

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Ettevõtluse õppetool

Kristel Kukk

**Eesti disainerrõivabrändide ekspordivõimekuste
kvalitatiivne analüüs**

Magistritöö

Juhendaja: Dotsent Mait Rungi

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Kristel Kukk

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: TATM123123

Üliõpilase e-posti aadress: Kristel.Kukk@gmail.com

Juhendaja dotsent Mait Rungi:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
ABSTRAKT	6
SISSEJUHATUS	7
1 Kirjanduse ülevaade	10
1.1 Luksusmoetööstus.....	10
1.2 Rahvusvahelistumine	14
1.2.1 Uppsala mudel ehk rahvusvaheline protsessi teooria	16
1.3 Ressursipõhine vaade (RBV).....	19
1.3.1 Tehnoloogiline ressurss	21
1.3.2 Teadmistel põhinev ressurss.....	22
1.3.3 Organisatoorsed ressursid.....	23
1.3.4 Suhtevõrgustikel põhinev ressurss	24
1.4 Dünaamilised võimekused	26
1.5 Turundus ja bränding	29
2 Meetodi, valimi ja uuringu protsessi läbiviimise kirjeldus.....	32
2.1 Uuringu meetodi kirjeldus	32
2.2 Andmekogumise protseduur ja valimi kirjeldus.....	33
2.3 Intervjuude analüüsimise protseduur	34
2.4 Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest.....	35
2.4.1 Pohjanheimo Couture	35
2.4.2 Diana Arno Fashion.....	37
2.4.3 Kriss Soonik Loungerie	38
2.4.4 Marimo Fashion.....	40
2.4.5 Katya Katya Shehurina.....	41

2.4.6	Ramune Piekautaite	43
3	Tulemused ja arutelud	44
3.1	Ülevaade intervjuude analüüsimise tulemustest	44
3.2	Rahvusvahelistumisele eelnev periood	46
3.2.1	Kollektsiooni arendamine	46
3.2.2	Planeerimine	48
3.2.3	Võtmetegevused	50
3.3	Rahvusvahelistumisega seotud tegevused	50
3.3.1	Kontaktvõrgustikud	52
3.3.2	Päritolumaa (COO – <i>country of origin</i>)	55
3.3.3	Bränding	57
3.3.4	Võtmetegevused	59
3.4	Ressursid	60
3.4.1	Rahaline ressurss	60
3.4.2	Inimressurss	62
3.4.3	Võtmetegevused	65
	KOKKUVÕTE	67
	SUMMARY	70
	VIIDATUD ALLIKAD	74
	Lisa 1. Magistritöö küsimustik	81
	Lisa 2. Analüüsi kategooriate süsteem	83
	Lisa 3. <i>Cross-case</i> analüüsi tabel	84
	Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid	88

LÜHENDITE LOETELU

RBV – Resource-based view / Ressursipõhine vaade

SME – Small and medium-sized enterprises / Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted

VRIN – Valuable, rare, in-imitable, non-substitutable resources (Barney 1991) /

Väärtuslikud, haruldased, unikaalsed, asendamatud ressursid

COO – Country of origin / Päritolumaa

COM – Country of manufacturing / Tootmismaa

R&D – Resource and development / Teadus- ja arendustegevus

CCO – Chief creative officer / Loominguline juht

CEO – Chief executive officer / Tegevjuht

EL – Euroopa Liit

RTW – Ready-to-wear

PR – Public relations / Avalikud suhted

UK – United Kingdom / Suurbritannia

RFW – Riga Fashion Week / Riia Moenädal

LVMH – Louis Vuitton Mōet Hennessy

P – Pohjanheim Couture

K – Kriss Soonik

S – Katya Katya Shehurina

R – Ramune Piekautaite

M – Marimo Fashion

D – Diana Arno Fashion

I - Intervjueerija

ABSTRAKT

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on identifitseerida need unikaalsed oskuste, kompetentside, ressursside ja võimekuste kombinatsioonid, mis aitavad ettevõtetel rahvusvahelist edu saavutada. Eesti disaini eksport on seatud üheks riiklikuks prioriteediks, ometi on see valdkond Eestis siiani täiesti uurimata ja tegelikult ei teata, millised on need raskused, millega rahvusvahelistumisel silmitsi seistakse. Uurimusküsimustele vastuste leidmiseks kasutatakse töös kvalitatiivset meetodit. Piirkondliku olukorra analüüsimiseks on töösse kaasatud ka brändid Lätist ja Leedust. Analüüsi tulemusena joonistused välja nii vajalikud karakteristikud kui suurimad takistused rahvusvahelistumisel. Olulisemate karakteristikutena võib välja tuua põhjalikku eeltööd, niššiturule keskendumise, riskijulguse, motiveeritud meeskonna ja brändingu. Suurimad takistused rahalised ressursid ja olulistele kontaktvõrgustikele ligipääsemine.

Võtmesõnad: disainerrõivabränd, luksus, moetööstus, ekspordivõimekused, ressursid, võimekused

SISSEJUHATUS

Rõivatööstus on maailma üks suuremaid tööstusharusid. Globaalse moetööstuse väärtuseks loetakse 1,3 triljonit USA dollarit, mis on umbes kaks protsenti maailmamajanduse koguväärtusest. Ilmestamiseks seda, kui võimsa tööstusharuga on tegemist, tooks kõrvale globaalse ravimitööstuse, mis moodustab napilt üle 50% moetööstuse koguväärtusest (880 miljardit USA dollarit). (Shah, 2012) Back (1985) on öelnud, et mood on üks lääne tsivilisatsiooni suurimaid saavutusi (*crowning achievements*), olles samal ajal ka vaieldamatu tõend tarbimiskultuuri kinnisideest triviaalsete ja eluvõõraste esemete vastu. See miljardidollari tööstusharu on väga konkurentsitihe ning mõjutab meid kõiki iga päev. Moetööstus on alati olnud tihedalt seotud traditsioonide ja tugeva kultuuripärandiga, mistõttu on domineerinud kindlad moepealinnad (Pariis, London, Milano) ja sealt pärit disainerid ning teisest küljest valitsevad suured konglomeraadid nagu LVMH ja Gucci Group, kelle käsutuses on palju ressursse. Olenemata sellest, et moetööstus, eriti luksus (*luxury*) segment, on väga tugevalt kultuuri ja traditsioonidega seotud, ei ole globaliseerumine ka seda tööstusharu puutumata jätnud. Aina rohkem pääsevad nii-öelda suurde mängu ka väikesed ja uued moettevõtted vähetuntud riikidest. Võimalus kõigil tegeleda ekspordiga on toonud väiksematele ettevõtetele juurde väga palju võimalusi ja samal ajal ka ohte.

Eesti rõivatööstus on väike, kuid sellegi poolest pikkade traditsioonidega. Eesti on eelkõige tuntud allhanke maana, kuid aina rohkem luuakse ka oma brände, millel tänu piirideta maailmale on võimalus kohe ka rahvusvahelist tuntuks koguma hakata. Viimastel aastatel ongi Eesti rõivatööstuse kasvumootoriks just eksport (2013. aasta... 2014). Allhankele toetava mudeli jätkusuutlikus samas väheneb aasta-aastalt, sest juba praegu ei saa Eestit nimetada enam odava tööjõu riigiks. Seega jäädakse nii mitmeski tootegrupis alla arengumaade tootjatele, kes suudavad pakkuda oluliselt madalamat hinda. Suureks probleemiks Eestis on aga ettevõtete kasvatamine, endiselt on enamik mikroettevõtted, mis koosnevad ühest kuni kahest täiskohaga töötajast. See takistab nii arengut kui suuremate tellimuste vastuvõtmist.

Probleemi kirjeldus

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on identifitseerida need unikaalsed oskuste, kompetentside, ressursside ja võimekuste kombinatsioonid, mis aitavad ettevõtetel rahvusvahelist edu saavutada. Näitena kasutan Eesti disainermoebrände, kes juba on suuremal või vähemal määral rahvusvaheliselt tuntud ja samuti neid, kes plaanivad rahvusvahelistuda lähiajal või on seda proovinud, kuid ebaõnnestunud. Piirkondliku olukorra analüüsimiseks ning selgemate seaduspärasuste väljaselgitamiseks on uurimistöösse kaasatud ka disainerbrände teistest Balti riikidest – Lätist ja Leedust.

Globaliseerumine on oluline teema juba väga pikka aega ning praegusel hetkel mõjutab see peaaegu, et iga ettevõtet. Firmad laienevad üle maailma väga erinevatel eesmärkidel ja väga erinevates vormides. Üks on aga kindel, erinevate ressursside ja võimekuste omamine, rakendamine ja uuendamine on peamine globaalse edu võti ja oluline konkurentsi positsiooni looja (Luo 2000). Riiklikuks prioriteediks on seatud Eesti disainist kujundada üks peamisi eksportkaupade ja -teenuste konkurentsieeliseid (5.Disain... 2011). Samas ei ole meil väga palju rahvusvahelisi edulugusid ja rahvusvahelises disainimaailmas oleme me endiselt tundmatud.

Eesti rõivatööstuse probleemiks on ühest küljest väike siseturg ning teisalt liigne tuginemine allhankele. Rõivatööstuse eesmärgiks peaks olema disainerbrändide osakaalu suurendamine ja ekspordi osakaalu kasvatamine. Ka majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi koostatud majandusülevaates (2014) öeldakse selgelt välja, et „tulevikus on edukamad need ettevõtted, kes suudavad pakkuda tooteid ja teenuseid, mis ei ole rajatud vaid odavale tööjõule, vaid kus on suurem disaini ja müügi komponent.“

Käesoleva magistritöö käigus püüab töö autor leida seaduspärasused, mis lasevad ennustada ühe disainerbrändi edu saavutamise võimalikkust välisturul. Selleks püstitab autor järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on need vajalikud karakteristikud, mis aitavad ettevõtetel rahvusvahelist tuntust ja edu saavutada?
2. Millised on suurimad raskused, mis takistavad Eesti disainerrõivabrändidel rahvusvahelist edu saavutada?

Teema on oluline ka seetõttu, et moetööstuse aspektist ei ole rahvusvahelistumise karakteristikuid Eestis varem uuritud ja ka maailmas laiemalt on antud valdkond veel väheuuritud. Samas ei saa teiste valdkondade seaduspärasusi täielikult moetööstusele üle kanda, sest tegemist on äärmiselt keerulise ja kindlate reeglite alusel toimiva tööstusharuga. Tuleb arvestada, et “mood” kui selline on juba iseenesest raskesti interpreteeritav ja vähesed oskavad seda fenomeni seletada. Lisaks veel on tööstusharu raskesti etteennustatav, nõuab kiiret reageerimisvõimet ning peab hakkama saama äärmiselt lühikese tootetsükliga (Richardson 2014).

Magistritöös kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit ning andmekogumismeetodina kasutatakse poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu küsimustik koostatakse töö autori poolt tuginedes teaduskirjandusele. Uuringu valim moodustatakse Eesti, Läti ja Leedu disainerrõivabrändidest.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade olulisemast temaga seotud teaduskirjandusest. Töö aluseks on võetud kolm teooriat, rahvusvaheline protsessi teooria (Uppsala mudel), ressursipõhine teooria ja dünaamiliste võimekuste teooria. Samuti annab töö autor ülevaate luksusmoetööstuse eripäradest ja olulistest aspektidest. Järgmises peatükis tutvustatakse uurimismeetodit ja metodoloogiat – valimi moodustamine, andmekogumise ja analüüsimise protseduur. Lisaks antakse ülevaade kõigist uuringus osalenud ettevõtetest. Kolmandas peatükis esitatakse uuringu käigus saadud tulemused, analüüsitakse tekkinuid seoseid ning toimub arutelu.

Käesoleva magistritöö fookus on suunatud ainult Eesti disainerbrändidele. See tähendab, et vaadeldakse ainult neid ettevõtteid, mis toodavad isiksustatud bränditud rõivaid, mitte neid suuri rõivatootjaid, kes valmistavad rõivaid ilma, et rõhutaksid disainerit kui loojat. Selline valik on tehtud, et kitsendada uurimust ning võimaldada selgemaid järeldusi, sest rõiva- ja tekstiilitööstus laiemalt hõlmab nii tööstuslikku rõivatootmist kui kodutekstiile.

1 Kirjanduse ülevaade

1.1 Luksusmoetööstus

Moetööstus on väga keeruline ja suurte kuludega tööstusharu, olenemata sellest on luksusbrändid kõige kõrgema tulususe ja kiirema kasvuga brändi segment. Üks enim kasutatavaid luksuse definitsioone on kirja pandud Kapferer (1998, Kapferer 2012: 59 kaudu) poolt. Tema sõnul viitab luksus „haruldastele, hedonistlikele, suurepärase kvaliteediga toodetele ja teenustele, mida müüakse kaugelt kõrgema hinnaga, kui lubaks nende funktsionaalne väärtus, olles enda premeerimise allikas ja võimalus enda imidži tõstmiseks võrreldes oluliste teistega." Samas on luksusbrändid kõige raskesti mõistetavamad ja vähemuuritud valdkond (Miller, Mills 2012). Tehtud uuringud aga on selguse asemel suutnud tekitada veel rohkem arusaamatusi. Tundub, et ainuke selge asi on see, et puudub igasugune arusaam sellest, mis on luksusbränd. Selle põhjuseks on varieeruvus lähenemisviisides, mõistetes ja järjepidevuse puudumine luksusbrändide tüpoloogiate kirjeldamisel (Fionda, Moore 2009; Miller, Mills 2012). Luksustooted jaotatakse nelja kategooriasse: mood (*couture, ready-to-wear*, aksessuaarid), parfümeeria/kosmeetika, veinid/muu alkohol ja kellad/ehted (Fionda & Moore 2009). Käesolvas töös käsitletakse ainult kategooriat mood.

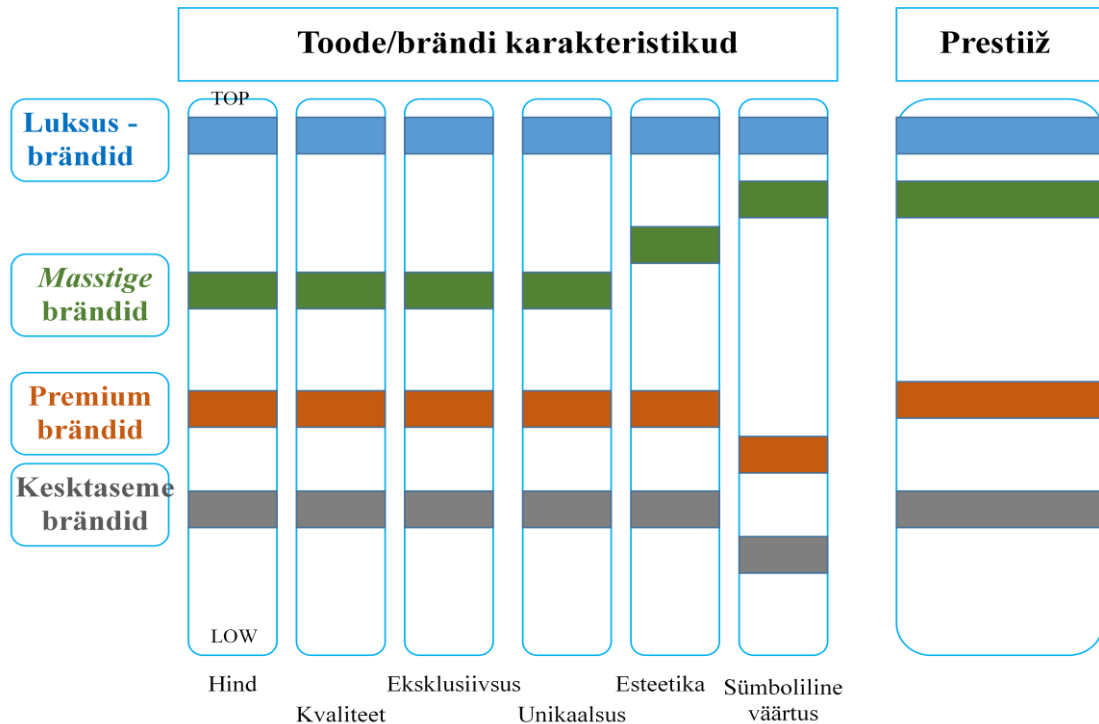
Viimase paarikümne aasta jooksul on *luxury* segment läbi teinud mitmeid muudatusi. Enne 90-ndaid aastaid moodustasid kogu kõrgmoe väikesed eraomanduses olevad (*privately-owned*) ettevõtted, mis olid tihtipeale juhitud asutaja või tema sugulaste poolt (Csaba 2008). See tähendas enamasti halvasti juhitud ettevõtteid, mis oma riigipiiridest palju kaugemale ei vaadanud. Juba kaheksakümendatel aastatel alguse saanud muudatused ühiskonnas ja majanduses avasid luksusturule täiesti uued võimalused. Üks muudatustest, mis aset leidis, oli korporiseerumine (*corporatization*), mille käigus väiksemad firmad osteti ära suurte korporatsioonide või konglomeraatide poolt ning fokuseeriti ümber massidele ja pidevale müüginumbrite suurendamisele. See tõi luksustööstusesse täiesti uued juhtimispõhimõtted,

sest etteotsa seati enamasti juhtivtöötajad väljaspoolt moetööstust. (Ibid.) Korporiseerumise üheks tõukejõuks oli ka globaliseerumine, sest ettevõtetel tekkis vajadus suurte investeeringute järele, milleks neil endal sisemine ressursid puudus (Moore et al. 2000). Chevalier ja Mazzalovo (2008) toovad välja ka üleüldise luksusturu demokratiseerumise, mis oli tingitud keskklassi jõukuse kasvust. Ligipääs luksuslikule elustiilile ei olnud enam piiratud ainult kõige kõrgema sissetulekuga inimestele (*the High Net Worth Individuals*), vaid laienes rohkem või vähem kõigile tarbijatele (Kapferer, Bastien 2009).

Muutused ühiskonnas ja majanduses on toonud kaasa ka luksuse kui mõiste mitmekesisustumise. Mõned autorid on isegi öelnud, et luksus kui selline on kaotanud oma tõelise tähenduse ja ettekujutuse oma tõelisest eesmärgist (Kapferer, Bastien 2009). Erinevad autorid on kasutanud erinevaid kategoriseerimise viise luksussegmenti sees, et tekkinud mitmekesisust kuidagigi selgitada. Enim kasutatud jaotus on jaotamine vanaks (*old*) ja uueks (*new*) luksuseks (Alvarez et al. 2004), kus uus luksus jaguneb veel *accessible superpremium*, *old luxury brand extensions* ja *mass prestige* või *masstige* (Yeoman, McMahon-beattie 2006). Joonisel 1 on välja toodud erineva taseme brändide erinevused olulisemate toote/kaubamärgi karakteristikute lõikes. Näiteks luksusbrändid ja *masstige* brändid on oma prestiiži ja sümbolilise väärtuse poolest väga sarnased, kuid toote hind, kvaliteet ja unikaalsus on *masstige* brändidel oluliselt madalam. Hoffman et.al. (2005) on oma kategoriseerimise aluseks võtnud väärtuspakkumise ning selle alusel jaotub luksustööstus mineviku, oleviku ja tuleviku vaateks. Käesolevas töös aga juhindun *World Luxury Brand Analysis* (Heine 2012) lähenemisest, mis jagab luxury brändid nelja kategooriasse:

- 1) Algtaseme luksusbrändid (*entry-level luxury brands*) – need brändid on napilt üle *premium* segmenti, mistõttu tihtipeale unustatakse neid luksusbrändide hulka arvestamast. Samas on neil olemas olulised luksusbrändile omased tunnused nagu kõrge kvaliteet, eksklusiivus, käsitöö elemendid; näiteks Hugo Boss, Miu Miu.
- 2) Keskmise taseme luksusbrändid (*medium-level luxury brands*) – sellesse rühma kuuluvad kaubamärgid küll loetakse luksusbrändide hulka, kuid on siiski sammuke kõrgema taseme brändidest taga; näiteks Dolce & Gabbana, Issey Miyake.
- 3) Kõrgema taseme luksusbrändid (*top-level luxury brands*) – tegemist on kindlalt juhtivate luksbrändidega; näiteks Louis Vuitton, Cartier, Burberry.

- 4) Eliit taseme luksusbrändid (*elite-level luxury brands*) – need on niššibrändid, mis kehtestavad kvaliteedi ja eksklusiivsuse kriteeriumid kogu luksuskaupade segmendile. Nemad loovad trende; näiteks Hermes.



Joonis 1. Luksus vs *Masstige* vs *Premium*

Allikas: (Heine 2012)

On selge, et luksus (*luxury*) ühendab endas psühholoogilisi väärtusi, staatuse sümboleid ja tugevat emotsionaalset ostukogemust, mis on seotud inimese minapildiga (Fionda, Moore 2009). Luksusbrändidel on väga selgelt väljakujunenud karakteristikud, mille järgi on üsna lihtne neid ära tunda. Erinevad autorid (Czellar, Dubois, 2002; Fionda, Moore, 2009; Keller, 2009; Okonkwo, 2006; Jackson, 2004; Chevalier, Mazzalovo, 2008) on välja toonud erinevaid iseloomujooni, mis kõik sisaldavad endas järgnevat põhilisi tunnuseid: erakordne kvaliteet, premium hinnad, eksklusiivsus, unikaalsus ja käsitöö, lisaks veel emotsionaalne ja loominguline väärtus, mida pole võimalik rahas mõõta. Kapfere ja Bastien (2009) lähenemine on pisut erinev. Nemad on identifitseerinud luksuse kolmest aspektist lähtuvalt – kindlasti peab kogu või osa tootest olema valmistatud käsitsi, absoluutselt kohustuslik on pakkuda eksklusiivset teenust/teenindust ning püüda ajatu moe poole ehk suurema osa müügist moodustavad klassikalised tooted. Ka Bruce ja Kratz (2007) rõhutavad

ikoonilise toodete (*iconic products*) tähtsust, mis oma autentsuses, kvaliteedis ja eksklusiivsuses on need võtme tähtsusega tooted, mis loovad brändi signatuuri (brändi DNA). Tynan, McKechnie, Chhuon (2010) väidavad, et luksus algab sealt, kus tavaline otsa lõppeb ehk tegemist on puhtalt tunnetusliku küsimusega, mille hindajaks on tarbija.

Juba eelnevalt sai välja toodud, et luksus on väga suhteline, mistõttu on luksusbrändi kategoriseerimine ajas muutuv. Brändidel on võimalik erinevate kategooriate vahel liikuda nii üles kui allapoole. Näiteks Calvin Klein ja Pierre Cardin olid kunagi luksusbrändid, kuid on aja jooksul rikkunud oma imidži ning liikunud *premium* brändide hulka (Kapferer, Bastien 2009). Kaubamärk võib alustada ka „*fashion*” brändina aga jõudes teatud stabiilsuse, kvaliteedi ja ajatuse tasemele saab temast "luksus" bränd. See hetk saabub kui brändil on väljakujunenud klassikalised tooted, mis müüvad aastast aastasse hooajast hooaega, millest on saanud nii-öelda signatuur tooted, mis kannavad edasi brändi identiteeti. (Chevalier, Mazzalovo 2008)

Maailmas on küll mitmeid suuri moetööstuses valitsevaid korporatsioone, suurimad hetkel LVMH, Kering ja Richemont, kuid Euroopa komisjoni töödokumendis (Competitiveness... 2012) tuuakse välja, et suurem osa *high-end* ettevõtetest Euroopas on endiselt väikesed- või keskmise suurusega ettevõtted (SME-d). Suuruse poolest kategoriseeruvad enamik Eesti ettevõtteid mikro taseme luksusbrändidena (*micro-level luxury brands*) (Heine 2012), kus lisaks disainerile palju rohkem põhipalgaga töötajaid ei olegi. Eesti disainerrõiva brände võib nimetada esimese astme luksusbrändideks (*entry-level luxury brands*), millel on küll luksusbrändile omased kriteeriumid, kuid oma tuntuse ja hinnataseme poolest jäävad kõrgema taseme brändidele alla.

Rõivatööstuse kohta laiemalt on Eestis võimalik leida ainult üldist statistikat, mis tähendab, et erineva suunitlusega rõivaettevõtteid üheski uuringus eraldi ei vaadelda, mistõttu on ka järelduste tegemine keeruline. Kokku oli aastal 2013 Eestis registreeritud 400 rõivatööstuse ettevõtet ning hõivatute arve sektoris ligikaudu 6000 (2013.aasta... 2014). Eraldi kogutakse statistikat disainisektori kohta, mille käigus vaadatakse disainiteenust pakkuvaid ettevõtteid lähtuvalt Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatorist. Sellesse gruppi kuuluvad lisaks rõivadisainile ka graafililine disain, tootedisain ja tööstusdisain. Samas toob Eesti Konjunktuurinstituut (5.Disain... 2011) ka ise välja, et asi on päris segane ja on üsna tõenäoline, et mitmed disainiettevõtted kuuluvad hoopis mõne teise klassifikatsiooni alla. Kokku on Eestis disainisektoris 476 ettevõtet ja hõivatuid samuti 476. Hõivatute arv sektoris

viitab jällegi sellele, et enamasti on tegemist mikroettevõtetega. Tegelikult on Eesti luksusmoe tööstus alles lastekingades ning suuri rahvusvahelisi edulugusid meil ette näidata ei ole. Samas on just viimastel aastatel tekkinud juurde palju noori disainereid, kelle looming on äramärkimist leidnud ka rahvusvahelisel moeareenil.

1.2 Rahvusvahelistumine

Luksuskaupade turg on viimase viiekümne aasta jooksul muutunud koos ühiskonnaga mitmeid kordi. Üks olulisemaid mõjutajaid on olnud globaliseerumine, mis on viinud nii luksuskaupade turu rahvusvahelistumiseni kui konkurentsi suurenemiseni, sest kõik maailma brändid on selle tulemsena üksteise konkurendid (Okonkwo 2006). Rahvusvahelistumise kontseptsioon on laiemalt kasutusel kirjeldamaks protsessi, mille käigus ettevõtte suurendab oma osalust rahvusvahelistes operatsioonides (Welch, Luostarinen 1999). Rahvusvahelistumist on võimalik vaadata ka kui ärisuhete arendamise protsessi välisriigis, läbi laienemise, jaotamise ja integratsiooni (Ruzzier et al. 2006)

Peamisteks ulatusliku globaliseerumise tekke põhjusteks loetakse (Gjellerup 2000, Ruzzier et.al. 2006 kaudu):

1. Odava tehnoloogia plahvatuslik levik, mis on muutnud inimeste ja kohtade ühendamise ääretult lihtsaks, teadvustades rahvusvahelise majanduse võimalusi.
2. Teiseks jõuks võib lugeda kaubandustõkete kadumist ja finantsalast liberaliseerumist.
3. Üleüldine majanduse restruktureerimine ja liberaliseerimine pärast sotsialistliku maailmakorra lagunemist Kesk- ja Ida-Euroopas, samuti turgude geograafiline ekspansioon Aasias. Need varem suletud piirkonnad on nüüd kiiresti kasvavad ja atraktiivsed turud nii ettevõtjatele kui investoritele.

Rahvusvahelistumise uurimisel (Aaby, Slater 1988, Bilkey 1978; Miesenbock 1988) kasutatakse võimekuse ja potentsiaali kohta hinnagute andmiseks tavaliselt kolme laiemat tahku – firma tunnusjooned, otsustajate karakteristikud ja firma kompetentsid. Katsikeas ja Piercy (1998) kategoriseerisid rahvusvahelistumise motiivid veelgi laiemalt: otsustajate karakteristikud, firma spetsiifilised karakteristikud, keskkonna faktorid, firma üldised karakteristikud ja eksporditegevuse motiivid (Ruzzier et al. 2006). Tegelik lähenemine rahvusvahelistumise määratakse aga suures osas ära otsustajate suhtumisega ja hoiakutega organisatsiooni suutlikkuse, tulemuslikkuse ja riskide suhtes (Cavusgil, Nevin 1981).

Firmade rahvusvahelistumise juures on üheks olulisimaks aspektiks teadmised ja õppimisvõime. Identifitseeritud on kolm tähtsamat valdkonda, mille kohta alustavad ja väikesed ettevõtted peaksid informatsiooni koguma – tehnoloogia, turud ja rahvusvahelistumine (Fletcher, Harris 2012). Väga oluline on eristada teadmisi turu kohta ja teadmisi rahvusvahelistumise kohta. Teadmised turu kohta on riigi ja turu spetsiifilised, mitte aga firma spetsiifilised (Ibid.). Samas kui teadmised rahvusvahelistumisest on firma eristav ressurss, mida tuleb kasutada ettevõtte sees ning ühildada firma teiste ressurssidega, et seda enda kasuks tööle panna (Johanson, Vahlne 2009).

Globaliseerumine on aidanud kaasa ka juhtimispraktikate arengule, mis on viinud sisenemisbarjääride vähenemisele ehk uutel luksusbrändidel on oluliselt lihtsam turule tulla ja kohe rahvusvahelistuda (Okonkwo, 2009). Moetööstuse globaliseerumine toimus väga kiiresti, sest bränd peab rääkima sama lugu ja andma edasi sama esteetikat ükskõik millises maailma nurgas, seega ei pea muutma ei toodet, kommunikatsiooni ega turunduse protsesse (Moore et al. 2000). Võib öelda, et mood oma olemuselt ongi rahvusvaheline (Hutchinson et al. 2006).

Moe disainerbrändide puhul võib selgelt eristada järgnevaid uutel turgudel tegutsemise alustamise viise sisenemise meetodi alusel (Moore et al. 2000):

1. Hulгимүүк – couture või *ready-to-wear* kollektiooni müümine mõnele suurele eliitkaubanduskeskusele (näiteks Harrods). Hulгимүүк on väga madala riskitasemega, kuid võimaldab luua lojaalse klientuuri, tagada stabiilne rahavoog ning õppida tarbijat tundma.
2. Esinduspoe avamine olulisemates pealinnades olulisematel peatänavatel.
3. *Diffusion line* esinduspoodide avamine – eesmärgiks on püüda keskmise sissetulekuga tarbijat, kes soovib osta brändi, kuid ei ole liiga nõudlik. See meede annab kõrgeid marginaale ja kasumit.
4. Frantsiisitud *diffusion* poed suuremates linnades.

Esinduspoodide avamine nõuab suuri rahalisi ja ettevõttesiseseid ressursse, mistõttu sobib antud meede ainult väiksele hulgale edukatele ja tuntud *premium* või *luxury* gruppi kuuluvatele ettevõtetele. Enamasti kasutavad need ettevõtted tsentraalselt kontrollitud strateegiat läbi piiratud, kuid konsolideeritud kohaoleku maailma suuremates ja olulisemates pealinnades nagu London, Pariis, New York (Hutchinson et al., 2005). Madala kulukuse ja kontrolliga ekspordimeetodid on litsentsimine ja hulгимүүк, mis ei nõua ka suurte rahaliste

kohustuste võtmist (Ibid.). Litsentsimine pakub küll vähekulukat ja kiiret rahvusvahelistumise võimalust, kuid nõuab siiski juba tuntud brändi nime ning ei sobi ettevõtetele, kellel on väga selge omandiõigusega vara (Chevalier, Mazzalovo 2008). Hulgimüüki peetakse moetoöstuses kõige efektiivsemaks laienemise võimaluseks, sest see on madala riskitasemega, samas genereerib rahavoo ning annab võimaluse luua püsiklientuur ja õppida tundma keskkonda välisturul (Moore et al. 2000).

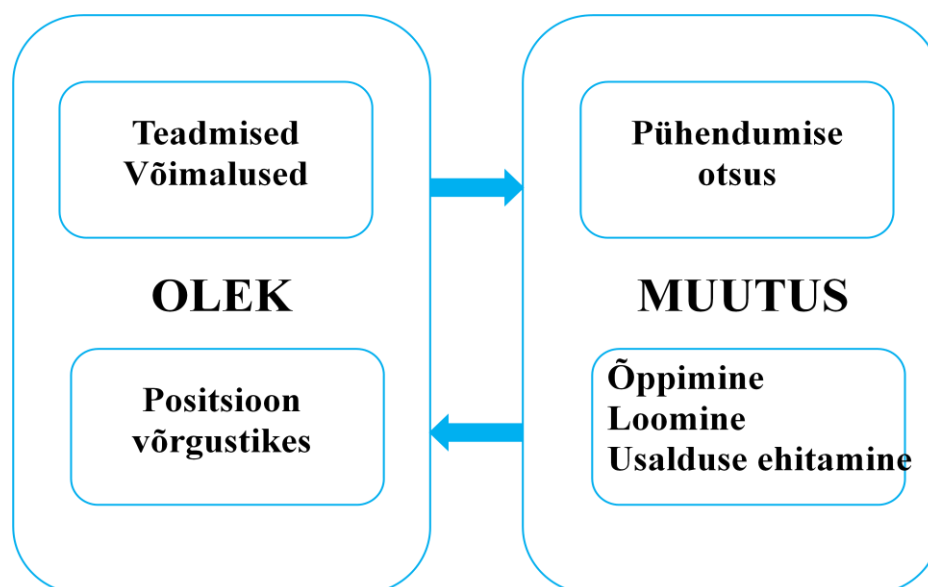
Moore et al. (2000) identifitseerivad kolm olulisimat elementi, mis aitavad ühel disainerbrändil rahvusvahelist tuntuks saavutada: globaalne turundusstrateegia (selgelt defineeritud identiteet, mida antakse edasi tugeva visuaalse pildiga), fokuseeritud tootearenduse strateegia ja väga hoolikalt kontrollitud distributsiooni strateegia. Nad toovad välja, et turundusse peaks investeerima vähemalt 20-30% brutomarginaalist. Tootearenduse vaatekohast on väikeste brändide puhul rahvusvahelisel turul eristumise olulisimateks aspektideks eelkõige luksuslikkus ja kõrge kvaliteet (Hutchinson et al. 2005). Väikefirmade puhul on ka tavaline, et hoitakse väikest turuosa paljudel turgudel (Piercy 1980).

1.2.1 Uppsala mudel ehk rahvusvaheline protsessi teooria

Rahvusvahelistumisega alustamise juurde kuulub olulise osana eksporditurgude valik. Rahvusvaheline protsessi teooria ehk Uppsala mudel käsitleb, millistel alustel ekspordi turge valitakse ja kui kiiresti laienemise protsess toimub. Rahvusvahelise protsessi teooria keskmeks on teadmiste kogumine, õppimine ja pühendumine (Johanson, Vahlne, 1977; Johanson, Vahlne, 2009), sest vähene turu tundmine suurendab oluliselt ettevõtte ebakindlust ja riske. Informatsiooni kogumine ja kontaktide loomine globaalses maailmas on muutunud palju lihtsamaks, andes seeläbi võimaluse ettevõtetal palju varem alustada ekspordiga. Freeman, Hatchings, Lazaris ja Zyngier (2010) toovad välja, et aina enam ei järgi uued ettevõtted klassikalisi rahvusvahelistumise teooriaid, sest tihtipeale need firmad ei alusta ekspordile pühendumist järkjärguliselt, nende tegevus ei pruugi olla reaktiivne või eesmärgiga alustada psüühiliselt lähedastelt turgudelt. Autio et al. (2000, Freeman et al., 2010 kaudu) ütleb, et varajane ekspordiga alustamine ja suurem teadmiste omandamise intensiivsus viib kiirema kasvuni ja laienemiseni rahvusvahelistel turgudel ning samal ajal annab võimaluse luua konkurentsieelised. Sündinud rahvusvahelistel ettevõtetel (*born-global*) on mitmeid eeliseid, mida kohalikel ettevõtetel napib (Ibid.), näiteks *absorptive capacity* (Gohen ja Levinthal, 1990) ehk ettevõtte võime ära tunda ja rakendada väljaspoolt tulevat

informatsiooni oma eesmärkide täitmiseks, mida vanematel, proaktiivselt tegutsevatel, ettevõtetel võib nappida.

Johanson ja Vahlne (1977) poolt kirjeldatud Uppsala mudel hõlmab veel kahte kontseptsiooni, mida tihtipeale rahvusvahelistumise kontekstis kasutatakse – suunitlus (*orientation*) ja pühendumus (*commitment*) rahvusvahelistumisele. Need kaks näitajat iseloomustavad ka Uppsala mudeli dünaamilist olemust. Suunitlus rahvusvahelistumisele peegeldab ettevõtte üldist suhtumist rahvusvahelistumise suhtes, seega on tegemist hinnangulise näitajaga (olek). Rahvusvahelistumisele pühendumus on seotud ühelt poolt tegutsemisviisi valikuga ning teiselt poolt rahvusvahelistumise ulatusega, kui aktiivselt välisurgudel tegutsetakse (muutus) (Ruzzier et al. 2006). Need rahvusvahelistumisega seotud mehhanismid on välja toodud Joonisel 2.



Joonis 2. Rahvusvahelistumisega seotud põhilised mehhanismid.

Allikas. (Johanson, Vahlne 2009)

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumise uurimine on näidanud, et koduriigist väljapoole hakatakse vaatama rohkem reaktiivsete (*reactive*) kui ennetavate (*proactive*) faktorite mõjul (Piercy 1980). See tähendab, et väikese- ja keskmise suurusega ettevõtted ei suhtu eksportimisse kui süstemaatilise protsessi, vaid kui juhusesse või ootamatult tekkinud võimalusse (Piercy 1980; Benito, Welch 1994). Piercy (1980) toob oma analüüsis välja, et vähem on SME-de eksport tingitud sisemistest ressurssidest ja rohkem

välisest survest. Tingitud on see kindlasti väiksusest, mistõttu igasugused muutused väliskeskkonnas sunnivad ettevõtet ümber kohandama, näiteks rahvusvahelistumise näol. See sama juhuslikkus annab ettevõtetele võimaluse vahele jätta teatud rahvusvahelistumise etapid või siseneda kohe kaugematele turgudele (Rundh 2001), kusjuures eriti oluline on see jaemüügi rahvusvahelistumise puhul, sest võimalik on valida ka väga paljude erinevate sisenemismeetodite vahel (näiteks frantsiisimine, litsentsimine, hulgemüük) (Hutchinson et al. 2006).

Tavaliselt alustavad firmad rahvusvahelist tegevust väikeste sammudega, mitte kohe suurte investeringutega (Johanson, Vahlne 1977). Uppsala mudeli järgi toimub rahvusvahelistumine lineaarselt, firmad suurendavad oma tegevust välisturgudel vähehaaval uusi turge haarates, kusjuures alustatakse kultuuriliselt, geograafiliselt ja majanduslikult lähedastelt turgudelt ning hiljem liigutakse järjest kaugemale (Childs, Jin, 2014). Selline valik on seotud psüühilise distantsiga kodu- ja välisturu vahel, mis Johanson ja Vahlne (1997) poolt on defineeritud kui erinevate tegurite summa, mis takistab informatsiooni levikut erinevate turgude vahel. Nordstrom ja Vahlne (1994, Yenyurt et al., 2007 kaudu) aga kirjeldavad psüühilist distantsi, kui faktorit, mis takistab firmal õppimast ja aru saamast rahvusvahelisest keskkonnast. Nad ütlevad, et ei piisa ainult ligipääsust informatsioonile, sellest tuleb ka aru saada ja kohandada vastavalt oma tegevusalale. Psüühiline distants viitab just tajutud erinevustele või sarnasustele kodu- ja välisturu vahel (Evans et al., 2006). Rahvusvahelistumise kirjandus eeldab, et geograafiliselt lähestikku asetsevad riigid on sarnasemad, ja kuna sarnasusi on lihtsam juhtida kui erinevusi, siis ettevõtteid saadab endale sarnastel turgudel suurem edu (Ibid.). Samas on leitud, et lähematel asuvatele turgudele sisenemist võetakse kergekäelisemalt, sest eeldatakse nende sarnasust kõiges, samal ajal kui kaugettesse riikidesse sisenemiseks tehakse põhjalikku eeltööd (O'Grady, Lane, 1996; Evans et al. 2006). Seega võib lähematele turgudele sisenemine tuua hoopis suuremaid tagasilööke kui kaugematest turgudest alustamine. Üldiselt on jaekaubandust uurides selgunud, et psüühiline distants ei mõjuta kuidagi edu saavutamise võimalusi (Stottinger, Schlegelmilch, 1998). Hoopis suuremat rolli ekspordiga alustamisel mängivad otsustaja iseloom, riskijulgus, subjektiivsed ootused ekspordiga alustamisele eelneval perioodil ja ka arenemisel üldse (Evans et al. 2006). Lõpuks loeb ikkagi juhtkonna suhtumine ja arusaam rahvusvahelistumisest, sest nemad valivad sisenemismeetodi ja laienemise ulatuse.

Võrgustikud ja partnerlus väiksemate ettevõtete ja välispartnerite vahel võivad luua juhuslikke võimalusi laienemiseks, põhjustades seeläbi väga kiiret rahvusvahelistumise kasvu (Hutchinson et al. 2005). Rahvusvaheliste kontaktide olemasolu määrab väga suures osas ära nii eksportimisega alustamise ajastuse kui ka turgude valiku (Moore et al. 2000). Kontaktide loomine ja hoidmine on kindlasti üks keerulisemaid aspekte rahvusvahelise äri juures. Tugevamad partnerlussuhted on väga pikaajalised, sest ajas muutuvad need väärtulikumaks ning suurem osa ärist toimub just selliste võrgustike kaudu. Kahe firma vaheline suhe on ülesehitatud sümbioosile, toimides vahetuse põhimõttel ning kestes seni, kuni mõlemad osapooled sellest kasu saavad. (Johanson, Vahlne 2006)

Moore, Furnie ja Burt (2000) ütlevad, et moetoöstuses järgitakse Uppsala mudelit ehk ekspordi turgudeks valitakse peamiselt geograafiliselt või kultuuriselt lähedased turud, samas kui Childs ja Jin (2014) viitavad sellele, et kui ettevõtte tegutseb niššikaupade segmendis (nagu disainerbrandid), siis rahvusvahelistumine on palju kiirem, kui näeb ette Uppsala mudel. Niššikaupade tarbija on homogeenne globaalsel turul, mis annab ettevõttele võimaluse pakkuda identseid tooteid igal turul, kuhu nad sisenevad (Childs, Jin 2014) ning seeläbi kiirendada rahvusvahelistumise protsesse. Peamiselt kasutatakse eksporditegevustega alustamisel vähem riskantseid võimalusi nagu orgaaniline kasv, agendid, otsemüük (Moore et al. 2000). Firmad, kelle omanduses on unikaalsed vahendid (toode või protsess), alustavad rahvusvahelistumisega varajases etapis, et saavutada konkurentsieelis enne, kui neid jäljendama hakatakse, selle asemel, et areneda progressiivselt ja süstemaatiliselt nagu soovitab Uppsala mudel (Childs, Jin 2014).

Lisaks kiirendab ekspordi laienemist tugev brändi imidž (Keller, Lehmann 2006; Moore et al. 2000), sest brändi sümboliline tähendus on samalaadne tarbijale ükskõik millises maailma riigis (Yin Wong, Merrilees 2007). Eriti oluline on see moetoöstuses. Suurel osal rahvusvahelistest moe-ettevõtetest on olemas tugev bränd, mis on suunatud spetsiifilisele niššiturule (Childs, Jin 2014).

1.3 Ressursipõhine vaade (RBV)

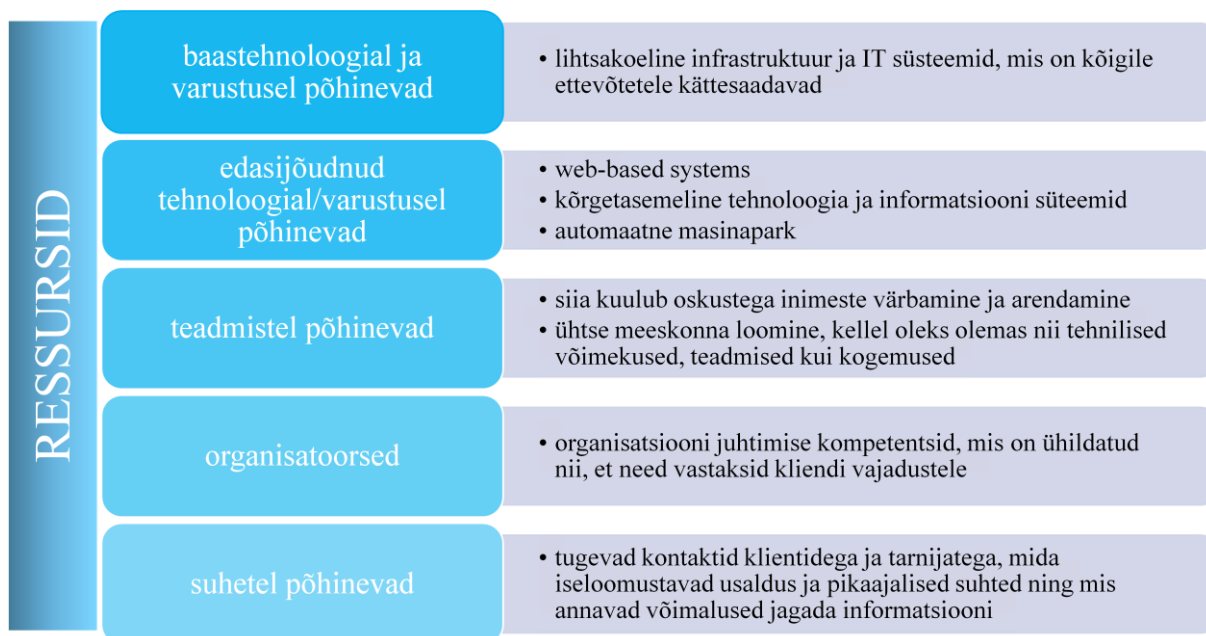
Moetoöstus on väga suur ja konkurentsitihe ning ettevõtted peavad kasutama iga võimalust konkurentsieelise saavutamiseks. Suurima osakaaluga teguriteks osutuvad firma käsutuses olevad ressursid. Ressursipõhine vaade (*resource-based view* – RBV) strateegilisele

juhtimisele keskendub püsivatele ja ainulaadsetele atribuutidele, mis on firma majandusliku tulu allikad, see tähendab need fundamentaalsed tulemuslikkuse ja jätkusuutliku konkurentsieelise allikad, mida vajatakse rahvusvahelisel areenil edu saavutamiseks (Ruzzier et al. 2006). Kusjuures ressursipõhine vaade keskendub ettevõtte sisemistele võimekustele ning jätab väliskeskkonna kõrvale. Siinkohal on väga oluline aru saada võimekuste ja ressursside erinevustest. Makadok (2001) on suutnud need erinevused väga hästi välja tuua. Ta defineerib võimekusi, kui kindlat tüüpi ressursse, mis on firma spetsiifilised, mitte ülekantavad ning, mille ülesandeks on tõsta teiste firma omanduses olevate ressursside produktiivsust. Ressursid aga on erinevate faktorite varud, mis on ettevõtte omanduses ja võimekused on firma suutlikus neid ressursse kasutada. Kokkuvõttes on ressursside kogumid need, mis on eelduseks võimekuste tekkimisele. Võimekused aga on need organisatsioonilised protsessid, mis muudavad ressurssid strateegiliseks eeliseks/tugevuseks (Kaleka 2012).

Erinevad autorid on välja toonud erinevaid karakteristikuid, mille omamine võiks aidata saavutada pikaajalist püsivat rahvusvahelist edu (Barney 1991; Grant 1991; Peteraf 1993; Wernerfelt 1995). Enimkasutatud autoriks on Barney (1991, 1995), kes ütleb, et ressurssid peavad olema väärtuslikud (*valuable*), haruldased (*rare*), unikaalsed (*imperfectly imitable*) ja asendamatud (*not substitutable*). Grant (1991) leiab, et ressursside juures on oluline eelkõige nende vastupidavus (*durability*), läbipaistvus (*transparency*), ülekantavus (*transferability*) ja taasteostatavus (*replicability*). Ressursside hindamise juures kõige olulisema dimensioonina kasutatakse „*barrier to duplication*“ (Fahy 2002), sest avatud konkurentsi tingimustes otsivad konkureerivad firmad pidevalt võimalusi, kuidas olulisi ressursse kopeerida, imiteerida ja enda kasuks pöörata (Barney 1991). Samas ei oska ükski autoritest täpselt öelda kui haruldane väärtust loov ressurss olema peaks, et see hakkaks looma püsivat konkurentsieelist teiste samas tööstusharus töötavate ettevõtete ees. Barney (1991) ütleb, et kuni ettevõtete arv, mis omavad ühte kindlat väärtuslikku ressursi, on väiksem kui firmade arv, mida on vaja, et tagada täiusliku konkurentsi dünaamikat tööstusharus, on sellel ressurssil potentsiaali luua püsivat konkurentsieelist.

Ressursipõhine teooria jaotab ressurssid kaheks – materiaalsed ja immateriaalsed. Immateriaalsed ressurssideks on näiteks intellektuaalne omand, korporatiivne maine ja brändi omakapital (Hall 1992). Materiaalsed aga ettevõtte omanduses olevad masinad, tehnoloogiad, panga deposiidid ja deebitorid (Fahy 2002). RBV mudelid rõhutavad eelkõige immateriaalsete ressursside (teadmistel põhinevate) olulisust konkurentsieelise loomisel

(Grant 1991), sest neid on oluliselt keerulisem kopeerida kui materiaalseid ressursse (Barney 1991). Karia et al. (2012) on moodustanud viis põhilist ressursside kategooriat (Joonis 3).



Joonis 3. RBV-s välja toodud olulisimad ressursside kategooriad

Allikas: autori koostatud, Karia et. al. 2012 põhjal

1.3.1 Tehnoloogiline ressurss

Alates eelmisest sajandist kui jõudsalt hakkasid kasvama korporatiivsed arendus- ja uurimislaborid, liigitatakse tehnoloogial põhinevad võimekused ettevõtte konkurentsivõime allikate hulka (Arora, Nandkumar 2012). Teadmuspõhised ettevõtted (*knowledge intensive firms*) saavad uusi tehnoloogilisi teadmisi rakendada uutele turgudele arenemiseks ja stagnatsiooni vältimiseks (Freeman et al. 2010). Uute toodete ja teenuste väljatöötamine aitab ületada barjääre, mis on tingitud kogemuste puudumisest ja ettevõtte suuruselt (Oviatt, McDougall, 1995). Olenemata sellest, et tehnoloogia olulisusele, püsiva konkurentsieelise loomisel, on püütud palju tõendeid leida, toovad Powell ja Dent-Micaleff (1997) mitmeid näiteid, millega tõestavad selle olevat vähe tõenäoline. Pigem annab kujunenud tehnoloogia turg võimaluse viia ettevõtetest välja nõrgemad osad, näiteks tootmine ning keskenduda tugevuste arendamisele.

Ettevõtted, kellel ei ole ressursse täielikult enda tootmise sisseseadmiseks, seavad

enamasti eesmärgiks niššiturul tegutsemise (Arora, Nandkumar 2012), kombineerides käsitööd tehasetootmisega. Selline praktika on väga tavaline just rõivatööstuses. Luksuskaupade sektoris põhineb tootmisprotsess meisterlikkusel ja traditsioonilistel oskustel, mis ühendatakse oskuslikult uute tehnoloogiatega. Lisaks tuleb jälgida, et tootmine oleks esiteks efektiivne, sest enamasti tuleb toota korraga väikseid koguseid ning teiseks paindlik, et kiiresti reageerida muutuva turu nõudlusele. (Competitiveness... 2012) Serra et al. (2012) uurisid UK ja Portugali tekstiiliettevõtete ekspordikäitumist ning leidsid samuti, et tehnoloogial põhinevad võimekused ei ennusta kuidagi ettevõtte ekspordipotentsiaali. Näiteks on viimastel aastatel paljud klassikalised luksusbrändid (Burberry, Prada, Kenzo) sulgenud oma tehased koduriikides ning kolinud tootmise odava tööjõuga arengumaadesse (Kapferer 2012). Üheltpoolt seetõttu, et olla kuluefektiivsemad ning teiselt poolt tingituna tootevaliku laienemisest, mille toomiseks puuduvad endal võimekused ja oskused, mistõttu tuleb aina rohkem kasutada allhanget.

1.3.2 Teadmistel põhinev ressurss

Ettevõtte võimekused hõlmavad ka kõigi firmas töötavate indiviidide oskusi. Samuti arvestatakse neid ressursse, mis tekivad erinevate interaktsioonide ja ühiste tegevuste läbi ettevõtte sees. Selliseid ettevõttesiseseid ressursse iseloomustab nende raske kopeeritavus, olenamata sellest, kas see on töötaja individuaalne oskus või meeskonna unikaalsusest ja koostööst tekkinud ressurss (Fahy 2002), samal ajal on need äärmiselt olulised ettevõtte tulemuslikkuse ja konkurentsieeliste loomise juures (Ismail et al. 2014). Probleemiks on kindlasti see, et selliselt tekkinud ressursse on keeruline lepinguliselt või omandiõigusega määratleda, mistõttu võib ettevõtte sellest ilma jääda, juhul kui keegi meeskonnast lahkub (Hall 1992).

Põhjamaade disainiettevõtete üheks nõrgimaks võimekuseks peetakse ärilise aspekti tajumise oskust ja välisturgude kohta info kogumist (Korvenmaa 1998, Falay, Salimäki 2007 kaudu). Disaineritest ettevõtjad kipuvad ebaõnnestuma just oma ideede müümisega kommertslikul tasandil ja brändi lansseerimisega (Falay et al. 2007), sest edu saavutamiseks peavad olemas olema kaks poolt – bränd, mis esindab luksus (disaini) poolt ja looja, kes esindab kommertslikku (ärist) poolt (Kapferer, Bastien 2009). Enamasti on disaineril ettevõttes täita mitu rolli ning loovus kipub ärist poolt varjutama. Moemaailmast võib tuua mitmeid näiteid, kuidas tänu CEO ja CCO koostööle on sündinud maailmakuulus bränd. Üks

tuntumaid näiteid on Yves Saint Laurent (CCO) ja Pierre Berge (CEO), kes asutasid koos Yves Saint Laurent moemaja. Ilma koostööta poleks moemajast ilmselt maailmakuulsat brändi kasvanud. Uuemast ajast on heaks näiteks Isabel Marant (CCO) ja Sophie Durufle (CEO) koöperatsioon.

1.3.3 Organisatoorsed ressursid

Juhtkonna suhtumine ja pühendumine rahvusvahelisele äritegevusele on üks otsutavamaid tegureid, nii ekspordiga alustamisel kui püsijäämisel. Ettevõtjaid võib vaadata kui strateege, kes leiavad tasakaalu selle vahel, mida firma saab teha (organisatsiooni tugevused ja nõrkused) ja mida firma potentsiaalselt võiks teha (keskkonnast tingitud võimalused ja ohud) (Barney, 2001). Tippjuhtide võtmerollile rahvusvahelise edu saavutamisel on tähelepanu juhtinud mitmed uurijad (Serra et al. 2012; Cavusgil, Nevin 1981).

Juhi karakteristikud, mida peetakse oluliseks ennustamaks soodumust ekspordile, või edu eksportimisel on (Miesenbock 1988) – osalemine välisreisidel, keeleoskus, välismaal elamise ja töötamise kogemus. Uemas kirjanduses on nende karakteristikute juurde lisatud veel haridustase ja vanus (Serra et al. 2012). Eisenhardt and Schoonhoven'i (1996, José et al., 2006 kaudu) uurimus näitab, et suurema kogemuste pagasiga tippjuhtide tiim sõlmib tõenäolisemalt pikaajalisemaid ärilisi suhteid, sest neil on parem võime ära tunda, ligi tõmmata ja hoida partnereid. Teaduskirjanduses seotakse väga palju ühe inimese (juhi) otsused kogu ettevõtte edu või ebaeduga, kuid Johanson ja Vahlne (1977) vaidlevad sellele vastu. Nemad näevad rahvusvahelistumist kui järjestikuste üksteist täiendavate otsuste tulemit.

Mitmed uuemad uurimused tõestavad aga, et firma suurus ja vanus ei määra firma eksportimise võimekust (Reuber, Fischer 1997), eriti riikide puhul, kelle koduturg on väike (Calof et.al. 1995). Eriti kehtib see praegusel ajal kui paljud *start-up* ettevõtted on sündinud globaalseteks (*born-global*) (Johanson, Vahlne 2009). Dichtl, Koeglmayr ja Mueller (1990) tõestasi edukalt, et objektiivsed karakteristikud nagu töötajate arv, ekspordi tulu, ekspordikaupade laojääk (*stock of export goods*), ei olnud piisavad tagamaks edu eksportimisel. Ainult juhul kui subjektiivsed elemendid lisati: suhtumine ekspordile, orienteeritus muutustele ja riskijulgus; võis öelda, et eksport osutub edukaks. See paneb keerulisse oluorda väikesed ettevõtted, kelle kasutada on üldjuhul piiratud ressursid, mistõttu suure ekspordikogemusega

juhid ei pruugi olla huvitatud seal töötamisest (Crick, Chaudhry 1997). Võib öelda, et väiksematel ettevõtetel on probleem leidmaks piisavalt kogunud personali.

Mitmetes uurimustes on toodud välja (Kapferer, Bastien 2009; Nueno, Quelch 1998), et luksusbrändide juhtimine nõuab hoopis teistsugust lähenemist juhtimisele, kui tavalistel brändidel. Luksusettevõtte juhid peavad tundma tugeva brändi loomise kõiki aspekte – distributsioon, kvaliteet, imidž ja teenused, mis toetaksid toote kasvu. Kapferer ja Bastien (2009) on väitnud, et edu saavutamise juures loeb ainult unikaalsus. Nende seisukohale oponeerivad Miller ja Mills (2012), kelle *Brand Luxury Model* tõestab, et tegelikult brändi juhtimisvõimekused on olulisemad, kui unikaalsus.

1.3.4 Suhtevõrgustikel põhinev ressurss

Nii ressursipõhine vaade (*resource-based view*) kui rahvusvaheline protsessi teooria annavad mõista, et välised suhtevõrgustikud on ettevõtte jaoks põhiline strateegiline ressurss, sest need vastavad kõigile Barney (1991) poolt kirjeldatud konkurentsieelist loovatele kriteeriumitele (VRIN ressursid) (He, Wei 2013). Ka Johanson ja Vahlne (1990) on Uppsala mudelis uurinud rahvusvahelistumist võrgustike perspektiivist. Viidates, et ettevõtteid ümbritsevad võrgustikud koosnevad väga erinevatest osalejatest, ja omades seega erinevat tähendust. Võrgustikku kuuluvad nii kliendid, klientide kliendid, hankijad, distribuutorid, konsultandid kui agendid. Tänu välistele võrgustikele on ettevõttel võimalik saavutada mitmeid eeliseid konkurentide ees, alates ligipääsust ressurssidele (sealhulgas teadmised ja informatsioon) kuni usalduse ja solidaarsuseni teiste võrgustiku liikmete poolt. Võib öelda, et ettevõtte jaoks on väliste kontaktvõrgustike omamine üheks edu saavutamise aluseks rahvusvahelistumisel.

Tugeva välise suhtevõrgustikuga firmad omavad ressursse ja võimekusi, mis aitavad suhelda teiste rahvusvahelises äritegevuses osalejatega kogumaks ja hindamaks informatsiooni ja teadmust tänaste ja homsete kliendi soovide, turunduse ja tehnoloogiate vallas, konkurentide plaanide ja kogu ärikeskkonna tulevikusuundade osas (He, Wei 2013). Jaklic (1998) viitab sellele, et võrgustikud võivad eriti kasulikuks osutada just SME-dele, kellel on võimalik ületada teatud ressursside piiratusest põhjustatud puudused. Väikefirmad saavad kaubelda informatsiooniga ja vahetada informatsiooni, mis viib neid üksteise imiteerimisele ja seeläbi kiirendab rahvusvahelistumise protsessi (Ruzzier et al. 2006). On tõestatud, et ulatuslikke väliseid võrgustikusuhteid omav ettevõtte eelistab kaugemaid turge

lähematele, isegi eelneva ekspordikogemuse puudumisel (Evans et al. 2006). Kaugturgudel takistuste ületamiseks pakuvad võrgustikud mitmeid eeliseid, sealhulgas koostöö, teabe jagamine, teadmiste omandamine rahvusvahelise turu võimaluste kohta, nõuandeid ja kogemuslikku õpet ja suunamist, usaldust ja solidaarsust (He, Wei 2013; Ruzzier et al. 2006).

Firmade positsiooni võrgustikus saab vaadata mikro (firmalt firmale) ja makro (firmalt võrgustikule) tasandil (Ruzzier et al. 2006). Firmad on vastastikusel sõltuvuses nii koostöö kui konkurentsi kaudu. Makrosuhete uurimisel on olulised nii otsesed (võrgustiku sisesed partnerid) kui kaudsed (partnerite kaasamine, kes ei ole võrgustiku liikmed) kontaktid. Ühendades omavahel kaks perspektiivi, mikro ja makro, idetifitseerisid Johanson ja Mattsson (1993, Fernandez, Masum 2008 kaudu) rahvusvahelistumise neli faasi:

- varajane alustaja (*the early starter*) – üksikud väliskontaktid, vähene turu tundmine ning puudub võimalus koduriigist võrgustike ja teadmiste leidmiseks; peamiselt kasutatakse laienemiseks agentide abi
- hiline alustaja (*the late starter*) - ettevõtte tõmmatakse rahvusvahelisse äritegevusse otseselt võrgustike initsiatiivil, kas klientide, partnerite poolt või juhusliku projekti tulemusena
- üksik rahvusvahelistuja (*the lonely international*) - ettevõtte, kes tegutseb rahvusvahelisena kohalikele ärikeskonnale orienteeritud keskkonnas
- rahvusvahelistuja teiste hulgas (*the international among others*) - viitab ettevõtte tegutsemisele väga tugevalt rahvusvahelises keskkonnas, kus kõik võrgustikud on juba toimivad ja eksporditegevustega alustamine on loomulik protsess

Alati ei ole vaja omada kontakte rahvusvahelistes võrgustikes, ka kohalikest võrgustikest on abi võimekuste arendamisel ja rahvusvahelise konkurentsielise loomisel (He, Wei 2013). On tõestatud, et väiksemad firmad hangivad enamasti infot välisurgude kohta just läbi personaalsete kontaktide, mitte süsteemaatilise turu analüüsimise abil. Isiklikelt kontaktidelt kogutud info uue turu kohta on eriti oluline rahvusvahelistumise algfaasis (Fletcher, Harris 2012). Seetõttu on väikeettevõtete rahvusvahelistumise juures eriti suur mõju juhtide omanduses oleval sotsiaalsel kapitalil, sest nemad mõjutavad enim kogu protsessi kulgemist (Oviatt, McDougall, 1994). Sealjuures on oluline ka juhi võime kogutud teadmist ettevõtte siseselt jaotada ja rakendada.

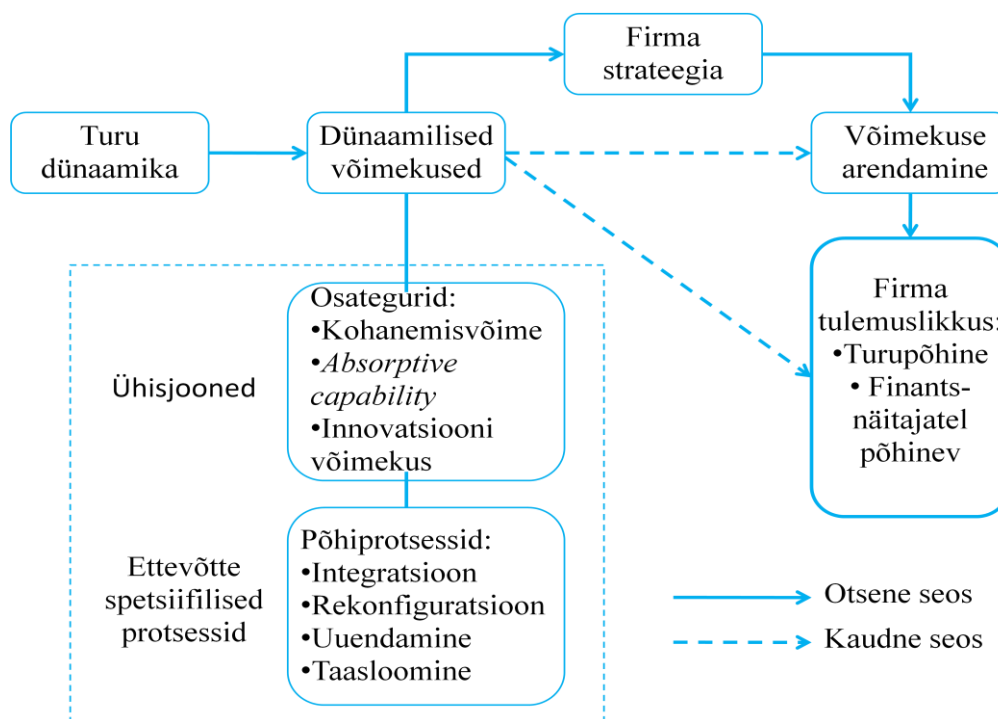
Ressursipõhisel teorial on ka mitmeid puudusi. Näiteks ei ütle see, kuidas väärtuslikke ressursse luua või kuidas olemasolevaid VRIN ressursse ajakohasena hoida

(Ambrosini, Bowman 2009). Nende samade puuduste kõrvaldamisega tegeleb ressursipõhisest teooriast välja kasvanud dünaamiliste võimekuste teooria (Ambrosini, Bowman 2009).

1.4 Dünaamilised võimekused

Moetööstust iseloomustab pidev muutumine, mistõttu on oluline, et ettevõtted suudaksid neid märgata ja kiiresti kaasa minna. Dünaamilisteks võimekusteks peetakse firma võimet muutuva keskkonnaga toimetulekuks integreerida, ehitada ja ümber lülitada nii sisemisi kui väliseid võimekusi (Teece et al. 1997). Kui algselt seostatigi dünaamiliste võimekuste teooriat eelkõige kiiresti muutuvate keskkondadega, on tõestatud, et seda on võimalik kohandada ka teistes keskkondades (Faizal, Zaidi 2012). Dünaamiline võimekus ei ole võimekus RBV mõistes, sest tegemist ei ole ressursiga. Dünaamiline võimekus on protsess, mis mõjutab ressursse. Need on tulevikku suunatud, samal ajal kui võimekused on staatilised ja seotud olevikuga kui just dünaamilisi võimekusi ei ole rakendatud nende muutmiseks. (Ambrosini, Bowman 2009) Dünaamiliste võimekuste kujunemise mudel on lisatud Joonisel 4.

Dünaamiliste võimekuste puhul on kõige keerulisem aru saada, kuidas neid ärikeskkonnas rakendada ja kuidas ära tunda need võimekused, mida reaalselt on vaja rahvusvahelistumise protsessis. Selle küsimusega on tegelenud Prange ja Verdier (2011), kes tõid välja neli dünaamilist rahvusvahelistumise võimekust, mis tõenäoliselt mõjutavad välismaale laienemise tulemust. Kõigepealt *threshold capabilities*, mis viitab piisava kogemuse omandamisele koduturul enne laienemist uutele turgudele, et firma saaks rahulikult uusi investeeringuid ja võimekusi kaasata. Teiseks on konsolideerimise võimekused (*consolidation capabilities*) ehk suutlikus ühendada kogutud teadmised ning ressursid uute struktuuride ja rutiinide loomiseks. Kolmandaks rõhutatakse võimet viia läbi strateegilisi muudatusi, mis aitavad vältida ettevõtte stagneerumist. Neljandaks on olulised lisandväärtust loovad võimekused (*value-added capabilities*), mis tulenevad ettevõtte osalemisest võrgustike tegevuses ning seal leiduva info kasutamisest.



Joonis 4. Dünaamiliste võimekuste teooria mudel

Allikas. (Wang, Ahmed 2007)

Kolm dünaamilise võimekuse kriitilist komponenti on: võimekuse omanine (*capability possession*), võimekuse kasutuselevõtmine (*capability deployment*) ja võimekuse arendamine (*capability upgrading*) (Luo 2000). Kriitilise tähtsusega võimekused on ettevõttespetsiifilised, raskesti jäljendatavad ja nende abil on võimalik luua konkurentsieelist. Üheks olulisemaks kriitiliseks ressursiks on teadmised, eriti rahvusvahelistumise juures. Need eristuvad võimekused hõlmavad ka strateegilisi ja organisatoorseid võimekusi, mis tuleb välja arendada enne rahvusvahelistumist. (Luo 2000) Kohalike ettevõtete eeliseks on eelkõige olemasolev võrgustik nii klientide, partnerite kui hankijatega. Ka juhtimisoskused ja rahvusvaheline kogemus on üliolulised organisatsiooni võimekuste komponendid (Luo 2000).

Sealjuures on oluline ettevõtte dünaamiline võimekus arendada uusi ressursse, mitte neid ainult omada (Ruzzier et al. 2006; Prange, Verdier 2011; Ambrosini, Bowman 2009). Ressurside arendamise seisukohalt on oluline jälgida, kas see toimub firmale orienteeritud moel (sissepoole suunatud) või võrgustikele suunatud moel (väljapoole suunatud) (Ruzzier et al. 2006). Sissepoole suunatud viis tähendab seda, et ettevõtte proovib üksinda arendada rahvusvahelistumiseks vajalikke kriitilisi ressursse. Nende rahvusvahelistumine toimub Uppsala mudeli järgi – alustatakse ekspordiga ja õpitakse iseenda kogemustest, mitte toetudes

võrgustikes olemasolevatele teadmistele. Väljapoole suunatud ettevõtte eesmärgiks on kasutada võimalikult palju sotsiaalse kapitali ja võrgustike abi. Sisemiste ressursside rakendamine võrgustikele suunatud moel tähendab koostööd väga erinevates valdkondades alates R&D-st kuni ekspordini (Ruzzier et al. 2006). Võrgustikes osalemine võib aidata mõista, kuidas ettevõtetes ressursid on integreeritud dünaamiliste võimekustega (Grant 1996).

Teece ja Pisano (1994) toovad välja kui oluline on strateegilises juhtimises arvestada väliskeskkonna muutustega, see tähendab, et tuleb adapteerida, integreerida ja rekonfigureerida sisemisi ja väliseid organisatsioonilisi oskusi, ressursse ja funktsionaalseid kompetentse, lähtuvalt muutuvast väliskeskkonnast. Nende argumentatsioon põhineb uurimusel, milles selgus, et paljud mingil ajahetkel väga edukad firmad kaotasid oma konkurentsipositsiooni hetkel kui toimusid väga suured muutused väliskeskkonnas. Hilisemates uurimustes on nad siiski rõhutanud sisemiste faktorite oluliselt suuremat rolli välistest teguritest konkurentsieelise hoidmisel (Teece 2007).

Dünaamilised võimekused peegeldavad organisatsiooni võimet saavutada uusi ja innovaatilisi konkurentsieelise vorme (Teece et al. 1997). Eriti oluline on see moetööstuses, kus eluspüsimiseks tuleb olla pidevas muutumises. Niššiturul edu saavutamise eelduseks on kahtlemata innovaatiline unikaalne toode, mis erineb funktsionaalselt, esteetiliselt ja/või strateegiliselt konkurentide pakutavast (Bloch 1995). Juhtiva toote (*lead product*) loomiseks on vaja uudset lähenemist tootedisainile (Falay et al. 2007) ja tugevat brändi identiteeti (Wigley et al. 2005). Falay ja Salimäki (2007) läbiviidud uuring Soome disainiettevõtete seas tõestas, et edu saavutamise võtmeteguriteks on just eristuvad ideed ja tootedisain. Tegelikult on disain kui selline ka ainuke võimalus võistelda arengumaade hinnasurvega (Schneider 1989), sest kliendid on nõus maksma rohkem kui toode on kõrgekvaliteediline ja eristuv (Wigley et al. 2005a).

Väga oluline on ka ajalooliline unikaalsus, mis ühendab endas ressursse, mida ei saa kopeerida või korrata, näiteks asukoht või brändi lojaalsus (Priem, Butler 2001). Mitmed autorid, Alleres (2003, Bruce, Kratz 2007 kaudu), Moore et.al. (2005), on rõhutanud just pärandi (*heritage*) tähtsust brändi väärtusloome juures. Suurel osal traditsioonilistest luksusbrändidest on pikk ajalugu, mis lisab brändile autentsust, usaldusväarsust ja nostalgiat. Tihtipeale on pärand korrelatsioonis COO (*country of origin*) pärandiga. Moetööstus erineb teistest tööstusharudest, sest tugev kultuuripärand on eelkõige olnud seotud kindlate riikidega nagu Prantsusmaa, Itaalia, Suurbritannia. *Made in Italy* on moemaailmas siiani üks

tugevamaid kvaliteedimärke. Päritolumaa ühendab endas erinevaid väärtusi, mis kanduvad automaatselt edasi ka brändile (Kapferer 2012; Wigley et al. 2005), näiteks „*french chic*“ või „*italian chic*“ (Bruce, Kratz, 2007). Olenemata sellest, kas see bränd neid samu väärtusi ka tegelikult kannab. Globaliseerumisega koos on aga hakanud vähenema ka päritolumaa olulisus (Fahy 2002). Moetööstuse eksperdid otsivad pidevalt uusi/värskeid disainereid, keda esile tõsta, mistõttu globaalsel turul tundmatu bränd ei olegi alati puudus (Falay et al. 2007). Seda muidugi eeldusel, et disaineri disainikeel on unikaalne ja meelde jääv.

1.5 Turundus ja bränding

Bränd ei ole ainult ettevõtte nimi või sümbol, vaid kõik sümbolilised tähendused, mida klient tajub ja millega suhestub (Montaña et al. 2007). Brändi identiteedi loomist on palju uuritud, kuid selle valemieni, mis aitaks kindlalt edu saavutada, jõutud ei ole. Erinevad uurijad on toonud välja mitmesuguseid aspekte. Aaker (1996, Loo, Hackley 2013 kaudu) annab mõista, et olulisim on üheselt mõistetavalt kommuniqueeritud brändi identiteet. McColl ja Moore (2013) toovad välja, et brändi strateegia väljatöötamisel tuleb mõelda nii positsioneerimisele, missioonile, väärtuspakkumisele kui brändi iseloomule. Suur osa brändinguga seotud kirjandusest tõstab keskele kohale kliendi, sest see kuidas tema brändi tajub on see, mis selle lõpuks moodustab (Keller, Lehmann 2006; McColl, Moore 2013). Feldwick (2002, Loo, Hackley 2013 kaudu) loetleb aga üles olulisemad brändi atribuudid nagu teadlikkus, imidž, tajutav kvaliteet, tajutav väärtus, isiksus ja assotsatsioonid, mis tekivad organisatsiooniga.

Keller (2009: 290) ütleb, et „luksusbrändid on üks puhtamaid (*purest*) näiteid brändingust“, kuna brändi imidž on tihtipeale olulisim konkurentsieelise allikas, luues rohkem väärtust kui ükski teine ettevõtte võimekus (Brown, Burt 1992). Tooted, mis võivad küll materjali poolest sarnased olla, omavad kliendi jaoks erinevat väärtust just oma maine ja *cool*-faktori poolest. Kultuuriline ja sümboolne väärtus, mis on loodud nii-öelda moe komponendi poolt võib osutada palju olulisemaks kui väärtus, mis on loodud materjaalse meediumi poolt (Guenza et.al. 2011). See tähendab seda, et usaldusväärse brändi loomine mõjutab enim selle tajutavat väärtust tarbija jaoks. Mõnest brändinimest on saanud lausa toote sünonüüm. Näiteks vihmamantlist (*trenchcoat*) rääkides tuleb silme ette Burberry või väikesest mustast kleidikesest (*little black dress*) rääkides Coco Chanel.

Bränding kõrgmoe sektoris erineb paljuski traditsioonilisest lähenemisest turundusele. Kõik turundustegevused peavad olema ülesehitatud eesmärgiga garanteerida erakordne kvaliteet nii toote kui teenuse puhul andes samal ajal igal sammul edasi brändi väärtuseid (Keller 2009). Luksusbrändide puhul on äärmiselt oluline pöörata tähelepanu ka väikseimatele detailidele – väärtuspakkumine saab alguse juba pakendamisest (Ibid.). Nõudlus on enamasti ajendatud kommunikatsioonist, sealjuures on bränd tugevalt isiksustatud disaineri poolt ning peegeldab disaineri moeteadlikust, käsitööoskust ja disainikeelt (Loo, Hackley 2013). Luksusbrändi kommunikatsiooni üheks olulisemaks ülesandeks on unistuse ja kättesaamatuse illusiooni loomine, mitte kiire tulu teenimine (Kapferer, Bastien 2009). Üks parimaid näiteid on Hermes, mille filosoofiaks on, et kui toode muutub liiga edukaks, siis tuleb selle tootmine lõpetada (Kapferer 2012). Oluline on rääkida lugu, mis annaks edasi brändi väärtuseid, esteetikat ja unikaalsust. Mida tugevam, selgem ja kaasahaaravam on lugu, seda tõenäolisem on luua brändi ümber lojaalne püsiklientuur (So et.al., 2013). Turunduskommunikatsiooni juurde kuuluvad veel avalikud suhted (PR), erinevad üritused, otseturundus, kuulsuste toetuse kasutamine (Fionda, Moore 2009).

Luksusmoe brändimisel kasutatakse ühe strateegiana *diffusion* kollektsoonide loomist ja brändi laiendamist (Bruce, Kratz 2007; Jackson 2004). Brändi laiendamise tüüpiliseks näiteks on brändi parfüümi loomine. Selliste lisabrändide loomise eesmärk on jõuda suurema hulga erineva jõukusega klientideni ning seeläbi tugevdada oma brändi ja teenida suuremat kasumit (Keller 2009; Fernie et al. 1997). Oluline on luua selged piirid nende erinevate brändide vahel, et nad ei hakkaks üksteist hävitama. (Keller 2009) Armanil näiteks on terve „perekond“ (Bruce, Kratz 2007) erinevatesse hinnaklassidesse kuuluvad brände – Armani Jeans, Armani Exchange, Emporio Armani.

Brändi lojaalsus, luksuskaupade tähenduses, on leping jaemüüja ja tarbija vahel, kus võtmerolli mängivad emotsioonid, mida on väga raske asendada. Luksuskaupade turg muutub aina konkurentsitihedamaks ja jõukad kliendid aina vähem lojaalseks kindlatele brändidele, mistõttu ei saa ettevõtte toetuda ainult prestiižsele brändi kuvandile. Selle asemel liigutakse aina enam tugevale kliendi-brändi suhte loomisele läbi emotsionaalse kaasamise ja kiindumuse.(Choo, 2003; Kapferer, Bastien, 2009; So et.al, 2013) Tugev bränd loob ettevõttele mittemateriaalsed väärtused, mida konkurentidel on väga keeruline imiteerida. So, Persons ja Yap'i (2013) poolt läbiviidud uuringus selgus, et kliendi emotsionaalne sidumine brändiga ei ole sugugi lihtne ning bränding on ainult üks osa kogu protsessist. Men's

Wearhouse näiteks on leidnud kavala viisi, kuidas klienti enda brändiga siduda, pakkudes kõigile klientidele eluaegset tasuta keemilise puhastuse võimalust.

Üks oluline erinevus kõrgmoe ja teiste tööstussektorite vahel, mille on välja toonud Loo ja Hackley (2013) ja Keller (2009), on see, et *couture* ja disainerbrändide tasemel, bränding on ajendatud avalikkuse tähelepanust (*publicity*). Täiesti tundamtu disainer võib üleöö kuulsaks saada kui tema disain märgitakse ära mõnes valdkonna ajakirjas, blogis või filmistaari seljas. Disaineri kreaatiivsus ja tehnilised võimed on küll olulised ja peavad olema olema, kuid edu garanteerimiseks on oluline ka võimekus juhtida erinevaid tootmise ja brändinguga seotud elemente (Fiona, Moore 2009). Messidel osalemine, ärivaist ja kontaktide loomise oskus peavad olema, kuid avalikkuse tähelepanu saavutamine õiges meediumis on see, mis võib lõpuks määrata ühe disaineri edukuse (Loo, Hackley 2013; Fiona, Moore 2009).

Samas Falay ja Salimäki (2007), kes on uurinud Põhjamaade väikeste disainbrändide rahvusvahelistumist, on leidnud, et piiratud ressursse omavatel väikeste mahtudega opereerivad ettevõtted ei kasutanud turundustegevuste hulgas üldse reklaami kui sellist. Nende jaoks oli kõige olulisem turundusvahend just valdkonna spetsiifilistel messidel ja näitustel osalemine. See andis neile võimaluse kasutada ka riigi poolt pakutavaid toetusi. Sellise tegevuse tulemusena tekkinud avalikkuse tähelepanu oli nende poolt uuritud ettevõtete jaoks määrava tähtsusega.

Luksusbrändide puhul on üks olulisemaid valikuid, kus oma tooteid müüa nii, et brändi strateegia oleks edasi antud parimal võimalikul moel (Keller 2009). Distributsioon tuleb planeerida nii, et tooted oleksid esindatud ainult brändi poolt heakskiidetud edasimüüjate juures, ettenähtud viisil ja samas hoides silma peal, et ühes geograafilises piirkonnas ei oleks liiga palju edasimüüjad (Frings 1999). Ettenähtud viisi all peetakse silmas brändi poolt ettekirjutatud väljapanekut, saadavust, teenuse kvaliteeti ja asukohta (Competitiveness... 2012). Parim viis oma toodete turustamiseks on läbi *flagship* butiigi, mida peetakse ülioluliseks luksustööstuses turunduskommunikatsiooni ja brändi maine loomise juures (Fionda, Moore 2009). Brändile on see parim viis oma toodete presenteerimiseks ja otsesuhtluseks kliendiga. Samas nõuab sellise butiigi avamine ja ülalpidamine väga suuri investeeringuid, mis väikestele brändidele ei pruugi jõukohased olla.

2 Meetodi, valimi ja uuringu protsessi läbiviimise kirjeldus

2.1 Uuringu meetodi kirjeldus

Käesolev uurimistöö lähtub konstruktivistlikust paradigmat. Konstruktivistid usuvad, et invidiidid otsivad arusaama maailmast, kus nad elavad, töötavad ning omastavad seeläbi enda kogemustele subjektiivseid tähendusi (Creswell 2014). Sellest paradigmat lähtuvalt on uurimistöö eesmärgiks toetuda eelkõige uuringus osalejate vaadetele ja selgitustele uuritava probleemi suhtes. Parimate tulemuste saavutamiseks on kasutusele võetud kvalitatiivne meetodika, mis annab ligipääsu nii-öelda musta kasti juurde ehk lisaks sellele, et sündmus leidis aset on võimalik teada saada ka miks ja kuidas see juhtus (Kenzin, Lincoln 1998). Uuringus kasutatav küsimustik on teadlikult koostatud võimalikult avatult, et uurijal oleks hõlpsam asetuda kuulaja positsiooni ning lasta intervjuueeritaval endale olulistest uurimisprobleemiga seotud aspektidest avatult kõneleda. Vajalik on see ka põhjusel, et Eesti moedisaini on suures osas veel täiesti uurimata valdkond, mistõttu olemasolevat informatsiooni, millele tugineda, praktiliselt ei ole. Selline lähenemine uurimisprobleemi lahendamisele on konstruktivistliku paradigma poolt tugevalt soositud (Creswell 2014). Flick (2007) toob välja meetodi eelised uute seletuste ja mustrite leidmisel, selle asemel, et testida juba olemasolevaid teooriaid ehk tegemist on induktiivse lähenemisega.

Peamine andmekogumine toimus poolstruktureeritud intervjuude abil. Tänu sellele oli võimalik saada ülevaade intervjuueeritavatest ja nende arusaamadest. Samas oli sooviks näha, kas vastajad suudavad kinnitada valdkonna kohta kogutud teoreetilist informatsiooni.

2.2 Andmekogumise protseduur ja valimi kirjeldus

Küsimustik sai kokku pandud uuringu läbiviija poolt tuginedes enda kogemustele ja valdkonna kohta kogutud teoreetilisele informatsioonile. Kõikide uuringus osalejatega sai ühendust võetud e-posti teel. Laiali saadeti uuringus osalemise kutse 20-le ettevõttele Eestis, Lätis ja Leedus. Kokku saadeti kutse laiali kolm korda. Selle tulemusena nõustus uuringus osalema kuus ettevõtet.

Eesti ettevõtetega toimusid intervjuud näost näkku neile loomulikus keskkonas ehk brändi showroomis või ateljees. Läti ja Leedu ettevõtetega viidi intervjuud läbi Skype'i vahendusel. Intervjuude pikkus varieerus 45-st kuni 90-ne minutini. Kõik intervjuud toimusid vahemikus 5. – 20. november. Intervjuud salvestati diktofoni abil, olles enne saanud nõusoleku intervjuueeritavalt. Hiljem intervjuud transkribeeriti, kusjuures tähelepanu ei pööratud intervjuueeritava kõnes esinenud pausidele ega emotsioonidele, sest antud uuringu kontekstis ei muuda need vastuse tähendust (transkriptsioonid on lisatud Lisas 4.).

Uuringu kava koosnes 4-st suuremast valdkonnast ja 13-st põhiküsimusest, mis omakorda jagunesid alamteemadeks. Suuremad käsitlust leidnud valdkonnad olid: firma karakteristikud, meeskond, ekspordi tegevused ja keskkond. Uuringu täpne struktuur on välja toodud Lisas 1. Samas ei jälginud intervjuueerija rangelt etteantud struktuuri, vaid lasi pigem intervjuul loomulikult areneda, andes seeläbi võimaluse intervjuueeritaval keskenduda just tema jaoks olulistele aspektidele. Intervjuueerija jälgis, et intervjuu ei kalduks uuringu temast liigselt kõrvale ning, et kõik uurimuse jaoks vajalikud teemad saaksid kaetud.

Valimi moodustavad disainerbrandid Eestist, Lätist ja Leedust. Üldkogumist sobivate osalejate leidmiseks kasutas autor eesmärgistatud valimi moodustamise meetodit (*purposive sampling*) (Silverman 2011). Selline valimi koostamise meetod andis võimaluse välja selekteerida just need ettevõtted, kes iseloomustavad kõige paremini ühte või mitut töös käsitletavat aspekti. Sobivate ettevõtete leidmiseks kasutas uuringu läbiviija brändide kodulehekülgi. Valim loeti moodustatuks, kui täidetud olid kõik järgnevad kriteeriumid:

- ekspordikogemusega ettevõtted
- ekspordikogemuseeta, kuid rahvusvahelistumist lähiajal plaanivad ettevõtted
- kolmest erinevast riigist (Eestist, Lätist, Leedust) pärit ettevõtted
- väljastpoolt koduriiki rahvusvahelistumisega alustanud ettevõtted

Lõpptulemusena viidi intervjuud läbi kuue disainerbrändi - neli Eestist, üks Lätist ja üks Leedust - esindajaga:

- Pohjanheimo Couture – intervjuu omanik/disainer Ülle Suurhans-Pohjanheimo'ga
- Diana Arno Fashion – intervjuu ärijuht Helen Piir'iga
- Marimo Fashion – intervjuu CEO/disainer Mari-Liis Soobard'iga
- Kriss Soonik Loungerie – intervjuu CEO/disainer Kriss Soonik'uga
- Katya Katya Shehurina – intervjuu ärijuht/partner Marina Kvasova'ga
- Ramune Piekutatite – intervjuu CEO/disainer Ramune Piekautaite'ga

2.3 Intervjuude analüüsimise protseduur

Tulemuste analüüsimisel kasutas autor *cross-case* tekstianalüüsi meetodit. Cross-case analüüsi meetod annab võimaluse paremini näha ja otsida seoseid erinevate juhtumite vahel, koguda kriitilisit tõestust ja aru saada erinevuste/sarnasuste põhjustest (Khan, VanWynsberghe 2008). Analüüsi ja tulemuste esitamise osas on, *cross-case* metoodikast tulenevalt, kasutatud ühe teema ja selle eri aspektide käsitlemisel vabalt valitud tsitaate kõigist kogutud intervjuudest.

Esmajärgus toimus andmetega tutvumise faas, mille käigus töö autor luges korduvalt põhjalikult läbi transkriptsioonid. Edasise andmeanalüüsi läbiviimiseks on kasutatud spetsiaalset programmi Nvivo. Uurija eesmärgiks oli süstemaatiline kokkuvõtte uuringu tulemustest, kasutades selleks kodeerimist. Enne kodeerimisega alustamist koostas töö autor sõnapilve, millest koorusid välja vastajate poolt enim kasutatud sõnad, andes esmase sisendi olulistest aspektidest. Järgnevas etapis märgiti ära kõikvõimalikud koodid, seejärel koostati loogilised põhi- ja alamkategoriate süsteemid, mille alusel sai ülesehitatud analüüsi ja tulemuste peatükk.

2.4 Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest

2.4.1 Pohjanheimo Couture

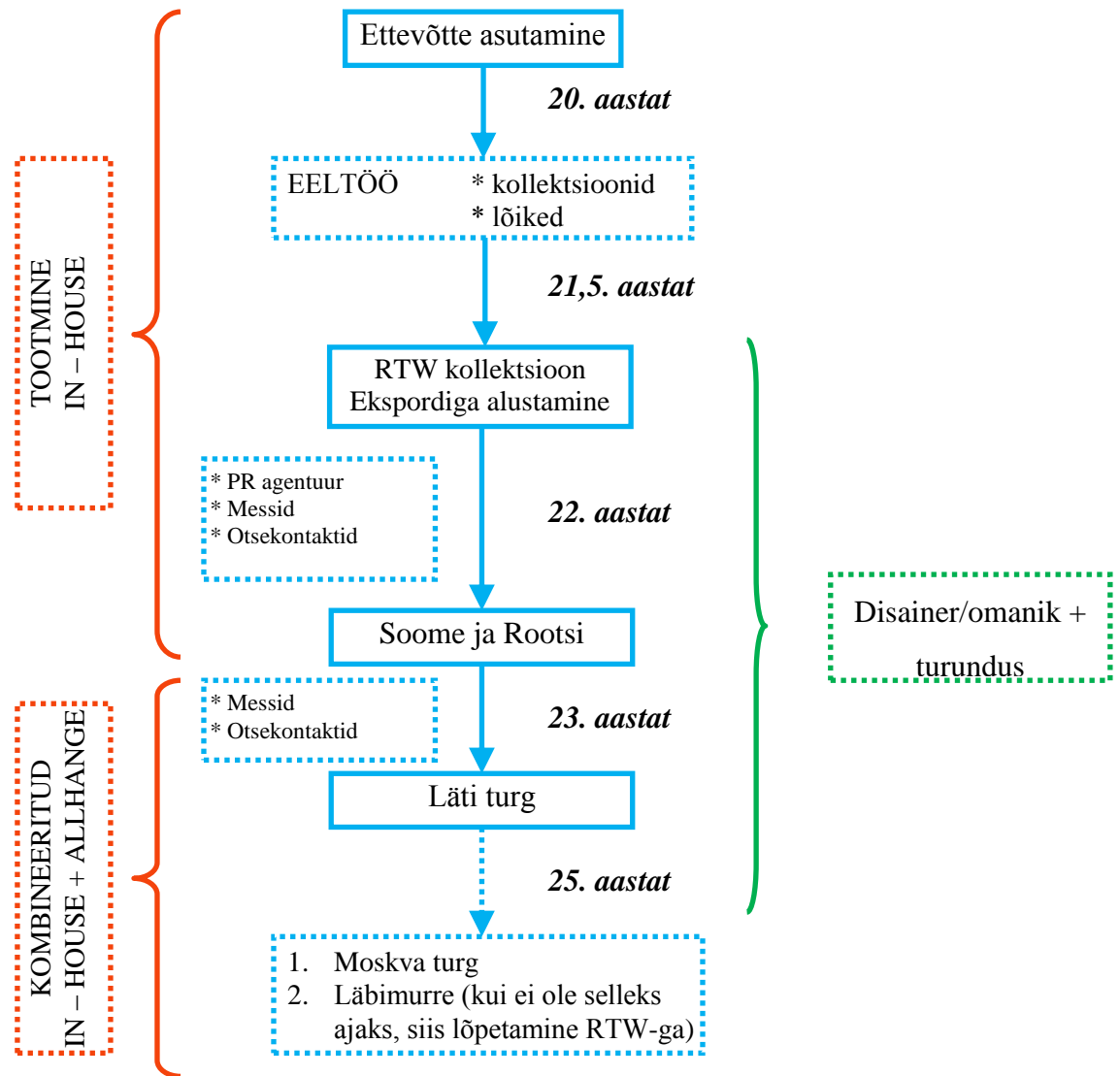
„*Advertising does not get you work – working with passion does*“ (Pohjanheimo... 2014)

Pohjanheimo Couture on asutatud aastal 1991 Ülle Suurhans-Pohjanheimo poolt. Pikka aega oli tegemist *couture* moemajaga, mis tegeles ainult tellimustöödega ja väiketootmisega. Eksporditegevustega alustati alles aastal 2011 kui valmis esimene *ready to wear* (RTW) kollektsioon. Pohjanheimo on tuntud oma tugeva ja eristuva disaini ning „üks samm teistest eest“ olemise poolest (Pohjanheimo... 2014). Nii mitmegi uue trendi tekkimisel on suunanäitajaks olnud just Pohjanheimo, mis, nagu ta ise ütleb, on neile endile olnud „kallis lõbu“.

Pohjanheimo moemajas on kokku kaheksa täiskohaga töötajat. Ettevõtte disainiprotsess ja äriiline pool on endiselt juhitud Ülle Suurhans-Pohjanheimo enda poolt. Eraldi inimene on ainult turundus/PR tegevuste jaoks. Moemajas on kokku tööal kuuks õmblejat, kogu ülejäänud tootmine on allhankes. Lisaks kasutatakse hooajaliselt majas sees lisatööjõudu õmblejate näol.

Eksporditegevustega alustati umbes kolm ja pool aastat tagasi. Peamiseks põhjuseks riigipiiridest väljapoole vaatamiseks oli „igavus“. Eesti väike turg oli disaineri jaoks ennast juba ammu ammendanud ja kasvuvõimalusi enam näha ei olnud. Esimesed riigid, kus eksporditegevustega alustati olid Soome ja Rootsi. Hetkel ollakse veel aktiivselt esindatud Lätis ning olulisemaks suunaks on seatud Venemaa turule (eelkõige Moskvasse) sisenemine.

Ettevõtte arenguetappidest ja olulisematest tegevustest on antud ülevaade Joonisel 5.



Joonis 5. Pohjanheimo Couture areng ja olulisemad tegevused

Allikas. Autori koostatud, tuginedes intervjuule ja ettevõtte kodulehele

2.4.2 Diana Arno Fashion

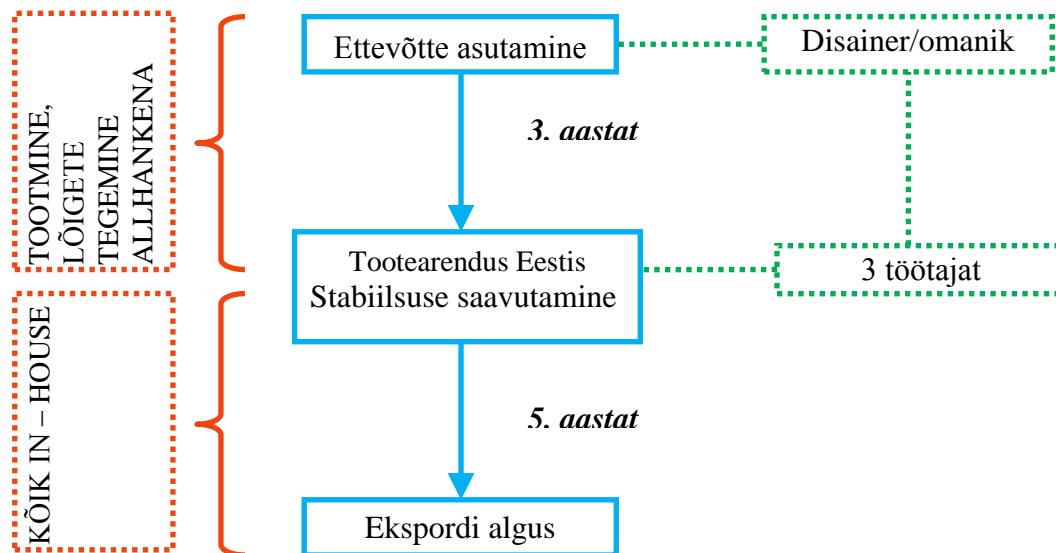
„The ultimate clothing to see the world in“ (Diana... 2014)

Diana Arno alustas omanimelise rõivabrändiga aastal 2011. Esimesed tegutsemisaastad on olnud peamiselt brändi olemuse defineerimiseks, tootearenduseks ja katsetamiseks.

Tegemist on klassikalise disainiteenust pakkuva ettevõttega, kus lisaks disainerile palju täiskohaga töötajaid ei ole. Hetkel on ettevõttel lisaks disainerile kaks täiskohaga töötajat – ärijuht ja õmbleja. Sellel aastal seati sisse väike tootmine ja showroom Tallinna Vanalinnas. Hetkel on tootmismahud veel väikesed, kuid koguste suurenedes plaanitakse suurendada eelkõige omatootmist.

Eksporditegevustega plaanitakse alustada sügis-talv 2016/17 kollektsiooniga. Sihtriigiks on valitud Venemaa ja Saksamaa ning spetsiifilisemalt Moskva ja München.

Brändi arengutee iseloomustus on toodud Joonisel 6.



Joonis 6. Diana Arno Fashion areng ja olulisemad tegevused

Allikas. Autori koostatud, tuginedes intervjuule ja ettevõtte kodulehele

2.4.3 Kriss Soonik Loungerie

„ *It's about exploring your individuality and pushing boundaries. It's not cute and sweet, it's sexy, powerful and a bit cheeky!*“ (Kriss... 2014)

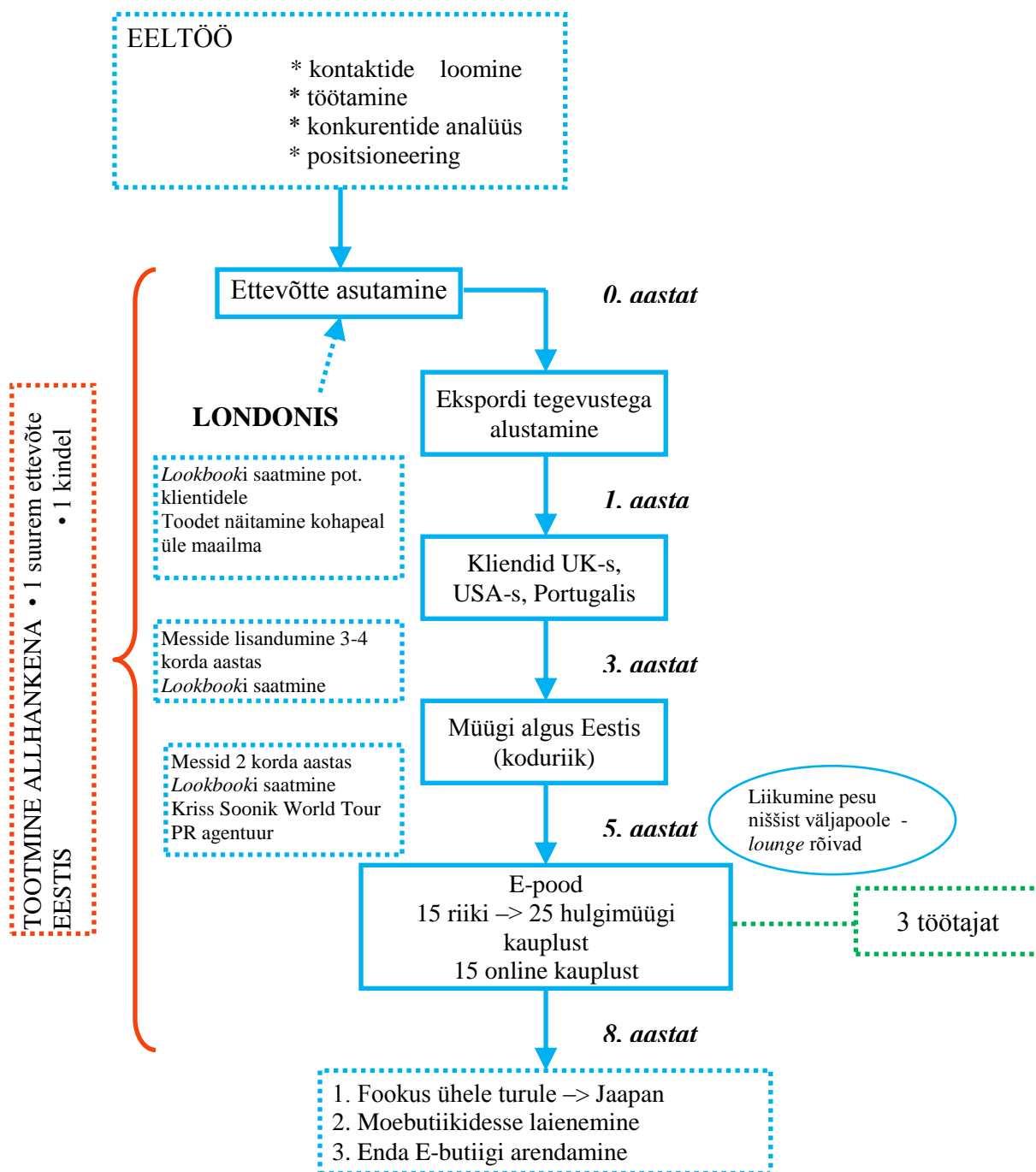
Kriss Soonik Loungerie alustas oma tegevust aastal 2009 Londonis, pakkudes eksklusiivset naistepesu ja *lounge* rõivastust. Ettevõtte suurimaks tugevuseks võibki pidada just unikaalse disainiga toodete pakkumist väga kitsas niššis. Kriss Soonik on lõpetanud London College of Fashion magistriõppe ning töötanud selliste tuntud luksuspesubrändide juures nagu Madame V and Agent Provocateur.

Ettevõttel on lisaks disainerile kaks põhikohaga töötajat – müügiassistent, kelle vastutusalasse kuulub ka turundus ja kommunikatsioon ning tootmisjuht-logistik. Kogu tootmine toimub Eestis allhankena. Lisaks kasutatakse PR-agentuuri teenuseid Londonis.

Olenemata ettevõtte küllaltki noorest eest on võidetud nii klientide kui ajakirjanike tähelepanu rahvusvahelisel areenil. Tegemist on sündinud rahvusvahelise ettevõttega, mis alustas kohe ulatusliku laienemisega välisriikidele. Esimesed sihtriigid olid Suurbritannia, Ameerika Ühendriigid ja Portugal. Eestis hakati oma toodangut müüma alles kaks aastat pärast ettevõtte asutamist, sest puudus sobiv edasimüügi koht. Praeguseks hetkeks müüakse Kriss Soonik Loungerie tooteid parimates luksusbutiikides ja kaubanduskeskustes 15 riigis. Ettevõttel on ka enda *online* butiik.

See aasta on disainerile toonud ka mitmeid olulisi tunnustusi. Esiteks pälviti Suurbritannias välja antav CoolBrands 2013/14 auhind, millega tõstetakse esile eriti silmapaistavad uusi disainereid ning teiseks Kuldnõel 2014 võit, mis on Eesti olulisim moedisaineritele jagatav tunnustus.

Ülevaade ettevõtte arenguteest on välja toodud Joonisel 7.



Joonis 7. Kriss Soonik Loungerie areng ja olulisemad tegevused
Allikas. Autori koostatud, tuginedes intervjuule ja ettevõtte kodulehele

2.4.4 Marimo Fashion

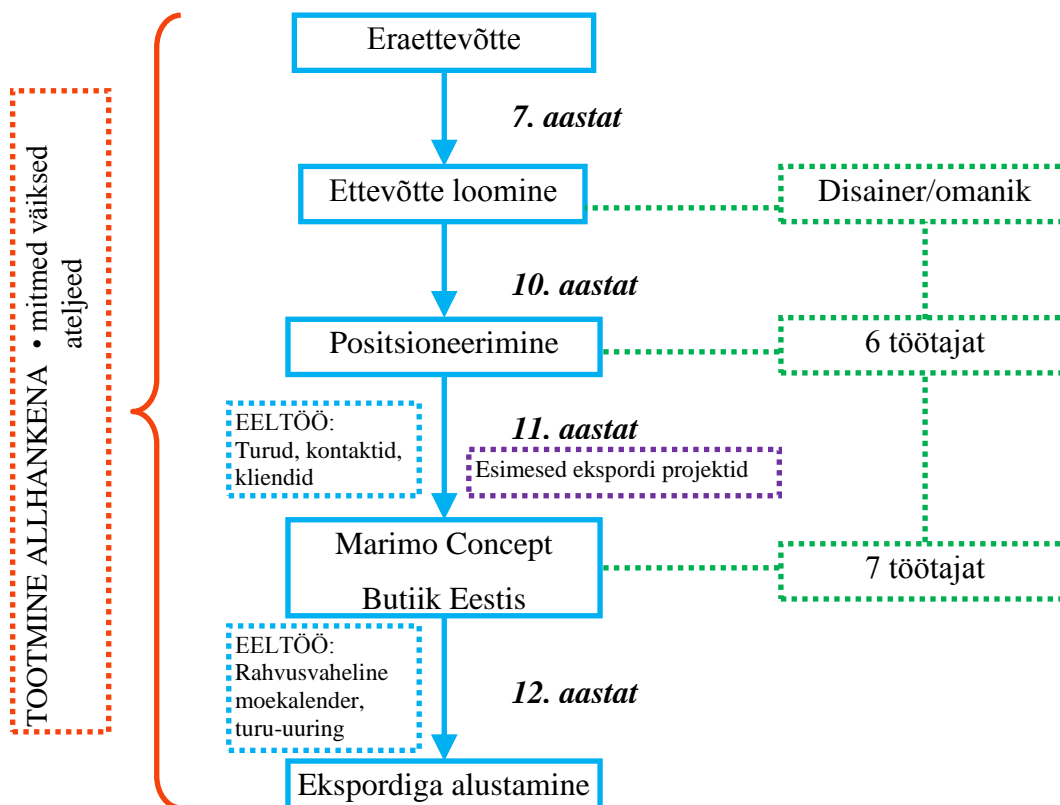
„Marimo – Made For Me“ (Marimo... 2014)

Marimo Fashion on loodud 2010. aastal noore disaineri Mariliis Soobardi poolt. 2014. aastal avati esimene omanimeline butiik Tallinna Vanalinnas. Poe kontseptsioon erineb klassikalisest *flagship* butiigist, sest klientidele pakutakse võimalust soetada ühest kohast kogu rõivastus – alates ehetest kuni kingadeni.

Ettevõttel on kuus töötajat, kellest viis on ka ettevõtte partnerid. Disainerile lisaks on ettevõttel ärijuht, brändijuht, turundusjuht, sotsiaalmeedia analüütik ja müügijuht. Tootmine toimub allhankena väikestes õmblustöökodades.

Hetkel müüakse brändi tooteid ainult Eesti turul, kuid lähiajal plaanitakse astuda esimesed sammud rahvusvahelistumise suunas. Esimese sihtriigina on eelistatakse Saksamaad. Rahvusvahelistumine on olnud ettevõtte strateegia osa algusest peale, kuid enne oli eesmärgiks katsetamine kohalikult turul ja stabiilsete rahavoogude saavutamine.

Ettevõtte senine areng on kajastatud Joonisel 8.



Joonis 8. Marimo Fashion areng ja olulisemad tegevused

Allikas. Autori koostatud, tuginedes intervjuule ja ettevõtte kodulehele

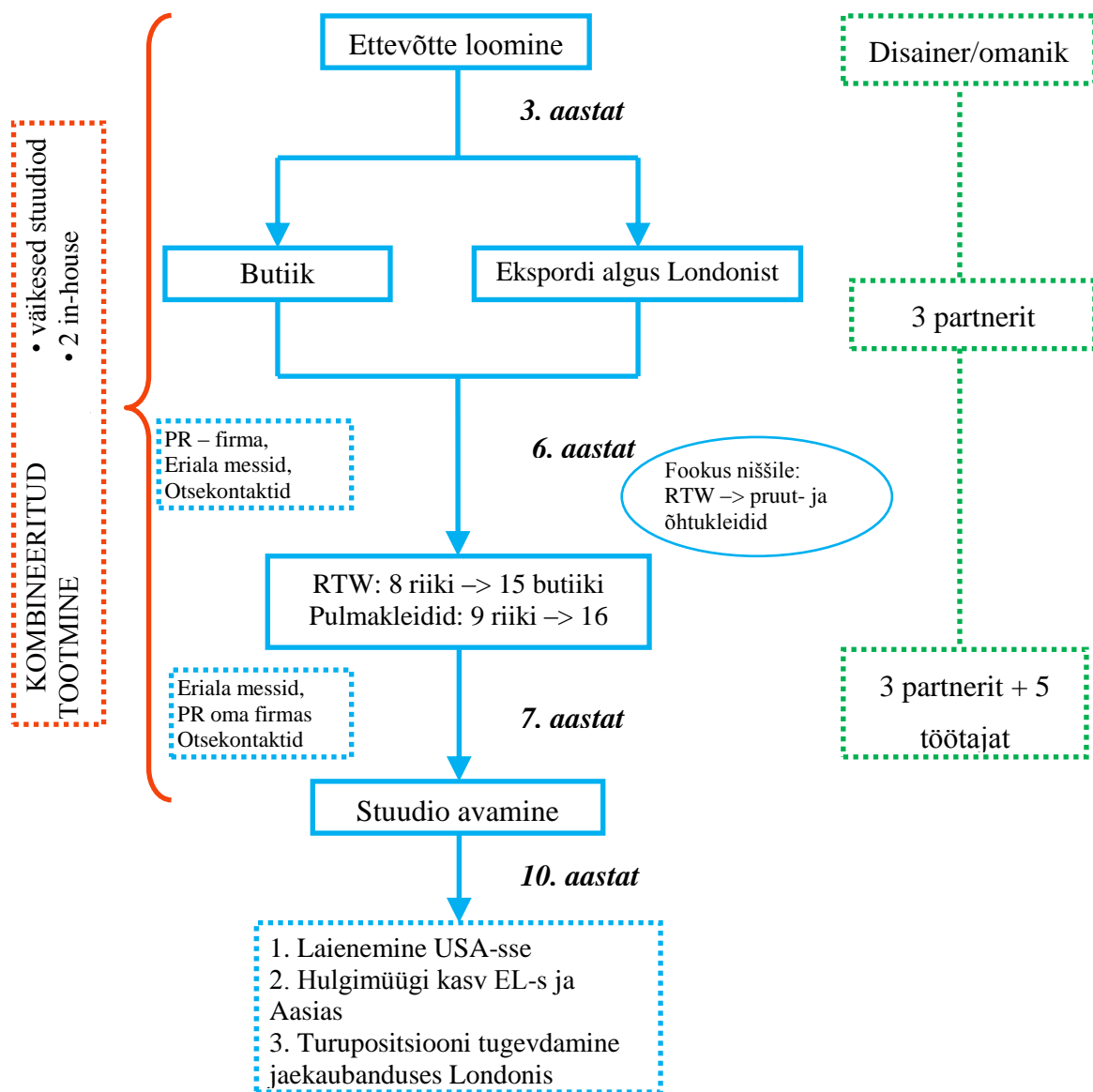
2.4.5 Katya Katya Shehurina

Katya Shehurina on Lätist pärit disainer, kes tegutseb Londonis. Bränd loodi aastal 2007 ning eksporditegevustega alustati aastal 2011. Bränd on loodud Lätis, kuid eksporditegevustega alustati Londonist ning ennast tutvustatakse kui Londoni brändi. Katya on õppinud *couture* moeloomist ESMOD disainikoolis Pariisis ning töötanud prantsuse disainerite Nicolas Fafiotte ja Davis Purves juures. Bränd alustas *ready to wear* kollektsioonidega, kuid on nüüdseks keskendunud ainult unikaalsete pruut- ja õhtukleitide loomisele. Signatuurmaterjaliks võib Katya puhul pidada prantsuse pitsi. Tema looming on saanud palju tähelepanu rahvusvahelises meedias ning leinud tee mitmete tuntud staaride selga, näiteks Kim Kardashian, Mischa Barton, Nelly Furtado.

Ettevõttel on kolm partnerit ja lisaks viis põhikohaga töötajat. Disainer vastutab lisaks loovprotsessile ka tootmise eest. Ülejäänud kaks partnerit vastutavad ärijuhtimise ja finantsjuhtimise eest. Lisaks töötab müügiassistent, kes vastutab ka turunduse ja sotsiaalmeedia eest; kaks õmblejat; butiigi juhataja ja teenindaja. Ettevõtte kasutab osaliselt enda tootmist ja osaliselt allhanget. Kogu tootmine asub Lätis.

Eksporditegevust alustati 2011. aastal kui ettevõttesse kaasati kaks partnerit. Paralleelselt rahvusvahelise hulгимüügiga alustamisele avati Londonis *flagship* butiik. Esimene ekspordi sihtkoht oli Lähis-Ida. Sellel aastal avati ka esimene moestuudio Lätis (eelnevalt oli seal ainult tootmisstuudio, mis klientidele avatud ei olnud). Praeguseks hetkeks müüakse Katya Katya Shehurina rõivaid 9 riigis, kokku 15 multibränd butiigis.

Ülevaade ettevõtte arenguteest on välja toodud Joonisel 9.



Joonis 9. Katya Katya Shehurina areng ja olulisemad tegevused

Allikas. Autori koostatud, tuginedes intervjuule ja ettevõtte kodulehele

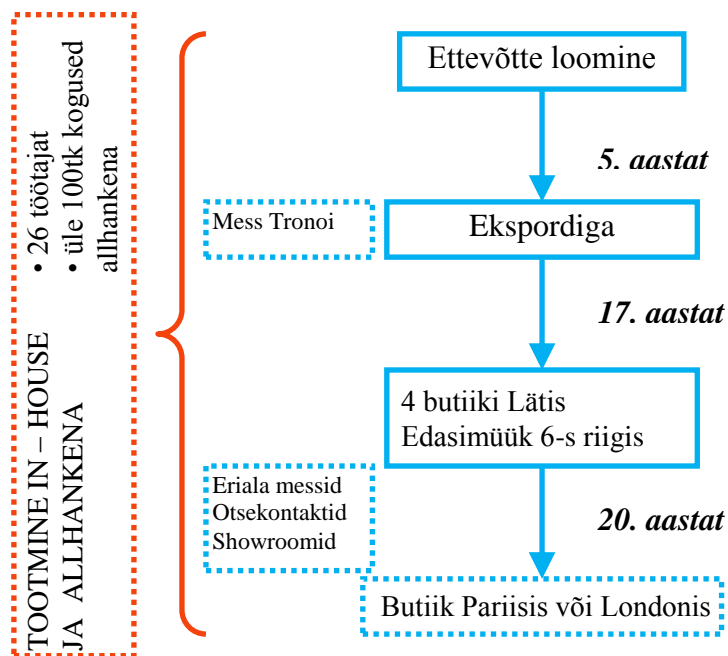
2.4.6 Ramune Piekautaite

Omanimelise disainerbrändiga alustas Ramune Piekautaite 1997. aastal ning esimesed sammud rahvusvahelistumise suunas astuti 2002. aastal. Ramune õppis Vilniuse Kunstiakadeemias kostüümidisaini. See väljendub ka tema loominguks, milles saavad kokku tehniliselt keerukad lõiked ja mitmekülgne materjalikasutus. Ettevõtte on erakordselt edukas oma koduturul Leedus, kus asub neli *flagship* butiiki ja on väljakujunenud suur püsiklientuur.

Ettevõttes töötab kokku 56 inimest, sealhulgas butiikide ja tootmise töötajad. Administratsioonis on 8 töötajat, butiikides 12 töötajat, tootmises 24 töötajat ja 4 tehnoloogi. Lisaks enda tootmisele kasutab ettevõtte suuremate (üle 100 tüki) tellimuste teenindamiseks allhanget.

Rahvusvahelistumine toimus juhuse tahtel kui rahvusvahelises projektis osaledes tekkisid esimesed edasimüüjad. Esimesed välisriigid, kus hulgemüügi partnerid leiti olid Saksamaa, Jaapan ja Argentiina. Praeguseks hetkeks on ettevõttel partnerid kuues erinevas riigis.

Brändi arengutee on näha Joonisel 9.



Joonis 9. Ramune Piekautaite areng ja olulisemad tegevused

Allikas. Autori koostatud, tuginedes intervjuule ja ettevõtte kodulehele

3 Tulemused ja arutelud

3.1 Ülevaade intervjuude analüüsimise tulemustest

Analüüsiprotsessi alustas töö autor kõikidele intervjuudele koodide lisamisega, kasutades selleks programmi Nvivo abi. Kõik saadud koodid on ühendatud sõnapilveks (Joonis 10), et oleks paremini näha enim esilekerkinud sõnad või väljendid. Üheks enim esinenud koodiks osutus „väga kallis“, mis on luksusmoebrände väga hästi iseloomustav sõnaühend. Ühelt poolt on kallis toode ja teisalt ka toote loomine. Finantsidega seotud märksõnu kasutati üsna palju - „maksetingimused“, „välisinvestorid“, „riigi toetus“, „omafinantseering“. On selge, et rahaline ressurss on uuringus osalenud ettevõtete jaoks väga oluline teema.

Järgmisena enimesinenud koodiks oli „messid“. Messide tähtsus eksportija jaoks seisneb eelkõige kontaktide leidmises ja enda näitamises. Õigete kontaktide leidmine on alustava eksportija jaoks tõeline väljakutse ja seda rõhutati ka intervjuudes mitmeid kordi (koodid „kontaktid üliolulised“, „otsekontaktid“, „isiklikud kontaktid“). Sealjuures olulisima müügikanalina domineeris „multibränd butiigid“.

Huvitaval kombel rõhutati intervjuudes korduvalt „järjepidevust“. Järjepidevus nii disainis, enda „signatuuri“ leidmine kui ka rahvusvahelistumisega seotud tegevustes. Moetööstus on äärmiselt konkurentsitihe ning tähelepanu saavutamine võib võtta mitu hooaega. Tähelepanu saavutamisele aitavad kaasa läbimõeldud turunduse ja kommunikatsiooni tegevused, mis intervjuudes tõsteti selgelt esile. Sealjuures olulisimate kanalitena rõhutati „sotsiaalmeediat“ ja „PR-agentuuri“ kasutamist. Rahvusvahelistumise juures on oluline aspekt, kuhu oma tooted suunata ja selles osas rõhutati „niššiturgu“ ning vajadust kollektiooni valmimise protsess viia kooskõlla „rahvusvahelise moekalendriga“.

Rõivabrändile iseloomulikult on oluliseks teemaks ka tootmine ja rahvusvahelistumisega seoses „tootmisvõimekus“. Enamik ettevõtteid kasutasid

„kombineeritud tootmist“, mis tähendab, et enamik tooteid valmistatakse allhankena väiksemates õmblusfirmades ja majas sees hoitakse paari õmblejat. Olenemata sellest, et tootmine asub majast väljast on olulisel kohal „tootmisjuht“. Meeskonnaga seoses tõsteti eriti esile veel „ärijuhi vajalikkust“ ja mõneti üllatavalt „mentorit“. Ärijuhi tähtsuse rõhutamine on ilmselt seotud sellega, et mitmel korral mainiti „ärilise mõtlemise“ aspekti, mis loovettevõtte jaoks on kindlasti üks nõrgemaid külgi.



Joonis 10. Kodeerimise tulemused

Allikas. Autori koostatud

Koodide analüüsimise tulemusena koostati kitsamad kategooriad, mille alla koondati sama teemat ühendavad koodid. Selle tulemusena tekkisid põhi- ja alamkategooriate süsteemid, mille alusel sai ülesehitatud järgnev analüüsi ja tulemuste osa. Loodud kategooriate süsteem on välja toodud Lisas 2. Kodeerimise tulemusena koostati ka *cross-case* tabel, mis annab ülevaate uuringus osalenud ettevõtete ühendavatest ja eristavatest tegevustest, ressurssidest ja võimekustest. *Cross-case* tabel on visualiseeritud Lisas 3.

3.2 Rahvusvahelistumisele eelnev periood

3.2.1 Kolleksiooni arendamine

Kapfere ja Bastien (2009) sõnul luksusbrändi ei looda (*launch*), vaid ehitatakse progressiivselt (*progressively*) juhtides ressurside jagunemist väga kindlal moel. Seega oli ettevalmistav periood enne rahvusvahelistumist kõigi uuringus osalenud ettevõtete jaoks väga oluline. Kõik disainerid olid enne rahvusvahelistumisega alustamist kolm kuni neli aastat tegevad oma koduturul. Sealhulgas ka kaks brändi, kes alustasid eksporditegevust Londonist. Prange ja Verdier (2011) nimetavad seda *threshold* võimekuseks, kus oluline on piisava **kogemuse omandamine koduturul** enne laienemist välisturgudele. Oma käitumises erandlikud olid Pohjanheimo Couture, mis alustas rahvusvahelistumise tegevustega väga hilises faasis, kuid siiski oli ka nende ettevalmistusperiood enne rahvusvahelistumise alustamist kaks aastat ja Kriss Soonik Loungerie, mis oma olemuselt on sündinud globaalne ettevõtte, kuid nagu disainer ise ütleb, siis Kriss Soonik kui disainer oli olemas palju varem, mistõttu võib öelda, et rahvusvahelistumisele eelnes ikkagi koduriigis tegutsemise faas.

Threshold võimekused on väga olulised kahel põhjusel. Esiteks mängib moetööstuses tähtsat rolli järjepidevus disainis. Kõik uuritavad tõid välja, et Eetist välja liikudes peab olema ette näidata kolm kuni neli eelmist kolleksiooni, mille põhjal oleks näha disaineri signatuur ja eripära, „*sest ühte head kolleksiooni on võimelised kõik tegema, aga proovi seda teha kogu aeg ja stabiilselt*“. Teiseks annab koduturul tegutsemine võimaluse saavutada stabiilse rahavoo, mille abil laienemistegevusi finantseerida.

Koduturul tegutsemise perioodi kuulus kõikidel brändidel ka tootearendus ja oma eristuvate toodete leidmine. Küsides disaineritelt nende signatuuride kohta, suutsid kõik välja tuua vähemalt ühe nende brändi iseloomustava hooajast hooaega korduva lõike või materjali. Tavaliselt kujuneb **signatuur**-tooteks klientide poolt enimostetud rõivaese, mis läheb kokku Bruce ja Kratz (2007) poolt kirjeldatud ikoonilise toote iseloomuga. Selliste toodete olemasolu kolleksioonis näitab, et disaineritel on väljakujunenud isikupärane disainikeel, mida nad suudavad erinevas vormis korrata igas kolleksioonis. Allpool toodud fotodel on näha kõikide brändide iseloomulikud disainielemendid visualiseerimaks uuringus osalenute erinevust. On väga oluline, et enne rahvusvahelistumist oleks läbi mõeldud, millised

on need eristuvad elemendid. Tundub, et kõigil brändidel oli see eristuvus olemas. Ainuke, kes tõi välja, et nende tootearendus protsess alles käib oli Diana Arno Fashion.

D: „Üks asi kui minna välismaale, kõik tahavad minna, aga sul peab toode ka olema, millega minna.“



Pohjanheimo Couture



Marimo Fashion



Diana Arno Fashion



Katya Katya Shehurina



Ramune Piekautaite



Kriss Soonik Loungerie

Kollektsiooni arendamise protsess oli kõigil ettevõtetel sarnane. Kollektsiooni valmimise juures pannakse väga suurt rõhku kvaliteetsetele kangastele, lõigete istuvusele ja

proovikandmistele. Kõik intervjuueeritavad pidasid neid aspekte suuremal või vähemal määral brändi tugevusteks. Erilist tähelepanu pööravad uuringus osalenud brändid ka kvaliteedile ja käsitööle, mis on luksusbrändile iseloomulikud ja väga olulised karakteristikud (Heine 2012; Kapferer, Bastien 2009). Erinevused kollektsiooni arendamises tulid sisse etapis, kus oli vaja otsustada, millised tooted jätta ja millised mitte. Mitmed ettevõtted tõid välja hulgiklientide ja klientide soovidega arvestamise selles etapis. Üllataval kombel tehti hulgiklientide vajadustest lähtuvalt üsna palju muutusi, mis väikeste brändide puhul ei ole eriti tavaline. Iga muutus lõikes maksab ja väikesed brändid ei saa tihtipeale endale sellist kulu lubada. Väga tugeva ärilise mõtlemisega paistis silma Katya Katya Shehurina bränd, kus loovuse kõrval oli ülioluline müüginumbrite analüüs ja erinevate turgude vajadused. Analüüsi tulemusena tulid selgelt esile erinevused ettevõtete vahel, kes suhtuvad brändi kui ärisse (Katya Katya Shehurina, Marimo Fashion, Kriss Soonik Loungerie) ja kes suhtuvad eelkõige kui loovettevõttesse (Ramune Piekautaite, Pohjanheimo Couture).

S: You can be very creative and create whatever you like, but at the end of the day it's business and to be a successful business you have to adapt your client needs. We still doing garments with our signature style, but we adapt to our clients needs you know. Sometimes Katya says she would have done all bridal dresses with long sleeves, because she loves long sleeves, but we know that we have a lot of clients who prefer short-sleeves or no-sleeves. If you want to create a business not just creativity you have to think about business part of collection."

3.2.2 Planeerimine

Enda sisemiste võimekuste arendamise kõrval on enne rahvusvahelistumist väga oluline ka **rahvusvahelistumisega seotud eeltöö**. Selles osas olid uuringus osalenutel üsna erinevad praktikad. Kõik küll panustasid teatud määral eeltöösse, kuid erineva põhjalikkusega. Kui Pohjanheimo Couture'i kahe aasta pikkusesse ettevalmistavasse perioodi kuulus eelkõige lõigete perfektsuseni viimistlemine, siis Kriss Sooniku puhul oli eesmärk viia läbi põhjalik konkurentsianalüüs ja turuanalüüs. Kontaktide loomise jaoks on eelkõige oluline kaardistada sobivad butiigid, kellele näiteks enne messile minemist saata tutvustavad materjalid ja leppida kokku kohtumised. Mitteeeksportivate brändide puhul tähendas

ettevalmistamine kindlate riikide väljavaatamist ja võimaluste otsimist nendes eksporditegevustega alustamiseks. Tundub, et alles alustavad brändid arvavad kontrollivat rahvusvahelistumise protsessi – millal ja kuhu laieneda. Samas rahvusvahelistunud brändide kogemuse põhjal võib öelda, et protsessi kontrollivad tihtipeale hoopis välised faktorid, mida ei ole võimalik mõjutada.

K: „Kui ma kolisin siia, siis ma tegin oma magistrikraadi London College of Fashionis ja töötasin kahes pesufirmas. Selle aja jooksul ma tegin ikkagi kogu aeg eeltööd. Ma teadsin, et ma tahan hakata oma brändi tegema, aga ma tahtsin enne turu kohta teada nii palju kui võimalik. Ma tegin korraliku konkurentide researchi. Ma põhimõtteliselt natuke jälitasin mingeid poode, vaatasin misasju nad müüivad, kuidas nad müüivad.“

Enne rahvusvahelistumisega alustamist on väga oluline viia oma kollektsiooni loomise protsess vastavusse **rahvusvahelise moekalendriga**. Kohalikud brändid seda ei järgi, kuid rahvusvahelisel turul konkureerides tuleb enda tegevused ühtlustada rahvusvahelise moekalendriga. Rahvusvaheline moekalender töötab ligi poolteist aastat ajast ees, mis tähendab, et ettevõtted peavad suutma oma tegevusi väga hästi planeerida ning mitme kollektsiooniga korraga tegeleda. See nõuab ettevõtelt korralikku planeerimist ja läbimõeldud tegutsemist.

Mitmel korral leidis intervjuude käigus äramärkimist **niššiturule** spetsialiseerumise olulisus konkurentsieelise saavutamisel rahvusvahelisel turul. Ka kirjandus ütleb, et keskendumine niššitoodete pakkumisele on parim võimalus rahvusvahelistumise barjääridest ülesaamiseks ja ulatuslikuks laienemiseks (Childs & Jin 2014; Falay et al. 2007; Serra et al. 2012). Kolm intervjuus osalenud ettevõtet kuuest on võtnud sihiks väga kitsa nišši - Kriss Soonik luksus *lingerie* ja *lounge* rõivad; Katya Katya Shehurina õhtu- ja pulmakleidid ning Pohjanheimo Couture rõivad, mis ei oma „*kindlaid hooajalisi tundemärke*“. Keskendumine lihtsalt *ready-to-wear* pakkumisele ei pruugi olla piisav spetsialiseerumine tähelepanu köitmiseks. Katya Katya Shehurina bränd alustas justnimelt *ready-to-wear* niššis, kuid väga kiiresti saadi aru sealsest ülitugevast rahvusvahelisest konkurentsist. Et paremini silma paista otsustati oma suunda muuta veelgi spetsiifilisemaks. Hetkel on juba näha, et see oli nende jaoks väga õige otsus.

3.2.3 Võtmetegevused

Võib öelda, et enne rahvusvahelistumisega alustamist on oluline viia lõpuni tootearendusprotsess ja leida stabiilsus kohalikul turul. **Koduturul tegutsemise faas** oli kõigi uuringus osalenud ettevõtete jaoks väga oluline ja muutis rahvusvahelistumisega alustamise lihtsamaks. Kui ühele osale oli see periood vajalik eelkõige tootearenduseks, siis teistele oli oluline ka stabiilsete rahavoogude saavutamine, et laienemist finantseerida.

Suuremat edu tundub noortele brändidele toovat **niššiturule keskendumine**. Luksusmood hõlmab endas väga erinevaid kategooriaid, milles kõigis väga hea olla on keeruline. Selleks tasub keskenduda kitsamale kategooriale ning pakkuda innovaatilist, unikaalset toodet, mis eristub konkurentide poolt pakutavast. Toetudes uuringus osalenute kogemusele võib öelda, et see loob paremad võimalused teiste brändide seast esile tõusta.

Kolmandaks võtmeteguriks võib pidada **põhjalikku eeltööd**. Eeltöö peaks endas eelkõige hõlmama konkurentide analüüsi ja potentsiaalsete edasimüüjate kaardistamist. Väga oluline on korralik eeltöö ka enne messidele minekut, et mitte jääda lootma ainult juhusele.

3.3 Rahvusvahelistumisega seotud tegevused

Kõigi brändide rahvusvahelistumine on olnud pigem proaktiivne, välja arvatud Ramune Piekautaite, kelle jaoks oli kogu protsess selgelt reaktiivne. Ettevõtte on jõudnud ühel hetkel oma arengus sellisesse etappi, kus rahvusvahelistumine tundub olulise järgmise sammuna ettevõtte arengus. Korduvalt rõhutati enda brändi kui globaalse nähtuse peale mõtlemise olulist kohe alustamisest peale. See viitab sellele, et juba ettevõtet luues mõeldakse rahvusvahelistumise peale ning kui mitte teadlikult, siis alateadlikult hakatakse selles suunas ka kohe liikuma. Kõiki uuringus osalenud ettevõtteid võib nimetada maailma mõistes rahvusvahelistujaks teiste hulgas (Johanson, Matsson 1993, Fernandez, Masum 2008 kaudu) ehk nende eksporditegevused on paljuski tingitud sellest, et kogu moetoöstus on tänapäeval juba väga globaalne, mistõttu on see noortele disaineritele ettevõtte arengu loomulik osa. Samas Eesti mõistes on tegemist pigem varajaste alustajatega, sest koduriigi tugi on väike ja väliskontaktide arv piiratud.

Benito ja Welch (1994) ja Piercy (1980) ütlevad, et väikeettevõtteid ei suutu ekspordimisse kui süstemaatilisse protsessi ning kogu nende tegevus baseerub juhusel.

Käesoleva töö raames kogutud info näitab aga, et valdavalt on ekspordi alustamisega seotud protsess planeeritud, kuid riikide valik ja esilekerkinud võimalused **juhuse tulemus**. Eksportivad ettevõtted võtsid enamasti esimestel aastatel vastu peaaegu iga huvitunud hulgimüüja, et olla esindatud võimalikus paljudes multibränd butiikides. Juhuse suur osakaal viitab sellele, et fikseeritud äriplaani ja strateegilisi otsuseid mikrouuruses disainerrõivabrändid oma rahvusvahelistumisega alustamisel ei järgi. Küll aga muutub nende tegevus strateegilisemaks, kui ollakse juba rahvusvahelistunud. Järgmise kolme aasta eesmärkide hulgas oli kõigil eksportivatel ettevõtetel spetsialiseerumine teatud turgudele.

Riikide valimise protseduuri järgi jagunevad brändid kahte leeri – ühed, kes valisid kindlad koduriigiga sarnased sihtriigid ja keskendusid nendele; teised aga andsid võimaluse kõigile, kes huvi tundsid olenemata riigist (ainukene kriteerium edasimüüja profiil). Huvitav on sealjuures see, et ühte leeri kuuluvad mitteeksportivad ja teise eksportivad ettevõtted. Seda võib põhjendada psüühilise distantsi tajumisega, mida kirjeldab ka Evans et.al (2006), öeldes, et tundmatus olukorras valitakse just need sihtkohad, mis tunduvad sarnased ja arusaadavad. Seega need, kellel kogemus puudub, plaanivad laieneda Johanson ja Vahlne (1977, 2009) poolt kirjeldatud Uppsala mudeli järgi, valides psüühiliselt lähedased turud ja fokuseerides end kõigepealt ühele või kahele turule. Ainult üks juba eksportiv ettevõtte oli valinud laienemise strateegiaks just Uppsala mudeli. Olenemata globaalsest keskkonnast ei ole psüühilise distantsi aspekt kuhugi kadunud ning töö autorile tundub, et selle mõju on otsustaja riskijulgusest ja kogemusest. Kindlasti on oluline mõju ka ettevõtte käsutuses olevatel rahalistel ressurssidel, sest kontaktide loomiseks ja hoidmiseks peab sihtriigis kohal käima, kuid see on väga kulukas. Selle barjääri ületamiseks on mitmed brändid kasutanud kaugemates sihtriikides abi agentidelt, kes asuvad kohapeal ning tunnevad väga hästi kohalikku turgu. Mitmel juhul aga toodi välja, et usaldusväärse agendi leidmine on väga keeruline ja aeganõudev.

K: „Praeguseni me oleme seda asja ikka võimalikult rahvusvahelisena võtnud. Me ei ole keskendunud ühelegi riigile. Me oleme vaadanud poodide kaupa, seal, kus on poed, sinna saadame info. Vahet ei ole, kas nad on Ameerikas või Euroopas. Pigem oli see, et kas näkkas kui see, et kus oli otsustatud müüa.“

Rahvusvahelistumise ulatus peegeldab väga selgelt ettevõtte **riskijulgust**, näidates kui palju ollakse valmis eirama rahvusvahelist protsessi teooriat, et kiiremat edu saavutada. Evans et al. (2006), Serra et al. (2012), Cavusgil ja Nevin (1981) on riskijulguse ühes juhi karakteristikutega seadnud üheks olulisemaks rahvusvahelistumise tendentsi ja ulatust ennustavaks teguriks. Intervjuude tulemused näitavad, et neljast eksportijast kolmel, kes olid valinud agressiivse laienemise, olid sama ajaga saavutanud palju laiema tuntuse, kui ettevõtted, kes oli otsustanud konservatiivse laienemise kasuks. Tundub, et kaks ekspordiga alles alustavat ettevõtet plaanivad samuti rahulikumalt alustada. Osalenud ettevõtted on olnud aktiivsed eksportijad suhteliselt lühikest aega, mistõttu on keeruline öelda, kas agressiivsus toob ka pikaajaliselt suuremat edu, kuid kindlasti aitab see kiiremini rahvusvahelisel areenil enda brändi positsioneerida. Antud uuringu käigus leidis kinnitust ka rahvusvahelistumise kirjanduses (Andersson et al., 2004; Freeman et al., 2010) esile toodud aspekt, et mida hiljem ettevõtte alustab eksporditegevusega, seda madalam on riskijulgus ja võime ära tunda võimalusi.

Freeman et al. (2010) annab samuti mõista, et agressiivse laienemise eeliseks võib eelkõige pidada võimalust kiirelt aru saada, mis toimib, mis ei toimi ja kuhu oma tooted suunata. Lisaks võimaldab agressiivsus avastada täiesti uusi riike, kuhu pakutav toode sobib, ka selliseid, mille peale poleks ekspordiplaani koostades osanudki mõelda. Näiteks Katya Katya Shehuria ei oleks Lähis-Ida turgu püüdma läinud kui neil juhuslikult poleks tekkinud võimalus seal esimesena toodete müügiga alustada. Nüüdseks on Lähis-Ida brändi jaoks väga oluline turg. Juba üle kümne aasta rahvusvahelisel turul aktiivselt tegutsenud Ramune Piekautaita tõi välja, et kuigi selline julge laienemise taktika on neile olnud „*quite expensive school*“ on see siiski asendamatu kogemus nii kontaktvõrgustiku loomisel kui klientide tundmaõppimisel. Siinkohal tulevad kindlasti mängu ka ettevõttel kasutada olevad ressursid - kui suures ulatuses on võimalik jätta eksimis- ja katsetamisruumi. Kuigi kirjanduses seotakse riskijulgus eelkõige juhi isikuomadustega, siis autor usub, et mikrosuuruses ettevõtete jaoks võib selle siduda pigem rahaliste ressurssidega.

3.3.1 Kontaktvõrgustikud

Võrgustike roll rahvusvahelistumise uurimisel on pälvinud palju tähelepanu. Teadlased nõustuvad üksmeelselt, et võrgustikud on kogu rahvusvahelistumise protsessi juures üliolulised tegurid (Johanson, Vahlne 1990; Li, Zhou 2010; He, Wei 2013, Jakli,

1998). Kontaktide olulisuse tõstsid esimesele kohale ka kõik uuringus osalenud ettevõtted. Pidades seda ka üheks suurimaks barjääriks rahvusvahelistumisega alustamise juures - Eestist on vajalike võrgustikeni jõudmine keeruline ja kulukas.

P: „Eestis ei ole võimalik, minu arust, neid suhteid üleval hoida. Neid suhteid ei ole kerge siit ka leida, sest tegelikult me oleme hästi kinnised, nii oma geograafilise olukorra poolest ja ka ütleme rõivamaailmas me ei ole mitte keegi.“

Kogutud andmete põhjal võib eristada nelja erinevat viisi kontaktvõrgustiku loomiseks:

1. Otsekontaktid – ettevõtte saadab ise oma *lookbook'i* ja tutvustava info huvipakkuvatele brändi profiiliga sobivatele hulgimüüjatele
2. Juhuslik tutvus mõnel messil või moeüritusel – sisseostja või agent tunneb messil/moeüritusel brändi vastu huvi ning avaldab initsiatiivi koostöö alustamiseks
3. Initsiatiiv väljastpoolt – näiteks brändi info on leitud internetist ja võetakse ettevõttega ühendust omal initsiatiivil
4. Kontaktide kontaktid – isikliku kontaktvõrgustiku kaudu tekkinud partnerid

Ettevõtte varajases etapis, kui vajalik kontaktibaas puudub, on kõige olulisem ettevõtte enda **initsiatiiv kontaktide loomisel**. Kõik ettevõtted on seda võimalust edasimüüjate leidmiseks ka suuremal või vähemal määral kasutanud. Tavaline protsess näeb välja järgmine: bränd saadab oma *lookbook'i* koos tutvustava tekstiga sobivale butiigile, teeb järelkõne ja selle tulemusena, kas huvi on või mitte. Kusjuures otsekontaktide meetod tundus toimivat paremini Londonist alustanud ettevõtetel. Ramune Piekautaite sõnul ei suutnud nemad sellisel teel mitte ühtegi kontakti saada, samal ajal kui mõlemad Londonist alustanud brändid leidsid selle olevat üks tõhusamaid meetodeid esmaste kontaktide loomiseks. Võib-olla tuleneb see päritolumaast – kui juba nähakse, et Londonist pärit disainer, siis vaadatakse teise pilguga ning ollakse altimad võimalust andma.

Vähem oluliseks ei saa pidada võrgustiku loomise juures ka **messide tähtsust**, mille kaudu tegelikult kõik vaadeldavad eksportivad brändid on saanud oma olulisemad kontaktid. Messid olid üks analüüsi käigus tugevaimalt esile kerkinud kategooria. Messidel on parim võimalus ennast näidata suurele hulgale moetööstuse professionaalidele ning oma

unikaalsusega ka silma jääda. Messide külastamine kuulub kõikide intervjueeritavate puhul regulaarsete tegevuste hulka, tavaliselt külastatakse messe kaks kuni neli korda aastas. Kuigi otsekontaktide otsimine internetist oli esimene samm, siis enamasti reaalne kontakt loodi potentsiaalsete partneritega messil. Messide puhul on olulisim järjepidevus, ennast tuleb lihtsalt pidevalt näidata, sest uusi brände tuleb igal aastal aina rohkem juurde.

S: "Online, we looked wholesale clients and multiband boutiques who we feel would position our brand correctly and we tried to contact them. We sent an e-mails, we called them, we met them at the shows. That is how the relationship starts."

Mõnevõrra üllatuslikult ei ole ühelgi uuringus osalenud ettevõttel olnud **isiklikku kontaktvõrgustikku**, mille peale ekspordiga alustades loota – erinevalt kirjandusest, kus otsustajate sotsiaalse kapitali suurust peetakse väga oluliseks (Oviatt, McDougall 1994). Kõik intervjueeritavad on leidnud edasimüüjad tänu põhjalikule eeltööle ning disaineri silmapaistvale ja eristuvale käekirjale. Ainuke, kelle puhul on esimesed ekspordiga seotud projektid tulnud läbi isiklike kontaktide, on Marimo Fashion. See tähendab, et tegelikult on võimalik ettevõtet üsna kiiresti kasvatada ka ilma, et sul oleks eelnevat kontaktibaasi. Pigem on oluline kontaktide loomise ja hoidmise võimekus ning ligipääs kontaktidele kui eelneva sotsiaalse kapitali omamine.

Ettevõtte rahvusvahelistumise teises etapis on loodud juba toimiv kontaktvõrgustik nii hulгимүүjatega kui kanga tarnijatega. Saavutatud on teatav stabiilsus ja uute kontaktide loomine on muutunud lihtsamaks. Selles faasis on võimalik muutuda valivamaks – ei pea katsetama igat riiki ja edasimüüjat. Tekib vajadus keskenduda ühele kindlale turule, kus bränd tundub kõige paremini sobivat või avada enda *flagship* butiik mõnes moepealinnas. Kriss Soonik on võtnud eesmärgiks turuosa suurendamise Jaapanis ja Ramune Piekautaite kaalub oma butiigi avamist. Sellesse faasi jõudmiseks tuleb aga enne läbi teha hulгимүүgi faas, et aru saada, millised on need turud, kuhu panustada.

Fletcher ja Harris (2012) ja He ja Wei (2013) on toonud välja **kohalike võrgustike abi** positiivse mõju ekspordimisega alustamisel. Töö autor leiab, et Eestis alustamise puhul osutub see üheks olulisemaks puudujäägiks. Omavahelist võrgustiku tegevust sisuliselt ei toimu - kõik proovivad ise hakkama saada.

D: „Eestile omaselt kõik nokitsevad omaette [...] Siin ei ole kuidagi seda traditsiooni, et aitate järeltulevat seltskonda. Ikkagi see, et mina ise olen pidanud läbi vee ja vasktorude tulema, las siis kõik teised tulevad ka.“

Üheks põhjuseks on tõesti see, et Eestis ei olegi ühtegi väga edukat rahvusvahelist disainerbrändi ette näidata ehk meil pole veel omavahel väga midagi jagada. Meil lihtsalt puuduvad vajalikud kontaktid ja kogemused, mis suurtes moepealinnades, nagu London, olemas on. Küll aga oleks võimalus koos rahvusvahelistumise tegevused läbi mõelda või juba kogetud õppetunde jagada ning proovida koos rahvusvahelistumise tegevustega alustamist. Mitmed intervjuueeritavad tõid välja, et palju lihtsam oleks korraga mitme brändiga eksporditegevusi alustada, kuid panid selle võimaluse loomise kohustuse riigi õlgadele. Ainult üks intervjuueeritavatest mainis, et esialgu küll veel mõtte tasandil, kuid plaanis on alustada eksporditegevusi koos teiste kohalike brändidega.

K: „Need teised samasugused pesubrandid, kellelt saada infot ja kes jagavad oma teadmisi poodide kohta. Mul tegelikult siinamaani on selline support võrgustik. Sellist asja mul ei oleks Eestis kunagi olnud. Sa arvad, et sa teed asju kuidagi, aga võib olla teised teevad teisiti kui on võimalus suhelda inimestega, kes teevad sama asja. Mõnus on kogemusi jagada!“

3.3.2 Päritolumaa (COO – *country of origin*)

Kuuest uuringus osalenud ettevõttest alustas eksporditegevustega oma koduriigis neli ja väljastpool koduriiki kaks. Väljastpool koduriiki alustamise kohaks oli mõlemal juhul London, mida tuntakse rahvusvahelises moeringkonnas kui kõige innovaatilise, noorusliku ja värske mekat. Peaaegu kõik rahvusvahelistumisega seotud brandid andsid mõista, et **päritolumaa on** ühel või teisel moel **mõjutanud** nende tegevust välisturgudel. Ainult Ramune Piekautaite sõnul vaadatakse kõigepealt ikkagi kollektiooni ja päritolumaa ei ole sugugi esimene küsimus. Mõlemad Londonist alustanud ettevõtjad pidasid seda aga väga suureks eeliseks. Põhjustena toodi eelkõige Londoni rahvusvahelist tuntuks moepealinnana, kontaktide lähedust ja rahvusvahelisuse käegakatsutavust. Huvitaval kombel, veel mitte rahvusvahelised ettevõtted, kas ei pea või ei oska päritolumaad oluliseks pidada, sest nende

intervjuudes ei olnud kordagi viidet päritolumaale. Eestist rahvusvahelistumist alustanud ettevõtte pidas seda üsna suureks takistuseks.

P: „Eelmine kord kui ma käisin Berliinis ma olin sellises projektis nagu Design from Russia. Seal olidki vene disainerid viis tükki ja mina ka aga mul oli sellest savi. Vahel on see isegi parem, et ma ütlen et ma olen Venemaalt, sest nemad on teinud väga kõva töö. Täpselt samuti ma ütlen mõnele rahulikult, et ma olen Soomest.“

Need tulemused viitavad selgelt, et päritolumaa mõju ei ole mitte kuskile kadunud ning omab endiselt väga suurt rolli globaalses moeäris nagu on viidanud ka Alleres (2003), Moore et. al. (2005) ja Nueno ja Quelch (1998). Eesti, kui disainimaa, suurimaks probleemiks on asjaolu, et meil puudub vastav kuvand rahvusvahelisel moeareenil. Meid lihtsalt ei teata kui disainiriiki ja meil ei ole ette näidata ka mitte ühtegi rahvusvaheliselt tuntud disainerrõivabrändi. Kapferer (2012) ütleb, et iga luksusbrändi taga on päritoluriigi prestiiž ja kultuuripärand. On selge, et noored disainerid kasutavad pigem võimalust kasutada mõne teise riigi pärandit, alustades oma tegevust väljastpoolt Eestit. Samas toob Keller (2009) välja, et erinevalt levinud arvamusest ei ole riigi kuvand staatiline, vaid võib aja jooksul muutuda. Selleks, et toimuks muutus läheb natuke aega, kuid juba praegu on meil aina rohkem disainereid, kes leiavad äramärkimist rahvusvahelises moeajakirjanduses ning ka riik on astunud esimesi samme Eesti disaini tuntuse tõstmiseks.

K: „Teine asi on ikkagi see, et Eestist tulles tundmatu bränd hakkab siin pesu tegema, prantslastele näiteks pesu müüma. Nad lihtsalt ei võta sind tõsiselt. See, mis London andis oli see, et London on tuntud oma selliste up-and-coming disainerite poolest ja jääb see märk külge, et sa oled Londoni disainer, mitte mingist tundmatust kohast disainer.“

Mitmel korral tõid intervjuueritavad välja riigi strateegilise tegevuse puudumise disaini ekspordiga seoses. Lisaks riigi tegevusele on veel üks oluline üritus, mis näitab riigi tähtsust moemaailmas - selleks on moenädal (*fashion week*). Moenädal leidis äramärkimist ka pea kõigi intervjuueritute poolt. Maailma olulisemad moenädalad toimuvad kaks korda aastas Londonis, New Yorkis, Milaanos ja Pariisis, kuid tänapäeval on väga paljudel riikidel oma moenädalal, mis on aidanud nende riikide tähtsust rahvusvahelisel moeareenil tõsta. Eestis peetav Tallinn Fashion Week on puhtalt kohalik ettevõtmine ja ei leia rahvusvahelises

meedias sisuliselt mitte mingit kajastus. Samas kui näiteks Riga Fashion Week toob alati kohale suurel hulgal rahvusvahelist ajakirjandust ja peetakse üsna oluliseks moevadkonnas Baltikumis.

Tähelepanuväärne on see, et kõik uuringus osalenud ettevõtted tähtsustasid kõrgelt koduriigis tootmist. Kõik toodavad endiselt oma koduriigis ja ei plaani tootmist mujale kolida. Sellest võib järeldada, et tootmismaa pärand seisab eraldi päritolumaa omast. Tootmismaa puhul on kõige olulisem asumine Euroopas, mistõttu võib julgelt öelda, et toodetud Eestis, Lätis või Leedus. Luksusbrändide puhul ei ole kunagi pidanud neid kahte üksteisest eraldama, kuid globaliseerumisega on paljud brändid oma tootmise arenguriikidesse kolinud, samas kasutades endiselt ära päritolumaa positiivset kuvandit oma toodete turundamiseks. (Kapferer, 2012)

3.3.3 Bränding

Kõigi intervjuude puhul ilmnis selgelt **brändi** identiteedi ja väärtuste defineerimise **olulisus**. Igaüks oli enda jaoks läbimõelnud, mis on see, mis brändi teistest eristab ning millist sõnumit see edastama peaks. Sellest juhindudes on planeeritud ka turundus- ja kommunikatsioonitegevused, mis pea kõigile olid ühtmoodi olulise tähtsusega. Kõige olulisemaks turunduskanaliks nimetasid kõik sotsiaalmeediat. Sotsiaalmeedia on parim võimalus astuda otsekontakti oma potentsiaalsete klientidega ning saada väärtuslikku tagasisidet (Kaplan, Haenlein 2010). Eriti oluline võib see olla brändidele, kellel puudub võimalus oma *flagship* butiigi avamiseks. Ülejäänud tegevustele pandi bränditi erinevalt rõhku. Turunduskommunikatsiooni vahenditena kasutatakse näiteks: ajakirjade fotoseeriaid, moeshowsid, PR-tegevusi, rõivaste laenutamist pildistamiseks üle maailma, blogisid. Kõige enam panustasid turundusse Kriss Soonik ja Katya Katya Shehurina. Kriss Soonik korraldas brändi viienda juubeli puhul KSWorldTour'i, mille raames korraldati sünnipäeva üritused viies linnas koostöös kohalike partneritega. Samas tõi ta välja, et kui see aasta keskendutakse turundustegevustele, siis järgmine aasta „*peaks selle materialiseerima*“ ehk pidevalt jälgitakse, et turunduse ja müügi aspektid oleksid omavahel tasakaalus.

Oluline erinevus Londonist alustanud ja ülejäänud brändide vahel on **PR-tegevuste osatähtsus**. Londonist alustanud ettevõtted panevad palju suuremat rõhku professionaalsele PR-teenuse kasutamisele. Mõlemad brändid on kasutanud või kasutavad PR-agentuuri teenust. Kohalikest brändidest ühel oli negatiivne kogemus Skandinaavia päritolu PR-

agentuuriga ning teiste puhul ei olnud ühtegi viidet, mis annaks mõista, et neil oleks see plaanis. Võib öelda, et PR-agentuuri kasutamine on andnud mõlemale ettevõttele mitmeid eeliseid ning aidanud kaasa tuntuse saavutamisele. Avalikele suhetele panustamine tuleb kindlasti kasuks ettevõttele, kellel ei ole eelnevat kontaktvõrgustikku. Backlund ja Lindberg (2014) ütlevad, et luksusbrändid peaksid kulutama rohkem raha PR-tegevustele kui klassikalisele turundusele, sest see aitab neil luua kliendiga paju emotsionaalsemat ja püsivamat side.

S: "From the moment we opened we started working with PR company. This has been huge advantage also, because you know when you have a lot of editorials, quite a few celebrities have been wearing our dresses - Jessie J, Melanie c, Nelly Furtado, Kim Kardashian. So it's always a huge advantage when you present your collection at a trade show and you are just not any brand. You have boutique in Central London and your dresses are worn by celebrities."

Moore et. al (2000) poolt kirjeldatud eksportimise viisidest on uuringus osalenud ettevõtted kasutanud kahte – hulгимүүк ja esinduspoe avamine mõnes moepealinnas. Selgelt domineerivam on hulгимүүк, mis oli kõigi intervjueritute jaoks kõige olulisem meetod ning mida peetakse ka kõige efektiivsemaks laienemise viisiks väiksematele rõivabrändidele (Moore et.al., 2000; Hutchinson et.al., 2005). Hulгимүүги enim kasutatavamateks kanaliteks on **multibränd butiigid** ja kaubamajad. Samas jäi mitmel korral kõlrama, et kui oleks vähegi teisi võimalusi oma toodete turustamiseks, „*siis päeva pealt lõpetaks selle butiikidega tegelemise ära*“. Probleemiks on nii maksetingimused, toodete presenteerimine kui oskus müüa.

Teistsuguse lähenemisega paistsid silma kaks brändi, Katya Katya Shehurina ja Marimo Fashion, kelle mõlema jaoks oli ekspordimeetodi valiku eelistuseks koheselt oma butiigi loomine. **Flagship butiiki** peetakse luksusbrändide puhul brändingu kõige olulisemaks osaks, sest annab võimaluse luua omaette maailm, mis annab algusest lõpuni edasi brändi väärtusi ja identiteeti (Hutchinson et al. 2005; Bloch 1995). Shehurina avas enda butiigi Londonis samal ajal kui alustati aktiivset eksporditegevust. Marimo Fashion testib hetkel Eestis oma brändi butiigi kontseptsiooni ja loodab sellega ka rahvusvahelistuda. Selline strateegia on väikeste brändide puhul nii varajases faasis üsna erandlik, sest butiigi avamine on äärmiselt kulukas ettevõtmine ja ei pruugi täiesti tundmatul brändil koheselt õnnestuda. Ka

Ramune Piekautaita tõi välja, et nende eesmärkide hulka kuulub enda butiigi avamine mõnes moepealinnas, kuid nende jaoks võib seda pidada rohkem ettevõtte arengu loomulikuks osaks, sest koduriigis neil juba on mitu butiiki ja rahvusvaheliselt ollakse tegevad juba mitmeid aastaid.

Kirjanduse järgi on eksklusiivsus luksusbrändi üks põhilisi omadusi ning selle säilitamine on iga brändi ülesanne. Kõik uuringus osalenud brändid kontrollivad oma distributsioonikanaleid hoolega, seades kindlad kriteeriumid, millele edasimüüja peab vastama. Olulisemate aspektidena toodi välja butiigi hinnatase, teised müüdavad brändid või lihtsalt eesmärk teha koostööd oma ala parimate inimestega. Marimo Fashioni puhul tuli ka välja, et neil on väga kindlad piirangud kogustele.

M: „Me hoiame hästi Eesti piires seda eksklusiivsust. Igat toodet on meil 5, rohkem ei tee. Tihtipeale on see, et inimene näeb seda mudelit ja siis me muudame värvi või midagi. Ikkagi personaalsemalt selle toote. Tavakollektsiooni raames on ühte värvi sama toodet kuni 15, siis edasi juba muudame kangast või värvi või midagi.“

Mitte ükski intervjuueeritust ei pidanud äri kõige olulisemaks eesmärgiks kasvu tänu klientuuri järsule suurendamisele. Kõik tõstsid esile pigem soovi säilitada kvaliteeti ja eksklusiivsust. Ettevõtete tugevuseks võib lugeda just emotsionaalset sidet toodetega ja kirge, millega kogu meeskond oma tööd teeb.

3.3.4 Võtmetegevused

Kahtlemata on üks olulisemaid näitajaid luksusbrändi juures toote **unikaalsus** ja eksklusiivsus. Selleks, et üldse tähelepanu saada, peab mingil moel sisseostjatele silma jääma ning parim viis selleks on teistest eristuv disain. Samas näitab antud uuring selgelt, et nii globaalses ja konkurentsitihedas tööstusharus edu saavutamiseks ei piisa ainuüksi unikaalsusest. Edu saavutatakse ainult mitmete erinevate ressursside ja võimekuste koosmõju tulemusena. Bränd peab suutma näidata ka **järjepidevust** oma disainis ja kõigis teistes äriiga seotud aspektides. Väga oluline on seejuures messide ja moeürituste külastamine regulaarselt, sest korra eemale jäädes on juba väga raske uuesti tähelepanu saada.

Ühe olulise võtmetegurina tõusis esile otsustajate **riskijulgus**, mis määras suures ulatuses ära laienemise ulatuse ja kiiruse. Rahvusvahelistumisega alustades riskantsemaid

valikuid teinud ettevõtted suutsid oluliselt kiiremini kasvatada. Ettevõtte arengu varajases faasis rahvusvahelistumist alustanud brändid näitasid suuremat pealehakkamist ja pöörasid ka vähem tähelepanu takistavatele aspektidele nagu rahaline ressurss.

Võtmetegurina tuleb kahtlemata välja tuua **kontaktvõrgustike** omamine ja neisse kuulumine. Ligipääs õigetele kontaktidele muudab rahvusvahelistumise protsessi palju lihtsamaks. Uuringu tulemusena võib öelda, et kõige olulisemad ei ole mitte isiklikud kontaktid, vaid sihipärane tegevus kontaktide leidmisel (otsekontaktid) ja otsustajate võime luua suhteid, sealhulgas ka pidev messide, showde ning ürituste külastamine. Selgus, et väga suurt rolli rahvusvahelistumise juures mängib **juhus**. Mitmel korral toodi välja, et laienemisega seotud võimalused jõudsid enamasti ettevõteteni tänu heale õnnele, mitte niivõrd hoolega planeeritud tegevuse tulemusena.

Eesti disainerrõivabrändide selgelt nõrgaks küljeks on globaalne turundusstrateegia. Huvitav on see, et need, kes alustasid oma koduriigist väljaspool, on kõik kasutanud **PR-agentuuri** teenuseid ja hinnates nende rahvusvahelistumise kiirust, meediakajastusi ja tunnustusi, siis see tundub olevat luksusbrändile oluline strateegiline otsus. Koduriigist alustanud brändid ei tundu sellele eriti rõhku panevat ja sellest võib olla tingitud ka aeglasem rahvusvahelistumine.

Paratamatult mõjutavad ettevõtete tulemuslikkust mitmed aspektid, mida neil endal on väga keeruline mõjutada. Üks olulisemaid moetööstuse puhul on kahtlemata **päritolumaa**. Eestist eksporditegevustega alustamisel sai üheks suurimaks takistuseks just riigi pärandi puudumine moetööstuses. Suure hulga brändide vahel valides tuleb sisseostjatel langetada teatud valik ja tihtipeale on üheks kriteeriumiks just päritolumaa. Samas nagu Keller (2009) välja tõi, on riigi kuvand dünaamiline näitaja, mistõttu riikliku tegevuse ja aina rohkemate noorte disainerite rahvusvahelistumise tulemusena on võimalik Eesti prestiiži moemaastikul parandada.

3.4 Ressursid

3.4.1 Rahaline ressurss

Kõik uuringus osalejad nõustasid, et **disainiettevõtte rahvusvahelistumine on väga kallis** ning nõuab esimestel aastatel **suuri investeeringuid**. Ühest küljest on probleemiks pikk

moetsükkel, mis kestab pool aastat. See tähendab, et investeringud tuleb teha kohe, kuid raha on võimalik saada kõige varem poole aasta pärast. Teiselt poolt aga vajadus ennast kogu aeg nii-öelda pildil hoida, mis tähendab suuri turunduskulusid, messide külastamist ja distributsiooni kontrollimist. Klientide saamine võib võtta mitu hooaega, sest kõigepealt tuleb tõestada stabiilsust nii disainis kui finantsides. Kõikidel ettevõtetel on olulisimaks distributsioonikanaliks multibränd butiigid, mis ei soovi kohe kogu kaupa välja osta, vaid eelistavad maksta, siis kui toodang müüb või hoopis hooaja lõpus. Alustava ettevõtte jaoks on see väga suur väljakutse, sest ettevalmistused järgmiste kollektsioonide jaoks peavad toimuma paralleelselt, aga selle jaoks on vaja vabasid ressursse. Kõik brändid pidasid makse- ja tarnetingimusi suurimaks väljakutseks alustamisel.

P: Neid põhjusi miks sulle maksmata jätta on nii palju, kui nad tahavad, nad võivad alati leida põhjuse. Kui sa sinna sisse pääsed, siis see on väga prestiižne ja kõik, kui sul raha oleks, siis sa võiksid endale hooaja lubada, et sa lihtsalt oled seal sees. Seal hakkab väga kiiresti see pall nagu veerema aga kui sul seda raha ei ole, siis sa ei saa seda endale lubada.“

Suure takistusena toodi välja **välisvahendite kaasamise keerukuse** nii investorite, laenude kui toetuste näol. Mitte ühelgi intervjuueritavatest ei ole õnnestunud saada laenu pangast ega eksporditoetust riiklikest programmidest. Kogu tegevus on toimunud omafinantseeringust ja hilisemas faasis ettevõtte äritegevusest genereeritud rahavoogudega. Küll aga kõik ettevõtted mõtlevad, või on mõelnud välisinvestorite kaasamisele. Kaks intervjuueritut tõid põhjusena välja, et see oleks suureks abiks ettevõtte kasvu kiirendamisel. Väikeettevõtte lihtsalt ei suuda sellises mahus rahavooge genereerida, et finantseerida suurt kasvu. Ükski ettevõtetest ei ole endale praegusel hetkel välisinvestorit leidnud, kas siis sobiva investeerija puudumisel või leides, et ettevõtte ei ole veel sobivas arengufaasis.

P: „Sa võid küll areneda teatud piirini aga ühel hetkel, kui peaks see korralik avanemine toimuma, seda sa enam oma rahakotiga ei tee. Selleks on vaja abi ja seda abi on vaja 2-3 aastat. Sul on vaja süsti saada ja paugutada, siis kas õnnestub või mitte.“

R: „Of course the growth is much slower, but if there were opportunity and someone want to invest in me we would use it, but there were no possibility.“

Kindlasti ei saa öelda, et riik oleks moedisaini toetamise täiesti ära unustanud. **Riigi toetus** jõuab disaineriteni läbi Loomeinkubaatorite ja Disainikeskuse. Nende tegevust hindasid intervjueeritavad aga „ühekorseks sutsakaks“, „täiesti mõttetuks“ ja „läbimõtlematuks“. Kõige suuremaks probleemiks peetakse riiklike institutsioonide tegevuse järjepidevuse puudumist, mis disainiekspordi juures on kindlasti kriitilise tähtsusega. Arvatavasti on see tingitud sellest, et disaini kui sellise eksport on Eesti riigi jaoks üsna uus asi ja alles otsitakse seda õiget toimivat valemit. 2014. aastal kinnitatud „Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020“ (2014) sätestab disaini ühe prioriteetse valdkonnana, mis annab lootust, et ka moedisaini toetamine muutub strateegilisemaks ja konkreetsemaks. Eesmärgidena on välja toodud: „Riik soodustab disainerite ja disainibüroode tegevust, sest kvaliteetne disainiteenus aitab kaasa lisandväärtuse loomisele teistes majandusharudes ja suurendab seeläbi Eesti ettevõtete rahvusvahelist konkurentsivõimet. [...] Oluline on tõsta avalikkuse üldist teadlikkust disaini kultuurilistest, sotsiaalsetest, majanduslikest ja keskkondlikest väärtustest ning jätkata Eesti disaini tutvustamist rahvusvahelisel areenil.“

P: „Vaadake me oleme tegelenud ka EAS-iga. Mingeid välistoetusi me oleme sealt saanud aga eksporditoetust mitte, sest see, mida nad tahavad saada, on täiesti absurd. Jah, kui sa kirjutad paberile, et mu käive tõuseb aastaga 25-50%. See on vale! Iga äri on spetsiifiline.“

3.4.2 Inimressurss

Vähemalt sama oluline kui rahaliste ressursside leidmine on ka toetava **meeskonna komplekteerimine**. Oodatult oli **keskne roll** kõigis ettevõtetes **disaineril**. Kusjuures enamasti täidab disainer oluliselt rohkem rolle kui pelgalt kollektiooni loomine. Väga noorte ettevõtete puhul peab disainer hakkama saama nii disaini, juhtimise, müügi kui tootmisega, mistõttu võib juhtuda, et loovus kipub äri- ja müügi poolelt varjutama, pärssides seeläbi ettevõtte kasvu. Disaineritel endal kipub jääma puudu just äri- ja müügi oskustest, mille tõid oma uuringus välja ka Falay et al. (2007). Märkimist väärib, et pooltel uuringus osalenud brändidel on disaineril lisaks moelasele kõrgharidusele omandatud ka äri- või turundusalane kõrgharidus. See näitab, et ka loovinimesed mõtlevad tänapäeval palju rohkem äri- ja turunduslike aspektide peale ning teadvustavad ennast ainult disainivõimekuse ebapiisavusest edu saavutamisel.

P: „See ei ole ainult finantsiliselt raske. Tegelikult disainerina sa pead tegelema disainidega, tootmisega, siis on sul igapäev kliendid, siis sa peaksid veel hoidma silma peal maailmas toimuval. Sul ei ole sellist turgu ega investoreid taga, et kõiki neid inimesi palgata.“

Kuuest ettevõttest viiel jäi põhitöötajate arv kolme ja kuue inimese vahel. Kusjuures ekspordi lisandumisega ettevõtte töötajate arv ühelgi juhul oluliselt ei kasvanud. Ainult ühel ettevõttel on kokku 56 töötajat, seda suuresti omatootmise suurele osakaalule ja neljale butiigile, mis ettevõttel koduturul toimivad. Piisava inimressursi puudumist võib pidada ettevõtte arengu üheks olulisimaks piduriks. Mitmed uurijad on samuti välja toonud, et väikestel ettevõtetel on kompetentse ja piisava inimressursi kaasamine keeruline ülesanne (Teskfom & Lutz 2006; Sousa 2012). Samas leidsid peaaegu kõik intervjuueeritavad, et hetkel on neil olemas piisav arv töötajaid. Puudust tunti ainult mitmel juhul professionaalsest ärijuhist.

K: „Mis meie jaoks oleks oluline on kaasata keegi, kellel on know-how selles valdkonnas - kuidas seda asja kasvatada?; kuidas disainer pesubrändist teha selline, ütleme nagu suurem? Sellisel kujul äriiline edu, et ei peaks kuidagimoodi oma hinda alla laskma. Tänapäevaks me otsime seda inimest, aga ei ole teda veel leidnud.“

Põhilised ametikohad uuringus osalenud ettevõtetes on – disainer, ärijuht, müügi assistent/turundus, tootmisjuht ja tavaliselt 1-2 rätsepa majas sees. Teistest eristus tugevalt Marimo Fashion, kus tegutseb ettevõtte noorusest hoolimata väga tugev ja spetsiifiline meeskond, näiteks eraldi ka sotsiaalmeedia analüütik. Intervjuueeritav kommenteeris ise, et nad üritavadki just selles osas natuke innovaatilisemad olla võrreldes teiste ettevõtetega. Kui rahvusvahelistumisega alustamisel isiklikud kontaktid suurt rolli ei mänginud, siis meeskonna leidmisel olid need väga olulised. Mitme brändi juurde olid olulised inimesed jõudnud just läbi lähedaste kontaktide.

Huvitaval kombel oli mitmel juhul turundus ühendatud müügiassistendi rolliga ning ühel juhul puudus ettevõttes üldse turunduse jaoks eraldi inimene. Turunduse/kommunikatsiooni inimese puudumine on tõeliselt üllatav, eriti arvestades, et ettevõtte on olnud välisturgudel kõige kauem tegutsenud bränd. Põhjenduseks tõi intervjuueeritav kohaliku turu tuttavuse, mistõttu saab disainer ise hakkama ning välisturgudel loodavad nad ainult butiikide endi poolt tehtavale turundusele. Luksusbrändi jaoks peaks bränding olema üks olulisemaid asju, sest eesmärgiks on müüa illusiooni, see on see, mille

est ollakse nõus kõrgemat hinda maksma ja seda saab ehitada ainult tugeva turundustegevuse toel.

Tänu sellele, et tootmiseks kasutavad peaaegu kõik ettevõtted ainult allhanget on võimalik ettevõttel töjõukulused madalal hoida. Kogu tootmise majas hoidmine oleks alustava ettevõtte jaoks väga kulukas ning muudaks tootmisvõimekuse suurendamise keeruliseks. Tootmise puhul tasub esile tõsta ka asjaolu, et kuigi tootmine asub enamasti suuremas osas majast väljas, on mitmel ettevõttel eraldi tootmisjuht või täidab tootmisjuhi kohuseid disainer ise. See näitab jällegi kui oluline on tootmise jälgimine, et tulemus vastaks kindlalt kõikidele ettevõtte poolt seatud kvaliteedi kriteeriumidele.

Ärijuhi rolli ettevõttes rõhutasid peaaegu kõik ettevõtted ning see on tugevalt esile tõstetud ka kirjanduses, Cavusgil ja Nevin (1981), Serra et.al (2012). Kahel ettevõttel puudub ärijuht ning mõlemad rõhutasid selle ametikoha täitmise soovi. Senini on takistuseks olnud sobiva inimese mitteleidmine. Moettevõtte puhul peetakse edu võtmeks just unikaalse disaineri ja tugeva ärijuhi kombinatsiooni (Kapferer, Bastien 2009). Ärijuhi rolliks on tuua ettevõttesse kogemust ja kontakte, mistõttu tuleks selle positsiooni täitmist väga hoolikalt kaaluda. Ettevõtted, kellel hetkel ärijuhti ei ole pidasid oluliseks, et see inimene oleks eelneva kogemusega moetööstusest. Samas ülejäänud nelja ettevõtte ärijuhtidel puudus igasugune eelnev erialane kokkupuude rõivastega. Töö autor leiab, nagu Eisenhardt ja Schooven (Jose et.al. 2006 kaudu), et ärijuhi tugevuseks on ära tunda, ligi tõmmata ja hoida partnereid ning sellisel juhul on kogemus moevaldkonnas teisejärguline. Eriti jäi see silma Marimo Fashion'i arengu puhul. Intervjuu jooksul selgus mitmel puhul, kuidas olulised kontaktid (rahvusvahelised projektid) või inimesed olid ettevõtte juurde jõudnud just läbi ärijuhi.

Tähelepanuväärne on uuritud disainerrõivabrändide puhul **mentori suur roll** ettevõtte kujunemise protsessi juures. Ainult ühel uuringus osalenud ettevõttel ei olnud mentorit. Kõigi, välja arvatud Ramune Piekautaite, mentor oli seotud moetööstusega. Sullivan (2006) ütleb, et mentori roll on võimaldada ettevõtjal peegeldada oma tegevusi ja seeläbi muuta tulevikus toimuvaid tegevusi. Kusjuures eesmärk on aidata kaasa nii käitumuslikele kui psühholoogilistele muutustele (Sullivan, 2006; Waters et.al., 2002). Huvitav on eelpool nimetatute seetõttu, et oma olemuselt on moetööstus äärmiselt konkurentsitihe valdkond ja üksteise abistamist lihtsalt soovist aidata, nagu mentorlus ette näeb, pigem ei ootaks. Moetööstuse spetsiifilist kirjandust lugedes ei jäänud silma ühtegi viidet mentorlusega seotud aspektidele. Selle kohta, kui suur on mentori roll edu saavutamisel, lähevad erinevate autorite

arvamused üsna lahku. Cix ja Jennings (1995) ei leidnud mentori olemasolu olevat korrelatsioonis ärieduga, vastupidiselt Sullivan (2006), kes leidis positiivse seose nende kahe vahel. Töö autor aga usub, et väikese alles alustava ettevõtja jaoks on väga oluline leida keegi, kellega ideed ja tegevused läbi arutada.

Mikrosuuruses ettevõtete jaoks on suureks küsimuseks, kuidas enda juurde meelitada kogemustega professionaalseid töötajaid. Kaks uuringus osalenud ettevõtet leidsid sellele lahenduse – tuleb **meeskond kaasata äripartneriteks**, kes aitavad omavahenditega ja on samal ajal aktiivselt tegevad ka igapäevase juhtimise juures. Ühes ettevõttes olid lausa kõik töötajad ka ettevõtte osanikud. Põhjuseks tõi intervjueritav välja, et alustava ettevõtte jaoks on väga oluline meeskonda motiveerida mitte eelkõige raha, vaid reaalse sooviga firmat arendada. Krake (2005) on samuti esile tõstnud just väikse aga kirgliku meeskonna tohutu mõju tugeva brändi kujundamise juures. Partnerite kaasamise eesmärk on tugevdada ettevõtte ärilisi võimekusi ja anda võimalus disaineril keskenduda loovprotsessile. Töö koostaja on veendumusel, et osaluse pakkumine ja ettevõtte reaalne potentsiaal võivad ligi meelitada samavõrd professionaalseid tegijaid kui suur rahanumber. Kindlasti on see võimalus, mida väiksematel algfaasis olevatel ettevõttelel tasuks kaaluda, et üle saada teatud ressursside piiratusest tingitud kompetentside puudustest.

3.4.3 Võtmetegevused

Ettevõtte kasutada olev **rahaline ressurss** mõjutab väga tugevalt nii rahvusvahelistumisega alustamist kui kasvu kiirust, sest määrab ära kui palju saab investeerida showdel ja messidel osalemisesse, brändingusse ja ka meeskonda. Suureks probleemiks on see, et rõivaste disainimisega tegeleval ettevõttel on väga keeruline hankida kasvamiseks vajalikke lisainvesteeringuid. Võimalus, mis aitaks sellisest ressursside piiratusest tingitud probleemist üle saada, on **partnerite kaasamine**. See aitaks kaasata vajalikku inimressurssi ja ka finantse. Intervjueri arvamusel on partnerite kaasamine alustava ettevõtte jaoks üks parimaid mooduseid ressursside piiratusest tingitud probleemidest ülesaamiseks. Võimalus on kaasata ka mentor, kuid tuleb arvestada, et mentori ja ettevõtja vaheline kontakt peab tekkima loomulikult teel ja tihtipeale programmide poolt määratud mentorsuhted ei toimi. Pea kõikidel uuringus osalenud ettevõtetel oli **mentor**, kelle poole vajadusel spetsiifilise abi saamiseks pöörduda. Välise abi kaasamine võiks olla ettevõtete jaoks üks võtmetegureid.

Kahtlemata on alustava ettevõtte juurde professionaalse meeskonna leidmine üks keerulisemaid ülesandeid. Tuleb hoolikalt läbi mõelda, millist kompetentsi ja millisel hetkel juurde tuua ning millised hoida majast väljaspool. Alguses tasuks majast väljas hoida kindlasti PR-tegevused, sest see nõuab laia kontaktvõrgustikku, mida noorel ettevõttel tavaliselt ei ole. Uuringus osalenud ettevõtetes olid enamasti esindatud kolm olulisemat ametikohta: disainer, **ärijuht** ja turundusspetsialist. Kõik olid ühel nõul, et ärijuhi olemasolu on ülioluline. Väga mitmeid ettevõtte arengut soodustanud võimaluste tekkimist nimetati juhuseks. Töö autori arvates moodustas väga suure osakaalu selle juhuse tekkimisest otsustajate isikuomadused ja suhtlemisoskus (*networking capabilities*).

Kui rahvusvahelistumisega seotud võrgustiku loomise juures **isiklike kontaktide** olulisus ei olnud väga suur, siis meeskonna leidmisel vastupidiselt on see väga oluline. Eriti kui vaadata Marimo Fashion'i arengut, kes lühikesest tegevusajast hoolimata on suutnud enda ümber koondada professionaalidest koosneva meeskonna.

Uuringus osalenud ettevõtete ekspordivõimekused, olulisemate analüüsi käigus esile tulnud tegurite lõikes, on välja toodud Tabelis 1. Kokkuvõtlikus tabelis on näha, milliseid võimekusi peaksid ettevõtted veel arendama, et rahvusvahelistumisel suuremat konkurentsieelist saavutada. Üheks nõrgimaks küljeks võib pidada just brändingut ja üheks tugevaimaks küljeks inimressurssi.

Brändid	Ekspord	Riskijulgus	Unikaalsus	Rahaline ressurss	Inim - ressurss	Bränding
Pohjanheimo Couture	X		X			
Kriss Soonik Loungerie	X	X	X	X	X	X
Katya Katya Shehurina	X	X	X	X	X	X
Ramune Piekautatite	X	X	X	X	X	
Marimo Fashion		X		X	X	X
Diana Arno Fashion					X	

Tabel 1. Hinnang uuringus osalenud ettevõtete ekspordivõimekustele

Allikas. Autori koostatud

KOKKUVÕTE

Eesti disaini rahvusvahelistumine on seatud üheks Eesti riiklikuks prioriteediks. Kahjuks aga on rõivadisainiga tegelevate ettevõtete kaardistamine ja uurimine senimaani üsna puudulik. Tuleb arvestada, et teiste tööstusharude praktikat ei saa täielikult moetööstusele üle kanda, mistõttu on vajalik nende ettevõtete ekspordikäitumist eraldi uurida.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli identifitseerida need unikaalsed oskuste, kompetentside, ressursside ja võimekuste kombinatsioonid, mis aitavad ettevõtetel rahvusvahelist edu saavutada. Selleks püstitas autor järgnevad uurimisküsimused: Millised on need vajalikud karakteristikud, mis aitavad ettevõttel rahvusvahelist tuntuks ja edu saavutada? Millised on suurimad raskused, mis takistavad Eesti disainerrõivabrändidel rahvusvahelist edu saavutada?

Magistritöö koosneb kolmest osast, millest esimene annab ülevaate luksusmoetööstusest, rahvusvahelistumisest ning peamistest ressurssidega ja võimekustega seotud teooriatest. Kirjanduse ülevaate aluseks on võetud rahvusvaheline protsessi teooria (Uppsala mudel), ressurssipõhine vaade ja dünaamiliste võimekuste teooria. Töö teine osa hõlmab metodoloogiat ja metoodikat ning samuti esitatakse lühike ülevaade kõigist uuringus osalenud ettevõtetest ja nende arenguteedest. Magistritöö kolmandas peatükis keskenduti töö raames läbiviidud Eesti disainerrõivabrändide ekspordivõimekuste uuringule, uuringu tulemustele ja autoripoolsele analüüsile.

Püstitatud uurimisküsimustele vastuse leidmiseks viis töö autor läbi kvalitatiivse uuringu. Poolstruktureeritud intervjuu viidi läbi kuue disainerrõivabrändi esindajaga – neli Eestist, üks Lätist ja üks Leedust. Tulemuste analüüsimiseks kasutati *cross-case* analüüsimeetodit.

Kõigi uuringus osalenud ettevõtete jaoks oli rahvusvahelistumine oluline osa firma arengust. Kuuest firmast neli on juba eksporditegevustega alustanud ja kaks plaanivad seda teha lähiajal. Enne koduriigist väljapoole liikumist oli kõigi uuringus osalenud ettevõtete jaoks oluline koduriigis tegutsemise faas. See annab võimaluse testida väiksemal turul

erinevaid ideid ning seeläbi leida enda brändi identiteet. Luksusmoetööstuses on edu saavutamise aluseks just unikaalne ja eristuv disain. Kusjuures suuremat rahvusvahelist tähelepanu saavutasid ettevõtted, kelle toode oli suunatud kitsamale niššiturule. Bränd peab suutma näidata ka järjepidevust oma disainis ja kõigis teistes äriiga seotud aspektides.

Oluline aspekt on ka stabiilsete rahavoogude tagamine, sest luksusbrändi rahvusvahelistumine on väga kulukas. Just rahaline ressurss oli üks suurimaid takistavaid tegureid, sest nii pankadest kui riiklikest toetusfondidest lisavahendite saamine on sisuliselt võimatu. Kogu rahvusvahelistumise protsessi tuleb finantseerida omavahenditega.

Väga suur osa rahvusvahelistumisega seotud võimalustest pandi juhuse arvele, mis viitab sellele, et enamasti ei järgita väga täpseid ekspordiplaane, millal ja millistesse riikidesse laieneda. Uppsala mudeli poolt kirjeldatud psüühilise distantsi mõju tuli pigem välja mitteeksportivate ettevõtete puhul. Töö autori arvates moodustas väga suure osakaalu selle juhuse tekkimisest aga otsustajate suhtlemisoskus, riskijulgus ja isikuomadused. Rahvusvahelistumisega alustades riskantsemaid valikuid teinud ettevõtted suutsid oluliselt kiiremini kasvatada.

Kirjanduses on palju tähelepanu pööratud väikeste ettevõtete puhul motiveeritud ja professionaalse meeskonna leidmise keerukusele. Uuringus osalenud ettevõtted olid üldiselt oma meeskonna suuruse ja kompetentsidega rahul. Kusjuures mitmel juhul oli meeskond kaasatud ka partneritena, mis lõi nende ettevõtete jaoks mitmeid eeliseid. Oodatult oli keskne roll kõigis ettevõtetes disaineril, kellel tuleb lisaks disainimisele täita ettevõttes ka mitmeid teisi rolle. Kõige olulisemaks peeti ärijuhi olemasolu, sest rahvusvahelistumise puhul ei ole enam tegemist loovettevõtte, vaid äriiga. Väga selgelt ühendas kõiki ettevõtteid äriiline mõtlemine. Ettearvamatult toodi mitmel puhul välja mentori tähtsus. Kõigil brändidel peale ühe oli olemas mentor, kes enamasti oli ettevõtte juures olnud algusest peale, olles abiks nii disaini kui ärilistes aspektides.

Tähelepanuväärne on päritoluriigi osatähtsus edu saavutamisel. Mõlemad Londonist ekspordiga alustanud brändid pidasid seda väga oluliseks eeliseks võrreldes koduriigist alustamisega. Mitmed aspektid nende ettevõtete arengus viitavad samuti, et võimalus ennast tuntud moepealinna brändina tutvustada on muutnud nende rahvusvahelistumise protsessi palju kiiremaks. See viitab selgelt sellele, et kuigi moetööstus on muutunud väga globaalseks avaldab kultuuripärand siiski olulist mõju. Eesti probleemiks on asjaolu, et meid ei tunta kui disainiriiki ja meil ei ole ka ühtegi rahvusvahelist edulugu ette näidata.

Võtmetegurina tuleb kahtlemata välja tuua kontaktvõrgustike omamine ja neisse kuulumine. Ligipääs õigetele kontaktidele muudab rahvusvahelistumise protsessi palju lihtsamaks. Uuringu tulemusena võib öelda, et kõige olulisemad ei ole mitte isiklikud kontaktid, vaid sihipärane tegevus kontaktide leidmisel ja otsustajate võime luua suhteid, sealhulgas ka pidev eriala messide, showde ning ürituste külastamine. Väljastpoolt koduriiki alustamise eeliseks peeti just paremat ligipääsu kontaktvõrgustikele.

Võttes kokku uuringu tulemused võib alustavatele disainerbrändidele soovitada:

- enne alustamist võtta aega, et oma brändi olemus ja siht läbi mõelda; konkurents on väga tugev, mistõttu ilma korraliku eeltöötä võib edu saavutamine keeruliseks osutuda;
- end suunata kitsamale niššiturule, kus on unikaalse tootega lihtsam silma paista;
- kiiremat edu toob korraga rohkematele turugudele laienemine kui Uppsala mudeli järgmine; tekkinud võimalusest tasub kinni haarata;
- mentoril on väga oluline roll alustava ettevõtja jaoks, kellel puudub kogemus ja toetav meeskond;
- kvalifikseeritud personali värbamine läbi partnerluse;
- ärijuhi kaasamine võimalikult varajases faasis;
- PR-agentuuri kaasamine, mis aitab kaasa brändingule ja kontaktide leidmisele;
- messidel ja showdel osalemine on ülioluline vajalike kontaktide loomiseks ja hoidmiseks;
- kohalike võrgustike moodustamine, et jagada kogemusi ja kontakte;

Käesoleva magistr töö autor loodab, et tööst välja tulnud seaduspärasused ja järeldused on abiks disainerrõivabrändidele ja teistele loomeettevõtetele nende rahvusvahelistumise tegevustega alustamisel. Täiendavate uurimisteedena pakuks töö autor välja riikliku tegevuse mõju uurimise – kui suur osakaal on ikkagi riigil rahvusvahelistumisel ja mida saaks või peaks riik tegema, et suurendada Eesti tuntust disainiriigina?

SUMMARY

The internationalization of Estonian design has been set as an official state development priority. Nevertheless the mapping and research of fashion design companies has to date been rather insufficient. It must be taken into consideration, that the practice in other branches of industry can not directly be transferred onto the fashion industry. This emphasizes the need to individually research the export behavior of the aforementioned companies.

The objective of this master's thesis was to identify the combination of unique skills, competences, resources and capabilities needed for companies to achieve international success. The questions posed by the author were: What are the necessary characteristics for a company to achieve international recognition and positive outcome? Which greater obstacles must be overcome by Estonian designer fashion brands to achieve international success?

The thesis comprises of three sections: the first part provides insight into the luxury fashion industry, internationalization and the main theories concerning resources and capabilities. The basis for the overview of the literature is the international process theory (Uppsala model), the resource based view and the theory of dynamic capabilities. The second part of the thesis includes methodology and procedures used as well as giving a short summary of the companies researched and their development. The third part focuses on the survey of the export capabilities of Estonian designer fashion brands, the results of the study and the analysis of that study by the author.

The results to the raised research questions were obtained by conducting a qualitative survey. Partially structured interviews were carried out with six representatives of designer fashion brands: four from Estonia, one from Latvia and Lithuania. Cross-case analysis was used to study the results of the survey.

Internationalization was a major development factor for all the companies participating in the study. Four of the six companies have already begun with export activities and the remaining two are planning to do so in the near future. Operating in their home

countries before going abroad was an essential factor for all the surveyed companies. This gives an opportunity to test ones ideas and discover the brand identity on a smaller market. In the luxury fashion industry the key to success is a unique and a distinguishable design. The greater success was achieved by companies with products focused on a niche market. A successful brand must be able to show consistency in design and also in all other aspects of business.

An important aspect of internationalization for a luxury brand is generating stable cash flows, because of the expensiveness of the process. Financial resources became one of the more inhibiting factors caused by the lack of opportunity in obtaining additional funding from banks and through the national support funds. The whole of the internationalization process must be financed with own resources.

Most of the opportunities concerning internationalization were attributed to chance, which would suggest not a very precise following of export plans, when and to which countries to expand to. The psychic distance described by the Uppsala model came more to effect with the non exporting companies. A big part of the chance factor can be attributed to the communication skills, risk-taking and personal qualities of the decision makers. The companies who took more risks starting with internationalization were able to achieve growth much more quickly.

In professional literature a lot of attention has been drawn to the difficulty of finding and assembling a professional and a motivated team, especially in small enterprises. The surveyed companies as a whole were in essence satisfied with the size and competence of their teams. Several brands had involved their teams also as partners, which created further opportunities for them. The designer expectedly had a central role in all the companies; in addition to the designing the position would also cover many other functions. In the case of internationalization the presence of a business manager was emphasized because the company is developing from a creative enterprise to a larger business. The importance of business thinking was one of the qualities shared by all the surveyed companies. Unexpectedly the importance of a mentor was pointed out. All but one of the brands have used a mentor from the very beginning to assist them with building their design signature and also to help with various aspects of business.

The importance of country of origin of the company is remarkable. Both brands which started their export from London emphasized that as an important advantage in comparison to

getting started in their home country. Many aspects in the development of these companies prove that getting started in a renowned fashion capital has contributed to the speed of their internationalization. This stresses that although the fashion industry has become a global business the cultural heritage of the brand still has a significant impact. The main problem for the surveyed companies is that the region is not known for its design industry and the lack of an international success story in the field.

The key factor to be pointed out is having and belonging to contact networks. Access to the right contacts can significantly simplify the process of internationalization. As a result of the survey it can be said that personal contacts are not as important as purposeful actions towards finding new contacts and the ability of decision makers to establish relationships while continuously attending trade fairs, shows and events. The better access to contact networks was considered one of the greater advantages of starting the business outside the country of origin.

To summarize the results of the conducted survey the author of the master's thesis can offer the following suggestions to starting designer brands:

- taking time to put a lot of thought into the essence and the direction of the brand before starting out; competition is fierce, thus without the proper groundwork achieving success can be complicated;
- position yourself to a niche market, where a unique product can excel;
- greater and faster success can be achieved by expanding to multiple markets at once, rather than pursuing the Uppsala model; opportunities that arise should be exploited to the maximum;
- a mentor can provide essential help to a starting enterprise without the experience or a supportive team;
- recruitment of qualified personnel by offering partnership;
- involving a business manager as early as possible;
- cooperation with PR-agencies to aid the branding and building relationships;
- attending trade fairs and shows to build and sustain contact networks;
- to establish a local network in order to share the know-how and contacts;

The author of the thesis sincerely hopes that the regularities and conclusions found in the study will be useful to designer fashion brands starting out with internationalization. For further topics of investigation the author suggest surveying the influences of the state and its policies – what is the role of the state in promoting internationalization, which actions can or should the state take to increase Estonia’s popularity as a design country.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aaby, N. & Slater, S.F. (1988) Management Influences on Export Performance : A Review of the Empirical Literature 1978-88.
- Acedo, F.J., Barroso, C. & Galan, J.L. (2006) The Resource-Based Theory : Dissemination and Main Trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), pp.621–636.
- Alvarez, B.G., Kemanian, V. & Malnight, T. (2004) Balance In The New Luxury Market. , (November), pp.42–47. <http://www.latitudeglobal.com/documents/ceye-sep04-malnight.pdf> (20.09.2014)
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009) What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp.29–49. Available at: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Andersson, S., Gabrielsson, J. & Wictor, I. (2004) International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), pp.22–34.
- Arora, A. & Nandkumar, A. (2012) INSECURE ADVANTAGE ? MARKETS FOR TECHNOLOGY AND THE VALUE OF RESOURCES FOR ENTREPRENEURIAL VENTURES. *Strategic Management Journal*, 33, pp.231–251.
- Back, K.W. (1985) Modernism and Fashion: A Social Psychological Interpretation. The Psychology of Fashion, Michael R. Solomon (Ed.), Lexington
- Backlund, K. & Lindberg, J. (2014) Luxury Branding – A tale without a history. Lund University, The department of Strategic Management (Bachelor Thesis)
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), pp.49-61.
- Barney, J.B. (2001) Is the Resource-Based "View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), pp.41–56.
- Benito, G.R.G. & Welch, L.S.(1994) Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode. *Journal of International Marketing*, 2(2), pp.7–27.
- Bilkey, W.J. (1978) An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9(Spring/Summer), pp. 33-46.
- Bloch, P.H., 1995. Seeking the Ideal Form : Product Design and Consumer Response. *Journal of Marketing*, 59(3), pp.16–29.
- Brown, S. and Burt, S. (1992) Conclusion - Retail Internationalization: Past Imperfect, Future Imperative. *European Journal of Marketing*, 26(8-9), pp. 80-85.
- Bruce, M. and Kratz, C. (2007) Competitive marketing strategies of luxury fashion companies. In Hines, T. and Bruce, M. (eds.) *Fashion Marketing Contemporary Issues* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Calof, J.L. & Beamish, P.W. (1995), “Adapting to foreign markets: explaining internationalisation”, *International Business Review*, Vol. 4 No. 2, pp. 115-31.

- Cavusgil, T.S. & Nevin, J.R. (1981) Internal Determinants of Export Marketing Behavior : An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, XVIII(February), pp.114–119.
- Chevalier, M. & Mazzalovo, G. (2008) *Luxury brand management: a world of privilege*. Singapore: Wiley and Sons
- Childs, M.L. & Jin, B. (2014) Is Uppsala model valid to fashion retailers? An analysis from internationalisation patterns of fast fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 18(1), pp.36–51.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JFMM-10-2012-0061>
- Choo, C.W. (2003) Perspectives on Managing Knowledge in Organizations. *Cataloging & Classification Quarterly*, 37(1-2), pp.205–220.
- Collecting and interpreting qualitative materials (1998) Eds. Norman, K., Denzin, Y, Lincoln, S., Thousand Oaks: SAGE Publications
- Competitiveness of the European high-end industries. (2012) European Commission, Commission Staff Working Document
- Creswell, J.W. (2014) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Los Angeles: SAGE Publications
- Crick, D. & Chaudhry, S. (1997) Small businesses motives for exporting: The effect of internationalization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(3), pp.156–170.
- Csaba, F.F. (2008) Redefining luxury: A review essay.
<http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8153/x656557493.pdf?sequence=1>
 (27.10.2014)
- Czellar, S. & Dubois, B. (2002) Prestige Brands or Luxury Brands ? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions. In *European Marketing Academy 31th Conference Proceedings*. pp. 1–9.
- Diana Arno Fashion kodulehekülg. <http://dianaarno.com/> (01.01.2015)
- Dichtl, E., Koeglmaier, H.-G. & Mueller, S. (1990) International Orientation as a Precondition for Export Success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), pp.23–40.
- Evans, J., Treadgold, A. & Mavondo, F.T. (2006) Psychic distance and the performance of international retailers: A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, 17(4/5), pp.373–391.
- Fahy, J. (2002) A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11(1), pp.57–77.
- Faizal, M. & Zaidi, A. (2012) Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece , Pisano , and Shuen (1997)' s Definition. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), pp.367–379.
- Falay, Z., Salimäki, M., Ainamo, A. & Gabrielsson, M. (2007) Design-intensive born globals: a multiple case study of marketing management. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), pp.877–899.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725707X250377>
- Fernandez, A. & Masum, M.I. (2008) *Internationalization Process of SMEs : Strategies and Methods . Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology (Master thesis)*
- Fernie, J., Moore, C., Lawrie, A. & Hallsworth, A. (1997) The internationalization of the high fashion brand : the case of central London. *Journal of Product & Brand Management*, 6(3), pp.151–162.

- Fionda, A.M. & Moore, C.M. (2009) The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), pp.347–363.
<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/bm.2008.45>
- Fletcher, M. & Harris, S. (2012) Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4), pp.631–647.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593111001429>
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. & Zyngier, S. (2010) A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, 19(1), pp.70–84. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593109001206>
- Frings, G. S. (1999). *Fashion, From concept to consumer*, 6th edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey, United States of America.
- Gohen, W., & Levinthal, D. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp.128-152.
- Grant, R.M. (1991) A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-35
- Guenza, F., Mora, E. & Ricchetti, M. (2011) A Market for Self and Collective Identities: the Fashion Industry Between Conventional and Relational Goods.
<file:///C:/Users/Kristel/Downloads/327-828-1-PB.pdf> (01.12.2014)
- Hall, R. (1992) The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), pp.135–144.
- He, X. & Wei, Y. (2013) Export market location decision and performance: The role of external networks and absorptive capacity. *International Marketing Review*, 30(6), pp.559–590. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/IMR-09-2011-0232>
- Heine, K. (2012) The Concept of Luxury Brands.
http://www.conceptofluxurybrands.com/content/20121107_Heine_The-Concept-of-Luxury-Brands.pdf (06.09.2014)
- Hoffman, J.J., Hoelscher, M.L. & Sherif, K. (2005) Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp.93–100. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270510602791>
- Hutchinson, K., Quinn, B. & Alexander, N. (2005) The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), pp.149–179.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/0267257053166857>
- Hutchinson, K., Quinn, B. & Alexander, N. (2006) The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), pp.513–534.
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14626000610705723>
- Ismail, M.D., Domil, A.K.A. & Isa, A.M. (2014) Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage among SME Exporters. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, pp.138–146.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042814019703>
- Jackson, T. (2004) The process of trend development leading to a fashion season. In Hines, T. and Bruce, M. (eds.) *Fashion Marketing Contemporary Issues* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2006) Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process : A Note on the Uppsala Internationalization. *Management International Review*, 46(April 2005), pp.165–178.

- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977) The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990) The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), pp.11–24.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp.1411–1431.
<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/jibs.2009.24>
- Kaleka, A. (2012) Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47(1), pp.93–105.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951610000817>
- Kapferer, J.-N. (2012) Why Luxury Should not Delocalize. *The European Business Review*, (April), pp.58–62.
- Kapferer, J.-N. & Bastien, V. (2009) The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), pp.311–322.
<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/bm.2008.51>
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), pp.59–68.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681309001232>
- Karia, N., Wong, C.Y. & Asaari, M.H.A.H. (2012) Typology of Resources and Capabilities for Firms' Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, pp.711–716.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042812051737>
- Katya Katya Shehurina kodulehekülg. <http://new.shehurina.com/> (01.01.2015)
- Keller, K.L. (2009) Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), pp.290–301. doi:10.1057/bm.2008.47
- Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2006) Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), pp.740–759.
- Khan, S & VanWynsberghe, R. (2008) Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. *Forum: Qualitative Social Research*, 9(1)
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/334/729> (01.12.2014)
- Kriss Soonik Loungerie kodulehekülg. <http://kriss-soonik.com/> (01.01.2015)
- ”Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020” Riigikogu
<http://www.kul.ee/sites/default/files/kultuur2020.pdf> (27.10.2014)
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. & Piercy, N.F. (1998) Identifying Managerial Influences on Exporting : Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), pp.74–102.
- Loo, B.K.Y. & Hackley, C. (2013) Internationalisation strategy of iconic Malaysian high fashion brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(4), pp.406–420.
- Luo, Y. (2000) Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), pp.355–378.
- Makadok, R. (2001) Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, pp.387–401.
- Marimo Fashion kodulehekülg. <http://marimofashion.com/> (01.01.2015)
- McCull, J. & Moore, C. (2013) Developing and testing a value chain for fashion retailers: activities for competitive success. *Journal of the Textile Institute*, (October), pp.1–14.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00405000.2013.829934>

- Miesenbock, K.J. (1988) Small business and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), pp. 42-61.
- Miller, K.W. & Mills, M.K. (2012) Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market. *Journal of Business Research*, 65(10), pp.1471–1479.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296311003572>
- Montaña, J., Guzmán, F. & Moll, I. (2007) Branding and design management: a brand design management model. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), pp.829–840.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725707X250340>
- Moore, C.M., Fernie, J. & Burt, S. (2000) Brands without boundaries – The internationalisation of the designer retailer’s brand. *European Journal of Marketing*, 34(8), pp.919–937 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090560010331414>.
- Nueno, J.L. & Quelch, J.A. (1998) The Mass Marketing of Luxury. *Business Horizons*, 41(6), pp.347–363.
- O’Grady, S. & Lane, H. (1996) The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), pp. 309-33.
- Okonkwo, U. (2006) Luxury Brands & Celebrities: An Enduring Branding Romance. , (April), pp.1–5. http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1234 (27.10.2014)
- Okonkwo, U. (2009) Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), pp.302–310.
<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/bm.2009.2>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp.45–64.
- Peteraf, M.A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp.179–191.
- Piercy, N. (1980) Company Internationalisation : Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing*, 15(7), pp.26–40.
- Pohjanheimo Couture kodulehekülg <http://www.pohjanheimo.com/> (01.01.2015)
- Powell, T.C. & Dent-Micallef, A. (1997) Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), pp.375–405.
- Prange, C. & Verdier, S. (2011) Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), pp.126–133.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001) Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academic Management Review*, 26(1), pp.22–40.
- Ramune Piekautaite kodulehekülg. <http://www.ramunepiekautaite.com/> (01.01.2015)
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team’s international experience on the internationalization behaviours of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), pp. 807–825.
- Richardson, J. (2014) Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel. *Organization Science*, 7(4), pp.400–412.
- Rumelt, R (1984) Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*: 556- 570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rundh, B. (2001) International market development: new patterns in SMEs international market behaviour? *Market Intelligence and Planning*, 19(5), pp.319-329
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. & Antoncic, B. (2006) SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), pp.476–497. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14626000610705705>

- Serra, F., Pointon, J. & Abdou, H. (2012) Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. *International Business Review*, 21(2), pp.210–224. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593111000308>
- Shah, V. (2012) The Role of Fashion in Human Culture. *Thought Economics* <http://thoughteconomics.blogspot.co.uk/2012/09/fashion.html> (27.10.2014)
- Silverman, D. (2011) *Interpreting Qualitative Data*. 4th Ed. SAGE Publication
- So, J.T., Parsons, A.G. & Yap, S.-F. (2013) Corporate branding, emotional attachment and brand loyalty: the case of luxury fashion branding. , 17(4), pp.403–423.
- Sousa, F.C. De, Pellissier, R., Monteiro, I. (2012) Creativity, Innovation and Collaborative Organizations. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), pp.26–65.
- Stottinger, B. & Schlegelmich, B. B. (1998) Explaining export development through psychic distance: Enlightening or elusive? *International Marketing Review*, 15(5), pp.357–372.
- Sullivan, R., 2006. Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), pp.160-175
- Teece, D. & Pisano, G. (1994) The Dynamic Capabilities of Firms : an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp.537–556.
- Teece, D.J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 13(50), pp.1319–1350. <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.640>.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management G. Dosi, R. R. Nelson, & S. G. Winter, eds. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509–533
- Tesfom, G. & Lutz, C. (2006) A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), pp.262–281. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17468800610674480>
- Tynan, C., McKechnie, S. & Chhuon, C. (2010) Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), pp.1156–1163.
- Uwe, F. An introduction to qualitative research. 3rd ed. London: SAGE Publications
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2007) Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), pp.31–51. <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Waters, L. et al. (2002) The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), pp.107–122.
- Welch, L.S. and Luostarinen, R.K. (1988) Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14, pp. 155-71.
- Wernerfelt, B. (1995) The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), pp.171–174.
- Wigley, S.M., Moore, C.M. & Birtwistle, G. (2005) Product and brand: Critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(7), pp.531–544. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09590550510605596>
- Yeniurt, S., Townsend, J.D. & Talay, M.B. (2007) Factors Influencing Brand Launch in a Global Marketplace. *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), pp.471–485. <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5885.2007.00264.x>.
- Yeoman, I. & McMahan-beattie, U. (2006) Luxury markets and premium pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(4), pp.319–328.

- Yin Wong, H. & Merrilees, B. (2007) Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), pp.384–408.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651330710760982>
- 2013.aasta majandusülevaade (2014) Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Rahandusministeerium
https://www.mkm.ee/sites/default/files/majandusulevaade_2013_loplik_v2.pdf
(27.10.2014)
- 5.Disain (2011) Eesti Konjunkturiinstituut
http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/loomemajandus/5._eesti_loomemajanduse_olukorra_2011_uuring_ja_kaardistus_-_disain.pdf (27.10.2014)

LISAD

Lisa 1. Magistritöö küsimustik

Firma karakteristikud

1. Palun kirjeldage oma ettevõtet ja brändi olemust

- a) Millal on ettevõtte asutatud?
- b) Töötajate arv?
- c) Milline on ettevõtte struktuur?
- d) Mis teeb brändi/toote eriliseks (konkurentsieelised?)
- e) Kirjeldage palun brändi arengut
- f) Kas innovatsioon on Teie brändi jaoks oluline?
- g) Palun rääkige oma brändi turundamisest

2. Palun tutvustage kollektsiooni valmimise protsessi

- a) Kes lisaks disainerile võtavad osa kollektsiooni loomise protsessist?
- b) Kes õmblevad, kus?
- c) Milline on tootmisvõimekus?
- d) Kas on ruumi tootmisvõimekuse suurendamiseks?
- e) Enda hinnang, kui palju ja kas keskendutakse arendusele?
- f) Kas kasutate välise partnerite abi mõnes kollektsiooni valmimise etapis? Miks?
- g) Suhted partneritega: Kas eelistate pikaajalist koostööd hankijatega/tarnijatega/partneritega või pigem tahaksite vahetada koostööpartnereid?

3. Palun rääkige kollektsiooni turustamisest

- a) Milliseid vahendeid kasutate oma toodangu turustamiseks?
- b) Kus Teie tooteid müüakse?
- c) Mille alusel olete valinud olemasolevad edasimüüjad?
- d) Kas kasutate oma brändi turustamiseks e-kanaleid?
- e) Kas olete alustanud ekspordi tegevusega?
- f) Millises ettevõtte faasis alustasite ekspordi tegevustega?
- g) Kui palju töötajaid on otseselt seotud ekspordiga?

Meeskond

4. Palun rääkige lähemalt oma meeskonnast.

- a) Kas juht/disainer on üks isik? Kui jah, siis miks?
- b) Millised on meeskonna kogemused/taust?
- c) Kuidas on leitud brändi juurde inimesed?
- d) Kes otsustab ideede rakendamist?

5. Kirjeldage palun teie organisatsiooni töötajate omavahelisi suhteid?

- a) Koostöö tegemine, koostöö ulatus

- b) Kas koostöö on vabatahtlik (inimesed ise soovivad jagada vastutust)?
- c) Kas inimesed usaldavad üksteist?

Ekspordi tegevused

Variant 1. Ekspordib

- 6. Palun rääkige kuidas Teie ettevõtte alustas ekspordi tegevust.**
 - a) Miks alustasite ekspordi tegevusega?
 - b) Millised tegevused eelnesid?
 - c) Kas osalesite/osaletel välismessidel?
 - b) Kuidas leidsite kontaktid?
 - c) Millist ekspordiviisi kasutasite (butiigid, showroomid, stand-alone pood)?
- 7. Palun rääkige, mille alusel valisite riigid, kus eksporditegevust alustada.**
- 8. Palun rääkige oma ekspordi tegevustest.**
- 9. Mida muutsite oma protsessides seoses ekspordi lisandumisega?**
 - e) Kas on muutusi kollektiooni ettevalmistamisel?
 - f) Kas palkasite uusi töötajaid/lisa tööjõudu?
 - g) Kas kaasate rohkem väliseid partnereid/eksperte?
 - h) Millised turundusvõtteid kasutate välisurgudel?
- 10. Kas eksportimine on Teie ettevõtte jaoks oluline?**
 - i) Kui palju ressursse kulutatakse laienemisele? (pühendumus ekspordile)
 - j) Kas olete rahul oma ettevõtte kasumlikkusega?
 - k) Millised on eesmärgid järgmiseks kolmeks aastaks?

Variant 2. Ei ekspordi

Mida peate peamiseks põhjuseks, mis takistab teid oma toodangut eksportimast?

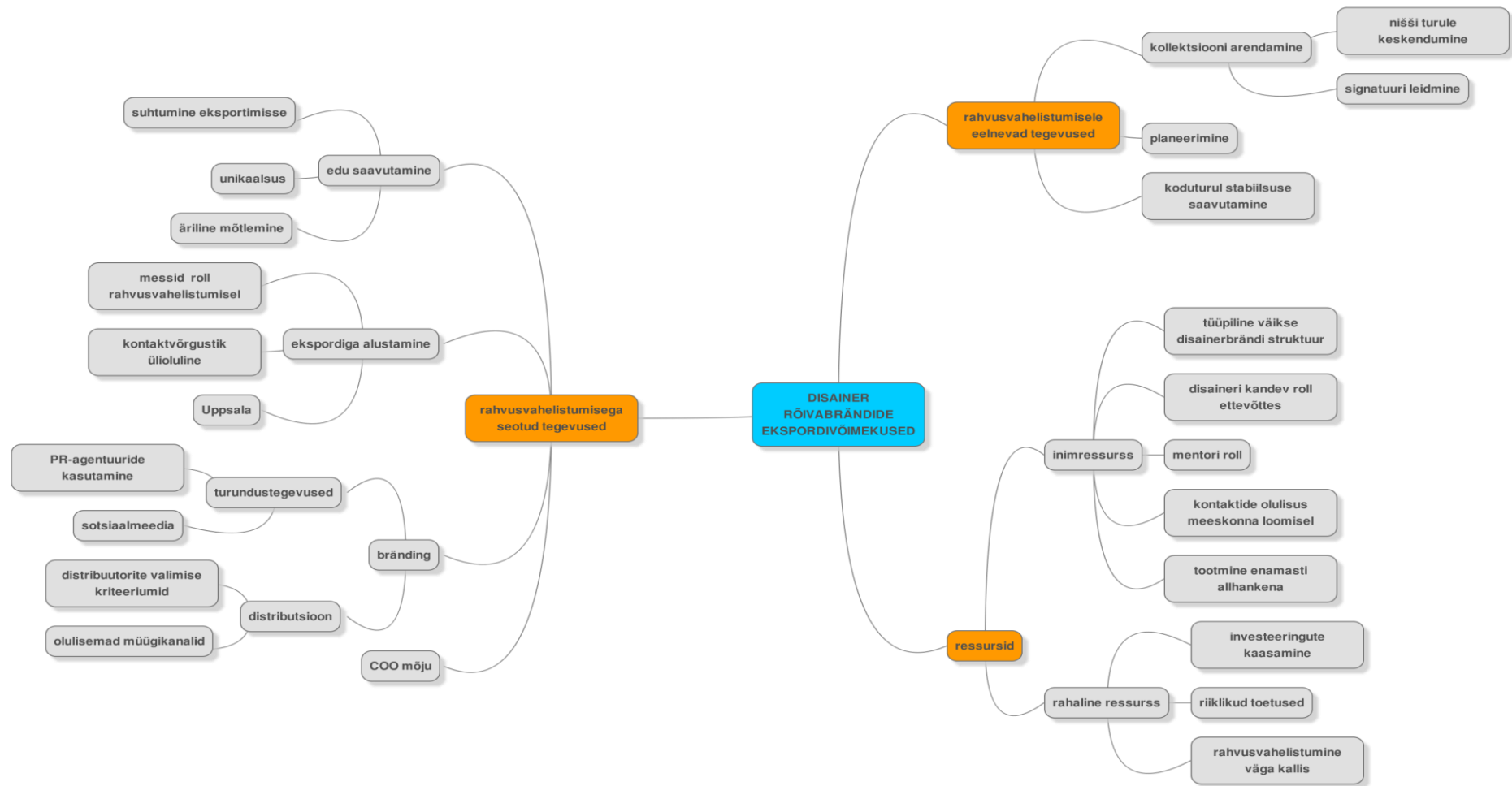
Kas on plaanis lähiaastatel rahvusvahelistuda? Milliseid samme selle jaoks plaanite astuda/olete astunud?

Miks arvate, et teie ekspordi tegevused on õnnestunud/ebaõnnestunud?

Keskkond

- 11. Kuidas Te hindate Eesti riigi panust rahvusvahelistumisele?**
 - a) Kas Te leiata, et Teie sektoril on piisavalt tuge?
- 12. Kas osalete võrgustike, erialaliitude töös?**
 - a) Mis rolli mängib koostöö teiste ettevõtetega? Palun kirjeldage, milline koostöö on kõige väärtuslikum (valdkonna siseselt, teistest valdkondadest ettevõtetega, ülikoolidega, riigisisene/piiriülene).
 - b) Mis küsimustes tehakse koostööd teiste ettevõtete või spetsialistidega väljastpoolt ettevõtet?
- 13. Kuidas hindate konkurentsi moetööstuses?**
 - c) Kas Teie hinnagul on konkurents viimastel aastatel tihenenuv/vähenuv?
 - d) Kas konkurentide käigud on teile olulised? Kas Eesti turul tegutsev konkurendil ja välismaa turul tegutseval ettevõttel

Lisa 2. Analüüsi kategooriate süsteem



Lisa 3. Cross-case analüüsi tabel

BRÄND	Pohjanheimo Couture	Diana Arno	Marimo Fashion	Kriss Soonik Lingerie	Katya Katya Shehurina	Ramune Piekautaitė
Vanus	asutatud aastal 1991 ekspordiga alustamine 2011	asutatud detsember 2011	asutatud aastal 2010	asutatud aastal 2009 ekspordiga alustamine 2009	asutatud aastal 2007 ekspordiga alustamine 2011	asutatud aastal 1997 ekspordiga alustamine 2002
Brändi tugevused (intervjueeritava subjektiivne arvamus)	* ideaalne istuvus * hinnastamine * pluss suurused	* premium kangad * käekiri * disaineri päritolu	* ideaalne istuvus * kõiki materjale testitakse * õmbluskvaliteet * kliendi arvamuse kuulamine	* väga nišš	* premium kangad * käekiri * hinnastamine * väga nišš	* premium kangad * käekiri * lõigete konstrueerimine * individuaalne lähenemine kliendile
Signatuur	* kahepoolsed kangad * ilma kraeta mantlid, taskutega kleidid * kolm kangast	* kleit-bleiser	* kellukese lõikeline sabaga mantel * kahepoolsed volangid	* pesu ja üleriie te kombineerimine	* prantsuse pits * mitte klišeelikud pulmakleidid	* käsitsi kootud kudumid
Kollektsiooni valmimise protsess	* kollektsiooni disainimine - disainer * proovikandmisel/ protode arendamisel osaleb rohkem inimesi	moejoonised --> ehitame peale lõiked (varem outsourced, nüüd in-house) --> protod --> parandused --> salesmen samples		* kollektsiooni disainimine - disainer * hulgaklientide soovid	kaks osa: 1. kollektsiooni disainimine 2. kollektsiooni analüüs ja hulgaklientide soovid	* kollektsiooni disainimine * kollektsiooni analüüsimine * tootmise planeerimine
Meeskond	1. disainer/omanik 2. turundus/müük 3. 6 õmblejat in-house	1. disainer /omanik 2. ärijuht 3. õmbleja	1. disainer/CEO 2. ärijuht/partner 3. brändijuht/partner 4. turundus /partner 5. sotsiaalmeedia analüütik/partner 6. müügijuht	1. disainer /müük 2. assistent/turundus/ PR 3. tootmisjuht/logistik + PR-agentuur Inglismaal	1. disainer/tootmisjuht/ omanik 2. ärijuht/partner 3. finantsjuht/partner 4. assistent/turundus/ PR 5. butiik+studio	56 töötajat * nelja butiigi töötajad - 12 inimest * tehnoloog - 4 inimest * administratsioon - 8 inimest * tootmine - 26 inimest

BRÄND	Pohjanheimo Couture	Diana Arno	Marimo Fashion	Kriss Soonik Lingerie	Katya Katya Shehurina	Ramune Piekautaite
Kompetents	* brändijuht oleks vajalik * turundus osaline koormus	ärijuht - hariduselt jurist disainer, omanik - majandus + rõivadisain	* ärijuht - kogenud äriees * meeskond tutvuste kaudu * strateegiline lähenemine	* disainer - turundus haridus + moeharidus * brändijuht oleks vaja	* perefirma	* perefirma
Tootmine	* (algus) in-house (kokku 13 inimest) --> (nüüd) in-house (6 inimest) + outsourced (trikotaažtoted) + 3 hooajalist töötajat	Eestis: In-house - 1 õmbleja	Eestis: Outsourced - mitmed väiksed	Eestis: Outsourced - üks suurem ettevõtte	Lätis: In-house (2 töötajat) + outsourced	Leedus: In-house (26 töötajat) + outsourced
Väline mentorlus	Ei	Jah/Ei - Eesti moelooja - puudub usaldus, konkurendid	Jah - kaks moe valdkonnast; Eestist	Jah - Londonis, pesufirma peadisainer, alates alustamisest	Jah - alates alustamisest	Jah - abikaasa
Klientide tagasiside	* pigem ei		* väga oluline	*väga oluline * koostöö agentidega	* väga oluline * koostöö agentidega	* väga oluline
Päritolumaa	Eesti - COO pärand puudub, on takistuseks			London väga suur eelis: 1. COO pärand 2. kontaktide lähedus 3. rahvusvahelisuse käegakatsutavus	* London suur eelis - COO pärand	COO ei ole oluline bränd = globaalsus
Messid	* regulaarselt * eeltöö oluline * peab käima	* ei ole prioriteet --> kallis, järjepidevus	* ei ole käinud * eeltöö oluline	* regulaarselt - 2x aastas * enda näitamine * järjepidevus	* regulaarselt - 5x aastas * tugev positsioon - butiik Central London ja kuulsused kannavad kleite	edu = asukoht messil + kollektsioon

BRÄND	Pohjanheimo Couture	Diana Arno	Marimo Fashion	Kriss Soonik Lingerie	Katya Katya Shehurina	Ramune Piekautaitė
Turundus/bränding	*sotsiaalmeedia * fotoseeriad ajakirjades * suhted * RFW * tõeline turundus --> puudub ressurss	* sotsiaalmeedia * fotoseeriad ajakirjades * out-of-box mõtlemine (moeshowd)	* sotsiaalmeedia * showd suurelt * bränding tugev - lugu, detailid	* sotsiaalmeedia * fookus imagole * juubeliaasta - KS WorldTour * PR agentuur * info: 1.butiiigid 2.üritused 3.ajakirjad	* sotsiaalmeedia * fotoseeriad ajakirjades * blogs * rõivaste laenutamine pildistamiseks	* sotsiaalmeedia * wholesale clients too also marketing * maybe from next season we start doing real marketing, using an agency
E-kanalid	E-butiiik puudub	* E-butiiik puudub * puudub usk	E-butiiik olemas - edukas ja oluline	E-butiiik olemas - edukas ja oluline	E-butiiik - ei tööta	E-butiiik - ei tööta
Kontaktid	üliolulised	* üliolulised	üliolulised	ülioluline - kogemuste jagamine, infovahetus		
Uppsala mudel	Uppsala mudeli järgmine	pigem Uppsala mudeli järgimine	pigem Uppsala mudeli järgimine	Uppsala mudeli eiramine, globaalne mõtlemine	Uppsala mudeli eiramine, globaalne mõtlemine	Uppsala mudeli eiramine, globaalne mõtlemine
Turgude valik	* lähiümbrus (Soome, Rootsi, Läti) * prioriteet Moskva	* Münchenis - maksevõimeline sihtklient * Moskva	Saksamaa - eeltöö tehtud	* esimesed: Inglismaa, Ameerika ja Portugal – juhus, võimalikult rahvusvaheline	* esimesed: Lähis-Ida - juhus	*esimesed: Saksamaa, Jaapan and Argentiina - juhus
Kas ekspordite?	Jah	Ei - tootearendus pooleli	Ei (kõigepealt püsivad rahavood Eestis)	Jah	Jah	Jah
Ekspordimisega alustamine, miks?	* igavus * mandumine	* loomulik areng	* loomulik areng	* born global - Eestis puudus müügikoht * piiratud hulgaklientide arv	* Läti liiga väike	* juhus
Ekspordimise viis	multibränd butiigid + kaubamajad	multibränd butiigid	multibränd butiigid + enda kontseptsiooni pood	pesubutiigid + kaubamajade pesuosakonnad + agendid	multibränd butiigid + flagship butiik	multibränd butiigid + kaubamajad

BRÄND	Pohjanheimo Couture	Diana Arno	Marimo Fashion	Kriss Soonik Lingerie	Katya Katya Shehurina	Ramune Piekautaitė
Eksportimisega alustamine, kuidas?	*messid * otsekontaktid * enda showroom Moskvast	* isiklikud kontaktid * otsekontaktid * EAS'-i ja teiste institutsioonide toetus	* messid * isiklikud kontaktid * aksessuaaride abil lihtsam	* messid * otsekontaktid * tugev konkurentsianalüüs	* messid * otsekontaktid * establishing longterm relationships	* messid * otsekontaktid
Riskid	* pikk tasuvusaeg * makse- ja tarnetingimused * koormus disaineril * pikk tasuvusaeg	* pikk tasuvusaeg		* butiikidega töötamine raske - tagasiside minimaalne, tihti ei oska müüa toodet		* pikk tasuvuseg * makse- ja tarnetingimused * butiikidega töötamine raske
Ressurs	* tarnetingimused, maksetingimused * väga kallis	* isiklikud investeeringud	* orgaaniline	* rahavoogude kontroll --> väike kogus, tihti	* growing business - all resources to exporting and marketing	
Välisinvestorid	* riskiinvestoreid pole * vähe metseene		* huvilisi on aga ootame veel	Ei aga võimalusel jah	Ei, ressurss partneritelt	Ei aga võimalusel jah
Distribuuitorie valimine	* ei taha müüa kogust vaid kvaliteeti * klientuur * maksetingimus		* sarnane hinnaklass * põhjalik * eksklusiivsuse säilitamine	* müüavad brandid * pesu nišist välja --> moebutiikidesse	* kriteeriumeid ei ole - case by case * eesmärk töötada parimate inimestega	* loomulik valik hinna järgi
Riik	* eksporditoetust ei anta * vajaks järjepidevust * puudub strateegia	* eksporditoetust ei anta * vajaks järjepidevust * toetus kindlatele disaini liikidele	* eksporditoetust ei anta			* ei pea toetama - see on äri
Kolme aasta eesmärgid	5 aastaga läbilöök - 2 veel, kui ei õnnestu, siis lõpetab ära	1. Ekspordiga alustamine	1. Ekspordiga alustamine	1. fookus ühele turule - Jaapan 2. moebutiikidesse laienemine 3. e-kanalite arendamine	1. laienemine USA-sse 2. tugev positsioneerimine UK jaekaubanduses 3. hulgemüügi kasv Euroopas ja Aasias	1. dilemma - kasv või jätkamine samamoodi 2. enda butiigi avamine välisriikides 3. eksklusiivsuse ja personaalsuse säilitamine

Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid

Transkriptsioon intervjuust ettevõtte Pohjanheimo Couture omaniku Ülle Pohjanheimoga, 5. november 2014.

I: Palun kirjeldage oma ettevõtet ja brändi olemust [.]

P: Bränd on ma arvan 25-26 aastat vana [.] RTW kollekttsioone oleme tegema hakanud 3 aastat tagasi [.] see oli kolm aastat tagasi sügisel, kui lansseerisime oma esimese valmisriiete kollekttsiooni nii, et selle kohapealt me oleme värsked [.] kollekttsiooni ettevalmistuse periood oli peaaegu kaks aastat [.] me kasutame ainult oma lõikebaase [.] oleme lõigete tegemisel kasutanud kogu eratöö kogemust, mis meil on nende pikkade aastate jooksul olnud [.] ja oleme tegelikult väljatöötanud oma lõike, oma mõõtude järgi [.] jah, arvestades küll üldist mõõtude tabeli [.] aga teinud seal oma korrektiivid [.] meie siht on ikkagi hästi nišš [.] me valmistame rõivaid ainult kvaliteet kangast [.] ainult naturaalkiust [.] ja ikkagi kerge sellise käsitöö hõnguga [.] teatud mõttes me sihime [.] me ju ei suuda kunagi suurte brändidega konkureerida [.] aga me oleme sihtinud ennast Diori ja Chaneli alla kohe [.] me tegelikult suudame pakkuda paremat kvaliteeti aga teatud mõttes paremat hinda [.] ütleme paljud kangatehased, kus me kangast ostame on sama kaliibrilised, mida kasutavad maailma tippbrändid oma kõige kallima toote valmistamiseks [.] mitte siis selle mass liini [.] see on meil selline hästi värsked [.] me teeme ikkagi praegu sama aegselt nii eratööd kui ka kollketsioone [.] ja sellest suvest me tegelikult tegeleme sellega, et valmisrõivaste tootmine osaliselt majast välja viia [.] oleme alustanud trikotaaž toodetest

I: Siiani on kõik olnud majas?

P: Jah [.] kõik majas sees [.] me oleme majas siin just augustis teinud suuremat sorti puhastuse [.] praegu meid on kokku 6 inimest [.] enne seda oli 13 [.] see on seotud sellega, et oleme kergema tootmise majast välja viinud [.] meie maja hind on liiga kallis selle jaoks [.]

I: Isegi nüüd kui olete alustanud RTW kollekttsiooniga on olnud võimalus inimesi vähendada. Kas see tähendab, et tootmisvõimsus ei ole niipalju kasvanud?

P: Ei, see tähendab, et meie maja tootmishind on liiga kallis [.] just lihtsamate toodete jaoks on see liiga kallis [.] me kasutame 3 inimest, kui meil on kiiremad ajad [.] nad tulevad meie majja [.] kes on meie majas tööl olnud [.] kes nüüd on era ettevõtjad [.] ja siis kui meil on kiiremad ajad [...] nad teavad kuidas meil on, ja kuidas peab tegema [.] siis nad tulevad ja teevad siin kuu või kaks tööd [.] tegelikult on see hästi hooajaline [.] need mahud ei ole stabiilsed [.] aastast tuleb täiskoormust ainult 4-5 kuud

I: Mis Teie enda arvates võiksid olla Pohjanheimo brändi konkurentsieelised?

P: Meil on vaieldamatult väga hästi istuvad riided [.] see on meie üks kõige kõvemaid plusse [.] teine pluss on see, et me teeme rõivad kuni suuruseni 44 [.] mitte küll kõiki [.] 1/3 kollekttsioonist aga kindlasti on võimalik toota meil suurusteni 44 [.] mis on suur asi [.] ja muidugi töö kvaliteet [.]

I: Kas Te innovatsioonile panete ka rõhku?

P: Tähendab, kui te mõtlete premiere ja selliseid asju, siis ei [.] sellepärast, et nagu ma ütlesin me kasutame ainult looduslike materjale [.] jah mida me kasutame [.] me kasutame kahepoolsetest kangastest tooteid [.] see on meie väga kõva külg [.] me oleme teinud neid

aastaid [...] ma arvan, et me oleme Eestis esimesed, kes on hakanud seda üldse tegema [...] meie esimesed kahepoolsed mantlid on tulnud juba 6 aastat tagasi [...] kui need ei olnud kusagil veel [...] me kasutame küll selliseid kangaid kui nad on looduslikud [...]

I: Kui Te ütlesite, et viite toomist majast välja [...] keda te kasutate partneritena?

P: Need on väiksemad [...] ja ütleme kui me viime välja [...] mis on meile väga oluline, et kvaliteet säiliks [...] suures tootmises on see Eestis [...] minu teada ei olegi kohta, kes suudeks väga head kvaliteeti pakkuda [...]

I: Kui nüüd rääkida disaini protsessist, siis kes lisaks Teile veel selles kaasa löövad?

P: Ainult mina [...] ei ole kedagi rohkem

I: Brändijuht või kedagi kes toetaks Teil ei ole?

P: Ei [...] turunduses on meil küll inimene [...] see on tõsi [...] aga minu isiklik seisukoht on see, et kui sa tahad väga head brändijuhti [...] ma olen täiesti kindel selles, et Eestis ei ole ühtegi disainerit, kes teeniks nii palju, et suudaks seda inimest endale palgata [...] see on ka põhjus, et jah turunduse jaoks on meil oma inimene [...] ja ta ka tegelikult ei tee mulle ainult turundust [...] jällegi sama teema, et hea turundaja tahab väga head palka saada [...] ükski disainer ei suuda seda maksta [...] Lätis on mul ka nii-öelda müügiagent [...] see on ka kõik

I: Mis Te arvate [...] kuidas Eestis on ligipääs professionaalsetel brändijuhtidele, turundajatele, müügiinimestele [...] kes oleksid pädevad just moe alal [...]

P: Väga keeruline [...] tegelikult on moetööstus suhteliselt spetsiifiline ala [...] ja turundus on eelkõige suhted [...] see on üks turunduse a ja o [...] see inimene peaks tulema väljastpoolt Eestit [...] kes tuleks juba oma suhetega [...] Eestis ei ole võimalik [...] minu arust [...] neid suhteid üleval hoida ja neid suhteid ei ole kerge siit ka leida [...] sest tegelikult me oleme hästi kinnised [...] nii oma geograafilise olukorra poolest [...] ja ka ütleme rõivamaailmas me ei ole mitte keegi [...] kui soomlased on suutnud väga ilusti oma disaini kaardile viia ja nad on väga arvestatavad tegijad [...] meie ei ole suutnud seda teha [...] seda tuge tegelikult ei ole pakutud ühelegi disainerile [...]

I: Ei riigi poolt ega mujalt? [...]

P: Ei ei [...]

I: Nüüd on vist disainikeskuses disaini ekspordiga tegelev projektijuht [...] kas nende tegevusest ei ole abi olnud?

P: Vaadake [...] seal on selline teema [...] mida oodatakse disaineritelt [...] või ütleme mida oodatakse brändilt [...] tuleb uus bränd [...] brände on mustmiljon [...] eelkõige oodatakse stabiilsust [...] mida see tähendab [...] see tähendab et sa pead tulema järjest kolm neli hooaega [...] sul hoitakse silma peal [...] esiteks sa suudad rahaliselt, sest see on väga väga kallis [...] et sa suudad olla stabiilne oma käekirjas [...] sest ühte head kollektiooni on võimelised kõik tegema aga proovi seda teha kogu aeg ja stabiilselt [...] see on juba triki [...] see et viiakse üks kord keegi kuhugi välja [...] see on täiesti mõttetu [...] see on raha raiskamine [...] see jääbki üheks korraks ja siis kaob ta orbiidilt ära [...] ja kui ta kaob orbiidilt ära, teda järgmine kord enam ei ole, siis tuleb sinna asemele kohe keegi teine [...] valik on üüratu [...] selles suhtes on need projektid [...] need peaksid olema eelkõige stabiilsed [...] ühed ja samad inimesed valitakse välja [...] ma ei tea mille alusel [...] valitakse välja ja nad peaksid käima mitmeid mitmeid kordi [...] siis on sellest kasu [...]

I: Ühesõnaga probleemiks on pigem see, et puudub strateegia [.]

P: Justnimelt! [.] see on lahmimine [.] samamoodi on loomeinkubaator [.] ma olen nendega rääkinud mitmeid kordi [.] see mida nad teevad on täiesti mõttetu [.] küsimus ei ole selles, et me peaksime viima noori disainereid [.] küsimus on selles, et mis on noor disainer [.] meie jaoks on noordisainer 25 [.] kui ma räägin kuskil mujal, siis olen mina nende jaoks noordisainer [.] sest neid absoluutselt ei huvita mida ma olen teinud eelnevad 25 aastat, sest ma olen teinud seda siin [.] ja nii kui ma lähen Eesti riigi uksest välja olen ma täiesti puhas leht [.] see tähendab seda , et ma võin 60-selt olla noordisainer, sest ma olen seda projekti alustanud alles aasta tagasi [.] meil puudub igasugune strateegi ja tegelikult ka kodutöö on tegemata [.] need inimesed, kes on hakanud tegema seda asja [.] nad pole ära teinud kodutööd [.] selle äri ümber pöörleb nii palju tühja õhku [.] niipalju inimesi kes räägivad ilusat juttu aga ei tee mitte midagi [.] neil pole isegi selliseid kontakte [.] ja see on kodune töö on kõigepealt see, et sõelu välja terad [.] see on absoluutselt esimene asi [.] teine asi on ka see, et Euroopa on täis igasuguseid messe, igasuguseid üritusi [.] sõelu ka see välja kus võiks olla, kas see on õige koht, mis me seal teeme [.] kes seal teised [.] mitte see, et ma mõtlen et viin nüüd 5 disainerit Berliini [.] šokiteraapijana töötab väga hästi [.] aga edasi [.] see ei toeta meie eksporti [.] tegelikult on igaühel oma tee ja oma nägemus [.] mina näen selles kõige suuremat probleemi [.] ei ole vaja välja viia nii-öelda noort disainerit [.] on vaja välja viia [.] kriteerium peaks olema see, et see disainer on võimeline tegema kollektioone ja on ka võimeline tootma [.] need on kakas kõige olulisemat asja [.] kui sa lähed esimene kord välja ja sul joppab jube hästi ja juhtub, et sa ei suuda toota [.] siis on kõik [.] sealt sa enam ei tõus [.]

I: Kuidas Teil oli kui alustasite [.] kas tootmisvõimekuse kasv tuli kuidagi ootamatult [.]

P: Ei tulnud ootamatult [.] me oleme suutnud oma taset siinemaani ära teha [.] me oleme tegelikult läinud ka väga rahulikult liikvele [.] ja me selle aasta suvel ütlesimegi Neiman Marcusele, et me ei tarni tuhandeid mantleid [.] me võime maksimum 100 mantlit tarnida [.] see on kõik [.] meie jaoks on tegelikult oluline see, et me ei taha müüa kogust [.] me tahame müüa kvaliteeti [.] ja siin on juba täiesti teised reeglid [.]

I: See taandub kõik sellele, kui hästi sa oled oma brändi ära defineerinud [.] mis on sinu jaoks oluline [.]

P: Jah [.] me selles suhtes ka väga valime [.] meil on siin pakkumisi küll ja küll olnud [.] me oleme neist lihtsalt loobunud, sest meile tundub, et see ei ole õige koht [.] me oleme enne jätnud müümata kui me müüme valesse kohta [.]

I: Korra veel partnerite juurde tagasi tulles [.] kas rõhutate pikaajalistele suhetele või pigem vahetate vastavalt hooajale [.] või on väikse brändi puhul see, et tuleb vahetada [.]

P: No mina isiklikult rõhun pikaajalisele koostööle [.] mul on üks tehas kellega ma olen koostööd teinud 18 aastat [.] minu jaoks on oluline see, et inimesed teavad mind ja mina tean neid [.] see on oluline [.] kogustega on keeruline [.] tegelikult kui sa iga kord vahetad tehas, siis on ka väga keeruline läbirääkida [.] kui sa teed ühes kohas, siis sulle ikkagi tullakse vastu [.] kui miinimum on 70, siis sa saad sea 30 meetrit [.] mingite kangaste puhul on see, et ütledki, et ootan niikaua kui keegi tellib ja pange mu metraaž sinna otsa [.] see on alati selline riski teema [.] me oleme paar korda ka ilma jäänud [.] uute tehaste sissesõõmine võtab aega [.]

I: Võib olla räägiks turustamisest [.]

P: Riias oleme mitmes kohas sees [.] Moskvast oleme ühes showroomis [.] me ootame nüüd kuidas seal asjad liikuma hakkavad [.] see kõik võtab aega [.] need on isegi sellised poole aastased projektid [.]9 tihti on see, et see müügiperiood on ju tegelikult väga lühikene [.] kui keegi nüüd ühel hetkel tunneb huvi ja siis lõpptulemusel tehingut ikkagi ei tule [.] sellisel juhul kogu see teema lükkub automaatselt järgmise hooajani [.] selles suhtes need periood on

pikad [...] mis me oleme proovinud [...] kui me alustasime siis me proovisime ühte agentuuri kes olid Soomes ja Rootsis [...] enam me neid ei kasuta [...] me oleme neile liiga väiksed [...] on kerge müüja kui sa oled ajakirjanduses sees, kui turundus juba töötab [...] samas ei tähenda alati see kui turundus töötab, et see lööb su müügi lahti [...] see on selline nokk kinni saba lahti [...] me Stockholmis olime 1, 5 aastat [...] Helsingis olime 2,5 aastat [...] ajakirjanduses läks meil väga hästi, absoluutselt iga kuu, meil oli ka pressi list, kuhu võib minna [...] et alla selle ei tohi kuhugi minna [...] sealt kaudu on meil ka tulnud Cannes kolm korda [...] siis on imeline internet [...] kus me oleme olnud hästi stabiilsed ja mis on ennast ka õigustanud [...] on osavõtt Riia Fashion Week'ist [...] sest Riia on suutnud tuua väga muljetavaldava välispressi nimekirja kohale [...] me oleme sealt alati ka läbi jooksnud, mis on väga oluline [...] tavaliselt on sealt hakanud ka kooruma välisprojekte [...] siis kui lansseeriti see interneti keskkond WowCrazy [...] siis me olime selles esimeses pundis [...] praegu oleme stabiilselt BeToSee, mis on Trainoiga seotud [...] Seal on sisseostjad ja disainerid [...] turundus selle tõelises mõttes on keeruline teha, sest kõik jääb jällegi ressursi taha [...] kui sa oled siin, sa tunned kõiki stiliste [...] kogu ringkonda [...] me oleme siin igal kuul igal pool [...] see eesti moeajakirjandus ei tööta selle klassikalises mõttes nagu ta töötab ütleme Inglismaal [...] kui sul on Inglismaal kaane peal kleit, siis sa müüd selle läbi [...] siin isegi keegi ei helista ega küsi, kas see on sul olemas [...] aga see on tasuta [...] sa pead seda tegema aga sa tegelikult ei maksa selle eest [...] nii kui sa lähed välja sa hakkad selle eest maksma [...] Eestis ei ole ka sellel alal riskiinvestoreid, mis igal pool mujal on [...] on väga vähe metseene, mis kuulub ka selle äri juurde [...] aga on lugematul arvul kiibitsejaid [...] kui ma ütlen, et meil ei ole üldse metseene aga neid on ülivähe [...] ma toon näite [...] kõige esimene kord kui me väljas käisime [...] meid kutsuti Monacosse [...] selle ürituse eelarve oli kroonides 150-160 000 [...] sinna läks ka kollektsioon sisse [...] see osavõtumaks oli 40 000 [...] mind on kutsutud kevadel Cannes'sie [...] tehakse seal filmi auhindade ajal mingid moepäevad [...] kokku kraabitakse sinna 8-9 disainerit, see on kokku kolm päeva [...] igal päeval on kolm etendust [...] ja selle osavõtutasu oli 7000 eurot aga selle sees ei ole sõitu, ööbimist [...] peaks minema 3-4 inimesega siit [...] siis on see ilus ümmargune 10 000 [...]

I: Aga milline on kasu suhe?

P: Seda ei tea keegi

I: aga kui Monaco pealt vaadata?

P: Sellesuhtes sa peaksid olema seal kohapeal [...] teatud mõttes oli kasu [...] minu jaoks oli kasu selles [...] me saime EAS-is ka toetust tol korral, see oli küll raske aga saime [...] sa pead olema kohapeal [...] huvi vaibub aja jooksul [...] ainuke oli see et välisajakirjandusest jooksid kogu aeg läbi mingi aeg [...] aga kui sa üldse ei käi [...] selles segmendis peab liikuma [...] me peame olema väljas ja ennast näitama [...]

I: Palju e-kanalid aitavad?

P: Tuleb ikka [...] aga üksikuid [...] meil ju ei ole internetipoodi aga tuleb ikka [...]

I: Enne rääkisite, et edasimüüjad valite hästi ettevaatlikult [...] millised need kriteeriumid on [...]

P: Edasimüüjal peaks kindlasti olema klientuur, kellele ta seda müüb [...] ja väga oluline on ikkagi see, et sa saad omad rahad kätte [...] mis on üks kõige keerulisemaid teemasid [...] tahetakse võtta toode sisse ja maksta siis kui toode müüb [...] seda me enam ei tee [...] kui nagu poe omanik ei osta kaupa, siis ei ole tal ka huvi seda müüa [...] lõpptulemusel sa kannad kõik riskid ise [...] päris nii ei saa [...] kellelgi ei ole sellist raha, et seda välja kanda [...] on igasuguseid erinevaid variante [...] meil on oma süsteem, millega me ise töötame [...] me seda lõppraha ootame mõnikord mitmeid kuid [...] aga uus kollektsioon tuleb peale [...] sa pead seda finantseerima, tootma, kangaid tellima [...] kõik sellised asjad [...] pikaajsete partneritega on

võimalik pikemaajalisi maksetingimusi saada aga uute hankijate puhul ei liiguta nad lilledgi enne kui sa ei ole neile ära maksnud [.]

I: Alustasite suhteliselt hilja RTW kollektsiooniga ja ekspordiga üldse [.] miks just see hetk oli õige alustamiseks [.] miks varem ei toimunud [.]

P: Viimased viis kuus aastat on rõivaäris toimunud väga suured muutused [.] sellega kui me ka alustasime [.] selleks ajaks oli mul Eestis absoluutselt kõik tehtud [.] ma ikka igavlesin juba mitu aastat [.] firma peab arenema [.] kui sa ei arene, siis sa mandud [.] siis meile tundus, et see oli väljakutse [.] see on täitsa teine teema ja täitsa teistmoodi [.] ettevalmistus oli kaks aastat [.] siis me hakkasimegi otsima, mis see meie teema on [.] millised lõiked, istuvused [.] ma võin üpris kindlalt öelda, et me oleme esimesed Eestis kes on kleitidele taskud teinud [.] see oli 4 aastat tagasi [.] kui me tulime välja esimese kompimise kollektsiooniga [.] siis me tulime välja kott kleitide ja kott mantlitega [.] mis oli täielik šokk kõigile [....] kõik oli ümber veel tol hetkel [.] mõned asjad lihtsalt näed ette [.] ma ütlen ausalt, et neid asju me hakkasime müüma ales 1,5 aastat hiljem [.] meie esimesel kollektsioonil [.] seal me tulime välja mantlitega kus ei olnud kraed [.] siis Pohjanheimo oli ajakirjanduses sõimusõna [.] siis kirjutati et ei ole olemas ühtegi normaalset inimest, kes ostaks endale sellist mantlit siin kliimas [.] selles suhtes me nagu mingil määral oleme olnud müürimurdjad [.] aga see meile endale on olnud kallis lõbu [.]

I: Kas võib öelda, et see on Eesti turu eripära, sest meil ei ole fashionistasid [.]

P: Jah, meil ei ole [.] meie mentaliteet on aastatega läinud aina hullemaks [.] kui Euroopas hakkab asi liikuma teistpidi tagasi [.] et kiirmood see on mõttetud [.] see on tegelikult väga kallis [.] meil alles see kiirmoe ringi keerab ennast teistpidi [.] seal on mitu põhjust [.] põhjus on see, et ressursid millest tehakse kangaid ei ole lõputud [.] need hakkavad otsa saama [.] ja inimesed ei saa ka lõputult tarbida [..9 see ei ole lihtsalt võimalik [.] meil on täiesti kindel poliitika, et sa saaksid käia mantliga vähemalt viis aastat ilma, et ta oleks sul nii-öelda out of fashion [.] tal ei ole kindlaid hooajalisi tundemärke [.] see on meil täiesti teadlik valik [.] inimesed saavad ühel hetkel aru, et mantel peaks olema kantav rohkem kui üks hooaeg [.] need teemade Eestisse jõudmine muidugi võtab veel aega [.] me oleme sättinud ennast väga sellisesse nišši [.] aga me oleme teinud seda teadlikult [.] vaatame kaua me ellu jääme [.]

I: Mis sinna ettevalmistusperioodi lisaks lõigete valimisele veel jäi [.]

P: kindlasti on kanga valik [.] meil on täiesti kolm kangast , mida me kogu aeg oleme need kolm aastat kasutanud [.] üks on topelt krepp villane [.] teine on kašmiir kahekihiline/kahepoolne [.] kolmas on villane trikootaž [.] nüüd sinna on lisandunud puuvill/viskoos trikootaž [.] ja see ettevalmistus periood meil oli see, et kui me alustasime [.] me jagasime naised kahte gruppi [.] õun ja pirn [.] on lõiked, mis sobivad ainult ühele ja on lõiked mis sobivad mõlemale [.] ja ütleme, et esimesed kleidid, mis me tegime [.] me parandasime 1,5 aastat käeauke [.] tegelikult esimesed lõiked ma kannan ka ise läbi [.] proovimine ja katsetamine on see, mis sinna ettevalmistus perioodi kuulub [.] et meil maja elab praegu 1,5 aastat ajast ees [.] see on kõigile päris keeruline [.] selle suve, mis nüüd tuleb kollektsioon oli meil valmis juba juulis [.] meie jaoks on see juba vana [.] reaalsus on aga see et kõige paremini müüme me hooaeg tagasi kollektsiooni [.] me ei müü mitte selle talve oma, vaid eelmise hooaja oma [.] tegelikult moetsükkel on viis kuus aastat [.]

I: Aga kontaktide otsimist ja muud ekspordiga seonduvaid tegevusi, sellel perioodil ei olnud [.]

P: Siis nagu eriti ei olnud [.]

I: Mille alusel te valisite riigid, kust alustada ekspordiga [.]

P: Me ikkagi vaatasime oma lähiümbrust [.] see ikkagi tähendab seda, et sa pead inimestega suhtlema [.] see on kõige olulisem [.] meil küll USA-s on kontakte aga kes sinna lendab [.] iga kohaleminek on kulu aga sa pead kohal käima [.] ainult interneti teel sa seda ei tee [.] kuna ei tunne ka turu olukorda, siis see ikkagi on risk [.] lähiturgudelt on lihtsam leida koht, kuhu ennast sisse panna [.]

I: Kuidas esimesed edasimüüjad leidsite [.] kas läbi agentide ,hulgimüük või kohe kuskile butiikidesse [.]

P: me ei ole kasutanud agenti [.] sest me ei ole leidnud usaldusväärset inimest [.] me oleme praegu ise showroomi ja ise oleme otsinud kontakte [.] ise otsida, kui sul ei ole inimest, kes sind väljaspool Eestit soovitaks [.] see ei ole kerge [.]

I: Kas sellega olete te ise tegeleenud [.]

P: Osaliselt olen ise tegeleenud [.] aga praegu peamiselt ikkagi turundusnimene [.]

I: Kas te välismessidel olete osalenud?

P: välismessidega on see, et neid on väga palju [.] me esimene välismess oli see, et me olime Moskvast kaks korda [.] aga me olime ühe projekti raames [.] CPM-il olime [.] selleks t selliselt suurel messil väiksel firmal ennast nähtavaks teha [.] see on väga triki [.] esimene aasta me olime seal [.] meid käidi vaatamas, meie vastu tuntu huvi, kõik oli väga tore [.] aga midagi konkreetset ei olnud [.] teisel aastal juba oli see, et inimesed mäletasid [.] tuldi uuesti vaatama ja sealt meil paar väikest kontakti ikkagi jäi [.] oleks kindlasti veel rohkemgi olnud aga see on see sama teema [.] raha [.] kui asjad ületavad riigipiiri, siis sa ikkagi pead olema suhteliselt kindel, et sa selle raha kätte saad [.] see on ikkagi kulu [.] Venemaaga on eriti keeruline [.] messide suhtes veel oleme Berliinis käinud [.] õnneks käisime seal ka projekti alusel [.] meid kutsuti [.] me kandsime ainult oma sõidukulud [.] Berliinis ei ole meil midagi teha [.] nüüd oleme kaks hooaega käinud Pariisis [.] Trainoil [.] mis on praegu üks arvestatavamaid showroome [.] eriti disaineritele ja niššimoele [.] sellega on veel see teema, et sinna ei saa kui sa tahad [.] nad valivad [.] neil on päris ägedad nõudmised [.] sa pead neile ette näitama kolm kollektsiooni [.] jällegi stabiilsuse teema [.] see avalduse paberimajandus on väga kõva [.] nad kontrollivad tehaseid [.] see oli meie jaoks üllatus, et me sealt kohe esimese korraga läbi saime [.] see on väga kõva sõna [.] me oleme Baltikumist ainukesed, kes on läinud koduaadressiga, mitte londoni omaga [.] nüüd me tegeleme sellega, et minna uuesti [.] see on ka väga kallis ettevõtmine [.] see on neil kaks korda aastas [.] sügisel me ei käinud, sest nad pakkusid meile nii suurt pinda, mille eest me ei olnud võimelised maksma [.] märtsis nüüd oleme suure tõenäosusega luxury nišši [.] siiani oleme suures hallis olnud, kus on silma palju raskem paista [.] tegelikult on, et messidel peab käima [....] nii kurb kui see ka ei ole [.] lõppkokkuvõttes ei ole vahet kas sa maksa iga kuu showroomidele või käid messil [.] ma ei teagi mis see õige on [.] kui Trainoil käia 4 korda aastas, siis see on 24 000 eurot aastas [.] see on 2000 eurot kuus üleliigset raha [.] see on kallis [.] meil ei ole sellised tugisüsteeme [.] selle raha, mis me saame me raiskame sellele, et me viime noored disainerid välja [.] praegu on seal 4 tükki kes seal toimetavad [.] jaga see raha nendele kuidagi ära [.] nad on alustanud [.] toeta et nad on alustanud [.] sest järjepidevus on väga väga väga oluline [.]

I: Kui oluline on showde tegemine [.]

P: On ikka [.] sest tihtipeale näevad asjad riidepuul hoopis teistsugused välja, kui seljas [.] asju on võimalik nii erinevalt ära stiliseerida [.] sul peaks alati olema alati näidata ette show materjale [.] üks põhjus miks ma ka Riias käinud olen [.] on kogu see materjal 250 euro eest kätte [.] Eesti Fashion Week on täiesti mõttetute teema [.] esiteks on see kallis disainerile [.] tal ei ole väljundit [.] tal ei ole taset [.] Riias me oleme käinud nüüd viis hooaega aga me kunagi

ei tea kas me saame sinna [...] see ei ole kunagi kindel [...] nendel on oluline hoida taset, sest siis tulevad ajakirjanikud ja muu punt ka kohale [...]

I: Mis on teie eesmärgid järgmiseks 3 aastaks [...]

P: Ma ausalt öeldes võtan aasta korraga [...] see on finantsiliselt väga keeruline [...] ma ütlen ausalt, et see mis ma olen 20 aastat teeninud olen ma 4 aastaga ära raisanud [...] vabalt [...] möödaminnes [...] kui ma seda alustasin, kolm aastat tagasi, siis oli mu eesmärk 5 aastat [...] kui ma korralikult välja ei rebi, siis ma lõpetan ära [...] mul on jäänud veel peaaegu kaks aastat [...]

I: Nüüd poole peal olles, mis tunne on? [...]

P: Ühest küljest on see, et on kõva väljakutse [...] teisest küljest on see keeruline [...] see polegi keeruline disaini ja selles suhtes [...] kui käid väljas, siis saad aru, et teed täiesti õiget asja [...] sihtrühm on olemas [...] koht on olemas [...] hind ja kvaliteet on paigas kõik [...] ja ongi turundus [...] sest tegelikult on praegu see, et turundus on AjaO [...] sa võid olla ükskõik kui hea [...] kui sul kontakte ei ole, siis see ei loe absoluutselt mitte midagi [...] vaatame [...] eelmine nädal tulime Riist [...] ootame mis sealt tuleb [...] Trainoiga seoses on meil ka kaks väga suurt kontakt [...] üks küll väga suure tõenäosusega võibki alt ära kukkuda, sest on väga suur ja tuntud kett [...] neil on nii metsikud nõudmised, et meie jõud ei käi nendest lihtsalt üle [...] just tarne- ja pakkimise- ja transportimise tingimused [...] see kõik maksab [...] isegi kui sul on lepingud [...] ma arvan, et mitte üski eesti pank ei anna laenu selle jaoks [...] et edasi minna sa pead natuke laienema [...] aga sa pead tegema seda väga ettevaatlikult [...] see raha liikumine on pikaajaline protsess [...] see tsüklil on ikkagi pool aastat [...] esimene on meil praegu ikkagi Moskva [...] ja vaatame siis [...] üks huviline on meil ka USA [...] me ikkagi võtame hooaeg korraga [...] rõivaäri muutused on nii kiired [...] tegelikult on nii, et kõik teenivad peale disaineri [...] su ümber on lihtsalt nii palju inimesi [...] sul peab olema nime aga see nimi ei too sulle raha [...] aga kui sul nime ei ole, siis .. [...] need asjad on kreenis [...] samas võin öelda, et väljaspool Eestit on lihtsam [...] vene turul näiteks on ka tekkinud täiesti nišš [...] kes tahavad kanda no names [...] sest keegi ei tea kui palju see maksab [...] seda peetakse labaseks ja harimatuks käia gucci-muccis [...] inimesed on hakanud uuesti kvaliteeti, kestvust ja istuvust hindama [...] eesti mujal maailmas disaini mõttes on üks suur ümmargune null [...] me võime küll kiljuda, et me käisime seal Londonis messil [...] aga tõelist ajakirjanduse künnist see ületanud ei ole [...] räägitakse ainult nendes samades siseringkondades [...] see et sul läheb ajakirjanduses hästi ei tähenda, et sind ostetakse [...] need asjad ei ole absoluutselt omavahel seotud [...] ja kui sa viid iga kord sinna uue seltskonna, siis see on nonsens [...]

I: Mille taha see jääb, et kuulataks disainerid [...] kellel tegelikult on kogemus [...]

P: Vaadake me oleme tegelenud ka EAS-iga [...] mingeid välistoetusi me oleme sealt saanud aga eksporditoetust mitte [...] sest see mida nad tahavad saada on täiesti absurd [...] jah kui sa kirjutad paberile, et mu käive tõuseb aastaga 25-50% [...] see on vale [...] iga äri on spetsiifiline [...] ma isegi ei kujuta ette mille taga see on [...] minu pluss on see, et mul on õnnestunud teha väga palju toetusprojekte [...] ma tegelikult olen olnud venelastega kambas [...] eelmine kord kui ma käisin Berliinis ma olin sellises projektis nagu Design from Russia [...] seal olidki vene disainerid viis tükki ja mina ka [...] aga mul oli sellest savi [...] vahel on see isegi parem, et ma ütlen et ma olen venemaalt [...] sest nemad on teinud väga kõva töö [...] täpselt samuti ma ütlen mõnele rahulikult, et ma olen soomest [...] soome firma aga valmistame Eestis [...] me küll räägime, et me toetame disaini aga see on selline läbimõtlematu, eklektiline [...] seal ei ole selliseid pikki plaane või perspektiive [...] me räägime kogu aeg, et me aitame noori [...] ei ole mõtet [...] oma brändi tegemiseks on vaja ikka kõvasti pappi [...] mina näiteks ei kujutaks praegu ette kui ma peaks alustama [...] millega nad alustavad [...] see on nii kallis [...] mina kasvasin koos oma klientuuriga [...] aga minu klientuur on ütleme Hans H Luik ja kogu see põlvkond [...] mina olen siin pakkunud välja, et korjata üles need 4 disainerit [...] ühest ka on vähe kasu [...]

kui sa juba suudad 4 tükki välja viia, siis teistel on palju lihtsam järgi minna [...] peaks arvestama iga ühe tehtud tööd [...] igauks kompab, mis see tema oma on [...] sellele pundile peaks leidma korraliku mänedžeri [...] korralik turundus taha [...] Soomes tehti sama moodi, kui läksid välja Minna Parika, Ivana Helsinki ja üks oli veel [...] ja nemad läksidki riigi tugeodega [...] ja nüüd on kõigil väga lihtne tagantjärele minna [...] aga see mis nad praegu teevad [...] viia disainerid Berliin breadjabutterile [...] meil ei ole Baltikal ka sellist tootmisvõimsust taga [...] mina olen võtnud täiesti selle seisukoha [...] mailbox kubiseb igasugu projektidest [...] aga meie firma seisukohta on see, et te maksate kõik kinni [...] ainuke mis me oleme nõus ise maksma on oma kohalemineku ja oleku kulud [...] ja jutud saavad väga kiiresti otsa [...] mul on muidugi väga kahju sellest [...] Pariisis käimine on väga tugevalt mu silmad avanenud [...] sa peadki väljas käima, et näha mida tehakse [...] kuidas tehakse [...] see on hästi oluline [...] ma saangi sellest aru, et disainereid on meil häid [...] meil on mida pakkuda [...] me oleme mingil täiesti hämmastaval põhjusel otsustanud, et tahaksime olla kõik keldriõmblejad [...] ja see asja juures on kõige masendavam see, et selle on välja öelnud Tanel Veenre [...] kes juhib kogu Fashion Week i ja moeüritusi [...] et me ei vajagi turundust, me oleme nii väikesed, me müüme kohapeal [...] me töötame hooaja põhiselt ja me ei peagi välja minema [...] aga tegelikult on nii, et kui sa ei tee tööd rahvusvahelises graafikus, siis välja sa ei pääse [...] üks eeldus on, et sa pead hüppama sinna rongile ja kaasa sõitma [...] see et me näitame siin laupäeval fashion weekil oma asju ja esmaspäeval müüme ateljeedes [...] see ongi keldriõmbleja [...] väga oluline on mõelda globaalselt [...] see ei ole ainult finantsiliselt raske [...] tegelikult disainerina sa pead tegelema disainidega, tootmisega, siis on sul igapäev kliendid [...] siis sa peaksid veel hoidma silma peal maailmas toimuvaga [...] sul ei ole sellist turgu ega investoreid taga, et kõiki neid inimesi palgata [...] see ei ole kuuajaline töö [...] see on vähemalt 2 aastane töö [...] ekspordiga samamoodi [...] sul on neid pügalaid nii palju [...] meil on lombi taga huvilisi olnud küll aga kogu see transport, toll ja rahade kätte saamine on niivõrd keeruline ja kulukas [...] üks USA edasimüüja kriteerium oli, et kui vahemikus 2-6 kaup kohale ei jõua, siis nad seda enam vastu ei võta [...] kuidas ma seda siit Tallinnast garanteerin [...] neid põhjusi miks sulle maksmata jätta on nii palju [...] kui nad tahavad, nad võivad alati leida põhjuse [...] kui sa sinna sisse pääsed, siis see on väga prestiižne ja kõik [...] kui sul raha oleks, siis sa võiksid endale hooaja lubada [...] et sa lihtsalt oled seal sees [...] sealt hakkab väga kiiresti see pall nagu veerema [...] aga kui sul seda raha ei ole, siis sa ei saa seda endale lubada [...] on teinud ikkagi väga head tööd need, kellel on väga palju raha ja tuntus [...] väga hea näide on Beckham [...] ta asjad on muidugi ka väga head [...] aga ta müübki oma nime [...] sa võid küll areneda teatud piirini aga ühel hetkel, kui peaks see korralik avanemine toimuma [...] seda sa enam oma rahakotiga ei tee [...] selleks on vaja abi [...] ja seda abi on vaja 2-3 aastat [...] sul on vaja süsti saada ja paugutada [...] ja siis kas õnnestub või mitte [...] me oleme natuke ise süüdi ka, et meisse suhtutakse kui keldriõmblejatesse [...] ja muidugi see, et mitte ükski blogija ei kannu eesti rõivaid [...] see on väga häbiväärne [...] mina ja katrin võtame sõna aga kõik ülejäänud tunduvad rahul olevad, et meil moeshowde eest võetakse raha [...] see on nii ebaprofessionaalne ja õõvastav [...] ja mitte keegi ei võta sõna [...] inimesed istuvadki klapid silmade peal kodus [...]

Transkriptsioon intervjuust ettevõtte Diana Arno Fashion ärijuhi Helen Piiriga, 12. november 2014.

I: Rääkige palu natuke ettevõttest ja brändist üldisemalt. [...]

D: Ettevõtte on klassikaline väikeettevõtte [...] asutatud detsembris 2012 [...] alguses oli disainer/juht/õmbleja kõik ühes isikus ehk siis Diana [...] sedasi ta tegutses kuni selle aasta juunikuuni, kui tulid mina [...] tegelikult ma olin tegev juba natuke varem aga siis tuli võimalus

natuke laieneda [.] oleme seadnud tänaseks päevaks Koplis sisse väikese tootmise [.] siin on väike showroom [.] kokku oleme praegu kolmekesi [.] tootmises on üks inimene [.] masinad on kõik olemas [.] praegu küll on meil ka üks praktikant abiks [.]

I: Mis võiks olla teie brändi konkurentsieelised? [.]

D: See on alati disaini brändide juures klassikaline, et käekiri [.] ega see disain toote puhul on see, kas sulle meeldib see või ei meeldi [.] mis meie brändi puhul veel on eriline võib olla [.] see, et Diana juured on [.] tema isiksuses on saanud kokku kaks poolt [.] tema juured on venemaaga seotud ja teiselt poolt eesti [.] seda on ilmselt näha ka tema disaineri käekirjas [.] on selline põhjamaine rangus [.] ja siis teine pool, mis seda rangust veidi alla tõmbab ja lisab mängulisust [.] lisaks materjalid [.] väga palju proovime panna rõhku sellele, et kangad oleksid kvaliteetsed ja teistpidi ka ökoloogilised [.] looduslikud materjalid [.] kunsti proovime kasutada võimalikult vähe [.] päris ilma veel ei saa [.]

I: Kuhu te oma brändi positsioneeriksite? [.]

D: Me oleme kuskil premium ja luxury vahepeal [.] kui me vaatame hinda ja seda kuhu me pürgime, siis ta läheb juba ikkagi luxury kategooriasse [.] keskmisest kõrgem ikkagi [.]

I: Kui palju innovatsioonile rõhku panete? [.]

D: Lõigete väljatöötamisega päris nullist puutusin kokku esimest korda [.] see on üks igavene peavalu [.] eks me ikka katsetame ja proovime tuua uusi asju [.] näiteks meil on üks toode, kleit-bleiser [.] kus ühendada kleidi, mantli ja bleiseri omadused [.] kas ta nüüd nii innovatiivne on [.] mis puutub erinevatesse materjalidesse [.] minu plaan on küll, et tahaks sisse tuua huvitavamaid materjale [.] a'la smart textiles [.] mu eelnev kogemus natuke ka toetab seda [.] aga kõigepealt üritame põhilõiked ja kõik paika saada ja eks siis [.]

I: Millised on meeskonna kogemused ja taust? [.]

D: Mina olen hariduselt jurist [.] enne siiatulekut töötasin üle 4 aasta inkubaatoris [.] põhi selline teadmistepagas ettevõtlusest sealt just pärinebki [.] mis siin salata ega päris elu ja teooria alati kokku ei lähe [.] mis puutub moe alasse [.] siis mul oli kolm aastat võimalus osaleda sellises projektis nagu Nordic Fashion [.] ta oli keskendunud innovatsioonile moetööstuses [.] sealt ka innoveerimise alge ka peas küpsemas [.] Diana on õppinud erinevaid asju [.] viimane oligi see, et ta sai oma moedisaineri paberid kätte [.] enne seda on ta majandust õppinud [.] õmbleja on hästi pikaajalise töökogemusega selles valdkonnas [.] see oli ka üks kriteerium, mille järgi me valisime [.] et oleks olemas kogemus [.]

I: Palun kirjeldage kollektsiooni valmimise protsessi [.]

D: Kõigepealt hakkab see pihta moejoonistest, millele ehitame peale lõiked [.] ja valime materjalid [.] enne oli see, et me tellisime lõiked teenusepakkujalt [.] aga see on selline suhteliselt keeruline [.] see ettevõtte, kellega me koostööd tegime [.] tema jaoks olime me lihtsalt üks projekt [.] nad ei tulnud meie ärisse sisse [.] meil vist võttis kokku see asi kolm kuud [.] ja tegelikult ma ei ole ikkagi rahul nende lõigetega [.] seal on veel asju mida peab parandama [.] kui tulid lõiked, siis hakkasime neid läbi õmblema [.] protod [.] siis olid lõigete parandused [.] ja siis tegime juba päris näidised [.]

I: Kui palju rõhku panete parandamisele? Kui palju on proovikandmisi? [.]

D: tegelikult päris palju aga võiks veel rohkem [.] ja kindlasti järgmisel korral juba rohkem [.] eks selle skeemi järgi see oligi esimene kollektsioon [.] see ongi kool meile kõigile ka [.] kõiki tooteid ei jõuagi ise läbi kanda [.] midagi ei ole teha [.] aga proove ja sättimisi ja istutamisi me tegime ikka päris palju [.]

I: Kas te olete kasutanud ka väliseksperptide abi? [.]

D: ei kasutanud [.] meil on küll üks mentor [.] mitmeid aastaid Eestis moeloojana tegutsenud [.] tema natukene andis nõu [.] aga see ei ole ka päris kõige õigem allikas kust infot saada [.] tegelikult sellist eksperti ei olegi olemas [.]

I: Te alustasite sügis/talve kollektiooni loomisega alles suvel? Kas see ei ole moekalendri jaoks natuke hilja? [.]

D: eesti moekalendri jaoks mitte [.] muidugi kollektioon oli seekord planeeritud ka väike [.] ainult kaheksa toodet [.] mis puutub aga moetsükklisse saamist [.] täna me teeme kevadet ja suht kevadega paralleelselt proovime valmis teha ka järgmise sügise [.] siis peaks saama sellesse rahvusvahelisse kalendrisse [.] aga jah eesti kalendri järgi alustasimegi, sest ikka on kõige parem alustada sealt, kus sa end hästi tunned [.]

I: Mainisite, et varem oli kollektiooni loomise protsess teistsugune [.] mis oli teistsugune? [.]

D: Enne oli suhteliselt sarnane [.] aga seal oli õmbleja alltöövõtu korras [.] sealt tuli ka esimene mure [.] et kui tööd oli palju, siis tehti asi lihtsalt valmis [.] ja oli siis nagu oli [.] see ongi alati miinus alltöövõtu puhul [.] pärast öeldakse, et ise ju tahtsid sellist asja [.] see oli ka üks põhjus miks me oma tootmist tahtsime [.] et oleks alati üks inimene, kes on olemas ja sinuga kaasa mõtleb [.] ta on täiskohaga meil tööl [.]

I: Millised plaanid on rahvusvahelistumisega seoses? [.]

D: Kuna Diana suurema osa ajast elab välismaal [.] Moskvast [.] üks plaan on see suund [.] praegu me ei ole mingeid konkreetseid samme astunud selles suunas [.] sest tegelikult me oleme ikkagi väga alguses [.] aga kui kõik need protsessid saab ilusti käima [.] siis me mõtleme küll, et hakata uurima vaikselt seda turgu [.] euroopa osas mingit kindlat plaani ei ole [.] olen mõelnud Saksamaa peale [.] Münchenit eelkõige [.]

I: Millise eesmärgi te olete endale seadnud, et millal alustada ekspordiga? [.]

D: Ma ise näen 2016/17 [.] ma arvan, et aastake võtab veel atra seada [.] aga kui me saame asjad jooksmas, siis ehk isegi varem mingis osas [.]

I: Mis on kõige suurem takistus? [.]

D: Kontaktid [.] kontaktivõrgustik on number üks [.] kui seda ei ole, siis ei olegi midagi teha [.]

I: Kui palju rahaline pool takistab? [.]

D: Kindlasti on see probleem [.] tuleb leida alternatiivseid variante [.] olla kaval [.] toppida ennast erinevatesse kohtadesse [.] aa päris ilma rahata see ei ole muidugi võimalik [.]

I: Aga praegu te suudate ennast ära majandada, et kogu finantseerimine toimub enda ressurssidest?

D: Jah [.] kõik on enda ressurssidest [.] aga see ei ole mitte see ressurss, mida ettevõtte ise genereerib [.] praegu ikkagi investeeringud [.] aga see oli teada et alguses läheb palju sisse aga üks hetk peab hakkama midagi tagasi ka tulema [.]

I: Kas te olete ka juba osalenud messidel, projektides, et kontakte luua? [.]

D: Hetkel mitte [.] praegusel hetkel tegelikult täiesti teadlikult mitte [.] praegu see tootearendusprotsess alles käib [.] üks asi kui minna välismaale [.] kõik tahavad minna [.] aga sul peab toode ka olema, millega minna [.] uuel aastal kindlasti hakkame vaatama, kus saaks [.] mess on nii ja naa [.] et ise välja minna, siis see on väga väga kulukas [.] et kellelegi silma jääda [.] siis peab käima 3-4 hooaega [.] olema nähtav [.] seda peab eraldi planeerima ja sellele peab eraldi eelarve rea tekitama [.] selliseid ühekordseid sutsakaid teha [.] see on rahalises mõttes lihtsalt surm [.] selles mõttes mess on variant aga võib olla mitte number üks [.] mis puutub üldse projektides osalemist [.] praegu ma ei tea üldse, et oleks midagi [.] need, mis on seal on juba valikud tehtud [.] kui aga tuleb mingeid huvitavaid projekte, siis käia ja näha tahaks küll [.]

I: Kui oluliseks fashion showsid peate [.]

D: eest mõttes on see minu arust raha raiskamine [.] siin saab selle pressi ja selle katvuse saab teiste vahenditega ka [.] moes on kindlasti tähtis asi ennast näidata [.] tänapäeval ei ole catwal kindlasti ainus võimalus ennast näidata [.] pigem ma otsiks kavalaid alternatiive [.] Dianal on varem olnud see moe rong [.] pigem ma usun, intiimsemasse üks-ühele müüki [.] nüüd maailma mastaabis ma usun, et see on oluline [.] on teatud turud kus show tegemine on väga oluline, et olla pildil [.] ja on riike kus moenädal on muudetud selliseks showks omaette korraldajate tuttavatele ja sõpradele [.] päris ilma ei saa [.] peab ennast näitama [.] aga kuidas ja mitu korda aastas seda teha [.] väikse brändi jaoks on see eriti oluline enda jaoks läbi mõelda [.] ma tean päris paljusid, kes Eestis näiteks enam ei teegi showsid [.]

I: Milliseid turundustegevusi te veel teete? [.]

D: Prooviks leida alternatiive [.] ajakirja moeseeria pildistamisele ja muidugi sotsiaalmeedia on see, mis on kõige parem tööriist täna [.] instagrami osakaalu ma tahaks tegelikult tõsta [.] facebook ja koduleht on nagunii [.] aga ma tean, et instagram on see, mis võiks töötada [.]

I: Rääkisime enne ekspordiga alustamisest ja kui olulised on kontaktid [.] millised on need sammud kuidas te plaanite kontakte leida? [.]

D: See on hea küsimus [.] mul ei ole sellele praegu head vastust [.] üks on kindlasti isiklikud kontaktid [.] kui minna aga kompama päris võõrast kohta [.] näiteks München, mis siit enne läbi käis [.] siis seal esmajoones prooviks kasutada neid variante, mida EAS'-id ja teised institutsioonid pakuvad [.] vähemasti sealtpidi hakkaks midagi hargnema [.] aga see on keeruline muidugi [.] eks ise saab ka uurida ja väga palju ära teha [.] tänapäeval internet on kõikvõimas [.] guugelda ja otsi ja igasugust infot tuleb välja [.] seal on see trikk, et võib valedesse kontaktide otsa sattuda [.]

I: Moskva ma saan aru, et on valitud sest Diana on seal kohapeal ja tal on juba oma kontaktid [.] aga miks just München? [.] miks mitte lähemad turud, Soome, Rootsi? [.]

D: Soomega on see lugu, et soomlased eesti disaini väga ei osta [.] soomlased tegelikult ei osta ka soome disaini [.] nad ei ole üldse moe- ja disainilembesed [.] rootsi on ise väga tugev [.] sinna sissesamine on peaaegu võimatu [.] Münchenis liigub raha [.] see võiks olla see koht, kus meie klient elab [.] Berliin on teistsugune [.] see on noorte linn [.] seal on palju töötuid [.] ta ei ole päris see [.] sinna lähivadki noored, hipid ja teistmoodi ägedad brändid [.]

I: Kolleksiooni kohta tahtsin veel küsida, et kui palju te suurustesse valmis teete asju? [.]

D: Ei teegi praegu rohkem [...] ainult näidised 36 suuruses [...] teeme, siis kui klient tellib [...] seda paindlikust me saame endale täna lubada [...] kui me hakkame aga koostööd tegema näiteks Tallinna Kaubamajaga [...] siis meil on oma suurused ja me paneme need välja [...] me saame seda kõike teha [...] kui mahud suurenevad ja hakkab tööjõuressursist puudust tulema, siis palkame lisa [...] ruumi on ja masinad on ka olemas [...] tuleb leida ainult õiged inimesed [...]

I: Kus te praegu oma tooteid lisaks showroomile müüte? [...]

D: Hetkel mitte kuskil [...] Pärnuga just kirjutasime EGO poega, et praegu nad kolivad ja siis sinna panna uuesti ülesse [...] kevade poole korjasime kõik igalt poolt ära [...] et vaadata, mis sellega üldse teha ja kus müüa [...] Eestis kindlasti väiksed kohakesed saavad olema [...]

I: Neis kohtades on vist ka, et võetakse toode sisse ja makstakse siis, kui müüb? [...]

D: Jah [...]

I: See vist on rahvusvahelistumise juures ka üks suuremaid riske? [...]

D: Ja nii ongi [...] aga siin tuleb ka mängu, et sul oleks hea bränd [...] et kui saad kuskile sisse, siis kohe ka ostetakse [...] ostetakse Eestist ka [...] ei saa üldse öelda, et ei osteta asju välja [...] aga siis peab olema väga hea asi [...] aga et tõestada oma asja headust, see võtab lihtsalt natuke aega [...]

I: Kas te e-poe peale olete ka mõelnud? [...]

D: Jah [...] meil kunagi isegi on olnud see variant [...] aga pigem ma isegi näeksin pigem seda, et meie asjad oleksid kuskil e-poes näha [...] see sõltub ka hästi palju mahust [...] selline virtuaalne showroom miks mitte [...] aga enda e-pood [...] see nõuab jälle eraldi haldamist [...] niikaua kui mahud on väiksed ei ole hullu [...] mingi suure poe osana või kuskil välismaal miks mitte [...] ma ise arvan, et tundmatu brändi puhul inimesed selliseid keerukamaid disaine pigem ei osta internetis [...] ollakse ikka üsna ettevaatlikud [...] sa ei tea kas see istub, sobib ja on paras [...] liiatigi kui see ei ole kõige odavam [...]

I: Luksusbrändi puhul on hästi olulised signatuurtooted [...] kas teil on need juba välja kujunenud? [...]

D: Ma arvan, et see on praegu kujunemas [...] üks ongi see kleit-bleiser [...] mis võiks olla [...]

I: Võib olla räägiks keskkonnast [...] kas tunnete riigipoolset toetust ekspordile või üldse disaini valdkonnale? [...]

D: eks ikka toetatakse [...] igasuguseid asju ju tehakse [...] aga minu kogemust põhjal toetatakse ainult kindlaid disaini liike [...] ja moedisain ei ole üks neist [...] eelkõige veebidisain ja tootedisain [...] samas mood on ju ka nagu tootedisain [...] ma tean ka väga palju seda kuidas EAS-ist on disaineritele öeldud, et mood ei ole jätkusuutlik ja sinu tootest ei saa kunagi midagi [...] selles suhtes tohutut riikliku abi ja tuge tegelikult ei ole [...] neid eksporditoetusi ei ole üldse kerge saada, kui sul ei ole ette näidata tohutut bilanssi, suuri kasuminumbreid ja meeletut ekspordi [...] muidugi oleks tore toetust ja abi saada aga võib olla see ei ole ka riigi ülesanne kõiki aidata [...] see on nii ja naa [...] parimad saavad nagunii hakkama [...] mul on selline tunne vähemalt [...]

I: Disainikeskus tegeleb päris aktiivselt disaini ekspordiga [...] kuidas nende tegevus teile tundub? [...]

D: See tundubki mulle sellesama ühekordse sutsakana [...] sellel ajal oleks point, kui tõepoolest samad inimesed käiksid 3.4 hooaega järjest [...] siis oleks sellel ajal jumet [...] ilmselt muidugi Eestis ei jõuaks seda kisa ära kuulata, kui käiksid 3.4 hooaega samad disainerid [...] et siis jääb mulje, et toetatakse üte kindlat seltskonda [...] see ongi see, et üks kord

on vähe ja kui sellise institutsiooniga tegemist, siis nad ei saa eelistada kogu aega ühtesid ja samasid ettevõtteid [...] kui nüüd teha nii, et valida need kindlad disainerid [...] siis valiku alused peavad olema väga selged [...] see peab olema väga objektiivne [...] et kõik asjast ühtemoodi arusaam [...] meil ei ole muidugi ühtegi lipulaeva maailmamastaabis ette näidata [...] meile meeldib küll Oskar Metsavahti siin näitena kasutada [...] aga no ei ole see mees Eesti disaini eest eestkõneleja [...] kõik kes on natukenegi oma jala kuskile ukse vahele saanud [...] see kõik on ainult enda vaev ja suhtlemine [...] selles mõttes see on muidugi keeruline [...] isegi kui sind viiakse kuskile, siis see on ainult pileti ostmine [...] see põhitöö ja kontaktid tuleb ikkagi igapäev endal koju tuua [...] kes on selleks võimeline ja kes ei ole [...] see järjepidevus on selle juures ikka väga oluline [...] sellest ei saa üle ega ümber [...] muidugi oleks palju hullem kui üldse midagi ei oleks [...]

I: Kas teiste brändidega või mõne võrgustikuga teete koostööd? [...]

D: Niiõrd kuiõrd [...] infot ja niimoodi ikka [...] aga Eestile omaselt kõik nokitsevad omaette [...] nagu ma enne mainisin üks inimene mentori moodi oli [...] tema käest oli see info ka üldine [...] a kogu aeg kuklas tunnetasin, et me oleme konkurendid [...] siin ei ole kuidagi seda traditsiooni, et aitame järeltulevat seltskonda [...] ikkagi see, et mina ise olen pidanud läbi vee ja vasktorude tulema [...] las siis kõik teised tulevad ka [...] aga info mõttes [...] mina küll jagan [...] kasvõi sellised väiksed asjad nagu kus saab voodririidet osta [...] niikuinii päeva lõpuks tehakse ka siin üksteise pealt maha [...] see käib möe juurde [...]

I: Kui palju trende jälgite? [...] WGSN ja kõik muud trendi ennustamisega tegelevad saidid [...]

D: Pisut ikka [...] ma olen mõelnud, et võib olla ongi Eesti moekalender pisut taga [...] et need trendid [...] mõni muidugi püüab õhust selliseid asju ja Eestis on ka väga andekaid tegijaid [...] aga väga paljudel on trendiga kursis olemine keeruline [...] ma saaksin seda ilmselt teada aga see maksab kohutavalt palju [...] jah me jälgime aga meie bränd ei jälgi niipalju hetketrendi [...] me miksime klassikat ja toome veidi trendi värvi sisse [...]

Transkriptsioon intervjuust ettevõtte Kriss Soonik Loungerie omaniku Kriss Soonikuga, 19. november 2014.

I: Kirjelda palun ettevõtet ja brändi üldisemalt [...]

K: Tegemist on pesu ja sohvariite brändiga [...] me küll ütleme luxury market aga tegelikult on high-end [...] hinnaklass on pisut kõrgem kui tavaline pesubränd aga mitte võib olla nii luksuskaup kui mõni teine [...] ma arvan, et mis meid eristab paljudest teistest turul olevatest brändidest on see [...] et me mängime pesu ja üleriite vahepeal [...] väga paljud asjad on kantavad aluspesuna aga paljud neist on ka üleriitena [...] ma arvan, et see on see, mis meid on algusest pealt eristanud [...] sellel pesuturul ja mis meil on tähelepanu saanud [...]

I: Millal ettevõtete asutati? [...]

K: 2009.aastal on sellisel kujul nagu me seda näeme [...]

I: Kui palju teil on töötajaid? [...]

K: Hetkel on kolm töötajat ja kogu tootmine toimub meil Eestis allhankes [...] lisaks kolmele töötajale [...] kes siis olen mina [...] mu assistent, kes vastutab marketingi ja PR eest [...] ja Eesti pool on tootmisjuht/logistika eest vastutav inimene [...] lisaks sellele on meil väljaspool tootjad [...] lisaks sellele ka agendid Jaapanis ja Inglismaal [...] praegu töötame ka PR-agentuuriga Inglismaal [...]

I: Kas kogu tootmine on Eestis [.]

K: Jah [.] kogu tootmine [.]

I: Kas kasutate väiksemaid õmbluskodasid või mõnda suuremat ettevõtet?

K: Eesti kohta võib öelda, et natuke suurem ettevõtte [.] me kasutame praegu ainult ühte kohta [.] ja nemad toodavad väikeseeriat kuni suuremaid koguseid [.] peamised kliendid neil on Skandinaavia disainerid [.] ja siis väikeseeria tootmine on nende spetsialiteet [.]

I: Kui rääkida kollektsiooni loomisest [.] Kas sina üksi vastutad kollektsiooni loomise eest või osaleb selles protsessis veel keegi? [.]

K: Praegu endiselt vastutan mina täiesti [.]

I: Kas te olete kasutanud välisekspertide abi? [.]

K: Mul on Londonis üks disaini mentor [.] temaga ma töötasin kunagi Londonis ühes pesufirmas koos [.] ta on peadisainer seal ja siis temaga me vahetevahel saame kokku ja arutame mingeid ideid läbi [.] ja ta aitab mul kaasa mõelda [.] teiseks on agendid [.] nemad saavad hästi palju vastukaja poodidelt [.] nendega koos me mõtleme, et mida järgmised hooajad võiks teha [.] ma vastutan ise müügi eest ka endiselt [.] kuigi meil on nendel kahel turul agendid [.] aga kogu ülejäänud maailm on enda õlgadel [.] siis sealt ka hästi palju kliendi vastukaja [.] mis mulle on praegu olulisem kui mõne eksperti oma [.]

I: Liigume nüüd edasi rahvusvahelistumise [.] Millal te alustasite ja millised olid tegevused seoses ekspordiga [.]

K: Meie alustasime vastupidi [.] meie alustasimegi eksportimisega [.] meie esimesed turud olidki Inglismaa, Ameerika ja Portugal [.] see oli kaks aastat kui meil oli firma juba toiminud ja müünud mujal kui me hakkasime Eestis müüma [.] kuigi Kriss Soonik kui disainer on eksisteerinud 14 aastat [.] alguses oli see kõik Eestis aga sellel ei olnud mitte mingisugust müügi elementi [.] see oli rohkem show element [.] aga viis aastat tagasi kui hakkas tekkima Kriss Soonik kui bränd [.] siis alustas bränd ekspordiga ja liikus alles siis Eesti turule [.]

I: Miks just selline valik? [.] kas see on kuidagi pesumoe eripära või pigem juhus? [.]

K: Eestis ei olnud lihtsalt müüa kuskil [.] see oli kõige lihtsam põhjus [.] meie põhiklient on tänaseni ikkagi pesu butiik [.] kes müüb erinevaid brände ja selliseid butiike me leiame igast pealinnast võib olla ühe [.] suuremates linnades võib olla 3-4 tükki [.] selles suhtes on nad ainulaadne nähtus [.] mis tähendab, et sa pead kohe vaatama globaalse pilguga [.] sul ei ole eriti valikut [.] ma vaatasin meie oma konkurentide pealt [.] kuidas nemad on üles ehitanud oma müügi [.] ja selleks et üldse ellu jääda sellest valdkonnas peab lähenema sellise globaalse pilguga [.] me kodulehel müüsimise küll juba Eestisse [.] tähendab enne kui me ametlikult siin müüma hakkasime [.] sealtkaudu me mõned müügid ikkagi tegime [.] aga sellel ajal bränd oli veel ka nii väike, et see eesti müük oli ka peaaegu täiesti olematu [.]

I: Kuidas te esimesed kontaktid leidsite välisurgudel? [.]

K: Tegelikult ma kolisin 9 aastat tagasi Londonisse [.] ja kui ma kolisin siia, siis ma tegin oma magistrakraadi London College of Fashionis ja töötasin kahes pesufirmas [.] selle aja jooksul ma tegin ikkagi kogu aeg eeltööd [.] ma teadsin, et ma tahan hakata oma brändi teha [.] aga ma tahtsin enne turu kohta teada nii palju kui võimalik [.] ma tegin korraliku konkurentide researchi [.] ma põhimõtteliselt natuke jälitasin mingeid poode [.] vaatasin misasju nad müüvad, kuidas nad müüvad [.] selline korralik research oli eeltööna [.] ja siis üks kõige paremaid kohti poodide researchiks oli [.] ja on siiani [.] konkurentide kodulehed [.] tollal ei olnud kõigil küll kodulehti veel aga täna on need kõigil olemas [.] see on tõesti kõige

parem koht kust vaadata [...] kui on sinuga sarnane bränd [...] kellega sa tahaksid või näed et võiksid koos müüa [...] siis näeb kus nad müüvad ja saab sealt kaudu nõobist kinni haarata [...]

I: Butiikidele kirjutasid otse, et soovid koostööd teha? [...]

K: Jah [...] me tegime lookbook pildid [...] pildistasime kollektiooni ülesse [...] kuidas meie tootmine väga paljuski praegu endiselt töötab on see [...] et me teeme kollektiooni [...] teeme pildid sellest [...] meil on hinnakiri [...] me saadame selle poodidele välja [...] võib olla käime messil [...] näitame kollektiooni [...] kogume eeltellimused kokku ja alles siis läheb kollektioon töösse [...] siis me otsustame, mida me lisaks oma kodulehele toodame [...] või kuipalju sellist lisaasja toimib [...] aga põhiliselt ettetellimisel on tootmine [...] siamaani see, et saadan lihtsalt lookbooki [...] natuke infot [...] kui on muidugi täiesti uus bränd, siis natuke brändi infot ka [...] ja kui nad on huvitatud sellest, mis nad näevad seal piltide peal [...] siis paluvad kokkusaamist ja siis lähed näitad näidiseid [...]

I: Kas võib öelda, et see on lingerie eripära? [...]

K: Ma ei usu [...] ma arvan, et kõigil on võimalik [...] sa pead teadma kes on sinuga kõige sarnasemad brändid [...] kus nemad müüvad [...] siis sul on tegelikult potentsiaali sinna sisse saada [...] niipalju kui ma tean poodide kohta [...] nad tahavad et sa oma researchi ära teeksid [...] mis valdkonnas [...] mis brändi kõrval sa istud hästi [...] mis nišši sa täidad [...] nad tahaksid, et sa tuleksid juba valmis produktiga [...] et näe see istub siis hästi [...] niipalju kui ma tean, siis see toimib küll igas valdkonnas [...] papudest kuni ma ei tea milleni [...]

I: Mainisid siin enne mess [...] kui palju te messidel osalete? [...]

K: me käime ikkagi suhteliselt regulaarselt [...] see aasta oli nii, et me jätsime suured messid vahele ja keskendusime rohkem sellisele lõppkliendile [...] ja tegime rohkem teistsuguseid üritusi [...] meil on muidu kaks põhi messi Pariis ja New York [...] need on sellised [...] Pariis on kõige suurem maailmas [...] ja NY on järgmine sellest [...] kuidas me seda teeme [...] jaanuaris Pariis ja NY augustis [...] siis on mõlemas kohas vähemalt korra aastas käidud kliendid üle vaatamas [...] ja saavad nemad sind üle vaadata [...] tihedamini meil ei ole mõtet käia [...] alguses küll käisime aga neil pakub ilmselt huvi kui midagi muutub.] poole aastaga väga midagi märgatavalt ei muutu [...]

I: Millist ekspordi viisi te kasutate? [...] ma saan aru, et peamisel butiigid? [...]

K: Meil on peamiselt jah butiigid ja kaubamajade pesuosakonnad [...]

I: Kui rääkida esimestest riikidest, siis miks just selline valik? [...]

K: Inglismaa oli loogiline [...] oli kerge võtta oma asjad kaasa ja minna näitama [...] siis juba tegelikult teised kohad tulid natuke õnne peale [...] me tänaseni [...] täna võib olla hakkame mõtlema, et mõnel konkreetsel turul ennast rohkem surud [...] praeguseni me oleme seda asja ikka võimalikult rahvusvahelisena võtnud [...] me ei ole keskendunud ühelegi riigile [...] me oleme vaadanud poodide kaupa [...] seal kus on poed sinna saadame info [...] vahet ei ole kas nad on Ameerikas või Euroopas [...] pigem oli see, et kas sellel näkkas kui see, et kus oli otsustatud müüa [...]

I: Kui sa nüüd tagasi mõtled [...] kui sa oleks pidanud Eestist alustama [...] kas see oleks midagi muutnud [...] kas sa tunned, et London on andnud mingi eelise [...]

K: Ma arvan, et alustamiseks oli London väga suur eelis [...] paar mõtet miks [...] esiteks just kontakti baas [...] mis siin tekkis [...] need teised samasugused pesubrändid, kellelt saada infot ja kes jagavad oma teadmisi poodide kohta [...] mul tegelikult siamaani on selline support võrgustik [...] sellist asja mul ei oleks Eestis kunagi olnud [...] sa arvad, et sa teed asju kuidagi aga võib olla teised teevad teisiti [...] kui on võimalus suhelda inimestega, kes teevad sama

asja [...] mõnus on kogemusi jagada [...] ja teine asi on ikkagi see, et Eestist tulles tundmatu bränd hakkab siin pesu tegema [...] prantslastele näiteks pesu müüma [...] nad lihtsalt ei võta sind tõsiselt [...] see mis London andis oli see [...] et London on tuntud oma selliste up-and-coming disainerite poolest [...] ja jääb see märk külge, et sa oled Londoni disainer [...] mitte mingist tundmatust kohast disainer [...] ma arvan, et see oli alustuseks väga vajalik [...] ma ei oska öelda [...] ma arvan lihtsalt, et see on selline rahvusvahelisuse käegakatsutavus on niipalju lihtsam [...]

I: Millised muutused protsessides toimusid kui te alustasite rahvusvahelistumisega? [...]

K: Tänaeni ei ole tootmisega probleeme tekkinud [...] ma alustasin äriaga kui oli kõige suurem majanduslangus [...] ma ei olegi kunagi sellist [...] ma tean enne seda [...] milliseid tellimusi andsid poed [...] selleks hetkeks kui mina sellega tegelema hakkasin läksid kogused mitu korda väiksemaks [...] kogu see turu seis ei ole selle ajaga märgatavalt muutunud [...] me kõik arvasime, et see läheb vähe lihtsamalt [...] et paari aastaga on vormis [...] aga kahjuks või õnneks on nii USA kui Euroopa turul reegleid palju muutunud [...] mis puutub just selles valdkonnas kus meie oleme [...] muidugi internet on seda ka palju muutnud [...] siia maani kogu see kasv on käinud samm sammult [...] siia maani vähemalt suudame seda kõike kontrollida veel [...]

I: On ruumi kasvamiseks ja tootmisvõimekuse kasvatamiseks? [...]

K: Jaa kindlasti [...] ma arvan, et see teeks meie elu palju lihtsamaks [...] kui me saaks toota natuke rohkem kui praegu [...] lihtsalt tänu sellele, et meil kunagi ei ole mingit välisinvesteeringut olnud [...] kõik on ainult selle peal kuidas ise kasvad [...] siis lihtsalt selline teed kolleksiooni ja jätad sellist [...] ei saa panna raha kinni toodetesse [...] me toodame pidevamalt [...] aga samaaegselt suhteliselt väikestes kogustes [...] sellepärast et me peame kontrollima oma rahavoogusid [...]

I: Kas te olete mõelnud ka välisinvesteeringute kaasamisele? [...]

K: Jah [...] oleme [...] aga see on see, et seni kuni me ei tea ise, mis see selline winning asi on [...] enne seda ma arvan, et me ei ole atraktiivsed ühelegi väärt investorile [...] mis meie jaoks oleks oluline on kaasata keegi, kes [...] kellel on know-how selles valdkonnas [...] kuidas seda asja kasvatada [...] kuidas disainer pesubrändist teha selline [...] ütleme nagu suurem [...] sellisel kujul äriline edu, et ei peaks kuidagi moodi oma hinda alla laskma [...] sest see on see mis on meie jaoks kõige olulisem [...] see imago pool [...] toode ja need peavad kõik käsikäes käima [...] meie jaoks ei ole oluline kiirelt raha teha [...] vaid pigem see kuidas ehitada midagi millel on jätkusuutlikkus [...]

I: Sellise inimese leidmine väikesel ettevõttel on ilmselt üsna keeruline? [...]

K: Jah [...] see olekski ilmselt investeering kui see õige inimene leida [...] aga tänaseks me otsime seda inimest aga ei ole teda veel leidnud [...]

I: Aga räägiks natuke turundusest ka [...] kui oluline see on või kui suurt rõhku te sellele panete? [...]

K: Me paneme ikka päris suurt rõhku [...] meil on esiteks kindlasti sotsiaalmeedia [...] mis on algusest peale olnud [...] võib olla see on see, et ma olen eestlane [...] et mul on see IT asi kõik väga sees [...] aga see on kindel [...] kuna me oleme algusest peale panustanud väga palju oma imagole [...] kõik meie pildiseeriad [...] kui me ei panustaks sotsiaalmeediale, siis ei olekski neid pilte kuskil väga näidata [...] võib olla 10 aastat tagasi ei olnudki mõtet väga häid pilte teha, sest kui sul ei olnud raha, et osta ajakirjas reklaami [...] siis keegi ei näinudki neid [...] aga aina rohkem ja rohkem on see, et sotsiaalmeedia on tõeline aken selle õige kliendini [...] ja võib olla sellise potentsiaalse kliendini [...] siis me hästi palju panustame sinna [...] see aasta me näiteks tegime terve aasta [...] kuna meil oli viies juubel [...] siis me tegime KS WorldTour'i [...] mis

tähendab, et me tegime viies erinevas linnas sünnipäevapeo [.] me alustasime veebruaris New Yorkis [.] märts oli Tokyo [.] juuni oli Pariis [.] oktoobris oli Eestis [.] ja nüüd novembris oli Londonis [.] see oli just selle jaoks, et saada lähemale lõppkliendile [.] sest need olid kõik koostöös mõne butiigiga või kaubamajaga [.] samaaegselt oli ka sotsiaalmeedia element [.] meil oli hashtag ksworldtour [.] sellega said inimesed ennast kursis hoida, et mis me teistes linnades teinud oleme [.] me üritame küll selliseid asju teha [.] aga see tuleb hooti [.] järgmine aasta [.] kuna me see aasta tegime selliseid üritusi [.] siis tahame keskenduda rohkem hulгимүүgi pushimisele [.] kui me oleme see aasta tegelenud turundustegevustega [.] siis järgmine aasta peaks selle materialiseerima kuidagi [.] see käib kuidagi lainetega [.] me ei tohi kunagi hakata liiga palju millegi peale keskenduma [.] me peame kogu aeg edasi tagasi hüppama [.]

I: Kas pärast sellist tuuri on ka kohe näha müügikõvera kasvu? [.]

K: Ma arvan, et kindlalt on seda meie kodulehe müügis näha [.] see küll kogu aeg kasvab [.] samuti sotsiaalmeedia jälgijaskond [.] seal on ka ikkagi näha, kui mingi üritus on, siis mingi hetk see ikkagi hüppeliselt kasvab [.] aga ma arvan, et pigem on küsimuse see [.] et kui me üldse midagi sellist ei tee [.] mis see efekt siis oleks [.] kuna me ikkagi kogu aeg midagi teeme [.] siis täna ma ei oska öelda [.] kui me ei teeks ühel päeval enam neid asju [.] kas see siis inimesed lihtsalt kaoks või see tiksuks samamoodi edasi [.] meie kohta saadakse väga palju infot butiikides kus me oleme sees [.] ajakirjad [.] mmm [.] no sealt ka ikka natuke tuleb [.] aga see on ilmselt nendest kolmest kõige madalam draiver [.] ikkagi kõige rohkem butiigid [.] siis üritused [.] ja siis ajakirjad alles [.]

I: Turustamisest me juba rääkisime ka [.] aga võib olla sa oskad välja tuua, mille alusel te edasimüüjad valite [.]

K: Esiteks brändi sobivus [.] keda teist nad müüvad seal [.] kui meiega võtab ühendust mõni uus pood [.] meie esimene küsimus on [.] mis teisi brände nad müüvad ja mis stiili see pood neil on [.] enam vähem nende brändide järgi saab kohe aru kas on midagi potentsiaalset meile või mitte [.] hinnaklass ja selline klient [.] ja siis loomulikult [.] tegelikult on kaks poolt [.] kuidas meieni tullakse ja kellele meie sooviksime ideaalis müüa [.] me oleme praegu peamiselt tegelenud pesu niššist välja saamisega [.] aina rohkem just moebutiikidesse hakata ennast suruma [.] see on juba alguse vaikselt saanud aga see on väga algusjärgus [.] see on kaks eri klienti jälle [.] ja kuna jällegi meie tiim on väike [.]

I: Mis teie järgmise kolme aasta eesmärgid on? [.]

K: Praegu minu kõige suurem eesmärk on Jaapani turg [.] kui ma enne ütlesin, et me ei ole siiani keskendunud ühelegi turule [.] pigem nagu selline igal pool natukene [.] siis täna me näeme, et Jaapan on meie jaoks midagi täiesti ainulaadset [.] selline natuke võib Eestiga paralleele tõmmata [.] ma ei ole ühtegi teist turgu veel näinud niimoodi töötamas [.] seal on metsik pressihuvi [.] seal on poodide huvi [.] seal kohalikud kuulsused kannavad meie asju [.] see on selline väike [.] see oli mul alati üks eesmärkidest [.] kus turul nagu müüa ja ma arvasin, et meie asjad sobivad sinna hästi [.] nüüd me oleme kaks aastat seal olnud ja m tunnen, et seal on midagi [.] üles on leitud see õige klient seal [.] ja ma tahaks kõike teha, et see kuidagi kasvaks seal [.] Jaapan on kindlasti minu number üks eesmärk [.] ja teiselt poolt kuidas aina rohkem moebutiike kaasata tegemistesse [.] ja muidugi kolmandaks on meie oma koduleht [.] see on meile kõige kasumlikum müügikoht [.] ja samaaegselt on see ka koht, kust tuleb suhteliselt realistlikult lõppklient ja ostab endale asjad, kannab ja annab seal vastukaja [.] mis on just selliste butiikidega töötamise puhul hästi raske [.] asi võib toimida [.] asi võib mitte toimida [.] aga kui ta ei toimi siis tegelikult ei tea, mis see põhjus võib olla [.] vastukaja saada on neilt väga raske [.] ja sessuhtes neil on kõige lihtsam müüa asju mis lihtsalt müüvad ja võib olla ka see, et nad lihtsalt ei oska müüa neid asju [.] selline poodide koolitamine on

küll oluline [...] aga kuna nad on väikesed ja aega neil eriti ei ole [...] siis on isegi raske neid vahetevahel koolitada [...] üsna keeruline värk [...] paljude teiste brändidega [...] kellega ma just eelmise nädal sain kokku [...] ütlesid kõik, et kui oleks võimalik, siis päeva pealt lõpetaks selle butiikidga tegemise ära [...] see on päris suur peavalu kõigile

Transkriptsioon intervjuust ettevõtte Marimo Fashion omaniku Mariliis Soobardiga, 19. november 2014.

I: Kõigepealt palun räägi ettevõttest ja brändist natukene [...]

M: Meil on bränd ise 3,5 aastat olemas olnud [...] aga toimetanud nii, et me oleme avalikkusele nähtavad olnud on pigem kolm aastat [...] alguses oli palju igasugu muud tööd [...] kontakte otsida jne [...] alguses ma tegin suhteliselt üksi seda asja [...] aga nüüd ma olen suutnud endale meeskonna kasvatada [...] ja see on hästi palju kaasa aidanud [...] alguses üksinda alustada ja keegi ei tea sind [...] see on päris keeruline [...] nüüd meil on meeskonnas 6 inimest [...] kes on põhikohaga [...] ja siis on nipet näpet väiksema osaga inimesi [...] pluss tegelikult tootmine on meil hetkel allhankel [...] nüüd avame butiigi 3. Detsember [...] tegelikult plaanime siiasamasse hoovi ka ateljee osa aga see tuleb kevade poole [...] praegu korraga ei tahtnud niipalju ette võtta [...] hästi palju oleme kasvanud tegelikult [...]

I: Just [...] ma just imestan ka, et hästi kiiresti ja väga suure tiimiga [...]

M: Meil on jah niiviisi [...] me oleme teinud natuke teistmoodi [...] me ei ole võtnu neid põhikohaga palgale [...] vaid nad on meeskonna liikmed konkreetselt [...] nad on ettevõttes osalusega [...] ja see on natuke teistmoodi [...] aga meil on põhiliikmete arv on kasvanud seoses sellega, et butiiki avame [...] alguses ma olin tükk aega ikkagi üksinda [...] siis ma läksin küsima ettevõtlus alast nõu [...] ja sealt edasi ongi kõik need asjad tulnud [...] aga suhteliselt suurte sammudega [...] saime endale just uue veebi kevadel [...] see töötab väga hästi [...] ma ise nägin ennem et see on probleem [...] tänapäeva maailmas tahavad kõik online ära vaadata enne kui nad reaalselt midagi ostma tulevad [...] ja me tegime online'i võimaluse veebist tellida ka [...] mis toimib ka [...] mis on üsna üllatav [...] meil ei ole üldse soodsad asjad [...] kleidid on kallid [...] ja palju tellitakse [...] Eesti mõistes just [...] tellitud on just Eesti siseselt [...] see on olnud hea üllatus [...]

I: Eks see on seotud ka sellega, et Marimo nimi on juba tuntud [...] inimesed usaldavad [...]

M: Jah [...] tundus ilmselt ongi see, mis hästi palju kaasa aitab [...] alguses kui keegi sind ei tea [...] miks ta peaks sind usaldama [...] aga siis kui sa jõuad sinna punkti, et mingitel inimestel on see usaldus olemas [...] klientuur on olemas [...] siis ta hakkab hästi edasi kasvama [...] see on ka kaasa aidanud, et me teeme showsid üsna suurelt [...] me sügisel ei teinud [...] kuna me avame butiiki hetkel [...] aga me tegime kevadel [...] ja kevadel oli nii suur show [...] Arhitektuurimuuseumis 250 inimest [...] peale seda tuli väga palju uusi kliente [...] kõik see turundus ja muu selle ürituse raames aitas nii palju kaasa [...] täpselt õigel ajal tuli kolleksioon välja ka [...] see on ka alati ajastamine, et millal on see õige het [...] tegime aprilli lõpus ja siis on täpselt pulmakuulalised ja lõpetajad [...] kõik vaatavad endale asju [...]

I: Kas te olete rahvusvahelises moekalendris ka või endiselt Eesti tempos [...]

M: Hetkel me ei ole [...] aga järgmiste kolleksioonidega oleme [...] hetkel töötame sügis/talvega ja paralleelselt kevad/suvi [...]

I: Mis võiks iseloomustada Marimo brändi? [...] mis eristab teid teistest brändidest?

M: Materjalid ja kvaliteet on hästi olulised [...] seda ilmselt ütlevad paljud [...] aga tugevus on see, et me testime kõik materjalid reaalselt läbi [...] enne kui me neist tooted teeme [...] ma tean,

et päris paljud brandid seda tegelikult ei tee [...] või kui teevad, siis ajaliselt tegelikult kangas on juba tootmises [...] kui on tõesti nii, et kangaga on probleem, siis ma ei pane seda kollektsiooni [...] ma ise püüan kõik läbi kanda ja testime päris pikalt ikka alati [...] pesud ja keemilised puhastused ja värvi kandvused ja pillingud jne [...] kvaliteet [...] kui õmblustega on kuskil midagi, siis ma annan selle õmblejale tagasi ja ütlen, et see ei lähe [...] seda ma hästi tugevalt jälgin [...] ja teiseks me kuulame hästi palju oma klienti [...] mis meie klient tegelikult ootab [...] ja mis talle meeldib [...] seda näeb kollektsioon, et mis talle paremini müüb [...] lisaks see, et me teeme personaalselt ka tellimustööd [...] selle pealt saab näha, mida inimesed tahavad tegelikult [...] seda saab järgmistes kollektsioonides kasutada [...]

I: Te teete kõik lõiked ise ma saan aru [...] kas teil on mingeid erilisi lõikeid või signatuurtooteid välja kujunenud? [...]

M: On jah [...] üks põhilõige on see, mis siit paistab [...] sabaga taga ja varrukas [...] see on konkreetselt Marimo [...] me oleme püüdnudki seda hoida erinevates kollektsioonides [...] erinevate värvilahendustega [...] ja erinevatest materjalidest [...] võimalikult palju muuta ja samas põhilõiget saaks jätta [...] meil on olnud inimesi, kes ostavad erinevat värvi seda sama jakki [...] lihtsalt sellepärast et meeldis nii väga [...] samas on see volangide teema [...] selles kollektsioon meil ei olnud [...] aga eelmises on näha kahepoolsed volangid [...] erinevat värvi pealtpoolt ja altpoolt [...] see on hästi meie teema [...] mis meie tugevuseks veel [...] mis ma vahepeal mõtlesin [...] on seesama meeskond [...] mitte ei ole tootmise ja lõigete ja materjalide peale juurde võtnud kedagi [...] vaid just muud osad [...] bränding ja turundus [...] ja samas sotsiaalmeedia analüütik eraldi [...] mis tänapäeva maailmas on hästi oluline [...] me püüame olla innovatiivsemad just selles osas [...] paljud brandid teevad moeloomingut ja selles vallas [...] aga tänapäeval sa pead olema igal pool kättesaadav et sa üldse eksisteeriksid [...] meil ongi tegelikult põhimeeskonnas [...] mina ja Reelika oleme naised [...] ülejäänud on mehed [...] see on väga hea [...] nad vaatavad teise pilguga [...] teisi asju [...] mulle meeldib see, et ma olen kõik need asjad ise läbi teinud [...] ma oskan turundust [...] ma võin kodulehega mässata [...] ma võin mingeid asju programmeerida kui vaja on [...] aga ma tean, et ma ei ole selles nii tugev [...] aga ma olen kõik need etapid läbi teinud [...] seega ma tean mida sellelt inimeselt nõuda või küsida [...] see on hästi oluline [...]

I: Allhanget kasutate [...] kas need on väiksemad töökojad? [...]

M: Jaa [...] mitu väiksemat [...] kõik on Tallinnast väljas [...] ma olen proovinud ka Tallinnas [...] aga ei ole õnnestunud kuidagi [...] ja üks on mul tegelikult ema ettevõtte [...] ema kõrvalt ma siis kunagi õppisin [...] ta on rätsep-õmbleja [...] sealt ma olen kunagi selle pisiku saanud [...] lõiked ma teen ise kõik [...] ma olen lõpetanud TTÜ ja just selle tehnilise poole [...] mulle see lõigete tegemine hästi meeldib [...] ma tahan alati, et istuvus oleks hästi [...] siis ma teen ise ja proovin alati mitmetele inimestele [...] et näha kuidas toimib [...] mõõdud võivad olla samad aga kehatüübid on erinevad [...] sinna tugevuse alla võib välja tuua ka lõiked [...] ma iga asjaga hästi kaua mässan [...] et varrukad istuksid otsa ja kõik sellised asjad [...] hästi millimeetri pealt vaatame [...]

I: Allhanke puhul [...] ütleme kui on vaja järsult suurendada koguseid [...] kas see oleks võimalik? [...]

M: Me oleme selle peale mõelnud ja sellega tegelenud [...] see võimalus on jah olemas [...] mul on isegi üks kokkulepe ühe päris suure tehasega [...] kes on valmis tegema [...] lihtsalt hetkel ei ole mõtet [...] meil ei ole neile lihtsalt pakkuda niipalju [...] aga see on olemas [...] mao olen riskide maandamiseks jaotanud tootmist mitme erineva ettevõtte vahel [...] ja igal ettevõttel on oma tugevused ja nõrkused [...] kes teeb pintsakuid paremini ja kes teeb mantleid [...] jaotanud ka sellepärast natukene [...] see on lihtsalt vajalik [...] ja tuleb ajaga välja [...] kes mida paremini teeb [...]

I: Kui nüüd meeskonnas rääkida [.] kuidas need inimesed leidnud oled? [.]

M: Põhimõtteliselt niimoodi et äri osas nõustaja ma leidsin oma sõbra kaudu [.] kes teadis teda ja kes on töötanud Tehnopoio inkubaatoris [.] ja on ise hästi tugev ettevõtluses ja omab ise mitut ettevõtet [.] ja nii me siis saimegi tuttavaks [.] ma lihtsalt läksin ta käest nõu küsima ja siis ta jäi mind aitama [.] tema kaudu sain tegelikult tuttavaks inimesega, kes teeb hetkel seda veebi osa [.] ja siis turundus ja kommunikatsiooni inimene tuli omakorda tema kaudu [.] see on kõik läbi tutvuste [.] eks me oleme siin vahepeal katsetanud ka mõnda teist inimest aga kõik ei ole sobinud meile [.]

I: Moe valdkond on üsna spetsiifiline [.] kas on raske leida sellisele ettevõttele turundusnimest ja ärijuhti [.]

M: Minul [.] ma arvan [.] on üsna lihtsalt läinud [.] ma ei ole pidanud erinevaid inimesi katsetama [.] kõigil inimestel on olnud huvi selle valdkonna vastu [.] äri inimesel oli just see, et ta ei olnud moevaldkonnas tegutsenud ja see tundus talle tõesti huvitav [.] kui ta vaatas tol hetkel Eesti moemaastiku, siis ei olnud ka väga kedagi tõusnud peale Baltika esile [.] ta on ise õelnud ka, et talle tundus see põnev, et ta saaks ise selles valdkonnas midagi teha [.] ja see et ta nägi minus potentsiaali [.] muidu ta ei oleks seda asja ettevõtnud [.] ja teiste inimestega on ka pigem see olnud et nad näevad et see on potentsiaaliks [.] ja nüüd kui me oleme rääkinud [.] siis nad ütlevad ka [.] et neile meeldib kui pikkade sammudega me areneme [.] see annab hästi palju jõudu ja tahtmist juurde [.]

I: Nad keegi ei ole põhipalgaga tööl? [.]

M: Meil ei ole jah nii nagu müüjatel [.] siin poes on küll põhipalk [.] aga nemad on pigem nagu osanikud [.] jagame kasumit [.] algstaadiumis on ikkagi vaja, et inimesel oleks motivatsioon seda teha [.] kui sa teed ainult palga peale siis on hästi raske [.]

I: Liigume siis ekspordi teemadele [.] ma saan aru, et te praegu ei ekspordi [.]

M: Me konkreetselt ei ekspordi [.] aga meil on üks leping laual [.] väga täpselt ma sellest hetkel rääkida ei saa [.] meil on paar varianti laual ja me tegeleme selle teemaga [.] aga me tahame ennem sellesse temposse saada [.] muidu on hästi raske [.]

I: Miks just nüüd? [.]

M: Eks me oleme sellepeale mõelnud varem ka [.] meil on hästi oluline see [.] et eesti inimesele [.] me oleme aru saanud [.] meie tooted väga meeldivad [.] me oleme tekitanud omale püsiklientuuri [.] me ei ole kaasanud väljapoolt investoreid [.] me oleme kõik oma vahenditega teinud [.] seetõttu meil on vaja, et oleksid püsivad rahavood [.] lihtsalt selleks, et me saaksime finantseerida oma ekspordimist [.] tahame hästi tugevalt, et siin oleks kõik väga paigas [.] mingis mõttes see ka, et siin on hea testida mingeid asju [.] turg on väike ja näed paremini [.] et ei teeks neid vigu mujale minnes [.] praegu ongi see butiigi avamine tuli ka nii [.] mõnda aega oleme mõelnud, et võiks teha [.] aga me ei olnud leidnud sobivat kohta [.] kuidagi avanes siin see võimalus [.] mul on see kontseptsioon olnud peas juba väga kaua [.] nüüd oligi vaja seda õiget kohta [.] ja nüüd vaatame kuidas see töötab [.] me oleme mõelnud, et see laienemine võiks toimuda koos selle kontseptsiooniga [.] et minna ühiselt mingite brändidega [.] mil juhul see oleks palju lihtsam [.] aga see on pikemaajalisem plaan [.] eks näis [.] me vaatame siin ära kuidas see töötab [.] aga hetkel on niipalju kui me oleme püsiklientidele rääkinud või küsinud tagasisidet selle kohta siis kõigile väga meeldib [.] meil tuleb pesu, kingad, ehted [.] võimalus ehtedisaineriga koos tellida ka kihlasõrmuseid ja pulmasõrmuseid [.] tulevad kataloogid [.] saab tellida pulmakleite [.] ma olen ise näinud [.] mulle endale ei meeldi eriti üldse šopata [.] ma olen harjunud endale riided ise tegema või antud juhul võtan kollektsioonist [.] ja ma alati vihkan seda hetke [.] mul on kleit olemas [.] ma tean milliseid kingi ma tahan [.] ma tean millist pesu ma tahan [.] ma tean milliseid sukki

ma tahan [...] ja ma pean minema terve linna läbi kammima ja ma ei leia tegelikult mitte midagi [...] hästi hea on kui inimesel on mingi valik ees [...] need asjad on olemas [...] need on juba eelnevalt välja valitud [...] see tundub selline potentsiaaliga kontseptsioon [...] lisaks tegelikult tuleb ka Lindt šokolaadid ja vahuvein [...] see on ilmselt see, mis paljudele on vau [...] seda ma ei osanud oodata [...] aga see on selline lahe asi [...] pühad ja tähtpäevad ja siis ikka otsitakse [...]

I: Sa ütlesid, et teil on mingid projektid laual seoses ekspordiga [...] kuidas need on teieni jõudnud? [...]

M: Ühe kontakti me leidsime tegelikult oma kliendi kaudu [...] kes vahepeal tegeles ise sellega [...] nii-öelda moebrändidega [...] aga siis tal endal tulid uued tuuled [...] sealt see kontakt jäi ülesse [...] üks eksklusiiv butiik mis avatakse [...] nad just ükspäev küsisid, et kas kõik on ok [...] kuigi see naine läks oma ametikoha pealt minema [...] ja teine mis on hetkel projektina [...] meil ära inimese tuttava tuttav [...]

I: Ikkagi isiklikud kontaktid [...]

M: Jah [...] tutvused ja kontaktid hästi palju loevad [...] praegu ma vaatan isegi [...] meil eelmine nädal tuli just Venemaalt kõne lambist [...] et kas te juba Peterburis juba müüte oma tooteid [...] me veebist vaatasime et teil on nii ilusad asjad [...] sesmõttes see veebi asi ka töötab [...] seetõttu ma ise ka hästi pikka aega pidasin oluliseks ,e t oleks hea veeb [...] mujale minna on hästi keeruline [...] selle sama mõttega oleme veebi teinud ka ainult inglise keelse [...] eestlane [...] vähemalt see kes on meie klient [...] saab inglise keelest aru [...] selles ei ole probleemi [...] ja siis ka väliskliendile on ta kohe arusaadav [...] ainuke mis me oleme mõelnud, et kui minna Saksa turule või kuhugi [...] siis me peame teise keele lisama [...]

I: Mis turgude peale te olete mõelnud ekspordi mõttes? [...]

M: Mulle endale hästi suure mõttena ongi hetkel Saksamaa [...] aga see on niiviisi, et meil üks tiimi liige elab seal praegu 5 kuud [...] ta vaikselt uurib ja sondeerib seal pinda [...] vaatame mis sealt tuleb [...] mul endal on suht palju kontakte Saksamaal [...] kuna ma olen seal palju tööl käinud [...] ja projekti raames ka sakslastega suhelnud [...] seal on ka potentsiaalseid kontakte meie valdkonnas [...] me ei ole hetkel [...] viimase paari kuu jooksul [...] väga surunud seda [...] tahaks butiigi siin tööle saada ja siis järgmise etapina tegeleda sellega [...]

I: Millal teil esimene plaan oleks tugevamalt ekspordi asja ajam? [...]

M: Järgmise sügiskollektsiooniga, sest siis me saame graafikusse [...] me oleme päris palju eeltööd teinud aga nüüd tuleb realselt asja kallale asuda [...]

I: Mis eeltööd te olete teinud? [...] millised need protsessid on olnud? [...]

M: Põhimõtteliselt meil on veel kaks advisorit meie valdkonnast [...] lisaks meie meeskonnale [...]

I: Kas nad on Eestist? [...]

M: Nad on Eestist aga üks toimetab väga palju ka väljaspool [...] nendega oleme päris palju teinud brainstome ja miitinguid [...] ja üldse arutanud mis on vajalik [...] ja vaadanud neid erinevaid messe ja fashion weeke ka [...] me ise ei [...] alguses me arvasime, et fashion week on väga oluline, et minna väljapoole [...] aga seal on hästi raske esimese korraga silma jääda [...] sa pead seal kolm-neli korda käima [...] see on päris pikk protsess [...] pigem oleks mõistlik messid [...] või just kontaktide ja tuttavate kaudu [...] kust meil praegu pakkumised on tulnud [...] kui saada kuhugi sisse, siis on palju lihtsam edasi [...] siin just üks Eesti stilist Marilyn Saar tegi ühe editoriali [...] ja see ilmus ühe Kanada ajakirjas [...] seal meie pintsak oli sees [...] seda on väga hea näidata [...] et sa oled kusagil mujal ka olnud [...] mis meil on teistest brändidest praegu

erinev [...] meil on sellised aksessuaarid [...] mida meil ei ole hetkel põhikollektsioonis [...] kevadest tulevad [...] korporatiivklientidega koostööd [...] nii-öelda firmakingitusteks [...] nahast pakenditesse pakendatud siidist sallid ja siidist lipsud [...] konkreetselt on firmade logodega [...] see on kindlasti see, mis me tahame saada väiksematesse butiikidesse ja poodidesse lisaks [...] sellega on lihtsam võib olla ennast alguses butiiki sisse saada [...] ja siis on riided võimalik järgi saada [...] riideid niimoodi [...] ei võeta kohe välismaale [...] selles mõttes peab kavalamalt lähenema [...]

I: Butiikidele ette saata ja näidata mõtled? [...]

M: Ma mõtle jah, et kui kokku saada [...] siis pakkuda seda sisseostu tooteks [...] erakliendile on tehtud mõned tooted [...] mis on seal 100 eurot [...] ta on selline toode [...] et kui sulle väga meeldib aga sa ei jaksa endale 500 eurost mantlit osta [...] siis on selline soodsam asi [...] mida sa saad endale lubada [...] selle mõttega me oleme teinud [...] sellega seoses ka aksessuaarid [...] sinna tulevad veel mõned asjad juurde [...] aga hetkel vähemalt arvame, et see võiks olla potentsiaalne toode [...] mida saaks lihtsamalt erinevatesse kohtadesse sisse [...] pluss seda on väga lihtne veebi kaudu müüa [...]

I: Aga messid [...] ma saan aru, et messid ei tundu väga mõistlikud [...] aga messid? [...]

M: Messid tunduvad mõistlikud [...] aga seal on palju eeltööd vaja teha [...] okei sa lähed messile ennast näitama [...] aga ilmselt oleks enne vaja välja otsida nii-öelda edasimüüjate kontakte [...] kellega juba kohtumisi saaks kokkuleppida [...] ainult messile minna ja loota, et keegi nüüd leiab [...] ei ole nagu ilmselt otstarbekas [...] see lihtsalt võtab väga palju ressursse ja finantse [...] me oleme Saksa poolel tegelikult ühe enda kontakti ka ära kaardistanud [...] päris palju butiike kuhu me seal sobiksimme [...] need kontaktid on olemas [...] seda tööd me oleme teinud [...] lihtsalt hetkel ei ole mõistlik läheneda [...] kui meil on see sügiskollektsioon [...] minu enda ajaressurssi läheb praegu ka väga palju uute inimeste peale [...]

I: Kui palju teie brändi ümber on lugu? [...]

M: See lugu on üsna realistlik ja reaalne [...] mis on meil ka kodulehel [...] meil bränding on päris hea [...] see stoori on kirjutatud selle põhjal kuidas see kõik algas [...] ma olen ise pikka aega unistanud et ma tahaks teha enda brändi [...] et seda kunagi teha ma hakkasin lihtsalt 12.klassi lõpus tegema tellimustöid [...] terve ülikooli aja [...] vahepeal töötasin Baltikas ka [...] aga mulle väga ei meeldinud [...] aga tol hetkel tööde arv kasvas nii suureks, et ma vaatasin et nüüd on õige aeg teha seda [...] üksi ma neid enam ära ei jõudnud teha [...] ja kuna ma olin kogu aeg sellest mõelnud [...] mis ma siis sellest ikka edasi lükkan [...] niimoodi see läks [...] see stoori ongi sellest sündinud [...] ja meie brändingu inimene on selle lihtsalt ilusti kokku kirjutanud [...] ja me ei taha pakkuda sellist massimoe toodet [...] ma absoluutselt isegi ei jälgi [...] trendivärve ikka vaatan [...] aga ma ei loo sellest lähtuvalt kollektsiooni [...] pigem loon sellest millest mul tuleb inspiratsioon [...] kogu kontsept tuleb nagu sellest [...] aga samas ma olen aru saanud , et moe inimestel on kusagil see antenn [...] mis nagu püüab need värvid ülesse [...] kuidagi ikka see, mis sa näed ümberringi [...] mis ajakirju sa loed ja kõik see [...]

I: Kuidas oma lugu edasi annate? [...] milliste vahenditega? [...]

M: Meil on nii, et alati kui kollektsioon tuleb, siis ma teen kohe koostööd meie brändingu inimesega [...] just selle mõttega [...] et räägin talle ära millised materjalid tulevad [...] mis on see idee [...] panen talle üsna pikalt killukesed laua peale [...] ja siis ta kirjutab kokku enam vähem mingisuguse nägemuse [...] see on üsna lühike [...] tavaliselt viis-kuus lauset [...] ja seda me mõnda aega mudime [...] kuni see kollektsioon on lõplikult valmis [...] ja siis ta läheb alati meil esitlusel [...] kas õhtujuht räägib või see on kuskil ekraanil [...] ja samuti kodulehel [...] meil on see Marimo enda stoori ka hinnasiltidel olemas [...] me päris palju proovime seda igale poole sisse lisada [...] näiteks kui veebist tellitud tooted, siis me paneme alati kirjakese juurde ja minu

allkirjaga arved [...] hästi detailselt [...] kõik tooted on siidipaberisse pandud [...] mustad suured karbid Marimo logoga [...] muidugi facebookis käib ka läbi pidevalt [...] meil on ka igal tootel oma stoori [...] alati veebis on see toote kõrval [...] toodete enda sisse ka [...] juba värvid on stooriga tihedalt seotud [...] ja siis see kašmiir mantel, mis seal on [...] selle sees on vooder nagu öine tähistaevas [...] see on seal kohe näha [...] kohe otseselt ka nii-öelda [...] ma arvan, et suhteliselt hästi [...]

I: Kas see kasv on olnud täiesti orgaaniline? [...] kas praegu finantseerite ainult käibest või on endiselt vaja lisainvesteeringuid teha? [...]

M: Üsna orgaaniliselt [...] me põhimõtteliselt finantseerime sellest, mis me ise teenime [...] aga selle butiigiga me oleme ise teinud ettevõttesse lisainvesteeringuid [...] mitte nagu palju aga mingil määral [...] et see väga ei mõjutaks meie muud regulaarsust [...] et kollektsoon tuleks ikka õigel ajal [...] see butiik tuli ikkagi natuke ootamatult [...] me ei olnud seda otseselt arvestanud sügisesse [...] aga see võimalus tuli ja pidi natuke ümber mängima [...] me ei ole välisinvestoreid võtnud [...]

I: Kas see on strateegiline otsus või pole lihtsalt investoreid võtta? [...]

M: Meil tegelikult potentsiaalselt on võtta mõned variandid [...] aga me ei ole siia maani ise huvi tundnud [...] kuigi mingi hetk on välismaale laienedes vaja [...] siis seda võiks kaaluda [...] tegelikult rõivatootmises on hästi raske see [...] et sa teed kollektiooni valmis nii, et sa ostad kõik kangad, materjalid valmis [...] töörahad [...] sa maksad kõik enne ära [...] ja siis sa hakkad seda tagasi ootama [...] et see klient tuleks ostma [...] see kõik juhtub peale seda [...] see protsess toimub ju pool aastat varem [...] sul peab kogu aeg vaba ressursi olema [...] eks ta mingil hetkel jookseb paika [...] aga alguses on see keeruline [...]

I: Kas need potentsiaalsed lepingud mis teil on, on sellised kus ei maksta ette? [...]

M: Ühes kohas meil ei ole üldse veel lepingut [...] teine koht, millega meil on leping [...] see on eksklusiiv veebibutiik [...] ta on välisriigis [...] nendega on pigem see [...] et kohe kui tellitakse siis nad maksavad selle välja [...] ja siis kaup läheb Eestist [...]

I: kui sa mõtled distributsiooni peale [...] siis kas te olete mõelnud ka [...] millised kriteeriumid peaksid edasimüüjal olema? [...]

M: Meil on [...] välisriigis see ei ole võib olla nii oluline [...] aga Eestis me oleme hästi palju püüdnud hoida seda [...] et nii palju kui meie tooteid kuskil müüakse [...] et oleks sama või väga sarnane hinnaklass [...] et ei ole nagu seda [...] meil vahepeal olid asjad Kaubamajas [...] väga tobe on kui Kaubamajas on see toode kaks korda kallim [...] siis inimene ilmselgelt ei lähe sinna ostma, kui ta teab et kuskil on veel Marimo asju [...] või kuskil mujal veebipoes [...] see on see mida me oleme püüdnud hoida [...]

I: Aga asukoht, kvaliteet? [...]

M: See kindlasti ka [...] see on iseenesestmõistetav [...] kui me räägime sellest potentsiaalsest veebibutiigist [...] siis seal kõrval on a'la Valentino jms brandid [...] me ikka jälgime kuhu me läheme [...] me isegi ei ole hakanud vaatama selliseid, mis on enam vähem [...] selle ei ole mõtet [...] hästi palju oleme püüdnud hoida [...] et me ei teeks vale otsust [...] me ei tee allahindluseid [...] see tekitab inimestes valed ootused [...] see toode ei ole kiirmoe toode [...] selle väärtus ei lange ajas [...] me hoiame hästi Eesti piires seda eksklusiivsust [...] igat toodet on meil 5 [...] rohkem ei tee [...] tihtipeale on see, et inimene näeb seda mudelit ja siis me muudame värvi või midagi [...] ikkagi personaalsemalt selle toote [...] tavakollektiooni raames on ühte värvi sama toodet kuni 15 [...] siis edasi juba muudame kangast või värvi või midagi [...]

I: Kui nüüd väljapoole vaatate, siis ikka butiike [.] mitte oma showroomi avada? [.]

M: Me oleme mõelnud erinevaid asju [.] aga praegu võiks olla butiigid [.] ja lisaks oleme seda oma butiigi kontseptsiooni mõelnud [.]

I: Pigem siis ise kui kohapealsete agentidega? [.]

M: Tegelikult on mingi variandid ka [.] ma olen seda agentide asja ka veidi uurinud [.] aga praegu ei ole ühtegi sellist kontakti olemas [.] ma olen mõelnud, et see oleks hästi hea [.] sesy endal neid kontakte välja otsima hakata oleks jube raske [.] aga pigem agendid oskavad suunata [.]

I: Kas sa oled vaadanud ka riigipoolseid toetusi? [.]

M: Olen vaadanud [.] me eelmine aasta uurisime variante [.] kirjutasime äriplaani [.] aga nad väga ei toeta seda valdkonda [.] mis on nagu natuke kahetsusväärne [.] järjest rohkem räägitakse seda, et disaineri omamine ettevõttes on ülioluline [.] võib olla mõne aasta pärast nähakse potentsiaali sellel valdkonnal aga seni ponnistavad kõik omade jõududega [.]

I: Kui palju inkubaatorist ja disainikeskusest abi on [.] nad aitavad ka noori disainereid välisturgudele [.]

M: Jah [.] mingitesse projektidesse on meid ka kutsunud [.] aga paar korda on see olnud niimoodi et teadaanne tuleb kaks nädalat enne [.] ja sa ei jõua valmistuda selleks [.] oleks hea kui nad annaksid kuidagi varem teada [.] ma ei tea kas nad ise saavad aru või kas neile seda öeldakse [.] aga need kes on seal Londonis käinud [.] ja on käinud nii, et nad saavad konkreetselt oma tooteid näidata [.] ja ise kohapeal olla [.] neil on väga hästi läinud [.] me oleme ka Kaubamajas olnud oma toodetega aga selle me lõpetasime ära [.] neil olid väga karmid tingimused [.] näiteks nad tahtsid et kõik suurused oleksid kogu aeg olemas [.] kui me neile kogu aeg tooteid juurde saadame, mis siis pärast nendest toodetest saab [.] nad võiksid toetada Eesti disaini ja osta need tooted välja [.] siis neil oleks endal motivatsiooni ka müüa [.] sa käid seal mitu hooaega rääkimas, sest nad tahavad näha et sa oled olemas [.] see on väljaspool samamoodi [.] nad tahavad näha et sa oled olemas [.] ja et sul on ideid ka rohkem kui ühel korral [.]

Transkriptsioon intervjuust ettevõtte Katya Katya Shehurina partneriga Marina Kvasovaga, 20. november 2014.

I: Let's start with general information [.] so please talk about your company and brand [.]

S: The brand is called Katya Katya Shehurina and it is one brand who's designer is Katja Shehurina. She is originally from Latvia [.] She has done her studies in EST Mod School in Paris France [.] after she graduated she went back to Latvia where she established her brand [.] initially brand did RTW [.] then we have opened a boutique in central London [.] and we very quickly realized that it is very complicated to compete on the market of ready to wear [.] because its so huge proposition of other brands and it's very hard to be competitive [.] due to the fact that all our garments are made in studios not factory production [.] we only use premium fabrics [.] it makes the price to high for ready to wear [.] so we have decided to focus on evening and bridal wear [.] that is what we do now [.] so we stopped doing RTW which was right decision [.] the niche market were we can be very competitive [.] as we keep our production in Latvia we have a lot of things handmade [.] we can keep very competitive prices compared to other bridal and evening wear brands [.]

I: When was the company founded? [.]

S: Well company was established in 2007 [.] and then she was working alone [.] then 2011 myself and my husband joined the business [.] this is when we have opened our boutique in Central London and started actively represent our collection in Paris on different exhibitions and London as well [.]

I: And when did you change your direction from RTW to bridal and evening wear? [.]

S: Well we basically in about a year ago or a year and half ago [.] it wasn't one day transition [.] we started to do more [.] we started to introduce bridal wear in our RTW collections [.] and with every collection we switched the direction more to bridal wear [.] so it didn't happen in one day [.]

I: So you have three full-time employees [.] or is there more? [.]

S: Our business is divided between Latvia where we keep our production and London [.] Latvia is where our studio is based [.] Katya is overseeing production and we have three full-time employees in Latvia in our studio [.] but we mostly outsource our seamstresses [.] and in London we have one manager [.] she's actually part-time manager [.] and we have girl who is sales assistant and she is doing social media and PR services [.] we used to outsource PR company in London as well [.] we worked with them 2.5 years [.] I think it was quite successful cooperation, but we reached the point that we decided to bring PR in-house [.] that we were mature enough to do our own PR [.] at the moment it's working more successfully for us than outsourcing PR [.]

I: What is your position in the company? [.]

S: We are three partners [.] me, my husband and Katya [.] and I am also managing director [.] Katya is doing all the creative parts [.] and I do all not creative parts {laugh} [.]

I: So you are the part-time manager? [.]

S: No [.] part time manager we have especially for boutique [.] she is only looking over the boutique [.] I am managing director [.] overlooking the whole company because we have two companies [.] one in Latvia and one in UK [.] and we are doing wholesale a lot as well [.] and resale [.] me and Katya always go together do exhibitions to present our collections [.] and we did also presentation in Riga Fashion Week [.]

I: Could you please describe collection preparation process [.]

S: I would say there are two parts of creation of collection [.] one part is Katya's inspiration and her ideas and what she wants to bring to new collection [.] the other part is when we [.] oversee our previous collection [.] what has been popular [.] what type of blazers has been popular excreta [.] i would say it's combination all the creativity and research of what we have done and what was successful.[.] our wholesale client as well [.] we work with different markets [.] we have quite a few boutiques in Middle-East who present our collection [.] so we have quite a few in Europe as well [.] in Asia, in Taiwan and in China [.] all these markets has slightly different needs [.] Middle-East market mostly orders long dresses and big sizes [.] they need arms to be covered [.] Asian markets need everything short and small sizes [.] they when dresses are quite open [.] we try to adapt our collection to our wholesale clients needs as well [.] it's not only creative side, it's actually quite thoughtful process I would say [.] You can be very creative and create whatever you like [.] but at the end of the day it's business [.] and to be a successful business you have to adapt your clients needs [.] we still doing garments with our signature style [.] but we adapt to our clients needs you know [.] sometimes Katya says she would have done all bridal dresses with long sleeves [.] because she loves long

sleeves [.] but we know that we have a lot of clients who prefer short-sleeves or no-sleeves [.] if you want to create a business not just creativity you have to think about business part of collection [.]

I: So all the production is in Latvia and outsourced? [.]

S: Yes all the production is in Latvia [.] We have 2 seamstresses who are in-house and we constantly have ... [.] recently we moved to new studio in Riga [.] because we have a very big demand from Latvian clients [.] previously it was only production studio not showroom [.] now we moved to new place and it's combination of production and showroom [.] where clients come on try dresses on and buy or order specific size [.]

I: When you started exporting did you have any problems with production capacity?

S: No we haven't had any problems with production [.] we have done big orders in very limited period of time [.] we have worked with online platform called ... [.] it's based in Germany [.] it's biggest online platform in Europe [.] we have done twice with them online showrooms [.] our garments are presented on their platform with big discounts and for very limited time like for 3-4 days [.] and during that time we receive very big order that we need to produce in three weeks [.] but this only means that we have to prepare ourselves for a very big order [.] we outsource more people [.] in terms of outsourcing people [.] it's always the same people [.] we have 4 or 5 private studios who we work with [.] in terms of the quality there is always very good quality [.] the only thing we struggle sometimes are fabrics [.] when reorder the same fabric [.]

I: Do you have long time relationships with your fabric suppliers? [.]

S: Yes [.] and we only use French laces for our dresses [.]

I: Before I forgot to ask about brand that what you consider to be your competitive advantages? [.] What makes you special?

S: In terms of the bridal wear we try to do something special [.] we don't do cliché [.] we do very comfortable dresses [.] we don't do structure [.] we don't do corset [.] we try to do feminine dresses [.] quite unique for who don't want to be another cliché bride [.] and obviously they are all very exclusive because they are not made in manufacturing [.] the prices are very competitive [.]

I: Please talk more about the team [.] how did you got involved?

S: We have been friends with Katya for a very long time [.] we have been in same school [.] basically just decided to do something together [.] as I based in London we decided to open boutique in here [.] my husband is overseeing financial part of the business [.] as well Katya's husband is big part of a team [.] he is a photographer [.] all our photo shoots are done by him [.] it's family business I would say [.] the rest of the team [.] it's different people and different backgrounds [.] our sales and PR lady she is from Bulgaria [.] our boutique manager is African [.]

I: Do you miss some knowledge in your company? Is there someone missing you haven't found or you don't have enough money to hire?

S: at the moment i think we have very good combination [.] because we are every young business [.] we are growing and in some time we would find ourselves that we need more stuff and we need more professionals [.]

I: Have you used external industry specialists or mentors? [.]

S: Yes [.] we constantly have one advisor [.] we using since we opened [.] we have followed a lot of his advices and they have always been very helpful [.] we are outsourcing HR company who is doing our contracts and sees if we have any problems with our stuff [.] we do feel it's quite right business model for us [.] if you recruit people it's a expense [.] even if business is not doing good [.]

I: Is this advisor from fashion industry? [.]

S: Yes, he is from fashion industry [.]

I: Let's move on with export activities [.] please describe when and how you started exporting? [.]

S: as soon as we started participating in international exhibitions [.] at the moment four times a year we go to exhibitions in Paris [.] called Troinai [.] for international buyers [.] and once a year we participate in bridal trade show [.]

I: What were the main activities before starting exporting? [.]

S: I would say exhibitions [.] this is the main place where we get our wholesale clients [.] then consistent quality [.] it's one thing to get onetime wholesale client and other is to have long-time relationship with your partners [.] and make them order every season from you [.]

I: How did you found contacts? [.]

S: Online [.] we looked wholesale clients and multiband boutiques who we feel would position our brand correctly and we tried to contact them [.] we send an e-mails [.] we called them [.] we meet them at the shows [.] that is how the relationship starts [.]

I: Did you have any personal contacts? [.]

S: Only at the trade shows [.]

I: You opened your own boutique quite early [.] where did that decision come from? [.]

S: We felt that we wanted a place where we could present the whole collection [.] as well we feel that for wholesale clients it's quite important that you have your own boutique [.] it means you are not one season brand [.] committed [.] if you have your own boutique you will continue this business [.] I think you can position your brand more strongly in a market than brands without a boutique [.] and as well in our own boutique [.] at the moment [.] we focus only on bridal wear [.] we used to combine both bridal and evening wear [.] but when bride comes to her appointment she wants to have this bridal atmosphere [.] and she want boutique to be close to her [.]she want her mother to be there [.] her friends to be present [.] to have this bridal universe [.] and when somebody else is browsing and looking for evening wear [.] you know not great [.] so we switched to bridal in our own boutique [.] and again we feel it was correct decision [.] having our own boutique makes it much easier to adapt collection and to as well advice our wholesale clients [.]

I: Do you have showrooms also? [.]

S: Only in Riga [.]

I: Do you use agents? [.]

S: No [.] this is something that in some point we need to do [.] especially for the US market [.] this is huge market [.] and we want to be present at this market as well [.] it's very hard to

be present in US market if you don't have and agent [.] in Middle East and Asia at the moment it's either our own clients through their agents or just me [.]

I: What where the first countries you exported in? [.]

S: Middle-East [.]

I: Was it like strategic decision or coincidence? [.]

S: It was definitely not strategic [.] until now we are very active in Middle-East [.] we are presented in Dubai and Abu Dhabi [.] the best concept shop Sohos [.] we are presented in Saudi-Arabia [.] we just made contract with biggest and oldest boutique in Kuwait [.] Middle-East is quite good for us [.]

I: And only mainland you are not presented is US? [.]

S: We used to work with Whitley Holden [.] but now we stopped [.] because they thought we are too expensive for their clients [.] but we are very actively working in that direction and really want to be present at US market [.] we are thinking to go to New York bridal show [.]

I: How are you choosing your distributors? [.] what are the criteria's? [.]

S: Well to be honest there is no main criteria's [.] it depends on country [.] it depends on boutique [.] we try to work with very good boutiques [.] we have one of the best boutiques present us in Rome [.] one of the best in North of Italy [.] we have very good boutique in Hamburg to present us [.] two boutiques in Amsterdam [.] we try to work with best people in the market [.] we are very open to work with [.] not with anyone [.] but different type of wholesale clients [.]

I: Are you presented in department stores also or only in boutiques? [.]

S: Only in multibrand boutiques [.]

I: Do use also e-channels? [.]

S: We sell through our own website [.] we have online boutique [.] which at the moment is not working great [.] it's completely different strategy than boutique or wholesale [.] i think at the moment we don't have enough time to do properly our own online boutique [.] we work with Alanalan twice [.] and we were presented in several online platforms [.] but i would say that Alanalan was the most successful one [.]

I: Probably the branding is very important for a designer brand [.] what are your activities regarding branding? [.]

S: we try to do a lot of different types of photo shoots [.] we have material we can send out for blogs to present on social media [.] we are very active in our facebook page and twitter [.] we want our bride to stand out [.] we use a lot magazines to show our products [.] we are in almost every issue of bridal magazine [.] almost in every issue in wedding magazine [.] we are active in blogs [.] for example Love my dress blog [.] we always are happy to hand out our dresses for photo shoots or anything [.] we constantly [.] two-three times a week [.] send out our products for photo shoots [.] different parts of the world [.] last week US photographers requested our dresses [.] it's the nonstop process [.]

I: How many resources you put into exporting? [.]

S: At the moment we are growing business [.] in bridal and evening wear less than three years [.] we are at the moment putting all our resources to exporting and marketing [.]

I: Have you used also foreign investments? [.]

S: No[.] everything is financed by partners [.]

I: Do you think that starting in London was kind of a benefit comparing to starting in Latvia? [.]

S: Yes of course [.] we try to present us as UK based brand [.] with production in Latvia which is part of Europe [.] it has been very beneficial for us in getting new wholesale clients [.] from the moment we opened we started working with PR company [.] this has been huge advantage also [.] because you know when you have a lot of editorials [.] quite a few celebrities have been wearing our dresses [.] Jessie J [.] Melanie c [.] Nelly Furtado [.] Kim Kardashian [.] so it's always huge advantage when you present your collection at a trade show [.] you are just not any brand [.] you have boutique in Central London and your dresses are worn by celebrities [.] of course it's advantage [.]

I: What are your goals for next three years? [.]

S: Do be present in US market [.] do be very strong with our retail [.] because we recently moved to new boutique and it's been quite a difficult process for us [.] it needed a lot of investment [.] so the goal is definitely to come very strong in UK market with our retail [.] do start wholesale in US [.] and to wholesale more in Europe and Asia [.]

I: Do you take part in some communities or networks with other industry insiders or brands? [.]

S: Actually at the moment we are looking for partners in bridal industry [.] who are doing cakes and shoes and florist [.] because we feel that this [.] in this bridal universe [.] when bride comes to your boutique we feel it's important not to act as solo brand but as the team with other brands [.] we feel it is very important [.]

Transkriptsioon intervjuust ettevõtte Ramune Piekautaite omaniku Ramune Piekautaitega, 18. november 2014.

I: Please talk about your company [.]

R: My company is since 97 [.] we had few experiences with export [.] first was in 2002 [.] we had a client in Chicago [.] it was for few seasons but project failed [.] maybe too big prices or maybe it was bad connection with client or maybe we were still not that experienced doing that [.] but for few seasons it was okay and we still have clients from that time [.] we have at the moment four shops in Lithuania in Vilnius, Kaunas, Klaipeda and ... [.] and we are doing trade shows in Paris [.] we did also in New York but we stopped in United States [.] at the moment we export to Europe [.] we have one showroom in Japan [.] maybe I can send more details texted [.]

I: How many employees you have in your company? [.]

R: It's around 50 [.]

I: It's together with store stuff yes? [.]

R: Yes [.] it's all together [.] i think it's 56 now [.] we opened new shop [.]

I: If you think about your brand [.] what would be the main competitive advantages? [.] what makes your brand special? [.]

R: [pikk paus] I don't know [pikk paus] i think strong sides are construction [.] good materials [.] individual approach to our clients [.] we think that our client is well educated intelligent women [.] maybe our target group is [pikk paus] young city ladies [.] and our clothes suit her very well [.] i just do my collection [.] i do my best [.] and i don't think about to do something special [.] to be different from other designers [.] i just do clothes which i am wearing myself [.] i feel very good with that [.] and i hope my clients are doing the same [.]

I: If you think about collection creation process [.] who beside of you are taking part of this process? [.]

R: I am only one making designs but a lot of people who help me to make them live [.] but creating part is on me [.]

I: Do you have also advisors like brand manager or industry specialists? [.]

R: I have sales manager [.] if the collection is ready we discuss what we have to add to collection [.] maybe which items we don't produce in big quantity [.] we have production manager also [.] she takes great advices how to make to produce cheaper or easier [.] everyone is doing their own job [.]

I: Is all your production outsourced? [.]

R: we do in-house and also outsourcing [.] because quantities just becoming bigger and bigger and we cannot produce everything by ourselves [.]

I: Is there certain departments you are outsourcing? [.]

R: Our company is too small to do that [.] our production manager is who is doing that [.] who is looking companies who can produce our clothes [.] and all production is in Lithuania [.]

I: You said that some of the production is in-house [.] how you make that decision what to keep in-house and what to outsource? [.]

R: In-house we make the most special things and the most complicated [.] and which the quantities are not that big [.] out you must produce at least 100 pieces [.] quantities under 100 pieces we are doing in-house [.] and all hand knitting [.] all the creation things we are doing in-house [.]

I: Where would you position your brand? [.]

R: I think we are [.] our prices almost the same as MaxMara, Emporio Armani [.] I think it's premium not luxury luxury [.]

I: Previously you said that you 50 employees [.] could you please describe the structure [.]

R: We have three shops in every [...] we have three leaders [.] it's twelve people [.] and eight people in administration with me [.] some technical workers [.] four people [.] all other are in production [.]

I: Do you have also CEO or someone who is responsible of business side? [.]

R: I am controlling all the parts of my company because I am also owner of the company [.] I am controlling work of sales manager [.] production manager [.] and all other parts also [.]

I: Do you have someone for marketing and PR in your company? [.]

R: No [.] I am doing it by myself [.]

I: How you manage to do all of that? [.]

R: I don't know [laugh] maybe it is that we are not that big [.] it's enough time if you work 10-12 hours per day [.]

I: So it's your strategic decision not to hire a business manager nor marketing specialist? [.]

R: I have someone who is doing that in my company [.] but to higher marketing [.] I don't know [.] in Lithuania it's very clear what we do [.] we cover the market [.] we have clients [.] we have big experience [.] many years of working [.] we know our clients well [.] I don't need person who would work with press or advertising [.] to work abroad we work with showrooms who do it by themselves [.] when you go to trade shows [.] I don't know [.] maybe we go to the point were I higher some agency to work for going abroad [.] but at the moment we are not prepared to such money for the agencies [.] it is too expensive [.]

I: Let's talk a bit more about export [.] please describe when you started export activities and how you did it? [.]

R: We went to trade show in Paris [.] Troinai [.] and we got first clients there and we started exporting [.] I am not sure if [.] I am happy that we succeeded to have clients but to do trade shows [.] it's very expensive [.] I am not sure if it's the right way [.] the collection must be very very special to attract attention of clients [.] usually the clients are small boutiques [.] of course we have some clients who are department stores [.] but the problem is that they don't want to make advance payment [.] it's all on my shoulders to prepare collection [.] I have to do everything with my own money [.] they want to pay for collection after one month or two months [.] and it's not easy to do all that [.] and now i am at the point thinking that maybe i will do expansion by myself [.] opening my own boutiques because then I can exposit my collection the way I want [.] the quality of the boutique will be the way I want [.] and the clothes will be shown right way [.] the contact with client would be different [.] because I can present my collection and clothes and wearing in correct way [.] because I am doing real clothes for real women [.] usually press likes clothes very different from what clients like [.] press likes very special things that I usually don't sell [.] because I am thinking doing my own shops not trade shows [.] the amount of money you spend on trade shows in a year [.] it's enough to open a boutique [.] because when clients don't want to make advance payments [.] it's the same for me [.] I have to do everything myself [.] am at point where I am doing a lot of thinking how to go on [.]

I: But when did you first started exporting?

R: I think now it's already eight seasons [.] but it was good way of starting [.] it was like searching if somebody likes my clothes abroad [.] because now I know that I have clients in Japan, in Germany, in England, in Australia, in USA [.] everywhere I can find ladies who like my clothes [.] it means that I can do it by myself [.] it was very expensive to understand my clients if they are the same like in Lithuania or they different needs [.] it was expensive school for me [.] doing trade shows [.] but it was good because but me in a correct calendar [.]

I: So all your contacts came from trade shows? [.]

R: We did a lot of job [.] we sent a lot of materials [.] all the boutiques I could find which I liked [.] but it was no response [.] maybe the right way is to take agent [.] I was working with agent in US [.] but the results were not good [.] only good results are in Japan [.] I am very

happy with my agent and our showroom which we are working [.] they are very precise [.] they are doing everything in time [.] the same day I send letter the same day I get answer [.] if you send papers for payment you have payment after few hours [.] it's very nice to work with them [.] the agent we got also in Troinai in Paris [.] we are also in a small boutique in other city [.] Kumamoto [.] they are very different [.] they are very artistic [.] it's hard job to make them work in time [.] it's very much thing of success [.] because when you go to trade show it's very important what stand you get [.] because you can have very good connection but very bad place position and you don't get clients [.] otherwise the most thing is how successful the collection is [.] i think so [.] the clients that we got in trade show was a lot because of our hand knitted sweaters [.] they are expensive enough but in every collection we have them [.] they are mixed with silk, with leather [.] they are little bit different [.] usually our winter collections are more successful than summer collections [.] because in Lithuania we have cold enough summer and maybe for Japan [.] for warm countries it's too heavy [.] I forgot to mention that we have also clients in Kuwait, Bahrain [.] it was surprise for me [.] we changed the length of sleeves [.] the length of dresses [.] we made them longer [.] and it was very good for the clients in Arab countries [.]

I: What kind of channels you mainly use to sell your products abroad? [.]

R. We don't sell to direct clients only boutiques [.] we don't own showrooms [.] we only have agreements to use showroom with others [.] but last season we didn't do trade show [.] we did our own showroom [.] in hotel next to the Troinai [.] it was also successful [.] but three times cheaper [.] we already have list of our clients but we didn't get any new clients [.] despite we worked very hard to have them [.] we sent out thousands of letters and catalogues and all of other things [.] it doesn't work [.] only clients we are already working with came to see us [.]

I: But you still find the event successful? [.]

R: If to see balance of the event it's much more successful than to go to trade show [.] because the expenses were much less [.]

I: What were the first countries you exported in? [.]

R: It was Germany, Japan and Argentina [.] but it was only for one season [.] but with German clients we are still working [.]

I: Why these countries? [.]

R: the idea was that I want to do what I want to do [.] I want to do nice clothes for myself and for somebody else who like them [.] everything was built accidentally [.] that I went to Troinai show [.] it was not planned [.] I just got opportunity to go there [.] got support from European Union [.] it was special project [.] it is special agency in Lithuania [.] something like Lithuanian expanding agency [.] it helps companies to export [.] this is for new brands [.] I got in that project and I went to trade show and I got some clients [.] I was very happy that I got clients in first time [.] and after that i went by myself already [.]

I: Could you please tell me what proportions between export and local sales are? [.]

R: Export is very small part of our business because in here we have experience almost twenty years [.] it's not comparable [.] here we work with our own shops and it's very different [.] in numbers [.] all my export for a season is what i sell in one boutique in Lithuania for one month [.] we are very good in Lithuania [.]

I: About distribution [.] do you have some criteria's how you choose your distributors? [.]

R: For the first seasons we took all orders [.] because it was very important to catch every client who were coming to your booth [.] and i know think we look the quality of boutiques [.] selection comes [.] prices for my clothes is high enough and it makes natural selection [.] if the boutique can sell clothes for this price it means it must be good [.] and abroad our clothes are sold for I think 20-25% more expensive than in Lithuania [.] because we are making little bit less margin in here than we have to do [.] and orders for exporter [.] one boutique makes very small order [.] it's about from three to five thousand Euros [.] so i can't make them very nice prices because they want to make dress longer or shorter [.] we can't too big production [.] we have to make three or four dresses especially for them [.] it becomes more expensive [.] and when we opened our internet shop some clients finished with us [.] because they wanted the same price [.] we couldn't do that [.] maybe it's not correct [.] maybe one day the prices will be the same but at the moment it is as it is [.]

I: You are using e-channels also? [.]

R: Yes [.]

I: And how is it working? [.] do you get many orders from there? [.]

R: It's much less than real shop [.] it's not very good [.] but i m happy that clients we have are very loyal [.] they stay with us [.] because that is why we haven't made good advertising [.] maybe from next season we start to do real advertising [.] we will take agency who will help us with that [.]

I: Did you change anything in your processes when starting exporting? [.]

R: Changing calendar was quite different [.] because we had to be much earlier [.]

I: Please describe your marketing activities [.]

R: We are doing social media [.] we are not doing fashion shows [.] because it's too expensive to do that [.]

I: Do you use only your own resources or use some foreign investments also? [.]

R: No [.] my company is family company and we use only our own resources [.]

I: Do you think that this has somehow made growing slower? [.]

R: Of course the growth is much slower but if there were opportunity and someone want to invest in me [.] we would use it [.] but there were no possibility [.]

I: So you think that there is no investors in Lithuania who would like to invest in fashion business? [.]

R: If I was a business i wouldn't invest in fashion business [.] it's not a big business [.] maybe it wasn't purpose of my company to make real big business [.] it was launched just for my pleasure and accidentally became business [.]

I: So you are doing the right thing I guess [laugh] how committed you are to export activities? [.]

R: I would like to it to grow bigger [.] but as I mentioned before I would like [.] now I am thinking how to change all things [.] to do big business or stay the way I m doing [.] to have fun [.] I am not sure if i wanted to work more harder than now [.] I want to have my own life [.] I try to finish my mind [.] to go the same way I am doing now [.] to go to trade shows and

to work with small boutiques [...] it's very difficult, hard and not worth to do [...] because if we open one new shop somewhere [...] maybe in Riga [...] maybe in Tallinn [...] or in Paris [...] it will be much more successful than doing all these trade shows [...] and it's much less to do [...] because to work with one shop is much easier than several small boutiques [...] if you work with one big department store [...] like Isetan in Japan [...] it is one of the most important store there [...] they are cutting prices strongly [...] we also tried to work with Chinese department stores [...] they made our hands behind our backs [...] they made our prices very small and we ended up margin only 5-10 percent [...] I don't think it's useful [...] when you produce very big quantity the same clothes they are not exclusive anymore [...] and I don't want that [...] I want to stay the same style [...] to make premium clothes [...] to have personal touch with every piece [...] and if you produce huge quantity it changes [...] I don't want that [...] I don't want to go to department stores [...] I want to go my own way [...] I think I am looking special person who can manage my business abroad [...] when I open boutique in Paris I need someone present there [...] I am not able to do that from Lithuania [...] I can manage Tallinn, Riga and some cities around [...]

I: You said you got some support from EU [...] but is there enough support for fashion companies? [...]

R: I don't think that government have to support fashion designers [...] why [...] maybe fashion designers who work for theatre [...] they are making real art [...] what I'm doing is business [...] designers must work with business people who will do that for them [...] I am happy because my husband is businessman and he is helping me a lot [...] with ideas [...] of course investing money in my company [...] if not him I think would have been much difficult to start [...] because when I went to our banks to get credit [...] it was impossible [...] I don't know how young designers start from zero [...] I think only possibility is to create company with designer, accountant, businessman, marketing specialist [...] maybe company of five or six persons [...] of course production specialist [...] at least six people [...] maybe young people with nice ideas [...] they must to agreement and they must find money [...] most important are idea and money [...] if you take money from bank you do not succeed [...] you don't earn enough [...]

I: Do you think it's harder to start from Lithuania than for example London? [...]

R: when I am thinking about my brand I think about it as global thing [...] it's not first question from where you are [...] they are looking collection [...] the most important thing is where it's made [...] important thing is that it's made in Europe [...] when they hear we are from Lithuania they ask for price [...] they think that maybe we are from Scandinavia [...] but after four seasons doing trade shows I already heard passersby to say that this is Lithuanian brand [...]

I: If you should start your brand today would you rather start from your own boutique or you would go through the same path? [...]

R: If I have to start today I wouldn't do it [...] if you have possibility to not do fashion design the don't do it [...] but if you do it [...] make your own shop [...]