

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Jana Kutirkina

PEAMISED VÄLJAKUTSED RESTORANIÄRI PIDAMISEL EESTIS

Bakalaureusetöö

Juhendaja: rahanduse nooremlektor Mark Kantšukov

Tartu 2023

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Restoraniäri pidamise teoreetiline käsitus.....	6
1.1. Restoranide ärimudelid.....	6
1.2. Restoraniäride tegevust mõjutavad tegurid.....	10
1.3. Kaasaegsed väljakutsed restoraniäri pidamisel – varasemate uuringute ülevaade.....	15
2. Peamised väljakutsed restoraniäri pidamisel Eestis - empiiriline analüüs.....	17
2.1. Andmed ja meetodika.....	17
2.2. Analüüsi tulemused.....	21
2.2.1. Peamised väljakutsed restoraniäri pidamisel Eestis.....	21
2.2.2. Konkurentsieelis.....	27
2.3. Soovitused.....	30
Kokkuvõtte.....	34
Kasutatud allikad.....	36
Lisad.....	40
LISA 1.....	40
LISA 2.....	42
LISA 3.....	43
Summary.....	44

Sissejuhatus

Restoranid mängivad olulist rolli meie praeguses elus ja restoranide külastamist juba ammu peetakse populaarseks sotsiaalseks tegevuseks. Tänapäeval süüakse väljaspool kodu rohkem kui kunagi varem. Inimene võib loobuda kallitest riietest, äriklassi taksodest ja muudest elukvaliteedi ja elutaseme tõstvatest teguritest, kuid toidust mitte kunagi. Paljud käivad restoranides puhtalt emotsioonide saamiseks, mis jäävad meelde pikaks ajaks. Maitsva toidu ja veini nautimine meeldivas seltskonnas on üks elu rõõmudest, eriti siis, kui sellega kaasneb unustamatu atmosfäär. (Walker, 2021)

Nagu kombeks maailmas, nõudlus toob kaasa ka pakkumist. Maailma restorani- ja toitlustussektori väärtus on ligikaudu 34,25 miljardit USA dollarit ja ekspertide hinnangul kasvab see 2027. aastaks 56,3 miljardi USA dollarini („Restaurants and Food Service in GCC“, 2022). Seoses sellega, et restoranide arv iga aastaselt aina kasvab, võib nimetada restoraniäri pidamist üheks maailma kõige tihedama konkurentsiga valdkonnaks (Agarwal & Dahm, 2015). Autori arvates see võiks näidata, et ettevõtjad leiavad restoraniäri üsna tulutoovaks, kuid on leitud, et umbes 60% uutest restoranidest sulgevad ukseid esimese kolme aasta jooksul (Wang, Gopal, Shankar, & Pancras, 2015). Restorane suletakse mitmetel põhjustel, kuid peamiselt puuduliku väljakutsetega toimetuleku tõttu. Väljakutsete all peab autor silmas restorani omaniku pingutamist nõudvaid barjääre, mis samal ajal äratavad huvi nende lahendamiseks ja panevad proovile. Restorani läbikukkumine võiks juhtuda ka siis, kui omanikkudel ei ole piisavalt ärikogemust ja teadmisi restorani edukaks pidamiseks, stardikapital ei ole piisav või isegi puudub (Parsa, Self, Njite, & King, 2005). See asjaolu näitab, et selles valdkonnas on palju nüansse, millega tasub enne oma restorani avamist arvestada.

Eestis toidu ja joogi serveerimine on kõige tulutoovam tegevusala terve turismisektorist, mille alla kuuluvad ka majutus, reisibüroode ja reisikorraldajate tegevus, reserveerimine ning sellega seotud tegevused. (*Turismivaldkonna ettevõtete müügitulu põhitegevusala järgi*, s.a.) Esineb aga sarnane restoranide sulgemise trend, mis näitab, et tegevusala on endiselt ebastabiilne. Näiteks võib tuua 2022. aasta kolmanda kvartali Eesti toitlustussektori viimast majanduslangust. Seetõttu autor on otsustanud seda teemat pisut lähemalt uurida. Bakalaurusetöö eesmärgiks on välja selgitada peamised väljakutsed restoraniäri pidamisel Eestis, mis takistavad restoraniäri edukat tegevust.

Autorile pakub see teema huvi, kuna tal on endal töökogemus restoraniäri valdkonnas ja on soov tulevikus enda restorani avada. Seoses sellega, autor välja töötab soovitude loetelu

väljakutsete põhjal nendele ettevõtjatele, kes soovivad siseneda restoraniärisse. Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada välja, millised on restoranide ärimudelid;
- kaardistada tegurit, mis mõjutavad restoraniäride tegevust;
- tuvastada välja kaasaegsed väljakutsed restoraniäri pidamisel;
- koostada valim restoranide esindajatest;
- töötada välja küsimused intervjuude jaoks ning koostada intervjuude plaan;
- viia läbi intervjuud ning analüüsida tulemusi.

Käesolev bakalaureusetöö on väärtuslik, sest antud teema on varasemalt kajastatud Eestis vaid üksikute restoranipidajate- ja peakokkadega tehtud lühiintervjuude alusel. Samuti puuduvad Eestis ka uuringud, mis annaksid ülevaate restoranide ärimudelitest, restoraniäri mõjutavatest teguritest ja peamiste väljakutsete tuvastamisest.

Bakalaurusetöö koosneb kahest peatükist, kus esimeses peatükis antakse ülevaade restoraniäri pidamise olemusest ja kaasaegselt probleemidest. Esimeses alapeatükis tuuakse välja restoranide ärimudelid. Teises alapeatükis analüüsitakse teaduskirjanduse põhjal restoraniäride tegevust mõjutavaid tegureid nagu nõuded ja barjäärid. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja kaasaegsed väljakutsed restoraniäri pidamisel varasemate uuringute põhjal. Kogutud andmete põhjal autor kaardistab üldiseid väljakutseid, millega restoranid puutuvad kokku kaasaegses maailmas. Bakalaurusetöö teises peatükis on välja toodud väljakutsed, millega puutuvad kokku restoranid Eestis ning välja pakutud ettepanekud algajatele restoranipidajatele. Esimeses alapeatükis tuuakse välja täpne uurimisprotsess bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks. Andmete kogumiseks kasutatakse kvalitatiivset meetodit, milleks on poolstruktureeritud intervjuud. Pärast andmete kogumist järgneb sisuline andmeanalüüs ning selle põhjal saadud tulemuste ja järelduste esitamine.

Peamised märksõnad: Restoran, väljakutse, konkurentsieelis, barjäär, ärimudel.

1. Restoraniäri pidamise teoreetiline käsitlus

1.1. Restoranide ärimudelid

Restoraniks nimetatakse toitlustusettevõtet, mis pakub kvaliteetset toitu ja teenindust, mugavat keskkonda ja meeldivat ajaviidet. (*Restaurant*, s.a.) Tänapäeval eristatakse 4 peamist restoranide tüüpi: kiirtoidurestoranid, *casual dining restaurant*, etnilised restoranid ja *fine dining*. Kiirtoidurestoranid on tugevalt globaliseeritud tööstus. Kiirtoidurestoranide iseloomujooned on kiirus ja kättesaadavus. Selle segmendi üks kõige klassikamate näidetest ja ka selle segmendi liider on McDonald's. (Gallarza-Granizo, Ruiz-Molina, & Schlosser, 2020) Casual dining restoranide iseloomujooned on mõõdukad hinnad, mitmekülgne menüü ja reeglina piiratud teenindus (madalam kui *fine dining*) või isegi iseteenindus laualettist (Ponnam & Balaji, 2014). Selle valdkonna silmapaistvaid restoraane tunnustatakse White Guide poolt. Restorane, mis pakuvad piirkondlikele tarbijatele võõraid ja ebatavapäraseid roogasid nimetatakse "Etnilisteks restoranideks". Tegelikuses on aga etniliste toitade klassifitseerimiseks erinevaid vorme ja tavaliselt määratletakse neid kindla riigi puhul kaubanduslikult "kergelt kättesaadavate" ja klassikaliste toodete/toorainete järgi; sealhulgas valmistoidud, kastmed, maitseained, lisandid ja suupisted (Leung, 2010). *Fine dining* kontseptsioon oli traditsiooniliselt kõige tihedamalt seotud prantsuse rahvuskööliga, kuid viimaste aastate jooksul on selle kontseptsioon maailmaturul oluliselt muutunud. *Fine-dining*, mis on tegelikult inspireeritud erinevatest etnilistest köökidest, on muutunud mitte ainult rahvusvahelisemaks, vaid ka lihtsamaks ja innovaatilisemaks. Tänapäeva edukates *fine-dining* restoranides on mineviku formaalsus ja konservatiivsus oluliselt leevenenud; sisekujundus on muutunud kaasaegsemaks ja klientuur on saanud nooremaks. (Harrington, Ottenbacher, & Kendall, 2011) *Fine dining* restoranides on kõrgetasemeline teenindus, need on teistest restoranidest reeglina kallimad ja võivad olla rõivastustiiliga. Selle valdkonna silmapaistvaid restoraane tunnustatakse Michelin Guide poolt.

Kõik ülevalpool nimetatud restoranide tüübid võivad olla nii iseseisvad, kui ka kuuluda frantsiisi. (Walker, 2021) "Frantsiisimine on äritegevuse tehnika, mille puhul frantsiisi võtjale antakse õigus tegeleda toodete või teenuste pakkumise, müügi või turustamisega frantsiisiandja poolt määratletud turundus-formaadis. Frantsiisiandja annab frantsiisi võtjale loa kasutada frantsiisiandja kaubamärki, nime ja reklaami." Frantsiisimine mängib restoraniäri kasvus olulist rolli. On leitud, et üle 56% kiirtoidurestoranidest ja 13% täisteenindusrestoranidest on frantsiisirestoranid. (Aliouche & Schlenrich, 2009)

Erinevus iseseisvate restoranide ja frantsiisi restoranide vahel seisneb selles, et frantsiisi restoranidel on kindlad standardid ja eeskirjad juba olemas, mida nad peavad ka järgima. Mõnedel juhtudel nad võivad katsetada ja tuua restorani midagi omaette, kuid siiski reeglina frantsiisi restoranid peavad ainult kehtestatud reeglitest kinni. Seega frantsiisi restoranide edu või ebaõnnestumine tuleneb frantsiisi süsteemist, mis ei ole kohaliku omaniku kontrolli all. Iseseisvate restoranide eelis on see, et võrreldes frantsiisi restoranidega, saavad nad eksperimente teha kontseptsiooni, brändi, sisustuse ja menüü arendamises. Iseseisvad restoranid kehtestavad oma reegleid ise ja nendel on tavaliselt otsese omaniku eelis, mis omakorda säilitab ainulaadse restorani brändi kultuuri ning pakub kõrgelthinnatud personaalsemat kogemust, sest omanikul on selles protsessis aktiivne roll. Väiksemate iseseisvate restoranide kliendid saavad ka kvaliteetsemat teenindust ning teenindajate käitumist hinnatakse isegi kõrgemalt kui toidu kvaliteeti. See tähendab, et kliendid hindavad iseseisvaid restorane teisiti kui frantsiisi restorane. (Agarwal & Dahm, 2015)

Juhul kui iseseisev restoran saab populaars ja otsustab laieneda, avades teise täpselt sama kontseptsiooni, menüü ja nimega restorani, muutub see ketirestoraniks. Ketirestoran on omavahel seotud restoranide kogum, millel on ühine kaubamärgi nimi erinevates kohtades ja mis tegutsevad kas ettevõtte ühisomandi või frantsiisilepingu alusel. Ketirestoranid tegutsevad ühise brändikapitali ja sama kaubamärgi all, mis on seetõttu ketirestoranide edukuse tegur (Hyun, 2009).

Frantsiisirestoranide ja ketirestoranide erinevus frantsiisirestoranidest seisneb selles, et need saavad uusi kohti avada palju kiiremini ja tõhusamalt. Selle põhjuseks on asjaolu, et ketirestoranid peavad leidma vaid õige kinnisvara ja palkama uusi töötajaid, samas kui frantsiisirestoranid peavad leidma kvalifitseeritud ja usaldusväärset frantsiisivõtjat, kes lisaks peaks olema valmis ka brändi investeerima. Vaatamata kõigile iseseisvate restoranide eelistele, uuringud näitavad, et iseseisvad restoranid ebaõnnestuvad oluliselt sagedamini kui frantsiisi restoranid. Üheks põhjuseks on see, et iseseisva restorani omanik vajab mitte ainult stardikapitali ja edukuse soovi, vaid ka asjalikke teadmisi restoranide toimimisest. Restorani tegevusala tundmine hõlmab mitte ainult üldist arusaamist restoraniärist, vaid ka mõnede oluliste aspektide üksikasjalikku käsitlemist. Restoranide toimimise aluse hulka kuuluvad omandiõigus, äriplaan, eelarve, menüü, turundus, asukoht, disain ja meeskond. Kõik need aspektid moodustavad restorani vundamendi ja on vajalikud täieõiguslikuks avamiseks. (Parsa, et al., 2005)

Omandiõigus restoraniäri valdkonnas on vajalik selleks, et juriidilisel tasemel aru

saada, kellele restoran kuulub. Omandiõigus annab omanikule täielikku võimu restorani üle ja õigust jagada käsked nii, nagu ta ise soovib. (Chen & Elston, 2013) Mitmed uuringud näitavad, et omandiõigus on ettevõtte tulemuslikkuse peamine tõukejõud (Yang & Meyer, 2019).

Äriplaan on iga ettevõtte visiitkaart. Kirjutatud dokument näitab, kui praktiline see ettevõtte on ja annab lugejale teavet kas ja kuidas ettevõtte suudab oma eesmärgid saavutada. Äriplaan sisaldab järgmist: kokkuvõtte, missiooni kinnitus, ettevõtte ülevaade, turuanalüüs, konkurentsianalüüs, turundusplaan, tegevusplaan ja finantsplaan. (Shiyo & Keter, 2012) Juba äriplaani koostamisel on võimalik prognoosida restorani tuleviku mitmeks aastaks ette, mis tuleb kasuks ka rahastamise saamiseks. Hea äriplaani koostamine võtab aega, kuid see on ülioluline, et äratada investorite huvi ja motiveerida neid teie restorani investeerida.

Tugeva konkurentsivõimega ärikeskkond nõuab strateegilist kulude juhtimist. Kõrged toidu- ja palgakulud võivad olla suureks probleemiks. Uuringud on näidanud, et need tegurid võivad põhjustada täisteenindusega restoranidele väiksemat kasu saamist, võrreldes piiratud teenindusega restoranidega. Viimase 30 aasta jooksul on restoraniäris toimunud kiire müügi kasv (13% aastas), kuid tulude kasvutempo aeglustunud umbes 4%-le aastas. (Mun & Jang, 2018) Strateegia koostamine on vajalik kulude kontrollimiseks ja kasumi planeerimiseks, et vähendada kulusid nii lühiajaliselt, kui ka pikemas perspektiivis. Strateegiline kulude juhtimine jaguneb kahte liiki: struktuuriliste kulude juhtimine ja täidesaatvate kulude juhtimine. Mõlemad on olnud ettevõtte edu seisukohalt kriitilise tähtsusega. Struktuuriline kulude juhtimine on tööriist, mille eesmärk on luua ettevõtte strateegiale sobiv kulustruktuur. Täidesaatvate kulude juhtimine on suunatud kulude vähendamisele sellel põhjusel, et suurendada strateegia tõhusust. See baseerub standardsetel juhtimisarvestuse meetoditel, mille abil mõõdetakse kulutasuvust võrreldes konkurentsiga, et selgitada välja parendusvõimalused. (Henri, Boiral, & Roy, 2016)

Menüü on iga toiduteeninduse keskne punkt. Tulutoova menüü kavandamine nõuab põhjalikke teadmisi toidu trendidest (McVety, Ware, & Ware, 2008). Menüü põhieesmärgiks on müüa restorani pakutavaid tooteid ja seega töötab menüü restorani müügi vahendina. See peab olema sobiva graafilise kujunduse ja paigutusega, mis vastab klientide ootustele nii pakutavate toitude kui ka formaadi, värvi ja korralduse osas. Kliendid annavad menüüle alateadlikult hinnangu ja loovad esmamuljet restoranist. Menüü peab hästi planeeritud ja vormistatud olema mitte ainult hea kujunduse, vaid ka kulude ja hinnastruktuuri mõttes. (Linassi, Alberton, & Marinho, 2016)

Tähelepanu tuleb pöörata ka turunduse poole, eriti turundusele sotsiaalmeedias.

Litvin, Blose and Laird (2005) jõudsid järelduseni, et need, kes ei kasuta Internetti, kaotavad tõenäoliselt olulise konkurentsieelise. Sotsiaalmeedia võimaldab ettevõttel odavate kuludega pakkuda kiiresti suurt hulka õigeaegset teavet, jõuda uute klientideni ja luua nendega esialgseid suhteid, koguda teavet klientide ja konkurentide kohta, juhtida restorani reputatsiooni ja saada koheselt probleemidest teada. Sotsiaalmeedia on oluline ostuotsuste tegija, sest üle 92% internetikasutajatest loeb enne ostu sooritamist teiste kliente arvamusi. (Lepkowska-White, 2017)

Uuringute käigus selgub, et asukoht mängib eriti suurt rolli restoranide pikaajalise äritegevuse edukuses. Mugav ja suurepärase asukoht on tihedalt seotud klientide suurema ostukavatsuse, rahulolu ja püsivusega. (Yang, Roehl, & Huang, 2017) Lisaks sellele on mitmed autorid märganud, et asukoht mõjutab juhtimisstrateegiat. Juhul, kui vähem pühendunud ja innovaatiline juhtkond on võimeline saavutama edu kiiremini parimas asukohas, teised sageli vajavad suurepäraseid juhtimisoskusi ja rohkem aega ainult selleks, et saavutada tasuvus vähem ihaldusväärses piirkonnas. Asukoht mõjutab oluliselt positiivselt ka brändi väärtust ja selle mõõtmeid. (Hanaysha, 2016)

Erilist tähelepanu tasub pöörata disaini poole. Koht, kus toidu ostetakse ja tarbitakse, on kogu toote üks olulisemaid omadusi ja peab suutma pakkuda head atmosfääri, et klient oleks rahul (Pecotić & Samardžija, 2014). Tulemused näitavad, et restorani kujundus on tegur, mis mõjutab klientide arusaamu ja käitumisharjumusi kõrgklassi restoranide suhtes (Nusairat, Hammouri, Al-Ghadir, Ahmad, & Eid, 2020).

Eduka ja hästi toimiva restorani taga on tõhus ja lojaalne meeskond, kes hoolib klientide rahulolust. Arendatud klientide rahulolu tase aitab restorani suurema tõenäosusega jätta kliente tarbijateks ka edaspidi (Erlenbach & Nelis, 2020). Sõbralik, viisakas ja abivalmis personal avaldab klientidele sügava mulje. Ükskõik kui hea on toit, kui kliente ei kohelda hästi, ei tule nad kindlasti kunagi tagasi. Seepärast vajab isegi väike pindalaga restoran, pädevat saali- ja köögipersonali ja juhtkonda. Igauks neist peab olema hästi väljakoolitatud, et täita oma ülesandeid ja saavutada ühine eesmärk - klientide rõõmustamine.

Eelnevalt kirjutatust lähtudes toob autor välja, et tänapäeval on saadaval 4 restoranide liiki, mis võivad tegutseda frantsiisi alusel või iseseisvalt. Iseseisvad restoranid võivad omakorda ketti kuuluda. Frantsiisi restoranid peavad järgima kindlaksmääratud norme ja seadusi. Hoolimata sellest, et sõltumatutel restoranidel on eelis eksperimenteerida ideed, brändi, disaini ja menüü arendamisega, ebaõnnestuvad nad sagedamini kui frantsiisi restoranid. Sõltumatute restoranide altminek on seostatud ressursside puudumisega, kui samal ajal frantsiisi restoranidel on olemas rahaline, tehniline ja turundusabi. Selleks, et iseseisvatel

restoranidel oleks edukas algus, restoraniomanik vajab peale edukuse soovi ka süvateadmisi restorani toimimisest ja välistest teguritest. Restoranide toimimise aluse hulka kuuluvad omandiõigus, äriplaan, eelarve, menüü, turundus, asukoht, disain ja meeskond.

1.2. Restoraniäride tegevust mõjutavad tegurid

On neli peafaktorit, mis mõjutavad restoraniärit. Nendeks on ettevõtja, äri majandusstrateegia, olemasolevad ressursid ja võimalused arenguks ning ümbritsevast keskkonnast tingitud faktorid. Esimesed kolm on need, mis alluvad ettevõtte kontrollile ning on suunatud positiivsele tulule ja konkurentsivõime suurendamisele. Väliskeskkonnast tingitud faktorid võivad mõjutada restoraniärit nii positiivselt kui ka negatiivselt ning neid ei saa kontrollida. (Dragnić, 2014) Just välisfaktorid on ettevõtetele suuremaks barjääriks edukale arengule, kuna need aeglustavad arengut ning toovad endaga kaasa probleeme, mis vajavad viivitamatu lahendamist. Välisfaktorite alla kuuluvad poliitilised-, majanduslikud-, sotsiaalsed-, tehnoloogilised-, seadusandlus- ja keskkonnamuutused. (Hasan, 2015)

Restoraniäride barjäärideks on madal tegevuse kasumlikkus, rahalise paindlikkuse puudumine ja konkurentsitihe turukeskkond. Need probleemid tulenevad peamiselt restoraniäri iseloomust, mis hõlmab madalaid sisenemistõkkeid, tegevuskulude suurt osakaalu ning arvukate sarnase kontseptsiooniga restorane olemasoleval turul. Toidukulud on restorani tegevuskulude kõige olulisem ja suurem osa. Kui restoranis kasutatakse kvaliteetsemaid kallimaid kaupu, näiteks mahe köögivilju või antibiootikumivaba sealiha, siis tõuseb toidukulude suhe võrreldes menüü hinnakujundusega. On loogiline ennustada positiivset seost toidukulude suhte ja müügi vahel, sest toidu kvaliteet on üks olulisemaid tegureid, mis mõjutab restorani klientide kalduvust tagasi tulla. Juhul, kui tarbijate ootused ei vasta tegelikkusele ja kvaliteedi parendust pole märgatud, ei suurene restorani müük nii palju kui seda oodati ja selle tulemusena kaotab restoran raha. Selleks, et vältida klientide ja raha kaotamist, peab restorani juhtkond teavitama reaalsest hinnatõusust, näiteks tootma menüüd, mille toidukvaliteet on märgatavalt tõusnud. Samas, kui ettevõttel on madal toidukvaliteet, võib ettevõtte suurendada oma toidukulude suhet, et toidu kvaliteedi parandada, ilma et see mõjutaks menüüde hinnakujundust. See omakorda mõjutab oluliselt positiivselt müügi kasvu. (Mun & Jang, 2018)

Restoraniäris on ka mitmeid õiguslikke nõudeid, millega tuleb arvestada. Selleks, et piduliku avamine toimumine oleks ilma lisakulude, trahvide ja kohtuprotsesside riskita, peab restoran võtma tõsiselt õigeid raamatupidamis-, analüüsi-, majandus- ja õigusküsimusi. Juhul,

kui baarid ja restoranid käitlevad toitu või jooki valesti, võivad külalised sattuda tõsiste terviseprobleemide alla, mis võib kaasa tuua kriminaalvastutuse. Selle probleemide vältimiseks ja klientide kaitsmiseks on restoranidele kehtestatud seadused, mis käsitlevad toidu käitlemist ja säilitamist, pindade puhastamist ja muud. Restoranide ja baaride suhtes kohaldatakse ka arvukaid tervisekontrole. Tavaliselt uus sõltumatu restoran vajab toitlustusluba, alkoholiluba, üldist tegevusluba jne. Mõned intellektuaalse omandi küsimused hõlmavad restorani nime registreerimist kaubamärgina, retseptide patendi või kaubamärgi registreerimist toidukreatsioonide jaoks ning muusika litsentsimist restoranis mängimiseks. Seega enne restorani avamist peaks tutvuma seaduste ja määrustega, et vältida konflikti kas riigi, teiste ettevõtete või mõne eraisikuga. (Walker, 2021)

Reeglina, üheks peamiseks barjääriks restoraniäris peetakse kogemuse ja teadmiste puudumist, mis toob kaasa finants- ja personali kadu. See juhtub siis, kui restoran ei suuda ressursside ja toetuse puudumise tõttu õigel ajal reageerida välistele muutustele. Näidiseks on COVID-19 kriis. Uuringus leiti, et kriisi ajal restorani omanikud kannatasid mitmete probleemide all: stress, töötajate nappus, rahalised kaotused, likviidsusprobleemid, sulgemised, taasavamised ja raskused muutustega kohanemisel. Seega, üheks restoraniäri pidamise nõudeks on restoranide valmisolek finantsprobleemideks, kui majandusolukord on sünye. (Messabia, Fomi, & Kooli, 2022) Uuringust selgub, et SKP vähenemise tõttu, tarbijad kalduvad säästma oma kasutatavat tulu, vähendades oluliselt kulutusi restoranis toitlustamisele, kuid sellega väheneb ka täisteenindusega restoranide müük. Erinevalt kiirtoidurestoranide sektorist, täisteenindusrestoranide segment kannatab majandusraskuste tõttu tõsisemalt. (Lee & Ha, 2012) Kriisi puhul ettevõtjad peavad üles näitama vastupidavust, uuenduslikkust ja strateegilist juhtimist (Messabia et al., 2022).

Üks ja sama strateegilise juhtimise stiil ei sobi kõigile restoranidele. Planeerimise käigus kujundatakse peamised eesmärgid ja töödatakse välja sobilik strateegia nende saavutamiseks. Korraldamise etapp hõlmab otsustamist, mida, kes, millal ja kuidas midagi teeb. Juhtimine hõlmab suhtlemist, motiveerimist, juhendamist ja eeskuju andmist. Kontrollimine hõlmab nii tulemuste hindamist kui ka tulemuste võrdlemist prognoosi ja eelarvega. (Walker, 2021)

Eduka juhtimise jaoks on väga oluline säilitada selge visioon, missioon ja tegevusstrateegiad, kuid olla valmis strateegiat muutma, kui muutunud olukord seda nõuab (Parsa et al., 2005). Pikad tööpäevad on restoranides normiks. Mõnedele see meeldib, teised põlevad välja, mida peetakse üheks peamiseks probleemiks restoraniäris. Paljud restorani operaatorid peavad töötama 50 tundi nädalas või kauem, mis on paljude inimeste jaoks liiga

suur koormus, et tõhusalt tegutseda. Liigne väsimus võib põhjustada üldisi terviseprobleeme ja vastuvõtlikkust viirusnakkustele, näiteks külmetushaigustele ja mononukleoosile. (Walker, 2021) Juhte tuleb messidel ja seminaridel väljaõpetama toimuva täiendkoolituse kaudu, et säilitada juhi paindlikkuse. Töölal, kus soodustatakse töökeskkonna arengu on parem tootlikkus. Õigeaegsed vestlused, rahaline tasustamine ja piisava vaba aega garanteerimine on samuti edu võti. Niimoodi töötajad ei kaota motivatsiooni töötama ettevõtte üldiste eesmärkide nimel ja ei põle läbi. (Parsa et al., 2005)

Töötajate seisundit jälgib tavaliselt tegevjuht ja samal ajal vastutab iga elemendi eest edukalt toimivas restoranis. Nende elementide hulka kuuluvad: eelarve, müük, kulude kontroll, külaliste ja töötajate rahulolu, turundus, müügiarendus, juriidilised ja finantsküsimused ning hooldus ja puhtus. Samas ka personali palgastamine, koolitamine ja vallandamine, kõigi riiklike eeskirjade järgimine, standardite/eesmärkide säilitamine ja ületamine ning kasum. Juhtimisülesannete hulka kuuluvad ka: planeerimine, organiseerimine, juhtimine ja kontroll. (Walker, 2021) Tegevjuht ei saa mõjutada väliseid tegureid, kuid peab kiiresti muutustele reageerima ja vajadusel isegi restorani sisepoliitikat muutma.

“Üks tuntumaid Ameerika äriliidreid Jack Welch on kunagi öelnud, et kui muutused ettevõttest väljaspool toimuvad kiiremini kui organisatsioonis, siis on lõpp lähedal.” Kaasaegse ärikeskkonna omadused on ju intensiivsed turu muutused, mille tagajärjeks on intensiivne konkurents, muutused klientide nõudmistes, tehnoloogilise arengu eksponentsiaalne kasv ja sotsiaalsete tegurite ümberkujunemine. (Aren & Tero, 2022, p.4) Konkurentsivõimeline restoran peab olema võimeline muutma ja kohandama vastavalt välistele teguritele ning näha võimalikke nõudeid ja barjääre ette, et vältida kahju. Üheks peamiseks takistuseks restorani jaoks on suur konkurents, sest nagu oli varem mainitud, uute restoranide arv suureneb iga aastaga (Agarwal & Dahm, 2015). Selleks, et olla konkurentsivõimeline või olla liidrite hulgas, mis ise määravad muutusi hinnapoliitikas, reklaami ja turundustegevuse intensiivsuses, peab restoran valima enda jaoks kõige sobivama strateegia, mis hõlmab: toidu ja teeninduse kvaliteedi parandamist, parima hinnastrateegia valimist ning klientide eelistuste ja ootuste arvesse võtmist. Strateegia hõlmab ka konkurentide jälgimist. Turuliidri omaduseks peetakse tasakaalustatuse säilitamist restoranipidaja ja klientide huvide vahel. (Hrosul, Kalienik, & Kreituss, 2020)

Üks näide mõlema poole huvist on kvaliteetne teenindus. “Mida rahulolevam on klient, seda meelsamini ta raha kulutab. Mida rohkem klient kulutab, seda enam ettevõtte müüb ja seda suurem on kasum” (Erlenbach & Nelis, 2020). Teenindus on ühenduslülid restorani ja kliendi vahel. Teenindusele orienteerumine restoraniäris mängib eriti olulist rolli,

sest nagu praktika näitab, ükskõik kui maitsev ja kvaliteetne toit on, kui restoranis on kehv teenindus, ei kiirusta inimesed tagasi tulema ja restoran kannab kahjumit. (Ivkov, Blešić, Simat, Demirović, & Božić, 2016) Seetõttu peab restoran hoolitsema selle eest, et teeninduspersonalil oleks kogemus ja hea suhtlemisoskus, et kiiresti lahendada probleeme restorani mainet kahjustamata (Mun & Jang, 2018). Uuringud näitavad, et töötajad on motiveeritud pakkuma kõrgetasemelist teenust ja tegema lisapingutusi, kui nad on oma töötingimustega rahul. Soodsa töötingimuse näidiseks on hea suhe juhi ja töötajate vahel. Selle abil meeskonnas on toetav ja usaldav keskkond, kes on avatud uuenduslikele ideedele. (Ivkov et al., 2016)

Järgmine nõue restoraniäri tegevuses seisneb selles, et kaasaegne restoran peab olema valmis ka tarbijate nõueteks ja selleks, et tarbijate eelistused muutuvad koos turuga (Ratasuk & Charoensukmongkol, 2020). Tarbija ehk klient on toitlustusettevõtte üks olulisemaid elemente, sest just tema on see inimene, kes lõppkokkuvõttes määrab ettevõtte edukust või ebaõnnestumist. Kliente nimetatakse ka turuks. Peamised tegurid, mida klientide puhul arvesse võtta, on järgmised: soovitud turg, turu klassifikatsioonid, sugu, vanus, kasutatav sissetulek, toidueelistused, sotsiaalsed harjumused, haridus, usuline orientatsioon, rahvus, amet, saabumise mustrid, eelistatud söögipäevad. (McVety et al., 2008) Selleks, et klienti rahuldada ja mõjutada, tuleb kõigepealt luua temaga side. Tänapäeval on kliendiga suhtlemine muutunud lihtsamaks ja tõhusamaks tänu interneti võrgu arengule, mis on muutnud ühiskonna suhtlemisviisi nii igapäeva- kui ka tööelus. Üks oluline näitaja selle muutuse puhul on uute sidevahendite teke, mis avavad ettevõtetele uusi ärivõimalusi. Seega on kaasaegsete digitaalsete kanalite, nagu Facebook'i, Twitter'i, Pinterest'i, Youtube'i, Instagram'i ja muude platvormide kasutamine saanud uueks viisiks oma äri arendamiseks. Tagajärjena sellest organisatsioon saavutab eesmärged võimalikult väikeste kuludega ja tagab suhtlemist otse kliendiga. (Jagtap, 2021)

Selleks, et restorani ja kliendi vaheline suhtlus oleks mõlematele osapooltele kasulik ja mugav, peavad restoranid arvestama, et inimesed otsivad pidevalt vahendeid, ressursse ja kogukondi, mis muudavad nende kiire elu lihtsamaks. Seetõttu peavad restoranid kasutama rohkem visuaalseid jutustusi, et teave oleks lihtsam ja kiiremini mõistetav. Inimesed tõlgendavad visuaalseid pilte erinevalt kui keelt ja reageerivad visuaalsetele kujunditele teisiti kui sõnadele. MDG Advertising leidis, et 67% tarbijatest usub, et selged ja üksikasjalikud pildid on väga olulised ja neil on isegi suurem tähtsus kui tooteteabel, täielikel kirjeldustel ja klientide hinnangutel. Ettevõtte põhiväärtustest ja teenustest fotode, videote, infograafiate, esitluste ja muude visuaalsete materjalide kasutamist sotsiaalmeedia platvormidel graafilise

loo kujundamisel nimetatakse visuaalseks jutustamiseks. Lisaks sellele Billion Dollar Graphics'i uuringu põhjal on nähtav, et 46,1% inimestest usub, et veebilehe kujundus on kõige olulisem tegur ettevõtte usaldusvääruse määramisel. Ettevõtted, kes kasutavad visuaalseid lugusid lisaks sisu arendamisele ja levitamisele, saavad liidriteks. Õige pilt võib emotsioone esile kutsuda, äratada mälestusi ja isegi panna teistmoodi käituma. Seega on reklaami jaoks selliste piltide loomine, mis panevad vaataja mõtlema ja tundma teatud viisil, suur äri: sobivad visuaalsed lood on ettevõtte brändingu keskmes. (Walter & Gioglio, 2014) Kasutades digitaalseid platvorme, mis tekitavad klientidel usaldust ja huvi, saab restoran mõjutada nende käitumist ja otsuseid.

Sotsiaalsel kaubandusel on mitmesuguseid omadusi, mis meelitavad inimesi kaupu ja teenuseid ostma. On tõestatud, et sotsiaalse kaubanduse kontekstis soodustavad *serendipity* ja nappus impulsiivset ostusoovi. *Serendipity* ehk õnnelik juhus tekib siis, kui inimene navigeerib internetis, mitte siis, kui ta sisestab sõnu või lauseid otsingumootoris. Tulemusena see aitab tarbijatel juhuslikult uusi asju avastada, mille tulemuseks on rõõm ja rahulolu. (Chung, Song, & Lee, 2017)

Enamus sotsiaalkaubandusest on klassifitseeritud kaupade omaduste alusel, paigutades teatud tooted või teenused trendipäraselt veebisaitide või rakenduste esilehele. Nappuse signaalid jätavad mulje, et tooted ja teenused saadaval piiratud aja jooksul ning piiratud koguses. Turundajad on aastakümneid kasutanud nappuse sõnumeid müügi edendamiseks. Enamus sotsiaalse kaubanduse puhul on asjad saadaval piiratud koguses ja aja jooksul. Restoranide kupongid ja vautšerid on ühed kõige sagedamini kasutatavad piiratud koguse mulje tekitamiseks. Restoranide sooduskupongid pakuvad eeliseid nii klientidele, kui ka restoranidele. Kliendid saavad soodustusi ja saavad enne külastamist süveneda restorani ajalukku, mille tulemusel tekib kliendi ja restorani omavaheline ühendus. Restoranid omakorda saavad meelitada kliente madalamate soodusmaksetega. Selle tulemusena restorani kasumimarginaal on suurem ja söögikohad saavad oma toite kiiremini müüa. (Chung et al., 2017)

Eelnevalt kirjutatust lähtudes toob autor välja, et restoraniäri on täis nüansse. Tänu sellele, et kaasaegses ärikeskkonnas intensiivselt toimuvad turu muutused, restoranil ei ole võimalik pikka aega sama sisepoliitikat järgida. Konkurentsivõime säilitamiseks peab restoran arvestama nelja peamiste teguritega, mis mõjutavad restoraniärit: ettevõtja, äri majandusstrateegia, olemasolevad ressursid ja võimalused arenguks ning ümbritsevast keskkonnast tingitud muutused. Mittekontrollitavad välisfaktorid on ettevõtetele suuremaks barjäärriks edukale arengule. Barjäärri hulka veel kuuluvad : konkurentsitihe turukeskkond,

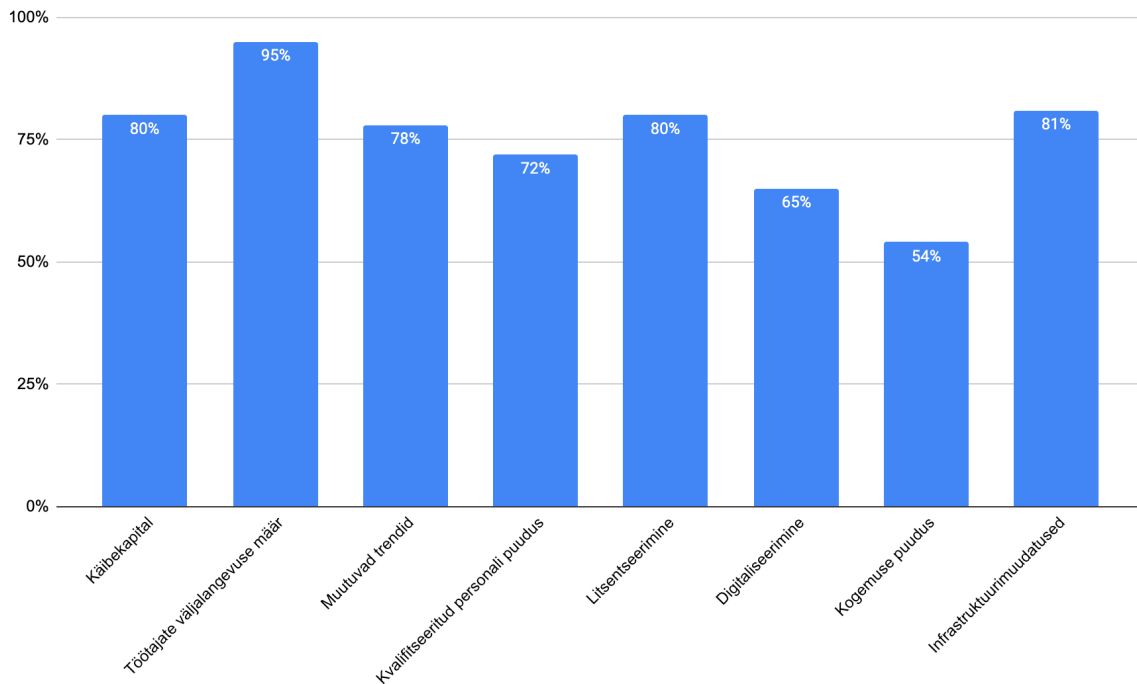
tegevuskulude suur osakaal, klientide nõudmised ja ootused, tehnoloogiliste ja sotsiaalsete tegurite ümberkujunemine. Järgmiste nõuete täitmine võimaldab restoranidel ületada takistusi ja muutuda konkurentsivõimelisemaks, mille tulemuseks on kasumi suurendamine: õigusnormide täitmine, sobiliku organisatsiooni juhtimise stiili valimine, valmisolek reageerida muutustele vastavalt välistele teguritele, kahju vältimiseks prognoosida ja võimalusel ette näha võimalikke barjääre, võtta arvesse klientide arvamusi ja soove ning pakkuda nendele kvaliteetset teenindust, digitaalsete platvormide kasutamine klientidega suhtlemiseks ja usalduse tekitamiseks. Selle andmete põhjal autor järeldab, et barjäärid ja nõuded on omavahel tihedalt seotud. Nõuded peavad vastama võimalikkudele tōketele restoraniäris.

1.3. Kaasaegsed väljakutsed restoraniäri pidamisel – varasemate uuringute ülevaade

Eelnevalt kirjutatust lähtudes on selgunud, et sõltumatutel restoranidel tuleb silmitsi seista paljude raskustega. Esimesed takistused algavad vundamendi ehitamisest. Walker, (2021) leidis, et restorani vundamendi moodustavad järgmised aspektid: omandiõigus, äriplaan, eelarve, menüü, turundus, asukoht, disain ja meeskond. Selliste aspektide täitmiseks peab omanik oma meeskonnaga vaeva nägema ja palju aega pühendama, aga ilma selliste pingutusteta ei saa restoran toimida ja kannab peagi kahju. Kōikidest aspektidest nimetab tööautor äriplaani kirjutamist kōige olulisemaks, sest äriplaani abil ärgatakse investorite huvi restorani vastu, mille põhjuseks on finantstugi saamine.

Tānu intensiivselt toimuvatele turu muutustele, restoranil ei ole võimalik pikka aega sama sisepoliitikat järgida. Probleemide tekkimise ajal peavad restoranid rohkem keskenduma välistele muutustele. Wani (2019) oma uuringus kogusid andmeid intervjuu ja küsimustikude kaudu, millele vastas 27 restorani omanikku. Joonis 1 andmed näitavad millised probleemid takistavad restoraniäri arengut kōige rohkem. On nāha, et 80% vastanuid arvavad, et restorani igapäevases töös on hādavajalik pidev rahavoog, kuid mitte ainult avamise perioodi jooksul. 95% vastanuid usuvad, et personali volavus on restoranitōöstuse suurim probleem. Personali volavuse põhjuseks on suur hulk müügikohti turul, mis võimaldavad tōõtajatel vāhese rahulolematusega tōokohta vahetada. 54% vastanutest on tundnud raskusi kogemuse puudumise tōttu ning on nāinud vajaduse asjatundja juhendamisest. 78% vastanuid arvab, et trendide muutumine muudab turu agressiivsemaks. 81% vastanutest usub, et infrastruktuuri muutused on saanud omanike jaoks suureks probleemiks, kuna tuleb teha rohkem pingutusi, et meelitada kliente piirkonda, kus

infrastruktuuri muutused on algatatud valitsuse poolt. 80% vastanute jaoks litsentside omandamine takistas avamist, kuna see nõudis palju aega ja raha. Kvalifitseeritute töötajate hoidmine samal töökohal oli 72% vastanutest probleemiks, suure personali voolavuse tõttu. Digitaliseerimine oli probleemiks 65% korral, kuna erinevad toiduvedu pakutavad rakendused pakuvad atraktiivseid soodustusi, mis omakorda suurendab konkurentsi ja vähendab restoranide kasumi suurust.



Joonis 1: Probleemid, mis takistavad restoraniäri arengut kõige rohkem.

Allikas: Autori koostatud uuringu põhjal (Wani, 2019)

Kuna barjäärid ja nõuded on omavahel tihedalt seotud, peavad restoranid kohe probleeme kaardistama ning töötama välja uuendatud juhtimise strateegiat. Tänu õigeaegsele barjääride tuvastamisele, määrab restoran kindlaks peamised nõuded nende ületamiseks. Peamisteks nõueteks kaasaegses ärikeskkonnas peetakse: õigusnormide täitmine, sobiliku organisatsiooni juhtimise stiili valimine, valmisolek muutustele reageerima vastavalt väliste teguritele, kahju vältimiseks prognoosida võimalike barjääre ette ja nendega arvestada, võtta arvesse klientide arvamusi ja soove ning pakkuda nendele kvaliteetset teenindust, digitaalsete platvormide kasutamine klientidega suhtlemiseks ja usalduse tekitamiseks. Konkurentsivõime säilitamiseks peab restoran pidevalt ületama väljakutseid. Väljakutsed restoraniäri pidamisel on barjäärid, mis panevad omaniku või juhi oskused proovile ning vajavad pingutust, kuid samas äratavad huvi ja pakuvad põnevust (Challenge, 2023)

Uuring tõi esile mõned kriitilised väljakutsed restoraniäri pidamisel, nagu toiduainete hindade tõusmine, tihe konkurents, kvalifitseeritud töötajate puudus (*The Changing Landscape of the Retail Food Service Industry*, 2018). Restoranid peavad valmis olema selleks, et toidu-, elektri- ja rendihinna tõusu tõttu tuleb kliendiga paremini suhtelda, selleks et hindsadetõusuga kliendibaasi säilitada. Kasutades digitaalseid platvorme, mis tekitavad klientidel usaldust ja huvi, saab restoran mõjutada nende käitumist ja otsuseid.

Selles peatükis autor võtab kokku varasemaid uuringuid ja kaardistab 4 peamist väljakutset restoraniäri pidamisel. Uute külaliste meelitamine ja püsiklientide säilitamine on saanud toorainete hindade tõusu suurimaks väljakutseks. Teiseks väljakutseks on kvalifitseeritud töötajate puudus ja kolmandaks on tihe konkurents. Lähtudes ülevalpool nimetatud asjadest autor selgitab peamised väljakutsed restoraniäris Eestis ja kasutab neid soovitude nimekirja koostamisel, arutades veel kuidas probleemide lahendamiseks samaaegselt uuele tasemele jõuda. Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas andis autor ülevaade restoraniäri pidamise olemusest ja kaasaegsest probleemidest. Bakalaureusetöö empiirilises osas autor käsitleb andmeid, metoodikat ja esitab analüüsi tulemused.

2. Peamised väljakutsed restoraniäri pidamisel Eestis - empiiriline analüüs

2.1. Andmed ja metoodika

Antud alapeatüki eesmärgiks on anda ülevaade empiirilise uuringu läbiviimiseks vajalikest uurimisprotsessidest ning meetoditest. Bakalaureusetöös püstitatud eesmärgi saavutamiseks viis autor kvalitatiivse meetodina läbi poolstruktureeritud intervjuud inimestega, kes on kas endised restoraniomanikud või on tihedalt seotud Eesti restoraniäri. Valiti kvalitatiivset meetodit kuna see aitab teemat uurida süvitsi ning annab üksikasjaliku ja põhjaliku ülevaate intervjuueeritavate kogemusest, tõekspidamistest ja hoiakutest. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab vajadusel küsimuste järjekorda vahetada, otstarbekuse mõttes küsimusi välja jätta, küsida täpsustavaid küsimusi või muuta küsimusi lähtuvalt olukorrast, mis võimaldab koguda suurema hulka informatsiooni. (Vilkes, 2016) Intervjuu küsimuste koostamisel lähtus autor esimes peatükis käsitletud aspektidest.

Samuti tugines tööautor intervjuu koostamisel uudistekanalite intervjuudele, kus käsitleti restoraniäri ajamise probleeme Eestis. Siia kuuluvad: Michelin tärniga restoranikett tegi läbi aegade parima aasta; Miks paljud uued tegijad restoraniäris põruvad?; Olde Hansa peremees Auri Hakomaa: naudi elu nagu rikas kaupmees!. Eesmärgi saavutamiseks, nimelt

peamiste väljakutsete väljaselgitamiseks restoraniäris Eestis lähtus autor alapeatükis 1.3. kirjeldatud väljakutsetest.

Intervjuude pikkuseks oli 11 kuni 51 minutit, sest lühema aja puhul ei pruugi autor koguda piisavalt informatsiooni ning pikema intervjuu korral võib küsitlus teemast kõrvale kalduda. Intervjuu pikkust mõjutas isiku positsioon ja kogemus restoraniäris. Intervjuuküsimuste puhul viis autor läbi ka prooviintervjuu, et kindlaks teha, kas esitatud küsimuste kaudu jõutakse soovitud andmeteni ning kas küsimused on selgelt sõnastatud (Virkus, 2016). Peale prooviintervjuud konsulteeris autor juhendajaga ning tegi vajalikud muudatused. Läbi viidud intervjuud olid kõik individuaalintervjuud. Üheksa kolmeteistkümnest intervjuud teostati videointervjuudena. Käesolevas bakalaureusetöös tehtud 13 intervjuud salvestati vastajate nõusolekul audiofailidena, mille mahuks kujunes 479 minutit.

Uuringu valim koosneb kolmeteistkümnest inimest. Nende hulka kuulusid tegutsevate restoranide omanikud, juhatuse liigesed, peakokk, turundusspetsialist, suunamuudija ja suletud restoranide omanikud. Intervjueeritavate tutvustused ning lisainfo intervjuude kohta on toodud tabelis 1.

Restoranide valik kujunes järgmiste kriteeriumide alusel: restorani tüüp, reiting platvormidel nagu Google ja Tripadvisor, asukoht ja tegutsemisaastad. Tavaliselt hinnatakse restorane 5-pallisel skaalal. Hindamisel võetakse arvesse teenindust, menüüd, atmosfääri ja seda, kuidas hind vastab kvaliteedile. Restorani hinnang koostatakse kõigi ülaltoodud kriteeriumide alusel. Tabelis 1 toodud restoranid kaasati uuringusse, kuna neil olid kõrgeimad hinnangud, mis jäid vahemikku 4,4–5 ja nende keskmine hinnang oli 4,63. Kuna bakalaureusetöö eesmärk oli peamiste väljakutsete selgitamine Eestis, soovis autor intervjueerida vähemalt 1 vastajat Tallinnast, Tartust, Pärnust ja Jõhvist.

Selline valim võimaldas tuvastada väljakutseid, millega puutuvad kokku restoranid üle Eesti, mitte aga ainult konkreetse linna või maakonna restoranid. See valim tuleneb ka sellest, et suurte linnade restoranidel Tallinnas ja Tartus võib probleeme olla rohkem ja need on mastaabsemad kui väikelinnade, nagu Jõhvi restoranidel. Selle valiku eesmärk on välja selgitada, kus on restoranidel sarnasusi ja kus need erinevad. Vastajate valik kujunes ka selle järgi, mis tüüpi restorani see kuulub. Parema analüüsi jaoks peaksid vastajad kuuluma erinevat tüüpi restoranidesse. Kiirtoidurestoranide hulka kuulub Food Coma. Etniliste restoranide hulka kuulub Kolkja Kala- ja sibularestoran. *Casual dining*'u kuuluvad Leo baar, Pastoraat Cafe, Bruxx. Fine dining - R14, Tchaikovsky, Joyce. Restoranide valikul võeti arvesse ka tegutsemisvanust, kuna vanemad restoranid on kokku puutunud rohkemate

väljakutsetega. Varem restorani omanud vastajaid valiti välja 2 põhikriteeriumi järgi - nad pidid sulgema väliste muutuste tõttu ning restoran peaks olema iseseisev ja mitte kuuluda kettirestoranide hulka. Suunamuudija oli valitud tema kompetentsi ja kogemuse põhjal.

Tabel 1

Intervjuueritavate valim ning info intervjuude toimumise kohta

Intervjuueritav	Restoran, asukoht	Läbiviimise aeg, kanal ja intervjuu kestus
Nuriyan Navruzova - juhatuse liige (omanik)	The Kurze, Tallinn	22.02.2023, isiklik kohtumine, 46 minutit
Mirjam Liblik - juhataja	Food Coma, Tartu	10.04.2023, isiklik kohtumine, 49 minutit
Oliver Kalf - Toitlustus- ja Teenindusjuht	Joyce, Tartu	11.04.2023, isiklik kohtumine, 40 minutit
Angela Griffel - juhatuse liige (omanik)	Pastoraat Cafe, Pärnu	12.04.2023, veebipõhine, 11 minutit
Anatoli Rjabov - juhataja	R14, Tallinn	13.04.2023, veebipõhine, 40 minutit
Juulia Šunina - juhatuse liige (omanik)	Kolkja kala-ja sibularestoran, Tartu	18.04.2023, veebipõhine, 46 minutit
Olga Romochkina - Turundusjuht	Bruxx, Tallinn	20.04.2023, veebipõhine, 22 minutit
Nikita Tištšišin - Peakokk, juhataja	Farm, Tallinn	20.04.2023, veebipõhine, 51 minutit
Svetlana Kontkar - juhatuse liige (omanik)	Leo baar, Jõhvi	23.04.2023, kirjalik intervjuu, vastused edastati e-maili kaudu
Johanna Oras - Ürituste ja turunduse koordinaator	Tchaikovsky, Tallinn	24.04.2023, veebipõhine, 40 minutit
Denis Kovalevski - suletud restorani omanik		17.04.2023, veebipõhine, 39 minutit
Irina Martyn - suletud restorani omanik		20.04.2023, veebipõhine, 33 minutit
Valeria Zimbitskaja Tallinnperfectfood - suunamuudija		05.05.2023, veebipõhine, 1 tund 2 minutit

Allikas: Autori koostatud

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli peamiste väljakutsete Eesti restoraniäri pidamisel väljselgitamine. Selleks, et püstitatud eesmärgini jõuda oli läbi viidud 10 intervjuud tegutsevate restoranide juhatuse liikmetega ja 3 lisa intervjuud. Kaks neist olid suletud restoranide omanikudega ja üks suunamuudijaga. Kõigi kolmeteistkümne intervjuu põhjal autor saavutab kahte püstitatud eesmärki. Ühendust võeti ja uuringusse kaasati need inimesed, kelle kontaktandmed olid autorile kättesaadavad ning kes olid nõus uuringus osalema.

Kuna intervjuueeritavad olid jagatud 3 rühma: omanikud ja juhatajad ehk juhatuse liikmed, suletud restoranide omanikud ja suunamuudija; küsimused iga intervjuu jaoks olid erinevad, sõltuvalt intervjuueeritava positsioonist ja ametikohast. Intervjuu juhatuse liikmetega koosnes neljast plokist: sissejuhatav osa, hetkelolevad raskused ja väljakutsed restorani pidamisel, külaline, personaal (vt lisa 1). Selle intervjuu eesmärgiks oli süveneda restorani pidamise protsesse, kaardistada peamised probleemid ja väljakutsed, millistega restoranid praegu silmitsi seisavad, missugused asjad mõjutavad Eesti restoraniäri kõige rohkem. Intervjuu suletud restoranide omanikudega koosnes neljast plokist: sissejuhatav osa, tekitavad raskused avamise ajal, väljakutsed restoraniäri pidamisel, külaline (vt lisa 2). Selle intervjuu eesmärgiks oli süveneda restorani pidamise protsesse, kaardistada peamised probleemid ja raskused, millistega hiljuti avatud restoranid kokku puutuvad ja uurida, missugused asjad takistavad restoraniäri pidamist Eestis. Intervjuu suunamuudijaga koosnes kahest plokist: sissejuhatav osa, restoranid Eestis (vt lisa 3). Selle intervjuu eesmärgiks oli uurida, mida hindab ja väärtustab Eesti klient kõige enam restorani küllastamisel ning sellest lähtuvalt teha ka ettepanekuid algajatele restoranipidajatele, millised tehnikad nad võiksid kasutada kliente meelitamiseks.

Autor jagas empiirilise osa uuringust saadud tulemused 3 teemaplokki, et lugejal oleks infot lihtsam analüüsida:

- peamised väljakutsed restoraniäri pidamisel Eestis;
- konkurentsieelis;
- ettepanekud algajatele restoranipidajatele.

Teoreetilises osas oli leitud, et tänapäeval restoraniäris kaardistatakse 3 peamist väljakutset. Esimene väljakutse on kliendibaasi säilitamine hinnatõusude korral, kvalifitseeritud töötajate puudus ning vaatamata välistele muutustele konkurentsieelise säilitamine. Intervjuu läbiviimisel lähtub autor eelnevalt tuvastatud väljakutsetest, et selgitada välja, kas Eesti restoraniäri väljakutsed on teoreetilises osas välja toodud punktidega erinevad või mitte.

2.2. Analüüsi tulemused

2.2.1. Peamised väljakutsed restoraniäri pidamisel Eestis

Restoranid igapäevaselt võistlevad omavahel klientide tähelepanu ja lojaalsuse eest. Viimastel aastatel konkurents on muutunud veelgi suuremaks tänu toidu kättetoimetamisteenuste tekkele, sotsiaalmeedia turunduse aktiivsele arengule ja välistele muutustele, millele peaaegu kõik majandussektorid on nüüd allutatud. Uuringust selgus, et peamine väljakutse restoraniäri pidamisel Eestis on välised muutused, mille hulka kuuluvad COVID-19 ja sõda Ukrainas, mille tulemuseks on toorainete ning elektri hindade tõus. Tabel 2 näitab, et restorani juhatuse liikmed hindasid selle väljakutse raskusastmeks 4,7 punkti võimalikust 5-st. Tabelis 1 välised muutused on nimetatud kolmandaks väljakutseks.

Tabel 2

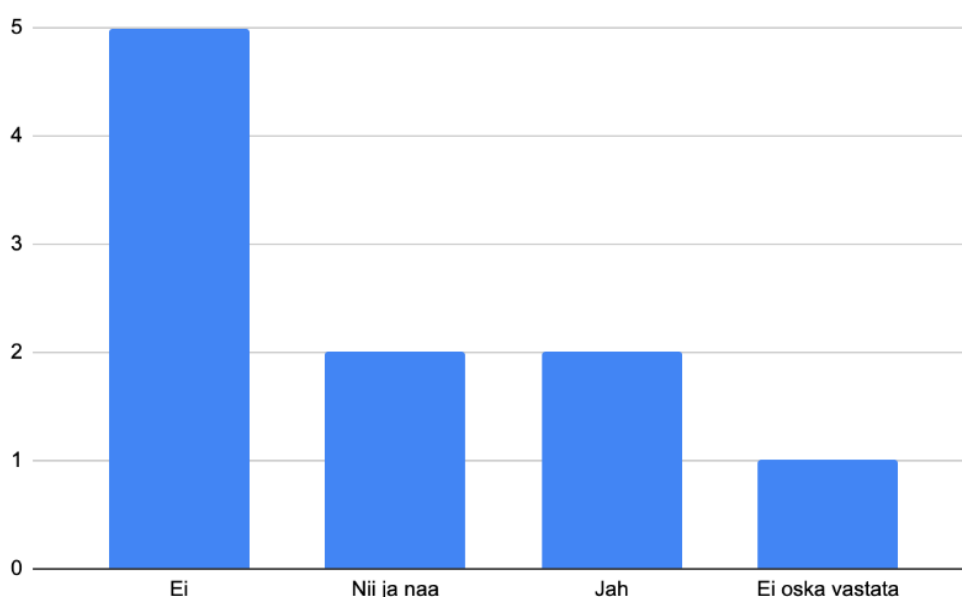
Respondentide hinnangud

Restoran, asukoht	Personali puudus	Tihe konkurents	Välised muutused	Õigusnõuete täitmine
The Kurze, Tallinn	5	4	5	5
Food Coma, Tartu	3	2	4	2
Joyce, Tartu	2	2	5	1
Pastoraat Cafe, Pärnu	3	3	4	1
R14, Tallinn	5	4	4	1
Kala ja Sibula Restoran, Tartu	5	3	5	2
Bruxx, Tallinn	5	3	5	2
Farm Resto, Tallinn	2	3	5	1
Leo baar, Jõhvi	2	4	5	5
Tchaikovsky, Tallinn	4	2	5	1
Keskmine	3.6	3	4.7	2.1

Allikas: Autori koostatud intervjuude tulemuste põhjal

“Ühel hetkel mõtlesin, et me pidime oma tegevuse lõpetama, sest ühe kuu arve oli nagu terve aasta, see summa oli lihtsalt kättesaamatu. Jäime ellu ainult seetõttu, et tõmbasime vööd kokku ja laenasime raha igast kohast. Ma isegi valetada ei taha, pidin võtma laste raha.” (Juulia Šunina, Kolkja kala-ja sibularestoran)

Niimoodi kommenteerib Eesti majandusolukorra augustis 2022 aastal Juulia Šunina - Kolkja kala-ja sibularestorani juhatuse liige. Respondendid ka ennustavad, et majanduslik olukord võib veelgi halveneda seoses käibemaksu 2% protsendi tõusuga. Joonis 2 näitab, et 5 vastajat 10-st ei pea tänapäeva Eesti maksupoliitikat ja seadusandlust eduka restoraniäri pidamiseks soodsateks.



Joonis 2. Respondentide vastuse jaotus küsimusele: “Kas peate Eesti maksupoliitikat ja seadusandlust eduka restoraniäri pidamiseks soodsateks?”

Allikas: Autori koostatud analüüsi tulemuse põhjal

"Inimestel on see väärarvamus, et kui sa avad restorani, siis hakkad kohe palju raha teenima. Tegelikult sa pead mõistma, et see on üks kõige keerulisemaid ärisid, mis sõltub ilmast, turismist ja muudest asjadest" (Anatoli Rjabov, R14)

Intervjuu läbiviimise periood langes kokku hotellide käibemaksu tõstmise väljakuulutamisega 9%-lt 22%-le ja 3 intervjuueeritavat väljendasid sellega seoses oma muret. Kolm vastajat on jõudnud järelduseni, et sellised radikaalsed otsused valitsuse poolt negatiivselt mõjutavad Eesti restoraniäri, sest turismisektor on tihedalt restoraniäri seotud. Farm restorani peakokk ja juhataja Nikita Tištšišin pani tähele, et kohvikus Rukis, mis on samuti tema juhtimise all, on kohalike külastajate osakaal vaid 25% ja Farm restoranis on see 40-50%. See omakorda

näitab, et turistid toovad mõlemale ettevõttele suurema osa kasumit. Selleks, et restorani üleval hoida kriisi ajal, valivad paljud restoranid Eestis sellist taktikat, mille puhul äritegevus ebaõiglaselt juhitakse.

“Pole saladus, et enamik restorane maksab oma töötajatele mitteametlikult ja neid ei saa selles süüdistada. Tuleb lihtsalt mõista, et kõigel on oma hind. Meie näiteks juhime oma äri ausalt ja just seepärast olid meie töötajad Covid'i ajal täies sotsiaalkindlustuses.” (Nikita Tištšišin, Farm)

Nikita Tištšišin ka mainib, et töötajad ise sellist poliitikat omaniku poolt edendavad, nõustudes ümbrikupalkadega.

“Sa ise sellest rohkem ei saa. Ainult omanik teenib rohkem raha ja kriisi või muu ettenägematu olukorra korral ei huvita teda reeglina, mis töötajatega homme juhtub.” (Nikita Tištšišin, Farm)

Enamikkude ekspertide arvamus läks kokku, et ausa restoraniäri pidamine on võimalik ainult sellisel juhul, kui restorani tegevust juhivad kogemustega ja vajaliku teadmistaasiga inimesed, kes oskavad lahendusi kriitilistes olukordades leida. Need, kes on valmis täielikult oma tööle pühendumata. Food Coma juhataja Mirjam mainib, et eelnev kogemus teenindusharul tuleb restorani juhtimisel suureks boonuseks, sest on olemas teadmine, kuidas takistusi ületada.

“Teistes firmades töötades sa näed, kuidas ja mida tehakse ja õpid teiste vigadest.” (Mirjam Liblik, Food Coma)

Kuuel kümnest intervjuueritavatest oli varasem kogemus restoraniäris. Üheks näidiseks, kuidas eelnev kogemus abiks on õigusnõuete täitmine. Tabel 1 näitab, et restorani juhatuse liikmed hindasid õigusnõuete täitmise raskusastmeks 2,1 punkti võimalikust 5-st. Tabelis 1 õigusnõuete täitmine on nimetatud neljandaks väljakutseks. Ekspertidid kommenteerivad - tavaliselt need, kes on töötanud restoranides ehk kellegil eelnev kogemus on olemas, need juba teavad, kuidas alkoholi/toiduainete litsentside saada ja ei pea nad seda suureks probleemiks. Teoreetilises osas selgus, et tihe konkurentsi peetakse restoraniäri üheks peamiseks väljakutseks. Respondendid hindasid aga selle väljakutse raskust vaid 3-ga 5-st, mis tähendab, et uute restoranide avamine ei tekita juba tegutsevatele restoranidele suuri probleeme. Uuringust selgus, et suurema kahju restoraniärile põhjustas Covid-19, mis samuti kuulub väliste muutuste väljakutsete hulka.

“Covid-19 on palju näidanud. Paljud Fine Dining tüüpi restoranid ei suutnud kohaneda uute mängureeglitega ja pidid sulgema.” (Nuriyan Navruzova, The Kurze)

Üks neist, kes oli sunnitud Covid-19 ajal sulgema oli Denis. Kriisi ajal, kui teised säilitasid restorani toimimist toidu kohaletoimetamise ja avara väliterrassi abil, Denis ja tema meeskond olid sunnitud sulgema, sest nende poolt pakutav toit ei olnud mõeldud endaga kaasa võtmiseks.

“Me ei teadnud, mida teha, sest me töötasime molekulaarse toiduvalmistamisega ja seda ei saa karpi panna.” (Denis Kovalevski)

Ekspertid mainisid, et Covid-19 ajal lahkusid teenindussektorist aastaid töötanud kelnerid. Kvalifitseeritud töötajate puudust peavad ekspertid järgmiseks väljakutseks restoraniäri pidamisel Eestis. Tabelist 1 on näha, et restorani juhatuse liikmed hindasid selle väljakutse 3,6 punktiks võimalikust 5-st. Uuringust selgus, et pooled küsitletavatest on praegu teeninduse personali otsimisel. Tabelis 1 kvalifitseeritud töötajate puudus on nimetatud esimeseks väljakutseks.

Teoreetilisest osast selgus, et teeninduspersonalil on suurem tõenäosus kogeda töökohal läbipõlemist, mis põhjustab töökohalt lahkumist. Uuringu käigus leiti, et mõned vastajad olid isiklikult selle kogemusega kokku puutunud ja nägid, et töö mõjutas negatiivselt töötajate vaimsele tervisele. Teeninduspersonalil seas läbipõlemise põhjuseid on palju, üks neist on finantsiline ebastabiilsus. Andmetel “Palgad” on teenindajate keskmine palk Eestis vahemikus 666 kuni 1175 euronit (Palgauuring, s.a.). Jootraha võib teeninduspersonalil sissetulekut parandada, kuid see ei ole garanteeritud ja summa võib sõltuvalt restorani asukohast, kellaajast ja klientide suuremeelsusest oluliselt varieeruda. Suletud restorani omanik Denis ütleb aga, et suur osa töötajate läbipõlemisest on omaniku süü.

“Meil puudub teenindussektori väärtustamise kultuur ja paljuski on see omaniku süüdi, sest ta kohtleb töötajaid justkui sulaseid, selle asemel et näha neid inimestena, kes sinuga loovad” (Denis Kovalevski)

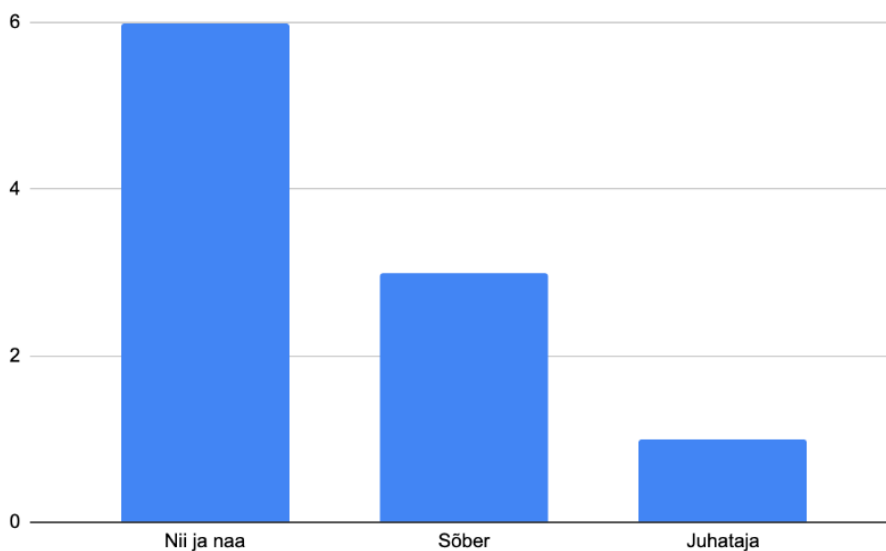
Uuringu käigus vastajad jõudsid järelduseni, et tiimiüritused, korraline puhkus ja arenguestlused on suurepärased viisid läbipõlemise probleemi teeninduspersonalil seas lahendamiseks. Viis vastajat kümnest pakkusid välja tiimiüritusi töökohal läbipõlemise probleemi lahendusena. Tiimiürituste restorani tavapärasuse lisamine aitaks töötajatel luua sõbralikke meeskonnasiseseid suhteid ja tööõhkkond muutuks meeldivamaks. Tagajärjeks on positiivne mõju töötajate heaolule. Viis vastajat kümnest arvavad, et läbipõlemine tekib siis, kui personalil töökoormus on liiga suur. Seega, töötajatel peaks olema korraline puhkus ja paindlik töögraafik. Tchaikovsky restorani ürituste ja turunduse koordinaator Johanna Oras mainib, et töögraafik peab olema ehitatud nii, et töötaja ei viibiks oma töökohal kauem kui 3 päeva järjest, sest võib ta sellel juhul kaotada ära oma privaatne elu, mis samuti võib

läbipõlemist soodustada. Neli vastajat kümnest lisasid, et läbipõlemise vältimiseks juhataja peab kiitma, kui töötaja töötab hästi, ning peab suutma abi pakkuda, kui seda on vaja. R14 juhataja Anatoli Rjabov lisab, et hea juht ei ole lihtsalt kontoris istuv haldustöötaja, vaid pigem see, kes on alati restorani asjadega kursis ja töötab teeninduspersonaliga koos.

“Juhataja peab oma töötajatega olema ühel lainel, sest juhul, kui midagi läheb valesti, peab juht aru saama, mis täpselt on valesti läinud.”(Anatoli Rjabov, R14)

Seitse eksperti kümnest arvavad, et arenguestlus on suurepärane lahend selleks, et saada töötajatelt isiklikult teada, kuivõrd nad on oma töökoha ja töötingimustega rahul. Joonis 3 näitab, kuidas vastajad ennast töökohal positsioneerivad ja millised on nende suhted personaliga. Kuus intervjuueeritavat kümnest kombineerivad töökohal juhi ja sõbra rolli. Kolm vastajat positsioneerivad ennast sõbranna ja üks vastaja positsioneerib ennast juhatajana. Vastaja, kes positsioneerib ennast ainult juhatajana, selgitas, et kui ta oli sõbra rollis, ei võtnud paljud töötajad tema ülesandeid nii tõsiselt, nagu ta seda nõudis. Seepärast pidi ta oma taktikat muutma. Mõned juhatajad intervjuude käigus toonitasid seda, et subordinatsiooni järgimiseks töötajatel peab juhataja eeskujuks olema. Töötajad peavad teadma, et juhataja suudab teha sama tööd, mida ta annab kellelegi teisele teha, mis teeb austuse saavutamist mitte nii raskeks.

“Kui sa positsioneerid ennast ülemusena, siis sa ei saa töötajatele anda sellist tööd, mida ei oska ise teha” (Anatoli Rjabov, R14)



Joonis 3. Respondentide vastuse jaotus küsimusele: “Kuidas Te ennast positsioneerite, kas sõbranna või pigem juhatajana?”

Allikas: Autori koostatud analüüsi tulemuse põhjal

2.2.2. Konkurentsieelis

Uuringust selgus, et praeguses majandusolukorras **uute külaliste meelitamine ja püsiklientide säilitamine** on saanud toorainete ja energia hindade tõusu suurimaks väljakutseks. Oliver Kalf - Toitlustus- ja Teenindusjuht restoranis Joyce kommenteerib: *“Tänapäeval inimesed söövad kodus rohkem kui kunagi mujal.”* Nüüdseks iga restorani peamiseks eesmärgiks on teha niimoodi, et külaliste seas valitakse just neid. Intervjueeritavad tõid esile peamised taktikad, mida nad kasutavad konkurentsieelise säilitamiseks. Peamine võtmetegur restoraniäris on kvaliteet. Tänapäeva kliendid on nõudlikumad kui kunagi varem, oodates kvaliteetset toitu, silmapaistvat teenindust ja ainulaadset atmosfääri.

“Eesti tarbija on üsna ärahellitatud. Ta on palju reisunud ja on palju proovinud. Eesti külalisel on millega võrrelda.” (Anatoli Rjabov, R14)

Kõik 10 eksperdid jõudsid järelduseni, et möödapääsmatu hinnatõusuga ka restoranides on väga oluline säilitada sama kvaliteet nagu kunagi varem. Kvaliteedi säilitamine peab toimuma kõigis valdkondades - alates toidu toorainetest kuni selle esitluseni teenindaja poolt. Farm restorani peakokk ja juhataja - Nikita Tištšišin mainis, et paljud restoranid hakkavad nüüd oma populaarsust kaotama, sest valitakse tooraine hinna kvaliteedi asemel. Nikita Tištšišin usub, et restorani edu võti eriti kriisi ajal seisneb just kvaliteedi säilitamises, sest klient on valmis maksma millegi eest, mis pakub talle rõõmu ja emotsioone lisaks küllastustunnele. Bruxx restorani turundusjuht Olga Romochkina ütleb, et külalise säilitamiseks tuleb hoolitseda tema peale, sest hoolitsus kutsub esile emotsioone ja muljeid, ja just need on hindamatud ja just neid tänapäeva külalised otsivadki. Hoolimine võib väljenduda mis tahes pisiasjades, näiteks riiderullis vannitoas, vestluses või allahindlustes püsiklientidele.

“Neile, keda ma isiklikult tunnen, andsin 10% allahindlust. Nad tuleksid niikuinii, isegi ka siis, kui allahindlust ei oleks, aga see oli pigem tähelepanu märk minu poolt ja tänulikkus minu äri toetamise eest.” (Nikita Tištšišin, Farm)

Selline taktika kahtlemata aitab restoranil kergemini lojaalsust saada ja kokkuvõtteks ka kliendi säilitada. Suletud restorani omanik Denis märgis, et kui külaline läheb ära ainult sõnadega *“Aitäh, oli maitsev”* siis see ei motiveeri teda kuidagi hindade tõusuga tagasi tulla. Nuriyan Navruzova toetab ka sellist väidet oma enda näidisel.

“Tänapäeva külalised ei oota ainult maitsvat toitu, vaid soovivad ka restorani külastamisest midagi erilist saada. Midagi sellist, mida nad pole veel kusagil mujal näinud, kogenud või tundnud.” (Nuriyan Navruzova, The Kurze)

Restoraniketi Pelm endine direktor Ira pöörab tähelepanu ka sellele, et huvitava esitlusega kliente on ka võimalik ligi meelitada.

“Ma ise sain Pelmist teada alles siis, kui nägin Instagramis nende signatuurset glitterteed. Tahtsin ise ka kohe tulla ja proovida, sest see oli midagi uut, mida kuskil mujal ei olnud.” (Irina Martyn)

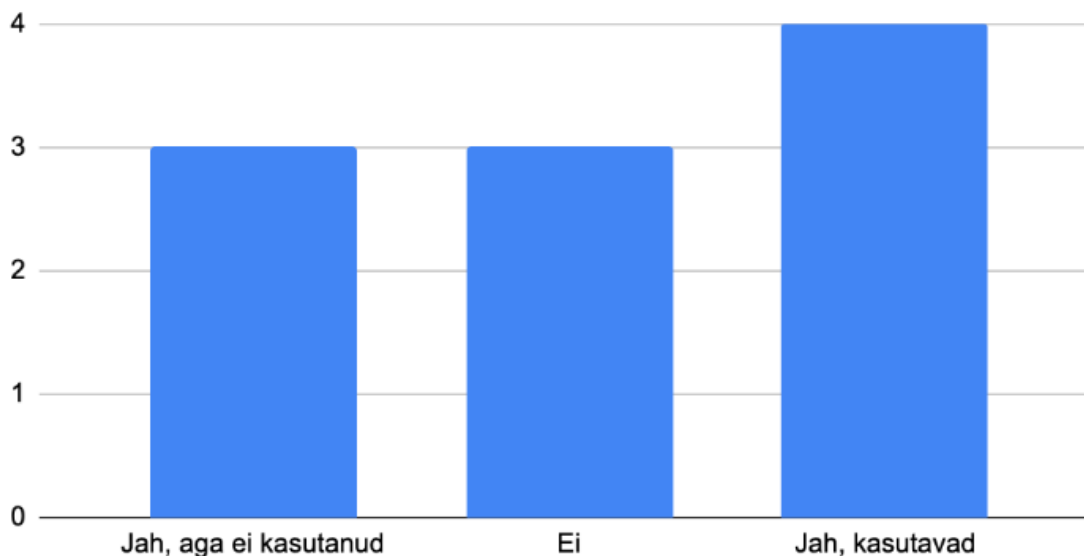
Üheks võimaluseks külaliste säilitamiseks on ka selliste suhete loomine, kus kliendid tunnevad ennast teie projekti osana, tunnevad kuuluvust ja vajalikust. Siis tulevad nad tagasi isegi siis, kui hinnad on tõusnud. Need tulevad “omale kohale” emotsioonide pärast, kus teda tuntakse ja alati oodatakse, mitte aga lihtsalt serveeritakse toitu.

“Tänapäeval inimesed ei tule restorani ainult maitsvat toidu pärast, pigem tulevad nad emotsioonide saamiseks. Külalised peavad olema Teie projekti kaasatud, et nad tunneksid end selle osana, mitte lihtsalt kutsuda neid sööma.” (Denis Kovalevski)

R14 juhataja Anatoli usub, et nende restorani edu võti lisaks enam kui 400 nimetust sisaldavale veiniloendale on ka teeninduses. Ilma tugeva meeskonna ei saa restoran eksisteerida.

“Tulebki aru saada, et restoran on elav organism. Restoranil võib olla suurepärase menüü ja veinikaart, suurepärase asukoht, aga kui meeskonnas inimesed üksteist ei toeta ja restorani eest ei võidelda, siis mitte midagi ei toimi.” (Anatoli Rjabov, R14)

Tähelepanu tuleb pöörata ka turunduse poole, eriti turundusele sotsiaalmeedias. Ajal, mil internet töötab 5G-kiirusel on ülioluline luua mitte ainult füüsilist kohta vaid ka üles ehitada oma brändi ja identiteedi “virtuaalses maailmas” sotsiaalmeedia kaudu. Sotsiaalmeedia on hetkel suurepärase vahend, mis restoranid saavad kasutada uute sihtrühmade meelitamiseks juba väga väikeste summadega või isegi ilma neid. Sotsiaalmeedia sisu võib olla erinev, kuid eesmärk on alati sama - näidata kliendile, kes te olete. Neile, kes alles alustavad sotsiaalmeedia kaasamist ja veel ei oma teadmisi ega oskusi tulevad appi suunamuudijad, kes oskavad seda hästi ja omavad potentsiaalseid kliente sisaldavat auditooriumit. Joonis 4 näitab, et seitse vastajat kümnest näevad suunamuudijates väärtust külaliste meelitamiseks ja 4 neist kasutavad nende teenuseid.



Joonis 4: Respondentide vastuse jaotus küsimusele: “Kas Te näete suunamuudijates väärtust külaliste meelitamiseks?”

Allikas: Autori koostatud

Ekspertid, kes kasutavad teenuseid suunamuudijate poolt, mainivad, et on väga tähtis valida sellist suunamuudijat, kelle sihtrühm on restorani potentsiaalsed kliendid. Tchaikovski ürituste ja turunduse koordinaator Johanna Oras ja Bruxx restorani turundusjuht Olga Romochkina jõudsid järelduseni, et restoranid saavad teha edukat koostööd mitte ainult *food blogger’itega*, vaid ka nendega, kelle blogi sisu on seotud reisimise, elustiili või moega.

“Suunamuutja võib tulla ükskõik millisest valdkonnast - peaasi, et omavaheline koostöö oleks hästi läbimõeldud ja oleks ka suunamuudijale meeldiv.” (Olga Romochkina, Bruxx turundusjuht)

Olga Romochkina märgib, et kõiki teooriaid Bruxx’i loominguine meeskond praktiliselt proovile panevad, sest ainult nii saab restoran aru, milline neist taktikatest töötab konkreetselt tema puhul kõige paremini.

“Me ei ütle uutele asjadele “ei”, vaid ütleme, et võime seda proovida ja vaadata, kas see toimib” (Olga Romochkina, Bruxx turundusjuht)

R14 juhataja Anatolij Rjabov peab kõige edukamaks koostööks suunamuudijatega naaberriikidest. Ta seletab seda sellega, et kui naaberriikidest tulevad inimesed Eestisse, lähevad nad suurema tõenäosusega restorani, mille kohta nad on juba midagi kuulnud oma kohalikult blogijalt. Ekspertid nõustusid ka sellega, et kui restoran tegeleb brändi loomisega esimesest päevast, siis mingil hetkel ei ole aktiivne turundus enam vajalik, sest restorani nimi hakkab iseenda eest tööle. Sellises väikeses riigis nagu Eesti on igasugune suhtlus väga

oluline ja kasulik, isegi kui suhtlus toimub veebi kaudu. Niinimetatud "suusõna" on juba ammu liikunud reaalsest elust Instagrami, niipea kui *stories*¹ tekkisid.

“Meie väikeses riigis toimib “suusõna” väga hästi. Üks läks proovimas, talle meeldis, ta hakkas rääkima sellest edasi.” (Irina Martyn)

Instagrami kasutaja tahab oma publikuga jagada ilusaid autosid, maju, kunsti, riideid ja toitu. "Ilusa pildi" loomine restoranis aitab kiiremini külalisi meelitada ja mingil hetkel hakkavad külalised ka ise restorani reklaamima, postitades Facebookis või Instagramis trendika foto endast koos restorani sildiga.

2.3. Soovitused

Peatükist 2.2.1 selgus, et praegu Eestis tegutsevad restoranid puutuvad kokku paljude väljakutsetega. Üheks väljakutseks restoraniäri pidamisel Eestis on välised muutused, mille hulka kuuluvad COVID-19 tagajärjed ja Venemaa-Ukraina sõda, mille tulemuseks on toorainete ja energia hindade tõus. Teiseks väljakutseks intervjuueeritavad pidasid kvalifitseeritud töötajate puudust ning ka uute külaliste meelitamist ja püsiklientide säilitamist. Seega võib jõuda järelduseni, et restoraniäri pidamine on aeganõudev ja vaevarikas töö, mis nõuab suurt pingutust ja tugevat juhtimisstrateegiat. Mõnedel inimestel tekib väärarvamus, et restoraniäri pidamine toob suurt kasumit, kuid sageli restorani korrashoidmise kulud on suuremad kui teenitud kasum.

“Kui sa tahad restoraniäris raha teenida, siis ära ava restorani. Ava hoopis autopesula.” (Anatoli Rjabov, R14)

Farm restorani peakokk ning juhataja Nikita Tištšišin soovib enne avamist omada rahalist puhvrit, mis on mõeldud restorani ülalpidamiseks ja töötajate palkade maksmiseks, kuna need on suurimad kulutused restoraniäris. Food Coma juhataja Mirjam Liblik pooldab seda arvamust ja soovib nendele, kes ainult mõtlevad restorani avamisest valmis olla selleks, et algne investeering on suur.

“Algne investeering on suur ja peate ka olema valmis selleks, et jääte kõigepealt puudujääki ja suudate kasumit teha alles pärast kuud või isegi aastaid kestnud edukat äritegevust.” (Mirjam Liblik, Food Coma)

Enamike ekspertide veendumused langevad kokku, eriti selles, et restoraniäris edu saavutamiseks ja kasumi saamiseks peab inimene olema mitte ainult selle valdkonna ekspert, vaid tõeline fanaatik, kes on valmis andma rohkem, kui ta vastutasuks saab. Juulia Šunina

¹ Instagram Stories on koht, kus inimesed ja ettevõtted jagavad lühikese formaadiga vertikaalseid pilte ja videoid, mis kaovad 24 tunni pärast.

paneb ka tähele, et omanikud, kes ei ole valmis ise tööd tegema, ebaõnnestuvad suurema tõenäosusega.

“Kui oma kontoris istuda ja oodata, et sulle kukub raha pähe, siis loomulikult ei saa sa niimoodi rikkaks. Ma ei karda räpast tööd, alguses pidin palju ise töötama, teenindasin, koristasin ja aitasin köögis.” (Juulia Šunina, Kolkja Kala- ja sibularestoran)

Peatükist 2.2.2. selgus, et praeguses majandusolukorras uute külaliste meelitamine ja püsiklientide säilitamine on saanud toorainete ja energia hindade tõusu suurimaks väljakutseks. Seega iga restoran peab mõtlema, millist tehnikat nad hakkavad kasutama selleks, et eesmärgi täita. Teoreetilises osas tehtud intervjuude ja nende analüüsi põhjal koostas autor näpunäidete nimekirja alustavatele restoranipidajatele Eestis.

Olulisim tunnus, mis eristab praegu Eesti edukaimaid ja populaarsemaid restoraneeristab, on unikaalsus. Restoranil peaks olema oma identiteet, oma stiil. Eksklusiiivsust võib leida menüüst, roogade esitlemisest, interjöörist või leida seda erilises teeninduses. Nüüd võivad need, kes tahavad ja suudavad lihtsat toodet “keeruliselt” serveerida. Kaasaegses maailmas on juba raske midagi uut välja mõelda, inimesed genereerivad ideid selle põhjal, mida nad on juba kuskil näinud, proovinud ja kogunud ja seetõttu saab külalisi vabalt üllatada välismaalt toodud ideega, mis on eesti tarbijale võõrad. Seetõttu on Eesti restoraniäri omanikele nõuanne- rohkem õppida, vaadata ja proovida uusi asju. Ainult nii püsib restoran oma tipus, sest alati jääb ideid ja mõtteid alles, millega rõõmustada ja üllatada inimesi ikka ja jälle.

Restoranikülastajad ei käi enam restoranides ainult nälja rahuldamiseks. Restoranis käimine on praegu saanud emotsioonide saamise viisiks ja etenduse nautimiseks. Restoranid võivad arvestada, et avatud köögiga kontseptsioonist on saanud restoranitööstuse üks suurimaid trende. Avatud köögi kasutamine pakub külastajatele visuaalset meelelahutust, pakkudes unustamatu elamuse.

Uuringust selgub, et kelner pole nüüd mitte ainult külalisi teenindav inimene, vaid peamine lüli restorani ja külalise vahel. Paljud Eesti restoranid kardavad eemalduda kauges minevikus seatud rangetest reeglitest, kus restorani eesmärk ei ole luua kliendi ja ettekandja vahel erilist emotsionaalset sidet. Mõned Eesti *casual dining* restoranid hakkavad aga juba nimetatud raamidest vabanema ja püüavad oma külalisest teha ennekõike sõbra ja seejärel “äripartneri”. Sellel taktikal on kindlasti positiivne mõju nii külaliste lojaalsusele kui ka restorani kasumile. Inimene tuleb sinna, kus teda tuntakse ja alati oodatakse, mitte aga lihtsalt serveeritakse toitu. Kui külaline tunneb huvi ja peab end restorani oluliseks osaks, tuleb ta

kohale ka siis, kui hinnad on tõusnud, mis on täna Eesti restoraniäris üks peamisi väljakutseid.

Tähelepanu tuleb pöörata ka turunduse poole, eriti turundusele sotsiaalmeedias. Ajal, mil internet töötab 5G-kiirusel on ülioluline luua mitte ainult füüsilist kohta vaid ka üles ehitada oma brändi ja identiteedi “virtuaalses maailmas” sotsiaalmeedia kaudu. Sellises väikeses riigis nagu Eesti on igasugune suhtlus väga oluline ja kasulik, isegi kui suhtlus toimub veebi kaudu. Niinimetatud "suusõna" on juba ammu liikunud reaalsest elust Instagrami, niipea kui *stories* tekkisid. Instagrami kasutaja tahab oma publikuga jagada ilusaid autosid, maju, kunsti, riideid ja muidugi toitu! "Ilusa pildi" loomine restoranis aitab kiiremini külalisi meelitada ja mingil hetkel hakkavad külalised ka ise restorani reklaamima, postitades Facebookis või Instagramis trendika foto endast koos teie restorani sildiga.

Brändi edendamiseks kaasatakse blogijaid, luuakse erinevaid koostöövõimalusi ja korraldatakse temaatilisi üritusi. Seda kõike tehakse selleks, et restoran oleks pidevalt “vaateväljas”. Eesti puhul tasub aga tähele panna, et uued rajoonid tavaliselt reklaamivad ennast ise ja meelitavad mitte ainult turiste, vaid ka kohalike inimesi. Seetõttu on mõttekas avada restoran uutes linnaosades, näiteks Tallinnas Rotermanis või Noblessneris, kui Kesklinnas, vanalinnas või elamurajoonis.

Tänapäeva restoranid peavad kõrgete reitingute pärast konkureerima rohkem kui kunagi varem, olema leidlikud ja püüdma saada kasumi kõigest. Siiski on oluline meeles pidada, et toote kvaliteet ei tohiks langeda, kuna see mõjutab negatiivselt mitte ainult vanade klientide lojaalsusele, vaid ka uute klientide meelitamisele. Restoranid peavad praegu kõrgete reitingute pärast konkureerima rohkem kui kunagi varem.

Eduka juhtimise jaoks eriti kriisi ajal on väga oluline säilitada ja tagada selge visioon, missioon ja tegevusstrateegiad, kuid samaaegselt olla valmis ka kiiresti ja efektiivselt strateegiat muutma, kui muutunud olukord seda nõuab. Klientide hoidmine hinnatõusu tõnnu motiveerib restoranide juhte üle Eesti jälgima trende ja välja töötama uusi taktikaid klientide ligimeelitamiseks. Juhid peavad mõistma, et saali- ja köögi töötajatel on tavaliselt selgem pilt ja arusaam, mida külalised väärtustavad ja millega nad on rahulolematud restorani külastamisel. Seetõttu peaks toimuma teeninduspersonali ja juhtkonna omavaheline suhtlus. Juhtkond peab olema valmis saali- ja köögi töötajate arvamust ning ideid mitte ainult kuulata vaid ka kuulda. See taktika aitab efektiivse ja kiire info jagamisele ning ka uute edukate ideede genereerimisele kaasa. Tuleb märkida, et kõiki teooriaid tuleb praktiliselt proovile panna, sest ainult nii saab restoran aru, milline neist töötab konkreetselt tema puhul kõige paremini.

Vaatamata kõikidele tõketele ja paljudele teguritele, seda keerulist ja kooskõlastatud mehhanismi on siiski võimalik mõjutada, ilma totaalse kollapsi ja suurte ümbertegemisteta algusest peale. Kvaliteetne ja maitsev toit, sõbralik personal, omanäoline isikupära ja tugev juhtimine on kahtlemata praegu Eesti restoraniäri peamine edukuse saladus ja selge konkurentsieelis.

Kokkuvõtte

Ettevõtjad leiavad restoraniäri üsna tulutoovaks, kuid on leitud, et umbes 60% uutest restoranidest sulgevad ukseid esimese kolme aasta jooksul (Wang, Gopal, Shankar, & Pancras, 2015). Restorane suletakse mitmetel põhjustel, kuid peamiselt ebaõnnestunud väljakutsetega toimetuleku tõttu.

Bakalaurusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade restoraniäri pidamise olemusest ja kaasaegselt probleemidest. Teoreetilises osas leiti, et restoraniäris on palju nüansse, millega tasub arvestada. Tänu sellele, et kaasaegses ärikeskkonnas intensiivselt toimuvad turu muutused, restoranil ei ole võimalik pikka aega sama sisepoliitikat järgida. Konkurentsivõime säilitamiseks peab restoran arvestama nelja peamise teguritega, mis restoraniäri mõjutavad: ettevõtja, äri majandusstrateegia, olemasolevad ressursid ja võimalused arenguks ning ümbritsevast keskkonnast tingitud muutused. Mittekontrollitavad välisfaktorid on ettevõtetele suuremaks barjääriks edukale arengule. Barjääride hulka veel kuuluvad : konkurentsitihe turukeskkond, tegevuskulude suur osakaal, klientide nõudmised ja ootused, tehnoloogiliste ja sotsiaalsete tegurite ümberkujunemine. Bakalaurusetöö teoreetilises osas kaardistati 4 peamist väljakutset restoraniäri pidamisel. Esimeseks väljakutseks on uute külaliste meelitamine ja püsiklientide säilitamine toorainete hindade tõusu. Teiseks väljakutseks on kvalifitseeritud töötajate puudus ja kolmandaks on tihe konkurents.

Bakalaurusetöö teises peatükis on välja toodud väljakutsed, millega puutuvad kokku restoranid Eestis ning välja pakutud ettepanekud algajatele restoranipidajatele. Empiirilises osast selgus, et peamiseks väljakutseks restoraniäri pidamisel Eestis on välised muutused, mille hulka kuuluvad COVID-19 tagajärjed ja Venemaa-Ukraina sõda, mille tulemuseks on toorainete ja energia hindade tõus. Viis respondentidest kümnest ei pea tänapäeva Eesti maksupoliitikat ja seadusandlust eduka restoraniäri pidamiseks soodsaks. Samuti on varasemas teaduskirjanduses selgus, et teeninduspersonalil on suurem tõenäosus kogeda töökohal läbipõlemist, mis põhjustab töökohalt lahkumist ja kvalifitseeritud töötajate puudust. Uuringu käigus leiti, et mõned vastajad olid isiklikult selle kogemusega kokku puutunud ja nägid, et töö mõjutas negatiivselt töötajate vaimsele tervisele. Uuringu käigus vastajad jõudsid järelduseni, et tiimiüritused, korraline puhkus ja arenguvestlused on suurepäraseks tööriistad läbipõlemise probleemi teeninduse personali seas lahendamiseks. Praeguses majandusolukorras uute külaliste meelitamine ja püsiklientide säilitamine on saanud toorainete ja energia hindade tõusu suurimaks väljakutseks.

Enamike ekspertide veendumused langevad kokku, et restoraniäris edu saavutamiseks ja kasumi saamiseks peab inimene olema mitte ainult selle valdkonna ekspert, vaid tõeline fanaatik. Seega iga restoran peaks mõtlema, millist tehnikat kasutama selleks, et eesmärgi täita. Kõik 10 eksperte jõudsid järelduseni, et möödapääsmatu hinnatõusuga restoranides on väga oluline säilitada sama kvaliteet nagu varem. Kvaliteedi säilitamine peab toimuma kõigis valdkondades - alates toidu toorainetest kuni selle esitluseni teenindaja poolt. Üheks võimaluseks külaliste säilitamiseks on ka selliste suhete loomine, kus kliendid tunnevad ennast teie projekti osana, tunnevad kuuluvust ja vajalikust. Tähelepanu tuleb pöörata ka turunduse poole, eriti turundusele sotsiaalmeedias.

Käesolev bakalaureusetöö ei võimaldanud uurida kõiki teoreetilises osas kasitletud väljakutseid restoraniäri pidamises Eestis, kuna selleks polnud piisavalt andmeid. Vaatamata sellele, et tihe konkurents ja raskused õiguslike normide saamisel on teoreetilises osas välja toodud olulise väljakutsena, jäid need aspektid väikese valimi tõttu Eesti restoraniäri pidamisel mittetähtsateks, mida saaks kinnitada või ümber lükata suurima valimiga. Edasise uuringu jaoks valim võiks koosnema rohkem kui 10 tegutsevatest restoranidest ja uuringut võiks läbi viia ka teistes Eesti linnades.

Töös esitati nimekirja näpunäidetest, mis põhinevad tuvastatud väljakutsetel, kuid neid ei saa üldistada ja nende praktiline tähendus on kõigi Eesti restoranide jaoks varieeruv. Edasistel uuringutel saaks fookuse suunata vaid konkreetsele Eesti linnale ja nende eraldiseisvale uurimisele, sest see annaks selgema pildi samal turu- ja infrastruktuuri tingimustes olevatest restoranidest.

Tulevikus oleks kindlasti huvitav uurida ka seda, milliseid meetodeid klientide ligimeelitamiseks peetakse kriisi ajal kõige otstarbekamaks ja kuidas muuta Eesti maksusüsteem restoraniäri jaoks soodsamaks.

Kasutatud allikad

1. Agarwal, R., & Dahm, M. J. (2015). Success factors in independent ethnic restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 18(1), 20–33.
2. Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. (2009). Does franchising create value? An analysis of the financial performance of us public restaurant firms. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(2), 93–108.
3. Aren, M., & Tero, K. (2022). *Agiilsete tööviiside rakendamise peamised eelised ja väljakutsed ettevõttes Rimi Eesti Food AS* (Thesis, Tartu Ülikool).
4. Challenge. (s.a.). *Cambridge Dictionary*.
5. Chen, S. C., & Elston, J. A. (2013). Entrepreneurial motives and characteristics: An analysis of small restaurant owners. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 294–305.
6. Chung, N., Song, H. G., & Lee, H. (2017). Consumers' impulsive buying behavior of restaurant products in social commerce. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 709–731.
7. Dragnić, D. (2014). Impact of internal and external factors on the performance of fast-growing small and medium businesses. *Management - Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 119–159.
8. Erlenbach, M., & Nelis, R. (2020). *Kliendirahulolu mõõtmine tänavatoidurestorani Baojaam näitel*.
9. Gallarza-Granizo, M. G., Ruiz-Molina, M.-E., & Schlosser, C. (2020). Customer value in Quick-Service Restaurants: A cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102351.
10. Hanaysha, J. (2016). Restaurant location and price fairness as key determinants of brand equity: A study on fast food restaurant industry. *Business and Economic Research*, 6(1), 310.
11. Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., & Kendall, K. W. (2011). Fine-dining restaurant selection: Direct and moderating effects of customer attributes. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(3), 272–289.
12. Hasan, S. F. (2015). Market analysis to discover new restaurant business opportunities in imatra region.

13. Henri, J.-F., Boiral, O., & Roy, M.-J. (2016). Strategic cost management and performance: The case of environmental costs. *The British Accounting Review*, 48(2), 269–282.
14. Hrosul, V., Kalienik, K., & Kreituss, I. (2020). *Formation of competitive strategy of restaurant business enterprises.*
15. Hyun, S. S. (2009). Creating a model of customer equity for chain restaurant brand formation. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 529–539.
16. Ivkov, M., Blesic, I., Simat, K., Demirovic, D., Bozic, S., & Stefanovic, V. (2016). Innovations in the restaurant industry: An exploratory study. *Ekonomika Poljoprivrede*, 63(4), 1169–1186.
17. Jagtap, S. (2021). A study on impact of digital marketing in customer purchase in chennai. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(02).
18. Lee, K., & Ha, I. “Steve”. (2012). Exploring the impacts of key economic indicators and economic recessions in the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(3), 330–343.
19. Lepkowska-White, E. (2017). Exploring the challenges of incorporating social media marketing strategies in the restaurant business. *Journal of Internet Commerce*, 16(3), 323–342.
20. Leung, G. (2010). News and views: Ethnic foods in the uk: ethnic foods in the uk. *Nutrition Bulletin*, 35(3), 226–234.
21. Linassi, R., Alberton, A., & Marinho, S. V. (2016). Menu engineering and activity-based costing: An improved method of menu planning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1417–1440.
22. Litvin, S. W., Blose, J. E., & Laird, S. T. (2005). Tourists’ use of restaurant webpages: Is the internet a critical marketing tool? *Journal of Vacation Marketing*, 11(2), 155–161.
23. McVety, P. J., Ware, B. J., & Ware, C. L. (2009). *Fundamentals of menu planning* (3rd ed). Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
24. Messabia, N., Fomi, P.-R., & Kooli, C. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100234.

25. Mun, S. G., & Jang, S. (Shawn). (2018). Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 68–76.
26. Nusairat, N. M., Hammouri, Q., Al-Ghadir, H., Ahmad, A. M. K., & Al Haj Eid, M. (2020). The effect of design of restaurant on customer behavioral intentions. *Management Science Letters*, 1929–1938.
27. Palgauuring. (s.a.). Waiter, Tourism, Gastronomy, Hotel Business.
28. Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304–322.
29. Pecotić, M. B. V., & Samardžija, J. (2014). *Interior design in restaurants as a factor influencing customer satisfaction*.
30. Ponnampal, A., & Balaji, M. S. (2014). Matching visitation-motives and restaurant attributes in casual dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 47–57.
31. Ratasuk, A., & Charoensukmongkol, P. (2020). Does cultural intelligence promote cross-cultural teams' knowledge sharing and innovation in the restaurant business? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 183–203.
32. *Restaurant*. (s.a.). Cambridge Dictionary.
33. *Restaurants and food service in GCC* [Data set]. (2022). [Data set].
34. Shiyo, A., & Keter, N. (2012). Business plan for a restaurant [Fi=AMK-opinnäytetyö|sv=YH-examensarbete|en=Bachelor's thesis].
35. *The changing landscape of the retail food service industry*. (2018). PricewaterHouse Coopers.
36. *Turismivaldkonna ettevõtete müügitulu põhitegevusala järgi* [Data set]. (2022).
37. Vilkes, R. (2016). *Loovtöö korraldamine ja juhendamine põhikoolis lähtudes loovtöö eesmärkidest Tartu linna koolide näitel* (Thesis, Tartu Ülikool). Tartu Ülikool.
38. Walker, J. (2021). *The restaurant: From concept to operation, 9th edition* | wiley.
39. Walter, E., & Gioglio, J. (2014). *The power of visual storytelling: How to use visuals, videos, and social media to market your brand: how to use visuals, videos, and social media to market your brand*. McGraw Hill Professional.
40. Wang, L., Gopal, R., Shankar, R., & Pancras, J. (2015). On the brink: Predicting business failure with mobile location-based checkins. *Decision Support Systems*, 76, 3–13.

41. Wani, P. H. (2019). Challenge in the restaurant business. *Atithya: A Journal of Hospitality*.
42. Yang, W., & Meyer, K. E. (2019). How does ownership influence business growth? A competitive dynamics perspective. *International Business Review*, 28(5), 101482.
43. Yang, Y., Roehl, W. S., & Huang, J.-H. (2017). Understanding and projecting the restaurantscape: The influence of neighborhood sociodemographic characteristics on restaurant location. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 33–45.

LISA 1

Intervjuu küsimused juhatajale ja omanikudele

Üldküsimused:

1. Tutvustage ennast, kes Te olete?
2. Kui kaua Te olete sellel ametikohal?
3. Mis kuulub Teie kohustuste hulka?
4. Kas Teil enne oli ka kogemus juhatamises või see on nii öeldes esimene katse?

Peamised väljakutsed ja arvamused:

1. Mina nimetan probleeme ja palun Teid hindama neid 5-pallisel skaalal, kui raske on praegu nendega hakkama saama:
 - A. töötajate värbamine ja koolitus
 - B. menüü koostamine
 - C. tihe konkurents
 - D. välised muutused (COVID, kriis)
 - E. õigusnõuded (sanitaar, alkoholi/toiduainete litsentside/lubade saamine jne)
 - F. klientide meelitamine
2. Mis probleemidega veel Te olete kokku puutunud?
3. Kas peate Eesti maksupoliitikat ja seadusandlust eduka restoraniäri pidamiseks soodsateks?
4. Kas Teie arvates on Eestis võimalik ausat restoraniäri pidada või on reeglitest kinnipidamisel võimatu piisavalt raha teenida?
5. Mis on praegu Teie peamine eesmärk?
6. Kuhu Te soovite jõuda?
7. Tänapäev, on restoranide pidamine üks maailma kõige tihedama konkurentsiga valdkond, sest uute restoranide arv suureneb iga aastaga. Kuidas Te arvate, kuidas tänapäeval püsida turul konkurentsivõimelisena?
8. Kuidas Te arvate, mis on Teie restorani edu võti?
9. Millist nõu annate inimestele, kes soovivad avada oma restorani?
10. Millele nad peaksid rohkem tähelepanu pöörama?
11. Millised väljakutsed ootavad Teie arvates Eesti restoraniäri lähitulevikus ees?

Külaline:

1. Kuidas Te kirjeldaksite oma klienti?
2. Milliseid tehnikaid Te kasutate klientide meelitamiseks?
3. Paljud restoranid kasutavad praegu suunamuudijaid (kutsuvad õhtusöögile vastutasuks sotsiaalmeedia postituse eest), kas Te näete neis väärtust külaliste meelitamisel?
4. Kui oluline on tänapäeval restoranide jaoks olla sotsiaalselt aktiivne?
5. Toiduainete hinnad on Eestis viimase aasta jooksul tõusnud peaaegu 40% võrra, mis on viinud hindade tõusuni restoranides.
6. Mida Teie arvates oleks vajalik teha selleks, et mitte kaotada kliente hinnatõusu tõttu?

Personaal:

1. Kas Te otsite praegu töötajaid või Teie meeskond on lõplikult komplekteeritud? (kui otsite)
2. Milliseid tingimusi pakute?
3. Kui paindlik on graafik, palk, boonused?
4. Mida arvestate teeninduspersonali värbamisel?
5. Millised omadused ja oskused peaksid töötajatel olema?
6. Kui suur väljakutse on praegu restoraniäris kvalifitseeritud töötajate leidmine?
7. Milline on Teie suhe oma töötajatega ja kuidas Te end nende suhtes positsioneerite?

8. Kas sõbranna või juhatajana?
9. Kas on olnud olukordi, kus töötajad ei ole Teid alati tõsiselt võtnud ja ei pruugi Teie ülesandeid täita?
10. Mitmed uuringud näitavad, et teenindav personal kogeb töökohal suurema tõenäosusega läbipõlemist.
11. Kuidas luua töökeskkond, et töötajad ei põleks läbi?

Allikas: Autori koostatud

LISA 2

Intervjuu küsimused suletud restoranide omanikudele

Üldküsimused:

1. Tutvustage ennast, kes Te olete?
2. Miks olete otsustanud restorani avada?
3. Missugune oli restorani kontseptsioon?
4. Kes oli klient?
5. Missugune oli menüü?
6. Kas restoraniäri oli Teie esimene äri või olete ka varem ettevõtlusega tegelenud?

Peamised väljakutsed ja arvamused

1. Millega Te alustasite restoraniäri pidama?
2. Mina nimetan probleeme ja palun Teid hindama neid 5-pallisel skaalal, kui raske oli nendega hakkama saada:
 - A. töötajate värbamine ja koolitus
 - B. menüü koostamine
 - C. tihe konkurents
 - D. välised muutused (COVID, kriis)
 - E. õigusnõuded (sanitaar, alkoholi/toiduainete litsentside/lubade saamine jne)
 - F. klientide meelitamine
3. Kui suur väljakutse on praegu restoraniäris kvalifitseeritud töötajate leidmine?
4. Milline oli Teie suhe oma töötajatega ja kuidas Te end nende suhtes positsioneerisite?
5. Kas sõbranna või pigem juhatajana?
6. Mis probleemidega veel Te olite kokku puutunud?
7. Kas peate Eesti maksupoliitikat ja seadusandlust eduka restoraniäri pidamiseks soodsateks?
8. Kas Teie arvates on Eestis võimalik ausat restoraniäri pidada või on reeglitest kinnipidamisel võimatu piisavalt raha teenida?
9. Tänapäeval, on restoranide pidamine üks maailma kõige tihedama konkurentsiga valdkond, sest uute restoranide arv suureneb iga aastaga. Kuidas Te arvate, kuidas tänapäeval püsida turul konkurentsivõimelisena?
10. Mis oli Teie restorani sulgemise peamine põhjus?
11. Millist nõu annate inimestele, kes soovivad avada oma restorani?
12. Millele nad peaksid rohkem tähelepanu pöörama?
13. Millised väljakutsed ootavad Teie arvates Eesti restoraniäri lähitulevikus ees?

Külaline:

1. Kui oluline on tänapäeval restoranide jaoks olla sotsiaalselt aktiivne?
2. Milliseid tehnikaid Te peate kõige edukama klientide meelitamiseks?
3. Toiduainete hinnad on Eestis viimase aasta jooksul tõusnud peaaegu 40% võrra, mis on viinud hindade tõusuni restoranides. Mida Teie arvates oleks vajalik teha selleks, et mitte kaotada kliente hinnatõusu tõttu?
4. Mida hindab Eesti külaline kõige enam? Millele ta tähelepanu pöörab ja milliste kriteeriumide järgi restorani valib?

Allikas: Autori koostatud

LISA 3

Intervjuu küsimused suunamuudijale

Üldküsimused:

1. Kui kaua olete toidublogimisega tegelenud?
2. Kuidas te suhtlete oma lugejatega ja ehitate oma blogi ümber kogukonna?
3. Kas olete kunagi kogenud negatiivset tagasisidet või kriitikat oma blogi kohta? Kuidas olete sellega toime tulnud?
4. Millised on teie tulevikuplaanid oma blogi ja sisu osas?

Restoranid Eestis:

1. Kuidas vastata küsimusele - Miks meeldib inimestele nii väga restoranides käia?
2. Kuidas te tavaliselt uutest restoranidest teada saate?
3. Kas enne uude restorani õhtusöögile minekut on oluline lugeda selle kohta arvustusi? Kui tagasiside sotsiaalmeedias on negatiivne, kas see mõjutab teie otsust?
4. Kui oluline on tänapäeval restoranide jaoks olla sotsiaalselt aktiivne?
5. Milliseid reklaamikampaaniaid peate klientide ligimeelitamisel kõige edukamaks?
6. Mis on esimene asi, mida te kliendina otsite? (köök, puhtus, sõbralik personal)
7. Kui võtame 5-punktilise skaala, kus 0 on täiesti ebaoluline ja 5 on ülimalt tähtis, siis kus oleks :
 - restorani kujundus/sisustus
 - restorani asukoht
 - sõbralik ja kvalifitseeritud teenindav personal
 - koha puhtus
 - toit
 - kokteilide ja veinide nimekiri
 - hinnad
 - restorani arvustused
8. Restoranid, mis ei keskendu ühele köögile, vaid mille menüüs on pisisasjad kõigist neist - kas neil on võimalus edule?
9. Mis teie arvates eristab edukat restorani ebaõnnestunud restoranist?
10. Kas teil on kunagi olnud halb kogemus restoranis?
11. Kui jah, siis milline see oli ja kas personal tegeles sellega?
12. Kuidas säilitavad restoranid nüüd hinnatõusu tõttu kliente?
13. Millised väljakutsed ootavad teie arvates Eesti restoraniäri lähitulevikus ees?
14. Milliseid muutusi olete täheldanud restoraniäris pärast toidublogi pidamist?

Allikas: Autori koostatud

Summary

THE MAIN CHALLENGES OF RUNNING A RESTAURANT BUSINESS IN ESTONIA

Jana Kutirkina

Restaurants play an important role in our lives today, and visiting restaurants has long been considered a popular social activity. Nowadays, people eat out more than ever. (Walker, 2021) As is the world's tradition, demand brings supply. The global restaurant and catering sector is worth around USD 34.25 billion and experts estimate that it will grow to USD 56.3 billion by 2027 („Restaurants and Food Service in GCC“, 2022). With the number of restaurants growing every year, the restaurant business is one of the most competitive in the world (Agarwal & Dahm, 2015). According to the author, this could indicate that entrepreneurs find the restaurant business quite profitable, but it has been found that around 60% of new restaurants close their doors within the first three years (Wang, Gopal, Shankar, & Pancras, 2015). Restaurants are closing for a variety of reasons, but mainly due to a lack of capacity to cope with the challenges. The aim of this thesis is to identify the main challenges in running a restaurant business in Estonia that hinder the successful operation of a restaurant business.

In order to achieve this goal, the author has set the following research objectives:

- A. Identify different business models applicable in food service industry.
- B. Identify the factors that determine the drivers of restaurant business.
- C. Identify the challenges restaurant and food service businesses face.
- D. Develop interview questions and draw up an interview schedule.
- E. Conduct the interviews and analyse the results.

The bachelor's thesis consists of two chapters, the first of which gives an overview of the nature of running a restaurant business and the modern challenges. In the first chapter, the business models of restaurants are outlined. Based on scientific literature, author has analyzed the factors influencing restaurant business, such as requirements and barriers in the second chapter. In the third sub-chapter, contemporary challenges in running a restaurant business are highlighted on the basis of previous research. On the basis of the data collected, the

author maps out the general challenges faced by restaurants in the modern world. In the second chapter of the thesis, the challenges faced by restaurants in Estonia are outlined and suggestions for beginners are proposed. The first sub-chapter of the second part in the bachelor's thesis outlines the precise research process to achieve the aim of the thesis. A qualitative method is used for data collection, which consists of semi-structured interviews. The data collection is followed by a substantive data analysis and a presentation of the results and conclusions.

The survey conducted by the author found that the main challenge to running a restaurant business in Estonia is external changes, including COVID-19 and the war in Ukraine, which has resulted in rising raw material and electricity prices. Lack of qualified staff is seen by the experts as the next challenge for running a restaurant business in Estonia. In the theoretical part, it was found that service staff are more likely to experience job burnout, which is caused by leaving the workplace. Respondents to the survey concluded that team-building activities, regular rest and development interviews are excellent tools to address the problem of burnout among service staff. The survey has found out that in the current economic climate, attracting new guests and retaining loyal customers has become the biggest challenge in the face of rising raw material and energy prices.

This bachelor thesis will be of great value to restaurateurs in Estonia and will be useful for further research on this topic, because this topic has been previously covered in Estonia only on the basis of short interviews with a few restaurant owners and chefs. There is also a lack of research in Estonia that provides an overview of restaurant business models, the factors influencing the restaurant business and the identification of key challenges. It is very important to further investigate this topic because there is not enough data to identify all the challenges in the Estonian restaurant business. In the future, it would certainly be interesting to study also what techniques to attract customers are considered the most practical in times of crisis and how to make the Estonian tax system favorable for the restaurant business.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jana Kutirkina, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Peamised väljakutsed restoraniäri pidamisel Eestis”, mille juhendaja on Mark Kantšukov, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Jana Kutirkina

11.05.2023