

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Viktoria Haak

**TALLINNA TOITLUSTUSETTEVÕTETE**

**ÄRITEGEVUS JA TURUNDUS**

**COVID-19 KRIISI TINGIMUSTES**

Bakalaureusetöö

Õppekava Ärindus, peeriala Turundus

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud (lõpu)töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9514 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Viktoria Haak .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 185618TABB

Üliõpilase e-posti aadress: viktoriaink@gmail.com

Juhendaja: Kristo Krumm:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS .....	6
1. MAKROKESKKONNA TEGURITE, ÄRIMUDELI JA TURUNDUSSTRATEEGIA TEOREETILISED ALUSED .....	8
1.1. Makrokeskkonnast tulenevate tegurite mõju ettevõttele.....	8
1.2. Ärimudeli kohandamine nõudluse muutumisele .....	11
1.3. Turundusstrateegia roll .....	17
1.4. Koroon kriisi mõju toitlustusettevõttele .....	21
2. UURING TALLINNA TOITLUSTUSETTEVÕTETE ÄRITEGEVUSEST JA TURUNDUSEST COVID-19 KRIISI TINGIMUSTES .....	24
2.1. Tallinna toitlustusettevõtted COVID-19 kriisi ajal.....	24
2.2. Toitlustusettevõtete 4P mudel .....	25
2.3. Uuringu eesmärk, valim ja meetodika .....	29
3. TALLINNA TOITLUSTUSETTEVÕTETE TURUNDAMISE ANALÜÜS .....	31
3.1. Tallinna toitlustusettevõtete analüüs .....	31
3.2. Järeldused ja ettepanekud Tallinna toitlustusettevõtete toimetulekuks COVID-19 piirangute tingimustes .....	37
KOKKUVÕTE .....	41
SUMMARY.....	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	48
LISAD .....	52
Lisa 1. Ankeetküsitlus Tallinna toitlustusettevõtetele .....	52
Lisa 2. Ankeetküsitluses osalenud toitlustusettevõtete nimekiri .....	56
Lisa 3. Toitlustusettevõtete vastused COVID-19 kriisi mõjust nende ettevõtetele .....	58
Lisa 4. Tallinna toitlustusettevõtete tulu langus COVID–19 kriisi ajal.....	61
Lisa 5. Milline toitlustusettevõtete ärimudel on kõige tõhusam COVID-19 kriisi ajal .....	63
Lisa 6. Millised toitlustusettevõtted valisid turule tulekuks koroon kriisi aja .....	65
Lisa 7. Sammud, mis võivad ette võtta söögikohad, et vältida sarnaseid kriisiolukordi tulevikus .....	69
Lisa 8. Lihtlitsents.....	72

## LÜHIKOKKUVÕTE

Uurimistöo pealkiri on „Tallinna toitlustusettevõtete äritegevus ja turundus COVID-19 kriisi tingimustes. Uurimisprobleemiks käesolevas töös on asjaolu, et COVID-19 pandeemia piirangute tingimustes suur osa toitlustusettevõteteid sattus majanduslikke raskustesse ning vajab lahendusi kriisitingimustes hakkamasaamiseks. Bakalaureusetöö eesmärk on selgitada välja, millised tegurid aitasid kaasa Tallinna linna toitlustusettevõtetele hakkamasaamisele COVID-19 pandeemia tingimustes: millised ärimudelid on olnud kõige tõhusamad, milline turundamine oli tulemusrikas, ning töötada välja soovitusel, kuidas ettevõtted saaksid sarnastes tingimustes tulevikus paremini toime tulla.

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks kasutab autor kõigepealt teoreetilised seisukohad ning oma rakendusuringus kasutab autor kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimisviisi kombinatsiooni. Andmete kogumise meetodiks oli ankeetküsitlus, mis sisaldas nii kinniseid kui ka avatud küsimusi. Kogumisse, mis hõlmas erinevaid Tallinna toitlustusettevõteteid: restorane, kohvikuid ja café'sid; kiirtoitlustusettevõteteid, sööklaid ja teisi suurkööke; baare, pubisid ja lounge kuulus 30 ettevõtet. Ankeetküsitlus viidi läbi *Google Forms* keskkonnas ajaperioodil 30.03.2021 - 9.04.2021. Andmete töötlemiseks kasutas autor statistilise kirjeldamise meetodeid ja kvalitatiivset sisuanalüüsi. Saadud tulemuste põhjal olid tehtud järeldused ja ettepanekud.

COVID-19-st tingitud kriis avaldas suuremat mõjut baaridele, pubidele ja lounge'idele, aga kiirtoitlustusettevõtted on need, kes saaksid kriisiga toime tulla. Kriis mõjutas restorane päris kõvasti ka ning kohvikud ja Café'd olid samuti negatiivselt mõjutatud, eriti need, mis asuvad Tallinna vanalinnas. Ärimudel, mis on suunatud kaasamüügile toitlustusettevõtete äris on kõige tõhusam. COVID-19 kriisiaja turule tulekuks valisid toitlustusettevõtted selgelt koostatud ärimudeliga. Kõigepealt need on kiirtoitlustusettevõtted, mille ärimudel on suunatud kaasamüügile. Tulevikus sarnaste väliskeskkonna muutuste mõju oma tegevusele leevendamiseks toitlustusettevõtetel peab olema konkreetne ärimudel ja turundusstrateegia vastavalt oma äritegevusele.

Võtmesõnad: ärimudel, turundusstrateegia, COVID-19, makrokeskkonna tegurid, tootlustusettevõtte, kriis.

## SISSEJUHATUS

Toitlustusteenus on muutunud Eestis väga populaarseks. Seda on põhjustanud nii kiire inimeste elutempo, inimeste sissetulekute kasv kui ka nende soov veeta aega ja sotsialiseeruda väljaspool kodu.

Paraku 2020. aastal on COVID-19 pandeemia tõttu tekkinud ootamatud muudatused kõigi maailma elanike elukorralduses, sealhulgas ka Eestis. COVID-19 viiruse levik on põhjustanud languse paljudes majandussektorites. Mitmed teenindusasutused olid sunnitud oma ukсед kinni panema, kaasa arvatud toitlustusettevõtted. Järsult muutunud olukord sundis paljusid toitlustusettevõtteid oma äritegevust ümber vaatama. Praeguses kriisolukorras ei saa enam söögikohad loota vaid riigi ja omavalitsuste abile

Kuid ikkagi nõudlus toitlustussektori toodete ja teenuste järele on ka kriisiolukorras olemas, kuigi piirangud, raskendavad paljude toitlustusettevõtete tegevust. Vaatamata sellele, et toitlustusettevõtete tulud on langenud, töötajatele siiaaani on vaja maksta palka, töötajaid tuleb hoida, on vaja maksta renti ning pidada kinni tehnoloogia ja sanitaaria nõuetest.

COVID-19 kriis on uus ja ootamatu nähtus toitlustusettevõtete jaoks, mis peab panema ettevõtjaid analüüsima, kui palju mõjutab mistahes kriis nende äritegevust, otsima uusi lahendusi kriisiolukorras hakkamasaamiseks.

Töö autor ise väga tihti käib restoranides ja kohvikutes ning pidevalt kasutab toidu kojuvedu teenust erinevatest söögikohtadest. Toitlustuskohtade sulgemine kriisi ajal mõjutas ka autori elukorraldust, seega on tal teema vastu ka isiklik huvi.

Uurimisprobleem: Covid-19 pandeemia piirangute tingimustes suur osa toitlustusettevõtteid sattus majanduslikke raskustesse ning vajab lahendusi kriisitingimustes hakkamasaamiseks.

Eesmärk: Bakalaureusetöö eesmärk on selgitada välja, millised tegurid aitasid kaasa Tallinna linna toitlustusettevõttele hakkamasaamisele COVID-19 pandeemia tingimustes: millised ärimudelid on

olnud kõige tõhusamad, milline turundamine oli tulemusrikas, ning töötada välja soovitud, kuidas ettevõtte saaksid sarnastes tingimustes tulevikus paremini toime tulla.

Uurimisküsimused:

1. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:
2. Milline ärimudeli variant on toitlustusettevõtete äris kriisolukorras on kõige tõhusam?
3. Millised toitlustusettevõtted valisid turule tulekuks koroon kriisi aja?
4. Missuguseid meetmeid tuleks toitlustusettevõttel tarvitusele võtta, et tulevikus sarnaste väliskeskonna muutuste mõju oma tegevusele leevendada?

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks kasutab autor kõigepealt teoreetilised seisukohad. Autor uurib PESTEL analüüsi, mis käsitleb kuus mõjutavaid keskkonda komponente. Käsitleb Osterwalderi mudelit, mille kaudu saab oma ärimudelit koostada. Samuti autor välja selgitab turundusstrateegia rolli ning vaatleb maatriksit “toode-turg” alternatiivsete strateegiate otsimiseks. Lisaks paneb autor tähelepanu McCarthy poolt loodud 4P turundusmiksile ja Michel Porter’i 5 jõu mudelile.

Oma rakendusuuringus kasutab autor kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimisviisi kombinatsiooni. Andmete kogumise meetodiks oli ankeetküsitlus, mis sisaldas nii kinniseid kui ka avatud küsimusi. Kogumisse, mis hõlmas erinevaid Tallinna toitlustusettevõtteid: restorane, kohvikuid ja café’id; kiirtoitlustusettevõtteid, sööklaid ja teisi suurkööke; baare, pubisid ja lounge kuulus 30 ettevõtet. Ankeetküsitlus viidi läbi *Google Forms* keskkonnas ajaperioodil 30.03.2021–9.04.2021. Andmete töötlemiseks kasutas autor statistilise kirjeldamise meetodeid ja kvalitatiivset sisuanalüüsi. Saadud tulemuste põhjal olid tehtud järeldused ja ettepanekud.

Töö on jaotatud kolmeks peatükiks. Esimeses peatükis käsitleb autor makrokeskkonnast tulenevate tegurite mõju ettevõttele. Seejärel tutvustab autor ärimudeli mõistet ning selle kohaldamise võimalusi nõudluse muutumisele. Järgnevalt keskendub autor turundusstrateegia rollile ning COVID-19 kriisi mõjudele toitlustusettevõtte tegevusele.

Teises peatükis on koostatud ülevaade Tallinna toitlustusettevõtteid puudutavatest piirangutest COVID-19 kriisi ajal, toitlustusettevõtete 4P mudelist ning tutvustatakse autori poolt läbi viidava uuringu metodoloogiat. Kolmandas peatükis esitatakse autori poolt läbi viidud Tallinna Toitlustusettevõtete turundamise analüüsi. Tuginedes analüüsi tulemustele toob autor välja järeldused ja ettepanekud Tallinna toitlustusettevõtetele nende söögikohtade tulemuslikuks kohandamiseks pandeemia piirangute tingimuste ning muudes sarnastes olukordades.

# 1. MAKROKESKKONNA TEGURITE, ÄRIMUDELI JA TURUNDUSSTRATEEGIA TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Makrokeskkonnast tulenevate tegurite mõju ettevõttele

Tänapäeval peab iga ettevõtte turul püsima jäämiseks pidevalt arenema ja muutustele reageerima. Selleks, et olla edukas turul, ettevõtted peavad arvestama paljude teguritega, mis võivad ettevõtte käekäiku mõjutada. Üks kõige olulisematest mõjuritest on ärikeskkond.

Ärikeskkond muutub pidevalt. Ettevõtted peavad olema võimelised igal ajal kohandada oma tegevust vastavalt muutuvale ärikeskkonnale. Ärikeskkonna mõju ettevõttele võib olla väga sügav, intensiivne ja tuua endaga kaasa olulisi muudatusi. Ärikeskkond jaotub kahte suurde kategooriasse – makrokeskkond ja mikrokeskkond. Makrokeskkonna komponentideks on tegurid, mis eksisteerivad väljaspool ettevõtte piire, seega väliskeskkond ei allu ettevõtte kontrollile (Chattopadhyay 2015, 261–262.). Makrokeskkonna tegurite analüüsimiseks ja jälgimiseks kasutatakse erinevaid mudeleid, näiteks PEST mudel ja selle arendused PESTLE ja PESTEL. (Jurevicius 2013)

PESTEL analüüs käsitleb kuus mõjutavaid keskkonda komponente: poliitiline, majanduslik, sotsiaal-kultuuriline, tehnoloogiline, keskkonnaalane ning juriidiline. Mõjuritite tagajärgedeks võivad olla nii võimalused kui ka ohud. PESTEL analüüsil on kolm põhilist eesmärki: teha selgeks, missugused on praegused välistegurid, mis mõjutavad organisatsiooni, määrata tegurid, mis tõenäoliselt võivad muutuda tulevikus ning kasutada saadud muudatusi. (*Ibid.*)

PESTEL analüüsis tuuakse välja kuus väliskeskkonda kujundavat jõudu (vt Joonis 1), mis mõjutavad organisatsiooni: majanduslik, sotsiaal-kultuuriline, juriidiline, keskkondlik, tehnoloogiline ja poliitiline.

“P” ehk inglise keeles “*political*” tähistab poliitilist mõjurit, mis näitab valitsuse mõju majandusele ehk kui palju valitsus majandusse sekkub. Siia kuuluvad poliitiline stabiilsus või ebastabiilsus välisturgudel, maksupoliitika, tööõigus, korrupsiooni tasi, bürokraatia,



kaubanduspiirangud ja keskkonnaõigus on enim hõlmatud. (*Ibid.*) Selleks, et poliitilised tegurid ei avaldaks negatiivset mõjut organisatsioonidele ja nende äritegevustele, nendele tuleb õigeajaliselt reageerida ja vastavalt nendele kohaneda oma turunduspoliitikat. (Marketing Theories...)

“E” ehk inglise keeles “*economic*” on majanduslik mõjur, mis väljendub intressi ja inflatsioonimääras, vahetuskursis, tööjõukulu, hinnakõikumisi, raha ja- eelarvepoliitika ja krediidi kättesaadavu (Jurevicius 2013). Need majanduslikud tegurid mõjutavad äritegevust ja kasumlikkust. Neid jaotatakse makromajanduslikeks ja mikroökonomilisteks teguriteks. Makromajanduslikud tegurid mõjutavad nõudlust ning selle kontrollimiseks valitsused kasutavad intressimäärade reguleerimist ja maksupoliitikat. Mikroökonomilised tegurid on suunatud inimeste tulude kulutamisele ning mõjutavad kõige enam B2C ehk inglise keeles “business to customer” ettevõtteid müüakse toodet või teenuseid otseselt ettevõttelt tarbijatele. (Marketing Theories...)

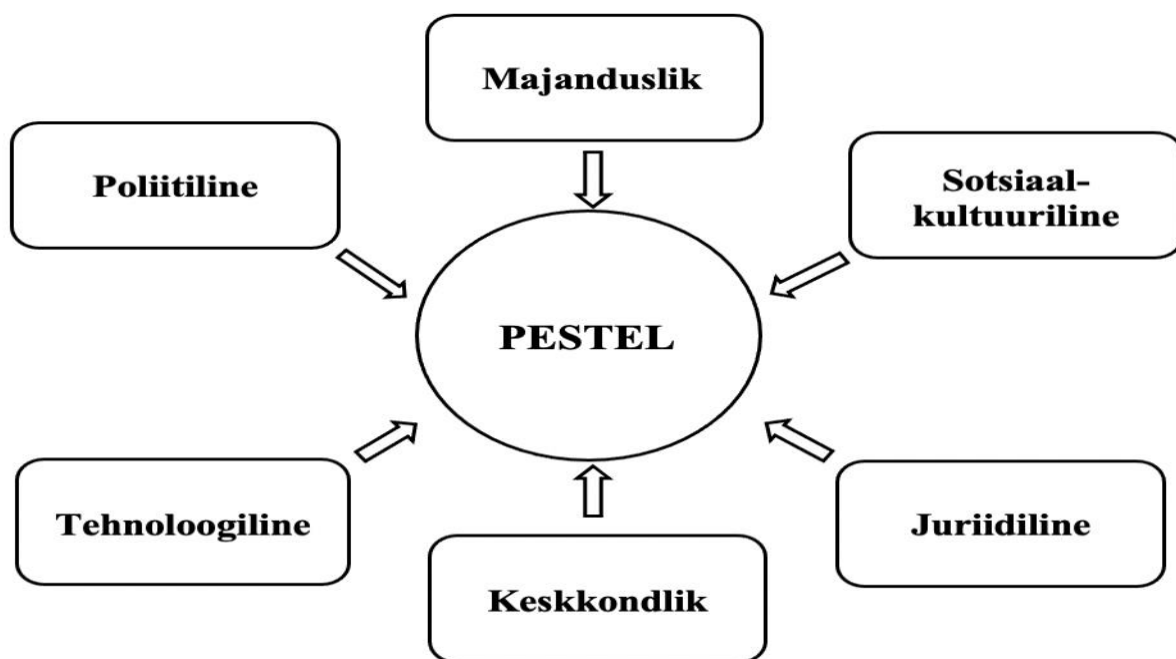
“S” ehk inglise keeles “*social-cultural*” tähe all mõistetakse sotsiaal-kultuurilist tegurit. See tegur on seotud inimeste hoiakute ja veendumustega. Siia kuuluvad ostuharjumused, eluviisid, suhtumine imporditud kaupadesse ja teenustesse, töösse, vaba aja veetmisse, karjääri ja pensionile jäämisse, samuti terviseteadlikkus, karjäärialased hoiakud ja rahvaarvu kasvutempo. Need tegurid on nõudluse seisukohalt enim huvi pakkuvad, kuna nad mõjuvad seda, kuidas müüjad kliente eristavad ja neid mõistavad. (*Ibid.*)

“T” ehk inglise keeles “*technological*” ehk tehnoloogiline teguri hulka kuuluvad tehnoloogiliste muutuste määr, tehnoloogiaga seotud õigusaktid, sideinfrastruktuur ja Interneti levik. (Jurevicius, 2013) Tänapäeval tehnoloogiline maastik muutub väga suure kiirusega tänu millele turustamise arenemise kiirus on väga kõrge. Tehnoloogilistele teguritele tõttu turundus ja turunduse haldamine on väga mõjutatud ning on tekkinud erinevad meetodid, kuidas kaubad ja teenused toota ja levitada ning on tekkinud uued võimalused, et kontakteeruda sihtturgudega. (Marketing Theories...)

“E” ehk inglise keeles “*environmental*” defineeritakse kui keskkonnaalast tegurit, mis on viimastel ajadel aina rohkem ja rohkem populaarsemaks muutub tänu sellele mõistele nagu jätkusuutlikkus. Paljud ettevõtted on kohandanud oma äritegevust jätkusuutliku suunaga, et vähendada toorainete nappust ja keskkonna reostust. (*Ibid.*) Samuti kuuluvad keskkonnategurite hulka ilm ja kliimamuutused, taaskasutus, õhu ja veereostus, suhtumine taastuvenergiasse ja selle toetamine ning erinevad loodused katastroofid ja pandeemiad. (Jurevicius 2013) Need tegurid

mängivad olulist rolli müüjate ja turundajate jaoks, kuna rohkem ja rohkem tarbijad eelistavad tooteid säästvast allikast (Marketing Theories...).

“L” ehk inglise keeles “*legal*” tähistab õiguslikku teguri, mille hulka kuuluvad: tarbijate õigused ja seadused, reklaami standardid, toodete märgistamine ja toodete ohutus ning tervis ja ohutus. Ilmselt tuleb arvestada kõikide juriidiliste teguritega ning teada mis on seaduslik ja mis pole. Iga uute õiguslike muudatusega ettevõtte peavad muutuma oma äritegevust, et nad saaksid edasi seaduslikult tegutseda. (*Ibid.*)



Joonis 1. PESTEL analüüs

Allikas: Marketing Theories – PESTEL Analysis

Enne PESTEL analüüsi eduka teostamist ettevõtte juhid peavad tegema põhjaliku ettevalmistus etappi, nimelt otsida ja koguda mitmesugust informatsiooni väliskeskkonna kohta. Tänapäeval tänu Internetile suur osa informatsiooni on kättesaadav ning seda töödelda on mugav, lihtne ja kiire. Juhul, kui ettevõtte puutub kokku PESTEL analüüsiga esimest korda, siis teave kogumine võib tunduda pikema protsessina ja selleks tuleb püstitada kindlalt formuleeritud küsimusi ehk kindlaks määrata mida otsitakse. (*Ibid.*)

Kui käsitleda keskkonnavalaseid tegureid lähemalt, siis võib märgata, et tänapäeval üks kõige suurimatest avalduvatest mõjuteguritest on 2020. aasta COVID-19 viiruse levik, mis 11. märtsil Maailma Tervishoiuorganisatsiooni poolt oli tunnistatud pandeemiaks. (Listings of ... 2020)

Pandeemia mõistet defineeritakse kui “epideemia, mis hõlmab kogu maailmat või väga laia piirkonda ületades rahvusvahelisi piiri ja puudutades palju inimesi” (Last 2001). “Sõna “pandeemia” oli esmakordselt registreeritud 1660. aastates ning on pärit laadinakeelsest sõnast “pandemus”. Sõna “pandemus” pärineb kreeka sõnast “pandemos”, kus “pan” tähendab “kõik” ja “demos” on “inimesed”. (Taylor)

Tervisekriis, mis on tingitud COVID-19 levikust, muutis väga kiiresti majanduslanguseks mitmetes majandussektorites. 2020. aasta tervisekriis oli ootamatu ja mõjutas paljusid teenindussektoreid. Toitlustuse ärivaldkond on olnud üks enim mõjutatud. Restoranid olid sunnitud sulgema või kohanema erinevate piirangutega. Kaasavõtmine ja kättetoimetamisteenused said uueks reaalsuseks toitlustusettevõtete jaoks. (Madeira *et al.* 2020, 1–3)

Viimastel aastakümnetel toitlustusettevõtete ärid on kogenud ja üle elanud palju erinevaid kriise ja nüüd uus pandeemia tekitab halba mõju maailmamajandusele, mis on uus reaalsus, mida pole tänapäeval veel varem kogetud. See on esimene kord ajaloos, millal maailm kohtub kriisiga, mis on mõjutanud igat liike restoranide tulevikku, mis on eriti olulise kaaluga maailmamajandusele ning eriti piirkondades, kus turism on väga oluline ja gastronoomiline kutsumus on suur. Lisaks sellele said mõjutatud tuhanded või isegi kasvõi miljonid inimesed, kelle töökoht on seotud toitlustusega ja kellele toitlustuskoha normaalne funktsioneerimine on ellujäämise küsimus. (*Ibid.*)

Muutuvas keskkonnas, kui tarbijatel nõudlus muutub, on ettevõttel vaja kohaneda, muta oma harjunud tegevusviisi ja isegi strateegiat. COVID-19 pandeemia tingimustes toitlustussektoris, nagu mitmetes teistes, kutsusid liikumis- ja koosviibimise piirangud esile olulise nõudluse muutuse: teenust ei saanud enam harjunud viisil tarbida. Väliskeskkonna analüüs aitab ettevõttel valida turul püsimiseks kõige sobivama mudeli, olemasolevat mudelit keskkonna muutustele vastavaks kohandada.

## **1.2 Ärimudeli kohandamine nõudluse muutumisele**

Ettevõtte ärimudel sõltub otseselt väliskeskkonna teguritest. Välised keskkonnategurid määravad suures plaanis ka pakkumise ja nõudluse. Arvestades sellega, et välised keskkonnategurid muutuvad pidevalt, siis vastavalt sellele kipuvad ka pakkumine ja nõudlus muutuma, eetõttu

peavad ettevõtted valima kõige tõhusamate ärimudelite vahel ja planeerima oma tegevust mõnda aega ette nii, et äritegevus saaks ka muutunud tingimustes tulemuslikult jätkuda.

Muutunud keskkonnatingimustele reageerimiseks kasutavad ettevõtted strateegilist analüüsi, mille üks tunnustatumaid lähenemisi on Michel Porter'i 5 jõu mudel, mis analüüsib ostjate ja hankijate võimu, sisenemisbarjääri, konkurente ja asendustooteid. (Truuts 2018)

Porteri väärtusahel kirjeldab ettevõtetele ühist tegevuste ahelat, mis on seotud sisendite muudatustega tarbijate ostetavateks väljunditeks. Tegevusi jagatakse põhi- ja tugitegevusteks. Põhitegevuse alla kuuluvad (Porter's Value...):

- Sissetulev logistika - sisendite vastuvõtmine, salvestamine ja jaotamine;
- Toimingud - sisendite muutmise klientidele müüdavateks väljunditeks;
- Väljaminev logistika - toote või teenuse tarne kliendile;
- Turundus ja müük - klientide veenmine osta kauba teatud ettevõtte käest;
- Teenused - toote või teenuse väärtuse säilitamine peale ostmist.

Tugitegevuse alla kuuluvad:

- Hanked - vajalikke ressursse saamine toimimiseks;
- Personalijuhtimine - töötajatega seotud toimingute haldamine;
- Tehnoloogiline areng - teabe haldamine ja töötlemine, ettevõtte teadmistaasi kaitsmine;
- Infrastruktuur - tugisüsteemid ja funktsioonid, mis säilitavad igapäevast tegevust (raamatupidamine, juriidiline, haldus ja üldine juhtimine jne).

Selleks, et tegutseda turul edukalt ja osata hakkama saama erinevate ettenähtamatu olukordadega, ettevõtted peavad olema võimelised kasutama strateegilist planeerimist. Strateegiline planeerimine aitab muuta oma äritegevust arvestades keskkonnamõjudega. (Pirtea *et al.* 2009, 953–956)

Strateegiline planeerimine keskendub makrokeskkonna aspektidele ning tal on otsene seos turgudega ja neile tarnivate toodetega. Oluline kindlaks määrata, et igal strateegilise planeerimise lähenemisel on oma võimalused ja piirangud. Strateegiline planeerimine aitab välja selgitada ettevõtte tugevusi ja nõrkusi, mille abil saab leida ja uurida uusi võimalusi või leida põhjuseid ettearvatavate probleemidele. Kui ettevõttel on suur motivatsioon rakendada strateegilist planeerimist, siis selle rakendamine annab ettevõttele võimaluse otsustada kuhu ta soovib jõuda ja koostada plaani sinna jõudmiseks. (*Ibid.*)

On olemas mitmeid erinevaid olulisi tegureid, mis võivad nõudlust mõjutada. Nõudlus kaupade või teenuste vastu kasvab ja kahaneb koguaeg, mis omakorda paneb ettevõtteid kohandama nõudluse muutmisega ja ümber korraldama oma äritegevust sellisel viisil, et vastata nõudlusele.

Ilmselt hind on kõige olulisem nõudluse mõjur. Nõudlus muutub vastavalt hinna muutustele, samal ajal kui muud seda mõjutavad tegurid püsivad konstantsena. Kuid need muud tegurid on samuti olulised tegurid, mis toovad endaga kaasa turunõudluse muutust. Lisaks sellele muude toodete hinnad mängivad olulist rolli nõudluse muutmisel. See eriti puutub asend -ja täiendtooteid. Kauba asendaja hinna langemisel nõudlus selle kauba vastu langeb ning asendaja hinna kasvamisel nõudlus selle kauba vastu samuti kasvab. (Singh)

Nõudlust mõjutavad tarbijate maitse ja eelistused. Juhul, kui tarbijate maitse ja eelistused kalduvad kauba või teenuse poole üha enam, siis nõudlus kasvab, mis toob endaga kaasa nõudluskõvera tõusu. Arvestades sellega, et inimeste maitse ja eelistused on ebapüsivad, nõudlus on samuti ebapüsiv ja muutuv. Ka turundus ja reklaam mõjutavad tarbijate maitseid ja eelistusi. Tänapäeval reklaami postitatakse igal pool – Internetis, raadios, televisioonis või ajalehes. Reklaami eesmärgiks on mõjutada tarbija valikut ja meelitada rohkem tarbijaid reklaamitud kauba juurde. Mida rohkem edukat reklaami avaldatakse, seda rohkem kasvab nõudlus kauba vastu. Paljude aktiivselt turundatud kaupade vastu nõudlus kasvab palju kiiremini, kui kaupadele, mis lähevad moest. (*Ibid.*)

Kaupade või teenuste nõudlust mõjutab ka inimeste sissetulek. Kui inimese sissetulek suureneb, siis vastavalt sellele suureneb ka tema nõudlus kaupade järele. Mida suurem on inimese sissetulek, seda suurem on tema ostujõud, mis toob endaga kaasa võimalusi lubada endale rohkem osta. Tänu sellele kauba nõudlus muutub positiivselt. Juhul, kui inimeste sissetulekud langevad, siis nõudlus kaupade vastu langeb, kuna inimesed ei saa endale lubada osta sama palju kui enne. (*Ibid.*)

Turunõudlus sõltub ka tarbijate arvust turul. Mida rohkem tarbijaid turul kauba või teenuse vastu, seda suurem on turunõudlus. Tarbijate arv võib muuta, kui tootja leiab uued turud oma kauba jaoks või kui rahvastik kasvab. (*Ibid.*)

Veel üheks nõudlust kujundavaks teguriks on tarbijate ootused tulevaste hindade osas. Kui tarbijad millestki põhjusel arvavad, et lähiajal hinnad valitud kaupade vastu kasvavad, siis järelikult nõudlus antud kaupade vastu kasvab ja vastupidi. (*Ibid.*)

Tänapäeval aeg ja tarbijate nõudlus ei ole stabiilne, seega ärimudel on samuti ebapüüsiliv ja muutuv. Igal ettevõttel peab olema ärimudel vastavalt keskkonnamuutustele ja konkurentsile ning selleks, et oma ärimudeliga olla edukas turul on vaja kogu aeg jälgida kuidas muutuvad keskkonnategurid ja kuidas tegutsevad turul konkurendid ning vastavalt nendele uuendada oma ettevõtte ärimudelit. Kui ettevõtted hakkavad välja töötama uut ärimudelit või uuendavad olemasolevat, siis nende otsing toetub välisotsingu laiusele, mida määratakse nii välisallikate arvuga kui ka otsingu kanalitega (Laurson, Salter 2006, 131–150).

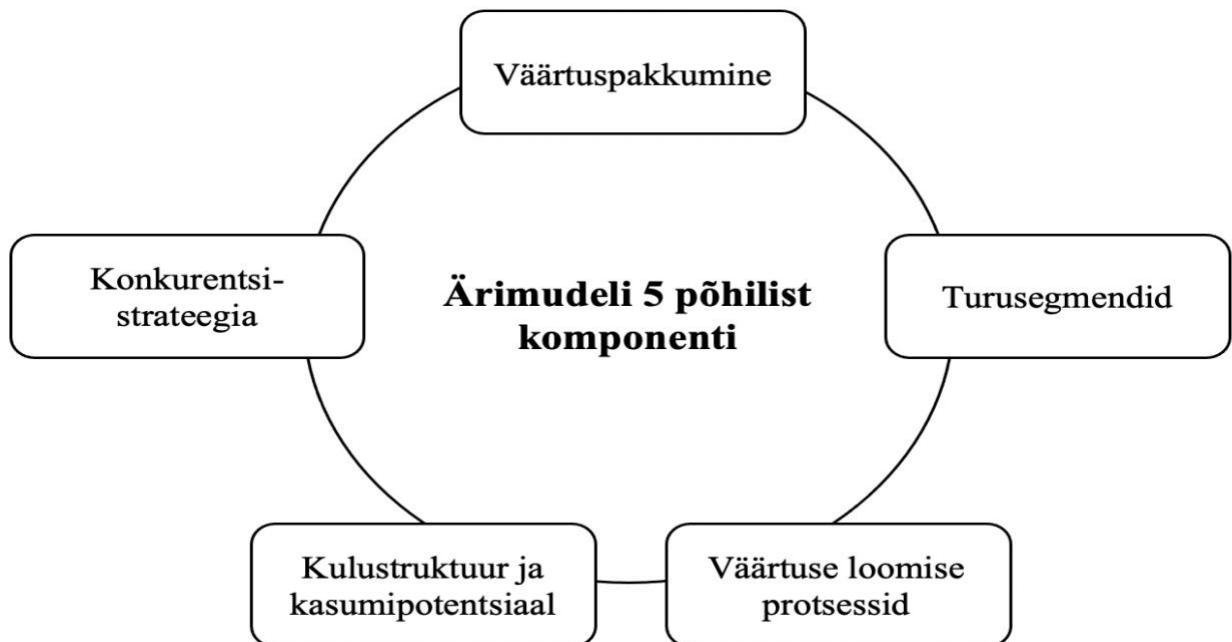
Ärimudel (vt Joonis 2) koosneb viiest põhikomponendist, kus igal komponendil on oma tegevus ja eesmärk. Kõigepealt ärimudelis põhikomponendina esitatakse väärtuspakkumist kliendile. Väärtuspakkumine peab olema sõnastatud sellisel viisil, et ta oleks lühike aga sisukas ja meelitatv klientide jaoks. (Jinhyo *et al.* 2016, 7–9)

Järgmiseks sammuks on turusegmentide identifitseerimine ja kindlaksmääramine. Turusegmenti alla kuulub nii turg kui ka kliendid. Turusegmenti uurimisel ettevõtted teevad endale selgeks missugune turg on kõige sobivam nende äritegevuse jaoks ning uurib millised tulu teenimise võimalused on kõige sobilikumad ja efektiivsemad. Lisaks sellele saab teostada ka klientide segmentimist. Kliente segmentimisel tehakse selgeks konkreetseid ärimudelite tarbijaid. (*Ibid.*)

Veel üks oluline ärimudeli osa on väärtuse loomise protsess. Väärtuse loomise käigus tehakse selgeks kui palju ja kuidas klient on nõus maksma toode eest. Peale väärtuse loomist ja kasu saamist on tähtis ka ärimudeli jätkusuutlikkus, kuna tänapäeval jätkusuutlikkus on kasvav trend ärimaailmas ning seda olemasolu annab lisavõimalusi turul nii täna kui ta tulevikus.

Peale seda on tähtis selgeks määrata kulustruktuuri ja kasumipotentsiaali. Kindlasti tulud ja kulud on ärimudelite vältimatud põhikomponendid, mille abil tehakse ärimudeli väärtuse hindamist, otsustatakse kuidas saab olemasolevat ärimudelit arendada ja uuendada ning kuidas luua uut

ärimudelit. (*Ibid.*) Ärimudeli eesmärk seisneb selles, et ta aitab mõista teoreetiliselt seisukohalt kuidas erinevad tegevused võivad olla teostatud äris, tuginedes praktilisele kasutamisele (Osterwalder 2004, 30–31). Lähtuvalt sellele võib koostada kõige lihtsama definitsiooni: ärimudel annab kirjeldust ettevõtte tulu teenimisest. Kuid vaatamata sellele, et tänapäeval ärimudel on väga tähtis ja seda kasutatakse väga laialt, ei ole siia maani ärimudeli definitsiooni, mis on üldiselt järgitav (Camponovo, Pigneur 2003).



Joonis 2. Ärimudeli 5 põhilist komponenti

Allikas: Jinhyo et al. (2016, 7–9)

Eksisteerib mitu erinevat ärimudelit ja nende vahel on olemas sarnasused ja erinevused. Üks kõige populaarsematest mudelitest on Osterwalderi mudel, mis on ärimudeli moodustamise vahend, selle abil ettevõtted võivad koostada oma ärimudelit vastavalt oma äritegevusele. Tuginedes sellele mudelile ka toitlustusettevõtted saavad teha endale ärimudelit vastavalt oma vajadustele ning olukorrale. Alltoodud mudel on Osterwalderi mudel (vt Tabel 1), mis tugineb mitme erinevate mudelite sarnasustele ning ühendab erinevad kontseptsioonid üheks referentsmudeliks (Osterwalder 2004, 30–31).

Osterwalderi mudel koosneb üheksast komponendist: väärtuspakkumine, sihttarbija, jaotuskanal, kliendisuhe, põhisuutlikkus, partnervõrgustik, hinnakujundus, hinnastruktuur ja rahavood. Väärtuspakkumine annab klientidele ülevaadet ettevõttega pakutud toodetest ja teenusest. Sihttarbija on klientide segment, kellele ettevõtte soovib väärtust pakkuda. Klientide segmenid võivad olla erinevad. Jaotuskanali kaudu ettevõtte võtab ühendust kliendiga. Kliendisuhe kirjeldab

seost ettevõtte ja kliendi vahel. Põhisuutlikkust on vaja, et luua kliendile väärtust ja realiseerida ärimudelit. Partnervõrgustiku alla kuuluvad vabatahtlikud äriiitlased, kellega on tehtud koostööleping, et luua kliendi väärtust. Hinnakujundus on tegevused ja ressursid, mis on suunatud kliendi väärtuse loomisele. Hinnastruktuuri alla kuuluvad ärimudelis kasutatavate meetmete rahalised tulemused ja rahavoogu kaudu ettevõtte raha teenimiseks. (*Ibid.*)

Tabel 1. Osterwalderi mudel

Tegurid	Ärimudeli komponendid	Iseloomustus
Toode	Väärtuspakkumine	Ülevaade ettevõttega pakutud toodetest ja teenustest.
Tarbijad	Sihtrabija	Klientide segment, kellele ettevõtte soovib väärtust pakkuda.
	Jaotuskanal	Vahend, mille abil ettevõtte võtab ühendus kliendiga. Sisaldab ettevõtte edasimüügi- ja turundus-strateegiaid.
	Kliendisuhe	Suhe kirjeldab, millise seose ettevõtte loob enda ja kliendi vahel.
Infrastruktuur	Põhisuutlikkus	Vajalik suutlikkus ja teadmised kliendi väärtuse loomiseks ning ärimudeli realiseerimiseks.
	Partnervõrgustik	Vabatahtlikud äriiitlased, kellega on tehtud koostööleping selleks, et luua kliendi väärtust.
	Hinnakujundus	Kliendi jaoks väärtuse loomiseks tegevused ja ressursid.
Finantsaspektid	Hinnastruktuur	Ärimudelis kasutatavate meetmete rahalised tulemused.
	Rahavood	Kuidas ettevõtte kasutab erinevaid rahavoogu raha teenimiseks.

Allikas: Osterwalder (2004, 30–31)

On väga oluline, et ettevõtte ärimudel oleks pidevalt arenenud ja uuendatud. Parima ärimudeli eduvõtmeks on heade ideede ja tehnoloogia kooskõla. Kavandamine ja ülesehitus on sama olulised hea ärimudeli jaoks nagu hea algidee või kaasaegne tehnoloogiline lahendus. Väga oluline on luua



tervikut ehk idee ja tehnoloogia olemasolu tagab kiiret arengut, kui siduda ärimudeli ülesehitamist ja pidevaid muutusi. (Chesbrough 2011)

Ärimudel on hea näidis põhimõttest kuidas teenida raha, kasutades erinevad tegevused ja võrgustikud, mis hõlmavad seda. Tänapäevases kiiresti arenevas ja muutuv keskkonnas ärimudel on üks kõige olulisematest aspektidest, millele ettevõttele on vaja pöörata tähelepanu, selleks, et nende äritegevus oleks konkurentsiväärne nii praegu kui ka tulevikus. Otsustatud oma ärimudeli tõhususe üle, tuleb ettevõttel hinnata, kuidas oma turundustegevust jätkata.

### **1.3. Turundusstrateegia roll**

Kui muutub nõudlus toodete või teenuste järgi, siis ettevõtted peavad sellele reageerima. Mida rohkem tähelepanu pööratakse ettevõtte turundusele, seda efektiivsem ettevõtte tegutseb turul. Turundusel on palju võimalusi saada uusi kliente ning säilitada olemasolevaid. Juhul, kui ettevõttel langeb nõudlus pakutud toodete või teenuste vastu, siis ettevõttele tuleb muuta oma turundusstrateegiat.

Ameerika Marketingiassotsiatsiooni määratluse kohaselt on turundus kontseptsioonide ja protsesside kogum, mis loob, edastab, kommunikeerib ja vahetab tarbijate, klientide, partnerite ja ühiskonna jaoks väärtust omavaid pakkumisi (Definitions of Marketing 2017).

Tuginedes reaalsele kogemusele turundusstrateegia aitab teoreetiliselt mõista, milline peaks olema ettevõtte üldine turundusplaan teatud olukordades, kuidas see muutub erinevate keskkonnategurite mõju all ning kuidas see täpselt välja näeb esialgselt ning peale kohandumist.

Oluline, et turundusstrateegia loomisel oleksid määratletud turu segmentid, kuhu ettevõtte suunab oma peamised jõupingutusi. Turundusstrateegia, mis on orienteeritud kliendile, Kotleri järgi eeldab, et iga sihturu jaoks saab müüja kujundada turule vajalikku toodet. Selle asemel, et oma turundustegevust laiali jagada, on võimalik keskenduda segmentidele, kellel on toode ostmise vastu on kõige suurem huvi. Sihtotstarbeline turundus nõuab kolme põhitegevust: turu segmenteerimine, turule orienteerumine ja diferentseerimine ja positsioneerimine. (Котлер 2007, 200–211)

Turg koosneb erinevatest ostjatest ja iga ostja erineb teineteist. Ostjate vajadused, ressursid, geograafilised asukohad, ostuhoiakud ja harjumused on väga erinevad. Ja kõiki neid muutujaid saab kasutada, et segmenteerida turgu. Eksisteerib mitu tegurit, mille kaudu saab tarbijad rühmitada: demograafilised, geograafilised, psühhograafilised ja käitumuslikud. Turu segmenteerimist võib kirjeldada nagu turu jagamist vastavalt erinevate vajadustele, käitumistele ja omadustele klientide gruppidele, mis võivad vajada eraldi turundusprogramme või tooteid. (*Ibid.*)

Kui segmentide loomine on tehtud, on tähtis välja selgitada, millised segmendid on kasulikud, aga millised ei ole. On olemas viis kasulike segmentide näitajaid (*Ibid.*):

- eristuv- segmendid on eristatavad ning nende reageerimine reklaamile on eristav;
- ligipääsev- segmentideni on lihtne ligi pääseda ja neid teenindada;
- mahukas- segmentide suurus on lai ja kasumlik;
- mõõdetav- segmentide suurus, omadusi ja ostujõudu on võimalik mõõta;
- teostatav- kui strateegia on efektiivne, siis seda saab kasutada segmentide ligimeelitamiseks ja teenindamiseks.

Eksisteerib kuus erinevat strateegiat: konkurentsistrateegia, sihtturustrateegia, kasvustrateegia, tootestrategia, tootevalikustrateegia, hinnastrateegia.

Klassikaliseks turundusmudeliks peetakse McCarthy poolt loodud 4P turundusmiksi. Turundusmiks keskendub põhitoodetele, mis on turunduskontseptsiooni toetuseks (Quelch, Jocz 2008, 827–838).

Turundusmiksi 4P komponendid on järgmised: toode (ingl. *product*), hind (ingl. *price*), asukoht (ingl. *place*) ja reklaamimine (ingl. *promotion*) (Pratt 2013).

- Toode- sisaldab eelised, omadused ja toode koostoime. Esitab küsimusi toote turunduse otsuste tegemisel;
- Asukoht- toomine ja levitamine toodet turule. Uuritakse turule levitamise võimalusi ja asukohta;
- Hind- toode hinna määramine;
- Müügitoetus- toode turundusstrateegia ja turundusekanale loomine.

Booms ja Bitner lisasid 4P mudelile veel kolm elementi – inimesed (ingl. *people*), füüsiline keskkond (ingl. *physical evidence*), protsess (ingl. *process of service assembly*). Lisamise

tagajärjena on uue 7P turundusmudeli ilmumine. Turundusmudeli areng toimus eelkõige teenuste turundamise suunas, kuna teenuste turundamisel peab arvestama sihtrühma psühholoogiliste aspektide ja nende mõjuga turundusobjekti suhtumisse. (Booms *et al.* 1982, 34–40)

Lisatud komponente tõlgendatakse järgmiselt (Langford 2019):

- Inimesed- töötajad, kes vastutavad toote või teenuse müügi ja esindamise klientidele, kujundamise ning meeskondade juhtimise eest;
- Füüsiline keskkond- tõendid ja kinnitused toode olemasolu kohta;
- Protsess- nimekiri toimingutest, mida asutakse toote või teenuse kliendile tarnimisel.

Kõigepealt on vaja selgeks teha, mis on strateegiline turunduse planeerimine. Strateegilise turunduse planeerimist defineeritakse kui protsessi, mis töötab välja konkreetset strateegiat, mille kaudu ettevõtte on võimelised oma püstitatud eesmärgid saavutada, võttes arvesse nende strateegilist vastavust, potentsiaalseid võimalusi ja turundusvõimalusi säilivust. (Дурович, Копанев 1998, 145)

Turundusstrateegia koosneb viiest põhilist komponendist: eesmärk ja ülesanded, positsioneerimine ja brändimine, strateegiad ja programmid, eelarve, läbivaatamine ja hindamine (Middleton 2009, 194–195).

Esimeseks komponendiks on turunduse eesmärgid ja nendega seotud tegevused. Sihipunktid, kuhu ettevõtte soovib jõuda ning missugused sammud ta teeb selle saavutamiseks.

Teiseks komponendiks on toote või teenuse positsioneerimine ja kaubamärgi loomine ehk bränding. Selle ülesandeks on demonstreerida, mida ennast kujutab ettevõtte poolt pakutav bränd võrreldes konkurentidega.

Kolmandaks komponendiks on strateegiad ja programmid. Nad käsitlevad tootearendust ja investeerimist, millega on võimalik saavutada püstitatud eesmärgid.

Neljas komponent on eelarve. Eelarve jagades otsustatakse kui palju tuleb kuluda personalile, vajalikke ressursidele, et püstitatud eesmärgid ellu viia.

Viimaseks ehk viiendaks komponendiks on konkurentide tegevuse ja välikeskkonna läbivaatamine ja hindamine. (*Ibid.*)

Selleks, et välja töötada uued turundusstrateegiaid on kasulik vaadelda olemasolevaid turunduse praktikaga tõestatud turundusmudeleid. Need mudelid aitavad uurida ja hinnata oma ettevõtte

tugevusi, nõrkusi ja võimalusi ning turge, tooteid, tarbijaid ja konkurentsiolukorda. Kui hinnang on tehtud, siis tema põhjal saab teha jaotust jõupingitusi ja ressursse ning vastavalt nendele välja töötada vajalikke turundusstrateegiad. Kui läbi viiakse alternatiivsete strateegiate otsingut saab kõigepealt kasutada maatriksit “toode-turg” (vt Tabel 2). Maatriksi põhimõtte seisneb selles, et ta moodustab neli lahtrit, kus igal lahtril on oma kirjeldus ettevõtte positsioonile vastavalt sellele missugune on kahe teguri kombinatsioon. Kahe teguri kombinatsioon on turu ja toote arendamine ning uuendamine. (Дурович, Копанев 1998, 153–154)

Tabel 2. „Toode-turg“ maatriks

Toode Turg	Olemasolev	Uus
Olemasolev	Sügav tungimine turule	Toote arendus
Uus	Turu arendamine	Mitmekesistamine

Allikas: Дурович, Копанев (1998, 153-154)

Ettevõtte tegutseb olemasoleval turul olemasolevat tootega, ettevõtte tegutseb olemasoleval turul, aga toode on uus, ettevõtte tegutseb uuel turul, aga toode on olemasolev, ettevõtte siseneb uuele turule koos uue tootega. Maatriksi abil on võimalik välja töötada neli alternatiivset turundusstrateegiat. (*Ibid.*)

Kui ettevõttel on olemas tooted ja ta tegutseb olemasoleval turul, siis soovitatakse strateegiat sügava tungimisega turule. See strateegia on efektiivne, kui turg asub kasvamise faasis või pole veel küllastunud. Strateegial on konkreetne suund- aktiivselt kasutada reklaami, edendada müügi kasutades erinevad vorme, selleks et suurendada müüki. Peale seda, selleks, et suurendada turu suutlikkust võib langetada hindu sellise tasemele, et hind oleks vastu võetud paljude klientidega. Oluline, et toimiks toodete nõudluse hinnaelastsuse tegur. (*Ibid.*)

Juhul, kui toimib turu arendusstrateegia, siis tema kindlasti peab mõjutama uute turusegmentide määramisel, selleks et nõudlus oleks piisav vastavalt toodete müümisele ja planeeritud kasumi saamisele. (*Ibid.*)

Kui ettevõtte tegutseb uute toodetega olemasoleval turul, siis on kõige mõistlikum kasutada tootearendusstrateegiat. Strateegia on tõhus, kui kliendid, kellele pakutakse uusi tooteid on lojaalsed ja tuntud. Selle strateegia realiseerimiseks on mõstlik kasutada klassikaliseid

turundusmeetodeid. Kõigepealt on vaja kasutada efektiivset reklaami, tõhustatud meetmeid uue toote turule toomiseks ning erinevad variandid müügi edendamiseks. (*Ibid.*)

Selleks, et laiendada ettevõtte toimimisalad, tuleb kasutada mitmekesistamise strateegiat. Laiendatud toimimisalad annavad võimalusi suurendada toodete pakkumiste mahtu uutes turgudes. (*Ibid.*)

Turundusstrateegia mängib suurt rolli ettevõtete jaoks. Kui ettevõttele on oluline, et nõudlus tema toodete vastu oleks kõrge, kliente arv kasvab, siis on väga oluline valida ja kasutada sobivat turundusstrateegiat.

#### **1.4. Koroona kriisi mõju toitlustusettevõttele**

Juba aasta pärast COVID-19 leviku algust toitlustusettevõtted asuvad raskes ebapüsivas olukorras, mis on tingitud uute nakkuslainete, keeruliste tingimustega nagu istekohtade vähendamine, toitlustusettevõtete lahtioleku aegade muutmine ja klientidele ohutu atmosfääri tagamine. Praegu turg ei lähe tagasi pandeemiaeelse seisuga juurde. Jälgides tarbijate käitumist ja eelistusi, võib näha, et pandeemia jooksul nendel on tekkinud muudatused. Aina rohkem ja rohkem pööratakse tähelepanu hinna ja kvaliteedi suhtele ja kasvab populaarsus restoranidel, kus menüüs pakutakse tervislikku toitu. (Khan *et al.* 2020)

Pandeemia ajal, kui kõik toitlustusettevõtted pandi kinni oli märgatavalt suur kasv koduselt valmistatud toidu järele. Kasvas nõudlus sellise toidu tellimises, kohaletoimetamise või järele tulemise kuigi vaatamata sellele võib märgata, et nüüd taaskord kasvab kiirtoidu müügi nõudlus. (*Ibid.*)

Selleks, et uues reaalsuses olla edukas turul, Euroopa toitlustusettevõtetele tuleb oma kanalistrateegias, eriti veebipõhises tellimises, ärimudelid ja menüüvalikus kasutada uuendusi. (*Ibid.*)

Kanalistrateegia kohandamine on üks kõige olulisematest aspektidest praeguses raskes olukorras. COVID-19 tõttu digitaalsete kanalite kasutamine on muutunud populaarsemaks ja areneb väga kiiresti. Veebipõhist kohaletoimetamist pandeemia ajal on hakanud kasutama palju inimesi

erinevates asukohtadest näiteks töökohas või kodus. Lisaks tavalisele kohaletoimetamisele, koroonajaal lisandus kontaktivaba kohaletoimetamine, mis tähendab seda, et isik ei kontakteeru kulleriga ehk kuller toob tellitud toitu ja paneb ukse kõrval.

Samuti on muutunud populaarsemaks toidu tellimine toitlustusettevõttest ning iseseisev kohaletulek tellimuse järel. Sellised variandid kindlasti mõjutasid tarbijate toitumisharjumusi ning tarbijate üldist eluviisi. (*Ibid.*)

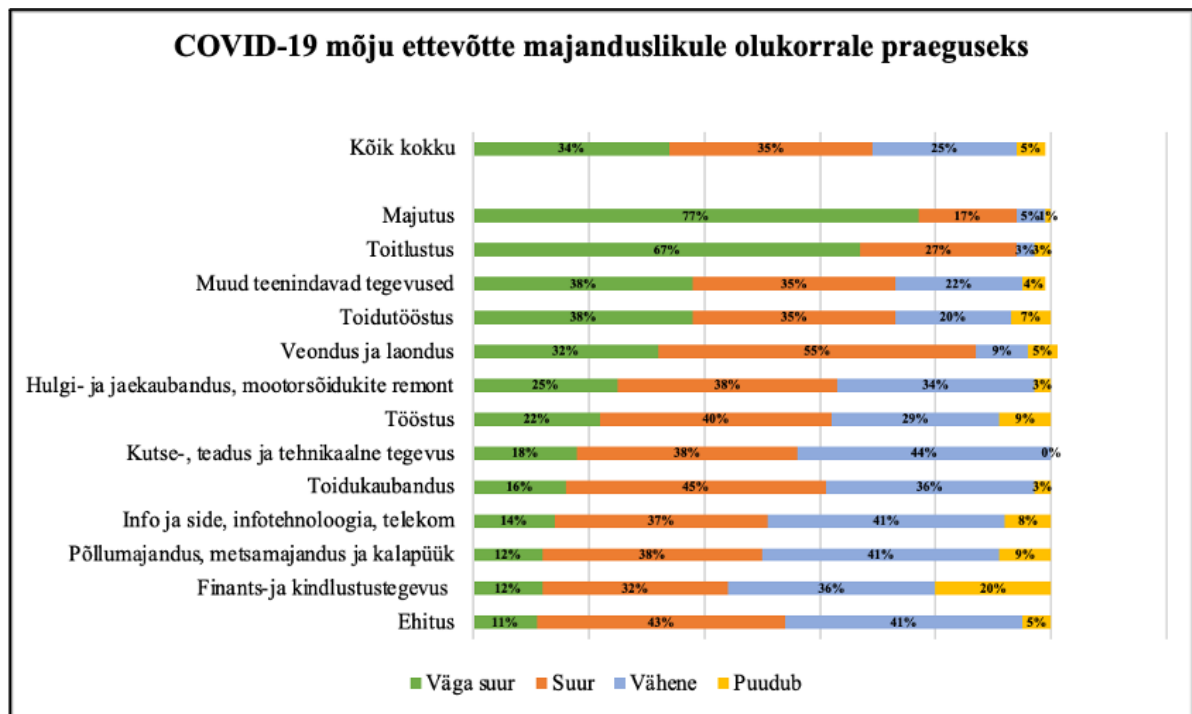
Muutuvad ka toitlustusettevõtete desinfitseerimise nõuded. Toitlustusettevõtete ruumid peavad olema ümber korraldatud nii, et oleks tagatud vajalik distants laudade vahel. Mõnedes kohtades paigaldatakse pleksiklaasi, et muuta söögitoa privaatsmaks. Tarbijate mure hügieeni ja ohutuse lahendatakse pakkudes külastajatele spetsiaalseid käte desinfitseerimisvahendeid. Peale selle on välja töödeldud spetsiaalsed äpid nutiseadmete jaoks, kust saab jälgida mitu külastajat on praegu restoranis kohapeal, et vältida suure külastajate arvu. Selline võimalus mitte ainult ei suurenda ohutusmeetmeid, vaid suurendab ka tellimuste suurust. Parandatakse ka ventilatsiooni süsteemi ja õhutatakse rohkem. (*Ibid.*)

Menüüpakkumiste optimeerides pööratakse tähelepanu tarbijate eelistustele tervise ja jätkusuutlikkuse suhtes ning tarbijate suurema tähelepanu pööramisele raha ja kvaliteedi suhtele. Lähtudes uuringust, mis oli korraldatud McKinsey poolt, 25% on muutnud oma toiduharjumused ja dieeti viimase kolme aasta jooksul eesmärgiga olla rohkem kooskõlas oma tervise ja jätkusuutlikkuse prioriteetidega. (*Ibid.*)

Pandeemia ajal on kasvanud häired kogu toiduainete väärtusahelas, mis algavad toidupoe jaemüüjatest, kelle põhieesmärgiks on koostöö tarneplatvormidega kuni restoranide ja kohvikuteni, kellel on koostöö toidukaupade jaemüüjatega. Et ei oleks probleeme tarneahelates, paljud toidu hulgemüüjad on tugevdanud oma logistilist suutlikkust otse tarbijatele suunatud teenuste pakkumiseks. Peale turule tulekut ja Menüüpakkumiste optimeerimist on väga oluline, et toitlustusettevõtted oleksid võimelised kiiresti reageerida, et oma tegevusmudel uue keskkonnaga kohaneda. (*Ibid.*)

Kantar Emor, mis on osa maailma juhtivast teabe- ja konsultatsiooni ettevõttest Kantar on läbi viinud küsitluse, mis oli suunatud ettevõtete olukorrale ja hoiakutele seoses COVID-19 pandeemiaga. Küsitlus oli läbi viidud ajavahemikus 15. – 22. mai 2020. Kokku oli küsitletud 1034 Eesti ettevõttes juhtpositsioonil töötavat inimest. (Preegel, 2020)

Diagrammi küsimuse eesmärgiks oli hinnata milline on COVID-19 kriisi majanduslik mõju ettevõttele seisuga 15. – 22 mai 2020. Diagrammilt (vt Joonis 3) on näha, et mõned tegevusalad on enam mõjutatud COVID-19 poolt. Kõige rohkem koroonaviirus mõjutas selliseid tegevusalasid nagu majutus, toitlustus ja muud teenindavad tegevusalad. (Preegel, 2020)



Joonis 3. COVID-19 mõju ettevõtte majanduslikule olukorrale praeguseks

Allikas: Preegel (2020)

COVID-19 avaldas suurt mõju toitlustusettevõtetele. Iga toitlustusettevõttele tuleb õppida kuidas kohanema oma äritegevust uue reaalsusega, kuna praegu keegi ei saa prognoosida millal kriis lõpeb.

## **2. UURING TALLINNA TOITLUSTUSETTEVÕTETE ÄRITEGEVUSEST JA TURUNDUSEST COVID-19 KRIISI TINGIMUSTES**

### **2.1. Tallinna toitlustusettevõtted COVID-19 kriisi ajal**

2020. aastal arvestades kiire COVID-19 viiruse levikuga Eestis hakkasid kehtima erinevad piirangud viiruse leviku takistamiseks. Piirangud otseselt puudutasid toitlustusettevõtteid. Alates 27. märtsist söögikohtades, mis asuvad kaubanduskeskustes oli lubatud ainult kaasamüük ning eraldi asuvad söögikohad ja baarid võisid olla lahti kella 22-ni. Toidu kojuvedu ja kaasamüük jäi töötada ka pärast kella 22. (Eriolukorra täiendavad... 2020)

11. maist 2020 sai taas pakkuda toitu kohapeal järgides 2+2 reeglit, tagades 2-meetrist distantssi laudade vahel ning istudes lauas maksimaalselt kahekesi. (Kaubanduskeskustes leevenevad...2020)

1. juunist 2020 toitlustusettevõtetele oli lubatud töötada pärast kella 22-st. Kohapeal klientidele peab olema tagatud desinfitseerimisvahendite olemasolu ning peab jälgima 2+2 reeglit. Samuti toitlustusettevõttes on lubatud alkoholi müük pärast kella 22st. (Valitsus täpsustas... 2020)

Alates 29. augustist 2020 keelati alkoholi müük Harjumaa toitlustus- ja meelelahutusasutustes. (Politsei piirab... 2020)

10. novembril 2020 valitsuse poolt olid avalikustatud uued koroonaviiruse vastased meetmed, mis hakkasid kehtima alates 16. novembrist 2020. Toitlustusasutuses hakkasid taas kehtima kahemetrilise vahemaa reeglid ning kõige suurem viibinud inimeste arv ühes seltskonnas on 10. Piirang ei kehtinud inimestele ühest perekonnast. Inimeste kogunemise vältimiseks restoranide lahtiolekuajad olid ka muudetud ehk oli piiratud toitlustusasutuste töö keskööst kuni kella 6ni hommikul. Toidu kaasamüük ja -ost jäi lubatuks. (Valitsus avalikustas...2020)

28. detsembrist 2020 hakkasid kehtima uued piirangud Harjumaal ning nad pidid kestma kuni 17. jaanuarini 2021. Uus valitsuse korraldus sunnib toitlustusettevõtteid sulgeda klientidele ukсед kohapealseks ajaveetmiseks ehk kõik ettevõtte müügi- ja teenindussaalid peavad olema suletud.



Toitlustusettevõttele on lubatud pakkuda klientidele kaasamüüki ja kasutada kullerteenuseid. (Valitsus kinnitas... 2020)

14. jaanuaril 2021 valitsuselt tuli otsus, et alates 18. jaanuarist 2021 hakkavad kehtima piirangute leevendused Harjumaal. Toitlustusettevõtted võivad olla taas avatud klientidele müügi- või teenindussaaliks kohapealseks ajaveetmiseks, kuigi tuleb kinni pidada mõnedest piirangutest. Restoranid, kohvikud ja muud toitlustusasutuste ruumid võivad olla klientidele lahti 25-protsendilise ruumi täituvusega ajavahemikus 6.00-19.00. Ruumis on lubatud liikuda 2+2 reeglil arvestades, mis ei laiene perekondadele. Toidu kaasamüük võib töötada oma tavalises ajavahemikus. (Ida-Virumaal ja Harjumaal... 2021)

2. märtsil 2021 suure nakatunute arvu tõttu valitsus kehtestas uued piirangud, et tõkestada viirust. Uued täiendavad piirangud hakkasid kehtima 6. märtsist 2021 ning puudutasid toitlustusettevõtteid vastavalt. Taaskord hakkas kehtima 25-protsendiline täituvuse piirang söögikohtades ning nädalavahetustel toitlustusettevõtted pidid panema oma ukseid kinni, kuid argipäeviti võisid töötada kuni 18ni. Toidu kaasamüük ja kojuvedu oli lubatud igal ajal. (Valitsus kehtestab...2021)

8. märts 2021 oli kuupäev, millal valitsus kinnitas ranged piirangud COVID-19 leviku tõkestamiseks, mis hakkasid kehtima 11. märtsist 11. aprillini. Ranged piirangud pidid kehtima vähemalt 1 kuu, kuigi võisid olla pikendatud, kui koroonaviiruse levik ei lange. Toitlustuskohtades klientidele oli keelatud veeta aega kohapeal ning jäi kehtima ainult toidu kaasamüük. (Koroonaviiruse leviku...2021)

3. maist 2021 hakkasid kehtima leevendused toitlustusettevõtete jaoks. On lubatud einestada välialadel kuni kella 21-ni, tingimusel, et laudade vahel on tagatud piisav vahemaa ning välisalat kasutatakse 50-protsendilises mahus. Ühes lauas tohib olla maksimaalselt 10 inimestele. (Valitsus kinnitas COVID-19... 2021)

Tallinnas oli 2019. aastal 178 majutus- ja toitlustusettevõtet, suurel osal neist on mitu erinevat söögikohta (Kuulpak, 2020, 92). Nende spetsialiseerumine ja ärimudelid on erinevad.

## **2.2. Toitlustusettevõtete 4P mudel**

Iga toitlustusettevõtte liigil on olemas oma turundusmiks, kui lähtuda 4P mudelist (vt lõputöö alapeatükk 1.3 lk 17). Tabelis 3 on esitatud andmed selle kohta, kuidas erinevad toitlustusettevõtted loovad oma tooteid, kujundavad hindu, millise asukoha nad on valinud ning

kuidas peavad vajalikuks oma tooteid ja teenuseid reklaamida. Nende andmete põhjal viis autor toitlustusettevõtete 4P analüüsi.

Kõigepealt analüüsis autor 4P mudeli järgi restorane. Restoranide poolt pakutavaks tooteks on enamasti naturaalsest toorainest keeruka valmistusviisiga toit, mitmekäigulisi põhjalikke einet, seal on lai suupistete valik, võivad olla ka gurmeetooted. Joogiks pakutakse laias ning sageli erilises valikus alkohoolseid ja alkoholivabu jooke ning võib olla pakutud ka rikkalik veinikaart. Restoranide hinnaklass võib kõikuda kõrgest väga kõrgele, see oleneb restorani menüüst ja asukohast. Restoranide asukohad võivad olla erinevates Tallinna osades. Reklaami võib jagada mitmete kanalite kaudu, sotsiaalvõrgustikes nagu Facebook ja Instagram, võivad olla tänava välisreklaamid ning ajalehtedes. (Talviste 2010)

Kohvikus ja Café-s menüüvalikus on peamiselt erinevad kohvi ja teejoogid, kondiitri-, pagaritooted ning menüüs võib esineda ka väike toidu- ja joogivalik. Toiduvalikus tavaliselt on värsked salatid ja suupisted. Joogivalikusse kuuluvad värsked pressitud mahl, morss ja piim. Kohvikute hinnaklass on keskimine, kuid võivad esineda ka kohvikud delikatesstodega, kus hinnaklass on kõrge. Kohvikute asukoht on lai. Tallinnas suur osa kohvikutest on Vanalinnas, samuti kohvikud võivad asuda ka suurtes kaubanduskeskustes. Reklaami avaldatakse sotsiaalvõrgustikes või hoonel, kus asub kohvik. (*Ibid.*)

Kiirtoitlustusettevõtted pakuvad lai valikut kiirtoiduga: burgerid, frii-, bataadikartul, nagitsad, võileivad, grillkana, hot-dogid, tortillad, sõõrikud ja burritod. Joogiks pakutakse pudelites või automaadijoogid, suur rõhk karastusjookidele, aga võib esineda ka lahja alkohol. Hinnaklass on kõige madalam toitlustusettevõtete reas. Kiirtoitlustusettevõtted võivad olla kui eraldiseisva hoonena “*drive in*” võimalusega, kui ka asuda kaubanduskeskustes. Reklaamitakse kiirtoitlustusettevõteteid kõige rohkem läbi sotsiaalvõrgustikke või pannakse reklaami suurele banneritele, mis asuvad üle maanteed. Kuna tegemist on madala hinnaklassi toodetega, siis tihti reklaam tuleneb inimestelt, kes soovivad toitlustuskohta oma tuttavatele. (*Ibid.*)

Baar, pubi ja lounge pakuvad kõigepealt laia valikut alkohoolseid ja alkoholivabu jooke, pakutakse omatoodetena kokteile. Menüüvalik on kitsas: suupisted, salatid ja pastad. Lounges tihti pakutakse vesipiibu. Kuna inimesed tulevad baari tavaliselt, et suhelda, siis võib arvata, et baarid pakuvad atmosfääri suhtlemiseks. Hinnaklass on tavaliselt keskmine, kuid võivad esineda ka kohad, kus

hinnad on kallid. Põhilised reklaamikanalid on sotsiaalvõrgustikud nagu Facebook ja Instagram. (*Ibid.*)

Tabel 3. Toitlustusettevõtete 4P mudel

4P tegurid	Restoran	Kohvik ja Café	Kiirtoitlustusettevõtted, söökla ja teised suurköögid	Bar, publi, lounge
Toode	Keeruka valmistusviisiga toit, alkohoolsed ja alkoholivaba joogid	Kohvi ja teejoogid, kondiitri-, pagaritooted	Suur valik kiirtoitu. Joogiks pakutakse Karastusjoogid pudelites või automaadijoogid	Lai valik alkohoolseid ja alkoholivabu jooke, Menüüvalik on kitsas. Vesipiibu. Suhtlemine kui toode
Hind	Kõrge ja väga kõrge	Keskmine ja kõrge	Madal	Keskmine
Asukoht	Tallinna erinevad osad	Tallinn, Vanalinn, kaubanduskeskused	Tallinn, kaubanduskeskused	Tallinn
Reklaamine	Facebook ja Instagram	Sotsiaalvõrgustikud, tänavareklaam	Sotsiaalvõrgustikud	Facebook ja Instagram

Allikas: Talviste (2010); autori koostatud

Peale 4P mudelit igal toitlustusettevõtte liigil on oma toode väljastamise viis, teenuse osutamise kiirus, tarbimisaeg ning lahtioleku aeg. Restoranis klienti teenindatakse ainult lauas. Mõned restoranid võimalavad kaasamüüki teenust. Toidu valmistamisele kulub keskmiselt kuni pool tundi, aga kui tegemist on keeruka valmistusviisi tootega, siis aeg võib pikeneda tunnini. Kuna tegemist on toiduelamusega, siis toidu proovimisele ja naudimisele võib kuluda kuni kolme tundi. Restoranide lahtioleku ajad võivad olla erinevad, mõned restoranid hakkavad töötama alates lõunast, pakkudes oma klientidele ärilõunat, kuid suurem osa alustab oma tegevusi õhtupool ja tavaliselt köögi suletakse kell 22. (*Ibid.*)

Kohvikus ja Cafés on osalise lauas teenindus. Jooke toob teenindaja ning valitud toitu võtab klient letist ise. Tihti on olemas võimalus osta või tellida pagaritooted kaasa. Enamasti pakutud toidud on juba valmistatud, seega aega kuulub ainult jookide valmistamisele ja võtab umbes 5-10 minutit. Tarbimisaeg võib sõltuda küllastamise eesmärgiks. Kui tegu on ärikohtumisega siis tarbimisaeg võib olla kuni pool tundi, aga kui tegemist on kohtumisega, millel eesmärk on suhtlus, siis võib

kesta paar tundi. Kohvikud tavaliselt on avatud hommikusest, pakkudes hommikusööke ja värskaid pagaritooteid ja sulgevad kell 19-ni. (*Ibid.*)

Kiirtoitlustusettevõtetes on suur rõhk kaasamüügile ja võimalusel ka “*drive in*” võimalusele. Võivad asuda bensinijaamades, kioskides, kaubanduskeskustes. Kui klient soovib kohal süüa, siis teda teenindakse letis. Kuna tegu on kiirtoiduga, siis teenuse osutamise aeg on lühike. Vastavalt toidule valmistamise aeg võib kõikuda 5 minutist 15 minutini. Tarbimisaeg on lühike, kuna tegemist on kiirtoiduga, tavaliselt võtab umbes 10-20 minutit. Lahtiolekuajad võivad olla erinevad vastavalt kiirtoitlustusettevõttele. Mõned on lahti teatud ajadel, kuid mõned võivad töötada ööpäev läbi. (*Ibid.*)

Baarides, pubides ja lounges on osalise lauas teenindus. Baariletist tellitakse ja saadakse sealt jooke, kuid toidu tuuakse lauda. Jooke valmistatakse kohe baariletis ning see võtab umbes 5 minutit. Toidu valmistamisele kulub rohkem aega ja võib võtta kuni pool tundi. Kuna tegu on õhtuse ajaveetmisekohtadega, kuhu inimesed tulid peamiselt suhelda, siis tarbimisaeg võib võtta mitu tundi ja kesta hoopis sügava ööni. Tavaliselt baarid hakkavad töötama kella 18-st ja hommikuni. (*Ibid.*)

Sõltuvalt teenuse iseloomust kujuneb toitlustusettevõtete liikidel ka erinev klientuur, nad töötavad erinevates turu segmentides, kuigi esmapilgul tundub, et toitlustamises toodete ja teenuste vahel suuri erinevusi ei ole, tegelikult see pole nii. Paljude inimeste jaoks restoranide külastamine on meelelahutus, niimoodi nad tähistavad tähtsad kuupäevad või lõõgastuvad. On olemas inimeste rühm, kelle jaoks on olulised toitute kvaliteet ja teeninduse tase, seega nad valivad restorani. Töötavad inimesed eelistavad süüa eriti hommikusööki ja lõunat toitlustuskohtades nagu kohvik ja café, kuna see säästab aega ja vahepeal aitab siduda söömist ärikohtumisega. On olemas inimesed, kelle jaoks on aega säästamine on väga oluline igapäevaelus ja nad kogu aeg kiirustavad, seega nende valik on kiirtoitlustusettevõtete vastu. Paljud inimesed on harjunud pärast tööd või nädalavahetustel lõõgastuda baarides, pubides või lounges, suheldes sõpradega või otsides uusi tutvusi. Kõik need toitlustusettevõtted pidid nende piirangutega kohanema.

## 2.3. Uuringu eesmärk, valim ja meetoodika

Lõputöö eesmärgi täitmiseks viis autor läbi rakendusuuringu. Rakendusuuringu ülesandeks oli selgitada välja, millised tegurid aitasid kaasa Tallinna linna toitlustusettevõttele hakkamasaamisele COVID-19 pandeemia tingimustes: millised ärimudelid on olnud kõige tõhusamad, ning töötada välja soovitused, kuidas ettevõtted saaksid sarnastes tingimustes tulevikus paremini toime tulla.

Uuringu läbiviimiseks koostas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Milline ärimudeli variant on toitlustusettevõtete äris kriisolukorras on kõige tõhusam?
2. Millised toitlustusettevõtted valisid turule tulekuks koroonaa kriisi aja?
3. Missuguseid meetmeid tuleks toitlustusettevõttel tarvitusele võtta, et tulevikus sarnaste väliskeskkonna muutuste mõju oma tegevusele leevendada?

Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks on autor kasutanud kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimisviisi kombinatsiooni. Tegemist on juhtumiuuringuga. Andmete kogumiseks autor kasutas ankeetküsitlust. Andmete töötlemiseks kasutas autor statistilise kirjeldamise meetodeid ja kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Autor koostas ankeedi (vt Lisa 1) *Google Forms* keskkonnas, kuna programm võimaldab lihtsat jagamist ning lihtsat ja selget andmete analüüsi. Ankeet oli jagatud toitlustusettevõtete Facebooki sõnumirakenduses Messenger ja Instagramis. Ankeet koosnes 20 küsimusest. Uuringu andmed autor analüüsis *Microsoft Office* tarkvaraprogrammis *Excel* ja *Google Docs* veebikeskkonnas.

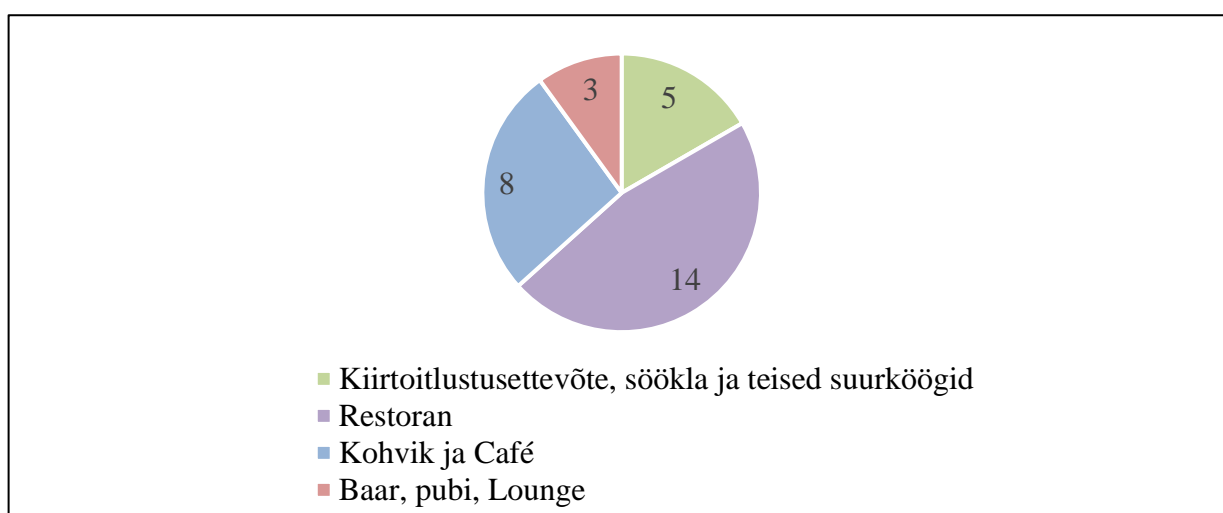
Ankeet oli avatud vastamiseks ajavahemikul 30.03.2021 - 9.04.2021. Kogumisse valis autor Tallinna toitlustusettevõtted, kellel olid kontod Facebookis ja/või Instagramis ning kes olid teinud postitusi ka viimase kuu aja jooksul. Kogumiks kujunesid 180 Tallinna toitlustusettevõtet. Tuginedes proovi suuruse kalkulaatorile statistiliselt usaldusväärse kogumi jaoks oli vaja 123 toitlustusettevõtete vastust (Sample size...). Kuid kokku küsitlusele vastasid 30 toitlustusettevõtet (vt Lisa 2), mis andis võimaluse moodustada väiksema kogumi kvalitatiivsete tunnuste põhjal. Vastanud ettevõttel oli avatus, soov panustada ettevõtluse arendamise uuringusse, tähelepanelik suhtumine potentsiaalsesse klienti ja abivalmidus ning ettevõtlusaktiivsus pandeemia ajal.

Vastused jagas autor nelja gruppi sõltuvalt ettevõtte tegevuse eripärast ehk liigist: restoranid; kohvikud ja café'd; kiirtoitlustusettevõtted, sööklad ja teised suurköögid; baar, pubi ja lounge.

Toitlustusettevõtete liigitamisel autor kasutas Eestis ja Euroopa Liidus kehtivat toitlustusettevõtete jaotust. (Talviste 2010)

### 3. TALLINNA TOITLUSTUSETTEVÕTETE TURUNDAMISE ANALÜÜS

#### 3.1. Tallinna toitlustusettevõtete analüüs



Kõigepealt esitab autor uuritud ettevõtete iseloomustuse. Diagrammil (vt Joonis 4) on näha, kuidas küsitlusele vastanud ettevõtted liigiti jagunesid. Kõige suurem vastuste arv tuli restoranidelt. Teisel kohal on kohvik ja Café. Natukene vähem vastuseid tuli kiirtoitlustusettevõtetest ning kõige vähem vastuseid autor sai baaridelt, pubidelt ja loungelt.

Joonis 4. Uuringus osalenud ettevõtted toitlustuse liigi järgi

Allikas: autori uuring

Arvestades sellega, et COVID-19-ga tingitud kriis avaldas märkimisväärset mõju suurema osa ettevõtetele, toitlustusettevõtted ei olnud ka erand. Aasta jooksul on juhtunud mitu erinevaid olukordi, millal COVID-19-ga seotud piirangud sundisid toitlustusettevõtteid oma äritegevust ümber korraldada. Autor otsustas välja selgitada millised on olnud kõige suuremad muutused toitlustusettevõtetel aasta jooksul ning teada saada toitlustusettevõtete arvamused selle kohta.

Kõigepealt autor otsustas välja selgitada toitlustusettevõtete arvamusi COVID-19 kriisi kohta, et aru saada sellest, milline seis on praegu turul ja võrrelda nelja toitlustusliigi seisu omavahel.

Autor küsis kuidas COVID-19-st tingitud kriis mõjutas toitlustusettevõtteid. Vaadates toitlustusettevõtete vastusi, autor koostas tabelit (vt Lisa 3), kus grupeeris vastusi toitlustusettevõtete tüübi järgi. Kokku autor sai 4 toitlustusettevõtte liiki: restoran, kohvik ja Café; kiirtoitlustusettevõtted; baar, pubi ja lounge. Kui vastused said grupeeritud, oli kohe näha tervet pilti tendentsiga - millistel toitlustusettevõtete liikidel äri läheb paremini, aga millistel mitte. Vaadates tulemusi võib järeldada, et kõiki toitlustusettevõtteid mõjutas kriis mingil määral. Kõige suurem osa vastusest oli ettevõtte tulu langusest, töötajate kärpimisest ja klientide arvu vähendamisest. Peale selle toitlustusettevõtted puutusid kokku ka psühholoogiliste probleemidega, kuna iga kriis toob endaga kaasa ka mentaalseid raskusi.

Võrreldes 4 toitlustusliiki omavahel võib järeldada, et praegu on kõige halvem seis baaridel, pubidel ja loungeidel. Kuna tegemist on õhtuse ajaveetmiskohaga, siis ilmselt üle elada COVID-19-st tingitud kriisi nendele on väga raske. Kõigepealt inimesed lähevad baari, et suhelda, kuulata muusikat ja proovida erinevaid jooke. Kuid arvestades sellega, et läbi aasta ja siimaani on kestnud piirangud - täielikust suletusest kuni õhtuse avatuse piiramise ja täituvuse piiranguteni ei saa baarid, pubid ja loungeid pakkuda klientidele oma tooteid ja teenuseid täismahus. Ja võttes arvesse seda, et sellel toitlustusettevõtete liigil menüüvalik on kitsas ja suur rõhk on laia valiku alkoholsetele ja alkoholivaba jookidele, siis ei saanud nad väga pakkuda ka kaasamüügi teenust.

Klassikalistele “*a la carte*” restoranidele on samuti raskem üle elada koroonakriisi. Restoranid puutusid kokku probleemiga, et roogade serveerimine karpi ja selle transportimine mõjutab toidu kvaliteeti ja kallis “*high end*” roog ei ole karbis serveerides sama lisandväärtusega kui restoranikogemus. Restorani küllastamine on toiduelamus, mis annab klientidele võimalust nautida keeruka valmistusviisiga toitu, toidu serveerimist ning professionaalset teenindust. Kuid ei saa seda tarbijad tunda tellides restoranitoidu koju. Antud põhjustel inimesed soovivad vähem tellida restorani toitu koju, mis avaldab negatiivset mõju restoranide äritegevusele.

Kohvikud on puutunud kokku käibe langusega, kuna klientide arv on märgatavalt vähenenud. Suur Tallinna kohvikute osa asub kas vanalinnas või kaubanduskeskustes. Vanalinna kohvikud ei kasuta eriti palju reklaami sotsiaalvõrgustikes, kuna põhiline klientide sihtrühm vanalinna kohvikutes on reisijad, aga nende arv COVID-19 kriisiajal on märgatavalt langenud, seega palju vanalinna kohvikud olid sunnitud peatada oma tööd teadmata ajaks. Mis puutub kaubanduskeskuste kohvikusse, siis nende seis oli natukene parem, kuid vähenenud kaubanduskeskuste külalisi arvu tõttu nende käibe on samuti langenud.



Kõige vähem mõjutatud toidlustussektor on kiirtoitlustusettevõtted. Kiirtoitlustusettevõtted, mis asuvad kaubanduskeskustes puutusid kokku klientide arvu langusega, aga see oli ainult siis, kui keskustes kõik poed olid kinni ja inimeste vajadus külastada keskusi langes. Kuid üldiselt ei olnud see kriis väga hirmutav, kuna kiirtoitlustusettevõtted juba enne kriisi pakkusid suures mahus kaasamüüki ja mõned ettevõtted võimaldasid “*drive in*” teenust, nii et COVID-19 tingimustes ei pidanud nad välja mõtlema kaasamüügi teenust. Peale selle nende toidu valmistamise aeg on palju lühem kui restoranides, seetõttu tarbijad valivad neid ka rohkem, kuna saavad oma tellimused kiiremini kätte sama kvaliteediga.

Järgmisena autor uuris toitlustusettevõtete tulu langust ja võrdles neid omavahel. Vaatamata sellele, et toitlustusettevõtete liikide vastuse arvud ei olnud võrdsed, tabelist (vt Lisa 4) võib näha üldist tendentsi, kuidas toitlustusettevõtete tulud on langenud. Baaride vastuseid oli ainult kolm, aga kõikidel kolmel tulud on väga kõvasti langenud ehk rohkem kui 90% võrra. Seda võib põhjendada sellega, et baarid olid kõige rohkem mõjutatud piirangutega ning ei saanud pakkuda oma klientidele teenusi täies mahus. Restoranidelt oli 14 vastust ja osadel tulu langus oli väga suur ehk 70-90% ja teistel natukene vähem ehk 30-50%. Ainult ühel restoranil tulu ei langenud. Kohvikutel ei olnud samuti hea seis. Pooltel kohvikutel tulu langus oli 70-90% ning kolm ei soovinud vastata, mille põhjal võib samuti teha järeldust, et nende seis samuti ei ole kõige positiivsem. Kõige väiksem tulu langus on kiirtoitlustusettevõtetel. Nende tulud on jäänud peaaegu sama tasemele nagu olid enne koroonakriisi. Seda võib tingida mitmete teguritega. Esiteks, kuna inimeste sissetulekud on langenud, siis nende söögiharjumused on ka muutunud ja nõudlus on kasvanud odavamate söökide vastu. Teiseks, kuna kiirtoitlustusettevõtetel juba enne koroonakriisi kaasamüügi ja “*drive in*” teenused olid pidevalt arenenud ja olid väga populaarsed, ei tundnud nad suurt muutust COVID-19 kriisi ajal.

Piirangute tõttu toitlustusettevõtete äritegevuse päästjaks oli kaasamüük. 29 toitlustuskohta 30-st tagas oma klientidele kaasamüüki COVID-19 kriisi ajal ning on märganud suuri muudatusi kaasamüügi nõudluses (vt Tabel 4). Kaasamüügi nõudlus kasvas 22 kohas, mis teeb 75% kõikidest vastanutest toitlustusettevõtetest. Kui vaadata rohelisega märgitud toitlustusettevõtteid, siis neid kõike ühineb see, et juba enne COVID-19 kriisi nad pakkusid kaasamüügi teenust. Neljal toitlustusettevõttel kaasamüügi nõudlus jäi samaks ning kolmel nõudlus langes. Toitlustusettevõtted on märganud, et kaasamüük on kõige säästlikum variant nende jaoks, kuna kojuveo pakkujad võtavad kõrgema protsendi tarne eest ja ettevõtte jaoks see on pigem kulukas.

Turunõudlus sõltub tarbijate arvust turul ehk mida rohkem tarbijaid turul soovivad teatud kaupa või teenust, seda suurem on turunõudlus. Seetõttu võib põhjustada kaasamüügi nõudluse suurenemist nii: inimesed, kes on mingil põhjustel juba harjunud süüa toitlustusettevõtetes kohapeal nüüd ostavad sama toitu kaasa.

Tabel 4. Toitlustusettevõtete kaasamüügi nõudluse muutus

	Restoran	Kohvik ja Café	Kiirtoitlustusettevõtted, Söökla ja teised suurköögid	Bar, pubi, Lounge
Nõudlus kasvas	R1. Rado	C2. Rohe Kohvik	K1. Hesburger Mustakivi	B1. Magnet Lounge
Nõudlus kasvas	R3. Vapiano	C3. Magdaleena Kohvik	K3. Anonymous	B3. Whisper Sister
Nõudlus kasvas	R4. HÜGGE resto	C4. Café del monte	K4. New York Pizza	–
Nõudlus kasvas	R7. Sushi Plaza	C5. Coffee kitchen	K5. McDonald's	–
Nõudlus kasvas	R8. Suliko	C7. Kohvik Hotell Olümpia	–	–
Nõudlus kasvas	R10. Snoob Resto	C8. Vaibz	–	–
Nõudlus kasvas	R11. Fusion Sushi	–	–	–
Nõudlus kasvas	R12. Odessa	–	–	–
Nõudlus kasvas	R13. Grill–restoran Sevan	–	–	–
Nõudlus kasvas	R14. Tokio 55	–	–	–
Nõudlus jäi samaks	R2. O–Sushi group	C1. Rukkilill kohvik	–	B2. Kochi Aidad
Nõudlus jäi samaks	R6. Jahu resto	–	–	–
Nõudlus langes	R5. BabyBack Ribs & BBQ	C6. Troika kohvik	K2. Tark Café	–

Allikas: autori uuring

Igal toitlustusettevõttel peab olema oma ärimudel selleks, et edukalt tegutseda turul. Autor selgitas välja milline ärimudel COVID-19-st tingitud kriisoluukorras on kõige tõhusam (vt Lisa 5). Autori

jaoks oli üllatav saada 10 vastust 30 vastusest sellest, et toitlustusettevõtted ei tea ja ei saa pakkuda ärimudelit, mis oleks kõige tõhusam praeguses olukorras. See tähendab, et 33% vastanud ettevõtetest praegu tegutsevad tuginedes kriisieelsele kogemusele ning pikaajalist kohandamiskava neil ei ole. See mõjutab negatiivselt nende ettevõtete äritegevuse edu ja tulu.

Sama palju ehk 10 ettevõtet väitsid, et ärimudel, mis on suunatud kaasamüügile on kõige efektiivsem. Kui vaadata uuesti Tabel 4 kaasamüügi nõudlusest, siis ilmselt nendel on õigus. 75% toitlustusettevõtetal COVID-19 kriisi ajal kaasamüügi nõudlus on kasvanud, mis tähendab, et kaasamüük tõesti toimib turul. Kaasamüügi kasutades on otsemüük lõpptarbijale ilma kojuveo vahendajateta, kes küsivad kõrgeid vahendustasusid. See on palju säästlikum ettevõtte jaoks, kuna saab puhta tulu ja ei pea maksma tarnimise eest.

Ärimudelit on vaja pidevalt areneda ja uuendada, et ta oleks tõhus. Osterwalderi ärimudelile tuginedes sissetuleva toitlustusettevõtte ärimudel peab sisaldama neli tegurit, mis koosnevad üheksast komponendist (Osterwalder 2004, 30-31). Tegurid on kindel toode, tarbijad, infrastruktuur ja finantsaspektid. Arvestades COVID-19-st tingitud kriisiga eduka toitlustusettevõtte ärimudel peab sisaldama väärtuspakkumist ehk antud juhul pakkuda sellised söögid ja joogid, mille kvaliteet ei lange, kui neid pakutakse kaasamüügiks ning hind peab olema madalam, kuna tegu on kaasamüügiga. Sihttarbijateks on inimesed, kes soovivad jätkata süüa toitlustusettevõtetes vaatamata kriisile. Jaotuskanaliks on edasimüügi- ja turundusstrateegiad, mis aitavad säilitada ühendust kliendiga. Kliendisuhe peab näitama milline seos on ettevõtte ja kliendi vahel. Sellisel juhul seos võib olla selline, et ettevõtte võimaldab kliendile saada soovitud toodet vaatamata piirangutele ning klient aitab ettevõttele üle elada majandusliku kriisi. Põhisuutlikkuse alla määratakse seda, et ettevõtte peab omandama vajalikke teadmisi, et luua väärtust kliendile ehk milliseid sööke ja jooke antud kriisiolukorras pakkuda on kõige mõistlikum ja tulusam, et nende kvaliteet ja hind oleksid vastavalt teineteisele. Ettevõtte partnervõrgustiku alla peavad kuuluma vabatahtlikud äriliitlased, kelle kaudu võib luua kliendiväärtust. Praeguses olukorras suurt tähelepanu tuleb pöörata hinnakujundusele ehk arvestades oma ressursidega pakkuda tarbijatele hinda, mis paneb neid uuesti tagasi tulema ja jälle ostma sama toitlustusettevõtetest. Väga oluline jälgida konkurentide hindu ja vastavalt sellele määrata oma hindasid ning peale seda kasutada erinevaid rahavooge. Ilmselt hinnad peavad olema sellised, et ettevõtte saaks oma müüdüd toodetest tulut. Selleks peavad olema läbimõeldud hinnastruktuur ja rahavood.

COVID-19 kriisi ajal suur osa toitlustusettevõteteid on puutunud kokku majanduslike raskustega, mis tõid endaga kaasa nii töötajate koondamised kui ka palkade kärpimised või hoopis toitlustusettevõtete äritegevuse lõpetamine. Kuid on olnud ka need, kes sisenesid turule just sellel ebastabiilsel ajal. *“Hard times create strong men, strong men create good times, good times create weak men, and weak men create hard times.”* (Hopf 2016). Autor uuris miks mõned toitlustusettevõtted tulid turule COVID-19 kriisi ajal, samal ajal kui teised pidid kohanema uue raske reaalsusega või hoopis peatada oma äritegevust.

Vastustest selgub, et turule tulid need ettevõtted, kelle ärimudel sobib edukaks tegutsemiseks COVID-19 kriisi tingimustes (vt Lisa 6). Kõigepealt see on toitlustusettevõtted, mille kontseptsioon on suunatud kaasamüügile. Näidisenä vastajad tõid “MySushi” restorani, kes mõtlesid välja kaasamüügi kohti ja aasta jooksul laiendasid nende arvu. Kõige tõhusama kaasamüügiga toitlustusettevõtte tüüb praeguses tingimustes on kiirtoitlustusettevõtte. See on põhjustatud sellega, et kiirtoitlustusettevõtte hinnaklass on madalam, kui teistel toitlustusettevõtetel, mis võimaldab tarbijate sihtrühma laienemist. Kiirtoidu juba ammu pakutakse kaasamüügiks, seega inimesed on harjunud juba sellega, nende jaoks see on odav ja mugav võimalus, et kiiresti süüa. Peale selle toitlustusettevõtetel, mis tulid turule on reaalne ja selge visioon, mida ettevõtte soovib saavutada COVID-19 kriisi valguses ning kindel turundusstrateegia vastavalt kriisi tingimustele.

Arvestades sellega, et COVID-19-st tingitud kriis oli ootamatu kõikide toitlustusettevõtete jaoks, on oluline õppida kuidas hakkama saada uues reaalsuses. Praegu keegi ei saa ennetada millal COVID-19-ga põhjustatud tervishoiu kriis ära lõpeb ja kas ta lõpeb. Toitlustusettevõtted peavad olema valmis töötada piirangutega tulevikus ka ja välja mõelda sellised meetmed, et isegi kriisi ajal olla turul edukas. Oma uuringus autor küsis missuguseid meetmeid tuleks toitlustusettevõttele tarvitusele võtta, et tulevikus sarnaste väliskeskkonna muutuste mõju leevendada (vt Lisa 7). Suurim osa vastuseid oli seotud sellega, et toitlustusettevõtted peavad panema rohkem rõhku oma ettevõtte turundusele ning keskenduda kaasamüügile.

Turundus on oluline tööriist ning õige turundusstrateegia on edu võti. Turundusstrateegia peab vastama toitlustusettevõtte tüübile. Õiget turundusstrateegia otsides saab kõigepealt kasutada maatriksit “toode-turg” (Дурович, Копанев 1998, 153). Kuna turundusstrateegial on viis põhikomponenti: eesmärk ja ülesanded, positsioneerimine ja brändimine, strateegiad ja

programmid, eelarve, läbivaatamine ja hindamine (Middleton 2009, 194-195), siis COVID-19 kriisi ajal turundusstrateegia koostamisel toitlustusettevõtted peavad arvestama sellega, et komponendid vastaksid praegusele olukorrale. Vastavalt COVID-19-st tingitud piirangutele, turundusstrateegia eesmärgiks on teenida võimalikult palju tulu, pakkudes klientidele tooteid kaasamüügiks, mille kvaliteet ei lange transportimisel. Brändingu suhtes toitlustusettevõtte peab demonstreerima läbi reklaami miks nende poolt pakutud toode on parem kaasamüügi jaoks, kui konkurentidel ja millised eelised saab klient ostes toitu kaasa valitud toitlustusettevõttest. Strateegiate ja programmide kaudu saab arendada oma pakutud kaasamüügiks tooteid, läbi töödelda nende koostist, kujundada pakendit nii, et ta oleks mugav ja meeldejätav. Lisaks toitlustusettevõttel peab olema koostatud eelarve personali väljamaksete ja vajalikke ressursside jaoks. Ja viimaseks, aga samuti väga oluliseks on hinnata konkurentide tegevust, vaadata mis võib teha paremini kui nemad on teinud ja milliseid hinnad määrata oma toodetele.

Et leevendada tulevikus sarnaste väliskeskkonna muutuste mõju toitlustusettevõtetele, kõik toitlustusettevõtted pidid kohanema ootamatu olukorraga iseseisvalt, vaid oma ressurssidele ja võimalustele tuginedes. Mõned neist lootsid suuremale abile riigi poolt, ent ilmselt see ei saa olla ettevõtte ellujäämise peamiseks tugipostiks.

### **3.2. Järeldused ja ettepanekud Tallinna toitlustusettevõtete toimetulekuks COVID-19 piirangute tingimustes**

Järgnevad ettepanekud toetuvad autori poolt läbi viidud küsitluse andmete analüüsile, mis on esitatud eelmises alapeatükis.

Analüüsi tulemustele tuginedes saab öelda, et koroonakriis avaldas negatiivset mõju kõigile uuritud Tallinna toitlustusettevõtetele: vähenes klientide arv ning käive langes. Suurem osa ettevõtetest pidi kas töötajate koormust vähendama ja/või vähendama töötajate nende arvu. Kõige rohkem said COVID-19-st tingitud kriisist negatiivselt mõjutatud baarid, pubid ja loungei'd, aga kiirtoitlustusettevõtted on need, kes tulid kriisiga kõige paremini toime. Kriis mõjutas restorane päris kõvasti ka ning kohvikud olid samuti negatiivselt mõjutatud, eriti need, mis asuvad Tallinna vanalinnas.

Klassikalised restoranid on kokku puutunud probleemiga, et nende toidu serveerimine karpidesse kaasamüügiks ja selle transportimine ei ole sobiv viis, kuna see mõjutab toidu kvaliteeti, mistõttu inimesed loobuvad tellimisest kuna arvavad, et see ei maksa oma raha.

Tallinna vanalinna kohvikud ja Caféd COVID-19 kriisi ajal kaotasid väga palju kliente, kuna nende peamine klientide sihtrühm on reisijad, keda kriisi ajal peaaegu ei olnud, seega kohvikud puutusid kokku selliste raskustega nagu ettevõtte ajutine töö peatumine või sulgemine.

Läbi viidud uuringu tulemustest järeldub, et kriisolukorras kõige tõhusam ärimudeli element on kaasamüük. Tervelt 75% toitlustusettevõtetel on kriisi ajal nõudlus kaasamüügi järele kasvanud. Kaasamüük võimaldab kõikidel toitlustusettevõtetel tegevust jätkata ja pakkuda klientidele tooteid nõudlusele vastavalt.

Samuti selgub analüüsi tulemustest, et ettevõtte, kes valis turule tulekuks kriisiaja, kasutas kindlat ja läbimõeldud ärimudelit. See on kiirtoitlustusettevõtte, mille ärimudel on suunatud eelkõige ja peamiselt kaasamüügile. Nõudlus kaasaostetava kiirtoidu järele COVID-19 kriisi ajal ei langenud sama palju kui teistel toitlustusettevõtetel. Vastavalt 4P mudelile on kiirtoitlustusettevõtete hinnaklass madal, inimesed juba enne kriisi olid harjunud ostma toitlustusettevõtetest toitu kaasa ning kiirtoitlustuse taga on masstarbija.

Tulevikus sarnaste väliskeskkonna muutuste mõju leevendamiseks peab toitlustusettevõtetel olema konkreetne ärimudel ja turundusstrateegia, mis tuleb kooskõlastada oma äritegevusega. Tuleb valida ka sobivad turundusvahendid ja kanalid. Mida paremini on koostatud ärimudel ja turundusstrateegia, seda tõenäolisem on ettevõtete edu turul.

Ettevõtted, kellel on olemas kindel eesmärk ja turundusstrateegia saavad kriisiga toime tulla kõige paremini.

Lähtudes käesoleva uuringu tulemustest esitab autor soovitusel ja ettepanekud Tallinna toitlustusettevõtetele, aga ka teistele sarnases olukorras olevatele söögikohtadele:

1. Kuna baarid, pubid ja lounged olid kõige rohkem mõjutatud kriisiga, tuleb neil otsida ebatavalisi uudseid lahendusi. Lahenduseks võib olla oma ärimudelite muutumine. Näiteks võib luua virtuaalse suhtluskeskkonna oma püsiklientidele, korraldades erinevaid üritusi

*online* režiimis, vaid baaris kaasa osta pakutavate virtuaalseid jookide degusteerimisi ning kontserte.

2. Klassikalistele restoranidele tuleb mõelda pakenditest kaasamüügiks, kus nende pakutud toidul kvaliteet ei lange ning seda on mugav transporteerida. Oluline on mõelda pakendite disainist, et ta oleks eristav konkurentidest ja meeldejäätav.
3. Tallinna kohvikud ja Caféd peavad pöörama tähelepanu oma turundusstrateegia muutumisele kohaliku elanike jaoks, mitte turistidele. Suurt rõhku tuleb panna reklaamile läbi sotsiaalvõrgustikke.
4. Iga toitlustusettevõtte peab arendama oma kaasamüügi teenuseid, pakkudes klientidele laiemat kaasamüügi menüüd, sooduspakkumisi ja boonuspunktide kampaaniaid.
5. Igal toitlustusettevõttel peab olema läbimõeldud oma turundusstrateegia vastavalt oma äritegevusele, kuna tänu turundusele ettevõtte saab rohkem uusi kliente ning säilitab olemasolevaid. Turundusstrateegiat kasutades ettevõtte peab sõnastama eesmärgi, mis praeguses tingimustes oleks võimalikult efektiivne, ilmselt panna tähelepanu kaasamüügile. Igal toitlustusettevõttel, mis soovib olla edukas turul bränding peab olema kõrgemal tasemel ehk reklaami kaudu toitlustusettevõtte peab näitama miks nende pakutud tooted on paremini kui klientidel.
6. Kui toitlustusettevõtte ei tegele piisavalt reklaamiga sotsiaalvõrgustikes, siis tema klientide arv eriti ei kasva. On oluline kasutada sotsiaalvõrgustikke reklaami jaoks, kõige tõhusamad on Facebook ja Instagram.
7. Turule siseneva toitlustusettevõtetele ilmselt võib soovitada konkurentidest eristumist, mingi tugeva ja kuulsa kaubamärgi ja sobiva ärimudeli sümbioos (kaasa müüdav kiirtoit) toob, nagu autori poolt läbi viidud uuring näitab, edu.
8. COVID-19 pandeemia tingimustes võib toitlustusettevõtetele soovitada luua võimalus pakkuda klientidele teenuseid vabas õhus. Terrasside olemasolu on suurepärane võimalus restoranide, kohvikute ja baaride jaoks teenindada kliente kohapeal, kui piirangud on leevendatud. Vajadusel võib neid kootöös Tallinna linnavalitsusega juurde luua. Terrasside ehitamine ei nõua suuri investeeringuid, mis majanduslanguse ajal on samuti väga oluline.

Neid ettepanekuid järgides on võimalik ettevõttel oma äritegevust kriisi ajal paremaks teha ning lisaks oleks kasulik autori arvamusel nendega arvestada ka nii ärimudeli kui ka turundusstrateegia välja töötades.





## KOKKUVÕTE

Toitlustusteenus on muutunud Eestis väga populaarseks. Seda on põhjustanud nii kiire inimeste elutempo, inimeste sissetulekute kasv kui ka nende soov veeta aega ja sotsialiseeruda väljaspool kodu.

Paraku 2020. aastal on COVID-19 pandeemia tõttu tekkinud ootamatud muudatused kõigi maailma elanike elukorralduses, sealhulgas ka Eestis. COVID-19 viiruse levik on põhjustanud languse paljudes majandussektorites. Mitmed teenindusasutused olid sunnitud oma ukseid kinni panema, kaasa arvatud toitlustusettevõtted. Järsult muutunud olukord sundis paljusid toitlustusettevõteteid oma äritegevust ümber vaatama. COVID-19 kriis on uus ja ootamatu nähtus toitlustusettevõtete jaoks, mis peab panema ettevõtjaid analüüsima, kui palju mõjutab mistahes kriis nende äritegevust, otsima uusi lahendusi kriisiolukorras hakkamasaamiseks.

Uurimisprobleem seisneb selles, et COVID-19 pandeemia piirangute tingimustes suur osa toitlustusettevõteteid sattus majanduslikke raskustesse ning vajab lahendusi kriisi tingimustes hakkamasaamiseks.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised tegurid aitasid kaasa Tallinna toitlustusettevõtete hakkamasaamisele COVID-19 pandeemia tingimustes: millised ärimudelid on olnud kõige tõhusamad, milline turundamine oli tulemusrikas, ning tuua välja soovitusel, kuidas ettevõtteid saaksid sarnastes tingimustes tulevikus paremini toime tulla.

Oma rakendusuuringuks kasutas autor kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimisviisi kombinatsiooni. Andmete kogumise meetodiks oli ankeetküsitlus, mis sisaldas nii kinniseid kui ka avatud küsimusi. Kogumisse, mis hõlmas erinevaid Tallinna toitlustusettevõteteid: restorane, kohvikuid ja café´sid; kiirtoitlustusettevõteteid, sööklaid ja teisi suurkööke; baare, pubisid ja lounge kuulus 30 ettevõtet. Ankeetküsitlus viidi läbi *Google Forms* keskkonnas ajaperioodil 30.03.2021 - 9.04.2021. Andmete töötlemiseks kasutas autor statistilise kirjeldamise meetodeid ja kvalitatiivset sisuanalüüsi. Saadud tulemuste põhjal olid tehtud järeldused ja ettepanekud.

Selle väljaselgitamiseks oli korraldatud ankeetküsitlus Tallinna toitlustusettevõtete seas nagu restoranid kohvikud ja café'd; kiirtoitlustusettevõtted, sööklad ja teised suursöögid; baar, pubi ja lounge. Kokku vastuseid saadi 30 Tallinna toitlustusettevõtelt. Saadud informatsioon oli kokku pandud ning autor tegi järeldusi ja ettepanekuid. Eesmärgi täitmiseks otsiti antud töö käigus vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Milline ärimudeli variant on toitlustusettevõtete äris kriisolukorras kõige tõhusam?
2. Millised toitlustusettevõtted valisid turule tulekuks koroonakriisi aja?
3. Missuguseid meetmeid tuleks toitlustusettevõttel tarvitusele võtta, et tulevikus sarnaste väliskeskkonna muutuste mõju oma tegevusele leevendada?

Uuringu käigus olid saadud järgmised tulemused:

1. COVID-19-st tingitud kriis avaldas suuremat mõjut baaridele, pubidele ja loungidele, aga kiirtoitlustusettevõtted on need, kes saaksid kriisiga toime tulla. Kriis mõjutas restorane päris kõvasti ka ning kohvikud ja Caféd olid samuti negatiivselt mõjutatud, eriti need, mis asuvad Tallinna vanalinnas.
2. Klassikalised restoranid on kokku puutunud probleemiga, et nende toidu serveerimine karpidesse kaasamüügiks ja selle transportimine ei ole sobiv viis, kuna see mõjutab toidu kvaliteeti.
3. Tallinna vanalinna kohvikud ja Caféd COVID-19 kriisi ajal kaotasid palju kliente, kuna nende peamine klientide sihtrühm on turistid.
4. Ärimudel, mis on suunatud kaasamüügile toitlustusettevõtete äris on kõige tõhusam.
5. COVID-19 kriisiaja turule tulekuks valisid toitlustusettevõtted selgelt koostatud ärimudeliga. Kõigepealt need on kiirtoitlustusettevõtted, mille ärimudel on suunatud kaasamüügile.
6. Tulevikus sarnaste väliskeskkonna muutuste mõju oma tegevusele leevendamiseks toitlustusettevõtetel peab olema konkreetne ärimudel ja turundusstrateegia vastavalt oma äritegevusele.

7. Ettevõtted, kellel on olemas kindel eesmärk ja turundusstrateegia saavad kriisiga toime tulla kõige paremini.

Lähtudes käesoleva uuringu tulemustest autori poolt olid toodud välja ka soovitusel ja ettepanekud:

1. Kuna baarid, pubid ja lounged olid kõige rohkem mõjutatud kriisiga, tuleb neil otsida ebatavalisi uudseid lahendusi. Lahenduseks võib olla oma ärimudelite muutmine. Näiteks võib luua virtuaalse suhtluskeskkonna oma püsiklientidele, korraldades erinevaid üritusi *online* režiimis, kus pakutakse kaasa osta jooke *online* degusteerimiseks ning viiakse läbi kontserte.
2. Klassikalistele restoranidele tuleb mõelda pakendites kaasamüügist, kus nende pakutud toidu kvaliteet ei lange ning seda on mugav transportida. Oluline on mõelda pakendite disainist, et ta oleks eristav konkurentidest ja meeldejäetav.
3. Tallinna kohvikud ja Caféd peavad pöörama tähelepanu oma turundusstrateegia muutumisele kohalike elanike jaoks, mitte turistidele. Suurt rõhku tuleb panna reklaamile läbi sotsiaalvõrgustike.
4. Iga toitlustusettevõtte peab arendama oma kaasamüügi teenuseid, pakkudes klientidele laiemat kaasamüügi menüüd, sooduspakkumisi ja boonuspunktide kampaaniaid.
5. Igal toitlustusettevõttel peab olema läbimõeldud turundusstrateegia vastavalt oma äritegevusele, kuna tänu turundusele ettevõtte saab rohkem uusi kliente ning säilitab olemasolevaid. Turundusstrateegiat kasutades ettevõtte peab sõnastama eesmärgi, mis praegustes tingimustes oleks võimalikult efektiivne, ilmselt pöörata tähelepanu kaasamüügile. Igal toitlustusettevõttel, mis soovib olla edukas turul bränding peab olema kõrgel tasemel ehk reklaami kaudu toitlustusettevõtte peab näitama miks nende pakutud tooted on paremad kui konkurentidel.
6. Kui toitlustusettevõtte ei tegele piisavalt reklaamiga sotsiaalvõrgustikes, siis tema klientide arv eriti ei kasva. On oluline kasutada sotsiaalvõrgustikke reklaami jaoks, kõige tõhusamad on Facebook ja Instagram.
7. Turule siseneva toitlustusettevõtetele ilmselt võib soovitada konkurentidest eristumist, tugeva ja kuulsa kaubamärgi ja sobiva ärimudeli sümbioos (kaasa müüdiv kiirtoit) toob, nagu autori poolt läbi viidud uuring näitab, edu.
8. COVID-19 pandeemia tingimustes võib toitlustusettevõtetele soovitada luua võimalus pakkuda klientidele teenuseid vabas õhus. Terrasside olemasolu on suurepärane võimalus

restoranide, kohvikute ja baaride jaoks teenindada kliente kohapeal, kui piirangud on leevendatud. Vajadusel võib neid kootöös Tallinna linnavalitsusega juurde luua. Terrasside ehitamine ei nõua suuri investeeringuid, mis majanduslanguse ajal on samuti väga oluline.

Töö autor on seisukohal, et käesolev töö on täitnud oma eesmärgi. Eesmärgiks oli välja selgitada, millised tegurid aitasid kaasa Tallinna toitlustusettevõtte hakkamasaamisele COVID-19 pandeemia tingimustes: millised ärimudelid on olnud kõige tõhusamad, milline turundamine oli tulemusrikas, ning töötada välja soovitused, kuidas ettevõtted saaksid sarnastes tingimustes tulevikus paremini toime tulla. Antud tööd on võimalik tulevikus laiendada Eesti söögikohtadeni laiemalt.

## **SUMMARY**

Food and beverage industry has become very popular in Estonia. Unfortunately, in 2020, due to the COVID-19 pandemic, unexpected changes have occurred in the way of life of all the world's inhabitants, including Estonia. Several service establishments were forced to close their doors, including food and beverage industry. However, the demand for products and services in the food and beverage industry still exists in a crisis situation, although restrictions make it difficult for many food and beverage companies to operate.

The research problem of the thesis is the fact that in the conditions of the COVID-19 pandemic restrictions, a large part of the food and beverage industries run into economic difficulties and need solutions to cope with the crisis conditions.

The aim of the bachelor's thesis is to find out what factors help food and beverage industry of the city of Tallinn to cope with the COVID-19 pandemic: which business models have been the most effective, which marketing has been achieving the best results, and to develop recommendations on how companies can cope better in similar conditions in the future.

In order to achieve this goal, the following questions were sought in the course of this work:

1. Which business model option is most effective in a food and beverage industry in a crisis situation?
2. Which chose the time of the COVID-19 crisis to enter the market?
3. What measures should the food and beverage industry take to mitigate the effects of similar changes in the external environment on its operations in the future?

To find the answer to the research questions, the author presents theoretical background of PESTEL analysis with six components affecting the environment. Discusses the Osterwalder model through which you can build your business model, also identifies the role of marketing strategy and looks at the “product-market” matrix to look for alternative strategies. In addition, the author pays attention to the 4P marketing mix created by McCarthy and Michel Porter's 5 force model.

In his applied research, the author uses a combination of quantitative and qualitative research methods. The data collection method was a questionnaire survey, which included both closed and

open questions. A collection that included various food and beverage industries in Tallinn: restaurants, cafes and cafés; fast food outlets, canteens and other large kitchens; bars, pubs and lounge famous 30 companies. The questionnaire survey was conducted in the Google Forms environment in the period from 30.03.2021 to 9.04.2021. The author used statistical description methods and qualitative content analysis to process the data. Based on the results obtained, conclusions and suggestions were made.

The following results were obtained as a result of the study:

1. The COVID-19 crisis has had the greatest impact on bars, pubs and lounges, but fast food businesses are the ones that are able cope with the crisis. Restaurants were also hit hard by the crisis, and cafés and cafés were also negatively affected, especially those located in Tallinn's Old Town, but they also manage to continue their activities.
2. Classic restaurants face the problem that serving their food in boxes for sale at the checkout and transporting, as it is not a suitable way of operations for them, because it affects quality of the food.
3. The cafés in Tallinn's Old Town lost a large number of customers during the COVID-19 crisis, as their main target group consisted of tourists.
4. A business model aimed at co-selling is the most efficient for all types of the food and beverage industry.
5. In order to enter COVID-19 during the crisis, food and beverage industry enterprise needs clearly designed business model oriented on cheap mass products for large number of customers. First of all, it is fast food companies whose business model is geared towards co-selling.
6. In order to mitigate the impact of similar changes in the external environment on its operations in the future, the food and beverage industry must have a specific business model and marketing strategy in accordance with its business operations.
7. Companies with a clear goal and marketing strategy can best cope with the crisis.

Based on the results of this study, the author presents recommendations and suggestions for food and beverage industry in Tallinn, as well as for other restaurants in a similar situation:

1. As bars, pubs and lounges were most affected by the crisis, they have to look for unusual innovative solutions. The solution may be to change your business models. For example, you can create a virtual communication environment for your regular customers by organizing various events online, but only buy virtual drinks tastings and concerts at the bar.

2. Classic restaurants need to think about packaging for sale, where the food they offer does not deteriorate in quality and is convenient to transport. It is important to think about the design of packaging so that it is different from competitors and memorable.
3. Tallinn cafés must pay attention to the change in their marketing strategy for local residents, not tourists. Great emphasis must be placed on advertising through social networks.
4. Each catering company must develop its own co-promotion services by offering customers a wider co-sale menu, special offers and bonus point campaigns.
5. Every company ought to have an effective marketing strategy that matches its business profile, because only correct marketing provides more new customers and retains existing ones. Using a marketing strategy, the company must formulate a goal that would be as effective as possible in the current circumstances, apparently to focus on co-selling. Every company of food and beverage industry that wants to be successful at the market through advertising the food and beverage industry must show why the products they offer are better for the customers than the other opportunities.
6. If a food and beverage industry does not advertise enough in social networks, the number of its customers will not increase. It is important to use social networks for advertising, the most effective are Facebook and Instagram.
7. Food and beverage industry entering the market can probably be advised to stand out from the competition, the symbiosis of a strong and famous brand and a suitable business model (fast food sold) leads to success, as the author's research shows.

By following these suggestions, a company can survive and develop even during a crisis, and in addition, in the author's opinion, it would be useful to take them into account when developing both a business model and a marketing strategy.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Booms, Bernard, Bitner, Mary 1982. Marketing Services by Managing the Environment. *Journal: The Cornell H.R.A. Quarterly* Vol 23 (35), 34-40. Kättesaadav: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001088048202300107> , 04. mai 2021

Camponovo, G., & Pigneur, Y. (2003). *Business Model Analysis Applied to Mobile Business*. Lausanne: University of Lausanne, 30-31.

Chesbrough, H. (2011). Open Services Innovation San Francisco: A Wiley Imprint *Definitions of Marketing*. American Marketing Association. (2017) Kättesaadav: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, 04. mai 2021

Dr. Chattopadhyay, C. (2015, august). *Business environment: a note*. International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), 261-262. Kättesaadav: <https://www.irjet.net/archives/V2/i5/IRJET-V2I547.pdf>, 1. mai 2021

*Eriolukorra täiendavad meetmed* (2020). Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/eriolukorra-taiendavad-meetmed> , 25. märts 2021

Hopf, G.M. (2016, detsember 27). *Those Who Remain*. CreateSpace Independent Publishing Platform. <https://www.business.org/marketing/sales/marketing-101-4p-matrix/> , 05. mai 2021

*Ida-Virumaal ja Harjumaal jätkuvad piirangud teatud leevendustega 1. veebruarini* (2020). Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/ida-virumaal-ja-harjumaal-jatkuvad-piirangud-teatud-leevendustega-1-veebuarini> , 25. märts 2020

Jinhyo J., Kyungbae P., Jeojangho J. (2016, november). *Open Innovation to Business Model: New Perspective to Connect between Technology and Market*. Science, Technology & Society, 7-9.

Jurevicius, O. (2013, veebruar 13). *PEST & PESTEL Analysis*. Strategic Management Insight. Kättesaadav: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel->



[analysis.html?fbclid=IwAR3ZshpLMvI7x0TsVsYiFNtxrBLKkj9x\\_J5M0aeSH5cDbSnuytJ256yGE5w](https://www.kriis.ee/et/uudised/eriteade-kaubanduskeskustes-leevenevad-eriolukorra-piirangud) , 1. mai 2021

*Kaubanduskeskustes leevenevad eriolukorra piirangud (2020, mai 5).* Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/eriteade-kaubanduskeskustes-leevenevad-eriolukorra-piirangud> , 25. märts 2021

Khan, H., Laizet, F., Youldon, T. (2020, august 5). *Reimagining European restaurants for the next normal.* McKinsey&Company. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reimagining-european-restaurants-for-the-next-normal>, 3. aprill 2021

*Koroonaviiruse leviku tõkestamise ranged piirangud kehtivad vähemalt üks kuu (2021).* Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/koroonaviiruse-leviku-tokestamise-ranged-piirangud-kehtivad-vahemalt-uks-kuu>, 25. märts 2021

Kuulpak, P. (2020, august). *Tallinn arvudes 2020.* Linna avalike suhete teenistus. Tallinn, 94.

Langford S. (2019, september 26). *The 7Ps of The Marketing mix: The Acronym Sent to Streamline your Strategy.* Hurre. Kättesaadav: <https://blog.hurree.co/blog/marketing-mix-7ps>, 05. mai 2021

Laursen, K., Salter, A. (2006). *Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms.* Strategic Management Journal, 27(2), 131–150.

*Listings of WHO's response to COVID-19.* (2020). World Health Organization. Kättesaadav: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covid-timeline>, 27. veebruar 2021.

Madeira, A., Palrão, T., Mendes, A.S. (2020, detsember 23, 1-3) *The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business.* MDPI. Kättesaadav: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/40>

Marketing Theories – PESTEL Analysis. Professional Academy. Kättesaadav: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>, 1. mai 2021

Middleton, V., Fyall, A., Morgan, M. (2009). *Marketing in travel and tourism.* UK: Elsevier, 194-195.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Lausanne: Universite de Lausanne.

Pirtea, M., Nicolescu, C., Botoc, C. (2009) *The role of strategic planning in modern organizations*. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 11(2), 953-956.

Politsei piirab öist alkoholimüüki Tartu-, Harju-, Põlva-, Valga- ja Võrumaal. Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/politsei-piirab-oist-alkoholimuuki-tartu-harju-polva-valga-ja-vorumaal> , 25. märts 2021

*Porter's Value Chain. Understanding How Value Is Created Within Organizations*. MindTools. Kättesaadav: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_66.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm) , 05. mai 2021

Pratt, M. (2013, oktoober 4). *What is the 4P Marketing Matrix?* Business.Org. Kättesaadav: Quelch, Jocz (2008). Milestones in marketing. *Business History Review*, 82(4), 827–838.

Sample Size Calculator. Creative Research Systems. Kättesaadav: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> , 06. mai 2021

Singh, J. *6 Important Factors That Influence the Demand of Goods*. Economics Discussion. Kättesaadav: <https://www.economicdiscussion.net/essays/economics/6-important-factors-that-influence-the-demand-of-goods/926> , 2. mai 2021

Talviste, T. (2010, aprill 15). Toitlustusettevõtete korraldamise ja töö planeerimise alused. Pärnu: Pärnumaa Kutsehariduskool. Kättesaadav: <https://sites.google.com/site/toeoeplaneerimine/avaleht/esimene-teema/majutus--ja-toitlustusettevotete-tueuebid-ja-aeriideed> , 08. mai 2021

Taylor, E. *The origins and definition of pandemic related words*. Pimsleur. Kättesaadav: <https://blog.pimsleur.com/2020/03/23/the-origins-and-definition-of-pandemic-related-words/> , 17. märts 2021

Truuts, S. (2018, november 30). *Ärikeskkonna analüüs – kellele ja miks?* Hakkan Ettevõtjaks - ettevõtluse ja ettevõtlikkuse toetaja. Kättesaadav: <https://hakkanettevotjaks.ee/arikeskkonna-analuus-kellele-ja-miks/>, 4. mai 2021

Valitsus avalikustas uued koroonaviiruse vastased meetmed (2020). Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/valitsus-avalikustas-uued-koroonaviiruse-vastased-meetmed>, 25. märts 2021

*Valitsus kehtestab koroonaviiruse leviku tõkestamiseks ulatuslikud piirangud* (2021). Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/valitsus-kehtestab-koroonaviiruse-leviku-tokestamiseks-ulatuslikud-piirangud>, 25. märts 2021

Valitsus kinnitas COVID-19 muudetud piirangute korralduse. Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/valitsus-kinnitas-covid-19-muudetud-piirangute-korralduse>, 25. märts

*Valitsus kinnitas COVID-19 uute piirangute korralduse* (2020). Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/valitsus-kinnitas-covid-19-uute-piirangute-korralduse>, 25. märts 2021

*Valitsus täpsustas eriolukorra järgseid leevendusi* (2020). Kättesaadav: <https://www.kriis.ee/et/uudised/valitsus-tapsustas-eriolukorra-jargseid-leevendusi> 25. märts 2021

Дурович, А., Копанев, А. (1998). *Маркетинг в туризме*. Минск: Экономпресс, 145-154.

Котлер, Ф. (2007). *Основы маркетинга. Краткий курс*. Москва, Санкт-Петербург, Киев: издательский дом «Вильямс», 200-211.

## LISAD

### Lisa 1. Ankeetküsitlus Tallinna toitlustusettevõtetele

Tere, lugupeetud vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli Ärinduse õpekava turunduse suuna III kursuse tudeng Viktoria Haak ja kaitsen sel kevadel oma lõputööd teemal "Koroonakriisi mõju Tallinna söögikohtadele". Selle edukaks kirjutamiseks palun Teid vastata alljärgnevale küsimustikule, mille eesmärgiks on hinnata koroonakriisi valguses, kui palju on täna, aasta hiljem, söögikohtade ettevõtjad kohandanud oma äritegevust ja mida nad õppisid 2020. aasta kevade totaalset sulgemise taustal, teada saada missugused sammud võivad ette võtta söögikohad, et vältida sarnased kriisiolukorrad tulevikus ning milliseid tegevusi on riigilt oodata selliste kriiside vältimiseks.

Küsimustiku täitmine võtab vaid paar minutit ja kõik vastused kasutatavad ainult käesoleva uuringu tarbeks.

Ette tänades,

Viktoria Haak

\*Kohustuslik

1. Mis on Teie söögikoha nimi? \*

2. Mis on teie toitlustusettevõtte tüüp? \*

- Kiirtoitlustusettevõtte 4 vastajat (13%)
- Restoran 14 vastajat (46%)
- Kohvik ja Café 8 vastajat (26%)
- Söökla ja teised suurköögid 1 vastaja (3,3%)
- Baar 1 vastaja (3,3%)
- Pubi 1 vastaja (3,3%)

- Lounge 1 vastaja (3,3%)
- Muu 0 vastajat (3,3%)

3. Kuidas koroonakriis mõjutas Teie ettevõtet? \*

4. Kuidas hinnate oma söögikoha valmisolekut kriisolukorraks 2020. kevadel? \*

Ei olnud üldse valmis 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Olime täiesti valmis

- 1 7 vastust (24%)
- 2 2 vastust (8%)
- 3 5 vastust (17%)
- 4 5 vastust (17%)
- 5 2 vastust (8%)
- 6 3 vastust (10%)
- 7 4 vastust (13%)
- 8 0 vastust (0%)
- 9 0 vastust (0%)
- 10 1 vastust (3%)

5. Kuidas hinnate oma söögikoha valmisolekut kriisolukorraks 2021. kevadel? \*

Ei ole üldse valmis 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Oleme täiesti valmis

- 1 0 vastust (0%)
- 2 0 vastust (0%)
- 3 2 vastust (8%)
- 4 2 vastust (8%)
- 5 2 vastust (8%)
- 6 6 vastust (17%)
- 7 2 vastust (8%)
- 8 7 vastust (24%)
- 9 3 vastust (10%)
- 10 5 vastust (17%)

6. Kas riigiasutused suhtlevad Teiega isiklikumalt (nt etteteavitused piirangutest emaili teel)? \*

- Jah 11 vastust (37%)
- Ei 16 vastust (53%)
- Muu 3 vastust (10%)

7. Kas riik toetas/toetab Teie ettevõtet koroonakriisi ajal? \*

- Jah 17 vastust (57%)
  - Ei 8 vastust (27%)
  - Muu 5 vastust (16%)
8. Mida riik peab ette võtma, et parandada kriisolukorda tootlustuse sektoris? \*
9. Kui palju Teie söögikoha tulu on langenud? \*
- 5%–10% 0 vastust (0%)
  - 10%–30% 5 vastust (17%)
  - 30%–50% 7 vastust (23%)
  - 70%–90% 8 vastust (27%)
  - Rohkem kui 90% 5 vastust (17%)
  - Tulu ei langenud 1 vastus (3%)
  - Ei soovi vastata 4 vastust (13%)
10. Milline ärimudeli variant on restoraniäris kriisolukorras on kõige tõhusam? \*
11. Kuidas Te arvate, miks mõned söögikohad suleti, aga mõned tulid turule koroonakriisi ajal? \*
12. Kas Te pidite üldiselt oma töötajaid koondama koroonaviiruse tõttu? \*
- Jah 17 vastust (57%)
  - Ei 13 vastust (43%)
13. Mitu töötajaid Te pidite koondama? \*
- 1–5 11 vastust (65%)
  - 6–10 2 vastust (12%)
  - 11–15 2 vastust (12%)
  - 16–20 1 vastus (5,5%)
  - 20–25 0 vastust (0%)
  - 26 ja rohkem 1 vastus (5,5%)
14. Kas Teie hinnangul konkurents restoranisektoris Tallinnas aitas säilitada restoranide toimivuse taset ka kriisiajal? \*
- Jah 11 vastust (37%)
  - Ei 19 vastust (63%)
15. Kuidas konkurents restoranisektoris Tallinnas aitas restoranide toimivuse taset säilitada kriisiajal? \*
16. Kas Teie söögikohas pakutakse kaasamüüki teenust? \*
- Jah 29 vastust (97%)

- lisa 1 järg

- Ei 1 vastus (3%)

17. Kuidas koroonaviirusega seotud piirangud mõjutasid kaasamüüki teenuse nõudlust? \*

- Nõudlus suurenes 22 vastust (76%)
- Nõudlus vähenes 3 vastust (11%)
- Nõudlus jäi samaks 4 vastust (13%)

18. Kas teie söögikoht pakub kojuveo teenust iseseisvalt või toidu tellimise platvormide kaudu? \*

- Jah 22 vastust (73%)
- Ei 8 vastust (27%)

19. Kuidas koroonaviirusega seotud piirangud mõjutasid kojuvedu teenuse iseseisvalt või toidu tellimise platvormide kaudu nõudlust? \*

- Nõudlus suurenes 16 vastust (73%)
- Nõudlus vähenes 2 vastust (9%)
- Nõudlus jäi samaks 4 vastust (18%)

20. Missugused sammud võivad ette võtta söögikohad, et vältida sarnased kriisiolukorrad tulevikus? \*

## **Lisa 2. Ankeetküsitluses osalenud toitlustusettevõtete nimekiri**

Küsitluse esimeses küsimuses autor sai teada millise toitlustusettevõttega on tegu. Autori poolt oli küsitud luba toitlustusettevõtetelt avalikustada nimekirjas toitlustusettevõtete nimetused. Küsitluses osalesid järgnevad toitlustusettevõtted:

Restoranid:

- BabyBack Ribs & BBQ
- Fusion sushi
- Grill–restoran Sevan
- HÜGGE Resto
- Jahu Resto
- O–Sushi Group OÜ
- Puri Restoran
- Rado
- Snoob Resto
- Suliko
- Sushi Plaza
- Tokyo 55
- Vapiano
- Odessa

Kohvik ja Café

- Cafe del Monte
- Coffee Kitchen
- Hotell Olümpia AS
- Magdaleena Kohvik
- Rohe Kohvik
- Rukkilill Kohvik
- Troika Kohvik
- Vaibz



Kiirtoitlustusettevõtted, söökla ja teised suurköögid

- Anonymous
- Hesburger Mustakivi
- McDonald's
- New York Pizza
- Tark Cafe

Bar, pubi, lounge

- Kochi Aidad
- Magnet Lounge
- Whisper Sister

### Lisa 3. Toitlustusettevõtete vastused COVID-19 kriisi mõjust nende ettevõtetele

Restoran	Kohvik ja Café	Kiirtoitlustusettevõtte , söökla ja teised suured köögid	Baar, pubi, lounge
R1. (Rado): Me avasime eelneva kriisi alguses ja nüüd oleme suletud. Kaasamüük ei päästa, täna on väga raske. Kõige raskem oli see, et asja venitati ja otsused tulid liiga hilja.	C1. (Rukkilill kohvik): Kurb	K1. (Hesburger): Praegu kohapeal meil on natuke vähem klienti, kuid oli enne koroonakriisi. Aga meil on olemas Hesburgeri äpp, Wolt, Bolt ja see parandas olukorrat.	B1. (Magnet Lounge): Tegemist on pigem õhtuse ajaveetmiskohaga, seega on läbi aasta kestnud piirangud (täielikust suletusest kuni õhtuse avatuse piiramiseni/täituvuse piirangueni) olnud laastavad.
R2. (O–Sushi group): Eriti ei mõjutanud	C2. (Rohe Kohvik): Ei saa kliente võõrustada	K2. (Tark Café): Käibe langes kõige halvemas perioodis - 70%, praegu-50%	B2. (Kochi Aidad): Väga tugevalt
R3. (Vapiano): Müügid on langenud, väga suur rõhk on kaasatellimustel, protsesside optimeerimisel ja uute lahenduste otsimisel, mis annavad küllastajatele lisaväärtust	C3. (Magdaleena Kohvik): Käibe langus toitlustusest u 60-90%	K3. (Anonymous): Kullerite osakaalu kiire ja oluline kasv.	B3. (Whisper Sister): Psühholoogiliselt on olnud väga raske aasta. Lubada oma töötajatele midagi, milles sa ei ole kindel ja muuta oma lubadusi iga kahe nädala tagant, kuna valitsuselt tuli uus info. Toestused valitsuse poolt on olnud minimaalsed. Põhimõtteliselt need summad, mida saad toetuseks, lähevad käibamaksu maksmiseks tagasi riiki. Töötajatel on mentaalselt raske, kuna ei saa olla kindlad järgmises päevas, aga kõigil oma kohustused.
R4. (HÜGGE resto): Ettevõtte käive on tundavalt alanenud.	C4. (Café del monte): negatiivselt	K4. (New York Pizza): Eks ta ikka mõjutas, ühiskonda tabas Nu üleüldine	–

		shokk ning tänavad jäid tühjaks.	
R5. BabyBack Ribs & BBQ): Mõned töötajad on koondatud; tulud on väiksem, aga kulud jäid samad	C5. (Coffee kitchen): оборот упал в 10	K5. (McDonald's): Negatiivselt, aqa kaasamüük kasvas	–
R6. (Jahu resto): Vähendas tööd	C6. (Troika kohvik): väga mõjutatud. poole meeskonnast tuli kärpida, tööaega, palku kärpida,	–	–
R7. (Sushi Plaza): (Käibe langus, Töötajate tundide vähendamine, Kreatiivsuse maximum capacity kasutamine, areng läbi uute väljakutsete - kokkuhoid/sääst; parem turunduse analüüs ja turundus üleüldse, takeaway ja delivery areng, töötajate hügieeni üldine teadlikus ning jälgimine. Nii head kui ka halba nagu elu ikka.	C7. (Kohvik Hotell Olümpia): Klientide arv on märgatavalt vähenenud.	–	–
R8. (Suliko): Pidime restorani kontseptsiooni muutma. Peamiselt müüme toitu kaasa või kohaletoimetamisega. Meie restoranis üle aasta ei toimunud üritusi ega bankette. Wolt ja BoltFood võtavad 30-35% kogu müügist.	C8. (Vaibz): Lainetena, kohapeal müük on langenud kõvasti, mis on ettevõtja jaoks tähtis ja koju tellimiste arv suurenes märkimisväärselt, kuna kojuveo pakkujad võtavad ka arvestatava %-di, peab olema äärmiselt ettevaatlik väljaminekutega.	–	–
R9. (Puri resto): Peatas ettevõtte töö teadmata ajaks (loe: piirangute leevendamiseni)	–	–	–

R10. (Snoob Resto): Ma arvan, et nagu igas kohas, mõjutas, aga õnneks ei pidanud restorani kinni täitsa panema	–	–	–
R11. (Fusion Sushi): ei mõjunud	–	–	–
R12. (Odessa): Väga hullusti	–	–	–
R13: (Grill–restoran Sevan): Väga valesti püstitatud küsimus, muidugi mõjutas koroona halvasti. Siin oleks võinud olla konkreetssem.	–	–	–
R14. (Tokio 55): vähenenud sissetulek	–	–	–

Allikas: autori uuring

#### Lisa 4. Tallinna toidlustusettevõtete tulu langus COVID–19 kriisi ajal

Restoran	Kohvik ja Café	Kiirtoidlustusettevõtted , Söökla ja teised suurköögid	Baar, pubi, lounge
R1. (Rado): 70%-90%	C1. (Rukkilill kohvik): 70%-90%	K1. (Hesburger Mustakivi): 10%-30%	B1. (Magnet Lounge): 70%-90%
R2. (O–Sushi group): 10%-30%	C2. (Rohe Kohvik): Ei soovi vastata	K2. (Tark Café): 70%- 90%	B2. (Kochi Aidad): Rohkem kui 90%
R3. (Vapiano): 30%- 50%	C3. (Magdaleena Kohvik): 70%-90%	K3. (Anonymous): 10%-30%	B3. (Whisper Sister): Rohkem kui 90%
R4. (HÜGGE resto): 30%-50%	C4. (Café del monte): 30%-50%	K4. (New York Pizza): Ei soovi vastata	–
R5. BabyBack Ribs & BBQ): 70%-90%	C5. (Coffee kitchen): Rohkem kui 90%	K5. (McDonald’s): 10%-30%	–
R6. (Jahu resto): 30%- 50%	C6. (Troika kohvik): Rohkem kui 90%	–	–
R7. (Sushi Plaza): 30%-50%	C7. (Kohvik Hotell Olümpia): Ei soovi vastata	–	–
R8. (Suliko): 10%- 30%	C8. (Vaibz): Ei soovi vastata	–	–
R9. (Puri resto): Rohkem kui 90%	–	–	–
R10. (Snoob Resto): 30%-50%	–	–	–
R11. (Fusion Sushi): Tulu ei langenud	–	–	–
R12. (Odessa): 70%- 90%	–	–	–
R13: (Grill–restoran Sevan): 70%-90%	–	–	–

R14. (Tokio 55): 30%- 50%	—	—	—
------------------------------	---	---	---

Allikas: autori uuring

## Lisa 5. Milline toitlustusettevõtete ärimudel on kõige tõhusam COVID-19 kriisi ajal

Restoran	Kohvik ja Café	Kiirtoitlustusettevõtte, söökla ja teised suured köögid	Baar, pubi, lounge
R1. (Rado): Kiirtoidurestoran	C1. (Rukkilill kohvik): Nüüd ma üldse ei tea, sest meie kohvik asub vana linnas	K1. (Hesburger Mustakivi): Ei tea	B1. (Magnet Lounge): Valdav osa kriisi ajast on olnud lubatud vaid kaasamüük, seega oluline on otsesemüük lõpptarbijale (ilma kojuveo vahendajateta, kes küsivad suuri vahendustasusid) ning kindlasti tuleb rõhku panna reklaamile.
R2. (O–Sushi group): Raske öelda	C2. (Rohe Kohvik): Kaasamüük	K2. (Tark Café): Ei ole sellist	B2. (Kochi Aidad): Ei olegi
R3. (Vapiano): Orienteeritus kaasamüügile läbi kullerpartnerite	C3. (Magdaleena Kohvik): Kaasamüük	K3. (Anonymous): Kaasamüük	B3. (Whisper Sister): Oleneb restoranist. Tihtipeale suured kohad mitmekümne töötajaga, kes panustavad teenindusse, ei saa kahjuks 100% selt seda elamust anda läbi Bolti ja Wolti.
R4. (HÜGGE resto): Kõige tõhusam on Take Away ärimudel.	C4. (Café del monte): ainult köökide rentimine ja toidu koju toomine tingimusel, et Wolt ja Bolt võtavad ainult 10% tellimusest	K4. (New York Pizza): See sõltubki kriisieelsest juhtimisest ning see on normaalne, et väikene puhastustuli käib ka läbi.	–
R5. BabyBack Ribs & BBQ): Ei oska öelda	C5. (Coffee kitchen): e pood	K5. (McDonald's): Reklaamne	–
R6. (Jahu resto): Takeaway	C6. (Troika kohvik): vähendage makse, eemaldage elektriarved, sest kõik arved ja tarnija protsent kaovad	–	–

R7. (Sushi Plaza): Positiivse vibe hoidmine ja kindlameelne juhtimine. Võtta vastu kõik võimalikud meetmed kõige efektiivsemaks tööks ja teha veel paremat turundust ning arendada oma toodet/ettevõtet. Improvise, Adapt, Overcome	C7. (Kohvik Hotell Olümpia): E-pood on kindlasti vajalik. Vastasel juhul ei ole sa kliendile märgatav. Ja koostöö kulleritega on kindlasti kohustuslik.	–	–
R8. (Suliko): midagi öelda on keeruline, sest hetkel muutub olukord kogu maailmas väga kiiresti. Peate jälgima uudiseid ja seejärel valima, millist ärimudelit kasutada.	C8. (Vaibz): Väike koht, vähe töötajaid ja pidev kaasamüük - kõige tõhusam on, kui klient tuleb ise toidule järgi, ehk ei kasuta wolt/bolt app'i	–	–
R9. (Puri resto): Kaasamüük	–	–	–
R10. (Snoob Resto): Kahjuks ei ole kompetentne sellele küsimusele vastada	–	–	–
R11. (Fusion Sushi): ei oska öelda	–	–	–
R12. (Odessa): Ei tea	–	–	–
R13: (Grill–restoran Sevan): Kui sul jääb ainult kaasamüük, millisest ärimudelist veel on võimalik rääkida?	–	–	–
R14. (Tokio 55): Ei tea	–	–	–

Allikas: autori uuring



## Lisa 6. Millised toitlustusettevõtted valisid turule tulekuks koroon kriisi aja

Restoran	Kohvik ja Café	Kiirtoitlustusettevõtte, söökla ja teised suured köögid	Baar, pubi, lounge
R1. (Rado): Olime üks neist, kes tulid. See on riskantne otsus, kuid oli seda väärt. Anname endast parima, et jääme ellu.	C1. (Rukkilill kohvik): Suured kojuvedu (wolt/bolt) komisjonitasud	K1. (Hesburger): Võin tuua Solarise keskuses asuva Hesburgeri näidet. Solarise keskuse inimesed kasutavad peamiselt, et midagi osta. Kui keskuses kõik poed on kinni, siis inimeste vajadus, et keskuse küllastada langeb. Samuti neil pole Wolti ja Bolti. Selle restorani töötajad oli saadetud tööle teisesse Hesburgerisse.	B1. (Magnet Lounge): Kriisi ajal on soodne turule siseneda neil, kel on majanduslikult kindel seis(äripindade valik on lai ning hinnad soodsad) ning selge visioon, kuidas ja mida inimesed tahaksid koju tellida.
R2. (O–Sushi group): Kuna paljud kohad peavad olema kinni ja saab ainult kaasa tellida, seega mõned kohad ei saa enam palgad ja rendid maksma	C2. (Rohe Kohvik): Kui klientuur on kohalikud inimesed ja toode pole luksus segmendis siis pole olukord nii hull.	K2. (Tark Café): Ei tea.	B2. (Kochi Aidad): Maksuspekulatsioon.
R3. (Vapiano): Kuna kaasamüük on suurem kui kunagi varem, siis klassikalisel restorani a la carte roogade serveerimine karpi ja selle transportimine mõjutab toidukvaliteeti, on on high end restoranidel raskem hakkama saada. Kuna kallis high end roog ei ole karbis serveerides sama lisandväärtusega kui restoranikogemus. Küll aga uusi sai lisanduda just opereerimiskulude vähendamise juures,	C3. (Magdaleena Kohvik): Turule tulid ainult need, kes on oma plaani algusest üles ehitanud kaasamüügile.	K3. (Anonymous): Teatud ärimudelid ilmselgelt ei sobinud kriisiaega. Teatud aga võitsid sellest.	B3. (Whisper Sister): Kui ehitad oma söögikohta viimased paar aastat, oled võtnud laenu, oled palganud töötajaid, kes on töödanud nii menüü kui ka struktuuri kallal, ja tuleb kriis, millega ei ole arvestanud, väga raske on panna kõik pausile. Seega tehakse lahti ja loodetakse ikkagi mingitki käivet tekitada, et jooksvad kulud saaksid tasutud.

<p>kus uued kohad spetsialiseerusidki kaasamüügile, või siis n-ö pimeköökidele ja kohandasid oma road kaasamüügile sobivalt.</p>			
<p>R4. (HÜGGE resto): Need söögikohad mis suleti on mõeldud A La Carte jaoks, need kohad mis tulid turule on mõeldud Take Away konseptsiooni jaoks.</p>	<p>C4. (Café del monte): kuna nad ei rendi suuri alasid ja töötavad esialgu ainult toidu väljaviimiseks</p>	<p>K4. (New York Pizza): See sõltubki kriisieelsest juhtimisest ning see on normaalne, et väikene puhastustuli käib ka läbi.</p>	<p>–</p>
<p>R5. BabyBack Ribs &amp; BBQ): Kui võtta näidiseks MySushi, siis nad väga ilusti mõeldi välja teha need takeaway kohad, mis on väga oluline koronakriisi ajal.</p>	<p>C5. (Coffee kitchen): кто готов брать риски на себя кто то нет</p>	<p>K5. (McDonald's): Kes on ammu ja kindel turul, siis saab hakkama koroonakriisi ajal</p>	<p>–</p>
<p>R6. (Jahu resto): Black kitchen id tulid. Neid on odavam pidada</p>	<p>C6. (Troika Kohvik): kes ilmus? kõik vanalinna restoranid jäid ellu ja sel aastal on enamik neist suletud! kioskid shawarmaga ja burgeritega, pean uut avastust restorani või kohvikuna Suurelt mängitud vast investeeringud, mida ei suudeta maksta või siis väga kalli rendiga kohad, suured pinnad, töötajaid pole vaja nii palju ja lokatsioon pole magala piirkonnas.</p>	<p>–</p>	<p>–</p>
<p>R7. (Sushi Plaza): Kindlasti on osa inimesi, kellel on</p>	<p>C7. (Kohvik Hotell Olümpia): Ei oska öelda. Aga eks neid</p>	<p>–</p>	<p>–</p>

<p>raha/varud investeerida ja vaatamata kriisile paljud inimesed suhtuvad sellesse, kui osa elust ja elavad ikka oma unistusi ning loovad oma ideesid. Mis on mega oluline lihtsalt õppida õigest ja valest igäüks oma perspektiivist. Ka koroona ajal on tulnud Tallinnasse pärle ja inimesi, kes on olnud leidlikud ning loonud toote vastavalt inimeste vajadusele. Good times create weak man; Weak man create hard times; Hard times create Strong man; Strong man create Good times.</p>	<p>söögikohti avatakse ju pidevalt.</p>		
<p>R8. (Suliko): igal restoranil on oma kontseptsioon. Kõik restoranid ei suuda nii kiiresti kohaneda ja hakata toitu müüma kaasa või kohaletoimetamisega. Mõni restoran põhineb jookidel, mõni gurmeetoitudel. Kõik toidud ei jõua sama maitsega klientideni kui restoranis.</p>	<p>C8. (Vaibz): Suurelt mängitud vast investeeringud, mida ei suudeta maksta või siis väga kalli rendiga kohad, suured pinnad, töötajaid pole vaja nii palju ja lokatsioon pole magala piirkonnas.</p>	<p>–</p>	<p>–</p>
<p>R9. (Puri resto): Need kes teevad hingege, kaalutletult ja reaalse visiooniga - need püsivad</p>	<p>–</p>	<p>–</p>	<p>–</p>
<p>R10. (Snoob Resto): Äkki neil oli hea äriide? Ning teised ei</p>	<p>–</p>	<p>–</p>	<p>–</p>

olnud piisavalt vahendid elada läbi see aeg			
R11. (Fusion Sushi): mõned teenivad istekohtadel mõned kaasa tellimusel	–	–	–
R12. (Odessa): Ei tea	–	–	–
R13: (Grill–restoran Sevan): Äkki pakute rohkem statistikat? Kes on vahepeal juurde tulnud?	–	–	–
R14. (Tokio 55): sest turg muutub	–	–	–

Allikas: autori uuring

## Lisa 7. Sammud, mis võivad ette võtta söögikohad, et vältida sarnaseid kriisiolukordi tulevikus

Restoran	Kohvik ja Café	Kiirtoitlustusettevõtte, söökla ja teised suured köögid	Baar, pubi, lounge
R1. (Rado): Kõik söögikohad ei saa pakkuda kaasamüüki, ma ei näe ühtset lahendust.	C1. (Rukkilill kohvik): C1 Hea küsimus, aga vastust pole	K1. (Hesburger): Rakkendada Bolti ja Wolti.	B1. (Magnet Lounge): Söögikohad kohanevad hajutamise- ning desinfitseerimisnõuetega ning panevad suuremat rõhku kaasamüügi reklaamimisele.
R2. (O-Sushi group): Rohkem mõelda kaasa müügiks	C2. (Rohe Kohvik): Keskenduda kohalikule kliendile	K2. (Tark Café): Kuidas seda vältida? Probleem on mitte valikust mida me pakume, isegi mitte söögikohast vaid meie turu aktiivsusest. Nõudlus oli peaaegu olematu.	B2. (Kochi Aidad): Söögikohad ei saa kuidagi teha midagi selleks, et ülemaailmset kriisi ära hoida!
R3. (Vapiano): Sellised kriisiolukorrad on etteaimamatud ja midagi sellist, mida kohalikult turul pole varem kohanud. Kindlasti annab see meile õppetunde tulevikus, kuidas tulevikus sellises olukorras püsima jääda. Kiire reageerimine muutustele on edu võti ja kohandumine olukorraga.	C3. (Magdaleena Kohvik): Proovida osa müügist algusest alates teostada interneti teel.	K3. (Anonymous): Sõnastage palun küsimused korrektselt ja arusaadavamalt. Kaks viimast küsimust on halbade sõnastusega. Ei saa küsimuse mõttest aru.	B3. (Whisper Sister): Kriisi ei saa vältida, ca iga kümne aasta tagant on tulnud kriis, lihtsalt kunagi ei tea, mis vormis ta tuleb. Aga igapäevaselt tuleb hoida kulud miinimumil, õige margin'iga tooted, kasutada kõikvõimalikud platvormid lisatulu teenimiseks, et tekitada puhvrit.
R4. (HÜGGE resto): Keskendu kohaletoimetamisele	C4. (Café del monte): Ole tervislik	K4. (New York Pizza): Olla valmis igasugusteks kriisideks ja selleks looma piisava kapitalitagavara.	–

R5. BabyBack Ribs & BBQ): Ei oska öelda	C5. (Coffee kitchen): увеличить каналы продаж. пересмотреть договоры итд	K5. (McDonald's): Toidu koju vedu võimalused ja pakkumised	–
R6. (Jahu resto): Mitte midagi uut, kõik juba kõike võtavad ette	C6. (Troika Kohvik): hoidke head hügieeni ja kaugust! viirused olid ja jäävad! ja kui poliitika alustas mängu, siis nende endi ja mitte kõigi inimeste vahel		–
R7. (Sushi Plaza): Vegan is the way. Vahetada kogu oma liha ja kala tooted välja ja müüa alternatiive. Maailm liigub sinna suunas hetkel väga kiiresti ja usun, et umbes 10 aasta pärast Vegan osakaal on suurem. Siis ei tule mingit viirust ega grippi ja lõpuks meie planeet saab puhtaks. Sushi Plazal on selleks loodud juba strateegia.	C7. (Kohvik Hotell Olümpia): Valmisolek 100% liseks kaasamüügiks peab olema alati. Soodustama ja võimaldama töötajate kodusolemist, kui nad on haigestunud. Desinfitseerimine peab jääma meie igapäevaelu normaalseks osaks.	–	–
R8. (Suliko): Raske midagi soovitada, kuna kriisiolokorrad võivad olla erinevad.	C8. (Vaibz): Olla positiivsemad ja optimistlikumad, vaadata asja nurga alt, et meil pole midagi parata ja anda endast parim, et sellest välja tulla. Külvata negatiivsust ja ohvriks olemist ei vii mitte kuskile. Toit on elamus ja sama on ka, mis keskkonnas seda valmistatakse. Pigem toetan ettevõtteid, kes kõige selle kriisi sees suudavad	–	–

	positiivselt meelestatud olla ja hakkama saada ilma nututa.		
R9. (Puri resto): Casual ja Fine dining restoranidel ei ole midagi ette võtta kui soovitakse oma esialgset taset hoida.	–	–	–
R10. (Snoob Resto): Kahjuks vist mitte midagi, kõik juba oleneb mis valitsus otsustab	–	–	–
R11. (Fusion Sushi): ei midagi	–	–	–
R12. (Odessa): Mitte mingeid. Kriis ei tekkinud restoranide süül ja on väljaspool restoranide mõjusfäärist.	–	–	–
R13: (Grill–restoran Sevan): Mitte mingeid. Kriis ei tekkinud restoranide süül ja on väljaspool restoranide mõjusfäärist.	–	–	–
R14.(Tokio 55): Ei tea	–	–	–

Allikas: autori uuring

## Lisa 8. Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina Viktoria Haak (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
Tallinna toitlustusettevõtete äritegevus ja turundus COVID-19 kriisi tingimustes  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Kristo Krumm,  
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

13.05.2021

---

<sup>1</sup>Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.