TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kati Mikk, Kai Aet Salvan

EESTI HOTELLIDE ÄRIMUDELI INNOVATSIOON TÕUGATUNA COVID-19 KRIISIST

Magistritöö

Juhendajad: professor Urmas Varblane, kaasprofessor Andres Kuusik

Tartu 2021

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

Sisukord

Sissejuhatus 5

1. Kriisist tõukuv ärimudeli innovatsioon majutussektoris 7

1.1. Ärimudel ja selle kujundamine 7

1.2. Ärimudeli innovatsiooni erinevad käsitlused ja majutussektori näited ärimudeli innovatsioonist 12

1.3. Kriis ärimudeli innovatsiooni esilekutsujana 20

2. Eesti hotellide ärimudeli innovatsioon 26

2.1. Majutusstatistika, Eesti majutusettevõtete valim ja uuringu metoodika 26

2.2. Eesti hotellide ärimudeli innovatsiooni uuringu andmete analüüs 32

2.3. Innovatsiooni uuringu tulemuste arutelu ja järeldused 38

Kokkuvõte 48

Viidatud allikad 51

Lisad 59

Lisa A Eesti ja välisriikide kodanike ööbimiste arv kuude lõikes 2019. ja 2020. aastal 59

Lisa B Eesti ja välisriikide kodanike ööbimiste arv maakondade lõikes 2019. ja 2020. aastal 59

Lisa C Küsitluse ankeet 60

Lisa D Küsitluse küsimuste jaotumine Osterwalderi ärimudeli lõuendi osade vahel 66

Lisa E Küsitlusele vastanute jaotus maakondade lõikes 66

Lisa F Küsitlusele vastanute töötajate arv 67

Lisa G Küsitlusele vastanute müügikäive 2019. aastal 67

Lisa H Küsitlusele vastanute tegevussuunad 67

Lisa I Küsitlusele vastanute tubade arv 68

Lisa J Intervjuu küsimused 68

Lisa K Intervjuu küsimuste jaotumine Osterwalderi ärimudeli lõuendi osade vahel 69

Lisa L Hotellide suletus alates 2020. aasta jaanuarist 69

Lisa M Covid-19 mõju kliendisuhetele ja hinnasoodustustes tehtud muudatuste seos 70

Lisa N Covid-19 mõju kliendisuhetele ja kliendisuhete juhtimises tehtud muudatuste seos .. 70

Summary 71

Sissejuhatus

Ettevõtlussektoril on kahtlemata suur roll majanduse käekäigu juures ning tugev mõju elukeskkonnale üldiselt, sest ilma jätkusuutliku ettevõtluskultuurita ei ole ka jätkusuutlikku elu (Schaltegger *et al.*, 2012). Igapäevased muutused turul, olgu need ootamatud või mitte, seavad väljakutseid kõikide ettevõtlussektorite esindajatele, nii ka majutussektori omadele (Kandampully, 2006). Kuldreegel „Kohane, arene või sure“ on oma mastaabilt nii universaalne, et haarab enda võimusesse maailma eri paigus tegutsevad ettevõtted, olgu need siis suured või mikroskoopilised. Jätkusuutliku ettevõtluse märksõnad on paindlikkus ja kohanemisvõime. (Vihand, 2018)

Covid-19 pandeemia esitas tohutu väljakutse kogu maailma riikide valitsustele, ettevõtetele ja üleüldiselt tervele ühiskonnale (Clark *et al.*, 2020). Kui mõned tööstusharud pääsesid kergema ehmatusega, siis majutussektoris oli pandeemia alguses (märtsis 2020) töö halvatud mitmeteks kuudeks (Baum & Hai, 2020). 2020. aasta suvekuudel said paljude riikide turistid Eestit ilma karantiinita külastada, kuid tavapärane välisturistide osakaal jäi siiski varasematele aastatele kõvasti alla. Tuge sai pakkuda vaid siseturist, kuid ka neid ei jagunud kõikidesse turismiettevõtetesse. Sellele järgnes pikk ja vinduv sügis-talvine periood ja lisaks ka kevad, mis sarnanes paljuski 2020. aasta kevadele ja täie võimsusega suutsid toimida vaid käputäis majutusasutusi ning täielikult taastunud on neist vähesed. Sellest tulenevalt oli hotellidel tarvis teha valik, kas leida uusi väljundeid ja muuta ettevõtte pakutavaid tooteid/ teenuseid või uksed sulgeda.

Antud teema on väga aktuaalne, kuna kirjeldatud kriis ei ole veel läbi ja seda ei tea veel keegi, millal see läbi saab. Seega on oluline, et ka kriisis sees olles suudetakse hetkeks aeg maha võtta, et vaadata oma ettevõtte ärimudelile otsa ja seda avatud meelega ning kriitiliselt hinnata. Mida päev edasi, seda enam kohanetakse nn „uue normaalsusega“ ja seda enam hakkavad ebatavalised ideed aina loogilisemalt kõlama - see ongi innovatsiooni alus. Oluline on välja tuua ka tõik, et majutussektori ärimudeleid ja nende innovatsioonivõimalusi on võrreldes teiste sektoritega suhteliselt vähe uuritud (Breier *et al.*, 2021). Käimasolevas kriisis sai aga selgeks, et majutussektor on väga haavatav sedalaadi viiruste leviku ees ning pooleldi isetoimiv turismivaldkond vajab varasemast enam tähelepanu ja innovaatilist sekkumist, kui on soov kuidagigi jätkata.

Majutussektor on väga mitmekesine hõlmates endas erinevaid majutuse liike nagu hotellid, motellid, külalistemajad, hostelid, puhkekülad ja -laagrid, puhkemajad, külaliskorterid ja kodumajutus (Nõuded majutusettevõttele, 2005). Igal liigil on oma sihtrühm ja omadused, millega külastaja vajadusi rahuldada. Kogu sektorit uurida tundub töö autoritele

liialt laialivalguv, seega piiritletakse käesolev uuring keskendudes hotellidele. Töö autorid on arvamusel, et ka vaid ühe majutuse liigi süvitsi uurimine annab küllaltki adekvaatse ülevaate kogu sektori olukorrast käimasolevas kriisis.

Eelnevat arvesse võttes on seatud töö eesmärk: selgitada välja, kas ja kuidas muutsid Eesti hotellid ärimudeleid Covid-19 pandeemia tagajärjel. Eesmärgi täitmiseks on töö autorid püstitanud järgmised uurimisülesanded:

• käsitleda ärimudeli mõistet ja selle kujundamist;
• analüüsida ärimudeli innovatsiooni erinevaid käsitlusi, sealhulgas majutussektoris;
• uurida kriiside võimet ärimudeli innovatsiooni esile kutsuda;
• viia läbi küsitlused ja intervjuud valitud Eesti hotellides;
• selgitada välja ärimudeli innovatsiooni toimumine Eesti hotellides;
• töötada välja järeldused ärimudeli innovatsiooni kohta Eesti hotellides.

Magistritöö uurimisülesannete lahendamiseks otsitakse materjali erinevatest asjakohastest andmebaasidest (Emerald Insight, Ebsco Discovery, SAGE Journals, Scopus, SienceDirect jt), kus leidub palju teemakohaseid ingliskeelseid teadusartikleid. Magistritöö teoreetilises osas käsitletakse kriisist tõukuvat ärimudeli innovatsiooni majutussektoris. Kaalukaimad autorid, kelle uuringutele antud töö teoreetiline pool peamiselt tugineb on Osterwalder & Pigneur, Breier *et al.*, Kucukaltan *et al.*, Teece, Zott *et al.*, Rajapathirana & Hui, Suoto, Hjalager, Schaltegger *et al.*, Boin, Fink jpt.

Käesolev magistritöö koosneb teoreetilisest ülevaatest ning empiirilisest uuringust ja analüüsist. Struktuuris on kaks peatükki ning mõlemad peatükid koosnevad kolmest alapeatükist. Esimeses peatükis on välja toodud ärimudeli osad ning antakse ka ülevaade, kuidas neid kujundada, lisaks on võrreldud erinevate autorite ärimudeli innovatsiooni käsitlusi (mh majutussektoris) ning vaadeldakse ka kriisi kui ärimudeli innovatsiooni esilekutsujat. Töö teine peatükk keskendub Eesti hotellide seas korraldatud uuringule ja selle analüüsile, kuid käsitletakse ka teiseseid andmeid (Statistikaamet, Majandus- ja kommunikatsiooni-ministeeriumi tellitud Tartu Ülikooli uuring), mille koosmõjul antud töö raames korraldatud uuringuga tehakse ka järeldused ja toimub arutelu.

Käesoleva magistritöö fookus kujuneb järgmiselt:

- uuritakse küsitluste ja intervjuude põhjal, milliseid muudatusi ärimudelis tehti ja millised on tagasihoidlikud tulevikuvaated;
- antakse hinnang, millised ärimudeli muutused on tulnud, et piisavalt pikaks ajaks jääda ja millised võivad suhteliselt kiiresti saada asendatud või taastatud.

Olulisemad märksõnad antud töös on: koroonakriisi mõjud hotellidele, Eesti hotellide kriisijuhtimine, toote/ teenuse innovatsioon, ärimudeli innovatsioon.

CERCS: S180 Majandus, ökonomeetrika, majandusteooria, majanduslikud süsteemid, majanduspoliitika; S190 Ettevõtete juhtimine; S191 Turu-uuringud.

Magistritöö autorid soovivad tänada uuringus osalenud hotelliasjalisi abivalmiduse ja panuse eest valminud magistritöösse, eriti soovitakse ära märkida viie hotelli esindajad, kes olid lahkesti nõus oma mõtteid intervjuu vormis jagama. Tänusõnad meeldiva koostöö ja lahke informatsiooni jagamise eest saadetakse teele ka Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu esindajatele Maarika Honkonenile ja Killu Maidlale, Eesti Arengu Sihtasutuse esindajale Piret Kallasele ning Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi esindajale Annika Antonile.

1. Kriisist tõukuv ärimudeli innovatsioon majutussektoris

1.1. Ärimudel ja selle kujundamine

Ettevõtete peamine eesmärk on läbi toodete ja/ või teenuste müügi saada kasumit (Osterwalder & Pigneur, 2010). Igal ettevõttel on ka ärimudel, kirjeldamaks seda, kuidas kasumi teenimiseni jõutakse, vaatamata sellele, kas ärimudeli olemasolu organisatsioonisiseselt teadvustatakse või mitte (Osterwalder & Pigneur, 2010), sest paljud kasutavad ärimudeli mõistet kas üldise viitena ettevõtlusvalikutele või siis lihtsalt moesõnana (Reinhold *et al.* 2018). Zott *et al.* (2011) uurisid lähemalt 103 ärimudelit käsitlevat väljaannet ning leidsid, et rohkem kui kolmandik nendest ei määratle ärimudelit kui mõistet ning peavad selle tähendust enesestmõistetavaks ja olemasolevad määratlused kattusid vaid osaliselt, tekitades seeläbi palju erinevaid tõlgendusi. Nagu eelnevalt mainitud, siis leidub autoreid, kes soovivad ja julgevad ärimudeli kontseptsiooni lahti mõtestada või defineerida, seega töö autorid tutvustavad mõningaid nendest järgnevas lõigus.

Teece'i (2010) sõnul seisneb ärimudeli olemus selles, kuidas erinevad ettevõtted klientidele väärtust pakuvad ning neid oste sooritama meelitavad, teisendades saadud tulu seejärel kasumiks. Reinhold *et al.* (2018) näevad ärimudelit kui kontseptsiooni või perspektiivi, mis aitab ettevõtete juhtidel oma äri paremini mõista ja korraldada ning innovatsiooni teostada, võttes arvesse just hetkeolukorda. Zott ja Amit (2010) vaatlevad ärimudelit kui tegevuste kogumit (sh ka kui ressursse). Võimalusi tegevuste teostamiseks nii ettevõttesiseselt kui ka koostöös partnerite, tarnijate ja klientidega on küllaldaselt. Muuhulgas kirjeldab ärimudel tehingute sisu, struktuuri ja juhtimist, mis aitavad ärivõimalusi ära kasutades luua väärtust. (Zott & Amit, 2010) Aasta hiljem täiendasid Zott *et al.* (2011)

ärimudeli põhiloogikat väites, et see pöörleb ettevõtte tulude, kulude ning väärtuse püüdmise mehhanismide ümber.

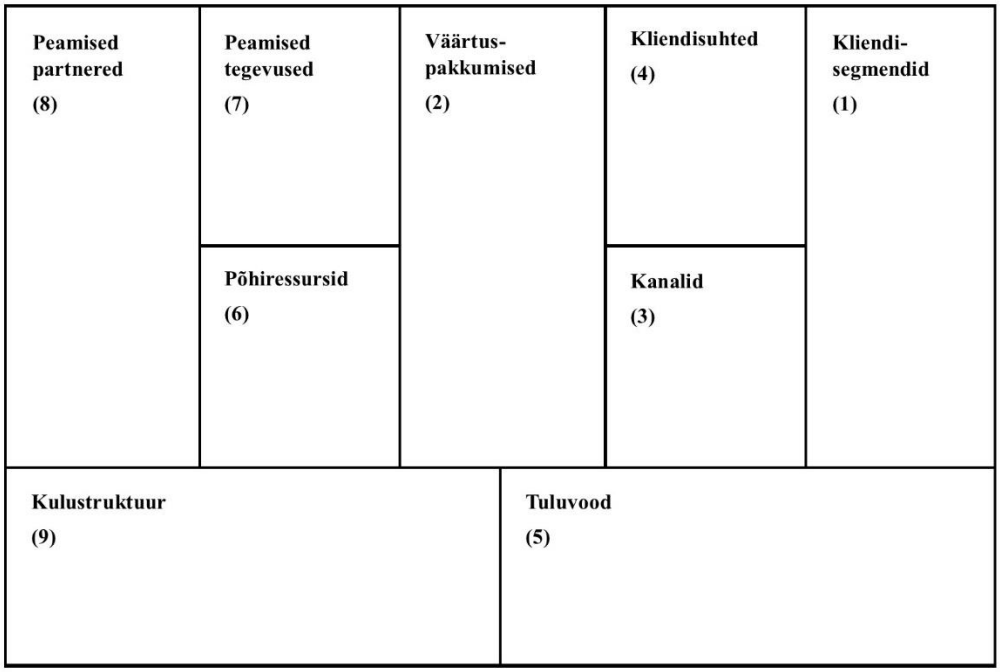
DaSilva ja Trkman (2014) mõtestavad ärimudelit kui pikaajalise orientatsiooniga strateegiat, mis tuleneb ettevõtte missioonist ja väärtustest, kuid mille perspektiiv on lühiajaline, arenedes koos ettevõtte dünaamiliste võimalustega, mille käivitavad mikro- ja makrokeskkond. Shafer *et al.* (2005) defineerivad ärimudelit kui väärtuse loomise ja püüdmise mehhanismi, kus väärtuse loomist mõistetakse kui viisi, kuidas ettevõte arendab oma põhipädevusi ja turupositsiooni ning kus väärtuse püüdmist mõistetakse kui viisi, kuidas ettevõte teenib majanduslikku tulu. Ka Clauss *et al.* (2019) on seisukohal, et ärimudel on ettevõtte ainulaadne kombinatsioon elementidest, mis kirjeldavad seda, mida ettevõte kliendile pakub, kuidas väärtuspakkumine luuakse ning kuidas ettevõte kasumit teenib. Kõik eelpool välja toodud käsitlused mainivad väärtust ja selle loomist, olulisel kohal on ka ettevõtte areng ning juhtimine. Kokkuvõttes võiks eelpool välja toodud käsitluste põhjal defineerida ärimudelit kui ressurssidest ja tegevustest koosnevat väärtuse loomise ja püüdmise mehhanismi, mis aitab ettevõtte hetkeolukorda kaardistada ja innovatsiooniplaane teha.

Organisatsioonid on aastate jooksul kasutanud mitmesuguseid teooriaid ja raamistikke, et analüüsida oma tegevust (Kucukaltan *et al.* 2020). Al-Debei ja Avison (2010) tõid oma uuringus välja teooria, et ärimudelit võiks hinnata toetudes järgnevale neljale dimensioonile: väärtuspakkumine, väärtusarhitektuur, väärtusvõrk ja väärtusrahastus. Lisaks kasutatakse ärimudeli analüüsimiseks ka erinevaid raamistikke nagu näiteks tasakaalustatud tulemuskaart (*balanced scorecard*), tulemusprisma (*performance prism*) ja ärimudeli lõuend (*business model canvas*) (Kucukaltan *et al.* 2020).

Kaplani ja Nortoni 1992. aastal kasutusele võetud tasakaalustatud tulemuskaart (Fatima & Elbanna, 2020) on strateegiline juhtimise tulemuslikkuse mõõdik, mida kasutatakse mitmesuguste ettevõttesiseste funktsioonide ja neist tulenevate väliste mõjutuste tuvastamiseks ja parandamiseks (Tarver, 2020). Neely jt poolt 2001. aastal maailmale tutvustatud tulemusprisma (Liu *et al.*, 2018) eristub teistest raamistikest selle poolest, et strateegia asemel kasutatakse lähtepunktina ettevõtte kõiki sidusrühmi (The Performance…, 2013) ning kõige olulisemaks peetakse just investorite vajadusi (Sebastian, 2021). 2005. aastal loodud ja aja jooksul täiendatud Osterwalderi ja Pigneur'i märkimisväärse struktuuriga ärimudeli lõuend on saavutanud suurema edu teiste omasuguste seas (Business Model…, 2021; Kucukaltan *et al.*, 2020). Tugeva eelise annab paljuski just selle adaptiivsus, sobides nii suurte organisatsioonide kui ka idufirmade strateegiate kaardistamiseks (Osterwalder,

2013). Paljud ärimudeleid käsitlevad uuringud on ühtselt meelestatud, et Osterwalderi ärimudeli lõuend on kõige laiemalt levinud ja üldiselt arusaadav enamusele, seega keskendutakse ka antud magistritöös just sellele raamistikule.

Järgnevalt tutvustatakse töö autorite poolt lähemalt just Osterwalderi ja Pigneur'i üheksast osast koosnevat ärimudeli lõuendit, kuna see on aastate jooksul ajaga kaasas käinud ning uuenenud ja see on endiselt paljude ettevõtete eelistatuim ärimudeli struktureerimise tööriist. Teece'i (2010) sõnul on oluline, et ärimudelid käiksid ajaga kaasas ning muutuksid vastavalt sellele, kas ja kuidas on muutunud turud ja tehnoloogiad või kuidas õiguslikud struktuuriüksused seda nõuavad või võimaldavad. Kõne all oleva ärimudeli lõuendi eesmärk on anda ülevaade ettevõtte kontseptsioonist, kuid selle võib hiljem siduda ka äriplaani ja kasumiaruannetega ning lisaks on võimalik selle abil prognoosida ka tulevasi rahavooge (Teece, 2010). Osterwalderi (2013) loodud ärimudeli lõuend koosneb üheksast osast, mis kõik sisaldavad hüpoteese, mida tuleks testida. Järgneval joonisel 1 on ärimudeli lõuend, kus iga osa järel on sulgudes märgitud ka selle osa olulisus seoses teiste osadega (Osterwalder & Pigneur, 2014).



Joonis 1. Osterwalderi ärimudeli lõuend
Allikas: Osterwalder & Pigneur, 2014

Nagu eelnevalt jooniselt nähtub, on ärimudeli kõige olulisemaks komponendiks kliendisegmendid, mis kujunevad välja vastavalt kliendirühmade ühistele vajadustele ja käitumisviisidele või muudele sarnastele parameetritele. Ettevõtte jaoks on ülimalt oluline panna paika see, millistele klientidele oma ressursse suunata ja millised kliendid tuleks

täielikult välistada. (Osterwalder & Pigneur, 2014) Kotleri sõnul algab väärtuse loomine klientide segmenteerimisest ning tavaliselt mõõdetakse tarbijate heterogeensust kolme dimensiooni arvesse võttes (2000):

- demograafilised tegurid
- tarbimispsühholoogia
- tarbijate käitumine

Ka Osterwalder ja Pigneur (2014) on välja toonud omadused, mille põhjal kliendirühmad kliendisegmentideks jaotada:

- vajadused on erinevad
- turunduskanalid on erinevad
- suhteid hoitakse ja arendatakse erinevalt
- kasumlikkus on oluliselt erinev
- maksevalmidus hõlmab erinevaid aspekte

Teine osa ärimudeli lõuendil on väärtuspakkumised ehk milline on kliendi kasu antud toodet või teenust tarbides (Kotler, 2000). Kasu, funktsionaalne või emotsionaalne (Kotler, 2000), kujuneb välja sellest, kas tegemist on innovaatilise toote või teenusega või on pakutav turul olemasolevatele sarnane, kuid kätkeb endas selliseid täiendavaid omadusi, mis pakuvad kliendile lisaväärtust ja on seega eelistatud seisus (Osterwalder & Pigneur, 2014). Kliendile väärtuse loomisel on oluline ka mündi teine pool, mida peab klient vastu andma, et antud toodet või teenust tarbida ehk millised on tema kulud. Raha, aja, energia ja psüühika kogukulust järeldub, kas toode või teenus on tema jaoks väärtuslik või mitte (Kotler, 2000).

Tähtsa silla ettevõtte ja klientide vahel moodustavad müügi-, turustus- ja suhtluskanalid, mille kaudu väärtuspakkumine kliendisegmentideni jõuab (Kucukaltan *et al.*, 2020) ning mis ühiselt formuleerivad järgmise ehk kolmanda osa, mille koondnimetus on kanalid. Kanaleid saab liigitada otsekanaliteks ja kaudseteks kanaliteks või oma kanaliteks ja partnerite kanaliteks. Kanalite kaudu sooritatud ostud koosnevad ostukäitumise etappidest, mida on kokku viis (teadlikkus, hindamine, ostmine, kättetoimetamine ja ostujärgne teenindus). Üks või teine kanal võib hõlmata kõiki neid faase või ainult mõnda nendest. (Osterwalder & Pigneur, 2014)

Kliendisuhete osa aitab kirjeldada seda, milliste kliendisegmentidega milliseid suhteid luuakse. Suhted võivad olla nii isiklikud kui ka täielikult automatiseeritud (Osterwalder & Pigneur, 2010) ehk siis ost võib saada sooritatud läbi isikliku kontakti, kas füüsiliselt või telefoni teel või siis ainult läbi automatiseeritud kinnitus-, tagasiside- vmt kirja. Lisaks saab

luua ja kaasata ka kogukondasid, et õppida tundma olemasolevaid ja tulevasi kliente või kutsuda klientuuri üles looma väärtust koos ettevõttega. Kliendisuhete arendamist motiveerib tahe leida uusi kliente, säilitada nendega suhteid või soov suurendada müüki. (Osterwalder & Pigneur, 2014)

Tuluvoogude osa on see, mis paneb ärimudeli tööle. Tuluvoogusid võib ühe kliendisegmendi kohta olla üks või ka mitu ning tuluvoogudel võib olla erinev hinnamehhanism, näiteks fikseeritud hinnakiri, turu- või mahupõhised hinnad, ostuajast sõltuvad hinnad jne. (Osterwalder & Pigneur, 2014) Eelnevalt välja toodud näited on iseloomulikud ka majutussektori hinnakujundusele. Ka Teece'i (2010) sõnul võib olla saadaval mitu tuluvoogu, kuid see, mida kasutatakse sõltub turust, selle omadustest ja muutlikkusest.

Põhiressursside osa aitab loetleda üles tähtsaimad varad ja ressursid, mis panevad ärimudeli toimima (Kucukaltan *et al.*, 2020). Neid võib omada, rentida või hankida partneritelt (Osterwalder & Pigneur, 2014) ning need võivad olla finantsilised, füüsilised, intellektuaalsed või inimressursid (Osterwalder & Pigneur, 2014, Kucukaltan *et al.*, 2020). Finantsiliste varade hulka kuuluvad näiteks raha, krediidilimiit või eelismüügi võimalus. Füüsilised varad võivad olla tootmisvahendid, hooned, sõidukid, masinad, süsteemid, turustusvõrgud jne. Intellektuaalsed ressursid on seotud kaubamärgi, omandi-, patendi- ja autoriõiguse, partnerlussuhete ja kliendibaasidega. Olenevalt ettevõtte iseloomust on ka inimressursside olemasolu vähem oluline või väga oluline. (Osterwalder & Pigneur, 2014)

Äritegevuse aktiivseks ja edukaks mõjustamiseks on tarvis paika panna ka peamised tegevused, mis toetaks väärtuspakkumist ja paneks ärimudeli toimima (Kucukaltan *et al.*, 2020). Tegevused, mis ettevõtte toimima panevad ei ole alati täpselt samad, isegi kui ettevõtete tegevusala on sarnane või üksteisega seotud. Peamiselt on võtmetegevused läbi põimunud tootmise, probleemide lahendamise ja platvormi või võrgustike arendamise ja haldamisega. (Osterwalder & Pigneur, 2014)

Endine Lõuna-Aafrika president Nelson Mandela on öelnud: „Kui tahad vaenlasega rahu sõlmida, siis pead õppima temaga koostööd tegema. Siis saab vaenlasest hoopis sõber." (Gilmore, 2012). See kuulus tsitaat kehtib kindlasti järgmise osa kohta, milleks on peamised partnerid. Põhjuseid miks partnerlussuhteid luuakse on mitmeid. Näiteks on kasulik ressursse ja tegevusi jaotada, et kulusid optimeerida, sest ettevõttel ei pruugi alati olla mõistlik kõiki tegevusi ise teostada. Partneritega koostöö aitab vähendada ka riski ja ebakindlust ning annab kohati ka kindlustunnet, et asjad saavad tehtud. (Osterwalder & Pigneur, 2014) Selgelt eristada on võimalik nelja liiki partnerlussuhteid (Key Partners…, 2020):

- liidud mittekonkureerivate ettevõtete vahel;
- partnerlussuhted konkurentide vahel;
- ühisettevõtted uue äri arendamiseks;
- ostja ja tarnija vahelised suhted.

Kui põhiressursid, peamised tegevused ja olulisemad partnerid on selgelt paigas, siis kulude välja arvutamine on pelgalt kalkulaatori kasutamise vaev. Ärimudelite kulustruktuuridel on kaks suurt kategooriat - üks on kulude vähendamise keskne ning teine väärtuse loomise keskne. Enamasti ettevõtted äärmustesse ei kaldu, pigem on tegemist nende kahe kategooria kombinatsiooniga. (Osterwalder & Pigneur, 2014; Cost Structure…, 2020) See ärimudeli viimane etapp on oluline selleks, et aidata ettevõttel selgitada välja, kas jätkata sama rada või sisse viia muudatusi (Cost Structure, s.a.).

Majutusettevõtete ärimudeli keskseks punktiks on klient ehk külaline. Teda ümbritseb ettevõte koos erinevate oluliste teguritega, milleks on väärtus, tooted, tõhusus, suhted, kvalifitseeritud töötajad, unikaalsus, kanalid, teenused, sisemine koordineerimine, tehnoloogia ning välimine orientatsioon. Eelnevalt loetletud tegurid võimaldavad organisatsioonil muutuda kliendikeskseks ja teenustele orienteeritud ettevõtteks ning seeläbi saavutada turuliidrikoht ja kasumlikkus. (Kandampully, 2006)

Käesolevast alapunktist selgus, et ärimudel on olemas igal ettevõttel ja seega ka hotellidel, hoolimata sellest, kas nad teadvustavad seda või mitte. Ärimudeli kirjeldamiseks on mitmeid mudeleid, mille seast töö autorid valisid oma magistritöö aluseks Osterwalderi oma. Osterwalderi ärimudeli lõuendile annab tugeva eelise selle adaptiivsus, sobides erinevate omadustega ettevõtetele. Järgmises alapunktis uuritakse lähemalt, kuidas toimub ärimudeli innovatsioon.

1.2. Ärimudeli innovatsiooni erinevad käsitlused ja majutussektori näited ärimudeli innovatsioonist

Innovatsioon on kujunenud üheks olulisemaks teguriks ettevõtete pikaajalise edu säilitamisel (Maddox, 2021). Samas on see *start-up*'ide puhul tihti hoopis võtmeks, miks ettevõte üldse käivitub ja jätkusuutlikku äri alustab (Fisher, 2018). Konkurentsi elavdamisele annab innovatsioon samuti tugeva tõuke, sest iganenud ärimudeli või tööprotsessidega ettevõte, mis kaasaegseid (turundus- vms) kanaleid (peaaegu) ei tunne, unustatakse kiiresti (Chatzoglou & Chatzoudes, 2018). Seoses infotehnoloogia kiire arenguga on võimalused teenuste innovatsiooniks hüppeliselt kasvanud (Tidd *et al.*, 2006), seega uute turgude hõivamine pole praegusel ajal enam raketiteadus (Delmar & Shane, 2003).

Tihti tekitab sõna „innovatsioon“ ettevõtjates (eriti väikeettevõtjates) hirmu (West, 2012), sest see tundub olevat midagi suurt ja enneolematut ning teostamatut. Ilmselt tundub paljudele ettevõtjatele nagu kõik oleks maailmas justkui juba välja mõeldud ja midagi uut leiutada näib mõttetu aja raiskamisena ning liialt riskantse tegevusena, seega otsustatakse pigem jääda oma tavapäraste tegevuste ja protsesside juurde. Kuid selleks, et kõne alla saaks tulla innovatsioon, ei pea tingimata tegemist olema uue toote/ teenuse või protsessiga maailma jaoks, piisab sellest kui toodet/ teenust või protsessi on oluliselt parandatud või see on uus antud ettevõttele (OECD, 2002). Tidd jt (2006) on arvamusel, et innovatsiooni puhul on tegemist muutumisega, mis võib võtta mitmeid vorme. Shumpeter (1934, Śledzik 2013 vahendusel) oli juba 1934. aastal paika pannud teooria, et ettevõtte areng on kui ajalooline struktuurimuutuste protsess, mille ajendiks on peamiselt innovatsioon.

Innovatsiooni võib jaotada suures plaanis kaheks: tehnoloogiline innovatsioon ja mittetehnoloogiline innovatsioon (Technological and…, 2013). Tehnoloogiline innovatsioon hõlmab endas tehnoloogiliselt uusi ning ka täiustatud tooteid/ teenuseid või protsesse (Scherer, 2001) ning leiab aset ka siis, kui uut või täiustatud toodet/ teenust on tutvustatud turule või kui uut või täiustatud protsessi on ettevõtte sees sihtotstarbepäraselt kasutatud. Mittetehnoloogiline innovatsioon on peamiselt seotud organisatsiooniliste ja juhtimisalaste uuendustega nagu näiteks täiustatud juhtimisvõtete rakendamine, oluliselt muudetud organisatsioonistruktuuride juurutamine või uute/ oluliselt muutunud ettevõtte strateegiliste suundumuste rakendamine. (OECD, 2002)

Ühe ettevõtte uuest või täiustatud tootest võib saada teise ettevõtte uus või täiustatud protsess (OECD, 2002). Näiteks kui hotelli broneerimissüsteeme arendav ettevõte tuleb välja uue või täiustatud versiooniga, siis majutusettevõte, kes selle kasutusele võtab, võib säästa oluliselt tööjõu ajaressurssi ning ettevõtte finantsressurssi läbi protsessi tõhusama toimimise, muuhulgas andes ettevõttele võimaluse keskenduda näiteks klienditeeninduse täiustamisele või mõne muu innovaatilise idee arendamisele. Ehk siis ühe ettevõtte innovatsioonist võib kujuneda välja teise ettevõtte innovatsioon.

Innovatsiooni puhul peetakse oluliseks ka konkurentsipositsiooni (Tidd *et al.*, 2006). Uuendusi tehakse nii oma konkurentsipositsiooni säilitamiseks kui ka uute konkurentsieeliste saavutamiseks. Selleks võivad ettevõtted kasutada reaktiivset lähenemist, mis on sündmuspõhine ja nõuab kiiret reageerimist tekkinud olukorrale või turupositsioonile, et vältida turuosa kaotamist uuendusmeelsematele konkurentidele. Samuti võivad ettevõtted kasutada ka proaktiivset ehk ennetavat lähenemist ja arendada oma toodet või teenust sellisele tasemele, et saavutatakse tugevam turupositsioon, kuhu tahaksid ka konkurendid

jõuda. (OECD, 2002) Samas ei pruugi innovatsiooni põhjuseks olla vaid (kliendid ja) konkurendid, vaid selleks võivad olla ka valitsuse poolt vastuvõetud seadusandlused, mis nõudlikult suunavad ettevõtteid teatud muudatusi tegema ja innovatsiooni teostama (näiteks rohepööre jmt) (Tidd *et al.*, 2006).

Innovatsiooni võib suures plaanis jaotada nelja kategooriasse: toote/ teenuse innovatsioon, (tootmis)protsessi innovatsioon, organisatsiooniline innovatsioon ja turundusinnovatsioon (Rajapathirana & Hui, 2018; Souto, 2015). Rajapathirana ja Hui (2018) poolt läbi viidud uuringus selgus, et tooteinnovatsiooni võib saavutada näiteks arendades originaaltooteid, suurendades toodete väärtust või lisades tootele uusi elemente. Protsessi innovatsiooni puhul tuleb kõne alla näiteks interaktiivsete protsesside arendamine või muutuvkulude vähendamine. Organisatsioonilist innovatsiooni saab rakendada näiteks uuendades suhteid väliste partneritega, muutes ettevõtte struktuuri, jaotades vastutusalasid või hallates tõhusamalt intellektuaalset kapitali (Rajapathirana & Hui, 2018), kuid võttes kasutusele ka uued organisatsioonilised protseduurid, rutiinid, juhtimispraktikad ja turundusoskused, siis võib rääkida juba radikaalsest tehnoloogilisest (organisatsioonilisest) innovatsioonist (Azar & Ciabuschi, 2017). Turundusinnovatsioon väljendub näiteks uute meedia-, müügi- ja tarnekanalite kasutuselevõtus (Rajapathirana & Hui, 2018).

Shumpeteri sõnul saab eristada viide tüüpi innovatsiooni: uue toote või juba tuntud toote uue liigi turule toomine, uute tootmis- või müügimeetodite rakendamine, uue turu avamine (turg, kus tööstusharu ei olnud veel esindatud), uue tooraine või pooltoote tarneallikate hankimine ning uus ettevõtte struktuur (näiteks monopoolse positsiooni loomine või hävitamine) (Shumpeter 1934, Śledzik 2013 vahendusel). Lisaks jagas Shumpeter innovatsiooniprotsessi neljaks: leiutamine, uuendamine, levitamine ja jäljendamine (Burton-Jones 1999, Śledzik 2013 vahendusel) ning tõi välja, et leiutamise ja uuendamise faasil on väiksem mõju majanduse olukorra mõjutamisele kui levitamise ja jäljendamise faasil (Śledzik, 2013).

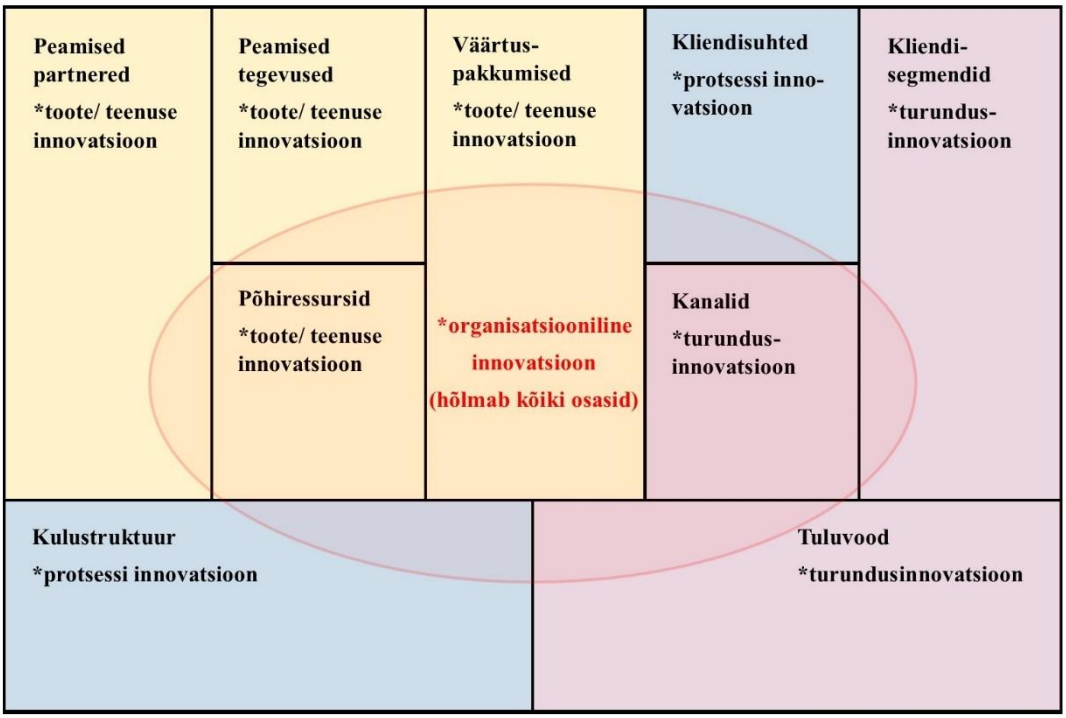
Ärimudeli innovatsiooni puhul muudetakse ühte või mitut ärimudeli dimensiooni (Labbe & Mazet 2005, viidatud Geissdoefer *et al.* 2018 kaudu), samas Lindgardt *et al*. (2009) on veendunud, et innovatsioonist saab ärimudeli innovatsioon siis, kui kahte või enamat ärimudeli elementi muudetakse täielikult nii, et väärtuspakkumine kliendile oleks uus ning lisab, et see võimaldab ettevõttel väljuda tihedast konkurentsisituatsioonist. Ka Chesbrough ja Rosenbloom (2002) toovad esile, et ärimudeli innovatsioon aitab tuvastada konkurente ning töötada välja konkurentsistrateegia, mille abil innovatiivne ettevõte võidab ja hoiab konkurentide ees eeliseid.

Romero ja Molina (2009) sõnul tuleks ärimudelit (kui organisatsiooni väärtuse loomise tööriista) pidevalt üle vaadata, et reageerida turutingimuste tegelikele ja võimalikele muutustele ning arendada ettevõtte strateegiat, kui ärikeskkond ja klientide vajadused muutuvad. Chesbrough ja Rosenbloom (2002) täiendavad, et ärimudeli innovatsioon väljendub peaasjalikult väärtuspakkumises ning muuhulgas aitab määratleda kasumlikku turusegmenti ja väärtusahela struktuuri, hinnata kulude struktuuri ja kasumipotentsiaali ning tuvastada potentsiaalsed partnerid.

Kokkuvõttes toimub ärimudeli innovatsiooni siis, kui ärimudeli erinevate osade asendamise tulemusel pakutakse klientidele tooteid või teenuseid, mida varem ei pakutud (Mitchell & Coles, 2004). Kindlasti ei tohiks ärimudeli innovatsioon olla ühekordne ettevõtmine (Johnson, 2010), sest ärimudeli osade ja nende omavaheliste suhete määramine on piiratud vaid kujutlusvõimega (Osterwalder & Pigneur, 2005).

Eelnevat kokku võttes võib väita, et ärimudeli innovatsioon katab innovatsiooni kategooriaid osaliselt. Näiteks võttes vaatluse alla Osterwalderi ärimudeli lõuendi peamiste tegevuste osa, siis muudatused selles on seotud toote või teenuse innovatsiooniga, kui vaadelda lähemalt kliendisegmente ja selle muudatusi või kanalite muutust, siis on see osa turundusinnovatsioonist. Samas on ärimudeli innovatsiooni puhul ka elemente, mida on raskem ühe kindla innovatsiooni kategooriaga siduda, näiteks organisatsiooniline innovatsioon on suures plaanis kogu ärimudeli muutmine tervikuna, sh selle protsessi algatamine ja juhtimine.

Järgneval joonisel 2 on visualiseeritud ärimudeli osad koos Rajapathirana & Hui (2018) ja Souto (2015) välja pakutud innovatsiooni kategooriate jaotumisega. Oluline on ära märkida, et iga ärimudeli lõuendi osa hõlmab endas kindlasti rohkem kui ühte innovatsiooni kategooriat, kuid joonisel on välja toodud peamine kategooria, mis vastava ärimudeli osa juurde sobiks, v.a organisatsiooniline innovatsioon, mis hõlmab suuremal või väiksemal määral ärimudeli kõiki osasid.



Joonis 2. Osterwalderi ärimudeli lõuendi osad peamiste innovatsiooni kategooriatega
Allikas: Autorite koostatud Osterwalder & Pigneur, 2014; Rajapathirana & Hui, 2018; Souto, 2015 põhjal

Zotti jt (2011) sõnul võib ärimudel olla vahend, millega innovatsiooni teostatakse või siis põhjus, miks innovatsiooni teostatakse. Schaltegger *et al.* (2012) väidavad, et ärimudeli innovatsioon hõlmab endas järkjärgulisi muudatusi või kohandusi, kuid kõne all võivad olla ka radikaalsemad muudatused. Mida radikaalsem on innovatsioon ja keerulisem on tulude struktuur, seda suurem on tõenäosus, et ärimudelit ennast tuleb muuta (Teece, 2010).

Souto (2015) on arvamusel, et nii ettevõttesisene kui ka -väline innovatsioon on sama olulised ning koostöö teiste ettevõtete või asutustega suurendab innovatsioonivõimalusi. Lisaks on oluline meeles pidada, et iga innovatiivne samm saab varem või hiljem konkurentide poolt jäljendatud, seega tuleks mõelda juba ka järgmiste sammude peale, millega tooteid/ teenuseid, tegevusprotsesse ja üleüldiselt ärimudelit uue ning väärtuslikuna hoida (Tidd *et al.*, 2006).

Innovatsiooni radikaalsus ja ulatuslikkus võivad määrata ettevõtte edu praegusel kiirelt muutuval maailmaturul, suurendades ettevõtte konkurentsivõimet, pakkudes uudseid funktsioone ja selgeid eeliseid klientidele, mille tulemuseks on suurem müük, kasumlikkus ja suurem turuosa (Azar & Ciabuschi, 2017). Azari ja Ciabuschi' (2017) korraldatud uuringust selgus, et kui arvesse võtta tehnoloogilist innovatsiooni, siis selle ulatuslikkusel on positiivsem mõju ettevõtte rahvusvahelisele edukusele kui selle radikaalsusel ehk siis

järkjärgulised muudatused võivad asendada radikaalset innovatsiooniprotsessi ja tuua oodatud tulemused, kuna ettevõttel on võimalik iga järkjärgulisest innovatsioonisammust tingitud muudatusega kohaneda.

Innovaatilised saavad olla nii alustavad kui tegutsevad ettevõtted ning nii traditsioonilised kui *start-up* ettevõtted. Neil on võimalus teostada tehnoloogilist ja mittetehnoloogilist innovatsiooni, mis võib olla reaktiivne või proaktiivne, järkjärguline või radikaalne ning see võib puudutada toodet/ teenust, protsessi, organisatsiooni või turundust. Viimased neli innovatsiooni kategooriat on ka Osterwalderi ärimudeli lõuendi komponendid.

Toodete ja teenusete innovatsioon on osa väärtuspakkumisest, protsessi innovatsioon hõlmab koostööd peamiste partneritega ning on seotud peamiste tegevuste korraldamisega. Kui turundusinnovatsioon on otseses seoses kliendisuhete ja kanalitega, siis organisatsiooniline innovatsioon toetub põhiressurssidele, tuluvoogudele ja kulustruktuuridele, kuid hõlmab ka kliendi- ja partnerlussuhteid ning turunduskanalite valikut. Kindlasti on kõik neli kategooriat kaudselt seotud ka mõne muu ärimudeli lõuendi osaga, kuid selge on see, et ärimudeli ükskõik millist osa või osasid muutes on võimalik teostada innovatsiooni.

Erinevate arvamuste põhjal saab eristada nelja ärimudeli innovatsiooni astet: ärimudeli kohandamine (*adjustment*), ärimudeli kasutuselevõtt (*adoption*), ärimudeli täiustamine (*improvement*) ning ärimudeli ümberkujundamine (*redesign*). Ärimudeli kohandamise puhul on tegemist ainult ühe (või vähese arvu) ärimudeli elemendi muutmisega, kuid oluline on välja tuua tõik, et väärtuspakkumist ennast ei muudeta. (Schaltegger *et al.*, 2012) Uue ärimudeli kasutuselevõtt on tihedalt seotud konkurentide väärtuspakkumiste ning turustandarditega (Schaltegger *et al.*, 2012) ehk siis vajadusel võetakse kasutusele uued tooted või teenused, et konkurentsis püsida (Osterwalder, 2004). Schaltagger *et al.* (2012) on seda astet võrrelnud ka Mitchelli ja Colesi (2003) pakutud järelejõudmise (*catch-up*) etapiga. Ärimudeli asendamine (*replacement*) (Mitchell & Coles, 2003) ehk täiustamine toimub siis, kui ärimudeli elementide olulisi osasid muudetakse, kuid jällegi on oluline ära märkida, et väärtuspakkumine on see osa, mida ei muudeta (Schaltegger *et al.*, 2012). Kui ärimudeli täiustamine toob siiski endaga kaasa uue väärtuspakkumise, siis on tegemist ärimudeli ümberkujundamisega (Schaltegger *et al.*, 2012). Samas ei pruugi ärimudeli ümberkujundamise puhul esialgne väärtuspakkumine üldse muutuda, vaid muutub äriloogika ning esialgsele väärtuspakkumisele võib lisanduda tooteid, teenuseid või toote- ja teenindussüsteeme (Devisscher & Mont, 2008).

Gunday *et al.* (2011) leiavad, et innovatsiooni saab mõõta eelkõige hinnates mitterahalisi aspekte, näiteks klientide rahulolu ning see mõjutab juba omakorda ettevõtte finantstulemusi. Samas on oluline ära märkida, et igat sorti innovatsioon võib lühikese aja jooksul kasumi asemel hoopis kahjumit teenida (Visnjic *et al.*, 2014), kuid tulemusliku innovatsiooni jätkusuutlikkus annab ettevõttele püsiva konkurentsieelise ning kõrgema kvaliteediga väärtuspakkumise klientidele, mis omakorda tähendab suurema turuosa hõivamist ja kasumi teenimist (Tidd *et al.*, 2006; Wei & Morgan, 2004). Reichheld ja Markey (2000) on samuti seda meelt, et just klientide rahulolu ja lojaalsus mängivad ettevõtte kasumlikkuse seisukohalt võtmerolli (Rajapathirana & Hui, 2018). Ka Kandampully (2006) toob oma uuringu tulemusena välja olulise mõtte, et innovatsiooni ei peaks teostama sellepärast, et lihtsalt innovatsiooni teostada - see peaks tulenema soovist pakkuda kliendile suuremat väärtust ja seda saab teha vaid pannes end kliendi kingadesse.

Turismis on innovatsioon äristrateegia tähtsaimaks komponendiks, kuigi 2006. aastal olid Pikkemaat ja Peters lisaks eelnevale ka arvamusel, et see pole just parim sektor, kus innovaatilisust ja loovust viljeleda. Seda ilmselt seetõttu, et võrreldes teiste tööstusharudega olid teadus- ja arendustegevuse kulud, registreeritud litsentside või patentide arv hotellinduses suhteliselt madalal tasemel. (Pikkamaat & Peters, 2006) Lisaks on turistide arv maailmas alates käimasoleva sajandi algusest kahekordistunud (International tourism…, 2021) ning võib ettevaatlikult väita, et see on ilmselt juhtunud ilma suuremate näiliste pingutusteta - inimesed lihtsalt liiguvadki tänu transpordi ja infotehnoloogia arengule rohkem. Kuid käimasoleva koroonakriisi tõttu on küpsusfaasis tegutsevad külalislahkuse ettevõtted (Chathoth & Olsen, 2003) vajunud ootamatult ja enneaegselt (ilmselt siiski ajutiselt) langusfaasi ning mugavast innovatsioonivaesest sektorist tuleb teha innovatiivne sektor - teine variant on äritegevus lõpetada. Küpsemate toodete ja teenuste müügiedu ei tulene lihtsalt võimest pakkuda madalamaid hindasid kui konkurendid, vaid ka mitmest hinnaga mitte seotud tegurist nagu näiteks disain, kliendi nõudmistele vastamine ja kvaliteet (Henderson *et al.*, 1998).

Souto (2015) näeb innovatsiooni kui vahendit, mille abil konkurentsieelist turismi- ja majutussektoris saavutatakse, kuid uued teadmised ja tehnoloogiad võivad olla ka konkurentidele kergesti kättesaadavad, sest tehniline innovatsioon on tihti seotud just välise tehnoloogia ja sellega seotud teadmiste arenguga. Näiteks uue veebipõhise broneerimissüsteemiga turule tulnud ettevõte ei ole kindlasti huvitatud pakkuma oma innovaatilist lahendust vaid ühele hotellile. Samas, on Souto (2015) veendunud, et turismi- ja hotellindussektoris on ettevõttesisene innovatsioon siiski peamiselt mittetehnoloogiline.

Chengi ja Krumweide (2010) sõnul on innovatsiooni tulemuslikkus ja turuosa hõivamine positiivses seoses just teenindavas sektoris. Teenindavas sektoris, kuhu turismi- ja hotelliettevõtted kuuluvad, tuleb innovatsiooniprotsessis keskenduda tihedale suhtlusele klientidega ning pühendunud töötajate vahelisele koostööle (Souto, 2015). Ehk siis majutusettevõttes on ettevõttesisese innovatsiooni toimumise võtmeks inimene - seda nii sisekliendi (ettevõtte töötaja) kui ka väliskliendi (ettevõtte kliendi) näol. Ka Breier *et al.* (2021) näevad lojaalsetel püsiklientidel olulist sisendit innovatsiooniprotsessi ideetasandil ning lisaks pakuvad just nemad ettevõttele raskel ajal psühholoogilist ja finantsilist toetust.

Üks silmapaistvamaid näiteid innovatsioonist turismisektoris on lojaalsusprogrammide väljatöötamine, mis on praegusel ajal väga laialt levinud ning mida võib kohata nüüdseks juba paljudes erinevates versioonides (Morais *et al.*, 2004). See viis muuta ettevõtte ja kliendi vaheline lihtne ostuprotsess pikaajaliseks suhteks (Hjalager, 2010) on kliendisuhete säilitamise ja kordusostude alustalaks. Turundusinnovatsioon on samuti saanud tohutu tõuke käesoleva sajandi alguses kui ülemaailmse veebi areng andis majutusega tegelevatele ettevõtjatele võimaluse oma ettevõte maailmale ise nähtavaks teha (Hjalager, 2010). Enam ei pidanud jätma ettevõtte saatust vahendajate (näiteks reisibüroode) hoolde (Hjalager, 2010).

Kuigi tundub, et ring on täis saanud ja järjest enam kasutatakse taas vahendajaid, siis vahe võrreldes varasemaga on selles, et nüüd on vahendajad samuti veebipõhised (näiteks Booking.com, Expedia.com jne) ning nende turunduseelarvete vastu saavad võib-olla vaid suuremad ja edukamad hotellid. Siiski on revolutsiooniline, et suur rahvusvaheline ketihotell ja kohalik perehotell on Google'i otsingumootori ees suures plaanis võrdsed. Kuid samas tuleb möönata, et Pikkemaat'i ja Petersi (2006) korraldatud uuringust selgus tõsiasi, et innovatsioonialtimad on pigem siiski suuremad ja kõrgema kvaliteediga hotellid kui väikesed tagasihoidlikuma tasemega hotellid.

Turismisektoris on innovatsioon määratletud tegevusena, mis erineb tavalisest äritegevusest (sh ka varasema tegevuse katkestamine) (Hjalager, 2010). See ei tähenda aga seda, et kui varasemalt telliti tarnija käest hotelli hommikusöögilauale näiteks Alma piima ja nüüd tellitakse näiteks Tere piima, siis on tegemist uue tooraine kasutuselevõtuga ettevõtte jaoks ja tegemist on innovatsiooniga. Innovatsioon toimub siis, kui varem telliti näiteks Alma piima jms tavakaupa ja nüüd tellitakse näiteks MO Saaremaa mahepiima ning ka muud toiduained vahetatakse välja mahekauba vastu. See on miski, mis saadab majutusettevõtte potentsiaalsele külalisele välja signaali, et ettevõte hoolib keskkonnast, panustab rohelisse tulevikku ning soovib pakkuda oma teenusele lisaväärtust. Väärtus on Osterwalderi ärimudeli

lõuendi ning innovatsiooni peamiseks märksõnaks, kuid väärtus ei pea alati olema funktsionaalne, vaid võib olla ka väärtuste keskne. Sellise info jõudmine kliendi teadvusesse toimib muidugi vaid juhul kui ettevõte seda kliendile ka kommunikeerib, sest muidu külaline lihtsalt ei tea, millist lisaväärtust talle hommikusöögilauas mahetoidu näol pakutakse.

Kokkuvõttes ei ole innovatsioon nii mastaapne protsess kui tihti arvatakse - tegemist ei pea olema uue toote/ teenuse või protsessiga maailma jaoks, piisab sellest kui sisse on viidud olulised parandused või see on uus antud ettevõttele. Innovatsiooni on kahte liiki tehnoloogiline innovatsioon ja mittetehnoloogiline innovatsioon ning ärimudel haarab mõlemat. Muuhulgas võib innovatsiooni jaotada nelja kategooriasse toote/ teenuse innovatsioon, (tootmis)protsessi innovatsioon, organisatsiooniline innovatsioon ja turundusinnovatsioon, mis omakorda katavad Osterwalderi ärimudeli lõuendi elemente. Turismisektoris erineb innovatsioon tavalisest äritegevusest, mille hulka kuulub ka varasema tegevuse katkestamine.

Kuna majutussektori innovatsioonivõimalusi on võrreldes teiste sektoritega suhteliselt vähe uuritud (Breier *et al.*, 2021) ning majutusettevõtted pole ka ise palju ressursse sellele kulutanud, siis infot selle kohta on veel vähe ja tundub, et just lähiaastatel saab see lünk täidetud ning hotellide ärimudelid innovatsiooni näol uue hingamise. Järgmises alapunktis uuritakse lähemalt kriisi ja selle rolli ärimudeli innovatsioonis.

1.3. Kriis ärimudeli innovatsiooni esilekutsujana

Kriisiks saab nimetada kõiki olukordi, mille tulemusel saab organisatsioon negatiivset tähelepanu või saab kahjustada selle maine, finantsseis või suhted avalikkusega (Reid, 2000). Finki (2002, Saka, 2014 vahendusel) nägemuse kohaselt on kriis normaalsusest erinev olukord, mis ei mahu tavapärase äritegevuse piiridesse ning on ohuks organisatsiooni toimimisele, jätkusuutlikkusele ja mainele. Sarnaselt on kriisi defineerinud ka Penrose jt (2001), kelle definitsiooni kohaselt on see häiriv, ootamatu ja oluline sündmus, mille tagajärjed on potentsiaalselt organisatsioonile negatiivse mõjuga. Coombs (2011, Saka 2014 vahendusel) toob oma käsitluses lisaks kriisi ootamatule iseloomule välja ka kriisi ohu asjaosalistele ning selle võime mõjutada oluliselt organisatsiooni tegevust ning tekitada negatiivseid tagajärgi.

Kriisi peamisteks tunnusteks loetaksegi ootamatust, ohu olemasolu ja vajadust kiireks reageerimiseks (Ulmer *et al.*, 2007). Bundy jt (2016) on aga varasema kirjanduse põhjal toonud täpsemalt välja, et kriisid on ebakindluse ja muutuste allikad, organisatsioonile ohtlikud ja ähvardavad, pigem käitumuslikud mitte keskkonnast tulenevad nähtused, mis on osaks suuremast protsessist, mitte eraldiseisvad sündmused. Kuigi kriisi olemus on negatiivne

sündmus, siis selle lõplikku mõju ei saa ette ennustada ning see sõltub olemasolevast olukorrast ning kriisijuhtimisest. Seega saab kriisi võtta ka väljastpoolt tulevaks tõukeks olemasoleva olukorra muutmiseks, mille lõplik tagajärg ei pruugi olla negatiivne.

Boin (2000) toob oma kriiside käsitluses esile, et kriis on paljude tegurite tulemus, kus konkreetsed riskid, suured süsteemid, vahejuhtumite kohene vahendamine, järsud muutused ühiskondlikes arusaamades pööravad senised standardid pea peale. Iga väiksem mittetoimivus võib areneda piiriüleseks kriisiks. Modernse kriisi omadustena on Boin (2000) välja toonud:

- suur mõju laialdasele elanikkonnale;
- väga suured majanduslikud kulud;
- elutähtsaid ressursse mõjutavad probleemid;
- lumepalliefekt;
- hädaabisüsteemid on vananenud ja ei ole kohaldatavad;
- äärmine ebakindlus;
- pikaajaline, mille jooksul ohud muutuvad;
- seotud suur hulk organisatsioone ja tegureid;
- kommunikatsiooniprobleemid;
- palju on kaalul.

Kuigi kriis on tihtilugu ootamatu sündmus, on täheldatud, et need toimuvad sellegipoolest perioodiliselt ning on osaks majandustsüklitest. Ajaloost on näha, et majandus kogeb perioodi nii buumi- kui kriisiperioode, mille kestused varieeruvad pikast lühikeseni (Haralambie, 2011). Majandustsüklid ilmusid majandusteadlaste vaatevinklisse 19. sajandil kui hakati kasutama uusi analüüsimeetodeid nõudluse ja pakkumise muutuste tagajärgede tundmaõppimiseks. 20. sajandi alguses hakati keskenduma majandustsükli kõikumistele ja majandustsükleid mõjutavatele teguritele. Majandustsüklitest hakati aga paremini aru saama alles pärast 1930. aastate majanduskriisi. (Kiani, 2009) Burns ja Mitchell (1946) on majandustsükleid defineerinud järgnevalt: „Majandustsüklid on kõikumise tüüp nende riikide majandustegevuses, mis korraldavad oma tööd peamiselt äriettevõtetes. Tsükkel koosneb kasvuperioodidest, mis toimuvad samal ajal paljudes majandustegevustes, millele järgnevad sarnaselt majanduslangused ja taaselustamine, mis ühinevad järgmise tsükli kasvufaasi. Selline muutuste jada on korduv, kuid mitte perioodiline, mille jooksul majandustsüklid varieeruvad ühest aastast kümne või kaheteistkümne aastani.“

Majandustsükkel on periood üldise majandustegevuse vähenemise algusest järgmise languse alguseni, mida saab jaotada kaheks faasiks: majanduskasvuks ja majanduslanguseks. Majandustsükleid saab jaotada lühikese, keskmise ja pika kestvusega. Lühike tsükkel kestab ligikaudu kolm aastat, keskmine tsükkel 4-12 aastat ning pikk tsükkel 40-60 aastat.

Majanduskasvu ehk buumi iseloomustab suurenenud majandustegevus, mida iseloomustavad suurem tootmine, kõrgemad palgad ja tööhõive tase, madalam intressitase jne. Kasvufaasi iseloomustab suurenenud majanduslik efektiivsus, mis on enamasti mõjutatud tehnoloogilistest arengutest. Majandussurutis tähendab aga madalamat produktiivsust, kasumit, intressitaset, tööhõivet ning investeeringute vähenemist. (Haralambie 2011).

Kriisi saab defineerida kui olukorda, mida iseloomustab ebastabiilsus ning millega kaasneb ebakindluse kasv ja vastuolud (majanduslik, poliitiline, ideoloogiline, sõjaline jne). Majanduskriis on seega majandustsükli faas, kus suhteline kaupade ülejääk moodustub seoses SKP piiratud ostuvõimega elanikkonnast, mis põhjustab tootmise vähenemist, pankrotte ja töötust. Kriisiolukord tähendab pidevat ärevust ja ebakindlust tuleviku ees. Samas tähendab kriis aga muutusi majanduses ning uue tõusu algust. Kui seni on majanduskriisid olnud enamasti seotud finantskrahhiga, siis Covid-19 puhul oli tegemist loodusliku katastroofiga, mis omakorda põhjustas majanduslanguse.

Kriisid erinevad üksteisest algatusviisi, ulatuse ja astme poolest. Suures plaanis saab kriisid jagada tahtlikeks (terrorism, sabotaaž) ja kontrollimatuteks (loodusõnnetused, haiguspuhangud, majanduslangus). (Alas 2007) On kriise, mis on omavahel sarnasemad kui teised, mistõttu neid ka kategoriseeritakse. Kriisijuhtimise aspektist on oluline, et organisatsioon oleks valmis vähemalt üheks kriisiks igast kategooriast. Mitroff ja Anagnos (2001) on kriisid klassifitseerinud järgnevalt:

- majanduslik – streik, aktsiahinna oluline langus, turu kokkuvarisemine, sissetulekute järsk kahanemine;
- infoga seonduv – konfidentsiaalse või olulise info lekkimine, valeinformatsioon, info kadumine;
- füüsilise varaga seonduv – hoonete, materjali kaotus või kahjustus;
- personaliga seonduv – juhi või olulise personaliliikme kaotus, töölt puudumiste kasv, vandalismi ja õnnetuste kasv, vägivald;
- mainega seonduv – kuulujutud, laim, maine langus, logo rikkumine;
- psühhopaatiline – toote rikkumine, inimröövv, terrorism;
- looduslik õnnetus – maavärin, üleujutus, haiguspuhang, tulekahju, plahvatus.

Covid-19 puhul on tegemist klassikalise kriisiga – see tuli ootamatult, on ohtlik ning vajas kiiret reageerimist. Covid-19 kriisi muudab märkimisväärseks see, et antud mastaabiga pandeemia teket peeti niivõrd ebatõenäoliseks, mistõttu isegi ettevõtete jaoks, kes olid loodusliku tekkega kriisiks paremini ettevalmistunud kui teised, tuli antud stsenaarium ootamatult (Siddiquei & Khan, 2020). Kuigi kriisijuhtimise aspektist on soovituslik tegeleda kriisi ennetamisega või olla selleks valmis, siis käesoleva kriisi ulatus majutussektoris sõltus just olukorra tekkimise madalast tõenäosusest.

Organisatsiooni kriiside teket jaotatakse ootamatuks ja kuhjunuks. Ootamatu kriis tekib ette teatamata ning on väljaspool institutsiooni mõjuala. Ootamatu kriis tekib konkreetse sündmuse tagajärjel kiiresti, selle ennustatavus on madal ning selle tekkimises ei ole enamasti juhtkond süüdi. Kuhjunud kriis tekib järk-järgult kasvades välja väikesest probleemist, seda on kerge ette ennustada ning on põhjustatud juhtkonna suutmatusest, oskamatusest või soovimatusest probleemi käsitleda. (James 2007, Saka 2014 vahendusel; Alas 2007)

Kriiside mõju juures on erinevad autorid rõhutanud erinevaid aspekte. Coombs (2014) toob välja kriisi tulemusel tekkida võivat kolme ohtu: avalik julgeolek, maine kahjustamine ja finantskahju. Tanase (2012) rõhutab aga teisi aspekte. Nimelt on kriisil võime kahjustada mitte ainult organisatsiooni, vaid ka terve valdkonna mainet, kuna kriisi mõjul võib inimeste taju valdkonda muutuda ning kahjustada edaspidist suhet inimeste ja antud valdkonna vahel. Lisaks võib kriis negatiivselt mõjutada ettevõtte strateegilisi eesmärke ning kahjustada inimesi individuaalsel tasandil ja kuidas nad tajuvad elu ja reaalsust.

Covid-19 mõju puhul ei saa rääkida otseselt turismisektori maine kahjustamisest, küll aga on kahtlemata tegemist inimeste taju muutumisega valdkonda. Nimelt on kriisi tagajärjel muutunud inimeste reisimisharjumused - tööreise tehakse vähem, võimalusel kasutatakse interneti võimalusi ja videosilda. Lisaks kannatas paljude inimeste finantsiline seisund kriisi tagajärjel - kaotati töökoht või vähendati palka, mistõttu inimeste võimalused vähenesid ning reisimised on seetõttu ära jäetud. See küll ei tähenda, et inimesed lõplikult loobuksid reisimisest, vaid tööreise jäetakse rohkem ära ning kriisieelse olukorra taastumine võtab aega. (Haas *et al.*, 2020)

Kriiside puhul on oluline neile reageerida ja nendeks valmis olla. Võib öelda, et edukas kriisijuhtimise strateegia algab enne kriisi toimumist. Varem või hiljem puutub organisatsioon mõne kriisiga kokku ning isegi kui kriis ei sõltunud organisatsioonist, sõltub organisatsiooni ellujäämine rakendatavatest strateegiatest. Boin (2000) on kirjeldanud organisatsiooni kriisijuhtimist kui organisatsiooni liikmete süstemaatilist püüet hoida ära

kriise või käsitleda asetleidvaid kriise võimalikult efektiivselt. Saka (2014) käsitleb kriisijuhtimist kui protsessi, mille käigus organisatsioon tegeleb olulise sündmusega, mis ähvardab kahjustada organisatsiooni, selle osanikke või ümbritsevat elanikkonda. Venette (2003, Saka 2014 vahendusel) peab kriisi aga muutuste protsessiks, mille käigus uus süsteem samaviisi enam ei jätku.

Kriisijuhtimine on kujunenud oluliseks osaks nüüdisaja organisatsiooni juhtimises, eriti mitmetest faktoritest sõltuvas majandusharus nagu seda on turismindus ja hotellindus. Kuigi Covid-19 mõjul tekkinud kriisi saab lugeda nüüdisaja üheks ulatuslikumaks, siis on kriiside sagedus aastatega hüppeliselt kasvanud. Aastatel 1977-2010 oli turismindusega seotud kriise kokku 37, millest 34 leidsid aset käesoleval sajandil (Hall, 2010). Seega on üha olulisem, et majutusettevõtted pööraksid rohkem tähelepanu kriisijuhtimisele ja kriisideks valmisolekule. Kriisijuhtimise eesmärk ei ole mitte kriisi vältimine vaid negatiivse tulemi minimeerimine (Sahin *et al.*, 2015). Kuna kriisijuhtimine varieerub sõltuvalt organisatsioonist ja kriisi tüübist, siis ei ole olemas ühest kriisijuhtimise mudelit, kuid on olemas kindlad tegevused, mis tuleb ilmtingimata läbi viia.

Finki (2002, Saka 2014 vahendusel) mudel koosneb neljast etapist ning oli ühtlasi üks esimisi kriisijuhtimise mudeli väljatöötajaid. Fink võrdles kriisi haigusega, millel on algus ja lõpp-punkt:

1. varjatud faas – kriis ilmutab esimesi tundemärke;
2. akuutne faas – kriis vallandub ning tekivad esimesed sündmused ja tagajärjed;
3. krooniline faas – kriisi ja selle tagajärgi hakatakse lahendama;
4. resoluutne faas – kriis ei mõjuta sidusgruppe.

Mitroff ja Pearson (1993) on kriisimudelit kujutanud viieetapiliselt: 1) signaali kinnipüüdmine; 2) kriisi ärahoidmise nimel tegutsemine; 3) kriisi ohjeldamine; 4) kriisijärgne paranemine; 5) kriisist õppimine. Mitroff on koos Anagnosiga (2001) toonud ka välja mudeli, mis koosneb viiest faktorist, kus riskid, mehhaanika, süsteemid ning asjaolud mõjutavad stsenaariumeid ja vastupidi. Kõigi loetletud faktoritega tuleks tegeleda enne ja pärast kriisi ning kriisi toimumise ajal.

Coombsi (2014) käsitlus kriisijuhtimisest on eelloetute kokkuvõttev versioon, mis koosneb kolmest faasist:

1. kriisieelne faas – tegeletakse ennetuse ja valmistumisega;
2. kriisile reageerimine – tegeletakse kriisi lahendamisega;
3. kriisijärgne faas – tegeletakse paremate meetmete leidmisega järgmiseks kriisiks.

Majutusettevõtete ärimudeli innovatsioon on kriisi ajal pigem arenev ja lisanduv, kuna tihti tuleb uuenduslikud otsused (kehva hetkeseisu arvesse võttes) teha spontaanselt (Breier *et al.*, 2021). Majutusettevõtete kriisijuhtimise uuringud täheldavad trendi, et kriisi puhul suunatakse turundustegevused kohalikule kliendile (Breier *et al.*, 2021). Ka antud kriisi ajal, kui piiride ületamise hetkeinfot on olnud igapäevaselt tarvis põhjalikumalt uurida ja analüüsida, et turvalised otsused teha, oli mõistlikum ka majutusettevõtetel minna kindla peale välja ja panna panused siseturistidele.

Paljude autorite (Israeli & Reichel, 2003; Mansfeld, 1999) sõnul peetakse just valitsust olulisimaks kriisi üleelamise faktoriks. Iisraeli ja Reicheli (2003) uurimistööst selgus, et majutusettevõtted võiksid külalistele pakkuda lisaväärtust ja seeläbi teenida lisaraha, mis kriisiajal kindlasti abiks on. Kraus jt (2020) ning Wenzel jt (2020) leiavad, et kriisi üleelamiseks on äärmiselt oluline vähendada ettevõtte kulusid.

Üks värskemaid majutussektori ärimudeli innovatsiooni kajastavaid uuringuid võttis arvesse ka Covid-19 pandeemia situatsiooni maailmas ning selles leiti, et hotellide ärimudeli innovatsioon on kasulik strateegia ületamaks käimasolevat kriisi ja taaskäivitamaks ettevõte. Lisaks tuvastati uuringus osalenud ettevõtete seas pigem väikeseid järkjärgulisi muudatusi, mida sai kiiresti rakendada. Peamiste innovatsioonite guritena toodi välja aja faktor, üldine surve kriisi tõttu muutuda ning suurem rõhuasetus püsiklientidele. (Breier *et al.*, 2021)

Teine, 2020. aastal ilmunud artikkel, võttis vaatluse alla turundusinnovatsiooni väikestes ja keskmise suurusega majutusettevõtetes, kus selgus, et ettevõtetel on ellujäämiseks kolm võimalust: nad võivad toetuda finantskapitalile, valitsuse toetustele ja/ või leida uusi viise oma pädevuse kasutamiseks. Kuna väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel ei pruugi olla piisavalt ressursse, et kriisi üle elada, siis tuleb peamiselt toetuda riigi toetustele, kuid ka see pole pikas perspektiivis kuigi jätkusuutlik lahendus. Uuringu tulemusel selgus, et kõige huvitavama tulemuse saaks siis, kui ühendada toetused ja ettevõtte pädevused ning luua uut väärtust. (Larsson & Gustavsson, 2020)

Kriis mõjutab ärimudeli erinevaid osasid isemoodi, seda nii majutussektoris kui ka teistes sektorites, kuid antud lõigus (nagu ka kogu magistritöös) keskendutakse võimalikele muutustele just majutussektoris, täpsemalt hotellides. Näiteks kliendisegmentide osas võivad muutused olla seotud gruppide asendumisega individuaalklientidega või välisturistide asendumisega siseturistidega. Väärtuspakkumise osas võib ettevõtte poolt pakutav toode või teenus täielikult või osaliselt muutuda. Kanalitena võivad tulla kasutusele täiesti uued ja seni kasutamata kanalid või siis intensiivistub kasutusel olevate kanalite kaudu toimuv kommunikatsioon. Kliendisuhete osas võib kõne alla tulla personaalsem lähenemine

külastajale ja lojaalsusprogrammide käivitamine või siis hoopis suuremat sorti kliendisuhete katkemine tulenevalt riiklikest piirangutest või ka sellest, et ettevõte on suletud. Tuluvood võivad kaduda, asenduda ja isegi lisanduda. Näiteks võivad kaduda lühikeseks perioodiks tube rentivad külalised, kelle asemel võtavad koha sisse kuukaupa tube rentivad külalised. Lisaks võib tuluvoogu sekkuda ka riik, kelle toetuste abil on ettevõttel võimalus hing sees hoida. Põhiressursside osas võivad kriisist tulenevad muudatused olla seotud tööjõu vähendamise, struktuuri muudatuste ja investeeringutest loobumisega. Peamisi tegevusi võib survestada klientide vähesus, mille tulemusel seisavad hotellitoad jõude ning mis omakorda on seotud põhiressursside haldamisega. Veel võib peamiste tegevuste osas muutuda kliendisuhete loomise ja hoidmise intensiivsus võrreldes varasemaga. Kriis mõjutab kindlasti tugevalt ka peamiste partnerite osa, mis on otseses seoses majutusettevõtte täitumuse ning pakutavate majutuspakettide ja lisateenustega. Kulustruktuuri osas on peamiseks kriisi kujundatud märksõnaks ilmselt kulude kokkuhoid.

Antud alapeatükist selgus, et organisatsiooni kriiside teket jaotatakse ootamatuks ja kuhjunuks ning kriisid erinevad üksteisest algatusviisi, ulatuse ja astme poolest. Muuhulgas defineeriti kriisi kui olukorda, mida iseloomustab ebastabiilsus ning millega kaasneb ebakindluse kasv ja vastuolud. Kuigi kriisid toimuvad perioodiliselt ja on osaks majandustsüklitest, saabus Covid-19 kriis siiski nagu välk selgest taevast. Covid-19 kriis on selgelt klassikaline kriis – see tuli ootamatult, on ohtlik ning vajas kiiret reageerimist. Kokkuvõtteks võib öelda, et kuigi kriisid on sageli ennustatavad ning ettevõtetel tasub tegeleda kriisijuhtimisega ka kriisivälisel ajal, siis nagu Covid-19 olukorrast on näha, võivad kriisid tulla siiski ootamatult ning neid ei ole sageli võimalik vältida. Ettevõtetel on aga võimalus kohese tegutsemisega kahjusid minimeerida ning vältida kriisist tulenevate probleemide kuhjumist.

Käesolevas peatükis käsitleti ärimudeleid, selle osasid ning selle kujundamist, kirjeldati ärimudeli innovatsiooni erinevaid käsitlusi ning vaadeldi lähemalt ka kriisi kui ärimudeli innovatsiooni esilekutsujat. Järgnevas peatükis keskendutakse magistritöö autorite poolt korraldatud uuringu kirjeldamisele ja analüüsile ning tuge pakuvad sellele ka Statistikaameti andmed ja Tartu Ülikooli poolt korraldatud uuring.

2. Eesti hotellide ärimudeli innovatsioon

2.1. Majutusstatistika, Eesti majutusettevõtete valim ja uuringu metoodika

Kuni 2020. aastani sai öelda, et elame mobiilses maailmas, kus reisimine ja turism on viimase 70 aasta jooksul järjepidevalt tõusnud. Turism ja reisimine on muutunud paremal järjel ühiskondades niivõrd iseenesest mõistetavaks, et neid elamusi on hakatud vaatlema

pigem õiguse kui privileegina. Covid-19 seadis antud veendumuse aga kahtluse alla, sundides inimesi paiksed olema. (Baum & Hai, 2020)

2019. aastal kasvas ülemaailmne rahvusvaheline turism 4% jõudes 1,5 miljardini. Siiski oli kasv väiksem võrreldes 2018. (+6%) ja 2017. (+7%) aastaga. 2018. ja 2019. aasta aeglasem kasv tulenes eelkõige Euroopast ja Brexitit ümbritsevast ebakindlusest seoses geopoliitiliste ja kaubanduslike pingetega. 2019. aastal lõpetasid tegevuse ka mitmed Euroopa odavlennufirmad, mis mõjutasid reisimise ligipääsetavust madalama sissetulekuga elanikkonnale. (UNWTO, 2020) Kasvule pani lõpu Covid-19 pandeemia, mille tulemusel rahvusvaheliste reiside arv Euroopasse langes 2020. aastal 70% võrreldes 2019. aastaga. Maailmas on turismile suletud terved piirkonnad, mistõttu järelejäänud reisid Euroopasse moodustavad 58% rahvusvahelistest reisidest. Kuigi 2020. aasta suvel leevendasid mitmed Euroopa riigid liikumispiiranguid ning turism elavnes võrreldes sama aasta kevadega, siis 2021. aasta esimeses pooles on piiranguid uuesti karmistatud ning paljud sihtkohad on taaskord suletud. (European Travel…, 2021)

Covid-19 pandeemia on kujunenud suureks väljakutseks valitsustele ja ettevõtetele kogu maailmas, kuid mõned valdkonnad kannatasid rohkem kui teised. 2020. aastal jäi majutussektori äritegevus seisma mitmeks kuuks ning olukorra taastumine endisele tasemele toimub ilmselt alles mitme aasta pärast. Majutussektori teenuste ja toodete iseloom hoiab ära võimaluse kaotatud tulusid pikaajaliselt kompenseerida. Kriisi ajal müümata jäänud teenust ei ole võimalik hiljem kaks korda müüa. (Breier *et al*., 2021) Siseriiklike ärireiside taastumist 2019. aasta tasemeni on ennustatud 2023. aastaks, ning rahvusvaheliste ärireiside taastumist 2024. aastaks (European Travel…, 2021). Vaktsiinide turule tulek annab turismisektorile tasapisi lootust, kuid raskused tarnetes, segadused vaktsineerimisplaanidega ning vaktsineerimise ja piirangute vastased panevad omakorda turismi endisele tasemele taastumisele piduri peale ning nõuab piirangute jätkumist.

Võrreldes varasemate kriisidega teeb Covid-19 põhjustatud pandeemia eriliseks selle ulatus. Varasemad lähiajaloo turismiga seotud kriisid (v.a 2008. aasta majanduskriis) on mõjutanud konkreetset piirkonda, mille tulemusel mõni teine regioon on hoopis kasu saanud. Covid-19 mõjul on löögi saanud rahvusvaheline turism seoses piirangute, teadmatuse ja inimeste ettevaatlikkusege. Samas on aga suurenenud nõudlus siseturismi järele, mis on andnud paljudele majutusettevõtetele võimaluse tõmmata külastajaid uute ja personaalsete lahendustega. Siiski on varasematest kriisidest näha, et kannatada saab just massiturism ning mõjutab enim tundlikke sihtrühmi nagu lastega pered ja vanemad inimesed. (Tartu Ülikool, 2021)

Majutusettevõtteid on Eestis väga erineval tasemel - primitiivsest ööbimisvõimalusest kuni väga mitmekülgsete lisateenustega luksushotellideni välja. Selleks, et iga külastaja leiaks enda vajadustele, maitsele ja kogemuste pagasile vastava ööbimiskoha, on turismiseadus liigitanud kõik majutust pakkuvad asutused ja neile on ette nähtud ka teatud nõuded. (Majutusteenused, 2020) Majutusettevõtete traditsioonilised liigid on hotell, motell, külalistemaja, hostel, puhkeküla ja -laager, puhkemaja, külaliskorter ja kodumajutus (Nõuded majutusettevõttele, 2005). Et tulemused oleksid piiritletud, keskendutakse antud magistritöö empiirilises osas üksnes hotellide ärimudelite uurimisele ja hindamisele.

Statistikaameti andmete põhjal (vt lisa A) oli 2019. aastal ööbimiste arv Eestis 6 967 047, millest Eesti kodanikud moodustasid 37,2% ja välisriikide kodanikud 62,8%. 2020. aastal oli ööbimiste arv 3 674 012, olles möödunud aastaga võrreldes 47,3% madalam. Eesti kodanikud moodustasid sellest 61,8% ning välisriikide kodanikud 38,2%. Andmete põhjal on näha, et kriisi ajal on siseturistide osakaal oluliselt suurem kriisieelse perioodiga võrreldes. Kui Eesti kodanike ööbimiste arv vähenes 2020. aastal 2019. aastaga võrreldes 12,4%, siis välisriikide turistide ööbimiste arv vähenes 67,9%. Kuigi piiranguid leevendati juba mais, siis välisriikide külastajate arv tõusis oluliselt alles juulis ning langes märgatavalt septembris.

Kui vaadata Covid-19 mõju Eesti majutusasutuste ööbimiste arvule, siis on näha, et 2020. aasta algas võrdlemisi hästi, ületades jaanuaris ja veebruaris ööbimiste arvuga 2019. aastat. Muutus toimus märtsis seoses viiruse laiema levikuga ning eriolukorra kehtestamisega, mille käigus langes ööbimiste arv eelmise aastaga võrreldes 58%. Aprillis ja mais langes ööbimiste arv veelgi (vastavalt 91% ja 86%), kuid tõusis juunis seoses piirangute leevenemisega. Juulis ja augustis oli külastuste arv kõige kõrgem, jäädes siiski kolmandiku võrra eelmisele aastale alla. Sügisel vähenes ööbimiste arv taaskord, olles eelmise aastaga võrreldes 48%-59% madalam. Kuigi koondina külastajate arv langes, siis vahemikus juuli-oktoober Eesti kodanike külastuste arv 2020. aastal võrreldes 2019. aastaga tõusis.

Maakondade lõikes (vt lisa B) on näha, et kõige rohkem sai kannatada Harjumaa, kus ööbimiste arv vähenes 2020. aastal 2019. aastaga võrreldes 61,3%. Järvamaal oli koos Harjumaaga suurim langus Eesti kodanike külastuste arvus (vastavalt 29% ja 27%). Suur langus oli ka Tartu (41,9%), Pärnu (37,6%) ja Ida-Viru (35,5%) maakondades. Positiivne muutus toimus Hiiumaal, kus ööbimiste arv oli 2020. aastal eelmisega võrreldes suurenenud 4,1%, hoolimata välisriikide külastajate vähenemisest. Tema järel oli kõige väiksem langus Jõgeva (5,5%) ja Põlva (11,3%) maakondades. Teistes maakondades jäi langus vahemikku 19,9-31,3%. Ühtlasi tõusis eestlaste külastuste arv 2020. aastaga võrreldes eelnevaga lisaks

Hiiumaale (24%) Jõgeva (17%) ja Pärnu (1%) maakondades. Lääne maakonnas Eesti kodanike külastuste arvus muutust ei olnud.

Eelnevalt sai välja toodud, et siseturismil on kriisi olukorras turismi ellujäämisel oluline roll. Kuigi põlistel elanikel on võimalus toetada kohalikke hotelle ja elavdada turismi, on turismisektori olulisimaks kriisis ellujäämise aluseks riigi sekkumine ja toetused (Israeli and Reichel, 2003; Mansfeld, 1999 Breier *et al*., 2021 vahendusel). Tartu Ülikooli uuring Covid-19 mõjust turismile (2021) on välja toonud, et kriisist taastumisel on oluline riigi erinevate osapoolte kaasatus ja koostöö ning riikidevahelised kokkulepped ja reeglite ühtlustamine, mis aitab vältida vastuolulisi otsuseid ja loob stabiilsema keskkonna.

Käesolevas magistritöös on keskendutud eelkõige muudatuste tegemisele turismisektoris, mille käigus uuriti, kuidas on mõjutanud Covid-19 pandeemia Eesti hotellide ärimudeli innovatsiooni. Magistritöö koostamisel käsitleti eelkõige 2020. aastat. Uurimisprotsess koosnes järgnevatest etappidest: teoreetilise materjali ja varasemate uuringute läbi töötamine, küsitluse koostamine ja läbiviimine, andmete esmane analüüs, intervjuude läbiviimine, tulemuste tõlgendamine, järelduste tegemine.

Majutussektoris on tehtud üsna vähe uuringuid, mille põhiteemaks oleks ärimudeli innovatsioon (Breier jt 2021) ning lisaks on Covid-19 olnud suurema mõjuga majutussektorile kui ükski teine varasem kriis. Seetõttu ei ole välja kujunenud meetodit, mis oleks antud probleemi käsitlemiseks eelistatuim. Breier jt (2021) kasutasid oma uuringus mitme juhtumi uuringumeetodit ning Tartu Ülikooli uuringus (2021) kasutati põhistatud teooria metoodikat. Autorid otsustasid sarnaselt Ottenbacheri innovatsiooni juhtimise uuringule (2007) koostada küsitlus, mille järel valiti valimi esindajad, kellega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud.

Käesolevas magistritöös moodustati valim Eesti hotellidest. Väikesed külalistemajad, hostelid, kämpingud jm jäeti valimist välja, et tulemused oleksid üldistatavamad. Kuna puudub ühtne nimekiri Eestis tegutsevatest hotellidest, siis valimisse võeti 72 Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu poolt atesteeritud hotelli. Lisaks otsisid autorid juurde liitu mittekuuluvad hotellid populaarse majutusportaali Booking.com kaudu. Filtritena kasutati märksõna „Hotellid“ ning valimist jäeti välja majutusasutused, millel polnud kodulehte või märgitud kategooria ei vastanud tegelikkusele. Booking.com kaudu võeti valimisse lisaks 68 hotelli.

Magistritöö raames koostatud küsitlus (vt lisa C) koosnes 21 valikvastusega küsimusest ning viidi läbi Google Forms (https://docs.google.com/forms) keskkonnas 19.03.2021-11.04.2021. Küsitluse koostamisel lähtuti Osterwalderi mudelist ning küsimused

hõlmasid kliendisegmente, väärtuspakkumist, kanaleid, kliendisuhteid, tuluvooge, põhiressursse, peamisi tegevusi, partnereid ja kulustruktuure (vt lisa D).

Küsimused 1-5 keskendusid hotellide taustainfole nagu asukoha maakond, töötajate arv, ettevõtte müügikäive 2019. aastal, ettevõtte tegevussuund ja tubade arv, et oleks hiljem võimalik teha üldistusi hotellide tüübi järgi. Küsimused 6-16 keskendusid Covid-19 mõjule ja muudatuste tegemisele. Küsimused 17-21 hõlmasid riiklikke toetusi ja nende mõju. Enne küsitluse laiali saatmist saadeti küsitlus testgrupile.

Küsitlus oli suunatud hotellide turundus-, müügi- või tegevjuhtidele. Küsitlus saadeti laiali e-kirja teel kolmes korduses ning täiendavalt lisati küsitlus Facebook.com gruppi „Hotellikolleegid“. Küsitlusele vastas kokku 32 hotelli ehk 23% valimist. Uuringu tulemusena saadud andmed süstematiseeriti programmis MS Excel ning andmeanalüüsil kasutati korrelatsioonianalüüsi ja sagedustabeleid. Küsitluse kaudu saadud andmete põhjal tehti esmane analüüs hotelle kirjeldavate andmete põhjal, et valida intervjuude jaoks sobivad majutusasutused. Selleks kasutati *representativeness of the sample* meetodit küsitluse kaudu saadud informatsiooni põhjal.

Maakondade lõikes (vt lisa E) laekus vastuseid kokku 6 maakonnast: Harju, Pärnu, Tartu, Viljandi, Põlva ja Ida-Viru. Andmete põhjal saab öelda, et Harjumaa moodustab valimist 42,1% ning kuigi vastanute osakaal maakonnast oli 24%, siis moodustasid need kõigist vastanutest 44%. Pärnumaa moodustab valimist 16,4%, vastanute osakaal oli 43% ning kõigist vastanutest moodustas 31%. Kõrgeim vastamise aktiivsus oli Viljandi maakonnas (80%). Kuigi vastuseid ei laekunud 9 maakonnast, siis Jõgeva, Järva, Rapla ja Võru maakondadest oli igast ühest valimisse jõudnud 1 hotell, mistõttu ei saa nendes piirkondades hinnata madalat vastamise aktiivsust. Koos Põlva maakonnaga oli antud maakondades hotellide osakaalud valimist vaid 0,7%. Tartu, Ida-Viru ja Saare maakondades tuli kõige vähem vastuseid, võttes arvesse sealsete hotellide osakaale kogu valimist.

Valimi esindajate valikul võtsid autorid arvesse ka hotellide töötajate arvu, müügikäivet, tegevussuunda ja tubade arvu (vt lisad F-I). Vastanute seas oli kõige rohkem väikehotelle ja kõige vähem üle 100 töötajaga hotelle. 10-19 ja 50-99 töötajaga hotellide arvu võib lugeda enam-vähem võrdseks, aga kokkuvõttes on 0-49 töötajaga hotelle rohkem (22) kui 50+ töötajaga (10). 44% vastanute müügikäive oli 2019. aastal üle miljoni euro. Kõige enam oli tavahotelle, millele järgnesid spaahotellid, konverentsihotellid ja ärihotellid. Tubade arvu poolest oli kõige rohkem 150 või enama toaga hotelle ja 20-49 toaga hotelle oli vastanute seas võrdselt.

Autorid tegid ka korrelatsioonianalüüsid hindamaks seoseid töötajate arvu ja tubade arvu vahel, töötajate arvu ja müügikäibe vahel ning müügikäibe ja tubade arvu vahel, et välja selgitada millised tegurid võtta aluseks hotellide hindamisel. Kõige tugevam on seos tubade arvu ja müügikäibe vahel (r=0,78), mistõttu võtsid autorid valimi esindajate valikul aluseks antud seose. Eelneva analüüsi põhjal saab teha järelduse, et intervjuud tuli teha tavahotellide ja spaahotellidega, mille suurus on enam kui 150 tuba või 20-49 tuba ja käive jääb üle miljoni euro.

Kuigi eelnevalt selgus, et valimi esindajatel võiks olla tube rohkem kui 150, siis võtsid autorid arvesse asjaolu, et suuremad hotellid asuvad eeskätt Harjumaal ning antud tingimust rakendades ei oleks võimalik teha intervjuusid teiste maakondade esindajatega. Seetõttu võeti intervjuude valimisse hotellid, mille käive jääb üle miljoni euro ja on oma piirkonna tõmbenumbrid. Välja jäeti vähem kui paarikümne toaga majautusasutused. Nii Pärnu kui Harju maakonnast tehti intervjuu ühe hotelliga, kuna nendest maakondadest oli kõige suurem vastajate arv ning on kõige otsesemad valimi esindajad. Et saada ülevaade olukorrast üle Eesti, otsustasid autorid teha intervjuud Ida-Virumaa ja Saaremaa hotellidega, kuna sealsete hotellide osakaal üldvalimist on suur aga vastanuid oli vähe. Lisaks tehti intervjuu ühe Hiiumaa hotelli esindajaga, kuna eelnevalt toodud Statistikaameti andmetest selgus, et seal oli külastajate arv 2020. aastal suurem kui 2019. aastal ning autoritel oli soov välja selgitada selle põhjus.

Intervjuud viidi läbi hotellidega, kes küsitlusele vastanud ei olnud perioodil 12.04.2021-30.04.2021 Zoom.us või telefoni vahendusel. Tehtud intervjuud olid poolstruktureeritud (vt lisa J) ning koostatud Osterwalderi mudeli põhjal (vt lisa K). Soovi korral saadeti intervjueeritavatele küsimused ette. Töö autorid kasutasid intervjuude dokumenteerimiseks salvestamist ning märkmete tegemist. Pärast intervjuusid koostati neist lühikokkuvõtted. Intervjueeritavatest hotellidest annab ülevaate tabel 1.

Tabel 1

Ülevaade intervjueeritavatest

Hotell	Hotelli tüüp	Töötajate arv	Tubade arv	Maakond	Intervjueeritav	Intervjuu kuupäev
Hotell 1	Spaahotell	100+	50-99	Saaremaa	Müügijuht	12.04.21
Hotell 2	Tavahotell	10-49	50-99	Hiiumaa	Juhataja	13.04.21
Hotell 3	Spaahotell	10-49	20-49	Ida-Virumaa	Juhataja	14.04.21
Hotell 4	Tavahotell	10-49	100-149	Harjumaa	Juhataja	30.04.21
Hotell 5	Spaahotell	100+	50-99	Pärnumaa	Müügijuht	30.04.21

Allikas: Autorite koostatud.

Järgnevas peatükis toovad autorid välja küsitluse tulemused ja viimases alapeatükis tehakse nende põhjal järeldused. Arutelu ja järelduste tegemisel kasutavad autorid Tartu Ülikooli Covid-19 mõju uuringu (2021) tulemusel koostatud Eesti turismi arengustsenaariume aastatel 2021-2023, mis käsitlevad turismisektori kriisiperioodi ja sellest taastumist.

2.2. Eesti hotellide ärimudeli innovatsiooni uuringu andmete analüüs

Teoreetilisele käsitlusele toetudes tähendab ärimudeli innovatsioon mitte ainult radikaalse muudatuse tegemist, vaid kliendi jaoks väärtuse muutust. Kuigi innovatsiooni saab jaotada nelja kategooriasse: toote/ teenuse innovatsioon, (tootmis)protsessi innovatsioon, organisatsiooniline innovatsioon ja turundusinnovatsioon (Rajapathirana & Hui, 2018; Souto, 2015), käsitletakse järgnevalt Osterwalderi mudeli (Osterwalder & Pigneur, 2014) kõikide osade muutust ning nende siseselt innovatsiooni nelja kategooriat.

Läbiviidud uuringus selgitati küsitluse kaudu välja, kuidas on Covid-19 mõjutanud majutusettevõtete erinevaid aspekte lähtuvalt Osterwalderi mudelist, kuidas on riiklik rahaline toetus kriisiga toimetulekul aidanud ja milliseid muudatusi on ettevõtted kriisist lähtuvalt organisatsioonis teinud. Küsitlusele vastanud hotellidest ei olnud 2020. aasta jaanuarist alates kordagi suletud olnud 14 hotelli (44%). 1-4 kuud oli suletud 13 hotelli (41%) ning 5-8 kuud oli suletud 4 hotelli (12%). 1 hotell oli vastamise hetkeks olnud suletud pea aasta. (vt lisa L).

Autorid uurisid kõigepealt, kuidas on vastajate hinnangul Covid-19 üldiselt mõjutanud erinevaid tegureid (vt tabel 2). Valdavalt saab öelda, et kriis on mõjunud negatiivselt. Kõige suuremat mõju on olukord avaldanud käibele ja külastuste ning töötajate arvule. Kõige väiksem oli mõju koostööpartnerite- ja kliendisuhetele, kus kolmandiku hinnangul Covid-19 neid ei mõjutanud ning mõnede hotellide jaoks mõjus isegi pigem positiivselt.

Tabel 2

Covid-19 mõju erinevatele teguritele 2020. aastal

Tegur	Mõjus positiivselt	Mõjus pigem positiivselt	Ei mõjutanud	Mõjus pigem negatiivselt	Mõjus negatiivselt
Külastuste arv	1	0	0	3	28
Töötajate arv	0	0	2	6	24
Käive	0	0	0	2	30
Suhted klientidega	0	6	20	4	2
Suhted koostööpartneritega	0	4	21	5	2

Allikas: Autorite koostatud

Vastajad tõid ka välja, et lisaks mõjutas Covid-19 negatiivselt investeeringuid, vaimset tervist ja tööõhkkonda. Kõige enam toodi välja tööjõu probleem, kuna enamus pidid töötajaid koondama või lahti laskma, kuid kui toetus oleks kestnud pikemalt, siis oleks saanud inimesi kauem tööl hoida. Kuigi mitmetes hotellides hakkas kollektiiv rohkem kokku hoidma ning meeskonnatöö sujus paremini, siis rõhutati, et pikapeale väsivad inimesed siiski ära. Samuti puudub teadmine, kas koolitatud töötajad naasevad samasse ettevõttesse kui ajad jälle paremad on, või tuleb uued inimesed otsida ja palju ressursse nende koolitamisele kulutada. Välja toodi ka kriitikat valitsuse suunas.

Edaspidi uurisid autorid, kas ettevõtted teostasid enda sõnul mingeid muudatusi ning tehtud muudatuste põhjust. Küsitlusest selgus, et kolmes hotellis (9,4%) ei ole tehtud kriisi ajal muudatusi ning ülejäänutes (90,6%) tulenesid tehtud muudatused Covid-19 mõjust, millest kolm tõdes, et muudatused olid vajalikud ka eelnevalt, kuid kriisiolukord andis selleks vajaliku tõuke või võimaluse. Sellest saab järeldada, et kuigi muudatusi hakati tegema alles kriisijärgselt, siis negatiivse mõju tõttu oli muudatuste tegemine vajalik ning sellega ka kriisist tulenev ärimudeli innovatsioon. Järgnevalt vaadeldakse muutusi erinevate Osterwalderi mudeli osade lõikes.

Kui vaadelda kliendisegmentide muutumist (vt tabel 3), siis on näha, et valdavalt vähenesid kõik sihtrühmad, ainsaks erandiks on aga Eesti kodanikud, mille puhul paljudes hotellides eestlastest külastajate arv hoopis suurenes. Siiski vähenes Eesti kodanike gruppide arv kõigis hotellides. Siin tulevad mängu erinevad piirkonnad, kus näiteks Tallinnas oli langus kõikides sihtgruppides suur, kuid teistes piirkondades oli see väiksem.

Vastustes oli eraldi välja toodud, et kuigi eestlaste arv protsentuaalselt suurenes, siis tegelike külastajate arv siiski langes. Kõige enam vähenesidki välismaa kodanikud ja grupid, ärikliendid ja paarid vanuses 50+. Viimase sihtgrupi märgatavat vähenemist võrreldes teiste vanusegruppidega saab seostada Covid-19 riskigrupi vanusega, mistõttu vähendasid antud vanusegrupi esindajad oluliselt oma liikumist. Eraldi on ka välja toodud, et kadusid spordiürituste ja kultuurisündmustega seotud grupid.

Kuna Eesti kodanike külastuste arv proportsionaalselt tõusis enam kui pooltes hotellides, vaatlesid autorid täpsemalt hotellide jaotumist maakondade, toa suuruse ja tegevussuuna järgi. Harjumaal vähenes Eesti kodanike külastuste arv 57% hotellides, kuid Pärnumaal see hoopis tõusis 80% ja mujal Eestis 63% vastanud hotellides. Erinevuse saab välja tuua ka hotellide suuruse järgi kui väikestel hotellidel (1-19 tuba) suurenes Eesti kodanike külastatavus 83% hotellides ja keskmise suurusega (20-99 tuba) hotellidel tõusis

60%. Kõige kehvemini läks suurematel hotellidel (100+ tuba), kus eestlastest külastajate arv vähenes 54% hotellides. Apartement- ja luksushotellidel kasvas Eesti kodanike külastajate arv 100% vastanutest. Teistes hotellitüüpides jäi eestlaste külastuste tõus vahemikku 54-67%.

Tabel 3

Sihtgruppide muutumine

Sihtgrupid	Kahanes	Jäi samaks	Suurenes
Paarid vanuses 18-29	19	9	4
Paarid vanuses 30-49	18	8	6
Paarid vanuses 50+	26	4	2
Pered	17	7	8
Puhkajad	23	5	4
Ärikliendid	27	5	0
Välismaalased	31	1	0
Eesti kodanikud	11	4	17
Välismaa grupid	31	1	0
Eesti grupid	30	1	1

Allikas: Autorite koostatud

Väärtuspakkumiste muutumise hindamiseks uurisid autorid, kas hotellid on hakanud klientide meelitamiseks pakkuma uusi hinnasoodustusi. Suurem osa vastanutest hakkas Covid-19 mõjul pakkuma täiendavaid hinnasoodustusi, vaid viis hotelli (15,6%) jättis kõik samaks. Kõige enam hakati võimalusel tõstma külastajaid paremateesse tubadesse (62,5%), mis tuleneb enamjaolt vähesest külastajate arvust põhjustatud rohkematest vabadest tubadest. Uue teenusena hakati pakkuma ka lisatasuta hommikusööki hotellitoas (43,8%) ning kui varem oli hommikusöök lisateenus, siis kriisist tulenevalt hakati seda pakkuma hinna sees (9,4%).

Lisaks hakati pakkuma tasuta varajast *check in*'i/ hilist *check out*'i (50%) ning tehti koostööd partneritega ja pakuti nende teenuseid varasemast soodsama hinnaga (31,3%). Palju pakuti soodustusi teistes hotelli osakondades nagu restoran, spaa, konverents (34,4%) ning mõned võimaldasid tasuta teenuseid nagu spaa külastus (6,3%), sauna kasutamine (9,4%), massaaž (3,1%) või tervitusjoogid (3,1%). Autorid soovisid ka teada, kas tehtud hinnasoodustused mõjutasid suhteid klientidega. Lisast M on näha, et tehtud muudatused kliendisuhteid märgatavalt ei mõjutanud, kuid saab öelda, et proportsionaalselt neil, kes tegid muudatusi, olid kliendisuhted paremad, kui neil, kes muudatusi ei teinud.

Infokanalite kasutamise muutuste hindamiseks uurisid autorid, milliseid kanaleid hotellid kasutasid enne kriisi, kriisi ajal ja peale kriisi. Tabelist 4 on näha, et kriisi ajal langes kõigi kanalite kasutamine peale veebipõhiste broneerimissüsteemide, mille kasutamine ei ole

muutunud. Küll aga on näha võimalus, et peale kriisi kasutatakse seda vähem. Peale broneerimissüsteemide on kriisi ajal kõige vähem muutunud Facebooki, Instagrami ja kodulehe kasutamine. Kõige rohkem on vähenenud sisuartiklite kirjutamine, tele- ja raadioreklaamide ning Twitteri kasutamine. Kui võrrelda kriisieelset aega ja kanalite võimalikku kasutamist tulevikus, siis vastanute väitel saab öelda, et LinkedIn'i kasutamine ei muutu ning kõige vähem langeb Facebooki, tele- ja raadioreklaamide ning Instagrami kasutamine.

Tabel 4

Info levitamise kanalite muutus enne kriisi, kriisi ajal ja peale kriisi

Kanal	Enne kriisi	Kriisi ajal	Muutus enne ja kriisi ajal	Peale kriisi	Muutus enne ja peale kriisi
Facebook	28	27	-4%	26	-7%
Instagram	22	21	-5%	20	-9%
LinkedIn	6	5	-17%	6	0%
Twitter	6	2	-67%	4	-33%
Koduleht	31	29	-6%	27	-13%
Töötajad	23	19	-17%	17	-26%
Uudiskiri	20	16	-20%	16	-20%
Partnerite blogid	9	4	-56%	6	-33%
Partnerite kodulehed	16	12	-25%	13	-19%
Veebipõhised broneerimissüsteemid (Booking, Expedia jne.)	30	30	0%	27	-10%
Suunamudijad	14	7	-50%	10	-29%
Veebireklaam	14	12	-14%	12	-14%
Tele- ja raadioreklaam	12	3	-75%	11	-8%
Trükireklaam	15	7	-53%	9	-40%
PR ja sisuturundusartiklid	13	3	-77%	9	-31%
Google	18	15	-17%	15	-17%
Puhka Eestis veebileht	30	26	-13%	25	-17%
Külastuskeskuste veebilehed (nt Visit Pärnu jt)	21	16	-24%	15	-29%

Allikas: Autorite koostatud

Kliendisuhete juhtimises tehtud muudatustest parandati kõige enam kommunikatsiooni klientidega (50%). Paljud hakkasid kasutama kliendisegmentidest lähtuvalt endisest erinevaid turunduskanaleid (34,4%) ning kaasasid uusi koostööpartnereid (34,4%). Parema kliendikogemuse nimel keskenduti ka töötajate koolitamisele (18,8%) ja teeninduse parandamisele (25%). Kahes ettevõttes töötati ka välja lojaalsusprogramm. Neljas hotellis (12,5%) ei tehtud kliendisuhetes muudatusi, millest kahes oli põhjuseks hotelli ajutine sulgemine. Üks hotell tõi välja, et kui varasemalt oli müügil oluline roll, siis kriisi

mõjul on aktiivne müügitöö lõpetatud ning klientidega suhtlemisel keskendutakse abistamisele. Autorid soovisid ka teada, kas ja kuidas juhtimises tehtud muudatused mõjutasid kliendisuhteid. Tehtud muudatused kliendisuhteid oluliselt ei mõjutanud, küll aga on näha, et mida rohkem tehti muudatusi, seda positiivsemalt see kliendisuhetele mõjus (vt lisa N).

Tuluvoogude ja põhiressursside osas keskendusid autorid riigi toetustele. Riigi toetuse mõju hindamiseks uurisid autorid erinevate toetuste olulisust, mõju ja kasutamist. Eesti Töötukassa töötasu hüvitist taotlesid kõik hotellid peale ühe ning kõik taotlused ka rahuldati. Toetuse mõju ettevõtte konkurentsi säilitamisele hinnati pigem oluliseks (66%).

2020. aastal oli oluliseks toetuseks ka EAS-i Covid-19 mõjude leevendamise toetus kriisikahjude osaliseks hüvitamiseks. Taotluse esitas 28 vastanutest (87,5%), millest rahuldati 22 hotelli taotlus. Kaks hotelli soovisid taotluse esitada, kuid tehnilise rikke tõttu ei pääsenud nad löögile ning taotlus jäi selle tõttu esitamata. Taotlust ei esitanud kaks hotelli. Toetuse mõju konkurentsivõime säilitamiseks pidas oluliseks 59% vastanutest, 16% ei osanud mõju veel hinnata ning 25% hindas mõju väikseks või ebaoluliseks. Uurimaks toetuse mõju (vt tabel 5), paluti vastajatel hinnata toetuse olulisust erinevate kulude katmisel. Kõige olulisemaks peeti EAS-i toetuse mõju töötajatele palga maksmisel ja püsikulude katmisel. Laenude tasumisel jaotusid vastused pigem võrdselt, kuid investeeringute tegemisel peeti EAS-i toetust pigem ebaoluliseks.

Tabel 5

EAS-i toetuse olulisus kulude katmisel

Veeru nimetus	Väga oluline	Pigem oluline	Nii ja naa	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline
Maksti töötajatele palka	13	5	6	1	7
Püsikulude katteks	15	6	5	1	5
Tasuti laene	10	1	6	3	12
Tehti investeeringuid	7	2	8	2	13

Allikas: Autorite koostatud

Põhitegevuste muutusest uuriti nendesse investeeringute tegemist ja täiendavate teenuste pakkumist. Investeeringuid on suurendanud kaheksa (25,8%) hotelli. Investeeringute suurus ei muutunud kuuel hotellil (19,4%) ning vähenes 17 hotellil (54,8%). Täiendavaid teenuseid ei ole hakanud pakkuma kolm hotelli (9,7%). Kõige enam on hakatud pakkuma restoranist kaasamüüki või kojuvedu (67,7%) ning mitmed hotellid on hakanud ruume kasutama veebikonverentside korraldamiseks (22,6%). Hotellitubadele on leitud mitmeid uusi

otstarbeid ning ruume renditakse välja varasemast erineva pikkusega aegadeks. Pakutakse võimalust üürida tube kuu kaupa (51,6%) või kodukontoriks (48,4%). Ruume on kasutatud ka isolatsioonis viibijate (29%) või koroonahaigete (9,7%) majutamiseks.

Kriisi ajal on vähenenud partnerite arv enam kui pooltel vastanutest (53%) ning suurenenud ei ole kellelgi. Partnerite arv jäi samaks neljateistkümnel hotellil (44%), kellest kahel partnerid muutusid. Vastustest on ka välja toodud, et partnerite olemasolu ei ole aidanud klientide arvu kasvatada.

Kriisiolukorras on oluline konkurentsivõime säilitamine. Tabelist 6 on näha, milliste muudatuste tegemine ja milliste kulude kärpimine olid ettevõtte jätkusuutlikkuse aspektist olulised. Olulisteks sammudeks peeti töötajate viimist osakoormusele (84%) ning nende arvu (81%) ja palga (72%) vähendamist. Samuti peeti oluliseks struktuurimuudatuste tegemist ja menüü mitmekesisuse vähendamist (56%). Kõige vähem tähtsaks peeti renditööjõu (84%), juhutööjõu (81%) ja lepingulise tööjõu (56%) kasutamist. Töötajate koolituskulude vähendamisel, motivatsioonipaketi kärpimisel, uuenduste peatamisel ja remondi edasilükkamisel jaotusid vastused pigem võrdselt.

Tabel 6

Kulude vähendamine erinevates valdkondades 2020. aastal

Valdkond	Oli väga oluline	Oli pigem oluline	Nii ja naa	Ei olnud pigem oluline	Ei olnud üldse oluline
Tööjõu arvu vähendamine	21	5	4	2	0
Töötajate osakoormusele viimine	23	4	2	3	0
Töötajate palga vähendamine	15	8	4	3	2
Renditööjõu kasutamine	1	0	4	2	25
Lepingulise (ajutise) tööjõu kasutamine	4	5	5	2	16
Juhutöötajate kasutamine	1	1	4	2	24
Töötajate koolituskulude vähendamine	7	3	8	4	10
Töötajate motivatsioonipaketi kärpimine	6	7	5	2	12
Struktuurimuudatuste tegemine (allüksuste ühendamine, likvideerimine vm)	9	9	5	1	8
Uuenduste peatamine	7	3	9	7	6
Remondi edasilükkamine	8	4	6	4	10
Hommikusöögi/ restorani menüü mitmekesisuse vähendamine	9	9	3	0	11

Allikas: Autorite koostatud

Kokkuvõtteks saab välja tuua, et Covid-19'st tulenevalt viidi Eesti hotellides läbi ärimudeli innovatsioon peamiselt läbi kahes ärimudeli osas: väärtuspakkumised ja peamised tegevused. Järgmises peatükis mõtestatakse tulemused täpsemalt lahti ning tuuakse välja ärimudeli innovatsiooni võimalused Eesti hotellides tulevikus.

2.3. Innovatsiooni uuringu tulemuste arutelu ja järeldused

Käesolevas peatükis võetakse kokku uuringu tulemused, seostatakse need magistritöö teoreetilise käsitlusega, intervjuu tulemustega ja Tartu Ülikooli uuringuga (2021) ning tehakse järeldused. Selle käigus käsitletakse kas ja kuidas muutusid Eesti hotellide ärimudeli erinevad osad Covid-19 pandeemia tagajärjel ning tuuakse välja, milliste ärimudeli osade innovatsioon toetab ettevõtte jätkusuutlikkust tervisekriisis ja peale kriisi ning mis on ärimudeli innovatsiooni võimalused tulevikus.

Teoreetilises osas sai välja toodud, et kriisid on osaks majandustsüklitest ning olgugi, et need tekivad ootamatult, esinevad need sellegipoolest korrapäraselt. Oma ootamatuse, ohtlikkuse ja ulatuse poolest saab Covid-19 kriisi nimetada klassikaliseks kriisiks, kuigi selle ulatus ja tekkeviis on erakordsed. Võttes aluseks James'i (2007, Saka 2014 vahendusel) kriiside tekkeviisi saab Covid-19 esimest lainet, mis sai alguse 2020. aasta esimeses kvartalis liigitada ootamatu kriisi alla. Edaspidist perioodi, mis sai Eestis uue hoo sisse 2020. aasta sügisel saab nimetada kuhjunud kriisiks. Kui kevadel oli olukord kõigile uus, piirangud kehtestati üleöö ning reageerimisaeg oli lühike, siis sügisest teist lainet ennustati ette ning majutusettevõtete juhtkondadel oli aega ja võimalusi situatsioonile vastata.

Kriisijuhtimise käsitlustes võetakse kriisile reageerimist kui pikaaegset protsessi, mis ideaalis peaks algama enne kriisi ja jätkuma ka pärast kriisi kõrgpunkti ületamist. Võttes aluseks majanduse tsüklilisuse ning kriiside tekkimise tõenäosuse, on kriisijuhtimise eesmärgiks mõjude minimeerimine (Sahin *et al.*, 2015) ning järgmisteks kriisideks valmisolek. Coombs'i (2014) kriisijuhtimise faaside käsitlusest lähtuvalt saab öelda, et kollektiivselt ei olnud kriisieelses faasis Eesti hotellid antud ulatuse ja iseloomuga kriisiks valmis. Seda enam oli antud kriisi puhul oluline sellele reageerimine ning edaspidises kriisijärgses faasis paremate meetmete leidmine. Käesolevas töös ei käsitleta Covid-19 kriisi käigus toimunud hotellide ärimudeli innovatsioone mitte ainult ajutise lahendusena kriisi üle elamiseks, vaid võimalusena edaspidi muutunud keskkonnas paremini hakkama saada.

Selleks lisame tehtud muudatustele tulevikustsenaariumi väljavaated ja anname hinnangud, millised muudatused on tulnud selleks, et jääda. Tulevikustsenaariumide käsitlusel kasutavad autorid Tartu Ülikooli Covid-19 mõju uuringut (2021). Uuringus arvestati stsenaariumide koostamisel selle tekkemehhanismiga, inimeste turismikäitumisega

(sise-ja välisturism), ettevõtete olukorraga (riigi toetused, struktuur, asukoht, koostöö) ja turismisektori mõjuga ühiskonnale (majanduskasv, tööturg, haridus, kinnisvara, tehnoloogia). Antud tulevikustsenaariumid ei ole prognoosid, vaid võimalikud tuleviku olukorrad, mille eesmärgiks on aidata valmistuda võimalikeks muutusteks ja on aluseks strateegiate loomisel.

I stsenaariumi „Kriis kestab“ korral jääb viirus ringlema. 2021. aasta suvi meenutab 2020. aastat, kus Eestis on peamiselt siseturism. Sügisel tuleb peale uus laine ning vaktsiinid ei toimi kõigile tüvedele. Välisturiste on endiselt vähe ning olukorra paranemist ei ole näha. 2022. aastal järgneb majanduskriis, mis tähendab tööhõive määra ja kinnisvarasektori langust ning turismiettevõtted pankrotistuvad. Enim saavad kannatada Tallinna vanalinna ettevõtted, aga kaugemates kohtades külastajate arv tõuseb (nt Seto- ja Hiiumaa). Riigil on selles stsenaariumis oluline pakkuda sektorile toetusi, vähendada riske ning tagada personali säilimine. (Tartu Ülikool 2021)

II stsenaarium „Euromull“ tähendab, et Euroopa on küll avatud, aga teised piirkonnad on suletud ning turism taastub 2019. aasta tasemele aastaks 2025. Selle eelduseks on 2021. aasta suveks elanikkonna vaktsineerimine 30% ulatuses ning sügiseks 50% ulatuses. Antud stsenaariumi järgi reisivad inimesed privaatsemalt, näiteks auto või karavaniga ning ühendatakse reisimine ja kaugtöö võimalus. Suuri turistide masse Tallinna ei tule ning suureneb konkurents riikide vahel. Turundus liigub aina rohkem internetipõhisemaks ning riigil on võimalik toetada digitaalset arengut. Samuti tasub mõelda Eesti- või Baltikumi-keskseks jäämise asemel luua Läänemere turismibränd. (Tartu Ülikool 2021)

III stsenaariumi „Lendame taas“ kohaselt taastub turism 2021. aasta teises pooles kiiresti ning inimeste liikuvus jõuab endisele tasemele kolme aasta pärast. Elu läheb kallimaks ning inimesed eelistavad võimalusel reisida kaugemale ja pikemaks ajaks, mis viib maksujõulise kontingendi Eestist välja. Lisaks on inimestel sisse jäänud harjumus vältida suurüritusi ja vältida rahvarohkeid kohti. Välismaa turiste tuleb uuesti Eestisse, kuid peamiselt Tallinna. Maapiirkondades nõudlus raugeb. Valitsusel on võimalus minna kaasa rohepöörde mudeliga, kuna edaspidised toetused sõltuvad keskkonnaeesmärkidest. (Tartu Ülikool 2021)

Ärimudeli innovatsiooni korral on oluline rõhutada, et tegemist ei ole kategooriliselt uue protsessi loomisega, piisab kui see on ettevõtte jaoks uus ning tarbija jaoks midagi muutub. Selleks, et vaadata, millistes ärimudeli osades muudatusi tehti, on oluline eelmises alapeatükis välja toodud küsitluse tulemusi vaadata kõigepealt eraldiseisvalt lähtudes Osterwalderi mudelist ning siduda need viie hotelli esindajatega tehtud intervjuudega ning tuua välja olulisemad tähelepanekud.

Küsitlusest selgus, et vastanutest ei sulgenud uksi kordagi 44%. Intervjuudele vastajatest oli Hotell 1 2020. aasta mais suletud, kuid praegu tegutseb piirangutega - majutus ja hoolitsused toimuvad, restoranist vaid kaasatellimine, spaa ja saunad kinni. Hotell 2 on alati tegutsenud pigem sesoonse hotellina (talvel suletud, suvel avatud), mistõttu kriis ei ole neil avatud olemist mõjutanud. Hotell 3 on muidu aastaringi avatud, kuid on viis kuud kriisi ajal olnud suletud kulude kokkuhoidmise eesmärgil. Hotell 4 pole ühtegi päeva suletud olnud, kuigi 2020. aasta aprill oli kõige raskem kuu. Vastamise seisuga on Hotell 4 nende sõnul Tallinna nr 1 täitumusega hotell olnud viimased pool aastat. Hotell 5 sulges uksed kui tuli spaa-alade piirang 11. märtsil ja avas hotelli 23. aprillil. Siit saab järeldada, et hotellide ajutist sulgemist on pigem välditud ning tehtud rohkem olude sunnil kui strateegilise valikuna.

Uurides üleüldist Covid-19 mõju erinevatele faktoritele, oli see ootuspäraselt pigem negatiivne, kuigi osadel hotellidel mõjus see kliendi- ja partnersuhetele pigem positiivselt. Intervjuudest saab esile tuua, et kui välja arvata Hotell 2, siis aasta lõikes kõigil käive langes. Samas oli väiksem muutus sesoonsetel hotellidel, kellel oli peamiseks muutuseks koolivaheaegadel väike külastatavus. Kõik intervjueeritud, peale Hotell 2 tegid muudatusi ja pidasid neid oluliseks. Intervjuudest kuvas muudatuste tegemises läbi ka keskkonnasäästlikkuse olulisus, näiteks Hotell 3 puhul komposteerimine, kohaliku toidu eelistamine ja isekasvatamine, Hotell 4 puhul päikesepargi rajamine ja Hotell 5 korral kulude optimeerimine. Nii Hotell 3 kui Hotell 4 said riigilt toetust oluliste muudatuste tegemiseks.

Sihtgruppide muutmisel vähenes üldjoontes kõikide sihtgruppide külastuste arv, välja arvatud eestlaste arv. Samas toodi välja, et kuigi proportsionaalselt eestlaste osakaal suurenes, siis paljudes hotellides siiski vähenes ka Eesti kodanike külastatavuse hulk. Kontrasti saab eelkõige välja tuua Harjumaa ja ülejäänud Eesti vahel. Kui ülejäänud Eestis märkis eestlaste külastajate tõusu ära 72% vastanutest, siis Harjumaal täheldas seda vaid 29% vastanutest. Välja saab ka tuua, et väiksematel hotellidel eestlastest külastajate tõus oli märgatavalt suurem kui 100+ toaga hotellidel. Siin saab aga välja tuua asjaolu, et 100+ hotellide kontsentratsioon on kõige suurem just Harjumaal, mistõttu antud erinevus on pigem seoses hotelli asukohaga.

Intervjuudest selgus, et kõige suurem külastatavuse langus on toimunud gruppide, äriklientide ja ootuspäraselt välismaalaste seas ning paaride osakaal on tõusnud. Hotell 1 märkis, et enne kriisi plaaniti just suurendada välismaalastele keskendumist, aga need plaanid on lükatud praegu tulevikku ja keskendutakse kohalikele. Lisaks on kadunud konverentsiklient, kuid eesmärk on hakata rohkem pakkuma ka konverentsiteenust, kuna

ruumid selleks on olemas. Praegusel hetkel on olulised ärikliendid, kes kriisi ajal käivad Saaremaal ettevõtlusega tegelemas ja kellele piisab ainult majutusest.

Hotell 2 märkis, et peresid ja paare oli tavapärasest rohkem. Täitumus ei olnud küll oluliselt suurem, kuid kuna hinnad olid kõrgemad, siis tõi see ka rohkem käivet. Kuna gruppidel on tavaliselt suuremad soodustused, siis nende ärajäämine tõi tegelikkuses parema tulemuse. Lisaks tarbisid külalised tavapärasest enam ka lisateenuseid. Kui hooajaväliselt on tegeletud väikeste gruppide ja ettevõtetega (infopäevad, koolitused, *team building* jne), siis 2020. aasta sügis/talvel jäid antud grupid ära, mis muidu on toonud madalhooajal sissetulekut. Samas on ehitustegevus piirkonnas hoogustunud, mistõttu on hakatud majutama ehitajaid, mis kompenseerib teiste sihtgruppide puudujääke.

Hotell 3 ei ole oma sihtgruppi (30+ paarid) muutnud ning plaanivad neile aina rohkem keskenduda. Hotell 4 märkis, et lisaks eelnimetatule on neil vähenenud perede külastatavus. Hindade alla laskmisel toodi välja, et sellega kaasneb ebameeldivama klientuuri kasv, mistõttu ei saa teatud hindadest klientide meelitamise eesmärgil allapoole minna, et mainet hoida. Hotell 5 oli asutamisest saati märkinud kohaliku täiskasvanud, ostujõulise ja uuendusmeelse kliendi kui olulise sihtgrupi ning neile keskendumine ei ole muutunud. Nii Hotell 4 kui Hotell 5 tõid välja, et turundustegevusi suunatakse endiselt ka välismaalastele.

Sihtgruppide muutumist saab eelneva põhjal lugeda pigem kriisist tulenevaks kui teadlikuks valikuks, mistõttu ei saa antud aspekti puhul rääkida ärimudeli innovatsioonist. Sellegipoolest tasub kriisi jätkudes ja sellest välja tulles ettevõtetel mõelda sihtgruppide muutmise peale ja mitte esimesel võimalusel hakata uuesti keskenduma ainult välismaalastele. Tuginedes Tartu Ülikooli uuringule (2021), et isegi kui toimuvad II ja III stsenaarium ning inimesed liiguvad rohkem, siis suurt välismaalaste hulka ja gruppe ei ole oodata aastaid. Antud stsenaariumide kohaselt liiguvad eestlased võimalusel pigem välismaale, mistõttu tuleb hotellidel rohkem pingutada Eesti kodanike meelitamiseks. Kui jääda ootama ainult välismaa turiste ja kohalikele mitte keskenduda võib tekkida olukord, kus ei ole piisavalt ei Eesti ega välismaa kodanikke. Nagu ka intervjuudest selgus, on võimalik muuta suunitlus kohalikele, mis oli pandeemias hakkamasaamisel oluliseks võtmenumbriks.

Väärtuspakkumise muutusest hakkas intervjuudest uut väärtust pakkuma Hotell 4 paindlike sisse- ja väljaregistreerimise aegade näol ning Hotell 5 hommikusöögi hinna sees tuppa viimise, jalgratta rendi vahendamise ja personaalsema lähenemisega. Hotell 3 oli algust teinud juba enne kriisi, keskendudes mahe- ja kohaliku toidu kasutamisele - 30 km raadiusest tuleb põhiline toiduaine. Koroonakriis on aga andnud tõuke antud suunaga edasi liikumiseks.

Näiteks on nad loonud komposterid - kogu biojääde, mis tuleb köögist läheb komposti ja sellest tehakse mulda, mis läheb kasvuhoonesse, kus kasvatatakse maitsetaimi.

Väärtuspakkumise puhul on näha selget ärimudeli innovatsiooni, kus 87,1% hotellidest hakkasid pakkuma hinnasoodustusi ja lisatasuta teenuseid, mis kriisile eelnevalt olid tasulised. Samas võivad antud muudatused jääda paljudel pigem teatud ajaperioodiks, mis võimalusel ära kaotatakse. Intervjuude näitel saab aga öelda, et spetsiifilise niši leidmisel saab pakkuda klientidele lisaväärtust ning sellega külastajaid meelitada. Seda trendi on ka näha jooniselt 4, kus muudatuste tegemine mõjutas positiivselt kliendisuhteid. Klientidele uue väärtuse loomine ja tehtud muudatuste alles jätmine on võimalus hoida Eesti kodanikke klientuurina kui välisturistide külastatavuse taastumine võtab aega. Väärtuspakkumise tõstmisel on oma roll ka riigil, kes saab luua ühtset süsteemi kliendile teenuste ostmiseks ja reisi planeerimiseks, et suurendada kasutusmugavust ja tõsta ühtlaselt Eesti hotellide väärtust kasutaja silmis (Tartu Ülikool, 2021).

Infokanaleid uurides selgus intervjuudest, et turundusstrateegiate ja kanalite muutust üldjoontes ei olnud. Hotell 1 tõi välja, et pigem on muutunud sisu, mida edastatakse. Varasem müügiga seotud teave on asendunud üldise informatsiooni levitamisega ja tehakse eeltööd kriisijärgsele perioodile. Eesmärk on, et hotell on pidevalt inimeste uudiste voost läbi jooksnud. Müügikanalite osas on oluliselt suurema kaalu saanud enda müügiosakond ja hotelli koduleht. Samuti toimivad sotsiaalmeedia ja soovitusturundus väga hästi. Samas on Booking.com’i jmt veebipõhiste broneerimissüsteemide osakaal järjest langenud, mis on olnud ka nende eesmärk, sest see on ettevõttele kasumlikum.

Hotell 2 samuti muudatusi ei teinud ning keskendus klientide teenindamisele. Samas proovitakse aga pidevalt pildil püsida. Hotell 3 on suuna võtnud 30+ paaridele ning ei plaani turunduskanaleid muuta. Populaarsemad Ida-Virumaa ettevõtted on kogunenud turismiklastrisse ja turundust tehakse ka sealt kaudu. Tänu rahastusele, mis klaster sai, on palgatud professionaalne reklaamibüroo, kes teeb audiot, kampaaniaid ja uudiskirju. Hotell 4 kanalites muudatusi oluliselt ei ole teinud ning keskendub samuti pildil püsimisele. Hotell 5 on uue hotellina keskendunud algusest saati pigem digikanalitele ning kuigi muudatusi märgatavalt ei ole tehtud, vaadati tasulised turunduskanalid üle ning tehti korrektuure tulemuste põhjal.

Turunduskanalite osas on selgelt näha, et kriisi ajal vähendati traditsiooniliste turunduskanalite (näiteks tele- ja raadioreklaam, trükised) ja erinevate koostöövormide (näiteks partnerite blogid ja suunamudijad) kasutamist. Kõige vähem toimub muutusi Facebooki, Instagrami, Google’i ja veebipõhiste broneerimissüsteemidega. Sarnast trendi

saab ka täheldada tulevikus, kus turunduskanalid muutuvad aina enam digitaalsemaks. Tartu Ülikooli uuringu (2021) teise stsenaariumi kohaselt tuleks riigil hotelle toetada turunduse internetipõhiseks liikumisega, toetada digitaalsete kanalite arendamist ja e-turismi ning pakkuda ühtset broneerimise süsteemi. Turunduskanalite korral olid muudatused seotud pigem üleüldise info vähenemisega, samas aga küsitlusele vastajate hinnang näitab, et tulevikus toimub suure tõenäosusega teadlik kanalite vahetus.

Kliendisuhte juhtimises tegi küsitlusele vastanutest muudatusi 87,5%. Intervjuudest tõi hotell 4 välja, et kliendisuhteid on suudetud hoida, mida näitab ka suurem täitumus võrreldes konkurentidega. Hotell 5 pani palju rõhku püsikliendi listi koostamisele, et parandada otsemüüki. Nii Hotell 4 kui Hotell 5 pole välisturiste täielikult unustanud ning Hotell 5 saadab regulaarselt uudiskirju ka välismaa klientidele, et pildil püsida kui reisimine on taastunud. Autorid uurisid ka kliendisuhete juhtimises tehtud muudatuste mõju, ning kuigi suurem osa erinevust ei täheldanud, siis selgus, et mida rohkem tehti muudatusi, seda positiivsemalt see mõjus. Samas ei tehtud drastilisi muudatusi, mistõttu saab öelda, et Eesti hotellides kliendisuhetest lähtuvalt ei viidud läbi ärimudeli innovatsiooni.

Tuluvoogude ja põhiressursside juures vaadati riiklikke toetusi ning kuna vastanute seas oli ka toetust mittesaanuid, siis saab lugeda toetuste mõju oluliseks. Toetuste mõju pidasid väga oluliseks ka intervjueeritavad. Hotell 1 sõnul oli esimese viiruse laine võimalik üle elada varasemate ülejääkide pealt, kuid pandeemia jätkudes on riigi toetusel aina suurem roll. Hotell 2 ja Hotell 3 nõustuvad, et 2020. aastal oli pinnal püsimiseks suur roll toetustel. Hotell 3, Hotell 4 ja Hotell 5 puhul on oluline välja tuua, et mõlemas tehti ärimudeli innovatsiooni riigi toega. Hotell 3 rajas kasvuhooned ja Hotell 4 päikesepargi. Hotell 5 kevadist EAS'i toetust ei saanud, kuid saadi Töötukassa ja turismiettevõtete ärimudelite arendamise toetust, mida peeti oluliseks kuna uue hotellina varusid ei olnud.

Kuigi tuluvoogude ja põhiressursside osas ei saa rääkida käesoleval juhul ärimudeli innovatsioonist, siis nii küsitluses kui intervjuudes toodi välja riiklike toetuste olulisust, eriti kui Covid-19 pandeemia jätkub või kui reisimise taastumine toimub aeglaselt. Tartu Ülikooli uuringu (2021) põhjal tuleb toetused edaspidi ära siduda just eelkõige ärimudeli innovatsiooniga. Nii Hotell 3, Hotell 4 kui Hotell 5 on heaks näiteks riigi rolli olulisusest ärimudeli innovatsiooni arendamisel.

Põhitegevuste muutusel uuriti täiendavate tegevuste läbiviimist ning 90,3% küsitlustele vastanutest olid hakanud uusi teenuseid või tooteid pakkuma. Intervjuudest selgus, et Hotell 1 on teinud palju muudatusi teenuste pakkumises. Näiteks varasemad naistele ja beebidega emadele suunatud klubid toimusid muidu kord kuus, kuid pärast hotelli

taasavamist 2020. aasta juunis on neid korraldatud igakuiselt ning huvi on kasvanud. Lisaks pakub Hotell 1 rohkem eripakette kui enne kriisi (näiteks kodukontor koos majutusega jmt). Spaade sulgemise korraldusega pakuti lühiajaliselt ka võimalust privaatsauna rentida. Restoranist pakutakse kaasamüügi võimalust ja taasalustatud päevapraadide pakkumist. Lisaks pakutakse paketti „Kokka ise kodus“, kus klient saab väikestes pakkides toidu kaasa ja saab seda sama restorani toitu koka juhiste abil ise teha. Kui varem hoiti hoolitsuse aegasid hotelli külalistele, siis nüüd pakutakse neid ka kohalikele.

Hotell 2 suvi oli väga kiire ja kestis pikalt, mistõttu ei keskendutud teenuste muutmisele või juurde pakkumisele. Pigem oli probleemiks 2020. aasta aprillis ja mais tekkinud infopuudus mistõttu ei olnud võimalik teha otsuseid. Toitlustust hakati pakkuma ka kaasamüügina, kuid siiski käibe tõusu sellest märgatud ei ole. Hotell 3 pani piirangute alguses uksed täiesti kinni, sest püsikulud olid väga suured. Saadi aru, et asendustegevusi pakkudes saadud käive tehtud kulutusi üle ei kaalu, mistõttu oldi viimase hetkeni suletud. Seoses kompostrite loomisega pakutakse klientidele võimalust komposti ka kaasa osta. Kui enne saadi toiduained teiste käest, siis nüüd panustatakse ka ise. Saadi ka toetust kasvuhoonete rajamiseks.

Hotell 4 hakkas pakkuma kuu aja kaupa tubade välja rentimist ning prooviti ka kodukontori teenuse pakkumist, aga see ei osutunud eriti populaarseks. Lisaks majutati meditsiinipersonali ja kaitseväelasi. Hotell 5 proovis sarnaselt Hotell 1-le pakkuda privaatspaa teenust, kuid selleks Terviseameti luba ei saadud. Esimese laine ajal pakuti kohalikele eraldi spaakülastuse võimalust, mis osutus edukaks.

Kuigi põhitegevustesse investeeringud enam kui pooltel vähenesid, siis tuli suurem osa küsitlusele vastanutest välja uute teenustega, millest kõige enam hakati pakkuma restoranitoidu kaasamüüki. Seega võib järeldada ärimudeli innovatsiooni toimumist. Intervjuudele vastanutest tulid nii Hotell 1 kui Hotell 3 välja uute teenustega, mis on tõestanud ka tegevuste kasulikkust. Hotell 3 kasvuhoonete rajamise näitel saab välja tuua toetuste olulisuse innovatsioonis.

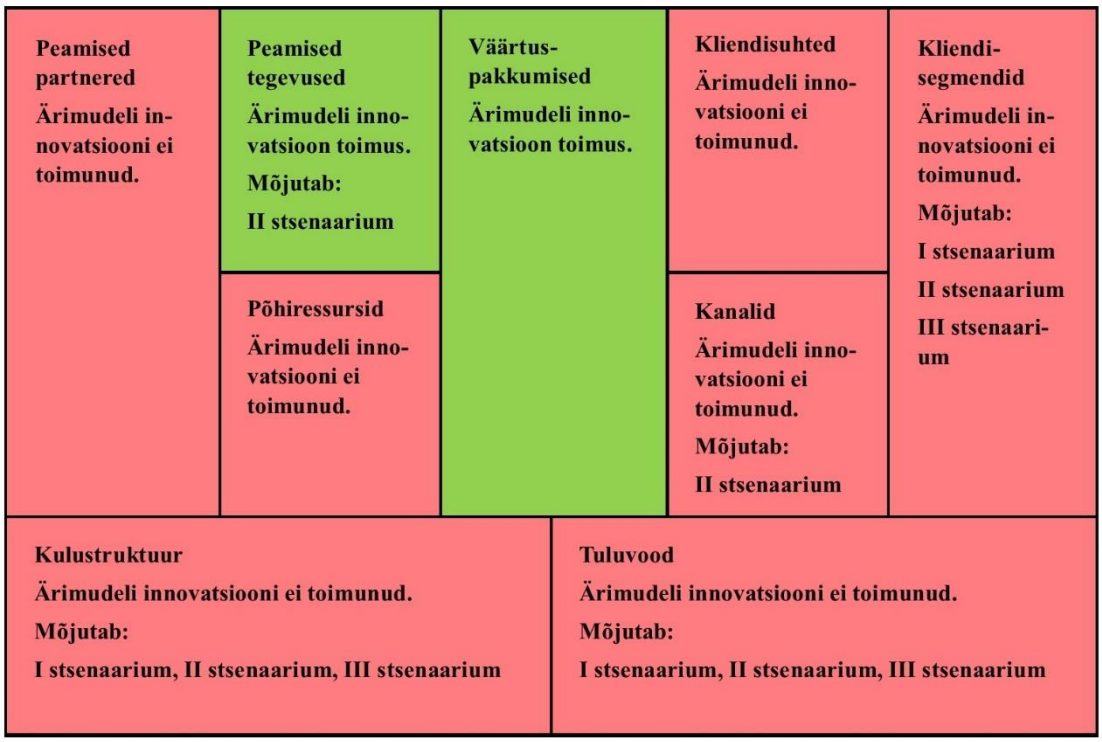
Koostööpartnerite arv vähenes enam kui pooltel küsitlusele vastanutest ning ei suurenenud kellelgi. Intervjuus kommenteeris Hotell 1, et suuri muudatusi pole tehtud, kuna pole mõtet pingutada uute partnerite leidmisega kui on juba eelnevalt teada, et antud toodet ei ole antud hetkel võimalik müüa. Samas on aga olemasolevad koostööpartnerid alles jäetud. Hotell 3 ei ole samuti koostööpartnereid muutnud. Kui muidu eelistatakse odavate hindadega hulgimüüjaid, siis toidu osas on hakatud eelistama väiketootjaid (kui tarnekindlus on olemas), kellel reeglina on küll kõrgem hind. Hotellil 4 palju koostööpartnereid ei ole ning need kriisi

ajal ei muutunud. Hotellil 5 olid paketid koostatud nii, et suurt muutust partneritega ei olnud, ainsa muutusena pandi osad suhted pausile ning nendega jätkatakse esimesel võimalusel. Eelneva põhjal saab järeldada, et partnerite vahetamisega üldjoontes ärimudeli innovatsiooni ei ole toimunud.

Kulude struktuuri muutmisel selgus küsitlusest, et tööjõukulude vähendamine oli oluline faktor ning teistes valdkondades jaotusid vastused pigem võrdselt. Kulude vähendamisel oli Hotell 1 sunnitud koondama mõned töötajad, kuid kuna palju on hooajatöölisi, siis see arv suur ei olnud. Kõrghooaja saabudes on tarvis uuesti tööjõudu juurde, kuid püsib kartus, et töötajaid on raske leida. Hotell 2 suvel töötajate arvu ei vähendanud, kuid madalhooajal loobuti ühest müügitöötajast ja kahest teenindajast, kuna väiksema tiimiga on lihtsam talve üle elada. Samas palkasid ei vähendatud. Hotell 3 töötasusid samuti ei vähendanud, kuid vähendas töötajate arvu. Teenustest katkestati televisiooni edastamine, raamatupidaja teenus, prügiveo ja pesumaja teenus ning IT hooldus. Kütet ja ventilatsiooni kinnioleku ajal sees ei hoita, millega on suudetud kulutusi vähendada 70%.

Hotell 4 optimeeris oluliselt energeetikat rajades päikesepargi, kasutades valgustitel liikumisandureid ja sulgedes korruseid. Töötajate arvu ei vähendatud, kuna nende arv oli juba eelnevalt optimaalne, küll aga vähendati palkasid. Samuti pandi seisma investeeringud inventari uuendamisse ja hoone remonti. Kulude vähendamisega ei ole siinkohal märgata ärimudeli innovatsiooni. Hotell 5 töötajaid ja töötasusid ei vähendanud, kuid töötaja lahkudes töökohta ei täidetud. Kulusid optimeeriti aga pidevalt ning seda oli uue hotellina lihtsam teha, kuna kõik ei olnud veel välja kujunenud ja nö kivisse raiutud. Kokkuvõttes on hotellid pigem vältinud ebavajalikke kulutusi kui nad on teinud kulustruktuuris muudatusi. Samas on Hotelli 4 näitel näha, et energiasüsteemi ümbertegemine on oluliseks faktoriks edaspidisel kulude kokkuhoidmisel.

Eelneva põhjal ja vaadates joonist 3 saab öelda, et Eestis tervikuna toimus ärimudeli innovatsioon kahes ärimudeli osas: väärtuspakkumised ja peamised tegevused. Samas varieerusid tehtud muudatuste tüübid ja ulatus hotelliti ning innovatsioone toimus igas ärimudeli grupis. Saab öelda, et läbi on viidud toote/ teenuse ja protsessi innovatsioon. Samas selgus nii küsitlusest kui intervjuudest, et turunduskanalite kasutamine on muutunud ja liigutakse digitaalsete kanalite suunas ning potentsiaalselt võib toimuda/ toimub paljudes ettevõtetes ka turundusinnovatsioon. Kui muudatused olid suured ja hõlmasid mitut osa võis toimuda organisatsiooniline innovatsioon, näiteks Hotell 4 puhul päikesepargi rajamine ja Hotell 3 puhul toidu ise kasvatamine ja komposteerimine, kuna see mõjutas mitut valdkonda.



Joonis 3. Ärimudeli innovatsiooni toimumine Eesti hotellides ja võimalused tulevikustsenaariumides

Allikas: Autorite koostatud Osterwalder & Pigneur, 2014 põhjal

Ärimudelit ja selle innovatsiooni käsitledes tuleb arvestada, et erinevad mudeli osad on omavahel seotud ning mõjutavad üksteist, mis tähendab et innovatsioon ühes osas võib esile kutsuda innovatsiooni mõnes teises ärimudeli osas. Näiteks väärtuspakkumise muutus võib muuta rõhku põhitegevustes ja sellega omakorda mõjutada tuluvoogusid või kliendisuhteid. Või näiteks sihtgrupp mõjutab kanalite valikut ja sellega kliendisuhete loomist.

Vaadates innovatsiooni astmeid (Schaltegger *et al.*, 2012), saab välja tuua et üldjoontes viidi läbi väikeseid muudatusi vähesel määral ning kuigi suuremas osas küsitletud hotellidest (84%) muudeti väärtuspakkumist, siis tehtud uuendused olid pigem olude sunnil ning paljud võidakse hiljem tühistada. Selle põhjal saab öelda, et tegemist on ärimudeli kohandamisega. Samas intervjueeritud hotellides Hotell 3 ja Hotell 4 on tehtud muudatused jäädavad, mistõttu saab öelda, et tegemist on ärimudeli ümberkujundamisega.

Kuigi küsitluse tulemustest selgus, et Eesti hotellides toimus ärimudeli innovatsioon, siis tulenesid tehtud muudatused tugevalt Covid-19 kriisist sõltuvalt. Samas tuli välja intervjuudest ja Tartu Ülikooli (2021) stsenaariumidest, et kui mõni innovatsioon praegu laialdaselt ei toimunud, siis on mitmeid muutuseid, mille läbiviimine aitaks hotellidel tulevikus edukamalt hakkama saada, kui kriisieelse seisundini jõudmine võtab aega (Azar &

Ciabuschi, 2017). Vahepeal on inimeste käitumine, turismindus ja ettevõtluse tingimused muutunud, mistõttu võtab 2019. aasta tasemele taastumine aega aastaid (Tartu Ülikool, 2021). Järgnevalt vaatame, millised muudatused on tulevikust lähtuvalt potentsiaalselt olulised ja millised mitte.

Kliendisegmendid küll muutusid ning eestlaste tähtsus üldjoontes tõusis, kuid kuna muutus oli olukorra sunnil, ei liigitanud autorid seda innovatsiooniks. I stsenaariumi korral (Tartu Ülikool, 2021) olukord jätkub ning välisturiste ei ole niipea oodata, mistõttu tuleks sel juhul keskenduda edasi eestlastele. II stsenaariumi kohaselt eelistavad eestlased kodumaal reisides maapiirkondi ning Tallinnasse turistide masse ei tule, mistõttu tuleks antud juhul Tallinna hotellidel rohkem pingutada Eesti kodanike meelitamise nimel. III stsenaariumi järgi saabuvad turistid uuesti Eestisse, kuid piirduvad Tallinnaga. Samal ajal on Eestlaste huvi maapiirkondade ja väiksemate linnade vastu raugenud ning eelistatakse reisida välismaale, mistõttu tuleks väiksemates piirkondades turismi täieliku taastumise korral näha vaeva Eesti kodanike meelitamisega. Lisaks on muutunud inimeste reisimisharjumused ning inimesed eelistavad reisida väiksemates seltskondades (Tartu Ülikool, 2021). Seega tasub turismi mittetaastumise korral keskenduda tugevalt sihtgruppide kaardistamisele ja vajadusel ümber kohanemisele.

Väärtuspakkumise korral saab öelda, et suurem osa tehtud muudatusi hõlmasid hinnasoodustusi ja lisatasuta teenuseid, mis enne kriisi olid tasulised, mistõttu võimalusel nende pakkumine lõpetatakse või muudetakse tasuliseks. Samas Hotelli 3 põhjal saab tuua näiteks, et lisaväärtuse pakkumine mahetoidu näol ja keskkonnasõbralik kuvand võib tuua kasu. Seega tasub mõelda lisaväärtuse pakkumisele spetsiifilise niši näol, et tõsta oma väärtust tarbija silmis, eriti olukorras, kus turism ei ole taastunud endisele tasemele.

Turunduskanalite puhul on näha, et toimunud muudatused olid pigem seotud levitatava info hulga vähendamisega, mistõttu innovatsiooni antud valdkonnas magistritöö autorid ei täheldanud. Tulevikus on oodata turunduse digitaalsemaks muutumist. Turunduskanalite muutmise peale tuleb mõelda igal juhul sihtgrupi vahetumise korral. Kliendisuhete juhtimises drastilisi muudatusi ei toimunud ning intervjuudest ei selgunud ka plaanitavaid ümberkorraldusi. Kuigi kliendisuhetele on oluline keskenduda, ei ole selles muudatuste tegemine kriisijärgsel perioodil olulise tähtsusega.

Tuluvoogude ja põhiressursside korral ei saa samuti rääkida ärimudeli innovatsioonist, kuid riigi rolli olulisust toetuste jagamisel ja ettevõtete pinnalpüsimiseks pidasid oluliseks nii küsitlusele vastajad kui intervjueeritavad. Tartu Ülikooli uuringus (2021) rõhutati üleüldist toetuste olulisust ning toodi välja nii riigi võimalust toetada turunduse

internetipõhiseks liikumist ning e-turismi ja ühtse broneerimissüsteemi rajamist. Kuigi kriisiabi jagamine lõpetatakse mingil hetkel ära, siis on toetustel edaspidi eriti oluline mõju ärimudeli innovatsioonile, mille puhul saab välja tuua Hotellid 3, 4 ja 5, kes said oma suuremad muudatused tehtud tänu riigi toele ning nende kasu on juba praegu märgata.

Kuigi põhitegevustes oli näha selget innovatsiooni, siis sarnaselt lisaväärtuse pakkumisele olid uued teenused sellise iseloomuga, et esimesel võimalusel need võidakse lõpetada, nagu näiteks kuukaupa toa välja üürimine ja kodukontori võimalus. Samas on aga turismi aeglase taastumise korral teenused, nagu näiteks veebikonverentside korraldamine ja kohalikele spaavõimaluse pakkumine või toidu kaasamüümine (kui varem ei olnud), heaks võimaluseks täiendavat lisateenistust saada.

Koostööpartnerite osas ärimudeli innovatsiooni ei toimunud ning kuigi koostööpartnerid on tähtsad, siis nendes muudatuste tegemine ei ole kriisijärgsel perioodil olulise tähtsusega. Samuti ei toimunud ärimudeli innovatsiooni kulustruktuurides, kuna rohkem keskenduti tööjõukulude vähendamisele ja investeeringute edasi lükkamisele kui kulustruktuuri muutmisele. Samas toodi intervjuudes välja kulude optimeerimise olulisust ka edaspidi ja seda nii kokkuhoiu kui ka keskkonnasäästlikkuse seisukohast.

Saadud tulemustest saab välja tuua, et osad muudatused, mis olid olulised kriisihetkel minetavad oma tähtsuse kriisi möödudes. Samas kui muudatused, mis tulid olude sunnil või neile ei pööratud piisavalt tähelepanu, omandavad aina suuremat tähtsust olukorras, kus piirid lähevad lahti, kuid turismi endisele tasemele taastumine võtab aega. Antud teemat võib samade kriteeriumite alusel hinnata ka näiteks aasta või paari pärast või siis kui Covid-19 kriis praegusega sarnasel kujul enam majandust ei mõjuta.

Kokkuvõte

Covid-19 pandeemia mõju turismisektorile ei saa alahinnata. Viirusest põhjustatud kriis on turismisektoris tekitanud olukorra, kus endine olukord on keeratud pea peale, mistõttu on vajalik muudatuste elluviimine. Käesolevas magistritöös uuriti kas ja kuidas muutusid Eesti hotellide ärimudeli erinevad osad Covid-19 pandeemia tagajärjel. Selleks vaadeldi Eesti hotellide Covid-19 kriisist tulenevalt tehtud muudatusi Osterwalderi ärimudeli käsitlusest lähtuvalt, eesmärgiga teha järeldusi ärimudeli innovatsiooni võimaluste kohta Eesti hotellides.

Teoreetilises osas defineeriti ärimudeli mõiste ja magistritöö autorid jõudsid järeldusele, et ärimudel on kombinatsioon erinevatest elementidest, mis kirjedavad, mida ja kuidas ettevõte kliendile pakub ja kuidas sellega kasumit teenitakse. Oma tegevuste analüüsimiseks on organisatsioonidel võimalik kasutada erinevaid raamistikke. Erinevaid

käsitlusi analüüsides otsustasid autorid kasutada uuringu tegemisel Osterwalderi ja Pigneur'i ärimudeli lõuendit (2005), millele annab teiste raamistike ees eelise selle rakendatavus erineva profiiliga ettevõtetele.

Innovatsiooni ulatus ja uuenduslikkus võivad olla määravaks ettevõtte edukuse ja konkurentsivõime määramisel, nii aina kiiremini muutuvas maailmas kui ka kriisist põhjustatud ebastabiilses olukorras. Innovatsiooni saab laias plaanis jagada tehnoloogiliseks ja mittetehnoloogiliseks innovatsiooniks, millest tehnoloogiline innovatsioon hõlmab uusi või täiustatud tooteid, teenuseid või protsesse ja mittetehnoloogiline innovatsioon puudutab organisatsioonilisi või juhtimisalaseid uuendusi. Spetsiifilisemaks minnes saab innovatsiooni jaotada toote/ teenuse, protsessi, organisatsiooni ja turunduse innovatsiooniks. Ärimudeli innovatsiooni all ei mõisteta mitte ainult kategoorilist uuendust või ärimudeli kõigi osade muutmist, vaid ka erinevate osade asendamise tulemusel klientidele uue väärtuse pakkumist.

Kriisi saab defineerida kui negatiivset sündmust, mille lõplikku mõju ei ole võimalik ette ennustada ning mis sõltub olukorrast ja selle käsitlemisest. Kriisi võib tekitada iga väiksem kõrvalekalle tavapärases süsteemi toimimises, kuid tihti annavad need vajaliku tõuke, mistõttu lõpptulemus pärast kriisi ületamist ei pruugi olla negatiivne. Kriisi peamised omadused on ootamatus, ohu olemasolu ja kiire reageerimise vajadus. Kuigi kriise peetakse oma loomult ootamatuteks, toimuvad need regulaarselt ning on osaks majandustsüklitest. Kriise saab jaotada ka ulatuse, algatusviisi ja taseme poolest. Kriiside puhul on oluline vältida nende kuhjumist ning seda saab ennetada kriisijuhtimisega, mille eesmärgiks on kahju minimeerimine, mitte kriisi vältimine.

Magistritöö empiirilises osas viisid töö autorid läbi küsitluse uurimaks Covid-19 mõju Eesti hotellides. Autorid koostasid küsimused Osterwalderi ärimudeli lõuendile toetudes. Saadud andmeid analüüsiti programmis MS Excel. Uuringu tulemuste paremaks mõistmiseks viisid töö autorid läbi poolstruktureeritud intervjuud viie hotelli esindajaga Hiiu, Ida-Viru, Saare, Harju ja Pärnu maakondadest ning kasutati Tartu Ülikooli uuringut Covid-19 mõjust turismile (2021). Küsitluse käigus saadud tulemuste, tehtud intervjuude ja Tartu Ülikooli uuringu sünteesil uuriti, milliseid muudatusi ärimudelites tehti ning anti hinnangud, millised muudatused on tulnud selleks, et jääda.

Tulemustest selgus, et peamiselt toimus Eesti hotellides ärimudeli innovatsioon Osterwalderi mudelist lähtuvalt peamiselt väärtuspakkumisi ja peamisi tegevusi puudutavates valdkondades. Sellegipoolest varieerusid tehtud muudatused hotelliti ning innovatsioone toimus kõigis ärimudeli osades. Ärimudelit ja selle innovatsiooni käsitledes on oluline märkida, et innovatsioon ühes ärimudeli osas võib esile kutsuda muutuse teistes ärimudeli

valdkondades. Innovatsiooni liikidest viidi seega peamiselt läbi protsessi ja toote/ teenuse innovatsioon, kuid osades hotellides on toimunud ka organisatsiooniline innovatsioon läbi suurte muutuste ning turunduskanalite ja sihtgruppide muutusega on võimalik, et on oodata ka turundusinnovatsiooni. Suurem osa küsitletud hotellidest (90,6%) viis Covid-19 kriisist tulenevalt läbi muudatusi ning kuigi paljud tehtud muudatustest võidakse kriisi möödudes eemaldada, siis selgus intervjuudest ja Tartu Ülikooli (2021) stsenaariumidest, et on mitmeid muudatusi, mis võivad toimuda lähiaastatel ning mis aitavad hotellidel paremini hakkama saada, kui turism aeglaselt endisele tasemele taastub.

Kui muudatused on läbi viidud peamistes tegevustes ja väärtuspakkumistes, siis on lisaks mitmeid teisi valdkondi mille muutmine on hotellidele edaspidi kasulik. Kuigi kliendisegmentides innovatsiooni ei toimunud, siis tasub edaspidi hotellidel mõelda sellele, et panna rõhku kohalikule klientuurile ka siis kui liikumine on piiranguteta, sest välisturistide külastuste arvu taastumine võtab aega. Turunduskanalites samuti innovatsiooni ei toimunud, kuid turunduse digitaalsemaks muutumise ja sihtgruppide muutumise korral tasub mõelda turunduskanalite muutmise peale. Tuluvoogudes ja põhiressurssides innovatsiooni ei toimunud, kuid riigi mõju uurides selgus, et toetustel on suuremate muudatuste tegemisel ja ärimudeli innovatsiooni toimumisel suur roll. Kulustruktuuris samuti innovatsiooni ei toimunud, kuigi intervjuudest toodi välja, et kulude optimeerimine on olulise tähtsusega. Kliendisuhete ja koostööpartnerite osas samuti innovatsiooni ei toimunud ning lähitulevikus ei ole nendes valdkondades muudatuste tegemine määrava tähtsusega.

Magistritöö raames läbiviidud küsitluse ja intervjuude kaudu saadud tulemuste põhjal saab üldistavalt väita, et Eesti hotellides toimus ärimudeli innovatsioon ärimudeli kahes osas: väärtuspakkumised ja peamised tegevused. Tehtud muudatused tulenesid küll tugevalt Covid-19 kriisist sõltuvalt, kuid selgus, et on mitmeid muudatusi, mis aitaks Eesti hotellidel tulevikus edukamalt hakkama saada kui turism aeglaselt taastub. Tulemustest selgus, et muudatused, mis olid olulised kriisi ajal, ei ole mõne aja möödudes enam olulised, kuid muudatused, millele seni ei ole palju tähelepanu pööratud saavad üha olulisemaks. Antud teemat on aktuaalne edasi uurida näiteks aasta või paari pärast (kui kriis peaks endiselt veel kestma) või teha kokkuvõtlik uuring peale seda kui Covid-19 kriis on taandunud ning maailma majandust enam ei mõjuta.

Viidatud allikad

1. Alas, R. (2007). Kriisijuhtimine: Kriis kui võimalus
2. Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems.* DOI: doi:10.1057/ejis.2010.21
3. Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review.* DOI: doi:10.1016/j.ibusrev.2016.09.002
4. Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* DOI: 10.1108/IJCHM-03-2020-0242
5. Boin, R. A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management.* DOI: http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.00138
6. Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723
7. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. DOI: http://dx.doi.org/10.1177/0149206316680030
8. Burns, A. F., & Mitchell, W. C. (1946). Measuring business cycles. *National Bureau of Economic Research, New York.* Retrieved from: https://www.nber.org/system/files/chapters/c2980/c2980.pdf
9. *Business Model Canvas.* (2021). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas
10. Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management.* DOI: doi:10.1016/j.ijhm.2003.07.001
11. Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. European Journal of Innovation Management. DOI: https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015

12. Cheng, C. C., & Krumweide, D. (2010). The effects of market orientation and service innovation on service industry performance: An empirical study. *Operation Management Research.* DOI: https://doi.org/10.1007/s12063-010-0039-x
13. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change.* Retrieved from: https://pdfs.semanticscholar.org/41c8/a0a665ee7059dbaa5c47db9b0f032353fbdd.pdf
14. Clark, C., Davila, A., Regis, M., & Kraus, S. (2020). Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: An international investigation. *Global Transitions.* DOI: 10.1016/j.glt.2020.06.003
15. 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.* DOI: 10.1109/TEM.2019.2910381
16. Coombs, W. T. (2014). Crisis Management and Communications. *Institute for Public Relations*. Retrieved from: http://www.instituteforpr.org/crisismanagement-communications/
17. Cost Stucture. (s.a.). Business Model Canvas. Retrieved from: https://bmcintroduction.wordpress.com/cost-structure/
18. Cost Structure Block in Business Model Canvas. (2020). *Cleverism.* Retrieved from: https://www.cleverism.com/cost-structure-block-in-business-model-canvas/
19. DaSilva C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning.* DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.004
20. Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal.* DOI: 10.1002/smj.349
21. Devisscher, T., & Mont. O. (2008). An analysis of a product service system in Bolivia: coffee in Yungas. *Int. J. Innovation and Sustainable Development.* DOI: 10.1504/IJISD.2008.022229
22. European Travel Commission. (2021). European Tourism: Trends & Prospects Quarterly Report (Q4/2019). Retrieved from: https://etc-corporate.org/uploads/2021/02/ETC-Quarterly-Report-Q4-2020_Public-1.pdf
23. European Travel Commission; European Tourism Association; Eurail, B.V.; European Commission. (2020). Long-haul Travel Barometer. June 2020. Retrieved from: https://etccorporate.org/uploads/2020/06/ETC_Long-Haul_Travel_Barometer_2_2020.pdf

24. Fatima, T., & Elbanna S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and futuure. International Journal of Hospitality Management. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656
25. Fisher, J. (2018). Innovation Strategy. *Idea Drop.* Retrieved from: https://ideadrop.co/innovation-strategy/innovation-tips-for-startups/
26. Geissdoefer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240
27. Gilmore, E. (2012). *'If you want to make peace with your enemy, you have to work with your enemy. Then he becomes your partner'.* Retrieved from: https://www.osce.org/cio/90075
28. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *Int. J. Production Economics.* DOI: doi:10.1016/j.ijpe.2011.05.014
29. Haas, M., Faber, R., & Hamersma, M. (2020). How COVID-19 and the Dutch 'intelligent lockdown' change activities, work and travel behaviour: Evidence from longitudinal data in the Netherlands. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100150
30. Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism.*
31. Haralambie, G. (2011). The Global Crisis and Cyclical Theory. *Theoretical and Applied Economics.* Retrieved from: http://store.ectap.ro/articole/664.pdf
32. Henderson, R., Jaffe, A. B., & Trajtenberg, M. (1998). Universities as a source of commercial technology: a detailed analysis of university patenting 1965–1988. *Review of Economics and Statistics.* Retrieved from: http://www.mitpressjournals.org/doi/pdfplus/10.1162/003465398557221
33. Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management.* DOI: 10.1016/j.tourman.2009.08.012
34. International tourism, number of arrivals. (2021). *The Worrld Bank.* Retrieved from: https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL
35. Isreali, A. A., & Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *International Journal of Hospitality Management.* DOI: 10.1016/S0278-4319(03)00070-7
36. Johnson, M. W. (2010). Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. *Harvard Business Press.* Retrieved fom:

https://www.emeraldpublishing.co.uk/learning/management_thinking/interviews/pdf/johnson_m.pdf

37. Kandampully, J. (2006). *The new customer-centred business model for the hospitality industry.* DOI: 10.1108/09596110610658599
38. Key Partners in Business Model Canvas. (2020). *Cleverism.* Retrieved from: https://www.cleverism.com/key-partners-in-business-model-canvas/
39. Kiani, K. M. (2009). Business Cycle Fluctuations and Economic Policy, Nova Science Publishers, Incorporated, 2009. *ProQuest Ebook Central.* Retrieved fom: http://ebookcentral.proquest.com/lib/tartu-ebooks/detail.action?docID=3018337
40. Kotler, P. (2000). Marketing Management, Millenium Edition. *Custom Edition for University of Phoenix.* Retrieved from: http://182.160.97.198:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/64/Marketing%20Management%20Millenium%20Edition.pdf?sequence=1
41. 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
42. Kucukaltan, B., Irani, Z., & Acar, Z. (2020). Business model canvas for humanitarian operations of logistics service providers. *Production Planning & Control.* DOI: 10.1080/09537287.2020.1834128
43. Larsson, S., & Gustavsson, S. (2020). Marketing Innovation for SMEs during COVID-19 Pandemic. *Luleå University of Technology.* Retrieved from: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1439188/FULLTEXT01.pdf
44. Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game. The Boston Consulting Group. Retrieved from: https://image-src.bcg.com/Images/BCG_Business_Model_Innovation_Dec_09_tcm81-121706.pdf
45. Liu, H. J., Love, P. E., Smith, J., Sing, M. C., & Matthews, J. (2018). Evaluation of public–private partnerships: A life-cycle Performance Prism for ensuring value for money. *Environment and Planning C: Politics and Space.* DOI: 10.1177/2399654417750879
46. Maddox, T. (2021). Research: Innovation is key to business success. TechRepublic. Retrieved from: https://www.techrepublic.com/article/research-innovation-is-key-to-business-success/

47. Majutusteenused. (2020). *Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium.* Loetud aadressil: https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/turism/majutusteenused
48. Mansfeld, Y. (1999). Cycles of war, terror, and peace: determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry. *Journal of Travel Research*. DOI: 10.1177/004728759903800107
49. Mitchell, D., & Coles, C. B. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy.* DOI: 10.1108/02756660410515976
50. Mitchell, D., & Coles, C. B. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. Journal of Business Strategy. DOI: 10.1108/02756660310504924
51. Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). Managing crises before they happen. *American Management Association.* Retrieved from: https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.utlib.ut.ee/lib/tartu-ebooks/detail.action?docID=243056
52. Morais, D. B., Dorch, M. J., & Backman, S. J. (2004). Can tourism providers buy their customers' loyalty? *Journal of Travel Research.* DOI: 10.1177/0047287503258832
53. Nõuded majutusettevõttele. (2005). *Riigi Teataja.* Loetud aadressil: https://www.riigiteataja.ee/akt/951667
54. OECD. (2002). *Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264199040-en
55. Osterwalder, A. (2013). A Better Way to Think About Your Business Model. *Harvard business review.* Retrieved from: https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo
56. Osterwalder, A. (2004). The business model ontology. A proposition in a design science approach. *PhD thesis, Universite de Lausanne, Switzerland.* Retrieved from: https://bit.ly/3uiiCxk
57. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Aligning Profit and Purpose through Business Model Innovation. Retrieved from: https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/08/CANVAS-1.pdf
58. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Clarifying business models. *Communications of the Association for Information Systems.* DOI: 10.17705/1CAIS.01601
59. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Ärimudeli generatsioon.* Tallinn: Printon.

60. Ottenbacher, M. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research.* DOI: https://doi.org/10.1177/1096348007302352

61. Penrose, J. M., Rasberry, R. W., & Myers, R. J. (2001). Advanced Business Communication. 4th edition. South-Western College Publishing, Thomson Learning.

62. Pikkemaat, B., & Peters, M. (2006). Towards the Measurement of Innovation—A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism.* DOI: 10.1300/ J162v06n03_06

63. Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firmperformance. *Journal of Innovation& Knowledge.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002

64. Reid, J. (2000). Crisis management: Planning and media relations for the design and construction industry. New York: Wiley

65. Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2018). Business models in tourism – state of the art. *Tourism Review.* DOI: https://doi.org/10.1108/TR-02-2018-0027

66. Romero, D., & Molina, A. (2009). Value Co-creation and Co-innovation: Linking Networked Organisations and Customer Communities. *IFIP Advances in Information and Communication Technology.* DOI: .https://doi.org/10.1007/978-3-642-04568-4_42

67. Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181

68. Saka, R. O. (2014). Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor Ltd. *European Journal of Business and Management*.

69. Sawalha, I. H., Jraisat, L. E., & Al-Qudah, K. A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management.* DOI: http://dx.doi.org/10.1108/DPM-09-2012-0101

70. Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *Int. J. Innovation and Sustainable Development.* Retrieved from: https://bit.ly/3fDPoDY

71. Scherer, F. M. (2001). Innovation and Technological Change, Economics of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.* DOI: https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/02308-1

72. Sebastian. (2021). *Performance Prism for Performance & Stakeholder Management.* Retrieved from: https://project-management.info/performance-prism/

73. Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons.* DOI: 10.1016/j.bushor.2004.10.014

74. Siddiquei, M. I., & Khan, W. (2020). Economic implications of coronavirus. *Journal of Public Affairs.* DOI: 10.1002/pa.2169

75. Śledzik, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal.* DOI:10.2139/ssrn.2257783

76. Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management.* DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017

77. Tanase, D. I. (2012). Procedural and Systematic Crisis Approach and Crisis Management. *Theoretical and Applied Economics.* Retrieved from; http://store.ectap.ro/articole/730.pdf

78. Tartu Ülikool. (2021). COVID-19 mõju turismile omastele majandusharudele ja kaasnevad mõjud teistele majandusharudele. Loetud aadressil: https://static.visitestonia.com/docs/3638987_c-19-taisaruanne-24-03-21.pdf

79. Technological and non-technological innovation. (2013). *The Innovation Policy Platform.* Retrieved from: http://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/content/technological-and-non-technological-innovation/index.html

80. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning, 43, 172-194.* doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003

81. The Performance Prism. (2013). *OGMA.* Retrieved from: https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/performance-prism.html

82. Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2006). Innovatsiooni juhtimine: tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muudatuste integreerimine. *Pegasus.*

83. Traver, E. (2020) *Balanced Scorecard.* Retrieved from: https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp

84. Ulmer, R.R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). Effective Crisis Communication: Moving from crisis to opportunity. *Sage Publications.*

85. UNWTO. (2020a). World Tourism Barometer. Vol 18, Issue 1. Retrieved from: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-

86. UNWTO. (2020b). Global Guidelines to Restart Tourism. 28. may. 2020. Retrieved from: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-GlobalGuidelines-to-Restart-Tourism.pdf

87. Vihand, J. (2018). Las palgad tõusevad. *Äripäev.* Loetud aadressil: https://www.aripaev.ee/arvamused/2018/07/19/jaanus-vihand-las-palgad-tousevad

88. Visnjic, I., Wiengarten, F., & Neely, A. (2014). Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *The Journal of Product Innovation Management.* DOI: https://doi.org/10.1111/jpim.12254

89. Wei, Y. S., & Morgan, N. A. (2004). Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms. *The Journal of Product Innovation Management.* DOI: https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00092.x

90. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal.* DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3161

91. West, H. (2012). Innovating in the Scary Zone. *Harvard Business Review.* Retrieved from: https://hbr.org/2012/05/innovating-in-the-scary-zone

92. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004

93. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management.* DOI: 10.1177/0149206311406265

LISA A

Eesti ja välisriikide kodanike ööbimiste arv kuude lõikes 2019. ja 2020. aastal

Kuu	2019 Eesti	2019 välisriigid	2020 Eesti	2020 välisriigid	Muutus Eesti	Muutus välisriigid	Muutus kokku
Kokku	2591410	4375637	2270210	1403802	-12%	-68%	-47%
Jaanuar	155230	239453	152122	258925	-2%	8%	4%
Veebruar	171453	208196	180264	234320	5%	13%	9%
Märts	174655	246242	83116	94051	-52%	-62%	-58%
Aprill	175689	306105	34034	9044	-81%	-97%	-91%
Mai	181785	405898	66450	16967	-63%	-96%	-86%
Juuni	263938	479609	218080	83271	-17%	-83%	-59%
Juuli	366434	634178	392808	259405	7%	-59%	-35%
August	344526	540613	377153	214030	9%	-60%	-33%
September	175897	368178	195622	89233	11%	-76%	-48%
Oktoober	198889	346141	230385	53574	16%	-85%	-48%
November	189981	288615	175615	48813	-8%	-83%	-53%
Detsember	192933	312409	164561	42169	-15%	-87%	-59%

Allikas: Statistikaamet

LISA B

Eesti ja välisriikide kodanike ööbimiste arv maakondade lõikes 2019. ja 2020. aastal

Maakond	2019 Eesti	2019 välisriigid	2020 Eesti	2020 välisriigid	Muutus Eesti	Muutus välisriigid	Muutus kokku
Kogu Eesti	2591410	4375637	2270210	1403802	-12%	-68%	-47%
Harju	635288	2956049	464109	926685	-27%	-69%	-61%
Hiiu	31229	9125	38835	3174	24%	-65%	4%
Ida-Viru	279316	201801	256129	54408	-8%	-73%	-35%
Jõgeva	23684	14419	27735	8279	17%	-43%	-5%
Järva	39475	6739	28222	3538	-29%	-47%	-31%
Lääne	112057	66437	112611	13436	0%	-80%	-29%
Lääne-Viru	172197	72464	154977	26367	-10%	-64%	-26%
Põlva	35024	8435	33733	4831	-4%	-43%	-11%
Pärnu	383950	540607	386488	190159	1%	-65%	-38%
Rapla	25854	4739	21436	3079	-17%	-35%	-20%
Saare	197971	128194	191154	44238	-3%	-65%	-28%
Tartu	294477	269700	239480	88086	-19%	-67%	-42%
Valga	140117	46976	125336	16489	-11%	-65%	-24%
Viljandi	77875	21624	70185	8910	-10%	-59%	-21%
Võru	142896	28328	119780	12123	-16%	-57%	-23%

Allikas: Statistikaamet

LISA C

Küsitluse ankeet

1. Märkige ära maakond (maakonnad), kus teie ettevõte tegutseb (võimalik valida mitu)
    - Harju maakond
    - Hiiu maakond
    - Ida-Viru maakond
    - Jõgeva maakond
    - Järva maakond
    - Lääne maakond
    - Lääne-Viru maakond
    - Pärnu maakond
    - Põlva maakond
    - Rapla maakond
    - Saare maakond
    - Tartu maakond
    - Valga maakond
    - Viljandi maakond
    - Võru maakond
2. Töötajate arv
    - alla 10 töötaja
    - 10-49
    - 50-99
    - 100 või rohkem
3. Ettevõtte müügikäive 2019. aastal
    - alla 50 000 €
    - 50 000 – 499 999 €
    - 499 999 – 999 999 €
    - üle miljoni euro
4. Ettevõtte tegevussuund või -suunad (võimalik valida mitu)
    - tavahotell
    - spaahotell

- konverentsihotell
- sanatoorium
- apartmenthotell
- luksushotell
- lennujaamahotell
- ärihotell
- mõisahotell
- villahotell
- butiikhotell
- muu...

5. Tubade arv
    - 1-19
    - 20-49
    - 50-99
    - 100-149
    - 150 või rohkem
6. Covid-19 mõju alljärgnevatele teguritele teie ettevõttes 2020. aastal

	Mõjus positiivselt	Mõjus pigem positiivselt	Ei mõjutanud	Mõjus pigem negatiivselt	Mõjus negatiivselt
külastuste arv					
töötajate arv					
käive					
suhted klientidega					
suhted koostööpartneritega					

Millisele tegurile avaldas Covid-19 veel mõju? Kas mõju oli positiivne või negatiivne?

7. Kas olete teinud ettevõttes muudatusi tulenevalt Covid-19 olukorrast?
    - Jah, muudatused tulenesid Covid-19 mõjust
    - Muudatused olid vajalikud juba enne, aga Covid-19 levik andis selleks tõuke/võimaluse
    - Muudatused ei olnud seotud Covid-19’ga
    - Ei ole teinud muudatusi
8. Milliseid muudatusi olete teinud oma kliendisuhete juhtimises?

- Parandasime teenindust
- Töötasime välja lojaalsusprogrammi
- Koolitasime töötajaid
- Muutsime turunduskanaleid
- Parandasime kommunikatsiooni klientidega
- Kaasasime uusi koostööpartnereid
- Muu...

9. Milliseid täiendavaid hinnasoodustusi olete olemasolevatele teenustele hakanud pakkuma tulenevalt Covid-19 olukorrast? (võimalik valida mitu)
    - Ei ole hakanud pakkuma täiendavaid hinnasoodustusi
    - Tasuta spaa külastus (kui enne oli tasuline)
    - Võimalusel paremad toad
    - Hommikusöök hinna sees (kui enne oli tasuline)
    - Tervitusjoogid
    - Hommikusöök hotellitoas (uue teenusena või kui oli varasemalt, siis tasuta)
    - Massaaž toa hinnas
    - Tasuta sauna kasutamine (kui enne oli tasuline)
    - Tasuta varajane check-in/ hiline check-out (kui enne oli tasuline)
    - Koostööpartnerite teenused varasemast soodsama hinnaga
    - Soodustused teistes hotelli osakondades nt. restoran, spaa, konverents (kui enne ei olnud)
    - Muu...
10. Kas olete hakanud pakkuma täiendavaid teenuseid?
    - Koroonahaigete majutamine
    - Isolatsioonis viibijate majutamine
    - Võimalus üürida tuba kuu kaupa
    - Restoranist toidu kaasamüük või kojuvedu
    - Kodukontor ehk päevatuba (kui enne ei pakutud)
    - Veebikonverentside korraldamine
    - Ei, kõik on sama
    - Muu...

11. Milliseid info levitamise kanaleid kasutate?

    Palun märkige, milliseid kanaleid info levitamiseks kasutasite enne kriisi, milliseid kriisi ajal ja mida arvate, et kasutate ka peale kriisi.

	Enne kriisi	Kriisi ajal	Peale kriisi
Facebook			
Instagram			
LinkedIn			
Twitter			
Koduleht			
Töötajad			
Uudiskiri			
Partnerite blogid			
Partnerite kodulehed			
Veebipõhised broneerimissüsteemid			
Suunamudijad			
Veebireklaam			
Tele-ja raadioreklaam			
Trükireklaam			
PR ja sisuturundusartiklid			
Google			
Puhka Eestis veebileht			
Külastuskeskuste veebilehed (nt Visit Pärnu jne)			

12. Kuidas on muutunud investeeringud põhitegevuste arendamisse kriisist tulenevalt?
    - on oluliselt suurenenud
    - on pigem suurenenud
    - ei ole muutunud
    - on pigem vähenenud
    - on oluliselt vähenenud
13. Kuidas muutusid ettevõtte partnerid Covid-19'st tulenevast olukorrast? Palume viimases selgitada põhjust, kui partnerid muutusid
    - partnerite arv suurenes
    - partnerid ja nende arv jäi samaks
    - partnerid muutusid, aga arv jäi samaks
    - partnerite arv vähenes
14. Kui oluline oli muutuste tegemine järgmistes valdkondades ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks 2020. aastal?

Valdkond	Oli väga oluline	Oli pigem oluline	Nii ja naa	Ei olnud pigem oluline	Ei olnud üldse oluline
Tööjõu arvu vähendamine					
Töötajate osakoormusele viimine					
Töötajate palga vähendamine					
Renditööjõu kasutamine					
Lepingulise (ajutine) tööjõu kasutamine					
Juhutöötajate kasutamine					
Töötajate koolituskulude vähendamine					
Töötajate motivatsioonipaketi kärpimine					
Struktuurimuudatuste tegemine (allüksuste ühendamine, likvideerimine vm)					
Uuenduste peatamine					
Remondi edasi lükkamine					
Hommikusöögi/ restorani menüü mitmekesisuse vähendamine					

Kui tegite mõnes muus valdkonnas väga olulisi muudatusi, siis palun kirjutage need siia

15. Palun hinnake ettevõtte erinevate sihtgruppide muutumist kriisist tulenevalt

Sihtgrupid	Kahanes	Jäi samaks	Suurenes
Paarid vanuses 18-29			
Paarid vanuses 30-49			
Paarid vanuses 50+			
Pered			
Puhkajad			
Ärikliendid			
Välismaalased			
Eesti kodanikud			
Välismaa grupid			
Eesti grupid			

Kui teie ettevõttes muutus mõne muu sihtgrupi osatähtsus, siis palun kirjutage see siia ja täpsustage, kas see kahanes, jäi samaks või suurenes

16. Mitu kuud on teie ettevõte olnud külastajatele täielikult suletud alates 2020. aasta jaanuarist?
    - ei ole olnud suletud
    - vähem kui 1 kuu
    - 1-2 kuud

- 3-4 kuud
- 5-6 kuud
- 7-8 kuud
- 9-10 kuud
- 11-12 kuud
- rohkem kui 12 kuud

17. Kas olete saanud Eesti Töötukassalt töötasu hüvitist?
    - Jah, taotlesime ja saime toetust
    - Ei, taotlesime ja ei saanud toetust
    - Ei taotlenud
18. Kuidas hindate töötasu hüvitise mõju ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks?
    - on mõjutanud palju
    - on mõjutanud pigem palju
    - mõju on raske hinnata
    - on mõjutanud pigem vähe
    - ei ole üldse mõjutanud
19. Kas olete saanud EAS-ilt Covid-19 mõjude leevendamise toetust?
    - Jah, taotlesime ja saime toetust
    - Ei, taotlesime ja ei saanud toetust
    - Ei taotlenud
    - Ei, oli soov taodelda, aga ei pääsenud löögile
20. Kuidas hindate EAS-i toetuse mõju ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks?
    - on mõjutanud palju
    - on mõjutanud pigem palju
    - mõju on raske hinnata
    - on mõjutanud pigem vähe
    - ei ole üldse mõjutanud
21. Palun märkige allolevast loetelust, kui oluline oli EAS-i toetus nimetatud kulude katmisel

Veeru nimetus	Väga oluline	Pigem oluline	Nii ja naa	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline
Maksti töötajatele palka					
Püsikulude katteks					

Tasuti laene
Tehti investeeringuid

LISA D

Küsitluse küsimuste jaotumine Osterwalderi ärimudeli lõuendi osade vahel

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Peamised partnered
Kuidas muutusid ettevõtte partnerid Covid-19'st tulenevast olukorrast?</td>
<td>Peamised tegevused
Kas olete hakanud pakkuma täiendavaid teenuseid?
Kuidas on muutunud investeeringud põhitegevuste arendamisse kriisist tulenevalt?</td>
<td rowspan="2">Väärtus-pakkumised
Milliseid täiendavaid hinnasoodustusi olete olemasolevatele teenustele hakanud pakkuma tulenevalt Covid-19 olukorrast?</td>
<td>Kliendisuhted
Milliseid muudatusi olete teinud oma kliendisuhete juhtimises?</td>
<td rowspan="2">Kliendi-segmendid
Palun hinnake ettevõtte erinevate sihtgruppide muutumist kriisist tulenevalt.</td>
</tr>
<tr>
<td>Põhiressursid
Kas olete Töötukassalt töötasu hüvitist saanud? Kuidas hindate töötasu hüvitise mõju ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks? Kas olete saanud EAS-ilt Covid-19 mõjude leevendamise toetust? Kuidas hindate EAS-i toetuse mõju ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks? Palun märkige allolevast loetelust, kui oluline oli EAS-i toetus nimetatud kulude katmisel.</td>
<td>Kanalid
Milliseid info levitamise kanaleid kasutate?</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Kulustruktuur
Kui oluline oli muutuste tegemine järgmistes valdkondades ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks 2020. aastal?</td>
<td colspan="3">Tuluvood
Kas olete saanud Eesti Töötukassalt töötasu hüvitist?
Kuidas hindate töötasu hüvitise mõju ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks?
Kas olete saanud EAS-ilt Covid-19 mõjude leevendamise toetust?
Kuidas hindate EAS-i toetuse mõju ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks?
Palun märkige allolevast loetelust, kui oluline oli EAS-i toetus nimetatud kulude katmisel.</td>
</tr>
</table>

Allikas: Autorite koostatud Osterwalder & Pigneur, 2014 põhjal

LISA E

Valimi ja küsitlusele vastanute jaotus maakondade lõikes

Maakond	Valim	Osakaal kogu valimist	Vastanud	Vastanute osakaal maakonnast	Osakaal vastanutest
Kokku	140		31		
Harju	59	42,1%	14	24%	45%
Pärnu	23	16,4%	9	39%	29%
Tartu	12	8,6%	2	17%	6%
Viljandi	5	3,6%	4	80%	13%
Põlva	1	0,7%	1	100%	3%
Ida-Viru	10	7,1%	1	10%	3%
Hiiu	3	2,1%	0	0%	0%
Jõgeva	1	0,7%	0	0%	0%
Järva	1	0,7%	0	0%	0%
Lääne	4	2,9%	0	0%	0%
Lääne-Viru	5	3,6%	0	0%	0%

Rapla	1	0,7%	0	0%	0%
Saare	10	7,1%	0	0%	0%
Valga	4	2,9%	0	0%	0%
Võru	1	0,7%	0	0%	0%

Allikas: Autorite koostatud

LISA F

Küsitlusele vastanute töötajate arv

Töötajate arv	Vastanud	Osakaal vastanutest
alla 10 töötaja	11	35%
10-49	10	32%
50-99	6	19%
100 või rohkem	4	13%

Allikas: Autorite koostatud

LISA G

Küsitlusele vastanute müügikäive 2019. aastal

Müügikäive	Vastanud	Osakaal vastanutest
alla 50 000 €	5	16%
50 000 - 499 999 €	5	16%
500 000 - 999 999 €	7	23%
üle miljoni	14	45%

Allikas: Autorite koostatud

LISA H

Küsitlusele vastanute tegevussuunad

Ettevõtte tegevussuund	Vastanud
Tavahotell	15
Spaahotell	9
Konverentsihotell	7
Sanatoorium	1
Apartementhotell	4
Luksushotell	2
Lennujaamahotell	0
Ärihotell	6
Mõisahotell	0
Villahotell	1
Butiikhotell	2
Koduhotell	1
Puhkekeskus	1

Märkus: Vastajatel oli võimalik valida mitu varianti

Allikas: Autorite koostatud

LISA I

Küsitlusele vastanute tubade arv

Müügikäive	Vastanud	Osakaal vastanutest
1-19	6	19%
20-49	8	26%
50-99	4	13%
100-149	4	13%
150 või rohkem	9	29%

Allikas: Autorite koostatud

LISA J

Intervjuu küsimused

1. Kas olete suletud olnud alates 2020. jaanuarist?
2. Kuidas muutusid teie tavapärased sihtgrupid (kui enne olid näiteks välismaa pered, siis nüüd kohalikud seeniorid vms)?
3. Kuidas muutusid teenused/ tegevused, näiteks lisaväärtust pakkuvad teenused või täiesti uued teenused (näiteks kodukontor, enese isolatsiooni vajavate inimeste majutamine või ka spaa pakkumine kohalikele kui seda enne ei tehtud)?
4. Kas turundusstrateegiat tuli muuta? Turunduskanalite muutumine (näiteks, kas varem kasutusel olnutest enam ei piisanud)?
5. Kuidas kliendisuhted muutusid (kas tuli pingutada rohkem)?
6. Kas muutusid suhted partneritega (näiteks lisaväärtuse pakkumiseks - atraktiivsete pakettide loomiseks vms)?
7. Kuidas kokkuvõttes koroonakriis on mõjutanud?
8. Kas EAS'i või Töötukassa toetust saite ja kuidas mõjutas (kevadel 2020)?
9. Kuidas saite hakkama kuludega? Kas vähendasite investeeringuid või vähendasite töötajaid/ tööjõu kulusid? Sh kas struktuuris tuli muudatusi teha (nt turunduse ja müügi kokku tõstmine)?
10. Kas on veel midagi olulist lisada, milleta poleks hakkama saanud?
11. Lisainfo: Kui palju on tube? Kui palju on töötajaid?

LISA K

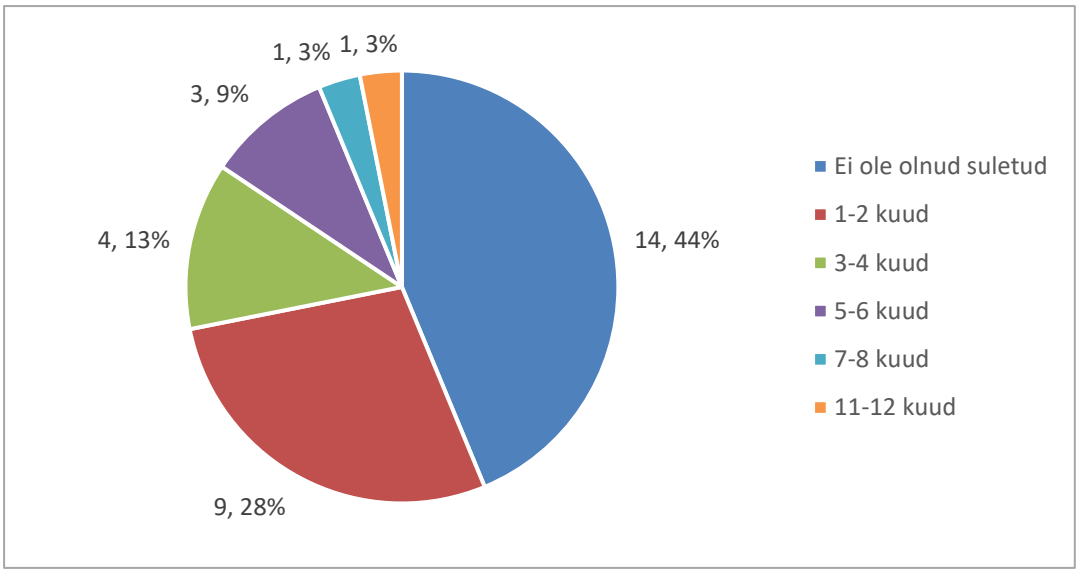
Intervjuu küsimuste jaotumine Osterwalderi ärimudeli lõuendi osade vahel

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Peamised partnered
Kas muutusid suhted partneritega?</td>
<td>Peamised tegevused
Kuidas muutusid teenused/ tegevused?
Kuidas kokkuvõttes koroonakriis on mõjutanud?</td>
<td rowspan="2">Väärtus-pakkumised
Kuidas muutusid teenused/ tegevused?</td>
<td>Kliendisuhted
Kuidas kliendisuhted muutusid?</td>
<td rowspan="2">Kliendi-segmendid
Kuidas muutusid teie tavapärased sihtgru-pid?</td>
</tr>
<tr>
<td>Põhiressursid
Kas olete suletud ol-nud alates 2020. jaanuarist?
Kas on veel midagi olulist lisada, milleta poleks hakkama saanud?</td>
<td>Kanalid
Kas turundusstrateegiat tuli muuta?</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Kulustruktuur
Kuidas saite hakkama kuludega? Kas vähendasite investeeringuid või vähendasite töötajaid/ tööjõu kulusid? Sh kas struktuuris tuli muudatusi teha?</td>
<td colspan="3">Tuluvood
Kas EAS'i või Töötukassa toetust saite ja kuidas mõjutas?</td>
</tr>
</table>

Allikas: Autorite koostatud Osterwalder & Pigneur, 2014 põhjal

LISA L

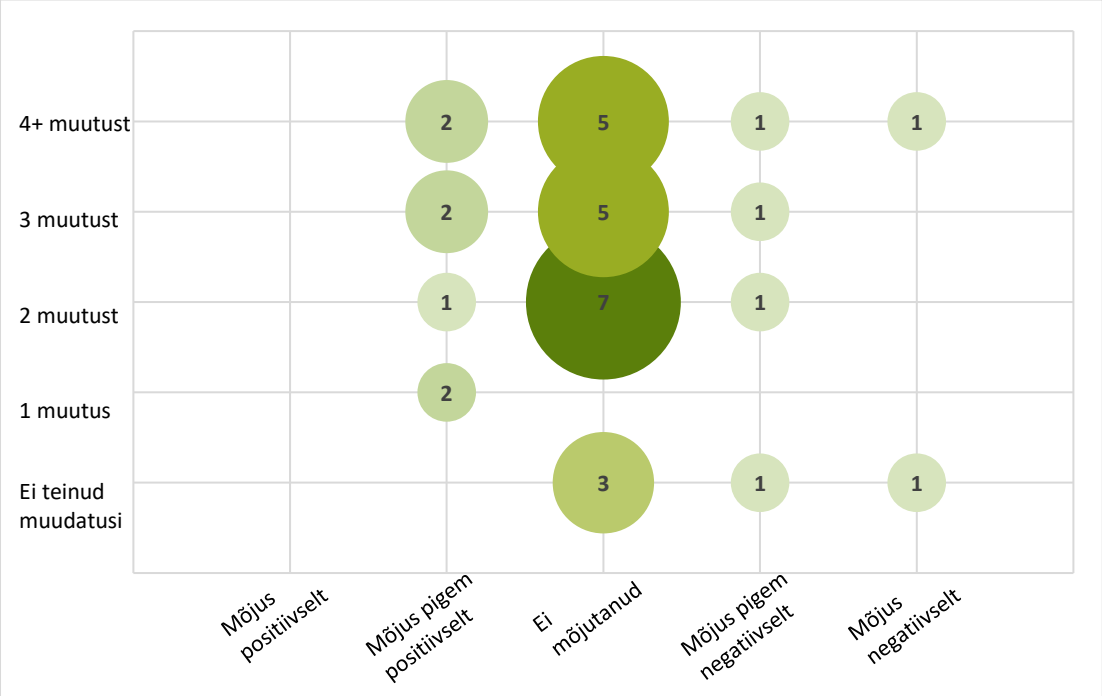
Hotellide suletus alates 2020. aasta jaanuarist



Allikas: Autorite koostatud

LISA M

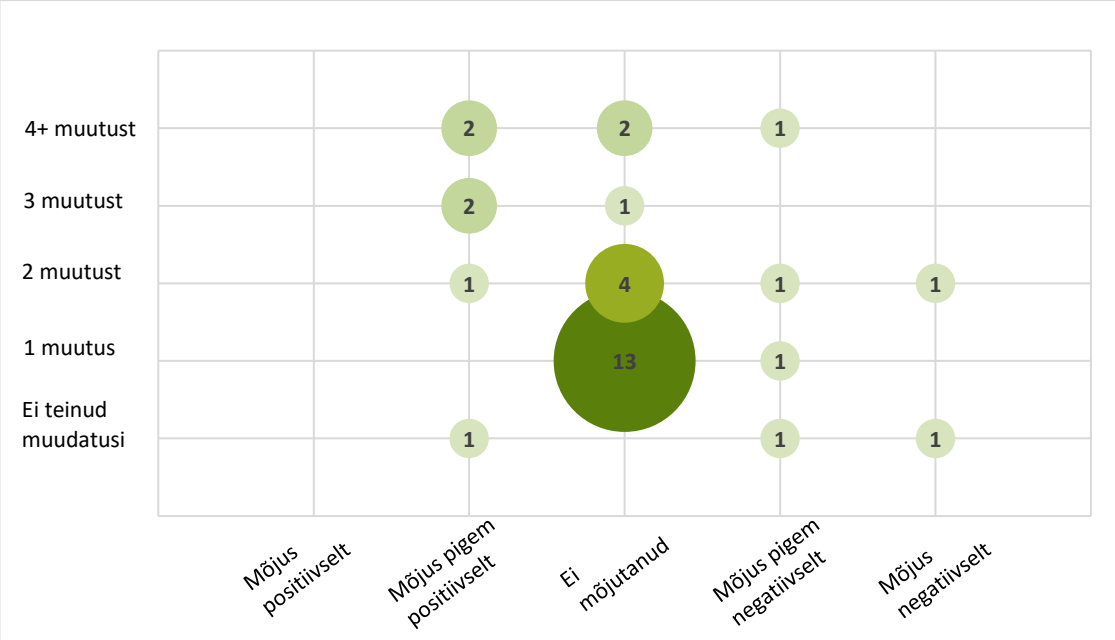
Covid-19 mõju kliendisuhetele ja hinnasoodustustes tehtud muudatuste seos



Allikas: Autorite koostatud

LISA N

Covid-19 mõju kliendisuhetele ja kliendisuhete juhtimises tehtud muudatuste seos



Allikas: Autorite koostatud

Summary

BUSINESS MODEL INNOVATION IN ESTONIAN HOTELS AFFECTED BY THE COVID-19 CRISIS

Kati Mikk, Kai Aet Salvan

Covid-19 pandemic challenged the whole society, and not only locally as had done previous crises, but globally. While some industries suffered slightly and some industries started to flourish, then the tourism sector was paralyzed for months in the spring of 2020, and it will take years to recover. Although in the summer of 2020, people were able to enjoy freedom after national lockdown and travel domestically, the lack of foreign tourists blocked the full recovery. This was followed by a long autumn-spring period, which was very similar to the spring of 2020. Only a handful of accommodation establishments were able to operate at full capacity, and few of them have fully recovered. Therefore, hotels had to make a choice between changing the products/services or closing the doors. The crisis described is not yet over and it is difficult to predict, when will it end.

The aim of this study was to find out whether and how Estonian hotels changed business models as a result of the Covid-19 pandemic. The theoretical part outlined that the business model is a combination of different elements that describe what and how a company offers value to a customer and how it earns a profit. There are different frameworks to analyze the activities of the organization, but in this study to analyze the business model innovation, the Osterwalder and Pigneur business model canvas was used.

The extent of innovation can be crucial in determining a company's success and competitiveness, both in an ever-changing world and in a volatile situation caused by a crisis. Innovation can be divided into product/service, process, organization, and marketing innovation. Innovation is important in a crisis, which can be defined as a negative event, which final impact is hard to predict and depends on the situation and how it is dealt with. The main features of a crisis are unexpectedness, the existence of a threat, and the need for a immediate response.

The results showed that the innovation of the business model in Estonian hotels took place mostly in the areas of value propositions and main activities. Although there was no innovation in the customer segments, in the future, hotels should think about emphasizing the local customer even if the movement is unrestricted, as it will take time for the foreign tourists numbers to recover. There was also no innovation in the marketing channels, but if the marketing becomes more digital and the target groups change, it is worth to think about changing the marketing channels. There was no innovation in revenue streams and key

resources, but an examination of the state's impact revealed that subsidies play a major role in making important changes and innovating the business model. There was also no innovation in the cost structure, although the interviews pointed out that optimizing costs is important. There was no innovation in the terms of customer relationships and partners, and changes in these areas will not be significant in the near future.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Kati Mikk ja Kai Aet Salvan,

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Eesti hotellide ärimudeli innovatsioon tõugatuna Covid-19 kriisist“, mille juhendajad on Urmas Varblane ja Andres Kuusik, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commonsi 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.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Kati Mikk, Kai Aet Salvan
25.05.2021