

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Vitaly Zaporozhets

ETTEVÕTTE JUHTIMINE KRIISIOLOKORRAS AS

ALEXELA NÄITEL

Bakalaureusetöö

Õppekava ärindus, peeriala juhtimine

Juhendaja: Jelena Hartšenko, MSc

Tallinn 2021

Autorideklaratsioon

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 6896 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Vitaly Zaporozhets

13.05.2021

Üliõpilase kood: 178902TABB

Üliõpilase e-posti aadress: vitaly.zaporozhets29@gmail.com

Juhendaja: Jelena Hartšenko, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

Autorideklaratsioon	2
SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1.KRIISJUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1 Kriiside moiste ja liigid.....	7
1.1.1 Kriisi mõiste	7
1.1.2 Kriiside tüübid ja etapid organisatsioonides	8
1.1.3 Kriisist tulenevad kahjud	12
1.1.4 Kriis kui võimalus.....	14
1.2 Kriisijuhtimise mudelid.....	16
2. UURINGU METOODIKA	20
2.1 Alexela AS tegevuse kirjeldus.....	20
2.2 Uurimismeetodid	23
3. UURINGUTE TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	27
3.1 Tulemusnäitajate võrdlusanalüüs	27
3.2 Intervjuude tulemused.....	28
3.3 Järeldused ning ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	37
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	39
LISAD	43
Lisa 1. Ettevalmistatud intervjuu küsimused.	43
Lisa 2. Töötajatega tehtud intervjuudel põhinev sisuanalüüs	45
Lisa 3. Intervjuude helisalvestus	50
Lisa 4. Lihtlitsents	51

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk on analüüsida AS Alexela ettevõtte kriisijuhtimisprotsessi rakendamist ning selle põhjal välja töötada meetmed, et vähendada väliskeskkonna negatiivset mõju ettevõtte äritegevusele tulevikus.

Töös olid kasutatud järgmised uurimismeetodid:

- kvalitatiivsed: dokumendianalüüs ning intervjuud
- kvantitatiivsed meetodid: majandusnäitajate võrdlusanalüüs

Uurimisprobleem seisneb ettevõtete teadmatuses sellest, kuidas tulla toime kriisiga selle uuel kujul, nagu see on tänapäeval meie keskkonda jõudnud. Ettevõtet ei ole varem selliste piirangutega kaubanduses kokku puutunud ja on sunnitud kohanema uute tingimustega. Selleks peab välja selgitama, kuidas nad seda teevad, milliseid meetmeid võtavad ja milline on selle kriisijuhtimise mõju ärile praegu ja tulevikus. Seda kõike tehti ühe tuntud ja mitmekülgsed teenuseid pakkuva ettevõtte näitel.

Uuringu tulemusena selgus, et vaatamata üldistele muredele on ettevõtte juhtkond edukalt ja õigeaegselt reageerinud kriisiilmingutele ja -raskustele, viies sisse muudatusi personalijuhtimises, töötajate kaitses, töötajate teavitamises toimuvast, töökorralduses, töötajate motivatsioonisüsteemis ning töö, kliendiportfelli ja ettevõtte ressursside üldises optimeerimises.

Võtmesõnad: kriis, kriisimudelid, kriisidiagnoos, kriisiohjamine, kriisijuhtimine,

SISSEJUHATUS

Ettevõtte kriisijuhtimise teema on valitud seetõttu, et tänapäeva tingimustes muutub see üha aktuaalsemaks. Kaasaegne turg on pärast COVID-19 pandeemilise kriisi puhkemist oluliselt muutunud. Need muutused on seotud valitsuse kehtestatud piirangutega teatud tegevustele, tarbijakäitumise muutustega ja muutustega ärikeskkonnas (veebimüük, mõnede töötajate üleminek kaugtööle jne). Sellistesse tingimustesse satuvad paljud ettevõtted, kes ei suuda kohaneda kriisiga ja neil on ainult kaks alternatiivi: kas muuta oma ettevõtet või minna pankrotti. Seetõttu on kriisijuhtimine muutunud praegu väga aktuaalseks teemaks.

Kriis ei ole ettevõtte jaoks mitte ainult asjaolu, mis põhjustab kahju ettevõtlusele, vaid ka võimalus restruktureerida äriprotsesse, lahendada neid probleeme, mis nõudsid tähelepanu kaua aega tagasi, kuid mida ei lahendatud tegevusnäitajate üldise positiivse dünaamika juures. Lõpuks muutusid nendeks teguriteks, mis halvendasid ettevõtte sisekeskkonna vastupanu väliskeskkonna negatiivsetele ilmingutele.

Käesoleva töö eesmärk on analüüsida kriisi tüüpe, etappe ning ettevõtte kriisijuhtimise rakendamist AS Alexela organisatsioonis ning selle põhjal teha järeldused ja töötada välja meetmed, et vähendada väliskeskkonna negatiivset mõju ettevõtte äritegevusele.

Autoril olid järgmised uurimisülesanded:

- kirjeldada kriisijuhtimise teooriad ja mudelid;
- viia läbi kvalitatiivne uuring AS Alexela näitel;
- viia läbi majandusnäitajate võrdlusanalüüs;
- uurida kriisijuhtimise rakendamist ettevõttes;
- teha ettepanekuid ettevõtte edasiseks tegevuseks, tugines varasematele raskustele pandeemia ajal.

Antud töös kasutatud järgmised uurimismeetodid:

- kvalitatiivsed: dokumendianalüüs ning intervjuud
- kvantitatiivsed: majandusnäitajate võrdlusanalüüs

Töö esimeses peatükis esitatakse töö teoreetiline olemus, kriiside liigid, kriisi mõju ettevõtlusele (kahju ja võimalused), kriisijuhtimise teooriad ja erinevad mudelid. Töö teises peatükis kirjeldatakse ettevõtet, selle struktuuri ja põhitegevust ning autori poolt kasutatud uurimismeetodeid. Töö kolmandas osas esitatakse majandusnäitajate dünaamika ja struktuuri võrdlusanalüüs, esitatakse intervjuu tulemused, järeldused ning ettepanekud pandeemiaga seotud kriisi arengu kohta.

Käesoleva töös oli kasutatud teaduskirjandus ja teadusartiklid, mis käsitlevad kriisijuhtimist ettevõtetes, kriisivastast juhtimist.

1. KRIISIJUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Kriiside moiste ja liigid

1.1.1 Kriisi mõiste

Kõigepealt tuleb kaaluda, kuidas kriisi mõiste on teaduskirjanduses esitatud. Kriisi võib vaadelda nii makrotasandil (Marxosüsteemi tasandil) kui ka mikrotasandil (eelkõige ettevõttes). Siit ka selle erinevad määratlused.

M. Mikušová ja P. Horváthová (2019) peavad "kriisi" olemust hädaolukorraks, katastroofiks, mis on seotud erinevate tegurite mõjuga: väliskeskkond, sisekeskkonna haavatavus või tehtud vead, mis on omavahel seotud. Seejuures võib kriisi kirjeldada kui "muutumisprotsessi, mille käigus ei ole võimalik vana süsteemi enam säilitada" (Mikušová & Horváthová, 2019, 1847). C. Filin (2009), osutades kriisi olemusele, määratleb seda kui "vastuolude süvenemist sotsiaalmajanduslikus süsteemis (üksikus organisatsioonis või riigis), mis ohustab selle elujõulisust" või kui olukorda, "kus äritegevust ei ole enam võimalik tavapärasel viisil teostada ja tuleb teha midagi muud" (Filin, 2009, 132).

Kui vaadelda konkreetset ettevõtte kriisi kui sotsiaalmajandusliku süsteemi tegevuset, siis on võimalik kasutada A. Lapitski (2013) definitsiooni, mille kohaselt on kriis "organisatsiooni kui süsteemi eriline kvalitatiivne seisund, mis ei vasta väliskeskkonna nõuetele, mille puhul organisatsioon ei suuda täita oma toimimise ja arengu eesmärke, mis viitab vajadusele selle diagnostiliste tulemuste täielikuks või osaliseks ümberkorraldamiseks" (Lapitski, 2013, 25). R. Klepka (2013), arvestades ettevõtte kriisi olemust, märgib, et see on "ettevõtte normaalset toimimist häirivate või ohustavate planeerimata sündmuste tulemus" (Klepka, 2013, 259), kusjuures planeerimata sündmused on seotud ettevõtte väliskeskkonnaga ja ettevõtte ettevalmistamatus väliskeskkonna muutustele muutub just kriisiteguriks. Kriis võib avalduda erinevates suundades: turundus, müük, kulud, personal jne. Igal juhul halvendab kriis ettevõtte praegust tulemuslikkust, vähendab ettevõtte üldist mõju ja võib olla selle jaoks saatuslik.

I. Shaluf jt (2003) määratlevad kriisi põhijooni:

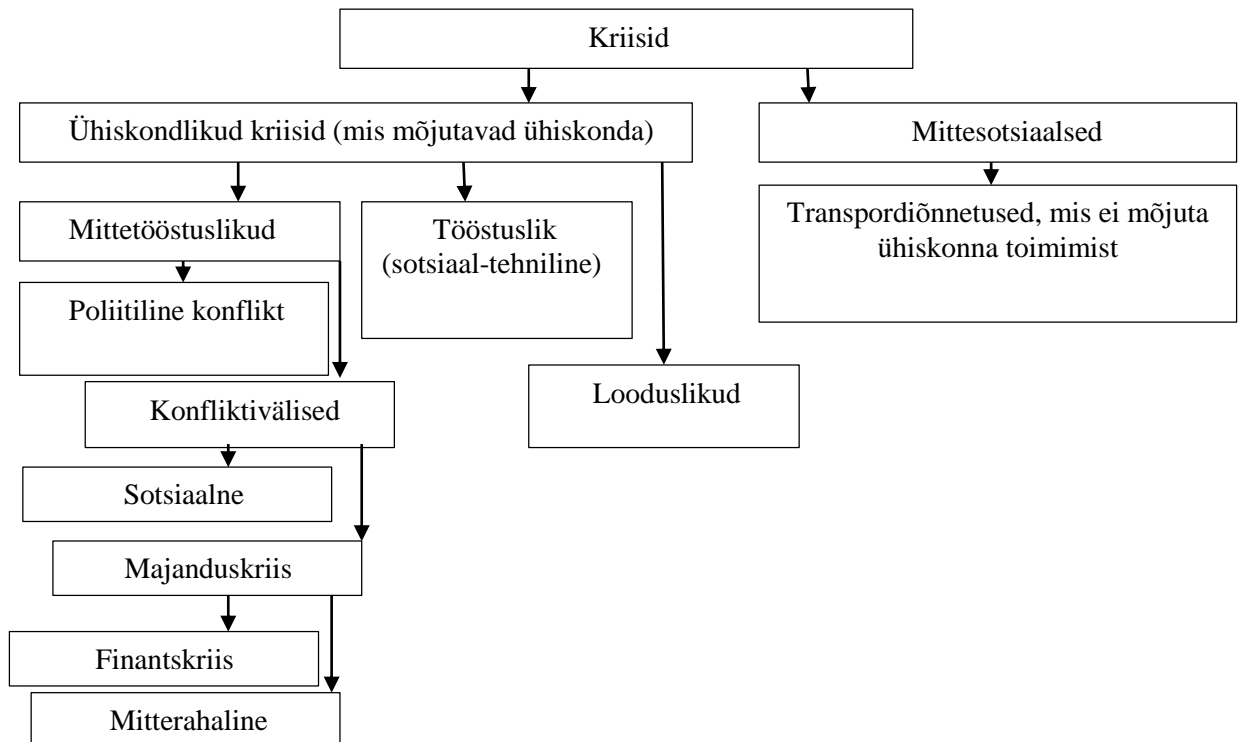
- tõsised häired tegevuses;
- avalikkuse negatiivne suhtumine ettevõttesse;

- rahaline pingutus;
- ebaproduktiivne juhtimine;
- moraali ja töötajate toetuse kadumine.

Samuti märgitakse, et kriisi iseloomulikuks tunnuseks on selle lühike kestus, sest "kui kriis kestab kaua, siis ei ole tegemist kriisi, vaid ühise probleemiga" (Shaluf & Fakhru'l-Razi & Mat Said, 2003). Nii märgivad P. Drucker (2007) kui ka M. Mescon, et al. (2016) madal tootlikkus on oluline kriisitegur. Kui ettevõtte ei vasta tarbijate nõudmistele, suurendamata seeläbi oma tootlikkust, satub ta kriisi. Teisisõnu, ettevõtte ebaproduktiivsus viib ettevõtte kriisi.

1.1.2 Kriiside tüübid ja etapid organisatsioonides

Kriise ja nende tüüpe võib vaadelda nii laias kui ka kitsas tähenduses. I. Shaluf ja kaasautorid (2003) esitavad järgmise kriiside klassifikatsiooni "laias tähenduses" (joonis 1):



Joonis 1: Kriiside tüübid

Allikas: Shaluf, I. & Fakhru'l-Razi, A. & Mat Said, A.. (2003)

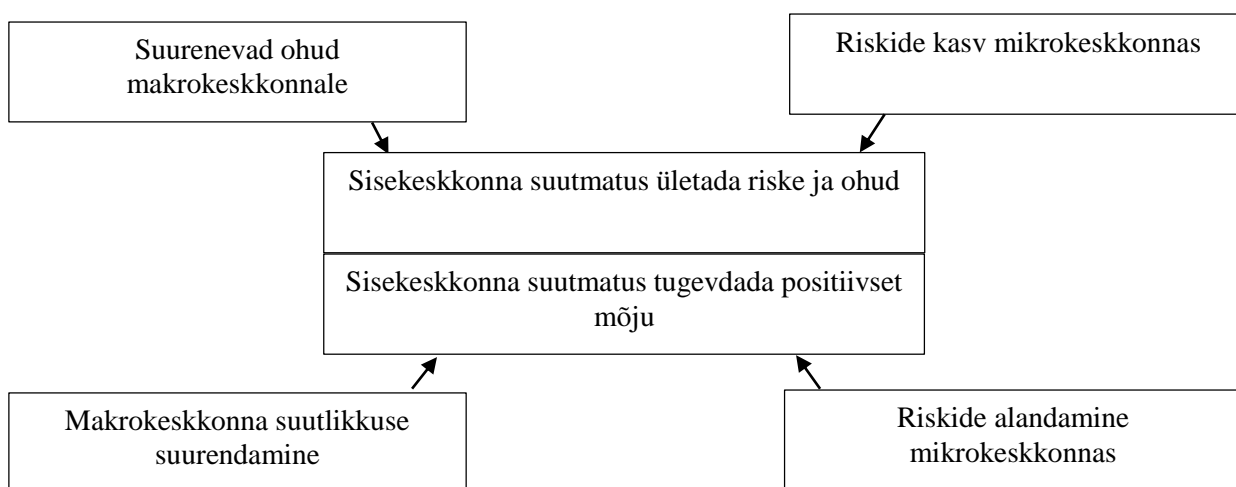
Kui me vaatleme ettevõttes tekkivate kriiside tüüpe, siis saab neid määrata nende kujunemist mõjutavate tegurite (keskkonnategurite) järgi, nimelt väliste tegurite järgi (Kobeleva, 2017, 327):

- rahvusvaheline (seotud rahvusvahelise poliitikaga, sealhulgas majandusintegratsioon, tolli- ja rändepoliitika, sanktsioonid jne);
- riiklikud (riigi tasandil tehtavad otsused, sealhulgas maksud, palga- ja sotsiaalpoliitika ning muud nõuded, sealhulgas ettevõtlusega seotud nõuded);
- turukriisid (mida määravad turutingimused, nõudluse ja pakkumise muutused, tooraine ja ressursside hinnad jne).

Samamoodi sisemised tegurid võivad mõjutada (Kobeleva, 2017, 327):

- operatiivsed (seotud põhiliste äriprotsesside korraldamise, tootmisvõimsuse, hinnakujunduse, teabe kättesaadavuse jne.);
- investeerimiskriisid (investeeringute väike maht, investeeringute assimileerimise kõrged tingimused, investeeringute madal tõhusus);
- finantskriisid (kõrge võlatase ja sellega seotud finantsriskid, sealhulgas likviidsusriskid, finantsstabiilsus, suur võlakoormus).

Samal ajal näitab prof R. Wróblewski (2010) ettevõtte sisemise ja väliseskkonna vahelist seost kriisi kujunemisel (joonis 2):



Joonis 2: Ettevõtte väline ja sisekeskkond ning kriisi kujunemine

Allikas: Autori koostatud kasutades R. Wróblewski (2010)

See tähendab, et tegelikult kujuneb kriis kui sisemise keskkonna suutmatus, kas vastu seista välise keskkonna riskidele ja ohtudele või kasutada välise keskkonna võimalusi arenguks. Selle põhjal on võimalik eristada kriise:

- turunduskriis ja müügikriis (nt ebapiisav nõudlus toote järele);
- tootmiskriis (näiteks toote tootmiskulude märkimisväärne tõus või tooraine või muude ressursside puudus);
- finantskriis (nt maksejõuetus - suutmatus võlgu õigeaegselt tagasi maksta).

Nagu märgivad R. Klepka (2013) ja K. Klincewicz (2016), võib eristada ka kriise, mis on seotud ettevõtte elutsükli etappidega ja selle kasvuga:

- juhtimiskriis: juht ei suuda iseseisvalt juhtida ettevõtet, ilma professionaalsete juhtideta, keda ta kriisist väljumiseks oma juhtkonna asemele suunab;
- autonoomiakriis: juht peab delegeerima mõned funktsioonid madalamate tasandite juhtidele, et tulla toime juhtimisega;
- kontrollikriis: ettevõtte tippjuhtkond kaotab kontrolli mitmete protsesside üle, mis võib põhjustada kahjusid ja vigu mitmes valdkonnas, mistõttu on vaja tugevdada kontrolli kõigil tasanditel;
- bürokraatiakriis: organisatsiooni juhtimine muutub väga keeruliseks ja keerukus mõjutab negatiivselt ettevõtte arengut.

Kriisi etapid, mida tavaliselt eristatakse ettevõttes, on järgmised:

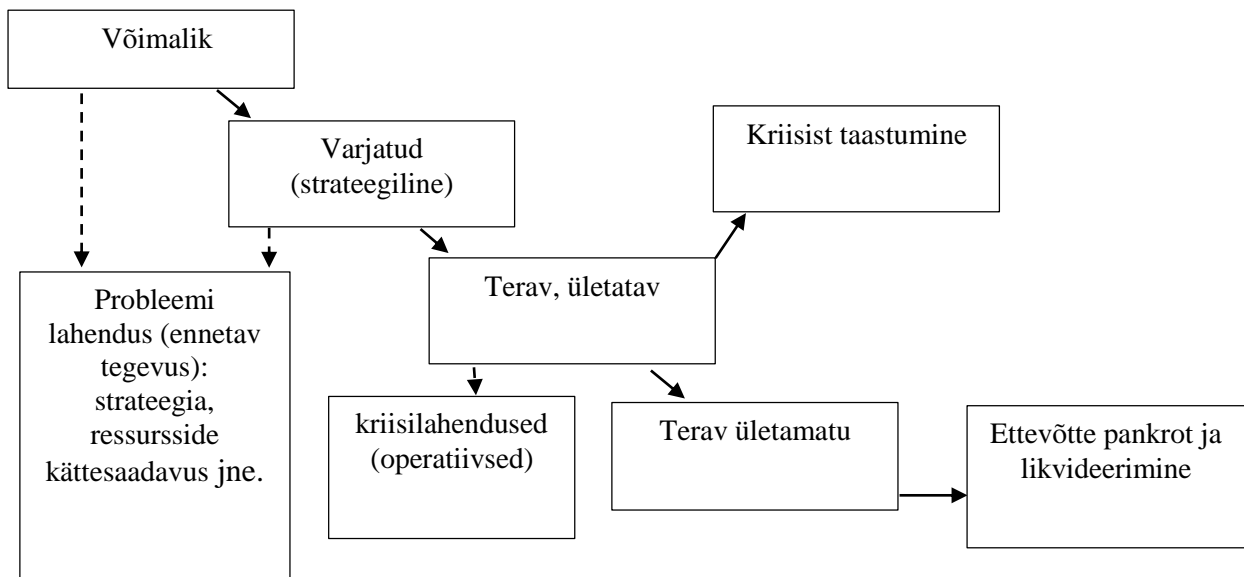
1) potentsiaal, mis on seotud teatud ressursi puudumisega, kuid ei põhjusta veel negatiivseid muutusi ettevõttes;

2) latentne, kui kriisi kui sellist ei ole, kuid sisekeskkonna seisund halveneb sedavõrd, et teatavate parameetrite väliskeskkonna ebasoodsate muutustega muutub kriis latentsest kriisist reaalseks; tegemist on ka "strateegilise" kriisiga;

3) terav ületatav, mis on seotud laastava mõjuga ettevõtte kriisinähtustele, kriisi on tunda, kuid seda on võimalik ületada, kui võetakse vastu õigeaegselt meetmeid; see võib olla "tulemuskriis" (majanduslik - turundus- ja müügi- või tootmiskriis) või "likviidsuskriis" (finantskriis);

4) terav ületamatu, kui kriitiline olukord läheb üle piiri, mille järel on võimatu olukorda operatiivsete otsustega parandada ja siin on ainus võimalus pankrot, ettevõtte likvideerimine (nt krooniline maksejõuetus või tagasimaksmata suur kahjum, sagedamini - mõlemad korraga) (Grinchishin, 2014).

Kriisietappide skeemi võib esitada järgmiselt (joonis 3):



Joonis 3: Ettevõtluskriisi etapid

Allikas: autori koostatud I. Grinchyshyn (2014), I. Cehlárová, & S. Khouri (2015) põhjal

See tähendab, et kriis on igas etapis, välja arvatud teravas ületamatus, kõrvaldatav ettevõtte juhtkonna kriisivastaste otsuste abil. Kui neid õigeaegselt ei võeta, läheb kriis järgmisse faasi.

S. Durst ja T. Henschel (2021) eristavad samuti kriisietappe:

- 1) kriisieelne etapp: selles etapis on kriisinähtused ise alles tekkimas, kriisi tagajärjed ettevõttele ei ole veel selged, mistõttu juhid, eriti väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes, ei pööra

selles etapis tähelepanu kriisivastastele meetmetele, mistõttu üleminek teise etappi võib olla kiirem;

- 2) kriis ise: sel juhul on kriisiilmingud ja negatiivsed tagajärjed ettevõttele juba tulemas, probleemide lahendamiseks on vaja võtta kiireloomulisi meetmeid ning "ka ettevõtte juhid seisavad silmitsi tohutute väljakutsetega, ... peavad mitte ainult tegema raskeid äriotsuseid surve ja ebakindluse all, vaid võtma endale ka psühholoogilise rolli" (Durst & Henschel, 2021);
- 3) kriisijärgne: kui kriisiolukordade negatiivne mõju lakkab, püüab ettevõtte naasta "normaalse" äritegevuse juurde ja ettevõtte tippjuhid "õpivad kriisiolukordadest, tegelevad õppimise takistustega ja/või teevad oma ärimudelid muudatusi, et neid tugevdada" (Durst & Henschel, 2021).

"Kriisijärgset" etappi ei pruugi tekkida, kui ettevõtte juhtkonna ees seisvaid probleeme ei lahendata kriisietapi ajal, sest siis võib tekkida väga terav faas, mis viib pankrotini, mis vastab eespool joonisel 3 esitatud skeemile.

1.1.3 Kriisist tulenevad kahjud

Esiteks, kui me räägime kriisist, peame arvestama, et kõik autorid peavad kriisi eelkõige negatiivseks nähtuseks ettevõtte jaoks. Kriis, olgu see siis "tulemuslikkuse kriis" või "likviidsuskriis", kujutab endast ohtu ettevõttele, alates potentsiaalsest ohust kuni reaalse pankrotiohuni, nagu näitas eelmine lõik, kui analüüsiti ettevõtte kriisi staadiume. Samal ajal märgivad M. Mikušová ja P. Horváthová (2019), et pidevalt muutuv ärikeskkond, mille tagajärjed muutuvad üha kiiremini ja karmimalt, esitab eelkõige väikestele ja keskmise suurusega organisatsioonidele üha suuremaid nõudmisi nende ellujäämiseks.

J. Grinchyshyn (2014), I. Cehlárová, & S. Khouri (2015), R. Wróblewski (2010) märgivad, et kriisi käigus:

- alguses väheneb jõudlus aeglaselt, mitte alati märgatavalt, on normaalsetes kõrvalekalletes;
- kui kriis liigub ägedasse staadiumisse, väheneb äritegevuse tõhusus, sõltumata sellest, kas tegemist on tulemus- või likviidsuskriisiga, sest likviidsuskriisi korral vähenevad tulemused

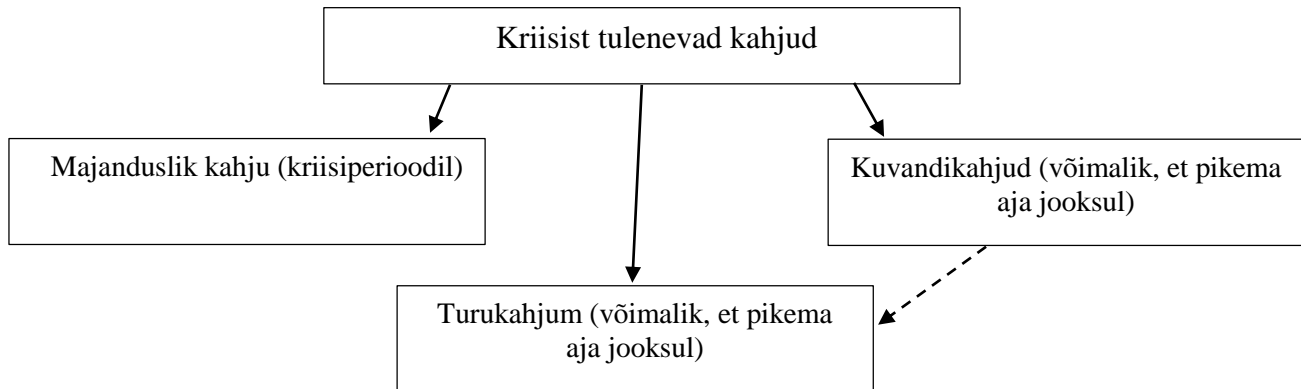
(kasumlikud partnerid võivad lõpetada koostöö ettevõttega, kogunevad trahvid, suurenevad laenuintressid, mis vähendavad kasumit, suurenevad kohtuvaidluste kulud jne);

- kui kriis on möödas, paraneb tõhusus.

Seega võib öelda, et suutmatus lahendada ettevõtte kriisi põhjustanud sisekeskkonna probleeme või suutmatus kõrvaldada ettevõtet negatiivselt mõjutanud väliskeskkonna tegurid, süvendab ettevõtte kriisi, viib terava ületamatu faasi ja pankrotini. See on kriisi hävitav jõud.

Eksperdid usuvad, et kriisist tulenevad järgmised kahjud (Valackienė & Virbickaitė, 2011, 321-322):

- 1) majanduslik kahju (tekkinud kahju, saamata jäänud tulu ja kasum);
- 2) turukahju (turuosa, klientide kaotamine);
- 3) mainekahju, nii sisemine (töötajad võivad olla pettunud juhtkonna tegevuses) kui ka väline (eelkõige vastaspoolte poolt, kes võivad edaspidi keelduda ettevõttega koostööd tegemast).



Joonis 4. Kriisikahjustused ettevõttele

Allikas: autori koostatud A.Valackienė & R.Virbickaitė, (2011) põhjal

See tähendab, et kahjumid on omavahel seotud, kuvandikahjud võivad viia turukahjudeni, turukahjud võivad viia majanduskahjudeni.

1.1.4 Kriis kui võimalus

Siiski võib ettevõtte kriisi vaadelda mitte ainult destruktivse, vaid ka loominguks protsessina.

Nagu oli varem mainitud, on üks kriisi tagajärgi see, et kriisi edukal ületamisel vaatab ettevõtte juhtkond oma äriprotsesse, ärimudelit üle, et olla edaspidi kaitstud sarnaste kriisiilmingute eest, mida on täheldatud S. Durst ja T. Henschel (2021). Võib öelda, et kriis võimaldab ettevõttel jõuda uude arenguetappi, "stimuleerida ettevõtte töötajaid rakendama kriisikommunikatsiooni ja -vahendeid kvaliteetselt, samuti luua uusi toiminguid, et uuendada ja tagada edasise täitmise järjepidevus" (Valackienė & Virbickaitė, 2011, 326). Kriis näitab, et ettevõtte strateegia muutub kriisiolukorras mõttetuks, "sellisel juhul on vaja uuendada tegevust ja luua uus strateegia" (Valackienė & Virbickaitė, 2011, 327). Uus strateegia peaks parandama ettevõtte sisekeskkonda, suurendama selle turvalisust enne teatavate väliskeskkonna tegurite edasist halvenemist või andma võimaluse kasutada suuremal määral teisi positiivselt arenevaid väliskeskkonna tegureid. Seetõttu on kriiside eeliseks see, et "organisatsioonid puutuvad kokku äärmuslikes olukordades ja selle tulemusena ilmnevad organisatsioonilised nähtused, mida on tavasituatsioonis raskem avastada" (Starbuck & Farjoun, 2005).

Võib öelda, et kriisid hävitavad need elemendid, mis on kõige vähem stabiilsed ja elujõulised, mis häirivad kõige rohkem terviku korraldust. Nii lihtsustub süsteem ja muutub sidusamaks. Majanduses hävitavad kriisid paljud nõrgimad ja kõige vähem vastupidavad ettevõtted, sest nad loobuvad vananenud tootmismeetoditest ja ettevõtlikorralduse vormidest kaasaegsemate viiside ja vormide kasuks. Tegelikult algavad kriisid siis, kui süsteemi põhielementide arengupotentsiaal on suures osas ammendunud ja tulevase uue süsteemi elemendid on juba sündinud ja hakkavad vana vastu võitlema.

See tähendab, et kui ettevõtte on kriisist välja tulnud, siis:

- 1) ta on tuvastanud need riskid, sisekeskkonna, mis põhjustasid kriisi koos muutustega väliskeskkonnas;
- 2) kõrvaldas tuvastatud riskid ja muutis väliskeskkonda;
- 3) muutis strateegiat ja ei luba kriisi kordumist selles suunas.

Oma uuringus S. Durst ja T. Henschel (2021) analüüsisid Eesti ettevõtete tegevust COVID-19 pandeemiaga seotud kriisi ajal. Seda tehes tegutsesid töös uuritud ettevõtted nii, nagu soovitatud, st nad tegutsesid ennetavalt, vaadeldes kriisi kui midagi positiivset, mis võiks aidata neil oma ärimudelit parandada, kuna COVID-19 tuvastas kohe nõrkused. Autorid esitasid QAM-mudeli, mis kajastab erinevaid tegevusi ja reageeringuid kriisi ajal, on selgelt keskendunud tegevusele. Selles mudelis on kolm peamist etappi:

- 1) Q - kiire reaktsioon stabiliseerimiseks (Quick reactions to stabilize);
- 2) A - Kohanemine uuenduste abil (Adapting by innovating);
- 3) M - mobiliseerimine ja tugevdamine (Mobilized and strengthened).

"Stabiilsuse kiirreaktsioonide faasis" (Q) keskendutakse kriisiohjamisele. Kriis on saanud, müük on langenud ja kavandatud tegevused on kas edasi lükatud või tühistatud. Tegevuse jätkamiseks hakkab ettevõtte ressursse kokku hoidma, vähendades kõigepealt personali. Kui šoki esimene faas on möödas, tuleb arusaam, et on vaja mitte ainult leppida olukorraga, vaid ka võtta asjakohaseid ennetavaid meetmeid. See langeb kokku juhi aja vabanemisega, mis on tingitud klientide kadumisest ja vähenenud nõudlusest ettevõtte toodete ja teenuste järele. See tähendab, et omanikud või juhid saavad mõelda praegusele olukorrale ja selle mõjudele ettevõtetele ning sellest lähtuvalt hakata rakendama ennetavaid meetmeid - "kohanemine läbi innovatsiooni" etapp on tulemas. (A). Selles faasis 2020. aasta kriisi ajal hakkasid Eesti ettevõtted rakendama palju erinevaid ennetavaid meetmeid, et kohandada oma ettevõtteid praegusele olukorrale, mis ideaalis aitaks neil kriisist heas vormis välja tulla. Eelkõige arendavad näiteks toiduainetööstusettevõtted veebi-tellimist, "take-away" tööd, "koos kohaletoimetamisega", jaekauplused võtavad kasutusele online-müügi ja kohaletoimetamise (mida paljudel neist varem ei olnud või oli see protsess väga nõrk). QAM-struktuuri viimane etapp "mobiliseeritud ja tugevdatud" viitab kriisijärgsele perioodile. Nagu tulemused näitavad, on ettevõtete omanikud või juhid enamasti positiivsed ja loodavad, et võetud meetmed aitavad neil kriisist välja tulla ja oma ettevõtet tugevdada. See tähendab, et kriis on sundinud ettevõtteid ja nende töötajaid omandama lühikese aja jooksul uusi pädevusi, mis võimaldab neil jätkata olemasolevate tegevuste ja pädevuste arendamist, et olla valmis uueks kriisiks.

1.2 Kriisijuhtimise mudelid

Kriisivastane juhtimine on "erinevate meetmete ja lahenduste rakendamise protsess, mille eesmärk on parandada ... ettevõtte, tööstuse ... finants- ja majandustegevust". (Akulich, 2011, 27). See on "protsess, mis ennetab kriisi ohtu, analüüsib selle sümptomeid, võtab meetmeid kriisi negatiivsete mõjude piiramiseks ja kasutab selle tegureid arenguprotsessi jätkamiseks". (Starosta, 2014, 256).

Kriisiohjamise vahendid on järgmised (Akulich, 2011, 27):

- ettevõtte finants- ja majandusliku olukorra jälgimine;
- uute juhtimis-, finants- ja turundusstrateegiate väljatöötamine;
- püsi- ja muutuvkulude vähendamine;
- tööviljakuse kasv;
- täiendavate ressursside kaasamine;
- personali motivatsiooni tugevdamine.

Üldiselt on kontroll kui üks ettevõtte juhtimise funktsioonidest paljudes aspektides funktsioon, mis võimaldab kriisijuhtimise rakendamist. M. Mescon ja kaasautorid rõhutavad kontrollifunktsiooni vajalikkust ettevõttes. Kontrollifunktsioon on nende määratluses "juhtimisomadus, mis võimaldab tuvastada probleeme ja kohandada vastavalt organisatsiooni tegevust enne, kui need probleemid eskaleeruvad kriisiks" (Mescon, 2016, 264). Nad osutavad vajadusele, et organisatsioon saaks oma vigu tabada ja need vead parandada enne, kui need avaldavad fataalset mõju organisatsiooni äritegevusele, st kriiside ennetamine on kriisijuhtimise oluline element. Mesconi juhtimissüsteem on selline, "mis annab õiget teavet õigetele inimestele enne kriisi tekkimist" (Mescon, 2016, 277).

P. Drucker (2007) toob välja "kirurgi reeglid", mis saavad kriisijuhtimise aluseks:

- 1) kui on tõenäoline stabiliseerumine, tuleks "patsienti" ainult jälgida, kontrollida tema seisundit, mitte teha operatiivset sekkumist;
- 2) ohu korral on vaja teha kiire otsus, sekkudes kiiresti protsessi;
- 3) kui ei ole võimalik mõista, kuidas "haigus" avaldub, tuleb kaaluda sekkumise võimalusi ja riske ning alles siis teha otsus.

Tema juhib tähelepanu ka sellele, et "korduv kriis" on üsna ohtlik nähtus, näiteks kui kriis esineb üks kord (rahaliste vahendite puudus arveldamiseks, materjalide puudus tootmiseks, tööstusõnnetus) ja seda esimest korda - seda tuleks võtta iseenesestmõistetavana, kuid kui see kordub, siis "on vaja välja selgitada selle põhjus ja seda parandada, et see ei korduks" (Druker, 2007, 204).

S. Durst ja T. Henschel (2021) märgivad, et väikeste ettevõtete taastumine oli 2020. aasta COVID-19 kriisi näitel lihtsam kui suurte ettevõtete puhul. Võrreldes suuremate organisatsioonidega (nii era- kui ka avaliku sektori organisatsioonidega) on väiksematel ettevõtetel COVID-19 käsitlemisel teatud eelised, näiteks paindlikkus ja agiilsus, samuti harjumine tegutsemisega keskkonnas, kus valitseb "ebakindlus ja ühtekuuluvus omanike/asutajate ja töötajate vahel" (Durst & Henschel, 2021). Ja seetõttu võib sellises dünaamilises kriisis pidada ettevõtte väikest suurust isegi eeliseks.

Üldiselt hõlmab kriisiohjamine kontrolli kaudu tekkivate riskide tuvastamist, nende riskide vähendamiseks vajalike otsuste tegemist, millega ennetatakse kriisi tekkimist, vähendatakse kriisi olemasolevate mõjude mõju.

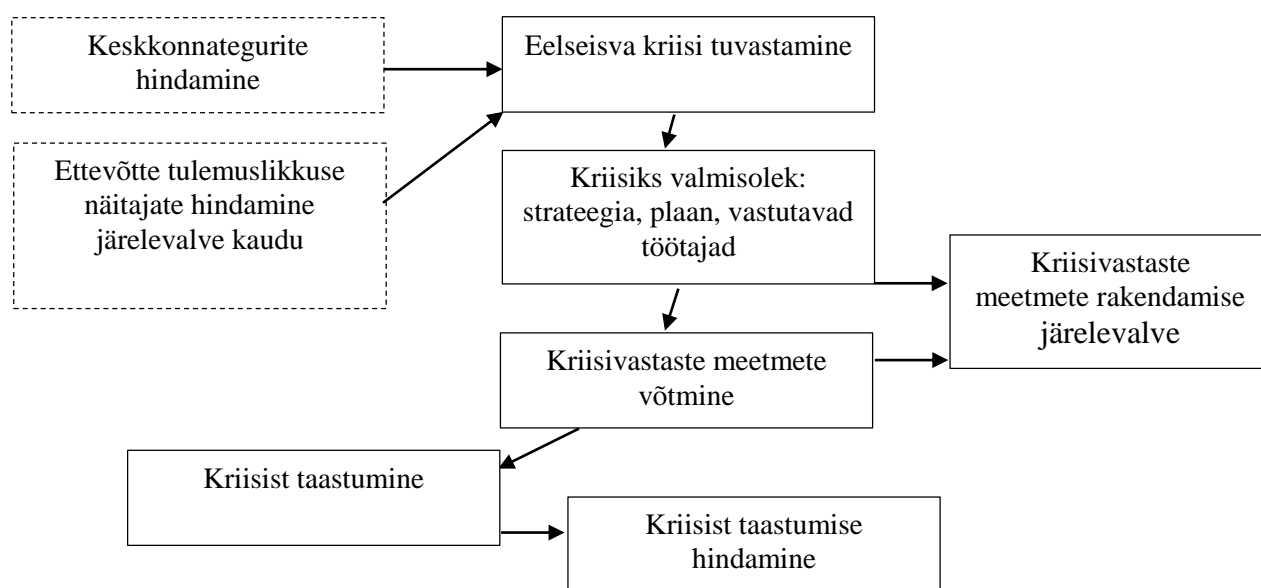
Kh. Zamoum ja T.S. Gorpe (2018) käsitlevad kriisijuhtimise mudelit järgmiselt:

- 1) kriisieelses faasis on vaja tuvastada signaal, ennetada kriisi või valmistuda selleks (kui signaal on tuvastatud - kas ennetada või valmistuda, et kriisi tagajärjed ei oleks nii katastroofilised), vähendada sellega riske, valmistuda strateegiliselt ja taktikaliselt; siin on vaja moodustada kriisijuhtimismeeskond, valida vastutavad isikud, valmistada ette kriisikommunikatsioon;
- 2) kriisi äratundmine, kui see on juba alanud, suhtlemine nendega, kes võivad aidata kaasa kriisi lahendamisele ettevõttes, väliskommunikatsiooni säilitamine, PR, et minimeerida ettevõtte mainekulusid; siin võetakse kasutusele esimeses etapis välja töötatud kriisivastane plaan;
- 3) tegelik kriisitegurite kõrvaldamine ja kriisist väljumine, kui otsused on tehtud, kriisivastase kava lõpuleviimine; selles etapis on vaja hinnata nii ettevõttele tekitatud kahju kui ka kriisi ületamise kulusid ja muudatuste tulemusi, hinnata, kuidas ettevõtte kriisiga toime tuli, kuidas ta on valmis sarnastele kriisidele vastu pidama; oluline on ka maine taastamine, kriisist väljumise kajastamine meedias (suurettevõtte puhul).

P. Hong et al. (2012) pakuvad välja järgmise kriisijuhtimise mudeli:

- 1) avastamisetapp, kui väliskeskkonnast tulevate signaalide või ettevõtte tulemuslikkuse muutuste kaudu tuvastatakse kriisi varajased sündroomid;
- 2) kriisivastase kava koostamine, kriisist väljumise eest vastutavate kriisivastaste töötajate määramine;
- 3) kriisist tulenevate kahjude hindamine, kui kriis läheb avatud faasi, ja asjakohaste meetmete, "reageerimismeetmete" võtmine kriisist väljumiseks;
- 4) taastumisfaas, kui pärast kriisi põhjustanud probleemide lahendamist või strateegia muutmist vastusena välistele ohtudele on vaja taastada ettevõtte toimimine;
- 5) kriisiohjemeetmete, kriisi ületamise, kahjumite ja ettevõtte valmisoleku analüüs selliste kriiside vastu võitlemiseks.

Seda arvesse võttes saab konstrueerida mudeli (joonis 5):



Joonis 5: Ettevõtte kriisivastase juhtimise mudel

Allikas: autori koostatud Kh.Zamoum & T.S.Gorpe (2018), P. Hong & Chenglei Huang & Bo Li (2012) põhjal

Seega põhineb ettevõtte kriisijuhtimine kriisinäitajate varajasel tuvastamisel, õigeaegse plaani vastuvõtmisel ja selle rakendamisel ning selle rakendamise jälgimisel ja hilisemal hindamisel.

Üldiselt võib järeldada, et ettevõtte jaoks on kriis selline seisund, mis ei võimalda tal jätkata tööd vanal viisil, sest eelkõige muutuvad väliskeskkonna tegurid. Ettevõtte sisekeskkonna tegurid ei pea enam vastu väliskeskkonna muutunud tegurite negatiivsele mõjule või ei toeta väliskeskkonna teiste tegurite positiivset muutust. Ettevõtte kriis võib olla "tulemuskriis" (turu- või tootmiskriis) või "likviidsuskriis" (finantskriis, mis on seotud suure võlakoormuse ja maksejõuetusega). Igal juhul vähendab kriis ettevõtte tõhusust.

Ettevõtluskriisi faasid: potentsiaalne, latentne (strateegiline), äge ületatav ja äge ületamatu. Esimesed kaks etappi nõuavad lahendusi, mis ei ole seotud mitte niivõrd sisekeskkonna teatud puuduste kõrvaldamisega, vaid strateegia läbivaatamisega. Ägedas faasis on vaja kiiremaid ja radikaalsemaid lahendusi, sest muidu muutub see ületamatuks ja see viib pankrotti. Kriisi kahju on seotud praeguse majandusliku (kriisi käigus), turuga (turuosa, klientide kaotamine) ja kuvandiga ning need on omavahel seotud. Teisest küljest on kriis võimalus uuendada ettevõtlust, hävitada ebaefektiivsed mehhanismid ja luua uued, tõhusamad mehhanismid, mis ei ole aldis uutele kriisidele.

Kriisivastane juhtimine on juhtimisprotsess, mis ennetab kriisiohtu, töötab välja meetmed kriisi negatiivsete tagajärgede piiramiseks ja neutraliseerib ühel või teisel viisil kriisi laastavaid mõjusid. See kõik realiseerub kontrolli (eelkõige järelevalve), planeerimise (strateegia ja taktika muutmine) ning plaanide rakendamise kontrolli kaudu. Kriisivastane mudel on seotud kriisi tuvastamise (identifitseerimise), kriisivastase plaani väljatöötamise, selle rakendamise, taastumise ja kriisist väljumise hindamise etappidega.

2. UURINGU METOODIKA

2.1 Alexela AS tegevuse kirjeldus

Alexela AS on Eestis asuv ettevõte, mille põhitegevusalad on elektrienergia müük ning muude vedelate ja gaasiliste kütuste hulgimüük. Tänapäevaks on Alexela arenenud terviklikke energialahendusi pakkuvaks ettevõtteks, mis kindlustati 2019. aastal Alexela Energia ASi ja Alexela Oil ASi ühinemisega.

Alexela AS on osa Alexela Grupp'ist, kuhu kuuluvad ka teised ettevõtted nagu:

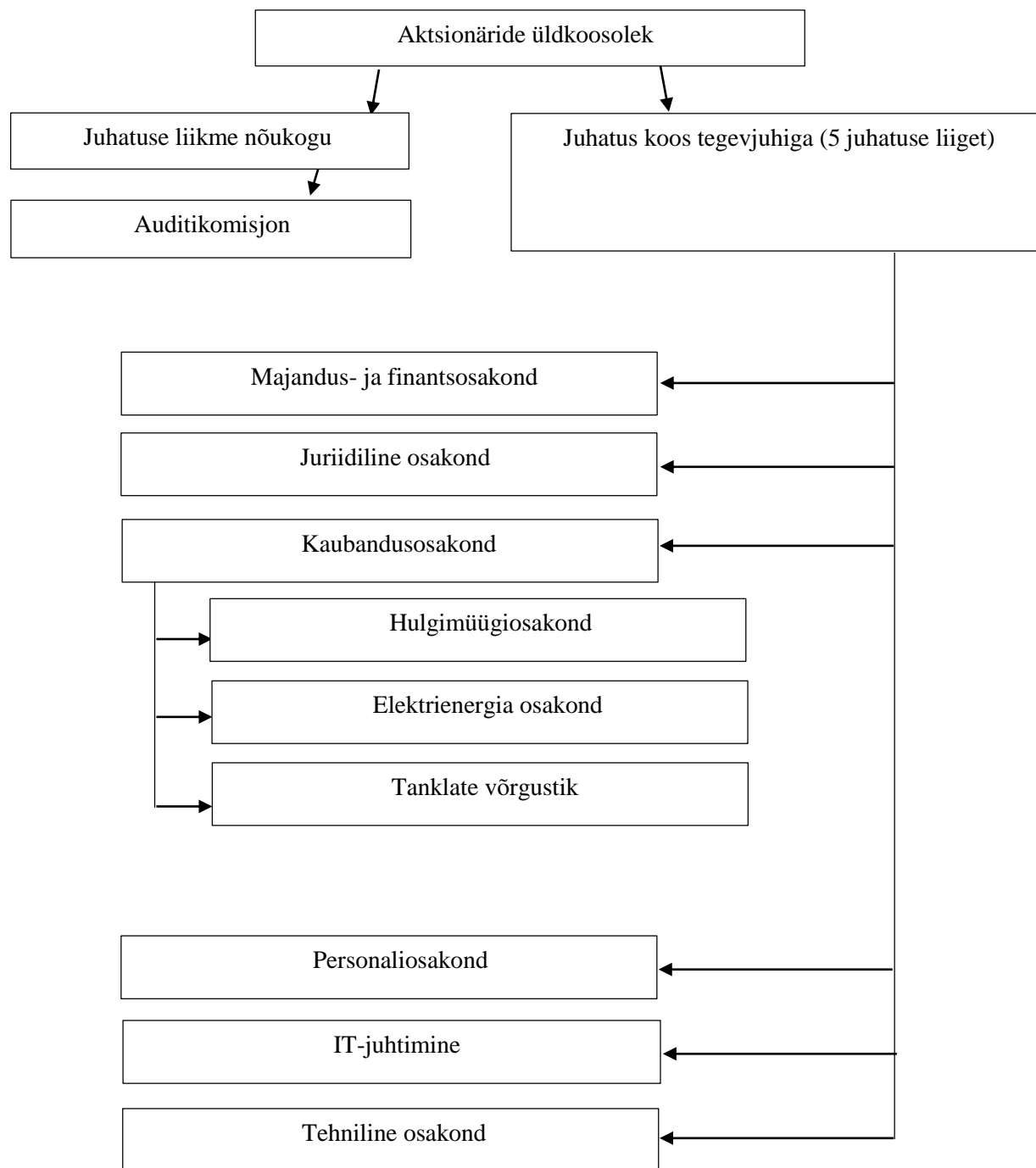
- OmaKoduMaja OÜ;
- Kiviõli Keemiatööstuse OÜ;
- Paldiski Tsingipada AS;
- Bestnet AS;
- Balti Gaas OÜ;
- 220 Energia OÜ;
- AS Kohimo;
- Rohe OÜ.

AS Alexela tooted ja teenused:

- kütus (CNG, biometaan, LNG, LPG, Pure Gold 98, bensiin 95, diisel, elektriline laadimine, eriotstarbeline diisel, AdBlue);
- elektrienergia;
- gaas (maagaas, grillgaas, tööstus- ja liftigaas, paagigaas);
- kütuse hulgimüük;
- tanklate ja kaupluste tegevusalad ja nende teenused (elektrilaadijad, väikepoed, haagise rentimine, grillimisgaas, majapidamisgaas, pesumaja, kindlustus).

Praegu kuulub AS Alexelale 105 tanklat üle Eesti ja 34 mugavuspoodi. 31.12.2020 seisuga töötab ettevõttes 292 inimest.

Ettevõtte on lineaarselt funktsionaalne struktuur, mis on esitatud joonisel 6:



Joonis 6. AS Alexela juhtimisstruktuur

Allikas: autori koostatud ettevõtte andmete põhjal

See tähendab, et juhtimine on korraldatud vastavalt lineaarselt-funktsionaalsele põhimõttele, kusjuures osakonnad alluvad ettevõtte kollegiaalsele juhtimisorganile - juhatusele. Seejuures moodustab nii juhatuse kui ka direktorite nõukogu aktsionäride üldkoosolek. Samal ajal moodustab aktsionäride üldkoosolek ettevõtte revisjonikomisjoni, mis allub juhatusele, annab sellele aru ja teostab ettevõtte auditeid.

Tabelis 1 on esitatud ettevõtte osakondade funktsioonid, osakondade töötajate arv:

Tabel 1. Ettevõtte osakondade funktsioonid ning töötajate arv

Osakond	Funktsioonid	Töötajate Arv 2020. aasta lõpus.
Nõukogu (eesotsas tegevjuhiga)	Ettevõtte ja selle struktuuriüksuste operatiivjuhtimine, strateegiline juhtimine, lepingute sõlmimine ja muud tehingud	5
Majandus- ja finantsosakond	Strateegiline finantsplaneerimine, operatiivne finantsplaneerimine, analüüs, kontroll, raamatupidamine, juhtimisarvestus, sise- ja välisaruannete koostamine, finantsjuhtimine, arvutused.	17
Juriidiline osakond	Ettevõtte tegevuse õiguslik toetamine (äridokumentid, aktsionäride koosolekute ettevalmistamine ja läbiviimine, äridokumentide koostamine, lepingute ja kokkulepete koostamine, esindamine kohtuvaidlustes)	4
Kaubandusosakond	Hõlmab turundusosakonda, mis tegeleb turunduse planeerimisega ja analüüsiga, reklaamiküsimustega; teenindusosakonda, mis tegeleb tanklate hooldusega, nende töö kontrollimisega; hankeosakonda, mis tagab kütuse ja muude kaupade ostmise; hõlmab ka hulgimüügiosakonda, elektriosakonda, tanklate võrgustikku.	18
Hulgimüügiosakond	Kütuse müük klientidele, kütusetarnelepingute sõlmimine, müügi tagamine, arveldused tarnijatega	6
Elektrienergia osakond	Elektrienergia müük klientidele, energiatarnelepingute sõlmimine, müügi tagamine, suhtlemine energiaettevõtetega, arveldused tarnijatega.	5
Tanklate võrgustik	Vedelkütuste, gaasi, elektriautode laadimise	217

	jaemüük	
Personaliosakond	Personali värbamine, ametialase arengu, koolituse, kohanemise, tööohutuse, personalidokumentide haldamise, töötundide arvestuse ja palgaarvestuses osalemise küsimused, töötajate motiveerimine.	4
IT-juhtimine	IT-infrastruktuuri, ettevõtte tarkvara, riistvara ja tarkvarasüsteemide haldamine	6
Tehniline osakond	Seadmete hooldus ja remont	10
Kokku		292

Allikas: autori koostatud ettevõtte andmete põhjal

Nagu ülaltoodud tabelist on näha, töötab kõige rohkem töötajaid tanklates, sest neid on ettevõttel 105, samuti on tanklates kauplused (mitte kõik, vaid ainult 34 kauplust).

Järgnevalt on vaja minna edasi COVID-19 pandeemia mõju uurimise meetodite juurde, mis käsitlevad kriisi mõju uuritavas ettevõttes.

2.2 Uurimismeetodid

Selleks, et teha kindlaks, kuidas kriis ettevõttes kulges, on vaja rakendada kvalitatiivseid meetodeid, mis on seotud ettevõtte pädevate töötajate küsitlusega, kellel on teavet olukorra kohta ettevõttes, selle arengu kohta kriisi ajal.

Kui kvalitatiivse analüüsina kasutatakse küsimustikuküsitlusel või intervjuudel põhinevaid uurimismeetodeid. Küsitlus on üldiselt sotsioloogiline uurimismeetod, mis eeldab kindla küsimuse olemasolu ja küsitletava vastuse saamist sellele. Uurimismeetoditeks on küsimustikuuring ja intervjuu (Kalashova, 2016, 28).

Kõige sagedamini kasutatakse ettevõtte arengu hindamiseks küsitlusmeetodit - intervjuerimist. Seda kohaldatakse siis, kui on vaja välja selgitada ettevõtte tegevuse olulised aspektid, mis tõenäoliselt ei kuulu tavalistele töötajatele, kuid võivad kuuluda tippjuhtidele ja ettevõtte arengu teatud aspektide eest vastutavatele isikutele. Erinevalt küsimustikest on selle töömahukus väiksem, sest küsitleda tuleb vaid mõnda vastajat (või isegi ühte pädevat vastajat). Intervjuu on meetod, mis eeldab vestlust ja üksikasjalike vastuste saamist intervjueeritavatel. Tavaliselt küsitletakse eksperte, kes võivad teada piisavalt teavet nähtuse kohta. Intervjuu on reeglina avatud,

kusjuures igale küsimusele oodatakse põhjalikku vastust. Enamasti viiakse see läbi suuliselt, kusjuures uurija teeb intervjueeritava vastuste kohta märkmeid, kuid seda võib teha ka kirjalikult (kirjalikud küsimused, millele oodatakse pikemalt kirjalikku vastust). Soovitav on intervjueerida mitut pädevat töötajat, kellest igal on oma nägemus olukorrast, tegevusest ja teguritest, sealhulgas kriisi hindamisest.

Küsimuste koostamisel lähtus autor juba olemasolevatest kriisireguleerimise alastest uuringutest. Autor tugines oma küsimustes Paul C Hongi, Chenglei Huangi ja Bo Li (2012) uuringutele kriisijuhtimise kohta. Autorite teadusartiklis "*Crisis management for SMEs: Insights from a multiple-case study*" olid vaadeldud konkreetset kriisijuhtimise juhtumid keskmise suurusega, kuni 500 töötajaga ettevõtetes. Lähtuvalt sellest tugines ka autor joonisele 5, mis on esitatud töö esimeses peatükis. Eespool nimetatud töös esitatud küsimused on autori poolt täielikult muudetud, et võtta arvesse intervjueeritavate juhtide praegust olukorda, asjakohasust ja positsiooni. Küsimuste lõplik loetelu on esitatud Lisas 1.

Kriisijuhtimist analüüsides saab vastata uurimisküsimustele:

- 1) kuidas ja millal tuvastasite ettevõttes kriisieelse olukorra;
- 2) millised olid kriisi esimesed sümptomid;
- 3) millised olid meetmed, mis olid seotud kriisinähtustele reageerimisega;
- 4) milliseid uuendusi rakendati kriisi vastu võitlemiseks;
- 5) kas ettevõtte on praeguseks kriisist taastunud ja millised on põhjused;
- 6) kas ettevõtte on valmis sarnaseks kriisiks tulevikus.

Selline küsimuste jada on kooskõlas kriiside hindamise ja kriisiohjamise metoodikaga, mida käsitleti töö esimeses peatükis. Loomulikult saab kriisi hindamise ja kriisiohjamise intervjuu läbi viia ainult nende ettevõtte juhtidega (tipp- või kesktasandil), kes võiksid otseselt hinnata kriisi nähtuste mõju ja teha otsuseid, mille eesmärk on kriisist ülesaamine.

Alexela ASi jaoks on ette nähtud kolme pädeva töötaja intervjuerimine, kes nõustusid intervjuerimisega:

- 1) tegevjuht, kellel on kõige täielikumad teadmised strateegiast, müügist, koostööst partneritega, finantsolukorrast, personalijuhtimisest, töötajate teavitamise ja kaitse korraldamisest;
- 2) personalijuht, kes tunneb hästi inimressurse;
- 3) teenindusjuht, kes teab olukorda personali koormusega ning tanklatega ja poodidega.

Võttes arvesse, millist teavet iga töötaja võib omada, on küsimused iga juhi jaoks esitatud Lisas 2.

Seejärel on võimalik minna intervjuu juurde ja saada valitud juhtide vastused ning neid analüüsida.

Intervjuud viidi läbi ettevõtte 2020. aasta peakontoris kolme ettevõtte juhiga - tegevjuhi, personalijuhi ja teenindusjuhiga. Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud viisil. Iga dialoogile eraldati üks tund aega. Iga intervjuu ajal tehti helisalvestus, et salvestada kogu vajalik teave. Samuti kirjutas autor märkmeid eriti oluliste vastuste kohta.

Tasub märkida, et vastajad olid väga sõbralikud ja mõnega neist kujunesid intervjuud ajaliselt pikemaks. Lisaks otsestele vastustele küsimustele - vastajad jagasid oma isiklike karjäärikogemusi ja koos tegevjuhiga õnnestus autoril osaleda juhtkonna koosolekul, kus arutati kütusehankeid tulevaste perioodide jaoks, mis oli tingitud 2020. aasta 1. poolaasta globaalse energiaturu olukorra tõttu atraktiivsetest hindadest.

Hindamismeetodiks ja järelduste tegemiseks valis autor sisuanalüüsi. Sisuanalüüs on "uurimistehnika", mis võimaldab teha tekstidest nende kasutamise kontekstis reprodutseeritavaid ja usaldusväärseid järeldusi. Sisuanalüüsi kasutatakse nii kvantitatiivses kui ka kvalitatiivses uuringus. Seda analüüsi on väga lihtne kohandada vastavalt autorite uurimisküsimustele. (Domas White & Marsh, 2006).

Autor valis selle konkreetse teabe hindamise viisi, sest intervjuud on kavandatud poolstruktureerituna ja tabel on objektiivselt sobiv viis nii suure hulga teabe kajastamiseks. Samuti on sisuanalüüs hea, sest sellega saab kombineerida täiesti erinevate teemade vastuseid, see on visuaalselt selge ja lihtne võrrelda, kui tegemist on mitme töötaja vastamisega samadele küsimustele. Selle tulemusena on võimalik saadud teavet analüüsida ning teha konkreetseid järeldusi ja ettepanekuid. Kasutades töö esimeses peatükis saadud teoreetilisi teadmisi - saame iseloomustada ettevõtte praegust kriisiolukorda ja võrrelda Alexela ASi kriisivastase juhtimise põhimõtteid juhtide vastuste põhjal teoreetiliste põhimõtetega.

Lisaks kvalitatiivsele uuringule tutvub autor ettevõtte peamiste majandusnäitajatega viimase 3 aasta jooksul ja teeb lühikese võrdleva analüüsi. See teave on mõistlik täiendus peamisele uurimismeetodile ning samuti on võimalik hinnata ettevõtte olukorda tervikuna.

3. UURINGUTE TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.1 Tulemusnäitajate võrdlusanalüüs

Majandusnäitajad on lahutamatu osa kogu teabest, mida juhid hindavad otsuste tegemisel ja ettevõtte hetkeolukorra hindamisel. Ettevõtte tulemuste põhjal saab koostada väikese tabeli selleks, et näha, kas kriisi mõju on mõjutanud ettevõtet, ja võrrelda kriisi olukorda eelmiste aastatega.

AS Alexela tegevusnäitajaid viimase kolme aasta jooksul võib iseloomustada järgmiselt (tabel 2):

Tabel 2. AS Alexela peamised tulemusnäitajad aastatel 2018-2020

Näitajad	Aasta andmed, tuhat eurot			Muudatused, %		
	2018 a	2019 a	2020 a	2019 vs 2018 a	2020 vs 2018 a	2020 vs 2019 a
Varad kokku	80 456	161 674	162 145	100,9	101,5	0,3
Pikaajalised varad	51 206	107 152	105 670	109,3	106,4	-1,4
Omakapital	31 155	55 779	55 223	79,0	77,3	-1,0
Töötajate arv aasta lõpu seisuga, isikud, inimesed	204	302	292	48,0	43,1	-3,3
Müük	216 144	247 540	235 116	14,5	8,8	-5,0
Müügist saadav kasum	1 857	1 576	779	-15,1	58,1	-50,6
Puhaskasum	805	-1 592	-556	-297,7	-169,1	-65,1

Allikas: autori koostatud ettevõtte andmete põhjal

Seega suurenevad ettevõtte varad kahe aastaga 101,5% võrra, mis on tingitud ettevõtete konsolideerimisest, kuna ka omakapital suureneb (hoolimata selle vähenemisest 2020. aasta kahjumi tõttu 1,4% võrra). 2019. aastal on ette nähtud 48%-line töötajate arvu kasv, kuid juba 2020. aastal on töötajate arvu vähendatud 3,3% võrra. Samal ajal kasvas ettevõtte müük 2019. aastal tänu ettevõtete konsolideerimisele 14,5%, kuid vähenes 2020. aastal majanduslanguse tõttu 5%. Müügi kasum

vähenes nii 2019. aastal (-15,1 %) kui ka 2020. aastal (-50,6 %). Ka puhaskasum oli 2018. aastal positiivne, kuid muutus 2019. aastal negatiivseks, negatiivne puhaskasum saadi ka 2020. aastal.

Ettevõtte tulemusnäitajate muutused on esitatud tabelis 3:

Tabel 3. AS Alexela tulemusnäitajad aastatel 2018-2020

Näitajad	Aasta andmed, tuhat eurot		
	2018 a	2019 a	2020 a
Müügitulu (müügikasum : müük), %	0,86	0,64	0,33
Varade tasuvus (puhaskasum : varad), %	1,00	-0,98	-0,34
Omakapitali tasuvus (puhaskasum : omakapital), %	2,58	-2,85	-1,01
Tööjõu tootlikkus (müük : töötajate arv), tuhat eurot	1 060	820	805

Allikas: autori koostatud tabeli 2 alusel

Seega näitab eespool esitatud tabel 3, et ettevõtte tulemused halvenesid 2019. aastal, kuid eriti oluliselt halvenesid need 2020. aastal COVID-19 pandeemiakriisi tõttu.

3.2 Intervjuude tulemused

Elmises peatükis kirjeldatud juhtide intervjuude põhjal koostati intervjuudest saadud vastuste sisuanalüüsi tabel, kus toodi välja kõige olulisemad punktid, mis näitavad Alexela ASi kriisi arengu ja kriisivastase poliitika eripärasid. Dokumendi lugejad leiavad seda koos tulemustega lisas 3.

Üldiselt on intervjuude analüüsi põhjal võimalik teha peamised järeldused Alexela ASi kriisi arengu kohta, mis on süstematiseeritud tabelis 4:

Tabel 4. Kriisijuhtimise mudeli kategooriate kirjeldus AS Alexela näitel

Parameetrid	Kirjeldus
Kriisi algus	Märtsis 2020, alates erakorralise seisukorra väljakuulutamisest
Kriisi avaldumine	Müügi vähenemine maanteede tanklates (kuid gaasi müük, tanklate müük maapiirkondades vaevalt vähenes), müügi vähenemine kauplustes; probleemid arveldustes mõne tarnijatega (võlakoormus); finantstulemuste vähenemine; kuid mitte nii märkimisväärne kahjum, kuna kütuse ja gaasi müügil on suur nõudlus.

Personalijuhtimine kriisi ajal	Riskirühma kuulunud töötajad saadeti ettevõtte kulul puhkusele, kas oma kulul või (esialgu) haiguspuhkusele. Töötajad jaotati ümber müügipunktide kaupa, et ei tekiks personalipuudust. Kontoritöötajad viidi üle kaugtööle. Vajaduse korral viidi vähendamised läbi juba märtsis (115 inimest). Personali kaitsmiseks ja teavitamiseks võeti meetmeid.
Personali kaitse tagamine	Maskide ja kaitseklaasidega varustamine (kauplustes ja tanklates klientidega kokkupuutuvatele töötajatele), ettetellimise ja internetimüügi süsteemi kasutuselevõtt, klientide ülerahvastumise vältimine tanklates ja kauplustes asuvates maksekohtades. Offline-üritused tühistati ja kontoritöötajatele korraldati kaugtöö kodust.
Töötajate teavitamine kriisist	Arendatud olemasolev digitaalne ettevõttesisene süsteem, mille kaudu teavitati töötajaid kriisiolukorrast ja juhtkonna tehtud otsustest. Toimusid regulaarsed koosolekud, kus võeti vastu otsuseid töökorralduse, motivatsiooni, personalijuhtimise ja personalikaitse kohta, teavet edastati töötajatele nii digitaalse süsteemi kaudu kui ka isiklikult personalijuhtimise ja tankla käitamise eest vastutavate juhtide poolt.
Muudatused töökorralduses	Organiseeritud kaugtöö kontoritöötajatele (kodus interneti kaudu sülearvutiga), mis on näidanud üsna käegakatsutavat positiivset mõju
Muudatused motivatsiooni süsteemis	Boonuseid vähendati kontoritöötajate ja nende töötajate puhul, kelle puhul boonused ei moodustanud olulist osa nende töötasust. Teenistuspersonali kui ka müügipersonali puhul säilitati nii palgad kui ka preemiad ilma vähendamata.
Tehtud finants- ning majandusotsused	Ettevõtte keskendus oma kliendiportfelli optimeerimisele, vähendades hulgimüügiklientide, sealhulgas avatud kütusekaardikrediidiga ettevõtete võlgnevust. Samal ajal optimeeris ettevõtte oma võlgade summat tarnijate ees (tagades suurema likviidsuse) ja lõi kütusehindade languse perioodil varusid. Kriisi ajal võeti muid meetmeid halduskulude optimeerimiseks, lisaks tehti uusi kulutusi töötajate kaitse tagamiseks.
Ettevõtte töö optimeerimine kriisiajal	Ettevõtte valmistub kriisist väljumiseks optimeeritud kliendiportfelli ja muudetud strateegiaga. Samuti on kavas vähendada kontorikulusid, arendades digitaalset süsteemi, viies osa juhtkonnast üle kaugtööle (plaanis on jätta kontoris 2 korrust senise 5 korruse asemel). Tanklate

	võrk säilitati (ainult 1 tankla suleti). Samal ajal töötatakse välja Interneti kaudu müügisüsteem, mida varem ei olnud olemas.
--	--

Allikas: autori koostatud lisa 1 alusel

Ettevõtte juhtide (peadirektor, personalijuht, teenindusosakonna juhataja) intervjuude tulemuste analüüsi põhjal tehti Alexela ASi 2020. aasta kriisi kulgemise kohta järgmised järeldused. Kriis ise algas erakorralise seisukorra kehtestamisega 2020. aasta märtsi keskel, kui liiklus, kütusevajadus, kütusemüük bensiinijaamades ja samal ajal vähenes järsult müük kauplustes. Samal ajal võttis ettevõtte meetmeid, mille eesmärk oli optimeerida oma tegevust: juba märtsis viidi läbi vajalikud töötajate vähendamised, töökoormus jaotati töötajate vahel ümber eri tanklate ja müügipunktide vahel, vähendati kontoritöötajate preemiaid (teeninduspersonal säilitas nii palga kui ka preemiad), võeti kasutusele töötajate kaitsemeetmed (maskid, desinfitseerimine, kaitseprillid müügipunktides), töötajate teavitamine (nii digitaalse süsteemi kaudu kui ka juhtide poolt isiklikult). Lisaks keskendus organisatsioon kliendiportfelli optimeerimisele, vastaspoole võlgade vähendamisele ja likviidsuse suurendamisele ning oma kulude optimeerimisele. Kontoritöötajad viidi enamasti üle kaugtööle, mis avaldas head mõju. Kriisi lõpuks, vaatamata müügi ja finantstulemuste vähenemisele, on ettevõtte välja kasvanud optimeeritud kliendiportfelliga, optimeeritud inimressursside ja töökorralduse süsteemidega, rakendatud müügi- ja ettetellimisprotsessidega interneti kaudu. Pikemas perspektiivis on võimalik säästa ka kontorirendi pealt (2 korrust 5-st jääb alles) tänu töötajate tõhusale kaugtööle.

Juhid on märkinud, et nad näevad tekkinud raskusi uue võimalusena ettevõtte töö optimeerimiseks ja suhtuvad olukorda üldiselt positiivselt. Eelmised paar aastat ülemäära kiiret arengut mõjutasid nii suurel määral ettevõtte majandustulemusi, kuna ettevõtte ise arenes, konsolideerus ja laienes. Müügikasumi vähenemist ja ettevõtte puhaskasumi negatiivset muutust ennustas asjaolu, et eelmiste aastate näitajad olid oodatust pigem suuremad. Tegevjuhi sõnul ei olnud kulude optimeerimine sel ajal esmatähtis, kuna juhtkond keskendus kasvule. Loomulikult mõjutas pandeemia ka ettevõtte tegevust. Eesti inimesed olid sunnitud 2020. aastal vähemalt mitu kuud isoleeruma, jääma koju, töötama ja õppima kaugtööd, reisima vähem, mis mõjutas nende reiside arvu ja seega ka bensiinijaamade ja toidupoodide külastuste arvu. Intervjuudest selgub, et juhid ei ole ettevõtte väheneva sissetuleku tõttu väga häiritud, sest ettevõtte seisab kindlalt jalul ja on endiselt

kasumlik ning kõik raskused on ajutised. Ettevõtte ainus oluline ülesanne on kulude optimeerimine ja uute võimaluste otsimine pikaajalise edu saavutamiseks ja uute suundade arendamiseks tulevikus.

3.3 Järeldused ning ettepanekud

Läbiviidud uuringu põhjal on võimalik iseloomustada kriisi ja ettevõtte poolt kasutusele võetud kriisivastaseid lahendusi, kasutades eelnevalt saadud teadmisi teaduskirjandusest.

Kui vaadelda antud kriisi selle kujunemist väliste tegurite järgi, siis võib nimetada kriisi riiklikuks, kuna kõige rohkem mõjutas AS Alexela-t riigi tasandil tehtavad otsused - toitlustuskohtade tingimuste piiramine ja muutmine, klientide distantseerimine, inimeste arvu piirang suletud ruumides ning ranged soovitusel töötajate kodutööle üleviimiseks, mille tulemusel vähenes sõitude arv ja sellest tulenevalt ka klientide arv AS Alexela tanklates ning poodides.

Esimeses peatükis saadud teadmised ning toimunud uuring näitab, et kriisisituatsiooni põhjused ei ole seotud ettevõtte sisenemiste teguritega. Eelmisel perioodil näitas ettevõtte väga häid tulemusi ja tegeles äritegevuse laiendamise, mistõttu puudusid sisemised eeldused kriisilukorra ootamatuks tekkimiseks.

Aga kindlasti väline keskkond mõjus ettevõtte sisekeskkonda ja tõi kaasa negatiivsed tagajärjed nii koondamiste kui ka kasumi, boonuste ja preemiate vähenemise näol. Ettevõtte koges kerget müügi kriisi, kuna üldine nõudlus vähenes esialgu.

Kui vaadelda ettevõtte kriisietappe, siis meie näites on raske tuvastada konkreetset etappi, kuid üldised signaalid ja juhtidelt saadud teave näitavad, et ettevõtte oli latentises (strateegilises) või ägedas ületatavas etapis. Ühest küljest ei tundnud juhtkond esialgu olukorra kohest tugevat halvenemist, kuid teisest küljest nõudis olukord kiireid otsuseid, mille eesmärk oli tagada ettevõtte edukas toimimine uutes tingimustes - ebavajalike ametikohtade kaotamine, kriisivastase plaani väljatöötamine, kaupluste ja tanklate varustamine tehniliste kaitsevahenditega, kiire ettevalmistus olukorra halvenemiseks ja riigi poolt kehtestatud piirangute karmistamine.

Nagu näitasid järgmised kuud pärast intervjuud - ettevõtte ei teinud enam koondamisi, rakendas asjatundlikult uusi vahendeid oma kaupade ja teenuste müümiseks elektroonilise müügi abil, säilitas praeguste klientide portfelli - seega võib loota kiiret taastumist. Täpse hinnangu saab siiski anda, kui vaadata 2021. aasta aruannet ja viia tulevikus läbi järelintervjuud samade juhtidega.

Kui me vaatame pandeemiat kui kahjulikku sündmust ja uut võimalust ettevõtte jaoks, siis tuleb teha ka teatud järeldused. Esiteks tekitas erakorraline olukord muidugi ettevõttele kahju, vähendades müüki ja sundides juhtkonda koondamisi tegema. Teisest küljest oli praegune olukord suurepärase võimaluse optimeerida ettevõtte kulusid, töötajate töökoormust ja hakata tõhusamalt tegutsema. Seda kinnitas tegevjuht intervjuus. Lisaks sundis kriisiolukord ettevõtet aktiivselt otsima uusi uuenduslikke viise, et parandada äritegevust, kaitsta ettevõtte sisekeskkonda sarnaste väliste tegurite mõju eest tulevikus, otsida uusi müügikanaleid, mõelda tulevikule pikemas perspektiivis ning mõelda revolutsiooniliste toodete ja uute ärisuundade peale. Autor usub, et tänu tugevale juhtkonnale suudab Alexele oma plaanid ellu viia ja jõuda pikemas perspektiivis uuele tasemele.

Kui tuleb rääkida kriisijuhtimisest, siis seda rakendasid juhid täielikult:

- jälgiti ettevõtte finants- ja majanduslikku olukorda pidevalt;
- töötati välja uued turundusstrateegiad, mis rakendati 2020. aasta lõpus (oma mobiilirakenduse käivitamine, boonuspunktide kogumine ettevõtte teenuste ja toodete aktiivse kasutamise eest);
- püsi- ja muutuvkulude vähendamine;
- tööviljakuse kasv;
- töötajate motivatsiooni suurendamine ning toetamine läbi pideva otsesuhtluse, juhtkonna poolt tagasiside andmise kõigile töötajatele ja otsese toetuse teenistusejuhi poolt, kes kohtus töötajatega isiklikult. Tegevjuht seevastu andis kord nädalas ettevõttele aru hetkeolukorrast. Ettevõtte digisüsteem samuti aitas kõiki töötajaid toimuvaga kursis hoida;

Kõik otsused tehti väga kiiresti ja mis kõige tähtsam, need otsused autori arvates olid õiged antud olukorras.

Kriisieelses faasis tuvastas ettevõtte juhtkond signaale ning ennetas ja valmistus, et kriisi tagajärjed ei oleks nii katastroofilised – kõikides poodides olid sisseehitatud aknad takeaway-müügiks. Tegelikult ei olnud neid kunagi vaja, kuid ettevõtte oli valmistunud olukorra halvenemiseks ja teadis selgelt, kuidas jätkata tegevust, minimeerides kahjusid. Samuti oli välja töötatud üldine kriisivastane plaan.

Kriisi ärantundmises, kui see juba alanud, oli korraldatud tugev sissekommunikatsioon, samas oli säilitatud väliskommunikatsioon. Personalijuht rääkis sellest, et ettevõtte PR-osakond tegutses

väga aktiivselt ning ei lubanud Alexela mainekahjusid vaatamata toimunud koondamistele. Antud faasis võeti kasutusele välja töötatud kriisivastane plaan.

Autori arvates praegusel hetkel on liiga vara rääkida kriisist väljamise etapist, aga läbiviidud uuring näitas, et ettevõtte juhtkond sai kriisi eelnevates etappides väga hästi hakkama ja tegi õigeaegseid otsuseid, mis annab optimismi kriisist võimalikult väikeste kadudega eduka väljumise suhtes ja võimaluse hinnata ettevõtte tippjuhtide tegevust.

Kui rääkida ettepanekutest, mida oleks võimalik anda ettevõtte juhtkonnale, siis pööraks autor täiendavat tähelepanu elektrooniliste müügikanalite arendamisele. Kuna kauplustes ja tanklates omatehtud toit on klientide seas populaarne ja toob igale üksikule jaamale soliidset tulu (hamburgerid, hot dogid, vrapsid, hommiku- ja lõunasöögid), oleks võimalik teha pandeemia ajaks koostööd toidu kättetoimetamise teenustega ja laiendada oma kohalolekut mobiilirakendustes nii, nagu seda teevad otsesed konkurendid. Alexelal on vähemalt mitu esinduskauplust Tallinna ja teiste linnade eri piirkondades, mis võiksid selliselt toimida. See tooks ettevõttele lisakasumit.

Samas võib anda kontoritöötajatele tulevikus võimalus valida, kus nad soovivad töötada: kodukontoris või ettevõtte peakontoris. Ettevõtte töö pandeemia ajal näitas, et töötajate tootlikkus kodus töötades ei vähene, vaid kuskil eriti kasvab. See annaks ka võimaluse kaaluda tulevikus 5 korruse büroopinna kaotamist, samuti säästaks see kommunaalrivate pealt.

Rääkides aga ettevõtte tulevikust energiasektoris, peaks ettevõtte juhtkond ehk veelgi rohkem tähelepanu pöörama autode elektriliste laadimisjaamade arendamisele, seda mainis ka ettevõtte tegevjuht. Alexelal on üks suurimaid selliste jaamade kette, kuid sellest ei piisa siiski veel, et rahuldada tulevast nõudlust, mis suureneb, kuna autotootjad lähevad üle taastuvate ja ohutute energiaallikate aktiivsele kasutamisele. Alexela võiks olla selle komponendi eestvedaja ja panna aluse aastakümneteks.

KOKKUVÕTE

Praegune maailma epimioloogiline olukord mõjutanud kõiki meie elu aspekte, sealhulgas tööd, ning koos sellega ka ettevõtlust ja majandust tervikuna. Käesoleva töö peamine eesmärk oli uurida kriisijuhtimise protsessi mitte ainult teaduskirjanduse abil, vaid ka ühe tuntud Eesti ettevõtte ja selle juhtkonna näitel, uurida üksikasjalikult, milliseid meetmeid kasutati pandeemia negatiivse mõju tõrjumiseks ettevõtte tegevusele, õppida tundma kriisijuhtimist praktikas.

Uurimisprobleemiks oli Eesti ettevõtete vähene teadlikkus sellist kriisi tüüpi vastu võitlemiseks, kui töös inimestega on reaalsed piirangud ja ei ole võimalik kasutada kõiki võimalusi olukorra parandamiseks, klientide ligimeelitamiseks ja majandustulemuste parandamiseks. Just see olukord, mis on maailmas ja eriti Eestis tekkinud, on tänapäeval ainulaadne. Oma töös autor soovis mõista, kui hästi on Alexela ASi juhtkond valmis tegema õigeid juhtimisotsuseid, kohanema uute tingimustega ja tõrjuma pandeemia hävitavat mõju oma tegevusele.

Selleks hõlmas uuring majandustulemuste hindamist ja kvalitatiivset uuringut - intervjuude läbiviimist ettevõtte eri tasandite juhtivatel ametikohtadel olevate inimestega - tegevjuhiga, personalijuhiga ja teenindusjuhiga. Uuringu korraldamise aluseks olid teadusajakirjandus ja tunnustatud teadlaste artiklid kriiside mõiste ja liikide, nende mõju ja praegu kättesaadavate kaasaegsete kriisivastaste mudelite uurimise valdkonnas.

Bakalaureetöös analüüsiti ka kriisijuhtimise olemust, mille all mõistame juhtimistegevuse protsessi, mis ennetab kriisiohtu, töötab välja meetmed kriisi negatiivsete mõjude piiramiseks, neutraliseerides kriisi laastavaid mõjusid ühel või teisel viisil. See kõik realiseerub kontrolli (eelkõige järelevalve), planeerimise (strateegia ja taktika muutmine) ning plaanide rakendamise kontrolli kaudu. Kriisivastane mudel on seotud kriisi tuvastamise (identifitseerimise), kriisivastase plaani väljatöötamise, selle rakendamise, taastumise ja kriisist väljumise hindamise etappidega.

Kogu saadud teabe põhjal sai autor koostada uurimiskava ja intervjuu küsimused juhtidele.

Intervjuu tulemuste põhjal tehti järeldused kriisi alguse, kulgemise ja juhtkonna poolt võetud kriisivastaste meetmete kohta. Kriis algas erakorralise seisukorra kehtestamisega 2020. aasta märtsi keskel, kui vähenes järsult liiklus, kütusenõudlus, kütuse müük bensiinjaamades ja samal ajal ka müük kauplustes. Samal ajal võttis ettevõtte meetmeid, mille eesmärk oli optimeerida oma tegevust: juba

märtsis viidi läbi vajalikud töötajate vähendamised, töökoormus jaotati töötajate vahel ümber eri tanklate ja müügipunktide vahel, vähendati kontoritöötajate boonuseid (teeninduspersonal säilitas nii oma palga kui ka boonused), rakendati töötajate kaitsemeetmeid (maskid, desinfitseerisvahendid, kaitseprillid müügipunktides), töötajate teavitamine (nii digitaalse süsteemi kaudu kui ka juhtide poolt isiklikult). Lisaks keskendus organisatsioon kliendiportfelli optimeerimisele, vastaspoole võlgade vähendamisele ja likviidsuse suurendamisele ning oma kulude optimeerimisele. Kontoritöötajad viidi enamasti üle kaugtööle, mis avaldas head mõju. Kriisi lõpuks, vaatamata müügi ja finantstulemuste vähenemisele, on ettevõtte välja kasvanud optimeeritud kliendiportfelliga, optimeeritud inimressursside ja töökorralduse süsteemidega, rakendatud müügi- ja ettetellimisprotsessidega interneti kaudu.

Autor usub, et organisatsioon ja eelkõige ettevõtte juhtkond on teinud väga head tööd ja hindab tehtud tööd kõrgelt. Ettevõtte juhid on teinud väga õigeaegseid ja õigeid otsuseid, et tagada ettevõtte jätkuv edu.

Juhtkonnale oleks omakorda võimalik pakkuda järgmisi ettepanekuid ettevõtte müügi suurendamiseks ja strateegiliseks planeerimiseks:

- Alustada koostööd toidu kätetoimetamise teenustega, nagu seda teevad konkurendid. Sel viisil on võimalik suurendada *takeaway*-toitude müügimahtu, mis suurendab ettevõtte kasumit.
- Anda kontoritöötajatele tulevikus ka võimalus valida, kus nad soovivad töötada: kodukontoris või ettevõtte peakontoris. Ettevõtte töö pandeemia ajal näitas, et töötajate tootlikkus kodus töötades ei vähene, vaid kuskil eriti kasvab. See annaks ka võimaluse kaaluda tulevikus 5 korruse büroopinna kaotamist, samuti säästaks see kommunaalravete pealt.
- Pöörata juhtkonna tähelepanu elektriautode laadimisjaamade keti arendamisele Eestis. Lähitulevikus aitaks see ettevõttel võtta sellel turul juhtpositsiooni ning tõsta ettevõtte mainet ka.

Antud uuring osutus väga kasulikuks, asjakohaseks ja huvitavaks. Saadud teadmised, läbiviidud uuringud, uuritud kirjandus, veedetud aeg koos sellise tasemega juhtidega on käesoleva töö autorile hindamatu kogemus tema praegusel ja tulevasel juhi karjääril ja elus üldiselt. Kõik töö eesmärgid on saavutatud ja kõikidele küsimustele on vastatud. Uuring on aktuaalsem kui kunagi

varem ja seda võiks kergesti jätkata, sest maailm ja eriti Eesti on endiselt olukorras, kus inimeste ja kogu majanduse teenindamine on piiratud. Pandeemia ei ole veel lõppenud ja ettevõtted jätkavad tegevust eritingimustes. Autor usub, et tulevikus oleks võimalik teha samade juhtidega korduvintervjuud ja võrrelda nende tulevasi arvamusi juba olemasolevatega. Nii on võimalik teada saada, millised muutused on ettevõttes toimunud pärast pikemat tööperioodi. Uus kogunenud teave, statistika, arvamused ja teiste töötajate kogemused võivad anda teistsuguse vaatenurga kõigele, mis on ettevõttega juhtunud. Samuti on võimalik hinnata juhtkonna otsuseid pandeemia alguses pikema aja jooksul. Praegune ja tulevane perspektiivne uuring võib anda hindamatu panuse Covid-19 pandeemiakriisi uurimisse ja olla ajalooliselt oluline uuring, mis võib aidata ettevõtteid kriisiolukordades tulevikus.

SUMMARY

COMPANY CRISIS MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF AS ALEXELA

Vitaly Zaporozhets

The current global epidemic situation has affected all aspects of our lives, including work, and with it business and the economy as a whole. The main objective of this thesis was to study the process of crisis management, not only through the scientific literature but also through the example of a well-known Estonian company such as AS Alexela and its management, to examine in detail what measures were used to counter the negative impact of the pandemic on the company's operations, to learn about crisis management in practice.

The research problem was the lack of awareness of Estonian companies to cope with such a crisis when there are real constraints in their work and not all the possibilities to improve the situation, attract customers and improve financial results can be used. It is precisely this situation that has arisen in the world, and in Estonia in particular, that is unique today. In the following study, the author wanted to understand how well the management of Alexela AS is prepared to make the right managerial decisions, adapt to the new conditions and counter the devastating effects of the pandemic on its operations.

To this end, the study included an assessment of the financial results and a qualitative study - interviews with people in managerial positions at different levels of the company - the CEO, the HR manager and the service manager. The study was based on the scientific literature and articles by renowned researchers in the field of the concept and types of crises, their impact and the currently available modern models for crisis management.

The author's objectives were to study theories and models of crisis management, to conduct qualitative research in the company in the form of conducting 3 interviews with company managers, independently conducting a comparative analysis of the economic performance of the organization. Another objective was to understand what anti-crisis management measures the management had

taken to protect the company from the negative impacts of the external environment factors. The next step was to evaluate the management's decisions and compare them with the theoretical part of the paper, to understand what stage of crisis the company was in and what kind of crisis it was in. The author of this paper also had to put forward his suggestions on how to improve the situation in the company and reduce the negative impact of the pandemic on the business.

Based on the results of the interview, conclusions were drawn on the origins of the crisis, the course of the crisis and the measures taken by the management to respond to the crisis. The crisis started with the imposition of the state of emergency in mid-March 2020, when there was a sharp drop in traffic, fuel demand, fuel sales at petrol stations and, at the same time, sales in shops. At the same time, the company took measures aimed at optimizing its operations: already in March, the necessary staff reductions were made, the workload was redistributed between staff at the various service stations and sales outlets, bonuses for office staff were reduced (service staff kept both their salary and bonuses), protective measures for staff were implemented (masks, disinfectants, goggles at points of sale), staff were informed (both via digital systems and by managers in person). In addition, the organization focused on optimizing its client portfolio, reducing counterparty debt and increasing liquidity, and optimizing its costs. The office staff was mostly transferred to their home offices, which had a positive impact. By the end of the crisis, despite the decline in sales and financial results, the company had grown out of the crisis with an optimized customer portfolio, optimized human resources and work organization systems, implemented sales and ordering processes via the internet.

The author believes that the management of the organization has done a very good job and appreciates the work done. The company's leaders have made very timely and correct decisions to ensure the continued success of the company. It is now possible to mention that AS Alexela is now in a good position and ready to operate in a new business environment.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Bruijl, G. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*, Nr 7, pp.1-21.

Cehlárová, I & Khouri S. (2015). Metódy identifikácie krízy podniku. Kättesaadav: <https://dokumenty.vsb.cz/docs/files/cs/12e39dad-8ca0-49d4-8a04-7e528740a80c>, 13. veebruar 2021.

Domas White, M. & Marsh, E. (2006). Content Analysis: A flexible Methodology. *Library Trends*, Vol.55, pp.23-28.

Drucker, P.F. (2007). *The Practice of Management Paperback*, London: Butterworth-Heinemann, 2007, pp. 368.

Durst S. & Henschel T. (2021). COVID-19 as an accelerator for developing strong(er) businesses? Insights from Estonian small firms // *Journal of the International Council for Small Business*, Vol.2, Iss.1, Kättesaadav: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/26437015.2020.1859935>, 13. veebruar 2021.

Gürel, E. (2017). SWOT analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, Nr 10, pp. 994-1006.

Hong, P. & Chenglei Huang & Bo Li (2012). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. *Int. J. Business Excellence*, Vol. 5, No. 5, pp.535-555.

Klepka, R. (2013). Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny. *Miscellanea Oeconomicae*: Praca zbiorowa pod redakcją: dr Zdzisława Kałamagi, Kielce: Wydział zarządzania i administracji Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ss.259-268

- Klincewicz, K. (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: WWZ, 520 lk.
- Mescon, M.Kh. & Albert, M. & Hedouri, F. (2016). *Fundamentals of management*. Williams, Moscow: Publishing House Williams, 672 p.
- Mikušová, M. & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, No 32:1, pp.1844-1868.
- Paramasivan C. & Subramanian T. (2018) *Financial Management: textbook*. New Delhi: New Age Int. LTD
- Roux-Dufort, C. (2007). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.15, No 2, pp.105-114.
- Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). *PEST analysis*. Энциклопедия менеджмента Wiley
Издатель: John Wiley & Sons, Ltd
- Shabanova, A. & Torgovanova, O. (2017). SNW and management analysis features. *European science*, Nr 2 (24), pp.10-14.
- Shaluf, I. & Fakhru'l-Razi, A. & Mat Said, A. (2003). A Review of Disaster and Crisis. *Disaster Prevention and Management*, No 12. pp.24-32.
- Starbuck, W. & Farjoun, M. (2005). *Organization at the Limit*, New York: Blackwell Publishing, 409 p.
- Starosta, A. (2014). Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *Management*, Vol.18, No. 1, pp.255-266.

- Valackienė, A. & Virbickaitė, R. (2011). Conceptualization of crisis situation in a company. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 12(2), pp. 317–331.
- Wróblewski, R. (2010). Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*, Nr 87, lk.49-67.
- Zamoum Kh. & Gorpe T.S. (2018). Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises, Kättesaadav: <https://www.intechopen.com/books/crisis-management-theory-and-practice/crisis-management-a-historical-and-conceptual-approach-for-a-better-understanding-of-today-s-crises>, 12. veebruar 2021.
- Акулич, В.А. & Валетко, В.В. (2011). *Антикризисный менеджмент*. Минск: БГТУ, 182 lk.
- Борщева, А.В. & Хайк, М. (2018). Эффективные технологии анализа деловой активности и рентабельности организации. *Бизнес и дизайн ревью*, №3 (11), lk.10-17.
- Гринчишин, Я.Н. (2014). Этапы развития кризиса предприятия. *Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLIII междунар. науч.-практ. конф.* Новосибирск: СибАК. Kättesaadav: <https://sibac.info/conf/econom/xliiii/39764>, 13. veebruar 2021.
- Калашаова, Д.А. (2016). *Методы социологического исследования: учебное пособие*. Майкоп: МГТУ, 162 lk.
- Кобелева В.А. (2017). Кризисы предприятия как явление современности, их экономическая сущность. *Аллея науки*, том 1, №14, lk.323-239.
- Кондратьева, К.В. (2016). Оценка эффективности антикризисного управления предприятием. *Вестник ПГУ. Серия: Экономика*, №4 (31), lk.10-22.

Лапицкий, А.В. (2013). Кризис организации: понятийный анализ, *Управленец*, №5 (45), lk. 23-28

Малых, В. (2019). Анкетирование - правила составления и виды вопросов, оформление результатов. *Наука-Клуб*, Kättesaadav: <https://nauka.club/sociologiya/anketirovanie.html>, 22. märts 2017.

Меркулова Е.Ю. & Шибуняева Е.А. (2017). Стратегический анализ внутренней среды предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*, №5, lk.15-24

Модель McKinsey 7S (2016). PowerBranding, Kättesaadav: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>, 17. veebruar 2021.

Надольская, Н.А. (2017). *Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия*: учеб. пособие, Екатеринбург: УрГЭУ, 2017.

Опрос как метод исследования массовой коммуникации (2020). *Просвет*, Kättesaadav: <https://vprosvet.ru/biblioteka/opros-intervyu-i-anketirovanie/>, 22. märts 2021.

Филин, С. (2009). *Практический менеджмент или управление для управляющих*. Алматы: Институт директоров, 172 lk.

Шапиро, М.Г. (2017). Классификация методов опроса в социологии. *Социальные исследования*, №2. lk.51-60.

LISAD

Lisa 1. Ettevalmistatud intervjuu küsimused.

Küsimused / Töötajad	Tegevjuht	Personalijuht	Teenindusjuht
Sissejuhatus: Alates millisest ajast (kui kaua) olete te ettevõttes töötanud?	+	+	+
Millised on teie ametialased kohustused?	+	+	+
Millisest 2020. aasta kuust alates tundis ettevõtte kriisi algust?	+	+	+
Millisel viisil avaldus kriis teie vastutusvaldkonnas?	+	+	+
Kas tarnijatega oli probleeme?	+	-	+
Kas töötajate organiseerimisega oli probleeme?	+	+	+
Kas töötajad olid kaitstud pandeemia mõju eest?	+	+	+
Kas töötajaid teavitati pandeemiast, kriisist?	+	+	+
Kas kriis on mõjutanud töötajate töötasu?	+	+	-
Kas kriis on mõjutanud müüki, kulusid, finantstulemusi?	+	-	+
Kas käesolev kriis on võrreldav varasemate kriisidega (nt 2009. aasta)?	+	-	-

Kas ja millised on välja töötatud tõhusad kriisivastased meetmed?	+	+	+
Kas ettevõtte on valmis tööks uutes tingimustes (kui pandeemia veel kestab)?	+	+	+
Märkus: "+" tähistab küsimusi, millele intervjueeritav saab autori arvates vastata, "-" tähistab küsimusi, mille kohta intervjueeritaval autori arvates andmed puuduvad.			

Allikas: autori koostatud iseseisvalt

Lisa 2. Töötajatega tehtud intervjuudel põhinev sisuanalüüs

Küsimused / Juhid	Tegevjuht	Personalijuht	Teenindusjuht
Sissejuhatus: Alates millisest ajast (kui kaua) olete te ettevõttes töötanud?	Alates 2009. aastast.	Alates 2015. aastast	Alates 2016. aastast
Millised on teie ametialased kohustused?	Ettevõtte kogu operatiivtegevuse juhtimine, osalemine strateegia väljatöötamises ja kinnitamises	personalijuhtimine, sealhulgas töökorraldus, motivatsioon jne.	Tanklate tegevuse juhtimine
Millisest 2020. aasta kuust alates tundis ettevõtte kriisi algust?	"esimesed muutused tundsiime kohe pärast erakorralise seisukorra väljakuulutamist Eestis, sest inimesed ei käinud enam nii suurel hulgal bensiinjaamades".	"Märtsis 2020."	"2020. aasta märtsi keskel", "oleme alustanud meetmete väljatöötamist, et tagada klientide turvalisus meie kauplustes märtsis"
Millisel viisil avaldus kriis teie vastutusvaldkonna?	"Me pidime kaitsma oma töötajaid, hoolitsema oma klientide eest. Pikaajalisele planeerimisele pühendati vähem aega, märtsi ja aprilli esimesed nädalad pidime pühendama operatiivjuhtimisele - vähendades oma kulusid, kus me seda teha saime. Vaadata läbi töötajate boonussüsteemid, tegeleda töötajate arvu vähendamisega, keskenduda meie kliendiportfellile."	"Otseselt vajaduses vähendada meie kulutusi töötajate palkadele", "teha kärpeid ametikohtadel, ilma milleta saaksime ka edaspidi teha kvaliteetset tööd", "suhelda kõigi osakondadega ning anda kiiret ja õigeaegset teavet toimuvatest protsessidest, juhtumisest ja otsustest.	"Varustada kõik tanklad ja kauplused desinfitseerimisvahenditega, panna välja teated kehtivate külastamispiirangute kohta", "teostada kõik vajalikud tehnilised tööd, et kauplused oleksid akendega valmis müüma "kaasa"

Küsimused / Juhid	Tegevjuht	Personalijuht	Teenindusjuht
Kas tarnijatega tekkisid probleeme?	"Paljudel äriklientidel on meie tanklates avatud kütusekrediitkaardid. Müügiosakonna ülesanne oli saada võlgnikelt jne. õigeaegselt raha". "Tarnijate kohta - tänu kriisiolukorrale, energiahindade langusele ja kütuse ostmisel heade tingimuste saamisele pidime ka meie kasutama tekkinud tingimusi ja püüdma neist ettevõttele kasu saada"	-	"Suurtel ettevõtetel on krediitkontod, kus tarnijad kirjutavad kõik kulud maha." "Kõige tähtsam on kriisiolukorras mitte koguda võlgu"
Kas töötajate organiseerimisega oli probleeme?	"Alexela Group oli sunnitud koondama rohkem kui 90 inimest. Meie ettevõtte (Alexela AS) oli sunnitud kulude optimeerimiseks vähendama rohkem kui 25 inimest."	"Kontoritöötajad viidi üle kodutööle ja enamik neist oli selle otsuse suhtes entusiastlik. Igal töötajal on oma sülearvuti, mille ta saab kontorist koju kaasa võtta, nii et töö ümberkorraldamisega ei ole olnud probleeme."	"Me ütlesime töötajatele, kes kartsid viiruse nakatumist, et nad võivad minna tasulisele puhkusele", "me lubasime neil minna haiguspuhkusele, et nad ei riskiks oma tervisega", "üldiselt ei olnud probleeme töökorraldusega. Me muutsime inimeste töökoormust ja värbasime vajaduse korral uusi töötajaid."

	"30 000 maski, planeeritud offline-ürituste tühistamine, võimalus töötada kodust, kaitseprillid teenindajatele, kaupluse küllastajate arvu piiramine korraga."	"Kontori kodutöö, tugipersonali psühholoogiline tugi, kaitseprillid, maskid ja kindad, desinfitseerimisvahendid, võimalus võtta puhkust/haiguspuhkust"	"Kõigis tanklates paigaldati töötajate ja klientide vahele kaitsvad plastklaasid. Samuti varustati kõik töötajad maskide, kinnaste ja desinfitseerimisvahenditega".
Kas töötajaid teavitati pandeemiast, kriisist?	"Räägin igal esmaspäeval kõigi ettevõtte töötajatega ja igauks saab teada viimaseid uudiseid ettevõtte tegevuse ja plaanide kohta. Kaks korda nädalas toimub ka juhtkonna koosolekute aruanne". "On olemas meie ettevõtte digitaalne sisemine lehekülg. Kõik töötajad saavad seal samuti teavet"	"Üks kord nädalas rääkis tegevjuht kõigiga videolinki kaudu. Kaks korda nädalas avaldati aruanded toimuva kohta. Sisemise SRM-süsteemi kasutamine töötajate teavitamiseks uudistest".	"ettevõttel on oma sisemine digitaalne infosüsteem. Kõigil töötajatel on sellele juurdepääs. Kogu asjakohane teave kriisi, ettevõttes toimunud muutuste ja tehtud otsuste kohta avaldati seal igapäevaselt."
Kas kriis on mõjutanud töötajate töötasu?	"Boonuseid vähendati 50% võrra ainult nende töötajate puhul, kelle jaoks need olid vaid mõnus lisatasu või bonus. Töötajate puhul, kelle boonused olid stabiilne sissetulekute kirjeseda ei tehtud. Põhipalka ei kärbitud kellelegi."	"muudatused mõnede kontoritöötajate boonussüsteemis. Boonused on ajutiselt eemaldatud. Teenistujate preemiasüsteemis ei ole midagi muutunud. Kõik töötajate põhipalgad jäeti alles".	-

Kas kriis on mõjutanud müüki, kulusid, finantstulemusi?	"müük on langenud." "enamiku meie kaupluste käive vähenes", "maanteedel asuvate tanklate käive vähenes, kuid maapiirkondades asuvate tanklate käive suurenes"	-	"kaupluste käive ja tulud vähenesid veidi, kuna inimesed olid kodus, töötasid kodus", "kodumajapidamises kasutatava gaasi müük kasvas, kuid kui me räägime üldisest müügist, siis see vähenes, kuid ebaoluliselt. Kulud ei kasvanud palju, sest oli vaja osta täiendavaid desinfitseerimisvahendeid, kindaid, maske, paigaldada kaitseprille. Finantstulemused - kasum vähenes", "Kriisi ajal suleti ainus tankla".
Kas käesolev kriis on võrreldav varasemate kriisidega (nt 2009. aasta)?	"Sel ajal oli finantskriis ja kinnisvarakriis. Ja täna on peaaegu kõik kriisis, kõik on suletud".	-	-
Kas ja millised välja tõhusad kriisivastased meetmed olid välja töötanud?	"Uuendasime oma müügikanaleid, keskendusime digitaalsele", "Keskendusime olemasolevale kliendiportfellile ja võlgnike rahaliste vahendite hankimisele", "Keskendusime likviidsuse juhtimisele", "Me ei pruugi tulevikus vajada nii suurt kontorit ja me ei pruugi vajada 2 lisakorruse üürimist". (alexela peakontor asub	"Teatavate töötajate arvu vähendamine Muutused tanklates töötavate töötajate töökoormuses Kaupluste lahtiolekuaegade muutmine bensiinijaamades (vastavalt valitsuse määrustele) Ettevõtte sisese suhtluse parandamine. Kogu personali kaitsmine viiruse mõju eest. Kontoritöötajate ülesannete optimeerimine (vähendatavate töötajate ülesannete jagamine	"Välja töötatud meetodid töötajate kaitsmiseks viiruse eest, viisid inimeste teenindamiseks, uued kampaaniad, võimalus ette tellida toitu, mida me valmistame, et vähendada ooteaega ja vältida rahvahulka."

	korraga 5 korrusel)".	praeguste töötajate vahel)"	
Kas ettevõtte on valmis tööks uutes tingimustes (kui pandeemia veel kestab)?	"Ettevõtte on kohanenud uute tingimustega", "meie tööstusharu on kriisist vähem mõjutatud kui teised majandussektorid".	"ettevõtte on igaks stsenaariumiks täielikult valmis. Viisime läbi kõige raskema etapi - töötajate vähendamine, ülesannete ümberjaotamine, kriisiplaanide väljatöötamine, teenindava personali kaitse, sisekommunikatsioon".	"Jah, absoluutselt," "Personal on koolitatud ja ettevalmistatud, kõik tööetapid on peenhäälestatud. Me parandame oma võimet müüa internetis."

Allikas: autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal

Lisa 3. Intervjuude helisalvestus

- **Intervjuu Personalijuhiga**

Kättesaadav:

<https://drive.google.com/file/d/1FsQMz4BocNdYifpOtlMeBPJ8x4M7i15K/view?usp=sharing>

- **Intervjuu Teenindusjuhiga**

Kättesaadav:

<https://drive.google.com/file/d/1FrPJ8PMiUuzadJfdRpcjpcxVsaPiT7fy/view?usp=sharing>

- **Intervjuu Tegevjuhiga**

Kättesaadav:

<https://drive.google.com/file/d/1FnmjtBmCAZcS5WpfjPro-vaxjdeICWKM/view?usp=sharing>

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Vitaly Zaporozhets

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Ettevõtte juhtimine kriisiolukorras AS Alexela näitel,

mille juhendaja on Jelena Hartšenko,

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna
Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas
Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni.
 2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete
kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.
-

¹ *Lihlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.*