

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ragnar Pruuns

**JAEMÜÜGI ETTEVÕTETE KOHANEMINE COVID-19  
PANDEEMIAST TULENEVATE PIIRANGUTE JA  
MUUTUSTEGA (SPORDI- JA VABAAJARÕIVASTE MÜÜGIGA  
TEGELEVATE ETTEVÕTETE NÄITEL)**

Bakalaureusetöö

Õppekava ÄRINDUS, peeriala juhtimine

Juhendaja: Juhan Teder, PhD

Tallinn 2021

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 6082 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ragnar Pruuns .....13.05.2021.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 185731TABB

Üliõpilase e-posti aadress: rapruu@ttu.ee

Juhendaja: Juhan Teder, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. SPORDIKAUPADE OSTU JA MÜÜGI ÜLDISED ARENGUSUUNAD ENNE JA PÄRAST PANDEEMIA	7
1.1. Tarbijate käitumise tendentsid	7
1.2. Spordirõivaste tööstus enne pandeemiat	8
1.3. Spordirõivaste tööstus pandeemia ajal	9
2. ETTEVÕTETE TUTVUSTUS JA VALIKU PÕHIMÕTTED	12
2.1. STREETBRAND OÜ	12
2.2. SPORTLAND EESTI AS	13
2.3. FIFAA AS (NL Fashion Eesti OÜ)	13
2.4. JALAJÄLG AS	14
2.5. SKECHERS (FIFAA AS)	14
2.6. AS MARSTEN MARKETING	15
3. METOODIKA JA VALIM	16
3.1. METOODIKA	16
3.2. VALIM	17
4. COVIDI MÕJU ETTEVÕTETE KÄITUMISELE	18
4.1. STREETBRAND OÜ	18
4.2. SPORLAND EESTI AS	19
4.3. FIFAA AS (NL Fashion Eesti OÜ)	20
4.4. AS JALAJÄLG	21
4.5. SKECHERS	21
4.6. MARSTEN MARKETING AS	22
5. COVIDI MÕJU ETTEVÕTETE MAJANDUSTULEMUSTELE	26
5.1. Streetbrand OÜ	27
5.2. Sportland Eesti AS	29
5.3. Fifaa AS (NL Fashion Eesti OÜ)	29
5.4. Jalajälg AS	30
5.5. Skechers	31
5.6. AS Marsten Marketing	32

KOKKUVÕTE	33
SUMMARY	35
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	37
LISAD	39
Lisa 1. Intervjuu 1 (Streetbrand OÜ)	39
Lisa 2. Intervjuu 2 (Sportland Eesti AS)	42
Lisa 3. Intervjuu 3 (Fifaa AS)	44
Lisa 4. Intervjuu 4 (AS Jalajälg)	46
Lisa 5. Intervjuu 5 (Skechers)	49
Lisa 6. Intervjuu 6 (AS Marsten Marketing)	52
Lisa 7. Lihtlitsents	55

# LÜHIKOKKUVÕTE

Covid-19 pandeemia levik mõjus väga rängalt paljudele jaekaubandusega tegelevatele ettevõtetele. Kaubanduse sulgemine tõi kaasa töötute arvu kiire kasvu ja ettevõtetele suure käibelanguse. Seetõttu otsustas autor läbi viia uuringu, et selgeks teha, kas A) Pandeemia levik sundis ettevõtetel tegema töökorralduses püsivaid muudatusi ja B) Kas ettevõtted, kes varasemalt oli hakkama saanud ilma e-kaubanduseta, olid võimelised üle minema veebipõhisele müügile.

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli teada saada, milliseid muudatusi pidid spordi- ja vabaajarõivaste müügiga tegelevad ettevõtted tegema selleks, et kohaneda aktuaalse SARS2 Covid-19 pandeemia levikuga Eestis. Antud teema valiti just selle tõttu, et paljud antud valdkonnas olevad ettevõtted ei ole siiani pannud suurt rõhku veebipoele ega e-kaubandusele üldiselt.

Autori arvates oli töö suurimaks probleemiks ettevõtete vähene informatsiooni jagamine. Uuringus olevate ettevõtete esindajad olid väga kõhklevad organisatsiooni sisese informatsiooni jagamisega ja laskuti väga vähe detailidesse. Uurimismeetodiks valis autor kvalitatiivse poolstruktureeritud intervjuu, mis andis võimaluse autoril lisaks põhiküsimustele, esitada ka täpsustavaid lisaküsimusi selleks, et saada parem ülevaade ettevõtete käitumisest ja hoiakutest.

Uuringu järgselt saab järeldada, et peaaegu kõik uuringus osalenud ettevõtted on arvamusel, et valdkonnas suuremaid muutusi seoses e-kaubanduse laienemisega oodata ei ole ning raske perioodi taandumisel võiks turg toimida edasi nii nagu see oli pandeemia eelnevalt. Samuti arvati, et möödunud kriis ei avalda tavalise elukorralduse taastumisel suurt mõju töökorraldusele. Poodide taasavamine lubab ettevõtetel naasta endise režiimi juurde, ilma, et peaks tegema suuremaid muudatusi võrreldes viiruse eelse ajaperioodiga.

Võtmesõnad: Spordi- ja vabaajarõivaste jaemüüjad, e-kaubandus, töökorralduslikud muutused, mõjud finantsnäitajatele

## SISSEJUHATUS

Spordi- ja vabaajarõivaste jaekaubanduse peamiseks osaks on eelnevalt olnud kaubanduskeskustes ning mujal asuvad füüsilised poed, kuid viimaste aastate jooksul on tarbijad hakanud liikuma rohkem e-kaubanduse suunas. Enne Covid-19 pandeemiat moodustas valdav osa Eestis tegutsevate spordi- ja vabaajarõivaste müügiga tegelevate ettevõtete käibest füüsiliste poodide müük. Pandeemia tulek ja viiruse kiire levik aga näitasid, et korraliku veebipoe puudumine võib tänapäeva maailmas kujuneda väga suureks probleemiks. Käesolevas töös uuritakse, kuidas olid Eesti suurimad spordi- ja vabaajarõivaste jaemüüjad võimelised kohanema uute tingimustega.

Käesoleva töö eesmärgiks on teada saada millised on spordi- ja vabaajarõivaste jaekaubanduse arengutendentsid viimastel aastatel. Seejuures käsitletakse järgmisi uurimisküsimusi:

- Kuidas on antud tegevusala mõjutanud veebikaubanduse areng?
- Kuidas kohanesid ettevõtted pandeemiast tingitud tegevuspiirangutega 2020. aastal ja milliseid vigu seejuures tehti?
- Kuidas mõjutas pandeemia ettevõtete 2020. aasta majandustulemusi?
- Mille poolest erineb ettevõtete tegevus 2021. a eelmise aasta tegevusest ja milline on pandeemiast tingitud ettevõtete tegevuse muudatuste pikaajaline mõju?

Autor püstitab hüpoteesi, et karantiin mõjutas jaemüügi ettevõtete töökorraldust ja sellega kaasnevaid muudatusi püsivalt, st et ka pandeemia taandudes jäävad mitmed tehtud muudatused jõusse.

Uuring viiakse läbi intervjuude teel, mis hõlmavad kuut erinevat ettevõtet. Esimeses peatükis selgitab autor, millised olid valdkonna üldised arengu tendentsid enne pandeemiat ja pandeemia ajal. Sellele järgneb ettevõtete tutvustus ja ettevõtete valiku põhjendus, kus autor selgitab, millega valitud ettevõtted tegelevad ja miks otsustati valida just need ettevõtted. Kolmandas peatükis tuleb juttu uuringu meetodikast ja valimist. Neljandas peatükis kirjeldab autor, milliseid käitumuslikke muudatusi tegid ettevõtted pandeemia süvenedes. See hõlmab siis töökorralduslike muutusi, strateegilisi muutusi ja majanduslikke muutusi. Viiendas peatükis võrdleb autor ettevõtete majanduslike näitajaid Covid-i eelsel ja Covidi järgsel ajavahemikul selleks, et näha kuidas mõjutas uus olukord ettevõtte majandusliku edu.

# 1. SPORDIKAUPADE OSTU JA MÜÜGI ÜLDISED ARENGUSUUNAD ENNE JA PÄRAST PANDEEMIA

## 1.1. Tarbijate käitumise tendentsid

Tarbijatena on enamik inimesi viimaste aastate jooksul oluliselt muutnud oma ostlemisharjumusi. See on peamiselt tingitud digitaalsete ja sotsiaalsete tehnoloogiate arengust viimase kümnendi jooksul. Kümme aastat tagasi rahaldas valdav osa inimestest oma ostlemisvajadused paaritunnise kaubanduskeskuse külastusega. Tänapäevaks oleme jõudnud olukorda, kus kogu ostlemine ja toodetega tutvumine on võimalik ära teha mobiiltelefoni või mis tahes muu nutiseadme abil, kodust lahkumata. Selline suundumus on muutnud inimesi avatumaks uute brändide proovimisel.

Moetootjad on aga püüdnud tarbijatega sammu pidada just nõudluse rahuldamise kohapealt. Enamik rõivafirmasid ei ole aastakümnete jooksul oma äritegevuse viisi oluliselt muutnud: mood jääb suuresti loovalt juhitavaks valdkonnaks. Nagu on näidatud *Business of Fashioni* ja *McKinsey* avaldatud moetoöstuse aruannetes, on rõivajuhid teadlikud ümberkujundamise vajadusest. Aastatel 2016-2017 koostatud aruannete jaoks küsitletud juhid tõid välja, et väärtusahela täiustamine ja digitaliseerimine on kaks peamist väljakutset, mille kallal hetkel vaeva nähakse. (Berg, 2018).

Hetkel Viimase paari aasta jooksul on domineerinud turul interneti-jaemüüjad nagu näiteks Amazon. Paljud jaemüüjad, kes soovivad konkureerida, otsivad võimalusi eristumiseks, pakkudes tarbijatele väärtust selliste võimaluste kaudu nagu kogemuslik jaemüük, rakendades interaktiivseid ja sotsiaalseid kogemusi. (Wertz, 2018).

Vaatamata tehnoloogilisele toele on inimkontakt endiselt oluline aspekt ja see muudab füüsilises maailmas ostlemise enamiku inimeste jaoks mugavamaks kui veebist ostlemise. Siiani lõpetavad paljud jaemüügisaitidel sirvivad inimesed äritehingu telefoni teel. Hakatakse välja töötama strateegiaid ja tooteid parema klienditeeninduse toomiseks Euroopa Ühendusse. Veebipõhises protsessis võib puuduv lüli olla Interneti-telefoniside. Veebipoodide ja täieõiguslike e-kaubanduskeskuste üha rahvarohkemal areenil võib Interneti-protokolli (IP) kaudu helistamine olla tugev eristumise koht. Kui ostjad saavad kasutada IP-kõnetehnoloogiat ikoonide ja ühenduste loomiseks otseühenduse ja klienditoele tagasihelistamiseks, võib see märkimisväärselt suurendada

olemasolevate jaemüügisaitide tõhusust ja väärtust ning pakkuda uute EÜ ettevõtmiste käivitamiseks kindla ärimudeli. (Gunasekaran, 2001).

Tänaseks on eelnevalt nimetatud IP-kõnetehnoloogia laialdaselt kasutatud tehnoloogia, mis annab ettevõtetele võimaluse ka turundada inimestele vastavalt nende eelistustele erinevaid tooteid ja teenuseid. Üldiselt on näha trendi, mis viitab suuresti veebikaubanduse pidevale laienemisele. Ilmselt on tulevikus füüsiliste poodide arv minimaalne ja valdav osa kaubandusest toimub veebis. Alati jääb alles see inimgrupp, kellel on vaja tooteid füüsiliselt käes hoida/proovida, kuid selle probleemi vastu aitab see, et enamused tänapäeva veebipoode pakuvad kahe nädala pikkust tasuta kauba tagastusteenust, mistõttu annab see jällegi suure eelise veebipoes ostlemisele. Lai turg on tekitanud olukorra, kus ostlejal on võimalik valida samasuguseid tooteid erinevate jaemüüjate juures erineva hinnaga.

Järgmiste aastate peamine suundumus antud valdkonnas on jätkuvalt digitaalsed kanalid, mis peegeldavad tõsiasja, et paljudes riikides on inimesed endiselt vastumeelsed rahvarohketesse kohtadesse kogunemisel. Varasema taastumise stsenaariumi kohaselt ennustatakse dünaamilist digitaalset kasvu 2021. aastal võrreldes 2019. aastaga, kus e-kaubandus kasvab üle 30 protsendi Euroopas ja USAs ning üle 20 protsendilist kasvu, juba niigi digiteeritud Hiina turul. (Amed, 2020).

Pandeemia levik on suuresti kaasa aidanud juba niigi kiiresti kasvavale e-kaubandusele ja selle levikule. Autor leiab, et paarikümne aasta pärast toimub umbes 90% ostlemisest läbi interneti ja jäävad alles peamiselt näidissaalid, kus klientidel on võimalus käia tooteid proovimas/vaatamas.

## **1.2. Spordirõivaste tööstus enne pandeemiat**

Sport ja tervisliku eluviisi pidamine on juba aastaid olnud kiiresti leviv trend. Sellest, lähtuvalt on inimesed hakanud suuremat rõhku panema ka spordiriietele ja nende kvaliteedile. Kuna üha rohkem inimesi veedavad oma vaba aega füüsilises tegevuses, on spordirõivaste turg kogu maailmas suure tempoga kasvanud (Childs, 2019).

Aastal 2019 läbi viidud uuringus selgus, et enamik spordirõivaste kandjaid olid pigem keskendunud kvaliteedi teadvustamisele või perfektsionismile ja seetõttu ei tehtud järeleandmisi

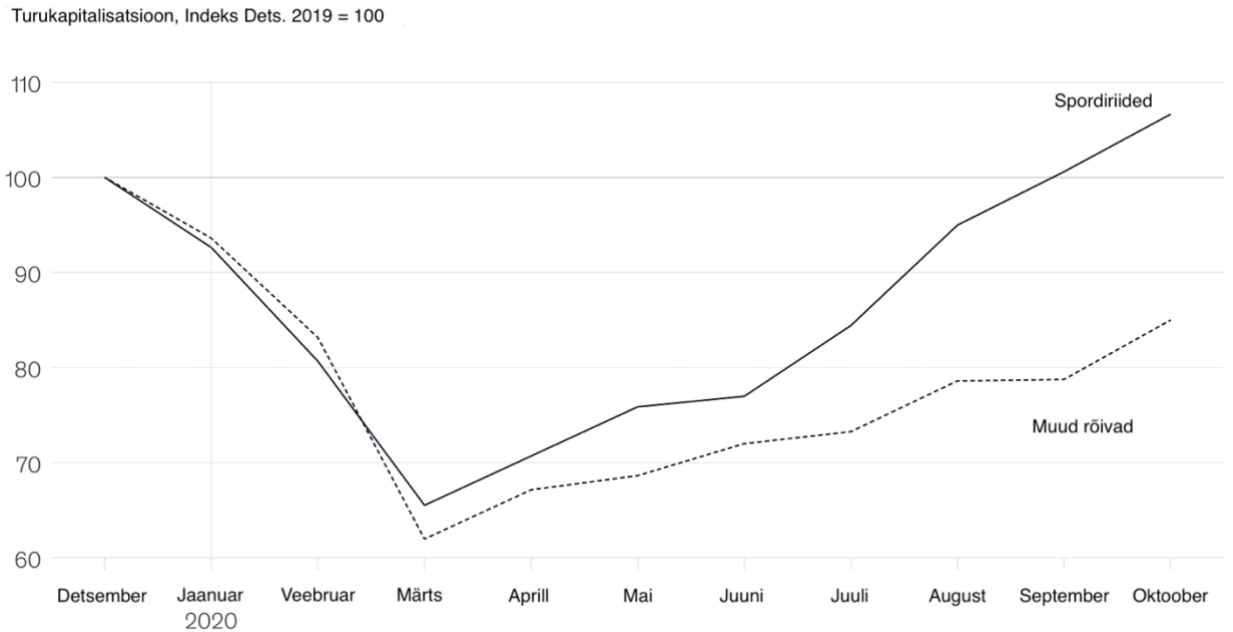


rõivaste kvaliteedistandardite osas. Lisaks panid aktiivsed tarbijad suurt rõhku ka kehalise tegevuse ajal kantud rõivaste uudsusele ja moele. Seega annab see uuring tõendeid selle kohta, et aktiivsed tarbijad otsivad uusi stiile ja uuenduslike tehnoloogiaid ka spordirõivaste valdkonnas selleks, et kanda neid samu riideid ka vabal ajal (Childs, 2019). Samas uuringus osalenud inimesed väitsid, et teevad ka tarbimisotsuseid vastavalt brändi tuntusele. Selle käigus selgus ka see, et tarbijate arvates on liigne brändide valik segadust tekitav. Enamus tarbijatest väitis samuti ka seda, et nad eelistavad suuri kaubamärke väikestele. See tuleneb peamiselt väiksemate ettevõtete olematusest brändituntusest ja sellest, et ei suudeta lihtsalt hallata kõiki turul saadaolevaid valikuid. Sellest tulenevalt ka eelistus pöörduda suurte ja tuntud brändide poole. (Childs et al, 2019).

Jaekaubanduses on hetkel toimumas revolutsioonilised muutused, mis suuresti mõjutavad tarbijate ostumustreid. Kui traditsioonilised jaemüügikauplused on hakanud sulgema rekordarvu poode, on mittetraditsioonilised jaemüüjad (näiteks: *pop-up* poed, moeveokid, moetellimusteenused) muutunud väga populaarseks. Need ettevõtted toetuvad konkurentidest eristumiseks innovaatilistele või mittetraditsioonilistele jaemüügimeetoditele ning tehnoloogiatele ja asukohtadele. Antud uuringust saadud tulemused näitavad, et kaupluste ja tarbijate tegureid, mis üldiselt mõjutavad ostukäitumist ja tarbijate lojaalsust mittetraditsioonilises jaekaubanduses jaemüüjate suhtes, on pigem patrooniseerivate kavatsustega ehk inimesed on suure tõenäosusega nõus tegema kordus oste. (Childs et al, 2020).

### **1.3. Spordirõivaste tööstus pandeemia ajal**

Aastal 2020 langes spordikaupade tööstus esimest korda pärast 2007-2008 aasta majanduskriisi. Valdav osa brände, jaemüüjaid ja tootjaid lõpetasid aasta märkimisväärses miinuses, vaatamata aktiivsuse taastumisele pärast COVID-19-ga seotud esimese ja teise laine seotud piiranguid. Erandiks oli Hiina turg, mis jätkas oma rolli tööstusharu kasvumootorina, laienedes keskmiselt 16 protsenti aastas aastatel 2015–2019. Spordikaupade ettevõtete turg langes pandeemia alguskuudel, kuid aasta edenedes kiputi majanduslikke eesmärke tabama, eriti hästi läks spordivarustuse tootjatel (jalgrattad ja elektroonilised spordiseadmed). Spordirõivaste ettevõtted olid ka vastupidavamad kui ülejäänud rõivatööstus (Joonis 1.) (Becker et al, 2021).

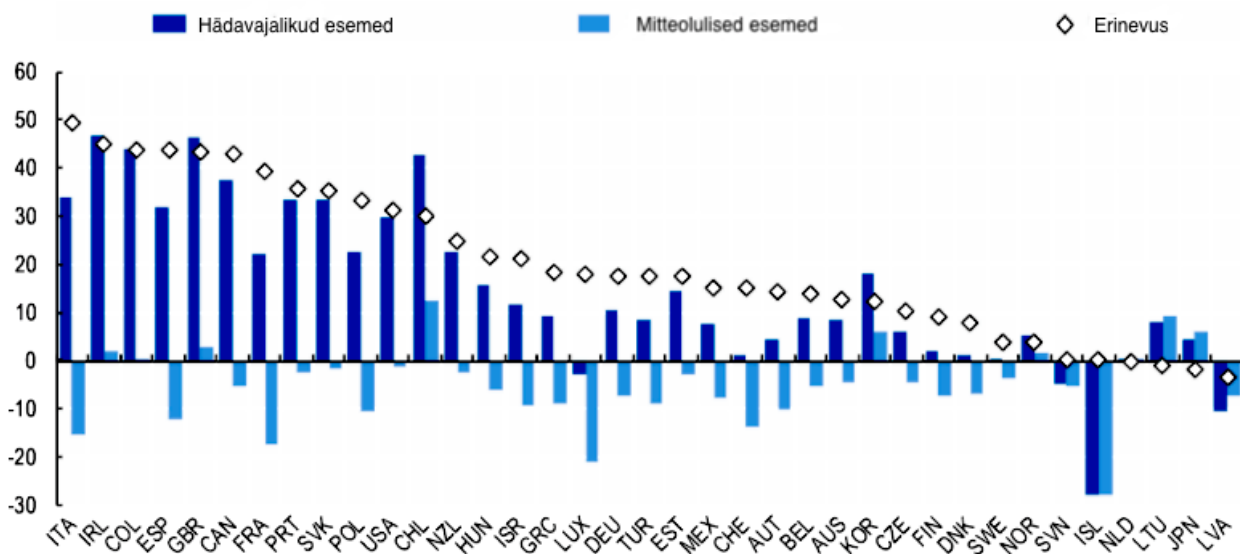


**Joonis 1.** Spordirõivaste tootjate turukapitalisatsioon võrreldes muude rõivatööstustega aastal 2020.

Allikas: (Becker et al, 2021)

Näib, et COVID-19 pandeemia kiirendab veebimüügile üleminekut, eriti kui hädavajalikud füüsilised kauplused on sunnitud uksi sulgema. Kliendid on pöördunud veebiplatvormide poole, samal ajal kui jaemüüjad on sellele reageerinud, suurendades veebipõhiste ostude, klõpsamis- ja kogumisteenuste ning kojutarnete hõlbustamise suutlikkust. (ONS... 2021, 9).

OECD ühes uuringus avastati, et nõudlus mitte-esmatarbekaupade seas langes meeletult kogu Euroopas. (Joonis 2.)



**Joonis 2.** Oluliste ja mitteoluliste jaekaupade nõudluse muutus

Allikas: OECD (2020b)

## **2. ETTEVÕTETE TUTVUSTUS JA VALIKU PÕHIMÕTTED**

Antud peatükis seletab autor, miks valis ta antud uuringuks just need ettevõtted ja annab põgusa ülevaate ettevõtetest. Selleks, et saada parem ülevaade tuleb arvesse võtta ka veebipoe olemasolu. Kuna mitmed nimetatud ettevõtetest on ka brändide maaletoojad Baltimaades, siis rõhk veebipoele võib olla suhteliselt väike. Sama kehtib ka näiteks Spotlandi puhul, kelle terve ärimudel ongi üles ehitatud füüsiliste poodide omamisele. Samal ajal on Streetbrand OÜ ärimudel ehitatud ümber veebipoe, mis automaatselt annab pandeemia olukorras ettevõttele suurema eelise müüginumbrite säilitamisel.

Kuna Eestis tegutseb mitmeid erinevaid spordirõivaste müügiga tegelevaid ettevõtteid, otsustas autor eesmärgil valida ettevõtted, millel on kõigil samad omanikud. Autor tahtis teada saada, kuidas on samade omanike poolt loodud, kuid erinevaid põhimõtteid ja strateegiaid kasutavad ettevõtted võimelised kohanema pandeemiast tingitud muutustega. Valikut aitas lihtsamaks teha ka see, et autoril on suhteliselt lihtne saada kontakti kõikide uuringuks valitud ettevõtete juhtidega.

### **2.1. STREETBRAND OÜ**

Streetbrand OÜ on spordi- ja vabaajarõivaste müügiga tegelev ettevõtte, mis on asutatud aastal 2013 (Inforegister, 2013) ja hakkas tegutsema aastal 2015 (Inforegister, 2015). Ettevõtte omab hetkel kokku kuut füüsilist poodi, Eestis, Lätis, Leedus ja Soomes, millest kolm on spetsialiseerunud spordivarustuse (peamiselt korvpalli) müümisele ja kolm tegelevad ainult vabaajarõivaste ja jalatsite müügiga. Ettevõtte sai alguse kui spordivarustuse edasimüüja, kuid aastal 2018 leiti ka suund vabaaja riidele. Hetkel müüb ettevõtte brände nagu: Nike, Adidas, Vans, Puma, Dickies, New Balance ja Spalding. Ettevõtte oli algselt tuntud kui „The Goons“ ja müüs eksklusiivselt ainult korvpalli tooteid, kuid aastal 2015 otsustati viia läbi kaubamärgi muutus ja ettevõtte uueks nimeks sai „Ballzy“.

Autor valis antud ettevõtte mitmel erineval põhjusel. Esimeseks põhjuseks oli see, et kuna autor on ise ettevõtte tegemistega väga tihedalt kursis, siis oleks huvitav võrrelda ettevõtet oma valdkonna konkurentidega. Teine põhjus on see, et tegemist on suhteliselt väikese ettevõttega, siis on huvitav näha kui erinevad on muutused võrreldes näiteks mõne suurema ettevõttega.

## **2.2. SPORTLAND EESTI AS**

Sportland Eesti AS on spordirõivaste ja varustuse müügiga tegelev ettevõte, mis alustas tegevust aastal 2000. Sportland Eesti AS-il on Eestis kokku 25 kauplust ja 339 töötajat (storybook, 2021). Lisaks Eestis olevatele kauplustele on Sportlandil veel kaupluseid ka Lätis ja Leedus. Sportland on loomisest saati olnud ettevõte, mis on üritanud anda lisaväärtust oma klientidele läbi kaupluste ja füüsilise kontakti põhise klienditeeninduse. Ettevõtte paneb suurt rõhku just sportlikule eluviisile ja selle tähtsusele. Selleks, et pakkuda klientidele eelnevalt nimetatud lisandväärtusi, kasutab ettevõtte oma kaupluste sisustamiseks erinevate sportlaste mälestusesemeid nagu näiteks mõne kuulsa korvpalluri kantud ketsid koos autogrammiga, kergejõustiklase naelikud, tennisisti reket ja muid sarnaseid esemeid. Ettevõtte nägemuses peaks see klientide seas tekitama tunde, nagu nad ei oleks lihtsalt poes, vaid nad oleks justkui mõnes spordimuuseumis. Sportland on uuringus kõige suurem ettevõtte ning samuti ka kõige keerulisema minevikuga. Sportlandil on eelnevatel aastatel olnud mitu korda probleeme kohustuste tasumisega, millest peaaegu 40% moodustasid pangalaenu ja võlakirjad (Swedbank laseb... 2010). Selleks, et pääseda pankrotist, olid omanikud sunnitud 60% osalusest maha müüma Londoni börsifirmale Sports Direct Internationalile (Sportlandi uus... 2013). Tänapäevaks on ettevõtte suutnud taastuda, kuid Sports Direct jätkab suur osanikena.

Autor valis Sportlandi üheks uuritavaks ettevõtteks, kuna võib julgelt väita, et tegu on kindlasti Baltimaade suurima spordi- ja vabaajarõivaste jaemüüjaga.

## **2.3. FIFAA AS (NL Fashion Eesti OÜ)**

Fifaa AS on eritellimusel spordirõivaste müügiga tegelev ettevõtte, mis asutati aastal 1993. Peamiselt tegeleb ettevõtte erinevatele meeskondadele võistlus- ja treeningvormide müügi ja tootmisega. Fifaa AS on ettevõtte, mille alla kuuluvad mitmed erinevad tütarettevõtted, kuid uuringu eesmärgil keskendub autor Fifaale ja selle alla kuuluvatele ettevõtetele eraldi. Ettevõtte koosseisu kuulub 2021 aasta seisuga 87 töötajat (inforegister, 2021).

Kuna tegu on pigem ebastandardse jaemüügi ettevõttega, siis otsustas autor varieeruvuse eesmärgil kaasata uuringusse Fifaa AS.

## **2.4. JALAJÄLG AS**

Jalajalg AS on ettevõtte, mis tegeleb Nike-i, Jordan-i ja Converse-i toodete edasimüüjana ja maaletoojana Balti riikidesse aastast 1997. Ettevõtte Eesti haru töötab ametlikult 54 töötajat (sinna alla kuuluvad nii kontori kui ka poeetõtajad). Jalajalg AS-il on hetkeseisuga neli kauplust Eestis, kolm kauplust Lätis ja kolm kauplust Leedus. Ettevõtte puhul on huvitav see, et kogu maailmas on veel alles ainult kaks Nike maaletoojat. Üks neist asub Eestis ja teine Dubais. Aastal 2013. kui Sportlandi omanikud otsustasid võlgade katteks suure osa ettevõttest maha müüa, kaasati tehingusse ka Jalajalg AS, mis ajutiselt kuulus Sports Direct Internationalile. Paar kuud hiljem otsustasid ettevõtte omanikud, aga Nike-i maaletooja tagasi osta (Sportlandi rajajad... 2013).

Autor valis Jalajalg AS-i selleks, et näha kuidas suutis Nike-i ja Jordan-i maaletooja kohaneda uue olukorraga mitte enda kaupluste, vaid just teiste suurl klientide tõttu. Kas nad suutsid tarneid jätkata, kas nad olid võimelised oma veebipoega toime tulema ning kuidas muutusid käibed, võrreldes sellega kui kauplused olid avatud.

## **2.5. SKECHERS (FIFAA AS)**

Skechers on üks suurimaid Fifaa AS gruppi kuuluvatest ettevõtetest, mis tegeleb ainult spordi- ja vabaajajalatsite müügiga. Neil on kokku kuus kauplust Eestis, kuus kauplust Lätis ja kaks kauplust Leedus. Skechers erineb teistest uuringusse kaasatud ettevõtetest kahel põhjusel. Esiteks, nad on ainuke uuringus osalev ettevõtte, kelle peamine sihtgrupp on pigem eakamad inimesed. Teine suur eristav faktor on veel see, et kõik teised ettevõtted peale Skechersi müüvad lisaks jalanõudele ka riideid.

Autor valis Skechersi üheks uuritavaks ettevõtteks just nimelt eelnevalt mainitud tootevaliku pärast. Kuna ettevõtte rõivaste müügiga ei tegele siis on huvitav näha, kuidas on see ettevõtte käibeid reguleerinud.

## **2.6. AS MARSTEN MARKETING**

AS Marsten Marketing on ettevõtte, mis tegeleb peamiselt brändide nagu Vans, Dickies ja New Era maale toomisega ja hulgimüügiga. Ettevõtte ise omab ainult ühte füüsilist kauplust, mis asub Lätis ning ettevõttes töötab 2021 aasta seisuga ametlikult 3 töötajat (E-krediidiinfo, 2021).

Autor valis AS Marsten Marketingu üheks uuritavaks ettevõtteks, kuna tahtis teada kui suured olid muutused käibes, arvestades, et ettevõtte käive sõltub peamiselt hulgimüügist ja pop-up poodidest.

### **3. METOODIKA JA VALIM**

Bakalaureusetöö uuringu läbiviimiseks pidi autor arvestama, et vaja mineva informatsiooni kätte saamiseks on vaja ühendust võtta ettevõtete juhtide või vastutavate isikutega. Sellest tulenevalt valiti metoodikaks intervjuud. Intervjuud viidi läbi kas videokõne vahendusel või autori poolt saadetud küsimustiku näol. Intervjueeritavad vastasid küsimustele vabas vormis ning saatsid oma vastused autorile meili vahendusel. Küsimustik koosnes üheteistkümnest küsimusest ja puudutas teemasid, mis olid seotud pandeemia mõjudega ettevõtte töökorraldusele, töötajatele, müükidele ja viiruse kahe laine erinevustele. Autor valis uuritavateks ettevõteteks Sportland Eesti AS, Streetbrand OÜ, NL Fashion OÜ (Fifaa AS), Jalajälg AS, Skechers (Fifaa AS) ja AS Marsten Marketing.

Mingil määral on tegemist siiski pigem subjektiivse uuringuga. Intervjuu käigus kogutud andmed lähtusid intervjueeritavate vaatenurgast ja nende olukorra tõlgendusest (Õunapuu, 2014, 21). Kui vestluse käigus väideti, et ettevõtte oli piirangutega kohanemiseks valmis, võis tegelik olukorda olla hoopis vastupidine.

#### **3.1. METOODIKA**

Antud töö jaoks saadud informatsioon on kogutud intervjuude käigus, ettevõtete juhtidelt või vastutavatel isikutelt. Intervjuu valiku põhjendus on see, et kõrgemal positsioonil olevatel isikutel on parem ülevaade ja ligipääs autori soovitud informatsioonile. Autori poolt saadetud intervjuu koosnes üheteistkümnest küsimusest. Küsimused on järgnevad:

- Kuidas mõjutas pandeemia levik Eestis teie müüke esimese laine ajal?
- Milliseid töökorralduslike muudatusi pidite läbi viima selleks, et kohaneda esimese lainega?
- Kuidas suhtusid muutustesse töötajad?
- Millised olid suurimad probleemid muudatuste läbiviimisel?
- Kas piirangutevahelisel perioodil naasesite endise töökorralduse juurde või jäid osad muudatused kehtima? Kui jah, siis millised?
- Kas ettevõtte oli esimese laine ajal valmis muudatustega kohanema?
- Kas ettevõtte oli viiruse teiseks laineks võrreldes esimesega paremini valmistunud?



- Mis olid suurimad erinevused kahe laine vahel?
- Kas esimese lainega seotud probleemid esinesid ka teise laine ajal või oli ettevõtte võtnud kasutusele meetodid nende vältimiseks?
- Kas ettevõtte jõudis lainete vahel ka osaliselt taastuda?
- Milline on Teie tulevikuprognosis – kas ka pärast pandeemia taandumist on teie valdkonna ettevõtete tegevus teistsugune kui enne? Mis osas?

### **3.2. VALIM**

Uuringusse kaasatud ettevõtted (välja arvatud AS Marsten Marketing) omavad Eestis ja/või Balti maades vähemalt ühte füüsilist poodi kaubanduskeskuses, mistõttu on nende ettevõtete peal uuringut hea läbi viia. Autor viis intervjuud läbi ettevõtete juhtival positsioonil olevate isikutega selleks, et tagada informatsiooni kredibiilsus ja kaasata inimesi, kellel on lai ülevaade ettevõtete sisekeskkonnast. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus: 12.04.2021-19.04.2021. Kõik ettevõtete välja arvatud Jalajalg AS ja Sportland Eesti AS intervjuud viidi läbi suuliselt. Jalajalg AS ja Sportland Eesti AS intervjuud toimusid meili teel. Kõik läbi viidud intervjuud on leitavad lisades 1-6.

## **4. COVIDI MÕJU ETTEVÕTETE KÄITUMISELE**

Eestisse jõudis koroonaviirus suhteliselt kiiresti, kuid esimeste nakatumiste peale esialgu suurt paanikat ei tekkinud. Küll aga levis viirus suhteliselt kiiresti ja valitsus kehtestada esimesed piirangud. Ükshaaval hakati sulgema erinevaid spordi- ja meelelahutuskeskuseid, millele järgnesid koolid ja kaubanduskeskused. Märtsi keskpaigaks olid kõik mõeldavad kogunemiskohad suletud ja inimestel ei jäänud muud üle kui kodus olla. Olukorra paranedes hakkas riik mai alguses uuesti avanema ja endine elukorraldus hakkas taastuma. Suvi möödus sisuliselt nagu iga teine. Üritused toimusid, kõik spordi- ja meelelahutus keskused olid avatud. Sügise tulek tõi endaga kaasa viiruse leviku uue laine. Esialgu hakkas riik reguleerima inimeste liikumist 2+2 reeglina, maski kandmis kohustusega ja täituvuse reguleerimisega. Riiki ei tahetud teist korda enam lukku panna, kuna kardeti selle mõju majandusele. Suur kasv nakatumnäitajas sundis aga peale pikka venitamist valitsusel võtta vastu otsus välja kuulutada eriolukord 2021. aasta märtsi keskpaigas.

### **4.1. STREETBRAND OÜ**

Streetbrand OÜ intervjuu viidi läbi klienditoe eest vastutava isikuga ning kuna töö autor on ise ettevõttega tihedalt seotud ja uuringu jaoks vajalik informatsioon on autorile teada, siis see intervjuu jäi suhteliselt napisõnaliseks ja lühikeseks, kuid sellegipoolest esitas autor intervjuueeritavale üksteist põhiküsimust (täpsustavaid küsimusi ei esitatud), millele vastamine võttis kokku ligikaudu viis minutit.

Intervjuus saadud vastuste ja autori enda teadmiste põhjal võib öelda, et kui enamus ettevõtteid uue olukorraga kohanedes üritasid riske ja kulusid maandada, siis Streetbrand võttis kasutusele alternatiivsed meetodid uue reaalsusega kohanemiseks. Esimese paari nädala jooksul ei osanud ettevõtte arvestada, kuidas muutub igapäevane tellimuste arv ja vastavalt sellele ei osatud ka tulevikuplaane teha. Kaupluste töötajad jäid hetkeks tööta ja laos jätkus tavapärase töökorraldus. Esimesed muutused hakkasid ilmuma neljanda karantiini nädala alguses. Ettevõtte peamine tuluallikas on veebipoest saadud müük. Veebitellimuste arv oli nädalavahetusel viiekordistunud ja laos olevast tööjõust jäi väheks. Kui tuua võrdluseks, et tavaolukorras võtab 200-300 tellimuse otsimine ja komplekteerimine kolme töötajaga aega umbes kaks päeva, siis selleks, et need esialgsed 1500 tellimust välja saada ning lisaks tegeleda ka jooksvate tellimustega, võttis aega umbes kolm nädalat. Selleks, et tellimus jõuaks kliendini on vaja laost välja otsida toode/tooted

(vajadusel tellida, kas Soome või Läti laost, mis omakorda pikendab tarneaega umbes kolme päeva võrra), tooted pakendada ja anda üle kullerfirmale (Omniva, Itella Smart Post, UPS). Üldjuhul asjad nii sujuvalt ei läinud, kuna tekkis palju probleeme toodete leidmisel. Eelneva aasta lõpus võeti ka vastu otsus hakata ladu ümber ehitama ja laiendama, mis omakorda tekitas palju segadust. Ettevõtte otsustas ära kasutada kodus olevaid töötajaid laoulesannete täitmiseks. Ettevõttel on tavaks tööjõukulused madalana hoida sellega, et ei lasta töötajatel ületunde teha, kuid tekkinud olukord nõudis erandeid. Üheks suureks põhjuseks veebitellimuste suurenemisel oli kindlasti turunduse tõstmine ja ilusad ilmad.

Üldiselt hoidis ettevõtte kauba koguste ja turundusega pigem konservatiivsemat joont, kuid suurenenud tellimuste hulga, uute klientide ja üldiselt investeringu mõttes, otsustati suurendada tavapäraseid kauba koguseid umbes kolmekordselt ja suurendada turunduse eelarvet koguni viis korda. Selle tulemusena suudeti võrreldes eelneva aastaga tõsta keskmist tellimuste arvu umbes 50% võrra, tänu millele ettevõtte on näinud meeletut kasvu. Lisaks sellele tehti ka otsus suurendada palgakulu ja investeerida uutesse töötajatesse, et tagada töö efektiivsus. Kindlasti tuleb ka mainida ettevõtte laienemist pandeemia ajal. Nähes suurt nõudlust naaberriikidest, tehti otsus avada kaks uut kauplust Ühe kaupluse Lätis ja teise Leedus. Läti kauplus avati sisuliselt keset pandeemiat (2020. aprill) ja tõi kaasa palju küsimärke seoses nõudlusega ja inimeste ostumustritega. Eeldades, et inimesed hakkavad piirangute taandumisel taas külastama ostukeskuseid, tehti otsus avada uus kauplus Riias Akropole keskuses. Vahetult sellele järgnes ka plaan ehitada pood Leetu.

Kui varasemalt oli ettevõtte pideva surve all omanike poolt, siis näidates võimet areneda ka keset globaalset pandeemiat, on ettevõtte tuleviku suhtes väga positiivselt meelestatud.

## **4.2. SPORLAND EESTI AS**

Sportland Eest AS intervjuu viidi läbi ettevõtte ühe brändijuhiga. Sarnaselt Jalajälje olukorrale, ei olnud kahjuks ajaliselt vastajal intervjuud läbi viia näost näkku, siis autor oli sunnitud vastused saama meili vahendusel.

Kui varasemalt oli Sportland keskendunud ainult kaupluste müügile ja tulemustele, siis Covid-19 pandeemia avas nende silmi rohkem e-kaubanduse osas. Esimese laine ajal puudus ettevõttel veebileht, kuid see eest oli neil kataloog müüdavatest toodetest. Selleks, et vältida eelmise hooaja

kaupade seisma jäämist, hakati läbi Facebook Messengeri vastu võtma klientide tellimusi. Vähene planeerimine ja palju läbimõtlematust tõid endaga kaasa hulganisti uusi probleeme. Esiteks, oli klienditoes ja Messengeris suhtlevaid töötajaid liiga vähe. See tõi omakorda kaasa palju probleeme tellimuste komplekteerimisel ja välja saatmisel. Teiseks, on Sportland tavaolukorras ettevõtte, mis üritab hoida müügikatet stabiilsena, siis kartuses, et laoseisu ei suudeta võimalikult kiiresti maha müüa, otsustati kogu kaubale teha -50%-ne allahindlus. Suured allahindlused ja veebipoe puudus on kaks suurimat põhjust, miks ettevõtte käive langes 2020. aasta teises kvartalis peaaegu poole võrra. Baltikumi mõistes on Sportlandi näol tegu suhteliselt suure ettevõttega, kes opereerib vastavalt strateegiale ja läbimõeldult, kuid pandeemia esimene laine tekitas ettevõtte siseselt nii palju pingeid, et tehti tormakaid otsuseid.

Teise laine saabumiseks oli ettevõtte suutnud arendada veebilehe, mis tegi veebimüügile ülemineku tunduvalt lihtsamaks. Organiseeritus ja läbimõeldud otsused aitasid Sportlandil pandeemia teise laine ilma suuremate probleemideta üle elada.

### **4.3. FIFAA AS (NL Fashion Eesti OÜ)**

Intervjuu viidi läbi Fifaa AS müügijuhiga suuliselt, mille vältel küsiti intervjuueeritava käest üksteist põhiküsimust ning lisaks veel täpsustavad küsimused. Antud intervjuu oli kõikidest kõige lühema pikkusega ning kestis kokku umbes kümme minutit.

Fifaa puhul suuri muutusi läbi ei viidud (kui kõrvale jätta erinevate kaupluste sulgemine). Intervjuu käigus selgus, et peamised muudatused, mis läbi viidi olid seotud kontori töötajate kontaktide vähendamisega ja isikukaitsevahendite kasutuselevõtt. Töötajad töötasid kas kodukontorist või koostati graafik, mille alusel käidi vahetustega tööl. Kogumahuks kodukontorile jäämine oleks ettevõttel suhteliselt keeruline, kuna tehasega suhtlemine ja selle külastamine olid sisuliselt kohustuslikud tegevused, et jätkata tööd. Ainuke uuringus osalenud ettevõtte, kes ei olnud võimelised lainete vahelisel perioodil majanduslikult taastuma. Peamine põhjus selleks on see, et tegu on pigem ebastandardse kaupmehega antud valdkonnas. Eritellimusel valmivate toodete nõudlus langes praktiliselt nulli piirangute sätestamisel ja kuna olukord pole tänaseks veel normaliseerunud, ei ole ka näha märke ettevõtte taastumisest. Suures plaanis kavatseb ettevõtte rohkem tegeleda veebipõhise müügi ja turundusega, kuid arvatakse, et valdkond ise suuri muutusi ei läbi.

#### **4.4. AS JALAJÄLG**

Tööks vajaliku informatsiooni saamiseks, viis autor läbi intervjuu AS Jalajälg tegevjuhiga. Tiheda töögraafiku ja muude asjaolude tõttu, ei olnud autoril kahjuks võimalik ettevõtte tegevjuhiga intervjuud suuliselt läbi viia ja vastused küsimustele hangiti kirjalikult meili teel.

Sarnaselt Sportlandile, muutus ka AS Jalajälje suhtumine e-kaubandusse ja selle tähtsusesse. Varasemalt polnud ettevõtte kogunud perioodi, mille vältel käive oleks olnud nulli lähedane, kuid uus elukorraldus sundis ettevõtte oma kauplused sulgema. Üldiselt on ettevõtte tulnud päris hästi toime tööjõu optimeerimisega, kuid antud olukorras pidid paljud töötajad jääma tööta, võtma sundpuhkuse või halvemal juhul tuli nad koondada. Ebaselge tuleviku tõttu otsustas ettevõtte üldiste tegevuskulude ja toetuste kohapealt juhendada tunduvalt konservatiivsemast joonest kui eelnevatel aastatel. Tuleviku poole vaadates kavatses ettevõtte suuremat rõhku panna e-kaubandusele ja selle arengule, samal ajal üritades jätkata kaupluste müügipõhist ärimudelit. Esimese laine kogemuse pealt tehti veebipoole vastavaid korrekture ja oldi kindlamad teise laine saabumise suhtes ja seda väljendab ka lainete vaheline käibe erinevus.

#### **4.5. SKECHERS**

Skechersi intervjuu viidi läbi ettevõtte ostujuhiga suuliselt, mille käigus autor esitas ettevõtte esindajale üksteist põhi küsimust ning lisaks veel täpsustavaid küsimusi intervjuu käigus. Intervjuu kestis kokku umbes kolmkümmend minutit.

Skechers osutus üheks ettevõtteks, kes õnneks oli juba pandeemia eelnevalt võtnud vastu otsuse hakata tegelema e-kaubandusega. Ettevõtte kahjuks ei jõutud küll kohe tulla välja sellise veebipoega nagu nad olid plaaninud, kuid sellegipoolest õnnestus ettevõttel mingi osa oma müükidest säilitada tänu varasemalt tehtud otsustele. Ettevõtte pani rõhku piirangutest kinnipidamisele. Kui suveperioodil ei suhtunud leviku piiramismeetmetesse täie tõsidusega, siis teise laine ajal enne kaupluste sulgemist üritati hoida kauplustes võimalikult vähe töötajaid ja seati isegi töötajatele karmid reeglid kokkupuudete vältimiseks. Hakati rohkem rõhku panema ka ettevõtte sisesele suhtlusele. Esimese laine kogemusest saadi aru, et kohati tekib liiga palju arusaamatust. Võeti kasutusele erinevaid suhtlusplatvorme, et tagada stabiilne ja õigeaegne informatsiooni liikumine. Sarnaselt teistele uuringus osalenud ettevõtetele (välja arvatud Streetbrand OÜ) hakkas Skechers võtma samuti vähem rahalisi riske just turunduse ja tarnekoguste

osas. Ebaselge tulevik ja igapäevaselt muutuv informatsioon muutsid tuleviku planeerimise väga raskeks.

#### **4.6. MARSTEN MARKETING AS**

Marsten Marketing AS-i puhul viidi intervjuu läbi ettevõtte tegevjuhiga suuliselt. Autor esitas intervjuueeritavale üksteist põhiküsimust ja lisaks veel intervjuu käigus täpsustavaid küsimusi. Intervjuu kestis kokku umbes kaksikümmend minutit.

Ainus uuringus osalenud ettevõtte, mis vaatamata täiesti võõrale ja uuele elukorraldusele ei teinud suuri muutusi ega läbimurdeid pandeemia jooksul. Peamiselt maaletoojana tegutsev Marsten Marketing kaalus esimese laine ajal enda e-poodi investeerimisele ja arendamisele, kuid peale pikka arutelu ettevõtte siseselt jääd kindlaks senisele ärimudelile. Marstenit mõjutas Covid-19 pandeemia levik ilmselt kõige rohkem. Ettevõtte kogu aasta eelarve läks kaotsi kuna valdav osa ettevõtte käibest sõltub pop-up kaupluste müügist, tarnijate ja hankijate ostudest. Kuna ettevõttel on väike kollektiiv, siis tööjaotus on väga kindlalt paika pandud. Viiruse levik aga tekitas olukorra, kus viiest kontori ja laotöötajast ühel jäid alles tavapärased tööülesanded ehk võib öelda, et töökorraldus muutus täielikult. Kõik töötajad, kes üldjuhul tegelesid turunduse, kaubaostu või kaupluse järelvalvega, olid sunnitud minema lattu tööle. Uute tööülesannete alla kuulusid: inventuuride läbiviimine, lao korrastamine ja kauba arvete koostamine. Üheks ebatavaliseks nähtuseks kujunes ka palgakärpimine. Varasemalt pole ettevõttel kunagi olnud vajadust töötajate sissetulekut vähendada, kuid kaotsi läinud käive tekitas olukorra, kus tavapärase sissetuleku tagamine kujunes peaaegu võimatuks. Teise laine tulek ei muutnud ettevõtte rahalist seisut kuigi paremaks, kuid vahe oli selles, et töötajad olid sellega varasemalt ette arvestanud. Tuleviku poole vaadates üritatakse keskenduda rohkem digitaalmeedia arendamisele, kuid kriisist olenemata otsustati, et hetkeseisuga ettevõtte e-kaubandusele keskendumata ei hakka.

All olevas tabelis on välja toodud ettevõtete intervjuude *cross-case* analüüs, mis annab lühida ülevaate intervjuu käigus saadud vastustest (Tabel 1.). Vastuste uurimisel selgus, et ettevõtted tegutsesid väga sarnaselt. Kõikide ettevõtete puhul oli näha, et üleliigset tööjõudu rakendati laotööde ja/või klienditoega, lainete vahelisel perioodil naasti tavapärase töökorralduse juurde ja suudeti teise laine ajal vältida esimese laine ajal ilmnenud probleeme. Valdkonna spetsiifilisuse tõttu oleks ehk keeruline ette kujutada, kuidas antud olukorras teistmoodi tööd korraldada nii, et

tulemus oleks sama efektiivne. Huvitaval kombel selgus ka see, et uuringus osalenud ettevõtete töötajad suutsid olukorda positiivselt suhtuda. Tuleviku vaadates, on ettevõtted arvamusel, et antud valdkond lähiaastatel suuri muutusi läbi vii. Ainus asi, millele ettevõtted ise hakkavad rohkem tähelepanu suunama on digitaalsete kanalite laiendamine ja arendamine.

**Tabel 1.** Ettevõtete intervjuude cross-case analüüs

Ettevõte	Streetbrand OÜ	JalaJälg AS	Sportland Eesti AS	Fifaa (NL Fashion Eesti OÜ)	Skechers	Marsten Marketing AS
<b>Pandeemia esimese laine mõjud</b>	Veebitellimuste kasv, käibe kasv. Kaupluste sulgemine	Veebipoe kasutusele võtmine. Töötajate koondamine. Käibe langus. Kaupluste sulgemine.	Käibe langus. Kaupluste sulgemine. Veebipoe kasutusele võtt.	Kaupluste sulgemine. Nõudluse vähenemine.	Töötajad jäid tööst ilma. Käibe langus.	Käibe langus. Enamus tööülesannete kadumine. Kõik töötajad läksid lattu appi.
<b>Esimese laine töökorralduslikud muutused</b>	Poe töötajad lattu tööle ja kontorisse klienditoega tegelema.	Poe töötajad tulid lattu appi.	Poe töötajad pakkisid veebitellimusi kauplustes.	Poe töötajad läksid lattu appi. Kodukontor.	Kodukontor. Poe töötajad aitasid klienditoe ja laotöödega.	Turundus ja müük kadusid ära. Kõik töötajad läksid lattu.
<b>Töötajate suhtumine muutustesse.</b>	Positiivne.	Positiivne.	Positiivne	Positiivne	Positiivne	Positiivne
<b>Probleemid muudatuste läbiviimisel.</b>	Tööülesannete jaotamine. Komminukatsiooni probleemid.	Tuleviku planeerimine.	Veebitellimuste välja saatmine.	Tuleviku planeerimine.	Tööülesannete jaotamine.	
<b>Kas piirangute vahelisel perioodil naasesite endise töökorralduse juurde või jäid mingid muudatused kehtima? Millised?</b>	Naaseti tavapärase töökorralduse juurde, kuid võeti juurde lisa tööjõudu nii kontorisse kui ka lattu.	Naaseti tavapärase töökorralduse juurde.	Naaseti tavapärase töökorralduse juurde.	Kontori töötajad jätkasid kodukontorit. Kaupluste töötajad naasesid tavapärase töökorralduse juurde.	Naaseti tavapärase töökorralduse juurde.	Naaseti tavapärase töökorralduse juurde.
<b>Võime muudatustega kohaneda.</b>	Alguses keeruline. Suur tellimuste maht tekitas palju segadust.	Esimese laine ajal oli üleminek veebipõhisele müügile pigem keeruline.	Esimese laine ajal oli üleminek veebipõhisele müügile pigem keeruline.	Kontori töötajatele lihtsam, poe töötajatele keeruliem.	Pigem keeruline.	Väikse kollektiiviga oli lihtne muudatused läbiviia.
<b>Kas ettevõtte oli viiruse teiseks laineks võrreldes esimesega paremini valmistunud?</b>	Jah, eelnevalt oli tehtud ettevalmistusi ja oli paika pandud kindel tööjaotus.	Jah, õpiti esimese laine vigadest ja vahepeal suudeti arendada uus veebileht.	Jah, piirangute vahelisel perioodil parandati oluliselt veebilehte.	Jah, võeti kasutusele samad meetmed, mis esimese laine ajal ja üleminek oli sujuvam/kiirem	Jah, kaupluste töötajaid rakendati paremini kui esimese laine ajal.	Jah, olime eelnevalt teinud ettevalmistusi ja vähendanud riske.



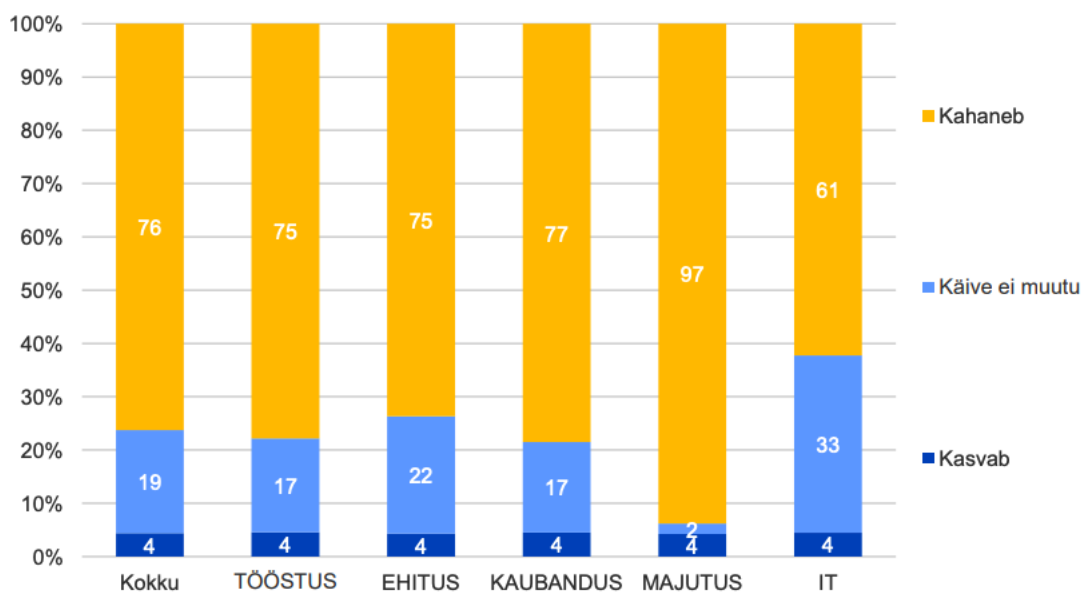
Tabel 1 järg

Ettevõtte	Streetbrand OÜ	JalaJälg AS	Sportland Eesti AS	Fifaa (NL Fashion Eesti OÜ)	Skechers	Marsten Marketing AS
<b>Suurimad erinevused lainete vahel?</b>	Teise laine ajal ei oli arvestatud sellega, et tellimuste arv suureneb ja segadust oli võimalik ennetada.	Valmisolek ja olukorrale reageerimiskiirus.	Uuendatud veebileht tegi tellimustega tegelemise tunduvalt lihtsamaks.	Eelmise laine kogemuse pealt oli tunduvalt lihtsam teha tulevikuga seonduvaid plaane.	Muudatusi sai tunduvalt kiiremini ja efektiivsemalt läbi viia.	Väiksem rahaline risk
<b>Kas esimese lainega seotud probleemid esinesid ka teise laine ajal või oli ettevõtte võtnud kasutusele meetodid nende vältimiseks?</b>	Ei esinenud.	Ei esinenud.	Ei esinenud.	Ei esinenud.	Ei esinenud.	Ei esinenud.
<b>Kas ettevõtte jõudis lainete vahel ka osaliselt taastuda?</b>	Jah	Jah	Jah	Ei	Jah	Jah
<b>Milline on Teie tulevikuprognosis – kas ka pärast pandeemia taandumist on teie valdkonna ettevõtete tegevus teistsugune kui enne? Mis osas?</b>	Üldine valdkonna tegevus jääb samaks. Suurem rõhk e-kaubandusele	Valdkonna tegevus jääb samaks. E-kaubanduse kasv.	Valdkonna tegevus jääb samaks.	Üldises plaanis jääb samaks, kuid hakatakse rohkem keskenduma digitaalsetele kanalitele.	Valdkonna tegevus jääb samaks, suurem rõhk e-kaubandusele.	Veebipõhise kaubanduse ja turunduse kasv.

Allikas: (Autori koostatud, 2021)

## 5. COVIDI MÕJU ETTEVÕTETE MAJANDUSTULEMUSTELE

Pandeemia tulek tekitas maailmas väga suurt teadmatust ja paanikat. Ettevõtted olid sunnitud sulgema määramata ajani ja see tekitas suuri murekohti just majandusliku poole pealt. Paljud Eesti ettevõtted ei olnud valmis päeva pealt üle minema e-kaubandusele, mis tähendas, et suur osa eeldatavast tulust jäi saamata. Kantar Emori ja Karin Preegeli läbi viidud uuring näitas kui suur osa uuringus olevaid ettevõtteid kartis 2020 aasta teises pooles käibelangust (Joonis 3.)

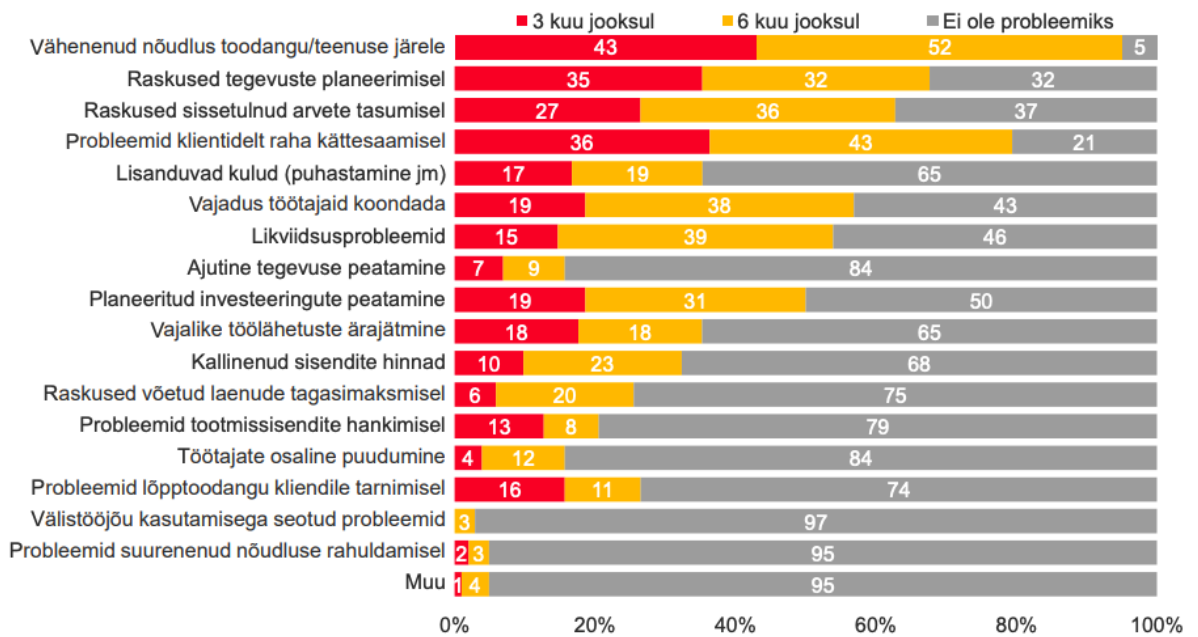


**Joonis 3.** Käibe muutus COVID-19 kriisi mõjul

Allikas: Preegel (2020, 34)

Nagu jooniselt näha, kaubandusega seotud ettevõtetest 77% oli arvamusel, et käive kahaneb, 17% arvas, et käive ei muutu ja kõigest 4% uuringul osalenutest kaubandusega seotud ettevõtetest arvasid, et nende käive tõuseb.

Samas uuringus viidi läbi ka küsitlus ainult kaubandusega tegelevate ettevõtete seas, kus küsiti, milliseid probleeme võivad ettevõtteid ees oodata lähima kolme ja kuue kuu jooksul. (Joonis 4.)



**Joonis 4.** Oodatavad probleemid kaubanduses

Allikas: Preegel (2020, 28)

Jooniselt on näha, et palju ettevõtted olid pigem mures kuue kuulise perioodi pärast. Arvati, et lühemas perspektiivis kardetud mured kohe ei ilmne. Kolme kuu ajalisel perioodil kartis 43% ettevõtetest nõudluse vähenemist toodangu ja teenuste järgi, 36% probleeme seoses klientidelt raha kättesaamisega, 35% edasiste tegevuste planeerimist ja 27% sissetulnud arvete tasumist. Kuue kuulise perioodi jooksul kartis 52% ettevõtetest nõudluse vähenemist, 43% klientidelt raha laekumist, 39% likviidsusprobleeme ja 38% vajadust koondada olemasolevaid töötajaid. Uuring viidi läbi 102 kaubanduse ja jaemüügiga tegeleva ettevõtte seas, millest kõigest 5% ei olnud mures nõudluse vähenemise pärast.

## 5.1. Streetbrand OÜ

Aastal 2017, otsustati spordiriie ja jalanõude müük jätta pigem tahaplaanile, kuna nähti rohkem potentsiaali vabaajarõivaste valdkonnas. Kogu rõhk suunati kõigele, mis oli vabaajaga seotud. Nagu näha siis keskendumine vabaaja rõivastele ja jalanõudele kajastus ka müüginumbrites. (Tabel 2.)

**Tabel 2.** Streetbrand OÜ käive aastatel 2017-2018.

Kvartal	Käive
2018 IV	355 872 €
2018 III	308 602 €
2018 II	200 410 €
2018 I	206 327 €
2017 IV	227 417 €
2017 III	247 794 €
2017 II	183 108 €
2017 I	150 539 €

Allikas: Inforegister (2021)

Ettevõtte oli käibe poolest kasvutrendis, kuid ei olnud veel jõudnud läbimurde punkti. Pandeemiast tingitud kasv hakkas ilmnema alates 2020. aasta teisest kvartalist. Piirangud, mis sundis paljudel konkurentidel oma kauplused sulgema andis Streetbrand OÜ-le selge eelise just nimelt toimiva E-poe näol ja see aitas ettevõttel ka kaupluste sulgemisel käivet tõsta. (Tabel 3.)

**Tabel 3.** Streetbrand OÜ käive aastatel 2019-2020

Kvartal	Käive
2020 IV	1 021 915 €
2020 III	1 042 952 €
2020 II	936 143 €
2020 I	602 824 €
2019 IV	625 641 €
2019 III	518 767 €
2019 II	330 414 €
2019 I	273 787 €

Allikas: Inforegister (2021)

## 5.2. Sportland Eesti AS

Sportlandi puhul on täpselt näha, kui suur mõju oli esimesel lainel ettevõtte majandustulemustele. Kui alates aastast 2016 oli ettevõtte käive olnud keskmiselt 17 769 803 eurot kvartalis (autori arvutused), siis 2020 aasta 2. kvartalis oli käive peaaegu kaks korda väiksem. Veebipoe puudumine ja ootamatud muutused maailmas tõid kaasa lisaks ettevõtete sisestele pingetele kaasa ka majanduslikult väga kehva kvartali. Õnneks suutis ettevõtte suhteliselt kiiresti reageerida ja järgnevas kvartalis oma käibe taastada. (Tabel 4.)

**Tabel 4.** Sportland Eesti AS käive aastatel 2019-2020

Kvartal	Käive
2020 IV	19 714 769 €
2020 III	21 382 246 €
2020 II	8 979 290 €
2020 I	17 807 632 €
2019 IV	21 471 060 €
2019 III	22 099 587 €
2019 II	18 124 817 €
2019 I	18 045 309 €

Allikas: Inforegister (2021)

Kui kõrvale jätta 2020. aasta teine kvartal, on Sportland suutnud võib öelda, et täielikult taastuda. Investeering veebipoe arendamisse aitas vältida 2020. aasta kevadel tekkinud olukorda ja ettevõtte sai kaupluste sulgemisel jätkata tavapärase müüginumbrite tegemist.

## 5.3. Fifaa AS (NL Fashion Eesti OÜ)

Fifaa oli uuritavatest ettevõtetest pandeemia levikust kõige rohkem mõjutatud ja kahjuks negatiivselt. Kui aastat 2019 alustas ettevõtte kolmekümne kahe töötajaga, siis aasta 2020 lõpuks oli see arv langenud viie peale. Nõudluse puudumine tekitas drastilise käibe languse, mis on viinud ettevõtte majanduslikud näitajad drastiliselt madalalale. Võrreldes eelneva aastaga langes ettevõtte

käive umbes 40% võrra. 2020. aasta neljas kvartal lõppes ettevõtte jaoks ühe kõige madalama käibega ettevõtte ajaloos. (Tabel 5.)

**Tabel 5.** NL Fashion Eesti OÜ käive aastatel 2019-2020

Kvartal	Käive
2020 IV	49 406 €
2020 III	169 568 €
2020 II	449 200 €
2020 I	803 597 €
2019 IV	810 558 €
2019 III	1 055 630 €
2019 II	886 261 €
2019 I	890 748 €

Allikas: Inforegister (2021)

#### **5.4. Jalajälg AS**

Sarnaselt Sportlandile, puudus ka AS Jalajäljel enne pandeemiat veebileht. Kaupluste sulgemine kogu Baltikumis tõi esimese laine ajal Nike-i maaletoojale kaasa suure käibe languse. Aasta kolmandas kvartalis suutis ettevõtte piirangute ajalised kahjud mingil määral tagasi teenida, tehes umbes 50 protsenti rohkem käivet kui eelnevas kvartalis. Piirangute esimestel nädalatel hakati investeerima veebilehe arendusse, kuid täielikult jõudis projekt valmis piirangute leevendamise ajaks. Nagu näha tasus investering ennast ära. Covid-19 teise laine müükide järgi on näha, et ettevõtte suutis teisel korral kaupluste sulgemisega märksa paremini toime tulla ja säilitada stabiilset rahavoogu. (Tabel 6.)

**Tabel 6.** Jalajalg AS käive aastatel 2019-2020

Kvartal	Käive
2020 IV	5 445 461 €
2020 III	6 690 228 €
2020 II	3 358 045 €
2020 I	5 868 623 €
2019 IV	4 874 660 €
2019 III	6 094 160 €
2019 II	4 906 407 €
2019 I	5 178 564 €

Allikas: Inforegister (2021)

## 5.5. Skechers

Algstaadiumis veebileht ja kaupluste sulgemine ei mõjunud ettevõttele kuigi hästi. Kuna esimese laine ajal olid kauplused suhteliselt pikalt avatud ja ettevõtte oli äsja just arendanud uue veebipoe, siis müügitulemused ei kannatanud. Kuna suur osa Skechersi püsiklientidest on ikkagi kaupluse ostjad, siis teine laine mõjus ettevõttele halvasti. Kuid kuna eelmine kvartal oli ettevõttel üks läbi aegade kõige edukamaid, siis see aitas käibe langust leevendada. Üldiselt suutis ettevõtte ikkagi näidata stabiilset kasvu võrreldes eelneva aastaga. (Tabel 7 .)

**Tabel 7.** Skechers käive aastatel 2019-2020

KVARTAL	KÄIVE
2020 IV	702 540 €
2020 III	1 873 068 €
2020 II	1 198 750 €
2020 I	1 225 020 €
2019 IV	925 182 €
2019 III	171 903 €
2019 II	1 695 725 €
2019 I	1 395 382 €

Allikas: Fifaa AS raamatupidajalt

Tuleviku vaadates loodab ettevõtte oma majanduslikke tulemusi parandada veebipoe abiga. Kuigi lõviosa käibest jääb kandma ikkagi kauplustes tehtav müük.

## 5.6. AS Marsten Marketing

AS Marsten Marketing ka pigem üks nendest ettevõtetest, kes elasid karantiini väga raskelt üle. Nagu mainiti ka intervjuus, et valdav osa ettevõtte käibest koosneb välimüükidest ja hulgemüükidest. Kuna ettevõttel on traditsiooniks iga kevad korraldada välimüükide seeria uue hooaja kaupadest, kuid piirangute tõttu pidid nad selle ära jätma. Samuti tuli väga palju tühistusi ka hankijatelt. All olevas tabelis on näha, et mõlemal piirangu perioodil, kannatas ettevõtte käive umbes 40% võrra. (Tabel 8.)

**Tabel 8.** AS Marsten Marketing käive aastatel 2019-2020

Kvartal	Käive
2020 IV	263 976 €
2020 III	748 322 €
2020 II	218 652 €
2020 I	757 053 €
2019 IV	647 358 €
2019 III	859 652 €
2019 II	626 789 €
2019 I	559 100 €

Allikas: Inforegister (2021)



## KOKKUVÕTE

Antud töö on kirjutatud teemal „Jaemüügiettevõtete kohanemine Covid-19 pandeemiast tulenevate piirangute ja muudatustega (spordi- ja vabaajarõivaste müügiga tegelevate ettevõtete näitel). Töö pikkuseks on 55 lehekülge ning sisaldab teooriat, uurimismeetodeid, analüüsi, kokkuvõtet, kasutatud kirjandust ja lisasid. Töö sisaldab 10 erinevat tabelit ja joonist. Teooria jaoks kasutas autor peamiselt artikleid ja andmebaase ning lisaks veel ühte bakalaureusetööd.

Selle lõputöö koostamise eesmärk oli välja selgitada, kuidas erinevad spordirõivaste ja jalatsite jaemüüjad suutsid vastu pidada COVID-19 pandeemia põhjustatud raskustele. Töö eesmärk oli välja selgitada, kuidas ettevõtted kohanesid uute keskkonna tingimustega ja milliseid meetmeid kasutati pandeemiast tulenevate takistuste ületamiseks. Samuti selleks, et teada saada, kui palju spordirõivaste järele üldse nõudlust oli.

Lõputöö põhineb kirjandusel, kus põhirõhk on suunatud spordiriiete turu kasvule viimastel aastatel ja millised on olnud viimaste aastate trendid. Autor tutvustab kuut ettevõtet, kes olid uuringuga seotud ja milliseid muudatusi ettevõtted pandeemiast tulenevalt rakendasid. Autori hüpotees on see, et ettevõtete pandeemia ajal kasutusele võetud töökorralduslikud muudatused, olid püsivad.

Spordi- ja vabaajarõivaste valdkond on viimaste aastate jooksul olnud suures kasvutrendis. Inimeste huvi suurenemine tervise ja liikuva eluviisi vastu on väljendunud ka brändi eelistustes ja ostukäitumises. Uuringud ja artiklid näitasid, et vajadus füüsiliste kaupluste järgi hakkab järk-järgult vähenema ja tööstust vedavaks jõuks on saamas veebikaubandus. E-kaubanduse laienemine ja areng on tööstusele hästi mõjunud. Paljud tooted ja brändid, millest ostleja poes ilmselt mööda kõnniks on hakanud rohkem silma jääma. Ettevõtete poolt pakutav kahe nädalane tasuta tagastus teenus on muutunud veebis ostlemise nii kliendi sõbralikuks, et klientidel pole põhjust kaupluseid külastada.

Uuringus osalenud ettevõtete käitumises oli näha väga palju sarnasusi. Kui kõrvale jätta Streetbrand OÜ, siis kõikide teiste ettevõtete struktuurid on väga sarnase ehitusega ja peamiseks tuluallikaks on kauplustest saadud müük. Esimese laine ajal hakkasid kõik need ettevõtted (välja arvatud Streetbrand, kellel oli juba eelnevalt e-pood ja Marsten, mis tundis, et e-pood ei tasuks ennast ära) suunama oma tähelepanu veebipoodide arendamisele. Seda sama võib välja lugeda ka töös kasutatud uuringutest ja artiklitest. Pandeemia turgutas ettevõtteid kiiremini üle minema e-

kaubandusele, eriti neid kellel varasemalt sellega suurt kokkupuudet pole olnud (Jalajalg, Sportland). Samuti näitasid piirangud seda, kuidas antud valdkonnas olevad ettevõtted on võimelised kohanema uute olukordadega või isegi vaatamata pandeemiale kasvama. Ettevõtted, mis alles pandeemia tulekuga otsustasid veebipoe avada, üritasid 2021. aastal ehk teise laine ajal suurema osa müügist saada kätte veebipoest, selleks, et vältida survet teha keskmisest kõrgemaid müügitulemusi kauplustes. Kui tavaliselt on näiteks Sportlandi ja Jalajälje turunduskampaaniad suunanud inimesi kauplustesse oma oste tegema, siis teise laine ajal julgustati inimesi erinevate kampaaniatega oma oste veebipoodidest tegema.

Majandusliku poole pealt oli kõikidel ettevõtetel (välja arvatud Streetbrand) suhteliselt raske ja seda oli näha ka müüginumbrites. Lainete vaheline periood oli ettevõtete jaoks aga suhteliselt edukas ja kaotatud käivet tehti suures osas tagasi. Paljude ettevõtete jaoks oli 2020. aasta suvi üks edukamaid müügiperioode läbi aegade. Kui vaadata ettevõtteid, millel esimese laine ajal puudus või oli alles arenduses veebipood ja selle tõttu olid müügid tunduvalt langenud, siis teise laine ajal suudeti need probleemid likvideerida ja suudeti käivet säilitada.

Autori hinnangul olid kõik lõputööle seatud eesmärgid teatud määral täidetud. Vastati kõigile lõputöö alguses püstitatud uurimisküsimustele, välja arvatud hüpotees. Autor püstitas hüpoteesi, väites, et kõigil pandeemia ajal rakendatud muudatustel oli püsiv mõju ettevõtete töökorraldusele ja struktuurile. Edasisel uurimisel selgus, et kõigis uuringus osalenud ettevõtetes ei olnud töökorralduses toimunud nii drastilisi muudatusi, kui autor oli oodanud. Kõik ettevõtted, välja arvatud Streetbrand OÜ, ei teinud oma töökorralduses suuri muudatusi, mis mõjutaksid nende igapäevast tööjaotust. Hoolimata pandeemiast ja kõigist ajutistest muudatustest, mis neil prooviperioodidel rakendati, olid kõik uuringus osalenud ettevõtted üsna kindlad, et üldist turgu see lähiaastatel ei mõjuta. Pigem avas see ettevõtetele uue maailma e-kaubanduse näol.

## SUMMARY

The title of the thesis is the adoption of retail companies to the restrictions and changes arising from the Covid-19 pandemic (based on sports and active leisure companies). Total length of the thesis is 55 pages- that includes theory, methods, analysis, summary, used literature and extras. The thesis contains 10 different tables and figures. For theory the author used mostly articles and databases, with the exception of one bachelor's thesis.

The aim for compiling this thesis was to find out how different sportswear and footwear retailers were able to withstand the difficulties caused by the COVID-19 pandemic. The aim of the work was to find out how the companies adapted to the new environmental crisis and what measures did they take to hurdle the obstacles of the pandemic. Also to find out how much of a demand there was for sportswear in general.

The thesis is based on literature, where the main focus is aimed towards the growth of the sportswear market on recent years and what are the latest trends. The author introduces six companies that were involved with the study and what changes the companies implement, when faced with difficulties caused by the pandemic. The author's hypothesis is that the changes implemented by the companies during the pandemic were permanent.

The thesis is divided into three main parts. In the first part, the author gives an overview of the occurring trends of the active leisure industry and what are the main factors that contribute the overall growth of the industry. The first part also includes a short description of the companies involved with the study. The second part mainly consists of a behavioral analysis that highlights the biggest changes implemented by the test subjects. The third and final part consists of a financial analysis and the changes in the companies turnover.

According to the author's assessment, all of the goals set for the thesis were fulfilled to an extent. All of the research questions set at the beginning of the thesis were answered with the exception of the hypothesis. The author set a hypothesis claiming that all of the changes implemented during the pandemic had a permanent effect on the companies work organization and structure. On further investigation it was revealed that not all of the companies involved in the study had implemented such drastic changes to the degree of effecting the work organization as much as the author had anticipated. All of the companies with the exception of Streetbrand OÜ didn't make any big

changes to their work organization structure that would affect their everyday division of labor moving forward. Despite the pandemic and all of the temporary changes implemented during these trying times, all of the test subjects were quite certain that the overall market won't be affected or see any drastic changes in the coming years.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Amed, I., Breg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Rölkens, F., Young, R., Jensen, J. E., Peng, A. (2020) *The State of Fashion 2021*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf> (19.04.2021)
- Becker, S., Berg, A., Kohli, S., Thiel, A. (2021). *Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2021-the-next-normal-for-an-industry-in-flux#> (26.04.2021)
- Berg, A., Lobis, M., Hunter, E., Rölkens, F., Simon, P., Yankelevich, H. (2018) *Measuring the fashion world*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/measuring-the-fashion-world> (19.04.2021)
- Bruun, M. B., Langkjær, M. A. (2016). Sportswear: Between Fashion, Innovation and Sustainability. Kättesaadav: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17569370.2016.1221931> (30.04.2021)
- Childs, M., Blanchflower, T., Hur, S., Matthews, D. (2020) *Non-traditional marketplaces in the retail apocalypse: investigating consumers' buying behaviours*. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-03-2019-0079/full/html> (26.04.2021)
- Childs, M., Turner, T. F., Watchravesringkan, K. (2019). *Active leisure: an investigation of active participants' shopping, purchase and behavioural loyalty for physical activity apparel*. Kättesaadav: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14927713.2019.1582354> (19.04.2021)
- Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., Nebhwani, M. D. (2001) *E-commerce and its impact on operations management*. Kättesaadav: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527301001918?casa\\_token=MAUc6DFnuu0AAAAA:Bm3dlRUHNL8Vpq-1Ta8FYYPYNLSqqtLWIEHZ73n8FENTxmDYqVoLGCZq6gJX9DN4ueoOtKDr1u0c](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527301001918?casa_token=MAUc6DFnuu0AAAAA:Bm3dlRUHNL8Vpq-1Ta8FYYPYNLSqqtLWIEHZ73n8FENTxmDYqVoLGCZq6gJX9DN4ueoOtKDr1u0c) (13.04.2021)
- Inforegister. (2021). *STREETBRAND OÜ*. Kättesaadav: <https://inforegister.ee/12538213-STREETBRAND-OU> (30.04.2021)
- Inforegister. (2021). *SPORTLAND EESTI AS*. Kättesaadav: <https://www.inforegister.ee/en/10677712-SPORTLAND-EESTI-AS> (30.04.2021)
- Inforegister. (2021). *NL FASHION EESTI OÜ (FIFAA AS)*. Kättesaadav: <https://www.inforegister.ee/en/12529533-NL-FASHION-EESTI-OU> (30.04.2021)
- Inforegister. (2021). *MARSTEN MARKETING AS*. Kättesaadav: <https://www.inforegister.ee/en/10642426-MARSTEN-MARKETING-AS> (30.04.2021)

- Inforegister. (2021). *JALAJÄLG AS*. Kättesaadav: <https://www.inforegister.ee/en/10188051-JALAJALG-AS> (30.04.2021)
- OECD (2020). COVID-19 and the retail sector: impact and policy responses. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) (database) [Online]. Kättesaadav: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-retail-sector-impact-and-policy-responses-371d7599/> (26.04.2021)
- ONS. (2020). Impact of the coronavirus (COVID-19) pandemic on retail sales in 2020. ONS Gross Domestic Product (GDP) (database) [Online]. Kättesaadav: <https://www.ons.gov.uk/economy/grossdomesticproductgdp/articles/impactofthecoronaviruscovid19pandemiconretailsalesin2020/2021-01-28#:~:text=In%202020%2C%20total%20retail%20sales,remain%20below%20pre%2Dpandemic%20levels> (13.04.2021)
- Preegel, K. (2020). *Ettevõtete olukord ja hoiakud seoses COVID-19 pandeemiaga*. Kättesaadav: [https://mkm.ee/sites/default/files/ettevotete\\_olukord\\_ja\\_hoiakud\\_seoses\\_covid-19\\_pandeemiaga\\_1006.pdf](https://mkm.ee/sites/default/files/ettevotete_olukord_ja_hoiakud_seoses_covid-19_pandeemiaga_1006.pdf) (26.04.2021)
- Score storybook. (2021). SPORTLAND EESTI AS EESTI AS. Kättesaadav: <https://scorestorybook.ee/10677712-SPORTLAND-EESTI-AS/meedia-arvamuslood>
- Sportlandi rajajad ostavad Nike äri tagasi. Äripäev. (2013). Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2013/11/10/sportlandi-rajajad-ostavad-nike-ari-tagasi>
- Sportlandi uus omanik lubab laienemist. Äripäev. (2013). Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2013/05/29/sportlandi-uus-omanik-lubab-laienemist>
- Swedbank laseb eestlastel hiigelvõlgades Sportlandi päästa. Õhtuleht. (2013). Kättesaadav: <https://www.oh tuleht.ee/364508/swedbank-laseb-eestlastel-hiigelvolgades-sportlandi-paasta>
- Toivanen, I. G. (2017). Retail of the future - The effects of digitalization on the physical store. (Bakalaurusetöö) KTH Kinnisvara ja ehituse haldamise osakond. Stockholm (19.04.2021)
- Õunapuu, L. (2014) Tartu Ülikool. Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. [https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y) , 172 lk. (26.04.2021)

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu 1 (Streetbrand OÜ)

### 1. Kuidas mõjutas pandeemia levik Eestis teie müüke esimese laine ajal?

Kuna kogu kaubandus pandi päeva pealt kinni, siis kõik inimesed suundusid interneti, et oma tarbimis vajadused täidetud saaks. Kuna meie valdkonnas oleme meie ühed ainsad, kellel on adekvaatne veebileht, siis suur osa sportlandi ja Nike-i kliente tulid üle meie veebilehele. Müügid kasvasid umbes 50% võrra ja ütles, et tänu pandeemiale on ettevõtte saanud selle tõuke, tänu millele oleme näinud meeletut kasvu.

### 2. Milliseid töökorralduslike muudatusi pidite läbi viima selleks, et kohaneda esimese lainega ?

Kõik poe töötajad suunati lattu tööle veebipoe ülesandeid täitma. Oli selleks siis inventuuri läbiviimine, tellimuste komplekteerimine, kauba vastuvõtt või klienditoega seonduvad ülesanded. Paljudel ettevõtetel tuli tööpuuduse tõttu suur osa kollektiivist lahti lasta, aga usun, et olime üks väheseid ettevõtteid, kes võtsid pandeemia ajal töötajaid juurde.

### 3. Kuidas suhtusid muutustesse töötajad?

Mäletan esimest esmaspäeva kui kõik poe töötajad ja laotöötajad korraga tööle tulid. Tavapärase tellimuste arv oli nädalavahetustel tavaliselt 200-300 tellimust ja selle komplekteerimine ja välja saatmine võttis tavaliselt aega kaks tööpäeva. Siis see esmaspäev ootas meid kõiki ees 1500 tellimust. Kuna nende komplekteerimine võttis nii kaua aega ja sellele pidevalt aina lisandus umbes 150-250 tellimust päevas veel peale ja me olime kogu aeg tellimuste välja saatmisega taga, siis tekkis töötajatel üsna kiiresti ülekoormus ja väsimus. Sellegipoolest olid kõik väga vastutulelikud ja aitasid ettevõttel rasked ajad üle elada.

### 4. Millised oli suurimad probleemid muudatuste läbiviimisel?

Suurimaks probleemiks esines ilmselt tööülesannete jaotamine ja töötajate efektiivne kasutamine. Kõik töötajad tegid mitut asja korraga ja jätsid tihti peale asju poolikuks kuna uued ülesanded tulid peale. See muidugi tuli puhtalt sellest, et tellimuste arv kasvav nii lühikese aja jooksul nii palju.

**5. Kas piirangutevahelisel perioodil naasite endise töökorralduse juurde või jäid osad muudatused kehtima? Kui jah, siis millised?**

Mingil määral töökorraldus taastus siis selle näol, et enamus poe töötajaid suundusid tagasi kauplustesse, aga paar tüki jäid, kas püsivalt lattu või läksid isegi kontorisse tööle. Sellest tulenevalt pidime ka töötajaid poodi ja lattu juurde võtma.

**6. Kas ettevõtte oli esimese karantiini ajal valmis muudatustega kohanema?**

Kuna ettevõtte oli veebipoe põhjal üles ehitatud siis oli suhteliselt lihtne kaupluste tööjõud lattu suunata ja nad seal tööle panna (kõigil oli ka varasem lao töö kogemus), kuid see tellimuste kogus tekitas alguses suurt segadust.

**7. Kas ettevõtte oli viiruse teiseks laineks võrreldes esimesega paremini valmistunud?**

Esimesest lainest lähtudes viidi läbi vajalikud muudatused tööde optimeerimiseks ja määrati tööde eest vastutav isik. Need kaks tegevust muutsid tööd kordades efektiivsemaks ja poe töötajate üleminek tagasi lattu oli mingil määral juba ette teada ehk kaubanduse sulgemisega oli ettevõtte juba kuid varem arvestanud.

**8. Mis olid suurimad erinevused kahe laine vahel?**

Ilmselt tööjõu juhtimine ja optimeerimine. Kui esimese laine ajal oli meil suureks mure kohaks tööülesannete jagamisega, siis esimese laine kogemuse pealt oli kõvasti lihtsam töötajatele korraldusi jagada. Tellimuste kogustega oli ka lihtsam arvestada, sest esimese laine kasv oli saanud uueks normaalsuseks ning seetõttu ka tarneraskused lahendati kiiremini ära.

**9. Kas esimese lainega seotud probleemid esinesid ka teise laine ajal või oli ettevõtte võtnud kasutusele meetodid nende vältimiseks?**



Nagu korduvalt juba mainiti, siis tööjõudu oli suudetud paremini juhtida ja tellimuste välja saamine toimus tunduvalt kiiremini. Määrati lattu vastutav isik, kes vastutab tööjaotuse eest ja jagas töötajatele ülesandeid vastavalt vajadusele.

#### **10. Kas ettevõtte jõudis lainete vahel ka osaliselt taastuda?**

Ettevõtte mitte ei taastunud, vaid kasvas meeletult ja isegi laienes teistesse riikidesse ning see kasv toimub tänasepäevani.

#### **11. Milline on Teie tulevikuproгноos – kas ka pärast pandeemia taandumist on teie valdkonna ettevõtete tegevus teistsugune kui enne? Mis osas?**

Kindlasti on paljud asjad teistmoodi, kuid pigem heas mõttes. Pigem jätkub ettevõtte kasv ja kogu see pandeemia on toonud meile kui ettevõttele palju rohkem uusi inimesi. Samuti oleme suutnud palju tähelepanu tuua ka müüdavale kaubale ja inimestele näidanud, et jalanõul ja Jalanõul on vahe sees, mistõttu oleme saanud palju uusi kliente. Suures plaanis ilmselt veebimüügid ei kahane ka kaupluste avamisel.

## **Lisa 2. Intervjuu 2 (Sportland Eesti AS)**

### **1. Kuidas mõjutas pandeemia levik Eestis teie müüke esimese laine ajal?**

Kogu jaekaubandus suleti. Poodides müük ei toimunud. Sportlandil ei olnud esimese laine ajal oma e-poodi. Kasutasime võimalust pakkuda inimestel sooritada oste läbi klienditeeninduse (Facebook messengeri).

### **2. Milliseid töökorralduslike muutusi pidite läbi viima selleks, et kohaneda esimese lainega?**

Võimalusel suunasime kontori inimesed töötama kodukontoritesse. Kellel see ei olnud võimalik jätkasid tööd kontoris. Võimalusel hoiti distantsi, kanti maski. Kauplustes muudeti töötajate graafikud. Kahjuks uued, katseajal töötajad pidid kokkuleppel lahkuma. Hiljem kaasasime müüjaid veebi müüki. Tellimuste vastuvõtmine, kaupade pakkimine, klientide probleemid.

### **3. Kuidas suhtusid muutustesse töötajad?**

Uus olukord tekitab alati küsimusi. Meie töötajad on noored ja õpivad kiiresti. Kriisi olukordades tekib enamsutel suurem kohusetunne kui tava olukordades. Kõik on valmis rohkem panustama, et ühiselt tugevamini edasi minna.

### **4. Millised oli suurimad probleemid muutuste läbiviimisel?**

Ilmselt kommunikatsiooni probleemid. Kui me oma veebipoe esmalt püsti panime, läksid kõikide meie poodide laoseisud ka veebipoodi üles. See tekitas palju segadust toodete asukohtade suhtes ja pikendas tarneaegu. Üks suur probleem oli veel see, et veebipoe esimese paari nädala jooksul me ei osanud ette aimata kui suur hulk tellimusi meile tuleb. Olime rängalt tellimuste arvu alahinnanud ja kuna meil polnud tollel hetkel kõige efektiivsem lahendus tellimustega tegelemiseks (läbi Facebook Messengeri), siis see tekitas klientidele töötajatele väga palju stressi.

### **5. Kas piirangutevahelisel perioodil naasite endise töökorralduse juurde või jäid osad muutused kehtima? Kui jah, siis millised?**

Kauplused naasesid tavapärase töökorralduse juurde. Muutustest – klientidel paluti endiselt kasutada desovahendeid ja kui oli maskikandmise kohustus, siis ka siseruumides maske. Töötajatel paluti töövälisel ajal suhtuda kriisi reeglitesse väga tõsiselt, minimaliseerida kontakte, (kollektiivseid, kaupluste töötajate koosviibimisi väljaspool tööaega), et vältida haigestumist ja viiruse levikut.

**6. Kas ettevõtte oli esimese karantiini ajal valmis muutustega kohanema?**

Olen kindel, et ükski ettevõtte ei olnud selliseks pandeemiaks valmis. Kohaneti vastavalt reeglitele ja sellest kuidas viirus levis. Mida õpiti leviku piiramiseks ja vältimiseks! Võimalusel piirati kõiki kulutusi, kasutati riiklikku abi ja loodeti kiirele majanduse taasavamisele ning käivete taastumisse.

**7. Kas ettevõtte oli viiruse teiseks laineks võrreldes esimesega pareminivalmistunud**

Kindlasti olime paremini valmis.

**8. Mis olid suurimad erinevused kahe laine vahel?**

Sportlandi jaoks oli suurim vahe kindlasti e-poe lisandumisega ja osa müügist liikus veebi. Samas teadsime kuidas turg käitub Läti ja Leedu näitel. Leedu taas-avas ennast teisest lainest juba varem.

**9. Kas esimese lainega seotud probleemid esinesid ka teise laine ajal või oli ettevõtte võtnud kasutusele meetodid nende vältimiseks?**

Teiseks laineks oli ettevõtte juba paremini valmis. Esimesest lainest kogetu ja õpitu ei olnud enam uus ja sai kohe rakendada.

**10. Kas ettevõtte jõudis lainete vahel ka osaliselt taastuda?**

Jah. Kindlasti on selles suur roll ka meie regiooni kliimal. Vahepeal saab suvest sügis ja sügisest talv. Klientidel on vaja kliimakindlaid tooteid. Selle aasta talv oli lumerohke ja külm. See aitas käibeid taastada.

**11. Milline on Teie tulevikuproгноos – kas ka pärast pandeemia taandumist on teie valdkonna ettevõtete tegevus teistsugune kui enne? Mis osas?**

Kindlasti tavapärane kaubandus taastub. Märkid teistest riikidest kus kaubandus taasavatakse, näitavad, et kliendid külastavad esimestel kuudel kauplusi isegi rohkem kui enne pandeemiat. Meie usume, et jaekaupluste kliendid ei otsi poodidest ainult toodet vaid ka emotsiooni. Kliendid jäävad sooritama oste ka kauplustest. Olukord suunas paljud kliendid kasutama e-poode ja suur osa ostudest võibki edaspidi toimuda läbi veebi. E-poodide osakaal kindlasti kasvab. Enamus jaekette arendavad välja oma e-poed.

### **Lisa 3. Intervjuu 3 (Fifaa AS)**

#### **1. Kuidas mõjutas pandeemia levik Eestis teie müüke esimese laine ajal?**

Minimaalselt, kindlasti midagi langes, kuid suures plaanis olid esimese kevadel müügid samasugused nagu nad olid alati olnud.

#### **2. Milliseid töökorralduslike muutusi pidite läbi viima selleks, et kohaneda esimese lainega ?**

Hästi palju pidime tegema kodukontorit, kontoris käisime vahetustega (graafiku alusel) ja distantsti hoidmine on põhilised muudatused, mida rakendati.

#### **3. Kuidas suhtusid muutustesse töötajad?**

Pigem hästi, kuna töötajad olid juba ise tahtsid töötada kodust. Vähem segavaid faktoreid. Paljud said ka rahaliselt rohkem kokku hoida bensiini ja lõunate pealt.

#### **4. Millised oli suurimad probleemid muudatuste läbiviimisel?**

Suures plaanis jäi kõik samaks, aga kohati tekkisid kommunikatsiooni probleemid ja info ei liikunud nii kiiresti kui tavaliselt.

#### **5. Kas piirangutevahelisel perioodil naasite endise töökorralduse juurde või jäid osad muudatused kehtima? Kui jah, siis millised?**

Kõik läks edasi tavapäraselt, kuid jäi võimalus teha kodu kontorit nendele, kellel olid lapsed. Muu jäi samaks nagu pandeemia eelsel ajal.

#### **6. Kas ettevõtte oli esimese karantiini ajal valmis muudatustega kohanema?**

Pigem ütleks, et olime valmis. Poodide sulgemisel suunati töäjõud tootmisesse appi või meie endi lattu tellimusi komplekteerima.

**7. Kas ettevõtte oli viiruse teiseks laineks võrreldes esimesega pareminivalmistunud?**

Jah, kuna ettevõtte oli võtnud kasutusele riigi poolt soovitatud isikukaitsevahendid, mis esimese laine ajal olid pigem kättesaamatud ja tööjõu suunamine käis sujuvamalt.

**8. Mis olid suurimad erinevused kahe laine vahel?**

Müügi erinevus. Kuna esimese laine ajal oli nakatunute arv kordades väiksem kui teise laine ajal, siis teise laine ajal inimesed ei ole nii ostu valmis.

**9. Kas esimese lainega seotud probleemid esinesid ka teise laine ajal või oli ettevõtte võtnud kasutusele meetodid nende vältimiseks?**

Pigem ei esinenud.

**10. Kas ettevõtte jõudis lainete vahel ka osaliselt taastuda?**

Jõudis taastuda, kuid mitte piisavalt, et hetkeolukorda lihtsamaks teha. Kui kogu see pandeemia algas olime sunnitud väga palju töötajaid lahti laskma.

**11. Milline on Teie tulevikuproгноos – kas ka pärast pandeemia taandumist on teie valdkonna ettevõtete tegevus teistsugune kui enne? Mis osas?**

Hakata rohkem tegema veebipõhist müüki ja turundust. Need ajad on näidanud selgelt ära kui oluline on adekvaatse ja funktsioneeriva veebipoe olemasolu. Tuleviku vaadates arvan, et muu jääb siiski samaks ja suurt midagi ei tohiks muutuda, kui kõrvale jätta e-kaubanduse kasv.

## **Lisa 4. Intervjuu 4 (AS Jalajalg)**

### **1. Kuidas mõjutas pandeemia levik Eestis teie müüke esimese laine ajal?**

Kiire kaubanduse sulgemine ja erinevad liikumispiirangud panid ettevõtte olukorda, kus hetkeks oli kogu käive sisuliselt nullis. Suurt rolli mängis ka see, et enne pandeemiat ettevõtte e-kaubandusega sisuliselt ei tegelenud, siis võime kaotatud käivet kompenseerida veebimüügiga oli minimaalne.

### **2. Milliseid töökorralduslike muudatusi pidite läbi viima selleks, et kohaneda esimese lainega ?**

Kaupluste sulgemise tõttu tuli ennekõike leida rakendus kaupluse töötajatele, kes olid päeva pealt tööta jäänud. Kaasnes töökoormuste ajutine alandamine, sund puhkused, kaupluste korrastamine, inventuuride läbiviimine jne. Mingist hetkest rakendati poetöötajaid e-poe tellimuste komplekteerimisel. Kuna esimese laine ajal oli võimalik lahti hoida kaupluseid, mille sissepääs oli tänavalt, otsustati osa tööjõust sinna kauplusesse suunata. Paratamatult tuli ka mingi osa tööjõust lahti lasta.

### **3. Kuidas suhtusid muutustesse töötajad?**

Enamus töötajatest mõistsid olukorra keerukust ja ootamatust ning me saime reeglina ilusasti kokkuleppele ja meie töötajad jäid meiega ka peale kriisi. Kõik mõistsid, et tööandjal ei olnud selles olukorras valikut – kas leida lühiajalised solidaarsed lahendused, mis mõjutavad töötajate olukorda ainult mingil määral või leppida sellega, et mingid osakonnad/kauplused kaovad täielikult ning sellest kaotaksid kõik.

### **4. Millised oli suurimad probleemid muudatuste läbiviimisel?**

Kõige suuremaks probleemiks oli kindlasti teadmatus tuleviku suhtes. Tegu oli ootamatu ja uue olukorraga ning keegi ei teadnud kui kauaks selline elukorraldus jääb püsima. Kui oleks antud kindel ajaperiood kuniks muudatused jäävad kehtima, oleks olnud tunduvalt lihtsam teha tulevikuplaane

**5. Kas piirangutevahelisel perioodil naasite endise töökorralduse juurde või jäid osad muudatused kehtima? Kui jah, siis millised?**

Suuresti oli suvi täiesti tavapärase töökorraldusega ja sellele aitas kaasa see, et jaekaubandus taastus päris kiiresti ning polnud põhjust vähendatud koormusega jätkata. Aga kuna me mõistsime, et see ei ole veel selle kriisi lõpp, siis hoidsime üldiste tegevuskulude osas pigem konservatiivsemat joont ja ka organisatsioonid olid ikkagi mõnevõrra väiksemad.

**6. Kas ettevõtte oli esimese karantiini ajal valmis muudatustega kohanema?**

Nagu mainisin, siis esimene laine oli täis teadmatust ja seetõttu oli olukorra lahendamine keerulisem. Samas ei olnud mingit alternatiivi – tuli olukorda mõista ja vastavalt ka käituda ning tegeleda kulude, töökorralduse ja tulevikusammude planeerimisega. Ilma vajalike muudatusteta oleks olukord võinud lõppeda palju keerulisemalt

**7. Kas ettevõtte oli viiruse teiseks laineks võrreldes esimesega paremini valmistunud?**

Kindlasti, kuna esimese laine kogemus oli all ja seda sai kasutada. Samuti oli meil endal kui ka meie klientidel vahepeal oluliselt paranenud näiteks e-kaubanduse võimekus.

**8. Mis olid suurimad erinevused kahe laine vahel?**

Esimene laine tuli kiirelt ja järsku. Teine pika venitamisega ja oli pigem tunne, et kaubandus jääb lahti. Lõpuks olud kõik asjaosalised nõus, et midagi tuli teha, kuigi eks see riigipoolsete sõnumite ja sammude ebamäärasus ei teinud olukorda lihtsamaks. Tehniliselt ja ilmselt ka rahaliselt olid pea kõik paremini valmis.

**9. Kas esimese lainega seotud probleemid esinesid ka teise laine ajal või oli ettevõtte võtnud kasutusele meetodid nende vältimiseks?**

Ikka olime paremini valmis. Meie ise ja meie kliendid olid parema e-kaubanduse võimekusega. Rääkimata sellest, et kõik ikkagi tajusid ka seda viirust paremini ja kuidas sellega toimetada. Kevadel oli see suur müsteerium, kus ühe juhtumi peale pandi terveid koole kinni, sügisel juba mõisteti, et selle viirusega on võimalik nii toimetada, et ei pea kõike lukustama.

## **10. Kas ettevõtte jõudis lainete vahel ka osaliselt taastuda?**

Suvi oli päris edukas ja see isegi kui see oli osalt asjade kokkulangemine (reisiti vähem ehk inimestel oli rohkem raha kulutada), siis pigem näitas see tarbijate soovi uuesti tarbida. Kindlasti aitas ka oluliselt see, et kaubandusettevõtted suutsid teise lainega paremini hakkama saada. Samas mingi konservatiivsus kindlasti jäi ja kõik nägid maailma näitel, et tulevad täiendavad lained.

## **11. Milline on Teie tulevikuproгноos – kas ka pärast pandeemia taandumist on teie valdkonna ettevõtete tegevus teistsugune kui enne? Mis osas?**

Midagi kapitaalselt ei muutunud. Pigem toimus see, et mingid protsessid läksid kiiremini käima, kui nii-öelda tavaoludes (näiteks e-kaubandus). Eks kõik ju teadsid, et see tuleb ja kasvab, aga nüüd oldi lihtsalt fakti ees, et tuleb kiirkorras sellega tegeleda. Loomulikult kaupluste avamisega langeb ka e-kaubanduse roll, aga pigem ikkagi jääb kõrgemale tasemele, kui see oli enne.



## **Lisa 5. Intervjuu 5 (Skechers)**

### **1. Kuidas mõjutas pandeemia levik Eestis teie müüke esimese laine ajal?**

Kuna piirangud tulid varakult ja kauplused pidid sulgema, siis veebipoe avamine aitas väga palju taastada käivet. Üldises plaanis mõjutas see meie ettevõtteid väga negatiivselt. Kõige rohkem oli seda tunda Läti ja Leedu turgudel, Eestis natuke vähem. 2020 aasta märtsis oli meil plaan tulla turule oma veebipoega, kuid pandeemiast tingituna pidime veebipoe avama oodatust natuke varem. Veebipood ei olnud veel 100% valmis, kuid kuna müüke oli vaja teha otsustasime riskida.

### **2. Milliseid töökorralduslike muudatusi pidite läbi viima selleks, et kohaneda esimese lainega ?**

Meie silmis jaguneb esimene laine kaheks: Enne kaupluste sulgemist olevad piirangud ja täielik liikumispiirang. Enne kui kauplused suleti, üritasime töötajate vahelisi kontakte võimalikult palju vähendada. Selleks, me alandasime töötajate töökoormust ja üritasime hoida poes nii palju töötajaid, et inimesed saaksid teenindatud. Kui tavaliselt oleme hoidnud poodides kolm kuni neli töötajat, siis antud olukorras üritasime piirduda kahe töötajaga. Esimese laine ajal õnneks meil ei olnud töötajate seas nakatunuid ja kõik töötajad olid töö valmis. Probleemiks kujunes, aga see, et pidime ise hakkame töö tunde kärpima, mis omakorda langetas töötajate palka.

Kui rääkida perioodist, millal poed olid suletud, siis see on kardinaalselt teine olukord. Enamus töötajad pidid jääma koju ja olema ilma tööta. Kuna Eestis olid reeglid veidi leebemad kui näiteks Lätis, kus töötajad ei võinud tööle minna isegi kui neil oli tööd, siis Eestis me üritasime töötajatele pakkuda võrdset võimalust käia laos abis või tegeleda klienditoega selleks, et neil mingisugunegi sissetulek säiliks.

### **3. Kuidas suhtusid muutustesse töötajad?**

Kartus ja paanika on kaks märksõna, mis esimesena pähe tulevad. Kuna kõik oli nii uus ja harjumatu siis inimestel oli palju küsimusi oma töökoha suhtes, kas nad lastakse lahti, kui kauaks neid tööle ei lasta, mis edasi saab, kuidas see nende palka mõjutab jne. Eriti kuna meie sektoris jäid väga paljud inimesed selle perioodi ajal oma tööst ilma.

#### **4. Millised oli suurimad probleemid muudatuste läbiviimisel?**

Ütleks, et kõige suuremaks mure kohaks oli igapäevaselt muutuv info. Keegi ei teadnud, mis saama hakkab ja pikaajaseid plaane ei saanud teha. Kuna alguses oli jutt, et poed sulgetakse kaheks nädalaks, siis pidime vastavalt sellele ka oma plaane korrigeerima. Kindlasti pidime vähendama ka tuleviku kauba koguseid, et ei jääks suurt kauba ülejääki.

#### **5. Kas piirangutevahelisel perioodil naasite endise töökorralduse juurde või jäid osad muudatused kehtima? Kui jah, siis millised?**

Töökorralduslikult naasime suhteliselt tavapärase režiimi juurde tagasi. Ainus asi, mis samaks jäi oli kontaktide vähendamise pool ja hoidsime poodides vähem töötajaid. Ühest küljest me otsustasime, et ei võta töötajaid juurde ja üritame hakkama saada nende töötajatega, kes meil olemas on ja teisest küljest üritasime neid optimeerida nii, et kontakte oleks võimalikult vähe.

#### **6. Kas ettevõtte oli esimese karantiini ajal valmis muudatustega kohanema?**

Ausalt öeldes ei olnud ettevõtte valmis kohe alguses muudatustega kohanema, alustades tööjõu delegerimisest lõpetades kodu kontoris olemisega. Kontori töölistel läks päris palju aega enne kui nad lõpuks suutsid hakata tööd kodust tegema. Samamoodi oli poetöötajatel alguses keeruline käia laos tööl kuna töökeskkond ja ülesanded on kaupluse omadest nii palju erinevad.

#### **7. Kas ettevõtte oli viiruse teiseks laineks võrreldes esimesega paremini valmistunud**

Mingit ettevalmistust kui sellist me otseselt ei teinud. Sellegipoolest olime valmis vajalikud muudatused suhteliselt kiiresti läbi viima ja tööjõu suunama lattu ja kontorisse. Töötajatel oli samamoodi kevadest juba kogemus all ja osutasid vähem vastupanu ja olid mõistvamad. Kõik said aru, et nüüd tuleb kas koju jääda, kodus arvuti taga tööd teha või minna lattu. Kahelaine vaheline periood oli meil niivõrd edukas, et kadus ära ka kartus töökohast ilma jääda.

#### **8. Mis olid suurimad erinevused kahe laine vahel?**

Nagu ma eelnevalt maininud olen siis kõige suurem erinevus oli töötajate suhtumine ja kartuse kadumine. Ilmselt ka see, et ümberringi inimesed võtad kogu seda pandeemiat paremini vastu võrreldes esimese lainega.

**9. Kas esimese lainega seotud probleemid esinesid ka teise laine ajal või oli ettevõtte võtnud kasutusele meetodid nende vältimiseks?**

Teise laine ajal oli tööjaotus paremini ära jagatud ja töötajate poolne mõistev suhtumine on kaks kõige suuremat erinevust.

**10. Kas ettevõtte jõudis lainete vahel ka osaliselt taastuda?**

Ettevõtte jaoks oli kahe laine vaheline periood müükide poolest väga edukas ja see aitas leevendada ka stressi enne teist lainet.

**11. Milline on Teie tulevikuproгноos – kas ka pärast pandeemia taandumist on teie valdkonna ettevõtete tegevus teistsugune kui enne? Mis osas?**

Suures plaanis jääb kõik samaks. Kui midagi välja tuua siis ilmselt e-kaubanduse väike kasv on kindlasti tegur, mis valmistab meid tulevikus paremini ette sarnasteks olukordadeks. Pigem näitas karantiin seda, et inimesed ikkagi tahavad poes käia ja see näitas, et töökorralduslikult peaksime me suhteliselt sarnaselt edasi liikuma.

## **Lisa 6. Intervjuu 6 (AS Marsten Marketing)**

### **1. Kuidas mõjutas pandeemia levik Eestis teie müüke esimese laine ajal?**

Tohutult mõjutas. Aasta eelarvest, mis oli aastaks ette planeeritud läks kaotsi, umbes kolmsada tuhat eurot. See raha läks kaduma hulgimüükide, välimüükide ja hankijate arvelt. Riigitoetuste tõttu olime sunnitud tegema ka palgakärpeid. Meie kaupluse töötajad jäid hetkeks tööst ilma ja olid sunnitud palgata jääma. Samuti kuna meil puudub veebipood, siis pöördusime Ballzy poole ja palusime, et nad paneksid meie laoseisu enda veebipoodi üles, selleks, et kaup ei jääks lattu seisma.

### **2. Milliseid töökorralduslike muudatusi pidite läbi viima selleks, et kohaneda esimese lainega ?**

Kuna meil on väga väike kollektiiv ja tavaliselt tegeleb laotöödega üks töötaja, siis uue olukorra tõttu kadusid igasugused turunduse, müügi ja ostuga seonduvad tööülesanded ja olime sunnitud kõik lattu tööle minema. Tegime inventuure, korrastasime ladu, tegime kaubale arveid jne.

### **3. Kuidas suhtusid muutustesse töötajad?**

Kuna väga paljud tärned tühistati, poed läksid kinni ja üldiselt oli tuleviku osas väga palju teadmatust, olid kõik alguses natuke segaduses ja paanikas. Sellele vaatamata olid kõik väga mõistvad ja vastu tulelikud. Keegi ei vingunud selle üle, et peab kontori laua tagant ära tulema ja lattu minema, vaid pigem mõeldi selle peale, et teeks nii palju tööd ära kui võimalik, et need rasked ajad üle elada.

### **4. Millised oli suurimad probleemid muudatuste läbiviimisel?**

Ei olnudki, see oli paratamatu, et need muudatused tuleb teha ning kuna meil on nii väike tiim, aga me oleme kõik ühel lainel, siis saime aru, et pole midagi teha ja peame vastavad muudatused läbi viima. Kaasa aitas ka see, et kõik meie tiimiliikmed saavad kõikide tööülesannetega hakkama ning keegi midagi uut õppima ei pidanud. Kui midagi peab välja tooma siis äkki töökiirus natuke kannatas sellepärast, et uus olukord tuli väga järsku.

**5. Kas piirangutevahelisel perioodil naasite endise töökorralduse juurde või jäid osad muudatused kehtima? Kui jah, siis millised?**

Sisuliselt läksid kõik oma tavapärase tööülesannete juurde tagasi. Hakkasime saama uut kaupa, keskendusime uuesti turundusele ja hankijad ootasid uut kaupa. Klientide puhul oli see huvitav, et kui kaubad ei jõudnud nendeni enne oktoobri algust. Siis need tellimused, sooviti tühistada, kuna siis hakkasid kõik kartma teist lainet ja ei tahtud nii suurt riski võtta kauba osas.

**6. Kas ettevõtte oli esimese karantiini ajal valmis muudatustega kohanema?**

Kõigil oli väga palju paanikat ja segadust (just nimelt palga osas), aga kõik olid ikkagi kohe esimesest päevast nõus pingutama selle nimel, et töökohad ja ettevõtte jääks püsima. Ilmselt töökorralduse muutmine ja esialgne töökiirus olid alguses natuke aeglase võitu.

**7. Kas ettevõtte oli viiruse teiseks laineks võrreldes esimesega paremini valmistunud?**

Vaimselt ja rahaliselt olid kõik teiseks laineks valmistunud, esimese laine kogemuse pealt kõik teadsid, mida oodata nii töökorralduse ja palga mõttes. Panin tähele, et minu tiimiliikmed olid rahaliselt väga hoolsad kahe laine vahel ja ei tehtud ebavajalike kulutusi. Korra käis läbi ka mõte teha oma veebipood, kuid leidsime, et sinna minev ressurss ja aeg ei ole seda hetkel väärt. Kindlasti oli aga tunda klientide poolset kartust ja nägime, et enamus meie kliente, kes varasemalt ei keskendunud nii väga veebipoele, hakkasid investeerima veebipoe arengusse.

**8. Mis olid suurimad erinevused kahe laine vahel?**

Ennekõike olime rohkem valmistunud teiseks laineks nii rahalise poole pealt, kuna kogu turunduse peale kuluv raha jäi kasutamata ning vaimselt olime valmis muudatustega kiiremini kohanema.

**9. Kas esimese lainega seotud probleemid esinesid ka teise laine ajal või oli ettevõtte võtnud kasutusele meetodid nende vältimiseks?**

Vähendasime riske ja olime rahaliselt rohkem ettevalmistunud. Ega meil polnud rohkem kuidagi võimalik eesolevat olukorda leevendada.

#### **10. Kas ettevõtte jõudis lainete vahel ka osaliselt taastuda?**

Jah, suvel kui elu hakkas uuesti normaliseeruma, saime korraldada välimüüke ja suurendada tellimusi. Kuid võtsime ise vastu otsuse tühistada osad suured tellimused, sest kui näiteks mõni meie klientidest oleks otsustanud kaubast loobuda, oleks kogu see kaup jäänud meie vastutada. Ühesõnaga võtsime ise vastu teadliku otsuse vähendada tellimuste kogust.

#### **11. Milline on Teie tulevikuproгноos – kas ka pärast pandeemia taandumist on teie valdkonna ettevõtete tegevus teistsugune kui enne? Mis osas?**

Ettevõtted on kindlasti hakanud rohkem tähelepanu pöörama taaskasutusele. Seda siis selle näol, et on hakatud tootma riideid ja jalanõusid vanadest riietest ja jalanõudest. Samuti on üheks märksõnaks digitaalnemeedia, nii siis turunduse mõttes kui ka kaupluste mõttes. Pigem üritatakse rõhku panna brändide toodetele kui sellele, et näiteks Vansi oma füüsilistele poodide või veebilehele. Üritatakse brändi tuntust kasvatada läbi erinevate edasimüüjate.

## Lisa 7. Lihtlitsents

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

Mina, Ragnar Pruuns

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

JAEMÜÜGI ETTEVÕTETE KOHANEMINE COVID-19 PANDEEMIAST TULENEVATE PIIRANGUTE JA MUUTUSTEGA (SPORDI- JA VABAAJARÕIVASTE MÜÜGIGA TEGELEVATE ETTEVÕTETE NÄITEL)

mille juhendaja on Juhan Teder

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.

---

13.05.2021 (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents 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 tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.