

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Arnold Ojamäe

**E-KAUBANDUSEGA TEGELEVATE ETTEVÕTETE  
KRIISIJUHTIMINE COVID-19 TINGIMUSTES**

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala ettevõtte ja ekspordi juhtmine

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12173 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Arnold Ojamäe.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183166TATM

Üliõpilase e-posti aadress: arnold.ojamae@gmail.com

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. E-kaubanduse ajalugu, liigid ja kasutegurid.....	8
1.2. Kriisid ja nende mõju .....	12
1.3. COVID-19 mõju majandusele ja e-kaubandusele .....	15
1.4. Kriisi juhtimismudelid.....	18
1.4.1. Kriisieelne faas .....	19
1.4.2. Kriisi faas.....	21
1.4.3. Kriisijärgne faas.....	22
2. EMPIIRILINE UURING.....	24
2.1. Eesti E-kaubanduse ülevaade .....	24
2.2. Uuringu meetod ja valim .....	25
2.3. Intervjuude protseduur ja analüüs.....	28
3. ANALÜÜS JA ARUTELU .....	29
3.1. Kriisieelne faas .....	29
3.2. Kriisi faas.....	33
3.3. Kriisijärgne faas.....	36
4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	39
KOKKUVÕTE .....	42
SUMMARY .....	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	48
LISAD .....	55
Lisa 1. Intervjuu raamistik ja pilootintervjuu muudatused.....	55
Lisa 2. Kriisi definitsioonid .....	58
Lisa 3. Cross-case tabel .....	59
Lisa 4. Lihtlitsents .....	65

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on töötada välja ettevõtetele kriisiga toimetulekuks soovitud, kuidas oma igapäevased kasutusel olevad ressursid võimalikult operatiivselt e-kaubanduse valdkonda suunata. Toimetuleku all peab autor silmas nii ettevõtte e-kaubanduse valmisolekut kriisiks kui ka ettevõtte juhtimist kriisiolukorras. Magistritöö kasutab kvalitatiivset analüüsi, kuna eesmärk on mõista nähtust. Uurimisküsimustele vastuste saamiseks ja teema põhjalikuks analüüsimiseks viidi läbi erineva poolstruktureeritud intervjuud kaheksa erineva hulgi- ja jaekaubandusega tegeleva ettevõttega.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised neli uurimisküsimust:

1. Kuidas on e-kaubandusega tegelevad ettevõtted valmis kriisiks?
2. Millised muudatused e-kaubandusega tegelevad ettevõtted oma igapäevastes tegevustes tegid, et kriisiga toime tulla?
3. Milliseid kriisi ajal tekkinud tegevusi plaanitakse jätta pärast kriisi?
4. Missugusest kriisistrateegiast/-mudelist lähtuti otsuste tegemisel?

Tulemustest selgus, et kõik peale ühe ettevõtte ei olnud valmis kriisiks, mitte ükski ettevõtte ei võtnud COVID-19 pandeemiaohtu esialgu tõsiselt. Ühel ettevõttel oli kriisijuhtimise plaan, teised reageerisid ja otsustasid vastavalt olukorrale. Enamik ettevõtteid koondasid töötajaid, et kärpida kulusid, kuid põhiline kahjum tuli realiseerimata kasumist, mis kaasnes pandeemia poolt tingitud ootamatust nõudlusest. Kriisi ajal muutsid kaks ettevõtet oma laosüsteeme efektiivsemaks ning hakati kasutama virtuaalseid kohtumisi ning kodukontorit. Intervjueeritavad usuvad, et nii kodukontori paindlikkus kui ka virtuaalkohtumised jäävad ka edaspidi. Teoreetilisi mudeleid ettevõtted ei kasutanud, otsuste tegemisel lähtuti kogemusest ja praktikast. Kokkuvõttesse pani autor kirja soovitud, kuidas oma igapäevased ressursid kriisi tingimustes operatiivselt e-kaubandusse suunata.

Võtmesõnad: kriisijuhtimine, kriisijuhtimise mudel, kriisivalmidus, COVID-19, e-kaubandus

## SISSEJUHATUS

2020. aasta on pakkunud inimkonnale palju probleeme, kus mitmetel juhtudel ühiseks tunnuseks on COVID-19 pandeemiakriis. Antud kriis on kogu maailmamajandust mõjutanud, sealhulgas kõiki ettevõtteid, keda suuremal, keda vähemal määral. Seoses nakksuhaigusega seotud piirangute tekkimisega (sh. lähikontakti piirang) on liikunud rõhk e-kaubandusele (Pantano *et al.* 2020, 210). Võrreldes 2018. aastaga on äride ja inimeste vahelised e-kaubandustehingud kasvanud viis protsenti, kusjuures 2019. aastal tegi Euroopa Liidus 67% elanikest vähemalt ühe e-ostu. Ennustuste kohaselt eeldatakse 2020. aasta kasvuks vähemalt 12%. COVID-19 leviku tõttu võib arvestada veel jõudsama kasvuga, mis on soodustanud ettevõtteid e-kaubandust rohkem kasutusele võtma. (E-kaubandusliit, 2020)

Vaadates eestlaste e-kaubanduse kasutusharjumusi, siis 2019. aastal tegi 91% elanikkonnast vähemalt ühe e-ostu, sealjuures tuleb arvestada, et kui varasemalt tegi valdava osa oste nooremad inimesed, siis COVID-19 levikuga leidsid vanemad inimesed vanuses 65+, et kõige ohutum on pöörduda e-kaubanduse poole ning sooritada oma toidukorvi oste sealt. (E-kaubandusliit, 2020a). Käesoleva aasta (2020) e-kaubanduse osakaalu prognoosiks peetakse ca. 16%, aastaks 2023. ennustatakse maailma e-kaubanduse osakaaluks ligikaudu 22%, mis on enam kui üks viiendik kogu kaubandusest (Lipsman, 2019). E-kaubandust kasutusele võttes on märgatud ettevõtetes, et selle kaudu saab kulusid optimeerida, mille kaudu kasvab ka tulu. Samuti tõuseb kliendi rahulolu, informatsiooni ja teenuse kvaliteet. (Wang *et al.* 2020, 630-632)

Käesolev pandeemiakriis pole sugugi esimene kriis, mis on maailmas aset leidnud. 100 aastat tagasi levis Hispaania katk, mis nõudis rohkem elusid kui esimene maailmasõda (Qiu *et al.* 2017, 5). Vahepeal on olnud ka muid pandeemiasid, mis pole inimkonda nii palju laastanud. Sellegipoolest on teada, et iga 10-50 aasta tagant pandeemiasid korduvad ning iga 10-11 aasta tagant tekib uut sorti gripiviirus (Chung 2015, 50). Vaatamata sellele ühiskond ega ettevõtteid pole valmis pandeemiaks. Maailma ühiskond on avatum kui ealeski varem, kaubandus muutunud ülemaailmseks ning see soodustab ka viiruste levikut. COVID-19 tagajärjel pidid mitmed

ettevõtted oma tegevuse lõpetama, lisaks tekkis koormus töötajate tervishoiule, tarneahelale, likviidsusele ja nõudlusele (Donthu, Gustaffson 2020, 284).

15. novembri 2020. aasta seisuga on olnud COVID-19 juhtumeid kokku üle 50 miljoni, mille tõttu keskmiselt sureb päevas ligi 7000 inimest (Worldometer, 2020). Pandeemia tekkimise tagajärjel on hakatud välja kuulutama eriolukordi riikides, mis kehtestavad mitmeid piiranguid ettevõtete tegevusele. Selle tõttu on langenud suur koorem kogu maailma majandusele, kus keskmiselt langeb SKP 2-5% kuus. (Pantano *et al.* 2020, 209) Malkov (2020, 15) väidab, et USAs pole 63% töödest tehtavad kaugtööna. Teadmatus on tekitanud inimestes paanika, mille tulemuseks on hirmu külvamine sotsiaalmeedia kaudu ja paanikaostlemine (Naeem 2020, 1).

Eestis toimus esimese COVID-19 pandeemia laine ajal hüppeline kasv e-kaubanduse nõudluses. 2020. aasta maikuuks kasvas inimeste e-maksete tegemine ettevõtetele 129%. (Väät 2020b) Enim kasvasid aiakaupade, toidukaupade, elektroonikatoodete ostud, vähim kasvasid riiete ostud (Jõgi 2020). Kogu maailma hetkel valitsev teadmatus tekitab küsimuse, et kuidas ettevõtted tulevad toime sellisel raskel ajal? Inimkond ei olnud valmis pandeemiaks (Lee *et al.* 2020, 1; Donthu, Gustaffson 2020, 284), millest tuleneb lõputöö uurimisprobleem – ettevõtete ja nende e-kaubanduse vähene valmidus kriisiolukorra jaoks. Ettevõtted ei olnud arvestanud sellise koormusega, mis langes töötajate tervishoiule, tarneahelale, nõudluse ja pakkumise ebastabiilsusele (Donthu, Gustaffson 2020, 284).

Vastavalt uurimisprobleemile püstitati magistritöö eesmärk – töötada välja ettevõtetele kriisiga toimetulekuks soovitusel, kuidas oma igapäevased kasutusel olevad ressursid võimalikult operatiivselt e-kaubanduse valdkonda suunata. Toimetuleku all peab autor silmas nii ettevõtte e-kaubanduse valmisolekut kriisiks kui ka ettevõtte juhtimist kriisiolukorras. Probleemi saavutuurimiseks püstitas autor neli uurimisküsimust:

1. Kuidas on e-kaubandusega tegelevad ettevõtted valmis kriisiks?
2. Millised muudatused e-kaubandusega tegelevad ettevõtted oma igapäevastes tegevustes tegid, et kriisiga toime tulla?
3. Milliseid kriisi ajal tekkinud tegevusi plaanitakse jätta pärast kriisi?
4. Missugusest kriisistrateegiast/-mudelist lähtuti otsuste tegemisel?

Käesolevas magistritöös kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, kuna soovitakse mõista COVID-19ga kaasnevat kriisiga toimetulekut kui nähtust. Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viidi läbi

kaheksa poolstrukteeritud intervjuud, et mõista, kuidas ettevõtted langetasid oma juhtimisotsuseid, missugustele varasematele teadmistele tugineti, kas kasutati ka kriisistrateegiaid või -mudeleid ning kas käesoleva pandeemia lõppemisel tehakse mingeid muudatusi ettevõtte juhtimises. Antud uurimisviis tekitab võimaluse uurida teemat ettevõtete juhtiva personali kogemusest, vabas vormis juhtide otsustusprotsessist, otsustest ja mõjutavatest teguritest.

Antud lõputöö annab ülevaate, kuidas Eestis e-kaubandusega tegelevad ettevõtted on tulnud toime käesoleva pandeemiakriisiga. Töö tulemusel toob autor välja soovitud e-kaubandusega tegelevatele ettevõtetele, kuidas luua valmisolek kriisidega toimetuleku jaoks.

Lõputöö esimeses peatükis luuakse teoreetiline raamistik, kus käsitletakse e-kaubandust, varasemaid kriise, COVID-19 mõju ettevõtetele ja e-kaubanduse ning kriisi juhtimismudeleid. Teises peatükis kirjeldab autor lõputöö metoodikat ning põhjendab uurimismeetodi ja valimi valikut. Viimases peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi, millest tehakse järeldused ja ettepanekud. Analüüsimisel kasutab autor võrdlemiseks *cross-case* tabelit. Kokkuvõtteks soovib autor tänada juhendajat motiveerimise ning abistamise eest. Lisaks soovib autor tänada intervjuueeritavaid, kes leidsid aega käesoleval raskel ajal intervjuud läbi viia ning olid nõus jagama kogemusi antud päevakohasel teemal. Mainimata ei saa jätta ka teisi osapooli, kes abistasid eelkõige kannatliku toetamise ja sihikindla motiveerimisega kogu magistr töö kirjutamise vältel.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetiline ülevaade tekitab raamistiku lõputöö uuringu koostamiseks ja läbiviimiseks. Esimeses alapeatükis on kirjeldatud e-kaubandust, selle ajalugu, tüüpe ja kasutegureid. Teises alapeatükis kirjeldatakse kriisi ning antakse ülevaade varasematest aset leidnud pandeemiakriisidest. Kolmas alapeatükk on pühendatud COVID-19 pandeemiakriisi mõjule ja tagajärgedele. Neljas alapeatükk annab ülevaate olemasolevatest kriisi juhtimismudelitest, mille eesmärgiks on lihtsustada ettevõtete kriiside üleelamist.

## 1.1. E-kaubanduse ajalugu, liigid ja kasutegurid

E-kaubanduse alguseks peetakse 1995. aastat, mil alustas tegevust hetkel maailma suurim e-kaubanduse platvorm Amazon (Laudon, Traver 2013, 7), kuid esimesed algelise e-kaubandusega tegelevad ettevõtte tegutsesid juba 1970ndatel kui EDI (*electronic data interchange* e. elektrooniline infovahetus) hakkas arenema ning leidma kasutust suurte korporatsioonide vahel. (Tian, Stewart 2008, 1; ). Iga aastaga on e-kaubandus kasvanud, aastatel 2002-2008 kasvas e-kaubandus iga aasta rohkem kui 25% aastas. (Laudon, Traver 2013, 45) Kuni 2017. aastani on e-kaubandus hüppeliselt iga aasta kasvanud, alates 2018. aastast on kasv aeglustunud. Kui võrrelda E-kaubanduse 10% osakaalu 2017. aastal ja 2023. aastaks prognoositud 22%, siis saab järeldada, et selle osakaal kogu kaubanduses on kahekordistunud. (Cramer-Flood 2020)

E-kaubanduse käsitust mõistavad teadlased erinevalt. Näiteks Rayport, Jaworski (2003, viidatud Laudon, Traver 2013, 45) ja Czajkowski, Szymanski (2013) kirjeldavad e-kaubandust kui e-äri, sisuliselt sünonüümidenä. (Laudon, Traver, p 45, 2013; Punder, 7, 2018) Teiselt poolt Chaffey (2015, 13) ja (Laudon, Traver 2013, 45) defineerivad e-kaubandust ja e-äri kahe erineva kontseptsioonina. Milles Chaffey (2015, 13) ja (Laudon, Traver 2013, 45) omavahel nõustuvad, on väide, et e-kaubandus on osa e-ärist. Esimesed teadlased kirjeldavad e-kaubandust kui kogu infovahetust, müüki, ostu ja tööprogramme (laoarvestusprogramm, raamatupidamine jm). Eelpool mainitud teadlased kirjeldavad samuti infovahetust, müüki ja ostu, kuid on välja võtnud ettevõttesisese töötegemise ehk tööprogrammide. Sisuliselt hõlmab e-äri kõike, mis on seotud



internetis äri tegemisega. Enamik teaduslikku kirjandust liigitab e-kaubanduse põhiliselt kaheks: B2B (Business-to-business) ja B2C (business-to-consumer). Mõned teadlased (Chaffey 2015, 24; Nemat 2011, 101-104; Turban 2014, 10) on analüüsinud e-kaubandust põhjalikumalt ja leidnud, et lisaks eelnevale kahele nimetatule on ka kolmas osapool olemas – valitsus ehk G2B ja G2C (Government-to-business ja government-to-citizen). B2B (business-to-business) on kahe ettevõtte vaheline kaubandus, näiteks jaemüüja ja hulgimüüja vaheline transaktsioon, kus elektroonika hulgimüüja müüb edasi erinevat sorti elektroonikat jaemüüjale, kes müüb kauba edasi lõpptarbijale. B2C (business-to-consumer) on jaekaubanduse ja lõpptarbija vaheline kaubandus. Näiteks mõni e-pood, mis on hulgimüüjalt ostnud tooted edasimüümiseks, müüb lõpptarbijale soovitud toote. (*Ibid.*)

Mitmed erinevad teadlased on uurinud e-kaubandust ja selle mõju ettevõtetele, milleks on kasu nii kliendi seisukohast kui ettevõtte tegevuste juures. Järgnevad kaksteist tunnust, mis iseloomustavad e-kaubanduse kasulikkust. Mitmes uurimistöös on välja toodud, et e-kaubanduse kasutuselevõtt aitab kulusid optimeerida eelkõige informatsiooni käitlemise, tööjõu, laomajanduse ja jaotuse arvelt (W. Wang, *et al.* 2016; Zhuang, Lederer 2014; Baršauskas *et al.* 2008; Lewis 2001; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey 2015; Turban *et al.*, 2015). Zhuang ja Lederer (2014, 66) leidsid, et nii Wal-Martil ja kui ka Tescol tekitas mõlemale jaekaubandusega tegelevale ettevõttele konkurentsieelise. Eelis tekkis kulude optimeerimise näol, kuna ei olnud vaja enam nii palju inimressurssi rakendada klienditeenindajate näitel.

Veel üheks E-kaubanduse eeliseks peetakse tulu suurenemist, mis on korrelatsioonis kulude optimeerimisega (Wang *et al.* 2016; Zhuang, Lederer 2014; Baršauskas *et al.* 2008; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015). Samal ajal tekitatakse puhvrit hindade alandamiseks. E-kaubanduse järgmine eelis nii ettevõtete kui ka klientide suhtes on toodete/teenuste kergem kättesaadavus (Zhuang, Lederer 2014; Baršauskas *et al.* 2008; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015), sest sõltumata tarnija asukohast saab igäüks tellida soovitud toote e-kaubandusest. Lisaks peavad E-kaubanduse eeliseks teadlased informatsiooni kvaliteeti. Kvaliteedi all mõistetakse selle nii informatsiooni kiirust kui ka selle sisu (Wang *et al.* 2016; Baršauskas *et al.* 2008; Lewis 2001; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015). Zhuangi ja Ledereri (2014, 78) teadustöö põhines 458 e-poe vastusel, kus nende hüpotees, et nii kulude vähenemine kui ka informatsiooni kvaliteedi kasv on tingitud e-kaubanduse kasutuselevõtust, mahub kvantitatiivse analüüsi olulisuse raamidesse. Lõputöö autori poolt

väljavalitud autorid ja nende uuringutes leitud kasud saab leida autori poolt koostatud kokkuvõtva tabeli näol (vt tabel 1).

Tabel 1. E-kaubanduse kasutegurid ettevõttele

Kasu ettevõttele	Autor						
	W. Wang, <i>et al.</i> (2016)	Zhuang, Lederer (2014)	Baršauskas, <i>et al.</i> (2008)	Lewis (2001)	Abou-Shouk, <i>et al.</i> (2013)	Chaffey (2015)	Turban, <i>et al.</i> (2015)
Kulude optimeerimine	X	X	X	X	X	X	X
Tulu suurenemine	X	X	X		X	X	X
Usaldusväarsuse kasv	X					X	X
Kliendi rahulolu kasv	X				X	X	X
Kliendi lojaalsus	X				X		X
Informatsiooni kvaliteet (kiirus, tüüp)	X		X	X	X	X	X
Teenuse kvaliteet	X	X				X	X
Ettevõtte efektiivsuse kasv		X	X		X	X	X
Toote/teenuse kergem kättesaadavus		X	X		X	X	X
Parem turundus		X			X	X	X
Tehnoloogia areng	X		X			X	X
Tarnehela efektiivsuse kasv			X	X	X	X	X

Allikas: autori koostatud Wang *et al.* 2016; Zhuang, Lederer 2014; Baršauskas *et al.* 2008; Lewis 2001; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015 baasil.

Järgmiseks e-kaubanduse kasuks peavad teadlased ettevõtte efektiivsuse kasvu, tehes oma toode/teenus kättesaadavaks teeb selle 24/7. (Zhuang, Lederer 2014; Baršauskas *et al.* 2008; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015) Samal ajal tõuseb ka tarnehela efektiivsus, mida peetakse samuti eeliseks. Tänu kiirele infoliikumisele muutub logistika täpseks, mille arvelt saab kulusid kokku hoida. (Baršauskas *et al.* 2008; Lewis 2001; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey

2015; Turban *et al.* 2015) Baršauskas *et al.* (2008, 78) analüüsisid oma uurimistöös üht hulгимүүgi ettevõtet ning leidsid, et e-kaubanduse rakendamine tõi kaasa endaga nii ettevõtte kui ka tarnehele efektiivsuse kasvu, kuna suhtlemine tarneahela koostööpartnerite näol muutus kiiremaks ja läbipaistvamaks. Lewis (2001, 7) oma uurimises leidis, et tarnehalas tarnija ja hulгимүүja vaheline koordineerimine muutus efektiivsemaks, mis vähendas logistikakulusid.

Kliendi perspektiivist vaadates peetakse e-kaubanduse positiivseteks külgedeks kliendi rahulolu kasvu ja kliendi lojaalsust, mis on omakorda järgmisteks kasulikeks eelisteks ettevõtetele. Oma teadusartiklites mainisid Wang *et al.* (2016), Abou-Shouk *et al.* (2013), Chaffey (2015) ja Turban *et al.* (2015), et e-kaubanduse kasutuselevõtt suurendab klientide rahulolu. Rahulolu kasvab tänu sellele, et kogu ostlemine Internetis on tehtud lihtsaks, mugavaks ja kättesaadavaks. Samuti toetab seda tugev klienditugi, mis on koheselt kättesaadav (Chaffey 2015, 17). Suurepärasele klienditoele ja järelteenindusele tagatakse ka kliendi lojaalsus (Wang *et al.* 2016, 633).

E-kaubandusest on tingitud ka tehnoloogia areng, mis on ka järjekordne eelis ettevõtete jaoks (Wang *et al.* 2016; Baršauskas *et al.* 2008; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015). Selleks, et püsida konkurentsisis, on vaja ajaga kaasas käia, mis tähendab pidevat IT-lahenduste uuendamist. Iga uuendusega kaasneb protsesside parenemine, töö muutub efektiivsemaks, kiiremaks ja automatiseeritumaks (Lin *et al.* 2020, 3). Tehnoloogia arenguga kaasnevad omakorda uued turundusmeetmed (Zhuang, Lederer 2014; Baršauskas *et al.* 2008; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015). Üheks meetmeks on sotsiaalmeedia turundus, mida peetakse efektiivseks, kuna reklaame saab personaalseks teha. Turban *et al.* (2015, 14) tõi näite luksusbrändide näitel, kus üks ettevõtja avas e-poe, kus pakkus üle 350 erineva luksusbrändi riideid. Suure valiku tõttu on e-poel kliente 170st erinevast riigist ning eelmise majanduskriisi ajal kasvas ettevõtte käive 45% kui konkurendi käive langes 14 %. Erinevus kahe e-poe vahel oli sotsiaalmeedia kasutamine turunduses.

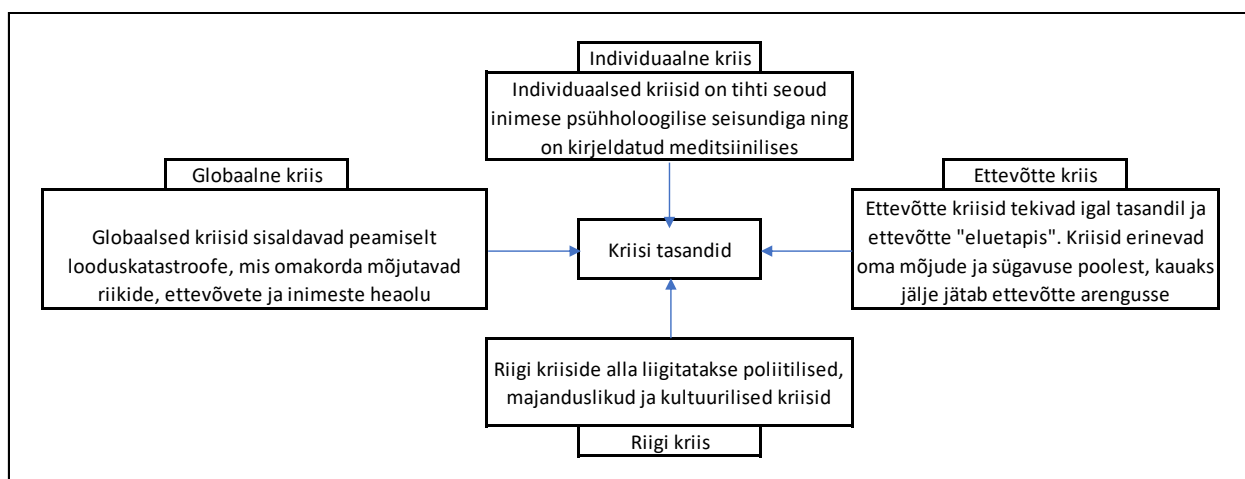
Järgmisteks e-kaubanduse kasuteguriteks peavad teadlased teenuse kvaliteeti (Wang *et al.* 2016; Zhuang, Lederer 2014; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015) ning usaldusväarsuse kasvu (Wang *et al.* 2020; Chaffey 2015, Turban *et al.* 2015). Teenuse kvaliteedi kasv seisneb tänu süsteemi automatiseerimisele, mille kaudu väheneb inimteguriga kaasnev vigade arv. Usaldusväarsus kasvab läbinähtavuse tõttu, näiteks on laomajandus ühendatud e-kaubandusega, mis annab võimaluse näidata laojääki reaalajas. Lisaks on kõik vajalikud kontaktandmed kuvatud ettevõtete koduleheküljel. (Chaffey 2015) Wang *et al.* (2016, 630) uurisid oma teadustöös 280 hulгимүүgiga

tegelevat ettevõtet, kus nende püstitatud hüpotees, milleks on informatsiooni ja teenuse kvaliteet kasvab e-kaubanduse kasutuselevõttuga. Antud tegurid tõstavad omakorda kliendi rahulolu ning kasvatavad ettevõtte usaldusväarsust (*Ibid.*, 635).

E-kaubandus kasvab aastast aastasse, kus ametlikuks alguseks peetakse aastat 1995 (Laudon, Traver 2013, 7). Eksisteerib mitut erinevat liiki e-kaubandust, kuid kõige põhilisemad on B2B ja B2C (Chaffey 2015, 24; Nemat 2011, 101-104; Turban 2014, 10). Suurimateks kasuteguriteks peetakse e-kaubanduse puhul eelkõige tulude suurenemist ja kulude optimeerimise võimalust (Wang *et al.* 2016; Zhuang, Lederer 2014; Baršauskas *et al.* 2008; Lewis 2001; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015).

## 1.2. Kriisid ja nende mõju

Kriisi kui mõistet on mitmed teadlased sõnastanud erinevalt. Herman (1993, 63) ja Seeger *et al.* (1998, 232-235) kirjeldab kriisi kui spetsiifilist, ootamatut ja mitterutiinset sündmust, mis tekitab palju ebakindlust ja ohtu inimesele, ettevõttele, riigile või kogu maailmale. Eelnevalt nimetatud kriisi poolt mõjutatavad tasandid on lühidalt kokku võtnud Virbickaite (2009, 15 viidatud Valackiene 2011, 80), mis on kättesaadavad joonisel 1:



Joonis 1. Erinevad kriisitasandid

Allikas: Virbickaite (2009, 15, viidatud Valackiene 2011, 80)

Individaalne ehk isiklik kriisi käsitletakse kui situatsiooni, kus isiku võimekus olukorraga kohaneda on ületatud (Lanceley, 13, 2003). Sellised olukorrad on näiteks lahusus, töökaotus, mingisuguse õnnetuse üleelamine või lähedase surm (Cherry, 2020). Riigi kriiside alla saab

liigitada kriisid, mis mõjutavad vähemalt üht riiki kui tervikut (Valackiene, 2011, 81). Näiteks Suur-Britannia BREXIT, Ukraina kriis 2007. aastal ja Kreeka majanduskriis 2009. aastal. Riigi kriiside alla saab liigitada ka väiksemat sorti sõjad ja kodusõjad, näiteks praegu (november 2020) aset leidev Aserbaidžaaani ja Armeenia vaheline sõda.

Käesolev magistritöö keskendub ettevõtete toimetulekule kriisi ajal, kus kriis on ajendatud globaalsest kriisist, milleks on COVID-19 pandeemia. Kriis on eriline ettevõtte seisukord, kus ettevõtte seisab silmitsi raskustega ning antud olukord muutub ohtlikuks ettevõtte edaspidisele toimetulekule (Valackiene 2011, 81). Lisaks on see ülioluline muutus tavatöövõtetes, mida on võimalik kontrollida. Raskustest ülesaamiseks kaasatakse kõik ettevõtte ressursid ja töötajad. On olemas ka teisi definitsioone ettevõtte kriisist, kus on veel välja toodud, et kriis on olukord, kus on hulk juhuslikke või planeeritud faktoreid, millest on ettevõtte tegutsemine häiritud ning paneb ettevõtte tegusema (*Ibid.*). Täpsem ülevaade teistest definitsioonidest on leitav lisis 2.

Ettevõtte tasemel kriise kirjeldades on oluline tähelepanu pöörata nendele, kes ettevõttes kriiside ajal otsuseid vastu võtavad. Ebaefektiivne juhtimine kriisi ajal võib osutuda kulukaks ning mõnel juhul ettevõtte jaoks ka saatuslikuks (Hadley *et al.* 2011, 634). Selleks, kriisi ajal langetatavad otsused oleksid efektiivsed, peavad otsused olema kiired ja kindlad (*Ibid.*, 633). Sealjuures peab juhil olema ka edukas kriisijuhtimise kogemus ning üleüldine staaž juhtimisel (*Ibid.*, 645). Mitmetes ettevõtte kriisijuhtimise uurimistöös on välja toodud eduka juhi omadused: (Haddon *et al.* 2015, 614; Bowers *et al.* 2017, 554; Muffet-Willet, Kruse 2009, 256; Dirani *et al.* 2020, 384) intelligentsus, otsustuskindlus, ressursside juhtimine, analüütiline võime, strateegiline mõtlemine, ratsionaalsus, proaktiivsus. Enamik eelpool mainitud omadustest on õpitavad ja arendatavad ka magistrikraadi omandades. Näiteks rakenduslik majandusanalüüsi õppides arendatakse analüüsivõimet, juhtimist õppides strateegilist mõtlemist ja otsustuskindlust ning logistikat õppides ressursside juhtimist. (Taltech 2020). Seega juhid, kes omavad/omandavad magistrikraadi, tekitavad endale eelise kriisiga toimetuleku juhtimisel. Bowers *et al.* (2017) tõi näite Johnson and Johnson tegevjuhi kiirest reageerimisest, kus nende toodetud paratsetamooli (nimega Tylenol) kapslid põhjustasid mitme inimese surma. Kriisi tekkimisel tehti kiire strateegiline otsus, kus proaktiivsuse mõttes võeti poeriulitelt maha 31 miljonit Tylenoli pakki. Sealjuures analüüsiti olukorda ning otsustati muuta tootmist, et sellist kriisi enam ei korduks. Kriiside ohjeldamiseks hakatakse vaatama ettevõtte kulude poole (Dirani *et al.* 2020, 382). Mitmed autorid väidavad, et üks põhiline komponent, mille arvelt optimeeritakse kulusid, on

töötajad. Tavapärase nähtus kriiside ajal on töötajate palkade vähendamine ja koondamine. (*Ibid.*; McMullen, Dimov 2013, 1489; Alpaslan *et al.* 2009, 39)

Globaalsel tasemel kriiside alla kuuluvad põhiliselt maailmasõjad, ülemaailmsed majanduskriisid ja looduskatastroofid, sealhulgas pandeemiad. (Valackiene 2011, 80). Sõna „pandeemia“ tuleb kreekakeelsetest sõnadest „*Pan*“ ehk kõik ja „*demos*“ ehk inimesed (Qiu *et al.* 2017, 2). Mõistena tähendab see epideemiat, mis leiab aset üle kogu maailma, ületades rahvusvahelisi piire ning mõjutab suurt hulka inimesi. (Last 2000, 60; Qiu *et al.* 2017, 2).

Süvenedes ajalukku, saab väita, et pandeemiad korduvad iga 10-50 aasta tagant. Gripiviirust uurivad teadlased väidavad, et iga 10-11 aasta tagant tekib uut sorti gripiviirus. (Chung 2015, 50) Maailma lähiajaloo kõige surmavamaks pandeemiaks peetakse 1918.-1920. aastate Hispaania grippi (Qiu *et al.* 2017, 5). Hispaania gripi pandeemiat põhjustas H1N1 tüüpi viirus. Selle laialdast levikut kiirendas fakt, et samal ajal leidis aset I maailmasõda, mille tõttu toimus palju tsensuurimist, et omavahel sõdivad riigid saaksid võimalikult vähe informatsiooni. Nakatunute suremusprotsendiks peetakse antud viirusel 10-20% vahemikus, mis on ligikaudu 40-50 miljonit inimest. (Huremovic 2019, 8-9) Teised suurimad gripipandeemiad 20. sajandil olid Aasia gripp (H2N2 tüüpi viirus) 1957.-1958. aastal ning nõudis ohvreid ligikaudu 1,1 miljonit ja Hong Kongi gripp (H2N3 tüüpi viirus) 1968.-1969. aastal ning nõudis ca. üks miljon inimelu. (Qiu *et al.* 2017, 6; LePan, 2020) Teist laadi viiruspandeemiaks peetakse HIV/AIDS pandeemiat, mis algas 1981. aastal, mis mõjutab ca 40 miljonit inimest (Lepan 2020; Huremovic 2019, 22). Jorda *et al.* (2020, 16) uurimistöös selgub, et iga pandeemia on mõjutanud majandust aastakümneid, muutes inimeste säästmisharjumusi ehk hakatakse rohkem säästma, mis omakorda mõjutab kulutamisharjumusi.

21. sajandi esimeseks pandeemiaks saab pidada SARS-viiruse levikut. Tegu on koroonaviirusega (SARS-CoV), mis levis 2002.-2003. aastal. (WHO 2003) Suremusprotsendiks antud viirusel oli 10%. Nakatunute ja suremuse arvud on üsnagi väikesed, tänu riikide tervishoiusüsteemide kiirele reageerimisele. (Huremovic 2019, 24) SARSi levik Hiinas mõjutas majandust mitu aastat, kus 2003. aastal toimunud pandeemiakriis järelmõju nähtusi kirjeldab ka 2005. aasta majandusstatistika (Fernandes, Tang 2020, 3; Ceylan, Ozkan 2020, 24). Ekspordi ja impordi näitajad taastusid alles 2005. aasta lõpuks (*Ibid.*). Sellegipoolest mitmed uurimistööd (Fernandes, Tang 2020, 6; Dean 2020, 197; Katz *et al.* 2020, 4; Salem 2020, 16) leidsid, et SARS oli põhiliseks tõukejõuks Hiina e-kaubanduse juhtiva e-poe Alibaba arenemisel. Hiinas rakendati 2003. aastal

samasuguseid liikumispiiranguid, mistõttu hakati rohkem e-kaubandust kasutama (Katz *et al.* 2020, 3).

Samasse viirusekategoriasse langevad ka MERS ja COVID-19 (LePan 2020). MERSi oht eksisteerib tänapäevalgi ning World Health Organization (2003) on tuvastanud, et selle teeb eriti ohtlikuks kõrge suremusprotsent (ligikaudu 35%). MERS mõjutas 2012. aastal Kagu-Aasia riikide majandust tunduvalt, kus SKP langes riigiti 12% - 32% (Ceylan, Ozkan 2020, 24).

Kriise saab liigitada neljaks tasandiks – individuaalne, ettevõtte, riigi ja globaalne tasand (Valackiene 2011, 80). Pandeemiakriisid kuuluvad globaalsele tasandile, mis tähendab, et pandeemia mõjutab kas osa või kogu maailma (Last 2000, 60; Qiu *et al.* 2017, 2). Väiksemad pandeemiad (SARS, MERS) mõjutasid Aasiat, suuremad (Hispaania katk) mõjutasid kogu maailma (Katz *et al.* 2020, 3; Ceylan, Ozkan 2020, 24; Huremovic 2019, 8-9). SARS kiirendas e-kaubanduse arengut Hiinas, mis pani aluse Alibabale kui globaalsele e-kaubanduse ettevõttele (Fernandes, Tang 2020, 6; Dean 2020, 197; Katz *et al.* 2020, 4; Salem 2020, 16).

### **1.3. COVID-19 mõju majandusele ja e-kaubandusele**

COVID-19ks nimetati uut koroonaviirust, mis hakkas levima 2019. aasta lõpus Hiinas, Wuhanis. Tegemine on tööstuslinnaga Kesk-Hiinas, mille populatsiooniks on 11 miljonit inimest. (P. Sharma *et al.* 2020, 1) 23. jaanuaril 2020. aastal pani Hiina kogu Wuhani karantiini, kuid see oli alles algus. (Li 2020, 1). Eestis kuulutati välja eriolukord 12. märtsil, mis kestis ligikaudu kaks kuud. Eriolukord lõppes Eestis 17. mail (Valitsus 2020). Ühiskonna tasemel polnud maailm, inimesed ega ettevõtted valmis pandeemiaks. Maailmaturul on toimunud globaliseerumine ehk tarneahelad on rahvusvahelised (Donthu, Gustaffson 2020, 1), mis soodustavad e-kaubanduse kasutuselevõttu. Katz *et al.* (2020, 7) uurimistööstõestab, et 2003. aasta SARSi pandeemia ajal e-kaubanduse kasutamine leevendas SARSi mõjusid majandusele, mistõttu on e-kaubandus ka COVID-19 ajal kriitilise tähtsusega.

Pandeemia olukorras hakati kuulutama riikides välja eriolukordi, mis tõid kaasa suuri piiranguid inimeste igapäevasesse ellu ja tegevustesse. Selle käsuga tekitati suur koorem kogu maailma majandusele, sest näiteks USAs ligikaudu 63% tööstest ei ole tehtavad kaugtööna (Malkov 2020, 16). Selle tõttu on hetkel rohkem inimesi oma töösid kaotamas kui Suure Depressiooni ajal, mida

peetakse maailma kõige hullemaks majanduskriisiks (Donthu, Gustaffson 2020, 2). Inimeste seas hakkas levima paanika, mille järel toimusid ka paanikaostud – näiteks hakati varuma tooraineid ning tualettpaberit, mille tulemusel tõusis tarbijate paanikaostude arvelt ostude arv ligikaudu 845% USA-s. (Kirk, Rifkin 2020, 125). Selle tõttu said poeriulid ootamatult tühjaks, mis omakorda suurendas paanikat. (Laato *et al.* 2020, 1) Nõudlus käte desifitseermisvahendite järgi tõusis 255% Suurbritannias. (Naeem 2020, 1) See andis võimaluse ettevõtjatel tõsta hindasid, kuna nõudlus oli mitmekordselt kasvanud (Pantano *et al.* 2020, 210). Selleks, et mitte nakatuda COVIDisse, suunasid inimesed oma ostud e-kaubandusse. Savrul ja Kilic (2011, 248) leidsid oma uurimistöös, et kriisi ajal oma tegevusi suunanud e-kaubandusse ettevõtted tekitasid olulise konkurentsieelise. Teadlased leidsid korrelatsiooni e-kaubanduse kasutamise ja negatiivse SKP vähenemise vahel (aastatel 2007-2009) (*Ibid.*, 257-259).

Valitsuse poolt kehtestatud käskudele ja piirangutele hakkasid ettevõtted otsima alternatiive, kuidas omavahel jätkata suhtlemist. Võeti kasutusele mitmed erinevad programmid ja rakendused online-suhtlemiseks, nagu näiteks Skype, Microsoft Teams ja Zoom. (Kirk, Rifkin 2020, 125) Piirangute tõttu hakkasid inimesed ka rohkem sotsiaalmeediat tarbima. Sotsiaalmeediaga kaasnes informatsiooni üleküllus, mis omakorda võimendas ja andis aluse paanikatele. Inimesed hakkasid postitama pilte ja videosid tühjadest polettidest, mis suurendas ühiskonna ärevust ja hirmu. (Naeem 2020, 2). Paanikaga kaasnes paanika-ostlemine, kus inimesed varusid endale toitu koju, kartes, et ehk tulevikus ei pruugi poodides toitu enam olla (*Ibid.*, 3). Antud nähtus tekitas ootamatu nõudluse nii füüsilistes poodides kui ka e-poes, mis sundis ettevõtteid suunama oma ressursse (nii tööjõu kui ka kapitali) ootamatu nõudluse rahuldamisele. Wal-Mart pidi tekitama e-poe järjekorrad, et hallata e-ostlejate nõudlust (*Ibid.*, 2). Olgugi, et iga aastaga on kasvanud e-kaubanduse osakaal kogu kaubandusest, kasvas see hüppeliselt eriolukorra algusega. Inimesed hakkasid endale toitu, riideid ja muid tooteid koju tellima. Näiteks Hiinas leiti, et karantiini tõttu kasvas ühe e-poe kasutatavus 40+ vanuseliste seas 237 protsenti. (Pantano *et al.* 2020, 210)

Ettevõtjad tundsid üleöö, kuidas ettevõtluse maastik muutus. COVID-19 pandeemia sundis mitmeid ettevõtjaid oma ärisid sulgema. Jaemüüjad ja brändid tundsid, kuidas koormus langes nende e-kaubanduse ja tarneahela peale. Tänu jaemüüjatel tekkinud ootamatule nõudlusele, kandus nõudlus omakorda üle ka hulгимüüjatele. Üleöö oli tekkinud ootamatu nõudlus, millega kaasnes „pudelikael“ tarneahelate logistikalahendustes. (Donthu, Gustafsson 2020, 286) Selleks, et vähendada kullerfirmade ülekoormust, hakati kasutama alternatiivseid lahendusi, nagu näiteks drive-in poodlemist ja komplekteeritud toodetele ise järeletulemist. (Pantano *et al.* 2020, 210).



Antud nähtus on tuntud ka kui „click & collect“, kus kliendid saavad tellimusi koostada e-kaubanduse platvormi teel ning tellimusele õigel ajal järele tulla. Seda meetodit oli enim tunda toiduvaldkonnas, kus restoranid ellujäämise nimel hakkasid koostööd tegema kullerfirmade ja Bolti ning Woltiga, et oma tooteid pakkuda edasi tarbijatele. (Mohamad *et al.* 2020, 3). Mohamadi uurimistöö näitab, et „click & collect“ on viis, kuidas saab e-kaubandus ja tavakaubandus sümbioosis koostööd teha, tekitades suurimat väärtust nii kliendile kui ka ettevõtetele. (*Ibid.* 2020, 2)

Poliitilisest aspektist vaadates piiratakse reisimist ning selle tõttu on enim kannatada saanud turismi valdkond. Ligikaudu 80% hotellitubadest on tühjad ning lennujaamad on pidanud vähendama oma tööjõudu 90% võrra (Donthu, Gustaffson 2020, 285) Riigid, kus suur osa SKPst sõltub turismist (üle 15% SKPst) kaotavad suure tõenäosusega kuni 10% SKP kasvust. (Pantano *et al.* 2020, 209). Enamikes riikides kukub SKP kasv ligikaudu kolm kuni viis protsenti juhul kui on karantiin kestab kuni poolteist kuud. Iga lisanduv kuu karantiini langetab SKPd veel ligikaudu kaks kuni 2,5 protsenti. (Pantano *et al.*, 2020, 209) Riikides, kus on optimeeritud karantiini vastavalt vanusele ning rakendatud kohustused kanda maski, testida igat haigussümptomitega inimest ning jälgimissüsteeme, on mõjud majandusele natuke väiksemad. (Makridis, Rothwell 2020, 54) Tänu lennuliikluse vähenemisele on ka üldine globalisatsioon raskendatud. Ettevõtted on sunnitud de-globaliseeruma ehk muutma oma tarnehaelaid lokaalsemaks. (*Ibid.* 211)

COVID-19 pandeemia tõttu on pidanud end sulgema mitmed väikesed ettevõtted (Colli 2020, 2-3) . Osad alkoholitootjad (näiteks Brewdog) on muutnud tootmise ümber osaliselt, tootes desinfitseerimisvahendeid oma tavapärase alkoholi asemel. Armani hakkas tootma meditsiinitöötajatele riideid ja maske. Ferrari ja Dyson muutsid oma tootmist, hakates tootma ventileerimismasinaid ning muud tooteid haiglapatsientidele. Apple suunas oma esirinde töölised ehk klienditeenindajad tugipersonaliks kontorisse. (Pantano *et al.* 2020, 211) Samasugust nähtust kirjeldasid ka Dirani *et al.* (2020, 385), kus Ford, General Motors, Toyota ja Tesla muutsid osaliselt oma tootmist, et hakata tootma ventilatsiooni tooteid. Antud otsused eelpool mainitud ettevõtete poolt tagasid töö jätkumise ning vähendasid ettevõtete kahjumeid, mis on hea kriisijuhtimise tunnuseks. Kuigi paljud ettevõtted on pidanud end sulgema, on osad ettevõtted näinud pigem kasvu oma äris. Eriti näevad selles kasvu ettevõtted, kes pakuvad toidu kättetoimetamist, online ostlemist ning kodust töötamise lahendust. (Donthu. Gustaffson 2020, 285) Pantelimon *et al.* (2020, 36) uurimistöö kirjeldab, et toidupoodide, IT-lahenduste ja mööbli sektorite e-poodide külastavus aprillikuus kasvas 76–135%, kuid samal ajal Donthu ja Gustaffson

(2020, 285) kirjeldavad ettevõtete teadmatust, mida oma töötajatega teha. Siinkohal tõid Pantano *et al.* (2020, 211), kuidas Apple kriisiolukorras reageeris kiirelt ning suunas eesliini töötajad toeks e-kaubandusse, suunates oma tööjõuressursi telefoniteel kättesaadavateks tugisikuteks. Ceylan ja Ozkani (2020, 26) ning Salem (2020, 16) uurimistööde tulemused näitasid, et tekkimas on tendents, kus hakatakse füüsilisi poode sulgema ning üle minema e-kaubandusele.

Olgugi, et ligikaudu üks kolmandik töötajatest saavad oma tööd teha kaugelt Malkov (2020, 15), on tööandjad mõelnud oma töötajate peale. Tänu valitsuse poolt etteantud korraldustele elanikkonnale püsida kodus, langes suur koormus ettevõtete IT-osakondadele korraldada võimalus töötada kodunt. (*Ibid.* 2020, 18) Käesolev pandeemia on kiirendanud inimkonna digitaalset valmidust ligikaudu 5-10 aastat tulevikku ning andnud võimaluse ettevõtetal kiirendada oma digitaalset revolutsiooni (Dean 2020, 198). Praegusel hetkel, kus inimesel on väiksemadki haigustunnused, palutakse koju jääma. On lootust, et ka tulevikus hakatakse kaugelt töötamist rohkem kasutama (Söderlund 2020, 2). Kodunt töötamise võimalus on üks käesoleva pandeemiakriisi juhtimise tunnustest, kus eesmärk on säilitada oma töötajate tervis ning tagada ettevõtte edasitoimimine (Dirani *et al.* 2020, 383; Dean 2020, 197).

COVID-19 poolt põhjustatud piirangute tõttu on majanduse näitajad nagu SKP langemas (Pantano *et al.*, 2020, 209). On leitud korrelatsioon e-kaubanduse kasutamise ja negatiivse SKP vähenemise vahel eelmise kriisi ajal (aastatel 2007-2009) (Savrul, Kilic 2011, 257-259). E-kaubanduse kasutamine vähendab riski nakatuda COVID-19sse, mistõttu on suur osa nõudlustest e-kaubanduse müügikanalile üle läinud, tekitades ootamatu nõudluse. (Pantelimon *et al.* 2020, 36; Donthu. Gustaffson 2020, 285-286).

#### **1.4. Kriisi juhtimismudelid**

Kriis on märkimisväärne oht organisatsioonile, millel on negatiivsed tagajärjed kui sellesse mitte suhtuda ettevaatlikult (Coombs 2007, 1). Gonzalez-Herrero ja Pratt (1996, 26) on oma kriisi juhtimismudelit koostades kirja pannud, et kriisid tulevad järsult ja ootamatult. Olgugi, et kriisid tulevad ootamatult, ettevõtted on sellegipoolest võimelised teadma, missugust tüüpi kriis võib tulla. Jahantigh *et al.* (2018) väidavad, et kriisi juhtimismudel tekitab juhtidel võimaluse olla efektiivsemad oma otsustes kriisiolukorras. Bouckaert *et al.* (2020, 766) kirjeldavad, et Belgia, Prantsusmaa, Saksamaa ja Itaalia viimased pandeemiaplaanid valmisid riigiti 2009-2016

vahemikus, kuid vaatamata sellele ei õnnestunud riikidel neid kasutada, kuna COVID-19 levis liiga kiiresti. Paljudel suurtel organisatsioonidel ja ettevõtetel on loodud kriisi juhtimismudelite põhjal tegevusplaanid ja määratud osalised, tänu kellele suudetakse kriisiolukorras paremini hakkama saada. Sellegipoolest leidub ettevõtteid, kes usuvad, et „kriisid ei mõjuta meie valdkonda“ või „meie edukalt juhitud ettevõtte suudab ka ilma plaanita hästi hakkama saada“ (Spillan 2003, 160). Lisaks leiavad ettevõtjad, et pole piisavalt ressursse, sh aega kriisijuhtimise valmisoleku staatuse tagamiseks. Väidetakse, et pole aega planeerida stsenaariume, kus homsed ebamäärasused võivad mõjutada ettevõtte operatsioone. (*Ibid.* 161) Koronis ja Ponis (2018, 36-38) lisavad omalt poolt, et jätkusuutliku ettevõtte kriisijuhtimise plaani iseloomustab hea ettevalmistus, kiire reageerimine, hea kohanemisvõime ja võimalus õppida vigadest. Spillani uuringutele tuginedes saab liigitada ettevõtete kriisijuhtimise ja nende mudelite küpsuse neljaks (Alpaslan *et al.* 2009, 40):

- Reaktiivne - Kriisi ja selle ohtude eiramine. Mõju eiramine ettevõttele ja selle töötajatele.
- Kaitsev - Kulu-tulu analüüsi tagajärjel valitakse välja kriisid, mille suhtes tehakse ettevalmistusi. Ainult eeldatavad kulukad kriisid. Kaasatakse sellest mõjutatavad ainult juhul kui seadus käsib.
- Kohanev - Aktsepteeritakse kriisi juhtumise tõenäosust ning selle mõju ettevõttele. Kaasatakse ka osalised, kes ei ole seaduse poolt sätestatud.
- Proaktiivne - Luuakse usaldus ja koostöö kõigi potentsiaalsete kriisi mõjualuste vahel. Kaasatakse kõik osalised, keda võib kriis mõjutada.

#### **1.4.1. Kriisieelne faas**

Käesoleva lõputöö kriisijuhtimise ülevaateks analüüsis autor viit erinevat kriisijuhtimise mudelit: Kolme etapiga kriisi juhtimismudel, Finki nelja faasiga kriisi juhtimismudel, Gonzalez-Herrero ja Pratti nelja faasiga juhtimismudel, Mitroffi viie faasiga juhtimismudel ja Jaquesi kriisijuhtimise maatriks. Antud juhtimismudel jaguneb kolmeks etapiks: kriisieelne faas, kriis, kriisijärgne faas. Kõiki eelpool mainitud kriisijuhtimise mudelid on võrdlemise lihtsustamiseks tabelisse 2 kirja pandud, mis asub peatüki lõpus.

Kõikide eelpool nimetatud autorite kriiside juhtimismudelid on sarnased, mistõttu saab ka nelja- ja viiefaasiliste mudelid jaotada kolme põhifaasi. Kolme etapilise juhtimismudeli esimest faasi nimetatakse kriisieelseks faasiks (*Ibid.*). Kriisieelses faasis on oluline koostada kriisi juhtimisplaan (Coombs 2007, 9), mis aitab ära tunda ohumärke lähenevast kriisist (Smith 1990, 267). Lisaks

kuulub kriisi juhtimisplaani kriisijuhtimise meeskonna, halvimate stsenaariumite ja standardsete kriisiprotseduuride loomine (Jahantigh *et al.* 2018, 181). Finki neljafaasiline kriisi juhtimismudelil nimetatakse kriiseelset faasi „prodromaalseks faasiks“ (meditsiinilises kontekstis tähendab haigust, mille esialgsed sümptomid on alanud, aga pole ägedaks veel muutunud, Fava *et al.* 2007, 1). Finki jaoks on kriis võrdeline dünaamilise, ebastabiilse ja likviidse haigusega, mistõttu ta tema mudel põhineb meditsiinilistel terminitel (Seeger *et al.* 1998, 237).

Prodromaalses faasi kirjeldab Fink kui ohutundmise/kriisieelne, mis võivad endas sisaldada märke lähenevast kriisist. Seda faasi tuntakse kui proaktiivset faasi, kus kriisi juhtimismeeskond kinnitab kriis lähenemist. Seda tehakse läbi informatsiooni otsimise valitsuse väljaannetest ning meedia publikatsioonidest. Antud faasi saab võrrelda eelnevas alapeatükis väljatoodud kriisieelse faasiga, kus toimuvad sarnased ettevalmistused. Ohumärkide kinnipüüdmine on kriitilise tähtsusega, mis aitavad kriisi jaoks paremini ettevalmistuda (Boudreaux 2005, 10-11; Seeger *et al.* 1998, 237).

Gonzalez-Herrero ja Pratti mudel on üsnagi paljus sarnane Finki mudelile. Nende enda uurimistöös on viidatud nii mõneski kohas Finki uurimistööle. Mõlemad mudelid põhinevad neljal faasil, mis samuti sarnanevad omavahel. Gonzalez-Herrero ja Pratt (1995, 26-27) esimese faasi nimetus on probleemide juhtimine, kus nemad peavad oluliseks, et kriisimeeskonna juht peab uurima keskkonda ning otsima ohte, koguma selle kohta informatsiooni ning hindama ohtlikkust. Sellest tulenevalt tuleb luua kommunikatsioonistrateegia, mis keskenduks kriiside ärahoidmise või selle tagajärgede minimeerimisele (Boudreaux 2005, 5). Mõlemad kriisijuhtimise mudelite esimesed faasid sarnanevad oma sisu poolest, kus otsitakse ohutunnuseid, et potentsiaalset kriisi võimalikult vara märgata. Antud faasid sobivad kolmeetapilise kriisijuhtimise mudeli esimesesse etappi, milleks on kriisieelne faas.

Mille poolest erineb Gonzalez-Herrero ja Pratti mudel Finki omast on see, et nende kriisijuhtimise mudeli teine faas on oma sisu poolest samuti kriiseelse faasi tunnustega. Teise faasi nimetus on ärahoidmise planeerimine, kus pannakse paika plaanid, eeskirjad, määratakse kriisijuhtimise meeskonnaliikmed. Lisaks hinnatakse kriisi tõsidust, kui palju kriisist saadakse kontrollida ning koostatakse valikuvariandid, kuidas ettevõtte peaks käituma. (Gonzalez-Herrero, Pratt 1995, 28). Antud planeerimist on sarnaselt kirjeldatud kolmeetapilise kriisijuhtimise mudeli esimeses faasis. Mitroffi viiefaasilise esimesed kaks faasi sarnanevad sisu poolest Finki esimese ning Gonzalez-Herrero ja Pratti esimese ja teise faasile, Mitroff nimetab neid (Jahantigh *et al.*, 2018, 180): signaalide märkamiseks ning ettevalmistus ja ärahoidmiseks. Mis Mitroff omalt poolt on juurde

lisanud, on kriisimeeskonna ülesanne, kus uuritakse eelnevaid aset leidnud kriise ning selle põhjal tehakse ettevalmistusi (Boudreaux 2005, 12). Sisu poolest on väga sarnane, mida nii Fink, Gonzales-Herrero ja Pratt ning kolmeetapiline kriisijuhtimise mudeli kriisieelsete faasidena kirjeldavad.

Tony Jaques pani aluse oma kriisi juhtimismudelile 2007. aastal. Jaques läheneb kriisidele teise nurga alt, nimelt ta väidab, et kriisid ei ole alati lineaarsed. Selle tõttu tema mudel on loodud kui maatriksina, mis on jaotatud klustriteks ja koosneb mittelineaarsetest elementidest. Seega neid elemente ei saa võtta kui faase, kus toimub üleminek ühest faasist teise, vaid tegu on omavahel seotud elementidega, mis võivad aset leida kasvõi samal ajal. Jaquesi kluster jaguneb neljaks peaosaks, kus iga osa omakorda jaguneb veel kolmeks alaosaks. (Jaques 2007, 150; Jaques 2009, 40; Jaques 2010, 12). Nii nagu ka eelnevaid kriisijuhtimise mudeleid sai võrrelda omavahel, siis sarnaneb ka Jaquesi kaks klustriosa kriiseelse faasiga - kriisivalmidus (jaguneb protsesside planeerimiseks, süsteemide ja manuaali koostamiseks ning simulatsiooni ja treeningute läbiviimiseks) ja kriisi ärahoidmine (jaguneb varajane ohumärkide otsimiseks, probleemi ja riski juhtimiseks ja hädaolukorra vastamiseks).

Kõigi viie kriisijuhtimise mudelid esimesed faasid koosnesid sisu poolest ettevalmistusest. Selleks, et kriisiks olla võimalikult hästi ettevalmistatud, on vaja koostada kriisi meeskond, kes hakkab läbi viima ettevõtte ettevalmistust, alates koolitustest kuni simulatsioonide ehk õppuste läbiviimiseni. Lisaks jääb selle meeskonna korraldada ka kriisijuhtimise plaan/eeskiri, millest lähtuvalt hakkab ettevõtte oma otsuseid tegema kriisi ajal. Selleks, et kriisi tulekut võimalikult vara märgata, on vaja identifitseerida ohumärgid, mis oleksid signaaliks, et kriis on tulemas.

#### **1.4.2. Kriisi faas**

Kui kriis algab, siis on ettevõtte kriisi faasis ning käivitatakse kriisi juhtimismudeli põhjal loodud protseduuride täitmiskohustus ning üritatakse minimeerida kriisi poolt tekkivad kahjusid (Stewart, Wilson 2016, 642). Põhiline on tuvastada kriisitüüp, panna informatsioon võimalikult kiiresti liikuma (Boudreaux 2005, 10). Finki mudelis on kriisi faas nimetatud „ägedaks faasiks“. Finki äge faas algab siis kui ohumärgid on lõppenud, kriis käes ja esimesed kahjud on tekkinud. Siinkohal on vaja juhtida kriisi nii, et oleks võimalikult vähe kahjusid. Selle jaoks peab hindama, palju on otsest ohtu ettevõtetele ja selle töötajatele. Siinkohal ettevõtte juhid peavad kindlaks tegema, et kõik töötajad teavad oma rolli, kuidas ja mida teha antud kriisis. (Darling 1994, 7) Gonzalez-Herrero ja Pratt nimetavad enda kolmandat faasi lihtsalt – kriisi faas. Nimetuse poolest sarnaneb

kolmeetapilise kriisijuhtimise mudeliga. Sisu poolest sarnaneb Gonzalez-Herrero ja Pratti mudel Finki omaga, kirjeldades, et selles faasis on vaja kasutusele võtta kriisijuhtimise plaan minimeerida kahjud (Gonzalez-Herrero, Pratt 1995, 28). Mitroffi kriisijuhtimise mudeli kolmas etapp on sisu poolest analoogne eelnevalt võrreldud kriisijuhtimise mudelitega ent etapp kannab nimetust „kahjude ohjeldamine“, mis on iseenesest mõistetav. Jaques maatriksis kannab sisu poolest analoogne osa nime „kriisi intsidendijuhtimine“, mis jaguneb kriisi äratundmiseks, süsteemide aktiveerimiseks ja kriisi juhtimiseks (Jaques 2007, 150; Jaques 2009, 40; Jaques 2010, 12).

### **1.4.3. Kriisijärgne faas**

Kriisijärgses faasis tuleb õppida juhtunust ja teha järeldused (Bundy *et al.* 2017, 1678). Selles faasis hakkab ka taastumine ning oma ressursside tagasisuunamine tavategustele (Jahantigh, *et al.* 2018, 181). Sealjuures toimub ka töötajaskonna treenimine õpitu põhjal tulevasteks kriisideks (Khanova 2017, 136). Finki kolmas faas ehk Kriisi krooniline faas tähendab faasi, mis on kriisijärgne. Fink on kirjeldanud seda kui paranemisetappi, kus tuleb ennast analüüsida ja ravida (Seeger *et al.*, 237, 1998). Boudreaux (2005, 28) tõi näite, 2004. aastal aset leidnud Florida tornaadost, millest toimus USA riigil paranemine üle aasta. Finki kriisi juhtimismudeli viimast etappi peab vaatama kui eesmärki eelnevates faasides, kuhu soovitakse jõuda (Boudreaux 2005, 12; Darling 1994, 8). Gonzalez-Herrero ja Pratt on oma viimast faasi nimetanud samuti loogiliselt ehk kriisijärgseks faasiks. Sarnaselt Finkile, on Gonzalez-Herrero ja Pratt iseloomustanud enda kriisijärgset faasi selliselt, kus tasub samuti õppida vigadest, vaadata üle kriisijuhtimise plaan, kuidas see aitas, kuidas sellest lähtuti ning tööjõu toimetulekut kriisi ja kriisijuhtimise plaaniga. Mitroff on enda kriisijuhtimise plaanis jaganud viimase faasi kaheks – taastumine ja õppimine, mis oma sisu poolest sarnaneb eelnevalt analüüsitud ja kirjeldatud kriisijuhtimise mudelite kriisijärgsele faasile (Boudreaux 2005, 12-13). Jaquesi viimane osa maatriksist on samuti nimetatud kriisijärgseks juhtimiseks, mis jaguneb taastumiseks ja äri jätkamiseks, kriisijärgsete probleemimõjude hindamiseks ning vastavate muudatuste täideviimine (Jaques 2007, 150; Jaques 2009, 40; Jaques 2010, 12).

Kriisijuhtimist ja mudeleid uurinud Hong ja Li (2016) uurimistöös koosnes viie ettevõtte analüüsist. Autorid koostasid enda kriisijuhtimise mudeli Finki ja Mitroffi mudelite põhjal ning sellest lähtuvalt analüüsisid viie erineva ettevõtte kriisi. Teadustöös paistis välja kahe ettevõtte näited: 1. ettevõtte oli koostanud kriisijuhtimise plaani, meeskonna ning tuvastanud kriisieelsed ohumärgid. Ettevõtte käitus vastavalt plaanile, tuli kriisist veel tugevamana välja ning parandas enda turupositsiooni. (*Ibid.*, 542) 2. ettevõttel puudus igasugune ettevalmistus, reageerisid alles siis kui

kriis oli käes ning ei läinud palju aega kui puuduliku kriisijuhtimise tõttu ettevõtte pankrotti läks. (*Ibid.*, 543)

Tabel 2. Kriisi juhtimismudelid

	<b>Fink (1986)</b>	<b>Gonzalez-Herrero ja Pratt (1995)</b>	<b>Jaques (2007)</b>	<b>Mitroff (1994)</b>
	3 faasi	4 faasi	4 klustrit	5 faasi
<b>Kriisieelne</b>	Prodromaalne	Probleemide juhtimine	Kriisivalmidus	Signaalide märkamine
		Ärahoidmise planeerimine	Kriisi ärahoidmine	Ettevalmistus ja ärahoidmine
<b>Kriis</b>	Äge	Kriis	Kriisi intsidendijuhtimine	Kahjude ohjeldamine
<b>Kriisijärgne</b>	Krooniline	Kriisijärgne	Kriisijärgne juhtimine	Taastumine
	Resolutsioon			Õppimine

Allikas: Autori koostatud (Boudreaux 2005; Coombs 2007; Bundy *et al.* 2017; Jahantigh *et al.* 2018; Khanova 2017; Seeger *et al.* 1998; Darling 1994; Gonzalez-Herrero, Pratt 1995; Jaques 2007) põhjal.

Lõputöö empiirika analüüs tugineb eelpool nimetatud ja kirjeldatud faasidele. Kokkuvõtteks saab välja tuua, et kõik kriisi juhtimismudelid on mitmes osas kattuvad. Kõik kirjeldatud mudelid saab jaotada kolme makrofaasi: kriisieelne, kriis, kriisijärgne. Samas on iga mudeli täiendused olulised, aidates ettevõtjatel paremini kriise juhtida.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Antud peatükis annab magistritöö autor ülevaate uuringu metoodikast, eesmärgist ja uurimisküsimustest. Kirjeldatakse uuringu ülesehitust – meetodi ja valimi põhjendus, intervjuu ülesehitust ja analüüsiprotsessi.

### 2.1. Eesti E-kaubanduse ülevaade

Pandeemia on tugevalt muutnud tarbijate käitumist ning seda on statistikas näha. Pandeemiakriisi tagajärjel on äri viidud üle interneti. Järjest rohkem rahvusvahelisi brände kaasab e-kaubandust oma füüsiliste poodide kõrvale, tekitades *omnichannel* olukorra, kus kaup on kättesaadav nii internetist kui ka füüsilises poes. (Väät 2020a) Sellegipoolest ligikaudu pooltel kaubanduskeskuste rentnikel (2020 veebruari seisuga (Mägi 2020)) puudub e-pood, mille kaudu pakkuda oma tooteid interneti vahendusel. Kui aastal 2015. olid ca. 40% kaubanduskeskustes asuvatest ruumirentnikest internetis kättesaadavad, siis 2020. aasta veebruariks on see number tõusnud 55% peale. Käesolev kriis on muutuse kiirendajaks, kuid sellegipoolest pikka perspektiivi arvesse võttes on inimeste tarbimis- ja ostuharjumused muutumas. (*Ibid.*)

Koroonaviirusest põhjustatud eriolukord tõi kaasa suure kasvu nii e-kaubanduse kasutajates kui ka ostusageduses. Kantar Emori ostukäitumise ekspert Kersten Jõgi (2020) ja E-kaubandusliidu esimees Tõnu Väät (2020b) kirjutab, et kui eelmisel aastal oli aasta jooksul teinud vähemalt ühe e-ostu teinud 73% elanikkonnast, siis sellel aastal on see number kasvanud 92% peale. Kõige rohkem kasvas ravimite, aiakaupade, toidukaupade ja elektroonika ostutellimuste number. Kõige vähem kasvasid lasteriiete, jalanõude, naiste riiete ja mänguasjade e-kaubanduse ostutellimuste hulk. Sealjuures sagedaste veebiostjate (kes ostlevad vähemalt 2-3 korda kuus e-poes) protsent kasvanud 23% osakaalult 41% osakaalule. (Jõgi 2020). Maikuu liikus rekordarvu pakke Eesti pakiautomaatidesse, ligikaudu 980 000 pakisaadetist. Kui võrrelda seda 2019. aasta maikuuga, siis kasv on protsentides 194% ehk 505 000 pakki rohkem. (Väät 2020b)

2019. aastal kõige populaarsemateks tootekategooriateks osutusid reisi- ja majandusteenused (70% e-ostlejatest), sündmuste piletid (61%), rõivad ja spordikauba (50%) (Väät 2020b). Eriolukorraga on tekkinud kõige suurem protsentuaalne muutus kasutajate seas 65a+ vanusegrupi seas. Kuna see vanusegrupp on ka kõige suurema ohuriskiga, siis hakkas see grupp tellima



toidukaupasad koju. (E-kaubanduseliit 2020) 2020. aasta kolmanda kvartali e-kaubanduse kasvuks saab pidada 60%. (*Ibid.*)

Statista (2020) andmeid analüüsid on näha, et kõige enam kasvavad mööbli ja toidukaupade sektorid, kus mõlemad valdkonnad kasvavad ligikaudu 2,5 korda oma käivet. Kõige vähem kasvab hobitarvete sektor, mille käive kasvab ligikaudu 60% 2017-2025 aastate vahemikus. Põhjus seisneb selles, et toidukaubad ning mööbel on olnud varasemalt sellised valdkonnad, mida tarbijad on tahtnud enda silmaga näha ja valida. Käesolev pandeemiakriis on muutmas tarbijate käitumismustreid, mistõttu hakkavad inimesed harjuma toidukaupade ja mööbli tellimisega internetist. Hobikaupade sektor on kõige vanem valdkond e-kaubanduses, nimelt Amazon oli esialgselt tuntud kui raamatute edasimüüjana (Laudon, Traver 2013, 7). Selle tõttu on see valdkond ka kõige usaldusväärsem ning tarbijad on harjunud oma hobitarbeid soetama interneti vahendusel.

## **2.2. Uuringu meetod ja valim**

Antud magistritöö eesmärgiks on töötada välja ettevõtetele kriisiga toimetulekuks soovitusel, kuidas oma igapäevased kasutusel olevad ressursid võimalikult operatiivselt e-kaubanduse valdkonda suunata. Toimetuleku all peab autor silmas nii ettevõtte e-kaubanduse valmisolekut kriisiks kui ka ettevõtte juhtimist kriisiolukorras. Eesmärgi saavutamiseks koostas magistritöö autor neli uurimisküsimust:

1. Kuidas on e-kaubandusega tegelevad ettevõtted valmis kriisiks?
2. Millised muudatused e-kaubandusega tegelevad ettevõtted oma igapäevastes tegevustes tegid, et kriisiga toime tulla?
3. Milliseid kriisi ajal tekkinud tegevusi plaanitakse jätta pärast kriisi?
4. Missugusest kriisistrateegiast/-mudelist lähtuti otsuste tegemisel?

Magistritöö uurimisviisiks valis autor kvalitatiivse uurimisviisi, kuna eesmärk on mõista nähtust, mille põhjal töötada välja soovitusel, kuidas üks ettevõtte saaks oma ressursse efektiivsemalt suunata e-kaubandusse. Õunapuu (2014) väidab, et kvalitatiivses uurimistöös keskendutakse sotsiaalsetele nähtustele ja inimese seasmistele nähtustele, mistõttu antud uurimisviis on kohane rakendamaks antud magistritöös. Käesolev magistritöö keskendub ettevõtete ja nende juhtide käitumise ja otsuste analüüsile, mille tulemusel saab magistritöö autor vastused, miks mingisuguseid otsuseid langetati, millele need otsused tuginesid, missugustest kriisistrateegiatest/-

muudelist lähtuti ning kas mingisugused innovatiivsed uued tegevused on tekkinud mitte ainult ajutiselt. Lisaks analüüsib autor, missugune on eelpool mainitud ettevõtete e-kaubanduse valmidus ning kuidas käesolev pandeemiakriis muutis ettevõtete e-kaubandust. Selle jaoks viidi läbi ettevõtete juhtivatel positsioonidel töötavate inimestega poolstruktureeritud intervjuud. Taylor *et al.* (2016) selgitab, et poolstruktureeritud intervjuude eesmärk on uurida nähtust läbi informaatore, kes puutusid sellega otseselt kokku. Lepik *et al.* (2014) kirjeldavad poolstruktureeritud intervjuud kui viisi, kus kasutatakse varasemalt kirja pandud intervjuukava, millest saab lähtuda intervjuu ajal. Autoril säilib õigus otsustada, mis järjekorras küsimusi küsib ning kuidas ta neid sõnastab. Sellisel juhul saab intervjuueerija küsida täpsustavaid küsimusi teema kohta, mida oli niikuinii plaanis käsitleda. Kvalitatiivse uuringu põhiliseks puuduseks on oht, et uurija kogub eneseteadmata valikuliselt tõendusmaterjali. Selle vältimiseks tuleb viia uuring läbi süstemaatiliselt ning jälgida reegleid. (Kalmus *et al.* 2015)

Valimisse kuulusid hulgi- ja jaekaubandusega tegelevad ettevõtete e-kaubanduse valdkonna juhid ning valim moodustati mugavusvalimi ja ettekavatsetud valimi kombineerimise põhjal. Valimisse valiti jae- ja hulgikaubandusega tegelevad ettevõtted, kuna uurimistööd näitavad nendes valdkondades ebaregulaarset nõudluse kasvu ja puudujäävat pakkumist (Balleer *et al.* 2020, 4; Pantano *et al.* 2020, 210). Valimi kirjeldus on leitav tabelist 3:

Tabel 3. Valimi kirjeldus

Firma	Ametikoht	Käive (2019)	Töötajate arv	Asutati	E- kaubandus	Tegevusvaldkond
Ettevõtte F	tegevjuht, juhatuse liige	2,25m€	15	1995	2017	toiduainetööstus- ja kaubandusseadmete hulgikaubandus
Ettevõtte E	omanik, tegevjuht	10,18m€	22	1998	2010	disanerkaupade hulgikaubandus
Ettevõtte B	finantsjuht, juhatuse liige	12m€	30	2006	2018	elektriliste kodumasinade hulgikaubandus
Ettevõtte D	logistikajuht	33m€	167	2000	2005	jaekaubandus posti või interneti teel
Ettevõtte H	logistikajuht	94m€	678	1960	2016	jaekaubandus
Ettevõtte G	logistikajuht	97m€	260	1991	2010	rauakaupade ja tööriistade jaekaubandus
Ettevõtte C	e- kaubanduse juht	122m€	144	1994	2010	elektriliste kodumasinade hulgi- ja jaekaubandus
Ettevõtte A	logistikajuht	471m€	3263	1995	2015	jaekaubandus

Allikas: E-Krediidiinfo (2020) ja autori transkriptsioonid

Valimisse kuulusid ettevõtted erineva suurusega nii käibe kui ka töötajate arvu poolest. Tabeli järjekord on pandud ettevõtte käibenumbriga järgi, alates kõige väiksemast käibest, lõpetades suurimaga. Lisaks on kirja pandud, mis aastal ettevõtte asutati ning mis aastal e-kaubandus võeti kasutusele. Tabelist leiab ka intervjuueeritava ametikoha kirjelduse ning ettevõtte tegevusvaldkonna. Transkriptsioonid on kättesaadavad töö autori poole pöördudes. Intervjuud toimusid vahemikus 16.11.2020 – 23.11.2020 Microsoft Teamsi ja kohtumiste abil. Seoses COVID-19 levikuga valisid enamik intervjuueeritavad virtuaalkohtumise vormi. Intervjuud kestsid 30-75 minutit.

### 2.3. Intervjuude protseduur ja analüüs

Intervjuude läbiviimiseks koostas magistritöö autor poolstruktureeritud intervjuu raamistiku (Lisa 1), millele sai autor tugineda intervjuud läbiviies. Paigas polnud kindlat järjekorda ega küsimusi, vaid raamistik oli loodud abistamaks, et jälgida intervjuud, kas kogu vajaminev informatsioon teemade näol on kätte saadud. Raamistik põhineb teoreetilise ülevaate peatükis leiduval teoorial, kus teemad ja suunavad küsimused said koostatud vastavalt alapeatükkides leiduvatele teadmistele. Selle jaoks, et täpsustada intervjuus esitatavaid küsimusi, viis autor läbi testintervjuu läbi sihtrühma kuuluva ettevõtte juhiga, kelle abiga sai küsimusi redigeeritud ja lisatud. Selle jaoks, et intervjuu oleks paremini jälgitav, jagas magistritöö autor intervjuu küsimused nelja erineva teema alla, et tegurid oleksid paremini kategoriseeritavad. Esimese teemana uuriti intervjuueeritavat, et määratleda juhi kogemused, oskused ja isiksuseomadused, mis kõik mõjutavad vastuvõetavaid otsuseid ettevõtte juhtimisel. Teise teemana käsitleti ettevõtte tausta, et identifitseerida, mis tüüpi ettevõttega tegu on – mis valdkonnas tegutseb, kui suur on, kui vana ettevõtte on ning muud vastavad iseärasused. Otsustusprotsess erineb vastavalt valdkonnale, ettevõtte kogemusele ja suurusele. Kolmanda teemana uuriti ettevõtte ja juhi kriisivalmidust, kuidas on varasemate kriisidega hakkama saadud, mida nendest on õpitud ja kuidas saadud kogemus mõjutab käesoleva pandeemiakriisi otsuseid. Neljanda teemana käsitleti COVID-19 mõju ettevõttele ja selle e-kaubandusele. Uuriti statistikat seoses finantsi ja müüginumbritega, missugused ootamatud anomaaliad tekkisid ning kuidas eriolukord mõjutas ettevõtte käekäiku. Autor pidas oluliseks, et küsitletav saaks vabas vormis ennast väljendada ning kõik pähetulev omas vormis ära rääkida, tagades maksimaalse mugavuse. Intervjuueerija sekkus dialoogi minimaalselt, ainult valetõlgendamise ärahoidmiseks. Viimaseks küsimuseks küsis magistritöö autor, kas intervjuueeritavatel on endal miskit lisada, mida peeti oluliseks ja jäi küsimata.

Intervjuu transkribeerimisel kasutati TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika – ja kõnetehnoloogias loodud kõnetuvastustehnoloogiat, millele pani aluse Alumäe et al. 2018. aastal. Tekstifailid redigeeris autor käsitsi, parandas kõnetuvastusroboti poolt tehtud vigu ning kustutas parasiitsõnu ja -fraase. Intervjuu transkriptsioonides leidub tundlikku informatsiooni ettevõtete saladuste näol, mille tõttu nendega tutvuda saab pöördudes magistritöö autori poole e-maili kaudu. Transkriptsioonid kodeeriti vastavalt teoreetilise ülevaatel põhinevatest lähtekohtadest ning koodid jagati kategooriatesse, mille põhjal sai sarnasusi analüüsitud. Analüüsi käigus koostati *cross-case* tabel (Lisa 2), mille eesmärgiks on lihtsustada intervjuude võrdlemist sisu ja teemade abil.

### 3. ANALÜÜS JA ARUTELU

Kolmandas peatükis analüüsib autor informatsiooni, mida koguti intervjuudega. Antud peatüki eesmärk on tekitada seos teooria ja empiirilise uuringu vahel ning anda autoripoolseid selgitusi nähtustele. Empiirika analüüsiks kasutab autor teorias loodud kriisijuhtimise mudelit, mis koosnes kolmest faasist: kriisieelne, kriisi ja kriisijärgne faas. Intervjuus esitatud küsimuste põhjal liigitatakse vastused kolme faasi ning tuuakse välja sarnasused ja erisused lähtuvalt teooriast saadud teadmistele.

#### 3.1. Kriisieelne faas

Kriisieelse faasi analüüsi alguseks on sobiv uurida ettevõtte juhtivatel kohtadel töötavaid isikuid. Teooria alapeatükis 1.2 on kirjutatud, et ebaefektiivne juhtimine kriisi ajal võib osutuda kulukaks ning halvimal juhul ka saatuslikuks (Hadley *et al.* 2011, 634). Lisaks väitsid Hadley *et al.* (2011, 633, 645), et efektiivsed otsused on kiired ja kindlad, sealjuures peab juhil olema edukas kriisijuhtimise kogemus ning üleüldine staaž juhtimisel. Lisaks mitmes ettevõtte kriisijuhtimise uurimistöös loetleti järgmisi juhi omadusi Haddon *et al.* 2015, 614; Bowers *et al.* 2017, 554; Muffet-Willet, Kruse 2009, 256; Dirani *et al.* 2020, 384): intelligentsus, otsustuskindlus, ressursside juhtimine, analüütiline võime, strateegiline mõtlemine, ratsionaalsus ja proaktiivsus. Enamik eelpool mainitud omadustest on õpitavad ning õpetatakse Taltech'i magistrakraadi omandades (Taltech 2020a, Taltech 2020b, Taltech 2020c, Taltech 2020d). Intervjueeritavate taust jagunes kaheks, logistika- ja majandusvaldkonna taust. „*Alustasin TTÜs logistikaõpinguid, siis läksin magistrisse logistikasse (...)*“ (Ettevõtte H)

„*(...) õppima tulin Tallinnasse õppima majandust. Ja hiljutiste arengutega lõpetasin paar aastat tagasi Tartu Ülikooli magistrantuuri majanduse ja finantsi alal.*“ (Ettevõtte B)

Intervjuudest selgus, et on selge seos intervjueeritavatel nii nende tausta uurides kui ka juhtide tugevusi analüüsides. Kolm juhti pidasid enda tugevusteks kogemust (kahel neist üle 20 aasta kogemust). Teised nimetasid enda tugevusteks analüütilisust, organiseerimisvõimet ja süstemaatilist mõtlemist. Keegi ressursside juhtimist oma intervjuudes ei maininud, küll võib sarnaseid jooni leida organiseerimise võimes ja ressursside juhtimises. Taltech'i logistikaõpingutes arendatakse ressursijuhtimise oskust (Taltech 2020c), kusjuures organiseerimise võimet

mainisidki logistikaõpingute taustaga juhid. „*Mina pean enda tugevusteks kindlasti väga tugev analüütiline oskus, väga hea planeerimis- ja organiseerimisoskus.*“ (Ettevõtte H)

Kriise kogevad varem või hiljem kõik ettevõtted. Mis tüüpi kriisi, sõltub ettevõttest. Kriis on eriline ettevõtte seisukord, kus ettevõtte seisab silmitsi raskustega, mis muudab antud olukorda ohtlikuks ettevõtte edaspidisele toimetulekule. Raskuste ülesaamiseks kaasatakse kõik ettevõtte ressursid ja töötajad. (Valackiene 2011, 81) Valimisse sattunud ettevõtete vanus on vähemalt 15 aastat, mistõttu kogesid kõik ettevõtted 2008.-2009. aastatel maailmamajandust mõjutanud finantskriisi. Selle tõttu küsiti intervjuueritavalt, missuguseid õppetunde pakkus ettevõtet viimati mõjutanud kriis? Enamik intervjuueritavaid mainisid kulude optimeerimist, mida mainiti ka teooria 1.2 alapeatükis, kus Dirani *et al.* (2020) väidavad, et kriiside ohjeldamiseks hakatakse vaatama ettevõtte kulude poole. „*Minu ärioloogika on alati olnud konservatiivne, kui tulud vähenevad, tuleb vähendada ka kulusid, lihtne. Loomulikult sai kõik asjad üle vaadatud, (...) protsessid said üle vaadatud, koostööpartnerite hinnad sai üle vaadatud.*“ (Ettevõtte A) Üks juhtidest ütles midagi sellist, mida kuskil teoorias analüüsitud artiklites ei mainitud. Nimelt väitis Ettevõtte D juht, et tarbimine ei kao kuhugi, tuleb leida õige teenus või toode. „*Õppetund või järeldus oli see, et sõltumata kriisist ja selle sügavusest, on ikkagi tarbimine, see ei kao, ei lõpe.*“ (Ettevõtte D)

Savrun ja Kilic (2011, 248) jõudsid oma uurimistöös järelduseni, et ettevõtted, kes kriisi ajal oma tegevusi suunasid e-kaubandusse, tekitasid endale olulise konkurentsieelise. Selleks, uuris lõputöö autor, mis paranesid ettevõtetes e-kaubanduse kasutuselevõtuga. Nii nagu ka alapeatükis 1.1 on välja toodud, kus sisuliselt kõik e-kaubanduse kasulikkust uurivad uurimistööd väitsid, siis kõige suuremalt mõjutas e-kaubandus kulusid ja tulusid. Tulud suurenesid tänu käibe ja kulud vähenesid tegevuskulude arvelt. (Wang *et al.* 2016; Zhuang, Lederer 2014; Baršauskas *et al.* 2008; Lewis 2001; Abou-Shouk *et al.* 2013; Chaffey 2015; Turban *et al.* 2015) Intervjuudes saab see teoreetiline alus kinnitust, kus kõikidel ettevõtetel mõjutas suuremal või vähemal määral kulusid ja tulusid. „*Kulude kaardistamisega ja toimingute muutmisega täna võiks öelda et veebikaubandus on mingil määral seda kulu poolt vähendanud.*“ (Ettevõtte G)

„*Esimesed aastad andsid väga kiire käibekasvu (...). Kõik see ilmselgelt on e-kaubandus mahuäri, siin selline tulusus tuleb läbi väga suure mahu (...), kõik käib läbi suure käibe.*“ (Ettevõtte D)

Eelpool mainitud autorid kirjeldasid oma uurimistöodes veel toote/teenuse kvaliteedi, tarneahela ja töövõtete efektiivsuse kasvu. Sellega nõustusid ainult jaekaubandusega tegelevad ettevõtted, hulgikaubanduses selliseid kasve ei märganud. „*Meil endal sellega seoses väga ei toimunud midagi. Samas ma nägin meie edasimüüjatel küll.*“ (Ettevõtte B)

Süvenedes maailma ajalukku, väidavad teadlased, et pandeemia kordub iga 10-50 aasta tagant (Chung 2015, 50) ning iga 10-11 aasta tagant tekib uut sorti gripiviirus (Qiu *et al.* 2017, 5). Viimased teadaolevad pandeemiad olid SARSi ja MERSi pandeemiad, mõlemad on koroonaviirused. SARSi pandeemia leidis aset 2003. aastal Hiinas ning selle mõjusid majandusele oli tunda 2005. aastani (Fernandes, Tang 2020, 3; Ceylan, Ozkan 2020, 24). MERS mõjutas Kagu-Aasiat 2012. aastal, kus SKP langes riigiti 12-32% (Ceylan, Ozkan 2020, 24). SARS soodustas Alibaba suurt kasvu, mis muutis Hiina e-kaubandust jäädavalt (Tang 2020, 6; Dean 2020, 197; Katz *et al.* 2020, 4; Salem 2020, 16). Vastavalt nendele teadmistele uuris lõputöö autor intervjueeritavateelt, kas keegi juhtidest on arvestanud pandeemiaohuga ning sellest lähtuvalt kuidagi ettevalmistanud ettevõtet? Üks intervjueeritavatest tõi välja linnugripiga kokkupuute, kuid seda viirust ei liigitata pandeemiaohuks. Küll aga teine intervjueeritav vastas, et tal oli otsene kokkupuude SARSiga, nimelt oli SARSi pandeemia ajal Hiinat külastamas. Kasutati sarnaseid meetodeid, nagu tänapäeval üle maailma ehk maskide kandmiskohustus, karantiin, ruumide hajutamine jm. „*SARS mõjutas meid täitsa reaalselt. Olen Hongkongis käinud SARSi ajal. (...) Hongkongis valitses siis tühjus, meil oli samuti kõikidel maskid ees.*“ (Ettevõtte E) Küll aga intervjuu käigus selgus, et see kogemus ei muutnud ettevõtte suhtumist kriisi jaoks ettevalmistusse, kuna ettevõttes on tehtud otsus, et ollakse paindlikud ja reageeritakse vastavalt olukorrale. „*Ei ole, seda peame vaatama jooksvalt, mis need võimalused on. Vastavalt fleksibiilselt asja tegema ja reageerima.*“ (Ettevõtte E)

Teised intervjueeritavad vastasid kõik, et antud pandeemiad pole neid ega nende otsuseid kuidagi mõjutanud. Põhjusteks on välja toodud, et pandeemia pole Eestini jõudnud ning mõjutab mingit muud riiki kuskil mujal maailmas. Selle tõttu pole vastavalt ettevalmistusi pandeemiaohuks ka tehtud. „*Ma arvan, et sa tead ise seda vastust, ei. (...) SARS ei mõjutanud samuti mitte miskit. Seagripp ka mitte, (...) ei jõudnudki Eestisse. Ja näita, milline riik oli üldse pandeemiaks valmis? Mitte keegi.*“ (Ettevõtte A)

Kriisijuhtimise mudelitest lähtuvalt kuulub kriisieelsesesse faasi ohusignaalide märkamise (Smith 1990, 267; Boudreaux 2005, 10-11; Seeger *et al.* 1998, 237; Gonzalez-Herrero ja Pratt 1995, 26-27; Jahantigh *et al.*, 2018, 180; Jaques 2007, 150; Jaques 2009, 40; Jaques 2010, 12). COVID-19 hakkas levima 2019. aasta lõpus Hiinas, Wuhanis ning 23. jaanuaril pandi Hiinas kogu Wuhani piirkond

karantiini (P. Sharma *et al.* 2020, 1; Li 2020, 1). Eestis kuulutati välja eriolukord 12. märtsil (Valitsus 2020). Tegu on selge pandeemia ohusignaaliga, mistõttu lõputöö autor küsis, milline oli ettevõtete suhtumine kui esimest korda kuuldi COVID-19st. Ainuke ettevõtte, kes seda ohtu tõsiselt võttis, oli sama ettevõtte, kes puutus SARSiga kokku. Ka COVID-19 puhangu ajal oli antud ettevõtte juht Hiinas. „*Ja see Wuhan ei olnud üldsegi mitte kaugel, kuhu me tegelikult pidime tehastesse minema. Kuski 500km kaugusel. Ütleme, et koheselt hakkas meid puudutama, mis meiega saab (...)*“ (Ettevõtte E) Kuid ka otsene kokkupuude COVID-19ga ei mõjutanud ettevõtte otsust, vaid otsustati reageerida vastavalt olukorrale ning olla paindlikud. „*(...) meil konkreetselt pole tehtud mingeid ettevalmistusi. Teeme seda, mis meie valitsus ütleb.*“ (Ettevõtte E)

Kuna teistel ettevõtetel puudus varasem kogemus pandeemiatega, ei osatud ka COVID-19t puhangut võtta kui ohumärki. Üks ettevõtte hakkas igaks juhuks tegema mõnevõrra suuremaid tellimusi Aasiast, kuna osati ette näha, et võivad tarneraskused tekkida. Küll aga ei oodatud, et olukord pandeemiaks muutub. Arvati, et tegu on järjekordse gripiga, mis Eestisse ei jõua ega ettevõtet tegevusi mõjutama ei hakka. „*Täpselt oligi selline, et mingi uus gripp.*“ (Ettevõtte B)

*Arvan, et kõige esmane oli kaupasad hakata varuma, kuna oli oht, et läheb nii Hiina kinni (...)*  
*Esmane reaktsioon oli ikka see, et see meid kuidagi ei mõjuta.*“ (Ettevõtte C)

Teine osa kriisieelsest faasist on kriisijuhtimise plaani koostamine. Plaani koostamise juurde kuulub kriisimeeskonna koostamine, meeskonnajuhi määramine ja halvimate stsenaariumite kirjeldamine ning kuidas nende ajal käituda (Jahantigh *et al.* 2018, 181). Lisaks tuleb plaani koostamise ajal hinnata kriisi tõsidust, palju sellest on kontrollitav ning kuidas seda võimalikult edukalt juhtida (Gonzalez-Herrero, Pratt 1995, 28). Mitroffi kriisieelse faasi täiendus lisab, et tuleks eelnevaid kriise uurida ning nendega arvestada kriisiks ettevalmistamisel (Boudreaux 2005, 12). Jaquesi (2007, 150; 2009, 40; 2010, 12) peab kriisieelses faasiks oluliseks ka simulatsioonide ja treeningute läbiviimist, et reaalses olukorras oleks lihtsam ja vähem teadmatust. Selleks, et teada saada, kas intervjueeritavates ettevõtetes oli mingisugune ettevalmistus kriiside jaoks tehtud, küsis lõputöö autor juhtide käest, kas ettevõtted olid enda jaoks loonud kriisijuhtimise jaoks plaani, eeskirja või manuaali, millest lähtuda. Viis intervjueeritavat ütlesid, et neil puudus igasugune plaan. „*Ei ole, sest iga kriis on erinev.*“ (Ettevõtte F) Üks ettevõtte hakkas kriisi ajal kirja panema stsenaariumeid, kuidas käituda mingisuguse olukorra ajal, kuid ka see ettevõtte, et polnud kriisiks valmis. „*Iga osakond tegi ja mina ka tegin sellise kriisi kava, aga see oli kriisi ajal koostatud. Enne seda oli kriisi kava täiesti null.*“ (Ettevõtte C) Teine intervjueeritav juht oli kokku pannud



eelneval aastal kriisiprotokoll, mis koosnes punktidest, mis on ettevõtte jätkusuutlikkuse jaoks kriitilised ning mis peavad ka kriisi ajal tööd jätkama. „paika pandud, mis on ettevõtte eluliselt oluliselt punktid, mis peavad töös püsima. (...) nagu näiteks finants, logistika ja müük.“ (Ettevõtte G) Sellegipoolest oli ühel ettevõttel olemas kriisijuhtimise plaan, lisaks ettevõttes viiakse läbi kriisikoosolekuid, kus arutatakse läbi ettevalmistust. „Jah, meil on olnud igasuguseid kriisikoosolekuid. Igasuguseid kriisi ettevalmistusi (...) Ehk kriisid kaardistatakse ära, palju neist realiseerub on iseasi. Aga nagu näed, pandeemia realiseerus.“ (Ettevõtte A)

Intervjuusid analüüsid ja võrreldes kriisijuhtimise kriisieelse faasiga, siis saab öelda, et ainult üks ettevõtte (ettevõtte A) oli korrektselt ja hoolikalt ettevalmistunud. Teised ettevõtted ei olnud valmis kriisiks, kuna puudus kriisijuhtimise plaan ning ei osatud ka ohumärke tõlgendada. Üks ettevõtte hakkas kriisi ajal koostama halvimate stsenaariumite loetelu, kuid selleks ajaks oli juba hilja.

### 3.2. Kriisi faas

Kriisijuhtimist saab liigitada vastavalt küpsusele, kus reaktiivne käitumine tähendab kriisi ja selle ohu eiramist ehk tegeletakse alles siis kui kriis on kohal. Proaktiivne kriisijuhtimisega kaasatakse kõik mõjuvõimed planeerimisse ja koolitustesse. (Alpaslan *et al.* 2009, 40) Analüüsid intervjuueeritavate käitumist enne kriisi ja kriisi ajal, siis saab väita, et kõik peale ühe ettevõtte suhtusid kriisi reaktiivselt. Ainult üks ettevõtte tegutses proaktiivselt. „Reageeriti vastavalt olukorrale.“ (Ettevõtte H)

Kriisi faas algab siis kui ohumärgid on lõppenud ja esimesed kahjud on tekkinud (Darling 1994, 7). Kriisi faasis on vaja kasutusele võtta kriisijuhtimise plaan ning hakata ohjeldama kriisi mõjusid (Gonzalez-Herrero, Pratt 1995, 28). COVID-19 kriisi tulekuga hakkas inimeste seas levima paanika, mille tulemuseks toimusid ka paanikaostud (Kirk, Rifkin 2020, 125) Selle tagajärjel toimusid ootamatud nõudluse muudatused (Pantano *et al.* 2020, 210), mille jaoks ettevõtted ei olnud valmis, samal ajal piirangute tõttu muutus ka pakkumine (Laato *et al.* 2020, 1). Pantelimon *et al.* (2020, 36) uurimistööst kirjeldab, et 2020. aasta aprillikuus (karantiini ajal) suurenes toidupoodide, IT-lahenduste ja mööbli sektorite külastavus aprillikuus 76-135%. E-kaubandusliit toob lisaks välja kasvu aiakaupade ja hobikaupade seas karantiini ajal (Jõgi 2020). Seda kinnitavad ka intervjuueeritavad, kes tegutsesid jaekaubanduses. Ettevõtte A, kes oli kriisi jaoks ettevalmistunud, olid valmis neljakordse nõudluse kasvuga. Mida nad ei osanud ette näha, oli fakt, et nõudlus kasvas üleöö 20 korda. „Ma tean seda,

*milleks me võimelised olime, st. seda et neljakordseks kasvuks üleöö. Aga vajadus oli 20-kordne.“*  
(Ettevõtte A)

Ootamatu nõudlusega tekkis olukordi, kus kaup sai otsa, pakkumine oli samuti vähenenud, kuna ka tehased hakkasid kulusid kärpima ning tootmist vähendama, mis tähendas nii hulgi- kui ka jaekaubandusega tegelevate ettevõtete jaoks kahju realiseerimata kasumi näol. „(...) kui tavaliselt me müüsimme kuus kolmkümmend paari hantleid, siis kahe päevaga telliti 300 hantlit. Loomulikult ei ole meil kolmesadat paari hantleid ei meil ega meie EU partneril, kus me ostame, et L-Euroopa liigus eespool selle murega. Euroopa oli sporditarbetest tühi selleks hetkeks kui see meile jõudis. Meil kõige rohkem üllatas sporditarvete hüppeline, räägime sadades kordades nõudlus. See oli selline nõ. Paljuski jäigi realiseerimata paraku.“ (Ettevõtte D)

Nii nagu ka ettevõtte D intervjuueritav ütles, et tarbimine ei kao kuhugi, tuleb vaid leida see õige toode/teenus, mida tarbitakse. Kriisi ohjeldamise kontekstis said need ettevõtted paremini hakkama kriisis, kellel oli nõudluses tooteid pakkuda. Kriisist kasu lõikasid intervjuueritavad, kes pakkusid oma tootesortimendis kaupu, mida karantiini ajal kõige enam osteti. Vastavalt E-kaubandusliidule toetasid statistikat jaekaubandusega tegelevad ettevõtted, kuid paradoksaalsel kombel üks hulгимүүija nägid oma nõudluses langust, kuigi jaekaubandus saab oma kaubad hulгимүүijatelt. „No ma arvan meil oli nõudluse ärakukkumine dramaatiline. Meil oli lõviosa või suur osa ärist on (...) kus oli ärakukkumine selline 90-95%.“ (Ettevõtte F)

Teine hulгимүүija ütles, et käibe langus toimus karantiini ajal, kuid karantiinist väljudes suudeti kahjum kasumiks teha. „Minu arust langes ta 40% käive. (...) aga seda me tajusime küll, et kui see paanika aprill-mai ära lõppes, et siis taheti kõik tasa teha sellel pausil. Üsna suurelt edasi kasvanud. Juunis oli 11% tõus, juulis 18% tõus ja nii ta läheb keskmiselt 15% kuus kui võrrelda eelmise aastaga.“ (Ettevõtte B)

Analüüsid eelnevaid vastuseid on näha seost, et kriisi ohjeldamise mõttes hakkasid ettevõtted igal tasandil (tootmine, hulгимүүük, jaemүүük) kärpima kulusid, tegema väiksemaid tellimusi, et säilitada likviidsust. Lõpptarbija suunas oma raha jaekaubandusse, tänu millele tekkis järsk nõudluse kasv. Samal ajal vähendati pakkumist tehaste poolt, mis tekitas puudujääke ja realiseerimata kasumit.

Malkov (2020, 15) väidab, et kaks kolmandikku olemasolevatest töökohtadest ei ole tehtava kaugtööna. Selle tõttu on mitmed ettevõtted hakanud juhtima ja optimeerima oma tööjõuressurssi.

Osad töötajad delegeritakse teise osakonda, näiteks Apple suunas oma eesliinitöötajad kõnekeskusesse tugipersonaliks, et aidata e-kaubandusest tuleneva lisakoormusega (Pantano *et al.* (2020, 211). Samal ajal Ford, General Motors, Toyota ja Tesla on muutnud oma tootmist, et säilitada töökohad ka tehastes (Dirani *et al.* 2020, 385). Sellegipoolest kõik inimesed, kes saavad oma tööd kodunt teha, suunati kodukontorisse nakatumisohu vähendamiseks (Dirani *et al.* 2020, 383; Dean 2020, 197). Kõik intervjueeritavad toetavad teooriat, öeldes et, kõik võimalikud töötajad saadeti kodukontorisse. Lisaks vastavalt valdkonnale eesliini töötajad või laotöölised jagati vahetustesse, et vähendada omavahelist kokkupuudet. Ka intervjueeritavate seast ütles üks juht, et eesliinitöötajad suunati kõnekeskusesse, et abistada e-kaubandusega tegelevaid töötajaid. Teine intervjueeritav suunas eesliinitöötajaid abistama e-kaubanduse kauba noppimisele ja pakkimisele. „(...)ehitasime sinna veebipoe ehk kogu noppimine ja kaupade klienditellimuste noppimine käis müügisaalis (...) siis võtsime oma teenindajad ja omad inimesed tulid kõik seda tööd tegema. Kõik poed olid kinni, neil polnud miskit teha, tulid tegema.“ (Ettevõtte H)

„Esimese asjana oli kõigil, kellel vähegi võimalik, loodi kodukontori võimalused. (...) Lao poole pealt vaadates varasemalt laos on väljaehitatud väga hea vahetuste osakaal. Ladu töötab kahes vahetuses, aga teatava kattuvusega. (...) COVIDi ajaks oli vaja ladu omavahel ära eraldada, mis oli päris suur katsumus.“ (Ettevõtte G)

Ettevõtete vastuste põhjal saab tugineda faktile, et ei oldud valmis kriisiks ning kriisi faasis hakati tegelema ettevalmistusega. Reageeriti vastavalt kohale ning otsuste jaoks palju aega polnud. Kriisifaas nõudis kiiret otsustamist, et ettevõtted suudaksid alternatiivsel viisil tööd jätkata. Ettevõtte seisak on kõige suurem kahju, mis võib kriisi ajal tekkida.

Teorias 1.2 alapeatükis on toodud välja, et mitmed autorid väidavad, et üks põhiline komponent, mille arvelt optimeeritakse kulusid, on töötajad. Tavapärane nähtus kriiside ajal on töötajate palkade vähendamine ja koondamine. (*Ibid.*; McMullen, Dimov 2013, 1489; Alpaslan *et al.* 2009, 39) Kriisijuhtimise kriisi faasi kuulub samuti kahjude ohjeldamine ehk kriisi ajal peab ettevõtte kõik oma kulud üle vaatama ja vastavalt optimeerima. Seda käitumist kinnitavad kõik intervjueeritavad, et igas ettevõttes vaadati üle oma kulud, lähtuvalt eelmise kriisi õppetunnist. Sellegipoolest kui lõputöö autor küsis, missugused muudatusi tehti tööjõu kui kuluallikaga, siis üllataval kombel koondati inimesi ainult viiest intervjueeritavast ettevõttest. Ettevõtte G koondas inimesi, kuna suutsid tänu COVID-19 poolt ajendatud E-kaubanduse platvormile üleminekul leida kohti, kus tegevusi automatiseerida, mistõttu polnud lihtsalt nii palju tööjõudu vaja. „*Toimus ka*

*koondamisi, Aga seda mitte selle tõttu, et ettevõtte kulused kärpida, vaid selle laine ajal selgus, et meil on võimalik väga palju tööd lasta arvutitel ära teha. Tegelikult selline operatsioonide automatiseerimine on selle põhjus.“ (Ettevõtte G)* Siinkohal kinnitab intervjuueeritav 1.1 alapeatükis väljatoodud e-kaubanduse kasutuselevõtu kaks eelist, et töövõtted efektiivistuvad ning kulud vähenevad.

Ühel ettevõttel läks kriisi ajal nii hästi, et ajutise E-kaubanduse ülekoormuse tõttu palgati töötajaid juurde, kes aitasid komplekteerida tooteid, mida oli ostetud E-kaubanduskanali kaudu. *„Kui mina oleksin ettevõtte A tegevjuht olnud, siis saaks öelda, et oleksin kõige õnnelikum tegevjuht, kuna ei oleks pidanud tegelema inimeste koondamisega, vaid palkamisega.“ (Ettevõtte A)*

### **3.3. Kriisijärgne faas**

Kriisijärgne faas on faas, kus tuleb Mitroffi sõnul taastuda kriisist ning õppida kriisist ja kriisi ajal tehtud otsustest ning vigadest. (Boudreaux 2005, 12-13) Sarnaselt kirjeldavad oma kriisijärgseid faase ka Fink, Jaques, Gonzalez-Herrero ja Pratt, kus viimases faasis tuleb analüüsida kogetut kriisi, õppida sellest, töötajaskonda koolitada ning suunata oma ressursid tagasi tavategevustele (Bundy *et al.* 2017, 1678; Jahantigh, *et al.* 2018, 181; Khanova 2017, 136; Seeger *et al.*, 237, 1998; Jaques 2007, 150; Jaques 2009, 40; Jaques 2010, 12). Selleks, et mõista, kas nõudluse üleminek E-kaubandusse oli ajutine või näevad ettevõtted, et tegu on müügikanaliga, mis jääbki kasvama (Statista 2020), küsis lõputöö autor intervjuueeritavatelt, kas E-kaubanduse tendents on kasvamas. Sellega nõustusid kõik juhid, mis kinnitab Statista näitajaid. *„mida rõhutada, et andis E-kaubandusele selle tõukejõu. See on kindlasti, mis nagu tuli, et jääda.“ (Ettevõtte D)*

COVID-19 kriis on näidanud, et e-kaubandus on järgmine samm ettevõtete jaoks, kus pakkuda oma teenuseid ja tooteid. Statista (2020) andmete põhjal aastaks 2023 on üle ühe viiendiku müügist tehtud e-kaubanduse kaudu. Selle tõttu uuris ka lõputöö autor, kui suur oli e-kaubanduse osakaal enne esimest lainet ja kui suur on ta hetkel. Kõik intervjuueeritavad vastasid, et nende e-kaubandus kasvas oluliselt, pooltel vastanutel e-kaubanduse osakaal kahekordistus. *„Okei, võib-olla isegi kuskil 5 protsenti. Nüüd umbes 10%“ (Ettevõtte H)* COVID-19 kriis on pakkunud ettevõtetele õppetundi, et e-kaubandust ei tasu ettevõttes alahinnata ning peab olema valmis nõudluse võimalikeks anomaaliateks.

COVID-19 kriis ei ole veel läbi saanud, vaid tegelikult on kestmas veel. Esimese ja teise laine vahelist aega saab võtta kui kahe kriisivahelist aega, kus vigadest õppida ja paremini ettevalmistada ettevõtteid järgmiseks laineks. Intervjuude toimumise hetkel oli teine laine alles algusfaasis, mistõttu uuris lõputöö autor, kuidas ollakse teiseks laineks valmis. Kõik vastajad kinnitasid, et on vigadest õpitud ning valmidus teise laine jaoks on olemas. „*Me oleme [20-kordseks] mahukasvuks valmis*“ (Ettevõtte A)

„*Kodukontor täna kõigil, kellel vähegi võimalik (...) ladu täna on 3. nädalat kriisigraafikus töös (...) Teiseks laineks olime väga hästi valmis, siin ei olnud enam valu, vaid kõigil oli üsna tuttav teema ja mindi üsna rahulikult ja loomulikult.*“ (Ettevõtte G)

Iga kriis pakub uusi õppetunde ning uusi võimalusi. Teoorias alapeatükis 1.3 on välja toodud erinevate ettevõtete kohanemised, kus üks alkoholitootja hakkas desinfitseerimisvahendit tootma, kuna nõudlus turul kasvas selle järgi kordades (Pantanto *et al.* 2020, 211; (Naeem 2020, 1). Samuti hakati kasutama virtuaalkohtumiste läbiviimiseks uusi programme nagu Microsoft Teams (Kirk, Rifkin 2020, 125). Selle tõttu küsis lõputöö autor intervjuueeritavalt, missugused uued innovatiivsed lahendused tekkisid ettevõtetes kriisi mõjul ning kas need lahendused on ajutised või jäävad. Kõik vastanud mainisid virtuaalkohtumisi, et tegu on uue lahendusega, mis aitab nii aega säästa kui kulusid kokku hoida transpordi arvelt. Üks intervjuueeritav lisas, et pole kunagi nii palju suhelnud oma välismaiste koostööpartneritega. „*Jaa, meil tegelikult tänaseks ongi nii, et väga palju välistarnijatega enam ei lähe ise kohale, ei käi enam nemad kohal, teeme üle veebi. Ka kodumaiste koostööpartneritega toimub väga palju üle veebi. See on täiesti normaalseks saanud. (...) See kindlasti areneb veel edasi ja see ei kao mitte kuhugi.*“ (Ettevõtte G)

Lisaks mainisid vastajad ka paindlikumat kodukontori võimalust ning kahel ettevõttel tekkis tänu kriisile uus ja parem laosüsteem. „*(...) see kõige suurem muutus, mis sellest ajendatuna sai, on veebilao uus lahendus (...)*“ (Ettevõtte H)

Kuna enamik intervjuueeritavatest ettevõtetest ei lähtunud kriisijuhtimise plaanist, siis küsis lõputöö autor, kas otsuste tegemisel lähtuti ainult praktikast ja kogemusest või oli abiks ka mõni teoreetiline alus. Kõik vastajad vastasid, et ainult praktikast ja kogemusest ning viis juhti vastasid, et teooriaks ei olnud aega, tuli reageerida kiirelt. Spillani (2003, 160-161) väide teoorias sai kinnitust, kus tihti öeldakse kriisijuhtimise plaani puudumiseks, et pole piisavalt ressursse (sh. aega), et planeerida stsenaariume, kus homsed ebamäärasused võivad mõjutada ettevõtte

operatsioone. „Ma olen ikka päris palju praktikat ja kogemust saanud ja ega väga sellist uurimistööd ja sügavmõtlemist väga teha ei saanud. Seal on pigem päev päeva kaupa (...)“ (Ettevõtte F)

Viimase küsimusena uuris lõputöö autor intervjueeritavalt, missugused on täiendavad investeeringud, mida tahetakse teha kriisist õppides ja lähtudes. Kõik peale ühe intervjueeritava vastasid, et on plaanis arendada kas uus e-kaubanduse platvorm või täiustada olemasolevat. „Praegu oleme, oleme sellises otsustusfaasis, planeerimisfaasis, et tuua B2B e-platvorm, millest me väga puudu tunneme (...) COVID andis väikese tõuke selleks, et sellega fokuseeritult edasi minna. Pigem on see top1 prioriteet.“ (Ettevõtte B)

Analüüsid viimaseid vastuseid intervjueeritavate poolt, on aru saada, et ettevõtted mõistsid e-kaubanduse olulisust ning konkurentsieelise saavad need, kelle e-kaubanduse platvorm on kõige parem. Savrul ja Kilic (2011, 248) leidsid oma uurimistöös, et eelmise majanduskriisi ajal oma tegevusi suunanud e-kaubandusse ettevõtted tekitasid olulise konkurentsieelise. Intervjueeritavate vastused kinnitavad, et kriiside sarnane omadus on e-kaubandus, kus mõlemal juhul võitsid need ettevõtted, kelle e-kaubandus oli paremini korraldatud.

## 4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Lähtudes intervjueeritavate vastustest, siis ettevalmistus kõikidel ettevõtetel peale ühe oli puudulik. Keegi ei mõelnud, et pandeemiakriis võiks olla reaalne nähtus, mis kogu maailma mõjutab ning ka Eestisse jõuab. Viimast ülemaailmset pandeemiat on oma silmadega näinud üksikud inimesed, samuti ka lokaalsemad pandeemiad nagu SARS ja MERS Eesti ettevõtteid otseselt ei puudutanud. Eelmine kriis, mis oli 2008. aasta majanduskriis, on tänapäevani kõikidel hästi meeles, millest ka oma kogemused omandatud. Neid kogemusi kasutati pandeemiakriisi lahendamiseks.

Kuna keegi COVID-19 viirust esialgu tõsiselt ei võtnud, siis selged ohumärgid lähenevast kriisist jäid ettevõtetel märkamata. Isegi kui praktiliselt kõigil intervjueeritavatel ettevõtetel (väljaarvatud ühel) puudus kriisijuhtimise plaan, siis lähenevat pandeemiat tõsiselt võttes oleks jõudnud mingil määral end ette valmistada. Alati ei aita ka kriisijuhtimise plaani olemasolu, kuna pandeemiakriisi pole ükski ettevõtte kogenud ning ettevõtte A, kellel oli plaan olemas, ei osanud nii suurt nõudlust oodata.

Teised ettevõtted otsustasid läheneda reaktiivselt kriisile ning vaadata olukorda üks päev korraga. Üks ettevõtte hakkas kriisikava kokku panema kriisi ajal, mis oli liiga hilja. Küll on see kava praeguse teise lainega suureks abiks, nii ettevõtte kui ka töölised saavad kava järgi käituda ning olla kindlad, et kriis elatakse üle väiksemate kahjudega. Kõikide ettevõtete esmane reaktsioon oli hakata kärpima kulusid, mistõttu hakati tegema väiksemaid tellimusi tehastest/hulgimüüjatelt, mis omakorda vähendas tööd tarnijatel. Otsus on vastu võetud majanduskriisi kogemusele toetudes, kus vähenenud nõudluse tõttu tuli kulusid kärpida, et kriisist edukalt välja tulla. Pandeemiakriis tõestas meile vastupidist – nõudlus kindlates turusektorites kasvab, kus peab paika intervjuude analüüsist tulnud ütlus, et tarbimine ei kao kuhugi, on vaja vaid õige toode/teenus leida.

E-kaubanduse kasutuselevõtt on mõjunud ettevõtetele positiivselt, kus uuringu tulemusena selgus, et koondati inimesi mitte ainult kulude pärast, vaid ka süsteemide automatiseerimise tõttu. Sellega kaasnes kulude vähenemine, mis aitas kaasa kriisi ohjeldamisele. Ettevõtted, kes ei koondanud inimesi, leidsid rakendust tööjõu ressursile muud moodi, saates inimesed kodukontorisse või appi e-kaubanduse lisakoormust vähendama. Suurim kahju, mis välja toodi jaekaubandusega tegelevate ettevõtete poolt oli realiseerimata kasum, kuna ei osatud oodata sellist nõudlust.

Pärast esimest lainet said ettevõtte juhid aru, et e-kaubandus on tulevik. Kõikidel ettevõtetel e-kaubanduse osakaal kogu müügist kasvas, enamikel kahekordistus. Ettevõtte investeeringute järjekorras tõsteti e-kaubandusega seotud investeeringud ettepoole. Kui vaadata kriisijuhtimise mudeli järgi, siis analüüsiti oma vigu ning ollakse palju paremini valmis teiseks laineks. Kaks ettevõtet tegid kriisi tõttu uued laosüsteemid, mis muudavad nende töö efektiivsemaks. Samuti leidsid kõik ettevõtjad, et virtuaalkohtumine on selline töövõtte, mis jääb. Tegu on väga kuluefektiivse töövõttega, mis säästab nii raha kui ka aega. Sellegipoolest ei ole keegi kasutanud teoreetilisi abivahendeid, vaid lähtutakse puhtalt praktikast ja kogemusest.

Analüüsides nii teooriat kui ka empiirikat, näeb lõputöö autor, et nii teooria kui ka empiirika tugineb kas ettevõtte-sisestele kriisidele või majanduskriisile. Pandeemiakriisid on haruldasemad, mistõttu pole keegi analüüsinud, kas kriisijuhtimise plaani järgi sobib pandeemiakriisi juhtida või mitte. Ettevõtete esimene reaktsioon kriisi ohjeldamise faasis oli hakata kärpima kulusid. Pandeemiakriisi erisus väljendub ootamatus nõudluses, kus ettevõtted peaksid pigem olema valmis järsu nõudluse rahuldamiseks. Siit ka lõputöö autori soovitus, enne kriisijuhtimise plaani koostamist ja kasutamist, tuleb tuvastada, mis tüüpi kriisiga tegu on.

Lõputöö autori soovitus ettevõtetele on võtta kasutusse kriisijuhtimise plaan. Uuringu tulemusena selgus, et ettevõttel on kriisi lihtsam läbida kui on olemas kriisijuhtimise plaan. Küll aga tuleks enne järgmist kriisi veenduda, mis tüüpi kriisiga tegu on. Finantskriisi ja pandeemiakriisi lahendamised erinevad oma loomu poolest nii nõudluses kui ka inimeste vahelises suhtluses. Ühe puhul kandub kogu suhtlus ja tarbimine üle e-kaubandusse, teise puhul tarbimine väheneb, kuid suhtlus jääb samaks. Pandeemiakriisi kriisijuhtimise plaani järgi suudaksid hulgi- ja jaekaubandusega tegelevad ettevõtted palju paremini suunata oma kapitali- ja tööjõuressursse, minimeerides kahjumit. Lõputöö autor täiendas teorias kirjeldatud kriisijuhtimise mudelite kokkuvõtvat tabelit, kus pidas oluliseks etapiks enne kriisijuhtimist tuvastada, missuguse kriisiga on tegemist. Täiendatud tabel on leitav järgmisel lehel tabelina 4.



Tabel 4. Kriisi juhtimismudelid ja lõputöö autori täiendus

<b>Autori täiendus</b>	<b>Fink (1986)</b>	<b>Gonzalez-Herrero ja Pratt (1995)</b>	<b>Jaques (2007)</b>	<b>Mitroff (1994)</b>
4 faasi	4 faasi	4 faasi	4 klustrit	5 faasi
<b>Kriisitüübi tuvastamine</b>	Prodromaalne	Probleemide juhtimine	Kriisivalmidus	Signaalide märkamine
<b>Ettevalmistus</b>		Ärahoidmise planeerimine	Kriisi ärahoidmine	Ettevalmistus ja ärahoidmine
<b>Kriis</b>	Äge	Kriis	Kriisi intsidendijuhtimine	Kahjude ohjeldamine
<b>Kriisijärgne</b>	Krooniline	Kriisijärgne	Kriisijärgne juhtimine	Taastumine
	Resolutsioon			Õppimine

Allikas: Autori koostatud (Boudreaux 2005; Coombs 2007; Bundy *et al.* 2017; Jahantigh *et al.* 2018; Khanova 2017; Seeger *et al.* 1998; Darling 1994; Gonzalez-Herrero, Pratt 1995; Jaques 2007) põhjal.

Eelnevad kriisijuhtimise mudelid on tuginenud kas finantskriiside või ettevõtte sisemiste kriiside analüüsidele ning lähtuvalt sellest on koostatud mudelid. Pandeemiakriisi kriisieelne faas erineb teistest kriisidest selle poolest, et kriisi jaoks ettevalmistus ei tähenda jae- ja hulgikaubandusega tegelevate ettevõtete jaoks kulude kärpeid, vaid pandeemia ajal nõudluses olevate sortimendi ja pakkumise suurendamine e-kaubanduses. Samuti tuleb ette valmistada kodukontori võimalused, nakkuse ärahoidmiseks ning hajutamise ja töötajate tervishoiuga tegevused ära planeerida. Selleks, et ettevalmistus oleks võimalikult sujuv ja probleemideta, peaksid kriisijuhtimise plaanid olema ettevõttes valmis, mille alusel saab ettevõttes kriisijuhtimise otsused teha.

## KOKKUVÕTE

COVID-19 pandeemiakriis on pakkunud mitmeid õppetunde nii inimkonnale, ettevõtetele, riikidele, kogu maailmale. Käesolev pandeemia pole veel läbi saanud ning ajalugu näitab, et pandeemiad korduvad. Selle tõttu otsustas lõputöö autor teemaks võtta miskit, mis seonduks COVID-19ga ning mis annaks nii panuse teadusesse kui ka abi ettevõtjatele. COVID-19 esimese laine ajal oli suur segadus inimestel ja ettevõtjatel. Riigid kuulutasid välja eriolukorra, millega kästi inimestel kodus olla. Eriolukorra eesmärgiks oli saada viiruspuhang kontrolli alla. Kuna poed ja kaubanduskeskused läksid kinni, siis ainuke viis jätkata tarbimist oli e-kaubanduse abil. Selle tõttu tekkis ootamatult suur nõudlus e-kaubanduskanalisse, mis viis turu nõudluse ja pakkumise tasakaalust välja. Kriisi ajal on esimene reaktsioon ettevõtetele oma kulusid hakata kärpima, mistõttu hakkasid tootjad vähendama tootmist, hulgi- ja jaekaubandusega tegelevad ettevõtted vähendama tellimuse suurust. Ükski ettevõtja ei osanud prognoosida, et tekib nii suur nõudlus e-kaubanduses, eelmist majanduskriisist õppides tundus mõistlik vähendada pakkumist.

Käsitatud lõputöö teema on „E-kaubandusega tegelevate ettevõtete kriisijuhtimine COVID-19 tingimustes“, kus probleemiks tõi autor, et e-kaubandusega tegelevad ettevõtted oli vähene kriisivalmidus. Lõputöö eesmärgiks püstitas autor välja töötada soovitusel, kuidas ettevõtted saaksid oma ressursse efektiivsemalt suunata e-kaubandusse. Selleks, et probleemi süvitsi uurida, püstitas autor neli uurimisküsimust.

Esimese uurimisküsimusena uuris lõputöö autor, kuidas on e-kaubandusega tegelevad ettevõtted valmis kriisiks. Selle jaoks käsitleti teoorias kriisijuhtimise mudeleid, kus osa kriisijuhtimisest on kriiseelne faas, mis koosneb ettevalmistusest, kriisijuhtimise plaani koostamisest, meeskonna määramisest ja ohusignaalide märkamisest. Teooriast lähtuvalt küsis intervjuude ajal lõputöö autor intervjuueeritavatelt küsimusi, mille abil sai autor teada, et ainult ühel ettevõttel kaheksast oli tehtud kriisijuhtimise plaan. Ülejäänud otsustasid reageerida vastavalt olukorrale, kusjuures üks ettevõtte hakkas kriisi ajal tegema kriisikava, et olla paremini valmis teiseks laineks. Sellegipoolest COVID-19 kui lähenevad pandeemiaohtu keegi ohusignaalina ei märganud. Intervjuudes palus lõputöö autor hinnata intervjuueeritavatel hinnata ettevõtete valmidust kriisist. Kõik peale ühe vastasid, et ei oldud kriisiks valmis.

Teise uurimisküsimusena uuris autor, missuguseid muudatusi tegid ettevõtted oma igapäevastes tegevustes, et kriisiga toime tulla. Küsimuse eesmärk oli hinnata kriisijuhtimise mudeli järgi

ettevõtete kriisi faasi, kus eesmärgiks on ohjeldada kriisist tulenevaid kahjusid. Ettevõtete esimene reaktsioon lähtus majanduskriisist tehtud otsustest, mis oli kulude optimeerimine. Enamik ettevõtteid koondasid töölisi, üks palkas ajutiselt juurde. Ettevõtte, kes juurde palkas, oli ainuke ettevõtte, kes ka kriisijuhtimise plaani oli koostanud. Üks ettevõtte koondas töötajaid, kuna tänu e-kaubandusele automatiseerisid oma protsse, mistõttu ei olnud nii palju töajõudu enam vaja. Kriisi ajal tuli ootamatu nõudlus, mille jaoks intervjueritavad ei olnud valmis. Ettevõtted tõid välja, et palju kasumit jäi realiseerimata, kuna kaup oli otsas. Lähtuvalt pandeemiakriisi eripärasest, võeti kasutusele virtuaalkohtumised ja kodukontor. Kaks ettevõtet muutsid ka oma laosüsteemi, üks neist oli ettevõtte, kellel oli kriisijuhtimise plaan koostatud. Kriisi ohjeldamisega said kõik hakkama, kuid kriisile läheneti kui finantskriisile, mitte pandeemiakriisile. Erinevus jae- ja hulgemüüjate jaoks seisneb selles, et nõudlus kasvab, mitte kahaneb. Selle tõttu tekkis kahjum realiseerimata kasumi arvelt.

Kolmandaks uurimisküsimuseks uuris autor, millised kriisi ajal tekkinud tegevused plaanitakse e-kaubandusega tegelevates ettevõtetes jätta pärast kriisi? Uurimisküsimus on püstitatud lähtudes kriisijuhtimise mudeli kolmandast faasist, milleks on kriisijärgne faas. Kriisijärgne faas jaguneb kriisist taastumiseks, kriisi analüüsimiseks ja vigadest õppimiseks. Selle jaoks küsis lõputöö autor, missugune on ettevõtetel e-kaubanduse osakaalu muutumise tendents, mille peale vastasid kõik intervjueritavad, et osakaal on kasvamas. Enamikel ettevõtetel e-kaubanduse osakaal kahekordistus. Sellest lähtuvalt muudeti järgnevate investeeringute nimekirja, kus tõsteti e-kaubanduse lahenduse uuendus ja arendus ette poole. Ettevõtted mõistsid, et e-kaubandus on tulevik ning konkurentsieelis tekib neil, kellel kõige parem lahendus on. Lisaks õpiti tehtud vigadest esimese laine ajal ning teiseks laine jaoks on intervjueritavate sõnul kõik valmis. Puudub teadmatus, tööajouressurss oskab järgmise kriisi ajal kriisikohustustega arvestada ning vajadusel kodukontorisse minna.

Viimase uurimisküsimusena uuris lõputöö autor, missugusest kriisistrateegiast/-mudelist lähtuti otsuste tegemisel. Kriisijuhtimise mudelit kui teoreetilist abi ei kasutanud keegi, väites, et selle jaoks polnud lihtsalt aega. Kriisistrateegia loodi puhtalt praktika ja kogemuste põhjal, mis saadi eelmise finantskriisi ajal. Pärast esimest lainet on strateegiat kohandatud ning vastavalt kriisijärgsele faasile õpitud oma vigadest ja ettevalmistatud järgmiseks viirusepuhangu laine jaoks.

Selleks, et ettevõtte ressursse paremini suunata e-kaubandusse, töötas välja lõputöö autor järgmised soovitused:

- luua kriisijuhtimise plaan. Enne alustamist määrata, mis tüüpi kriisiga tegu on (majanduskriis, pandeemiakriis, muud võimalikud kriisid). Iga kriisi jaoks tuleb luua eraldi kriisijuhtimise plaan, kuna iga kriis vajab erinevat lähenemist,
- määrata kriisimeeskond ja meeskonnajuht, kelle ülesandeks on vastutada kriisijuhtimise eest ettevõttes,
- kirjeldada ohumärke, mille järgi ära tunda potentsiaalset lähenevat kriisi,
- ette valmistada ettevõtte ja töötajate kriisiolukordade jaoks koolituste abil,
- kriisi ajal vastavalt kriisijuhtimise plaanile opereerida ning ohjeldada kahjusid,
- pärast kriisi õppida tehtud vigadest, analüüsida kriisi omapära, sellest lähtuvalt täiendada kriisijuhtimise plaani ning koolitusi.

Tuginedes lõputöö autori soovitudele muutub järgmine kriis palju paremini ohjeldatavaks. Vastavalt soovitudele tehakse põhjalik ettevalmistus, mille tulemus on ebamäärasuse vähenemine, tekkiva kahjumi minimeerimine ja konkurentsieelise tekitamine. Selleks, et ettevõtetel oleks võimalikult hea ülevaade oma kriisijuhtimisest, koostas autor ka kontrollnimekirja, mille abil saab ettevõtte teha kindlaks, et ollakse kriisiks valmis:

1. Kriisijuhtimise plaanide olemasolu (eraldi plaanid finants- ja pandeemiakriisiks),
2. Kriisijuhtimise meeskond koos juhiga,
3. Kriisi ohumärkide kirjeldus,
4. Regulaarsed koolitused töötajatele kriisivalmiduse tagamiseks.

Töö piirangud tulenevad kvalitatiivsest uurimismeetodist, sest antud meetodit kasutades ei ole tulemused kogu Eesti jaoks rakendatavad ning kinnitust ei saa, et pandeemiakriis kasvatas nõudlust kõikidel Eesti jae- ja hulgikaubandusega tegelevatel ettevõtetel. Tulenevalt sellest tasuks COVID-19 mõju e-kaubandusega tegelevatel ettevõtetele uurida Eestis ka kvantitatiivsel meetodil, et tulemusi saaks üldistada kõigile Eestis tegutsevatele e-kaubandusega tegelevatele ettevõtetele. Samuti lisaks uuringule väärtust m-kaubanduse (mobiiltelefoni kaudu kaubandus) uurimine Eesti ettevõtete seas, sest lähtuvalt antud magistr töö teoorias kasutatud teadusallikatest on tegu kõige uudsema müügikanaliga, mis on samuti järjest kasvamas.

## **SUMMARY**

### **CRISIS MANAGEMENT OF E-COMMERCE COMPANIES UNDER COVID-19**

Arnold Ojamäe

The COVID-19 pandemic crisis has offered different kinds of lessons to mankind, companies, countries and the whole world. The pandemic is not over yet and history shows, that pandemics are recurring events. Due to the recurring of pandemics the author of this theses decided to research something regarding COVID-19 that would make a contribution to science and help companies at the same time. During the first wave of COVID-19, a lot of confusion was affecting the people and companies. Countries all over the world declared a state of emergency, which ordered people to stay at home to contain the spread of the COVID-19 virus. Because of the state of emergency, all shops (excluding grocery shops) and malls had to be closed, therefore the only way to continue consuming was to order products through e-commerce. This caused an unprecedented demand in e-commerce, which caused an imbalance in supply and demand. The first reaction of companies during a crisis is to optimize the company's costs, which led to factories producing less and wholesale/retail companies to make smaller orders. None of the companies could forecast an unexpected and big growth in demand, because the last (financial) crisis had taught the companies to cut costs via decreasing the supply.

The topic of this thesis is „Crisis management of e-commerce companies under COVID-19“, which led to raising a problem that companies using e-commerce were not prepared for the COVID-19 pandemic crisis. To solve this problem the main purpose of this thesis is to offer advice on how to effectively guide a companies resources to e-commerce to mitigate the damages of a crisis.

For the first research question of this thesis the author researched how where the companies using e-commerce prepared for the upcoming crisis. For this the author wrote about different crisis management model theories in the theory section of the thesis. The models consist of a pre-crisis

phase, crisis phase and post-crisis phase. The analysis part of the thesis consists of comparing the answers and actions of companies to the crisis management model. The pre-crisis phase consists of preparing for a crisis via creating a crisis management plan, assigning a crisis management team with a leader and describing the warning signals of a crisis. The author asked questions according to the thesis' theory, which led to the acknowledgement, that only one of the eight interviewed companies had a crisis management plan. The other companies decided to react during the crises accordingly, during which one company decided to create a crisis scheme, to be more prepared for the upcoming second wave of the virus. Nonetheless, not one of the interviewed companies didn't take the warning signs of a potential pandemic crisis seriously, everyone underestimated the virus as a simple cold flu. The author asked the interviewees to assess their preparedness for a crisis and all but one answered that they were not prepared.

The second research question of the thesis researched what kind of changes were made in a company's everyday operations during the crisis. The aim of this question is to analyse and compare what was done during the crisis phase (according to the crisis management model) in the company. The first reaction of the companies was to optimise their costs. The vast majority of the companies laid off some of their workers, but one of the interviewed companies hired more workforce temporarily. One of the companies laid off some workers not because to cut costs, but they realised, that with the help of e-commerce they can automate some processes. Because of this, some of the workforce was not needed anymore, which led to layoffs. Because of the unexpected rise in demand, the interviewees told the author, that most of the loss was accumulated by not realizing the demand. The interviewed companies also mentioned, that virtual meetings and home office were taken into use. Two of the companies mentioned upgrading their warehouse systems, one of the companies was the one with a crisis management plan. Everyone succeeded with containing the damages of the crisis, but the companies took the crisis as a financial, not a pandemic crisis. The difference of the crises for wholesale and retail companies is in demand, as during a pandemic the demand is rising, not dropping. That's the reason why some of the profits were unrealized, which is taken as a loss.

For the third research question of the thesis the author researched which new operations created during the crisis are here to stay even after the crisis? The research question was formulated using the crisis management model's third phase, which is the post-crisis phase. The post-crisis phase consists of recovery, analysis and studying from the mistakes made during the crisis. To analyse and compare the companies decisions to the model, the author asked the companies to describe

their e-commerce. All the companies confirmed, that their e-commerce is growing and it has doubled in turnover. According to the rise of e-commerce, the interviewed companies have acknowledged the importance of e-commerce, which in turn has raised the importance of upgrading the companies e-commerce channel. All of the interviewed companies confirmed, that they have learned from the mistakes made during the first wave of the pandemic and are ready for the second wave. The difference is that there is no more unknown situations, the work force has learned how to act during the crisis and the relocation to home offices is quickly achievable.

The last research question's aim is to understand, did the interviewees use any theoretical assistance (by using any crisis strategy or model theories) or did they make their decisions purely from practice and experience. Crisis strategies were created from experience and practice, which had been acquired from the last (financial) crisis. After the first wave they corrected their strategies accordingly (from made mistakes) and each one of the companies confirmed, that they are ready for the second wave.

To control and effectively guide a company's resources to e-commerce, the author of the thesis has developed the following recommendations:

- To use theoretical guidance given by this thesis in addition to company's experience,
- create a crisis management plan. Before creating identify, which type of crisis is the company dealing with (financial, pandemic or other crises),
- assign a crisis team with a leader, who is responsible for leading a company through a crisis,
- describe warning signs, which help to detect possible crises,
- prepare the company and the workforce for crisis via simulations and trainings,
- during a crisis act according to the crisis plan to minimize losses and
- after the crisis - learn from the mistakes made, analyse the crisis from which improve the crisis management plan and trainings.

If a company follows these steps and recommendations, then the next crisis will be much more manageable. According to these recommendations a thorough preparation will take place, which will result in minimizing the unknown and losses, which will give a competitive advantage.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abou-Shouk, M., Megicks, P., Lim, W. (2013). Perceived Benefits and E-Commerce Adoption by SME Travel Agents in Developing Countries: Evidence from Egypt. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 37, 490-515.
- Alpaslan, C., Green, S., Mitroff, I. (2009). Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, 38-49.
- Balinska, M., Rizzo, C. (2020). Behavioural responses to influenza pandemics. 1-15.
- Balleer, A., Link, S., Menkhoff, M., Zorn, P. (2020). Demand or Supply? Price Adjustment during the COVID-19 Pandemic. *CESifo Working Papers*, No. 8394. Munich: Society for the Promotion of Economic Research.
- Baršauskas, P., Šarapovas, T., Cvilikas, A. (2008). The evaluation of e-commerce impact on business efficiency. *Baltic Journal of Management*, 3, 71-91.
- Bouckaert, G., Galli, D., Kuhlmann, S., Reiter, R., Van Hecke, S. (2020). European Coronationalism? A Hot Spot Governing a Pandemic Crisis. *Public Administration Review*, 5, 765-773.
- Boudreaux, B. (2005). *Exploring a multi-stage model of crisis management: utilities, hurricanes, and contingency*. (Magistritöö). University of Florida.
- Bowers, M., Hall, J., Srinivasan, M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 4, 551-563.
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C., Coombs, W. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 43, 1661-1692.
- Carroll, N., Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*. 1-6.
- Ceylan, R., Ozkan, B. (2020). The economic effects of epidemics: from SARS and MERS to COVID-19. *Research Journal in Advanced Humanities*, 2, 21-29.
- Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-commerce Management: strategy, implementation and practice*. (6th ed.). Boston, USA: Pearson.
- Cherry, K. (2020), *Psychological Crisis Types and Causes*. Kättesaadav: <https://www.verywellmind.com/what-is-a-crisis-2795061>, 13. detsember 2020.



- Chung, L. (2015). Impact of pandemic control over airport economics: Reconciling public health with airport business through a streamlined approach in pandemic Control. *Journal of Air Transport Management*, 44–45, 42–53.
- Clement, J. (2020). *Facebook: number of monthly active users worldwide 2008-2020*. Kättesaadav: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>, 13. detsember 2020.
- Colli, F. (2020). The end of 'business as usual'? COVID-19 and the European Green Deal. *European Policy Brief*, 60, 1-5.
- Coombs, W. (2007). *Crisis Management and Communications*. 1-14.
- Cramer-Flood, E. (2020). *Global Ecommerce 2020*. Kättesaadav: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>, 13. detsember 2020.
- Czajkowski, T., Szymański, G. (2013). Comparative Analysis Of The Utilisation Of Electronic Commerce And Business In Polish E-shops In The Years 2009-2011. *Comparative Economic Research*, 16, 175-201.
- Darling, J. (1994). Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal*. 15, 3-8.
- Dean, S. (2020). Future of work: managing employees effectively through the COVID-19 crisis. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 5, 196-207
- Dirani, K., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., Ibrahim, G., Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 4, 1-15.
- Donthu, N., Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research, *Journal of Business Research*, 117, 284–289.
- Ebola virus disease*. (2020a). World Health Organization. Kättesaadav: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ebola-virus-disease>, 13. detsember 2020.
- E-kaubanduse trendid Euroopas 2020*. (2020a). E-Kaubandusliit. Kättesaadav: <https://e-kaubanduseliit.ee/e-kaubanduse-trendid-euroopas-2020/>, 13. detsember 2020.
- Fava, G., Tossani, E. (2007). Prodromal stage of major depression. *Early Intervention in Psychiatry*. 1, 9-18.
- Fernandes, A., Tang, H. (2020). How Did the 2003 SARS Epidemic Shape Chinese Trade? *CESifo Working Paper*, No. 8312. Munich: Society for the Promotion of Economic Research.
- Gonzalez-Herrero, A., Pratt, C. (1995). How to Manage a Crisis Before or Whenever It Hits. *Public Relations Quarterly*, 25-29.

- Haddon A., Loughlin C., McNally C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders? *Leadership & Organization Development Journal*, 5, 612-627.
- Hadley, C., Pittinsky, T., Sommer A., Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, 4, 633-648.
- Helm, S., Kim, S., Van Riper, S. (2020). Navigating the 'retail apocalypse': A framework of consumer evaluations of the new retail landscape, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 1-9.
- Hermann, C. (1993). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
- HIV/Aids* (2020b). World Health Organization. Kättesaadav: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/hiv-aids>, 13. detsember, 2020.
- Hong, P., Huang, C., Li, B. (2016). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. *Journal of Business Excellence*, 5, 535-553
- Huremovic, D. (2019). Brief History of Pandemics (Pandemics Throughout History). *Psychiatry of Pandemics*, 7-33.
- Influenza (Avian and other zoonotic)*. (2018a). World Health Organization. Kättesaadav: [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/influenza-\(avian-and-other-zoonotic\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/influenza-(avian-and-other-zoonotic)), 13. detsember 2020.
- Influenza (Seasonal)*. (2018b). World Health Organization. Kättesaadav: [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/influenza-\(seasonal\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/influenza-(seasonal)), 13. detsember 2020.
- Jahantigh, F., Khanmohammadi, E., Sarafrazi, A. (2018). Crisis management model using fuzzy cognitive map. *International Journal of Business Excellence*. 16, 177-198.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*. 33, 147-157.
- Jaques, T. (2009). Issue management as a post-crisis discipline: identifying and responding to issue impacts beyond the crisis. *Journal of Public Affairs*. 9, 35-44.
- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: the challenge for organizational design. *Organization Development Journal*. 28, 9-17.
- Jorda, O., Singh, S., Taylor, A. (2020). Longer-Run Economic Consequences of Pandemics, *Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper Series*, No. 2020-09
- Juhtimine ja turundus*. (2020). TalTech. Kättesaadav: <https://www.taltech.ee/juhtimine-ja-turundus#p37826>, 29. detsember 2020.

- Jõgi, K. (2020) *Eriolukord kasvatas sagedaste e-ostjate arvu 80% võrra*. Kättesaadav: <https://www.kantaremor.ee/pressiteated/eriolukord-kasvatas-sagedaste-e-ostjate-arvu-80-vorra/>, 13. detsember 2020.
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/intervjuu>, 13. detsember, 2020.
- Katz, R., Jung, J., Callorda, F. (2020). Can digitization mitigate the economic damage of a pandemic? Evidence from SARS. *Telecommunications Policy*, 10, 1-9.
- Khanova, O. (2017). Technological Potential of the EU as Prerequisites for the Ict-Development. *Journal Association 1901 „SEPIKE“*. 70-74.
- Kirk, C., Rifkin, L. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124-131
- Koronis, E., Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 1, 32-42.
- Koroonaviiruse haigus COVID-19* (2020), Terviseamet. Kättesaadav: <https://www.terviseamet.ee/et/uuskoroonaviirus>, 13. detsember, 2020.
- Last, J. (2000). *A Dictionary of Epidemiology* (4th ed.). New York, USA: Oxford.
- LePan, N. (2020). *Visualizing the History of Pandemics*. Kättesaadav: <https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/>, 13. detsember 2020.
- Lin, J., Li, L., Xin, L. (2020). How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility. *Decision Support Systems*, 135, 1-13.
- Laato, S., Islam, A., Farooq, A., Dhir, A. (2020). Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: The stimulus-organism-response approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 1-12.
- Lanceley, F. (2003). *On-Scene Guide for Crisis Negotiators* (2nd ed.). Florida, USA: CRC Press, LLC.
- Laudon, K., Traver, C.. (2013). *E-commerce: business, technology, society* (9th ed.). Boston, USA: Pearson.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2014) *Intervjuu*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/intervjuu>, 13. detsember, 2020.
- Lewis, I. (2001). Logistics and Electronic Commerce: An Interorganizational Systems Perspective. *Transportation Journal*, 40, 5-13.
- Lipsman, A., (2019). *Global Ecommerce 2019*. Kättesaadav: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>, 13. detsember 2020.

- Makridis, C., Rothwell, J. (2020). The real cost of political polarization. Evidence from the COVID-19 pandemic. *Centre For Economic Policy Research*, 34, 50–87.
- Malkov, E. (2020). Nature of work and distribution of risk: Evidence from occupational sorting, skills and tasks. *Centre For Economic Policy Research*, 34, 15–49.
- May, C., Mair, F., Finch, T., MacFarlane, A. (2009) Development of a theory of implementation and integraton: Normalization Process Theory. *Implementation Science*. 4, 1-9.
- May, C., Finch, T. (2009). Implementing, Embedding, and Integrating Practices: An Outline of Normalization Process Theory. *Sociology*. 43, 535-554.
- McMullen, J., Dimov, D. (2013). Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process. *Jorunal of Management Studies*, 8, 1481-1512.
- Mohamad, A., Hamzah, A., Ramli, R., Fathullah, M. (2020) E-Commerce Beyond the Pandemic Coronavirus: Click and Collect Food Ordering. *2nd Joint Conference on Green Engineering Technology & Applied Computing 2020*. 864, 1-7.
- Muffet-Willett, S., Kruse, S. (2009). Crisis leadership: Past research and future directions. *Journal of Business Contiunity & Emergency Planning*, 3, 248-258.
- Murray, E. Treweek, S., Pope, C., MacFarlane, A. (2010). Normalisation process theory: a framework for develpoing, evaluating and implementing complex interventions. *BMC Medicine*. 1-11.
- Mägi, H. (2020). *Pooltel Eesti kaubanduskeskuste rentnikel puudub e-pood*. Kättesaadav: <https://e-kaubanduseliit.ee/pooltel-eesti-kaubanduskeskuste-asukatest-puudub-e-pood/>, 13. detsember. 2020.
- Naeem, M. (2020). Do social media platforms develop consumer panic buying during the fear of Covid-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 1-10.
- Nemat, R. (2011). Taking a look at different types of e-commerce. *World Applied Programming*, 1, 100-104
- Pakiautomaatide pakkide maht Eesis aug-sept ja 3 kvartal*. (2020b) E-kaubandusliit. Kättesaadav: <https://e-kaubanduseliit.ee/pakiautomaatide-pakkide-maht-eestis-aug-sept-ja-3-kvartal/>, 13. detsember 2020.
- Pantano, E., Pizzi G., Scarpi, D., Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID- 19 outbreak, *Journal of Business Research*, 116, 209–213.
- Pantelimon, F., Georgescu, T., Posedaru, B. (2020). The Impact of Mobile e-Commerce on GDP: A Comparative Analysis between Romania and Germany and how COVID-19 Influences the e-Commerce Activity Worldwide. *Informatica Economica*, 2, 27-41.

- Punder, M. (2017) *E-poe väljatöötamisprotsess Astri Internet OÜ näitel*. (Bakalaurusetöö) Tartu Ülikooli majandusteaduskond, Tartu.
- Pärli, M. (2020) *Terviseamet: viiruse teine laine on väga tõenäoline*. Kättesaadav: <https://www.err.ee/1110036/terviseamet-viiruse-teine-laine-on-vaga-toenaoline>, 13. detsember, 2020.
- Qiu, W., Rutherford, S., Mao, A., Chu, C. (2017). The Pandemic and its Impacts. *Health, Culture and Society.*, 9, 1–11.
- Rayport, J., Jaworski, B. (2003). *Introduction to E-commerce*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Salem, M. (2020). The Effect of COVID-19 On Consumer Behaviour In Saudi Arabia: Switching From Brick And Mortar Stores To E-Commerce. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7, 15-28.
- Savrul, M., Kilic, C. (2011). E-Commerce As An Alternative Strategy In Recovery From The Recession. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 247-259.
- Sharma, P., Leung, T., Kingshott, T., Davcik, N, Cardinali, S. (2020) Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192.
- Smith, D. (1990). Beyond contingency planning: towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*. 4, 263-275.
- Spillan, J. (2003). An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-Profit Organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11, 160-169.
- Statista (2020). *Ecommerce Estonia statistics*. (database) [Online]. Kättesaadav: <https://www.statista.com/outlook/243/134/ecommerce/estonia#market-revenue>, 13. detsember 2020.
- Stewart, M., Wilson, M. (2016). The dynamic role of social media during Hurricane #Sandy: An introduction of the STREMI model to weather the storm of the crisis lifecycle. *Computers in Human Behaviour*. 54, 639-646.
- Söderlund, M. (2020). Employee norm-violations in the service encounter during the corona pandemic and their impact on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 57, 1-6.
- Taylor. S., Bogdan, R., DeVault, M., (2016): Introduction to Qualitative Research Methods
- Tian, Y., Stewart, C. (2008) *History of E-Commerce*, 1-3.
- Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T., Turban, D. (2015). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective* (8th ed.). New York, USA: Springer

- Valanckiene, A. (2011). Theoretical Substation of th Model for Crisis Management in Organization. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22, 78-90.
- Valitsus kuulutas Eestis välja eriolukorra 1. maini. (2020). Valitsus. Kättesaadav: <https://www.valitsus.ee/et/uudised/valitsus-kuulutas-eestis-valja-eriolukorra-1-maini>, 13. detsember, 2020.
- Virbickaite, R. (2009). Imones krizines situacijos diagnozavimas. Doktoro disertacija, 1-133
- Väät, T. (2020a). *Tulevikutrendid ja innovatsioon e-kaubanduses*. Kättesaadav: <https://e-kaubanduseliit.ee/tulevikutrendid-ja-innovatsioon-e-kaubanduses/>, 13. detsember 2020.
- Väät, T. (2020b). *Maikuu pakituru ülevaade: 92% elanikest e-ostleb, pakkide arvu kasv +194% ning 505 000 lisapakki!* Kättesaadav: <https://e-kaubanduseliit.ee/maikuu-pakituru-ulevaade-92-elanikest-e-ostleb-pakkide-arvu-kasv-194-ning-505-000-lisapakki/>, 13. detsember. 2020.
- Wang, W., Wang, Y., Liu, E. (2016). Information & Management The stickiness intention of group-buying websites: The integration of the commitment – trust theory and e-commerce success model, *Information & Management*, 53, 625–642.
- Worldometer (2020). COVID-19 Coronavirus Pandemic statistics (database) [Online]. Kättesaadav: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>, 13. detsember 2020.
- World Health Organization (2003). *Consensus Document on the epidemiology of severe acute respiratory syndrome (SARS)*. 2-44.
- Zhuang, Y., Lederer, A. (2014). An Instrument for Measuring the Business Benefits of E-Commerce Retailing. *International Journal of Electric Commerce*, 7, 65-99
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses. Tartu: Tartu Ülikool.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu raamistik ja pilootintervjuu muudatused

- Tänuõnad ajaleidmise ja abistamise eest
- Enesetutvustus
- Intervjuu tutvustus ehk mis teemadele toetuvad küsimused

### Teema 1: Juhi taust

1. Milline on olnud sinu hariduskäik?
2. Millised on sinu varasemad töökogemused?
3. Mis ametil oled praegu? Mis on sinu praegused tööülesanded? (*pilootintervjuu muudatus*)
4. Milline on sinu kogemus praeguses valdkonnas kokku? (*pilootintervjuu muudatus*)
5. Mida peaksid enda tugevusteks? (Iseloomujooned, kogemused jm)
6. Kaua oled antud töökohal olnud?
7. Kas ja kui palju on varasemat ettevõtluskogemust?

### Teema 2: Ettevõtte taust ja E-kaubandus ettevõttes

1. Millistes valdkondades ettevõtte tegutseb?
2. Millal alustas ettevõtte tegutsemist? (*pilootintervjuuga lisatud*)
3. Palju töötajaid hetkel töötab ettevõttes? (*pilootintervjuuga lisatud*)
4. Millal võeti kasutusele ettevõttesse E-kaubandus?
5. Kuidas mõjus E-kaubandus ettevõttele?
  - Kulud/tulud
  - Usaldusväärsus / kliendi rahulolu / kliendi lojaalsus
  - Informatsiooni kvaliteet (kiirus, sisu)
  - Teenuse kvaliteet
  - Töövõtete efektiivsus
  - Toote/teenuse kergem kättesaadavus

- Parema turundus
  - Tehnoloogia areng (IT-süsteemid)
  - Tarneahela efektiivsuse kasv
6. Kuidas on muutunud e-kaubanduse kasutajasõbralikkus? (*pilootintervjuuga lisatud*)
  7. Millised on olnud arenduskulud e-kaubanduse edendamiseks? (*pilootintervjuuga lisatud*)
  8. E-kaubanduse liigid, millega tegeletakse? (B2B, B2C, B2G jm)

### Teema 3: Kriisivalmidus

1. Mis õppetunde pakkus viimane kriis?
2. Kas ja kuidas eelnevad pandeemiaohud (SARS, seagriip, Ebola, MERS) on mõjutanud ettevõtet?
3. Kuidas on varasemalt hakkama saanud kriisidega ettevõttes?
  - Individuaalsel tasemel (töötaja või enda)
  - Ettevõtte tasemel (imidž, finants jm)
  - Riigi tasemel (majanduskriis)
  - Globaalsel tasemel (pandemia, majanduskriis)
4. Milline oli esmane reaktsioon kui kuuldi COVID-19st?
5. Kuidas oldi valmis kriisi jaoks?
  - Ettevalmistus
  - Manuaal/eeskiri kriisi ajal käitumiseks/kriisi ohjeldamiseks
  - Kriisi meeskonna määramine
  - Ohumärkide detektsioon/märkamine
  - Plaan kriisist taastumisel
  - Õpe kriisist ja tehtud vigadest

### Teema 4. COVID-19 ja selle mõju.

6. Kuidas muutus nõudlus ja pakkumine COVID-19ga?
7. Palju tellimusi juurde tuli? (*pilootintervjuuga lisatud*)
8. Palju kliente lisandus? (*pilootintervjuuga lisatud*)
9. Kuidas mõjutas COVID-19 ettevõtte turusektorit?
10. Kas oli tunda ka vanusegruppide ja/või piirkondlike iseärasusi? (*pilootintervjuuga lisatud*)
11. Kui suur oli enne käesolevat kriisi E-kaubanduse osakaal kaubandusest? Kui suur on praegu? (*pilootintervjuuga lisatud*)



12. Mis ümberkorraldusi tehti töötajatega?
  - Tööülesannete muutus
  - Koondamised/palgata puhkus jm
  - Kodukontor, kontori hajutamine
  - Uued virtuaalsed töövõtted (Zoom, Teams jm)
13. Kuidas mõjus COVID-19 töötajate (ja ka enda) vaimsele tervisele?
14. Missuguseid raskusi pakkus COVID-19 tarneahelale?
15. Millised uued innovatiivsed lahendused sündisid pandeemia ajal?
16. Mis juhtus finantsnumbritega? Kulud/tulud/eesmärgid
17. Kuidas mõjutas konkurentsi?
  - a. Tekitas mingi eelise või vastupidi?
18. Kuidas on riik mõjutanud otsuseid seoses pandeemiaga? (eriolukorraga sätestatud piirangud)

#### Teema 5: Teooria rakendamine praktikas

1. Missugustest teoreetilistest alustest on lähtunud uute tööprotsesside kasutuselevõtmisel?
2. Kas sai mingeid teoreetilisi aluseid võtta abiks ka COVID-19 kriisiga seotud ajutiste tööülesannete omistamisel? Näiteks normalisatsiooni protsessi teooria
3. Kas lähtuti mingist kriisi juhtimismudelist?

#### Kokkuvõtvad küsimused:

1. Kuidas ollakse valmis pandeemia teiseks laineks või järgmisteks kriisideks?
2. Mis on järgmised plaanid ja täiendavad investeeringud? (*pilootintervjuuga lisatud*)
3. Kas on veel miskit lisada, millest antud intervjuus juttu ei olnud?

## Lisa 2. Kriisi definitsioonid

Ettevõtte/organisatsiooni kriisi definitsioon	Autorid
Kriis on olukord, kus ettevõttel on raskused, mis seab ohtu ettevõtte edasise arengu.	Webster, 2000; Shrivastava, 1987; Hauschildt, 2000
Kriis on ülioluline muutus ettevõttes, mida saab parandada.	Fink, 2002; Kash, Darling, 1998; Ren, 2000
Kriis on esimene tunnus olukorras, mis on defineeritud suurenenud riski, probleemidega tavaoperatsioonides, ohuga avalikule kuvandile, võimekuse langusega	Donoho, 1994; Mitroff, 2004; Mitroff et al., 2006
Kriis on seisund, mis kohustab tegutsema.	MacKenze, 1994; Paraskev, 2006
Kriis on sündmus, mis on seotud ohuga, mis kasvab väga kiiresti ning tekitab seisundi poliitilise, majandusliku või sõjalise tähtsusega. Antud seisund kohustab kasutama kõiki ressursse, et sellega tegeleda.	Dictionary of international words 2004; Ulmer, 2007; Laitinen, 1994
Kriis on sündmus, mille tagajärjed on ohuks ettevõtte strateegilistele eesmärkidele.	Beech, 2000; Hills, 2000; Hart, 1993;
Kriis on hulk juhuslikke või planeeritud faktoreid, mis määravad kriitilise olukorra spetsiifika, millest on ettevõtte häiritud.	Peters, 1995; Pearson, 1998; Clark, 1995

Allikas: Valackiene 2011, 82

### Lisa 3. Cross-case tabel

Ettevõte	Ettevõte A	Ettevõte B	Ettevõte C	Ettevõte D	Ettevõte E	Ettevõte F	Ettevõte G	Ettevõte H
Kriisielne faas								
Juhi taust	Kõrgharidus logistikas.	Kõrgharidus majanduses.	Lõpetamata majanduse magistrikraad Portugalis.	Keskriharidus Majanduskoolis. Lisaks koolitused	Lõpetamata kõrgharidus majanduses.	Lõpetamata majanduse magistrikraad Tartus.	Keskharidus ja mitmed täiendkoolitused.	Lõpetamata logistika magistrikraad TTÜs.
Staaž ametikohal	4 aastat	20a	4a	20a	22	5a	10a	6a
Tugevused	Organiseerimise võime.	Analüütiline ja süsteemaatiline mõtlemine.	Praktiline mõtlemine.	Kogemus.	Kogemus.	Kogemus.	Järjepidevus.	Analüütiline, organiseerimise võime
Õppetund viimasest kriisist?	Vaadata üle kõik protsessid. Kärpida kulusid töötajate ja	Tuleb säilitada ratsionaalsust, teha kiireid otsuseid. Kulud üle vaadata.	Tuleb kulusid optimeerida töötajate ja protsesside arvelt.	Tarbimine ei kao. Tuleb leida õige teenus või toode. Kiire reageerimine,	Suurendada tarnijate hulka, mitte sõltuda üksikest tarnijatest. Tänu	Tuleb aru saada, mis on tugevused, mis on nõrkused. Kulude optimeerimine.	Tuleb säilitada ratsionaalsust. Kogenumad arutavad ja langetavad otsuseid.	Tuleb teha kulude kärpeid. Kogenumad artuvad ja langetavad otsuseid.

	protsesside arvelt.			kulude optimeerimine	paindlikkusele hakati otsima uusi võimalusi.			
Kuidas mõjutas tulusid/ kulusid?	Esialgu polnud kasumlik, nüüd toodab kasumit. Omab suuremat turunduslikku mõju.	E-kaubandusel väike osakaal. Vähe tulu/kulu.	Mida suurem mastaap, seda suurem ja positiivsem mõju tulule.	Kaasnes suur käibekasv, mis tõi ka tulukasvu.	Tekitas käivet juurde, tulu kasvas.	Suures pildis jäi samaks.	Aitas tegevuskulusid vähendada, sellega kaasnes tulukasv.	Kulud esialgu suuremad, praeguseks end ära tasunud. Omab suuremat turunduslikku mõju.
Toote/teenuse kvaliteet, töövõtete efektiivsus	Teenuse kvaliteet ja efektiivsus kasvas.	Ei kasvanud.	Kasvasid mõlemad.	Kasvasid mõlemad.	Ei kasvanud.	Ei kasvanud.	Kasvas.	Ei kasvanud.
Kokkupuude varasemate pandeemiatega, kuidas mõjutas?	Puudub. Ükski ei jõudnud Eestisse. Ei ole mõjutanud otsustamist.	Puudub. Ei mõjuta otsustamist seni kuni oht kohal pole.	Puudub. Pole absoluutselt mõjutanud.	2000ndate linnugripp. Ei mõjutanud Eestis.	Kokkupuude SARSiga. Mõjutas tarnijaid.	Puudub, ei ole mõjutanud.	Puudub, ei ole mõjutanud.	Puudub, ei ole mõjutanud.
Esmane reaktsioon COVID-19st	Et tegu on järjekordse gripiga.	Et tegu on uue gripiga.	Tegu järjekordse haigusega.	Tegu Hiina gripiga.	Võeti kohe tõsiselt.	Esialgu tundus, et jääb kaugeks, mis siia ei levi.	Järjekordne gripp.	Ei võetud tõsiselt.
Kuidas olid valmis COVID-19 jaoks?	Lähtuvalt kriisi ettevalmistuses	Polnud valmis.	Hakati natuke suuremaid tellimusi	Ei oldud valmis.	Otsustati vastavalt	Ei oldud valmis, põhjus – kõik	Eelmisel aastal tehti kriisi-	Ei oldud valmis, reageeriti

	t mingil määral valmidus olemas. Kuid mitte selliseks mahukasvuks.		tegema, kardeti Aasia sulgumist.		olukorrale reageerida ning olla paindlikud.	kriisid on erinevad.	protokoll, kus on kaetud tähtsamad punktid, mis peavad töös püsima.	vastavalt olukorrale.
Kas mingid kriisijuhtimise plaanid/eeskirjad olid abiks?	Kriisi-koosolekuid. Küll aga mitte pandeemiaga seotud.	Ei olnud.	Kriis ajal hakati koostama kriisikavasid. Kavade all loodi stsenaariumid, mis teha kui miski juhtub.	Ei olnud.	Ei olnud.	Ei olnud.	Kriisiprotokoll .	Ei olnud.
<b>Kriisi faas</b>								
Reaktiivne või proaktiivne?	Proaktiivne	Reaktiivne	Reaktiivne	Reaktiivne.	Reaktiivne.	Reaktiivne	Reaktiivne	Reaktiivne
Nõudlus/pakkumine	Nõudlus kasvas 20x. Pakkumine sõltus pakkujast. Osadel raskemaks, osadel kergemaks.	Käive langes 40% COVIDi ajal. Sep-nov oli nõudlust rohkem kui pakkumist.	Nõudlus suurenes, pakkumine langes. Siiani osade toodetega probleemid.	Nõudlus suurenes kordades. Pakkumine kohati vähenes.	Nõudlus kukkus ca 15-20% hulgis. Jaes kasvas 5%. Pakkumine mitte.	Nõudlus langes ca 90%. Pakkumine langes samuti, kuid see ei mõjutanud.	Eraklientide hulgas neljakordne kasv nõudluses. Pakkumine vähenes.	Nõudlus suurenes 15 korda. Pakkumine vähenes.

Kuidas mõjutas turusektorit?	Riiete sektor vähenes. Toidu ja elektroonika kasvas.	Nõudlus kallite kohvimasinate järgi vähenes.	Elektroonika ja hobitarvete sektorid kasvasid. Riiete oma kahanes.	Sportitarbed, elektroonika ja mööbel.	Hulgimüük vähenes, jaemüük kasvas.	Sisuliselt jäi seisma.	Aianduse sektor kasvas enim.	Riiete oma kahanes. Kodukaubad kasvasid.
Mis töökorraldusi tehti töötajatega?	Kätepesu, maskid. Kontori inimesed läksid appi eesliinile.	Kodukontor. Eesliini töötajad jagatud vahetustesse	Kodukontor. Osa eesliinist suunati kõnekeskusesse.	Kõik kes said, läksid kodukontorisse. Suleti väljastuspunktid.	Kodukontor, hajutamine.	Kodukontor, ülesannete ümberdelegeerimised.	Kodukontor, laos tuli vahetused eraldada.	Eesliini töötajad hakkasid abistama e-kaubandusega. Kodukontor.
Kulude kontroll?	Kulud vaadati üle.	Kulud vaadati üle.	Kulud vaadati üle.	Kulud vaadati üle.	Kulud vaadati üle.	Kulud vaadati üle.	Kulud vaadati üle.	Kulud vaadati üle.
Muutused tööjõus?	Palgati ajutiselt juurde.	Koondati üks, kaks läksid ise.	Koondati osa inimesi.	Ei toimunud.	Ei toimunud.	Koondati osa inimesi.	Koondati inimesi.	Koondati inimesi.
<b>Kriisijärgne faas</b>								
Kuidas tundub E-kaubanduses?	Kasvamas.	Kasvamas.	Kasvamas.	Kasvamas.	Kasvamas.	Kasvamas.	Kasvamas.	Kasvamas.
Kui suur osakaal oli E-kaubandusel enne COVIDid? Pärast?	Enne 5%. Pärast 10%.	Ca 1%. Nüüd 10%.	Enne 10%, nüüd üle 20%.	100% ja 100%	Ei mõõda seda, kuid on tunda, et on kasvanud.	Ei mõõtnud, kuid on kasvanud.	Enne 7%, pärast 20%	Enne 5%, nüüd 10%.

Järgmise laine valmidus?	Mahukasvuks ollakse see kord valmis.	Esimese laine vigadest õpitud, nüüd ollakse valmis.	Kriisikavad valmis teiseks laineks.	Töö-korralduslik pool paigas, inimesed valmis kodukontoriks.	Vaimset ollakse valmis teiseks laineks.	Juhtimise muutnud lihtsamaks ja läbipaistavamaks. Saab kiiremini otsuseid teha.	Inimesed valmis kodukontoriks. Samuti laos inimesed valmis.	Inimesed valmis töökorralduse muudatusteks. Samuti mahuks valmis.
Uued innovatiivsed lahendused?	Uus kesklaosüsteem.	Virtuaalsed kohtumised.	Drive-in teenus. Tõstetakse kaup autosse. Ladu muudeti efektiivsemaks.	Kodukontor ja virtuaalsed kohtumised.	Kodukontor ja virtuaalsed kohtumised.	Virtuaalsed kohtumised, kodukontor.	Süsteemide automatiseerimine. Virtuaalsed kohtumised.	Uus e-kaubanduse laosüsteem. Virtuaalsed kohtumised.
Kas miski on siin, et jääda?	Nii uus süsteem laonduses kui ka virtuaalsed kohtumised.	Samuti rohkem virtuaalseid kohtumisi.	Virtuaalsed kohtumised.	Virtuaalsed kohtumised. Kodukontori paindlikkus.	Virtuaalsed kohtumised.	Virtuaalsed kohtumised, rohkem kodukontorit.	Nii uued süsteemid kui ka virtuaalsed kohtumised.	Nii uus e-kaubanduse laosüsteem kui ka virtuaalsed kohtumised.
Teooria või praktika/kogemus?	Puhas praktika ja kogemus. Teooriaks pole aega.	Praktika ja kogemus.	Praktika ja kogemus, asjad muutusid liiga kiiresti, et võtta teooria abiks.	Praktika ja kogemus. Ei olnud aega teooria tudeerimiseks.	Praktika ja kogemus.	Praktika ja kogemus, polnud aega teooria jaoks.	Praktika ja läbi kogemuste vigade parandamine.	Praktika ja kogemus. Ei olnud aega teooriaks.
Täiendavad investeeringud?	Piirkonna laiendus, kogu Eestile	B2B e-kanali avamine	Ei ole.	Arendatakse uut platvormi.	Jaekaubanduse e-kaubanduse	E-kaubanduse arendamine.	E-kaubanduse kasutaja-	Uue e-kaubanduse

	kättesaadavaks .	(ehk e- kaubandus)			osa arendada paremaks.		sõbralikkuse täiustamine.	veebilehe arendus.
--	---------------------	-----------------------	--	--	---------------------------	--	------------------------------	-----------------------



## Lisa 4. Lihtlitsents

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

Mina, Arnold Ojamäe,

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

E-kaubandusega tegelevate ettevõtete kriisijuhtimine COVID-19 tingimustes,

mille juhendaja on Marianne Kallaste,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

04.01.2021

---

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