks, on märkimisväärselt väiksem kui personali hulk, mida ta vajab ettevõtte omatavate müügipunktide võrgustiku jaoks, millest tulenevalt väheneb peale töjõukulude ka muude probleemide hulk iga konkreetse müügipunkti kohta (Mendelsohn 2005: 41). Et frantsiisivõtja töötab suurema motivatsiooni tõttu efektiivsemalt ja sageli ajaliselt rohkem kui töövõtja ning kasutab vahel ka pereliikmete tasuta töjõudu, võib ka integreeritud kogutöjõuvajadus frantsiisivõrgustikus osutada väiksemaks kui vertikaalselt integreeritud võrgustikus.

Ei tohi alahinnata tõika, et kuigi frantsiisipakkumine on frantsiisiandjale vähem kapitalimahukas kui sisekasv, on frantsiisiplaani väljatöötamiseks (et katta nt juriidilised, raamatupidamis-, konsultatsiooni-, värbamiskulud, esialgse väljaõppe ja edasiste tugiteenuste kulud ning kulud käitamisjuhiste kogumiku ja reklaammaterjalide väljatöötamiseks) siiski vaja piisavat käibekapitali ressursi (Sherman 2004: 15, 239, 295). Kulud esimeste frantsiisipunktide avamiseks võivad ületada kulusid edasiste vertikaalselt integreeritud müügipunktide avamiseks. Kui frantsiisiäri võib maksimeerida kasumit pikemas perspektiivis, ei pruugi see realiseeruda veel mõne üksiku frantsiisipunkti avamisega. Kui äriomaniku eesmärk on laiendada suhteliselt väikseks lokaalseks müügipunktide võrgustikuks, ei pruugi frantsiisimine end ära tasuda ehk kasv vertikaalselt integreeritud müügipunktide või ühissetevõtete kaudu võib osutada mõistlikumaks (Expanding ... 2007: 72).

Õiguste andmine mitme müügipunkti koordineerimiseks on tavaliselt frantsiisimismeetod edasijõudnud frantsiisiandjaile, iseäranis rahvusvahelistuvatele, kes on ühe-müügipunkti-frantsiisimises juba piisavalt kogenud, sest see eeldab uusi süsteemi- ja juhtimismuudatusi ning lisadokumentatsiooni väljatöötamist. Kuna see kätkeb siiski ka mitmeid võimalusi, käsitletakse põgusalt ka erinevaid

frantsiisimismeetodeid lähtuvalt koostööpartneriteks otsitavate frantsiisivõtjate erinevast haardest. Kuigi sageli eeldatakse, et frantsiisivõtjad omavad-juhivad vaid ühte müügipunkti ehk on väiksed, harimata ja äris suhteliselt kogenematud, ei ole see alati nii – enamik frantsiisivõtjaid on küll väiksed, ent tänapäeval tuleb üha sagedamini ette, et üks frantsiisivõtja koordineerib mitut müügipunkti, moodustades frantsiisivõrgusiku sees olulise osakaaluga nn miniketi (Blair, Lafontaine 2005: 49–50). Õiguste saamise alusel vastavalt müügipunktide hulgale frantsiisivõrgustikus võib frantsiisivõtjaid jagada järgnevalt (Blair, Lafontaine 2005: 48–51):

1. ühe-müügipunkti-frantsiisivõtjad (*single-unit-franchisees*),
2. mitme-müügipunkti-frantsiisivõtjad (*multi-unit-franchisees*):
 - a) müügipunktide ühekaupa frantsiisida võtjad ilma siduva-koondava lepinguta;
 - b) hõlvefrantsiisivõtjad (*area development franchisees*). Sel juhul omandab frantsiisivõtja hõlvelepinguga (*area development agreement*) ainuõiguse ja kohustuse asutada teatud territooriumile teatud arvu frantsiisipunkte teatud aja jooksul. Tavaliselt omab ja juhib ta neid vahetult või kohaliku partnerluse kaudu (vt hõlvefrantsiisiharu struktuuri joonis 2 kujutis 1.), omades ise teatud osalust. Teda maksustatakse tavaliselt fikseeritud tasuga, millele lisaks tuleb uue müügipunkti avamisel tasuda ühekordset frantsiisitasu ja edaspidi kasutusmaksu, milliseid on hõlvelepingus vahel küll teistele (ilma hõlvelepinguta frantsiisivõtjatele) kehtivate määradega võrreldes vähendatud;
 - c) ülemfrantsiisivõtjad (*master franchisees*). Sel juhul omandab frantsiisivõtja õiguse ja kohustuse otsida teatud aja jooksul teatud hulga allfrantsiisivõtjaid (*sub-franchisees*) ja tavaliselt teatud territooriumil (vt ülemfrantsiisiharu struktuuri joonis 2 kujutis 2.). Ülemfrantsiisivõtja on allfrantsiisivõtjatele sisuliselt frantsiisiantja koos vastavate õiguste ja kohustustega. Ta võib laieneda oma ja allfrantsiisitud müügipunktide kombinatsiooni kaudu (McCallum 1993: 3). Allfrantsiisivõtjate makstav kasutusmaks jaguneb tavaliselt ülemfrantsiisivõtja ja frantsiisiantja vahel (Elements ... 2007: 24).



Joonis 2. Hölve- ja ülemfrantsiisiharu struktuur (Elements ... 2007: 22, 25).

Lisaks võib frantsiisivõtjal peale ühe frantsiisijäri olla ka teisi ärisid, nõnda et see üks frantsiisijäri moodustab vaid osa tema äridest (*fractional franchisees*). Sel juhul on peamine oht, et nende erinevate äride vahel võib avalduda frantsiisivõtjalegi ootamatult teatav negatiivne vastastikune mõju. (Mendelsohn 2005: 39, 46)

Järgnevalt käsitletakse lühidalt ühe- ja mitme-müügipunkti-frantsiisimise eeliseid-puudusi, võimalusi-ohte.

- Värbamis- ja haldamiskulud ühe frantsiisivõtja kohta on mitme-müügipunkti-frantsiisivõtjate kaudu laienedes väiksemad (Elements ... 2010: 21).
- Hölve- ja ülemfrantsiisilepingute kasutamine korreleerub süsteemi kasvumääraga positiivselt ehk võimaldab kiiremat kasvu (Kaufmann, Kim 1995, viidatud Blair ja Lafontaine 2005: 51 vahendusel).
- Mitme-müügipunkti-frantsiisivõtjate kaudu laienemine lihtsustab müügipunktide lisamist, ühtluse säilitamist ketis ja ülesüsteemilist kohanemist muutustega (Bradach 1995, viidatud Blair ja Lafontaine 2005: 51 vahendusel).
- Mitme-müügipunkti-frantsiisivõtjad ei pruugi kohalike oludega kohaneda nii hästi kui ühe-müügipunkti-frantsiisivõtjad (*Ibid.*).
- Hölvelepingud võimaldavad väikse korduv klientide osakaaluga ärides vähendada priisõitu (Brickley 1999, viidatud Blair ja Lafontaine 2005: 51–52 vahendusel).

- Ühe-müügipunkti-frantsiisivõtjate finantsolukord põhjustab tõenäolisemalt riskivõtmisprobleeme kui mitme-müügipunkti-frantsiisivõtjate oma (Elements ... 2010: 18).
- Mitme-müügipunkti-frantsiisivõtjate kaudu laienemine võimaldab minimeerida müügipunktide vahelist konkurentsi ja konflikte frantsiisivõtjate seas (Kalnins, Lafontaine 2004, viidatud Blair ja Lafontaine 2005: 52 vahendusel).
- Kuna ülemfrantsiisivõtjad saavad kasutada alamfrantsiisivõtjate kapitali, toimub piirkondade hõlvamine müügipunktidega tõenäoliselt kiiremini ülem- kui hõlvefrantsiisivõtjate kaudu laienedes. (McCallum 1993: 3).
- Mitme-müügipunkti-frantsiisimine kaotab hallatavate müügipunktide omaniku ja juhi lahususe korral frantsiisipakkumise teatud eelised vertikaalse integratsiooni teel laienemisega võrreldes, nt töötajate šlikerdamise ja järelevalvega seoses.

Nagu eelnevalt näidatud, kätkeb frantsiisimine võrreldes kasvuga vertikaalse integratsiooni kaudu nii võimalusi kui ohte, eeliseid ja puudusi. Seda kinnitavad omamoodi ka kasvavad duaalsed frantsiisivõrgustikud, kus esineb peale frantsiisitud müügipunktide ka vertikaalselt integreeritud. Mõned neist kasvavad algusest peale teatud vahekorras mõlemal suunal. Teised, kui nende finantsvõimekus on paranenud, suurendavad vertikaalselt integreeritud müügipunktide osakaalu²¹ ning vähendavad seda, kui müügipunktide kasumimarginaalid satuvad surve alla ja vajadus käitada neid tõhusamalt, juhtide suurema pühendumusega, või vajadus kaasata kapitali kasvab rõhuvalt. Üha enamates duaalsetes turustusvõrkudes motiveerivad frantsiisiantjad oma juhte võimalusega saada kunagi frantsiisivõtjaks soodsamatel tingimustel kui teised. Mõned (suhteliselt madala müügimahuga) ärid toimivad efektiivsemalt, toetudes vaid frantsiisivõtjaile, teised aga duaalse turustussüsteemi kaudu. (Expanding ... 2007: 60-61)

²¹ Selle lihtsustamiseks tasub lepingus kajastada eelisostuõiguse tingimusi frantsiisipunkti müümise juhuks, nagu ka muid lepingu lõpetamise tingimusi ja tagajärgi.

Mõned ettevõtted on juurutanud teistsuguseid hübriidsüsteeme, et ühendada mõningaid vertikaalse integratsiooni ja frantsiisimise eeliseid. Juhte-töötajaid võidakse motiveerida juhtivtöötajate aktsioptsioonide programmi, kasumijagamises osalemise plaani ja töötajate aktsiaosaluse plaani kaudu. Frantsiisimise alternatiivina töötajate motivatsiooni tõstmiseks võidakse filiaalid – kas müügipunktide kaupa või regionaalselt – eraldi inkorporeerida ja anda vastutavatele võtmeisikutele vähemusosalus. Selle alternatiivi ohud on seotud vastutuse mõningase hajumisega omandi jagunemise tõttu, ent nõnda motiveeritud juhtidele-töötajatele on piiranguid osaluse üleandmise osas lihtne seada. (Sherman 2004: 355)

Eelnevast lähtuvalt on selge, et tulumäär müügipunkti kohta frantsiisimise puhul frantsiisandjale on oluliselt väiksem kui vertikaalse integratsiooni puhul. See küll ei tähenda, et tulumääraga samas proportsioonis väiksemad on absoluuttulud, tõenäoliselt oluliselt väiksemad aga siiski. Täpseid tulusid nii frantsiisimise kui vertikaalse integratsiooni korral on vaja võimalikult tõelähedaselt prognoosida, et neid võrrelda. Samuti kuluvad. Ja mitte ainult ühe müügipunkti kohta, vaid laienemisplaani korral sellest lähtuva müügipunktide arvu kohta. Tähelepanu tasub pöörata ka alternatiivkuludele ja mitterahalistele tuludele. Eelnevast lähtuvalt saab siis võrrelda juba ka kasumlikkust-kasulikkust. Teise kõige elementaarsema asjana tuleb alternatiivsete kasvumeetodite puhul prognoosida-planeerida ja võrrelda kapitalistruktuuri ja rahavoogusid, et tagada pidevalt vajalik kapitaliseeritus.

Järgnevalt võetakse vaatluse alla frantsiisimise ja litsentsimise erinevused, kummagagi seotud võimalused ja ohud. Eelnevalt sai välja toodud, et frantsiisimine-litsentsimine on meetodid intellektuaalse kapitali kordistamiseks. Sherman (2004: 357) täpsustas, et strateegilisest vaatepunktist on litsentsimine osanike väärtuse maksimeerimise protsess, luues uusi tuluvooge ja turuvõimalusi intellektuaalsete varade portfellis varjatud või alakasutatud väärtuse väljaselgitamise ja litsentsivõtjate leidmise kaudu, kes maksavad privileegi eest sellele intellektuaalsele kapitalile ligi pääseda ja seda kasutada. Sedasama võib väita frantsiisimise kohta. Järgnevalt võrreldakse ärimudeli frantsiisimise ja litsentsimise eeliseid erinevatel juhtudel, tehes seda litsentsimise liikide kaupa. Sherman (2004: 359) liigitas litsentsimist:

- tehnoloogia litsentsimine, mille puhul strateegia on leida litsentsivõtja tööstuslike ja tehnoloogiliste arenduste rakendamiseks;
- kauba (*merchandise*) ja tunnusmärgi (*character*) litsentsimine, mille puhul strateegia on litsentsida tuntud kaubamärki või autoriõigusi tarbekaupade tootjale turgudel, mida litsentsiandja veel ei teeninda.

Tehnoloogia litsentsimise ja tehnoloogiasirde kokkulepete eesmärk on ühendada turu hõlvamiseks ebapiisavate ressurssidega tehnoloogia omanik kui litsentsiandja ning selle tehnoloogia paremaks ärakasutamiseks – arendamiseks ja turustamiseks – paremate võimaluste-vahenditega organisatsioon kui litsentsivõtja. Ettevõtte teadus- ja arendustegevus võib viia uusi tooteid-teenuseid toota võimaldavate uute tehnoloogiateni, mis jäävad aga kas üldse realiseerimata, kuna neid ei peeta otseselt firma põhitegevusest lähtuvalt kriitiliseks või puuduvad vajaminevad ressursid, sisemine tugi, asjatundlikkus; või on ettevõtte omanduses tehnoloogia, millel võib olla erinevaid rakendusi, kuid ettevõttel endal pole aega või muid ressursse arendada seda väljapoole oma põhitegevust. Litsentsimisprogrammi väljatöötamine võimaldab sellistelt varadelt vähemate ressurssidega, kui selleks ettevõttel endal vaja läheks, saada siiski täiendavaid tuluvooge ehk osanikele suuremat väärtust luua. Üks litsentsileping võib puudutada väga väikest osa litsentsipakkuja või -saaja IOst, nt ühe patendi spetsiifilist rakendust, aga ka suurt osa sellest, nagu klassikaliste tehnoloogiasirdelepingute puhul. Klassikaline tehnoloogiasirdeleping on tegelikult sarnane IO õiguste müügiga – litsentsiandjal on õigus saada see IO tagasi, kui litsentsivõtja ei täida oma lepingujärgseid kohustusi. (Sherman 2004: 358–360)

Sherman (2004: 357–358) esitas sarnasused frantsiisimise ja tehnoloogia litsentsimise ühistes eelistes ja puudustes, mida pole siinkohal asjakohane uuesti esitada, jättis aga konkreetselt välja toomata tehnoloogia litsentsimise ja ärimudeli frantsiisimise omavahelised erinevused ning esimese ja teise võimalused-ohud, mis käesolevas töös siinkohal iseäranis huvi pakuvad. Ometi võib ridade vahelt välja lugeda, et sootuks frantsiisimata-litsentsimata jätmisega võrreldes võimaldab tehnoloogia litsentsimine maksimaalselt rakendamata olemasoleva IO korral küll täiendavaid tuluvooge, kuid hõlmab-kaasab-loob frantsiisimisega võrreldes vähem intellektuaalset kapitali – sageli

väiksemat osa ettevõtte IOst ning oluliselt vähem inim- ja suhtekapitali –, nõudes seega vähem ressursse lisaks juba olemasolevale intellektuaalsele kapitalile, ent võimaldades sealjuures vähem kontrolli. Mendelsohn (2005: 26) rõhutas, et lisaks sellele, et litsentsivõtja on frantsiisivõtjast iseseisvam ja tegutseb omade meetodite järgi, ning kuigi ta võib müüa kellegi teise kaubamärgiga tooteid, kasutamata sealjuures kellegi teise ärimudelit, tegutseb ta tavaliselt oma ärinime all (nagu edasimüüjadki).

Kaubamärgi litsentsimise erinevused frantsiisimisest toob Sherman välja selgemalt. Üldiselt on need tehnoloogia litsentsimisega sarnased. Ta lisab, et lähtuvalt frantsiisiandja suuremast kontrollimäärast frantsiisivõtjate tegevuse üle ja taotlusest kaubamärgiga juba seotud maineväärtust (*goodwill*) mitte ainult kaitsta, säilitada, vaid seda ka suurendada, võib frantsiisiõigusi tema sõnul iseloomustada kui n-õ aktiivseid õigusi, erinevalt litsentsiõiguste n-õ passiivsemast laadist. Lisaks saadavatele kasutusmaksetele ja maineväärtuse tõstmisele on selle eesmärgiks turu laiuse ja sügavuse avardamine omaniku brändiga identifitseeritud toodete või teenuste jaoks. Kui ettevõtte frantsiisib kaubamärki hõlmavat ärimudelit, on tarbijaväljundiks samad tooted-teenused, kaubamärgi litsentsimise korral ilma detailset ärimudelit dikteerimata võivad litsentsivõtjate tarbijaväljundiks olla aga ka erinevad tootesarjad. Viimasel juhul on tegu kauba litsentsimise erilise vormi, brändilaienduse²² (*brand extension*) litsentsimisega, mis erineb kaubamärgi frantsiisimisest eelkõige selle poolest, et lisaks turustuskuludele katab litsentsivõtja ka arenduskulud. (Sherman 2004: 344, 366, 369)

Järgnevalt lahatakse müügivahenduskoostöö erinevusi frantsiisimisest. Müügivahenduskoostöö puhul üldiselt on lepingud informaalsemad kui frantsiisi- ja litsentsilepingud ning partnerid on raskemini kontrollitavad (Sherman 2004: 346).

Sherman (2004: 346–348) ja Mendelsohn (2005: 25) märkisid müügiesindajate erinevustena järgmisi.

²² Brändilaiendus on litsentsimatagi üks intellektuaalse omandi kordistamise meetod. Seda võib teostada tootearenduse abil omatoodete portfelli suurendades või ostetud valmistooteid/-komponente oma brändinimega ümbersildistatult (*relabeling*) edasi müües (Viardot 2004: 58).

- Müügiesindaja ei tegutse mitte enda, vaid esindatava nimel ja eest – volitused selleks on kas täielikud-piiramatud või piiratud tegevustes. Kolmandad osapooled ei erista müügiesindajat esindatavast. See-eest, frantsiisivõtja küll reklaamib kaubamärgi-ärinimega oma suhet frantsiisandjaga, kuid tegutseb siiski enda nimel, omamata õigust tegutseda frantsiisandja nimel.
- Müügiesindaja ei osta ega müü esindatava tooteid. Edasimüüja teeb nimelt seda. Frantsiisivõtja võib frantsiisandja tooteid osta-müüa, aga ei pruugi.
- Müügiesindaja tasustamise põhimõtted on erinevad – ta saab tavaliselt komisjonitasu müügi pealt.

Edasimüüjate erinevustena tõid Sherman (2004: 345–347) ja Mendelsohn (2005: 25–26) välja järgmisi.

- Edasimüüja eelkõige ostab ja müüb edasi. Edasimüügiks peab ta saama küll õigused volitatud isikult, kuid ta on siiski iseseisev ettevõtja. Kuigi ta on eraldiseisev juriidiline isik nagu frantsiisivõtjagi, on ta viimasest tavaliselt märksa sõltumatum. Kuigi edasimüüja loodab tootjale paljude asjade (nt tehnilise toe, reklaami panustamise, garantiiremondi- ja hooldusteenuse tingimuste, uute toodete koolituse, koguse pealt allahindluse võimaldamise, soodsate makse- ja tagastustingimuste ja brändi tuntuse) osas ning tootja loodab edasimüüjale paljude asjade (nt poesise ja kohaliku edustamise, adekvaatse varude kontrolli, finantsstabiilsuse, esiletõstva väljapaneku ja heade ladustamistingimuste, kiire maksimise ja kvalifitseeritud müügipersonali) osas ning paljudes sellistes küsimustes võidakse ka lepinguliselt kokku leppida, on ostu-müügi-tehinguid toetavat omavahelist koostööd ühiste huvide nimel müügivahendussuhetes tavaliselt märksa vähem. Mida rohkem neid on, seda sarnasem on koostöösuhe frantsiisimisega.
- Edasimüüjal võib olla edasimüügikokkuleppeid erinevate tootjatega; tal võib olla mitmesuguste toodete (sh konkureerivate) turustusõigusi; frantsiisivõtjal tavaliselt mitte. Kuna edasimüüja turustab ka teiste tootjate teisi tooteid, panustab ta iga oma koostööpartneri toodete müüki suhteliselt vähem kui frantsiisivõtja.

- Edasimüüja tasustamise põhimõtted on erinevad – tavaliselt ei maksta edasimüügiõiguste eest eraldi tasu, edasimüüja teenib juurdehindluselt.

Edasimüüjad võivad sobivaks turustajaks olla suhteliselt madalate kuludega toodetele, mis vajavad minimaalselt müügieelset ja -järgset teenindust, ning sellistele, mida tarbijad on harjunud ostma poest, kus on välja pandud erinevate brändide tähistusega sarnased tooted. Teenuse turustamiseks ei ole edasimüüjad sobilikud. (Expanding ... 2007: 64)

Suur osa frantsiisimise (nagu ka ühissettevõtete, ülevõtmiste ning mõningate muude koostöövormide) eeliseid müügivahenduskoostöö ees on sarnased vertikaalse integratsiooni eelistega. Tekib kollektiivne ostujõud, mis võimaldab vähendada kulusid, sh turunduskulusid (Elements ... 2010: 39, 42). Caves ja Murphy II (2003: 83, 86, 99) tõdesid, et kuigi frantsiisisüsteem ei ole ranges mõttes vertikaalselt integreeritud, on tal teatud sarnane mõju, nt suurendab sisenemisbarjääri kaudu turuvõimu ja mastaabisäästuvõimalusi mitmete kulude lõikes. Mida suuremad võimalused mastaabisäästuks frantsiisimisel alternatiividega võrreldes kaasnevad, seda enam on see frantsiisimise eeliseks; vastavalt, mida väiksemad, seda vähem (Caves, Murphy II 2003: 88). Kuivõrd frantsiisivõtjad panustavad märkimisväärselt ka frantsiisisüsteemi innovatsiooni (süsteemi kasvades ja küpsedes üha enam), võimaldab see frantsiisiandjal kokku hoida arenduskulude osas, nagu see müügivahenduskoostöö puhul võimalik pole (Stanworth, Curran 2003: 38).

Ühissettevõtete asutamine ja mitmesuguste muude partnerlussuhete, strateegiliste liitude sõlmimine on samuti kasvumeetodid. Järgnevalt käsitletakse koostöövorme, kus kaks või enam organisatsiooni töötavad koos teatud ühiste eesmärkide (ühest konkreetsest lühiajalisest eesmärgist pikemaajaliste ühiste ärieesmärkideni) nimel. Sellisesse koostöösse panustavad kõik osapooled teatud määral erinevate ressursside, oskuste-kogemuste ja võimetega, sellal kui frantsiisimise puhul on osapoolte vastutusvaldkonnad ja ülesanded konkreetsemalt jagatud – frantsiisiandja panustab oma intellektuaalse kapitali ja frantsiisivõtja eelkõige investeerimiskapitali ja tööjõuga. Ühissetevõtetes kuulub kasum jagamisele, sellal kui frantsiisimise puhul see enamasti

nii ei ole, ning erinevalt frantsiisikoostööst saavad partnerid tegutseda üksteise nimel. (Sherman 2004: 346, 379)

Strateegilised liidud ja ühissettevõtted võimaldavad üldiselt mitmeplaanisemat koostööd kui frantsiisimine. Frantsiisiantja peamine oodatav panus frantsiisisuhtesse seisneb turustuse korraldamises (tavaliselt teatud kindlas piirkonnas), vahel ka tootmises, ja nende tegevuste igapäevases juhtimises. Muud laadi strateegilised partnerid võivad olla vastastikku seotud ka tootearenduses, tehnoloogia jagamisel, arendamisel ja kombineerimisel. Selle hind on aga mõlemapoolne panustamine mitte ainult investeerimiskapitali, vaid ka juhtimisse-eestvedamisse ja igapäevasesse töösse ühiste sihtide saavutamisel. Mida tihedam ja mitmeplaanisem koostöö, seda keerukam on ka partnerite valik. (Sherman 2004: 381–382)

Frantsiisipakkuja võib ühissettevõtte rajada ka koos frantsiisivõtjaga. Selline partnerlus, kus frantsiisipakkuja ei ole investoriks, ei ole siiski tavaline frantsiisipakkujate strateegia. Peale suurema investeerimisvajaduse tavalise frantsiisipakkumisega võrreldes võib ühissettevõttes tekkida frantsiisiantja ja -võtja vahelisi huvidekonflikte ning otsustamatust ja vaidlusi juhtimisküsimustes. Piiriülese koostöö korral kaasnevad maksustamise ja finantsaruannete esitamise keerukused välisriigi seaduste järgi. Ometi võimaldab ühissettevõtte frantsiisivõtjale paremat kontrolli selle üle, kuidas frantsiisikontseptsiooni välisriigis kohandatakse ning lisada ühissetevõttele usaldusväärset läbirääkimistes selle välisriigi hankijate ja tulevaste (all)frantsiisivõtjatega. (Zwisler, Wallman 2010)

Eelmisega sarnane ühissettevõtte variatsioon on frantsiisi- ja juhtimislepingu kombinatsioon: frantsiisiantja annab frantsiisioiguse investorile ja samaaegselt sõlmib lepingu juhtimisteenuse pakkumiseks. Juriidiliselt on see ühissetevõttest märkimisväärselt erinev, kuid praktikas sarnane. Frantsiisi-juhtimislepingu puhul on probleemiks pikaajalise frantsiisi- ja tavaliselt lühemaajalise juhtimislepingu sidumine. Ühissettevõtted tähendavad keerukaid juriidilisi suhteid, mis võivad hõlmata vähemalt sama keerukaid läbirääkimisi, dokumentatsiooni ja juriidilist regulatsiooni kui frantsiisisuhted. (Expanding 2007: 63)

Strateegilised liidud viitavad mis tahes koostöösuhetele, mille puhul ühissetevõtte moodustamise asemel hakkavad mitu ettevõtet üksteisest vastastikku sõltuma formaalse või informaalset kokkuleppe alusel, kaotamata oma strateegilist autonoomiat ja loobumata eriomastest huvidest. Selline kokkulepe võib lähtuda ühistest eesmärkidest, strateegiast, riskidest ja/või hüvitusest. Strateegilise koostöö vormidena esinevad mitmesugused liidud, teatud ühise meeskonna moodustamine, strateegiline partnerlus, ristlitsentsimine ja ühisbrändimine (*co-branding*). (Sherman 2004: 381; Viardot 2004: 60)

Kuivõrd frantsiisimise puhul omab bränd sageli väga suurt tähtsust, tasub strateegilistest liitudest eraldi käsitleda ühisbrändimist. Frantsiisimist ja ühisbrändimist võib käsitada ka kui brändimisstrateegiaid, sealjuures mitte tingimata kui alternatiivseid – neid on võimalik ühildada. Ühisbrändimisel astuvad mitu brändi ühendusse, et lisaks uute turgude hõlvamisele, sünergilise kliendituntuse ja -lojaalsuse suurendamisele ning mastaabisäästu (kulude alandamise) saavutamisele luua nii klientidele kui üksteisele ka lisandväärtust (nt selgemat eristumist tekkiva brändikombinatsiooni kaudu) ja uusi tuluallikaid. Ühisbrändimine võib aset leida nii tootmise (ühel tootel mitu brändi) kui jaetasandil (nt teineteist täiendavad toitlustusbrändid). Ohtudeks on tarbija vaatepunktist üle- ja väärbrändimine, probleemid kvaliteedikontrolli, kooskõlastamise ja paindlikkusega, brändide negatiivne vastasmõju. (Sherman 2004: 389–391)

Eraldi käsitlust väärivad ka kooperatiivid, mille liikmete motiivid neisse kuuluda kattuvad samuti osaliselt frantsiisimisega ja mida vahel ka frantsiisisüsteemidega segamini aetakse. Need on sama või sarnaste tegevusalade liikmete poolt moodustatud ning tüüpiliselt ka omatud ja juhitud ühendused, mille liikmed kasutavad tavaliselt sellele kuuluvat kaubamärki. Sellel võivad, aga ei pruugi olla oma töötajad. Kooperatiivide eesmärk on pakkuda oma liikmetele teatud teenuseid madalaimate võimalike kulutustega, mitte genereerida kasumit investoritele. Need teenused võimaldavad kas mastaabisäästu või on sellised, mis on igale liikmele eraldi üldse kättesaamatud. Administreerimis- ja kapitalikulud kaetakse liikmemaksudega. Kontroll on hääleõiguse kaudu liikmete käes ning on tavaliselt demokraatlik – igal liikmel üks hääl. (Sherman 2004: 348–349)

Intellektuaalset vara on võimalik kordistada ka konsultatsiooniteenust pakkudes, püsi- või tunnitasu eest. See alternatiiv frantsiisimisele tekitab paraku konkurente, mille puhul jääb saamata ka kasu kasutusmaksust. Seetõttu tasub seda eelistada vaid siis, kui edasiantav pagas ei ole piisav ärimudeli frantsiisimiseks või litsentsimiseks. (Sherman 2004: 355)

Nagu alapeatükis 1.1. mainitud, on frantsiisivõrgustikus toimivad koostöösuhted enamiku ettevõtlus- ja koostöövormidega võrreldes märkimisväärselt eripärased, ennekõike intensiivsemad, mistõttu on need ka oma kaalult olulisemad. Seega võib frantsiisimisega seoses inim-, partnerlussuhteid frantsiisivõrgustikus käsitleda eraldi piiritu ohuallikana, kuigi ühtlasi on need frantsiisivõrgustiku peamine vara ja võimalusteallikas. Osaliselt on frantsiisisuhteid mõjutavaid aspekte käesolevas alapeatükis juba käsitletud, nt esindusteoreetilises kontekstis. Isiklike suhteid frantsiisiantaja ja -võtjate vahel ning nende juhtimist võib pidada nii iga frantsiisipunkti kui ka laiemalt kogu frantsiisisüsteemi õnnestumises või ebaõnnestumises lausa määravaks (Mendelsohn 2005: 43).

Stanworth ja Curran (2003: 32) juhtisid tähelepanu, et frantsiisiantaja ja -võtjate erinevate positsioonide ja huvide tõttu on frantsiisisuhted duaalsed, sisaldades nii nõustumist kui lahkarvamusi, harmooniat kui disharmooniat, mis nõuavad oskuslikku suhete juhtimist eelkõige frantsiisiantaja poolt. Nad nentisid, et potentsiaalseid konfliktiallikaid on palju, nt kasumimäärad, tasud, lepingu kehtestamine, territoriaalsetesse kokkulepetesse puutuv, järelevalvemudelid, ümbermääramisõigused (*reassignment rights*) jne.

Frantsiisisuhted on mitmekülgsed ja dünaamilised. Frantsiisisuhte faase on võrreldud abielusuhtega, mis algab suure erutuse, rõõmu, optimismi ja entusiasmi ning teadvustamata sõltuvusega, millele mõne aja pärast järgneb aga sõltumatuse püüe, ise määramise ja otsustamise soov. Vaid vähesed jõuavad sellest teadvustatud ja aktsepteeritud vastastikuse sõltuvuse ja koostööni. Sõltumatuse püüe frantsiisisuhtes tekib tavaliselt siis, kui frantsiisivõtjale hakkab tunduma, et tasud, mida ta frantsiisiantajale maksab, on liiga suured võrreldes teenuste-toodetega, mida ta frantsiisiantajalt saab, või et frantsiisiantaja poolt seatud süsteeminõuded on

ebavajalikud. Frantsiisiandja peab oskama selliste pretensioonidega toime tulla, et jõuda vastastikku toimiva koostööni. Selleks peavad tasud olema läbipaistvad, nende eest pakutavad tooted-teenused väärtuslikud, süsteem mõistlik ja frantsiisivõtjatele õigesti kommu­ni­keeritud ja põhjendatud. Et suuta (potentsiaalset) frantsiisivõtjat süsteemi järgima veenda, peab ta suutma seda ennekõike ise järgida. Süsteemi järgimine frantsiisiandja puhul algab juba frantsiisivõtjate valikuprotsessist, mis välistab sobimatud frantsiisivõtjad, nt sellised, kes on enesehõiveks ja ettevõtte juhtimiseks võimetud. Juba enne frantsiisilepingu sõlmimist peab frantsiisiandja tegema omalt poolt kõik, et kummutada potentsiaalse frantsiisivõtja ebareaalset ootusi. (Nathan 2004: 8–26)

Mendelsohn rõhutab mõlemapoolset heade suhete hoidmisega tegelemise olulisust; vajalikkust mõista, et head suhted ei teki iseenesest. Samas juhib ta tähelepanu, et suhete suunamise initsiatiiv peab olema frantsiisiandjal. Vastastikune lugupidamine, avatus ja ausus on heade frantsiisisuhete alustalad. Kui frantsiisiandja taotleb pikaajalisi usalduslikke suhteid, peab ta aus olema ka nt oma tuluallikate osas konkreetsetes frantsiisiprojektis. Määrata tuleb kommunikatsioonikanalid ja hoida need avatud. Mendelsohn rõhutab ka, et frantsiisileping ja käitamisjuhised, mis peaksid olema koostatud küll piisavalt detailselt, et neist juhinduda, ei taga iseenesest häid suhteid; kui suhe jõuab punkti, kus osapooled viitavad vaid dokumendipunktidele, on suhe juba põhimõtteliselt nurjunud. Kõige paremini läheb frantsiisiandjatel ja frantsiisivõtjatel, kes tunnevad võimalikke probleemvaldkondi, oskavad konflikte ja pingeid ära tunda ning nendega hakkama saada. (Mendelsohn 2005: 43, 152-162)

Käesolevas alapeatükis käsitleti frantsiisipakkumise alternatiivsete kasvumeetoditena sisekasvu vertikaalse integratsiooni kaudu, duaalseid turustusvõrgustikke (frantsiisimise ja vertikaalse integratsiooni hübriidi), (tehnoloogia, kauba ja tunnusmärgi ning brändilaienduse) litsentsimist, edasimüüjaid (hulgi- ja jaemüüjaid), müügiesindajaid, ühissetevõtteid (sh koos frantsiisivõtjaga), frantsiisi-juhtimislepinguid, ühisbrändimist, kooperatiive, konsultatsiooniteenuse pakkumist. Mainimist leidsid ka juhtivtöötajate

aktsiaoptsoonide programm, kasumijagamises osalemise plaan ja töötajate aktsiaosaluse plaan ning vähemusosaluse andmine juhtidele-töötajatele.

Kasvumeetodi valikul leidsid käsitlust erinevaid eeliseid ja puudusi loovad, tulusid ja kulusid suurendavad ja vähendavad võimalikud detailsemad ja üldisemad mõjurid ja nende kooslused. Võimalike mõjuritena toodi välja: laienemisplaanide ulatus (kui suur kasv on plaanis), kasvu kiirus, intellektuaalse vara olemasolu, maht ja ulatus, brändi osakaal frantsiisipaketis, brändi tuntuse ja väärtuse suurendamise võimalus/soov, toodete ja teenuste turustamise vajadus/võimalus, tulud (kuidas jaguneb käive/kasum, millised on prognoositavad absoluuttulud), kapitalivajadus, kapitali kättesaadavus ja hind, esindus- ja tehingukulud (šlikerdamisohu, riskivõtmis- ja priisõiduprobleemide, oportunistliku kvaasi-rendi omastamise ohu kontekstis), läbirääkimis-, järelevalve-, tööjõu-, juhtimis-, arendus- jm kulud, kollektiivne ostujõud, mastaabisääst, frantsiisivõtja riskide hajutatus, investeringute suurus konkreetsele ärile spetsiifilistesse varadesse, järelevalvevajadus, äritegevuse geograafiline hajutatus, kordusostude osakaal müügipunktis, tööjõuvajadus, kohaliku tausta, huvide ja teadmiste kasutamise vajadus, muudatuste juhtimise keerukus, turuvõimu ja läbirääkimisjõu suurendamise võimalus/soov, teistele sisenemisbarjääri loomise võimalus/soov, võimalikud huvidekonfliktid osapoolte vahel, koostöö intensiivsuse määr, sünergia loomise ja tööjaotuse reguleerimise võimalused, vastutuse jagunemine, koostööpartneri valiku ja läbirääkimiste keerukus, vajaliku dokumentatsiooni maht, ärivaldkond, frantsiisipakkumise meetod (kas kasvu- või pööramisfrantsiisimine, kas frantsiisivõtja on ühe- või mitme-müügipunkti-frantsiisivõtja ning kas frantsiisivõtja omanik peab olema tegevjuht).

Kokkuvõttes, selleks et valida optimaalne kasvumeetod(id), on vaja kaardistada kõikvõimalikud tähtsust omada võivad mõjurid konkreetsel juhul ning lähtuvalt nendest selgitada välja erinevatesse kasvumeetoditesse kätketud eelised ja puudused, kaasnevad tulud-kulud, kasud-kahjud, neid võrrelda ja kaaluda ning selle põhjal otsus langetada. Lisaks peab kasvu plaaniv ettevõtte peale frantsiisipakkumise alternatiivide kaalumise kaaluma ka seda, millised frantsiisimise meetodid ja frantsiisisuhte variatsioonid konkreetsel juhul avalduvate mõjuritega sobivad.

1.3. Frantsiisipakkumise eeldused

Kui alapeatükis 1.1. käsitleti frantsiisimise tunnuseid, mis on teatud mõttes käsitatavad frantsiisimise teoreetiliste eeldustena ning eelmises alapeatükis käsitleti ärimudeli frantsiisi pakkumist alternatiivsete kasvumeetodite kontekstis ja toodi välja kasvumeetodi valiku puhul olulised mõjurid, siis käesolevas alapeatükis käsitletakse frantsiisipakkumise praktilisemat laadi eeldusi. Et süstematiseerida frantsiisimisega seotud teemasid ja eelkõige, et luua raamistik frantsiisipakkumise erinevat laadi eelduste väljatoomiseks, leiavad käesolevas alapeatükis käsitlemist kaks frantsiisimismudelit – Stanworthi ja Currani frantsiisimise sotsioloogiline mudel ning Floyd'i ja Fenwicki frantsiisisüsteemide arendamise mudel –, mis on käsitatavad raamistiku või lähtealusena eelduste väljatoomiseks ehk eelduste väljatoomise eeldusena. Seega selgub frantsiisipakkumise praktiliste eelduste väljatoomise metodoloogia lähtuvalt nimetatud mudelite esitusest ja analüüsist.

Frantsiisipakkumise eelduste väljatoomise peamise raamistikuna kasutatakse Stanworthi ja Currani sotsioloogilist mudelit. Stanworth ja Curran (2003: 20–21, 24) juhtisid tähelepanu vajadusele kõikvõimalikke frantsiisimisse puutuvaid teemasid hõlmata suutva mudeli järele, mis suudaks koondada nii frantsiisivõrgustike kujunemise, kasvu kui püsijäämise teemasid, süstematiseeriks nii kvantitatiivsed kui kvalitatiivsed uurimustööd, sealjuures hüpoteeside genereerimise ja testimise ka tulevikus. Nad pakkusid sellisena välja Hoy jt (2000, viidatud Hoy, Stanworth 2003a: 10 vahendusel) kolmetasandilisele (ühiskondlik, organisatsiooniline ja individuaalne) frantsiisimise mõjude klassifikatsiooniskeemile tugineva sotsioloogilise mudeli, paigutades teemad, mis olid toona²³ aktuaalsed ja/või mida nad ise oluliseks pidasid (kokku 15 teemat), nimetatud kolmele tasandile (tabel 2).

Stanworth ja Curran (2003: 24) rõhutasid, et frantsiisimisteemade jaotus kolmele tasandile ei tähenda, et need pole omavahel tihedas seoses või et nende vahel ei esine

²³ Nende artikkel ilmus esmakordselt aastal 1999.

kattuvusi. Nad tõid näiteks, et ühiskondliku tasandi üldised suundumused kajastuvad ka teistel tasanditel.

Tabel 2. Frantsiisimise sotsioloogiline mudel.

| |
|--|
| <p>Ühiskondlik ehk makrotasand:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kultuuriline kontekst 2. majanduslik kontekst 3. poliitiline kontekst |
| <p>Organisatsiooniline tasand (frantsiisiandja):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kiire turule sisenemine (<i>penetration</i>) 2. divergentne mastaabisääst 3. organisatsioonilise vormi püsivus 4. suhete juhtimine 5. frantsiisimise ebaõnnestumise määrad (<i>failure rates</i>) |
| <p>Individaalne tasand (frantsiisivõtjad):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. viis enesehõiveks 2. töötuse tõuge 3. eelnev enesehõive 4. frantsiisivõtja motivatsiooni komplekssus 5. sisemised (<i>intrinsic</i>) ja välimised (<i>extrinsic</i>) eesmärgid 6. süsteemi innovatsioon 7. kaasaegsed vaated autonoomiale |

Allikas: Stanworth, Curran 2003: 39.

Frantsiisiandjate organisatsioonilisele ja frantsiisivõtjate individuaalsele tasandile paigutamist (vt tabel 2) põhjendasid Stanworth ja Curran (2003: 32) sellega, et frantsiisiandjate motivatsiooni võib nende meelest käsitada korporatiivse orientatsioonina, mistõttu tuli frantsiisiandjaid käsitleda kindlasti organisatsioonilisel tasandil ning neid ei olnud seega enam mõtet käsitleda individuaalsel tasandil, kuhu sobitusid nende meelest iseäranis hästi frantsiisivõtjad, sest need olevat tavaliselt lihtsasti identifitseeritavad indiviidid. Seda põhjendust võib pidada ebapiisavaks mitmel põhjusel. Esiteks, eelmisest alapeatükist selgus, et tänapäeva frantsiisivõtjad ei puugi olla üksinda tegutsevad indiviidid, vaid omavad sageli mitut müügipunkti või erinevat äri ning hulka töötajaid, isegi rohkem kui mõni frantsiisiandja. Teiseks, lähtuvalt mitmetest allikatest on organisatsiooni ja firma mõisted võrreldes seniste käsitustega hängustunud, mitmetasandiliseks muutunud, laienenud ning frantsiisimise üks keskne mõiste on frantsiisivõrgustik. Nt Rubini (2003: 49–51) arvates on firma loomus ähmane – on ebaselge, kus lõpeb frantsiisiandja ja algab frantsiisivõtja; põhjusi, miks mõned otsused langetatakse ametikorralduste abil firmade sees, teised turutehingutena firmade

vahel, tuleb otsida kasumi maksimeerimise soovist, nagu äritegevuse puhul ikka. Frantsiisimine on tema hinnangul hübriid, mille puhul turud lubavad firmasiseste ja -väliste otsuste/tehingute optimeerimist-segamist. Käsitledes frantsiisiandja dilemmat organisatsioonilise vormi valikul – kas frantsiisida või omada –, käsitavad ka Brickley ja Dark (2003: 67, 79) organisatsiooni mõistet laienenult – frantsiisivõrgustiku tasandil. Alon (2006: 5) ning ka Stanworth ja Curran (2003: 28) ise toovad välja, et frantsiisimist võib käsitleda ka teatud eristatava organisatsioonivormina. Suhted frantsiisivõrgustikes on tänapäeval isegi eraldi uurimissuund, mille kohta on ilmunud eraldi raamatuid (nt Nathan 2004) ja mida käsitletakse veel ka käesolevas töös edaspidi.

Seega, kuigi Stanworthi ja Currani taotlus frantsiisimisse puutuvat temaatikat süstematiseerida on tänuväärne ja teed juhatav, peab käesoleva töö autor eelnevalt väljatoodu valguses Stanworthi ja Currani mudeli (tabel 2) peamiseks puuduseks frantsiisiandjate organisatsioonilisele ja frantsiisivõtjate individuaalsele tasandile paigutamist. Peamiselt selle tõttu on kaheldava väärtusega teemade paigutus ja raskendatud nende lisamine mudelisse. Järgnevalt tuuakse mõned näited.

1. Mudelist (tabel 2) puudub olulisi teemasid (nt suhted frantsiisivõrgustikus, frantsiisimise defineerimine²⁴) ja mõisteid (nt toode, turundus); puuduvad ka nt tarbijad. Sealjuures valmistab lahendamatu raskusi ühe sobiva tasandi valimine nimetatute mudelisse lisamise soovi korral.
2. Frantsiisimise ebaõnnestumise määrad (tabelis 2 organisatsioonilisel ehk frantsiisiandjate tasandil) ja süsteemi innovatsioon (tabelis 2 individuaalsel ehk frantsiisivõtjate tasandil) puudutavad nii frantsiisiandjaid kui -võtjaid. Seega võib nende teemade paigutamist vaid mudeli ühele tasandile pidada meelevaldseks.
3. Organisatsioonitasandi kaks esimest ja individuaalse tasandi viis esimest teemat (tabelis 2) võiks üldisemalt kokku võtta ka ühe motivatsiooniteemana, aga sellise soovi korral, kui saab valida vaid ühe tasandi, tekib taas probleem, millisele tabelis olevaist seda paigutada.

²⁴ Ometi käsitlesid seda teemat mudeli autorid ka ise.

Kuivõrd frantsiisimisse puutuv temaatika on lai ja täienev, on keerukas ja mahukas töö seda kogu detailsuses ühte mudelisse hõlmata, selle võimalikkus koguni kaheldav. Selle asemel pakub käesoleva töö autor nimetatud probleemide lahendamiseks välja Stanworthi ja Currani (2003: 39) mudelist tuletatud frantsiisimisse puutuva temaatika käsitlemise sotsioloogilis-metodoloogilise struktuuri. See on esitatud tabelis 3 jämedama joonega raamistatud tasanditena. Kuivõrd käesoleva magistritöö ülesanne ei ole hõlmata kogu frantsiisimise temaatikat, on ülejäänud osa tabelist 3 peamiselt näitlikustamiseks, kuidas seda struktuuri mis tahes teemale rakendada. Nimelt, iga teema kohta tuleb esmalt määratleda tasandid, mida teema puudutab (tabelis 3 märgistatud tähisega x), et need seejärel detailsema sisuga täita. Sealjuures on tabelis 3 esitatud tasandite suurimad erinevused Stanworthi ja Currani mudelist (tabel 2) seotud organisatsioonilise tasandiga.

Tabel 3. Frantsiisimise käsitlemise sotsioloogilis-metodoloogilise struktuuri rakendamine

| Teema | | Toode/teenus | Turundus | Ebaõnnestumismäärad | Frantsiisimise defineerimine | Frantsiisimise eeldused |
|---|---------------------|--------------|----------|---------------------|------------------------------|-------------------------|
| Tasand | | | | | | |
| Ühiskondlik ehk makrotasand | kultuuriline | | | | | x |
| | majanduslik | (x) | (x) | | | x |
| | poliitiline-legalne | | | | | x |
| Organisatsiooni/firma ehk frantsiisivõrgustiku tasand | frantsiisiantja | x | x | x | | x |
| | frantsiisivõtjad | x | x | x | | x |
| Individuaalne tasand | tarbijad | x | x | | | x |
| Metatasand | | | | | x | |

Allikas: autori koostatud tabel 2 (Stanworth, Curran 2003: 39); Rubin (2003: 49–51); Brickley, Dark (2003: 67,79); Stanworth, Curran (2003: 28) alusel.

Frantsiisimise organisatsiooni mitmetasandilisuse silmaspidamine ei ole oluline ainult frantsiisihete käsitlemisel. Juhul kui mis tahes muu teema on käsitletav erinevatel tasanditel, on seda käsitledes vaja täpsustada, mis tasandil seda parasjagu käsitletakse, ja eristada eri tasandite käsitlused (sedavõrd, kui need on eristatavad). Näiteks,

frantsiisimise kontekstis erineb toodete, klientide ja turunduse sisu lähtuvalt tasandist. Kui frantsiisivõrgustiku klientideks sellest väljapoole on üldjuhul tarbijad, on frantsiisiandja esmaseks kliendiks frantsiisiandjana frantsiisivõtjad (Elements ... 2007: 71). Põhitoode, mida frantsiisiandja oma klientidele, frantsiisivõtjatele, müüb – ärimudel – erineb tootest, mida müüb kas tema ise või frantsiisivõtja tarbijale. Sealjuures on erinevus teist laadi kui klassikaliste edasimüüjatega turustuskanalites, kus edasimüüjad müüvad toote edasi, võides lisada teatud väärtust (*value-added resellers*), sageli oma äranägemise järgi. Kuivõrd toode, mida müüb frantsiisiandja frantsiisivõtjale, ning tooted ja/või teenused, mida frantsiisivõtja müüb tarbijale, on täiesti erinevad, on tegu ka erineva turundusega – frantsiisi turundamine frantsiisivõtjate leidmiseks on erinev toote/teenuse turundamisest tarbijale. Sestap saab ja tuleb turundust käsitleda eraldi organisatsioonilisel ja individuaalsel tasandil. Stanworthi ja Currani frantsiisimise sotsioloogiline mudel (tabel 2) ei võimalda seda, autori väljapakutud frantsiisimise käsitlemise sotsioloogilis-metodoloogiline struktuur (tabel 3) aga võimaldab.

Autor mõonab, et esitatud frantsiisimise käsitlemise sotsioloogilis-metodoloogilise struktuuri puhul võib vaidlusi tekitada individuaalne tasand. Sinna võiks peale tarbijate paigutada ka nt frantsiisivõrgustiku ettevõtjad ja töötajad, aga autor peab siiski otstarbekamaks nende käsitlemist frantsiisivõrgustiku tasandil.

Lähtuvalt eelnevalt esitatud frantsiisimise sotsioloogilis-metodoloogilisest struktuurist (tabel 3) on ka eeldusi vaja käsitleda nii ühiskondlikust, organisatsioonilisest kui individuaalsest tasandist lähtuvalt. Kaudsete ühiskondlike eeldustena käsitletakse frantsiisipakkumist soosivaid mõjureid.

Esimesena leiavad käsitlust frantsiisimise ühiskondliku tasandi eeldused. Stanworth ja Curran (2003: 25–27) tõid oma frantsiisimise sotsioloogilisse mudelisse (tabel 2) hõlmatuna välja järgmised frantsiisimist soosivad väärtushinnangud, asjaolud ja tendentsid ühiskonnas:

- kultuurilises kontekstis: majandusliku individualismi tugev (ja kasvav) väärtustamine (alternatiivsete väärtustega võrreldes) majandusliku aktiivsuse käivitamisel ja juhtimisel;

- majanduskontekstis: teenindussektori ja teadmusmahuka ettevõtluse kaalukas ja suurenev osakaal majandusstruktuuris ning suur (ja suurenev) majanduslik aktiivsus geograafiliselt hajutatud, väikseid lokaalseid (hoolast ja tundlikku kliendivajadustega arvestamist nõudvaid) turge teenindavate müügipunktide suunal;
- poliitilises kontekstis: väikeetevõtete (kasvav) väärtustamine – kasutoovana tööhõive ja majandusaktiivsuse suurendamisel ning turupõhise majandus-süsteemi positiivsete väärtuste sümbolina.

Nimetatud peamisi üldisi hoiakuid-asjaolusid-tendentse toetavana või täpsustavana tõid nad sealsamas välja globaliseerumist, konkurentsi, ketistumist, bürokraatia ja heaolupiirangute vähenemist, säästmist, detsentraliseerumist ja paindlikku spetsialiseerumist (uutel alustel tööjaotust). Mida suuremal määral nimetatud nähtused ühiskonnas esinevad, seda tõenäolisemalt esineb ka frantsiisimist. Nad toonitavad, et frantsiisiäri tekkimist ja püsivust mõjutavana ei tohi alahinnata ka riigiti märkimisväärsete erinevustega õigusregulatsioonide rolli.

Ketistumist pidasid frantsiisimist soosivaks ka Duckett ja Monaghan, Nende raamatu (2010) esikaanel on lause, mille järgi kõik müügipunktide võrgustikku haldavad kasvusooviga ärid peaksid frantsiisimist ühe võimalusena vähemalt kaaluma. Omaette küsimus on see, kas äride ketistumine paigutub ühiskondlikule või organisatsioonilisele tasandile.

Siinkohal tuletatakse meelde Stanworthi ja Currani (2003: 24) rõhutamist, et ühiskondliku tasandi üldised suundumused kajastuvad ka teistel tasanditel. Kuna ühiskond ei ole nt ainult riigiasutused, vaid selle osad on ka erinevad organisatsioonid, tarbijad ja üldse kõik inividid, võib seda pidada iseenesestmõistetavaks. Seega ei saa ühiskondlikul tasandil frantsiisimist soosivaid asjaolusid pidada eeldusteks, mida peab frantsiisimise soodustamiseks tagama riigiparaat. Ometi saab poliitiline kontekst seostuda vaid nimelt sellega. Majanduskontekst puutub aga selgelt ka organisatsioonidesse-ettevõtjatesse ning kultuuriline kontekst kõigisse individidesse.

Kuna käesoleva töö eesmärk on formuleerida ettepanekud ettevõtlusväljavaadete parandamiseks frantsiisipakkumise kaudu, pakuvad huvi erinevate osapoolte rollid väljavaadete parandamisel. Ühiskondlikul tasandil võib siinkohal käsitleda riigiaparaadi rolli. Sealjuures on riigiaparaadi roll ettevõtlusväljavaadete parandamisel potentsiaalselt mõjusam kui ühe äriorganisatsiooni või indiviidi oma, kelle peamine roll on seista oma isiklike väljavaadete parandamise eest.

Erinevate osapoolte rollide selgitamisel väljavaadete parandamisel ei aita Stanworthi ja Currani väljatoodud frantsiisimist soodustavad asjaolud väärtustena palju edasi, sest põhjalik väärtuste uurimine ületab käesoleva töö mahu. Autor sõnandab ka põhjalikele väärtusuuringutele viitamata väita, et Eestis ei leidu poliitikut, kes väikeettevõtteid sõnaselgelt ei väärtusta, ning väga haruldased on tänapäeval ka poliitikud, kes ei pea oluliseks indiviidide rolli majanduslikus aktiivsuses või on vastu teadmusmahukale ja geograafiliselt hajutatud ettevõtlusele. Vastupidi, leidub hulgaliselt neid, kes on alati nõus kõike seda sõnades pooldama, sisuliselt ehk tegudes aga – see on iseküsimus. Järgnevalt pakubki huvi, kuidas saab riigiaparaat frantsiisipakkumist sisuliselt, tegudes soosida.

Riigiaparaadi rollini aitavad jõuda Duckett ja Monaghan (2010), Sherman (2004) ning Mendelsohn (2005), kes rõhutavad oma teostes läbivalt, et nii frantsiisimist planeerides kui frantsiisivõrgustiku arendamise käigus vajavad frantsiisimises kogenematud ettevõtjad erinevates aspektides erinevate frantsiisimise tugiorganisatsioonide ning erineva profiiliga frantsiisispetsialistide ja -konsultantide abi, tuge ja nõustamist, kuna frantsiisimiskompetentsideta inimesele võivad paljud olulised aspektid ja võimalused jääda tähelepanuta. Ühiskondlikust tasandist lähtuvaks frantsiisimise eelduseks võib seega pidada ka ligipääsu frantsiisimisalastele (eelistatult emakeelsetele ja siseriiklikele) kompetentsidele, frantsiisimisalasele teabele ja nõustamisele, mida kokku võib nimetada frantsiisiabiks ja veelgi laiemalt frantsiisimise infrastruktuuriks. Just siin tuleb mängu ka riigiaparaadi roll, sest frantsiisimise infrastruktuur hõlmab majanduspoliitilisi aspekte, nt ettevõtluse tugistruktuuri osalust selles, haridussüsteemi, frantsiisimist puudutavat õiguslikku regulatsiooni ja frantsiisimist toetavaid meetmeid. Kui Stanworthi ja Currani järgi toodi eelnevalt välja eeldused kultuurilises, majanduslikus ja

poliitilises kontekstis, siis käesoleva töö autor käsitleb frantsiisimise infrastruktuuri majanduspoliitika elluviimise kontekstis.

Kui frantsiisimise infrastruktuuri puhul leidis frantsiisiabi vajalikkus juba põgusat käsitlemist, siis järgnevalt lahatakse frantsiisimisse puutuvat õigusreguleeritust, mis võib riigiti väga erinev olla. Kontinentaal-Euroopa ja *common law* õigussüsteemid erinevad iseäranis märkimisväärselt. Järgnevalt tuuakse ära peamised erinevused õigussüsteemides. Otseselt frantsiisimisse puutuva reguleerituse võimalikke valdkondi on üldiselt kolm (Executive ... 2010):

- teabe avaldamise nõuded (*disclosure laws*) ehk frantsiisiandja poolt frantsiisivõtjale info avaldamisega seotud nõuded,
- suhtepiirangud (poolte kohustused, õigused),
- registreerimisnõuded (teabe avaldamise dokumendi ja/või frantsiisilepingu registreerimise võimaliku kohustuse kohta riigi- või munitsipaalametis).

Reguleeritud või reguleerimata võivad vähemal või enamal määral olla kõik kolm nimetatud valdkonda. Lisaks on erinevate õigusregulatsioonide puhul nii riigi kui organisatsiooni tasandil väga oluline arvesse võtta ka intellektuaalse omandi kaitset puudutavat reguleeritust. Käesolevas alapeatükis käsitletakse seda rõhuasetusega organisatsioonilisel tasandil, alapeatüki lõpupoole.

Õigusreguleeritusel on frantsiisimise infrastruktuuris eriline koht – kui see on frantsiisimist otseselt ebasoosiv, mõjutab see potentsiaalseid frantsiisipakkujaid enam kui nt ettevõtluse tugistruktuuri kaasamatus frantsiisimise elavdamisse. Sealjuures on ka frantsiisipakkumist toetavad meetmed hõlmatud osaliselt õigusregulatsiooni. Frantsiisimist toetavate majanduspoliitiliste meetmete puudumist või vähesust ei saa pidada otseselt frantsiisipakkumist takistavaks, kaudselt aga siiski – juhul kui teisi äri vorme ja kasvumeetodeid toetatakse frantsiisipakkumisega võrreldes märkimisväärselt enam. Frantsiisipakkumist toetavate meetmete teemat käsitletakse põgusalt alapeatükis 2.1, nagu ka ettevõtluse tugistruktuuri kaasatust frantsiisiabisse.

Järgnevalt käsitletakse organisatsioonilisest ja individuaalsest tasandist lähtuvaid frantsiisipakkumise eeldusi. Individuaalse tasandi eeldustena on käesoleva töö autori

järgi käsitatavad lõpptarbijast lähtuvad eeldused, milleks võib pidada nt brändinduse ja tarbijaturu analüüsiga seonduvaid, ent käesolevas töös käsitletakse neid koos organisatsioonilise tasandi eeldustega. Üheks põhjuseks on asjaolu, et neid ei lahuta ka käsitletavat allikad.

Protsessiliseks raamistikuks organisatsioonilisest ja individuaalsest tasandist lähtuvatele frantsiisipakkumise eeldustele on järgnevalt vaatluse all Floyd'i ja Fenwicki (2003) frantsiisisüsteemide arendamise mudel, mis põhineb nende poolt Uus-Meremaal läbi viidud longituudkomponendiga kvalitatiivse uuringu tulemustele. Nad küsitlesid kümmet erinevast sektorist, erineva vanuse ja suurusega, erinevate frantsiisimiseelsete kogemustega ja erinevates frantsiisiarengustaadiumites olevat frantsiisiandjat, mille põhjal kaardistasid kõigi frantsiisisüsteemide (sõltumata suurusest, tegevusalast ja kasvuvõimest) sarnaste probleemide tekkimise reeglipärasuse. Sellest lähtuvalt määratlesid nad omakorda frantsiisisüsteemide arenguetapid, mööndes küll, et üleminek ühest etapist teise võib mõnel juhul kesta kaua aega, isegi aastaid, ent väärtustades mudelit diagnostilise vahendina frantsiisisüsteemidele, millisena pakub see huvi ka käesolevas töös. Nende uurimuse põhjal on enamiku frantsiisisüsteemide arengus eristatavad neli etappi, millele lisasid nad loogiliselt viienda:

1. kontseptsiooni väljatöötamine,
2. äri arendamine frantsiisimiseks,
3. esimeste frantsiisipunktide avamine,
4. frantsiisisüsteemi laiendamine,
5. rahvusvahelistumine.

Järgnevates lõikudes on sama allika põhjal vaatluse all nimetatud etapid detailsemalt. Kontseptsiooni väljatöötamine on frantsiisimisotsuse eelne etapp, kus leiab aset ideede süünd ja arendamine toodeteks/teenusteks, äri asutamine, klientide leidmine. Ettevõtte omanik/rajaja on suhteliselt lihtsa äri juht, kes planeerib oma tegevust formaalsusi jälgimata, sundimatult ja *ad hoc*. Etapp kulmineerub praktikas toimiva äri-kontseptsiooniga. Enamik ettevõtteid jäävad sellesse etappi kogu oma eksistentsi jooksul. Kasvule suunatud ärid näitavad üles püsijäämise võimet, juhtimisülesannete jaotust ning teadvustavad kapitalivajadust kasvu finantseerimiseks.

Äri arendamise etapp frantsiisimiseks hõlmab frantsiisitava ärimudeli väljatöötamist, testimist ja täiustamist koos vajaliku infrastruktuuri, dokumentatsiooni, efektiivse juhtimismeeskonna kujundamisega. Üle poolte küsitletutest kasutasid spetsiaalsete teadmiste-kogemustega konsultante-juriste. Aja- ja finantsressursse hinnati sageli valesti. Mõnedele oli raskuseks finantsressursside leidmine, mistõttu lükkasid nad mitmed tegevused frantsiisimiseelsest etapist edasi või jätsid selle koguni vahele, et rahastada neid frantsiiside müügist. Mõned olid ka arvamusel, et mõne küsimusega saabki kõige paremini tegelda pärast esimeste frantsiisivõtjate kogemustest õppimist. Seega, mõnes süsteemis tegeldi teatud osaga fundamentaalse struktuuri väljatöötamisest veel koguni viis aastat pärast esimeste frantsiisipunktide avamist. Vaatamata sellele, et küsitletud frantsiisivõtjad varieerusid üsna oluliselt tugisüsteemide, infrastruktuuri ja ärikontseptsiooni väljatöötamise osas ning kauplemiskogemuste poolest, oli neil selles etapis sama fookus – töötada välja piisavalt küps ärimudel, et tagada potentsiaalsete frantsiisivõtjate tugev huvi.

Et tagada piisav kapitaliseeritus frantsiisiprojekti alalhoidmiseks ja arendamiseks, on esimeste frantsiisipunktide avamise etapi fookuses sobivate frantsiisivõtjate leidmine ja nende kasvule õhutamise ning asukohapõhiste ärimudelite puhul müügipunktideks strateegiliste tegevuskohtade tagamine. Samal ajal on piisava toe võimaldamiseks frantsiisivõtjaile ehk selle eelduseks vajalik efektiivne infrastruktuur. Sobivate frantsiisivõtjate leidmise eelduseks on ka frantsiisivõtjate profiili ja valikuprotsessi väljatöötamine. Maksimaalsed saavutuste nimekirja ja maineta uued frantsiisipakkujad pidasid esimeste frantsiisivõtjate leidmist iseäranis keerukaks. Mõned loobusid koguni tasudest ja lükkasid edasi nõuded esialgsete kapitalikulude osas või tegid allahindlust. Seevastu kogenumail frantsiisipakkujail läks esimeste frantsiisivõtjate leidmine suhteliselt lihtsalt. Frantsiisipakkujale kuulunud müügipunktide pööramine frantsiisitavateks lihtsustas frantsiisivõtjate leidmist. Mõnel juhul said frantsiisivõtjateks frantsiisipakkuja endised juhid-töötajad, kes pidasid meelepäraseks uusi väljakutseid ja suuremat iseseisvust. Kuna müügipunktide hea asukoha tagamine on vastavalt mõnele ärimudelile väga oluline, osalevad neisse puutuvate otsuste tegemises ja ka kohaomanikega läbirääkimistes sageli ka frantsiisipakkujad ise. Üks frantsiisivõtja kinnitas, et rajas igasse saadavalolevasse

heasse asukohta ise müügipunkti, et leida sinna sobiv frantsiisivõtja hiljem. Mõne frantsiisandja strateegia nägi ette kõigi frantsiisivõtjate müügipunktide kinnisvara rendiõiguste haldamist. Juhtimisvastutuse delegeerimine ning vajalikke funktsioone täitva optimaalse suuruse ja struktuuriga juhtimismeeskonna kujundamine omandas selles etapis senisest suuremat tähtsust kõigi küsitletute jaoks. Endale kuuluvate müügipunktide pööramine frantsiisitavateks tegi selle ülesande frantsiisipakkujatele keerukamaks. Üks sellistest pöörajatest suurendas, kaks vähendasid personali. Frantsiisisüsteemi vajaduste täitmiseks efektiivse infrastruktuuri ja peakontori kujundamise-juhtimisega sattusid tõsisematesse raskustesse eelkõige noored frantsiisipakkujad, kes juhtisid samaaegselt oma algse kontseptsiooniga äri. Mõni küsitletu palkas (liiga varakult) liiga palju lisapersonali. Frantsiisimeeskonna ja selle struktuuri kujundamiseks on erinevaid võimalusi, ent mõned on tõhusamad kui teised. Eelnevalt hästi valmistunud frantsiisipakkujad suudavad selles etapis ettetulevate väljakutsetega paremini toime tulla. Efektiivselt ja kiiresti lahendatud frantsiisandjate ja -võtjate vahelised probleemid, mida kasutatakse süsteemi arendamiseks tervikuna, on frantsiisivõtjatele tõenäoliselt positiivseks kogemuseks ja parandavad kõige olulisemat – suhteid.

Frantsiisisüsteemi laiendamise etappi jõudes on suuremas osas hakkama saanud eelmiste etappide väljakutsete, ülesannete ja probleemidega, frantsiisivõrgustik katab juba vähemalt kahte suuremat rahvastikukeskust ja seda on plaanis edasi laiendada, tasuvuspunkt on ületatud. Selle etapi peamine fookus on frantsiisandja ja -võtjate delikaatsete suhete juhtimine, frantsiisibrändi konkurentsivõime ja turuosa säilitamine-kasvatamine ning sisemise jõudluse suurendamine.

Kui frantsiisivõrgustik on osutunud väga edukaks ja on jätkuvalt kasvamisvõimeline ning iseäranis kui koduturg on ammendunud, on rahvusvahelistumine, sisenemine välisturgudele võimsa globaalse brändiga loogiline areng. Seda etappi Floyd ja Fenwicki kõnealuses küsitluses siiski ei puudutatud.

Frantsiisipakkumise organisatsioonilisest ja individuaalsest tasandist lähtuvad eeldused korreleeruvad olulisel määral eelnevalt käsitletud Floyd ja Fenwicki

frantsiisisüsteemide arendamise mudeli esimeste etappide sisuga. Järgnevalt vaadeldakse eeldusi ühekaupa ja lähemalt.

Duckett ja Monaghan (2010: 241–243) esitasid (eduka) frantsiisimise tegevuslikud eeldused ülesanneteks jagatud kaheteistkümne sammuna tüüpiliseks nimetatud frantsiisi arendamise tööplaani malli kujul (Lisa 1). Sealjuures on iga sammu juures ära toodud tulemid, millega see peab pädima, ning lahtrid teostajate ja tähtaegade märkimiseks. Vaatamata asjaolule, et frantsiisimine on sisuliselt olulisel määral valdkonnaspetsiifiline, hindab käesoleva töö autor Ducketti ja Monaghani frantsiisi arendamise tööplaani malli väärtuslikuks töövahendiks ka potentsiaalsetele frantsiisipakkujatele Eestis, kui välja arvata Lisas 1 halliga tähistatu.

Siiski puudub Ducketti ja Monaghani tööplaani malli esimese sammu ülesannete koosseisust midagi väga olulist – potentsiaalsete alternatiivsete kasvumeetodite võrdlev analüüs. See peab frantsiisimisotsusele eelnema (Elements ... 2007: 70). Ühtlasi on täiesti võimalik, et kui see ülesanne saab täidetud, siis frantsiisimisotsust ei järgne. Kuna frantsiisimine on vaid üks kasvumeetod, tuleb frantsiisimise rakendamise eeliseid ja puudusi, võimalusi ja ohte võrrelda teiste võimalike kasvumeetodite omaga, et selgitada sobivaim kasvumeetod.²⁵

Nagu öeldud, eeldab frantsiisipakkumiseks valmistumine frantsiisiplaani koostamist. Sealjuures võib välja tuua frantsiisiplaani viis üksteisest sõltuvat strateegilist komponenti (Elements ... 2007: 69):

- käitamine/toimimine,
- koolitus,
- turundus,
- juura,
- rahandus.

²⁵ Kasvumeetodi valiku mõjureid ning neist mõjureist lähtuvaid frantsiisipakkumise võimalusi ja ohte võrreldes alternatiivsete kasvumeetoditega käsitles käesoleva töö eelmine alapeatükk.

Kuna ärimudeli frantsiisimise kaalukaks tuumaks on intellektuaalne omand, on ka olulisemad frantsiisimise eeldused seotud sellega. Ärimudeli defineerimiseks ärimudeli frantsiisimise tunnusena toodi ärimudeliga seotud peamised eeldused ära juba alapeatükis 1.1. Ka toodud definitsioonist võib otsesemalt või kaudsemalt välja lugeda, et hea ärimudeli väljatöötamine eeldab (lisaks heale äriideele) pädevust järgmistes valdkondades:

- intellektuaalne vara ja selle kaitsmine,
- turundusmeetmestik,
- protsessijuhtimine,
- koolitus.

King (2006: 538, 541) toob välja, et ärimudeli frantsiisimise puhul on tegemist teadmuse ülekandega, millel peavad olema selgelt määratletud allikas, vastuvõtja, fookus ja eesmärk. Samuti peab ülekantav teadmus olema maksimaalselt eksplitsiitne, kajastudes paljudes protseduurireeglites ja dokumentides; üksnes väga raskesti seletatavat teadmust antakse edasi näitamise ja treeningute abil, kuna see on kallis ja aeganõudev. Seega on ärimudeli väljatöötamise ja edasiandmise jaoks tarvilik ka pädevus teadmuse juhtimise vallas.

Juriidilise pädevuse teema laiendamiseks käsitletakse järgnevalt põgusalt ka intellektuaalse omandi kaitset puudutavaid õigusreguleerituse küsimusi rahvusvahelise frantsiisimise korral, mis kätkeb endas ka ühiskondlikul tasandil vaadeldavate õigussüsteemide erinevuse temaatikat. Kuna kaubamärk on frantsiisilepingus sisalduva intellektuaalse omandi oluline osa, millele on vaja tagada piisav õiguskaitse, tuleb registreerida frantsiisisüsteemis tähtsust omavad kaubamärgid nii frantsiisiandja kui ka -võtja asukohariigis. Kaubamärgile tagatakse õiguskaitse riigis, kus seda on taotletud või kus kaubamärk on tunnistatud üldtuntuks, kuid frantsiisiandja kaubamärk ei pruugi olla üldtuntud riigis, kuhu soovitakse laiendada. Sellest tulenevalt on oht, et kolmas isik või frantsiisivõtja registreerib frantsiisiandja kaubamärgi, saades registreeringuga kaubamärgiomanikuks vastavas riigis. See võib omakorda tuua kaasa olukorra, kus frantsiisivõtja hakkab nõudma frantsiisiandjalt kaubamärgi ainuõiguste rikkumise lõpetamist kui ka kahju hüvitamist. (Kodar 2009: 69–70)

Ärisaladuse ja oskusteabe õiguskaitse oleneb staadiumist, mil ärisaladus või oskusteave on avalikustatud. Rahvusvaheliste vaidluste puhul kohaldatav õigus oleneb sellest, kas teave avalikustati enne lepingu sõlmimist või lepingu kestel ning kas ärisaladuse ja oskusteabe rikkumine toimus lepingu kehtivuse ajal või pärast selle lõppu. Frantsiisiandjal on võimalus kaitsta oma ärisaladusi ja oskusteavet nii kõlvatu konkurentsi kui ka lepinguõiguse alusel. Sellest tulenevalt tuleb teha kindlaks, kas vastav saladuse hoidmise kohustus tulenes lepingulisest või lepinguvälisest õigussuhtest ning kas vastav teave on saadud seaduspäraselt või seadusevastaselt. (Kodar 2009: 70)

Kaubandusliku välimuse kontseptsioon sisaldab endas nii konkurentsiõiguslikke kui ka intellektuaalsele omandile omaseid elemente. Konkurentsiõiguslikult hinnatakse turu moonutamist, ebaausate kaubandusvõtete kasutamist ja konkurendi maine kahjustamist. Samas käsitletakse ka intellektuaalsele omandile omast eristusvõimelisust ning segiajamise tõenäosust tarbijate poolt. Kui *common law* riikides on kaubanduslik välimuse kaitstud sarnaselt kaubamärgile, siis Kontinentaal-Euroopa õigussüsteemides on kaubandusliku välimuse küsimusi käsitletud üldjuhul kõlvatu konkurentsi sätete alusel. Ka rahvusvahelises eraõiguses kohaldatava õiguse kindlaksmääramisel kuulub kaubandusliku välimuse kontseptsioon kõlvatu konkurentsi mõiste alla, mitte intellektuaalsele omandile kohaldatavate sätete alla. (Kodar 2009: 70–71)

Tähelepanu väärrib ka asjaolu, et kui üldjuhul soositakse rahvusvahelises eraõiguses lepingupoolte vabadust määratleda omavahelistele tehingutele kohaldatav õigus, siis intellektuaalsele omandiga seotud küsimustes tuleb kohaldada selle riigi õigust, kus intellektuaalsele omandi õiguskaitset taotletakse. Sellest tulenevalt võivad rahvusvahelisele frantsiisilepingule lisaks lepingus kokku lepitud õigusele kohalduda ka teise riigi imperatiivsed sätted, mis käsitlevad intellektuaalset omandit ning mis võivad olla seotud litsentsilepingutele ette nähtud nõuetega. (Kodar 2009: 71)

Duckett ja Monaghan (2010: 15) rõhutasid frantsiisivõrgustiku arendamisel tugevalt ka finantsandmete kogumist, prognoosimist ja analüüsi – kulude-tulude ja rahavoogude arvestust eraldi nii frantsiisivõtjale kui -andjale, nii frantsiisiäri väljatöötamiseks-üllesseadmiseks frantsiisipunkti(de) käivitamise eelselt kui edaspidise arengu jooksul. Ka nende frantsiisi arendamise tööplani malli (Lisa 1) esimene samm sisaldab

finantside prognoosimise ülesannet. Vajalike finantsandmete ja -prognooside koondamiseks töid nad (2010: 245–259) viieteistkümmel leheküljel eraldi ära detailse tabelikujulise küsimustiku, mille väärtust abivahendina potentsiaalseile frantsiisipakkujale ei saa alahinnata.

Ärimudeli frantsiisimise eeldused töid teiste hulgas välja Duckett ja Monaghan (2010: 9–13, 29–45, 118–127), Sherman (2004: 13–15) ja Keup (2004: 57–60). Nimetatud allikate põhjal on koostatud järgnev peamiste eelduste loetelu.

1. Äritegevuse ning selle juhtimise ja käitamise võimalikult lihtsasti õpetatavad-õpitavad meetodid, mis hõlmavad muuhulgas suhteid hankijate, laenuandjate, kinnisvaraarendajate ja seotud võtmeressurssidega ning kahtlemata kaubandusliku identiteedi/äritähistuse kasutamist. Mida lihtsam on frantsiisandja poolt määratud sobiva profiiliga frantsiisivõtjal õppida konkreetset äri alustama, käitama, juhtima, seda lihtsam on leida frantsiisivõtjaid, seda kiiremini asuvad nad tegutsema, seda kiiremini teevad nad tasa oma investeeringud ja seda kiiremini hakkavad nad maksma frantsiisitasusid.²⁶
2. Ärimudeli kasumlikkus kõigile osapooltele. Kuigi kasumi maksimeerimine ei pruugi alati olla kõigi kõige peamine prioriteet, suurendab suurema kasumi teenimise võimalus tõenäolisemalt ka osapoolte motivatsiooni konkreetse äriga tegelda. Ärimudel, mis ei võimalda kasumlikkust frantsiisivõtjale, ei võimalda seda, vähemalt pikas perspektiivis, ka frantsiisandjale. Vastastikuse aususega kasumiootuste ja ärimudeli kasumilubavuse teemadel panustatakse frantsiisimise jätkusuutlikkusse. Kasumlikkus peab olema näidatav kogutud finantsandmete ja -prognooside põhjal arvutuslikult ning testitud-tõendatud pilootprojektidega.
3. Pilootprojektidega tõestatud, testitud, täiustatud, paljundatav ja edukaks osutunud ärimudel, mille rakendamine ei sõltu liialt süsteemiloojate füüsilisest kohalolekust ega asjatundlikkusest. Testida on vaja nii ärimudelit (oma müügipunktis), selle paljundatavust (teistes kohtades, müügipunktides),

²⁶ Sealjuures peab frantsiisandja õpitavuse lihtsustamist jätkama pidevalt, kuna see suurendab mõlema osapoolte jõudlust ja kasumlikkust.

frantsiisitavust (paljundatavust frantsiisipunktidele), ärilist mõju kui uute ideede juurutamist frantsiisivõrgustikus.

4. Frantsiisimiskultuur – orienteeritus pikaajalistele suhetele ja pühendumusele, vastastikusele usaldusele ja toetusele, ühiste eesmärkide nimel koos töötamise valmidus.
5. Piisav kapitaliseeritus koos hästi kirjutatud äriplaaniga frantsiisiprogrammi käivitamiseks, alalhoidmiseks ja arendamiseks.
6. Frantsiisiandja vajalik motivatsioon, võimed ja oskused. Inimesel, kes suudab ehk edukalt juhtida frantsiisimiskõlbulikku äri, ei pruugi olla piisavalt motivatsiooni, vajalikke võimeid ega oskusi astuda sellest rollist frantsiisiandja rolli. Frantsiisiandja peab tõeliselt soovima oma äri laiendada. Frantsiisiandjaks olemine on enamat kui toodete ja/või teenuste müümise äri tarbijale. Frantsiisiandja peab tahtma ja suutma olla õpetaja, treener, psühholoog, pidev tugi frantsiisivõtjatele ning kogu frantsiisivõrgustiku juht, eestvedaja ja arendaja.
7. Eristatav ja mõistlikul määral õiguslikult kaitstud äritähistus ja kaubanduslik identiteet: kaubamärgid, tunnuslaused (*slogans*), muu tähistus, müügipunktide kujundus (nt koloriit ja määratletud seadmete-inventari paigutus), teenindajate rõivastus, kuvand kokku.
8. Tugev frantsiisimise juhtimismeeskond ja tugipersonal frantsiisivõtjate jaoks, mis koosneb nii vilunud ja heade suhtlusoskustega töötajaist kui kvalifitseeritud konsultantidest, kes tunnevad hästi ettevõtte konkreetset tegevusala ning vajalikul määral frantsiisimise nii ärilisi kui õiguslikke aspekte. Kaetud peavad olema järgmised rollid: frantsiisimise juht, frantsiisiturundus ja frantsiisivõtjate värbamine, frantsiisivõtjate koolitamine, frantsiisivõtjate järelevalve, frantsiisivõtjate motiveerimine, frantsiisivõtjate tugi ja äriarendus ning juhtimismeeskonna värbamine ja väljaõpe.
9. Frantsiisiandjate kaudu turustatavate standardiseeritud ja õiguskaitstavate toodete-teenuste tõendatud pikemaperspektiiviline turunõudlus, mis lähtub toodete-teenuste adekvaatsest positsioneerimisest, turu segmenteerimisest ning põhjalikest turu-uuringutest.

10. Tõepärane konkurentsi mõistmine ning turundusplaan nii frantsiiside (sobivate frantsiisivõtjate värbamiseks) kui lõpptarbijale suunatud toodete-teenuste turundamiseks.
11. Frantsiisivõtjate profiil – määratlemaks neile seatud minimaalseid finantsilisi eeldusi, nõutud ärilist taipu, tegevusala tundmise taset, nende prioriteete ja kasumiootusi –, värbamis- ja valikusüsteem.
12. Igakülgsed koolitusprogrammid frantsiisivõtjatele. Need peavad käsitlema maksimaalselt kõike äriks vajaminevat kaasaegsete õpetamistehnoloogiatega; toimuma nii frantsiisandja peakorteris kui frantsiisivõtja juures kohapeal, nii suhte alguses kui edaspidi.
13. Kõikehõlmavad, kohaldatavatele õigusregulatsioonidele vastavad ja piisavat õiguskaitset pakkuvad frantsiisidokumendid: detailne ja viimistletud äritegevuse meetodeid hõlmav käitamisjuhiste kogumik (*operating/operations manual*), frantsiisileping ja sellega seotud võimalikud lisad, nt rendilepingud, konfidentsiaalsus- ja mittekonkureerimislepingud, ostu-müügilepingud jne. Detailset dokumenteerimist vajavate protsesside tõttu ulatub käitamisjuhiste maht sageli kümnetesse lehekülgedesse. Samas peab käitamisjuhiste kogumik olema lihtsasti jälgitav, ühemõtteline ja hästi struktureeritud. Käitamisjuhised on vajalikud, kuna need kindlustavad unikaalse ärimudeli väärtust, aitavad endal süsteemi luua, on aluseks frantsiisivõtjate koolitamisel, edendavad frantsiisivõtjate toetamise infrastruktuuri, suurendavad frantsiisilepingu jõudu ja laiendavad tingimusi. Tänapäeval on käitamisjuhised eelistatult interaktiivsel kujul (nt Wiki), mitte paberandjal. Käitamisjuhiste kogumikku saab kaitsta peamiselt autoriõiguste rikkumise tuvastamise lihtsustamise, vastava järelevalve ja autoriõiguste rikkumise muude ennetamise meetoditega, piiratud paljundus- ja ligipääsuõigustega, konfidentsiaalsus- ja mittekonkureerimislepetega. Aspektide osas, mida frantsiisimisse puutuva dokumentatsiooni puhul kaaluda (millised lepingud, millised teemad ja mis on vaja sisu osas selgeks mõelda), ning dokumentide koostamise protsessiliste ja struktuuriliste näpunäidetega on abiks mitmed käsiraamatud, ent oluline on ka kogemustega käitamisjuhiste kogumiku kirjutaja ning frantsiisilepingu koostamisel ka vastavate kogemustega professionaalse juristi kaasamine.

14. Hoolikalt kujundatud realistlikud müügipunkti kohaliku kriteeriumid ja arhitektuurilised standardid. Mida lihtsam on leida ja omandada tegevuskohta lisanduvate müügipunktide jaoks, seda parem. Enamik väikseid ärisid on frantsiisivõtjatele siiski lihtsasti paljundatavad (*duplicate*); sageli on võimalik tegutsemist alustada isegi kodus.
15. Efektiivne aruandluse ja arvepidamise süsteem, et hinnata frantsiisivõtjate sooritust ja tagada kasutusmaksude õige arvestus ning nende täpne ja õigeaegne tasumine.
16. Võimekus pidevaks arendustegevuseks – ärimudeli arendamiseks ja uute toodete-teenuste turuletoomiseks frantsiisivõrgustiku kaudu.
17. Tõhusale kommunikatsiooni- ja motivatsioonisüsteemile rajatud jätkuv koostöö frantsiisivõtjatega, mis lihtsustab jätkuvat ja avatud dialoogi, parandab tulemuslikkust ning vähendab konflikte ja kohtukäimist.

Duckett ja Monaghan (2010: 9–13) töid neli esimest loetelus toodud eeldust välja peamistena frantsiisitavuse üle otsustamiseks. Sealjuures puudutavad neist kolm esimest ärimudelit – neis on esitatud peamised nõuded ärimudelile, mida tahetakse frantsiisida. Neljas puudutab frantsiisisuhteorientatsiooni, mis kuulub ka vaieldamatult frantsiisimise eelduste hulka. Ülejäänuid võib seega pidada teisejärgulisemateks ja/või nende esimeste laiendusteks, täpsustusteks.

Frantsiisimiskultuuri/frantsiisisuhteorientatsiooni laiendusena väärib kajastust Floyd ja Fenwicki (2003: 203–205) juhtimisomaduste/-võimekuse käsitus. Frantsiisiäri, nagu mis tahes äri juhtimisel ja iseäranis kasvupretensioonide korral laiemalt, on juhi juhtimisomadusi/-võimekust raske alahinnata. Väikese äri juhina tegeva asutaja juhtimisomadusi/-võimekust käsitlesid Floyd ja Fenwick, toetudes erinevatele allikatele, olulise võimaliku takistusena frantsiisisüsteemi arenguetappides edasijõudmisel. Täpsemalt käsitlesid nad enesekuvandit, mis võib osutada äri laienemisele ebasoodsaks, isegi saatuslikuks. Nimelt olevat enesemuutmine (*self-transitions*) ehk muutuste tegemine enesekuvandis piiratud – äri asutajad käsitöölisedena (*artisans*) ehk omanik-töötajatena (*owner-operators*) on võimelised juhtimisskaalal arenema küll ettevõtjateks ehk omanik-ülemateks (*owner-managers*), kuid mitte äri laienemise jaoks vajalikeks

töelisteks juhtideks (*managers*) ehk omanik-juhatajateks (*owner-directors*). Toodud mõisted ja nende tõlked on mõneti segadust tekitavad, väite sisu on aga selles, et käsitöölisena alustanud äri rajajad suudavad vahel õppida delegeerima küll mõningaid tööülesandeid (teistele n-ö käsitöölisetele-töötajatele), muutudes nõnda ettevõtjaks, juhtimisvastutust aga enamasti enam mitte, suutmata seega areneda äri laienemist võimaldavateks töelisteks juhtideks. Sellistena võivad nad jõuda maksimaalselt esimeste frantsiisipunktide avamiseni, äri edasine kasv aga peatub ja kogu frantsiisiprojekt võib kokkuvõttes ebaõnnestuda. Enamik frantsiisipakkumisäridest, kus Floyd ja Fenwick oma küsitlust läbi viisid, said alguse kahest või enamast kontseptsiooni väljamõeldud ja seda juurutama hakkavast inimesest, millega on iseenesest välistatud nende pärinemine käsitöölisest ehk omanik-töötajast. Sellega oli neil käesoleva lõigu aluseks oleva väite põhjal äridel algusest peale olemas teoreetiline võimalus laienemisaasta jõuda, erinevalt tüüpilisest omanik-töötajast alguse saanud väikestest ettevõtetest. Kahe küsitluse puhul oli Floyd ja Fenwicki hinnangul kõnealune takistus siiski olulise tähtsusega. Näitena olid neist ühe asutajad suutmatusel juhtimisülesandeid delegeerida või selle vajadust selgelt teadvustamata väga ülekoormatud, mis arvatavasti omamoodi tingis ka ebapiisava planeerimise, suutmatus otsida professionaalset abi (kasutatav frantsiisileping oli kopeeritud), dokumentatsiooni puudumise frantsiisivõtjate jaoks ja mittetegelemise infrastruktuuri arendamisega frantsiisivõrgustiku juhtimiseks. Ka küsitluse ajal olevat kõnealuse frantsiisiäri asutaja-tegevjuht olnud haaratud väiksematest tööprobleemidest strateegiliste ja juhtimislike teemade asemel. Selles lõigus esitatud käesoleva töö autori jaoks hüpoteesidena käsitatavate põhiväiteid on keeruline empiiriliselt piisavalt tõestada. Vaatamata sellele sobib see käesoleva töö autori hinnangul enesevaatluseks ja -analüüsiks.

Massetti (2007: 26–30) tõdeb sarnaselt Fenwicki ja Floydiga, et sügav ja siiras armastus oma praeguse äri vastu võib osutada tõsiseks argumendiks frantsiisimise vastu. Ta jätkab: soov laiendada oma äri ja võita uusi juhtimislikke väljakutseid ning valmidus ja kiik tegelda oma erinevate võimetega on peamised, et olla edukas frantsiisiandja.

Organisatsioonilisel tasandil on eelnevalt käsitletud eeldusi lähtuvalt protsessilisest raamistikust ning täiendatud seda eelduste loeteluga erinevate allikate põhjal. Loetelu ja

laiendused said üsna mahukad. Ometi võib küsida, mis on need kõige peamised lähte- eeldused või eeltingimused, mis frantsiisipakkumist võimaldavad; mis peab olema olema enne, kui võib asuda frantsiisi arendamise plaani juurde; millised eeldused peavad olema juba enne frantsiisipakkumise suunal tegutsema hakkamist; teisisõnu, millised on frantsiisipakkumise võimalikkuse tingimused, eraldiseisvana protsessilistest eeldustest – sellest, mida on frantsiisipakkumise käivitamiseks vaja teha.

Eelneva põhjal kerkisid esile kaks peamist eelduste rühma: eeldused juhtimisvõimekusest (k.a suhteorientatsioonist) ning (frantsiisitavast) ärimudelilist lähtuvalt. Eeldused juhtimisvõimekusest lähtuvalt võib sõnastada üheks eelduseks: ärijuhi kindel soov laiendada oma äri pikaajaliselt orienteeritud intensiivsete ja vastastikku tõhusate ärisuhete kaudu, loobudes (osaliselt või täiesti) oma senisest ärist ja tegevusest frantsiisiäri kasuks, ning valmidus ja võimekus moodustada juhtimismeeskond, juhtida ja delegeerida juhtimisvastutust kõigis frantsiisimise jaoks strateegilistes valdkondades: käitamine/toimimine (protsessijuhtimine), koolitus (teadmuse juhtimine), turundus (sh esiletõstmist väärivalt intellektuaalse vara rakendamine eesotsas brändimisega), rahandus, juura (sh intellektuaalse vara kaitse). Kuna ka frantsiisitava ärimudeli puhul pakuvad huvi eelkõige selle võimalikkuse tingimused ehk tingimused, mis on eelduseks eelnevalt esitatud nõudmistele vastava ärimudeli väljatöötamisel, on vaja eeldused ärimudelilist lähtuvalt viia eelnevalt käsitletust mõnevõrra üldisemale tasandile. Kogu käesolevas peatükis esitatud teoreetilisest baasist lähtuvalt sõnastab autor frantsiisitavast ärimudelilist lähtuva üldisema eeldusena järgmise: teadlikkus frantsiisimisest kui kasvumeetodist ja frantsiisipakkumist mõjutavatest teguritest ning frantsiisipakkumiseks vajaliku (oskus)teabe valdamine, mille keskmes on teadmised intellektuaalsest varast ning oskused intellektuaalset vara luua ja äriideest lähtuvalt ärimudelina realiseerida ja turustada. Sealjuures korreleerub viimasena väljatoodud eeldus tugevalt ka ühiskondlikul tasandil käsitletud frantsiisiabi ja frantsiisimise infrastruktuuriga.

Võtmaks kokku käesoleva alapeatüki sisu, esitatakse järgnevalt selle põhiseisukohad. Frantsiisimise temaatika on käsitletav peamiselt ühiskondlikul, organisatsioonilisel ja

individuaalsel tasandil. Sealjuures on organisatsiooniline tasand frantsiisimise puhul eripäraste intensiivsete koostöösuhete ja lepingulise vastastikuse sõltuvusega iseloomustatav frantsiisivõrgustiku tasand ning, hõlmates frantsiisiandjaid ja -võtjaid, loomult duaalne. Eelneva põhjal käsitleti ka ühiskondlikust, organisatsioonilisest ja individuaalsest tasandist lähtuvaid frantsiisipakkumise eeldusi; neist viimaseid üheskoos.

Ühiskondliku tasandi frantsiisimise eeldustena käsitleti ühiskonnas frantsiisimist soosivaid mõjureid. Peamistena võib välja tuua järgmised:

1. kultuurilises kontekstis: majandusliku individualismi väärtustamine;
2. majanduskontekstis: teenindussektori ja teadmismahuka ettevõtluse suur ja suurenev osakaal majandusstruktuuris; suur ja suurenev geograafiline hajutus ning rahvusvahelistumise määr ja jätkuv kasvutrend majandustegevuses (ketistumine ja uutal alustel paindlik tööjaotus kettides);
3. poliitilises kontekstis: väikeetevõtete ja konkurentsi väärtustamine;
4. majanduspoliitika elluviimise kontekstis: frantsiisimise infrastruktuur:
 - a) frantsiisiabi (frantsiisimisalase teabe ning vastavat oskusteavet valdavate konsultantide-spetsialistide) kättesaadavus,
 - b) ettevõtluse tugistruktuuri osalus,
 - c) frantsiisimist soosiv frantsiisimise reguleeritus õigussüsteemis,
 - d) frantsiisimist toetavad majanduspoliitilised meetmed.

Frantsiisi arendamise protsessi raamistikust lähtuvalt eristati kaks peamist organisatsioonilise-individuaalse tasandi eelduste gruppi. Neile ja kogu käesolevas peatükis esitatud teoreetilisele baasile vastavalt sõnastati omakorda frantsiisipakkumise võimalikkuse tingimused organisatsioonilisel-individuaalsel tasandil. Juhtimisvõimekusest lähtuvate frantsiisipakkumise võimalikkuse tingimustena toodi välja:

1. ärijuhi kindel soov äri laiendada ja pühendumine sellele, valmisolekuga loobuda (osaliselt või täiesti) oma senisest ärist ja tegevusest frantsiisiäri kasuks;
2. ärijuhi orienteeritus pikaajalistele intensiivsetele ja vastastikku tõhusatele ärisuhetele;

3. ärijuhi valmidus ja võimekus moodustada juhtimismeeskond, juhtida ja delegeerida juhtimisvastutust kõigis frantsiisimise jaoks strateegilistes valdkondades:
 - a) käitamine/toimimine (protsessijuhtimine),
 - b) koolitus (teadmuse ülekande juhtimine),
 - c) turundus (sh esiletõstmist väärivalt intellektuaalse vara rakendamine eesotsas brändimisega),
 - d) rahandus,
 - e) juura (sh intellektuaalse vara kaitse);

Frantsiisitavast ärimudelilist lähtuvate frantsiisipakkumise võimalikkuse tingimustena, mis korreleeruvad tugevalt ka ühiskondlikul tasandil käsitletud frantsiisiabi ja frantsiisimise infrastruktuuriga, toodi välja:

1. teadlikkus frantsiisimisest kui kasvumeetodist,
2. teadlikkus frantsiisipakkumist mõjutavatest teguritest,
3. frantsiisipakkumiseks vajaliku (oskus)teabe valdamine, mille keskmes on:
 - a) teadmised intellektuaalsest varast,
 - b) oskused intellektuaalset vara luua ning äriideest lähtuvalt frantsiisitava ärimudelina realiseerida ja turustada.

2. FRANTSIISSIPAKKUMISE HETKEOLUKORD EESTIS JA SELLE PARANDAMISE VÕIMALUSED

2.1. Frantsiisipakkumise infrastruktuur Eestis

Käesolevas peatükis käsitletakse frantsiisipakkumise hetkeolukorda Eestis eelmises peatükis kujundatud teoreetilisest baasist lähtuvalt ühiskondlikul tasandil (alapeatükis 2.1.) ja organisatsioonilisel tasandil (alapeatükis 2.2.) ning antakse hinnang frantsiisipakkumise hetkeolukorrale Eestis ja formuleeritakse ettepanekud frantsiisipakkumise olukorra parandamiseks Eestis (alapeatükis 2.3.). Ühiskondlikul tasandil käsitletakse ja analüüsitakse käesolevas töös frantsiisipakkumist majanduspoliitika elluviimise kontekstis ehk frantsiisipakkumise infrastruktuuri Eestis, võrreldes seda muu maailmaga. Täpsemalt leiavad käsitlust alapeatükis 1.3. välja toodud frantsiisimise infrastruktuuri komponendid: frantsiisiabi (frantsiisimisalase teabe ning vastavat oskusteavet valdavate konsultantide-spetsialistide) kättesaadavus, ettevõtluse tugistruktuuri osalus, frantsiisimise reguleeritus õigussüsteemis ja majanduspoliitilised meetmed.

Kuna Eesti frantsiisipakkumise hetkeolukorra hindamine eeldab võrdlust muu maailmaga, käsitletakse esimesena frantsiisimise statistilise teabe kättesaadavust. Võrdlemise muu maailmaga teeb keerukaks asjaolu, et mis tahes frantsiisimisse puutuv statistika on saadaval vaid väheste riikide kohta. Erinevate riikide erineva seisuga ja erinevatest allikatest pärinev kättesaadavgi statistika on sageli võrreldamatu, kuna see, mida konkreetne statistika hõlmab, ja andmete kogumise meetodid võivad olla väga erinevad. Statistilistesse detailidesse ei hakata käesolevas töös laskuma. Samuti ei ole eesmärk kuhjata võimalikult palju erinevaid andmeid. Võrdluse võimaldamiseks tuuakse vaid mõned statistilised orientiirid paari riigi kohta. Riikide valik statistika väljatoomisel lähtub autori hinnangust kättesaadavate andmete usaldusväärsusele.

PricewaterhouseCoopers mõõtis ja hindas USA frantsiisäride majanduslikku mõju 2005. aastal. Selle järgi oli 2005. aastal USAs 909 253 frantsiisandjatele ja -võtjatele kuuluvat äriettevõtet (3,3% kõigist äriettevõtetest), frantsiisärid pakkusid tööd 11,0 miljonile inimesele (8,1%-le mittepõllumajanduslikest töötajast erasektoris, mis on sealjuures enam kui nt kõik kestvuskauapade tootjad kokku) ja nende müügitulu moodustas 880,9 miljardit USD (4,4% kogu erasektori müügitulust). Vastavad keskmised aastased kasvumäärad vahemikus 2001–2005 olid 4,3%, 3,0% ja 9,0%. Toodi välja, et frantsiisärid aitavad kõrvaltoimete kaudu kaasa ka mittefrantsiisäride kasvule. Kõrvaltoimeid arvesse võttes olid frantsiisärid vastutavad koguni 21 miljoni töökohta (15,3% kogu erasektori töökohtadest) ja 2,3 triljoni USD müügitulu (11,4% kogu erasektori müügitulust) eest ning müügitulu keskmine aastane kasvumäär aastatel 2001–2005 oli 10,9%. Ärimudeli frantsiisi võtjate ja andjate äriettevõteteid oli 5,7 korda enam ja need võimaldasid töökohti 4,5 korda rohkem võrreldes traditsioonilise frantsiisimisega. Frantsiisivõtjad omasid 73% frantsiisitava ärimudeli järgi tegutsevatest äriettevõtetest. (The Economic ... 2008: E1–E2)

Duckett ja Monaghan (2010: xi) väidavad World Franchise Councili ja International Franchise Associationi hiljutistele hinnangutele tuginedes, et maailmas, kokku 140 riigis, on 16 000 frantsiisisüsteemi 1,6 miljoni frantsiisipunktiga, mille müügikäive kokku on 1 triljon USD; ning NetWest'i ja British Franchise Associationi 2007. aasta frantsiisimisuuringule tuginedes, et Suur-Britannias tegutseb 781 frantsiisisüsteemi 31 600 müügipunktiga, mis pakuvad tööd 371 600 inimesele ja mille müügikäive kokku on 10,8 miljardit £. Paraku ei ütle need numbrid midagi selle kohta, kui suur osa neist puudutab ärimudeli frantsiisimist, ega frantsiisipakkujate päritolumaade kohta.

Frantsiisimisse puutuvate statistiliste andmete saamiseks Eesti kohta pöördus käesoleva töö autor päringuga Statistikaametisse, kust sai vastuseks (Veelmaa 2010a), et frantsiisipakkumise kohta Eestis eraldi andmeid ei koguta. Küll aga juhtis vastaja tähelepanu, et kui frantsiisipakkumine on ettevõtte põhitegevus, on ta klassifitseeritud Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatori (EMTAK) emma-kumma koodi alla:

- 74901 – nimetus: muu mujal liigitamata kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus;

- 77401 – nimetus: intellektuaalomandi ja sarnaste toodete (v.a autoriõigusega tööd) rentimine, mille selgituses on selle nimetuse alla kuuluvana teiste seas ära toodud ka frantsiisilepingud.

Kuna kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus ei ole käesoleva töö fookuses, soovis autor saada nimekirja äratooduist viimase koodiga klassifitseeritud ettevõtete nimede kohta. Statistikaametist seda väljastada ei saadud (Veelmaa 2010b), küll aga sai EMTAK-koodiga 77401 äriregistrisse registreeritud ettevõtete nimekirja väljastada Registrate ja Infosüsteemide Keskus (Lisa 2). Käesoleva töö autor ei tuvastanud selles nimekirjas olnud ettevõtetest interneti otsimootorite ja telefoniküsitluse abil ühtki, kes tegutseb frantsiisilepingu alusel ärimudeli frantsiisi pakkujana. Et autorile teadaolevaid Eesti frantsiisiandjaid (vt alapeatükk 2.2.) selles nimekirjas polnud, seletab osaliselt asjaolu, et frantsiisiandja ei pruugi olla registreerinud frantsiisipakkumist (intellektuaalomandi rentimist) oma põhitegevusalaks. Ometi on autori teada nt OÜ Robinsoni Restoranid põhitegevuseks nimelt frantsiisipakkumine (vt alapeatükk 2.1.). Sellest võib järeldada, et EMTAK-koodidel põhinev statistika ei ole usaldusväärne allikas frantsiisipakkumise statistika kohta Eestis.

Kuna ametlikku frantsiisimisse puutuvat statistikat Eesti kohta ei õnnestunud hankida, tuli otsida muid võimalusi frantsiisimisialase teabe leidmiseks Eesti kohta. Kõige käepärasem võimalus on kahtlemata internet, mille abil saab muuhulgas kindlaks teha ka vastava kirjanduse olemasolu Eesti raamatukogudes, misjärel otsustas autor pöörduda ettevõtluse tugiorganisatsioonide poole: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (edaspidi MKM), Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) ja Eesti Kaubandus-Tööstuskoja (edaspidi ETKK) poole.

Sisestades ETKK otsimootorisse sõna *frantsiis*, leiab viited Armin Tüll (2010a, 2010b) artiklitele frantsiisimisest. Armin Tüll on WSI Baltics frantsiisi arendusjuht, mistõttu arusaadavatel põhjustel erapoolik, ning kõnealuste artiklite sisu annab tunnistust selle kohta, et tegemist on reklaamtekstidega potentsiaalsetele frantsiisivõtjatele – välja on toomata frantsiisivõtmise ohud ning frantsiisipakkumist on käsitletud väga napilt.

Samuti on internetist leitav Baltic Franchise Foundationi veebileht (Franchising ... 2010), kus on tänuväärsest ära toodud nt frantsiisimise olemust mõneti valgustavad vastused teatud korduma kippuvatele küsimustele, ingliskeelne ülevaade frantsiisimisse puutuvatest Eesti õigusaktidest, viited frantsiisimisalastele infoallikatele maailmas ning ka lühike nimekiri frantsiisijatest Eestis. Viimaste hulka ei kuulu küll ükski praegune Eesti päritolu praegune frantsiisipakkuja (vt alapeatükk 2.2.). Samas on nimekirjas nt Klementi AS, mis enam ei tegutse (Krediidiinfo ... 2010), kuid oli AS PTA Grupp andmeil (Ettevõttest 2010) viimati selle tütarettevõtte. Autor helistas 30. juulil 2010 PTA Grupi endisele turundusjuhile Eve Hõimule, kelle sõnul PTA Grupp frantsiisimisega ei tegele. Samuti on kõnealuses nimekirjas AS Tiimari Baltic, mille regioonijuht Terje Vabo ütles autorile telefoniintervjuus 1. augustil 2010, et nende ettevõtte frantsiisimisega ei tegele, ent võis sellega tegelda ligi kümme aastat tagasi, kui tema selles ettevõttes veel ei töötanud. Baltic Franchise Foundationi veebileht on käesoleva töö kirjutamise ajal siiski kahtlemata üks paremaid internetist kättesaadavaid eestikeelseid allikaid frantsiisimise kohta, ent selle sisu põhjal – frantsiisipakkumise eeliseid-puudusi, ohte-võimalusi ei ole seal peaaegu käsitletud, Eesti praegustele frantsiisandjatele viidatud – võib järeldada, et see on suunatud peamiselt frantsiisivõtjatele ja välismaistele frantsiisipakkujatele.

Interneti otsimootorite abil võib leida ka OÜ Moorlat & Ko Patendibüroo patendivolniku Ott Moorlati (2010a, 2010b) paar artiklit frantsiisimisest. Eksitavana neist ühes (2010a) võib välja tuua Baltika Grupi nimetamise frantsiisimise näitena, samuti väite „Zara kaubamärgi edu valemi lahutamatu osa on vertikaalselt integreeritud ärimudel.” Ranges tähenduses välistab viimane väide Zara puhul frantsiisimise, millise näitena Zara aga artiklis on toodud. Käesoleva töö autori hinnangul loob Moorlat kõnealuses artiklis muljet, nagu oleksid kõik kaubandus- ja teenindusketid frantsiisipõhised, mis on aga ekslik.²⁷ Kuigi ebatäielikud ja kohati eksitavadki, on need kaks artiklit siiski samuti tänuväärseks internetist kättesaadavaks eestikeelseks materjaliks.

²⁷ Tarbijale see tavaliselt välja ei paista, kas tegemist on frantsiisiga või mitte.

Oluliselt parem ei ole olukord Eesti raamatukogudest leitava eestikeelse frantsiisimis- alase kirjandusega. Spetsiaalselt frantsiisimisteemalist kirjandust ei leidu, kui välja arvata mõned bakalaureuse- ja üks magistritöö (Kodar 2009). Neist vaid üks bakalaureusetöö on majandussuunitlusega (Tsvetkova 2008), kuid seegi põhineb olulisel määral ülaltoodud ebausaldusväärsetel allikatel ning käsitleb eeskätt frantsiisivõtmist. Teatud määral, kuid siiski ebapiisavalt on frantsiisimist käsitletud ka nt „Teadlikus turunduses” (2010: 276, 278) ja Vihalemi „Rahvusvahelises turunduses” (1999: 103–107).

EKTK poliitikakujundamise- ja õigusosakonna juhataja Mait Palts ütles 6. juulil 2010 telefoniintervjuus autorile, et EKTK kokkupuuted frantsiisimisega on väga kasinad. Ta arvas, et üheks põhjuseks, miks Eestis frantsiisipakkujaid nii vähe on, võib olla puudulik teadlikkus.

EASi kodulehe otsimootoris päring *frantsiis* ühtki tulemust ei anna. EASi ettevõtete võimekuse divisjoni direktori Pille-Liis Kello ütles 29. juunil 2010 autorile telefoniintervjuus, et nende divisjonil kokkupuuteid frantsiisimisega olnud ei ole ja suunas autori intervjuerimiseks edasi ekspordi divisjoni direktori poole. Autor (Martin, A. 2010a) pöördus Allar Korjase poole, soovides kokku leppida intervjuu aja, et uurida, kas ja milliseid tegevusplaanid on EASil teadlikkuse tõstmiseks frantsiisimise osas ja frantsiisipakkumise elavdamiseks. Allar Korjas (2010) vastas: „EAS tegeleb rohkem tööstussektori ettevõtetega, mistõttu frantsiisi teemadega palju kokkupuuteid pole. Kui, siis alustavate ettevõtete äriplaanide juures, kus soovitakse käivitada firmat frantsiisilepingut kasutades. [...] Jah, olen kursis Salon+, Aphoteca ja Pappa Pizza kaubamärgi all tegutsevate ettevõtetega. Neist esimene on ka on vähese tähtsusega riigiabi saanud. Lisaks neile on teada veel mõned ettevõtted, kes kas plaanivad või juba ongi frantsiisilepingu alusel oma võrku laiendanud. Kõik nad tegelevad kaubandusega, kuid seejuures soovivad mõningaid tooteid oma kaubamärgi all turustada. Teatud juhtudel oleme saanud neid ka toetada. Frantsiisiantjate ja -võtjate tarvis on mitmeid rahvusvahelisi messe, kus end esitleda ja lepingupartnereid leida. Kui tegemist pole jaekaubanduseettevõttega, siis EAS pakub toetust sellistel messidel oma väljapanekuga osalemiseks. Internetis on ka mitmeid virtuaalseid müügikohti, kus ettevõtted saavad

kontakte vahetada ja läbi rääkida. Info on kergesti leitav otsimootoriga. Eraldi meedet frantsiisipakkumist edendada EAS-i pole. Küll on EAS aastaid kaasa aidanud ettevõtetal oma kaubamärgi all rahvusvahelist edu saavutada, seda ka juhul kui tooted pole ettevõtte enda toodetud. Frantsiisipakkujat pole seni ühestki toetatud firmast seni veel tulnud.” Ta lisas, et tasub uurida, kas sellel, et Eestis on frantsiisipakkujaid nii vähe, on majanduslikud põhjused või on põhjuseks puudulikud teadmised ja oskused. Autori (Martin, A. 2010b) täpsustavale küsimusele selle kohta, millistele kaubandus-ettevõtetele, nimeliselt, ta viitas kui sellistele, kes „plaanivad või juba ongi frantsiisilepingu alusel oma võrku laiendanud”, vastust ei tulnud.

MKMi kodulehe otsimootoris ei anna päring *frantsiis* samuti ühtki tulemust. MKMist pöördus autor (Martin, A. 2010c) avalike suhete osakonna nõuniku Rasmus Ruuda poole palvega, et ta aitaks leida MKMist inimese, kellega on võimalik vestelda frantsiisipakkumise olukorrast-väljavaadetest ja (võimalikest) mõjudest Eesti majandusele ning teemadel, kas ja milliseid riiklikke meetmeid ja tegevusplaanid on teadlikkuse tõstmiseks frantsiisimise osas ning frantsiisipakkumise elavdamiseks. Rasmus Ruudal ei õnnestunud MKMist frantsiisimise küsimustes pädevat inimest leida. Vahepeal siirdus ta puhkusele ja suunas autori edasi avalike suhete osakonna peaspetsialisti poole. Viimane (Pärn 2010) vastas: „MKM-is ei olegi kahjuks sellel teemal pädevat ametnikku.”

Eestis puudub riiklik frantsiisiasotsiatsioon, erinevalt nt Soomest, Rootsist, Taanist, Ungarist, Tšehhist, Poolast, Sloveeniast, Slovakkias, Rumeeniast, Bulgaariast, Serbiast, Makedoonias, Venemaast, Ukrainast ja Armeenias (Members 2010, Our members 2010, Countries ... 2010). Eestit esindav organisatsioon ei ole ka World Franchise Councili ega European Franchise Federation'i liige (Members 2010, Our members 2010). Kui nt Suurbritannias on olemas The Franchising Centre²⁸, The International Franchising Centre²⁹, The Franchise Development Centre³⁰, The Franchise Training

²⁸ www.franchise-consultants.com

²⁹ www.theinternationalfranchisingcentre.com

Centre³¹, The Franchise Sales Centre³², The Franchise Careers Centre³³, siis Eestis ei ole midagi taolist. Eelnevalt viidatu valguses on kaheldav seegi, et nimetatud Suurbritannia tugiorganisatsioonide ja nende allüksuste funktsioone suudab täisväärtuslikult täita Baltic Franchise Foundation. Võib väita, et toimiv ja elujõuline frantsiisimise tugistruktuur Eestis puudub.

Järgnevalt käsitletakse põgusalt ka frantsiisimise reguleeritust Eesti õigussüsteemis. Eestis on frantsiisilepingu regulatsioon sätestatud võlaõigusseaduse (edaspidi VÕS) 3. osa 19. peatükis, kuid tuleb silmas pidada, et frantsiisileping on oma olemuselt kompleksleping, sisaldades erinevate lepinguliikide, nt litsentsi-, müügi-, rendi-, käsundus- jm lepingu tunnuseid. Kindlasti tuleb intellektuaalse omandi ja lepinguõiguse omavahelisel suhestumisel arvestada, et frantsiisilepingu intellektuaalse omandi osale kohaldub litsentsilepingu regulatsioon ning litsentsilepingu esemeks olevad õigused on sätestatud intellektuaalse omandi eriseadustes. Sellest tulenevalt peab arvesse võtma erinevate lepinguliikide sätete üheaegset kohaldatavust, välja arvatud, kui üheaegne kohaldatavus ei ole võimalik või oleks vastuolus lepingu olemuse või eesmärgiga (VÕS § 1 lg 2). Frantsiisilepingut on võimalik käsitleda ka raamlepinguna, mis sisaldab nii lepingupoolte üldisi õigusi ja kohustusi kui ka lahtisi tingimusi, millega frantsiisiandja ja -võtja sätestavad omavahelise edasise äritegevuse. VÕSi dispositiivsuse põhimõtte kohaselt võivad lepingupooled kokkuleppel kõrvale kalduda seaduses sätestatust, välja arvatud, kui seadusest kõrvale kaldumine ei ole lubatud (VÕS § 5). Järelikult on lepingupooltele kõik lubatud, mis ei ole seadusega keelatud. (Kodar 2009: 8–10, 68–69)

Eestis puudub kaubamärgilitsentsi registreerimise kohustus ning kui vastav registreerimiskanne on tehtud, puudub sel õiguslik tähendus, rahvusvahelise frantsiisilepingu sõlmimisel tuleb aga arvestada, et teatud riikides võib esineda litsentsi

³⁰ www.thefranchisedevelopmentcentre.co.uk

³¹ www.thefranchisetrainingcentre.com

³² www.thefranchisesalescentre.com

³³ www.thefranchisecareerscentre.com

andmise registreerimise kohustus. Teatud riikides võivad intellektuaalse omandi eriseadused sätestada imperatiivsed sätted, mis võivad kohalduda ka juhul, kui frantsiisilepingus on kokku lepitud teise riigi õiguse kohaldamises. Seega frantsiisisüsteemi laiendamisel tuleb esmalt teha kindlaks, milline on vastava riigi intellektuaalse omandile tagatav õiguskaitse ja kas riik on ühinenud rahvusvaheliste konventsioonidega, mis sätestavad ühtsed ja selged miinimumstandardid frantsiisisuhtes tähtsust omavatele intellektuaalse omandi õiguskaitsele. (Kodar 2009: 69)

Kodar (2009: 68–69) toob välja, et Eesti õiguse kohaselt on keeruline määratleda, milliste kohustuste täitmist on frantsiisivõtja frantsiisiandjalt õigustatud nõudma, tulenevalt frantsiisiandja kohustuste üldsõnalisusest. Käesoleva töö autor leiab, et seaduses (VÕS 3. osa 19. ptk) on üldsõnalised mõlema poole kohustused ja õigused. Samas nõustub Kodariga, et selline õiguslik ebamäärasus võib tekitada frantsiisilepingus poolte vahel mittevajalikke pingeid, rääkimata potentsiaalsest pahausksest käitumisest teisele osapoolle tahtlikult kahju tekitamiseks. Eraldi juhib käesoleva töö autor tähelepanu, et pingete allikaks frantsiisisuhtes võib muuhulgas osutada olulise teabe (tahtlik või tahtmatu) avaldamata jätmise lepinguläbirääkimiste staadiumis; teabe avaldamise nõuded frantsiisilepingu sõlmimise eelselt puuduvad Eesti õigusregulatsioonis aga samuti. Seega nõustub käesoleva töö autor Kodariga, et VÕSi frantsiisilepingu regulatsiooni tuleks täiustada.

Eraldi väljatoomist väärrib kaubamärgi määratlus kaubamärgiseaduses (§ 3). Selle järgi on kaubamärk „tähis, millega on võimalik eristada ühe isiku kaupa või teenust teise isiku samaliigilisest kaubast või teenusest.” Samal ajal VÕS § 375 määratleb frantsiisilepingu mõiste järgnevalt: „Frantsiisilepinguga kohustub üks isik (frantsiisiandja) andma teisele isikule (frantsiisivõtja) õiguse kasutada frantsiisivõtja majandus- või kutsetegevuses frantsiisiandjale kuuluvat õiguste ja teabe kogumit, muu hulgas õigust frantsiisiandja kaubamärgile, ärilisele tähistusele ja oskusteabele.” Eelnevalt toodud kaubamärgi määratlus välistab sama kaubamärgi kasutamise mitme isiku samaliigiliste kaupade ja teenuste eristamiseks. Sellisena välistab ta ka frantsiisimise. Seega on VÕS § 375 vastuolus kaubamärgiseaduse §-ga 3 ja viimast tuleks vastuolu kaotamiseks korrigeerida. Võrdluseks, nagu alapeatükis 1.1. viidati,

seadustati USAs juba 1946. aastal kontseptsioon, mille järgi kaubamärk ei ole mitte allika, vaid kvaliteedi indikaator, mis on sellisena täiesti seaduslikult litsentsitav, nii kaua kui selle omanik toodete ja teenuste kvaliteeti kontrollib.

Järgnevalt käsitletakse põgusalt ka frantsiisimist toetavaid majanduspoliitilisi meetmeid. Frantsiisimist toetavate meetmete kohta autor ettevõtluse tugiorganisatsioonide küsitletud esindajatelt teavet ei saanud. Käesoleva töö autoril ei ole pakkuda ka võrdlusmaterjali teiste riikide vastavate meetmetega, mistõttu jääb see käesoleva töö väliseks ülesandeks. Küll aga leidis autor Riigi Teatajast ühe huvipakkuva määruse – „Eksportiturunduse toetamise tingimused ja kord”. Selle § 1 lõige 1 ütleb: „Eksportiturunduse toetamise meetme (edaspidi meede) tingimused on kehtestatud «Riiklike struktuurivahendite kasutamise strateegia 2007–2013» ja sellest tuleneva «Majanduskeskkonna arendamise rakenduskava» prioriteetse suuna «Ettevõtluse uuendus- ja kasvuvõime» eesmärkide elluviimiseks,” ning § 1 lõige 3 määratleb, milliste valdkonna projektidele määrust ei kohaldata. Sealjuures § 1 lõige 3 punkt 9 määrab, et määrust kohaldatakse majutuse ja toitlustuse valdkonna litsentside, frantsiiside pakkumisele välisurul. Seega saab nimetatud meetme raames majutuse ja toitlustuse valdkonna litsentside, frantsiiside pakkumiseks välisurul toetust taotleda. Seega ei saa sugugi väita, et Eestis frantsiisipakkumise toetamiseks majanduspoliitilised meetmed puuduvad, mida hindab käesoleva töö autor kahtlemata positiivseks. Samuti saab litsentside ja frantsiiside pakkumiseks välisurul toetust taotleda kõigis valdkondades, mida pole kõnealuse määrusega kohaldamisalast välja jäetud. Tekib siiski küsimus, mis põhjusel on otsustatud määruse kohaldamisalast välja jätta nt hulgi- ja jaekaubanduse (§ 1 lõige 3 punkt 7), finants- ja kindlustustegevuse (§ 1 lõige 3 punkt 10) ning kinnisvaraalse tegevuse litsentside pakkumine välisurul (§ 1 lõige 3 punkt 11). Miks ei võiks kõnealuse meetme raames toetuse võimaldamisega soodustada rahvusvahelist litsentsimist ja frantsiisimist?

Käesoleva töö autor ei pea end majanduspoliitiliste meetmete ja juriidikaga seotud küsimustes piisavalt pädevaks, küll aga taotleb oma tööga ette valmistada baasi, millelt nendes valdkondades tegevad spetsialistid saaksid frantsiisipakkumisse puutuvalt juriidilisi ja majanduspoliitilisi samme astuda. Autor peab ebatõenäoliseks, et

frantsiisimisse puutuvaid mõistlikke seadusandlikke ja majanduspoliitilisi samme on võimalik planeerida, lähtumata frantsiisimise aluseks olevast ärilis-teoreetilisest baasist, mida käsitleti käesoleva töö esimeses peatükis, ning tundmata praktikute kogemusi, mida käsitletakse järgmises alapeatükis.

Antud peatükki sobib enne kokkuvõtet lõpetama autorit käesolevat tööd kirjutama ajendanud asjaoludest lähtuvate hüpoteeside püstitamine. Nimelt, ühelt poolt ajendas seda tööd ette võtma praktiline vajadus, mis aga omakorda tingis enesetäiendusvajaduse. Enesetäiendusvajaduse osaliseks põhjuseks võib pidada lünki autori hariduses ja laiemalt haridussüsteemis üldse. Autori majandusõpingute jooksul käsitleti frantsiisimist väga pealiskaudselt, mis oli praktilise vajaduse rahuldamiseks ebapiisav. Sealjuures on autor käesolevat tööd kirjutades ja seda tutvustades kohanud vaid üksikuid (ka majanduskõrgharidusega) inimesi, kes on frantsiisimistemaatikas minimaalsel arvestataval määral pädevad. Ilma akadeemilistele kriteeriumitele vastava kvantitatiivse uuringuta sellest piisavalt tõendatud järeldusi teha ei saa, küll aga võib püstitada hüpoteesid, et frantsiisimisalane pädevus Eestis on napp ja et osaliselt on selle põhjuseks puudujäägid haridussüsteemis. Sealjuures, tõenäoliselt on laiapõhjalise uuringu läbiviimisest lihtsam teatud õppekavad läbi vaadata ja neid vajadusel täiendada.

Käesoleva alapeatüki võtab autor kokku hinnanguga, et frantsiisipakkumise infrastruktuur Eestis on muu maailmaga võrreldes frantsiisipakkumiseks ja ettevõtlusväljavaadete parandamiseks frantsiisipakkumise kaudu praegu suhteliselt ebasoodne. Järgnevalt esitatakse alapeatükis käsitletud hinnangulistest puudustest mõnevõrra detailsem kokkuvõte.

1. Eestis ei koguta usaldusväärset frantsiisimisalast statistikat.
2. Ligipääs emakeelsele frantsiisimisteemalisele teabele on puudulik, nagu ka Eesti hariduse kvaliteet frantsiisimise vallas.
3. Eesti ettevõtluse tugiorganisatsioonide pädevus frantsiisimise vallas on napp.
4. Eestis puudub elujõuline riiklik frantsiisimise tugistruktuur, mis võimaldab pädevate konsultantide ja spetsialistide kättesaadavust ning praktikutevahelist teadmuse ülekannet.

5. Piisav ei ole Eesti võlaõigusseaduse frantsiisilepingu regulatsioon.
6. Kaubamärgi määratlus Eesti Vabariigi kaubamärgiseaduses (§ 3) on vastuolus võlaõigusseaduse frantsiisilepingu regulatsiooniga (§ 375), kusjuures esimene sisuliselt välistab frantsiisimise võimalikkuse.
7. Ettevõtluse ja ekspordi toetamise meetmed frantsiisipakkumise vallas ei ole Eestis piisavad.

2.2. Frantsiisipakkumise hetkeolukord Eestis organisatsioonilisel tasandil

Käesolevas alapeatükis koostatakse intervjuu plaan ja viiakse läbi intervjuud frantsiisimisega frantsiisipakkuja poolelt kokku puutunud ettevõtete esindajatega Eestis, et selgitada välja praktikute tegevuse ajendid ja takistused-ohud frantsiisipakkumisel, frantsiisipakkumise eelised ja mõju nende äritegevusele ning praktikute soovitusel frantsiisimise edendamiseks Eestis. Analüüsitakse ka praktikute kogemusi frantsiisimise osas lähtuvalt frantsiisimise teoreetilistest alustest ning antakse hinnang frantsiisipakkujate hetkeolukorrale Eestis.

Internetist on leitavad viited järgmistega seotud kaubamärkidega seotud frantsiisipakkujate kohta: Eesti Post (AS Eesti Post), Apotheka (AS Apteekide Koostöö), Pappa Pizza ja Peetri Pizza (OÜ Robinsoni restoranid), salon+ (OÜ Salonplus Baltic). Kontaktide abil MKMi, EASi ega ETKK esindajatega ei õnnestunud seda lühikest nimekirja täiendada. Kuna see nimekiri on nii lühike, oli valimi planeerimine lihtne – autor pöördus intervjuerimissooviga kõigi nimetatud ettevõtete poole; lisaks OÜ KM Ideas poole, mille puhul oli autor teadlik, et ReUse Republicu kaubamärgi frantsiisipakkumine oli päevakorral olnud. Ainsana nimetatuid ei õnnestunud intervjuud läbi viia AS Apteekide Koostöö esindajaga, mistõttu selle ettevõtte kohta kasutati muid kättesaadavaid allikaid.

Autor (Martin, A. 2010d) pöördus AS **Apteekide Koostöö** juhataja, Marika Pensa poole sooviga teda ettevõtte frantsiisimiskogemuse teemal intervjuerida. Vastust ei saanud.

5. juulil 2010 sai autor Marika Pensalt telefoni teel vastuse, et ta ei leia intervjuu läbiviimiseks aega.

Apotheka kohta võib lugeda Moorlati (2010a) artiklist, mida järgnevalt tsiteeritakse. „Vähe on olnud neid julgeid Eesti ettevõtteid, kes on ühinenud ühtsesse ketti. 2000. aastal avati Eestis palju uusi apteeke. Nõustamise oskus ja teadmiste tase erinevate apteekide töötajatel oli väga erinev. Olukorra üle muret tundnud apteekritel tekkis idee ühineda ühe kaubamärgi alla, et pakkuda patsientidele kindlust ühtlaselt hea apteegiteenuse näol. Nii tekkiski 2000.a. sügisel erinevate apteegipidajate oma ettevõtte - Apteekide Koostöö AS, kes hoolitses ühtsete koolitusprogrammide, turunduspoliitika ja uute infotehnoloogiliste lahenduste elluviimise eest. Ühistöö eesmärgiks oli parandada ja ühtlustada apteegiteenuse kvaliteeti. Võeti kasutusele ka enamikele eestimaalastele tuntud Apotheka kaubamärk, mida kannavad täna üle 170 apteegi Eestis. Töötati välja ühised tegevusprintsüübid järgmistes valdkondades: ühine kaubamärk, välis- ja sisekujundus, ühine hinna- ja turunduspoliitika, ühine klienditeenindus- ja koolituskava, ühine ostukorraldus, ühine IT arendus apteegis.”

Oma allikaid Moorlat (2010a) artiklis ei avalda, mistõttu ei saa info usaldusväärsust kontrollida. Ometi tekitab artikkel kahtlusi, et Apotheka puhul ei ole tegemist käesolevas töös määratletud ärimudeli frantsiisimise tunnuste alusel frantsiisimisega, kuna viidatud artiklist jääb mulje, et kõnealusel juhul puudub vähemalt üks oluline frantsiisimise tunnus – frantsiisiandja IO kasutamise õiguse andmine frantsiisivõtjale. Tegemist võib olla muu strateegilise koostöö vormiga, nt kooperatiiviga.

Autor ostis AS Krediidiinfo veebikeskkonnast E-Seif ka AS Apteekide Koostöö 2008. a majandusaasta aruande³⁴, mille järgi AS Apteekide Koostöö on „turundusettevõtte, mis osutab marketingiteenuseid Apotheka kaubamärki kandvatele apteekidele ja ravimi- ning muu apteegikaupade tootjatele või nende esindajatele.” Samuti võib majandusaasta aruandest lugeda: „2008. aasta alguses kandis Apotheka kaubamärki frantsiisileppe alusel 188 apteeki üle kogu Eesti.” Seega tegeleb AS Apteekide Koostöö ka enda hinnangul frantsiisimisega, mis aga siiski ei kinnita, et see vastab käesolevas töös

³⁴ Viide puudub, kuna allikas on ligipääsetav vaid käesoleva töö autori isikutunnustega.

väljatoodud frantsiisimise tunnustele. Kuna AS Apteekide Koostöö esindajat intervjuerida ei õnnestunud, jäi välja selgitamata, kas AS Apteekide Koostöö puhul on tegemist käesolevas töös väljatoodud ärimudeli frantsiisimise tunnuste alusel frantsiisipakkujaga või mitte.

Järgnevalt koostati intervjuude temaatiline plaan (Lisa 3) lähtuvalt käesoleva alapeatüki esimeses lõigus toodud intervjuude läbiviimise eesmärgist. Intervjuusid helisalvestati, ja helisalvestused kirjutati ümber. Autor korrigeeris üleskirjutustes vähesel määral keeleteadust ja struktuuri (st need ei vasta täielikult tegelikult toimunud intervjuude keeleteadusele ega ajalisele järgnevusele) ning andis kõigile intervjuueeritutele samuti võimaluse korrekture ja täiendusi teha, mida kõik intervjuueeritud erineval määral ka kasutasid. Korrekture eesmärk oli autori väärti kuulmisest tingitud vigade võimaluse vältimine üleskirjutustes ning sisu täpsem mõistmine autori poolt, mitte aga intervjuude üleskirjutuste viimine korrektsele kirjakeelsele ega selge loogilise ülesehitusega sorava teksti kujule. Korrigeeritud üleskirjutustest (Lisad 4–7) lähtuv loogiliselt struktureeritud ja kirjakeelsem esitus järgneb käesolevas alapeatükis. Iga ettevõtte kogemuste kajastamise järel analüüsitakse lühidalt ettevõtte kogemusi lähtuvalt käesoleva töö teoreetilises osas käsitletud frantsiisimise tunnustest (alapeatükk 1.2.) ja eeldustest (alapeatükk 1.3.).

AS Eesti Postist intervjueris autor postiteenuste divisjoni jaevõrgu juhti, Sirlu Seliovi (Lisa 4). Samuti oli autoril võimalik tutvuda ASi Eesti Post tüüpfrantsiisilepinguga (AS ... 2010). Neile kahele allikale tuginedes käsitletakse järgnevalt ASi Eesti Post frantsiisimiskogemust.

Esimesed frantsiisilepingud sõlmis Eesti Post 1990. aastatel, kuid suurema hoo sai frantsiisilepingute sõlmimine sisse 2008–2009. Intervjuu läbiviimise ajal oli 26 frantsiisilepingu alusel tegutsevat Eesti Posti müügipunkti ja viie osas käisid läbirääkimised. Frantsiisilepingu alusel osutavad partnerid peamiselt universaalset postiteenust. 26 postkontorist umbes kümme on seotud seadusest tuleneva universaalse postiteenuse tagamise kohustusega. Seliovi sõnul ajendas Eesti Posti frantsiisilepingu alusel partnerlusele postkontorite mahtude vähenemine ja kuluefektiivsuse taotlemine ning teenuse jätkusuutlikkuse tagamine. Ta mõõnis, et osaliselt oli see tingitud

majanduslangusest. Kulude kokkuhoidu pidas ta väga oluliseks argumendiks. Kokkuid sai võimalikuks tööjõukulude ja kinnisvara osas.

Lepingu alusel saavad partnerid õiguse ja kohustuse osutada kokkulepitud teenuseid ning kasutada Eesti Postile kuuluvat õiguste ja teabe kogumit, sealhulgas kaubamärki, ärilist tähistust ja oskusteavet. Nimetatud õiguste ja teabe kogum koosneb teenindussaali iseloomulikust väliskujundusest, pakutavate teenuste detailsest kirjeldusest, sh tüüptingimustest, teeninduseeskirjadest ja -standarditest, nõuetest klienditeenindajatele, aruandluse nõuetest ning välja- ja täiendõppest. Partner kohustub muuhulgas tagama teenuste osutamise täieliku vastavuse lepingus ning teenuste tüüptingimustes sätestatud tingimustele ning lähtuma lepingus kokkulepitud teenuste osutamisel Eesti Posti teenindusstandarditest.

Eesti Posti kohustuste hulka kuulub lepingu järgi teenuste osutamiseks vajalik välja- ja täiendõpe ning konsultatsioon, partnerite varustamine materjalide (sh teenuste kehtivad tüüptingimused, hinnakirjad, juhendid jm teenuste osutamiseks vajalikud dokumendid), vajalike kaupade (ümbrikud, postmargid, templid jmt) ja dokumentidega, teenuste osutamiseks tarviliku kokkulepitud inventariga (k.a ärilise tähistusega), partnerile teenuste osutamise eest tasu maksmine, oma kulul teenuste reklaamimine.

Lepingu alusel osutab partner teenuseid kokkulepitud aadressil. Sealjuures kinnisvara või selle kasutamise rendileping kuulub partnerile. Partneriteks otsitakse sellised, kes saavad postiteenuse juba olemasolevale ärile liita. Enamasti on tegemist poodidega. Partneritele pakutakse turunduslikus mõttes lisateenimise võimalust ja konkurentsieelist.

Seliovi sõnul on frantsiispartnerite tasustamise puhul Eesti Postis kolm varianti: partnerile makstakse teatud hinda ühe tehingu kohta või püsitasu või on partneriga kokku lepitud nende kombinatsioonis; esialgset liitumislõivu ega liitumismaksu praegu ei ole. Ta selgitas, et kui tasustamine siduda ainult osutatud postiteenuste mahuga, võib frantsiisvõtjatel huvi väheneda, sest väiksemates kohtades on teenuste mahud väiksed. Ühtki Eesti Posti frantsiisilepingut tänaseks huvipuuduse tõttu lõpetatud ei ole.

Frantsiisilepingute alusel teenust osutavate kontorite avamiseks valmistumine võttis Eesti Postis aega umbes 6–8 kuud. Ettevalmistustega tegelesid erinevad osakonnad, projektijuht juhtis seda. Seliovi sõnul ainult frantsiisiprojektile pühendunud inimest Eesti Postis praegu ei ole; valdkond ära jaotatud erinevate inimeste vahel. Igapäevast tuge frantsiispartnerile pakub lähim postkontor. Kuna on 26 frantsiisilepingu alusel toimivat postkontorit, toetab igäühte vähemalt üks inimene lähimast postkontorist; kontseptsiooni ja uute partnerite läbirääkimistega tegeleb administratsioonist umbes kuus inimest. Nende kõigi tööst olevat frantsiisiprojekt täna väga väike osa, ent plaanitakse leida inimene, kes on vaid frantsiisiprojektile pühendunud ja seda valdkonda koordineerib. Praegusel juhul on koordinaatoriks Seliovi ise.

Seliov on veendunud, et postkontorite toimimine frantsiisilepingute alusel on end ära tasunud, sest need postkontorid on Eesti Postile nüüd palju vähem kahjumlikud: kui enne oli enamik postkontoreid kahjumis, siis täna on umbes 90–95% frantsiisilepingu alusel toimivaid postkontoreid kasumis. Takistusi kõnealuse ärimetodi kasutamise ajal ei osanud Seliov välja tuua.

Praegu on Seliovi sõnul Eesti Postis pooleli kogu frantsiisipaketi uuendamise protsess, kuna plaanis on frantsiisilepingu alusel hakata õigusi ja kohustust andma rohkemate teenuste osutamiseks ning suuremates kohtades, samuti mitme müügipunkti haldamise õigusi partnerile. Selle tarvis pidas Seliov vajalikuks ühtse IT-süsteemi juurutamist, turunduskontseptsiooni lihvimist, ka koostöösuhete intensiivistamist jm. Praegustes frantsiisilepingu alusel toimivates kontorites on tehinguid vähe, mistõttu ei vajavat nad ka palju tuge. Järelevalvet teostatakse külastuste ja siseauditiga.

Seliov ei töötanud esimesteks frantsiisilepinguteks valmistumise ajal Eesti Postis, kuid arvab, et teadlikkus kõnealusest ärimetodist on tulnud postivaldkonna välispartnerite kaudu. Ise käis ta kogemusi omandamas Inglismaal, kust sai palju oskusteavet.

Eestis ei olnud Eesti Postil frantsiisimise osas tuge ega konsultatsiooni kusagilt otsida. Seliov hindas oluliseks ka valdkonnaspetsiifikat ehk nende puhul vastavalt postispetsiifikat. Ometi oli ta kindel, et kui teatud laadi frantsiisiabi olnuks kättesaadav, olnuks neil oluliselt lihtsam. Nõu oleks küsitud esmalt selles osas, mis on peamised

frantsiisimise pidepunktid, mis peab frantsiisimiseks kindlasti olema olema ja mida on vaja teha; kindlasti ka juriidilise, turunduse ja finantspoole pealt, nt milliseid erinevaid süsteeme on olemas, mis põhimõttel ja kui suured frantsiisitasud tavaliselt on. Ta arvas, et võinuks olla mõistlik ka tasulist frantsiisinõustamist kasutada, et infot kergemini kätte saada. Teatud frantsiisimisorganisatsioonist, kus saaks nt kogemusi vahetada, oleks tema meelest kindlasti abi.

Seliov peab frantsiisipakkumist kulude kokkuhoiu võimaluseks kõige suurematelt kuluallikatelt: kinnisvara omamiselt või selle rentimiselt ja tööjõukuludelt ning leiab, et kindlasti on see katsetamist väärt ka teiste ettevõtete puhul.

Lähtuvalt käesolevas töös määratletud ärimudeli frantsiisimise tunnustest ei ole Eesti Posti puhul autori hinnangul tegemist ärimudeli frantsiisi pakkumisega, kuna käsitletud ärimetod ei vasta ärimudeli frantsiisimise tasustamispõhimõtetele ning Eesti Posti käsitletud ärimetodi koostööpartnerid ei kanna frantsiisisuhtele omast finantsvastutust, pidamata käsitletud ärisse investeerima (kogu postiteenuse osutamiseks tarvilik inventar kuulub Eesti Postile). Frantsiisimise tasustamispõhimõtetele mittevastamise sügavam sisu seisneb selles, et Eesti Posti koostööpartneritel ei ole postiteenuse osutamise osas omandiõigust jääkväärtusele ehk partneril ei ole õigust postiteenuse müügi kaudu genereeritud kasumist järelejäävale osale pärast kokkulepitud tasude tasumist frantsiisiandjale (vt alapeatükk 1.1.); selle asemel tasustab Eesti Post hoopis oma partnereid. Autori arvates on käsitletud Eesti Posti partnerid müügiesindajad. Sellise seisukohaga ei anna autor hinnangut käsitletud Eesti Posti ärimetodi otstarbekusele.

OÜst Robinsoni Restoranid intervjueris autor põhiomanikku ja juhatuse liiget, Madis Kinksi (Lisa 5). Intervjuu põhjal käsitletakse järgnevalt OÜ Robinsoni Restoranid frantsiisimiskogemust.

OÜ Robinsoni Restoranid rendib frantsiisilepingu alusel kolme kaitstud kaubamärki: Peetri Pizza, Pappa Pizza ja Pizza Express. Peetri Pizza kett on 20 aastat, Pappa Pizza 15 aastat vana. Peetri ja Pappa Pizza *pizzeria*'id on kokku praegu 31, millest tänaseks ei kuulu ükski nende omandisse, esimesed kuulusid aga kõik. Väljaspool Eestit, Venemaal, on kaks *pizzeria*'t: Harkovis ja Peterburis. Pizza Express on

spetsialiseerunud pitsade laialiveole. See kaubamärk on antud kasutada ühele operaatorile. Sellel puudub ketiks kasvamise perspektiiv ja sellega Robinsoni Restoranid Kinksi sõnul enam ise ei tegele.

Kinks ütles, et plaanis on Eestis veel laieneda, et täita mõned piirkondlikud lüngad, sest nende strateegia näeb ette, et iga Eesti inimene saab pitsa kätte kodupiirkonnast. Laienemine olevat plaanis ka Peterburis, kuid seal laiennemist hindas Kinks on keerukamaks, kuna järelevalvevõimalused on väiksemad ja kohapealne tooraine on väga erinev. Eestis on kaks tainatsehhi, mis Peetri Pizzat ja Pappa Pizzat varustavad, aga Venemaal tehakse tainas kohapeal.

Frantsiisimine on Kinksi arvates kaubamärgi ja oskusteabe kasutamise õiguse müük teisele ettevõttele raha eest lepingu alusel, pikaajalise partnerluse põhimõttel. Frantsiisiketi üheks oluliseks omaduseks peab Kinks seda, et võimendub nii positiivne kui negatiivne – ühest küljest tekib sünergia (k.a tootearenduse osas), teisest küljest võimenduvad ka ühes frantsiisipunktis tekkinud probleemid. Kaubamärgi kaitsmist peab Kinks frantsiisiandja ülesandeks, millega on nende puhul tulnud ka aktiivselt tegelda.

Pitsaketi kasvades, kui oli juba umbes 12 *pizzeria*'t, läks kogu energia Kinksi sõnul *pizzeria*'te haldamisele (logistika, remonditööd, üle 200 töötajale palga maksmine, järelevalve kõigi pitsameistrite üle jne) ja see muutus takistuseks, sest ei jäänud aega retseptide täiendamisele, keti väljaarendamisele, oskusteabe kasvatamisele, treeningutele, koolitustele, kaubamärgi standardi järgimisele. Tema hinnangul oli revolutsiooniline situatsioon – vanamoodi jätkata enam ei saanud ega tahtnud. Oluline argument oli kulude kokkuhoid tööjõu- ja hoolduskuludelt. Sellest kasvaski idee ja vajadus pakkuda kõigepealt mõnele tublimale pitsameistrile, et need võtaksid *pizzeria* ise pidada. Frantsiisima hakkamise ideest alates kulus Kinksi sõnul vaid kuu aega esimese frantsiisilepingu allkirjastamiseni. See oli nagu pilootprojekt, mida jälgiti ja mille alusel frantsiisikontseptsioonis üht-teist lihviti. Kahe kuu pärast pakuti võimalust järgmisele pitsameistrile.

Frantsiisiandjana polnud nii palju tööjõudu enam vaja kui oma *pizzeria*'te haldamiseks. Tänapäevaks on frantsiisiprojektiga frantsiisiandja poolt seotud vaid Kinks ise, põhikohaga

peatehnoloog, lepinguliselt vastavalt vajadusele tehnoloog, 0,2 töökohaga pearaamatupidaja.

Peetri Pizza ja Pappa Pizza frantsiisipakett sisaldab Kinki sõnul logo, kaubamärki, retseptuuri, toodete ja pakendi disaini, väljaõpet, treeninguid, ühiseminare, atesteerimisi, ühiseid ostukanaleid, pitsakarpe, ühiseid maitseainekomplekte, kohustuslikku pitsakastet, kodulehekülge, järelevalvet, teenindusjuhendit, kvaliteedistandardeid, frantsiisiandja infot tooraine hankekanalite ja frantsiisiandja poolt kokkulepitud soodsamate hindade kohta, Tallinna *pizzeria*'te puhul ka kohustuslikku tainapallide ostu frantsiisiandja tainatsehhist.

Lepingutingimused partneritele on põhiosas ühesugused; palju läbirääkimisruumi lepingu muutmiseks partneril ei ole. Frantsiisilepingul on sõltuvalt konkreetsest partnerist 7–10 lisa, millele leping viitab. Lepingu lisad puudutavad retseptuuri, pitsavalmistamise tehnoloogiat, teenindusjuhendit, tunnuselemente (logod jne), üürilepingut jne. Leping sätestab teatud loeteluga ka selle, mis on ärisaladus ja selle osas on lepingujärgne konfidentsiaalsusnõue. Samuti on lepingus mittekonkureerimise nõue ühe aasta jooksul pärast partnerluse lõppemist. Leping piirkondlikku ainuesindusõigust partnerile ei anna, kuid lepingus on sees, et frantsiisiandja ei kahjusta frantsiisiketi arendamisega frantsiisivõtjate huve. Vastavalt frantsiisilepingule on suured turunduskampaaniad frantsiisiandja korraldada, ära on toodud aga teatud loetelu, milles partnerid on kohustatud osalema.

Frantsiisivõrgustiku *pizzeria*'te asukoha valiku otsustab frantsiisiandja; otsitakse koos partneriga. Asukoht on väga oluline, mistõttu leping sõlmitakse konkreetse asukoha põhiseelt ja teistele asukohtadele see ei laiene. Kui frantsiisivõtja tahab teha teist *pizzeria*'t veel, sõlmitakse uus leping.

Frantsiisitasu ei sõlmu partneri käibest ega kasumist, vaid see on igakuine konkreetne summa, mida korrigeeritakse kaks korda aastas lähtuvalt tarbijahinnaindeksist. Lepingujärgse tasu väljaarvestamise aluseks on konkreetse *pizzeria* eelarveprojekt. Sellist tasupõhimõtet peab Kink kõige objektiivsemaks, sest protsendi alusel saadavate tasude suurusi on raske prognoosida ning frantsiisivõtja tegelikku käivet või kasumit ka

raske kontrollida. Liitumistasuks on ühe kuu frantsiisitasu. Muid tasusid ei ole. Keskest kassasüsteemi ei ole.

Peetri Pizza ja Pappa Pizza frantsiisikontseptsioon on aja jooksul ka muutunud. Frantsiisimise algusaegadel kuulusid nii rendileping kui seadmed frantsiisiandjale – frantsiisipartnerid olid väikese vastutusega operaatorid, keda frantsiisiandja toetas finantside leidmise osas. Tänapäevaks on umbes 80% juhtudel seadmed frantsiisipartneri omad, 50% juhtudel ka üürileping. Kinski kogemus on kinnitanud, et seadmete omanik hooldab seadmeid kõige paremini. Koos võimalike kaubamärkide, hankijate ja nende hinnakirjadega, millele kehtivad frantsiisiandja keti jaoks soodushinnad, on olemas täpne nimekiri, millised kujundus- ja eristuselemendid ning inventar peab olema, et *pizzeria*'t avada. Ka frantsiisileping on aja jooksul muutunud. Sisse on tulnud mõned olulised sätted, mida varem ei olnud. Muudatuste sisseviimine vanade partnerite puhul toimub lepingu uuendamisel, kui vana leping aegub.

Vanade, endale kuulunud *pizzeria*'te puhul eelistati frantsiisipartnerina Kinski sõnul sealsamas töötanud kogenud pitsameistreid. Uute *pizzeria*'te puhul valitakse ettevõtjaid ka väljastpoolt, aga oluline osa partneritest kasvab välja siiski samas ketis töötanud pitsameistritest. Enamasti (umbes 70% juhtudel) on initsiatiiv frantsiisikoostöökas tulnud partneritelt.

Partneri valikul peab Kinks oluliseks konkreetset persooni, kes peab olema väikse firma põhiomanik ja *pizzeria* igapäevase äritegevuse juures. Leping sõlmitakse konkreetse firma konkreetse inimesega ehk kui too firma maha müüb ja frantsiisiandjale uus omanik ei sobi, on frantsiisiandjal samal päeval õigus frantsiisileping katkestada. Kuna kahe *pizzeria* pidamine võimaldab partnerile sünergiat ja võib ta seeläbi elujõulisemaks teha, soositakse, et ühe *pizzeria*'ga frantsiisivõtja teeb teise veel, aga mitte ka rohkem.

Vale frantsiisipartneri valikut peab Kinks ka frantsiisipakkumise kõige suuremaks ohuks. Kogemuse jooksul on õpitud probleeme sellelt pinnalt ette nägema ja partnereid paremini valima. Teiseks ohuks peab ta esimesest lähtuvat negatiivse kogemuse või tagasiside laienemist kogu ketile. Seega peab ta ka järelevalvet väga oluliseks. Selleks teostatakse varjatud kontrolli; järelevalve eesmärki täidavad ka koolitused ja

atesteerimised. Kolmanda ohuna nimetas Kinks kaubamärgi ja oskusteabe kuritarvitamist teiste poolt, mille vastu võitlemisega tuleb frantsiisandjal tegelda.

Frantsiisipõhimõtte oli Kinksile teada Soome täiendkoolitusest, tänu millele oli ta sellega sisuliselt tuttav. Ettevõtte poolt oli sisuline pool, juristi poolt juriidiline. Väljaspool oma ettevõtet Eestis frantsiisiprojekti osas tuge ei otsitud, peale juristiteenuse otseselt ka ei vajatud. Kui Eestis oleks või tekiks teatud frantsiisijate assotsiatsioon, teatud tugiorganisatsioon, oleks Robinsoni Restoranid Kinksi sõnul oma firmaga kindlasti selle liige või kasutaks selle teenuseid. Ta sooviks sealt infot (nt juriidilist), kogemusi vahetada, ühiselt nõu pidada, kuidas nt kaubamärgi kuritarvituste korral käituda, jne. Samas on ta arvamusel, et võti on siiski iseenda käes ning tegevusvaldkond ja frantsiisiketi suurus mängivad suurt rolli. Nt toitlustus, mis sisaldab nii tootmist kui teenindust ja mille toorainel on oma iseärasused, on tema meelest väga spetsiifiline.

Frantsiisivõtmine võimaldab Kinksi meelest lihtsamini ettevõtjaks saada ja kasumit teenida. Frantsiisivõtjatel on Kinksi arvates vähem riske. Frantsiisivõtja ostab frantsiisitasu eest sisse osa ettevõtte tööks vajalikust.

Kinks peab väga väärtuslikuks partnerite tagasisidet ja ideid. Muuhulgas saadakse tagasisidet frantsiisivõtjate kohustuslike kvartaalsete statistiliste raportite kaudu erinevate müüginäitajate kohta. Nende alusel saab kujundada tooteportfelli ja nõustada ka partnereid. Turunduskampaaniate väljamõtlemisel saab partneritelt huvitavaid ideid ja arvamusi.

Kinks on veendunud, et frantsiisikett suudab kokkuvõttes paremini majandada kui ühe keskse omanikuga kett. Frantsiisimise puhul väärtustab ta tööjaotust. Koostöö ja sünergia tekitamist peab ta väga oluliseks, mööndes, et see ei teki mitte iseenesest, vaid sellega peab tegelema, see on suur töö. Frantsiisi saab pakkuda siis, kui on intellektuaalset vara, mida suudetakse vormistada ja kaubaks teha. Kinksi arvates tehakse Eestis suuri sõnu innovatsioonist, aga sisu on tühi; seda kasutatakse peamiselt lihtsalt kui moodsat sõna. Frantsiisimine on Kinksi arvates innovaatiline, edasiviiv, ratsionaalne. Ta avaldas arvamust, et on väga kahju, kui frantsiisimine on haridusest välja jäetud.

Mõne firma, mõne keti puhul, ütles Kinks, on ta sügavalt imestanud, miks ometi ei ole frantsiisimist kasutatud. Kinksi meelest on väga palju selliseid asju, mida võiks kloonida ja frantsiisida, nt kirja- ja koolitarvetekauplused, pesumajad ja keemilised puhastused jne. Ta osutas, et Eestis puudub sootuks puidutöökodade kett, kus tehakse standardsest laomaterjalist standardset klientidele tarvilikku sortimenti (erinevaid väikseid asju) ühtse kontseptsiooni alusel. Ta ise eelistaks ka tarbijana olla ühe ja sama sortimendiga sama keti klient. Kinksi arvates on frantsiisimiseks sobivaid valdkondi väga palju, eraldi nimetas ta aga toitlustus- ja teenidussektorit.

Kinks avaldas arvamust, et põhjusi, miks Eestis frantsiisipakkumist nii vähe esineb, võib otsida eestlase iseloomust. Tema meelest on eestlaste sünergia-, jagamis- ja koostegutsemisvõime väga napp, frantsiisimine aga eeldab seda. Eestlane eelistab tema arvates tegutseda salaja, ise, nii et teised ei näe ega õpeta, pidades end teistest paremaks; ühistegevust ta ei usalda ning see laieneb ka frantsiisimisele.

Autori hinnangul on Peetri Pizza ja Pappa Pizza puhul tegemist klassikaliste ärimudeli frantsiisimise näidetega, mis vastab kõigile käesolevas töös välja toodud ärimudeli frantsiisimise ärilistele tunnustele. Frantsiisitasude arvestamine on tavalisem küll osana käibest, kuid ka püsitasud on maailmas levinud praktika. Kui välja arvata asjaolu, et vajalikud teadmised frantsiisimiseks pärinesid Eestist väljastpoolt, võib samuti väita, et frantsiisimiseni jõuti loomulikku rada pidi – nähes frantsiisimises võimalusi lähtuvalt tekkinud vajadustest.

Frantsiisimise meetoditest on Peetri Pizza ja Pappa Pizza puhul kasutatud nii kasvu- kui pööramisfrantsiisimist, pööramisfrantsiisimisest brantsiisimist ehk retrofrantsiisimist. Frantsiisipakkumist alustati brantsiisimisega, mida võib samuti klassikaliseks pidada. Frantsiisiandja soosib ja soodustab piiratud kujul mitme-müügipunkti-frantsiisimist – ühel frantsiisivõtjal siduva mitme-müügipunkti-lepinguta kuni kaks frantsiisipunkti.

Kuigi Pizza Expressi kaubamärki renditakse frantsiisilepingu alusel, ei saa seda täisväärtuslikuks ärimudeli frantsiisimiseks pidada, kuna see ei vasta näiteks ärimudeli frantsiisimise kestva koostöö tunnusele. Pizza Expressi puhul on tegu ilmselt pigem traditsioonilise frantsiisimise ehk (kitsas tähenduses) litsentsimisega.

OÜst Salonplus Baltic intervjuueeris autor salongiketi juhti, Helena Lõhmust (Lisa 6). Intervjuu põhjal käsitletakse järgnevalt OÜ Salonplus Baltic frantsiisimiskogemust.

Mõte rajada suur ilusalongikett tekkis Lõhmuse sõnul juba teise salongi avamise eel. Kõigepealt tekkis vajadus muuta salongi nime – see ei saanud olla enam Maie Lõhmuse salong, nagu oli esimene. Tekkis vajadus mõelda välja natuke üldisem nimi, milleks sai salon+. Juba seda nime pannes oli silmas peetud salongide lisandumist, kasvu. Siis oli aasta 1996/1997 ja Eestis algas kaubanduskeskuste ehitamise aeg. Tekkis plaan salonge just kaubanduskeskustesse rajada. Kui salongiketi mõte oli tekkinud, hakkas tekkima ka mõte frantsiisida, kuna oli selge, et ühel hetkel ei jõuaks kõiki salonge ise enam hallata. Esimese, paikapandud kontseptsiooni alusel korrektselt vormistatud ja küllalt rangete tingimustega frantsiisilepinguni jõudsi siiski alles aastal 2004. Selleks ajaks oli mõte piisavalt küpseks saanud.

Lõhmus rääkis, et kõrghetkel oli OÜ-l Salonplus Baltic seitse frantsiisipartnerit ligi kaheteistkümnest salongist, tänaseks on neil Eestis kokku 20 salongi, neist kolm frantsiisipartnerite hallata. Enamuse kohta saab julgelt väita, et need on edukad. Osa frantsiisipartnereid on aja jooksul välja langenud. Osa frantsiisisuhteid on Salonplus Baltic ka sundkorras lõpetanud ning valdav osa neist salongidest on nende haldusse tagasi läinud. Lätis on meil endal kolm müügipunkti. Leedus on praegu kuus salongi, sh kolm frantsiisipartnerit haldavad kokku nelja frantsiisipunkti. Järgmise aasta või kahe jooksul tahame leida enda olemasolevatele salongidele frantsiisipartnerid, et edasi areneda.

Lõhmuse sõnul oli frantsiisiplaani tehes kõige esimene ja peamine asi mõelda välja, mida nad pakuvad frantsiisipartnerile ja mida frantsiisipartner pakub neile, ning see formuleerida dokumendiks, käitamisjuhiseks – reeglite kogumiks, kus on ära kirjeldatud ka kogu salon+ kontseptsioon ja nägemus, kuidas meie ketis teenindatakse. Välja oli vaja töötada ka frantsiisileping. Nendesse kahte dokumenti tuli paigutada kogu vajalik informatsioon.

Käitamisjuhiste kogumiku töötas välja üks inimene – kui teemad olid kaardistatud, võttis selle koostamine aega vähem kui kuu. Käitamisjuhise maht on täna umbes 60–

70 lk, lepingu maht üle 20 lk. Käitamisjuhise on peatükkide kujul. See annab võimaluse seda täiendada. Nii käitamisjuhise kui frantsiislepingu ülesehituse ja sisu osas saadi teatud määral abi Inglise partnerilt. Frantsiislepingu koostamisel on väga palju juristide abi kasutatud. Nii käitamisjuhise kui lepingut on aja jooksul kogemustest lähtuvalt korrigeeritud.

Frantsiisiprojektiga tegelevad Eestis praegu salongiketi juht ise ja tema assistent, kes tegelevad ühtlasi ka vertikaalselt integreeritud salongidega. Leedu ja Lätiga tegeleb OÜs SalonPlus Baltic eraldi inimene, kuid Leedu ja Läti salongide tegevused dubleerivad Lõhmuse sõnul Eestis toimuvat, nt kui Eestis mõeldakse välja kampaania, siis see kohandatakse ka Leedu ja Läti jaoks. Ta mõõnis, et lisaks keeleliste asjaoludele on mõnikord ka muud kohandused vajalikud. Selles osas tehakse koostööd Leedu ja Läti müügikoordinaatoritega.

Senistest kogemustest lähtuvalt on Salonplus Baltic praegu oma frantsiisikontseptsiooni korrigeerimas. Kogemuste käigus on selginenud ka arusaam sellest, keda frantsiisipartneriks soovitakse, – millised isiksuseomadused peavad olema ja kuidas ta peab töötama – ning potentsiaalseid partnereid osatakse nüüd Lõhmuse arvates paremini hinnata. Peamise nõudena frantsiisipartnerile nimetab Lõhmus seda, et omanik peab ise ka salongis töötama. Lisaks tõi Lõhmus välja, et frantsiisipartneril peavad paigas olema ärilised teadmised ja mõtlemine ning tal peavad olema liidriks, juhiks olemise kogemused või eeldused.

Koostööinitsiatiiv frantsiisimise osas on osaliselt tulnud partneritelt. Mõned partnereid on välja kasvanud frantsiisiantjale kuuluvate salongide personalist. Frantsiisiantja teeb ka isiklikke pakkumisi. Praegu plaanitakse uute partnerite leidmiseks Lõhmuse sõnul ka kampaaniat – otsida kuulutuste ja reklaami abil. Ka kodulehel on info frantsiisimise kohta saadaval ning salongiketti on võimalik liituda ka olemasoleva salongiga.

Vana kontseptsiooni järgi tasus frantsiisipartner frantsiisitasuna 10% käibest. Kui partner oli üle võtnud varem frantsiisiantja poolt hallatud tegutseva salongi, lisandus igakuisele käibeprotsendile püsitasu salongi käivitamise ja kliendibaasi loomise kulude katteks. Püsitasu suurus sõltus salongi varasemast käibest ja klientide hulgast.

Litsentsilõivu ega liitumismaksu kohustust partneril frantsiisilepingu sõlmimisel ei ole, küll aga ostab frantsiisipartner meilt sel juhul välja salongi sisustuse ja inventari. Lõhmus leiab, et kohene liitumismaks on frantsiisipartnerile liiga suur koorem; selle asemel eelistavad nad panustada pikaajalisele koostööle ja edasistele tasudele.

Lõhmus tutvustas ka uut kontseptsiooni. Selle järgi püsitasusid enam ei ole, sest see tundus väga jäik ning oli ka partneritele raskeks koormaks, juhul kui käibed langesid. Uue kontseptsiooni järgi asub kassasüsteem koos kassaterminalidega frantsiisandja juures ja kõik rahavood liiguvad läbi frantsiisandja pangakonto ning frantsiisandja maksab frantsiisipartnerile iga kuu nn haldustasu. Haldustasu ei ole selles ümberpööratud süsteemis kõigile ja alati 90%. Erinevused on nii salongide lõikes kui ka iga salongi puhul kuude lõikes järgmistel põhjustel:

1. eraldi arvestatakse toodete ja teenuste müügi käivet, millel kummalgi on erinev protsent, ning toodete ja teenuste müügi osakaal on nii erinevate salongide kui ühe salongi puhul kuude lõikes erinev;
2. salongiti on erinev ka protsent nii toodete kui teenuste müügi käibest; ühe salongi puhul kuude lõikes need siiski ei muutu.

Protsentide kokkuleppimisel partneritega on arvestatud erinevusi salongide kuludes ja tuludes.

Uue kontseptsiooni järgi ei pea frantsiisipartner tooteid ka enne realisatsiooni välja ostma; kaubavaru kuulub frantsiisandjale. Seega ei ole frantsiisivõtja raha kaubavaru all kinni. Selline süsteem on Lõhmuse hinnangul palju paindlikum kui vana ning hajutab paremini ka mõlema poole riske. See võimaldab paindlikkust allahindluste tegemisel – frantsiisandja koordineeritava kassasüsteemi abil saab allahindluse kehtestada ja lõpetada kõigis salongides üheaegselt ning iga frantsiisivõtjaga eraldi pole vaja ses osas põhjakult läbi rääkida. See omakorda lihtsustab raamatupidamist ning võimaldab kiiret reageerimist turuolukorrale, mis on vajalik, kuna turg muutus kaks aastat tagasi suuresti allahindluste ja kampaaniate keskseks. Kuna nüüd on kõik tooted frantsiisandja omad, siis allahindlustega frantsiisivõtja läbimüük kasvab ja marginaalid ta ei kaota. Frantsiisandja on huvitatud, et partneril läheks hästi ja et tal oleks võimalikult suur käive, sest sellest sõltub ka ta enda edukus.

Salonplus Baltic on ka toodete hulgemüüja. Hulgemüüki tehakse ka salongidele, kes ei ole frantsiisipartnerid, aga frantsiisipartneritele võimaldatakse soodsamaid ostutingimusi kui tavalistele hulgiklientidele. Toodetel on ostuhind, hulgihind ja jaehind. Hinnakirja lõpptarbijatele kujundab lepingu järgi frantsiisandja.

Olemasolevate partneritega toimub üleminek uuele kontseptsioonile viieks aastaks sõlmitavate lepingute aegumisel; partnerite soovi korral sõlmitakse uus leping ka varem. Ühe partneri nõusolekul ja soovil on uus leping juba ka sõlminud. Muudatused käitamisjuhistes saadetakse kõigile salongidele korraga välja ja need hakkavad kehtima päeva pealt.

Enamik salongiketi kliente on täna ühe juuksuri kesksed, ent Lõhmuse sõnul töötab frantsiisandja selles suunas, et klientide mobiilsust ja lojaalsust ketile suurendada – et nad ei tunnetaks salon+ salongide vahel erinevust ja julgeksid sisse astuda ükskõik millisesse ketti kuuluvasse salongi.

Frantsiisipartneril on õigus ja kohustus liituda frantsiisandja veebipõhise salongi-programmiga, mis haldab kõiki salon+ salonge ja sisaldab nii kliendibaasi, broneeringu- ja arveldussüsteemi, laoseise, personaliarvestust, töögraafikuid ja kõikvõimalikku aruandlust. Kui frantsiisipartner soovib, saab ta frantsiisandjalt ka raamatupidamisabi ja -toetuse. Frantsiisivõtja väikse ettevõtte riskid on vähem hajutatud kui suure puhul, aga frantsiisandja saab riskide hajutamisel abiks olla, nt vajadusel töötajaid salongide vahel n-õ ümber mängides. Frantsiisipartner saab kasutada frantsiisandja aastate jooksul kujunenud kogemusi ja oskusteavet. Lisaks käitamisjuhises sisalduvale toele saab frantsiisipartner küsida nõu jooksvalt. Frantsiisandjalt saab ka reklaami ja turunduse ning olemasoleva kliendibaasi. Frantsiisandja poolt on kinnisvara või selle rendileping. Salongisisustuse maaletoojana saab frantsiisandja partnerit aidata ka mööbli ja salongi sisustusega. See kõik võimaldab frantsiisipartneril Lõhmuse arvates lihtsamini äri alustada.

Frantsiisandja saab partneritele abiks olla värbamisel ja koolitamisel, mis toimivad frantsiisandja süsteemi järgi. Nt frantsiisipartner sõlmib oma salongi töötajatega küllise töölepingud, kuid värbamisi tehakse frantsiisivõtjate osalusel keskselt,

gruupiintervjuude vormis väljatöötatud küsimustikke kasutades ning iga ketti tööle tulev inimene peab esitama proovitöö frantsiisandja koolitusjuhile. Selle järgi määratakse tema kvalifikatsioon ja koolitusvajadused ning kujundatakse kesket koolitusplaani. Ühtne koolitussüsteem aitab taset ühtlustada ja paremaks muuta. Kord kuus toimuvad ka ühised koolitused. Koolitused ja atesteerimised täidavad osaliselt ka järelevalve eesmärgi. Lisaks tehakse teste. Klientide tagasiside jõuab frantsiisipartnerini ka kodulehe kaudu.

Frantsiisipartneritele kehtib teatud konfidentsiaalsusnõue, nt käitamisjuhise osas – seda ei tohi teistele näidata ega paljundada. Konfidentsiaalsusnõue laieneb ka partneri töötajatele, sest ka kõik nemad peavad käitamisjuhist nägema ning andma allkirja, et juhivad sellest oma töös. Frantsiisipartneritel on lepingu järgi ka konkureerimiskeeld – pärast frantsiisilepingu lõppemist ei tohi jätkata tegutsemist olemasolevates ruumides, ent praktikas võib frantsiisandja selles osas mööndusi teha – kui frantsiisisuhtest välja astujast on kasvamas hulgi klient. Eelnevalt väljaõppinud juuksuritele konkureerimiskeeldu Lõhmuse sõnul peale panna ei saa.

Lõhmus rääkis, et oskusteave frantsiisimise kohta pärineb peamiselt ühelt Inglise juuksurisalongide ketilt. Juuksurimaailmas toimuva kohta saadi infot ka kaubamärkide kaudu, keda nad esindavad. Lõhmus tõdes, et frantsiisimise osas toe saamiseks polnud Eestis kellegi poole pöörduda. Ta lisis, et kui selline võimalus oleks olnud, oleksid nad seda kindlasti ka kasutanud. Kui frantsiisandjaid ühendav organisatsioon või ühing tekiks, astuks Salonplus Baltic kindlasti selle liikmeks. Lõhmuse arvates võiks see olla koht, kus kogemusi ja mõtteid vahetada, teiste kogemustest õppida.

Vale partneri valikut hindab Lõhmus frantsiisimisel üheks suuremaks ohuks. Kõige suuremad ootamatused on tema hinnangul olnud seotud just inimestega. Algul polevat nad osanud inimfaktorile nii palju tähelepanu pöörata ja tekkis olukord, et töö maht mitte ei kahanenud, nagu loodetud, vaid kasvas – nii frantsiisipartnerile kui tema töötajatele pidi eraldi tõestama, miks üks või teine asi, muudatus, areng, järgmine samm vajalik on – kõike tuli teha topelt. Järelevalve kujunes Lõhmuse sõnul raskemaks kui prognoositud ja kohati tundus, et kõik läks ressursimahukamaks. Lõhmus rääkis, et kõik frantsiisipartnerid ei ole äriliselt edukad olnud; on esinenud juhtimisprobleeme ja

frantsiisisüsteemi mitteaktsepteerimist. Samas võib ta tuua näiteid, kuidas frantsiisipartner saab väga hästi hakkama. Ta tõdes, et kuue aasta jooksul on nad õppinud, et frantsiisipartnerile tuleb kindlasti anda pikemalt aega kohanemiseks ning et salongide arengusse on sisse kirjutatud tõusud ja mõõnad.

Frantsiisimise üheks peamiseks eeliseks peab Lõhmus koostööd frantsiisipartneritega, tekkivat sünergiat. Frantsiisipartnerid aitavad frantsiisiandjal äri edendada, andes tagasisidet, käies välja arengumõtteid. Frantsiisipakkumine võimaldas neil Lõhmuse sõnul kiiremini laieneda, sest kõiki investeeringuid oleks ise raske kanda. Eeliseks pidas ta kahtlemata ka seda, et ei pea tegelema igapäevaste probleemidega, personali- ja muude haldusprobleemidega.

Lõhmuse arvates saaksid frantsiisimise kontseptsiooni laienemisel kasutada kindlasti kohvikud, restoranid, rõivapoed; üldse kõik, kes midagi toodavad või teevad või teenust loovad, kui leiavad endale koostööpartnerid, kes tahavad sama põhimõtte järgi tegutseda.

OÜ Salonplus Baltic on frantsiisiandjana iseäralik selle poolest, et frantsiisipartneritel ei ole esmaste-ühekordsete tasude kohustust süsteemiga liitudes. Muus osas võib väita, et tegemist on üsna klassikalise ärimudeli frantsiisi pakkujaga. Seda arvamust ei kõiguta oluliselt ka uue frantsiisimiskontseptsiooni tasustamisepõhimõtte iseäralikkus, mille järgi liiguvad kõik kassavood läbi OÜ Salonplus Baltic, sest sisuliselt maksavad partnerid tasu siiski OÜ-le Salonplus Baltic ja partneritel on omandiõigus jääkväärtusele (vt alapeatükk 1.1.). Kui välja arvata asjaolu, et vajalikud teadmised frantsiisimiseks pärinesid Eestist väljastpoolt, võib samuti väita, et frantsiisimiseni jõuti loomulikku rada pidi – nähes frantsiisimises võimalusi lähtuvalt tekkinud vajadustest. Frantsiisimise meetoditest on Salonplus Baltic kasutanud nii kasvu- kui pööramisfrantsiisimist ning lisaks ühe-müügipunkti-frantsiisimisele esineb ka mitme-müügipunkti-frantsiisimist. OÜ Salonplus Baltic puhul on täna tegemist duaalse frantsiisivõrgustikuga, kus esineb peale frantsiisitud müügipunktide ka vertikaalselt integreeritud.

OÜst KM Ideas intervjueris autor põhiomanikku ja tegevjuhti Mari Martinit (Lisa 7). Intervjuu põhjal käsitletakse järgnevalt OÜ KM Ideas kokkupuuteid frantsiisipakkumisega.

OÜ KM Ideas töötab kahe brändi – Tallinn Dolls ja ReUse Republic – kontseptsiooni alusel. Tallinn Dolls on naisterõivaste bränd ning ReUse Republic rõivapoodide laojääkidest ümberdisainitud esemete üritusmüükide korraldamise bränd. ReUse Republicu esimene üritus toimus 2009. aasta veebruaris Kristiine keskus, Tallinn Dolls on noorem.

ReUse Republicu kontseptsioon on uudne. See ühendab palju erinevaid osapooli, kelle kokkuviimine ja koordineerimine ongi ReUse Republicu peamine missioon ja ülesanne. Need osapooled on kaubanduskeskused, rõivabrändid, sõltumatud disainerid ja eratarbijad. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Turunduskontseptsioon näeb ette, et ümberdisainitud esemetel on kolme brändi tähistus: algse rõivabrändi või poe, disaineri ja ReUse Republicu oma. ReUse Republic vastutab kaubanduskeskuste ja rõivabrändide ees ürituste korraldamise ja kaubaga (ümberdisainitud esemetega) varustamise eest, vastutus eratarbijatele suunatud turunduse eest on jagatud kaubanduskeskustega, kus üritused toimuvad. Üritus on disaineritele turustuskanaliks, kaubanduskeskustele ja sealsetele poodidele lisanduvate kliendivoogude toomiseks kampaania korras kaubanduskeskuste; algmaterjali andnud rõivabrände, poode ja disainereid kajastatakse meedias kui keskkonnasõbralikke. Eratarbijatele positsioneerib bränd end soodsa hinnaga unikaalsete ja keskkonnasõbralike disainitoodete kaudu, ent koostööpartnerite huvides mitte tarbimisvastasena.

Üks Soome keskkonnateemadega kokku puutunud ettevõtja soovis Soomes rõivapoodide laojääkidest ümberdisainimist alustada. Saanud teada, et Eestis sellist asja juba tehakse, pöördus ta Martini poole huviga hakata ReUse Republicu frantsiisivõtjaks.

Frantsiisimise osas Martinil eelnevalt teadmisi ei olnud, kuid laienemise soov oli juba varem. Ta oli mõelnud sellele, et ReUse Republicule peaks turgu olema ka väljaspool Eestit – kõigil rõivapoodidel, igal pool, on alati teatud laojäägid ning Martini arvates aitab tema kontseptsioon neid kasulikult realiseerida. Seega pakkus tehtud ettepanek talle esiti huvi. Ta leidis juristi, kes olevat ka varem frantsiisilepingutega kokku puutunud. Ta vaatas üle ärikontseptsiooni ja jurist hakkas lepingut ette valmistama. Samal ajal suhtles ta ka soomlasega, tutvustas oma senist tegevust ja kontseptsiooni. Soomlane hakkas kirjutama äriplaani ja survestas lepingu osas. Frantsiisilepingu allkirjastamiseni ei jõutud ja praeguseks on frantsiisiprojekt külmutatud.

Ärimudel sai tema sõnul üldjoontes paika pandud, käitamisjuhise koostamisel aga takerduti – mudeli detailne kirjapanek, iseäranis nt kontseptsiooni jaoks väga olulise meediaga suhtluse osas, valmistas raskusi. Martin tõdeb, et ReUse Republicu kontseptsioon kuulub loomevaldkonda ja on dünaamiline, eeldades pidevalt leidlikkust ja uusi ideid. Pealegi, mõõnis ta, oli ta ülepeakaela igapäevategemistes, mistõttu vormistamisega tegelemiseks oli vähe aega; lisades samas, et on nüüdseks aru saanud, et vormistamine on frantsiisimise puhul hädavajalik. Martin teadvustas, et frantsiisimise jaoks on vaja välja töötada lepingupõhjad erinevate partneritega (disainerite, brändide ja kaubanduskeskustega), ja tegi ka ligikaudsed tulude-kulude prognoosid ning püstitas nende osas eesmärgid, kuid frantsiisimisplaani selge paikapanekuni ta ei jõudnud. Soomlane soovis tulemusi väga kiiresti ja seetõttu tekkis lõpuks ka väike tüli. Frantsiisimise idee meeldis Martinile eelkõige sellepärast, et see ei toovad talle kaasa kulusid, kuna frantsiisivõtja ei ole töötaja, kellele peab palka maksma; see tooks ainult lisatulu. Sellepärast oli tulude-kulude prognoos selgelt plussis; miinust ei saanud tulla.

Martin kaalus ärimudeli mitmeks jagamist, et frantsiisida sellest vaid üht osa, mida on võimalik formaliseerida. Seda võiks jagada nõnda, et ta ise tegeleks kaubanduskeskuste ja rõivabrändide kaasamise, suhete loomise ja hoidmisega ning frantsiisivõtja korraldaks rõivapoodide laojääkidest ümberdisainimist disainerite poolt, suhteid disaineritega ja teostaks selles osas tarvilikku kvaliteedikontrolli ja muud järelevalvet. Sel juhul aga, tundus Martinile, jääb talle endale siiski märksa suurem koormus, mille jaoks oleks tal ikkagi abilist vaja, oma meeskonda suurendada (töötajaid tal praegu

pole) ning see ei tundunud talle mõttekas. Lõpuks leidis ta siiski, et saab Soomes ka ise ReUse Republic'u üritusi korraldama hakata. Kamppi kaubanduskeskusega toimib Soomes praegu selline koostöö, et Kamppi teeb frantsiisivõtja tegevusteks plaanitud tegevused ise ära – Kamppi on otsinud disainerid, jagab neile ise algmaterjali ja korraldab kogu seda logistikat. Martin juhib seda protsessi oma kontseptsioonist lähtuvalt – saadab infot ja käib ka kohapeal. Martin arvab, et kui igalt poolt leiaks sellised kaubanduskeskused, siis ei oleks frantsiisivõtjaid ka vaja.

Martin tõdes, et frantsiisimise osas polnud Eestist tuge võimalik saada. Isiklike kontaktide kaudu frantsiisimisega väidetavalt kokku puutunud juristi ta siiski leidis. Kui oleks olemas teatud frantsiisimise tugiorganisatsioon või frantsiisimisele spetsialiseerunud konsultandid, oleks ta nende poole kindlasti pöördunud. Kui frantsiisimise kohta oleks ka rohkem informatsiooni, oleks sellest palju abi, tõdes ta.

Frantsiisimise tegi ReUse Republicu puhul keerukaks ka see, et frantsiisimise pilootprojekti Eestis ei olnud ning seda polnud ka plaanis, sest Eesti turumahu suudab Martin ise katta. Samas tähendab see, et laieneda saab ainult väljapoole. Kuna Eestis on süsteem juba sissetöötatud, võtab sellega tegelemine Martinil ka aina vähem aega, mistõttu vabaneb rohkem ajaressurssi laienemisega tegelemiseks.

Martin rõhutas, et juhul kui tema ärimudelit üldse frantsiisida saab, on väga oluline konkreetne frantsiisivõtja, see inimene – ta peab olema taoliste asjadega, nt üritusturunduse ja disainimaailmaga, teatud määral kokku puutunud. Sel juhul oleks tal ka tarvilik inventar olemas, mistõttu poleks tarvis ka erilisi lisainvesteeringuid. Tühjalt kohalt alustades oleks investeeringuvajadus päris suur. Martinile on saanud nüüdseks selgeks, et seda ärimudelit saaks frantsiisida ettevõtjale vaid lisaärina. Ta mõtiskles ka, et sellist inimest võiks otsida ehk ülikoolidest, disaini erialalt, veelgi parem disainikoolidest juhtimise erialalt, sest oluliseks peab ta arusaama nii majandusest kui moest; teisel juhul, kui kaubanduskeskused suudavad ise nii palju ära teha nagu praegu Kamppi, poleks sellel inimesel, kes kaubanduskeskustega suhtleb, nii palju kogemusi eelnevalt vaja. Viimasel juhul, arvas Martin, võiks see inimene olla ka tema enda ettevõttes – töötaja, kes on pädev rahvusvahelistes suhetes; seda enam, et ta ei taha kontrolli suhete üle enda ettevõtetest ära anda. Meediasuhteid ei saavat täielikult üle anda

siiski ka kaubanduskeskustele, sest need tegevat natuke liiga kommertslikke kampaaniaid, kuid tema peab oluliseks sisse tuua ka keskkonna- ja sotsiaalsed (disaineritele tööpakkumise) teemad.

Praegu tegeleb Martin Soome turu iseärasustega tutvumisega ega oska veel öelda, kas ja kui võrd erinev on see Eesti turust ning kui lihtsasti on tema ärimudel paljundatav erinevatesse riikidesse. Ümberdisainitud kaupade sihtgrupp on Eestis ühelt poolt disaini-, teiselt poolt keskkonnaorientatsiooniga tarbijad, kuid Eestis on see kaldu disaini poole. Soomlane, kes soovis frantsiisivõtjaks saada, arvas, et soome tarbijad on rohkem keskkonna- kui disainiorientatsiooniga, aga Martin seda enne ei usu, kui selles kogemuste kaudu veendub. Pealegi saaks see risk maandatud sellega, kui disainerid on kohalikud.

Martin arvab, et vähemalt praegu ei saa ta oma ärimudelit lepingutega veel siduda, sest see võib selle väljakujundamist ja tema tegevust üldse pärssida; ja võib-olla ei saa seda loomevaldkonna ärimudeli puhul üldse teha. Ta ei ole võimeline ega taha selle osas garantiisid pakkuda. Ta viitab, et ka kaubanduskeskused ei ole alati koostööd alustades regulaarsete ürituste toimumise osas lepingut sõlmima, sest tahavad enne veenduda, millised need üritused on. Sama asi on Martini meelest frantsiisilepinguga – soomlane soovis seda kiiresti allkirjastada, aga asi polnud selleks veel küps ja Martin polnud veel veendunud, kas see soomlane on tema ärimudeli frantsiisi võtjaks sobiv. Ta sooviks mitmeid asju enne lepingute sõlmimist veel testida, kaasa arvatud koostööpartnereid. Ka seda soomlast oleks ta soovinud tegevuse käigus rohkem tundma õppida, et aru saada, kas ta on sobilik frantsiisipartner või mitte.

Martin juhtis tähelepanu, et tema ärimudel on uudne ja üsna keerukas, mistõttu ei ole tal võimalik juhendada ka teiste kogemustest või olemasolevast kirjandusest ning see pole ka lihtsasti õpetatav. Martin ütles, et õppis sellest tänaseks külmutatud frantsiisiprojektist seda, et loomevaldkonnas on väga raske midagi standardiseerida ja seega ka frantsiisida. Ta mõõnis, et ka klassikalised rõivabrandid põhinevad loomingul, aga loometöö toimub enne tootmisprotsessi; tema ärimudelis on loomeprotsess hajutatud. Martin tunnistas, et tema ärimudel ei ole frantsiisimiseks valmis ja see vajab

veel lihvimist. Kahtlaseks pidas ta sedagi, kas see ärimudel üldse kunagi frantsiisitavaks saab.

Nagu eelnevalt selgus, ei ole OÜ KM Ideas puhul tegemist frantsiisipakkujaga – sõlmitud pole ühtki frantsiisilepingut ja hetkel pole seda otseselt plaanis ka tegema hakata. Autori hinnangul on tegemist õpetliku näitega frantsiisipakkumise ebaõnnestumise kohta. Ebaõnnestumise põhjusi võib välja tuua mitmeid. Võib väita, et OÜ KM Ideas oma ReUse Republicu ärimudeliga ei vastanud kummalegi alapeatükis 1.2. välja toodud frantsiisipakkumise võimalikkuse tingimusele. Puudulik oli frantsiisimisega seotud oskusteabe valdamine; ärijuht oli ülekoormatud oma senise äriaga, tal puudus juhtimismeeskond ja kindel soov juhtimisvastutust delegeerida ning vajakajäämisi esines pädevuses frantsiisimise jaoks strateegilistes valdkondades. Oma roll on sellelgi, et frantsiisiabi polnud kättesaadav. Konkreetsemaid eeldusi käsitledes ei olnud peamisena teostatud alternatiivsete kasvumeetodite võrdlevat analüüsi ning täidetud ei olnud ärimudelisse puutuvad eeldused – ärimudel polnud lihtsasti õpetatav-õpitav, testitud, tõestust ei olnud leidnud ka ärimudeli paljundatavus teistesse asukohtadesse ega mõlema osapoole kasumlikkus koostööst. Eredalt tõusetus probleem, et (potentsiaalse) frantsiisivõtja profiil polnud veel piisavalt läbi mõeldud. Puudus ka frantsiisipakkumiseks vajalik süstemaatiline tegevus frantsiisi arendamise tööplaani järgi. Eksimuseks võib pidada, et jurist kaasati staadiumis, kus ärimudeli protsessid polnud veel formaliseeritud-standardiseeritud ega kaardistatud. Kokkuvõttes võib öelda, et ärimudel ei olnud frantsiisimiseks piisavalt välja arendatud, mis on ReUse Republicu vanust ja uudsust arvestades ka üsna loomulik. Sealjuures on võimalik, et kõnealune ärimudel ei olegi frantsiisipakkumiseks sobivalt väljaarendatav ning selge pole veel ka see, kas frantsiisipakkumine on käsitletava ärimudeli jaoks parim võimalik kasvumeetod.

Järgnevalt esitatakse käesoleva alapeatüki tulemused kokkuvõtlikult. AS Apteekide Koostöö puhul jäid käesolevast alapeatükist üles kahtlused, et tegemist ei pruugi olla Apotheka apteegiketi ärimudeli frantsiisi pakkujaga käesoleva töö raames määratletud tunnustest lähtuvalt, kuid ei saa väita, et kahtlused on leidnud piisavalt kinnitust.

Intervjuerimise käigus selgus, et ASi Eesti Post puhul ei ole tegemist ärimudel frantsiisi pakkujaga käesoleva töö raames määratletud tunnustest lähtuvalt. Juba enne intervjuerimist oli teada, et OÜ KM Ideas oma ReUse Republicu ärimudeliga ei kuulu tänase päeva seisuga frantsiisipakkujate sekka, kuna pole sõlmitud ühtki frantsiisilepingut ja see pole praegu ka plaanis. OÜ KM Ideas juhti intervjueriti ebaõnnestunud frantsiisipakkuja näitena. Käesolevast alapeatükist selgus, et Eestis on kaks selget ärimudeli frantsiisi pakkujat: OÜ Robinsoni Restoranid oma Peetri Pizza ja Pappa Pizza *pizzeria*-kettidega ning OÜ Salonplus Baltic oma salon+ salongiketiga. Autori parima tahtmise juures ei õnnestunud Eestis rohkem ärimudeli frantsiisi pakkujaid tuvastada. Kui Eestis esineb siiski veel mõni üksik ärimudeli frantsiisi pakkuja, kelle kohta autoril ei õnnestunud infot leida, võib ikkagi öelda, et ärimudeli frantsiisi pakkumise hetkeolukord organisatsioonilisel tasandil on Eestis väga nõrk.

2.3. Ettepanekud frantsiisipakkumise olukorra parandamiseks Eestis

Käesolevas alapeatükis võetakse kokku käesoleva töö raames läbi viidud intervjuude põhjal ettevõtjate esindajatega frantsiisipakkumise tegevuse ajendid ja takistused-ohud frantsiisipakkumisel, frantsiisipakkumise eelised ja mõju äritegevusele ning praktikute soovitusel frantsiisimise edendamiseks Eestis. Sünteesides intervjueritud praktikute kogemusi ja arvamusi ning eelmistes alapeatükkides välja toodud autori hinnanguid Eesti frantsiisipakkumise infrastruktuurile ja frantsiisipakkujate hetkeolukorrale, antakse hinnang kogu frantsiisipakkumise hetkeolukorrale Eestis ning formuleeritakse ettepanekud ettevõtlusväljavaadete parandamiseks Eestis frantsiisipakkumise kaudu.

Frantsiisipakkumise ajenditest tõid kulude kokkuhoidu välja kõik intervjueritud. Kululiikidena nimetati tööjõu ja kinnisvaraga seotud kulusid. Tegelikult avaldunud vastavast mõjust äritegevusele saab rääkida vaid ärimudeli frantsiisi pakkujaks osutunud ettevõtete puhul. Viimaste esindajad, tegelikud ärimudeli frantsiisimise praktikud (Lõhmus, Kinks), tõid frantsiisimise nii peamise eelise kui nende äritegevuses avaldunud mõjudest üldse kõige olulisemana välja frantsiisivõrgustikus tekkivat ja

tekinud koostööd ja sünergiat. Viimaste sisu laiendati järgmiste aspektidega: partnerite tagasiside, ideed ja arengumõtted tootearenduseks, turunduskampaaniate väljamõtlemiseks ja üldiseks äri edendamiseks ketis ning tööjaotus ja frantsiisiandja poolt igapäevaste probleemidega, personali- ja muude haldusprobleemidega tegelemise ebavajalikkus. Kinks möönis, et koostöö ei teki mitte iseenesest, vaid sellega peab tegelema, see on suur töö. Lõhmus tõi OÜ Salonplus Baltic puhul frantsiisipakkumise ajendi ja mõjuna välja ka kiirema kasvu. Kinks avaldas veendumust, et frantsiisikett suudab kokkuvõttes paremini majandada kui ühe keskse omanikuga kett.

Üks küsitletu (Kinks) tõi välja ka frantsiisivõtmise eelised või võimalikud ajendid. Frantsiisivõtmine võimaldab tema arvates lihtsamini ettevõtjaks saada ja kasumit teenida ning riske hajutada. Lõhmus mainis neidsamu eeliseid. Lisaks tõi Kinks välja, et frantsiisitasu eest ostab frantsiisivõtja sisse osa ettevõtte tööks vajalikust.

Kui tegevad ärimudeli frantsiisi pakkumise praktikud tõid frantsiisipakkumise peamise ajendi, mõju ja eelisenä välja koostööd ja sünergiat, siis just sellega seondub ka nende poolt välja toodud peamine risk, takistus ja oht. Nimelt tõid nad sellisena välja vale frantsiisipartneri valiku. Sellega seostas Lõhmus frantsiisipartneripoolset frantsiisisüsteemi mitteaktsepteerimist ja juhtimisprobleeme ning neist lähtuvat töökoormuse suurenemist (k.a järelevalve osas) frantsiisiandja jaoks. Lõhmus tõdes, et on frantsiisimiskogemuse jooksul õppinud, et frantsiisipartnerile tuleb kindlasti anda ka pikemalt aega kohanemiseks. Nii Lõhmus kui Kinks tõid välja, et kogemuste jooksul on nad halvast partnerivalikust tekkivaid probleeme õppinud parema partnerivalikuga ennetama. Kinks tõi takistuste ja ohtudena välja ka negatiivse kogemuse või tagasiside laienemist kogu ketile (mistõttu peab ta ka järelevalvet väga oluliseks) ning kaubamärgi ja oskusteabe kuritarvitamist teiste poolt (mille vastu võitlemine on frantsiisiandja ülesanne).

Kui välja arvata juristiteenus, ei saanud ükski käesoleva töö raames küsitletud ettevõtja Eestist frantsiisiabi. Neljast juhul kolmel pärines frantsiisimisse puutuv oskusteave välisriikidest – kas oma valdkonna välispartneritelt või välisriigi haridussüsteemist. Intervjueeritud ebaõnnestunud frantsiisiprojekti kogemusega ettevõtjal (Martin) jäi frantsiisiabi üldse saamata. Viimasel juhul võib põhjust näha ka väheses pühendumuses

selle otsimisele, kuid küsitletu väitis, et kui Eestis oleks teatud frantsiisimise tugiorganisatsioon või frantsiisimisele spetsialiseerunud konsultandid olemas, oleks ta nende poole kindlasti pöördunud. Viimast tõdesid veel kaks küsitletut (Seliöv ja Lõhmus). Kõik intervjuueeritud ettevõtjad ütlesid, et kui frantsiisimise kohta oleks rohkem informatsiooni, oleks sellest palju abi. Üks küsitletu (Kinks) ütles, et frantsiisimist käivitades ta ise tuge ei otsinud ega otseselt ka ei vajanud, kuna tal oli Soomest saadud vajalik oskusteave olemas, kuid avaldas siiski kahetsust, et selline oskusteave Eestis kõigile kättesaadav pole, ja mõnisk, et seda oleks vaja. Üks küsitletu (Seliöv) ütles, et, info lihtsamini kättesaamiseks võinuks olla mõistlik ka tasulist frantsiisinõustamist kasutada. Mõlemad käesoleva töö raames ärimudeli frantsiisi pakkujaks kvalifitseerunud küsitletud (Kinks, Lõhmus) kinnitasid, et kui Eestis tekiks mingi frantsiisijaid ühendav organisatsioon, astuksid nad oma ettevõttega kindlasti selle liikmeks. Kolm intervjuueeritud töid välja ka oma ootusi sellisele organisatsioonile. Nad nimetasid mitmesuguse info saamist, k.a frantsiisimise pidepunktide kohta, infot juriidilise, turunduse ja finantspoole pealt (nt milliseid tasustamissüsteeme kasutatakse ja kui suured need tasud tavaliselt on); samuti sooviti kogemusi vahetada, et teiste kogemustest õppida, ja teiste praktikutega nõu pidada. Kuigi samas rõhutasid kõik küsitletud valdkondliku spetsiifika suurt rolli frantsiisimisel, võib frantsiisiabi kättesaadavuse suurendamist pidada intervjuueeritute takistuseks ja soovitusel. Saab väita, et intervjuueeritute kogemused, arvamused ja soovitused kinnitasid autori hinnangut frantsiisipakkumise infrastruktuurile alapeatüki 2.1. kokkuvõttes väljatoodud loetelust 2.–4. puuduse lõikes, mis väljatoomine lähtus omakorda alapeatükis 1.2. käsitletud frantsiisipakkumise eeldustest.

Äramärkimist väärivad veel mõned intervjuueeritute seisukohad selle kohta, kellele võiks frantsiisipakkumine sobilik kasvumeetod olla. Kinks tõi välja, et frantsiisi saab pakkuda siis, kui on intellektuaalset vara, mida suudetakse vormistada ja kaubaks teha. Kinksi arvates tehakse Eestis suuri sõnu innovatsioonist, aga sisu on tühi; seda kasutatakse peamiselt lihtsalt kui moodsat sõna. Sealjuures, frantsiisimine on Kinksi arvates sisuliselt innovaatiline, edasiviiv, ratsionaalne.

Mõne firma, mõne keti puhul, ütles Kinks, on ta sügavalt imestanud, miks ei ole frantsiisimist kasutatud. Kinksi meelest on väga palju selliseid asju, mida võiks kloonida ja frantsiisida, nt kirja- ja koolitarvetekauplused, pesumajad ja keemilised puhastused jne. Ta osutas, et Eestis puudub sootuks puidutöökodade kett, kus tehakse standardsest laomaterjalist standardset klientidele tarvilikku sortimenti (erinevaid väikseid asju) ühtse kontseptsiooni alusel. Ta märkis, et eelistaks ka tarbijana olla ühe ja sama sortimendiga sama keti klient. Kinksi arvates on frantsiisimiseks sobivaid valdkondi väga palju, eraldi nimetas ta aga toitlustus- ja teenidussektorit. Lõhmuse arvates saaksid frantsiisimise kontseptsiooni laienemisel kasutada kindlasti kohvikud, restoranid, rõivapoed; üldse kõik, kes midagi toodavad või teevad või teenust loovad, kui leiavad endale koostööpartnerid, kes tahavad sama põhimõtte järgi tegutseda.

Frantsiisipakkumise organisatsioonilise tasandi sihtgruppi silmas pidades soovib autor kõigile kasvusuunitluse ja -potentsiaaliga ettevõtjatele, iseäranis ketistumispotentsiaaliga ettevõtjatele ja sellistele, kelle ärimudel on teadmismahukas ja sisaldab palju intellektuaalset vara või omab väljavaateid selleks, kaaluda ühe võimalusena ärimudeli frantsiisi pakkumist ning pakub ettevõtjatele kaalumisel teatavaks frantsiisiabi-materjaliks omalt poolt sedasama käesolevat tööd. Kuna ligipääs Eestis ja eestikeelsele frantsiisiabile seni peaaegu puudub, soovib käesoleva töö autor frantsiisimishuvilistele ja frantsiisivõrgustiku arendajaile käesoleva töö raames intervjueritud praktikute eeskujul otsida tuge välisorganisatsioonidelt ning käesolevas töös käsitletule täienduseks lisateavet ammutada autori hinnangul väärtuslikest lähteallikatest-käsiraamatutest: käesolevas töös viidatud ingliskeelsetest Ducketti ja Monaghani (2010), Shermani (2004) ning Mendelsohni (2005) teostest ning Rahvusvahelise Frantsiisiassotsiatsiooni (International Franchise Association) veebilehe kaudu kättesaadavast materjalist (eeskätt Expanding ... 2010). Esimest neist võib hinnata praktilise suunitlusega huvilisele esmasel kokkupuutel frantsiisimisega kõige kasutajasõbralikumaks (lihtsas keeles), järgnevaid aga mõneti detailsemaks, rohkem

alternatiive pakkuvaks, analüütilisemaks.³⁵ Kindlasti tasub mis tahes frantsiisimist käsitlevate allikate puhul alati silmas pidada autori päritolu/elukohta – kuna frantsiisimisse puutuv õiguslik reguleeritus, ettevõtluse tugistruktuur ja ka frantsiisimispraktika on riigiti väga erinev, tuleb arvestada võimalusega, et allikas lähtub lugejat neist erinevustest iga aspekti juures valgustamata oma päritolu-/elukohariigist.

Käesoleva alapeatüki võtab autor kokku hinnanguga, et ärimudeli frantsiisi pakkumise hetkeolukord Eestis ja praegused ettevõtlusväljavaated Eestis ärimudeli frantsiisi pakkumise kaudu on suhteliselt halvad. Järgnevalt esitatakse töö eesmärgile vastavalt ja osaliselt käesolevas peatükis kinnitust leidnud alapeatükis 2.1. esitatud hinnangulistest puudustest lähtuvalt ettepanekud kõnealuste väljavaadete parandamiseks ühiskondlikul tasandil:

1. kaaluda frantsiisimisalase statistika kogumist Eestis;
2. parandada hariduskvaliteeti frantsiisimise vallas, viies frantsiisimistemaatika piisavas ulatuses vähemalt majanduskõrghariduse õppekavadesse;
3. parandada praegust napiks hinnatavat pädevust frantsiisimise vallas ettevõtluse tugiorganisatsioonides;
4. luua piisavalt toimiv ja elujõuline frantsiisimise riiklik tugistruktuur, mis võimaldab pädevate konsultantide ja spetsialistide kättesaadavust ning praktikutevahelist teadmuse ülekannet;
5. täiendada Eesti Vabariigi võlaõigusseaduse frantsiisilepingu regulatsiooni, et parandada väljavaateid kõigile osapooltele edukaks frantsiisimiseks;
6. korrigeerida Eesti Vabariigi kaubamärgiseadust vastuolu likvideerimiseks VÕSi frantsiisilepingu regulatsiooniga;
7. kaaluda ettevõtluse ja ekspordi toetamise meetmete laiemat kohaldamist frantsiisipakkumisele erinevates valdkondades, uurides selleks pikaajalisema ja intensiivsema frantsiisipakkumispraktikaga riikide majanduspoliitilisi meetmeid.

³⁵ Shermani (2004) ja Mendelsohni (2005) teosed võib leida Eesti raamatukogudest. Kuna Ducketti ja Monaghani kõnealust allikat (2010) Eesti raamatukogudes tänase päeva (10.08.2010) seisuga ei leidu, võib huvi korral selle teose vastu pöörduda käesoleva töö autori poole.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks oli teha ettepanekud ettevõtlusväljavaadete parandamiseks Eestis frantsiisipakkumise kaudu. Sealjuures oli töö fookus määratletud ärimudeli frantsiisi pakkumisega. Eesmärgi täitmiseks tehti sissejuhatuses määratletud ülesannete täitmiseks järgmised sammud.

Lähtuvalt frantsiisimise evolutsioonilise kujunemise perspektiivist uuriti alapeatükis 1.1. litsentsimise ja frantsiisimise suhestumist ning määratleti see käesoleva töö raames, kus litsentsimist käsitleti frantsiisimisega suhestuvana kahel erineval viisil: kui frantsiisimise tunnust ehk ühte osa ning võrdluses ärimudeli frantsiisimisega kui selle alternatiivi intellektuaalse vara kordistamise, turustus- ja kasvumeetodina. Erinevate allikate analüüsi põhjal toodi välja ärimudeli frantsiisimise tunnused:

- ärimudeli olemasolu;
- frantsiisiandja IO kasutamise õiguse (litsentsi) andmine frantsiisivõtjale;
- frantsiisisuhte lepingulisus;
- frantsiisiandja ja -võtja juriidiline lahusus;
- frantsiisiandja ja -võtja eraldiseisev finantsvastutus, k.a investeerimisvajaduste katmine;
- frantsiisiandja tugi frantsiisivõtjale tema frantsiisiäri sisseseadmises alates ja järelevalve frantsiisivõrgustikus;
- lähtuvalt frantsiisivõtja omandiõiguse põhimõttest kõikvõimalike teenustetoodete eest vastavad tasud frantsiisivõtjatelt -andjale, eelkõige tasud esmaste ühekordsete ja jätkuteenuste eest;
- pidev koostöö frantsiisivõrgustikus.

Sealjuures toodi välja, et ärimudeli frantsiisimine aluseks on rikkalik ja väärtuslik IO komplekt ning mitmekülgne rakendamine inim- ja suhtekapitali toel ning erinevate allikate põhjal pakuti välja ärimudeli definitsioon frantsiisimise kontekstis. Selle järgi

on ärimudel: frantsiisiandja äriideel ja intellektuaalsel varal põhinev kaalukas, salajane ja detailselt formaliseeritud süsteem, mis määrab:

- sellise turundusmeetmestiku rakendamise, mille alusel on kõik müügipunktid kokkukuuluvalt (tarbijatele) identifitseeritavad;
- ühesugused meetodid, kuidas kõik müügipunktide haldajad peavad nii protseduuriliselt, ettevõtte käitamise kui juhtimise tasandil äri korraldama.

Alapeatükis 1.2. võrreldi frantsiisipakkumist erinevate kasvumeetoditega ning käsitlust leidsid erinevaid eeliseid ja puudusi loovad, tulusid ja kulusid suurendavad ja vähendavad võimalikud detailsemad ja üldisemad mõjurid ja nende kooslused. Et langetada optimaalne otsus kasvumeetodi valikul, nenditi, on vaja võrrelda ja kaaluda erinevate kasvumeetodite eeliseid ja puudusi lähtuvalt konkreetsel juhul tähtsust omada võivatest kõnealuses alapeatükis käsitletud mõjuritest. Sealjuures, toodi välja, peab kasvu plaaniv ettevõtte frantsiisipakkumise alternatiividele lisaks, lähtuvalt eelnevalt kaardistatud konkreetsel juhul avalduvatest mõjuritest, valima alternatiivsete seast ka sobiva frantsiisimise meetodi.

Lähtuvalt alapeatükis 1.3. autori välja pakutud frantsiisimise käsitlemise sotsioloogilis-metodoloogilisest struktuurist saab frantsiisimistematikat käsitleda ühiskondlikul, loomult duaalsel (frantsiisiandjat ja -võtjaid hõlmaval) organisatsioonilisel ehk frantsiisivõrgustiku ning individuaalsel ja metatasandil. Frantsiisipakkumise eeldusi käsitleti järgnevalt ühiskondlikul ning organisatsioonilisel-individuaalsel tasandil.

Ühiskondliku tasandi frantsiisimise eeldustena käsitleti ühiskonnas frantsiisimist soosivaid mõjureid. Peamistena toodi välja järgmised:

1. kultuurilises kontekstis: majandusliku individualismi väärtustamine;
2. majanduskontekstis: teenindussektori ja teadusmahuka ettevõtluse suur ja suurenev osakaal majandusstruktuuris; suur ja suurenev geograafiline hajutatus ning rahvusvahelistumise määr ja jätkuv kasvutrend majandustegevuses (ketistumine ja uutel alustel paindlik tööjaotus kettides);
3. poliitilises kontekstis: väikeetevõtete ja konkurentsi väärtustamine;
4. majanduspoliitika elluviimise kontekstis: frantsiisimise infrastruktuur:

- a) frantsiisiabi (frantsiisimisialase teabe ning vastavat oskusteavet valdavate konsultantide-spetsialistide) kättesaadavus,
- b) ettevõtluse tugistruktuuri osalus,
- c) frantsiisimist soosiv frantsiisimise reguleeritus õigussüsteemis,
- d) frantsiisimist toetavad majanduspoliitilised meetmed.

Frantsiisisüsteemi arendamise protsessi raamistikust lähtuvalt eristati kaks peamist organisatsioonilise-individuaalse tasandi eelduste gruppi: juhtimisvõimekuse ja frantsiisitava ärimudeliga seotud eeldused. Sõnastati ka frantsiisimise võimalikkuse tingimused organisatsioonilisel-individuaalsel tasandil:

1. ärijuhi kindel soov laiendada oma äri pikaajaliselt orienteeritud intensiivsete ja vastastikku tõhusate ärisuhete kaudu, loobudes (osaliselt või täiesti) oma senisest ärist ja tegevusest frantsiisiäri kasuks, ning valmidus ja võimekus moodustada juhtimismeeskond, juhtida ja delegeerida juhtimisvastutust kõigis frantsiisimise jaoks strateegilistes valdkondades:
 - a) käitamine/toimimine (protsessijuhtimine),
 - b) koolitus (teadmuse ülekande juhtimine),
 - c) turundus (sh esiletõstmist väärivalt intellektuaalse vara rakendamine eesotsas brändimisega),
 - d) rahandus,
 - e) juura (sh intellektuaalse vara kaitse);
2. teadlikkus frantsiisimisest kui kasvumeetodist ja frantsiisipakkumist mõjutavatest teguritest ning frantsiisipakkumiseks vajaliku (oskus)teabe valdamine, mille keskmes on teadmised intellektuaalsest varast ning oskused intellektuaalset vara luua ja äriideest lähtuvalt ärimudelina realiseerida ja turustada.

Alapeatükis 2.1. käsitleti Eesti frantsiisipakkumise hetkeolukorda ühiskondlikul tasandil majanduspoliitika elluviimise kontekstis ehk frantsiisipakkumise infrastruktuuri, võrreldes seda muu maailmaga. Kõnealuses peatükis esitatud autori hinnangu järgi on frantsiisipakkumise infrastruktuur Eestis muu maailmaga võrreldes praegu suhteliselt ebasoodne. Puudustena toodi välja järgmised.

1. Eestis ei koguta usaldusväärset frantsiisimisalast statistikat.
2. Ligipäas emakeelsele frantsiisimisteemalisele teabele on puudulik, nagu ka Eesti hariduse kvaliteet frantsiisimise vallas.
3. Eesti ettevõtluse tugiorganisatsioonide pädevus frantsiisimise vallas on napp.
4. Eestis puudub elujõuline riiklik frantsiisimise tugistruktuur, mis võimaldab pädevate konsultantide ja spetsialistide kättesaadavust ning praktikutevahelist teadmuse ülekannet.
5. Piisav ei ole Eesti võlaõigusseaduse frantsiisilepingu regulatsioon.
6. Eesti Vabariigi kaubamärgiseadus on vastuolus võlaõigusseaduse frantsiisilepingu regulatsiooniga, kusjuures esimene sisuliselt välistab frantsiisimise võimalikkuse.
7. Ettevõtluse ja ekspordi toetamise meetmed frantsiisipakkumise vallas ei ole Eestis piisavad.

Eesti frantsiisipakkumise hetkeolukorra selgitamiseks organisatsioonilisel tasandil viidi alapeatükis 2.2. läbi intervjuud frantsiisimisega teatud viisil kokku puutunud nelja Eesti ettevõtte esindajaga ning analüüsiti nende kogemusi lähtuvalt frantsiisimise teoreetilistest alustest; kaudsete allikate põhjal analüüsiti veel ühe ettevõtte (AS Apteekide Koostöö) võimalikku kvalifitseerumist ärimudeli frantsiisi pakkujaks. Analüüsi käigus nenditi, et viimati nimetatud kvalifitseerumine ärimudeli frantsiisi pakkujaks on kaheldav. Intervjuude analüüsi põhjal ei osutunud ärimudeli frantsiisi pakkujateks AS Eesti Post ega OÜ KM Ideas. Kõnealusel alapeatükis tuvastas autor kaks kindlat ärimudeli frantsiisi pakkujat Eestis: OÜ Robinsoni Restoranid oma Peetri Pizza ja Pappa Pizza *pizzeria*-kettidega ning OÜ Salonplus Baltic oma salon+salongiketiga. Autor mõõnis veel mõne üksiku ärimudeli frantsiisi pakkuja võimalikkust Eestis, ent see ei mõjutanud hinnangut, et ärimudeli frantsiisi pakkumise hetkeolukord organisatsioonilisel tasandil on Eestis väga nõrk.

Alapeatükis 2.3. sünteesiti intervjuueeritud praktikute kogemusi ja arvamusi ning kahes elmises alapeatükis välja toodud autori hinnanguid Eesti frantsiisipakkumise infrastruktuurile ja frantsiisipakkujate hetkeolukorrale, anti hinnang kogu

frantsiisipakkumise hetkeolukorra Eestis ning formuleeriti ettepanekud ettevõtlusväljavaadete parandamiseks Eestis frantsiisipakkumise kaudu.

Frantsiisipakkumise organisatsioonilise tasandi sihtgruppi silmas pidades soovitas autor kõigile kasvusuunitluse ja -potentsiaaliga ettevõtjaile, iseäranis ketistumispotentsiaaliga ettevõtjaile ja sellistele, kelle ärimudel on teadmumamahukas ja sisaldab palju intellektuaalset vara või omab väljavaateid selleks, kaaluda ärimudeli frantsiisi pakkumist ühe võimalusena. Seni kui Eestis pole toimivat frantsiisipakkumise infrastruktuuri, sh paremaid frantsiisiabivõimalusi kui praegu, soovitas autor frantsiisimishuvilistele ja frantsiisivõrgustiku arendajaile abimaterjalina kasutada käesolevat tööd ja muukeelseid allikaid-käsiraamatuid, mille osas lisas mõned täpsemad soovitused, ning otsida tuge välisorganisatsioonidelt.

Autor hindas ärimudeli frantsiisi pakkumise hetkeolukorda Eestis ja praegusi ettevõtlusväljavaateid Eestis ärimudeli frantsiisi pakkumise kaudu suhteliselt halvaks. Lõpetuseks esitati ettepanekud kõnealuste väljavaadete parandamiseks ühiskondlikul tasandil:

1. kaaluda frantsiisimisalase statistika kogumist Eestis;
2. parandada hariduskvaliteeti frantsiisimise vallas, viies frantsiisimistemaatika piisavas ulatuses vähemalt majanduskõrghariduse õppekavadesse;
3. parandada praegust napiks hinnatavat pädevust frantsiisimise vallas ettevõtluse tugiorganisatsioonides;
4. luua piisavalt toimiv ja elujõuline frantsiisimise riiklik tugistruktuur, mis võimaldab pädevate konsultantide ja spetsialistide kättesaadavust ning praktikutevahelist teadmuse ülekannet;
5. täiendada Eesti Vabariigi võlaõigusseaduse frantsiisilepingu regulatsiooni, et parandada väljavaateid kõigile osapooltele edukaks frantsiisimiseks;
6. korrigeerida Eesti Vabariigi kaubamärgiseadust vastuolu likvideerimiseks VÕSi frantsiisilepingu regulatsiooniga;
7. kaaluda ettevõtluse ja ekspordi toetamise meetmete laiemat kohaldamist frantsiisipakkumisele erinevates valdkondades, uurides selleks pikaajalisema ja intensiivsema frantsiisipakkumispraktikaga riikide majanduspoliitilisi meetmeid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alon, I.** Service franchising: a global perspective. New York: Springer Science+Business Media Inc, 2006, 264 p.
2. AS Eesti Post Tüüpfrantsiisileping. 03.03.2010. (dokument)
3. **Beshel, B.** An introduction to franchising. New York: The IFA Educational Foundation, 2001, 50 p. [http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%20Guide.pdf] 14.04.2010.
4. **Blair, R. D., Lafontaine F.** The economics of franchising. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, 338 p.
5. **Brickley, J. A., Dark, F. H.** The choice of organizational form: the case of franchising. – Franchising: an international perspective. Edited by F. Hoy, J. Stanworth. London: Routledge, 2003, pp. 60–80.
6. **Caves, R. E., Murphy II, W. F.** Franchising: firms, markets, and intangible assets. – Franchising: an international perspective. Edited by F. Hoy, J. Stanworth. London: Routledge, 2003, pp. 81–102.
7. Countries overviews. East Europe Franchise Forum. [<http://www.easteuropefranchiseforum.com>] 05.08.2010.
8. **Curran, J., Stanworth J.** Franchising in the modern economy. – International Small Business Journal, 1983, Vol. 2, No. 1, pp. 8–26.

9. Disclosure requirements and prohibitions concerning franchising and business opportunity ventures. – Title 16; Chapter I; Part 436; §§ CFR 436.2. [<http://www.ftc.gov/bcp/franchise/16cfr436.shtml>] 17.04.2010.
10. **Duckett, B., Monaghan. P.** How to turn your business into the next global brand: creating and managing a franchised network. Oxford: How To Books Ltd, 2010, 276 p.
11. Eksporditurunduse toetamise tingimused ja kord. Majandus- ja kommunikatsiooniministri määrus nr 11 5. veebruarist 2008. a. – Riigi Teataja Lisa, 2008, nr 14 art 198
12. Elements of successful franchising. Michael H. Seid & Associates LLC, 117 slides. [<http://www.franchise.org/uploadedFiles/Advertising/MSA.pdf>] 22.07.2010.
13. Ettevõttest. ASi PTA Grupp veebileht. [<http://ptafashion.com/Text/company>] 04.08.2010.
14. European code of ethics for franchising. The European Franchise Association. [<http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>] 17.04.2010.
15. Executive summary of franchise laws around the world (December 2008). DLA Piper, 2008, 44 p. [http://franchise.org/uploadedFiles/Files/Executive_Summary_Franchise_Laws_World.pdf] 21.06.2010.
16. Expanding a business by franchising. DLA Piper US LLP, 2007, 187 p. [http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Expanding%20a%20Business%20by%20Franchising%20full%20article.pdf] 12.04.2010.
17. **Floyd, C., Fenwick, G.** Towards a model of franchise system development. – Franchising: an international perspective. Edited by F. Hoy, J. Stanworth. London: Routledge, 2003, pp. 188–207.

18. Franchising in the Baltics. Baltic Franchise Foundation. [www.franchising.lv] 02.08.2010
19. Fundamentals of franchising. Edited by R. M. Barkoff, A. C. Selden. Illinois: American Bar Association, 2004, 387 p.
20. **Hoy, F., Shane, S.** Franchising as an entrepreneurial venture form. – Franchising: an international perspective. Edited by F. Hoy, J. Stanworth. London: Routledge, 2003, pp. 13–18.
21. **Hoy, F., Stanworth, J.** Franchising: a conceptual overview. – Franchising: an international perspective. Edited by F. Hoy, J. Stanworth. London: Routledge, 2003a, pp. 9–11.
22. **Hoy, F., Stanworth, J.** Introduction and background. – Franchising: an international perspective. Edited by F. Hoy, J. Stanworth. London: Routledge, 2003b, pp. 1–7.
23. **Hunt, S. D.** The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution. – Journal of Marketing, 1972, Vol. 36, No. 3 pp. 32–38.
24. Kaubamärgiseadus. Vastu võetud Riigikogus 22. mail 2002. a. – Riigi Teataja I osa, 2009, nr 4, art 24.
25. **Keup, E. J.** Franchise bible: how to buy a franchise or franchise your own business. 5th ed. Madison: Entrepreneur Press, 2004, 337 p.
26. **King, W.R.** Knowledge Transfer. – Encyclopedia of knowledge management. Edited by D. Schwartz. Hershey & London: Idea Group Reference, 2006, pp. 538–543.
27. **Kinks, Madis.** (OÜ Robinsoni Restoranid põhiomanik ja juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 13. juuli 2010.

28. **Kodar, A.** Intellektuaalse omandi ja rahvusvahelise eraõigusega seonduvad õiguslikud küsimused frantsiisilepingus. TÜ äriõiguse ja intellektuaalse omandi õppetool, 2009, 86 lk. (magistritöö)
29. **Korjas, Allar.** (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse ekspordi divisjoni direktori). E-kiri autorile. 5. juuli 2010.
30. Krediidinfo Online, s.v. Klementi AS.
[http://firmaparing.krediidinfo.ee/index.php?f_otsil=klementi+as&x=0&y=0]
04.08.2010.
31. **Lõhmus, Helena.** (OÜ Salonplus Baltic salongiketi juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 21. juuli 2010.
32. **Martin, Anu.** (Käesoleva töö autor). E-kiri. 5. juuli 2010a.
33. **Martin, Anu.** (Käesoleva töö autor). E-kiri. 6. juuli 2010b.
34. **Martin, Anu.** (Käesoleva töö autor). E-kiri. 28. juuni 2010c.
35. **Martin, Anu.** (Käesoleva töö autor). E-kiri. 29. juuni 2010d.
36. **Martin, Mari.** (OÜ KM Ideas põhiomanik ja tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 13. juuli 2010.
37. **Massetti, R. J.** Is your business right for franchising? USA: LuLu.com, 2007.
38. **McCallum, R. A.** Franchising: an accounting, auditing, and income tax guide: a practical guide for franchisors, franchisees, and their accounting and legal advisors. New York: Wiley, 1993, 375 p.
39. Members. World Franchise Council.
[<http://www.worldfranchisecouncil.org/control/productfc>] 04.08.2010
40. **Mendelsohn, M.** The guide to franchising. 7th ed. London: Thomson Learning, 2005, 422 p.

41. **Merkulova, Larissa.** (Registrite ja Infosüsteemide Keskuse teenuste osakonna teenuste arendus- ja turundustalitus). E-kiri autorile. 20. juuli 2010.
42. Merriam-Webster's Online Dictionary, *s.v. franchise*.
[<http://www.merriam-webster.com/dictionary/franchise>] 31.03.2010.
43. **Moorlat, O.** Frantsiisi kasutamise näited maailmast ja Eestist.
[http://www.aktiva.ee/210/Frantsiisi_kasutamise_naited_maailmast_ja_Eestist.html?Session=e87072eba0627ec108cdadec2abee800] 02.08.2010a.
44. **Moorlat, O.** Frantsiisi mõiste ja selle olemus.
[http://www.aktiva.ee/201/Frantsiisi_moiste_ja_selle_olemus.html?Session=e87072eba0627ec108cdadec2abee800] 02.08.2010b.
45. **Nathan, G.** The franchise e-factor: a franchisor's guide to manage the franchise relationship. 3rd ed. Brisbane: Franchise Relationships Institute, 2004, 96 p.
46. Our members. The European Franchise Federation. [<http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique4>] 04.08.2010
47. **Pärn, Piret.** (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumi avalike suhete osakonna peaspetsialist). E-kiri autorile. 5. august 2010.
48. **Rubin, P. H.** The theory of the firm and the structure of the franchise contract. – Franchising: an international perspective. Edited by F. Hoy, J. Stanworth. London: Routledge, 2003, pp. 49–59.
49. **Seliöv, Sirli.** (AS Eesti Post postiteenuste divisjoni jaevõrgu juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 12. juuli 2010.
50. **Sherman, A. J.** Franchising & licensing: two powerful ways to grow your business in any economy. 3rd ed. New York: AMACOM, 2004, 436 p.
51. **Stanworth, J., Curran, J.** Colas, burgers, shakes and shirkers: towards a sociological model of franchising in the market economy. – Franchising: an

- international perspective. Edited by F. Hoy, J. Stanworth. London: Routledge, 2003, pp. 19–45.
52. Strategic advice and guidance based on real world experience: elements of successful franchising. Michael H. Seid & Associates, 2009, 59 p. [<http://www.franchise.org/uploadedFiles/Advertising/MSA.pdf>] 12.04.2010.
53. **Sugars, B. J.** Successful franchising. New York: McGraw-Hill, 2006, 145 p.
54. Teadlik turundus. Toimetaja A. Kuusik. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2010, 342 lk.
55. **Tsvetkova, O.** Frantsiisimise võimalused Eestis. TTÜ rahanduse ja panganduse õppetool, 2008, 33 lk.
56. The Concise Oxford Dictionary, 1999, *s.v. franchise, frank.*
57. The economic impact of franchised businesses. Volume II: results for 2005. PricewaterhouseCoopers, 2008. Prepared for The International Franchise Association Educational Foundation. [<http://www.buildingopportunity.com/download/Part1.pdf>] 02.08.2010
58. **Tüll, A.** Frantsiis – mis see on? [<http://www.koda.ee/?id=46262>] 02.08.2010a.
59. **Tüll, A.** Äriidee: frantsiis – tõestatud ärimudel. [<http://www.koda.ee/?id=46859>]. 02.08.2010b.
60. **Vaughn, C. L.** Franchising: its nature, scope, advantages, and development. 2nd ed. Lexington, MA: Lexington Books, 1979, 302 p.
61. **Veelmaa, Aira.** (Statistikaameti statistika levi osakonna teabe ja levi talituse juhataja). E-kiri autorile. 30. juuni 2010a.
62. **Veelmaa, Aira.** (Statistikaameti statistika levi osakonna teabe ja levi talituse juhataja). E-kiri autorile. 6. juuli 2010b.

63. **Viardot, E.** Successful marketing strategy fo high-tech firms. 3rd ed. Norwood, MA: Artech House Inc., 2004, 304 p.
64. **Vihalem, A.** Rahvusvaheline turundus. Tallinn: Külim, 1999, 136 lk.
65. Võlaõigusseadus. Vastu võetud Riigikogus 26. septembril 2001. a. – Riigi Teataja I osa, 2010, nr 7, art 30.
66. What is franchising? British Franchise Association. [<http://www.thebfa.org/whatis.asp>] 14.04.2010.
67. **Zwisler, C. E., Wallman, K. L.** International franchising. 2010. [<http://www.worldfranchiseassociates.com/match-your-franchise.php>] 04.08.2010.

LISAD

Lisa 1. Frantsiisi arendamise tööplaani mall

| SAMM | ÜLESANNE | KES | MILLAL | TULEM |
|----------------------------------|--|-----|--------|---|
| 1. KAS SA PEAKSID FRANTSIIISIMA? | MÄÄRATLE ÄRI FRANTSIIISMISE ELUJÕULISUS Kujunda visioon Määratle aluseks olev ärimudel Prognoosi frantsiisimise finantsilised tagajärjed Koosta võrgustiku arendamise plaan ja võrdle frantsiisimise kriteeriumitega | | | Frantsiisiäri sõnastatud visioon Frantsiisi esialgne visandatud mudel Frantsiisiandja ja -võtja tulude-kulude ja rahavoogude detailne viie-aasta-plaan Määratletud finantseerimisvajadus Frantsiisimise peamised pool- ja vastuargumendid |
| 2. FRANTSIIISIPROJEKTI PLAAN | TEE FRANTSIIISIMISE OTSUS TÕÕTA VÄLJA EDASINE TÖÖPLAAN Määratle projektimeeskond Kes on meeskonnas, mis ülesanded/rollid, ajakava Kontrolli kaubamärgi staatust Kui nimi/märgid pole kaitstud, taotle registreerimist Frantsiisiandja juriidilise keha struktuur Asuta juriidiline keha, põhikiri, raamistik Kommunikatsiooniplaan Tööta välja ja juuruta sisemine jätkuplaan Tööta välja ja juuruta väline jätkuplaan | | | Kui ei, lõpeb projekt siin. Projekti kirjalik tööplaan Määratletud personal ja rollid Kaitstud nimi ja märgid Keha (<i>vehicle</i>) frantsiisiandja äriks Kirjalik sisemine kommunikatsiooniplaan Kirjalik välimine kommunikatsiooniplaan |
| 3. FRANTSIIISIÄRIPLAAN | TÕÕTA VÄLJA FRANTSIIISIÄRIPLAAN Kirjuta äriplaani jutustav osa (lisa võrgustiku arendamise plaan ja frantsiisiturundusplaan) Liida finantsprojektsioonid Samm 1-st | | | Vastavalt auditooriumile (nt pangale, investoritele, sisemiseks töödokumendiks) kohandatud detailne äriplaan |

Lisa 1 järg

| SAMM | ÜLESANNE | KES | MILLAL | TULEM |
|---|---|-----|--------|---|
| 4. FRANTSIIISI TEGUTSEMISSÜSTEEM | TÖÖTA VÄLJA DETAILNE FRANTSIIISÄRIMUDEL Territooriumid – suurus, asukoha analüüs, kaardistamine, turumaht Äri asutamise protseduurid IT-poliitika Esialgne ja edasine koolitusplaan Tugi- ja kommunikatsioonisüsteemid Aruandlus-/ arvestussüsteemid – grupi aruandlus Turundus, juhtimine, personalijuhtimine jne Varude tellimine, laoarvestus ja –kontroll Arveldussüsteemid ja krediidikontroll Vara-/rendipoliitika jne Tööta välja lõplik frantsiisipakett | | | Detailne tegutsemissüsteem märkmetena Kindlaksmääratud frantsiisipakkumine – frantsiisitasud, pakett ja hüved |
| 5. FRANTSIIISIVÕTJA KÄITAMISJUHISTE KOGUMIK | KIRJUTA FRANTSIIISIVÕTJA KÄITAMISJUHISTE KOGUMIK Koosta Samm 4 käsiraamatu vormis | | | Frantsiisivõtja tegevussüsteemi dokumenteerivad juhendid, koolituste töövihikud jne |
| 6. FRANTSIIISIANDJAJA KÄITAMISJUHISTE KOGUMIK | KIRJUTA FRANTSIIISIANDJAJA KÄITAMISJUHISTE KOGUMIK Tööta välja mall/süsteemid frantsiisiantdja äri korraldamiseks Koosta käsiraamatu vormis | | | Frantsiisiturundust, frantsiisivõtjate värbamist, väljaõpet, tuge, kontaktplaani, vaidlusprotseduure, turundusfondi juhtimist, töökirjeldusi jne hõlmav käitamisjuhiste kogumik |
| 7. FRANTSIIISIVÕTJA ÄRIPLAANI MALL | TÖÖTA VÄLJA FRANTSIIISIVÕTJA STANDARDNE ÄRIPLAANI MALL | | | Äriplaani mall frantsiisivõtjatele jutustava osa ning üldiste juhistega kulude-tulude ja rahavoogude osas |

Lisa 1 järg

| SAMM | ÜLESANNE | KES | MILLAL | TULEM |
|--|---|-----|--------|--|
| 8. FRANTSIIISILEPING | TÖÖTA VÄLJA FRANTSIIISILEPING Tööta välja juhendav dokument jurist jaoks Leia jurist lõpliku lepingu väljatöötamiseks | | | Põhilisi vajadusi sisaldav kokkuvõtlik juhend Lõplik frantsiisileping |
| 9. FRANTSIIISITURUNDUS JA FRANTSIIISIVÕTJATE VÄRBAMINE | TÖÖTA VÄLJA FRANTSIIISITURUNDUSE JA FRANTSIIISIVÕTJATE VÄRBAMISE PLAAN Tööta välja frantsiisivõtja profiil Tööta välja frantsiisiturundus- ja meediaplaan Tööta välja värbamise ja valiku protsess Koosta frantsiisi reklaamprospekt ja taotlusvorm Koosta teabe avaldamise dokument Tööta välja frantsiisi veebisait/-leht Võta ühendust frantsiisipankadega Uuri järele frantsiisiasotsiatsiooniga liitumise hüved Leia frantsiisiprojekti avalike suhete konsultant | | | Dokumenteeritud frantsiisivõtja profiil Dokumenteeritud frantsiisiturundusplaan Dokumenteeritud värbamise ja valiku protsess Frantsiisi reklaamprospekt ja taotlusvorm Teabe avaldamise dokument värbamiseks Frantsiisi veebisait/-leht Peamiste frantsiisipankade heakskiit Frantsiisiasotsiatsiooni liikmelisus Frantsiisiprojekti avalike suhete mehhanism paigas |
| 10. FRANTSIIISIANDNA PERSONALI KOOLITUS | KÜLASTA FRANTSIISIKOOLITUSKESKUST Kuidas frantsiisivõtjaid leida Kuidas frantsiisivõtjaid värvata Kuidas teostada frantsiisivõtjate tegevuse üle järelevalvet Kuidas frantsiisivõtjaid motiveerida Frantsiisiteadlikkuse koolitus frantsiisiprojektivälisele personalile | | | Frantsiisiantja koolitatud personal Frantsiisiantja eksponeerimine teistele frantsiisiantjatele ning õppimine nende kogemustest ja kollektiivsetest teadmistest |

Lisa 1 järg

| SAMM | ÜLESANNE | KES | MILLAL | TULEM |
|------------------------------------|---|-----|--------|--|
| 11. ÄRI KÄIVITAMINE JA JÄTKUV TUGI | FRANTSII SI EDUKAS/SELGESTI NÄHTAV KÄIVITAMINE Maksimeeri avalike suhete ja frantsiisiturunduse võimalusi EDUKAS KAUPLEMISE ALUSTAMISE PERIOOD Juuruta frantsiisivõtja ja -andja tegutsemissüsteemid Värba esimesed head kõrge kvaliteediga frantsiisivõtjad Taga frantsiisipunktide edukas käivitamine/kauplemise alustamise periood Osale frantsiisiasotsiatsiooni jne tugiüritustel Väl di kulukaid vigu! | | | Äri edukalt alustatud Läbi viidud heade potentsiaalsete frantsiisivõtjate küsitlusi Värvatud kõrge kvaliteediga frantsiisivõtjad Õnnelikud, motiveeritud ja edukad frantsiisivõtjad Äriplaani eesmärgid täidetud |
| 12. FRANTSII SIVÖTJA ÄRIPLAAN | JUHENDA UUSI FRANTSII SIVÖTJAID ÄRI PLANEERIMISE PROTSESSIS Taga uute frantsiisivõtjate realistlik, saavutatav plaan Taga, et uued frantsiisivõtjad on võimelised äriplaani finantseerima Väl di petlikke/põhjendamata lubadusi! | | | Frantsiisivõtjatel on äriplaan ja finantseerimisvõimekus frantsiisipunkti käivitamiseks ja edukaks tegevuseks Kohtukäimise välditud |

Allikas: Duckett, Monaghan (2010: 241–243)

Lisa 2. EMTAK-koodiga 77401 äriregistrisse registreeritud ettevõtete nimekiri

1. aktsiaselts MAGNUM
2. Osühing BHR CONS
3. Osühing Vain & Partnerid
4. Osühing IRS
5. Aktsiaselts SVARO
6. OÜ Selius Trade
7. Osühing JOHANNA TEENINDUS
8. Reval Hotel Management OÜ
9. VIM Agentuuri Kinnisvara OÜ
10. osühing Pärnu Ekspress
11. AS Dalkia Eesti
12. Kiikpõder osühing
13. OÜ Maja Kinnisvarabüroo
14. Target Music Group AS
15. HAMPS Investeeringud OÜ
16. Osühing Kirevane Vihr
17. Osühing Viadella Investments
18. Björk.Eklund Baltic OÜ
19. OÜ Veepisar Tootmine
20. Aktsiaselts Modera Software
21. ACME Film OÜ
22. Chemi Pharm Moldavian Capital Osühing

Allikas: Merkulova 2010

Lisa 3. Intervjuude temaatiline plaan

Frantsiisipakkumiskogemuse ulatus ajaliselt, geograafiliselt, frantsiisi- ja vertikaalselt integreeritud müügipunktide arvukuse poolest.

Ajendid frantsiisipakkumiseks.

Frantsiisipakkumiskogemuse ajalugu ja protsess.

Ärimudeli frantsiisi pakkumise tunnustele vastavus kõigi tunnuste lõikes.

Frantsiisipakkumise kogemuse käigus ette tulnud takistused ja intervjueeritavate poolt tajutud ohud.

Frantsiisipakkumise mõjud äritegevusele ning intervjueeritavate poolt välja toodavad eelised nii esindatavast ettevõttest lähtuvalt kui laiemalt.

Äritegevuse vastavus frantsiisipakkumise eeldustele.

Frantsiisimise puutuva oskusteabe, nõustamise ja toe allikad.

Intervjueeritavate hinnangud, arvamused ja soovitusel frantsiisipakkumise olukorra osas Eestis.

Lisa 4. Korrigeeritud üleskirjutus intervjuust ASi Eesti Post postiteenuste divisjoni jaevõrgu juhiga

Ettevõtte nimi: AS Eesti Post

Intervjueeritav: Sirli Seliov (edaspidi SS) – postiteenuste divisjoni jaevõrgu juht

Intervjueerija: Anu Martin (edaspidi AM)

Intervjuu toimumise aeg: 12. juuli 2010

Allikas: Seliov 2010

AM: Millal frantsiisiprojekt Eesti Postis alguse sai?

SS: Mõned frantsiisikontorid pärinevad juba 1990. aastatest, aga suurema hoo sai see sisse 2008–2009. Tänapäevase seisuga on kokku 26 frantsiisikontorit. Viie osas käivad ettevalmistused. Need avatakse ka 2010. a suve jooksul.

AM: Mis olid need põhjused, miks frantsiisimise kasuks otsustati?

SS: Nagu oleme varem omavahel rääkinud, ei ole see klassikaline frantsiisimine, aga põhiliseks põhjuseks sai postkontorite mahtude vähenemine ja kuluefektiivsuse taotlemine ning teenuse jätkusuutlikkuse tagamine.

AM: Kas kõnealused kontorid puudutavad seadusest tulenevat nõuet postiteenust garanteerida?

SS: Tegelikult puudutab seadusest tulenevaid nõudeid neist 26st kümme, aga ülejäänutega tahame siiski piirkonnas postiteenust võimaldada.

AM: Kui palju postkontoreid veel on plaanis frantsiisida?

SS: Plaanid kogu aeg muutuvad, sest majandusruum muutub. Nt Saksa Postil on 95% kontoritest ära antud ehk ainult 5% postkontoritest kuulub talle endale. Meie puhul oleneb kõik partneritest ja majandusruumist.

AM: Üks üldine küsimus: mida te frantsiisite?

Lisa 4 järg

SS: Postiteenust. Tähendab, meie anname postiteenuse osutamise frantsiisi. Ise me ei frantsiisi midagi.

AM: Mis on see, mida te frantsiisivõtjatele pakute?

SS: Lisateenimise võimalust ja konkurentsieelist. Frantsiisivõtjad on praegu enamasti poed. Esiteks, kui nad postiteenust osutavad, on see klientidele mugav – ei pea kahes erinevas kohas käima. Teiseks, partner saab selle eest tasu – see on lisateenimise võimalus.

AM: Millist abi, milliseid teenuseid oma partneritele postiteenuse osutamisel pakute?

SS: Tugi – meie poolt on teatud töövahendid, koolitus, tugitelefoni, turunduslikud materjalid – see on kõik meie poolt.

AM: Räägime natuke intellektuaalsest varast laiemalt. Üks oluline asi, mida te frantsiisite on kindlasti kaubamärk. Kas on veel mingit intellektuaalset vara, mis on frantsiisimise puhul oluline?

SS: Ma arvan, et väga mitte. Teadmised ehk, aga see ei ole midagi väga erilist. Ma arvan, et kaubamärk on põhiline.

AM: Kas on mingid kohustuslikud kujunduselemendid?

SS: Jaa, ikka, peavad olema Eesti Posti logod ja lahtiolekuajajärgid. Need on meie poolt. On ka mööbliosad. Kohad on erinevad, aga enamuses on frantsiisikapp. Teenindajate riietus tuleneb vastava poe nõuetest.

AM: Kas teie frantsiisisuhe sisaldab ärisaladust, autoriõigusi?

SS: Lepingut ma päris peast täpselt ei mäleta, aga mingi konfidentsiaalsuse osa on seal küll, jah. Kindlasti on seal sees kliente puudutav info.

AM: Kas Teie meelest, see, mida te frantsiisite, on terviklik ärimudel?

Lisa 4 järg

SS: Ma arvan, et täna on seal arenguruumi. Me oleme valdkonna enda jaoks ka ära auditeerinud. Hetkel tegeleme selle kontseptsiooni täiendamisega. Praegune mudel põhimõtteliselt toimib, aga kui tahame hakata suuremates piirkondades rohkemaid teenuseid hõlmavat frantsiisi pakkuma, siis vajab see kindlasti veel täiendamist, nt mööbli ja turundusliku poole pealt ülevaatamist; vaja oleks teistsugust ja rohkem järelevalvet, k.a arvutiseeritust.

AM: Kas praegusel juhul frantsiisite postkontoreid ühekaupa või on mõnel frantsiisivõtjal ka mitu postkontorit?

SS: Ühel on kuus, muidu ühekaupa. Praegu käivad läbirääkimised ühe suure kaubandusketiga. Sellest võib saada väga suur partner. Mujal maailmas ongi niimoodi väga levinud. Nt Rootsi suhtleb kahe suurema kaubandusketi ja ühe tanklaketiga.

AM: Kas teil on olemas teatud tegevusjuhendid või protseduurireeglid – kas siis lepingu osana või eraldi dokumendina?

SS: Jah, on küll. Protsessid, kontseptsioon, juhendid, õppematerjalid on olemas.

AM: See puudutab ilmselt mingeid toodete-teenuste standardeid... Kas midagi ka juhtimise poole pealt?

SS: Aruandlust, arveldamist, saadetiste liikumist ja kõike sellist, mis on konkreetse postiteenuse puhul oluline.

AM: Midagi ehk ka IT-poole pealt?

SS: Täna on vaid üks postkontor arvutiga ja selle kohta on eraldi lepingu lisa. Teised frantsiisikontorid on tänaseks arvutiseerimata. Toimetatakse käsitsi, dokumendid liiguvad paberil.

AM: Kas frantsiisivõtjatele on teatud kindlad investeeringunõuded – kulutused, mis nemad peavad tegema?

Lisa 4 järg

SS: Täna ei ole. Nende kulu on töötajate kohaletulek koolitustele. Tulevikus, suuremate kohtade puhul, võib see muutuda.

AM: Praegusel juhul kuulub inventar siis teile?

SS: Jah, postiteenuse osutamiseks vajaminevad töövahendid anname meie. Muu on frantsiisvõtja inventar.

AM: Ja kinnisvara kuulub frantsiisivõtjatele, kes ei soeta seda spetsiaalselt?

SS: Just, nad liidavad postiteenuse juba olemasolevale ärile.

AM: Räägime natuke finantsidest ja arvepidamisest. Kas frantsiisivõtja saab endale osa kasumist? Kuidas jaotub käive, mis postiteenuse osutamisest saadakse?

SS: See jaotub nii frantsiisandjale kui -võtjale. Tasustamine on kokkuleppe küsimus. On kolm varianti: kas maksame teatud hinda ühe tehingu kohta või püsitasu või lepime kokku nende kombinatsioonis. Erinevatel kokkulepetel on erinevad põhjused.

AM: Kui on frantsiisilepingu sõlmimine, siis kas on olemas ka teatud esialgne frantsiisitasu, liitumismaks?

SS: Hetkel ei ole.

AM: Tasustamine on siis see koht, kus saab öelda, et tegu ei ole klassikalise frantsiisimisega.

SS: Jah, tasustamise põhimõte on erinev, aga süsteem on muidu sama.

AM: Kuidas näeb välja esialgne väljaõpe?

SS: Oleneb frantsiisivõtjast. Üldjuhul käib meie inimene kohapeal koolitamas ja on ka pärast avamist teatud aja toeks. Aga kui tuleb suurem hulk frantsiisivõtjaid, siis nad tulevad meie juurde ja koolitame neid meie juures. Vahel teeme meie juures ka mõne infopäeva.

Lisa 4 järg

AM: Kui kaua võtab frantsiisivõtja esialgne väljaõpe aega selle ajani, kui ta on küps teenust osutama?

SS: Meil neid teenuseid praeguses pakettis väga palju pole. Kuskil 1–2 nädalat.

AM: Kas teiepoolne väljaõpe ja tugi on kajastatud ka lepingus?

SS: On küll. Mitte ajaliste ja mahuliste detailidega, aga et koolitus ning koolitus- ja infomaterjalid on meie kohustus.

AM: Kas siiani on koolitused osutunud piisavaks?

SS: Jah, kuna teenustespekter on praegu suhteliselt väike, mitte nii suur kui meie endi kontorites. Uue kontseptsiooni järgi saab see suurem olema ja siis tuleb see üle vaadata.

AM: Kui palju inimesi on teil frantsiisiprojektiga seotud? Kas mõni inimene on pühendunud ainult sellele?

SS: Ainult frantsiisiprojektile pühendunud inimest ei ole. See on ära jaotatud erinevate inimeste vahel. Igapäevast tuge frantsiisipartnerile pakub lähim postkontor. Neid inimesi, kes frantsiisiprojektiga oma põhitöö kõrvalt tegelevad, on suurusjärgus 30 inimest. Kuna on 26 frantsiisipostkontorit, siis toetab igäühte vähemalt üks inimene lähimast postkontorist; kontseptsiooni ja uute partnerite läbirääkimistega tegeleb administratsioonist kuskil kuus inimest. Nende kõigi tööst on frantsiisiprojekt täna väga väike osa. Aga plaanime asjad niimoodi ümber korraldada, et on üks inimene, kes tegeleb ainult sellega ja seda valdkonda koordineerib. Praegusel juhul olen see mina ise.

AM: Kui mahukas on protseduurireeglite dokument?

SS: See ei ole väga mahukas. Ma peast praegu täpselt ei mäleta, aga kuskil 10 lk ehk. Osa on sees juba ka lepingus. Eraldi on veel infokaust, kus on teenuste kohta kogu info. See on mahukam, 30–50 lk.

AM: Kas neid dokumente on olnud vajadust frantsiisiprojekti käigus täiendada?

Lisa 4 järg

SS: Praegu on see protsess just pooleli. Praegu täiendame kogu frantsiisipaketti, k.a lepingut.

AM: Kas teie frantsiisivõtjad omavahel suhtlevad ka?

SS: Minu teada mitte. Nii palju on olnud, et uus frantsiisivõtja on avaldanud soovi ja siis oleme andnud kontaktid, et saaks varasema frantsiisivõtjaga rääkida.

AM: Ühiseid koolitusi neile ei ole?

SS: Praegu ei ole, aga varem on olnud. Regulaarset suhtlust ja kogemuste jagamist ei ole. Kui on mingid muudatused, saadame praegu igäühele eraldi info, ühe laua taha ei kutsu. Põhituge pakub lähim postkontor. Kui frantsiisivõtjaid oluliselt rohkem tekib, siis on vaja kogu süsteem niikuinii üle vaadata. Siis peab tugi kindlasti hoopis teistsugune olema kui täna.

AM: Kas olete mõelnud ka ülemfrantsiisivõtjate peale või suuremate piirkondade kaupa õiguste andmist?

SS: Jah, oleme. On praegu ka läbirääkimisstaadiumis.

AM: Kuidas tagate, et frantsiisivõtja pakub selliseid tooteid-teenuseid sellises mahus ja kvaliteediga, nagu kokku olete leppinud ja ootate?

SS: Me külastame neid aeg-ajalt ja jälgime, kuidas nad aruandeid täidavad, ning anname selle kohta tagasisidet. Vahel külastab neid ka siseaudit.

AM: Kuidas tagate, et aruandlus oleks õige, et näidatakse õiget käivet ja antakse see teile üle?

SS: Need on lepingus kokku lepitud. Meie auto käib kõigil saadetistel järel ja ise loeme üle. Tükkide arv peab aruandes klappima. Aruanne esitatakse pabervormil. Meie sisestame tugipostkontorites paberaruanded oma kassasüsteemi ja siis saame oma aruannetega võrrelda.

Lisa 4 järg

AM: Kuidas otsite ja leiate sobilikud frantsiisivõtjad? Kust? Kas on olemas teatud frantsiisivõtja profiil, millele partner peab vastama? Nt teatud omadused, oskused, hoiakud, kasumiootused?

SS: See on kontseptsioonis kirjas. Otsime enamasti ise, kuid on ka ise meid üles otsitud ja pakutud. Väiksemates kohtades räägime sageli nt vallaga. Tema tunneb oma piirkonda ja seisab oma rahva eest ning oskab sageli soovitada, kes võiks osutada ka postiteenust. Kindlasti kontrollime, et potentsiaalsel partnerile ei oleks võlgasid, et ta oleks maksejõuline ega hakkaks pankrotti minema. Eelistame käidavamaid kohti, kus rahvas liigub.

AM: Teie juhul tegelevad frantsiisivõtjad ühisbrändimisega – neil on eelnevalt kas pood vms olemas ja sellele lisatakse Eesti Posti teenused. Kas teil on sellega seoses ka teatud nõudeid? Nt kuidas teie logo võrreldes teiste logodega paiknema peab vms?

SS: Enda kontorite kohta on meil sellised nõuded. Frantsiisikontorites räägime igal konkreetsel juhul eraldi läbi. Majad on ka kõik nii erinevad. Suuremate ja rohkemate teenustega kohtades frantsiisima hakates peavad kõik need asjad muidugi täpsemini paigas olema.

AM: Kas teie arusaam sellest, milline on hea frantsiisivõtja, on muutunud ka?

SS: Praegusel juhul, nende väiksemate frantsiisivõtjate puhul, on see jäänud samaks.

AM: Millist infot avaldate frantsiisivõtjaile enne lepingu sõlmimist? Kas see sisaldab juba mingit ärisaladust, mis nõuab konfidentsiaalsust? Kuidas tutvustate seda äri?

SS: Üldise kontseptsiooni kohta on meil presentatsioon. Lepingupõhja anname alati ka ja tutvustame seda. Numbritest räägime üldjuhul suuliselt või näitame paberil, nt mis on selle piirkonna käive. Mõnel juhul oleme saatnud ka. Palju oleneb sellest, mille vastu frantsiisivõtja ise huvi tunneb, mida küsib.

Lisa 4 järg

AM: Kas on teatud oht, et avaldatud infoga, nt numbritega, kurjasti ümber käiakse, nt avaldatakse konkurentidele vms?

SS: Üldiselt ei ole, sest konkurente meil täna ei ole. Seni on need ka nii väiksed kohad. Suuremate kohtade puhul võib seegi aktuaalseks muutuda.

AM: Kuidas on muutunud frantsiisipunktide käibed võrreldes ajaga, kui ise postkontoreid haldasite?

SS: Üldjuhul on need jäänud väiksemaks, aga peamiselt seetõttu, et pakutavate teenuste maht on väiksem. See on loogiline. Päril teenuste lõikes ei ole kõike läbi analüüsinud, aga natuke on võrreldud ja tulemused on erinevad – nii ühele kui teisele poole.

AM: Kuidas hindate frantsiisivõtjate motivatsiooni? Nagu aru sain, mõned neist töötavad vaid püsitasu alusel. Kuidas tagate piisava motivatsiooni teenuste vajalikus mahus ja kvaliteediga osutamiseks?

SS: Väiksemates kohtades teeb teenuste mahu põhise tasustamise keerukaks see, et mahud on väiksed. Postiteenus ei ole tavaline kaup. Postiteenuse turg kogu maailmas langeb ja tehinguid jääb paratamatult vähemaks. Kui tasustamine siduda ainult osutatud postiteenuste mahuga, võib frantsiisivõtjal huvi väheneda. See on sellepärast keeruline. Ühtki lepingut me tänaseks huvipuuduse tõttu lõpetanud ei ole. Selles mõttes see täna siiski toimib. Läbirääkimiste käigus tasusid natuke muutnud oleme. Praeguste väikeste frantsiisivõtjate puhul meil müügiplaanid pole ja kampaaniatesse me neid aktiivselt ei kaasa. Suuremate kohtadega tuleb kindlasti teine teema. Neil peavad ka olema müügiplaanid ja nendega tegeldakse aktiivselt. Kui me anname frantsiisi, siis see ei tähenda, et me nendega enam ei tegele. Täna küll tegeleme natuke vähem, sest praegustes frantsiisikontorites on tehinguid vähe ja nad ei vaja nii palju tuge. Suuremate kohtade puhul peame müügiplaanide ja eesmärkidega tegelema nagu oma postkontorite puhul.

AM: Et turunduse pool jääb peamiselt ikkagi teie kanda.

Lisa 4 järg

SS: Jah, ikka.

AM: Kust pärinesid esialgsed teadmised ja ideed frantsiisipakkumise osas?

SS: Ma ise ei olnud alguses selle asja juures 1990. aastatel, aga ma arvan, et selle tingis olukord – polnud kas sobivat kinnisvara osta või rentida või töötajaid palgata, mis ei jätnud valikuvõimalust. Täna vaatame selgelt kulusid ja tulusid. Peamine argument on kulude kokkuhoid, mis oli ka esiti tingitud majanduslangusest.

AM: Aga kust võis tulla teadlikkus frantsiisimisest, nt sellest mõistest endast? Partnerite kaudu ehk?

SS: Võimalik. Nt Rootsi pani aastal 2001 enamik oma postkontoreid kinni ning andis need frantsiisi. Nad ise väidavad, et on maailma esimesed frantsiisandjad postivaldkonnas. Kuna see oli enne minu aega, siis ma täpselt ei tea.

AM: Kas kusagil mujal toimib postiteenuste frantsiisimine ka klassikalisel kujul, k.a tasustamise osas? Või tundub, et see ei saagi see päris nii toimida?

SS: Ma arvan küll, et toimib. Inglismaal olen ise käinud ja neid tingimusi tean väga põhjalikult.

AM: Kas frantsiisivõtjad maksavad seal käibest ära vaid teatud osa?

SS: Jah, konkreetse summa. Ma tean, et nad tegid seda alguses ja hiljem lõpetasid selle ka ära. Tõenäoliselt see osa partneritega see töötab, osaga mitte. Neil on ka mitut moodi lähenemist.

AM: Kas ja millist tagasisidet ja parandusettepanekuid frantsiisivõtjailt kogute ja saate?

SS: Me ikka küsime nende arvamust, aga üldiselt pole olulisi ettepanekuid olnud, nad on rahul. Ühel juhul oli soov saada arvuti; me vaatasime selle protsessi läbi ja võimaldasime arvuti ning õpetasime neile kassasüsteemi selgeks.

AM: Aga seoses teie teenuste ja protsessidega?

Lisa 4 järg

SS: Maapiirkondades on huvi tuntud ka pangateenuse vastu, aga seda me ei saa pakkuda. Meil ei ole täna selleks pangateenuse osutajaga veel kokkulepet.

AM: Kas need esimesed paar 1990. aastatel tekkinud frantsiisipunkti olid nagu pilootprojektiks? Te küll ei olnud siis asja juures, aga ehk olete kursis, kas selle põhjal täpsustati teatud teenuseid või protsesse või finantsilisi küsimusi?

SS: Seda ma täpselt kommenteerida ei oska, jah. Aga seaduse järgi on kohustus osutada kõiki universaalseid postiteenuseid, mis oli juba varem väljatöötatud pakett. Kindlasti tehakse kulude-tulude kokkuvõtteid. Pigem usun, et see oli olukorrast tingitud asjade käik kui frantsiisimise pilootprojekt. Universaalsete postiteenuste osutamise kohustus ei jäta palju võimalusi.

AM: Kas see veendumus on olemas, et frantsiisikontorid on vähem kahjumlikud?

SS: Kindlasti palju vähem kahjumlikud. Seda alles analüüsisin. Kui enne oli enamik postkontoreid kahjumis, siis täna on umbes 90–95% frantsiisipostkontoreid kasumis. Vaid väiksel osal on vähe tehinguid ja me maksame peale.

AM: Veendusite, et ei ole mõtet endal kinnisvara omada – see sai nähtavasti realiseeritud – ega seda tööjõukulu enda kanda võtta?

SS: Jah.

AM: Kuidas Te ise end Eesti Posti tööle asudes frantsiisimisega kurssi viisite? Ma pean silmas frantsiisimisepõhimõtteid üldse, mitte postivaldkonna spetsiifikat.

SS: Meil oli projektijuht, kelle ülesanne oli tutvuda, mis toimub mujal maailmas, Eesti turul ja postisektoris. Mina isiklikult käisin kaks kuud Inglismaal kogemusi omandamas. Palju infot sain just sealt – erinevaid näidiseid, protsesse ja süsteeme. Põhilised teadmised pärinevad postivaldkonna partneritelt. Uurisime ka internetist, kust saime teada, et ka USA turul on postiteenus frantsiisipõhine. Uurisime ka Eesti turul, nt Peetri Pizza kohta, kes juba tegeles frantsiisipakkumisega.

Lisa 4 järg

AM: Kas frantsiisimisega kokku puutudes tuli ennast kurssi viia ka Eesti vastava seadusandlusega? ... Võtame üldse laiemalt juriidilise teema ette... Nt kas on tulnud ette teatud lepingulisi probleeme või tüliküsimusi?

SS: Üldiselt mitte. Läbirääkimiste käigus on ette tulnud, et tahetakse välja jätta leppetrahvid. Muidu ei ole. Tuleb muidugi jälgida, et isikuandmed oleksid kaitstud. Meil on eraldi õigusabiosakond, kes vaatab kõik lepingud läbi.

AM: Kas teie õigusabi on kõigi lepinguliste küsimustega ise hakkama saanud või on tulnud ka teatud välist abi küsida?

SS: Üldiselt on saanud ise hakkama. Mõnes aspektis on küsitud nt ettevõtlusametilt jm. Kui meil on mingid lahtised küsimused, siis õigusabiosakond tegeleb nendega.

AM: Kas oskate välja tuua ebameeldivaid kogemusi või ootamatusi, mis on teie frantsiisiprojekti jooksul ette tulnud?

SS: Ei tule praegu ette küll.

AM: Mingisuguseid probleeme või raskusi, mida oleks vastavate teadmiste korral osanud ära hoida?

SS: Ei ole ette tulnud, et lepingus oleks midagi puudu vms. Kui oleks rohkem ressursse olnud, oleks ehk turundusliku osa paremini läbi mõelnud, nt mööbli, aga väikeste frantsiisipunktide osas ei ole seegi väga oluliseks osutunud. Tulevikus, suuremate frantsiisipunktide puhul, on see teema. Nt ka IT-süsteemid, mis nt Hollandis ja Rootsis on olemas. Meil on see tee veel käia. Meie kassasüsteem ei ole partneritele lihtsasti kasutatav. Praegu koostöö IT- ja turundusosakonnaga käib neis asjus.

AM: Kas olete kursis, kui palju võttis aega ettevalmistus esimeste frantsiisipunktide avamiseni ja kui hästi osati hinnata ettevalmistuseks vajaminevaid ressursse, nt juhendite, lepingute koostamiseks?

Lisa 4 järg

SS: Ma arvan, et see võttis kuskil 6–8 kuud. Eks mõni asi jäi sel ajal tegemata ka; tegime hiljem. Frantsiisikapp oli olemas, koolitusosakond oli kokku pannud koolitusinfo... Selle asjaga tegelesid erinevad osakonnad, kõik täitsid oma rolle; projektijuht juhtis seda. See on suure ettevõtte eelis.

AM: Kas see algne idee tuli juhatusest?

SS: See oli meie strateegias efektiivsemalt tegutsemise vajaduse ja postiteenuse osutamise kohustuse tõttu sees. Strateegia teeme ise koostöös erinevate osapooltega.

AM: Kas otsisite Eestis oma ettevõttest väljastpoolt teatud tuge, konsultatsiooni? Kas oleksite seda vajanud, soovinud?

SS: Kuna meid huvitas just postisektor, siis otsisime seda liini pidi ja Eestis seda pole. Leidsime Inglismaalt. Iseenesest oleks muidugi hea, kui oleks olemas spetsialist, kes teab frantsiisimisest kõike. Muud ärisektorid on postisektorist kindlasti väga erinevad.

AM: Mis laadi nõu, mis vallas oleks võinud teid aidata?

SS: Ses osas, et mis need frantsiisimise pidepunktid üldse on, mis peaks kindlasti olemas olema... Kindlasti juriidiline pool... Finantspoole pealt, milliseid erinevaid süsteeme on olemas, mis põhimõttel ja kui suured frantsiisitasud tavaliselt on, n-ö *best practice*... Turunduspool samuti... Kindlasti oleks siis kergem olnud. Pidime selle info kõik ise otsima. Nt võinuks olla mõistlikum maksta mingi summa ja see info kergemini kätte saada.

AM: Kui oleks olemas nt teatud frantsiisimisassotsiatsioon, milline paljudes maades, nt Inglismaal ja Soomes, on olemas, mis aitaks ehk kogemusi vahendada, ehk ka sobilikke frantsiisivõtjaid leida?

SS: Absoluutselt. Igatahes arvan, et sellest oleks abi olnud.

AM: Kas sõandate oma kogemusest teisi frantsiisipakkumisele julgustada?

Lisa 4 järg

SS: Arvan küll. Üks pool on kulude kokkuvõid kõige suurematelt kuluallikatelt: kinnisvara omamiselt või selle rentimiselt ja tööjõukuludelt. Frantsiisivõtjatele on lisateenuste võtmine lisateenimise võimalus ja konkurentsieelis. Kliendile on väärtus selles, et mitu asja ühest kohast. Kindlasti on see katsetamist väärt.

AM: Lõpetuseks, see frantsiisimine on teie puhul selline üsna tinglik, nagu rääkisime... Samuti rääkisime eelnevalt, et nimetate frantsiisivõtjaid ka agentideks...

SS: Oma majas räägime siiski frantsiispartneritest, frantsiisilepingust ja frantsiisikontoritest. Agentidest rääkides saavad eestlased veelgi vähem aru. Agendid on mõnel pool välismaal tavalised, Eestis mitte.

Lisa 5. Korrigeeritud üleskirjutus intervjuust OÜ Robinsoni Restoranid põhiomaniku ja juhatuse liikmega

Ettevõtte nimi: OÜ Robinsoni Restoranid

Intervjueeritav: Madis Kinks (edaspidi MK) – põhiomanik ja juhatuse liige

Intervjueerija: Anu Martin (edaspidi AM)

Intervjuu toimumise aeg: 13. juuli 2010

Allikas: Kinks 2010

MK: Meil on kolm kaitstud frantsiisitavaid kaubamärke. Peetri ja Pappa Pizza *pizzeria*'id on kokku praegu 31 ja lisa on veel sel aastal tulemas. Pappa Pizza keti tegime kui kliendile tajutava konkurendi Peetri Pizzale. Peetri ja Pappa Pizza *pizzeria*'test ei kuulu meie omandisse tänaseks ükski. Meil on kaitstud ka kaubamärk Pizza Express. See on spetsialiseerunud pitsade kojutoimetamisele. Selle kaubamärgi oleme andnud kasutada ühele operaatorile. Sellel puudub ketiks kasvamise perspektiiv. Sellega me ise enam ei tegele. Tegime selle sellepärast, et nõudlus pitsade kohetoimetamise osas oli suur, aga Peetri ja Pappa Pizza frantsiisilepingud ei sätesta pitsade laialivedu. Seni vedasid pitsasid laiali kummalised vene kõnekeelega musta äri tegijad, kellel on märgistamata autod. Pitsade laialivedu ei ole meie prioriteet ega saa seda kunagi olema. See on üks meie püha ja põhilisi põhimõtteid. Ka mõni meie *pizzeria* korraldab pitsa kohaletoimetamise ise, aga see pole meil lepingus sätestatud, see pole meie põhiäri.

Meie äri paar strateegilist põhimõtet on... Esiteks, me tahame, et klient saab meie pitsa kätte kodurajoonist lahkumata. Nt me kunagi ei tee *pizzeria*'id raekoja platsi. Inimene ei pea pitsale sinna järele minema. Põhimõte on, et Eesti oleks piisavalt meie *pizzeria*'tega kaetud. Täna on veel mõned augud, nt Õismäe, Maardu, osa Lasnamäed, Saaremaa, Hiiumaa, Rapla, mille täitmisega tegeleme. Teine asi, milles me järeleandmisi ei tee, on see, et meie pitsa valmistatakse just kliendile, just tema tellimuse järgi ja ta saab selle otse ahjust. See on täiesti teine kontseptsioon võrreldes sügavkülmutatud pitsade või pitsaviiludega. Retseptuur võimaldab vastavalt ka lisandeid valida.

AM: Mis riikides ja kui palju frantsiisipunkte on väljaspool Eestit?

Lisa 5 järg

MK: Praegu ainult kaks – Harkovis on tegutsenud juba aastaid, Peterburis on praegu avamisel.

AM: Kas plaanite juurde teha?

MK: Prioriteet on täita lüngad Eestis, kuhu mahub minu praeguse hinnangu järgi veel 10–15 meie *pizzeria*'t. Väljaspool Eestit tegevus ei ole meile tüüpiline. Ostetakse meie pakett ja me ei tea, mis seal edasi toimub. Järelevalvevõimalused on väiksemad. Ei taha kontrolli täiesti käest anda. Teiseks, kohapealne tooraine on väga erinev. Nt tainas võib tulla väga erinev, aga pitsastandard sõltub peamiselt tainast. Kui pitsade tainas on erinev, on tegemist erinevate pitsadega. Sellepärast on meil ka oma tainatsehh Tallinnas ja Lõuna-Eestis, aga Venemaal tehakse kohapeal. Nt haisvast päevalilleõlist meie tainast teha ei saa, ei tohi, aga Venemaal ei ole me suutelised seda kontrollima. Ka juustud on Venemaal väga erinevad. Siiski on Peterburis laienemine meil plaanis.

AM: Üks üldine küsimus: mis, kellele ja milleks on Teie meelest frantsiisimine?

MK: Frantsiisimine on kaubamärgi ja *know-how* kasutamise õiguse müük teisele ettevõttele raha eest lepingu alusel. Rõhutame, et frantsiisiandja ja -võtja on meie puhul frantsiisipartnerid. Tegemist ei ole ühekordse frantsiisimüügiga, ühekordse tehinguga, vaid see on pidev, pikaajaline frantsiisipartnerlus. Frantsiisileping sätestab ka frantsiisivõtja pideva partnerluse, koostöö meiega. See tähendab, et me ei anna ainult paksu kaustikut retseptuuride ja kaubamärgi kasutamise õigusega, öeldes, et edasi meid ei huvita, sest selline meetod pole end õigustanud.

AM: Kas kaubamärgi juurde kuulub teie poolt teatud väljaõpe ja tugi?

MK: Kaubamärk, disain, pitsad, toodete ja pakendi disain... Toode peab olema kogu keti piires teistest eristatav. See sisaldab logo, kaubamärki, retseptuuri, väljaõpet, treeninguid, ühiseid seminare, ühiseid ostukanaleid, pitsakarpe, ühiseid vaid meile toodetud maitseainekomplekte, kohustuslikku pitsakastet, Tallinna *pizzeria*'tele kohustuslikku tainapallide ostu meie tainatsehhist. Sinna juurde kuulub ka meiepoolne

Lisa 5 järg

info tooraine hankekanalite ja hindade kohta. Meie poolt kokkulepitud hinnad laienevad kõigile meie frantsiisipartneritele. See on frantsiisiketist tulenev sünergia. Kõik *pizzeria*'te pidajad ei pea ise lahendama kõiki ülesandeid, nt otsima karpe, mõtlema välja retsepte... Meil on ühine kodulehekülg...

AM: Kas teie kogemuse jooksul on arusaam frantsiisimisest muutund ka? Alustame sellest, et kust üldse tuli see mõte frantsiisima hakata, kust Te frantsiisimise kohta infot saite, kelle kogemustest saite lähtuda...

MK: Töötasin kaua aega tagasi Soome-Eesti ühissettevõttes Finest Hotel Group. Õppisin hotelli ja restorani juhtimist Haaga Instituudis ja Müncheni Majandusakadeemia juures. Peetri Pizza kett on 20 aastat vana, Pappa Pizza 15 aastat. Esimene Peetri Pizza *pizzeria* avati Tallinnas Liivalaia tänaval. Frantsiisimõte tuli sellepärast... Meil oli firmas oma ladu, oma transpordivahendid, üle 200 töötaja... Endal oli meil selleks ajaks umbes 12 *pizzeria*'t. Meie jõud ja energia läks kõik rutiinse töö peale: vedada laiali kaupa, maksta inimestele palka, haiguslehti, remontida, vahetada laes pirne jne. See firma hakkas ennast sööma, hävitama, sest ei jäänud aega retseptide täiendamisele, keti väljaarendamisele, *know-how* kasvatamisele, treeningutele, koolitustele, kaubamärgi standardi järgimisele... Selle asemel olime komandandid, transporditöölised... Pidime kontrollima, kuidas pitsameistrid töötavad... See kõik muutus takistuseks. Siis pakkusin mõnele tublimale pitsameistrile, et nad võtaksid *pizzeria* ise pidada. Frantsiisipõhimõte oli mul teada Soome kaheaastaselt täiendkoolituselt. Sain kokku juristiga, kes on kursis Eesti seadustega... Tema poolt oli juriidiline pool, meie poolt praktiline – mida me sinna lepingusse tahame. Nii me selle lepingu kokku kirjutasime.

Frantsiisimise algusaastatel olid Eestis rasked ajad, inimestel raha vähe. Esiti kuulusid nii üürileping kui seadmed meile; frantsiisipartner ostis tooraine, pakkus tööjõu, tegi pitsat ja maksis meile nii seadmete kasutamise kui kaubamärgi eest. Täna on umbes 80% juhtudel seadmed meie partneri omad, 50% juhtudel ka üürileping. Meie poolt on peamiselt kaubamärgi kasutamise õigused, mida ilma seadmeteta anda ei saa. Ettevõtja on vahepeal saanud tugevamaks; meie kaubamärk samuti.

Lisa 5 järg

Frantsiisi sisu on meie jaoks muutunud ses mõttes, et algul oli meie frantsiisipartner väikese vastutusega operaator, keda toetasime ka finantside leidmise osas; tänapäeval me seda enam ei tee. Frantsiisileping on peamiselt kaubamärgi kasutamise leping.

AM: Kas ja millist intellektuaalset vara teie frantsiisileping veel puudutab? Nt teie inimeste teadmiste, koolituste, muu toe osas jne?

MK: See sisaldab pitsameistrite väljaõpet, järelevalvet... Vastavalt frantsiisilepingule ei tohi *pizzeria*'s töötada õpilane ilma väljaõppinud pitsameistri juhendamiseta, pitsameistri atesteerimise juures peab olema meie esindaja. On olemas regulaarsed ühisseminarid, -koolitused, kust võtavad osa kõik frantsiisivõtjad. Teemaks on uute toodete degusteerimine ja arutelu, mida menüüsse võtta, praegu nt eurole üleminek...

On üks näide, kui püüti kahjustada meie kaubamärki. Üks mees tegi täpselt Peetri Pizza logoga sama šrifti ja värvidega Pinna Pizza. Menüütahvel oli meie logovärvidega, menüüartiklid vaid väikeste täheerinevustega, pitsade koostis sama; ta kasutas ka meie pitsakarpe pahupidipööratult, st Peetri Pizza tekstid olid pitsa kohal... See kaubamärk ei olnud kaitstud. Algatatud on kriminaalasi. Andsime asja kohtusse, aga kohtupidamine venib ja täpselt ei tea, mis sest saab. See *pizzeria* on nüüdseks ammu suletud. Frantsiisiketi üks nõrk lüli on see, et probleemid võimenduvad kogu ketile. Selliste probleemidega peame frantsiisiandjatena tegelema meie. Samas võimendub frantsiisiketis ka positiivne.

AM: Kas tänaseks kuulub mõni *pizzeria* ka teile endale?

MK: Ei, andsime järgemööda kõik *pizzeria*'d frantsiisivõtjatele hallata. Vanade *pizzeria*'te puhul eelistasime sealsamas töötanud kogenud ja tublisid pitsameistreid. Uute frantsiisipunktide puhul valime väljastpoolt värsked noori särasilmseid ettevõtjaid. Mida rohkem on värsket verd, seda paremini läheb.

AM: Kas Te olete paika pannud teatud profiili, mille järgi frantsiisivõtjaid valida? Isikuomadused, kvalifikatsioon jne?

Lisa 5 järg

MK: Enam-vähem.

AM: Mis kanaleid pidi Te frantsiisivõtjaid otsite? Või pöördutakse teie poole enamasti ise?

MK: Umbes 70% pöördutakse meie poole, umbes 30% otsime ise. Üks osa on olnud eelnevalt meie pitsaketis pitsameistrid, kes tahavad ise frantsiisivõtjaks hakata. Ta saab aru, et ta on piisavalt küps, kogenud, arvab, et saab *pizzeria* pidamisega hakkama. Asja võti on frantsiisipartner kui persoon, mitte firma. See on väga oluline. Me ei sõlmi frantsiisilepinguid suurte katusfirmadega, kus omanik on igapäevasest äritegevusest eemal. Meie partner peab olema selle väikese firma põhiomanik. Meie lepingus on sees, et kui frantsiisipartner müüb oma firma maha, on meil samal päeval õigus frantsiisileping katkestada, kui meile uus omanik partnerina ei sobi. Firma müüki kolmandal isikul seaduslikult keelata ei ole õigust. On siiski võimalik leida selline ostja, kes meile partnerina sobib.

Me oleme nõus ja soosime, et ühe meie *pizzeria*'ga frantsiisivõtja teeb teise veel, aga mitte rohkem. See võimaldab frantsiisivõtjale sünergiat nende kahe *pizzeria* vahel, nt kaupa saab tellida mõlemale koos, ilma topeltkuluta, raamatupidamise teha samuti mõlema peale kokku; kui ühes *pizzeria*'s jääb pitsameister haigeks või läheb puhkusele, saab teda asendada teise oma. Seda oleme lubanud ja toetanud, et meie frantsiisivõtjad oleksid tugevamad. Vahel on käive ühe *pizzeria* kohta nii väike, et sellega ei ela ära.

AM: Kas teie *pizzeria*'te operaatorid on vahetunud ka?

MK: Väga vähe. Meil on täna mitmed partnerid, kes tegid meiega koostööd juba 20 a tagasi. See ei ole juhuäri. Me ei taha saada täna või homme väga palju raha. Me tahame, et see kett tuksuks edasi stabiilselt, pidevalt. Peetri Pizza kaubamärk ei ole lihtsalt laua taga välja mõeldud, et seda nime müüa, vaid ma sisuliselt valitsen ja valdan seda. Siiski, Pärnu mnt *pizzeria* lõi meist lahku.

AM: Millised investeeringunõuded Teil oma partneritele on?

Lisa 5 järg

MK: Meil on väga täpne nimekiri, mis peab olema, nt selline mööbel, sellised valgusreklaamid... – see pakett on olemas. Seda vara nad valdavad üldjuhul ise. Ei ole mõtet lasta hooldada minu seadmeid, nii et mina neid amortiseerin.

AM: Kas teie vahendate neid seadmeid?

MK: Meie ei müü ega vahenda. Me teavitame, kust neid seadmeid saab, mis margid on aktsepteeritavad ja millised mitte. On olemas pitsaahjud, millega pitsat teha ei saa. Seame selgelt oma nõude, et peate ostma kas selle, selle või selle pitsaahju.

Meil on ka kohustuslikud disainielemendid, nt nn sebra – roheline, valge ja punasega laineline triipkood akendel ja logodel –, laimirohelised diivanid, teatud mõõtmetega välireklaam. Seadmete hinnad on teada. Meie ketile pakutavad seadmete hinnad on natuke soodsamad kui standardhinnad, aga meie partnerid saavad need osta otse, ilma meie vahendamise ja vahendustasuta.

AM: Kas väljaspool oma ettevõtet Eestis oma frantsiisiprojektile tuge otsisite, vajasite, saite?

MK: Seda polnud kusagilt võtta. Otseselt vaja ka ei olnud. Leidsime tubli juristi.

AM: Kuidas te selle juristi leidsite?

MK: Lepik & Luhaäär teenindas meid juba ammu. Meie frantsiisikett kasvas välja olemasolevast *pizzeria*'te ketist arengu käigus. *Know-how* on meie oma, kogemuste põhjal välja kujunenud. Frantsiisileping on aja jooksul muutunud. Sisse on tulnud mõned olulised sätted, mida varem ei olnud.

AM: Kuidas see lepingu muutmine, ajakohastamine vastavalt vajadustele käib? Kas siis, kui leping aegub...?

MK: Jah, kui leping aegub, siis tuleb uus leping. Nt praegustes uutes lepingutes on sees, et frantsiisivõtja peab tagama oma äritegevuse äritakistuskindlustuse kaudu. Ärikatkestus peab olema kindlustatud. See on ka frantsiisivõtja enda toetamiseks,

Lisa 5 järg

garanteerimiseks, et ta jääb jalule, kui midagi juhtub. Sellest kindlustusest maksab ta meile ka frantsiisitasu, kui midagi juhtub.

AM: Räägime natuke finantsilisest poolest. Kuidas käib arvestamine, arvepidamine? Ma ei küsi mitte konkreetseid numbreid, vaid põhimõtteid. Kuidas frantsiisivõtjate käive ja kasum jagunevad?

MK: Meil ei ole keskest kassasüsteemi. Meie frantsiisilepingus on frantsiisitasuna ette nähtud iga kuu konkreetne summa, ei mingit protsenti käibest ega kasumist. See summa ei sõltu sellest, kui hästi või halvasti frantsiisivõtjal läheb. See summa on seotud tarbijahinnaindeksiga. Vastavalt sellele korrigeeritakse frantsiisitasu kaks korda aastas – kas üles- või allapoole. Seda peame kõige objektiivsemaks. Protsendi alusel saadavate tasude suurusi on raske prognoosida ja frantsiisivõtja tegelikku käivet või kasumit on raske kontrollida, võidakse petma hakata.

AM: Kas tasu on kõigile ühesugune?

MK: Ei ole.

AM: Millest see sõltub?

MK: Piirkondlikest ostujõu erinevustest, frantsiisipunkti suurusel...

AM: Kuidas te iga konkreetse frantsiisipartneri puhul konkreetse summani jõuate? Kas teil on mingid meetodiline lähenemine, nt mingi valem?

MK: Meil on eelarveprojekt. Seal sees on oodatavad käibed ja kõik kulud. Selle järgi arvestame ka frantsiisitasu suuruse. Kui tegelikud käibed ületavad meie eelarveprojekti prognoositut, siis selle pealt me tasu ei küsi; see jääb neile endale. Me võime küll meilt ostetud tainapallide alusel frantsiisivõtjate käivet arvestada, aga me ei pea vajalikuks neid rohkem maksuma panna, kui nende käive on suurem. Kõigil operaatoritel on paremad ja halvemad ajad. Nende kõikumistega kaasas käia pole mõtet, ei jõua.

AM: Kas leping on kõigile ühesugune?

Lisa 5 järg

MK: Üldiselt küll. Pole mõtet hakata ümber tegema. Meie oleme lepinguandja. Mõne sisulise asja osas võime suuliselt läbi rääkida. See on partnerlus, mitte ostu-müügitehing.

AM: Räägime frantsiisilepingu puudustest ja ohtudest ka. Kas nägite mingeid puudusi ja ohte ette? Kas on ilmnenud probleeme, mida algul ei osanud ette näha? Kuidas sellistest probleemidest on üle saadud?

MK: Meie puhul on üks selge oht frantsiisipartneri valik. Kui see ebaõnnestub, siis ei tule midagi välja. Konkreetne partner on väga tähtis. Puhtusearmastust, ilumeelt, heatujulisust, lahkust ei ole võimalik kasvatada ega lepinguga määrata. Kogemuse jooksul oleme õppinud probleeme sellelt pinnalt ette nägema. Täna oskame oma partnereid paremini valida, valikukriteeriumid on rohkem paika loksunud. Nt üks mees tahab meie frantsiisipartneriks saada kuus aastat, aga me ei võta teda. Teine risk on see negatiivse kogemuse või tagasiside laienemine kogu ketile. Kett on täpselt nii tugev, kui tugev on tema kõige nõrgem lüli. Seega on iga frantsiisiketi kõige suurem oht, et keegi veab alt. See tähendab, et kontroll ja jälgimine on üha suurem töö.

AM: Kuidas te järelevalvet teostate?

MK: On olemas peatehnoloog, tehnoloog, varjatud kontroll, ühised tehnoloogiapäevad, perioodiline atesteerimine... Nt täitsa selgelt annab tulemuse see, kui teatame ette, et atesteerime kõigi *pizzeria*'te töötajad kuu aja pärast. Kuu ajaga võtavad need inimesed ennast kokku, õpivad, harjutavad ja saavad ka atesteerimisel läbi. Ongi tulemus käes. Kolmas on siis meie kaubamärgi ja *know-how* kuritarvitamine. Nagu see Pinna Pizza näide. Selliste asjade vastu peab võitlema. Muutused majanduskeskkonnas mõjutavad frantsiisimist samamoodi kui muud ettevõtlust.

AM: Kui tuli mõte frantsiisima hakata, kui kaua läks aega esimese frantsiisilepingu allkirjastamiseni?

Lisa 5 järg

MK: Kuu aega. Oli selline revolutsiooniline situatsioon. Vanamoodi jätkata enam ei saanud ega tahtnud. ... Pakkusin oma parimale pitsameistrile *pizzeria*'t ise pidama hakata. Ta küsis, kuidas. Ma ütlesin, et annan selleks seadmed, võtad mult üle töötajad, pitsameistrid, toorainekanalid koos maksetähtaegadega... ja hakkad ise ettevõtjaks. Ta küsis, kui palju ta maksma peab. Vastasin, et täpselt sama palju, kui on sinu kasum täna. Ta mõtles ööpäeva ja oli nõus. Järgmine päev küsisin talt veel, kas ta mõtles läbi, kas ta on ikka suuteline...? Ta punastas natuke ja ütles, et teab, kus on ta reservid. Ta töötas edukalt 12 aastat.

AM: Kas see oli nagu pilootprojekt, mida jälgisite ja mille alusel lihvisite veel midagi?

MK: Jah, paar kuud. Siis pakkusin järgmisele. Valisime välja ettevõtlikumad, iseseisvamad, tublimad ettevõtjad, partneriteks küpsemad. Juhtus nii, et suudeti kokku hoida igasuguseid kulusid: tööjõukulusid, hoolduskulusid... Seadmed ei vajanud enam nii palju remonti kui varem, sest frantsiisivõtjatena hooldati neid jooksvalt paremini. Tekkis nagu sünergia.

AM: Kas nägite seda ette?

MK: Jah.

Ma olin valmis pakkuma frantsiisilepingut isegi poole väiksema summaga. Küsimus ei olnud rahas. Oluline on tekkiv sünergia ketis, kus müügipunktid on operaatorite enda omad, mitte seal ei ole palgatöötajad.

Kui see esimene pitsameister, kellele frantsiisiettepaneku tegin, oleks keeldunud, oleksin pakkunud teisele ja kolmandale. Paari aasta jooksul tekkis meil 7–8 frantsiisipartnerit.

AM: Kas frantsiisiprojekti käivitamiseks oli tarvis palgata lisatööjõudu?

MK: Ei olnud vaja. Vastupidi, enne oli meil oma ladu, oma autod, 280 töötajat, ka täiskohaga raamatupidaja, täiskohaga peatehnoloog ja direktor. Nii palju tööjõudu

Lisa 5 järg

polnud enam vaja kui oma *pizzeria*'te haldamiseks. Koondasin ära. Täna on mul raamatupidajat vaja umbes viis tundi nädalas. Direktorikoht kadus ära.

AM: Kui palju töjõudu praegu frantsiisiprojektiga seotud on?

MK: Mina, põhikohaga peatehnoloog, lepinguliselt vastavalt vajadusele tehnoloog, 0,2 töökohaga pearaamatupidaja. Kõik. Peatehnoloog ja tehnoloog tegelevad retseptuuri ja järelevalvega... Meil on ka statistiline aruandlus: igal frantsiisivõtjal on kohustus meile kvartaalselt esitada teatud statistiline raport – selle kohta, mis pitsat, kui palju nad on müünud jne. Meie analüüsime nende raportite põhjal, kui palju pitsasid on üldse müüdnud, mis on trendipitsad, mis pitsad ei lähe üldse, milline on kaasaostuprotsent jne. Frantsiisipartneri kohustus on anda meile tagasisidet. See on meile kuldaväärt.

AM: Käibestatistikat te siis ei kogu?

MK: Nad siiski esitavat oma käibed, kasumit mitte.

AM: Samas kulusid teades on käibe põhjal juba suhteliselt lihtne ka kasumit arvestada...

MK: Üürikulud ja kommunaalmaksud on kõigil erinevad. Me ei taha sellega tegelda.

Väga sageli on nii, et frantsiisivõtja võtab kaasa oma majandusnäitajad ja tuleb nagu arsti vastuvõtule. Meie analüüsime tema näitajaid oma *know-how* ja kogu keti statistika põhjal. Nt võime osutada, et mingi kauba kulu on tunduvalt üle keskmise protsendi käibest, misjärel tuleb täpsemalt uurida, milles asi. See on meiepoolne tugi. Tainapallidest peab saama teatud arvu pitsasid, see on peaaegu grammi pealt täpne, mitte suvaline. Viimati tuvastasime ostetud tainapallide põhjal tunni aja jooksul, et ühe frantsiisivõtja pitsameistrid on n-õ kassast mööda müünud 300 pitsat kuus. Meie n-õ vihje peale tabas ta pärast seda ühe töötaja otse varguse pealt ja lasi töötaja lahti.

Me saame näidata, kus on frantsiisivõtjal ebarentaabel käitumine. Mõni ei julge töötajaid vähendada. Me võime oma kogemuse pealt öelda, et sellist käivet peab suutma tekitada kolm töötajat, mitte viis.

Lisa 5 järg

AM: Kas partneritele on ka liitumistasu?

MK: Jah, see on kõigi puhul ühe kuu frantsiisitasu. Ma ei taha sellega nõõrida.

AM: Turundus, reklaam ja avalikud suhted – kuidas nende osas koostöö toimib?

MK: Kõik sisaldub frantsiisitasus. Eraldi tasusid me ei võta.

AM: Kas see on ainult teie korraldada?

MK: Vastavalt frantsiisilepingule on suured turunduskampaaniad meie korraldada. Ära on toodud teatud loetelu, milles partnerid on kohustatud osalema. Septembris tulevad meil suured kampaaniad „Peetri Pizza 20 aastat” ja „Pappa Pizza 15 aastat”. Nende väljamõtlemine ja finantseerimine on ühine. Seoses nende kampaaniatega küsisime frantsiisivõtjate ideid ja arvamusi ning saime väga huvitavaid. Igatahes tahame, et nad mõtleksid kaasa.

AM: Aga turundusplaan ja teostus on eelkõige teie õlgadel?

MK: Võib-olla on see minu persoonis kinni, aga meie raiskame väga vähe raha igasugusele turundusele, reklaamile. Meie toode peab ise ennast müüma. Nt telereklaam ei tasu end ära, see ei toimi.

AM: On olemas retseptuur ja disaininõuded. Kas on olemas veel mingeid protseduurireegleid seoses sellega, kuidas frantsiisivõtja peab oma äri korraldama?

MK: Teenindusjuhend. On kvaliteedistandardid.

AM: *Pizzeria* asukoht – kuidas selles kokkuleppele jõutakse, kes otsib, kes otsustab?

MK: Otsime meie ja operaator. Otsustame meie. Leping sõlmitakse konkreetse asukoha põhiselt, see ei laiene teistele asukohtadele. Kui frantsiisivõtja tahab teha teist *pizzeria*’t veel, siis sõlmime uue lepingu. Üks põhimõte, millest lähtume, on see, et me ei taha minna sinna, kus on eelnevalt olnud mingi teine ebaõnnestunud toitlustusäri. Selliseid on kohti on pakutud ja me oleme loobunud. Hästi mõjuvad värsked asjad.

Lisa 5 järg

AM: Küsin veel võimaliku abi, toe ja konsultantide kohta Eestis, väljaspool teie ettevõtet. Kui Eestis oleks midagi sellist olemas, saadaval, nt mingi frantsiisijate assotsiatsioon, teatud tugiorganisatsioon vms, kas te oleksite sinna pöördunud, kas see oleks teid aidanud, võiks teid praegu aidata?

MK: Kui mingi selline asi tekiks, siis oleksin kindlasti oma firmaga selle liige. Ma tahaks saada sealt infot, nt juriidilist, kogemusi vahetada... See võiks olla. Aga ma olen arvamusel, et võti on siiski iseenda käes. Tegevusvaldkonnad ja frantsiisikettide suurus on väga erinevad. Kui oleks mingi frantsiisiandjate assotsiatsioon, siis oleksime ehk rohkem kaitstud kuritarvituste eest, saaks seljad kokku panna, kuidas teatud juhtudel käituda. Nt see kriminaalasi Pinna Pizza pärast oli uus asi kõigile, k.a politseile. Kuidas sellist asja ajada, uurimist edasi viia, selles vallas on täielik diletantism. Meie asja uurija oli väga tubli, aga ta lihtsalt ei olnud sellise asjaga kunagi tegelenud. Tema suhtumine ja küsimused olid asjatundmatud. Teda tuli juhendada, mis on oluline.

AM: Kuhu te selle asjaga kõigepealt üldse pöördusite?

MK: Politseisse. Nt selliseid kogemusi võidaks mingis frantsiisiassootsiatsioonis jagada.

Mõne firma, mõne keti puhul olen sügavalt imestanud, miks nad ometi ei ole frantsiisi kasutanud. Nt mingid kirjatarvetekauplused, koolitarbed. Mõni peab mitut erinevat poodi erinevates linnades, veab ise kaupa laiali ja peab töötajaid. Nt ühel sõbral on kütiäri. Olen talle frantsiisimist soovitanud, aga ta ei julge. Nt ka mingid pesumajad ja keemilised puhastused jne. On väga palju selliseid asju, mida võiks kloonida. Nt puudub üle Eesti puidutöökodade kett, kus tehakse standardsest laomaterjalist standardset klientidele tarvilikku sortimenti (erinevaid väikseid asju) ühtse kontseptsiooni alusel. Selliseid töökodasid võiks olla igas väiksemas linnas 1–2 tükki. Tarbijana oleks ka mugav olla ühe ja sama sortimendiga sama keti klient. Valdkonni võiks frantsiisipakkumine sobida toitlustus-, teenidussektorisse... Neid valdkondi on tegelikult väga palju.

Lisa 5 järg

Ma arvan, et palju on kinni eestlase iseloomus, psühholoogilise tõkke ületamises. Eestlane tahab tegutseda salaja, ise, nii et teised ei näe ega õpeta, pidades end teistest paremaks. Olen korduvalt öelnud, et eestlaste sünergia-, jagamise, koostegemise võime on nullilähedane. Frantsiis on jagamine. Nt kui üks naaber, kellel on niita pisike murulapike, ostab kalli murutraktori, siis teine naaber ostab veel uhkema ja kallima. Loogiline oleks see, et pannakse rahad kokku ja ostetakse kahepeale. Näiteid selle kohta võib palju tuua. Nt metsaühistutega on liitunud vaid ca. 6% metsaomanike üldarvust. Mina olen Valgamaa Erametsaühingu liige. Ma saan sealt toetusi, abi, seal on lõbus koos. Mina elan linnas. Mulle makstakse istutamise taimed ja metsahooldustööd kinni. Kutsusin ka teisi talunikke, et nad tuleksid ka. Nad ütlevad, et nad kolhoosis kunagi olid ja enam ei taha, ei tule. See on tõsine probleem. Nad ei usalda ühistegevust. Sama lugu on frantsiisimisega. Nt mul kulus mitu aastat, et frantsiisivõtjad kokku saada... Nt nüüd lähme juubeliseminarile Stockholmi laeva peale, meil on seal ka pidu, õhtusöök. Nüüd on tekkinud meeskond, aga see oli päris suur töö. Enne oli selline kõõritamine.

Frantsiisi saab pakkuda siis, kui sul on intellektuaalset vara, mida suudad vormistada ja kaubaks teha. Eestis tehakse suuri sõnu innovatsioonist, aga sisu on tühi. Seda kasutatakse peamiselt lihtsalt kui moodsat sõna. Minuni ei ole see sisu jõudnud. Frantsiisimine on innovaatiline, edasiviiv, ratsionaalne. On väga kahju, kui see meie haridusest välja on jäetud.

AM: Kas igasuguste finantsküsimustest saite frantsiisima hakates ise hakkama? Ses osas ei vajanud nõu?

MK: Ma olen oma elu aeg olnud toitlustusjuht, olen ise rajanud üle 40 restorani Tallinnasse. Julgen öelda, et finantspoolega saan ise enam-vähem hakkama.

Toitlustus on väga spetsiifiline. See on tootmine pluss teenindus. Tootmisprotsess on väga oluline. Lattu tuleb tooraine, mitte kaup. Meil on menüüs 20 pitsat, 50 nimetust toorainet. Inimfaktor tootmise ja teeninduse juure on määrav, tähtsam kui seadmed. Paljud tahavad lihtsalt vahendada ja selle pealt raha saada.

Lisa 5 järg

Frantsiisikett suudab kokkuvõttes paremini majandada kui ühe keskse omanikuga kett.

AM: Millised on teie meelest frantsiisivõtjate motivaatorid? Rääkisime teiepoolsest toest. Mis veel? Ka üldisemalt, mitte ainult teie võrgustikus, miks peaks frantsiisivõtjad frantsiisivõtmisest huvitatud olema?

MK: Meie puhul, ma arvan, nad näevad selgelt, et nad on meie tiiva ja toe all, nad ei pea midagi välja mõtlema... Neil on vähem riske... See on aus tööjaotus. Meie võtame enda peale retseptide toorainete monitooringu, karbid, pitsataina, maitseaine väljatöötamise, kodulehekülje, reklaamikampaaniad. Nende asi on osta tooraine, palgata töõjõud, tekitada käive meie mütsi all ja maksta sellest käibest meile frantsiisitasu. Frantsiisivõtja ostab frantsiisitasu eest sisse osa ettevõtte tööks vajalikust. Retseptuuri ja kaubamärgi väljatöötamine, eelarvestamine nõuab aega ja töõjõudu. Frantsiisivõtmine võimaldab lihtsamini ettevõtjaks saada ja kasumit teenida.

AM: Kas frantsiisivõtja saab teilt ka mingi piirkondliku ainuesindusõiguse?

MK: Ei, sel pole mõtet. Lepingus on küll sees, et me ei kahjusta frantsiisiketi arendamisega frantsiisivõtjate huve.

AM: Võib-olla ei saa Pizza Expressi puhul rääkida päris ärimudeli frantsiisimisest...

MK: See on meie kaubamärk ja see on antud frantsiisilepingu alusel kasutada.

Kui Eestisse laienes Soome Kotipizza kett, kes tänaseks on lõpetamas või nüüd vist teise investoriga uuesti alustamas... Nad tulid valede hindade, standardite, valede ruumidega, kuludega...

AM: Siin vist mängib rolli see, et nad ei tunne nii hästi Eesti olusid...

MK: Absoluutselt. Aga et Kotipizza ei saaks Eestis oma kaubamärki registreerida, registreerisime kaubamärgi Kodupizza, et end kaitsta, ilma kavatsuseta hakata tegema Kodupizza ketti.

Lisa 5 järg

AM: Kas teie frantsiisisuhte oma partneritega sisaldab ärisaladust, konfidentsiaalset infot? Kui jah, siis kuidas tagate selle kaitse ja mittekonkureerimise? Kas lepingus on vastavad klauslid? Mainisite meie kohtumisel ühte lahkulöönud *pizzeria*'t. Kas selle vastu poleks aidanud lepingus olev mittekonkureerimise klausel?

MK: Leping sätestab, mis on ärisaladus. Seal on loetelu, mis selle alla käib. Nende lõikes on ka lepingujärgne konfidentsiaalsusnõue. Samuti on lepingus mittekonkureerimise nõue ühe aasta jooksul pärast partnerluse lõppemist. Lahkulöönud *pizzeria* osas võtsime seisukoha, et see ei konkureeri meiega otseselt. Vähemalt ei kasuta ta meie retseptuuri ega tunnuselemente; menüü on teistsugune. Kohtutee olnuks liiga tülikas.

AM: Kas frantsiisidokumentatsioon ühe partneriga on ühes tükis või on mitu erinevat dokumenti? Nt leping eraldi ja teatud juhendid eraldi, lepingu lisadena ehk?

MK: On frantsiisileping ja sõltuvalt konkreetsest partnerist 7–10 lepingu lisa, millele leping viitab. Lepingu lisad puudutavad retseptuuri, pitsavalmistamise tehnoloogiat, teenindusjuhendit, tunnuselemente (logod jne), üürilepingut jne.

AM: Kas koolituste ja atesteerimiste sisu ja maht ning vastavad mõlema poole kohustused-õigused on ka frantsiisidokumentatsioonis kirjas või sõltuvad need suulistest kokkulepetest?

MK: Need on frantsiisidokumentides kirjas, nt et frantsiisivõtja on kohustatud neli korda aastas oma kuludega koolitusel osalema, et meil on õigus teda atesteerida jne.

Lisa 6. Korrigeeritud üleskirjutus intervjuust OÜ Salonplus Baltic salon+ salongiketi juhiga

Ettevõtte nimi: OÜ Salonplus Baltic

Intervjueeritav: Helena Lõhmus (edaspidi HL) – salon+ salongiketi juht

Intervjueerija: Anu Martin (edaspidi AM)

Intervjuu toimumise aeg: 21. juuli 2010

Allikas: Lõhmus 2010

AM: Kui kaua te juba frantsiisite? Kust tuli see mõte ja kust tulid teadmised frantsiisimise kohta?

HL: Mõte, et kunagi saab tegemist olema suure salongiketiga, hakkas liikuma juba siis, kui sai loodud teine salong. Esimesena oli Maie Lõhmuse juuksurisalong Tartu mnt 51. Kui tuli teine salong juurde, siis tekkis esiteks vajadus muuta salongi nime. See ei saanud olla enam ühe inimese nimega salong. Tekkis vajadus mõelda välja natuke üldisem nimi, milleks sai salon+. Juba seda nime pannes oli silmas peetud salongide lisandumist, kasvu – sellele see „+“ viitabki. Tekkis plaan, et salonge saab olema palju ja ilmselt kaubanduskeskustes. Siis algas ka Eestis kaubanduskeskuste ehitamise aeg. See oli aastal 1996/1997. Kui see mõte oli tekkinud, et teeme palju salonge, siis kõrvalt hakkas liikuma ka see mõte, et järelikult ei saa neid ühel hetkel kõiki ise enam hallata ja miks mitte hakata neid frantsiisima. Esimese, paikapandud kontseptsiooni alusel korrektselt vormistatud ja küllalt rangete tingimustega frantsiisilepinguni jõudsimise aastal 2004. Esimene oli Norde Centrumis. Edasi tulid juba Ülemiste, Kristiine ja Lõunakeskuse, Järvele jne.

AM: Ettevalmistamise protsess võttis siis ikka päris mitu aastat.

HL: Frantsiisisüsteemi väljamõtlemisele ei kulunud sedavõrd palju aastaid. Lihtsalt ühelt hetkel oli idee sedavõrd küps, et tundus, et kui nüüd saaks ühe frantsiisipartneri töösse, oleks see mõte ära vormistatud. Väga palju teadmisi ja *know-how*'d pärineb ühelt Inglise juuksurisalongide ketilt. Infot selle kohta, mis üldse juuksurimaailmas

Lisa 6 järg

toimub, saime ka tänu kaubamärkidele, keda esindame, nt TIGI. Mida rohkem sai välismaal käidud, seda selgemaks sai, et juuksurisalongide frantsiisimise idee on täiesti kasutatav ja teostatav ning me ei pea hakkama jalgratast leiutama.

AM: Kui palju teil praegu frantsiisipunkte on? Ja kas teil on veel ka endal salonge?

HL: Jah, meil endal on ka. Frantsiisimine on käinud meil nagu lainega. Kõrghetkel oli meil seitse frantsiisipartnerit ligi kaheteistkümnest salongist. Täna on Eestis kokku 20 salongi ja osa frantsiisipartnereid on aja jooksul välja langenud. Kõik frantsiisipartnerid ei ole äriiselt edukad olnud. On esinenud juhtimisprobleeme ja frantsiisüsteemi mitteaktsepteerimist. Osa oleme sundkorras lõpetanud ja valdav osa neist salongidest on meile tagasi tulnud. Vaid Lõunakeskuse salong astus frantsiisist välja nii, et tegi asemele omanimelise salongi. Täna on meil kolm frantsiisipartnerit. Enamiku partnerite kohta saab julgelt väita, et need on edukad ja toimivad.

Oleme praegu muutmas, korrigeerimas oma frantsiisikontseptsiooni. Samuti on muutunud arusaam sellest, keda frantsiisivõtjateks soovime ja millised on ettevõtluvormid, mida saab meie kaubamärgi all ja meiega koostöös teha, meie frantsiisikontseptsiooni kasutades. Järgmise aasta või kahe jooksul tahame jälle anda hulga salonge frantsiisile. Meiega võib frantsiisipartner liituda ka oma salongiga, kui ta soovib seda muuta meie kontseptsiooni kohaselt.

AM: Nüüd, pärast seda esimest frantsiisilainet, on siis vahekokkuvõtete tegemise, õppimise ja vigade paranduse aeg?

HL: Just. Senise aktiivse frantsiisiperioodi jooksul, aastatel 2004–2010, oleme saanud väga palju kogemusi. Oskame juba eos hinnata paremini ka frantsiisipartnereid. Teame paremini, millised nõudmised peaksid olema ka sellele isiksusele, kes peaks olema see inimene ja kuidas peaks ta töötama. Pilt on selle kuue aasta jooksul oluliselt selgemaks läinud ja ka äriiselt muutunud.

AM: Kas partnerid on üldiselt juuksuri taustaga?

Lisa 6 järg

HL: Meil on väga hea kogemus nii juuksurist kui mittejuuksurist partneriga. Küll on frantsiisipartnerile tingimus, et ta peab igal juhul töötama salongis, ehk kui ta ei ole juuksur, siis ta peab töötama müügikonsultandina. See on nõue number üks, et omanik on ise aktiivselt tegutsev.

AM: Kas väljaspool Eestit ka toimetate?

HL: Lätis ja Leedus ka.

AM: Kui palju seal frantsiisipartnereid on?

HL: Lätis me praegu ei frantsiisi. Seal on meil endal kolm müügipunkti. Leedus on meil kuus salongi, sh kolm frantsiisipartnerit haldavad kokku nelja frantsiisipunkti.

AM: Nii et mõnel frantsiisipartneril on ka mitu salongi.

HL: Jah.

AM: Mis tuli spetsiaalselt frantsiisimise jaoks ette valmistada enne seda, kui sai alla kirjutada esimese frantsiisilepingu? Mida sellist oli juurde vaja, mida varem, oma salonge hallates, vaja ei olnud?

HL: Kõigepealt tuli välja mõelda, mida meie pakume frantsiisipartnerile ja mida frantsiisipartner pakub meile. Need on alustalad. Frantsiisipartneri seisukohast on oluline, mida ta meilt saab. Meie oma peades võis see mõte valmis olla, aga see tuli ka ära formuleerida dokumendiks, mida nimetame käitamisjuhiseks. Seal on ära kirjeldatud ka kogu salon+ kontseptsioon ja nägemus, kuidas me teenindame. Siis oli frantsiisipartnerile juba lihtne öelda, et see on see kontseptsioon, mille alusel sa tegutsed ja töötad. Kõik, mis ei ole kirjas frantsiisilepingus, on kirjas selles käitamisjuhises ja vastupidi. Käitamisjuhise on sisuliselt reeglite kogum. Välja oli vaja töötada alusdokumendid.

AM: Kas väljaspool oma frantsiisiprojekti olete Eestis kellegagi frantsiisi teemadel suhelnud?

Lisa 6 järg

HL: Ei ole. Pole kellegagi suhelda.

AM: Kui Eestis oleks olnud kellegi poole frantsiisiküsimustes pöörduda – teatud ettevõtluse tugiorganisatsioon, nt frantsiisiasotsiatsioon või mis tahes koht, kus vastavad spetsialistid leiduvad –, kas oleksite pöördunud?

HL: Absoluutselt kindlasti. Kui mingi selline frantsiisiantjaid ühendav organisatsioon või ühing ka homme tekiks, astuksime kindlasti selle liikmeks. See oleks koht, kus kogemusi vahetada, teiste kogemustest õppida, mõtteid vahetada, mis toimib, mis mitte.

AM: Tagantjärele hinnates, kui hästi suutsite frantsiisima hakates ette näha, mis frantsiisimisega kaasneb? Kui palju oli sellist, millega arvestada ei osanud? Mingeid ootamatusi?

HL: Kõige suuremad ootamatused on ikkagi inimestes kinni. Kõik hakkab pihta sellest, kas frantsiisipartner on sulle tegelikult partner või mitte. Võib-olla me ei osanud inimfaktorile nii palju tähelepanu pöörata. Algul arvasime, et kui frantsiis on loodud, oleme salongide haldamisel väga paljudest muredest priid. Tegelikult ei ole see nii. Mõnikord, kui tegemist ei olnud hea frantsiisipartneriga, töö vastupidi dubleerus. Pidi nii frantsiisipartnerile kui tema töötajatele eraldi tõestama, miks üks või teine asi, muudatus, areng, järgmine samm vajalik on; pidi topelt tõestama, topelt kontrollima, topelt jälgima. Järelevalve kujunes raskemaks kui prognoositud ja kohati tundus, et kõik läks ressursimahukamaks. Aga on väga häid näiteid, kuidas frantsiisipartner saab väga hästi hakkama. Oleme kuue aasta jooksul õppinud seda, et frantsiisipartnerile tuleb kindlasti anda pikemalt aega sisseelamiseks, kohanemiseks. Ei saa eeldada, et kui ta täna sõlmib frantsiisilepingu, saab kolme kuu pärast tõdeda, et läheb suurepäraselt. Salongide arengusse on sisse kirjutatud tõusud ja mõõnad. Kui meie frantsiisiantja ja salongiketi omanikena jälgime suuri numbreid ja üldpilti ning et üks tegevus toetaks teist, ka rahaliselt, siis frantsiisipartner jälgib seda oma väikese personali, väikeste sissetulekute ja väikeste väljaminekute juures. Tema salong on väike ja kompaktne aga mured, kust raha tuleb, kuhu raha läheb, on tema jaoks suured. Suures ettevõttes on riskid rohkem hajutatud. Nt kui frantsiisipartneril lahkub üks juuksur või müügi-

Lisa 6 järg

konsultant töölt, siis tema jaoks on see väga suur ehmatuse või tagasilööki, aga kui meil on sada juuksurit, saame neid kuidagi ikka ümber mängida – see pole nii valus löök.

AM: Täheleb, saate neid ka frantsiisipunktide vahel ümber mängida?

HL: Jaa, ikka.

AM: Räägime natuke sellest, millised on arvestuse ja tasude põhimõtted. Millised frantsiisitasud teil on, kuidas neid arvestatakse?

HL: Nüüd olen sunnitud rääkima vanast ja uuest kontseptsioonist. Osa frantsiisipartnereid töötab veel vana kontseptsiooni alusel. Üks frantsiisipartner on võtnud vastu juba uue. Vana süsteemi järgi tasus frantsiisipartner protsendilist frantsiisitasu käibest ja kui oli tegemist varem meie poolt hallatud salongiga, lisandus sellele fikstasu. Fikstasu sõltub salongi varasemast käibest ja kliendihulgast, seega sellest, kui toimiva salongi frantsiisipartner üle võtab. Kui oli tegu ise alustava salongiga, siis fikstasu ei lisandunud. Sel juhul pidi frantsiisipartner hakkama ise salongi üles töötama. Uue põhimõtte järgi maksame meie frantsiisipartnerile haldustasu ja kõik rahavood käivad läbi meie ettevõtte. Frantsiisipartner tegutseb omaette äriühinguna, aga kassasüsteem koos kassaterminalidega on meie ettevõttes, kassa liigub läbi meie pangakonto ja iga kuu kokkuvõttes tasume frantsiisipartnerile vastavalt käibele haldustasu. Sealjuures on toodete ja teenuste müügi käive eraldatud.

AM: Toodete ja teenuste müügi käivet arvestatakse siis eraldi, kummagi jaoks on erinev protsent.

HL: Jah. Erinev väljaarvestatud protsent, võttes arvesse, et frantsiisivõtja maksab teenuste müügi pealt juuksurite palgad, toodete müügi pealt müügipremiaid. Meile tundub, et uus süsteem on palju paindlikum. Meie jaoks on ka riskid palju rohkem hajutatud. Meil on ühtne kassasüsteem ja arvutiprogramm, mis haldab kõiki salon+salonge, alustades kliendibaasist, broneeringutest, arveldusest kliendiga, laoseisust ja lõpetades personaliarvestuse ja kõikvõimaliku aruandlusega. See oli ka enne kõigis

Lisa 6 järg

salongides nii, aga varem oli frantsiisipartneri enda arvelduskonto seotud kliendi arveldustega ja frantsiisipartner maksis meile vastavalt möödunud kuu käibele frantsiisitasu. Sellise tasustamise süsteemi muutuse tingis see, et kuna meie käest ostab frantsiisipartner ka tooted ja kuna turg muutus kaks aastat tagasi väga suuresti allahindluste ja kampaaniate keskseks, mis küll ei tähenda seda, et klient kvaliteedis alla annab, aga see, mis ta kauplusesse või salongi toob, on allahindlus... Kuna uue süsteemi kohaselt on tooted frantsiisiantja omand, siis kiiresti reageerivalt ja kõigis salongides üheaegselt algavate ja lõppevate allahindluste tegemine toodetele ning ka raamatupidamine on nüüd lihtsam. Frantsiisipartner saab vastavalt toodete läbimüügile haldustasu samuti nagu vastavalt teenuste käibele. Enne pidi frantsiisipartner investeerima kaubalattu ja meie saime käibele vastavalt frantsiisitasudena juba jooksvalt tagasi. Partneril oli vahepeal raha kinni veel müümata kauba all. Nüüd enam pole. See tähendab, et väikeettevõtjast frantsiisipartner ei pea pead vaevama sellega, kust ta saab kapitali, et nt võtta sisse uus kaubamärk, terve riulitais tooteid. Sellest riskist on ta vaba. Meie jaoks on see väga paindlik jälle seetõttu, et saame teha allahindlusi ja kampaaniaid, ilma et peaksime frantsiisipartneritega ühekaupa läbirääkimisi pidama, et kas nad tahavad kampaaniaga kaasa lüüa või mitte. Nad tulevad sellega kaasa, sest nad tahavad, et läbimüük oleks suur. Meie saame öelda, et alates homsest on kõigile toodetele 50% allahindlust. Ka varem oli partneril frantsiisilepingu järgi kohustus osaleda kõigis kampaaniates, aga meie poolt oli siiski viisakas see eelnevalt frantsiisipartneriga läbi arutada, et tema oma kasumlikkuses ei kaotaks, sest tema ostis meilt tooted teatud marginaaliga ja kui ta andis allahindlust, siis kasumimarginaal vähenes. Nüüd on need tooted meie, tema läbimüük kasvab ja ta ei kaota marginaalis, sest maksame selle käitus- või haldustasu talle müügi pealt tagasi. Uues süsteemis fikssummasid enam ei ole. Fikssummade maksmine igakuiselt on väga jäik. Kui käibed langevad, siis on see nagu taak kaelas, muutudes osakaaluna käibest suuremaks. See oli ka üks põhjus muutusteks.

AM: Kas enne frantsiisisalongi avamist ei pea partner midagi maksma? Liitumismaksu või litsentsilõivu ei ole?

Lisa 6 järg

HL: Alustav salong mingit kohest liitumismaksu või eraldi sissemakset frantsiisipartneriks saamiseks tegema ei pea. Frantsiisitasu maksmine hakkab toimuma käibepõhiselt. Kui aga on tegemist meie poolt üleantava salongiga, siis vana süsteemi järgi lisandub käibeprotsendile toimiva salongi ülevõtmise eest ehk meie kulude katteks igakuine teatud summas fikstasu. Lisaks ostab frantsiisipartner meilt sel juhul välja salongi sisustuse ja väikevahendid. Kui frantsiisipartner seab sisse uue salongi, ostab ise sisustuse ja väikevahendid, siis mingit eraldi tasu ta meile maksuma ei pea. Meie saame aidata frantsiisipartnerit ka mööbli ja salongi sisustusega, sest oleme ka salongi sisustuse maaletoojad. Kinnisvara või rendileping kuulub frantsiisiantjale. Oleme leidnud, et kohene liitumismaks on frantsiisipartneritele liiga suur koorem. Eelistame panustada pikaajalisele koostööle ja edasistele tasudele. Uue süsteemi kohaselt saavad frantsiisipartnerid haldustasu vastavalt müügikäibe ja teenuste käibe kokkulepitud protsendi alusel.

AM: Tavaline frantsiisitasu suurus on kusagil 5–10% või veelgi laiemalt ehk 3–12% käibest. Kas teie oma mahub sellesse vahemikku?

HL: Jah. Vana süsteemi järgi oli see 10% käibest, millele kas lisandub või ei lisandu ka see fikstasu. Uue süsteemi järgi see haldustasu protsent müügikäibest ja teenuste käibest kõigub salongide lõikes. Tasakaalupunkt on leitud vastavalt salongi käibe ja muudele kulutustele. Seal on aluseks võetud nii toodete kui teenuste müügi käive ning kummagi osakaal ja ka vastavad kuluread... kui suur on rent, kui suured on keskmised palgad...

AM: Kuluread lähevad siis ka ikkagi arvesse? Kas see protsent on siis kasumi pealt?

HL: Ei ole kasumi pealt. Haldustasu protsentide väljaarvutamisel võetakse aluseks frantsiisipartneri tulud-kulud, aga haldustasu maksmise aluseks on käive.

AM: Kas ma sain õigesti aru, et kuiõrd te arvestate tasustamisel ka kulusid, on arvestus kasumipõhine?

Lisa 6 järg

HL: Ei ole. Aluseks on ikkagi käive. Kasumlikkusega peab toime tulema frantsiisipartner ise. Kui selle süsteemi olemasoleva frantsiisipartneriga ümber muutsime... Kui ta enne maksis meile mingi summa fikstasu ja teatud protsendi kogukäibest, siis nüüd, selleks et meie saaksime hakata maksuma frantsiisipartnerile haldustasusid, keerasime selle pea peale, võtsime kõik tulude ja kulude read aluseks... et kust jookseb see nullpunkt, et keskmise eeldatava käibe juures ei kaotaks ei frantsiisipartner ega meie...

AM: Kas seal on siis mingisugused vahemikud? Päris raske on aru saada... Mis sellesse vana süsteemi fikstasusse puutub – kas see oli kinnisvara ja mööbli rent?

HL: Ei, mööbel oli enne välja ostetud. Kui frantsiisipartner alustas, ostis ta meilt välja toimiva salongi, pluss selle sisseseaded. Edasi hakkas iga kuu maksuma fikstasu, pluss 10% käibest.

AM: Lähtuvalt toodete ja teenuste müügi käibe osakaalust erinevad siis ka teie poolt makstavad protsendid kummagi lõikes eraldi?

HL: Just. Aga selle nullpunkti väljaarvestamiseks ongi arvesse võetud igasugused rendid, kommunaalmakse, majanduskulud, pisikulud, raamatupidamised, palgad, sotsiaalmaksud, materjalikulud jne, meie programmi kasutamistasud ka. Ehk see nullpunkt tuli välja arvestada, et teada saada, kui palju me frantsiisipartnerile maksame, nõnda et ei kaotaks tema ega meie. Eeldus on see, et süsteem on paindlik. Kui käive on väiksem, hakkame meie kaotama, mis tähendab, et meie huvi on see, et frantsiisipartneril läheks hästi.

AM: Miinimumkäivet seatud ei ole?

HL: Ei, aga eesmärgid on ikka.

Salongiprogramm on selline, et keskselt näeme selle kõiki osi kõigi salongide kohta, iga salong näeb aga teatud osa, milleks tal õigused on. Siin on nt edetabelid selle kohta, kes on parimad müügikonsultandid ja juuksurid.

Lisa 6 järg

AM: Kui palju ühes salongis tavaliselt inimesi töötab?

HL: Umbes 5–8 inimest väikses salongis, 16–18 inimest suures salongis. Need on müügikonsultandid ja juuksurid.

Programm jookseb üle interneti. Selle programmiga teevad nad broneeringuid; sellest näevad laoseisu ja ladu puudutavat aruandlust, mille järgi tellivad kaupa; siit näevad nad ka oma kassaliikumist ehk siin toimub ka arvete koostamine; siis nad näevad suurt hulka müügiaruandeid; kliente nime, telefonide, salongide, teenindaja järgi; töögraafikuid, mida nad ise sisestavad; palgalehti, mida saab ka välja printida... Täielik andmebaas on olemas. Siin on eraldi administreerimisosa, kust käib õiguste andmine selles osas, kes kui palju näeb; ka teenuste haldamine käib siit. Kui klient teeb kodulehelt e-broneeringu, siis see ilmub ka meie programmi broneeringulehele. Programm on spetsiaalselt meile loodud meie IT-partneri poolt.

AM: Kui mahukas on teie käitamisjuhiseid?

HL: Umbes 60–70 lk. Ka leping on küllalt põhjalik, üle 20 lk. Mõnikord on meile isegi ette heidetud, et meie leping on liiga põhjalik ja keeruline, aga kõik olulised asjad peavad seal siiski kirjas olema ja pikas perspektiivis peaks see elu lihtsamaks tegema. Käitamisjuhiseid on peatükkidena. See annab võimaluse seda täiendada. Peatükkide teemad on nt juhtimine, värbamine ja personal, klienditeenindus, müügikonsultatsioon, vastuvõtt ja administraatoriplokk, koolitused ja atesteerimine. Sinna juurde on toodud ka kõikvõimalikud dokumendid, aruanded, nt koosolekute protokollide põhi, administraatori hommikuraport (kus ta teeb linnukesi selle kohta, kas tal on aknad ja riulid puhtad, tooted ja kampaaniaks tarvilik väljas), majanduskulude aruanded, allahindluste aruanded, sularahaarvestuse aruanded. Käitamisjuhiseid kehtib ka kõigile meie enda salongidele. Omavahel nimetame seda punaste kaantega piiblikuks. Kui uus töötaja tööle tuleb, loeb ta selle käsiraamatu läbi ja annab selle kohta allkirja, et ta on kursis, kuidas me kliente teenindame ja kuidas üldse toimime.

Lisa 6 järg

AM: Kui palju läks selle väljatöötamiseks inimesi vaja? Ja kas keegi nõustas selles osas?

HL: Natuke saime aimu, mis peatükid ja kuidas peaksid olema kajastatud, Inglise kogemuse põhjal. Kogu sisu on siiski enda kokku kirjutatud. Peatükkide lisandumise tingib aeg. Nt lisandunud on müügikonsultatsiooni peatükk. Seadsime selle vahepeal prioriteediks – et me mitte ei lõika ainult juukseid, vaid ka konsulteerime kliente, – ja selleks tuli see ka paberile kirja panna, et iga uus inimene, kes selle läbi loeb, saab aru, mida ta tegema peab ja mida talt oodatakse.

AM: Kas muudatused käitamisjuhistes saadetakse kõigile korraga välja ja need hakkavad päeva pealt kehtima?

HL: Just. Frantsiisilepingu koostamisel on väga palju juristide abi kasutatud. Juriste kasutasime läbi oma koostööpartneri, raamatupidamisfirma; selles osas, mis frantsiisilepingus kirjas peaks olema, tuginesime jälle Inglise kogemusele.

AM: Kuidas käib uuele süsteemile üleminek eelnevalt olemasolevate frantsiisipartneritega? Kas lepingud tehakse ümber?

HL: Tegime neile selle vabatahtlikuks. Ühega oleme lepingu ära muutnud. Kui see uus süsteem tundus partnerile paindlikum ja mõnusam, vormistasime lepingu ümber. Samas on frantsiisipartnerid, kes seda veel ei tahtnud või mõtleavad veel; hetkel on rahul olemasoleva, toimiva süsteemiga.

AM: Aga leping on ilmselt tähtajaline?

HL: Jah, lepingud on sõlmitud viieks aastaks.

AM: Kui need aeguvad, kas siis uued lepingud sõlmitakse uue kontseptsiooni alusel?

HL: Jah. Sinnamaani saab valida. Me näeme seda, et kuna uus süsteem on oluliselt paindlikum – ka väikeettevõtetele, kes tahavad alustada, aga kellel ei ole palju kapitali, kes ei saa ka pangast korraga suurt laenu võtta, –, siis selle uue kontseptsiooni ja uue

Lisa 6 järg

tasusüsteemi järgi on palju lihtsam alustada – ei ole vaja suuri investeeringuid laovarudesse, äri saab alustada väiksemate kuludega.

AM: Kuidas mõjus frantsiisiprojekt teie personali arvukusele? Kas teil on frantsiisiprojekti peal praegu ka eraldi inimesed?

HL: Ei ole. Mina salongiketi juhina ja assistent. Igapäevase töö korralduses ei tee me vahet, kas tegeleme frantsiisipartneri või oma salongi probleemide lahendamisega. Aga kogu värbamine ja koolitus käib selle süsteemi järgi, nagu meie seda keskselt ette näeme. Nt nüüd oleme juurutanud jälle uue süsteemi, et kui keegi tahab meie salongiketti tööle tulla, peab ta esitama proovitöö meie koolitusjuhile. Enne seda võib see juuksur salongis tegelikult juba töötada, seal sisse elada, aga teatud kuupäevaks peab esitama proovitöö, mille järgi oskame määrata tema kvalifikatsiooni – kas ta on nooremjuuksur, juuksur, stilist, vanemstilist või *artistic director* – ja millised on tema koolitusvajadused. Siis on meil ka koolitusvajadustest selgem ülevaade. Nt kui korraga siseneb palju uusi noori juuksureid, siis on vaja palju baaskoolitusi. Koolituste rütm on väga regulaarne. Iga kuu toimub minimaalselt üks koolitus juuksuritele ehk ka juuksuritele on koolituste graafik on päris tihe. Palju peavad nad ka iseseisvalt õppima – neile antakse materjalid kätte, nad peavad need selgeks õppima ja järgmine kuu ette näitama, kuidas nad arenenud on. Et koolitussüsteemi ühtsust tagada, peame kõik töötajad ühekaupa ära hindama. See tähendab seda, et võib-olla tuleb korraga kümme inimest siia meie koolitusklassi proovitööd tegema. Et neid koolitusi korraldada, peame eelnevalt teadma, kes on meie süsteemiga liitunud. Ühel hetkel, kui süsteemiga liitub nt palju kogenud juuksureid, võib see tingida hoopis teistsuguste koolituste tegemist. Töötajate värbamisega peab frantsiisivõtja küll ka ise tegelema, aga meie toetame seda. Nt värbamise jaoks on meil küsimustik välja töötatud. Värbamisi ei tee me mitte üksikhaaval, näost näkku, vaid võtame korraga laua taha kokku terve suure grupi ja teeme gruppintervjuu. Frantsiisipartner võtab neist intervjuudest osa ja hindab ka ise, kas mingi töötaja sobib tema salongi. Ühesõnaga, käib ühine värbamine. Kui frantsiisipartner leiab, et ta ei taha meid värbamisprotsessi kaasata, tahab müügikonsultante iseseisvalt leida, siis ta võib seda teha, aga juuksuri peab ta igal juhul saatma meie juurde proovi-

Lisa 6 järg

tööle ja kvalifikatsiooni määramisele. Suurem osa soovib meid kaasata, sest nad saavad ses osas meilt abi, see on neile kasulik. Koolitustiim on kõigile salongidele suureks abiks, et taset ühtlustada ja paremaks muuta.

AM: Kui palju läks alguses aega nende mahukate dokumentide koostamisele? Kui mõte frantsiisima hakata oli küps, kas koostasite ka plaani nende sammude ja ülesannete kohta, mis on vaja teha? Ja kas sellega tegeles ka ainult kaks inimest?

HL: Sellega tegeles lausa ainult üks inimene. Siis oli salonge vähem, umbes kümme. Selle raamatu koostamiseks kulus umbes... – ma arvan, et kui ma ütlen kuu, siis olen üle pingutanud. Enne tuli muidugi ära kaardistada, millised peatükid on vaja koostada, ja tänaseks on vaja juba terve rida asju juurde kirjutada, mis on puhtalt ajapuuduse taga... Aga kui see esialgne kaardistamine peatükkide, teemade osas sai ära tehtud – ja see võttis ehk teist sama palju aega –, siis kokkukirjutamine võttis umbes kuu aega.

AM: Kas enne sai paika pandud käitamisjuhise ja alles siis juristi poole pöördunud?

HL: Leping ja käitamisjuhise sündisid täiesti eraldi. Need on kaks täiesti iseseisvat asja. Leping on väga juriidiline dokument. Käitamisjuhise on vastupidi väga lihtsas keeles, millest saab aru tõesti iga töötulnud inimene. Seal on kõik meie tõekspidamised, kuidas tahame oma salongides kliente teenindada.

AM: Juristile pidite ka ilmselt esitama oma soovid ses osas, mida te tahate, et see leping sisaldaks?

LH: Jah. Lepingud on ka aja jooksul muutunud. Iga uus juhtum, viitan ebaõnnestumistele, tingib vajaduse lepingus midagi muuta või veel konkreetsemalt kirja panna.

AM: Muudatuste kehtestamine saab toimuda ilmselt siis, kui vana leping aegub ja sõlmitakse uus?

HL: Jah.

Lisa 6 järg

AM: Tahtsin veel Leedu ja Läti kohta küsida... Et seal Leedus on teil ühissettevõtte, mis frantsiisib...

HL: Leedu ja Lätiga tegeleb tegelikult üks teine inimene veel. Mina ja assistent oleme keskendunud Eesti salongidele, sõltumata sellest, kas need on frantsiisitud või meie enda omad. Aga Leedu ja Läti salongide tegevused dubleerivad Eestis toimuvat ehk et kui mõtleme Eestis välja mingi kampaania, siis see kohandatakse ka Leedu ja Läti jaoks. Kohandused lisaks keelelistele asjaoludele on mõnikord siiski vajalikud. Leedu ja Läti salongide eest vastutav inimene, kes on ise ka meie juhatuse liige ja firma omanik, teeb selles osas palju koostööd Leedu ja Läti kohalike müügikoordinaatoritega, kes juhendavad salonge igapäevaselt müügi osas.

AM: Turundusküsimustes on siis ikkagi vaja ka kohalike partneritelt nõu küsida.

HL: Jah.

AM: Sellest oli juttu, et Eestis on plaanis uus frantsiisimislaine. Kas teete kasvuplaane ka välismaal?

HL: Praegu ei julge konkreetselt välja öelda, et nüüd läheme Venemaale või vallutame Poola turu, aga me kindlasti ei välista seda. Kui asi töötab hästi Eestis, siis miks ta ei peaks töötama ka mujal turgudel.

AM: Mis te frantsiisimise läbi võitnud olete? Millised on peamised kasud?

HL: Meie kasu on eelkõige see, et kui saame frantsiisipartneri, siis saame koostööpartneri, kes toetab... Kui frantsiisipartner tahab teha salon+ frantsiisialongi, siis ta järelkult toetab meie ideed. Saame endale kaasamõtlejaid, inimesi, kes aitavad ka meil seda äri edendada. Saame grupi kaasamõtlevaid inimesi, kes mõtlevad, kuidas seda äri paremini ajada. Tekib sünergia. Saame tagasisidet, arenguplaane, arengumõtteid, sh mastaabi osas, nt kui partner tahab teha salongi kohta, kuhu me ise pole isegi mõelnud veel laieneda, siis toimub laienemine veel kiiremini – me ei pea ise uue salongi tegemisse nii palju ressursse suunama, kui leiame sellised väga head frantsiisipartnerid.

Lisa 6 järg

Nüüd tahame leida ka enda olemasolevatele salongidele uued frantsiisipartnerid, et omakorda edasi areneda.

AM: Kas siis oleks laienemine ehk koguni ära jäänud, kui frantsiisimine poleks olnud variant?

HL: Ilmselt küll, vähemalt ei oleks me arenenud nii suureks kui praegu.

AM: Kõiki investeringuvajadusi oleks endal vist ikkagi raske kanda?

HL: Loomulikult.

AM: Osaliselt oleme sellest juba rääkinud. Aga kas on veel midagi, mida frantsiisivõtja teilt saab?

HL: Juhtimise, *know-how*... Nende aastate jooksul on meil kujunenud ikkagi arvestatav kogemus, kuidas võiksid ilusalongid hästi toimida ja kuhu suunas edasi liikuda. Ta saab meie käest ka raamatupidamisabi ja -toetuse, kui soovib, aga võib seda ka ise teha. Meilt saab ka reklaami ja turunduse, pluss olemasoleva kliendibaasi. Inimene, kes teab, et salon+ on olemas, siseneb üsna lihtsasti ka uude, avatavasse salongi, et kogu sellest kontseptsioonist osa saada. Pluss frantsiisipartneril on väga lihtne alustada, sest talle antakse pakk pabereid ette, kuidas midagi teha. Ta ei pea ise hakkama midagi välja mõtlema. Kui ta kuskil takerdub või jääb mõtlema, kas mingi asi käib nii või naa, siis on olemas inimesed, kellelt küsida. Ja siis muidugi personali värbamise ja koolituste tugi...

AM: Küsiks ka klientide kohta... Milline on nende mobiilsus? Kas ühel salongil on siiski oma selge klientuur või käib mõni klient vahel ühes, vahel teises teie salongis?

HL: On selliseid, kes käivad täna ühes, homme teises – kelle jaoks ei ole vahet... Selles suunas me ka liigume, et kliendid ei tunnetaks meie salongide vahel vahet. Nt klient, kes viibib kodust eemal, teises kohas, kus on meie salong samuti olemas, ei peaks pead vaevama sellega, millal ta tagasi koju jõuab, et saaks juukseid lõigata, vaid võiks julgeda ka sealsamas meie salongi minna. Aga enamik kliente on täna siiski ühe

Lisa 6 järg

juuksuri kesksed, keda nad usaldavad ja kelle juures käivad. Et klientidel ei oleks vahet, millises meie salongis nad käivad, tegime ka uut tüüpi kliendikaardi. Kui klient selle kliendikaardi ostab, saab ta terve aasta tasuta juukselõikust, pluss talle kehtib 10% või 20% soodustus kõigilt toodetelt ja teenustelt. Inimene käib juuksuris peamiselt juukseid lõikamas ja kui ta saab selle lõikuse justkui tasuta, siis on see tema jaoks võit. Kliendikaardi hind on arvestatud selle järgi, kui palju klient aasta jooksul eeldatavasti salongis juukseid lõikamas käib – naised 6–8, mehed 10–12 korda aastas – ja sellise sagedusega käivale kliendile on see kaart juba soodne, pluss ta saab soodsamalt tooteid ja teisi teenuseid – mitte ainult 5%, vaid 10%, 20% või koguni 40%. Loodame niimoodi klientide lojaalsust kasvatada. Omalt poolt pakume head ja usaldusväärset teenust.

AM: Kuidas käib frantsiisivõtjate värbamine? Kust te neid leiate, kuidas te neid otsite? Tulevad nad ise teie juurde?

HL: On partnereid, kes pöörduvad meie poole franstiisisooviga; on partnereid, kes on välja kasvanud meie oma salongide personalist. Nüüd just tahame kampaaniat teha, otsida kuulutustega, reklaami abil.

AM: Aga teil on see info, et frantsiisivõtjaid otsite, olemas ka kodulehel?

HL: Just. Üks variant on veel see, et frantsiisipartnerid kasvavad välja oma töötajate hulgast. Sel juhul nad juba teavad, mis see salon+ on. Kui nad tunnevad, et neile see süsteem meeldib, ja tahavad teha oma väikse ettevõtte, siis palun – see on meile kõige lihtsam variant. Veel on vabatahtlikud ja kutse peale liitujad.

AM: Vahel teete siis ka suunatud pakkumisi nt olemasolevatele salongidele?

HL: Jah.

AM: Küsin veel sellise hästi laia küsimuse: mis see frantsiisimine teie praeguse arusaama järgi üldse on?

HL: Õpikudefinitiooni ei oska ma öelda, aga minu jaoks on see...

Lisa 6 järg

AM: Nt mis on selle kindlad tunnused, mis olema peavad?

HL: Frantsiisimine on mingi kindla juhtimis- ja tegutsemispõhimõtte järgi äri ülesehitamine, ärimudel. Ehk et sul on kindel seljatagune, tahad äri ajada ja kasumit teenida.

AM: Suures osas on see intellektuaalne vara, eks?

HL: Just.

AM: Kas teil on oma partneritele ka teatud konfidentsiaalsuse nõue?

HL: On olemas. Iseasi, kui hästi see töötab või ei tööta. Ta ei tohiks pärast frantsiisilepingu lõppemist jätkata olemasolevates ruumides ja tegutsemist muu nime all.

AM: See on selline mittekonkureerimise nõue siis.

HL: Jah. Aga me oleme teinud mööndusi. Kui näeme, et frantsiisisuhtest välja astujast on kasvamas hea hulgaklient, kes ostab jätkuvalt edasi meie poolt maaletoodavaid kaubamärke, siis meil ei ole mõtet temaga selle üle *punnida*, kas ta tegutseb edasi või mitte; pigem tegutsegu.

AM: Seega, lepingus on põhimõtteliselt keelatud, aga sõltub teist, kas teete möönduse või mitte.

HL: Jah.

AM: Kas nad seda käitamisjuhust tohivad teistega jagada?

HL: Ei, lepingus on sees, et seda ei tohi kopeerida, paljundada ega teistele näidata, aga seda näeb iga töötaja, kui ta tööle tuleb, sest ta on kohustatud selle läbi lugema.

AM: Kas see on paberil?

Lisa 6 järg

HL: Jah, paberile prinditud.

AM: Kas frantsiisipartnerile seda kohustust pole peale pandud, et ta ka oma töötajatega, kes käitamisjuhust loevad ja neid põhimõtteid tundma õpivad, tuleb sõlmida konfidentsiaalsus- ja mittekonkureerimisleping?

HL: Kuna juuksur on kutseamet, ei saa juuksuritele konkurentsikeeldu peale panna. Juuksur, kes oli juba enne meie juurde tulekut juuksur, jääb juuksuriks tõenäoliselt ka pärast meie juurest lahkumist –, aga kui meile tuleb inimene, kelle oleme ise müügikonsultandiks välja koolitanud, siis küll. Konfidentsiaalsusnõue laieneb ka frantsiisipartneri töötajatele.

HL: Frantsiisipartneril on nii õigus kui kohustus liituda meie salongiprogrammiga.

AM: Aga raamatupidamist võib siiski eraldi teha?

HL: Jah, aga sellest programmist tulevad raamatupidamise jaoks andmed. Raamatupidamist tulebki mingis teises programmis teha, sest see ei ole raamatupidamisprogramm, aga andmed, mida ta raamatupidamisprogrammis kasutab, peavad olema nähtavad meie programmis.

AM: Kas oma kogemuse põhjal julgete frantsiisimist soovitada ka teistele, sh teistest valdkondadest?

HL: Kohvikud-restoranid saaksid kindlasti frantsiisimise kontseptsiooni kasutada... Ka rõivapoed – kauplusi ei pea ise haldama. Minu arust kõik, kes midagi toodavad või teevad või teenust loovad, saavad sama süsteemi alusel laieneda, leides endale koostööpartnerid, kes tahavad sama põhimõtte järgi tegutseda.

AM: Kui endal oleksid või kunagi saavad olema suuremad frantsiisimisvõimalused, siis kas kunagi tahaksite ise frantsiisialongid uuesti üle võtta, kui selline võimalus avaneks?

Lisa 6 järg

HL: Oleme tagasi võtnud siis, kui frantsiisipartneril läheb väga halvasti. Pigem eelistame keskenduda laienemisele frantsiisipartnerite kaudu, mitte igapäevaste probleemide lahendamisele. See on ka üks frantsiisimise mõte, et ei peaks igapäevaste personali- ja muude haldusprobleemidega tegelema. Pigem keskendume laienemisele ja leiame frantsiisipartnerid, kes igapäevaselt salongi juhivad.

AM: Kas frantsiisivõtjatel on territoriaalsed garantiid, ainuesindusõigus, nt on määratud mingi raadius, milleni teist salongi ei tule?

HL: Seda ei saa anda. Kui me tegutseme kaubanduskeskustes või peatänavaa ääres, siis ei ole meie otsustada, kas seal on veel ilusalonge või mitte.

AM: Pidasin silmas teie enda salonge.

HL: Ei ole ka seda piirangut. See käib jälle mõistlikkuse põhimõttel. Meil on küll mõned salongid üsna lähestikku. Need on piirkonnas, kus inimesed liiguvad.

AM: Ilmselt on salongide puhul ka teistmoodi kui lähipoodide puhul – ilmselt ei ole hädavajalik, et salong oleks kodule väga lähedal...

HL: Jah, tundub mõistlik, et salongid võivad ka lähestikku eksisteerida. Kui tundub mõistlik ja põhjendatud, teeme lähedusse teise salongi veel. Meie kogemuse põhjal võib lähedal paiknevates salongides tekkida isegi sünergia – kui ühes salongis on kõik teenindusajad täis või teenindaja on haigeks jäänud, saab kliendi juhatada nt lähedal asuvasse meie teise salongi.

AM: Kuidas teostate järelevalvet teeninduse osas?

HL: Testoste oleme teinud küll. Ühelt poolt saame juuksurite käsitööoskust hinnata koolitustel, atesteerimistel. Kuna klient tavaliselt isegi ei tea, kas tegemist on meie frantsiisipartneriga või meie juhitud salongiga, siis igasugune tagasiside jõuab lõpuks ikka ühte kohta – meie kodulehelt leitavale infomeilile ehk minu arvutisse.

AM: Kas frantsiisivõtjad suhtlevad ka omavahel?

Lisa 6 järg

HL: Jah, koolitustel, kord kuus ka ühistel kohustuslikel koosolekutel.

AM: Kas teatud juriidilisi probleeme, kohtukäimist on senise kogemuse jooksul ette tulnud?

HL: On. Üks kohtujuhtum on praegu pooleli ka. Lähtuvalt sellest juhtumist on juba ka lepinguid kohendatud. Sõltumata sellest, kuidas see juhtum kohtus laheneb, oleme omad järeldused juba teinud ja uute lepingutega samasuguste situatsioonidega vastu end kaitsta.

AM: Kas tohib küsida, millega see kohtulugu on seotud?

HL: Kuna selle lõpptulemus ei ole veel selgunud, ei taha ma seda praegu kommenteerida.

AM: Lõppsõna salongi asukohale on ilmselt teil öelda? Seda teostate selle kaudu, et ruumid kuuluvad niikuinii teile endale?

HL: Jah. Kui tekib potentsiaalne partner, kellel on ruumid rendilepinguga juba renditud, siis on läbirääkimiste küsimus, kas see asukoht on sobiv ja kogu kontseptsiooniga kooskõlas või mitte. Kaks korda on potentsiaalse partneriga läbirääkimised pooleli jäänud, sest asukoht, kuhu ta tahtis salongi teha, ei ole läinud meie kontseptsiooniga kokku. Ühel juhul tegi see inimene sellesse kohta ikkagi ise salongi. Tänapäevaks on see salong selles asukohas oma tegevuse lõpetanud. Sellega saime kinnitust, et sellesse asukohta ei olnud mõistlik salongi teha. Teise salongi puhul ma isegi ei tea, kas see loodi või mitte, aga Eesti mõistes kuskile pilvelõhkuja kaheksandale korrusele, kust inimene mööda ei satu, ei pidanud me mõislikuks salongi teha. Asukoht on meie jaoks väga oluline.

AM: Natuke juba rääkisime, et on väga oluline, milline see frantsiisipartner on. Kas teil on ka mingi kindel profiil või nimekiri, mille vastu te potentsiaalset partnerit võrdlete? Mingid omadused, hariduslikud nõuded vms?

Lisa 6 järg

HL: Pärisk sellist ei ole. Kui otsime kas oma salongile juhatajat või frantsiisipartnerit, siis teatud tingimused kindlasti on, nt et tal on äriiline mõtlemine paigas ja liidriks, juhiks olemise kogemused või eeldused juhiks saada, teadmised ärist jne. Hariduse osas kindlaid tingimusi pole.

AM: Aga isikuomadused?

HL: Need selguvadki läbirääkimiste käigus – et kas sest inimesest on salongile juhti ja eestvedajat ning meie kontseptsioonist kinnipidajat või mitte.

Täpsustavad küsimused 04.08.2010

AM: Transkribeerisin vahepeal meie intervjuu, aga mõni asi jäi mulle siiski veel ähmaseks ja tekkis ka mõni lisaküsimus. Üks asi, mis mulle ikka veel segaseks jäi, on see tasude osa. Ma sain aru, et ma ei osanud ka selgelt küsida. Katsun nüüd täpsemini küsida. Uue süsteemi osas oli meil jutt, et nüüd käivad kõik kassavood läbi teie ja teie maksate frantsiisipartnerile nn haldustasu. Ma sain aru, et teie poolt makstav haldustasu kujuneb kahest erinevast protsendist, vastavalt teenuste ja toodete müügi käibe pealt, ning et toodete ja teenuste müügi käibe omavaheline suhe, kummagi osakaal, võib kuude lõikes varieeruda. Aga siis oli ka nagu jutt, et ka nii toodete kui teenuste müügi käibe protsendid võivad erineda. Kas see erinevus on salongide lõikes või võivad erineda ka protsendid ühe salongi toodete ja teenuste käibest erinevatel kuudel?

HL: Ühe salongi puhul on need protsendid kuude lõikes samad. Need lepitakse kokku frantsiisilepingu sõlmimisel. Erinevus on salongide lõikes, kuna salongidel on ka erinevad tulud ja kulud, mida oleme protsentide kokkuleppimisel arvestanud. Samuti on erinev teenuste ja toodete müügi osakaal. Osakaal varieerub ka ühes salongis kuude lõikes. Müügi ja teenuste osakaal käibest sõltub suuresti ka sellest, kas salong asub kaubanduskeskuses või mitte. Kuna tooteid, mida tarbijatele müüakse, on frantsiisipartnerile realisatsioonil, vaatame haldustasu maksmisel käivet eraldi toodete

Lisa 6 järg

ja teenuse lõikes. Me oleme ka toodete hulgemüüjad. Hulgemüüki teeme ka salongidele, kes ei ole meie frantsiisipartnerid, aga frantsiisipartneritele võimaldame soodsamaid ostutingimusi kui tavalistele hulgiklientidele.

AM: Kas hinnad tarbijatele on salongides samad? Milline on hinnakujundus?

HL: Toodetel on ostuhind, hulgihind ja jaehind. Hinnakirja lõpptarbijatele kujundame meie. See on ka lepingus kirjas. Kõigis salongides on toodetele samad hinnad. Teenustele on kaks hinnakirja. Tallinnas, Tartus ja Pärnus kehtib põhihinnakiri. Põhihinnakirjast *ca.* 30% soodsam hinnakiri on Haapsalus, Rakveres, Jõhvis ja Narvas.

Lisa 7. Korrigeeritud üleskirjutus intervjuust OÜ KM Ideas põhiomaniku ja tegevjuhiga

Ettevõtte nimi: OÜ KM Ideas

Intervjueeritav: Mari Martin (edaspidi MM) – põhiomanik ja tegevjuht

Intervjueerija: Anu Martin (edaspidi AM)

Intervjuu toimumise aeg: 13. juuli 2010

Allikas: Martin, M. 2010

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

SUMMARY

ENTREPRENEURSHIP PERSPECTIVES IN ESTONIA THROUGH FRANCHISORS

Anu Martin

The goal of the present thesis was making proposals to improve entrepreneurship perspectives in Estonia through franchisors. The focus of the thesis was defined by business format franchisors. The following steps were taken to meet the goals set in the Introduction.

Following the evolutionary formation perspective of franchising, Subsection 1.1. studied relations between licensing and franchising and defined it within the framework of the present thesis, where licensing was treated in relation to franchising in two different ways: as a characteristic of franchising, e.g. as one of its parts, as well as its alternative intellectual capital leveraging, distribution and growth method. Analysis of different sources brought out the characteristics of business format franchising:

- existence of a business format;
- granting franchisor's intellectual property (IP) usage rights (licence) to franchisor;
- contractuality of franchising relations;
- legal separation of franchisor and franchisee;
- separate pecuniary liability of franchisor and franchisee, incl. covering investment necessities;
- franchisor's support to franchisee starting from setting up franchise business and control in franchising network;

- according to the principle of franchisee's ownership of residual claims any possible fees from franchisor and franchisee, first of all fees for initial-nonrecurrent and continuing services;
- continuous cooperation in franchise network.

The Thesis thereby pointed out that the basis for business format franchising is ample and valuable intellectual IP package and its versatile utilisation backed by human and relationship capital, and based on various sources proposed a definition of business format in the context of franchising. According to this, a business format is: a substantial, secret and explicitly formalised system determining:

- implementing such kind of a marketing mix that results in all outlets being coherently identifiable (to consumers);
- uniform operational and managing methods for all outlet managers.

Subsection 1.2. compared business format franchising with different growth methods, dealing with the possible more detailed and general factors creating different advantages and deficiencies, increasing and reducing earnings and outlays. In order to reach an optimal decision on the choice of growth method, it is necessary to compare and weigh advantages and deficiencies of different growth methods proceeding from the factors of possible importance for the specific case. The Thesis thereby pointed out that an enterprise planning expansion must make a choice between alternatives to franchising, proceeding from the prior mapped factors apparent in the specific case, as also choose a suitable franchising method from among the alternatives.

Proceeding from the approach to sociological-methodological structure of franchising proposed by the Author in Subsection 1.3., the subject-matter of franchising can be treated on a societal, in essence a dual organisational level (comprising franchisors and franchisees) aka franchising network, and on individual level and meta-level. As follows, prerequisites for franchise offers were treated on societal and organisational-individual level.

The main societal level prerequisites for franchising were the following factors in society that favour franchising:

1. in cultural context: valuing economic individualism;
2. in economic context: high and increasing relative importance of services sector and knowledge-based entrepreneurship in economic structure; high and increasing relative importance of geographical dispersion and internationalisation and continuous growth trend of economic activities (branching and basically novel flexible division of labour in networked organisations);
3. in political context: valuing small enterprises and competition;
4. in economic policy implementation context: infrastructure of franchising:
 - a) franchise assistance (availability of franchise information and consultants with the corresponding know-how),
 - b) involvement/participation of entrepreneurship support structure,
 - c) legal regulation of franchising that favours franchising,
 - d) economic policy measures supporting franchising.

Proceeding from franchise system development process, two main organisational-individual level prerequisite groups were distinguished: those related to leadership ability and those related to the specific franchise business model. Conditions of possibility of franchising on organisational-individual level were also formulated:

1. manager's firm desire to expand his/her business through long-term oriented intensive and reciprocally efficient business relations, (fully or partially) abandoning former business activities in favour of the franchise business, and preparedness and ability to form a managing team, manage and delegate administrative responsibility in all spheres strategic for franchising:
 - a) operational / process management,
 - b) managing training / knowledge transfer,
 - c) marketing (incl. harnessing valuable intellectual capital, first of all branding)
 - d) financial management,
 - e) legal issues (incl. protection of intellectual property);
2. awareness of franchising as a growth method and the factors influencing franchising, command of the know-how necessary in order to franchise

centering on knowledge of intellectual property and skills to create intellectual capital, and proceeding from the business idea merchandise and market it as a business model based on the business idea.

Subsection 2.1. reviewed Estonia's present situation of franchisors on societal level in the context of implementing economic policy aka the infrastructure of franchising in comparison with other countries. The Author assessed that compared to developed franchise countries, the infrastructure of franchising in Estonia is currently relatively unfavourable. The following deficiencies were pointed out.

1. There are no trustworthy statistics being collected on franchising in Estonia.
2. Access to Estonian-language information on franchising is deficient, as is also the quality of Estonian education in this sphere.
3. Estonian support organisations for entrepreneurship have scanty competence on franchising.
4. Estonia lacks viable national support structure for franchising that would enable availability of consultants and specialists and knowledge transfer between practitioners.
5. Estonian Law of Obligations Act does not sufficiently regulate franchise agreement.
6. Estonian Trade Marks Act is at variance with the Law of Obligations Act regulation of franchise agreement, the former even essentially excludes the possibility of franchising.
7. Estonian measures of supporting entrepreneurship and export in the sphere of franchising are insufficient.

In order to clarify the current situation in Estonia in the sphere of franchising on organisational level, interviews were conducted in Subsection 2.2. with four Estonian entrepreneurs who were presumed to be or had wanted to become franchisors, their experiences were analysed proceeding from theoretical basis of franchising. The possibility of qualification for the business model franchising of another enterprise (AS Apteekide Koostöö) was also analysed through indirect sources, the analysis revealed that the latter's qualification for the business model franchising is questionable.

Analysis of interviews showed that neither AS Eesti Post nor OÜ KM Ideas did qualify for business model franchisors. The Author identified two confirmed business model franchisors in Estonia: OÜ Robinsoni Restoranid with their Peetri Pizza and Pappa Pizza pizzeria chains and OÜ Salonplus Baltic with its salon+ salon chain. Although the Author admitted that there might be a few other franchisors in Estonia of which the Author was not aware, it did not change her assessment that the current situation in the sphere of franchisors is very weak.

Subsection 2.3. synthesised the experiences and opinions of the interviewed practitioners and the Author's assessments on the franchising infrastructure and the current situation of franchisors in Estonia presented in the previous two Subsections, evaluating the whole current situation of franchising in Estonia and formulating proposals for improving entrepreneurship perspectives in Estonia through franchisors.

Considering potential franchisors, the Author recommended all entrepreneurs with orientation and potential for growth, especially those with branching potential and those whose business model is knowledge-intensive and includes a lot of intellectual capital, to weigh franchising as one possible option. Until Estonia lacks a functioning franchising infrastructure incl. better franchise assistance possibilities than presently, the Author suggested franchising prospectors and franchise network developers to use the current Thesis and sources-handbooks in other languages as auxiliary materials (adding some specific recommendations), and seek for support from organisations abroad.

The Author assessed that in Estonia, the current situation of business model franchising and the present entrepreneurship perspectives through business model franchising are relatively poor. In conclusion, proposals were presented to improve the said perspectives on societal level:

1. to consider collecting statistics on franchising in Estonia;
2. to improve the quality of education in the franchising sphere, taking the subject-matter of franchising in a sufficient extent at least into the curriculum of higher economic education;

3. to improve the present assessedly scanty competence in the franchising sphere of support organisations for entrepreneurship;
4. to establish a sufficiently functioning and viable national support structure for franchising that would enable availability of consultants and specialists and knowledge transfer between practitioners;
5. to supplement Estonian Law of Obligations Act's regulation of franchise agreement in order to improve perspectives of all parties for successful franchising;
6. to amend Estonian Trade Marks Act to eliminate contradiction with the Law of Obligations Act's regulation of franchise agreement;
7. to consider applying measures of supporting entrepreneurship and export in the sphere of franchising in different spheres of activities, investigating economic policy measures of countries with more long-term and intensive franchising practice.