

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Anton Must

**EESTI ÖÖKLUBID COVID-19 PANDEEMIAS:
TOIMETULEK OLUKORRAGA**

Lõputöö

Juhendaja Ilona Kandelin, MBA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

Ilona Kandelin

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

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

Anton Must

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Ööklubide Covid-19 pandeemiast tingitud kriisiga toimetuleku teoreetiline raamistik	8
1.1. Organisatsioonid ja ööklubid kriisiolukordades	8
1.2. Ööklubide poolt rakendatavad võimalikud meetmed kriisiga toimetulekuks	13
1.2.1. Tulujuhtimine kriisiga toimetulekuks	13
1.2.2. Kulujuhtimine kriisiga toimetulekuks	15
1.2.3. Ärimudeli muutmine kriisiga toimetulekuks	18
1.2.4. Tegevuse lõpetamine kriisiga toimetulekuks	29
2. Ööklubide uuring COVID-19 pandeemiaga toimetuleku kohta	32
2.1. Covid-19 pandeemiast tingitud tegevuspiirangud ööklubidele	32
2.2. Uurimismetoodika ja andmeallikad	35
2.3. Ööklubide uuringu tulemused	38
2.3.1. Ööklubide tegevusnäitajate analüüs	38
2.3.2. Ööklubide juhtide intervjuude analüüs	40
2.4. Järeldused ja ettepanekud ööklubide toimetuleku parendamiseks	50
Kokkuvõte	57
Viidatud allikad	61
Lisa 1. Intervjuu küsimused	68
Lisa 2. Intervjuu küsimuste seosed uurimisküsimuste ja teooriaga	71
Lisa 3. Ööklubide töötajate arvud	74
Lisa 4. Ööklubide müügitulu	75
Lisa 5. Kokkuvõte intervjuudest	76
Lisa 6. Ettepanekute seos töö tulemustega	79
Summary	80

SISSEJUHATUS

Covid-19 pandeemia on 2020.a. toonud kaasa ulatusliku languse maailmamajanduses ning ka Eesti puhul prognoositi 2020.a. 10% SKP langust (Eesti Pank, 2020, lk 25). Eeldati, et pandeemia avaldab kõige tugevamat negatiivset mõju restoranidele ja turismiettevõtetele (Eesti Konjukturiinstituut, 2020, lk 10). Terviseamet (2020) peab ööklubisid Covid-19 kõrgendatud nakkusohuga kohtadeks. Ööklubides tantsitakse, mis muudab sotsiaalse distantseerumise keeruliseks ning lisaks tarvitavad seal külastajad alkoholi, mis võib vähendada inimeste ohutunnet. Sellest tulenevalt on Covid-19 pandeemia tingimustes kehtestatud ööklubidele rangeid piiranguid, 13.03.2020-30.06.2020 olid ööklubid täiesti suletud (Eriolukorra., 2020; Covid-19.. , 2020). Ka hiljem on jäänud kehtima nõuded inimeste hajutamisele ja 50% täituvuse piirang ning esialgu pärast ööklubide avamise lubamist oli külastajate arv piiratud 100 inimesega. Ööklubide tegevust takistavad pandeemiaga seoses ka kehtestatavad kellaajalised alkoholimüügi piirangud, mis alates 2020.a. septembri keskpaigast kehtivad üle-eestiliselt. (Covid-19.. , 2020)

Kuigi sellised piirangud võivad aidata vähendada viiruse levikut ja kaitsta inimeste tervist, mõjuvad need negatiivselt ööklubide majandustegevusele. Nii lahtiolekuaegade kui külastajate arvu piirangud vähendavad eeldatavasti ööklubide tulusid. Samuti on võimalik, et pandeemia tingimustes väheneb nõudlus ööklubide teenuste suhtes, seda nii hirmust ööklubis viirusesse nakatuda kui ka seoses elanike sissetulekute langusega, mida pandeemia kaasa toob. Kuna ööklubide külastamine on ka sihtkohta külastatavate turistide jaoks üheks meelelahutuse vormiks (Serra-Cantallos & Ramon-Cardona, 2016, lk 567), võib ka turistide arvu langus mõjuda ööklubidele negatiivselt.

Muutunud olukorraga toimetulekuks võivad ööklubid rakendada erinevaid meetmeid. Ööklubid võivad üritada vähendada kulusid, kuid nad võivad muuta ka oma teenuste hinnastamist, seda eriti olukorras, kus külastajate arv on piiratud. Samuti võivad ööklubid oma tegevust põhjalikumalt ümber korraldada, mida võib käsitleda kui ärimudeli muutmist. Samuti võivad ööklubid pandeemia tingimustes oma tegevuse ajutiselt või alaliselt lõpetada.

Lõputöö uurimisprobleemiks on, et Covid-19 pandeemia on seadnud Eesti ööklubid raskesse olukorda. Ei ole täpsemalt teada, kui paljud nendest suudavad kriisiolukorra üle elada, milliseid meetmeid ööklubid rakendavad olukorraga toimetulekuks ja milliseks hindavad ööklubid väljavaateid kriis üle elada. Uurimisprobleemi lahendamine aitab mõista Covid-19 mõju ööklubidele, leida ööklubide jaoks paremaid lahendusi olukorraga toimetulekuks ning annab selgust, kas ja millisel viisil võiks olla vajalik riigipoolne toetus ööklubidele kriisiga toimetulekuks. Lõputöö võib anda väärtuslikku infot ka teistele turismi- ja meelelahutussektori ettevõtetele (restoranid, reisifirmad, hotellid, veekeskused, kinod jne), mis on piirangute tõttu sarnaselt ööklubidele Covid-19 pandeemiast tugevalt negatiivselt mõjutatud.

Töö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud Eesti ööklubidele Covid-19 pandeemiast tingitud kriisiga toimetulekuks.

Töö uurimisküsimused on:

1. Kuidas on Covid-19 pandeemia mõjutanud Eesti ööklubisid?
2. Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?

Töö uurimisülesanded on:

1. Selgitada, milliseid tegevuspiiranguid on Covid-19 pandeemia tõttu ööklubidele rakendatud ning kuidas võivad need teoreetiliselt ööklubide tegevust mõjutada;
2. Anda ülevaate tulujuhtimisest, kulujuhtimisest ja ärimudeli muutmisest kui ööklubide poolt rakendatavatest võimalikest meetmetest Covid-19 pandeemiaga seotud kriisiga toimetulekuks;

3. Kirjeldada töös rakendatavat andmekogumise ja -analüüsi metoodikat;
4. Viia läbi ööklubide tegevusnäitajate ja intervjuude analüüs;
5. Arutleda uurimistulemuste tähenduse üle ja teha järeldused uurimisküsimuste kohta;
6. Koostada ettepanekud Eesti ööklubidele Covid-19 pandeemiast tingitud kriisiga toimetulekuks.

Töö teoreetilise raamistiku moodustavad käsitlus organisatsioonidest kriisiolukorras ning võimalikest organisatsioonipoolsetest meetmetest kriisile reageerimiseks. Covid-19 pandeemiast põhjustatud olukorda käsitletakse kui ettevõtte väliskeskkonnast tulenevat häiret (*disruption*), mis sunnib ettevõtteid tegema sunnitud innovatsioone (*imposed innovation*) (Heinonen & Strandvik, 2020).

Kriisile reageerimise meetmeteks on tulujuhtimine (*revenue mangement*), kulujuhtimine (*cost management*) ja ärimudeli muutmine (*business model change, business model redesign*) ning tegevuse lõpetamine. Need on neli erinevat võimalust Covid-19 pandeemiast tingitud piirangutega kohanemiseks ning nende rakendamise võimalused asetatakse ööklubide konteksti. Ärimudeli muutmise osas käsitletakse töös ärimudeli osasid (Osterwalder & Pigneur, 2010) ning nendesse muudatuste tegemise võimalusi, et kohaneda muutunud olukorraga (Cavalcante, 2014).

Lõputöös viiakse läbi Eesti ööklubisid hõlmav empiiriline uuring. Uuringus kasutatakse kombineeritud metoodikat, mis hõlmab nii kvantitatiivsete kui kvalitatiivsete andmete analüüsi. Kvantitatiivsetest andmete uuritakse ööklubide müügitulu ja töötajate arvu muutuseid 2020.a. kvartalite kaupa, mis väljendab Covid-19 pandeemia mõju ööklubide tegevusnäitajatele. Rakendatakse kõikset valmit, ehk analüüsitakse kõigi Eestis tegutsevate ööklubide näitajaid. Andmed saadakse Maksu- ja Tolliameti veebilehelt.

Kvalitatiivse analüüsi jaoks viiakse läbi intervjuud ööklubide esindajatega. Intervjueeritakse kuue erineva ööklubi tegevjuhte. Lähtutakse poolstruktureeritud intervjuu põhimõttest. Intervjuu küsimused hõlmavad Covid-19 mõjusid, ettevõtete poolt rakendatavaid meetmeid ning tegevjuhtide hinnanguid ööklubide tulevikuperspektiivile. Intervjuude tulemusi analüüsitakse lähtudes kvalitatiivse sisuanalüüsi metoodikast.

Covid-19 pandeemia mõju ööklubidele hinnatakse töös kahel viisil. Esiteks antakse kvantitatiivne hinnang ööklubide müügitulu ja töötajate arvu põhjal. Teiseks antakse kvalitatiivne hinnang intervjuude tulemuste põhjal.

1. ÖÖKLUBIDE COVID-19 PANDEEMIAST TINGITUD KRIISIGA TOIMETULEKU TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1. Organisatsioonid ja ööklubid kriisiolukordades

Kriisi puhul on tegemist situatsiooniga, mis ohustab olulisel määral organisatsiooni olemasolevat struktuuri, operatsioone ning olemasolu (Faulkner 2001, lk 138). Kriisid tekitavad organisatsiooni tegevuses häireid, mis takistavad organisatsioonidel funktsioneerimast (Laws & Prideaux, 2005, lk 6) ning need võivad ohustada organisatsiooni tulevikku ja tegevuse jätkumist (Fabeil *et al.*, 2020, lk 835). Kriisi iseloomulikeks tunnusteks on olukorra üllatuslikkus, ebastabiilne ja kiiresti muutuv keskkond ning vajadus kiire tegutsemise järele. (Faulkner 2001, lk 136–138). Kriisid võivad viia organisatsioonides ja ka ühiskonnas oluliste muudatusteni, need võivad olla osaks suurematest protsessidest (Bundy *et al.*, 2017, 1663).

Kriisiolukorrad võivad olla tingitud nii ettevõttest endast kui väliskeskkonna teguritest. Viimasel juhul on ettevõttel vähe võimalusi teda ohustava sündmuse toimumise üle, kuid siiski saab rakendada meetmeid selle mõjude leevendamiseks. (Faulkner 2001, lk 136) Covid-19 pandeemiast tingitud kriisi puhul on tegemist väliskeskkonnast tuleneva häirega ning võib väita, et pandeemia levik on väljaspool ettevõtte kontrolli, kuid kahtlemata on ettevõttel võimalik uue olukorraga kohaneda.

Kriisi käivitajaks (*triggering event*) võib olla nii inimeste kui loodusjõudude poolt põhjustatud sündmus. Kriisid võivad tekkida mitmesuguste õnnetuste, sh loodusõnnetuste tagajärjena. Pärast nimetatud sündmust algab kriisiperiood, mille käigus kriis avaldab organisatsioonidele mõju. Kriisiperioodi käigus võivad toimuda

mitmesugused sündmused ja arengud, nõuavad organisatsioonidelt reageerimist. (Laws & Prideaux, 2005, lk 6) Covid-19 pandeemiast tingitud kriisi puhul võib Eesti kontekstis pidada kriisi käivitajaks eriolukorra väljakuulutamist 12.märtsil 2020. a.

Kriisijuhtimine moodustab ühe osa organisatsiooni tegevustest kriisiprotsessis. Kriisijuhtimine hõlmab organisatsiooni tegevusi kriisi ajal, sellele eelneb kriisi ennetamine ja sellele järgnevad kriisijärgsed tegevused. Viimaste juures on oluline organisatsiooni õppimine, mis aitab tulevaste kriisidega paremini toime tulla. Kriisijuhtimises eristatakse organisatsiooni ja selle sidusgruppide perspektiivi. Esimesel juhul on kriisijuhtimine seotud juhtimistegevustega kriisiga toimetulekuks (*crisis leadership*), teisel juhul aga kommunikatsiooni ja suhetega sidusgruppidega. (Bundy *et al.*, 2016, lk 1665) Käesolevas töös keskendutakse organisatsiooni perspektiivile.

Ettevõtted kohandavad pidevalt oma tegevust väliskeskkonnale nagu tarbijate nõudmiste muutused või konkurentide tegevused, kuid tavaolukorras on ettevõtte poolt tehtavad muudatused tavaliselt võrdlemisi väiksed ja järk-järgulised. Seevastu kriisiolukorras võivad ettevõtte senised protsessid või ärimudel osutuda täielikult sobimatuteks ning ettevõtte tegevuse oluline ümberkorraldamine võib osutuda kiireloomuliseks hädavajaduseks. Selline olukord nõutab ettevõttelt sunnitud innovatsioonide (*imposed innovation*) teostamist, et tulla toime keskkonnas esinevate äärmuslike muutustega. Sunnitud innovatsioon võib hõlmata ettevõtte väärtuspakkumise ja ärimudeli ümberkujundamist olemasolevat olukorda ning ettevõtte poolt kasutada olevaid ressursse arvestades. (Heinonen & Strandvik, 2020, lk 3). Autori arvates võib COVID-19 pandeemia muuta senise ärimudeli täiesti sobimatuks, kui kehtestatud piirangud ei luba ettevõttel enam endise ärimudeliga tegutseda.

Mensah ja Mensah (2013, lk 142) määratlevad ööklubisid kui hilisõhtusel või öisel ajal tegutsevaid külastajatele muusikat (ja selle kõrval ka muud meelelahutust) pakkuvaid asutusi, kus klientidele serveeritakse alkohoolseid jooke. Lisaks võidakse pakkuda ka suupisteid. Külastajate peamiseks tegevusteks ööklubides on tantsimine ja alkoholi tarbimine. Sanchez *et al.* (2019, lk 610) järgi on ööklubi olulisteks tunnusteks

alkohoolsete jookide müük, tantsupõranda olemasolu ja klubi töötajate võimalused reguleerida klientide sisenemist ja lahkumist ööklubisse. Viimane tähendab, et ööklubisse sisenemine on sageli tasuline ning klubi töötajatel on võimalik seada piiranguid, mille alusel otsustatakse kliendi lubamine ööklubisse, näiteks vanus või nõuded riietusele.

Kuigi nii ööklubid kui baarid müüvad alkohoolseid jooke ning mõlemates võidakse esitada muusikat, siis eristab ööklubid baaridest muusikalise programmi suurem tähtsus ja teistsugune ruumipaigutus. Ööklubides suur ala tantsimiseks ning istekohti on piiratud. Suurem osa klubi küllastajates seisab püsti, baari puhul aga enamus küllastajaid istub laua taga. (Suetrong, 2016, lk 4) Ööklubi tantsupõrand võib mahutada sadu inimesi. Suurematel ööklubidel on eraldi ruumid, kus mängitakse erinevat muusikat ning küllastajal on võimalik vabalt liikuda nende ruumide vahel (Burriel, 2019, lk 18). Autori arvates jääb piir ööklubi ja baari vahel mõnikord siiski hägusaks. Osades baarides mängitakse samuti muusikat ja esinevad artistid ning seal on tantsupõrand, samas on ka ööklubides istumisalad. See, kas inimesed rohkem seisvad püsti või istuvad või kui palju tantsitakse, võib sõltuda kellaajast ja pakutavast programmist.

Reingle *et al.* (2009, lk 632) poolt ööklubisid küllastavate üliõpilaste seas läbiviidud uuring näitas, et kõige olulisemaks ootuseks ööklubi küllastamisel on vastassugupoole esindajatega suhte loomise võimalus. Sellele järgnesid alkoholi tarbimine ning sõpradega koos aja veetmine. Gırtlıoglu ja Turkmen (2014, lk 8) toovad välja, et ööklubid on inimeste jaoks lõõgastumise ja vaba aja veetmise kohaks. Samuti on ööklubid olulised sihtkohas viibivate turistide jaoks, kuna ööklubide küllastamine on üheks tegevuseks, millega turistid oma aega sisustavad. Voss (2015, lk 61) uuring Šveitsi ööklubide kohta näitas, et klubide küllastajad peavad oluliseks, et klubi võimaldaks neile heaolu ja head tuju, mis tähendab, et küllastajad eeldavad, et nad saaksid tunda end klubis vabalt ja et neil oleks lõbus ning nad saaksid lõõgastuda. Seega rõhutavad need uuringud ööklubi funktsioone vaba aja veetmise ja sotsiaalsete kontaktide loomise kohtadena.

Ööklubide suurimaks tuluallikaks on Suetrong (2016, lk 4) järgi tavaliselt alkohoolsete jookide müük. Ööklubide on tavapärane kokteilide valmistamine kohapeal ja nende

müük, kuid müüakse ka ilma segamata jookke, näiteks õlut müüakse üldjuhul segamata kujul ka vaadi või pudeliõllena. Burriel (2019, lk 33–34) väitel müüakse ööklubides alkohoolsete jookide kõrval ka karastusjooke. Ööklubid võivad müüa ka tubakatooteid, samuti vesipiibutubakat, koos vesipiibu laenutamisega.

Lisaks teenivad ööklubid tulu piletite müügilt, kuna ööklubisse sisenemine on tavaliselt tasuline. Nagu näitas Åström (2009, lk 9) uuring Helsinki ööklubide kohta, siis on ööklubide poolt sageli rakendatavaks praktikaks, et klubisse sissepääs on kuni teatud kellajani, näiteks 24.00 tasuta, hilisematel sisenejatel tuleb aga osta pilet. Sellega üritatakse meelitada kliente klubisse varasematel kellaaegadel sisenema, mis võimaldab klubil suurendada varasematel kellaaegadel tulu jookide müügilt. Burriel (2019, lk 35) järgi sõltub piletihind nädalapäevast ning klubis esinevast artistist. Nädalavahetuseti ja tuntumate artistide esinemisel on piletihind kõrgem. Ööklubid võivad rakendada ka sellist hinnastamist, kus lisaks piletile, mis tagab ühekordse sissepääsu ööklubisse, on võimalik lisatasu eest osta õigus klubist väljuda ja hiljem samal õhtul uuesti siseneda. Töö autor märgib, et piletitulu võivad mõnikord teenida ka baarid, kui seal pakutakse meelelahutusprogrammi. Siiski ei ole baarides tasuline sissepääs nii tavaline.

Ööklubid võivad müüa VIP pileteid, mis võivad anda külastajale täiendavaid õiguseid, näiteks sissepääs teatud aladele, lauateenindus või teenindamine eelisjärjekorras. Mõned VIP paketid on mõeldud suurematele seltskondadele, sisaldades pileteid mitmetele külastajatele ning nendes võib sisalduda ka teatud hulk jookke. (Burriel, 2019, lk 36)

Ööklubide puhul on tegemist kapatsiteedipiiranguga (*capacity-constrained service*) teenusega, kuna ööklubi ruumide suurus piirab klubi külastajate arvu. Selle kõrval on piiravaks teguriks ka kellajad. (Heo *et al.*, 2013, lk 316) Kuigi teoreetiliselt võttes saab ööklubid maksimaalselt olla avatud ööpäevaringselt kõikidel nädalapäevadel (kui see ei ole antud piirkonnas seadusega keelatud), ei ole selline praktika tavaline. Ööklubid avatakse tavaliselt umbes 22.00–23.00 ning suletakse varastel hommikutundidel. (Kelly *et al.*, 2012, lk 149) See tähendab, et ööklubil on võimalik teenida tulu piiratud aja jooksul piiratud arvult külastajatelt.

Heo *et al.* (2013, lk 317) märgib, et kapatsiteedipiiranguga teenuste puhul võib küllastajate arv olla sõltuvalt teenuse eripärast rohkem või vähem piiratud. Näiteks lennuliinide puhul on piirangud ranged, kuna lennuki istekohtade arv on fikseeritud ning samuti on reisi kestus ette määratud ning kõik reisijad sisenevad ja väljuvad lennukist samal kellaajal. Restoranide puhul on kapatsiteedipiirangud mõnevõrra rohkem paindlikud, kuna restoranil võib olla võimalusi istekohtade arvu suurendada. Samuti ei ole klientide restoranis viibimise aeg fikseeritud, nad võivad tulla erinevatel aegadel ja viibida restoranis erineva kestusega. Töö autor märgib, et ööklubidel sarnaneb kapatsiteedipiirang restoranidega, kuna kliendid saavad siseneda erinevatel kellaaegadel ja viibida klubis erineva kestusega. Ööklubides on mahutavus piiratud ruumi pinna, mitte istekohtadega, kuna klubi küllastamise ajal suur osa klientidest ei viibi istekohtadel.

Covid-19 pandeemiast põhjustatud olukorda võib käsitleda organisatsioonide jaoks üldiselt kui ööklubide jaoks kriisina, kuivõrd tegemist on olukorraga, kus pandeemia ja sellega seotud tegevuspiirangud tekitasid organisatsioonide tegevusse häire, mis ohustab organisatsiooni tegevust ja eksisteerimist (Heinonen & Strandvik, 2020, lk 1). Ööklubisid peetakse Covid-19 leviku seisukohast kõrge nakatumisriskiga piirkonnaks. Ööklubis on riskiteguriks paljude inimeste viibimine ühes ruumis, kusjuures inimesed liiguvad ööklubis viibides ringi ja viibivad enamike inimeste läheduses. Seetõttu peetakse ööklubi nakkusohtlikumaks keskkonnaks võrreldes näiteks restoranide, kinode, koolide vm avalike asutustega. Ööklubide juures on problemaatiline, et seal puutuvad inimesed kokku paljude võõraste inimestega, kellega teiste avalike kohtade küllastamisel lähedalt kokku ei puututaks. (Tupper *et al.*, 2020) Ööklubidele kehtestatud tegevuspiiranguid käsitletakse pikemalt alapeatükis 2.1.

1.2. Ööklubide poolt rakendatavad võimalikud meetmed kriisiga toimetulekuks

1.2.1. TULUJUHTIMINE KRIISIGA TOIMETULEKUKS

Kapatsiteedipiirangust tulenevalt sõltuvad ööklubi tulud sellest, kui efektiivselt suudetakse kapatsiteeti ära kasutada. See muudab ööklubide jaoks oluliseks tulujuhtimise. (Heo *et al.*, 2013, lk 316) Tulujuhtimise all mõistetakse erinevaid ettevõtte praktikaid, mille käigus ettevõtte reguleerib oma toodete hindasid, varusid ja toodangumahtu (Lieberman, 2013, lk 104). Tulujuhtimine põhineb nõudluse mõjutamisel ning hindade ja nõutava koguse vahelise seose ärakasutamisel. Valides sobivad hinnad (või piirates toote pakkumist) on võimalik ettevõttel reguleerida tulusid, mis omakorda mõjutavad kasumit. (Hueffner, 2011, lk 3)

Kapatsiteedipiiranguga teenuse puhul saab rakendada nõudluspõhist hinnastamist, mis tähendab, et teenuste hind on kõrge nõudlusega kellaaegadel/päevadel kõrgem ja madala nõudlusega kellaaegadel/päevadel madalam. Nõudluspõhine hinnastamine on kasutusel restoranides, näiteks lõunapakkumiste või kellaaajaliste allahindluste (*happy-hour*) rakendamise teel. (Heo *et al.*, 2013, lk 317) Nõudluspõhise hinnastamise alla võib paigutada ka tasuta sissepääsu võimaldamine esimestel lahtiolekutundidel, mis nõudlus ööklubisse sisenemiseks on varasem ning piletihinna kehtestamine hilisematel kellaaegadel, kui nõudlus on suurem. (Åström, 2009, lk 9) Samuti kuuluvad siia erinevate hindade kehtestamine erinevatel päevadel, näiteks odavamad hinnad tööpäevadel (Skinner *et al.*, 2009, lk 156). Töö autor märgib, et nõudlus ööklubi teenuse järele sõltub väga palju nädalapäevast ja kellajast. Suurem osa inimesi on harjunud ööklubi külastama nädalavahetustel ning vähemalt Eestis ei ole ööklubi asutuseks, mida kliendid eelistaksid külastada varastel kellaaegadel – enamasti saabub suurem osa külastajatest klubisse pärast 24.00.

Nõudluspõhine hinnastamine võib toimuda allahindluse vormis, mille puhul kliendil kommenteeritakse nii tavaline kui alandatud hind. Selle juures võib välja tuua veel allahindluse määra protsentides. Allahindlusega stimuleeritakse nõudlust perioodidel kui

see on madal. Allahindlusi võidakse rakendada ka koguseliste soodustustega, mille puhul suurema ostukoguse juures on toote hind madalam. (Hueffner, 2011, lk 79) Ööklubi puhul võib koguseline soodustus seisneda soodsama hinnaga grupipiletites.

Nõudluse hinnastamine võib toimuda dünaamilise hinnastamise vormis, mis tähendab, et hinnad pidevalt vastavalt nõudlusele muutuvad. Selleks võib kasutada sobivat algoritmi, mille korral hinnad automaatselt kohanduvad nõudlusele või ka pakkumisele. Näiteks sõidujagamise platvormid kasutavad oma teenuste puhul dünaamilist hinnastamist vastavalt sõidusoovidele ja vabade juhtide arvule. (Xiong *et al*, 2011, lk 3) Hetkel pole teada, kas ööklubid kasutaksid dünaamilist hinnastamist, kuigi põhimõtteliselt on see võimalik.

Hinnadiskrimineerimine on seotud samuti hindade kehtestamises vastavalt nõudlusele. Kui ettevõttel on võimalik eristada erinevaid kliendigruppe, kelle puhul nõudlus ja maksevõimelisus erinev, siis on võimalik ettevõttel suurendada tulusid kehtestades nendele gruppidele erinevad hinnad. Näiteks võidakse kehtestata madalamad hinnad üliõpilastele. Ööklubid kasutavad mõnikord naistele soodsamaid piletihindu, mis kuulub samuti hinnadiskrimineerimise alla. (Okada & Adachi, 2013, lk 210)

Nõudluspõhise hinnastamise puhul võib olla probleemiks, et kliendid tajuvad seda ebaõiglasena. Sellekohane uuring restoranide kohta on näidanud, et mida suurem on hinnaerinevus kõrge ja madala nõudlusega perioodil, seda ebaõiglasemana kliendid ettevõtte hinnapoliitikat tajuvad. (Heo *et al.*, 2013, lk 324) Autori hinnangul võib hinnadiskrimineerimine olla klientide poolt ebaõiglasena tajutav, eriti kui seda tehakse soo järgi.

Osa tulujuhtimise meetmetest on suunatud kapatsiteeti suurendamisele. Selleks võib pikendada teenuse osutamise kellaaegasid, või muuta teenuse osutamist kiiremaks, et sama ajaga oleks võimalik teenindada rohkem kliente. Ka ruumijaotuse kaudu on võimalik kapatsiteeti suurendada. (Ivanov & Zhechev, 2012, lk 180) Ööklubidel võib olla võimalik suurendada kapatsiteeti, kui avada ööklubid varem või sulgeda hiljem või kui suurendada klubiruumide pindala, näiteks suveperioodil avades vabaõhuala.

Hotellid ja lennufirmad rakendavad tulujuhtimise eesmärgil ülebroneerimist, mille korral tehakse broneeringuid rohkem kui kapatsiteet võimaldab. Selle meetodi eelduseks on tõdemus, et osa broneeringu teinud klientidest loobub sellest hiljem ning hotelli puhul mitmepäevalise majutuse korral osa kliente lahkub hotellist ennetähtaegselt. Ülebroneerimine võimaldab vältida tulude kaotust broneeringute tühistamiselt, kuid tekitab olukorra, kus ei ole võimalik kõiki kliente teenindada. (Ivanov & Zhechev, 2012, lk 180) Ööklubide puhul on ülebroneerimine mõeldav juhul kui on piletit müüakse eelmüügist.

Covid-19 pandeemia ning sellega seotud piirangud võivad suurendada ööklubide kapatsiteedipiirangut, mis omakorda vähendab klientide hulka, mida on ööklubil võimalik teenindada. Olukorras, kus klientide arv vähendab võib Waal ja Mollema (2010, lk 334) väitel olla sobivaks lähenemiseks tulude suurendamine alles jäävatelt klientidelt. Oluline on rahuldada kõige olulisemate klientide vajadusi, mis võimaldada uues olukorras müüa neile teenuseid kõrgema hinna ja marginaaliga.

1.2.2. KULUJUHTIMINE KRIISIGA TOIMETULEKUKS

Kulujuhtimise all mõistetakse protsessi, mille kaudu ettevõtte planeerib ja kontrollib kulusid. Kulujuhtimine on seotud ettevõtte poolt kasutatavate ressurssidega, seega algab see ressursside planeerimisest. Kulujuhtimise käigus koostatakse eelarveid ning jälgitakse eelarvete täitmist. (Singh, 2016, lk 18) Tulu- ja kulujuhtimine on oma olemuselt ja eesmärgilt erinevad: kui tulujuhtimise kaudu üritatakse suurendada ettevõtte kasumit tulude suurendamise abil, siis kulujuhtimise korral üritatakse sama eesmärgi saavutada kulusid vähendades (Hueffner, 2011, lk 5).

Tartu ja Pärnu ööklubide kohta läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et kõige suuremaks kululiigiks on ööklubidel kasumiaruandes enamasti „kaubad, toore, materjal ja teenused“, mis võivad moodustada kolmandiku või enamgi müügitulust. Sinna alla kuuluvad ööklubi poolt sisseostavad joogid, mis on igati ootuspärane, kuna jookide müük on ööklubide peamiseks tuluallikaks. Teine olulisem kululiik on tööjõukulud. Selle kõrval tuleb

ööklubidel maksta tasu seal esinevatele artistidele, nimetatud kululiigi osatähtsus sõltub, kui tihti ja millised artistid klubis esinevad. (Jaas, 2018, lk 32–33)

Kriisisituatsioonidele tavapäraseks reageerimiseks on kulude kärpimine (*retrenchment*). Selle käigus vähendatakse tavaliselt esmajärjekorras ettevõtte põhitegevusega mitteseotud kulusid. Kulude kärpimisele võib lisanduda loobumine osadest varadest, protsessidest ja toodetest. Kulude kärpimist peetakse sobivaks lühiajalise kriisiolukorraga toimetulekuks. Pikaajaline kriis võib tekitada vajaduse korduvalt kulusid ja ettevõtte tegevust vähendada, see võib tuua kaasa ettevõtte jaoks väärtuslike ressursside, võimekuste ja kultuuri kaotuse. Sellest tulenevalt on kulude kärpimise tulemuslikkus pikaajaliselt muutunud olukorras kaheldav. (Wenzel *et al.*, 2020, lk 9) Kulude kärpimine on kriisiolukorras eriti vajalik ettevõtte likviidsuse säilimiseks. Kriisi korral vähenevad sissetulevad rahavood ning kulude vähendamine aitab vähendada väljaminevaid rahavoogusid. See aitab lühiajalises plaanis säilitada ettevõtte maksevõimet ning suutlikkust tegevust jätkata. (Kraus *et al.*, 2020, lk 7)

Kui ettevõtte tegevusmahu suhtes on kõrge määramatust, saab ettevõtte rakendada paindlikku eelarvestamist. Selle korral koostatakse mitu alternatiivset eelarvet erinevate tegevusmahtude jaoks. Näiteks koostab ettevõtte kolm alternatiivset eelarvet kolme erineva tootmismahu jaoks. Kõrgema tootmismahu juures on eelarves plaanitud kulud kõrgemad. (Hansen & Mowen, 2012, lk 405–406) Seoses Covid-19 pandeemia ja tegevuspiirangutega saavad ööklubid koostada erinevaid eelarveid vastavalt prognoositavatele piirangutele.

Kriisiolukorras on oluline vähendada ettevõtte jaoks vaid marginaalselt kasumlikke või kahjumlikke tegevusi. Samas on oluline säilitada kasumlikud tegevused. See võib tähendada, et ettevõtte hakkab keskenduma vaid põhitegevusele ja loobub mõnedest tegevusaladest. Samuti on võimalikuks lähenemiseks ettevõtte tootevaliku vähendamine, loobudes kahjumlikest või ebaolulisematest toodetest. (Waal & Mollema, 2010, lk 334)

Ettevõttel on võimalik vähendada väärtust lisavate ja mittelisavate tegevust kulusid. Esimesed nendest suurendavad klientide pakutavat väärtust ja teised mitte ning ettevõtte

jaoks oleks kõige parem kui kõik kulud oleksid vaid väärtust lisavad. (Hansen *et al.*, 2007, lk 435). Väärtust lisavate tegevuste kulude alandamisega suurendatakse nende tegevuste efektiivsust. Väärtust mittelisavate tegevuste puhul on kulude alandamine suunatud nende tegevuste vähendamisele või elimineerimisele. (Hansen & Mowen, 2012, lk 640)

Kulujuhtimise juures on oluline eristada püsikulusid ja muutuvkulusid. Püsikulude suurus ei sõltu ettevõtte toodangumahust, muutuvkulude suurus aga on vastavalt toodangumahule erinev (Sexton 2016, lk 296). Ettevõtte tegevusmahu vähenemine toob iseeneslikult kaasa muutuvkulude vähenemise, kuivõrd need on toodangumahust sõltuvad (Hansen *et al.*, 2007, lk 596). Ööklubi puhul on kõige olulisemaks muutuvkulu allikaks sisseostetavad joogid. Kui ööklubil on kliente vähem, siis müüakse jooke vähem ning klubil on vaja vähem jooke sisse osta. Toodangumahu vähenemisega koos vähenevad tavaliselt ka müügi- ja turunduskulud, samuti on võimalik lükata edasi uute toodete turule toomine (Manolova *et al.*, 2010, lk 5). Püsikulude vähendamine on keerulisem, kuid ettevõtte tegevuse jätkamise seisukohast võib see olla olulise tähtsusega (Kraus *et al.*, 2020, lk 11). Ööklubidel võib probleemiks olla rendi- ja kommunaalkulude vähendamine – ööklubide ruumid on enamasti küllaltki suured, mistõttu on nimetatud kulude vähendamine olulise tähtsusega olukorras, kus klubi külastatavus väheneb.

Püsikulude vähendamise juures on vastavalt Kraus *et al.* (2020, lk 11) uurimistulemuste kohaselt kõige olulisem tööjõu- ja rendikulude vähendamine. Selle juures on oluline kokkulepete saavutamine töötajate ja kinnisvaraomanikega. Töötajate vallandamise asemel võib osutuda võimalikuks sõlmida kokkuleppeid ajutisteks töötasu vähendamiseks ning sarnased kokkulepped võivad olla võimalikud ka rendimaksete osas. Vähenenud töömaht võib võimaldada vähendada töötundide arvu, millega vähenevad ka tööjõukulud. Manolova *et al.* (2020, lk 6) uurimistulemused näitavad, et tööjõukulude vähendamine on Covid-19 pandeemia tingimustes olnud kõige sagedasem vahend kulude kokkuhoiuks. Sealjuures on kõige sagedamini vähendatud juhtivtöötajate töötasusid, vähendatud töötundide arv ning saadetud töötajaid puhkusele. Töötajate vallandamine ja töötasude vähendamine, va juhid, on leidnud vähem rakendust.

Kriisiolukorras on ettevõttel võimalik vähendada kulusid investeeringute edasilükkamise kaudu. Kui prognoositavalt tegevusmaht langeb, siis väheneb ka investeeringute eeldatav tasuvus, mistõttu on neid mõtet vähem teha. (Waal & Mollema, 2010, lk 333–334). Siinkohal autor märgib, et kui ettevõtte kavatseb kriisiga toimetulekuks ärimudeli muuta, siis võib see tuua vajaduse teha uusi investeeringuid, kuid kriisile kujujuhtimise kaudu reageerimine võimaldab tõesti investeeringuid ajutiselt vähendada.

Toodangumahu vähendamine võimaldab ettevõttel vähendada varusid ning seeläbi hoida kokku varudega seotud kuludelt (Waal & Mollema, 2010, lk 334). Ööklubidel on peamisteks varudeks alkohoolsed joogid. Kui klubi müüb küllastajate arvu või kellaajaliste tegevuspiirangute tõttu jooke vähem, siis saab ta ka nende varusid madalamal tasemel hoida.

Manolova et al (2020, lk 6) uuring näitab, et Covid-19 pandeemia tingimustes on märkimisväärne osa ettevõtetest üritanud oma likviidust parandada viivitades täielikult või osaliselt hankijatele arvete tasumise või laenumaksete tasumisega. Käesoleva töö autor märgib, et selline lähenemine võib pikas perspektiivis tuua kaasa kulude suurenemise viiviste näol.

1.2.3. ÄRIMUDELI MUUTMINE KRIISIGA TOIMETULEKUKS

Ärimudelid selgitavad, kuidas ettevõtted tegutsevad ning kuidas nad loovad erinevate osapoolte jaoks väärtust (Clauss *et al.*, 2019, lk 5). Ärimudelid võib pidada konfiguratsioonideks, mis ühendavad erinevaid ettevõtte tegevuse dimensioone (Clauss, 2017, lk 387). Ärimudelid annavad terviklikku ülevaate ettevõtte tegevust, sh ettevõtte poolt väärtuse loomisest ning selle pealt tulu teenimisest (Gassmann *et al.*, 2014).

Osterwalder ja Pigneur (2010) käsitle kohaselt koosneb ärimudel üheksast elemendist, milleks on kliendisegmendid, väärtuspakkumine, kanalid, kliendisuhted, tuluallikad, võtmeressursid, võtmetegevused, võtmepartnerlused, ja kulustruktuur. Mõned teised autorid on kasutatud kompaktsemaid ja lihtsustatumaid käsitle ärimudelist. Ärimudeli kesksed osad on Cavalcante (2014, lk 7) järgi:

- Väärtuse loomine. Tooted ja teenused, mis loovad klientidele väärtust, samuti nende turundamine.
- Ettevõtte modus operandi. Ettevõtte tööpõhimõtted, sh suhted töötajate, klientide, hankijate, edasimüüjate ja teiste partneritega.
- Väärtuse püüdmine. Toodete ja teenustega seotud finantsaspektid, valikud toodete hinnastamise ja tootmismahutude osas, valikud erinevate tuluallikate vahel.

Clauss *et al.* (2019, lk 3) käsitlevad ärimudeli osadena väärtuse loomise ja väärtuse püüdmise kõrval veel väärtuspakkumist. Sealjuures nimetatud autorite käsitluses hõlmab väärtuspakkumine tooteportfelli ja toodete klientideni viimist, väärtuse loomine aga ettevõtte siseprotsesse. Clauss (2017, lk 387) on kasutanud samuti lähenemist, mille korral ärimudeli osadeks on väärtuse loomine, väärtuspakkumine ja väärtuse püüdmine.

Tabelis 1 toodud ärimudelite käsitluste võrdlus näitab, et Osterwald ja Pigeneur (2010) lähenemise korral vastavad kliendisegmendid, kanalid, kliendisuhted ja tuluallikad väärtuse püüdmisele teiste mudelite kontekstis. Cavalvante (2014) ettevõtte *modus operandi* on sarnane väärtuse pakkumisega Clauss (2017) ning Clauss *et al.* (2019) käsitlustest ja väärtuspakkumisega Osterwald ja Pigeneur (2010) lähenemise kohaselt. Võtmeressursid, võtmetegevused, võtmepartnerlused ja kulustruktuur Osterwald ja Pigeneur (2010) käsitluses vastavad väärtuse loomisele teiste autorite käsitlustes. Kuivõrd Osterwalder ja Pigeneur (2010) mudel käsitleb ärimudelit põhjalikumalt, siis alljärgnevalt käsitleb autor nimetatud lähenemist ööklubi kontekstis.

Tabel 1. Erinevate autorite ärimudelite käsitluste võrdlus

Cavalcante (2014)	Clauss (2017), Clauss <i>et al.</i> (2019)	Osterwalder ja Pigeneur (2010)
Väärtuse loomine	Väärtuse loomine	Võtmeressursid, võtmetegevused, võtmepartnerlused, ja kulustruktuur
<i>Modus operandi</i>	Väärtuse pakkumine	Väärtuspakkumine
Väärtuse püüdmine	Väärtuse püüdmine	Kliendisegmendid, kanalid, kliendisuhted, tuluallikad

Allikas: autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

Kliendisegmentide element selgitab, milliste inimgruppide või organisatsioonideni ettevõtte oma väärtuse viib. Kuna klientide vajadused erinevad, siis võib ettevõtte jagada kliente segmentidesse. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 20) Ärimudel võib olla suunatud mitmetele klientidele korraga, kuid oluline on teada, millised kliendid on ettevõtte jaoks kõige olulisemad (Teece, 2018, lk 42). Kliendisegmentide juures on ärimudelitel viis lähenemist: 1) massturundus, mille korral keskendutakse kogu turule 2) nišiturundus, mille puhul on toode suunatud väga kitsale või spetsiifilisele osale klientidest, 3) erinevatele segmentidele turundamine, mille korral eeldatakse, et erinevatel klientidel on erinevad vajadused, 4) diversifitseeritud lähenemine, mille korral ettevõtte teenindab kahte või enam omavahel mitteseotud segmenti 5) kahe või rohkema omavahel seotud kliendisegmendi teenindamine (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 21).

Ööklubide klientideks on peamiselt eraisikud. Ööklubid võivad määratleda oma kliendisegmente vanuse alusel ning mõned ööklubid rakendavad vanusepiiranguid, et vältida sihtrühma mittekuuluvate inimeste sattumist klubisse (Suetrong, 2016, lk 13). Ööklubide kliendid jagunevad segmentidesse ka muusikaliste eelistuste alusel ning klubis pakutavast muusikalisest programmist sõltub, millised kliendid klubi külastavad. Külastajate seksuaalne orientatsioon võib samuti olla segmentimise aluseks, näiteks osa klubisid on orienteeritud homoseksuaalsetele klientidele. (Sanchez *et al.* 2019, lk 613) Turismipiirkondades tegutsevad ööklubid võivad eristada kliendisegmentidena turiste ja kohalikke elanikke. Samuti võib segmentimise aluseks olla klientide sissetulekute tase. (Suetrong, 2016, lk 14)

Väärtuspakkumine hõlmab tooteid ja teenuseid, mis loovad kindlale kliendisegmendile väärtust. See on põhjuseks, miks kliendid peaksid ettevõtet eelistama teistele ettevõtetele. Väärtuspakkumine on seotud kliendi probleemi lahendamise või vajaduste rahuldamisega. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 22)

Suetrong (2016., lk 24) väitel on ööklubide väärtuspakkumised suuremas osas sarnased, kuna enamasti klubid pakuvad klientidele muusikat ja alkohoolseid jooke. Poola ööklubide uuringu järgi on muusika külastajate jaoks kõige olulisemaks ööklubi poolt

pakutavaks teenuseks. Selles uuringus pidasid vastajad head muusikat olulisemaks kui soodsa hinnaga alkoholi pakkumist, mis asetus teisele kohale. (Skinner *et al.*, 2009, lk 162) Klubid võivad erineda muusika ja jookide valiku, küllastajate profiili, sisekujunduse, valgusefektide jt õhkkonda ja elamusi kujundavate elementide poolest (Suetrong, 2016, lk 24). Ööklubide väärtuspakkumine on seotud ka küllastajate jaoks võimaluste loomisega omavahel suhtlemiseks ja tutvumiseks (Reingle *et al.* 2009, lk 632).

Kanalid kirjeldavad, kuidas ettevõtte suhtleb kliendisegmentidega ja kuidas ta viib väärtuse klientideni. Eristatakse kommunikatsiooni-, müügi- ja jaotuskanaleid. Ettevõtte jaoks on oluline, et kanalid oleksid sihtrühma kuuluvate klientide jaoks sobivad ning arvestada tuleb ka kanalite kasutamise kuludega. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 27)

Ööklubid pakuvad oma teenuseid kohapeal, st nad ei kasuta teenuse kättesaadavaks tegemiseks edasimüüjaid, kuigi võivad neid kasutada piletite eelmüügiks. Ööklubid kasutavad aga erinevaid kanaleid turunduskommunikatsiooniks, et klientidega suhelda. Selleks võivad nad teha erinevat tüüpi reklaami. Tänapäeval on ööklubide väga oluliseks muutunud sotsiaalmeedia kanalite kasutamine sihtrühmadega suhtlemiseks. (Girčys, 2013, lk 18) Ööklubid rakendavad kommunikatsioonikanalina ka oma veebilehte. Nii sotsiaalmeedia kui veebileht võivad olla kasutusel kahepoolse kommunikatsiooni jaoks, mis tähendab, et nende kaudu saavad ka kliendid ööklubile tagasisidet anda. (Åström 2009, lk 8)

Kliendisuhete osa ärimudelist kirjeldab seda, kuidas ettevõtte oma klientidega suhtleb ja kokku puutub. Ettevõtte ja kliendi vaheline suhtlus võib põhineda vahetutel kontaktidel kliendi ja klienditeenindaja vahel, kuid ettevõtte võib rakendada ka iseteeninduslikke süsteeme või suhelda klientidega veebitehnoloogia või muude kommunikatsioonikanalite vahendusel. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 29)

Ööklubides toimub vahetu kontakt klientidega klubisse sisenemisel, garderoobis, jookide serveerimisel ja ka muudes olukordades, kus klubikülastaja ja ööklubi töötaja omavahel kokku puutuvad (Giritlioglu & Turkme, 2014, lk 12). Tänapäeval on võimalikud ka iseteeninduslikud süsteemid, kuid need ei ole veel ööklubides laialdast kasutust leidnud.

Ööklubid saavad rakendada infotehnoloogial põhinevaid tellimissüsteeme, millega klient saab esitada tellimuse ilma baarileti juurde minemata. Võimalikud on ka automaadid, millest klientidel on võimalik endale iseseisvalt jooke osta. (Radkey, 2019) Autorile teadaolevalt selliseid süsteeme Eesti ööklubides ei kasutata ning tavapärane on personaalne klienditeenindus.

Tuluallikate osa ärimudelist näitab, kuidas ettevõtte tulu teenib. Igal tuluallikal on oma hinnastamise põhimõtted, mis võimaldavad sisaldada allahindlusi, koguselisi soodustusi ja hindade korrigeerimise põhimõtteid vastavalt turuolukorrale. Tuluallikate puhul on võimalusteks toodete või teenuste müük, kasutus- või liikmetasud, rentimine või liisimine, litsentseerimine või vahendustasude võtmine. Võimalik on toodete ja teenuste pakkumine tasuta, kuid tulu teenimine sellega seonduvate teenuste pealt, näiteks reklaami müük kodulehel, sotsiaalmeedias või veebirakenduses. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 30–32) Ööklubide tuluallikaid käsitleti alapeatükis 1.2.1.

Võtmeressursid on vajalikud ettevõtte väärtuspakkumise loomiseks ja pakkumiseks klientidele, samuti selle klientideni viimiseks ja tulu teenimiseks. Võtmeressursid võivad olla füüsilised, finantsilised, intellektuaalsed või inimressursid. Füüsiliste ressursside alla kuuluvad tootmisvahendid, hooned, sõidukid, müügisüsteemid. Kapitalimahukad ettevõtted vajavad suurel hulgal füüsilisi ressursse. Finantsressursside hulka kuuluvad raha, krediitallikad ning ka ettevõtte poolt antavad finantsgarantiid. Intellektuaalsed ressursid on seotud brändi, patentide, oskusteabe ja andmetega. Selliste ressursside loomine nõuab ettevõttelt aega. Inimressurssideks on ettevõtte töötajad. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 34–35)

Ööklubi võtmeressurssideks on klubiruumid koosisustusega, mille hulka kuuluvad ka heli- ja valgussüsteemid. Peamisteks varudeks on alkohoolsete jookide varud. (Suetrong, 2016, lk 19-20) Ööklubid jaoks on oluline asukoht, ruumide suurus ja paigutus. Asukoht kesklinnas suurendab ressursikulu, kuid muudab selle klientide poolt külastatavamaks. Ööklubi ruumid võivad klubi loomisel vajada ümberehitusi, mis toob kaasa märkimisväärse alginvesteeringu. (Burriel, 2019, lk 22)

Võtmetegevused on kõige olulisemad tegevused, mida on vaja ärimudeli toimimiseks teostada. Võtmetegevused on vajalikud, et väärtuspakkumine jõuaks klientideni. Võtmetegevuste alla kuulub tootmis- teenuse pakkumise protsess, lisaks tegevused, mis on seotud klientide probleemide lahendamiseiga. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 36–37) Võtmetegevuste hulka võivad kuuluda ka tootearenduse, turunduse, eelarvestamise või planeerimise tegevused. (Zott & Amit, 2010, lk 219). Eelnevast lõigust nähtub, et võtmetegevused võivad ettevõtetel olla väga erinevad. Ööklubide puhul võib nende hulka lugeda jookide serveerimise, muusika esitamise ja artistide etteasted, aga sõltuvalt sellest, kuidas ööklubi oma võtmetegevusi määratleb võivad siia kuuluda ka ööklubi programmi väljatöötamine ja turundustegevused.

Võtmepartnerlused on ärimudeli kõige olulisemad suhted ettevõtteväliste osapooltega. Siia kuuluvad suhted hankijatega, kellelt saadakse väärtuspakkumise klientideni viimiseks olulisi vahendeid. Ettevõtte võib olla partnerluses teiste samal alal tegutsevate ettevõtetega või luua strateegilisi liituseid ka teiste tegevusalade ettevõtetega. Võtmepartnerlused hõlmavad ka ühisettevõtete loomist. Partnerlused aitavad ettevõttel hankida ressursse ja sooritada tegevusi, mida ei ole otstarbekas ettevõttesse koondada. Partnerlussuhtes aitavad vähendada ettevõtlusega seotud riski ja ebakindlust. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 38–39) Ööklubide olulisemateks partneriteks on alkohoolsete jookide jt ööklubis müüdavate kaupade müüjad, ööklubides esinevad artistid või neid vahendavad agentuurid. Võtmepartnerid võivad olla ka ettevõtted, kellega tehakse turunduskoostööd.

Kulustruktuur näitab ärimudelis kõige olulisemaid kulusid. Kui on teada võtmeressursid, -tegevused ja -partnerlused, siis need võimaldavad välja selgitada, milliseid kulud on vajalikud ärimudeli toimimiseks. Kuigi kulude vähendamine on oluline iga ärimudeli jaoks, siis mõned ettevõtted on rohkem orienteeritud madalatele kuludele, teised aga kõrgema väärtuse pakkumises klientidele, mistõttu võib kulude tase viimastes olla kõrgem. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 40–41) Ööklubide kuludega seonduvat käsileti käesoleva töö alapeatükis 1.2.2.

Ärimudeli muutmisest on võimalik rääkida juba tegutsevate ja ärimudelit rakendatavate ettevõtete puhul, alustava ettevõtte juures on kohane kasutada mõistet ärimudeli loomine. Kuna ärimudel käsitleb ettevõtte äritegevuse kõige olulisemaid osasid, siis igasuguseid muudatusi ettevõtte tegevuses ei ole võimalik käsitleda kui ärimudeli muutmist. Tegemist peab olema märkimisväärsede muudatustega ärimudeli elementides. (Cavalcante *et al*, 2011, lk 1330) Ärimudeli muutmine tähendab Cavalcante (2014, lk 6) käsitluse kohaselt muudatuste tegemist ärimudeli kesksetesse osadesse või nendega seotud põhiprotsessidesse. Seega võib ärimudeli muutmine tähendada näiteks toodete ja müügikanalite muutmist, kohandatud toodete pakkumisega alustamist, uute koostööpartnerite leidmist või muudatust ettevõtte innovatsiooniprotsessides.

Ärimudeli muutmisega sarnaseks mõisteks on restruktureerimine, mille all mõeldakse organisatsiooni tegevuse ulatuslikku ümberkujundamist. Restruktureerimine hõlmab sageli organisatsiooni strateegia ja struktuuri muutmist ning paljudel juhtudel tähendab see osade töötajate koondamist. (Rogovsky *et al.*, 2005, lk 6) Töö autor märgib, et restruktureerimine võib hõlmata ärimudeli muutmist, kuid restruktureerimine kui mõiste ei tugine ärimudeli teoreetilisele käsitlusele ning alati ei pea tähendama restruktureerimine mõne ärimudeli osa muutmist. Näiteks organisatsiooni muutumine iseenesest ei ole ärimudeli muutmine.

Clauss *et al.* (2019, lk 2) käsitlevad ärimudeli innovatsiooni kui uute tegevuste lisamist ärimudelisse. Ärimudeli innovatsioon tähendab Gassmann *et al.* (2014) järgi vähemalt kahe ärimudeli osa muutmist. Sellest seisukohast tulenevalt ei saa üksnes tulu- ja kulujuhtimises muudatuste tegemist lugeda ärimudeli innovatsiooniks. Küll aga paigutub ärimudeli innovatsiooni alla nii tulu- kui kulujuhtimise samaaegne muutmine. Ka üksnes toote või tootmisprotsessi muutmine ei kuulu ärimudeli innovatsiooni alla. Need liigituvad vastavalt toote- ja protsessi innovatsioonideks. Seega Gassmann *et al.* (2014) käsitluse ärimudeli innovatsioonist on laiem kui Clauss *et al.* (2019) oma.

Clauss (2017, lk 391) analüüs näitas, et kõige sagedamini toimub ärimudeli muutmine väärtuspakkumise muutmise kaudu. See võib seisneda uute toodete või teenuste

pakkumises, või olemasolevate arendamises viisile, et need pakuvad klientidele uutset väärtust uutele segmentidele või turgudele keskendumises, uute jaotuskanalite kasutamises või kliendisuhete arendamises. Sageduselt teisele kohal on ärimudel innovatsioon väärtuse loomise kaudu, mille sisuks võib olla uute protsesside või tehnoloogiate rakendamine, uued partnerlused või uute võimekuste saavutamine. Kõige vähem tehakse ärimudeli innovatsiooni väärtuse püüdmise kaudu, mis võib seisneda uutes tulumudelites või kulustruktuuri muudatustes. Siinkohal käesoleva töö autor märgib, et muudatused väärtuse püüdmises võivad kuuluda kulu- ja või tulujuhtimise alla ning need ei tarvitse Gassmann *et al.* (2014) käsitluse kohaselt ärimudeli innovatsiooniks kvalifitseeruda.

Ärimudeli muutmine on ettevõtete arengu käigus tavapärane protsess. Ettevõtte arengu ja kasvu korral võib toimuda ärimudeli laiendamine (*business model extension*), mille puhul ärimudelisse lisandub uusi tegevusi, kuid ärimudeli põhiprotsessid jäävad samaks. Kui neid muudetakse, siis on tegemist ärimudeli korrigeerimisega (*business model revision*). Ärimudeli korrigeerimine nõuab ettevõttes suuremaid ümberkorraldusi, see on seotud kõrgema riskiga ning see võib tekitada organisatsiooni liikmetes rohkem vastuseisu. (Cavalcante *et al.*, 2011, lk 1333–1334) Ärimudeli korrigeerimist võib pidada lisanduvaks innovatsiooniks (*incremental innovation*) ja ärimudeli korrigeerimist radikaalseks innovatsiooniks (*radical innovation*). Kui lisanduvaid ärimudeli muudatusi teevad ettevõtted järk-järguliselt ja sageli, siis ärimudeli radikaalsed muutused on pöördelised ja harvemini rakendatavad. (Brea *et al.*, 2016, lk 2)

Ärimudeli muutmine võib olla ajendatud nii ettevõttesisestest kui -välistest teguritest. Ettevõtted võivad oma kasvu käigus muuta ärimudelit, kui muutuvad ettevõtte tegevusmaht ja sisemised võimekused. Selle kõrval võivad ettevõtted muuta ärimudelit tulenevalt turul toimuvatest muutustest. (Cavalcante 2014, lk 8) Ärimudeli muutmise põhjuseks võib olla ettevõtte soov keskkonnas avanevat soodsat võimalust ära kasutada, näiteks laiendada tootevalikut, kaasata uusi partnereid või hakata pakkuma toodet uutele kliendirühmadele (Cavalcante *et al.* 2011, lk 1333). Samas võib ärimudeli muutmine olla ajendatud väliskeskkonnas ebasoodsamaks muutumisest. Ärimudeli muutmine on

ettevõtte jaoks üheks võimaluseks kriisiolukorraga toime tulla. Nagu näitas Kraus *et al.* (2020, lk 13) uuring, siis Covid-19 pandeemiast tingitud kriis andis osadele ettevõtetele põhitegevuse vähenemise tõttu ka rohkem aega, et tegeleda ärimudeli muutmisega, kusjuures plaanid ärimudeli muutmiseks olid juba eelnevalt.

Ärimudeli muutmine kriisi ajal võib olla ajutine või püsiv. Kriis võib isegi pakkuda võimalusi uute tegevusaladega alustamiseks olukorras, kus tulud senisest põhitegevusest vähenevad. Näiteks viie Euroopa riigi perefirmade uuringust ilmneseid näited, kus ettevõtte hakkasid Covid-19 pandeemia tingimustest tegelema maskide tootmise või tualettpaberi müügiga. (Kraus *et al.*, 2020, lk 13) Heinonen ja Strandvik (2020, lk 7) väidavad, et ettevõtted võivad kriisiga toimetulekuks teha innovatsioone lühi- või pikaajalisest perspektiivist lähtudes. Esimesel juhul üritavad ettevõtted tulla toime hetkeolukorraga, rahuldada klientide kriisi ajal tekkinud uusi vajadusi. Teisel juhul aga võtavad ettevõtted arvesse kriisi mõjul tekkinud pikaajalisi muutuseid, ettevõtted üritavad ära kasutada turul jäädavalt tekkinud muutuseid. Kriisiga toimetulekuks tehtavad innovatsioonid ei pea alati tähendama aga ärimudeli muutmist, vaid nendeks võivad ka olemasolevate teenuste kohandused uut olukorda arvestades.

Wenzel *et al.* (2020, lk 12) märgivad, et innovatsioon võib olla efektiivseks meetmeks pikemaajalise kriisi korral. Senist ärimudelit säilitavad strateegiad toovad kriisi ajal kaasa ressursside kaotuse ning need õigustavad ennast, kui on lühikese aja jooksul oodata kriisieelse olukorra taastumist. Osiyevsky ja Dewald (2018, lk 16) väidavad, et esmane reaktsioon kriisisituatsioonile on paljudel juhtudel ettevõtete püüdlus olemasolevat ärimudelit säilitada. Ärimudeli muutmise juurde jõutakse hiljem, sealjuures peab ettevõtte juhtidel olema selle jaoks piisavalt aega ja muid ressursse.

Kui tegemist on pikaajalise kriisiga, siis peaks ettevõtte muutma oma strateegiat pigem kiiremini kui sellega liigselt viivitama. Kui muudatustega kaua oodata, siis kaotab ettevõtte senikaua ressursse ja hiljem ei tarvitse olla enam piisavalt ressursse muudatuste elluviimiseks. (Wenzel *et al.* 2020, lk 12) Waal ja Mollema (2010, lk 334) märgivad, et kiire reageerimine kriisile võib olla võimaluseks konkurentidelt turuosa võita. Kriis võib

olla võimaluseks tulla võrreldes konkurentidega varem uue teenusega turule. Samuti võivad tekkida võimalused konkurentide ressursse, näiteks töötajaid, üle võtta, kui konkurendid tegevusmahtu vähendavad või tegevuse lõpetavad.

Wenzel *et al.* (2020, lk 15) viitavad mitmesugustele valitsusepoolsetele toetusmeetmetele Covid-19 pandeemiast tingitud kriisiga toimetulekule, kui võimalikele ressurssidele, mida ettevõtted saavad oma tegevuse ümberkorraldamiseks ära kasutada. Kui toetusmeetmed on ajutised, siis peaks ettevõtte neid kiiresti ümberkorralduste tegemiseks rakendama.

Mitmed Covid-19 pandeemia tingimustest teostatud ärimudeli muutused põhinevad sotsiaalsete kontaktide vähendamisel ja toodete pakkumisel uute kanalite kaudu. Paljudel juhtudel tähendab see elektrooniliste kanalite kasutuselevõttu, näiteks toodete müüki e-poest või kohapealse klienditeeninduse asendamist kommunikatsioonitehnoloogia poolt vahendatuga. (Kraus *et al.*, 2020, lk 12) Sellised ärimudeli muudatused võivad olla ajutised, mis tähendab, et pärast pandeemia lõppu on võimalik, et pandeemia lõppu lähevad ettevõtte teenuse tavapärase korralduse juurde tagasi. Samas on võimalik, et pandeemia andis tõuke teenuse digitaliseerimiseks ja ka hiljem jäädakse seda pakkuma uuel kujul. (Seetharaman, 2020, lk 3)

Restoranide puhul oli sagedaseks reaktsiooniks Covid-19 pandeemiale toidu pakkumine kohaleveoga. Olukorras, kus klientide kohapealne teenindamine ei olnud võimalik, leiti uus viis teenuse kohaletoimetamiseks. (Kraus *et al.*, 2020, lk 13) Samuti hakkasid mitmed restoranid pakkuma võimalust klientidel kohapealt toitu kaasa osta. See omakorda tõi kaasa muudatusi restoranide tegevuse kontseptsioonis, näiteks muutus oluliseks toidu pakendamine, samas võimaldas see ületada istekohtade arvust tulenevat kapatsiteedipiirangut. (Seetharaman, 2020, lk 3)

Covid-19 pandeemia tingimustes on ööklubid erinevates riikides rakendanud mitmesuguseid muudatusi oma tegevuses, millest osa on võimalik paigutada ärimudeli muutmise kontseptsiooni alla. Muudatuste iseloom sõltub sellest, millised piiranguid ööklubide tegevusele rakendatakse.

Mitmed ööklubide tegevuse muudatused on seotud sotsiaalse distantseerumise tagamisega ööklubide küllastajate vahel. Kui Hispaania ööklubides keelati tantsimine, siis selle tulemusena paigaldati tantsupõrandale laudad ja toolid, pidades kinni sotsiaalse distantseerumise põhimõtetest. Ööklubid muutusid seeläbi sisuliselt baarideks, kus diskorid mängivad muusikat. (Newman, 2020) Kanadas on ööklubides rakendatud küllastajate eraldamist seltskondade kaupa selleks eraldatud aladesse. Piletite müük toimus üksnes kuni kuueliikmelistele seltskondadele, vältimaks võõraste inimeste vahelisi kontakte. Et suurendada küllastajate arvu ühe õhtu jooksul, võimaldati ühel seltskonnal viibida ööklubis kuni kaks tundi. (Friend, 2020)

Saksamaal hakkasid tegutsema *drive-in* ööklubid, mis loodi parklatesse. Ööklubi küllastajad viibisid autodes, muusikat mängiti läbi autoraadio. Küllastajatele meelelahutuse pakkumiseks liikusid autode vahel tantsijad ning kasutati valgus jm visuaalseid efekte. (Humpries, 2020)

Olukordades, kus ööklubide tegevus on keelatud, kuid samal ajal restoranide tegevus on lubatud, on mõned ööklubid alustanud roogade serveerimist, jätkates oma tegevust restoranina. Sellist praktikat on esinenud mitmetes USA osariikides. Osade klubide puhul ei ole roogade serveerimine jäänud kõrvaltegevuseks ning seetõttu on tekkinud vaidlusküsimusi, millises ulatuses peab asutus toitu müüma, et seda võiks käsitleda restoranina. Kohati on esinenud praktikaid, kus ööklubi on hankinud tegevusloa restoranina tegutsemiseks, kuid nende käive toidu müügist on olnud kõigest 10-15%. (Carman, 2020) Eestis on osa ööklubisid samuti Covid-19 piirangute tõttu tegutsema baaridena ning hakanud pakkuma ka sööke (Maripuu, 2020).

Sigala (2020, lk 4) märgib, et Covid-19 pandeemia tingimustest võivad hakata arenema virtuaalsed meelelahutusteenused. Siia võivad kuuluda virtuaalsed peod, kontserdid, muuseumite küllastamine, õhtusöögid. Kaur ja Kaur (2020, lk 3) artiklis mainitakse virtuaalset ööklubi, mis müüb pileteid virtuaalsetele üritustele, mida küllastajad saavad kodus jälgida. Nimetatud artiklis nähakse virtuaalse meelelahutuse tulevikuvõimalusi virtuaalreaalsuse tehnoloogia rakendamises.

Ärimudeli muutmise alla võib liigitada mitmete Eesti ööklubide poolt pärast alkoholi müügi kellaajalise piirangu kehtestamist rakendatud pudelimaksu. See tähendab, et klientidel lubatakse tasu eest siseneda ööklubisse enda poolt kaasa võetud alkohoolse joogiga. (Paju & Rohtla, 2020). Sellise praktikaga on võimalik klientidel tarbida ööklubis alkohoolseid jooke kellaajal, kui nende müük on keelatud. Eelduseks on, et alkohoolsete jookide tarbimine on samal ajal lubatud.

1.2.4. TEGEVUSE LÕPETAMINE KRIISIGA TOIMETULEKUKS

Kriisi tulemusena võib ettevõtte oma tegevuse lõpetada. Tegevuse lõpetamine võib olla otstarbekas valik, kui eelnevalt kirjeldatud võimalused ebaõnnestuvad või ka siis, kui ettevõtte juhid juba eelnevalt prognoosivad, et teised võimalused tõenäoliselt ebaõnnestuvad. (Wenzel *et al.*, 2020, lk 12) Vajadus tegevuse lõpetamiseks sõltub ettevõtte eelnevast finantsolukorrast. Kui ettevõttel on kõrge likviidsus ja vähe võlakohustusi, siis annab see võimaluse tegevust kauem jätkata, ka siis, kui sellel on vähe perspektiivi. (Kraus *et al.*, 2020, lk 8)

Tegevuse lõpetamine ei pea tooma kaasa ettevõtte pankrotti ning seetõttu võib olla strateegiliselt kasulik valik. Tegevuse lõpetamine vabastab ettevõtte ressursse uuteks tegevusteks, mida on võimalik kasutada uute ettevõtete loomiseks. (Wenzel *et al.*, 2020, lk 13)

Kui ettevõttel on mitmeid tegevusalasid või üksuseid, siis võib tegevuse lõpetamine tähendada ka vaid mõne nendest sulgemist ning kokkuvõttes jääb ettevõtte edasi tegutsema. Kui ettevõttel on mitme erineva ärimudeliga tegevusalad/üksused, siis võib olla ettevõtte valikuks lõpetada neist ühe ärimudeli lõpetamine. (Calvalcante *et al.* 2011, lk 1334) Ööklubide puhul võib see tähendada, et kui ettevõttel on lisaks ööklubile veel teisi tegevusalasid, siis võib ettevõtte lõpetada ööklubi tegevuse ja jätkata ülejäänud tegevustega. Ka on võimalik, et mitut ööklubi opereeriv ettevõtte sulgeb osa klubisid ja jätkab ülejäänutega.

Tegevuse lõpetamise negatiivseks aspektiks võib pidada, et see võib tekitada ettevõtte juhtides ebaõnnestumise tunde ning ka ettevõtteväliselt võidakse ettevõtet ja selle juhtkonda tajuda ebaõnnestununa. Samuti kaasnevad ettevõtte tegevuse lõpetamisega kulud. (Wenzel *et al.*, 2020, lk 13) Tegevuse lõpetamine võib olla ebasoovitavam valik, kui ettevõtted juhid/omanikud on ettevõttega tihedalt emotsionaalselt seotud, näiteks pereettevõtted (Kraus *et al.*, 2020, lk 8–9).

Peatüki 1.2 võtab kokku tabel 2, milles on toodud ööklubide erinevad võimalused kriisile reageerimiseks. Tulujuhtimise osas võib olla loogiliseks reaktsiooniks kriisist tingitud kapatsiteedipiirangutele hindade tõstmine. Samas nõudluspõhise hinnastamise (allahindlused, hinnadiskrimineerimine, dünaamiline hinnastamine) võib aidata ettevõtte tulusid suurendada kui ettevõtte tulud varasemalt ei olnud optimeeritud. Põhimõtteliselt võib olla mõeldav ka kapatsiteedi suurendamine, mis võimaldab paremini täita küllastajate hajutatuse nõuet ja 50% täituvuse nõuet.

Tabel 2. Covid-19 pandeemiast tingitud kriisile reageerimise võimalused ööklubide jaoks

Tulujuhtimine	Kulujuhtimine	Ärimudeli muutmine	Tegevuse lõpetamine
Hindade tõstmine	Kulude kokkuvõtte	Sotsiaalselt distantseeritud ööklubi	Täielik lõpetamine
Nõudluspõhine hinnastamine (allahindlused, hinnadiskrimineerimine, dünaamiline hinnastamine)	Paindlik eelarvestamine	Tegutsemine baari või restoranina	Osaline lõpetamine
Kapatsiteedi suurendamine		Drive-in ööklubi Virtuaalne ööklubi Pudelimak	

Allikas: autori koostatud Calvalcante *et al.* (2011), Carman (2020), Hansen & Mowen (2012), Heo *et al.* (2013), Hueffner (2011), Humpries (2020), Ivanov & Zhechev (2012), Newman (2020), Okada & Adachi (2013), Paju & Rohtla (2020), Waal & Mollema (2010), Wenzel *et al.* (2020) ja Xiong *et al.* (2011) põhjal

Kulujuhtimise osas loogiliseks valikuks kulude kokkuvõtte, küsimus on aga selles, milliseis kulusid kokku hoida. Muutuvkulud vähenevad nagunii, aga küsimus on kuidas

hoida kokku tööjõu- ja rendi- ja turunduskuludelt. Kriisiolukorras võib olla kasulik rakendada paindlikku eelarvestamist.

Kui tulu- ja kulujuhtimise meetmete rakendamist võib pidada lühiajalisteks reaktsioonideks kriisile, siis pikaajalise kriisi korral võivad valikuteks olla ärimudeli muutmine või tegevuse lõpetamine. Ärimudeli muutmisel on ööklubid pandeemiast tingitud kriisis rakendanud sotsiaalse distantseerimise ja klientide eraldamise põhimõtteid, mõned on hakanud tegusema baaride või restoranina. Võimalikud on ka *drive-in* või virtuaalsed ööklubid, Eestis on leidnud rakendust pudelimaks. Kui kriisi puhul ei suudeta tegevuse jätkamisel perspektiivi näha või kui pole tegevuse ajutiselt kahjumilikuks jätkamiseks piisavalt likviidsust, siis võib ööklubi tegevuse lõpetada. Kui ööklubi opereerival ettevõttel on teisi tegevusalasid, siis võivad need jätkuda.

2. ÖÖKLUBIDE UURING COVID-19 PANDEEMIAGA TOIMETULEKU KOHTA

2.1. Covid-19 pandeemiast tingitud tegevuspiirangud ööklubidele

Kõrgest nakatumisriskist tulenevad kehtestati nii Eestis (vt tabel 3) kui teistes riikides Covid-19 pandeemiaga seondult ööklubidele mitmesuguseid tegevuspiiranguid. Seoses eriolukorra väljakuulutamise 12. märtsil 2020.a. keelati Eestis alates 13. märtsist ööklubide tegevus ning see piirang kehtis kuni eriolukorra lõpuni 17. mail 2020.a. (Eriolukorra, 2020). Pärast eriolukorra lõppu kehtestati ööklubidele klientide poolne külastuskeeld, mis sisuliselt samaväärselt täielikult tõkestas ööklubide tegevuse. Nimetatud piirang jäi kehtima kuni sama aasta 30. juunini (Covid-19.., 2020), mis tähendab, et rohkem kui 3,5 kuud oli ööklubide tegevus Eestis peatatud.

Ööklubide tegevust hakati uuest lubama alates 1. juulist 2020 tingimustel, et on tagatud klientide hajutamine, ööklubi täituvus on kuni 50% ning ööklubis ei viibi korraga rohkem kui 100 inimest. Lisaks nõuti desinfitseerimisnõuete täitmist ööklubide poolt (Covid-19.., 2020). Kuidas tagada klientide hajutatust, seda valitsuse korralduses täpselt ei määratletud.

1. augustil kaotati piirang, et ööklubis võib korraga viibida kuni 100 külastajat. Kehtima jäid nõuded külastate hajutatuse ja 50% täituvuse kohta (Covid-19.., 2020). See võimaldas (mahutavus üle 200) suurematel ööklubidel hakata lubama klubisse korraga rohkem kliente. 24. novembrist alates piirang külastajate arvule taastati, kuid lubati kuni 250 külastajat (Covid-19.., 2020).

7. augustil 2020 kehtestas Politsei- ja Piirvalveamet alkoholimüügi piirangu ööklubidele kui asutustele, kes müüvad alkoholi kohapeal tarbimiseks kell 23.00–6.00. Sarnased piirangud kehtestati alates 31.augustist Põlva, Valga ja Võru maakonnas ning alates 7. septembrist Ida-Viru maakonnas. Tartu, Põlva, Valga ja Võru maakonnas lõpetati need piirangud 7. septembril, kui Harju maakonnas jäid need kehtima. (Ida ... 2020; Lõuna ... 2020, Põhja ... 2020)

Tabel 3. Ööklubide tegevuspiirangud seoses Covid-19 pandeemiaga Eestis

Kuupäevad	Piirangud
13.03.2020–17.05.2020	Tegevus täielikult keelatud seoses eriolukorraga
18.05.2020–30.06.2020	Klientide külastuskeeld
01.07.2020–31.07.2020	Hajutatus, 50% täituvus, kuni 100 külastajat
01.08.2020–15.11.2020	Hajutatus, 50% täituvus
16.11.2020–23.11.2020	Koos võivad viibida kuni 10 isikut, 50% täituvus
24.11.2020–	Koos võivad viibida kuni 10 isikut, 50% täituvus, kuni 250 külastajat
07.08.2020–07.09.2020	Alkoholi müük keelatud Tartu maakonnas 23.00–6.00
31.08.2020–07.09.2020	Alkoholi müük keelatud Põlva, Valga ja Võru maakonnas 23.00–6.00
29.08.2020–16.09.2020	Alkoholi müük keelatud Harju maakonnas 23.00–6.00
07.09.2020–16.09.2020	Alkoholi müük keelatud Ida-Viru maakonnas 23.00–6.00
17.09.2020–	Alkoholi müük keelatud üle Eesti 00.00–10.00
16.11.2020–4.12.2020	Külastajate viibimine ööklubis keelatud 00.00–6.00
5.12.2020–31.12.2020	Külastajate viibimine ööklubis keelatud 22.00–6.00
12.12.2020–10.03.2021	Külastajate viibimine ööklubides keelatud Ida-Virumaal
28.12.2020–10.03.2021	Külastajate viibimine ööklubides keelatud Harjumaal
01.02.2021–10.03.2021	Külastajate viibimine ööklubis keelatud 21.00–6.00
11.03.2021–	Külastajate viibimine ööklubis keelatud

Allikas: autori koostatud Alkohoolse ... (2020), Eriolukorra .. (2020) ja Covid-19... (2020), Ida ... (2020), Lõuna ... (2020) ja Põhja ... (2020), Vabariigi ... (2020) järgi.

17. septembril 2020 kehtestati valitsuse korraldusega ööklubidele kui asutustele, kes müüvad alkoholi kohapeal tarbimiseks alkoholi müügipiirang kellaaegadele 00.00–10.00 (Alkohoolse ... 2020) Seega asendus olukord, kus alkoholi jaemüük oli piiratud üksikutes maakondades, üleriigilise keeluga. Kellaajaliselt olukord veidi muutus, sest kella 23.00 asemel oli edaspidi võimalik müüa alkoholi ühe tunni võrra kauem.

16. novembril 2020 kehtestati meelelahutusasutustele täiendav piirang, mille kohaselt keelati klientidel sellistes asutustest viibimine ajavahemikul 00.00–06.00. Samuti kehtestati piirang, et asutuses võivad koos viibida kuni 10 külastajat, kes peavad ülejäänud külastajatega hoidma vähemalt kahemeetrist vahemaad. (Vabariigi ..., 2020). Viimane piirang sisuliselt täpsustas varasemalt kehtestatud külastajate hajutamise nõuet.

Sama aasta 5. detsembril muudeti meelelahutusasutuste kellaajalist külastuspiirangut. Uue korra järgi on külastajatel meelelahutusasutuses viibimine keelatud ajavahemikul 22.00–6.00. (Covid-19., 2020). See piirang lühendab ööklubide võimalikke lahtiolekuaegasid veelgi kahe tunni võrra. Alates 1. veebruarist 2021.a. keelati külastajatel meelelahutusasutustes viibimine ajavahemikul 21.00–06.00, mis jällegi lühendab ööklubid võimalike lahtiolekuaegasid.

12. detsembril 2020 kehtestati Ida-Viru maakonnas külastajate viibimiskeeld meelelahutusasutuses ning 28. detsembril 2020 kehtestati sama keeld Harju maakonnas (Covid-19., 2020). Tegemist on sarnase piiranguga, mis kehtis üle-Eestiliselt kuni 1. juulini 2020.a. 13. märtsil 2021.a. hakkas kehtima üle-Eestile külastajate viibimiskeeld meelelahutusasutuses, mis täielikult tõkestab ööklubide teenuse pakkumise kõikjal Eestis.

Nimetatud piirangud avaldavad tugevat mõju ööklubide tegevusele. Kui 3,5 kuud kestnud täielik tegevuspiirang ei võimaldanud ööklubidel oma põhitegevusega üldse tegeleda, siis nõuded külastajate hajutusele, täituvusele ja külastajate arvule raskendavad ööklubidel tulude teenimist, sest ööklubi saab teenindada vähem klient võrreldes mahuga, mille juures on ööklubi tegevuse kavandamisel arvestatud. Alkoholimüügi kellaajalised piirangud takistavad samuti oluliselt ööklubide tööd, sest inimesed külastavad ööklubisid

tavaliselt müügipiirangu kellaegadel ja alkohoolsete jookide müük on ööklubide jaoks peamiseks tuluallikaks ning nende jookide tarbimine üheks ööklubi küllastamise põhjuseks. Alkoholi müügipiiranguga võrreldes veelgi rohkem takistavad ööklubide tööd kellaajalised piirangud klientide ööklubis viibimisele, kuna need välistavad olukorra, kus kliendid alkoholimüügi piirangu kellajal viibivad siiski ööklubis (ilma alkohoolseid jooke tarvitamata või tarvitades varasemal kellaajal ostetud alkohoolseid jooke).

2.2. Uurimismetoodika ja andmeallikad

Lõputöö raames läbiviidavas ööklubide uuringus rakendatakse kombineeritud metoodikat, millega analüüsitakse nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid andmeid (vt. tabel 4). Kvantitatiivne analüüs hõlmab ööklubide tegevusnäitajaid ning kvalitatiivse analüüsi jaoks viidi läbi intervjuud ööklubide esindajatega. Kombineeritud metoodika rakendamine võimaldab uurida ööklubide toimetulekut Covid-19 pandeemia tingimustest rikkalikumalt ja mitmekülgsemalt (Antwi & Hamsa, 2015, lk 223). Sellega saab tuvastada pandeemia mõju nii objektiivselt mõõdetavates tegevusnäitajates kui ka tuua välja kvalitatiivsed muudatused ööklubide äritegevuses.

Tabel 4. Andmekogumismeetodid

Andmed	Üldkogum ja valim	Kasutamise aeg
Ööklubide tegevusnäitajad	Üldkogum: Eesti ööklubid Valim: 23 ööklubi	2021.a. märts, andmed 2019–2020 kohta
Poolstruktureeritud intervjuud	Üldkogum: Eesti ööklubid Valim: 6 ööklubi	2021.a. märts

Allikas: autori koostatud

Ööklubide tegevusnäitajatest uuriti müügitulu ja töötajate arvu kvartalite kaupa. See võimaldab selgitada välja, kuidas on need tegevusnäitajad Covid-19 pandeemia tõttu muutunud. Analüüsis võrreldi 2019.a. ja 2020.a. andmeid. Covid-19 pandeemia mõju ööklubidele väljendavad kõige enam II, III ja IV kvartali andmed. 2020.a. II kvartalis oli ööklubide tegevus täielikult peatatud, III ja IV kvartalis aga piirangutega lubatud. Analüüsi käigus selgitati välja müügitulu ja töötajate arvu keskmised muutused. Samuti toodi välja sagedusjaotused müügitulu ja töötajate arvu muutuste intervallide kohta.

Andmed ööklubide tegevusnäitajate kohta koguti Maksu- ja Tolliameti veebilehelt (Maksu- ja Tolliamet, 2021). Ööklubide töötajate arvu andmed on toodud lisas 3 ja ööklubide müügitulu andmed lisas 4.

Uuringu üldkogumi moodustavad Eestis tegutsevad ööklubid. Üldkogumis suurus ei ole autorile täpselt teada. Töö autor märgib, et ööklubi mõiste ei ole Eestis otseselt seadusega määratletud, seda ei saa ka üheselt määratleda ettevõtte poolt äriregistris märgitud tegevusala alusel. Enamasti on ööklubidena tegutsevate ettevõtete tegevusalaks „jookide serveerimine“, kuid selle tegevusala põhjal ei saa järeldada, et kindlasti on tegemist ööklubiga.

Ööklubid tegevusnäitajate valim moodustati suurematest ööklubidest. Valimi moodustamisel tugines autor oma isiklikule kogemusele, samuti internetis läbiviidud otsingule ööklubide kohta. Valimisse kaasati kokku 23 ööklubi: Venus Club, Club Studio, Hollywood, Club Prive, Teater, Hall, Sveta Baar, SEIF ja Club Münt Tallinnast, Vabank, Level, Shooters ja Maasikas Tartust, Sugar, Sunset Club ja Vaarikas Pärnust, Cheers ja Club Red Viljandist, Africa Haapsalust, Club Tartu Võrust, Diva Kuressaarest, Mjau Rakverest ning Madhouse Raplast. Kokku õnnestus nendest koguda andmed 13 ööklubi opereeriva ettevõtte kohta, sealjuures nendest ühe puhul puuduvad andmed 2019.a II kvartali kohta. Põhjuseid, miks kõikide ööklubide kohta tegevusnäitajaid ei õnnestunud koguda oli mitmeid. Mõned ettevõtted opereerivad kahte ööklubi ning seetõttu ei olnud võimalik saada teada tegevusnäitajaid mõlema ööklubi kohta eraldi. Osade ööklubide puhul ei õnnestunud autoril tuvastada ööklubi opereerivate ettevõtet või ettevõtet, kellele laekuks ööklubi tegevusest laekuv tulu.

Kvalitatiivse analüüsi jaoks viidi läbi intervjuud ööklubide esindajatega. Intervjuude küsimused (Lisa 1) on koostatud töö autori poolt. Küsimuste koostamisel lähtuti töö eesmärgist, uurimisküsimustest ja töö esimeses peatükis esitatud teoreetilistest käsitlustest. Intervjuu küsimuste seosed uurimisküsimuste ja teooriaga on esitatud lisas 2 olevas tabelis. Intervjuu küsimused on koostatud poolstruktureeritud intervjuu põhimõtetest lähtuvalt. Seetõttu ei ole intervjuu küsimuste sõnastus range, vaid vastavalt

intervjuu käigule on lubatav sõnastust kohandada, samuti võib esitada vajadusel täpsustavaid lisaküsimusi. On võimalik, et intervjuu käigus saavad mõned küsimused vastuse juba eelnevatest küsimustest või siis vastavalt eelnevate küsimuste vastustele võivad mõned küsimused osutuda mitte asjakohasteks. Sellistel juhtudel on lubatav mõnede küsimuste intervjuust välja jätmine. Poolstruktureeritud intervjuu vormi kasutamine annab intervjuule paindlikkuse ja võimaldab koguda sügavat ja mitmekülgset infot. (Adams, 2015, lk 493–494) Käesoleval juhul on poolstruktureeritud intervjuu läbiviimine põhjendatud, sest Covid-19 pandeemia mõjud võivad olla mitmetahulised, mistõttu ei ole otstarbekas intervjuu küsimusi väga rangelt intervjueeritavatele ette anda. Intervjuu küsimusi oli kokku 24. Need hõlmavad Covid-19 mõjusid, ettevõtete poolt rakendatavaid meetmeid ning tegevjuhtide hinnanguid ööklubide tulevikuperspektiivile.

Intervjuude valimisse kaasati kuus ööklubi. Ööklubide esindajateks võisid olla nende omanikud või tegevjuhid. Valimi koostamisel lähtus autor põhimõttest, et sinna sattuksid erinevate linnade ööklubid, kusjuures mitte rohkem kui kolm ööklubi ei oleks Tallinnast. Tegemist on sihipärase valimiga, kus valimisse kaasatud subjektid on valitud autori poolt etteantud põhimõtete alusel (Etikan *et al.*, 2016, lk 3). Sihipärase valimi koostamine on põhjendatud sellega, et uurida erinevaid ööklubisid, mis eeldatavasti annab mitmekesisemaid intervjuu vastuseid. Sellega tagatakse uurimistulemuste laiapõhjalisus.

Intervjuud viidi läbi 2021. aasta märtsis. Intervjueerimine toimus veebipõhiselt. Intervjueeritavatele tagati anonüümsus, mistõttu ei ole intervjueeritud ööklubide ega nende juhte töös nimetatud. Tsitaatidele intervjuudest on viidatud numbriliselt, näiteks Ööklubi 3.

Intervjuude vastuste analüüs põhines kvalitatiivse sisuanalüüsi metoodikal. Analüüsi käigus vastused kodeeriti ning paigutati sisu alusel kategooriatesse ja teemadesse. Kategooria puhul on tegemist sarnase sisuga vastuseid koode ühendava kogumiga. Sarnasest aspektist uuritavat nähtust kirjeldavad kategooriad moodustavad ühe teema. (Lindgren *et al.*, 2020, lk 2) Analüüsi tulemustes esitati intervjueeritavate vastustes esinenud kategooriad uurimisküsimuste ja nendega seotud teemade kaupa. Sealjuures

võivad tulenevalt poolstruktureeritud intervjuu paindlikkusest sama teema alla paigutada erinevatele intervjuu küsimustele antud vastused.

2.3. Ööklubide uuringu tulemused

2.3.1. ÖÖKLUBIDE TEGEVUSNÄITAJATE ANALÜÜS

Covid-19 pandeemiat tingitud piirangud tõid 2020. a. II kvartalis seoses eriolukorra kehtestamise ja ööklubide tegevuse keelustamisega kaasa olulise müügitulu languse. 2020. a II kvartalis oli ööklubisid opereerivate ettevõtete keskmine müügitulu vaid 29 600 eurot, mis on 84,5% vähem kui 2019.a. samas kvartalis. (vt tabel 5)

Tabel 5. Ööklubisid opereerivate ettevõtte keskmine kvartaalne müügitulu, tuh eur

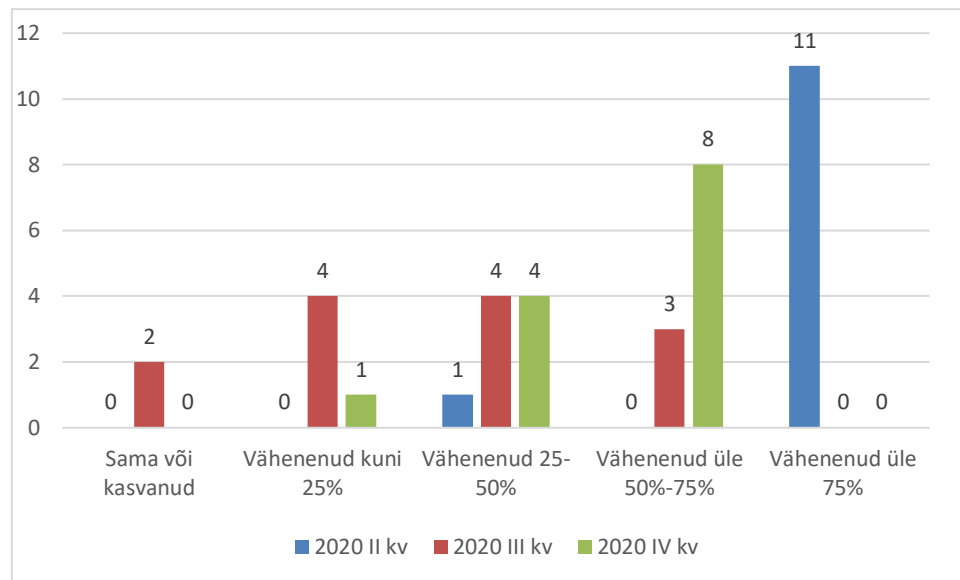
Kvartal	2019	2020	Muutus	Muutuse %
II kvartal	191,4	29,6	-161,8	-84,5
III kvartal	176,9	91,3	-85,6	-48,4
IV kvartal	213,6	33,9	-179,7	-84,1

Allikas: autori koostatud Maksu- ja Tolliamet (2019 – 2020) andmetel

2020.a. III kvartal, mil hakati ööklubid tegevust uuesti lubama tõi kaasa müügitulu märgatava suurenemise, kuid vaatamata sellele jäi see ligi kaks korda väiksemaks kui 2019.a. samas kvartalis. 2020.a. IV kvartalis muutuseid piirangud rangemaks ja selle jooksul ööklubid enamuses katkestasid oma tegevuse, mõned olid seda teinud ka juba 2020.a. III kvartali jooksul. Ööklubide müügitulu kukkus sisuliselt I kvartali tasemele ning vähenemine võrreldes 2019.a. III kvartaliga oli 84,1%.

Kui 2020.a II kvartal tõi 11 ööklubile 12st kaasa müügitulu languse üle 75%, siis III kvartalis suutsid, kaks ettevõtet isegi müügitulu suurendada võrreldes eelneva aasta sama kvartaliga. Enamike ööklubid müügitulu küll vähenes, kuid vaid kolme puhul oli vähenemine rohkem kui 50%. Seega suurem osa ööklubidest suutis 2020.a. suvel piirangute tingimustes siiski tegutseda ja arvestataval määral tulu teenida. Olukord muutus halvemuse poole 2020.a. IV kvartalis, kui suurenenud piirangud tõid enamikel ööklubidel kaasa müügitulu vähenemise 50–75% võrreldes eelmise aasta sama kvartaliga.

2020.a. IV kvartali juures tuleb arvestada, et kvartali alguse poole võisid ööklubid teenida küllaltki heal tasemel müügitulu, kuid kvartali keskel või veidi hiljem lõpetasid ööklubid tegevuse. (vt joonis 1)



Joonis 1. Ööklubisid opereerivate ettevõtete jagunemine müügitulu vähenemise järgi võrreldes eelmise aasta sama kvartaliga

Ööklubisid opereerivate ettevõtete töötajate arv tegi 2020.a. II kvartalis läbi kahanemise ligi kolmandiku võrra. Järgmises kvartalis töötajate arv veidi suurenes, kuid võrreldes eelmise aasta sama kvartaliga oli see jällegi kolmandiku võrra väiksem. Kõige suurem töötajate arvu vähenemine toimus 2020.a. IV kvartalis. (vt tabel 6)

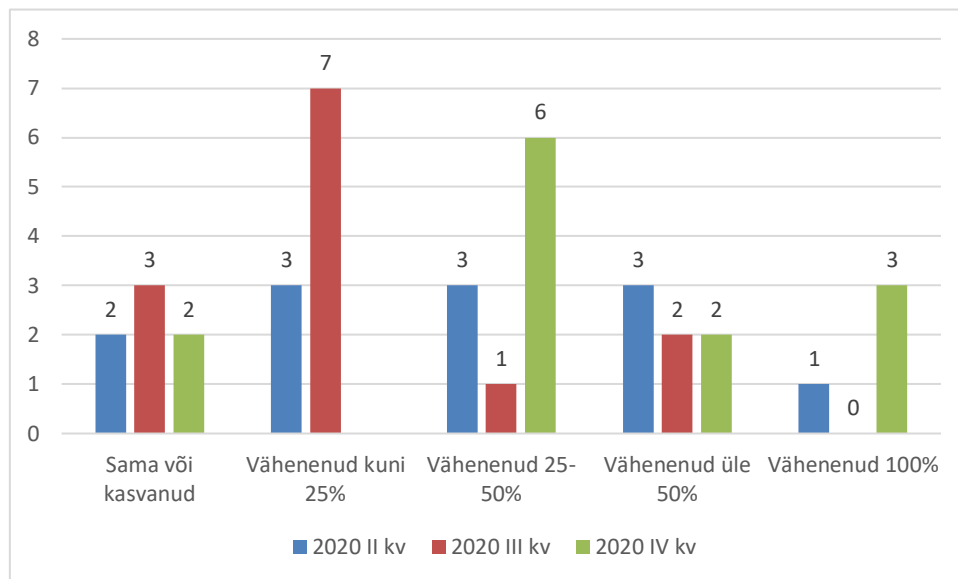
Tabel 6. Ööklubisid opereerivate ettevõtte keskmine töötajate arv

Kvartal	2019	2020	Muutus	Muutuse %
II kvartal	23,4	15,5	-7,9	-33,8
III kvartal	25,3	16,7	-8,6	-34,0
IV kvartal	24,5	10,8	-13,7	-55,9

Allikas: autori koostatud Maksu- ja Tolliamet (2019 – 2020) andmetel

Joonisel 2 kujutatud andmed näitavad samuti, et 2020. a II ja III kvartalites ei olnud töötajate arvu vähendamine nii suur. 2020. a II kvartalis vaid ühe ettevõtte puhul langes

töötajate arv nullini ja sama aasta III kvartalis oli kõigil ööklubidel töötajaid. III kvartalis oli enamikel ettevõtetel töötajate arv mitte rohkem kui 25% madalam kui aasta varem. Mõnedel ettevõtetel oli töötajaid isegi rohkem kui aasta varem. 2020.a. IV kvartal tõi kaasa suurema töötajate arvu languse. Kolmel ettevõttel puudusid selles kvartalis töötajad üldse. Kõige rohkem oli siiski ettevõtteid, kelle töötajate arv vähenes 25–50%.



Joonis 2. Ööklubisid opereerivate ettevõtete jagunemine töötajate arvu vähenemise järgi 2020.a

Võrreldes ööklubide töötajate arvu ja müügitulu vähenemist, siis saab öelda, et müügitulu on kahanenud suuremas proportsioonis. See näitab, et ööklubid on kahanevate tulude tingimustes üritanud töötajaid ikkagi säilitada ning töötajate arvu on hakatud olulisemalt vähendama alles siis, kui sama kriisi jooksul ööklubid teist korda oma tegevuse peatasid.

2.3.2. ÖÖKLUBIDE JUHTIDE INTERVJUUDE ANALÜÜS

Kokkuvõtte intervjuude tulemusest ööklubid kaupa on esitatud lisas 5. Kõik ööklubide juhid väitsid, et Covid-19 pandeemiast tulenevad piirangud on nende ööklubile mõjunud negatiivselt, sealjuures enamuses rõhutasid nad, et mõjud on olnud väga negatiivsed.

Negatiivsete mõjude iseloomustamiseks kasutasid ööklubide juhid väljendeid „laastav“ või „nii negatiivne kui võimalik“.

Siiski nähti pandeemias ja sellega seotud piirangutes ka positiivset. Need võimaldasid ööklubil oma tegevuskontseptsiooni üle mõtlema ja uusi tegevusvõimalusi leidma. Ka 2021.a. esinevad olukorda, kus tavapärase ööklubina tegutsemine on täielikult keelatud, tajutakse kui võimalust mõelda tuleviku peale. „*Paneb mõtlema kuidas veel antud pinnal tegutseda saaks ja tõmbab mugavustsoonist välja.*“ (Ööklubi 1)

Kui seoses eriolukorra kehtestamisega ööklubid suleti, siis enamik ööklubisid peatas oma tegevuse seetõttu täielikult. Üks ööklubi kasutas seda perioodi remondi tegemiseks klubiruumides. Mõni ööklubi siiski tegutses mõnes teises vormis asutusena (baarina).

Kui eriolukord välja kuulutati, siis ööklubide juhid ei teadnud, millal on võimalik uuesti avada. Esialgu siiski loodeti, et on võimalik tegevust lühikese aja jooksul jätkata. Kui eriolukorda pikendati, siis hakati mõistma, et ilmselt ei ole võimalik lähiajal avada ning hakati otsima võimalusi, kuidas uues olukorras toime tulla. Ööklubide juhtide hinnang olukorra tõsidusele sõltus ka klubi tegevuse sesoonsusest. Kui klubi teenis rohkem tulu talvisel perioodil, siis ei tundunud klubi sulgemine enne suve algust nii suure probleemina.

Covid-19 pandeemia mõjutas ööklubisid negatiivselt majanduslikus mõttes. Kui ööklubi oli suletud, siis sellega seondvalt ööklubil tulud puudusid, kuid püsikulusid oli endiselt vaja maksta. Samuti tekkis sellega probleem, et ei olnud töötajatele enam tööd pakkuda.

Intervjuu tulemused näitasid, et ööklubil on lihtsam tööjõukulusid kokku hoida, kui suure osa töötajatega ei olnud sõlmitud tähtajatuid töölepinguid, vaid nad osutasid teenust muude võlaõiguslike lepingute alusel. Sellisel juhul ei olnud vajalik neile maksta tasu, kui ööklubil ei olnud võimalik tegutseda. Millised lepingud olid ööklubidel personaliga sõlmitud, seda intervjuudes täpsemalt ei küsitud.

Mõnede ööklubide vastustest peegeldus ööklubi sulgemisega seotud sotsiaalne mõõde. See võis väljenduda ööklubi töötajate töö kaotuses, mida peeti tõsisemaks probleemiks,

kui ööklubi töötajatel on pered ja laenukohustused. „Teine probleem oli töötajate probleem. Üleöö jäänud töötuks 20 inimest. Meil on noored inimesed, kes saavad veel olla vanemate juures. Pole lapsi ja pangalaenu. Päris paljudel klubidel, kellel on vanem töötajaskond, oli keeruline.“ (Ööklubi 3) Selle kõrval toodi välja ka probleem, et ööklubi on sotsiaalses mõttes klientide jaoks oluline koht ning kui ööklubid on suletud, siis nooremate inimeste sotsiaalne suhtlus kannatab. „Ööklubi koosneb kahest osast: üks on OÜ ja teine on sotsiaalne väärtus. Ööklubis käime meelt lahutamas. Sotsiaalsele kooskäimise grupile mõjub laastavalt. Aeg – inimesed saavad vanemaks. Üks põlvkond jääb vahele.“ (Ööklubi 2)

Pärast seda kui alates 01.07.2020 oli ööklubide tegevus taas lubatud, siis uuringus osalenud ööklubid avasid end uuesti, kuigi kõik nendest ei teinud seda koheselt, üks ööklubi avati alles 28.07. Positiivse asjaoluna toodi välja, et klientide huvi ööklubi külastada oli endiselt olemas. „Inimesed olid valmis kohe peale piiranguid külastama. Vaja oli teha ägedat sisu, et inimesed oleksid teadlikud ja sooviksid tulla. Meil on väga palju külastajaid, kes ei usu peavoolu meediat ning sellepärast on meil lihtsam.“ (Ööklubi 6)

Osa ööklubide juhte märkis, et kui ööklubi lubati uuesti avada, siis oli varsti selge, et klubide tegevust võidakse hakata rangemalt piirama või koguni keelustama. Seetõttu juba sügiseste piirangute tingimustes üks ööklubi lõpetas ajutiselt tegevuse, kuid plaanib seda tulevikus jätkata. Kui 2020.a. suvel arvati, et võimalused tegevust jätkata on ajutised, siis üritati seda perioodi kasutada kasumi teenimiseks ja järgmiste piiranguperioodide üleelamiseks. „Võtta maksimumi ruttu. Ei tea, millal piirang tagasi tuleb. Kahtlus oli, et 2 nädalat saab ainult teha. Kuid jälgisime kõiki. Ei teinud ebavajalikke investeeringuid. Panime raha kõrvale.“ (Ööklubi 1)

Covid-19 pandeemiaga seotud piirangud tõid aga kaasa külastajate languse välituristide arvelt. Mõnedes uuringus osalenud klubides on välituristidest klientide osatähtsus olnud kuni 40%, mõnedes 20–30%, mõnes klubis on välituristide osatähtsus olnud väike. Seega on väliturismi languse mõju klubidele olnud erinev. Väliturismi ärajäämisest

tulenevat klientide arvu vähenemist on aidanud kompenseerida siseturism. Selle juures mainiti ka olukorda, kus Eesti maakondades kehtisid erinevad tegevuspiirangud. Sellises olukorras, said klubid, mis asusid piirkondades, kus tegevuspiiranguid oli vähem, suuremate tegevuspiirangutega maakondadest kliente juurde.

Kui ööklubid lubati uuesti avada, siis tehti muudatusi selleks, et täita seaduses kehtestatud nõudeid. Ööklubidesse paigutati laudad ja desinfitseerimisvahendid. Ööklubi ruumi ümberkujundamisega üritati täita külastajate hajutamise nõuet. Ühes ööklubis laudadest hiljem loobuti, sest kliendid neid ei kasutanud. Mõned ööklubid on muutunud ka oma ruumide paigutust, vähendades vaheseinasid, et klubi ruumid oleksid avaramad ja et oleks võimalik kliente paremini hajutada.

Piirang ööklubi täituvusele vähendas klubide võimalusi raha teenida. Mõni ööklubi märkis, et 50% täituvuse juures ei olnud enam võimalik kasumlikult tegutseda, kuid sellised tingimused võisid võimaldada ööklubi tegevuse jätkumist. *„50% täituvuse piirang, sinna oli automaatselt sissekirjutatud et meie klubi puhul raha teenimine ei ole võimalik. Muutus survival mode-iks ja tuli ellu jääda ja tuli otsida lahendusi ja kohaneda olukorraga.“* (Ööklubi 4) Täituvuspiirangu mõju sõltus klubi ruumide suurust ning suuremate ruumidega klubid olid paremas olukorras.

Alkoholimüügi piirangute mõju sõltus sellest, kui suure osa klubi sissetulekust moodustasid alkoholsete jookide müügist saadavad tulud. Mõju oli väiksem juhul, kui alkoholimüügi tulude osatähtsuse oli väiksem ja piletitulu osa suurem. Enamuses siiski tõdeti, et alkoholi müük on ööklubi jaoks kõige olulisem sissetulekuallikas. Seega sellised piirangud panid ööklubisid otsima lahendusi, kuidas leida täiendavaid sissetulekuallikaid ja võimaldada klientidel ööklubis alkoholi tarbida kellaaegadel, mil see oli keelatud.

Kellaajalised piirangud mõjutasid ööklubide külastatavust juhuslike klientide osas, kuid püsikliendid jäid ööklubi külastama ka teistsuguste lahtiolekukellaaegadega. *„Piirangud mõjutasid neid, kes on juhuslikult külastajad, kes tulid kellegagi kaasa või tulid programmi põhjustel. Mitte püsikliendid./.../ Püsikliendid leidsid üles.“* (Ööklubi 2) Kokkuvõtvalt siiski kellaajalised piirangud vähendasid klientide arvu. *„Kuigi oleme*

saanud oma inimesed varem peole ja isegi mõneti jõudnud teha päevaseid reive, siis olukord pole kindlasti võrreldav eelmiste olukordadega.“ (Ööklubi 6) Samuti märgiti, et piirangute pikaajaline püsimine muutis ajapikku püsiklientide huvi ööklubi külastada väiksemaks. Uusi kliente lisandus aga piirangute perioodil väga vähe. Ühe juhi sõnul ei vasta piirangute tingimuses ööklubi enam nii hästi klientide ootustele ja see vähendab huvi klubi külastada. „Ööklubi mõte on see, et saaksid tunda vabalt ja ta on meelelahutusplatvorm. Loob platvormi, et ennast hästi tunda. Inimesed ei saa enam hästi tunda. Piirangud ei sobi ööklubi olemusega. Ühtepidi huvi langes ja teistpidi teha polnud ka midagi. Lõpuni ei saanud vabaks lasta.“ (Ööklubi 4)

Kellaajalised piirangud tõid ühe ööklubi juhi sõnul kaasa teisigi negatiivseid nähtuseid. Kliendid ei soovinud neid piiranguid järgida, ega sulgemisajal ööklubides lahkuda. Samuti tõi see klientide poolt kaasa rohkem käitumist, kus enne ööklubisse tulekut oli eelnevalt tarbitud suuremas koguses alkoholi.

Covid-19 pandeemiaga seondult peeti häirivaks politsei poolt tehtavaid kontrollkäikusi, mis olid klientide jaoks ebameeldivad ning mõjusid negatiivselt ka klubi mainele. „Kõige häirivam piirang oli politsei patrullimine ja käis klubis sees ja kahjustas imagot. Peotuju rikkumine.“ (Ööklubi 4)

Intervjuude läbiviimise ajaks on kõik uuringus osalenud kuus ööklubi suletud. Ööklubid lõpetasid ajutiselt tegevuse 2020.a. augusti ja novembri vahel. Üks ööklubidest on korraldanud hiljem mõned üksikud üritused. Ka need ööklubid, mis hakkasid 2020.a. suvel pakkuma toitlustusteenust, on 2020.a. novembriks oma tegevuse ajutiselt sulgenud. Mõned ööklubid plaanivad 2021.a. kevadel-suvel tegevust jätkata toitlustusasutusena müües toitu klientidele kaasa. Kui piirangud leevenevad, siis plaanitakse hakata pakkuma kohapealset toitlustust.

Olukorras, kus Covid-19 pandeemia oli intervjuude ajaks kestnud umbes ühe aasta, ööklubide juhtidel on tekkinud teadmatus edasiste tegevusvõimaluste osas. Kui algselt oldi lootusrikkamad, et piirangud on lühiajalised ja ühekordsed, siis hiljem ei osata enam piirangute edasise jätkumise suhtes prognoose teha. „Esialgu arvasime, et ,lockdown, on

ühekordne ja varsti saame edasi minna. Hiljem oli selge, et tuleb teine laine. Hetkel ei oska arvata, kuidas antud olukord tulevikku mõjutab. Elame päev korraga ja ootame, et olukord paraneks.“ (Ööklubi 6) 2021.a. suve osas nähakse väljavaateid ööklubide tegevuse osas pigem negatiivselt. Arvestatakse, et kui on võimalik klubid avada, siis on olulised piirangud. Siiski loodetakse, et 2022.a. on võimalik uuesti ilma piiranguteta tegutseda. Samuti arvatakse, et võimalus piirangutega avada võib tulla mitte 2021.a suvel vaid sügisel. Arvestatakse ka võimalusega, et 2021.a. suvel on võib-olla võimalik tegutseda kohvikuna või baarina, kuid mitte ööklubina. Selle kõrval toodi intervjuudes välja võimalus, et 2021.a. suvel või sügisel on vajalik ööklubi külastamiseks vaktsineeritus Covid-19 suhtes, mille peale juba mõeldakse, et kuidas selle nõude täidetust kontrollida. See võib tuua vajaduse võtta tööle rohkem turvatöötajaid.

Vaatamata sellele, et ööklubide juhid ei tea, millal ja kuidas on võimalik klubisid uuesti avada, on nad tuleviku suhtes positiivselt meelestatud. Ollakse arvamusel, et ööklubide teenuse suhtes on ka tulevikus nõudlust. *„Kõik läheb edasi. Ööklubid ei kao kuskile.“* (Ööklubi 2) *„Ööklubi funktsioon ei kao kunagi. See oli ka sõdade ajal ning vaja on ainult oodata kuni 2022 ja olla valmis. Need, kes püsivad ja on heal stardipositsioonil saavad kohe heast kohast alustada ja teenida.“* (Ööklubi 5)

Ööklubide teenuse hinnastamise osas väitis Ööklubi 1 esindaja, et teenuste hindades ja hinnastamispõhimõtetes muutusi ei tehtud. Kuna aga rakendatakse nõudluspõhist hinnastamist klubi sissepääsu või alkohoolsete jookide hindade osas, siis seoses lahtiolekukellaaegade muutustega, muudeti ka hinnastamisega seotud kellaaegasid. Kuna ööklubi avamis- ja sulgemisaegasid nihutati varasemaks, siis muudeti varasemaks ka kellaaega, millest alates muutub sissepääs ööklubisse tasuliseks. Ööklubi 2 on tõstis piirangute tingimustest piletihindasid, kuid jookide hindasid ei muutnud, märkides, et jookide hinnatase on klubis kõrge ning tugeva konkurentsi tõttu ei ole selle tõstmiseks võimalusi. Piletihinna tõstmine aga klubi juhi sõnul ei olnud klientide jaoks takistuseks klubi külastamisel. Ööklubi 3 ei olnud varasemalt tasulist sissepääsu rakendanud, kuid piirangute tingimustest muutis selle tasuliseks. Varasemalt oli võimalus osta klientidel eelisjärjekorra pilet, kuid ilma selleta sai tasuta klubisse siseneda. Lisaks hakkas ööklubi

müüma kõrgem hinnaga pileteid, mille ostmise oli klientidele vabatahtlik, et toetada klubi. Ööklubi 4 juht väitis, et on hakanud tegema klientidele rohkem koguselisi soodustusi. Samuti on rakendatud rohkem nõudluspõhist hinnastamist. Ööklubi 5 alandas alkoholsete jookide arvu, kuid tõstis piletihinda. „*Üritasime müüa rohkem pudeleid, et rahvas jääks kauem koha peale.*“ Samuti rakendati rohkem nõudluspõhist hinnastamist. Ööklubi 6 ei ole tulujuhtimises muudatusi teinud. Siiski on see klubi teinud mõne ürituse, kus sissepääs on tasuta, kuid inimestel on võimalik teha annetus klubi toetuseks.

Vähemalt üks ööklubidest rakendas 2020.a. sügisel võimalust klientidel võtta ööklubisse kaasa mujalt ostetud alkoholseid jooke. Selle eest võeti klientidelt tasu. Niimoodi oli võimalik ööklubil tegutseda kellaaegadel, mil alkoholi müük oli keelatud.

Intervjuud näitavad, et piirangute tingimustes hakkasid ööklubid vähendama tegevuskulusid. Mõni ööklubi koostas kulude kokkuhoiuks erinevaid stsenaariumeid. Üldiselt hakkasid ööklubid vähendama igasuguseid kulusid, mis ei olnud hädavajalikud. Ajal kui ööklubi oli suletud, lülitati küte välja. Samuti vähendati kulutusi koristusteenusele, turvateenusele. Osa ööklubisid on sellistest teenustest üldse loobunud.

Vastustest tuleb välja ka see, et pöörduti riigi poole toetuse saamiseks. Samuti taotleti Maksu- ja Tolliameti käest võimalust maksude ajatamiseks, mis on ka õnnestunud.

Ööklubid hakkasid otsima võimalusi tööjõukulude vähendamiseks. Esialgu aitasid selles osas riigi poolt pakutavad toetusmeetmed. Ajutiselt saadeti töötajaid sundpuhkusele. Hiljem alustati läbirääkimisi töötajatega lepingute lõpetamiseks. Aja möödudes hakati järjest rohkem töötajatega lepinguid lõpetama, töötajaid koondama. Üks ööklubi märkis, et töötajate koondamiseni jõuti 2020.a. novembris. Töötasude alandamisest üritati hoiduda, kuni töötajad olid ettevõttes tööl.

Püsikulude osas üritasid ööklubid vähendada rendikuluseid. Selleks peeti läbirääkimisi majahalduriga. Samuti peeti läbirääkimisi, et saada soodsamaid tingimusi muude ööklubi poolt tarbitavate teenuste osas. Teenuste eest tasumiseks on koostatud hankijatega maksegraafikuid. Selle juures tuleb pidada oluliseks kommunikatsiooni hankijatega.

„Pidasime kõikide partneritega, teenuspakkujatega läbirääkimisi. Pikendasime maksegraafikuid, rääkisime lepinguid ümber ja hoidsime ausalt oma partnereid olukorraga kursis. Kommunikatsioon oli kõige tähtsam osa.“ (Ööklubi 6) Osaliselt õnnestus ööklubidel partnerite käest soodsamaid tingimusi saada, kusjuures läbirääkimisi hakkas edu rohkem saatma siis, kui piirangud olid kestnud rohkem aega. Ühel ööklubil õnnestus saada rendikulu 25% peale esialgsest.

Ööklubid muutsid oma teenuste pakkumise aegasid. Selline muudatus tehti vastukaaluks kellaajalistele piirangutele. Kui ööklubid said nädalavahetustel tegutseda vähem arv tunde, siis hakati teenust pakkuma rohkemal arvul päevadel nädalas, näiteks kolmapäeval ja neljapäeval.

Kellaajalised piirangud tõid kaasa muutuste tegemise ööklubi poolt pakutavad meelelahutuslikus programmis. See kohandati ümber sobivamaks päevasel ajal toimuvatele üritustele. Samuti on tehtud muudatusi meelelahutuslikus programmis juhtudel, kui klubi tegevus on ümberkujundatud baariks.

Uute teenuste osas nimetati toitlustust kaasamüügi vormis, samuti ööklubi muutmist kohvikuks või baariks. Toitlustus suupistete pakkumise vormis on lisandunud ka sellisel juhul, kui klubi pärast taasavamist jätkas tegevust ööklubina. Üks uuringus osalenud ööklubi pakkuma klientidele oma alkoholi kaasa võtmise võimalust. Sellist lahendust hakati pakkuma siis, kui kehtestati kellaajalised alkoholi müügi piirangud.

Üks ööklubidest hakkaski tegutsema nagu toitlustusasutus, valmistades kohapeal toitu ja müües neid klientidele kaasa. See ööklubi alustas toitlustuse pakkumisega koheselt pärast eriolukorra väljakuulutamist, mil ööklubide tegevus oli täielikult keelatud. Sellise lahendusega jätkati ka siis, kui ööklubid lubati 01.07.2020 avada, kuid siis toitlustusteenuse pakkumist vähendati. *„Toidu tõmbasime vähemaks ja taaselustasime ööklubi vaibi. Piletikassa tuli juurde. Toitlustus langes.“* (Ööklubi 1) Toitlustusasutuseks muutunud ööklubid on soetanud köögitehnikat. Toitlustuse pakkumise põhjuseks, ööklubis, mis jätkas pärast taasavamist endiselt klubina, oli soov inimesi varasemalt klubisse meelitada. Kui klubis oli võimalik kohapeal suupisteid süüa, siis arvati, et see on

põhjuseks, et kliendid võiksid sinna tulla varem kui tavapärasel ööklubisse sisenemise kellaajal.

Klubi, mis muutis end baariks, tegi muudatusi ruumide sisustuse osas. „*Ruumid vähem ööklubilikumaks. Eemaldasime akendelt katted, et tuua sisse päevavalgust. Tõime juurde toole ja rohkem istumist. Muutsime dj puldi asukohta. Vaatasime heli üle. Oli vaja investeerida kõlaritesse pluss väliterrassi avamine, et inimestele oleks mõtet tulla varem.*“ (Ööklubi 3)

2020.a. suvel keskendusid mõned ööklubid rohkem klientide teenindamisele vabas õhus. Selleks suurendati klubi väliala, ehitati väliterasse ja -baare.

Kliendirühmade osas on ööklubidel seoses pandeemiaga olnud muudatusi vähe, enamasti jäid need samaks (kui jätta kõrvale välisturistide oluline vähenemine) Ühe ööklubi juhi väitel, hakati rohkem keskenduma maksujõulisemate inimestele. Klubisse sissepääs muutus kallimaks ja seega hakkasid klubi külastama varasemaga võrreldes veidi kõrgema sissetulekuga kliendid. Koos sissetulekuga suurenes ka klubi külastajate keskmine vanus. „*Piletiga üritasime muuta klientuuri. Varem piletit ei olnud. See kes oli nõus maksuma pileti eest see oli ka nõus maksuma joogi eest. Klientuur muutus maksejõulisemaks. Kuna olime ainuke ööklubi mis lahti, siis klientuuri keskmine vanus suurenes.*“ (Ööklubi 3)

Turunduse osas ei ole ööklubid seoses Covid-19 pandeemiaga suuremaid muudatusi teinud. Ööklubid seas on aktiivselt kasutusel turundus sotsiaalmeedias ja ka suust-suhu turundus, mida rakendati ka enne pandeemiat. Siiski võib välja tuua, et turunduskommunikatsiooni tehti ettevaatlikumalt ja piiratumalt. „*Kõik muu info oli passiivselt ja ettevaatlikult. Programm oli väiksema planeerimisajaga. Mõni pidu läks ülesse samapäev ja sõltus valitsuse otsustest.*“ (Ööklubi 2) Kui muudatusi on tehtud, siis on turunduskulusid vähendatud, milleks on vähendatud tasulisi turundusteenuseid nagu tasuline reklaam sotsiaalmeedias. Samuti lõpetati turundusteenuste sisse ostmist partneritelt.

Ööklubide turunduskommunikatsiooni üheks osaks sai pandeemia tingimustest klientide teavitamine ööklubide tegevusega seotud piirangutest ning võimalustest ohutult ööklubi külastada. Mitmed klubid edastasid klientidele valitsusepoolset infot ööklubide tegevuse piiramise kohta.

Klienditeeninduse osas hakkasid mõned ööklubid 2020.a. suvel ja sügisel mõõtma sisenevate klientide kehatemperatuuri. Sellega tegelesid turvatöötajad ning selle meetme rakendamisega loodeti hoida ära uusi piiranguid ööklubide tegevusele. Kuna Terviseamet ütles, et kehatemperatuuri mõõtmisel ei ole mõtet, siis see lõpetati.

Iseteeninduslikke süsteeme ei ole ööklubid kasutusele võtnud. Osa ööklubisid ei ole näinud selliste süsteemide rakendamiseks vajadust. Osadel ööklubidel on siiski plaan, sellised süsteemid tulevikus kasutusele võtta.

Hankijate ja koostööpartnerite osas on muudatusteks olnud uute lepingute sõlmimine muutunud tingimustes. Lepingutingimuste uuendamisi on ka varasemalt kohati iga-aastaselt ette tulnud, seega ei saa seda otseselt pandeemiaga seostada. Enamasti on ööklubid olemasolevate hankijatega suhted säilitanud. On esinenud probleeme hankijatele arvete tasumisega, kuid enamasti on võimalik olnud nendega läbirääkida ning head suhted säilitada.

Uusi koostööpartnereid on leidnud ööklubid, mis hakkasid pakkuma toidu kaasamüüki. Sellega seoses on hakatud koostööd tegema kullerteenustega nagu Bolt ja Wolt. Muus osas ei ole ööklubide koostööpartnerid Covid-19 pandeemiaga seoses muutunud.

Ettevõtte protsessides osas võeti kasutusele uusi protsesse klientide turvalisuse tagamiseks. Selleks hakati pindasid desinfitseerima. Üks ööklubi hakkas jagama külastajatele maske, mis oli klientidele küll vabatahtlik, sest sel perioodil, kui klubi oli avatud, ei olnud see veel seadusega kohustuslik. Tehti muudatusi klientide sissepääsu protsessis, et tagada selle juures klientide parem hajutatus.

Muutusi on tehtud ka koosolekute pidamises. Koosolekuid on hakatud läbi viima veebi kaudu. Veel tehti töötajatele koolitusi, kuidas kliente uutes oludes teenindada.

Protsesside muutused on seotud ööklubide personali vähendamisega. Kuna töötajaid on vähem, siis on samad töötajad seotud rohkemate erinevate protsessidega. Protsesside täitmise sageduse pandeemia tingimustes aga vähenes, näiteks ei olnud vaja kaupu enam nii sageli juurde tellida, sest klubi külastatavus ja müük olid väiksemad.

Intervjuude tulemused näitavad, et paljud ööklubid tegid koostööd Politsei- ja Piirivalveametiga ning Terviseametiga. Tegevuses tehtavaid muudatusi arutati nende institutsioonidega läbi.

2.4. Järeldused ja ettepanekud ööklubide toimetuleku parendamiseks

Covid-19 pandeemiast tulenevaid piiranguid tuleb ööklubidele pidada tugevat negatiivset mõju avaldanuteks. Piirangud on toonud kaasa ööklubide ajutise sulgemise ja seejärel uuesti avamise 2020.a juulist alates, et siis need jällegi mõned kuud hiljem ajutiselt sulgeda. Ööklubide müügitulu on tugevalt vähenenud ning aegamööda on ööklubid järjest rohkem oma töötajaskonda hakanud vähendama. Pandeemia ja piirangutega seonduvalt on ööklubide juhtide seas palju teadmatust ning esialgne optimistlikum suhtumine 2020.a kevadel on aasta hiljem asendunud seisukohaga, et ilmselt on 2021.a. võimalik tegutseda vaid piiratud võimalusega või üldse mitte ja osad ööklubide juhtides loodavad olukorra normaliseerumisele alles 2022.a.

Töös uuritud ööklubid lõpetasid oma tegevuse üksikute eranditega hiljemalt 2020.a. novembris. Sisuliselt peatas ööklubide tegevuse 16.11.2020 kehtima hakanud külastajate meelelahutusasutuses viibimise keeld pärast kell 00.00. Hilisemad piirangud, mis seda keeldu ajaliselt varasemaks tõid tegelikult enam olukorda ei muutunud. Kuigi alkoholi müük pärast kell 00.00 oli keelatud juba alates 17.09.2020 ja mõnedes maakondades kehtis selle eelnevalt alkoholi müügi kellaajalisi piiranguid, siis need piirangud veel täielikult ei takistanud ööklubidel tegutseda. Ööklubid said müüa alkoholseid kooke kuni kell 00.00 ja võimaldada külastajatel pärast seda klubis viibida ja varem ostetud alkoholseid jooke tarbida. Samuti võimaldasid mõned ööklubid mujalt ostetud alkoholseid jooke ööklubisse kaasa võtta. Kui aga seati kellaajaline külastuspiirang, siis

see ilmselt muutis ööklubide tegevuse majanduslikult kahjulikuks. Kuigi ööklubid olid üritanud kliente hakata varasematel kellaaegadel kohale meelitama, siis ilmselt see ei toiminud piisavalt hästi. Selle põhjal võib tõdeda, et ööklubi on suurema osa klientide jaoks asutus, mida soovitakse külastada öisel ajal ja ööklubi teenus varasematel kellaaegadel ei toimi piisavalt hästi.

Selle põhjal võib väita, et ööklubid on suutnud oma tegevust säilitada osade piirangute tingimustes. Piirangud külastajate arvule ja hajutamisele, on küll vähendanud ööklubide võimalusi tulude teenimiseks, kuid nendega on toime tulnud. Ilmselt aitas siin kaasa ka suvine periood, mis võimaldas laiendada tegevust välialadele. Piirangute karmistudes aga ööklubid oma tegevust jätkata ei suutnud. See kehtib eriti kellaaajaliste piirangute kohta. Töö autori isiklik seisukoht on, et kuigi Covid-19 pandeemia tõkestamiseks on meetmete rakendamine kahtlemata vajalik, siis piirangud, mis on toonud kaasa ööklubide sulgemise 2021.a. maikuuks järjepidevalt juba pooleks aastaks, on olnud liialt ranged. Autor leiab, et riik oleks võinud olla piirangute kehtestamisel paindlikum, näiteks suurendades nõudeid külastajate hajutatusele, maskikandmisele vms, kuid, mis oleks võimaldanud ööklubidel ikkagi tegevust jätkata. Töö autori arvates oleks pidanud ööklubide ja Terviseameti vahel toimuma dialoog piirangute kehtestamise üle, et ööklubidele oleks antud võimalusi pakkuda omapoolseid lahendusi, kuidas nakkusohtu vähendada, kuid samas tegevust jätkata.

Ööklubide juhtidega läbiviidud intervjuud näitavad, et kõik ööklubid on kriisi tingimustes üritanud leida mitmesuguseid võimalusi kulude kärpimiseks, mis on Wenzel *et al.* (2020) järgi tavapärane tegutsemisviisi kriisolukorras. Uuritud ööklubid on järginud Hansen *et al.* (2007) põhimõtet, et kriisilukorras tuleb alustada kulude kärpimist ettevõtte jaoks vähem olulistest kuludest. Kuna tulude langus on olnud suur ja teatud perioodidel on tegevus osutunud võimatuks, siis on olnud kulude kärpimine ulatuslik ja ööklubid on üritanud igasuguseid kulusid vähendada. Selle jaoks on peetud läbirääkimisi teenuspakkujatega, mis on aegamööda ka edu toonud. Üks ööklubi on rakendanud paindlikku eelarvestamist, koostades kriisiperioodiks erinevatel stsenaariumitel

põhinevaid eelarveid. Paindlikku eelarvestamise rakendamine vastab Hansen ja Mowen (2012) soovitudele.

Ööklubide tulujuhtimises on Covid-19 pandeemia tingimustes olnud kõige levinumaks muudatuseks pileti hinna tõstmine, ühe klubi puhul ka üldse sissepääsu tasuliseks muutmine. Piletihinna tõstmist võib selgitada ööklubi kapatsiteedipiirangute suurenemisega pandeemiast tingitud piirangute tingimustes. Kui ööklubi on ajaliselt avatud lühemat aega ja kui seda saab külastada täituvuse nõuete tõttu vähem inimesi, siis muutub ööklubi külastamise võimalus inimeste jaoks vähem kättesaadavaks. Seega teenuse pakkumine väheneb ja sellistes on kooskõlas Waal ja Mollema (2010) seisukohtadega igati ootuspärane tõsta hinda võimaluse eest teenust kasutada.

Alkohoolsete jookide hindade osas on aga muudatuseks pigem olnud hindade alandamine ja soodustuste tegemine. Eeldusel, et inimene on ööklubisse juba pääsenud, siis tema võimalused alkohoolseid jooke osta ei ole seal pandeemiaeelse ajaga võrreldes vähenenud. Samas on aga vähenenud aeg, mis kliendil on klubis jookide ostmiseks ja tarbimiseks. Sellistest tingimustes võib ööklubide poolt jookide hindade alandamine olla tingitud soovist panna neid korraga rohkem jooke ostma ja rohkem alkoholi piiratud aja jooksul tarbima. Korraga suurema koguse alkohoolsete jookide müümine on ööklubide jaoks oluline tingimustes, kus esinevad kellaajalised piirangud alkoholi müügile, kuid mitte klubide lahtiolekuajale. Sellises olukorras on klubi huvitatud, et kliendid ostaksid enne alkoholimüügi kellaaja lõppu suurema koguse jooke. Kui Hueffner (2011) väitel teevad ööklubid allahindlusi tavaliselt perioodidel kui nõudlus on väiksem, siis Covid-19 pandeemia piirangute tingimustes on allahindluste motiivid olnud teistsugused, sest soovitakse lihtsalt panna inimesi rohkem ostma.

Tulujuhtimise poolest tuli uudse nähtusena välja klientidele vabatahtlikkuse alusel annetuste tegemine või kallima pileti soetamine. Sellega antakse klientidele võimalus toetada klubi keerulises olukorras. Sellise lähenemise rakendamine näitab, et ööklubid tunnevad tugevat sidet oma klientidega ning loodavad klientide poolsele vabatahtlikule toetusele.

Üks uuringus osalenud ööklubidest võimaldas klientidel hakata klubisse täiendava tasu (nn pudelimaks) eest võimaldama klubisse kaasavõetud alkohoolsete jookidega sisenemist. Selline lahendus võimalda klientidel tarbida ööklubis jooke kellaaegadel, kui alkoholi müük on keelatud. Pudelimaks osutus ajutiseks lahenduseks, sest mõne aja pärast kehtestatud kellaajalised piirangud klientide ööklubis viibimisele muutsid selle rakendamise ebaotstarbekaks.

Uuringu põhjal võib järeldada, et ärimudeli innovatsiooni on ööklubid rakendanud vähem kui tulu- või kulujuhtimist, mida on muutnud kõik intervjuudega uuritud ööklubid. Kui vaadata autori koostatud tabelit 7, siis ilmneb, et mitmeid Osterwalder ja Pigneur (2010) ärimudeli elemente enamus ööklubisid ei ole muutnud.

Tabel 7. Eesti ööklubide poolt rakendatud meetmed kriisiga toimetulekuks

Tulujuhtimine		Nõudluspõhine hinnastamine Piletihinna tõstmine või tasuliseks muutmine Jookide hinna alandamine Vabatahtlikud annetused
Kulujuhtimine		Ulatuslik kulude kärpimine Läbirääkimised Investeeringute edasilükkamine Maksete ja maksude ajatamine Paindlik eelarvestamine
Ärimudeli muutmine	Võtmeressursid	Ruumipaigutuse muutmine Seadmed toitlustuse avamiseks
	Võtmetegevused	Toitlustus Klientide sissepääs Virtuaalsed koosolekud Koolitused personalile
	Võtmepartnerlused	Enamasti ei muudetud Kullerfirmad toidu kaasamüügiks
	Kulustruktuur	Vt Kulujuhtimine
	Väärtuspakkumine	Toitlustus, toidu kaasamüük Baari või kohviku kontseptsioon Pudelimaks
	Kliendisegmendid	Välisturistide äralangemine Maksujõulisemad kliendid
	Kanalid	Sageli ei muudetud Tasulise turunduse vähendamine
	Kliendisuhted	Enamasti ei muudetud Kommunikatsioon piirangute kohta
	Tuluallikad	Vt Tulujuhtimine

Väärtuspakkumise osas on muudetud ööklubi toitlustusasutuseks või on lisatud tavapärasele ööklubi teenusele toitlustus. Paljud ööklubid on aga oma tegevuse piirangute tingimustes ajutiselt lõpetanud. Oodatakse piirangute leevendamist ja võimalusi uuesti tegevusega jätkata. Enamikest ööklubi juhtide vastustest nähtub, et tulevikus soovitakse võimaluse korral jätkata samasuguse ööklubi tegevusega nagu enne Covid-19 pandeemiat. Seega võib järeldada, et Covid-19 pandeemia ei ole Eesti ööklubisid pannud tegema olulisi sunnitud innovatsioone, mida on võimaliku lahendusena kriisile välja pakkunud Heinonen ja Strandvik (2020). Ööklubid ei ole suutnud leida häid lahendusi, kuidas Covid-19 pandeemia tingimustes tegutseda. Autori hinnangul ongi sobivate lahenduste leidmine väga keeruline, sest piirangute tõttu ei saa ööklubid pakkuda klientidele funktsioone, mida kliendid neile ootavad (öine meelelahutus, sotsiaalsed kontaktid). Nagu intervjuud näitasid, siis juba leebemate piirangute tingimustes klientide huvi ööklubi külastada vähenes.

Ärimudeli osas on suhteliselt rohkem muudetud ettevõtte protsesse. Mitmetel juhtudel on see olnud seotud piirangutest tingitud nõuete, klientide ja personali ohutuse tagamisega. Siia kuuluvad muudatused klientide sisenemisel, pindade desinfitseerimine, virtuaalsed koosolekud. Kuna kulusid on olnud vaja kokku hoida, siis on osa protsesse ära jäetud.

Eesti ööklubid ei ole rakendanud uudseid tehnoloogilisi lahendusi kriisiiga toimetulekuks, mis Kraus *et al.* (2020) võimaldaksid vähendada pandeemia tingimustes klientide ja personali vahelisi kontakte. Mõned nendest plaanivad tulevikus võtta kasutusele automaatse sisenemissüsteemi, kuid siiani pole seda tehtud. Teine osa klubisid ei pea seda aga vajalikuks. Lõputöö tulemused ei kinnita seda, et Eesti ööklubid oleks võtnud kasutusele välisriikides rakendatud uudseid lahendusi nagu *drive-in* ööklubid ja virtuaalsed üritused (Humpries, 2020; Kaur & Kaur, 2020).

Töö autor arvab, et Eesti ööklubid ei ole oma ärimudelid oluliselt muutunud seetõttu, et ollakse teadmatuses, millises kujuneb tulevik. Üldiselt on klubide juhid arvamusel, et vajadus ööklubide teenuse suhtes on ka tulevikus olemas ning seega praegu oodatakse, kuni on võimalik ööklubi teenuse pakkumisega jätkata. Mõned ööklubide juhid küll

väidavad, et nad mõtleavad uute võimaluste peale ööklubide ruume kasutada, kuid töös uuritud klubid ei ole peale tootlustusteenuse selles osas midagi muud rakendanud.

Kõik kuus intervjuueeritud ööklubi on oma tegevuse 2021.a. kevadeks lõpetanud. Kui ööklubina tegutsemine on hetkel seadusega keelatud, siis ei ole ööklubid jätkanud oma tegevust ka mõnes teises vormis. Mõned klubid hakkasid 2020.a. kevadel pakkuma tootlustust kaasamüügiks. Sellise teenuse pakkumine, on olnud 2021. a. endiselt lubatav, kuid ööklubid ei ole seda käigus hoidnud. Siiski plaanitakse toidu kaasamüügiga 2021.a kevadel-suvel uuesti jätkata. Sellest võib arvata, et toidu kaasamüügile ümberorienteerumine ei ole olnud ööklubide jaoks nii edukas, et sellisel tegevusel oleks nähtud talvisel ajal mõtet. Alates kevadest ilmselt loodetakse klientide arvu suurenemist ja samuti loodetakse ka võimalustele 2021.a. suvel kliente kohapeal teenindada.

Töö autor leiab, et ööklubidel on keeruline leida olemasolevate ruumidega häid lahendusi oma tegevuse ulatuslikuks ümberkorraldamiseks. Mõistagi on võimalik kasutada ööklubi ruume teistsuguste teenuste pakkumiseks, näiteks toidu valmistamine kaasamüügiks, aga selle juures tuleb ööklubidel konkureerida teiste tootlustusasutustega. Ööklubidel ei ole sellises konkurentsies eliseid, nad ei ole klientide seas söögikohana tuntud, ööklubidel on keeruline leida kiiresti klientide jaoks atraktiivset väärtuspakkumist tootlustuses, lisaks ei ole ööklubide juhtidel üldjuhul kogemusi tootlustusasutuse juhtimisel.

Autor leiab, et kindlasti oleks saanud ööklubid rohkem pingutada, et leida uusi ärimudeleid, kuid seda võib takistada ööklubide juhtide kindel veendumus ööklubiäri tuleviku suhtes. Ilmselt on tegemist inimestega, kellel on selge veendumus senise ärimudeli soodsa tulevikuperspektiivi kohta, pandeemiat nähakse ajutise olukorrana ja ilmselt seetõttu ei pühenduta väga tõsiselt sellele, et töötada välja täiesti uudne ärimudel.

Töö teoreetiliste ja empiiriliste tulemuste põhjal teeb autor ettepanekud Eesti ööklubidele Covid-19 pandeemiast tingitud kriisiga toimetulekuks:

- Külastajate arvu piirangute tingimustes tõsta piletihindu;
- Kellajaliste piirangute tingimustes tõsta piletihindu;
- Kellaajaliste piirangute tingimustes seada piletihind sõltuvusse kellaajast;

- Võtta kasutusele välialasid suvisel ajal;
- Koostada paindlikud eelarved arvestades erinevate tulevikustsenaariumitega;
- Vähendada väärtusega vähem seotud kulusid;
- Pidada läbirääkimisi teenusepakkujatega, et saavutada soodsamaid hinnatingimusi;
- Pidada läbirääkimisi teenuspakkujatega, et saavutada soodsamaid maksegraafikuid;
- Paindlikult vähendada töötajate arvu, pidada töötajatega läbirääkimisi;
- Ajatada maksude tasumine;
- Lükata edasi investeeringute tegemine, eriti kui tulevik on ebakindel;
- Üritata mõelda välja uusi teenuseid peale tootlustuse;
- Kui tegevuse jätkamine toob pikemat aega kahjumit, siis tegevus ajutiselt lõpetada.

Nende ettepanekute seos töö tulemustega on toodud lisas 6. Ettepanekud võimaldavad ööklubidel tegutseda edukamalt kapatsiteedipiirangute tingimustes (Waal & Mollema, 2010), sealjuures kapatsiteeti suurendada (Ivanov & Zhechev, 2012). Tulujuhtimise osas sisaldavad ettepanekud nõudluspõhist hinnastamist (Heo *et al.* 2013; Åström, 2009). Kulujuhtimise osas on soovitatud rakendada paindlikku eelarvestamist (Hansen & Mowen, 2012). ning järgida Kraus *et al.* (2020) ning Manolova *et al.* (2020) põhimõtteid kulude kärpimise kohta. Ettepanekud arvestavad ka Wenzel *et al.* (2020) soovitud tegevus olukorras, kus pikemat aega ei õnnestu kahjumit vältida, ajutiselt lõpetada.

KOKKUVÕTE

Ööklubide puhul on tegemist meelelahutusasutustega, mis on avatud hilisel ja öisel ajal ning millest mängitakse külastajatele muusikat ja serveeritakse alkohoolseid jooke. Muusikale võib lisanduda muu meelelahutusprogramm. Ööklubi tunnuseks võib pidada tantsupõrandat ja tantsimise võimalust ning paljudes klubides on külastajate sissepääs ettevõtte poolt reguleeritud ja tasuline. Erinevalt baaridest on ööklubis suurem ala tantsimiseks ja vähem istekohti. Ööklubid täidavad külastajate jaoks vaba aja veetmise ja sotsiaalset funktsiooni. Ööklubide suurimaks sissetulekuallikaks on enamasti alkohoolsete jookide müük, millele enamasti lisandub piletitulu. Ööklubide puhul on tegemist kapatsiteedipiiranguga teenusega, sest ööklubi ruumide suurus piirab klubi külastajate arvu ning kapatsiteedipiirangut tekitavad ka klubi lahtiolekuajad.

Covid-19 pandeemiast tingitud olukorda käsitleti lõputöös kui kriisiolukorda, mis ohustab ööklubide tegevuse jätkumist. Covid-19 pandeemiast tingitud kriisi puhul on tegemist väliskeskkonnast tuleneva häirega, mida ööklubidel ei olnud võimalik vältida, kuid millega nad said kohaneda. Kriisiga toimetulek nõuab ööklubidelt kriisijuhtimist.

Tulujuhtimine põhineb nõudlusse mõjutamisel ning hinna ja nõudluse vahelise seose ärakasutamisel ettevõtte huvides. Tulujuhtimine on ööklubide kui kapatsiteedipiiranguga teenuse jaoks oluline, sest võimalik klientide arv, mida suudetakse teenindada, on piiratud. Covid-19 pandeemia tingimustes muutub tulujuhtimine oluliseks, sest kehtestatud piirangud vähendavad ööklubi kapatsiteeti. Siiski võivad ööklubid üritada oma kapatsiteeti suurendada, näiteks võttes kasutusele suuremaid ruume.

Tulujuhtimine võib seisneda nõudluspõhisel hinnastamisel sõltuvalt kellaaegadest või nädalapäevadest. Nõudluspõhise hinnastamise alla kuulub ka tasuta sissepääsu

võimaldamine ööklubisse teatud aegadel ja teistel aegadel piletimüük ööklubisse sisenemisel. Nõudluspõhise hinnastamise üheks vormiks on dünaamiline hinnastamine, mille korral hinnad vastavalt nõudlusele automaatselt muutuvad. Võimalik on kasutada ka hinnadiskrimineerimist, mille puhul tarbijate gruppidele kehtestatakse erinevad hinnad. Tulujuhtimine võib seisneda ka lihtsalt hindade tõstmises või alandamises. Veel on tulujuhtimise üheks vormiks ülebroneerimine, mida rakendatakse hotellinduses ja lennunduses.

Kulujuhtimine tähendab kulude planeerimise ja kontrollimise protsessi. Kriisi tingimustes võimaldab kulujuhtimine ettevõttel paremini toime tulla olukorraga, kus tulud on vähenenud. Kriisiolukordades tavaliselt vähendatakse esmalt põhitegevusega mitteseotud kulusid, samuti peaks ettevõtte vähendama eelkõige selliseid kulusid, mis lisavad teenusele vähem väärtust. Muutuvkulude vähenemine toimub koos tegevusmahu vähenemisega, keerulisem on vähendada püsikulusid. Kulude vähendamine on sobivamaks meetmeks lühiajalise kriisiga toimetulekuks. Kulujuhtimise alla kuulub ka paindlik eelarvestamine, mille puhul koostatakse kriisi jaoks erinevaid eelarveid.

Ärimudelid selgitavad, kuidas ettevõtted väärtust loovad, pakuvad ja püüavad. Ärimudeli muutmine võib ööklubidel aidata kriisiga pikaajaliselt toime tulla. Ärimudeli muutmise võimalusi uuriti lõputöös järgmiste ärimudeli osade kaupa: võtmeressursid, võtmetegevused, võtmepartnerlused, kulustruktuur, väärtuspakkumine, kliendisegmendid, kanalid, kliendisuhted, tuluallikad. Üksnes kulustruktuuri või tuluallikate muutmist ei loeta ärimudeli muutmiseks, vaid neid käsitletakse kulu- ja tulujuhtimisena.

Üheks võimaluseks kriisile reageerida on ajutiselt või alaliselt ööklubi tegevus lõpetada. Selline valik võib olla õigustatud, kui ettevõtte ei suuda leida finantsvahendeid tegevuse jätkamiseks või teised võimalused kriisiga toimetulekus ei anna tulemusi või ebaõnnestuvad. Kui ettevõttel on lisaks ööklubile teisi tegevusalasid, siis on võimalik tegevuse lõpetamine ööklubi valdkonnas ja teiste tegevusaladega jätkamine.

Lõputöö empiiriline uuring põhines ööklubide tegevusnäitajate analüüsil ning ööklubide juhtidega tehtud intervjuudel. Tegevusnäitajatest uuriti müügitulu ja töötajate arvu muutuseid 13 ööklubisid opereeriva ettevõtte kohta. Intervjueeriti kuue ööklubi juhte ning intervjuudega selgitati välja, milliseks hinnatakse Covid-19 pandeemiast tingitud kriisi mõju ööklubile ning milliseid meetmeid on kriisiga toimetulekuks rakendatud.

Tegevusnäitajate analüüs näitas, et pandeemiast tingitud piirangud tõid kaasa tugeva müügitulu languse, mis avaldus kõige rohkem 2020.a. II ja IV kvartalis, kui ööklubide tegevus oli kas keelatud või kui klubid ise otsustasid ennast ajutiselt sulgeda. Kellaajalised piirangud ööklubide lahtiolekuaegadele ilmselt muutsid ööklubide tegevuse ebaotstarbekaks, kuigi ka klientide arvu piirang vähendas tegevuse majanduslikku tasuvust. Siiski oli 2020.a. III kvartalis müügitulu langus väiksem. Koos müügitulu kahenemisega, vähendasid ööklubid ka töötajate arvu. Siiski olid töötajate arvu muutused suhteliselt väiksemad kui müügitulu vähenemine. Rohkem hakkasid ööklubid töötajate arvu vähendama alles 2020.a IV kvartalis.

Ööklubide juhid ise tajusid pandeemiat tingitud tegevuspiirangute mõju väga negatiivsena. 2021.a. kevadeks on piirangud toonud kaasa kõigi intervjueeritud ööklubide tegevuse peatumise. Seda ka juhul, kui ööklubi on oma ärimudelit muutnud ja hakanud vahepeal tegutsema baari või kohvikuna või toitu kaasa müüma. Lisaks majanduslikule kahjule nägid ööklubide juhid tegevuspiirangutes ka sotsiaalset kahju, mis on seotud töötajate jaoks töökoha kaotuse ning klientide jaoks sotsiaalelu võimaluste vähenemisega.

Ööklubid üritasid pandeemia tingimustes piiranguid täita ning tegid koostööd Terviseameti ning Politsei- ja Piirivalveametiga. Kui 2020.a. suvel tekkis võimalus, siis jätkati tegevust. Piirangute tõttu ei olnud see enam nii edukas ning olukord halvenes 2020.a. sügisel uute piirangute tõttu. Ööklubidele jäid alles rohkem püsikliendid, kuid ka nemad hakkasid klubisid vähem külastama, uute klientide leidmine muutus väga raskeks. Ära langesid ka välituristidest külastajad, kuid kõikide klubide jaoks ei olnud see oluline.

Ööklubide juhtidel on tekkinud teadmatus tuleviku suhtes, kuna ei ole teada, millal ja milliste piirangutega on võimalik tegevust ööklubina jätkata. 2021.a. osas ei olda väga

optimistlikud, pigem loodetakse võimalust piirangutega tegutseda 2022.a. Pikemas perspektiivis on ööklubide juhid lootusrikkad ja leiavad, et ööklubide teenused on nõutud ka tulevikus ning seetõttu soovitakse tulevikus tegevust jätkata.

Pandeemiast tingitud kriisiga toimetulekuks on ööklubid rakendanud rohkem tulu- ja kulujuhtimist kui ärimudeli muutmist. Samuti on ööklubid kriisitingimustest tegevuse ajutiselt lõpetanud. Tulujuhtimises osas on rakendatud nõudluspõhist hinnastamist ja tõstetud piletihindu. Loodetud on ka klientide annetuste peale. Suvisel perioodil üritati tulusid suurendada väliterritooriumi kasutuselevõtmisega, mis võimaldas klubis viibida suuremal arvul külastajatel.

Kulujuhtimise osas on ööklubid järginud põhimõtet, et kriisiolukorras tuleb alustada kulude kärpimist ettevõtte jaoks vähem olulistest kuludest. Kulude vähendamiseks on peetud läbirääkimisi hankijatega, mis on ka õnnestunud näiteks rendikulude alanemise näol. Osade teenuste tarbimine (koristamine, turvateenused, turundusteenused) on lõpetatud. Tööjõukulude vähendamiseks on saadetud töötajaid puhkusele, peetud nendega läbirääkimisi ning tehtud koondamisi. Üks ööklubi on rakendanud paindlikku eelarvestamist, koostades kriisiperioodiks erinevatel stsenaariumitel põhinevaid eelarveid.

Ärimudeli osas on suuremaid muudatusi teinud ööklubid, kes on muutnud oma väärtuspakkumist ja tegutsenud toitlustusasutuse või baarina. Vastavalt piirangutele on klientidele pakutud võimalust einestada kohapeal või müüdnud toitu kaasa. Siiski on selliste lahenduste kasutamine 2020.a. kevadeks peatatud. Võtmeressursside osa on ööklubid muutnud ruumide paigutust ja osad soetanud seadmeid toitlustuse jaoks. Protsesside osas on muudetud klientide klubisse sisenemist, võetud kasutusele virtuaalsed koosolekud, hakatud pindu desinfitseerima. Osa protsesse on jäetud ära või harvemaks. Võtmepartnerlusi, kanaleid ja kliendisid ei ole enamasti muudetud.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. K. E. Newcomer, H. P. Hatry & J. S. Wholey (Eds.) *Handbook of Practical Program Evaluation* (lk 492–505) Hoboken: Wiley.
- Antwi, S. K., & Hamza, K. (2015). Qualitative and quantitative research paradigms in business research: A philosophical reflection. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 217–225.
- Alkohoolse joogi jaemüügi õiguse peatamine ajavahemikus kella 00.00 kuni 10.00. (2020). Riigi Teataja III, 18.09.2020, 1
- Åström, M. (2009). The night club industry in Helsinki. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. Loetud aadressil
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4234/THE%20NIGHT%20CLUB%20INDUSTRY%20IN%20HELSINKI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brea, E., Hine, D., & Kastle, T. (2016). Exploring trajectories of business model change Loetud aadressil
https://www.researchgate.net/profile/Edgar_Brea/publication/319725296_Exploring_trajectories_of_business_model_change/links/59bb156aa6fdcca8e55df1bd/Exploring-trajectories-of-business-model-change.pdf
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. doi: 10.1177/014920631668800
- Burriel, H. O. (2019). *Nightclub business plan*. Univeristat Jaume. Loetud aadressil
http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/186392/TFG_2019_Orero%20Burriel_Helena.pdf?sequence=1
- Carman, T. (2020). Bars, strip clubs and breweries discover how to survive during the pandemic: Reopen as restaurants. Loetud aadressil
<https://www.washingtonpost.com/news/voraciously/wp/2020/07/30/bars-strip-clubs-and-breweries-discover-how-to-survive-during-the-pandemic-reopen-as-restaurants/>

- Cavalcante, S. A. (2014). Designing business model change. *International Journal of Innovation Management*, 18(02), 1–18. doi: 10.1142/S1363919614500182
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342. doi: 10.1108/00251741111163142
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385–403. doi: /10.1111/radm.12186
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–18. doi: 10.1109/TEM.2019.2910381
- Craven, M., Liu, L., Mysore, M., & Wilson, M. (2020). *COVID-19: Implications for business*. McKinsey & Company.
- COVID-19 haiguse leviku tõkestamiseks vajalikud liikumisvabaduse ning avalike koosolekute pidamise ja avalike ürituste korraldamise piirangud. (2020). Riigi Teataja III, 17.05.2020, 5
- Eesti Pank. (2020). *Rahapoliitika ja majandus*, 2/2020. Loetud aadressil file:///C:/Users/Kasutaja/Downloads/rpm_2_2020_est.pdf
- Eriolukorra meetmete rakendamine. (2020). *Riigi Teataja III*, 14.03.2020, 1
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. doi: 10.11648.j.ajtas.20160501.11
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 837–844. doi: 10.31014/aior.1992.03.02.241
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147. doi: 10.1016/S0261-5177(00)00048-0
- Friend, D. (2020). With dance floors vacant, Canada's nightclub life faces an identity crisis. Loetud aadressil <https://www.ctvnews.ca/entertainment/with-dance-floors-vacant-canada-s-nightclub-life-faces-an-identity-crisis-1.5041397>

- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Dorchester: Dorset Press.
- Girčys, A. P. (2013). Research of online marketing techniques in order to promote local bar/club businesses. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 1, 17–27.
- Giritlioglu, I., & Turkmen, S. (2014). What customers expect from night clubs service quality? A case study in Turkey. *Management & Education*, 10(2), 7–19.
- Hansen, D. & Mowen, M. (2012). *Cornerstones of Cost Management*. Mason: Cengage Learning.
- Hansen, D. & Mowen, M., & Guan, L. (2007). *Cost Management: Accounting and Control*. Mason: Cengage Learning.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, doi:10.1108/josm-05-2020-0161
- Heo, C. Y., Lee, S., Mattila, A., & Hu, C. (2013). Restaurant revenue management: Do perceived capacity scarcity and price differences matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 316–326. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.05.007
- Hueffner, R. (2011). *Revenue Management: A Path to Increased Profits*. New York: Business Expert Press
- Humphries, M. (2020). 11 ways nightclubs and bars are getting social distancing right. <https://www.insider.com/nightclubs-bars-social-distancing-right-2020-6>
- Ida prefektuuri prefekti korraldus. (2020). 03.09.2020 nr 1.1-4.7/15. Alkohoolse joogi jaemüügi õiguse peatamine. Loetud aadressil <https://www.politsei.ee/files/2020-09/ida-prefektuur-alkohoolse-joogi-jaemueuegi-oiguse-peatamine1.pdf?0869bc8592>
- Jaas, K. (2018). *Pärnu ja Tartu ööklubide finantsilise tulemuslikkuse võrdlus*. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž. Loetud aadressil https://web-proxy.io/proxy/dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/61346/jaas_gristel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaur, G., & Kaur, C. (2020). COVID-19 and the Rise of the New Experience Economy. *FIIB Business Review*, doi: doi:10.1177/2319714520958575

- Kelly, A. C., Boyd, S. M., Henahan, G. T., & Chambers, G. (2012). Occupational noise exposure of nightclub bar employees in Ireland. *Noise & Health*, 14(59), 148–154. doi: 10.4103/1463-1741.99868
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. doi: 10.1108/IJEBr-04-2020-0214/
- Laws, E., & Prideaux, B. (2006). Crisis management: A suggested typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 1–8. doi: 10.1300/J073v19n02_01
- Lieberman, W. H. (2003). Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(2), 103–115. doi: 10.1057/palgrave.rpm.5170055
- Lindgren, B.-M., Lundman, B., & Graneheim, U. H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*, 108, 1–6.
- Lõuna prefektuuri prefekti korraldus. (2020). 07.08.2020 nr 1.1-4.6/16 Alkohoolse joogi jaemüügi õiguse peatamine. Loetud aadressil <https://www.politsei.ee/files/Uudised/2020/alkohoolse-joogi-jaemueuegi-oiguse-peatamine-1-.pdf?b92bfe755c>
- Maksu- ja Tolliamet. (2021). *Tasutud maksud, käive ja töötajate arv*. Loetud aadressil <https://www.emta.ee/et/tasutud-maksud>
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Elam, A. (2020). Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. doi: 10.1177/0266242620949136
- Maripuu, V. (2020). Ööklubid on piirangute tõttu sunnitud toimetulekuks uusi lahendusi otsima. Loetud aadressil <https://menu.err.ee/1106694/ooklubid-on-piirangute-tottu-sunnitud-toimetulekuks-uusi-lahendusi-otsima>
- Mensah, I. & Mensah, R. (2013). *Management of Tourism and Hospitality Services*. Xlibris Corporation

- Newman, C. (2020). How will socially distanced nightclubs run? Loetud aadressil <https://newseu.cgtn.com/news/2020-06-08/How-will-socially-distanced-nightclubs-run--R8evHwvtCM/index.html>
- Okada, T., & Adachi, T. (2013). Third-Degree Price Discrimination, Consumption Externalities, and Market Opening. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 13(2), 209–219. doi: 10.1007%2Fs10842-011-0121-6
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2018). The pressure cooker: When crisis stimulates explorative business model change intentions. *Long Range Planning*, 51(4), 540–560. doi: 10.1016/j.lrp.2017.09.003
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Designing business models and similar strategic objects: the contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), 237–244. doi: 10.17705/1jais.00333
- Paju, K., & Rohtla, K. (2020). Rakvere ööklubis Mjau müüdi pärast keskööd alkoholi, kuigi see on praegu seadusega keelatud. *Õhtuleht*. Loetud aadressil <https://www.ohhtuleht.ee/1015755/foto-ja-video-rakvere-ooklubis-mjau-muudi-parast-keskood-alkoholi-kuigi-see-on-praegu-seadusega-keelatud>.
- Põhja prefektuuri prefekti korraldus. (2020). Tallinn 28.08.2020 nr 1.1-4.5/15. Alkohoolse joogi jaemüügi õiguse peatamine. Loetud aadressil <https://www.politsei.ee/files/2020-09/ida-prefektuur-alkohoolse-joogi-jaemueuegi-oiguse-peatamine1.pdf?0869bc8592>
- Radkey, D. (2019). *Embracing the Independence of Self-Serve Beer*. Loetud aadressil <https://www.barandrestaurantexpo.com/food-drink/embracing-independence-self-serve-beer>
- Reingle, J., Thombs, D. L., Weiler, R. M., Dodd, V. J., O'Mara, R., & Pokorny, S. B. (2009). An exploratory study of bar and nightclub expectancies. *Journal of American College Health*, 57(6), 629–638. doi: 10.3200/JACH.57.6.629-638
- Rogovsky, N., Ozoux, P., Esser, D., Marpe, T., & Broughton, A. (2005). *Restructuring for Corporate Success: A Socially Sensitive Approach*. Geneva: International Labour Office.

- Sanchez, Z. M., Santos, M. G. R., Sanudo, A., Carlini, C. M., & Martins, S. S. (2019). Sexual aggression in Brazilian nightclubs: Associations with patron's characteristics, drug use, and environmental factors. *Archives of Sexual Behavior*, 48(2), 609–618. doi: 10.1080/10826084.2018.1435067
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 1-4. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173
- Serra-Cantallops, A., & Ramon-Cardona, J. (2016). Host community resignation to nightclub tourism. *Current Issues in Tourism*, 20(6), 566–579. doi: 10.1080/13683500.2016.1161604
- Sexton, R. L. (2016). *Exploring Economics*. Mason: Cengage Learning.
- Skinner, H., Kubacki, K., Kubacki, K., Parfitt, S., & Moss, G. (2008). Polish nightclubs and bars: Management insights into what customers really want. *Journal for East European Management Studies*, 13(2), 154–169. doi: 10.5771/0949-6181-2008-2-154
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.015
- Singh, S. (2016). *Management accounting*. New Delhi: PHI Learning.
- Suetrong, T. (2016). *A Study of the Nightclub Industry in Bangkok: Key Success Factors*. Faculty of Commerce and Accountancy. Thammasat University. Loetud aadressil http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5702040816_3496_2153.pdf
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.007
- Terviseamet. (2020). *Terviseamet: meelelahutusasutustes toimuvatel üritustel peab järgima 2+2 reeglit*. Loetud aadressil <https://www.terviseamet.ee/et/uudised/terviseamet-meelelahutusasutustes-toimuvatel-uritustel-peab-jargima-22-reeglit>

- Tupper, P., Yerlanov, M., Boury, H., & Colijn, C. (2020). Event-specific interventions to minimize COVID-19 transmission. *medRxiv*. doi: 10.1101/2020.07.09.20149435
- Vabariigi Valitsuse 19. augusti 2020. a korralduse nr 282 „COVID-19 haiguse leviku tõkestamiseks vajalikud liikumisvabaduse ning avalike koosolekute pidamise ja avalike ürituste korraldamise piirangud“ muutmine. (2020). Riigi Teataja III, 12.11.2020, 5
- Voss, R. (2015). Success Factors of a Nightclub from the Clubbers' View. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 20(7), 59–61.
- Waal, A. D., & Mollema, E. (2010). Six courses of action to survive and thrive in a crisis. *Business Strategy Series*, 11(5), 333–339. doi: 10.1108/17515631011080740
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. doi: 10.1002/smj.3161
- Xiong, F., Xu, S., & Zheng, D. (2020). An investigation of the uber driver reward system in china – an application of a dynamic pricing model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1–14. doi:10.1080/09537325.2020.1787975

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Kuidas te üldiselt kirjeldaksite Covid-19 pandeemiast tulenevaid mõjusid Teie ööklubile?
2. Kui seoses eriolukorra kehtestamisega 13.03 ööklubide tegevus peatati, siis milliseid mõjusid see Teie ööklubis tõi kaasa perioodil kuni 1.07, mil ööklubisid ei olnud võimalik avada?
3. Kui 1.07 lubati ööklubid piirangutega avada, siis kuidas see Teie ööklubi tegevust mõjutas?
4. Milliseks te hindate erinevat tüüpi tegevuspiirangute mõju Teie ööklubile? Kas ja kuidas on seda mõjutanud piirangud külastajate arvule või hajutatusele ning kellajalised piirangud lahtiolekuaegadele või alkoholi müügile?
5. Kuidas on Teie hinnangul mõjutanud Covid-19 pandeemia klientide huvi ööklubi külastada?
6. Kuidas on Teie hinnangul mõjutanud Eestit külastavate välituristide arvu vähenemine Teie ööklubi? Kui olulised olid välituristid Teie ööklubi jaoks. Võimalusel tooge hinnanguliselt välja välituristide osatähtsus külastajate arvus?
7. Kui seoses eriolukorra kehtestamisega 13.03 ööklubide tegevus peatati, siis kuidas sellele reageerisite, mida võtsite ette olukorraga toimetulekuks?
8. Millisena tajusite eriolukorra alguses tulevikuperspektiivi? Millisena prognoosite piirangute kestvust ja ööklubi tegevusvõimalusi tulevikuks?
9. Kui 1.07 lubati ööklubid piirangutega avada, siis kuidas te sellele reageerisite, kas ja kuidas ööklubi tegevust jätkasite?
10. Millisena tajusite tulevikuperspektiivi 1.07 pärast ööklubide avamise lubamist?
11. Millisena tajute ööklubi tulevikuperspektiivi praegu?
12. Kas ja kuidas olete muutnud ööklubi teenuste hindu pärast piirangute kehtestamist?

13. Kas ja kuidas oled muutunud teenuste üldiseid hinnastamispõhimõtteid, näiteks hindade sõltuvus kellaaegadest või muudest teguritest, hindade erisused erinevatele kliendigruppidele, varasemalt tasuliste teenuste pakkumine tasu eest või tasu küsimine teenuste eest, mis varem olid tasuta?
14. Kuidas on muutunud tegevuspiirangute tingimustes ööklubi kulud? Millised kulud on vähenenud, millised suurenenud?
15. Mida olete ettevõtnud tegevuspiirangute tingimustes kulude vähendamiseks? Milliste kululiikide arvelt on õnnestunud kokkuhoidu saavutada?
16. Kas ja kuidas olete muutunud tegevuspiirangute tingimustes ööklubi väärtuspakkumist? Kas ja kuidas olete muutnud klientidele pakutavaid teenuseid või hakanud tegelema täiesti uute teenuste pakkumisega?
17. Kas ja kuidas olete muutnud kliendirühmasid, kellele on ööklubid teenused suunatud, näiteks hakanud pakkuma teenuseid uutele kliendirühmadele?
18. Kas ja kuidas olete muutnud turundus- ja kommunikatsioonikanaleid või teenuste edasimüüjaid?
19. Kas ja kuidas olete muutunud klienditeenindust, näiteks võtnud kasutusele iseteeninduslikke süsteeme või muid uudseid lahendusi?
20. Kas ja kuidas olete muutunud ööklubi poolt kasutatavaid ruume ja muid vahendeid, näiteks soetanud uusi tehnoloogilisi vahendeid või loobunud osade ruumide või vahendite kasutamisest?
21. Kas ja kuidas olete muutunud ettevõtte põhilisi protsesse? Olete mõnes loobunud või hakanud teistel viisil teostama?
22. Kas ja kuidas on muutunud koostöö hankijate ja teiste partneritega?
23. Kas mingitel perioodidel ajavahemikus alates 1.07 on Teie ööklubi olnud suletud? Mis on olnud selle põhjuseks?

24. Kas kaalute tulevikku vaadates ööklubi tegevuse ajutist või alalist lõpetamist? Mis on selle põhjuseks ning millest võib tulevikus sõltuda otsus ööklubi tegevusega jätkata või mitte?

Lisa 2. Intervjuu küsimuste seosed uurimisküsimuste ja teooriaga

Küsimus	Uurimisküsimus	Seos teooriaga
1. Kuidas te üldiselt kirjeldaksite Covid-19 pandeemiast tulenevaid mõjusid Teie ööklubile?	Kuidas on Covid-19 pandeemia mõjutanud Eesti ööklubisid?	Covid-19 pandeemia kui kriis (Heinonen & Strandvik, 2020)
2. Kui seoses eriolukorra kehtestamisega 13.03 ööklubide tegevus peatati, siis milliseid mõjusid see Teie ööklubis tõi kaasa perioodil kuni 1.07, mil ööklubisid ei olnud võimalik avada?	Kuidas on Covid-19 pandeemia mõjutanud Eesti ööklubisid?	Kriisi käivitaja (Laws & Prideaux, 2005)
3. Kui 1.07 lubati ööklubid piirangutega avada, siis kuidas see Teie ööklubi tegevust mõjutas?	Kuidas on Covid-19 pandeemia mõjutanud Eesti ööklubisid?	Ööklubide tegevuspiirangud (Tabel 3)
4. Milliseks te hindate erinevat tüüpi tegevuspiirangute mõju Teie ööklubile? Kas ja kuidas on seda mõjutanud piirangud külastajate arvule või hajutatusele ning kellajalised piirangud lahtiolekuaegadele või alkoholi müügile?	Kuidas on Covid-19 pandeemia mõjutanud Eesti ööklubisid?	Kapatsiteedipiirang (Heo <i>et al.</i> , 2013), ööklubide tegevuspiirangud (Tabel 3)
5. Kuidas on Teie hinnangul mõjutanud Covid-19 pandeemia klientide huvi ööklubi külastada?	Kuidas on Covid-19 pandeemia mõjutanud Eesti ööklubisid?	Ööklubid kui kõrge nakatumisriskiga keskkond (Tupper <i>et al.</i> , 2020)
6. Kuidas on Teie hinnangul mõjutanud Eestit külastavate välisturistide arvu vähenemine Teie ööklubi? Kui olulised olid välisturistid Teie ööklubi jaoks. Võimalusel tooge hinnanguliselt välja välisturistide osatähtsus külastajate arvus?	Kuidas on Covid-19 pandeemia mõjutanud Eesti ööklubisid?	Ööklubide sõltuvus turismist (Serra-Cantallos & Ramon-Cardona, 2016)
7. Kui seoses eriolukorra kehtestamisega 13.03 ööklubide tegevus peatati, siis kuidas sellele reageerisite, mida võtsite ette olukorraga toimetulekuks	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Kriisijuhtimine (Laws & Prideaux, 2005), ööklubide tegevuspiirangud (Tabel 3)
8. Millisena tajusite eriolukorra alguses tulevikuperspektiivi? Millisena prognoosite piirangute kestvust ja ööklubi tegevusvõimalusi tulevikuks?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Kriisijuhtimine (Laws & Prideaux, 2005)
9. Kui 1.07 lubati ööklubid piirangutega avada, siis kuidas te sellele reageerisite, kas ja kuidas ööklubi tegevust jätkasite?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Kriisijuhtimine (Laws & Prideaux, 2005), ööklubide tegevuspiirangud (Tabel 3)
10. Millisena tajusite tulevikuperspektiivi 1.07 pärast ööklubide avamise lubamist?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid	Kriisijuhtimine (Laws & Prideaux, 2005)

11. Millisena tajute ööklubi tulevikuperspektiivi praegu?	rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks? Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Kriisijuhtimine (Laws & Prideaux, 2005)
12. Kas ja kuidas olete muutnud ööklubi teenuste hindu pärast piirangute kehtestamist?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Tulujuhtimine (Lieberman, 2013)
13. Kas ja kuidas oled muutunud teenuste üldiseid hinnastamispõhimõtteid, näiteks hindade sõltuvus kellaaegadest või muudest teguritest, hindade erisused erinevatele kliendigruppidele, varasemalt tasuliste teenuste pakkumine tasu eest või tasu küsimine teenuste eest, mis varem olid tasuta?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Tulujuhtimine (Lieberman, 2013), nõudluspõhine hinnastamine (Heo et al., 2013)
14. Kuidas on muutunud tegevuspiirangute tingimustes ööklubi kulud? Millised kulud on vähenenud, millised suurenenud?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Kulujuhtimine (Singh, 2016)
15. Mida olete ettevõtnud tegevuspiirangute tingimustes kulude vähendamiseks? Milliste kululiikide arvelt on õnnestunud kokkuhoidu saavutada?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Kulujuhtimine (Singh, 2016), kulude kärpimine (Wenzel et al., 2020)
16. Kas ja kuidas olete muutunud tegevuspiirangute tingimustes ööklubi väärtuspakkumist? Kas ja kuidas olete muutnud klientidele pakutavaid teenuseid või hakanud tegelema täiesti uute teenuste pakkumisega?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Ärimudeli muutmine (Cavalcante et al, 2011), väärtuspakkumine (Osterwalder & Pigneur, 2010)
17. Kas ja kuidas olete muutnud kliendirühmasid, kellele on ööklubid teenused suunatud, näiteks hakanud pakutama teenuseid uutele kliendirühmadele?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Ärimudeli muutmine (Cavalcante et al, 2011), kliendisegmendid (Osterwalder & Pigneur, 2010)
18. Kas ja kuidas olete muutnud turundus- ja kommunikatsioonikanaleid või teenuste edasimüüjaid?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia	Ärimudeli muutmine (Cavalcante et al, 2011), kanalid (Osterwalder & Pigneur, 2010)

	tingimustes toimetulekuks?	
19. Kas ja kuidas olete muutunud klienditeenindust, näiteks võtnud kasutusele iseteeninduslikke süsteeme või muid uudseid lahendusi?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Ärimudeli muutmine (Cavalcante <i>et al</i> , 2011), kliendisuhted (Osterwalder & Pigneur, 2010)
20. Kas ja kuidas olete muutunud ööklubi poolt kasutatavaid ruume ja muid vahendeid, näiteks soetanud uusi tehnoloogilisi vahendeid või loobunud osade ruumide või vahendite kasutamisest?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Ärimudeli muutmine (Cavalcante <i>et al</i> , 2011), võtmeressursid (Osterwalder & Pigneur, 2010)
21. Kas ja kuidas olete muutunud ettevõtte põhilisi protsesse? Olete mõnes loobunud või hakanud teistel viisil teostama?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Ärimudeli muutmine (Cavalcante <i>et al</i> , 2011), võtmetegevused (Osterwalder & Pigneur, 2010)
22. Kas ja kuidas on muutunud koostöö hankijate ja teiste partneritega?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Ärimudeli muutmine (Cavalcante <i>et al</i> , 2011), võtmepartnerid (Osterwalder & Pigneur, 2010)
23. Kas mingitel perioodidel ajavahemikus alates 1.07 on Teie ööklubi olnud suletud? Mis on olnud selle põhjuseks?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Tegevuse lõpetamine (Wenzel <i>et al.</i> , 2020)
24. Kas kaalute tulevikku vaadates ööklubi tegevuse ajutist või alalist lõpetamist? Mis on selle põhjuseks ning millest võib tulevikus sõltuda otsus ööklubi tegevusega jätkata või mitte?	Milliseid meetmeid Eesti ööklubid rakendavad Covid-19 pandeemia tingimustes toimetulekuks?	Tegevuse lõpetamine (Wenzel <i>et al.</i> , 2020)

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Ööklubide töötajate arvud

Ettevõte	Klubid	2019 II kv	2019 III kv	2019 IV kv	2020 I kv	2020 II kv	2020 III kv	2020 IV kv
Venusclub OÜ	Venus Club (Tallinn)	36	36	38	33	26	27	9
Teine Noorus OÜ	Club Studio (Tallinn)	33	33	32	35	30	29	0
Club Hollywood OÜ	Hollywood (Tallinn)	7	6	7	6	4	4	4
Klubi Teenused OÜ	Teater (Tallinn)	2	2	2	2	2	2	2
Sveta Baar OÜ	Sveta Baar (Tallinn)		14	15	13	15	15	11
Weekend Club OÜ	Seif (Tallinn), Vabank (Tartu)	34	78	104	72	65	68	66
Bellerton Invest OÜ	Club Münt (Tallinn)	22	19	20	17	15	14	7
Hea Õhtu OÜ	Level (Tartu), Cheers (Viljandi)	15	14	13	13	11	11	10
Ööklubi Maasikas OÜ	Maasikas (Tartu)	33	33	34	34	4	2	0
Lis Investeeringute OÜ	Sugar (Pärnu)	11	5	5	5	5	5	5
RA Reklaam OÜ	Vaarikas (Pärnu)	22	23	22	18	6	19	16
Tambsaar OÜ	Club Tartu (Võru)	45	41	4	4	0	2	2
Carestote OÜ	Madhouse (Rapla)	21	25	23	24	19	19	9

Allikas: autori koostatud Maksu- ja Tolliamet (2021) andmetel

Lisa 4. Ööklubide müügitulu

Ettevõte	Klubid	2019 II kv	2019 III kv	2019 IV kv	2020 I kv	2020 II kv	2020 III kv	2020 IV kv
Venusclub OÜ	Venus Club (Tallinn)	312 605	263 337	303 926	315 031	47 282	144 489	32 669
Teine Noorus OÜ	Club Studio (Tallinn)	329 797	254 314	328 977	308 199	61 452	144 978	57 586
Club Hollywood OÜ	Hollywood (Tallinn)	517 157	560 314	548 520	545 067	50 051	95 233	81 291
Klubi Teenused OÜ	Teater (Tallinn)	185 275	197 034	197 567	125 560	20 748	44 922	4 404
Sveta Baar OÜ	Sveta Baar (Tallinn)		173 727	136 154	120 072	20 012	243 100	52 501
Weekend Club OÜ	Seif (Tallinn), Vabank (Tartu)	183 080	146 464	480 254	491 608	94 282	107 004	22 233
Bellerton Invest OÜ	Club Münt (Tallinn)	133 467	93 882	128 886	111 365	14 627	43 115	8 486
Hea Õhtu OÜ	Level (Tartu), Cheers (Viljandi)	106 589	86 649	101 607	124 739	14 364	63 846	28 483
Ööklubi Maasikas	Maasikas (Tartu)	282 927	222 059	288 262	308 694	33 479	12 015	29 051
Lis Investeeringute OÜ	Sugar (Pärnu)	45 403	146 328	48 513	54 928	5 146	130 337	19 992
RA Reklaam OÜ	Vaarikas (Pärnu)	90 125	52 083	78 138	85 602	10 376	43 203	33 442
Tambsaar OÜ	Club Tartu (Võru)	49 928	81 596	61 556	86 180	6 003	75 543	34 989
Carestote OÜ	Madhouse (Rapla)	60 113	21 768	73 848	87 669	7 324	38 911	35 391

Allikas: autori koostatud Maksu- ja Tolliamet (2021) andmetel

Lisa 5. Kokkuvõte intervjuudest

Teema	Ööklubi 1	Ööklubi 2	Ööklubi 3	Ööklubi 4	Ööklubi 5	Ööklubi 6
Üldine hinnang pandeemia mõjudele	Väga negatiivne, kuid paneb mõtlema tuleviku peale	Laastav, klientidel vähenevad sotsiaalse läbikäimise võimalused	Laastav	Laastav	Negatiivne	Üsna halvasti
Piirangute mõju erisused	Ei olnud	Mõjustasid rohkem juhuslikke külastajaid	Negatiivne mõju klubi töötajatele Klientide huvi ööklubide suhtes on vähenenud	Piirangud ei võimalda klientidel teenust soovitud viisil tarbida	Püsikliente mõjutanud vähem, uusi kliente väga keeruline saada	Ei olnud
Hinnang erinevate piirangute mõjule	Täituvuse piirang mõjutas vähem	Täituvuse piirang mõjutas vähem	Kellaajalised piirangud mõjutasid järjest rohkem kui neid suurendati	Politsei kontrollide häirivus Täituvuse piirang ei võimaldanud kasumit teenida	Kellaajaliste piirangute mõju tugevam	Täituvuse ja kellaajalised piirangud mõjutasid vähem
Välisturistid	Soome vähenenud, Läti suurenenud	Suvel 40% klientidest, tugev küllastajate langus kaugematest riikidest, üllatavalt paljud Soome, Läti, Leedu kliente 2020.a.	Välisturistide osakaal väike	Välisturistide osakaal 20-30%, välisturistide tugev vähenemine	Umbes 20% klientidest, väga tugev vähenemine	Välisturistide osakaal 20-30%, välisturistid täielikult ära langenud
Tulujuhtimine	Nõudluspõhine hinnastamine	Piletihinna tõstmine	Tasuline sissepääs Annetused Kellaajalised soodustused	Nõudluspõhine hinnastamine	Piletihinna tõstmine Jookide hinna alandamine Nõudluspõhine hinnastamine	Annetused

Kulujuhtimine	Kommunaalkulude vähendamine läbirääkimised tarnijatega, töötajate koondamine, maksude ajatamine, investeeringute vähendamine	Kontorist loobumine, töötajate koondamine, madalamad programmikulud, läbirääkimised tarnijatega	Kommunaalkulud, koristamine, programmikulud, tööjõukulud, läbirääkimised üürileandjaga	Tööjõukulud, mugavusteenused, turvateenused	Tööjõukulud, investeeringute vähendamine	Paindlik eelarvestamine Kommunaalkulud, koristusteenus, turvateenus, tööjõukulud, programmikulud
Võtmeressursid	Väliala suurendamine Ruumide planeeringu muutmine	Ei ole muutunud	Väliala Ruumide planeeringu muutmine	Ei ole muutunud	Ei ole muutunud	Seadmed toitlustuse jaoks
Võtmetegevused	Klientide kehatemperatuuri mõõtmine sissepääsul Toitlustus	Klientide kehatemperatuuri mõõtmine sissepääsul	Klientide kehatemperatuuri mõõtmine sissepääsul Interaktiivsed koosolekud	Sissepääs Koosolekud Osade protsesside ärajätmine	Klientide kehatemperatuuri mõõtmine sissepääsul Virtuaalsed koosolekud	Toitlustus
Võtmepartnerlused	Ei ole muutnud	Ei ole muutnud	Koostöö osade tarnijatega lõpetatud	Ei ole muutunud	Ei ole muutunud	Toidukullerid
Väärtuspakkumine	Toitlustus Pudelimaks	Ei ole muutnud	Ümberkujundamine baariks	Ümberkujundamine baariks	Ei ole muutunud	Toitlustus
Kanalid	Ei ole muutnud	Reklaami vähendamine, sotsiaalmeedia kasutamine	Ei ole muutunud	Tasulise turunduse vähendamine	Ei ole muutunud	Ei ole muutunud

Kliendisegemendid	Ei ole muutunud	Välisturistide vähenemine	Maksujõulisemad kliendid	Välisturistide vähenemine	Välisturistide vähenemine	Välisturistide vähenemine
Kliendisuhted	Kommunikatsioon piirangute kohta	Kommunikatsioon piirangute kohta	Ei ole muutunud	Kommunikatsioon piirangute kohta	Ei ole muutunud	Ei ole muutunud
Tulevased plaanid muutusteks	Toitlustus Väliala suurendamine	Iseteeninduskassa Toitlustus	Plaanivad jätkata endisel viisil	Plaanivad jätkata endisel viisil	Iseteeninduskassa	Toitlustuse taasavamine 2021.a. suvel
Tulevikuvaade	Kavatseb jätkata, loodab olukorra normaliseerumist 2022.a. suvel	Kavatseb jätkata, ööklubide teenus kindlasti tulevikus vajalik	Kavatseb jätkata	Kavatseb jätkata, loodab 2022.a. peale	Kavatseb jätkata, võimaluse korral 2021.a.suvel	Kavatseb jätkata, võimalik, et esialgu vaid toitlustus

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Ettepanekute seos töö tulemustega

Ettepanek	Seos teooriaga	Seos empiirilise uuringuga
Külastajate arvu piirangute tingimustes tõsta piletihindu	Kapatsiteedipiirang, tulujuhtimine (Waal & Mollema, 2010)	
Kellajaliste piirangute tingimustes tõsta piletihindu	Kapatsiteedipiirang, tulujuhtimine (Waal & Mollema, 2010)	
Kellaajaliste piirangute tingimustes seada piletihind sõltuvusse kellaajast	Nõudluspõhine hinnastamine, tulujuhtimine (Heo <i>et al.</i> 2013; Åström, 2009)	Ööklubide poolt rakendatud
Pidada läbirääkimisi teenusepakkujatega, et saavutada soodsamaid hinnatingimusi		Osutunud intervjuude põhjal edukaks
Võtta kasutusele välialasid suvisel ajal	Kapatsiteedi suurendamine (Ivanov & Zhechev, 2012)	Ööklubide poolt rakendatud
Koostada paindlikud eelarved arvestades erinevate tulevikustsenaariumitega	Paindlik eelarvestamine (Hansen & Mowen, 2012)	Ühe ööklubi poolt rakendatud
Vähendada väärtusega vähem seotud kulusid	Kulujuhtimine (Hansen & Mowen, 2012)	Ööklubide poolt rakendatud
Paindlikult vähendada töötajate arvu, pidada töötajatega läbirääkimisi	Kulujuhtimine (Kraus <i>et al.</i> , 2020; Manolova <i>et al.</i> 2020)	Ööklubide poolt rakendatud
Pidada läbirääkimisi teenuspakkujatega, et saavutada soodamaid hindu	Kulujuhtimine (Kraus <i>et al.</i> , 2020)	Osutunud intervjuude põhjal edukaks
Pidada läbirääkimisi teenuspakkujatega, et saavutada soodsamaid maksegraafikuid		Osutunud intervjuude põhjal edukaks
Ajatada maksude tasumine		Osutunud intervjuude põhjal edukaks
Lükata edasi investeringute tegemine, eriti kui tulevik on ebakindel	Kulujuhtimine (Waal & Mollema, 2010)	Ööklubide poolt rakendatud
Üritata mõelda välja uusi teenuseid peale toitlustuse		Toitlustuse pakkumine ei ole olnud väga edukas
Kui tegevuse jätkamine toob pikemat aega kahjumit, siis tegevus ajutiselt lõpetada	Ajutine tegevuse lõpetamine (Wenzel <i>et al.</i> , 2020)	Rakendatud kõigi ööklubide poolt Ööklubid loodavad võimaluse korral tegevust jätkata

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

ESTONIAN NIGHTCLUBS IN COVID-19 PANDEMIC: COPING WITH THE CRISIS

Anton Must

Covid-19 pandemic has had a strong negative impact on economic activities in many sectors, but nightclubs are one of the sectors, which have been hit the worst. Nightclub are considered to be a high-risk environment for spread of the virus and thus, thus they have been object to strong restrictions during the pandemic.

The research problem of the thesis was that the Covid-19 pandemic has left Estonian nightclubs in a difficult situation. It is not known exactly how many of them will be able to survive the crisis, what measures nightclubs will take to cope with the situation and how nightclubs assess the prospects of surviving the crisis.

The aim of the thesis was to develop proposals for Estonian nightclubs to cope with the crisis caused by the Covid-19 pandemic. The research questions of the thesis were:

1. How has the Covid-19 pandemic affected Estonian nightclubs?
2. What measures are Estonian nightclubs taking to cope with the Covid-19 pandemic?

The theoretical framework of the thesis consists of an approach to organizations in a crisis situation and possible measures taken by the organization to respond to the crisis. Crisis measures include revenue management, cost management and business model change and closure. The possibilities for implementation of these measures were placed in the context of nightclubs.

An empirical study of Estonian nightclubs was conducted in the dissertation. The study used a combined methodology, which includes the analysis of both quantitative and qualitative data. From the quantitative data, the changes in the sales revenue of nightclubs and the number of employees in 2020 were studied. The analysis exceeded quarterly data.

For qualitative analysis, interviews with nightclub leaders were conducted. CEOs of six different nightclubs were interviewed. The principle of a semi-structured interview was followed. Interview questions include the effects of Covid-19, measures taken by companies, and CEOs' assessments of the future prospects of nightclubs.

The analysis of nightclub performance indicators showed that the restrictions caused by the pandemic led to a strong decline in sales revenue, which was most pronounced in the second and fourth quarters of 2020. Along with declining sales revenue, nightclubs also reduced the number of employees. However, the changes in the number of employees were relatively smaller than the decrease in sales revenue. Night clubs started to reduce the number of employees more only in the fourth quarter of 2020.

The leaders of the nightclubs themselves perceived the impact of the restrictions caused by the pandemic as very negative. By spring 2021, restrictions have led to the temporary closure of all interviewed nightclubs. Nightclubs initially tried to meet the restrictions of the pandemic. They were able to continue their operations in summer 2020. Due to new restrictions in fall 2020 the situation for the nightclubs worsened, which caused the nightclubs to close their doors.

The managers of nightclubs have become uncertain about the future, because it is not known when and with what restrictions it is possible to continue operating as a nightclub. They are not very optimistic about this, rather hope for the possibility of operating with restrictions in 2022. In the long run, the managers of nightclubs are hopeful and believe that the services of nightclubs will be in demand in the future and therefore they want to continue their activities in the future.

To cope with the crisis caused by the pandemic, nightclubs have implemented more revenue and cost management than changing their business model. Nightclubs have also temporarily closed down due to the crisis. In the area of revenue management, demand-based pricing has been applied and ticket prices have been increased. Customer donations are also expected. During the summer, attempts were made to increase revenues by introducing an outdoor area, which allowed a larger number of visitors to stay at the club.

In terms of cost management, nightclubs have followed the principle that in a crisis situation, it is necessary to start cutting costs from less important costs for the company. In order to reduce costs, negotiations have been held with suppliers, which has also succeeded in reducing rental costs, for example. Consumption of some services (cleaning, security services, marketing services) has been discontinued. In order to reduce labor costs, employees have been sent on leave, negotiated with them and made redundancies. One nightclub has implemented flexible budgeting, drawing up budgets based on different scenarios for the crisis period.

Mina, Anton Must

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Eesti ööklubid COVID-19 pandeemias: toimetulek olukorraga“, mille juhendaja on Ilona Kandelin, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Anton Must

18.05.2021