

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ramona Mägi

COVID-19 MÕJU RAHVUSVAHELISTUMISELE  
NELJA EESTI RÕIVA- JA AKSESSUAARIDISAINIETTEVÕTTE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Rahvusvahelise ettevõtluse kaasprofessor Tiia Vissak

Tartu 2025

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

## Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Ülevaade rahvusvahelistumise olemusest ja pandeemia mõjust sellele .....	6
1.1. Rahvusvahelistumise olemus ja seda mõjutavad tegurid.....	6
1.2. COVID-19 pandeemia ja selle mõju rahvusvahelistumisele .....	11
1.3 Ettevõtete rahvusvahelistumine rõiva- ja aksessuaaridisainis ja COVID-19 mõjud .....	16
2. Metoodika ja andmed.....	19
2.1. Metoodika valik ja andmete kogumine.....	19
2.2. Nelja Eesti rõiva- ja aksessuaaridisainiettevõtte rahvusvahelistumise taust .	20
2.3. COVID-19 mõjud Eesti disainiettevõtetele .....	25
Kokkuvõte.....	32
Viidatud allikad.....	34
Lisad.....	42
LISA A.....	42
Intervjuu küsimused.....	42
Summary .....	43

## Sissejuhatus

COVID-19 pandeemiat võib pidada üheks lähiajaloo laiaulatuslikumaks kriisiks. Ennenägematu pandeemia halvas kogu maailma, tabas kõiki eluvaldkondi ning on ettevõtetelt nõudnud loominguliste lahenduste kasutamist, et keeruliste aegade kiuste toime tulla. Ettevõtete rahvusvahelistumist on viimaste kümnendite jooksul süvitsi uuritud, kuid COVID-19 lisab sellele tervisekriisi mõõtme ning annab võimaluse vaadelda rahvusvahelistumist uutes tingimustes. Piirangud liikumisele ja häired tarneahelates takistavad tavapäraseid toiminguid ja laienemist rahvusvahelistel turgudel, nii et ettevõtted peavad otsustama, kas taanduda või otsida alternatiive (Barua, 2020; Liu jt, 2020; Ratten, 2020).

Käesolev bakalaureusetöö keskendub COVID-19 mõjule Eesti rõiva- ja aksessuaaridisainiga tegelevates ettevõtetes, täpsemalt sellele, kuidas see on mõjutanud nende rahvusvahelistumise protsessi. Otsustasin töö kirjutada Eesti disainiettevõtete põhjal, kuna Eesti võib ettevõtetele jääda asjatult liiga väikseks turuks – kuigi riigina on Eesti väike ja tundmatu, on Eesti disain juba praegu edukalt jõudnud kaugetesse maailma paikadesse, potentsiaali on rohkemakski. Kuna COVID-19 järelmõjudele lisaks on maailmas esile tulnud uued majanduslikud ja poliitilised probleemid, võib selline analüüs kasulik olla ettevõtetele endile, luues selgust võimalikes tulevikusuundumustes. Samuti ennustatakse, et lähikümnenditel võib äärmuslike epideemiate esinemise tõenäosus peaaegu kolmekordistuda (Marani jt, 2021), seega on oluline varasematest kriisidest leida põhilised õppetunnid.

Töö eesmärk on välja selgitada, kas COVID-19 tagajärjel muutus valitud ettevõtete rahvusvahelistumise määr; milliseid raskusi, kuid ka potentsiaalseid uusi võimalusi on pandeemia neile rahvusvahelistumisel toonud ning kui hästi ettevõtted kriisiolukorras toime tulid; samuti mida võiks pandeemiast õppida, et tulevikus samu probleeme vältida või lahendada.

Eesmärgi saavutamiseks seadsin endale järgmised uurimisülesanded:

1. Tutvuda põhjalikumalt rahvusvahelistumise teoreetilise taustaga.
2. Uurida ja käsitleda juba ilmunud teemakohast kirjandust COVID-19 mõjude kohta rahvusvahelistumisele.
3. Eelnevale tuginedes luua intervjuuküsimused, läbi viia intervjuud Eesti disainiettevõtete esindajatega, intervjuud kodeerida.
4. Analüüsida intervjuude põhjal valitud ettevõtete rahvusvahelistumist ja rahvusvaheliste tegevuste muutusi COVID-19 kriisi ajal.

Töö esimene peatükk keskendub teooriale, kusjuures esimene alapeatükk tutvustab rahvusvahelistumise mudeleid ning seotud mõisteid, samuti võrgustike, digitaliseerimise ja ettevõtlusele suunatuse rolli tänapäeva rahvusvahelistumisel. Teine alapeatükk räägib COVID-19 ja rahvusvahelistumise suhtest ning püüab selgitada, mil määral pandeemia kui VUCA olukord tavapärast protsessi muudab. Kolmas alapeatükk räägib sellest, millised on rahvusvahelistumise eripärad ning COVID-19 mõjud moetööstuses ja täpsemalt luksuskaupade puhul. Töö teine peatükk ehk empiiriline osa tutvustab esmalt uurimuse meetodikat ning andmete kogumise protsessi: intervjuud nelja ettevõttega salvestati, transkribeeriti ja kodeeriti. Teine alapeatükk tutvustab juhtumipõhiselt nelja ettevõtte rahvusvahelistumise lugusid ning annab ülevaate nende rahvusvahelise tegevuse määra. Kolmas alapeatükk keskendub rohkem rahvusvahelisele tegevusele COVID-19 mõju all, kasutab juhtumiülest analüüsi ning püüab leida kattuvad teemad, mis neljast intervjuust välja joonistuvad. Peatüki lõpus on mõned üldistused analüüsis leitu põhjal.

Soovin tänada juhendaja Tiia Vissakut abi ja erakordse kannatlikkuse eest, Tanel Veenret, Stella Soomlasi, Peeter Pappelit ja Kriss Soonikut, kes nõustusid intervjuudes osalema ja oma ettevõtteid tutvustama, ning Sirje Saarmanni julgustuse eest.

Tööd iseloomustavad märksõnad: COVID-19, rahvusvahelistumine, rahvusvahelistumise taandamine, VUCA, Eesti disain

## 1. Ülevaade rahvusvahelistumise olemusest ja pandeemia mõjust sellele

### 1.1. Rahvusvahelistumise olemus ja seda mõjutavad tegurid

Rahvusvahelistumine mõistena pole sugugi uus, kuid päris ühest määratlust pole sellele siiani leitud. Ettevõtluses tähendab see üldiselt majandustegevuse liikumist üle riigipiiride, kuigi rõhuasetused on autoritel erinenud. 1970ndatel hakati rahvusvahelistumise teoreetilist käsitlust täiendama ning esile tõusid esimesed mudelid.

Rahvusvahelistumist kirjeldatakse varasemates töodes kui jada astmelisi otsuseid, mis peaks aitama kõrvaldada teadmiste, oskuste ja ressursside vähesusest tekkinud probleeme (Johanson ja Vahlne, 1977; Johanson ja Wiedersheim-Paul, 1975). Johanson ja Wiedersheim-Pauli (1975) neljale firmale toetavas uurimuses eristatakse rahvusvahelistumise nelja etappi: esimeses puudub regulaarne eksporditegevus, teises alustatakse ekspordi esindajate kaudu, kolmandas luuakse tütarettevõtte või välisfiliaal müügi eesmärgil ning neljandas alustatakse tootmist vastavas riigis. Juba selles töös toodi aga välja, et rahvusvahelistumise protsess ei pruugi alati täpselt nii kulgeda ja kõiki etappe läbida.

Olulise mõistena tuuakse esile ka tunnetuslik distants (*psychic distance*), mille kujundavad „tegurid, mis takistavad või häirivad ettevõtte ja turu vahelisi informatsioonivooge“. Need võivad olla kultuurilised, poliitilised ja majanduslikud erinevused, kuid ka näiteks keelebarjäär, ning autorid usuvad, et nende takistuste ületamine on aeglane protsess. (Johanson ja Wiedersheim-Paul, 1975: 307-308) Hiljem Uppsala rahvusvahelistumise mudeli nime saanud mudelit arendasid edasi Johanson ja Vahlne oma 1977. aasta artiklis. Mudeli põhieeldus on, et välisturgude kohta käivad teadmised on välistegevuse arenguks ning sellekohaste otsuste tegemiseks hädavajalikud, kuid et neid teadmisi saabki peamiselt välistegevuse enda kaudu. Teadmised välisturgude ja -tegevuse kohta ning ressursside välisturgu pühendamise määr mõjutavad pühendumisotsuseid ning käesolevaid tegevusi, kuid need omakorda muudavad olemasolevaid teadmisi ja pühendumuse määra. Lühidalt, mida paremad teadmised turust, seda kõrgem on pühendumuse määr, mis omakorda on rahvusvahelistumist edasiviiv jõud. Ka mudeli täienduses pööratakse tähelepanu sellele, et teadmiste omandamise protsess on üldiselt pikk ning seetõttu pikendab rahvusvahelistumise protsessi ja toetab selle astmelist kulgemist. (Andersen, 1993; Daszkiewicz ja Wach, 2012; Johanson ja Vahlne, 1977; Welch ja Luostarinen, 1988)

Algse Uppsala mudeli järgi suundub rahvusvahelistumist alustav ettevõtte kõigepealt turgudele, millel on koduturuga väiksem tunnetuslik distants, seejärel aina kaugematele (Johanson ja Vahlne, 1990). Ka turu suurus võib vastavalt ettevõtte eelistustele

otsustusprotsessis oma rolli mängida: väiksem sihtturg nõuab alustades vähem ressursse ning väiksema koduturu puhul on ka sarnasem juba tuttavale turule, nii et ootamatuid takistusi esineb vähem ja teadmised turu toimimise kohta on paremad (Johanson ja Wiedersheim-Paul, 1975). Seega toimub protsess üldiselt väikeste sammude kaupa, kuid näiteks rohkete ressurrsidega suuritel firmadel on riskid väiksemad ja protsess võib toimuda kiiremini või järsemate sammudena, viies keerukamate tegevusteni. Sama võib juhtuda, kui teadmisi välisturu kohta on kergem omandada kas varasema kogemuse tõttu sarnasel turul või tänu stabiilsele tegutsemiskeskonnale. Rahvusvahelistumine pole alati sirgjooneline ja sujuv areng ka seetõttu, et protsessi võivad mõjutada ja korrapäratumaks muuta ettenägematud võimalused ja ohud. (Johanson ja Vahlne, 1990; Welch ja Luostarinen, 1988) Uppsala mudel võiks seetõttu paremini kirjeldada alles rahvusvahelistuma hakanud ettevõtteid. Hiljem, arenemise käigus teadmised kasvavad ja tehingukulud vähenevad ning eelmainitud tegurid pole enam nii olulised (Johanson ja Vahlne, 1990).

Uppsala rahvusvahelistumise mudel jätab esialgu siiski mitmed selgitavad tegurid välja, mudeli loomisele järgnenud kümnenditel on aga muutunud nii majanduslik keskkond kui ka ettevõtete käitumine ning lisandunud on teemakohast teadustööd (Johanson ja Vahlne, 1990; Johanson ja Vahlne, 2009). Welch ja Luostarinen (1988: 52–53) pööravad tähelepanu suhtlusvõrgustike rollile: sidemeid ostjate ja müüjate vahel ning hästitoimivat suhtlust võib olla keeruline luua, kui esineb nii informatsiooni asümmeetriat kui ka „füüsilisi ja kultuurilisi barjääre“, kuid see on rahvusvahelistumisel äärmiselt oluline. Kuna eelmainitud sidemete loomine võib osutuda väga keerukaks, on see omamoodi risk, mis võib ära hoida otsuseid välistegevuse kasvatamise suunas. Seejuures ei puudu ka nende autorite käsitlest viited tunnetuslikule distantstile. Lihtsam on nendel turgudel, kes on kultuuriliselt koduturgudega sarnasemad – „lähemates“ riikides alustamine annab aega rohkem teadmisi koguda, sidemeid luua ja vajalikke oskusi arendada. Võrgustike olulisust on hilisemates töödes tunnistanud ka Johanson ja Vahlne. 1999. aasta artiklis toovad autorid mudelisse tööstusvõrgustikud, mis võivad vastavalt tööstusele suuremat või väiksemat rolli mängida: rahvusvahelistumine võib toimuda tänu varem rajatud suhetele, mis aitavad uuel, kaugemal turul toime tulla. 2009. aastal rõhutavad autorid mudeli juurde naastes ja teistele uurimustele toetudes ärisidemete ja -võrgustike veelgi enam kasvanud tähtsust. Ettevõtete vahel on palju keerukaid sidemeid, mis moodustavad turu, ja neist osa saamine on vajalik, et rahvusvahelistumine õnnestuks. Needsamad sidemed aitavad kasvatada ka teadmisi ja pühendumust, millest eespool juba juttu oli ning mis olid olulised osised ka alguses mudelis. Seega on otsus, millisele uuele turule suunduda, tihedalt seotud ka juba olemasolevate suhetega võrgustikes, kuhu ettevõtte kuulub.

Johanson ja Vahlne toovad välja, et side ja usaldus peavad võrgustiku osalistel olema vastastikused, ning sarnaselt Welchile ja Luostarinenile tõdevad, et tunnetusliku distantsi kasvades on aina keerulisem selliseid suhteid luua. (Johanson ja Vahlne, 2009)

Võrgustike olulisus on ka üks uuemate rahvusvahelistumise teooriate osi. Varasemad käsitlused keskenduvad pigem suurematele ettevõtetele, väike- ja keskmise suurusega ettevõtete roll riikide majandustes on aga viimaste kümnenditega tunduvalt kasvanud – eeliseks on nende paindlikkus ja võime muutuvates oludes paremini kohaneda (Daszkiewicz ja Wach, 2012). 1990ndatel kerkisid rohkem esile ettevõtted, mis ei järginud varem loodud astmelist malli. Oviatt ja Mcdougall (1994) on uurinud ettevõtmisi, mis on „algusest peale rahvusvahelised“ (*international new ventures*, INV) ning üritavad välistegevusega oma konkurentsivõimekust tõsta, alustades kohe strateegiaga rahvusvahelistuda. Knight ja Cavusgil (2004) kasutasid sarnast mõistet: n-ö globaalseks sündinud (Born Global) ettevõtted alustavad samuti rahvusvahelistumist kas kohe asutamisel või väga selle lähedal. Selle mudeli puhul rõhutatakse globaliseerumise ning innovatsiooni tähtsust: piirideülene tihedam majanduslik seotus ja informatsiooni liikumine on tehingukuludis märkimisväärselt kahandanud, suured tehnoloogilised edasimineked IKT, tootmise ja transpordi valdkonnas on seda protsessi veelgi toetanud. See omakorda tähendab, et rahvusvahelistumise edu sõltub vähem firma vanusest ning ressursside ja kogemuste rohkusest kui varem – ressursid ei pea otseselt ettevõttele kuuluma, tuleb lihtsalt osata neile ligipääs leida. Võrgustike abil omandatakse vajalikke teadmisi ning tuvastatakse võimalusi. (Knight ja Cavusgil, 2004; Oviatt ja Mcdougall, 1994) See, milliseid võimalusi välisturul väärtustatakse ja kasutada otsustatakse, sõltub ka organisatsioonikultuurist, mis uuenduslike firmade puhul peegeldab sageli nende eripärast teadmiste ja oskuste pagasit ning juhtkonna suundumust rahvusvahelistumisele. (Knight ja Cavusgil, 2004; Zahra, 2005)

Eeltoodud uuemad teooriad, kus rahvusvahelistumine toimub kiirendatult, on tihedalt seotud innovatsiooniga – see on võtmeks ettevõtte rahvusvahelise äritegevuse toetamisel (Zahra 2021). Seejuures on oluliseks mõisteks *entrepreneurial orientation* (EO) ehk ettevõtlusele suunatus või *entrepreneurial proclivity* (EP) ehk ettevõtlusele kalduvus, mis hõlmavad uuele turule sisenemise protsesse ja vastavate otsuste tegemist (Lumpkin ja Dess, 1996; Matsuno jt, 2002). Mitmed autorid (Jean jt, 2020; Hervé jt, 2022; Zhou, 2007; Zucchella jt, 2007) on oma uurimustes leidnud, et EOle ja EPlle omased uuendusmeelsus, tulevikku vaatlikkus ja ettenägelikkus (*proactivity*) ning riskide võtmine (Lumpkin ja Dess, 1996; Matsuno jt, 2002) aitavad parandada ettevõtte konkurentsivõimet ning viia kiirema ja ulatuslikuma rahvusvahelistumiseni. Zhou (2007) uurimus kinnitas hüpoteesi, et EP

soodustab välisturu kohta teadmiste omandamist ja selle kaudu Born Global rahvusvahelistumise kiirenemist, Hervé jt (2022) leidsid samuti regressioonanalüüsi kaudu statistiliselt olulise positiivse seose EO teatud osade ja rahvusvahelistumise intensiivistumise vahel. Viimase uurimuse fookuses on aga ka digitaliseerimine ja innovatsioon – digilahenduste kasutuselevõtu kaudu saab stimuleerida innovatsiooni, mis omakorda aitab kohanduda teiste turgudega ja neil uusi võimalusi leida (Crespo jt, 2023). Seejuures on väga oluline roll ettevõtjal endal ja juhtidel: nende ülesanne on tagada organisatsiooniline õppimine (Chiva jt, 2014; Zucchella jt, 2007), soodustada digitaliseerimist ja jagada pühendumust teiste organisatsiooni liikmetega (Crespo jt, 2023). Digitaliseerimise õnnestumiseks on vajalik, et ettevõtte juhtidel endil on baasteadmised ja -oskused digitaalsete tööriistade kasutamiseks ja kaasnevate riskidega toimetulekuks (Crespo jt, 2023; Jean jt, 2020), ning kui vastavaid teadmisi pole, peaks juht kaaluma väljastpoolt ekspertide kaasamist (Zucchella jt, 2007). Digitehnoloogiareakendamise kaudu EOd tugevdades jõutakse rahvusvahelistumise intensiivistumiseni, kusjuures ettevõtja usk oma võimetusse ning julgus haarata digilahenduste pakutud võimalustest on lülilik digitaliseerimise ja EO vahel (Hervé jt, 2022).

Interneti ja IKT toodud muutusi tuleb seega tänapäeva rahvusvahelistumise teooriate juures arvesse võtta: tuttavad rahvusvahelistumise eeldused nagu informatsiooni kättesaadavus, rahvusvaheliste võrgustike olemasolu ja üldine rahvusvaheline mõtteviis aitavad kujundada e-turunduse strateegia, mis e-turunduse taktikate kaudu viib eduka rahvusvahelistumiseni (Skudiene jt, 2015). E-turundust hõlmab ka mõni e-kaubanduse definitsioon (WTO, 1998), kuid näiteks OECD (2019: 14) määratleb e-kaubandust kui „kaupade või teenuste müüki või ostu arvutivõrkude kaudu meetoditega, mis on konkreetselt disainitud tellimuste vastu võtmise või esitamise eesmärgil“. E-kaubandus on digiinnovatsiooni kiirenemise, seda hõlbustavate platvormide esile kerkimise ning veebis kaasatuse tõusu tõttu järjest kasvanud (UNCTAD, 2021): ITU andmetel oli 2021. aastal võrreldes 2014. aastaga interneti kasutajaid maailma rahvaarvust üle 20 protsendipunkti võrra rohkem (62%) ning e-kaubanduse maht oli sama ajaga kasvanud üle kahe korra (Statista, 2022). E-kaubandus aitab piire ületada ning kaubanduskulusid vähendada, on võrdlemisi madala riskiga, mugav ja pigem lihtne viis rohkemate klientideni jõuda (Pereira jt, 2021; UNCTAD, 2021). Digiplatvormi saab kasutada klientidega suhtlemisel ja tagasiside saamisel, et oma toote või teenuse tarbijat paremini tundma õppida (Pereira jt, 2021).

Jean jt (2020) ning Pereira jt (2021) käsitlevad aga ka digiplatvormidega seotud riski, mis võib INVde rahvusvahelistumise ulatust vähendada. Riski võivad tekitada konkurents ja

ebakindlus välisturul, erinevad tegurid nii kodu- kui ka välisturul ja puudulikud institutsioonid, mis aitaks muidu e-kaubandust võimaldada (Jean jt, 2020). E-kaubandusel on ka mitmeid barjääre, mis mõjutavad eriti just väiksemaid ettevõtteid: veebiplatvormi üles ehitamiseks on vaja palju ressursse, lisaks on vaja olla teadlik vastavatest regulatsioonidest ning arvestada osade riikide puhul proteksionismiga. Mõnes valdkonnas, kaasa arvatud rõiva- ja aksessuaaridisainis, on toote päriselus nägemine-katsumine ka väga oluline ning ilma selle võimaluseta võib mõni klient otsustada toote mitte ostmise kasuks. (Pereira jt, 2021)

Omaette probleem on aga rahvusvahelisuse mõõtmine. Kuigi rahvusvahelistumise määra hindamiseks on välja pakutud erinevaid näitajaid, on üldistusvõime ja usaldusväärsus neil siiski võrdlemisi väike (Sullivan, 1994). Üks lihtsamaid viise on vaadata välismaise müügi osakaalu kogumüügis, kuid see ei kirjelda hästi tegelikku võimekust rahvusvaheliseks tegevuseks ega selle loomust, samuti on selle näitajaga erinevates uuringutes väga erinevate tulemusteni jõutud (Sullivan, 1994; Welch ja Luostarinen, 1988). Welch ja Luostarinen (1988) on seepärast üritanud luua mitmedimensioonilist raamistikku, mis aitaks kasvu hinnata ning hõlmaks nii välja- kui sissepoole suunatud protsesse. Organisatsiooni välimise arengu näitajateks on nende käsitluses tegevusmeetod, müüdivad tooted ja teenused ning sihtturud. Uppsala mudelile kohaselt oodatakse, et välistegevuse kasvamisel ning müügiobjektide muutumisel või lisandumisel laienetakse ka aina rohkematele turgudele ning seda aina kaugemale „poliitilises, kultuurilises, majanduslikus ja füüsilises mõttes“ (Welch ja Luostarinen, 1988: 40). Nende näitajatega koos peavad edukaks rahvusvahelistumiseks toimuma arengud ka personali oskustes ja organisatsiooni struktuuris, samuti eeldatakse, et rahvusvahelistumise küpsemates faasides suureneb välistegevusele suunatud rahaliste ressursside ulatus. INVde ja Born Global ettevõtete puhul saab nende rahvusvahelistumise edukust hinnata vanuse järgi, kuid täpset vanust võib olla raske määrata. Näiteks võib ametlikule alustamisele eelneva pikka ettevalmistusperioodi või siis kasvab uus algatus välja juba põhjalike teadmiste ja kogemustega ettevõttest (Oviatt ja Mcdougall 1994).

Tähelepanu tasub pöörata ka rahvusvahelistumise taandumise protsessile (*de-internationalisation*). Benito ja Welch (1997: 9) on välja toonud järgmised vormid:

1. vastaval turul tegevuse vähendamine või sellelt lahkumine,
2. ressursside pühendamise vähendamine tegevusviisi muutmise kaudu,
3. välismaise tütarettevõtte/filiaali maha müümine või sulgemine,
4. välismaises ettevõtmises omandiosaluse vähendamine,
5. välismaise ettevõtte varade kinnipidamine (kohalike võimude poolt).

Kõige äärmuslikumal juhul toimub täielik *de-internationalisation* ehk välistegevuse täielik peatamine. Rahvusvahelise tegevuse taandamine on loomulik vastus majanduslike tingimuste muutusele, kui minimaalset soovitud tulemust ei suudeta enam saavutada (Benito ja Welch, 1997). See on eriti oluline praeguse olukorra ning käesoleva töö kontekstis – 2020. aasta alguses maailma haaranud COVID-19 pandeemia on majanduslikku keskkonda drastiliselt muutnud.

## 1.2. COVID-19 pandeemia ja selle mõju rahvusvahelistumisele

COVID-19 on kaasajal ennenägematu kriis, millel on olnud kaalukad tagajärjed maailmamajandusele. Kuigi teatud määral saab pandeemiat võrrelda teiste koroonaviiruste (SARS-CoV-1, MERS) haiguspuhangutega, on COVID-19 siiski tunduvalt ulatuslikum ning erinevalt eelmainitutest kasvanud ülemaailmseks pandeemiaks. COVID-19 ulatuslikud piirangud tähendasid, et inimesed ei saanud kodust väljas käia ja ärid seisis tühjana (Zahra 2021). Enne COVID-19 pandeemia puhkemist on seega suurte tervisekriiside mõju majandusele tänapäevases kontekstis vähe uuritud ja analüüsitud.

Ratten (2020) kirjeldab kriisi kui harva esinevat ja ühiskonda mõjutavat nähtust, mille kulg on väga ettearvamatu ning tekitab vajaduse kiiresti reageerida. Williamsi jt (2017) sõnul „järgneb erakordsele sündmusele häiritud struktuuride, rutiinide ja võimekuste tõttu keskkonnas turbulents“. Käesolev pandeemia on häirinud tarneahelaid ja ettevõtete rahavoogusid, muutnud töötingimusi ning piiranud nii kapitali kui ka inimeste vaba liikumist riikide vahel. Piiride sulgemine on raskendanud rahvusvahelist suhtlust ja välistegevust, mistõttu on paljud ettevõtted pidanud valima rahvusvahelistumise taandamise (*de-internationalisation*) strateegia. (Barua, 2020; Liu jt, 2020; Ratten, 2020) Näiteks, kuna palju tootmist toimub Hiinas, võib seal mõne vabriku kinnipanekul tekkida puudujääk, mis mõjutab hindu kogu tööstuses. Ettevõtted peavad tarneahela ümber korraldama, et häireid ennetada ja mitte ainult ühest tarnijast sõltuda. Samuti tuleb kaaluda teisi transpordiviise, et ootamatuste korral kergemini kohaneda. (Liu jt, 2020) See võib samuti tähendada rahvusvahelistumise taandamist, kuna mõnel välisurul vähendatakse eeldatavasti tegevust või pühendumust. Samas võidakse siis kaaluda mõnd teist turgu ja tegevuse mitmekesistamist.

Liu jt (2020) toovad välja, et hiinakeelne sõna „kriis“ koosneb kahest osast: esimene kannab kriisiseisundi mõtet, teine tähendab aga võimalust. Kuigi kriisiga kaasneb lugematuid negatiivseid tagajärgi, ei saa täiesti eirata ka võimalikke uusi väljavaateid, mida ootamatu olukord endaga kaasa toob. Kriis võib viia uuendusliku tegevuseni, et uute vajadustega kohanduda, ning innustada ettevõtjaid leidma lahendusi, mis on kasulikud nii üksikisiku,

organisatsiooni kui ühiskonna seisukohalt (Liu jt, 2020; Ratten, 2020). Tihedad ülemaailmsed sotsiaalsed ja majanduslikud sidemed, mis ühest küljest lubasid probleemidel süveneda, võivad aga teadmiste ja oskuste jagamise kaudu aidata kriisiga toime tulla ning tulevikuks väärtuslikke kogemusi anda.

COVIDi-laadset ebakindlat ja ettenägematut olukorda iseloomustab hästi ka VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) mudel: külma sõja järel tuli see kasutusele esmalt Ameerika Ühendriikide maaväe sõjakolledžis (*United States Army War College*) ning seejärel juba laiemalt, kirjeldamaks muutunud maailma ning leidmaks ja analüüsivaks järgmiseid muutusi. Ebakindel keskkond, kus toimuvad olulised muutused näiteks majanduses, tehnoloogias, poliitikas ning inimeste hoiakutes, kannustab ka ettevõtete juhte leidma viise ettenägematute sündmustega toimetulekuks ning neis isegi võimaluste leidmiseks. (Dziak, 2024) VUCA lühendi tähed tähendavad vastavalt volatiilsust või ebastabiilsust, ebakindlust, kompleksust või keerukust ning ebaselgust; täpsemad selgitused leiab tabelist 1. VUCA keskkonnas toimetulekuks on pakutud palju üldiseid soovitusi, millest peamine on organisatsiooni paindlikkuse ja kiirreageerimise panustamine (Atanassova jt, 2025; Bennett ja Lemoine, 2014a; Minciu jt, 2025; Sinha ja Sinha, 2020; Tram ja Tuyen, 2025; Troise jt, 2022). Lisaks tuuakse esile toetavat organisatsioonikultuuri ning detsentraliseeritud juhtimist (Atanassova jt, 2025; Minciu jt, 2025; Sinha ja Sinha, 2020; Tram ja Tuyen, 2025): töötajate tagasisidet kuulates ning nende erinevaid vaatenurki otsustusprotsessidesse kaasates on organisatsioon paindlikum. Juhi roll on ka valmisolek võtta riske (Atanassova jt, 2025; Tram ja Tuyen, 2025) ning soodustada kestva õpet, mille kaudu muutub tõhusamaks uute tehnoloogiate, teadmiste ja strateegiate lõimimine ettevõtte tegevusse (Atanassova jt, 2025; Minciu jt, 2025; Sinha ja Sinha, 2020; Tram ja Tuyen, 2025) ning tõuseb valmidus VUCA väljakutsetega hakkama saada.

Tabel 1

*VUCA elemendid ja nende näited COVID-19 kontekstis*

VUCA osis	Selgitus	Võimalikud lahendused	Näide COVID-19 kontekstis
<i>Volatility</i>	Kirjeldab muutuste kiirust, tihedust ja suurt ulatust. Olukorda ei ole üldiselt keeruline mõista ning infot on, kuid olud on pidevalt muutuvad, ebastabiilsed.	Aitab puhvri tekitamine: projekti tuleks arvestada teatava varuga ressursse, investeerida tuleks paindlikkusse, kuigi see võib esialgu olla kulukas (näiteks materjalivarude kogumine).	On oodata, et tekivad tarneraskused, haiguste uued lained, kuid millal ja mis ulatusega? Materjalide varu aitaks nii tarneraskuste kui ka toorme-/materjalihindade tõusu puhul.
<i>Uncertainty</i>	Kirjeldab üldist ebakindlust erinevates valdkondades ja vähest võimekust tulevikku ennustada. Sündmuste põhjuslikud seosed võivad olla selged, kuid pole kindel, kas tekib ka olulisi tagajärgi.	Aitab informatsiooni kogumine; lisaks olemasolevatele võrgustikele tuleks leida uusi, et saada juurde andmeid ja teisi vaatenurki.	COVID-19 puhkemise alguses oli keeruline ennustada, millal tuleb vaktsiin ja kui suur on selle mõju. Ettevõtte võib koguda informatsiooni vaktsiini loomise protsessi ja võimalike piirangute kohta.
<i>Complexity</i>	Kirjeldab keskkonda, kus on palju omavahel seotud ja teineteisest sõltuvaid osi. Informatsiooni kogumine ja mõistmine võib käia üle jõu.	Aitab restruktureerimine, ettevõtte protsesside ümber kujundamine vastavalt tegevuskeskkonna keerukusele, spetsialistide kaasamine.	Kui ettevõtte tegutseb erinevates riikides, võivad pandeemia ulatus ja piirangud neis oluliselt erineda. Aidata võiks tegevuse rohkem kohalikule tasandile viimine ja kohalike spetsialistide kaasamine.
<i>Ambiguity</i>	Kirjeldab keskkonna tõlgendamise keerukust; uudset olukorda, kus ennustuste tegemiseks puudub pretsedent ja põhjuslikud seosed on ebaselged, info puudulik/vastuoluline.	Aitab eksperimenteerimine: hüpoteeside püstitamine ja nende testimine aitab leida põhjuslikke seoseid ja sobivaid strateegiaid.	Pole varasemat tänapäeva sündmust, millega saaks väga hästi tekkinud kriisi võrrelda. Ettevõttel tuleb ellujäämise nimel erinevate strateegiatega eksperimenteerida.

Allikas: autori süntees Bennett ja Lemoine (2014a, 2014b), Dziak (2024), Kraaijenbrink (2018) ning Minciu jt (2020) põhjal.

Bennett ja Lemoine (2014a, 2014b) aga usuvad, et VUCA olukorras võimaluste ja edu püüdmiseks ei piisa üldisest lähenemisest ning just nelja elemendi eristamises peitub väärtus. Kui VUCA maailma nähakse üldise ja vältimatuna, ei tegutseta piisavalt probleemi

lahendamise nimel; samas tuleb olukorda lugeda õigesti, et ressursse ei viidaks valesse kohta ja võimalused ei jääks kasutamata. Näiteks ebaselgusega (*ambiguity*) toimetulekuks ei toimi samad lähenemised, mis teise kolme elemendiga: varude kogumine haaraks liiga palju ressursse, tõenäoliselt pole selge, milline informatsioon võiks kasuks tulla, restruktureerimise tulemus oleks ettenägematu. Ressursid tuleks selle asemel suunata erinevate strateegiate katsetamiseks ja analüüsimisse, et lõpuks leida kõige sobivam – põhjuslikke seoseid teadmata ei tohiks end kindlasse plaani lukustada. (Bennett ja Lemoine, 2014a) Lähenemised eri VUCA probleemidele on samuti toodud tabelis 1. Tegelikkus aga näitab, et paljud organisatsioonid teevad otsused siiski kogemuse ja vaistu toel hetkes, kindla arusaamata, mis selle tagajärjed tulevikus võivad olla (Minciu jt, 2020).

Kuigi ideoloogiliste konfliktide ja kaubandussõdade tõttu oli juba enne pandeemia puhkemist trend liikumas globaliseerumise taandumise (*de-globalisation*) ning proteksionismi tõusu suunas, võimendas COVID-19 seda veelgi (Ciravegna ja Michailova, 2022; Zahra, 2021). Näiteks Hiinas, kust tuleb suur osa meditsiinitarvikuid, läksid paljud vabrikud täiesti kinni. Seejärel võivad teised tootjad keskenduda oma koduriigile, naaberriikidele ja/või kindlale regioonile ja neil, kes ostavad enamiku toodangust välismaalt sisse, on ilma vajalike oskusteta keeruline kohaneda ja nõudlusele vastata (Zahra, 2021). COVID-19 võib kujundada ümber rahvusvahelistumise mustreid ja anda teed uute ärimudelite tekkele, muutes ettevõtete tegevusi, turule sisenemise viise, seda, kellega koostööd tehakse ja millistesse riikidesse suundutakse – tekivad uued regionaalsed ja riiklikud võrgustikud (Kafouros jt, 2022; Kurecic ja Hatlek, 2021; Zahra, 2021). Kuigi ühest küljest sundis pandeemia riike keskenduma oma majanduse kaitsmisele, takistades näiteks kodumaiste ettevõtete alalhoiu nimel INVde sisenemist turule, siis teisest küljest innustas see uuendama ja andis võimaluse suunata tootmine Hiina asemel teistesse Aasia riikidesse (nt. Vietnam, India) ning ka kohalikumale tasandile nii Euroopas kui ka USAs (Kurecic ja Hatlek, 2021; Zahra, 2021). Nagarajani ja Sharma (2021) uurimuse lähtepunktiks oli COVID-19 negatiivne mõju tarneahelatele ning üks hüpotees oli, et firmadel, kellel on suurem osakaal välismaisel müügil ning on mitmekesisemad, ei ole pandeemia mõju nii sügav. Eristati nelja regiooni – USA, Jaapan, Hiina ja ülejäänud Aasia – ning see hüpotees pidas statistiliselt olulisel määral paika tähtsates Aasia majandustes, oletatavasti just selle tõttu, et need võivad olla tarneahelas Hiina firmadele alternatiiviks ja seepärast nõudlus suurenes.

Võrgustikud, mis muidu rahvusvahelistumist toetavad, olid COVIDi tulekuga tugevalt häiritud. Kuna üle piiride sai vähe liikuda, siis oli raskendatud ka info liikumine, teadmuse suurendamine ning sellest tulenevalt tunnetusliku distantsi vähendamine, tehingud võisid

jääda tegemata või katkestuda. Uute sidemete loomine on sellistes tingimustes keeruline ja seepärast tuleb abi leida juba olemasolevatest ärisuhetest ning sidemetest pere ja sõprade kaudu (Zahra, 2021). Kriis on tõuganud rohkem inimesi kasutama digilahendusi ja hindama nende võimekust ning võimalusi. Kuigi interneti kaudu võib olla raskem luua uusi ja kestvaid sidemeid, leidub neil lahendustel ka mitmeid positiivseid külgi. Videokõnede kaudu saavad töötajad suhelda ja üksteise tegemistega kursis püsida ka siis, kui koos samas kohas viibida pole võimalik. Sedalaadi suhtlus on mugavam ja tunduvalt odavam kui traditsioonilised töölähetused, samuti on nii võimalik tihedamini üksteisega ühendust võtta. Kui töötajatel on vastav väljaõpe, muudab uute tehnoloogiliste lahenduste edukas kaasamine ettevõtte paindlikumaks ning otsuste tegemise protsessi tõhusamaks, reageerimaks kiiremini turul toimuvatele muutustele – see on VUCA keskkonnas õnnestumiseks hädavajalik (Atanassova jt, 2025; Crespo jt, 2023; Troise jt, 2022; Zahra 2021). Lisaks on nii lihtsam vajadusel mujalt maailmast personali värvata (Papagiannidis jt, 2020), mis võib aidata rahvusvahelistumise protsessis tunnetuslikku distantsti ületada.

Kuigi COVIDil on olnud rängad mõjud paljudele erinevatele tegevusaladele, on valdkondi, kus kriis on tekitanud ka uusi võimalusi. Ettevõtetel, mis olid võimelised oma toodangut kohandama ja keskenduma näiteks meditsiinitarvikute või nende osade tootmisele, oli kergem raskustega toime tulla (Liu jt, 2021; Zahra 2021). Peamised võitjad olid aga digitaliseerimisega tegelevad ettevõtted või need, kes oskasid seda oma tegevuses ära kasutada: näiteks saavutasid edu e-õppe ja koduste meelelahutusteenuste võimaldajad (Zahra 2021), samuti kulleriteenuste osutajad, eriti just digipädevate ja kõrgema sissetulekuga klientide hulgas (UNCTAD, 2021; Unnikrishnan ja Figliozzi, 2021). Digitaliseerimise kaudu saab stimuleerida innovatsiooni, mis omakorda aitab toime tulla VUCA olukordadega, teisest küljest kannustavad ebakindlad tingimused konkurentsieelise saavutamise eesmärgil uuendama (Crespo jt, 2023; Zahra, 2021). Uuenduslikkus aitab jällegi välisturgudel kasvada ja uutele laieneda. Tänu digilahendustele edenenud e-kaubandus on pandeemia ajal hoogu veelgi juurde saanud – see on paljudele olnud ainus võimalus vajalikud kaubad kätte saada, kui ollakse isolatsioonis või piirangute tõttu on keeruline liikuda. Ettevõtja vaatenurgast võimaldab see müüki jätkata ka siis, kui päris kauplus suletakse ja kohapeal müüki ei toimu. Ka turundus liigub peamiselt digiplatvormidele ning klientidelt tagasiside saamine interneti kaudu on olulisem kui kunagi varem: integreerides klientide tagasisidet uutesse toodetesse, teenustesse ja protsessidesse paraneb ettevõtte sooritus uuenduslikes tegevustes (Crespo jt, 2023; Zahra, 2021) ning sellega võib tõusta ka rahvusvahelistumise ulatus. Sellegipoolest

tasub märkida, et rahvusvahelisele e-kaubandusele pole COVIDi mõju olnud nii positiivne kui kodumaisele (Lee jt, 2023; UNCTAD, 2021).

COVID-19 valguses on aina aktuaalsem ka jätkusuutlikkuse teema (Zahra, 2021; Üner jt, 2022). Jätkusuutlikud investeeringud aitavad „vähendada võimalikke riske, optimeerida ressursikasutust ja parandada turul mainet“ (Minciu jt 2025: 657). Kriis tegi veelgi selgemaks, et ettevõtted ei saa majanduslikke probleeme käsitleda sotsiaalsetest eraldi ning peaks tegema pingutusi selle suunas, et oma tegevusega leevendada ebavõrdsust, probleeme tervisehoiuga, samuti tegema samme keskkonna säästmise nimel. Jätkusuutlikkuse printsiipe peavad järgima ka VKEd (mikro-, väikesed ja keskmise suurusega ettevõtjad), kellest paljud on seda siimaani pidanud pigem suurkorporatsioonide mureks (Hu ja Hung Kee, 2023). Minciu jt (2025) uurimuse järgi polnud aga pandeemia jooksul arusaam jätkusuutlike investeeringute olulisusest eriti muutunud, seega võib see tulevikus olla kasvukoht ning võimaluste allikas VUCA maailmas.

### **1.3 Ettevõtete rahvusvahelistumine rõiva- ja aksessuaaridisainis ja COVID-19 mõjud**

Rahvusvahelistumine on oluline teema ka rõiva- ja aksessuaaridisainerite tegevuse laienemisel – koduturg ei pruugi olla kõige sobivam disaineri loominguks, nõudlust on keeruline ennustada ning seal võib olla tihe konkurents, mis piirab nende võimalusi.

Rahvusvahelistumist rõiva- ja aksessuaaridisainiga tegelevates ettevõtetes võib samuti mingil määral kirjeldada rahvusvahelistumise mudelite kaudu. Uppsala mudeli näitena võib disainer esialgu rahvusvahelist müüki teostada müügiagendi kaudu vaid mitme brändi toodanguga butiikides, kuid turuga tuttavamaks saanuna suurendatakse pühendumust ning otsitakse oma brändile eraldi müügitöötajaid. Neid, kes jõuavad rahvusvahelistumisega päris oma poeni või tütarettevõteteni koduriigist väljaspool, on siiski vähe, suurem osa sõltumatutest disaineritest jäävad madalama pühendumuse juurde ning piirduvad hulгимүүгига edasimüüjatele (Van Andel jt, 2014). Samas on leitud, et Uppsala mudel ei pruugi disainiettevõtteid eriti täpselt kirjeldada (Childs ja Jin, 2014; Jin ja Cedrola, 2016) ning kõrgekvaliteedilist disaini tootvad iseseisvad ettevõtted rahvusvahelistuvad pigem Born Global mudeli järgi (Van Andel jt, 2014). Selle mudeli järgijad kalduvad olema aktiivsemad ja tulevikku vaatavad ning võivad välisurule sisenedes olla agressiivsemad. Edukaks rahvusvahelistumiseks on eriti olulised varasemad kogemused ja taas tugevad võrgustikud, paindlikkus, avatus muutustele ning suutlikkus võimalustele aktiivselt reageerida (Moore, 1997; Van Andel jt, 2014; Wigley jt, 2005). Esmalt ei lähe sellised ettevõtted tingimata kõige suurematele ja kasumlikele turgudele, vaid liiguvad turgudele, kus neil ongi juba võrgustike kaudu ühendused (Van Andel jt, 2014).

Rõiva- ja aksessuaaridisaini valdkonnas on rahvusvahelistumise barjääriks kindlasti kõrged kulud, eriti, kui disainer pole osa suuremast ettevõttest (Euroopa Komisjon, 2019; Stoian jt, 2016; Van Andel jt, 2014): sobiva personali, agentide, edasimüüjate ja koostööpartnerite leidmine on keeruline ning disaineri tutvustamiseks messidel ja moenädalatel käimine on väga ressursimahukas. Disainivaldkonnas on äärmiselt olulised ka brändi identiteet ja kuvand, seega võib rahvusvahelistumisel osutada probleemiks selle üle kontrolli vähenemine või puudumine – kui brändil pole selget, kindlat kuvandit, on raske edu saavutada (Moore, 1995; Van Andel jt, 2014). Samas tuleb silmas pidada, et välisturul võib koduturuga võrreldes tähtsam olla mõni muu brändi tahk, seega võib tekkida vajadus sihtturul kohandada ärimudelit või turundust ning positsioneerida end hoopis teisiti (Moore, 1997; Van Andel jt, 2014; Wigley jt, 2005).

Kui COVID-19 maailma tabas, ennustati Business of Fashion ja McKinsey (Amed jt, 2020) koostöös ilmunud raportis, et pärast kahekuust poodide sulgemist oleks suurtes raskustes 80% moefirmadest. Tarneraskused ja ulatuslikud karantiinikohustused näiteks moetööstusele üliolulistest Hiinas ja Itaalias (D'Arpizio jt, 2020) tähendasid, et kohati võis töö täielikult seiskuda ning ettevõtted pidid hakkama mõtlema oma tegevuse toomisele tagasi koduriiki või sellele lähemale (Amed jt, 2020), vähendades rahvusvahelistumise määra. Tarbija valmidus kulutada langes järsult ning eriti rängalt mõjus see luksuskaupade valdkonnale, mis muutus läbini kõrvaliseks. Luksuskaupu, sealhulgas kõrgekvaliteedilisi rõivaid ja aksessuaare iseloomustab ka tugev sõltuvus turistide ostudest: hinnanguliselt 20-30% tööstuse tuludest tuleb tarbijatelt, kes teevad oma oste koduriigist väljaspool (Achille ja Zipser, 2020). Seejuures mängivad eriti suurt rolli Hiina kodanikud, kellele omistatakse 90% 2019. aasta luksusturu kasvust (D'Arpizio jt, 2020). Võimalikke COVID-19 mõjusid disainiettevõttele näitab tabel 2.

Tabel 2

## COVID-19 võimalikud mõjud disainiettevõttele

COVID-19 tõttu toimunud muutus	Positiivsed mõjud disainiettevõtete vaatenurgast	Negatiivsed mõjud disainiettevõtete vaatenurgast
Riigipiiride ülesed liikumispiirangud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inimesed kulutavad vähem nt reisimisele, nii et vaba raha disainitoodete ostuks jääb kätte</li> <li>Võimaldab kulusid kokku hoida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inimesed ei käi välismaalt kohapeal poes, vähem turistide oste ja suust-suhu turundust</li> <li>Ei saa käia välismaistel messidel oma brändi tutvustamas</li> </ul>
Riigisisese liikumispiirangud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehnoloogiliste lahenduste arenemine</li> <li>E-kaubanduse kasv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Töötajad ei saa kohal käia, tootmine võib aeglustuda või seiskuda</li> <li>Inimesed ei käi väga väljas, ei ole vaja uusi riideid ja aksessuaare</li> </ul>
Häired tarneahelates	<ul style="list-style-type: none"> <li>Võimalik tarneahelat lihtsustada ja jätkusuutlikumaks muuta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viivitused tarnes</li> <li>Sisendmaterjalide hinnatõus</li> </ul>
Muutunud tarbijakäitumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Julgustab uuendamist, tarbija tähelepanu püüdmiseks leitud uued lahendused või muutused toodangus võivad kasuks tulla ka tulevikus</li> <li>Eelistatakse rohkem kohalikku, kodumaalt võidakse leida uusi kliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hinnatundlikkus kasvab, uued rõivad ja aksessuaarid jäävad eelarvest välja</li> <li>Eelistatakse rohkem kohalikku, välismaiseid kliente jääb vähemaks</li> </ul>

Allikas: autori koostatud.

Digitaliseerimine muutus COVIDiga möödapääsmatuks ning andis rõiva- ja aksessuaaridisaineritele võimaluse e-kaubanduse ja -turunduse kaudu kuluefektiivselt äritegevus säilitada, kuigi tõenäoliselt vähenenud tuludega. Suur eelis tekkis neil, kes suutsid kiiresti kohaneda ja tulevikule mõeldes luua sidusa kogemuse *offline*- ja *online*-kanalite vahel (Amed jt, 2020; D'Arpizio jt, 2020; Guercini jt, 2020). Uuema võimalusena kerkisid esile ka n-ö virtuaalsed müügisaalid ja *moe-show*'d – viis oma tooteid esitleda, ilma et peaks kulutama ressursse reisimise ja füüsiliste näidiste transportimise peale (Amed jt, 2020). See omakorda võib lihtsustada potentsiaalsete partneritega suhtlust ja koostööd ning kiirendada rahvusvahelistumist, seejuures on see mõistlikum ka jätkusuutlikkuse vaatepunktist. Jätkusuutlikkus oli päevakajaline teema juba enne pandeemiat, kuid COVID-19 valguses tuli

see veel rohkem fookusesse. Kuigi teadlikkus on aina kasvanud, on keeruline öelda, mil määral tegelikult jätkusuutlike lahenduste ja tarbimisharjumuste poole liigutakse. 2021. aastal korraldatud YouGovi küsitluse järgi pidas 42% eurooplastest eetiliste ja jätkusuutlike riiete ostmist küll oluliseks või väga oluliseks, kuid vaid 12% luges moevaldkonda üheks nendest, kus jätkusuutlikkus on kõige olulisem. Samuti oli kõige tähtsamaks teguriks riiete ostmisel hind, seda 68 protsendil vastanutest. Pandeemia muutis inimesi varasemast veel hinnatundlikumaks, mistõttu jätkusuutlikkuseni püüdlevatel ettevõtetel võib olla keerulisem uutele turgudele siseneda ja kliente leida.

Pärast COVID-19 taandumist taastus maailma mastaabis isiklike luksuskaupade (*luxury personal goods*) turg kiiresti eesotsas ehete ja rõivaste kategooriatega: 2021. aasta lõpuks jõudis turg tagasi 2019. aasta tasemele, 2022. ja 2023. aastal jätkas kasvu (Lannes ja Xing, 2024). Sellegipoolest ennustatakse majanduslanguse, poliitilise olukorra ja muutuva tarbijakäitumise valguses, et 2024. aastaga see kasv lõppeb (Balchandani jt, 2024; D'Arpizio ja Levato, 2024). Eesti ettevõtteid mõjutab veel suurel määral 2022. aastal puhkenud Ukraina-Vene sõda, mis viis tol aastal Eestis inflatsiooni Euroopa Liidu kõrgeimaks, 19,4% peale; EL keskmine oli 10,2 protsendipunkti madalam, 9,2% (Eurostat, 2024). Tõusnud energia- ja toormehindade tõttu on tootmine tunduvalt kallim, teiselt poolt tarbijal on hinnatundlikkus ja ebakindlus väga kõrged. Samuti ei saa kehtestatud sanktsioonide tõttu Venemaale rõivaid ega aksessuaare eksportida (ACAMS, 2022), seega langes täielikult ära üks võimalik välisurg.

## 2. Metoodika ja andmed

### 2.1. Metoodika valik ja andmete kogumine

Otsustasin kasutada uuringu läbi viimiseks just intervjuusid, sest see formaat annab parima võimaluse analüüsida valitud ettevõtete kogemuste eripärasid. Kättesaadavaid kvantitatiivseid andmeid on selliste ettevõtete kohta vähe ning üksnes majandusaasta aruannete põhjal oleks peaaegu võimatu järeldusi teha. Intervjueerimise kaudu saan ligipääsu uurimisaluste tõlgendusele sündmustest ja sisukama ülevaate nende kogemustest (Charmaz, 2006). Kuna rahvusvahelistumise määr on raskesti hinnatav ja ebamäärane ning selgeid näitajaid keeruline valida, on intervjuu parem variant eri nüansside leidmiseks ja avamiseks. Soovisin kasutada poolstruktureeritud intervjuu formaati, mille eelis seisneb selle paindlikkuses ning mis annab võimaluse täpsustamiseks ja hiljem sügavamaks analüüsiks intervjuu käigus tekkinud lisaküsimuste kaudu (Bryman, 2016).

Andmed kogusin nelja Eesti disainiettevõtte kohta poolstruktureeritud individuaalsete intervjuude kaudu, uurides ettevõtte rahvusvahelistumise ulatust, suundi ja kuidas need

COVID-19 kriisi käigus muutusid. Ettevõtetega võtsin ühendust meili kaudu ning nõusoleku saamisel leppisime kokku intervjuu toimumise viisid. Intervjuud viisin läbi disainer Tanel Veenrega Microsoft Teamsi keskkonnas (40 minutit, detsember 2023), disainer Stella Soomlaisiga telefonikõne teel (31 minutit, detsember 2023), ALPAKA esindaja Peeter Pappeliga Microsoft Teamsi keskkonnas (33 minutit, jaanuar 2024) ning Kriss Soonikuga WhatsAppi kõne teel (59 minutit, jaanuar 2024). Intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul ning töödeldi TTÜ veebipõhise kõnetuvastuse abil (Olev ja Alumäe, 2022), mille järel parandasin transkriptsiooni intervjuu salvestust läbi kuulates käsitsi. Sellele järgnes intervjuude kodeerimine Atlas programmi (2023, versioon 23.4.0) abil ja analüüs.

Töös kasutasin nii juhtumipõhist kui ka juhtumiülest analüüsimeetodit (Kalmus jt, 2015), et sügavamalt mõista valitud ettevõtete rahvusvahelistumise dünaamikat ja COVID-19 mõjusid. Juhtumipõhine analüüs võimaldas keskenduda üksiku ettevõtte rahvusvahelistumise loole. See aitas kujundada parema arusaama ettevõtte kogemustest ja väljakutsetest rahvusvahelistumise protsessis. Samas kasutasin ka juhtumiülest analüüsi, kui uurisin mitut ettevõtet ja nende kogemusi pandeemiaga seoses. Kogusin intervjuudest kokku osad, mis puudutasid COVID-19 mõjusid, ja võrdlesin neid, et leida nii ühiseid mustreid kui ka erinevusi. See meetod võimaldas saada üldisema arusaama sellest, kuidas Eesti rõiva- ja aksessuaaridisainiga tegelevad ettevõtted on reageerinud ja kohandanud oma tegevust pandeemia tingimustes.

## **2.2. Nelja Eesti rõiva- ja aksessuaaridisainiettevõtte rahvusvahelistumise taust**

Intervjuud viisin läbi nelja disainiettevõttega, kel kõigil on erinevad fookused ning rahvusvahelisel müügil käibes erinev osakaal.

**Esimene intervjuu** toimus **Tanel Veenrega** (Õhuloss OÜ), kes on omanimelise brändi asutaja, juht ja disainer. Tanel Veenre on küll kõige tuntum oma ehete poolest, kuid on aastate jooksul tootegrupiti laienenud ning olulisematena toob välja siidist moetooted ja viimase laienemise portselani näol. Ettevõtte asutamiseks loeb Veenre kokkuleppeliselt aastat 2010, kuigi algusaastad on võrdlemisi ebamäärased. Eksport muutus talle olulisemaks ligikaudu viis aastat pärast asutamist. Esialgsed tegevused toimusid EASi eksporditoetuse raames viies Euroopa riigis, kuid disainer peab seda pigem ebaõnnestumise looks: õpiti tundma vastavat keskkonda ja strateegiat mõistmaks, et see ei sobi neile. Tegevusi välismaale laienemise eesmärgil on olnud palju teisigi – messid üle Euroopa, Stockholmi moenädal, visiit Jaapanisse majandusministriga, hiljuti Amazoni konsultatsioon – kuid needki on olnud mittetulusad. Üheks põhjuseks peab Veenre, et näiteks nende üht äratuntavamamat ja edukamat ehete sarja, „kõrvamarju“ on võrdlemisi keeruline positsioneerida, kuna ehtemaailm on

disaineri hinnangul siiski väga konservatiivne ning pigem käib hõbeda ja väärisehete müük. Seepärast on tekkinud tunne, et nad ei sobi päriselt ei ehtemessile ega moemessile ning õige profiiliga messi enda toodangu esitlemiseks pole veel leitud. Väikesel brändil on üleüldse raske messidel silma jääda ning piiratud ressursside tõttu potentsiaalsetele edasimüüjatele mingit garantiid anda. Saadud on küll väiksemas mastaabis diile, kuid see ei ole arvestades messidel käimise kulukust tulus, lisaks on sellistesse tehingutesse panustatud ressursid tihti suuremad kui saadud tulu.

Selle asemel avastas Veenre eksporditegevuse sihiks Hiina: „Kõige teadlikum on tänaseks eksporditegevus Hiina suunal, aga see on täiesti nullist uue brändiuniversumi ehitamine. Seal ei saa kasutada ühtegi olemasolevat ei teadmist ega ka üles ehitatud mingisugust süsteemi, ükskõik, kas see on müügisüsteem, turundussüsteem – seal on kõik nagu nullist.” Intervjuu ajaks viis-kuus aastat tagasi märkas ta ühel päeval, et järsku on veebipoest mitmel päeval järjest olnud müüke Hiina. Juhuslikult oli tal samal ajal ateljees kaks Hiinast pärit praktikanti ning nende ülesandeks sai välja selgitada, mis selle põhjuseks võis olla. Sel hetkel oli Hiinas üks edasimüüja, kes vahel disainiturgudel kõrvamarju paarikümne kaupa ostis, ning saadi teada, et tõenäoliselt tema oli ehted müünud edasi ühele olulisele Hiina stiiliikoonile ja mõjuisikule. Viimane postitas korduvalt pilte, Veenre ehted kõrvas, ning sealt algaski huvi Eesti disaineri toodete vastu Hiinas. Veenrele pakuti ka vahendajate kaudu võimalust Hiina turul, kuid ta otsustas sinna suundumise ise käsile võtta. Disainer oli juhendanud ühe Hiina tudengi magistritööd Kunstiakadeemias, tudeng jäi Eestisse ning nüüd juhib ta kogu Veenre eksporditegevust Hiina suunal.

Veenre rõhutab, et välismaalasel üksi oleks muidu Hiina turule siseneda täiesti võimatu – proteksionism avaldub näiteks selleski, et juriidilise isiku registreerimiseks on vaja mitmeid kontosid, mida välismaalane avada ei saa. Klienditeeninduse jaoks ostavad nad Hiinas teenust sisse, sest see toimib tuttavast väga erinevalt: suur osa klientidest jätab tagasisidet ning ootab äärmiselt kiiret vastust, vastasel juhul on tulemus arvustus ühe tärniga. Seega on VUCA keskkonnas keerukusega toimetulekuks ning võimaluste leidmiseks (Bennett ja Lemoine, 2014a), sisenemisbarjääride ja tunnetusliku distantsi vähendamiseks hädavajalik leida asjatundja, kes Hiina süsteeme tunneb, muidu on hästitoimivaid suhteid ettevõtte ja kliendi vahel keeruline luua ning rahvusvahelistumine võib ebaõnnestuda (Welch ja Luostarinen, 1988).

Teise peamise suunana toob Veenre välja *online*-müügi. Praegugi peab ta seda ja eriti just veebiturundust üheks brändi tugevaimaks küljeks. See tuleb brändile kasuks, arvestades digitaliseerimise, innovatsiooni ja rahvusvahelistumise seoseid, e-turunduse olulisust edukal

rahvusvahelistumisel (Chiva jt, 2014; Crespo jt, 2023) ja digilahenduste rolli ettevõtte paindlikkusel ja VUCA maailmas kiirel kohanemisel (Atanassova jt, 2025; Sinha ja Sinha, 2020; Troise jt, 2022). Samas tõi Veenre välja, et täpsemalt pole neil siia maani olnud võimalik veebilehe külastusi jälgida ja analüüsida ega SEOga tegeleda, nende e-poe platvorm ei lase isegi korralikult mõõta, palju tellimusi läheb väljaspoole Eestit. See võib aga pärssida edasist digitaliseerimist, ettevõtte tegevuse tõhusamaks muutmist ning rahvusvahelistumist.

**Teine intervjuu** toimus **Stella Soomlaisiga** (Osaihing Artisana), kelle omanimeline bränd toodab ringdisaini põhimõttel nahast aksessuaare aastast 2011 (kuigi eritellimusi on Soomlais täitnud juba aastast 2004). Materjal toodetakse imporditakse, disain ja tootmine käib aga kohapeal. Müügiks kasutatakse oma poodi, e-poodi, Eesti-siseseid edasimüüjaid, vahepeal on välismaal olnud ka *pop-up* poode ning müüki sealsetes poodides, kuid rõhk on nüüd ikkagi Eestil. Esimesed rahvusvahelised tegevused olid seotud Eesti Disainerite Liidu ühishäätuste ja *pop-up*'idega üle maailma, mis aitasid mingil määral aru saada, kus võiks huvi olla. Näiteks Lõuna-Euroopas on nahast aksessuaaride puhul palju kohalikke tegijaid, kelle kõrval pole välismaalane eriti konkurentsivõimeline. Olulisimateks välisurgudeks peab Stella Soomlais Soomet ja Saksamaad, kuhu oli plaanitud teadlikum laienemine, ning varem olid ka USA ja Rootsi pisut suurema tähtsusega.

Kliendid jõuavad tavaliselt Stella Soomlaisi toodeteni kas sotsiaalmeedia kaudu või tänu soovitusetele kelleltki, kes oli poodi kohapeale sattunud ja midagi suveniiriks ostnud. Sihtturud valiski Soomlais poes käiva kliendi järgi, kellele stiil ja hinnaklass sobib. Kuna Soome ja Saksamaa poolt sattusid ette õiged inimesed, siis valiti just need riigid tõsisemaks ekspordiks välja ja kasutati abiks EASi konsultanditeenust. Veebileht on olemas nii soome kui ka saksa keeles ja tööl on kaks soome keele valdajat (üks tootmises ja üks müügis), mis võib aidata vähendada informatsiooni asümmeetriat ja tunnetuslikku distantssi ning muuta sinna laienemise kergemaks (Johanson ja Vahlne, 2009; Welch ja Luostarinen, 1988). Saksamaa turult on Stella Soomlais nüüd aga taandunud – ootamatult tuli välja, et Saksamaal on väga suur tagasisaatmiste protsent. See ei lähe aga sugugi kokku väikese jätkusuutlikkust edendava brändi väärtustega, kuna ühe toote süsinikujalajalg läheb väga suureks. Ka varud pole piisavalt suured, et sellistel tingimustel head hinda pakkuda. Soomlais toob samuti välja e-poe olulisuse, kuid tõdeb, et veebiturundusest jääb puudu ning SEOsse tahaks kindlasti rohkem panustada.

**Kolmas intervjuueeritav** oli Peeter Pappel, Decoreter OÜ üks omanikest ja juhataja, kes tutvustas kaubamärki **ALPAKA**. ALPAKA nime all toodetakse alpavillast sisustustooteid (pleedid, voodikatted, padjad), moetooteid ja aksessuaare (mütsid, sallid,

sokid, kampsunid, mantlid). Selle ettevõtte rahvusvahelistumine erineb eelmistest märkimisväärselt: rahvusvahelistumist alustati kohe pärast ettevõtte loomist, käies erinevatel disainimessidel end tutvustamas. Eestis polnud neil enne seda ühtki klienti. Pappel tõdeb, et väga suurt strateegilist plaani neil ei olnud, uuriti lihtsalt erinevaid messe. Esimene sobiv mess, kuhu õnnestus koht saada, oli Itaalias, hiljem on kõige rohkem käidud Prantsusmaal, aga ka Saksamaal, USAs ja Jaapanis. 2022. aastal 15-aastaseks saanud brändiga oli intervjuu ajaks Pappeli sõnul tõsisemalt tegeletud 12-13 aastat ning nüüd peab ta olulisimateks turgudeks Saksamaad, Prantsusmaad, Hollandit. Pikka aega oli nende hulgas ka Jaapan, aga COVID-19 tulekuga vähenes selle osakaal tunduvalt. Lisaks tegutsevad nad eraldi Kanadas sidusettevõtte kaudu, kus neil on osalus. ALPAKA on seetõttu nähtavalt kõrgema rahvusvahelistumise määraga kui eelmised intervjuueeritavad ning seda kinnitavad ka numbrid: Pappel räägib, et alguses oli neil aastaid, kus rahvusvahelise müügi osakaal oli 80% ja ülegi. Viimase viie-kuue aasta jooksul on aga Eesti tähtsus suurenenud, kuna nad on ise siin rohkem jae- ja *online*-müüki panustanud, ning nüüdseks on umbkaudu 60% müügist Eestisse ja 40% mujale.

Siiaamaani on ALPAKA sihtturgudega suhtlemisel omal käel küllaltki hästi hakkama saanud – kuigi varem on olnud agente näiteks Hollandis, Prantsusmaal ja Saksamaal, siis 2024. aasta alguseks ainult Suurbritannias. Pappel kirjeldab suhtlusviise erinevatel turgudel: kui USAs on suhtlus väga konkreetne ja lakooniline, siis Jaapanis on väga oluline, *kuidas* suhtled ja suhtlust hoiad. Suhtlus sõltub väga ka kliendist endast – on suur vahe, kas räägid mõne suure firma ostuspetsialistiga, kes tegelebki selle kindla alaga, või hoopis väikse poe omanikuga, kellel on kõikehõlmav ülevaade ettevõttest.

Sarnaselt teistele intervjuueeritavatele peab Peeter Pappel e-poodi väga oluliseks kanaliks – osakaal müügist on sel hinnanguliselt 15-17% ning sealt saadakse tagasisidet, mis tooteid ostetakse. Pappel räägib, et nad ka analüüsivad andmeid e-poe liikumiste kohta järjest põhjalikumalt, ning usub, et jälgivad seda täpsemalt kui paljud teised sarnased konkurendid.

**Neljas intervjuueeritav** oli omanimelise disainerbrändi asutaja ja disainer **Kriss Soonik** (KINOOS INVEST OÜ). Tegutsenud on nad 15 aastat alates aastast 2009, alustades disainerpesubrändina ning luues luksuspesu ja mugavaid sohvariideid (*loungewear*). Aastatega on tootevalik laienenud ning nüüd toodetakse ka kergemaid ülerõivaid, nagu näiteks kleidid ja püksid. Sarnaselt ALPAKALE alustas Kriss Soonik rahvusvahelistumist kohe asutamisel. Protsess käis justkui tagurpidi: Kriss Soonik ise elas juba sel ajal Londonis ning Eestisse jõudis oma loomingut müüma alles viis aastat hiljem. Kui välismaal käis müük

peamiselt butiikide kaudu, siis Eestis tolle ajani sobivat kohta ei leidunud. Bränd on siiski alati olnud Eesti bränd ja ka tootmine toimub kodumaal.

Esimesed edasimüüjad olid Londonis, Portugalis ja Itaalias. Soonikul sihtturgude valimisel kindlat strateegiat polnud, küll aga sattus ta olema „õigel ajal õiges kohas“ ning kohtuma teiste omasugustega. Koos korraldati väikseid messe ning käidi suurlinnades oma loomingut näitamas ning kui pood ostis ühe brändi, osteti suure tõenäosusega ka peaaegu kõiki teisi. Määravaks sai, et neil oli paigas kindel nišš – see võimaldab rahvusvahestumisel kiirenda (Zucchella jt, 2007; Wigley jt, 2005). Kui bränd sai ühte butiiki sisse, siis avas see ukseid juba järgmistele, kuna ühe butiigi heakskiit leevendas ka teiste kahtlust kvaliteedi osas, vähendades informatsiooni asümmeetriat. Seega ei valitudki otseselt kindlaid sihtriike, vaid keskenduti just taoliste butiikidele, kasutades ära olemasolevat võrgustikku ning kergendades nii rahvusvahelistumise protsessi (Johanson ja Vahlne, 2009; Guercini ja Runfola, 2010; Stoian jt, 2016). Disainer toob ka välja, et näiteks Prantsusmaale ja Itaaliasse, kus kohapeal kindlaks kujunenud tegijad ees, on läinud väga väike osa müügist. Samuti on Sooniku sõnul Eesti Lääne- ja Lõuna-Euroopa silmis ikkagi Ida-Euroopa riik, mida disaini poolest ei tunta, ning see võib olla veel üks barjäär rahvusvahestumisel.

Jaapanist on Kriss Soonik alati inspiratsiooni saanud ning juba enne sinna jõudmist uskus ta, et brändi mänguline stiil võiks sinna väga hästi sobida. Õnneliku juhuse kaudu sattus ühel messil Sooniku juurde jaapanlane, kes oli disaineri toodetega juba varasemast ühe moeblogi kaudu tuttav ja kellele need väga meeldisid. Jaapanlane tegi kohapeal tellimuse, tutvustas Jaapanis teistelegi Sooniku disaini ning uskus, et sellel on Jaapani turul potentsiaali. Ta pakkus end disainerile agendiks ja nii algaski intervjuu toimumise ajaks 10 aastat kestnud koostöö – see näitab Sooniku arvates ka Jaapani lojaalsust.

Neljast disainerist pean Tanel Veenre ja Stella Soomlasi rahvusvahelistumise lugu pigem Uppsala mudelile vastavaks: rahvusvahelistumine käib sammude kaupa ja pühendumust suurendatakse tasapisi, mida rohkem saadakse sihtturu kohta teada ja vähendatakse tunnetuslikku distantsi (Andersen, 1993; Daszkiewicz ja Wach, 2012; Johanson ja Vahlne, 1977; Welch ja Luostarinen, 1988). Neil on teise kahe intervjuueeritavaga võrreldes rahvusvahelisel müügil ka tunduvalt väiksem osakaal. ALPAKA ja Kriss Sooniku brändid võib lugeda Born Global mudeli järgseks, kuna rahvusvahelistumist alustati kohe asutamisel (Knight ja Cavusgil, 2004) ning lähenemine välisturgudele oli algusest peale aktiivsem (Van Andel jt, 2014). Võrgustike roll oli eriti oluline just Kriss Soonikul rahvusvahelistumise alguses – sarnase nišiga disainerite rühm ja butiikide võrk aitasid rahvusvahelistuda ilma

väga suure esialgse ressursikuluta (Guercini ja Runfola, 2010). Kõik neli intervjueeritavat mainisid eriti olulisena digilahendusi ja müüki e-poe kaudu.

### **2.3. COVID-19 mõjud Eesti disainiettevõtetele**

Kuigi ettevõtted tegutsevad laiemas plaanis samas valdkonnas, siis COVID-19 mõjud erinesid disainerite lõikes sortimentide eripärade tõttu. Samuti võib toimetulek olla seotud rahvusvahelistumise määra ja vastava ettevõtte sihtturgudega. Järgnevalt toon välja intervjuudes ilmnunud suunad.

COVID-19 sundis tarbijat muutma oma käitumist ning vastavalt sellele, mis tüüpi toodet disainer pakub, võib selle mõju ettevõttele olla erinev. Stella Soomlais toodab nahast aksessuaare, peamiselt kotte, ja kuna piirangute tõttu tarbija eriti väljas ei käi ja liigub vähe ringi, siis nõudlus nende järel väheneb märgatavalt. Lisaks oli Stella Soomlaisil oluline osa rahvusvahelisest müügist selle kaudu, et turistid satuvad stuudiopoodi, ostavad midagi suveniiriks ning kodumaale tagasi minnes soovivad sõbralegi. Järgmised ostavad seejärel juba e-poe kaudu. Kuna turiste piirangute tõttu aga enam poes ei käinud, kadus oluline osa müügitulust. Ka nüüd, kui piiranguid enam pole ja turiste jälle käib, on mõju ikkagi tunda ning Soomlaisi kogemusel pole tarbijakäitumine taastunud pandeemiaeelsesesse seisusse. See-eest ülejäänud kolmel ettevõttel polnud piirangute mõju nii ränk ning võis kohati mõjuda isegi positiivselt. Tanel Veenre ehted on efektsed ja värvilised ning jäävad näiteks erinevalt jalanõudest ka videokõnes näha. ALPAKA puhul täheldas Peeter Pappel, et kuna inimesed kulutasid vähem reisimisele ja sellepärast jäi rohkem raha kätte, siis osad, kes muidu välismaal ostlemas käisid, muutsid oma tarbimisharjumusi – müük veebis kasvas, osteti ka kodusisustust. Samas tekkis pärast piirangute eemaldamist vastupidine efekt: inimesed kulutasid rohkem raha jälle reisimisele ja tegid ostud välismaal, e-poe müük hakkas selle arvelt langema. Kriss Sooniku kaubavalikus on samuti oluline osakaal n-ö sohvariitidel ja pesul – uusi kontoririideid polnud piirangute ajal vaja, küll aga midagi mugavat, millega kodus olla. Näiteks hommikumantlid, mida edasimüüjatest butiigid üldse ei tahtnud, kuna need võtavad liiga palju ruumi, osutusid pandeemia ajal väga populaarseks.

Nagu eeldasid näiteks Kafouros jt (2022), Kurecic ja Hatlek (2021) ning Zahra (2021), siis pandeemia tõttu kujunesid ümber ettevõtete ärimudelid, strateegiad ja toetavad võrgustikud, samuti suunduti tagasi kodumaisele turule. Stella Soomlaisil on rahvusvahelised tegevused suures osas taandunud, põhirõhk on Eestil. Turg on väike ja soovi eksporditegevuse laiendamiseks on, kuid Soomlais tõdeb: „Ekspordile läheb väga palju raha, väga palju energiat ja väga palju tegevusi peab tegema regulaarselt ja süsteemselt ja lihtsalt pandeemia on ära söönud ... selle võimekuse.” Kuna disainer oli eesmärgiks seadnud, et

kedagi ei koondata, siis tuli mingigi käive säilitada ja selleks muudeti müügistrateegiat: varem ei teinud nad üldse allahindlusi, olude sunnil pidid nad seda aga pandeemia ajal tegema, et müüki kasvatada. Kuigi ALPAKA oli oma tegevusi juba rohkem Eesti turule suunama hakanud, siis pandeemia andis sellele liikumisele veel hoogu. Mingid turud kadusid ära, kui edasimüüjatel tekkis teadmatuse pärast hirm, ning palju tellimusi kas tühistati või lükati edasi. Ellujäämise nimel pöörati fookus rohkem B2C, lõpptarbija juurde ja koduturule. Lõpptarbijale mõeldes muutsid nad mõningal määral ka kaubavalikut: kui varem oli oluline roll sisustustoodete hulгимүүк edasimüüjatele, siis nüüd keskenduti rohkem moetoodetele. Jaapan, mis oli enne oluline turg, taandus, kuna piirangud olid Jaapanis rangemad ja pikaajalisemad, neid eemaldati ja kehtestati uuesti mitmel korral. Seetõttu lõpetasid seal osad edasimüüjad täielikult tegevuse, teised struktureerisid ümber või vaatasid kaubavaliku üle ja tegid kärpeid.

Jaapani turul oli sarnane kogemus ka Kriss Soonikul, kelle jaoks on see olnud kõige tähtsam ja tulusam turg Eesti kõrval. Ka mujal läksid paljud butiigid kinni, kuigi veebis poodlemine hakkas tegelikult juba enne pandeemia tulekut üle võtma ja hinnasurvet kasvatama. Sooniku vaatenurgast on see tegelikult positiivne: ta oli juba varem tahtnud fookuse kodulehele suunata ja väljapanekuid butiikides näeb ta pigem turunduskanalina. Butiikide peale läheb palju ajalist ja rahalist ressursi, kuna tellitakse hulgihinnaga väikseid koguseid ja siis ei suudeta neid tihti maha müüa. Soonik nägi ka Londoni näitel, et enamik butiike läks kinni. Disainer sõnas COVID-19 mõjude kohta: „Kui me jätame kõrvale selle, mis see on inimestele teinud, see on teine asi, aga see mis ta äridele tegi – ma arvan, et vahel on sellist puhastust vaja. Selleks, et aru saada, mille eest sa seisad ja kellele ja miks. Ma arvan, et need, kes sellel ajal oma putka täiesti kinni panid, nendel olid juba enne probleeme.“ See on Soonikule andnud julguse ka praegu Eesti poodides müügid üle vaadata ja vajadusel poe vallandada – laienemisel võibki tulla kasuks, kui teatud ärisuhted lõpetatakse ning luuakse uued võrgustikud ja sidemed (Guercini ja Runfola, 2010). Sarnaselt ALPAKALE on seega liigutud edasimüüjate süsteemilt rohkem otsemüügile. Kodulehele keskendudes sai Kriss Soonik tuua müüki uued tooted, millele oli enne mõelnud ja mille järele ka kliendid küsinud olid. Näiteks kleite pesubutiik ei ostaks, aga kodulehel saab neid müüa – rahulolu tõuseb nii disaineril endal kui ka klientidel. Samuti on Kriss Soonik jõudnud Zalando platvormile, kus tal on enda sõnul siamaani päris hästi läinud – seal on kliendid peamiselt Saksa turult, mis näiteks varem pole talle sobinud.

Intervjueeritavad tõid esile ka *pop-up* poode ja messe, mille kaudu oleks muidu võimalik saada osa rahvusvahelistumist hõlbustavatest võrgustikest, kuid mis pandeemiaga

täiesti ära kadusid. Stella Soomlais oli EASi konsultandiga koostöös teinud samme Soome ja Saksamaa turgudel eksporditegevuse intensiivistamiseks, kuid tegevused nõudsid füüsilist kohalolekut ja plaanitud olid ka *pop-up* poed. Tanel Veenrel oli samuti 2020. aasta sügiseks plaanis käik Hiinasse messile või disaininädalale, kus olid juba tehtud läbirääkimised ka väljapanekusaaliga brändi tutvustamiseks ning disainer ise soovis oma kohalolekuga uusi kliente ligi tõmmata. Need võimalused jäid aga pandeemia puhkemise tõttu kasutamata. Peeter Pappel tõi välja, et kuna rahvusvahelised messid jäid ära, siis vahepeal ei saanud aastapoolteist kliendiga näost-näku suhelda, Jaapanis isegi kauem. Kuigi on neid, kes brändi juba tunnevad ja usaldavad ning on nõus käega katsumata ostma, siis palju kliente on harjunud messidel kaupa valima ja otse suhtlema.

Kriss Soonik peab sihtturul koha peal käimist selgelt ülioluliseks, seda eriti Jaapani puhul – muidu ei tunneta üldse, mis seal toimub, mida klient soovib ja mida pakkuda. See illustreerib, kuidas suhtluse raskendatus ja võrgustike nõrgenemine viivad rahvusvahelistumise taandamiseni (Barua, 2020; Liu jt, 2020; Ratten, 2020; Welch ja Luostarinen, 1988). Enne käis Soonik kaks korda aastas kohapeal, siis tekkis aga COVID-19 ja isikliku elu sündmuste tõttu viieaastane periood, kui see polnud võimalik, ning arusaam turust kadus täiesti. Nüüd vaatab Soonik taas sinnapoole ning ütles üle pika aja uuesti Jaapanis käimise kohta: „See üks ... külastus kohe – ma käisin need poed läbi, ma nägin kõiki meie kliente, ma nägin, kuidas nad meie asju kannavad, mis neile meeldivad. Ma sain sellist vahetut vastukaja, mida sa ei saa ühegi ... Zoomi ega emailiga kätte, ja see on minu jaoks kõige olulisem alati.“ Ta toob veel esile, et ostlemine on kogemusena Aasias võimsa tagasituleku teinud, eriti pärast pandeemiat otsitakse selliseid elamusi, et kaotatud aega tasa teha. Ta pakub, et seal lausa oodataksegi *pop-up* poode ning ostetakse sealt austusest brändi vastu – selge omapärane kuvand aitab saavutada edu ka välisturul (Moore, 1995; Van Andel jt, 2014).

Digitaliseerimine ja e-kaubandus paistis suunana silma kõigis intervjuudes – ettevõtete kogemused paistavad kinnitavat, et VUCA olukorras on osav digitehnoloogiliste lahenduste kasutamine organisatsiooni paindlikkuse ja edukuse seisukohalt ülioluline (Atanassova jt, 2025; Sinha ja Sinha, 2020; Troise jt, 2022). Tanel Veenre usub, et kriisiga toimetulekul aitas see, et tal oli hästi toimiv veebipood juba olemas ja tugev sotsiaalmeedia kohalolek üles ehitatud. Teine töötaja, kelle ta endale lisaks tööle võttis, oli täiskohaga IT-arendaja ning fookus on endiselt digitaliseerimisel – Veenre tahab edaspidi rohkem koguda analüütikat sotsiaalmeediast ja arvab, et ilma selleta meie majandusruumis enam hakkama ei saa. Stella Soomlais pidas samuti oluliseks, et veebipood oli enne olemas, aga tõdeb, et

vajaka on siiski veebiturundusest ja selle analüüsist. Eriti pandeemia järel tahaks ta rohkem SEOSse panustada ning leida selleks eraldi töötaja. Kuigi see on väga ajamahukas ja kallis, loodab ta, et pikemas perspektiivis tasub see ära. Kriss Soonik sai e-poe vahetult enne pandeemia tulekut valmis ning peab seda ka aina olulisemaks – päris pood on nüüdseks pigem viis reklaamida e-poodi ning loodud on terviklik kogemus eri müügikanalite vahel, mis tõmbab ligi rohkem kliente (Amed jt, 2020; D'Arpizio jt, 2020; Guercini jt, 2020). Ta hindab, et liiklus kodulehel on peamiselt orgaaniline, kuna sotsiaalmeedias reklaami eriti ei tehta. Kui märgatakse, et tellitakse uuest kohast, siis uuritakse järele, kuidas inimene nende poeni võis jõuda. Neljast ettevõttest jälgib ALPAKA e-kaubanduse poolt kõige lähemalt: nad analüüsivad väga täpselt kodulehel toimuvat ning Pappel usub, et ilma selleta ei saaks kuidagi.

On veel mõningaid tegevusi, mida ettevõtted muuhulgas toimetuleku parandamiseks tegid. ALPAKAs tõmmati tegevusi ja kulusid kokku ning Pappel hindab kriisiga toimetulekut üldises plaanis hästi, kuigi ettevalmistust selleks ei olnud. Tanel Veenre optimeeris tööd, vähendas tootmist ning kolis odavamale pinnale, samuti oli tal olemas materjaliladu, mis võimaldas jätkata tööd nagu varem: tegevuste ümber korraldamine aitas toime tulla VUCA olukorra keerukusega, materjalide varu volatiilsusega (Bennett ja Lemoine, 2014a; Bennett ja Lemoine, 2014b; Dziak, 2024). Ta peab end võrdlemisi strateegiliseks ning on üritanud oma tegevusi nii toote sihtrühmade kui ka turu tasandil hajutada, et ettevõtte ei sõltuks ühest tegurist ning ühe osa ära kadumine neid täielikult ei halvaks. Müüginumbreid sai ta veidi hoida ka selle kaudu, et tegi Aldo Järvooga koostöös maske ja müüs neid oma e-poes. Neid sai palju tehtud ning Veenre peab neid ettevõtte jaoks omamoodi innovatsiooniks. Kõik disainerid said palkade maksmiseks ka riigilt natuke kriisiabi, mis Veenre arvates on pigem suurematele ettevõtetele mõeldud ja mille taotlemine võib väikesel ettevõttel mõttetu ajakulu olla, kuid teised kolm disainerit pidasid seda päris oluliseks abiks. Näiteks ALPAKAs, kus 95-97% tootmisest toimub Peruus, seisis tootmine vahepeal täielikult, kuna seal olid Eestist tunduvalt karmimad piirangud. Tänu toetusele ei pidanud aga inimesi koondama.

Pandeemiaga veel rohkem esile tulnud jätkusuutlikkuse küsimus on ka disaineritele oluline. Kriss Soonik arvab, et tarbija muutub aina teadlikumaks ning nõuab disainerilt jätkusuutlikumat tegevust, ilma selleta moebränd ei saa. Ettevõtte kasutab ära ka kõik kangajäägid ja kui kunagi võidi sellele viltu vaadata, siis nüüd on see pigem just „lahe“. Stella Soomlasi tegevuse aluseks on alati olnud jätkusuutlikkus ja see viis ka rahvusvahelistumise taandumiseni, kui Saksamaal selgus, et tagasisaatmiste protsent on väga kõrge ja süsinikujalajalg kasvab väga suureks. Kuigi hetkel on jätkusuutlikkus paljudele

tarbijatele peamiselt hinnatundlikkuse tõttu kõrvaline (YouGov, 2021), võib suunitlus jätkusuutlikele tegevustele muutuda oluliseks eeliseks tulevikus (Minciu jt 2025). COVID-19 järel võib jätkusuutlikkuse kasv väljenduda ka tarneahelate lühenemises ja tootmise endale lähemale toomises, mis viiks rahvusvahelistumise määra langemiseni, kuid intervjueeritud ettevõtete kohta see ei kehtinud – ALPAKA toodab peamiselt Peruus, kust tuleb ka sisendmaterjal alpakavill, ning ülejäänud disaineritel käib tootmine Eestis, kust neil tuleb ka enamik tellimusi. Kuigi eriliste muutusteni see ei viinud, siis kohati ilmnes ikka probleeme tarneahelates: Tanel Veenrel on väike osa tootmisest Hiinas ning seal jäi vahepeal mõningaid detaile puudu, transporditsüklid aga muutusid mõlemas suunas väga pikaks; Stella Soomlaisile tarnitakse suurem osa toormest välismaalt, selle hind kasvas ning kohalejõudmine võttis kauem aega.

Eesti disainiettevõtetega tehtud intervjuude kokkuvõttes võib COVID-19 mõju rahvusvahelistumisele pidada peamiselt varasemat olukorda võimendavaks. Neil ettevõtetel, kes on paindlikumad ja uuendusmeelsemad, polnud taastumine nii keeruline ja võis tekkida isegi uusi võimalusi, nagu näiteks tootevaliku laiendamine või uue sihtrühma leidmine. Neil, kel olid juba enne kriisi raskused, süvendas pandeemia neid veelgi – VUCA olukorras võibki eriti väiksematel ettevõtetel ressursse jagada vaid „ellujäämiseks“ (Tram ja Tuyen, 2025). Liikumine oli piiratud ning selle tagajärjel oli vähem võimalusi kliente kohata ja välisurgudel laieneda: mõned turud, nagu näiteks Jaapan, nõuavad rohkem kohapeal olekut ja näost-näku suhtlust. Rahvusvaheline tegevus taandus, pühendumust välisurgudel vähendati ning keskenduti rohkem koduturule, kuigi selle poole kaldus intervjueeritud ettevõtetel olukord juba enne ja COVID-19 otsest mõju on seepärast raske hinnata. Pärast pandeemia taandumist hakkas tegevus välisurgudel küll taastuma, kuid varasemast vähemal määral – seda pärsivad proteksionismi tõus ja kalduvus eelistada kodumaist toodangut (Ciravegna ja Michailova, 2022; Zahra, 2021), samuti hinnatõus ja muutunud tarbijakäitumine. Nagu ütles Soomlais: „Inimestel ongi kõik muud küsimused laual, kui et „Kas ma tahaks endale nahast kotti?““

Digilahendused ja e-kaubandus, mille tähtsus aasta-aastalt aina kasvab, muutusid hädavajalikeks, et sissetulek säilitada. Ettevõtte kasvuvõimalustele mõeldes tuleb nüüd aga leida veel loovaid viise *online*-kanalite kasutamiseks ja keskenduda nende lõimimisele teiste müügikanalitega (Amed jt, 2020; D'Arpizio jt, 2020; Guercini jt, 2020), panustada tuleb kestvaesse õppesse, et muutused tehnoloogias saaks VUCA olukorras keerata eelisteks (Atanassova jt, 2025; Sinha ja Sinha, 2020; Troise jt, 2022). Ettevõtlusele suunatus ja sellele omased tunnused nagu uuendusmeelsus, tulevikku vaatlikkus ja ettenägelikkus (Jean jt, 2020;

Hervé jt, 2022; Zhou, 2007; Zucchella jt, 2007) aitavad ka pandeemia ajal ettevõtte konkurentsivõimet säilitada ning valmidus ärimudelit või strateegiat muuta tähendas, et tulud liialt ei langenud, kuigi rahvusvahelistumise määr vähenes. Sellegipoolest võib edaspidi kasulik olla VUCA olemusest lähtuv planeerimine ja otsuste tegemine, et leida ettevõtte laienemiseks paremaid võimalusi; praegu ettevõtted pigem reageerivad sündmustele ja teevad otsuseid hetkes, mitte niivõrd tulevikule mõeldes (Minciu jt, 2020). Tulevikus võib noortele disaineritele olla kasuks, kui õppekava osana keskendutaks ka eeltoodud omadustele – iga disainer ei pruugi tahta sellega tegeleda, kuid neile, kellel on soov välisurgudele laieneda, on lisaks loovusele vaja sügavamalt arusaamist ettevõtlusest (Fernandes, 2019). Karta ei tohiks ka füüsiliselt ja kultuuriliselt kaugemaid turgu – neljast kolmel intervjuueeritaval oli üheks peamiseks suunaks kaugem turg nagu Jaapan või Hiina. Tänapäeva tihedalt seotud maailmas on lihtsam leida ligipääs võrgustikele, mis aitavad suurt tunnetuslikku distantsi ületada ja muudavad uutele turgudele liikumise lihtsamaks (Johanson ja Vahlne, 2009).

Tasub veel kord märkida, et lisaks võimekusele olukorraga kohaneda mängisid kriisiga toimetulekul valitud ettevõtete puhul olulist rolli ka nende tootevaliku eripärad. Erinevalt suurest osast moetööstusest pole intervjuueeritavate tooted väga hooajast sõltuvad. Nõudlust on seetõttu aastaringi ja vähem peab muretsema seisma jääva kauba pärast. Kriss Sooniku sohvariided sobisid hästi pandeemiaaega, kui inimesed veetsid palju aega kodus ja otsisid selleks midagi mugavat selga. ALPAKA ajatud tooted kestavad kaua, sobivad nii kodus kui ka väljas kandmiseks ning moetoodetele lisaks müüvad nad sisustustooteid, sealhulgas näiteks pleede. Kõige keerulisemas olukorras oli intervjuueeritute Stella Soomlais, kelle käsitööna valmivad nahatooted leidsid pandeemia ajal vähe kasutust, kuna inimesed käisid harva väljas. Nende erisuste tõttu on keeruline teha järeldusi COVID-19 mõjust Eesti rõiva- ja aksessuaaridisainile ning valim peaks selleks olema suurem või vastavad ettevõtted üksteisele sarnasemad. Uurida võiks ka uuemaid ettevõtteid, et näha, kas leidub sarnasusi rahvusvahelistumise viiside ja kiiruse suhtes, ning püüda leida ettevõtteid, kes hakkasid rahvusvahelistuma alles pandeemia ajal. Lisaks saab tulevikus võrrelda COVID-19 pandeemia mõju järgnevate kriiside mõjudega. Intervjuueeritud ettevõtted tundsid olevat ühel nõul, et Ukraina-Vene sõja alguse järel on olukord hullem kui pandeemia ajal, kuna sisendhinnad on niivõrd kõrged. Kriss Soonik tundis, et COVIDi ajal suutis olukorda veel positiivselt vaadata, aga sõja algusega kadus teotahe ära – kellele luua ja müüa, kui inimesed panevad kriisiks toidupakke kokku. ALPAKA kadusid ka Vene ja Ukraina turud (kuigi viimane polnud enne eriti oluline). Jaapani turu tähtsus on samuti langenud, kuna jeen

on üle kümnendite odavam ning ostujõud väike. Seega peavad ettevõtted kohanema juba järgmiste keeruliste oludega.

### Kokkuvõte

COVID-19 pandeemia tabas maailma ootamatult, mõjutas tugevalt maailmamajandust ja sundis ettevõtteid võrastes tingimustes kiiresti kohanema. Käesolev töö keskendub rõiva- ja aksessuaaridisaini valdkonnas tegutsevatele Eesti ettevõtetele ning uurib, kuidas need oma senist tegevust välisturgudel pandeemia mõjul muutsid ning kriisiolukorraga toimetulekut hindasid.

Nüüd Uppsala mudeliks kutsutavas varaseimas teoorias nähakse rahvusvahelistumist järk-järgulise protsessina, kus ettevõtte siseneb esmalt koduturu suhtes geograafiliselt ja kultuuriliselt sarnastele turgudele, aja jooksul liigutakse aga kaugematele turgudele. Välisturu kohta teadmisi kogudes vähendatakse tunnetuslikku distantssi ning selle käigus pühendumust turule. Hiljem hakati rõhutama võrgustike olulisust rahvusvahelistumisel – tugevad ärisidemed vähendavad turule sisenemise riske ja kiirendavad protsessi. Samuti kerkisid esile uued rahvusvahelistumise mudelid nagu Born Global, kus ettevõtted liiguvad välisturgudele kohe asutamisel, tuginedes innovatsioonile ning kergenenud informatsiooni liikumisele. Ligipäas toetavatele võrgustikele ja vähenenud tehingukulud tähendavad, et rahvusvahelistumine on tänapäeval kergem ka alustavale ettevõtjale. Ettevõtlusele suunatus aitab avanenud võimalusi ära kasutada ning rahvusvahelistumise määra kasvatada.

2020. aastal pandeemiaks kujunenud COVID-19 tõi kaasa ulatuslikud liikumispiirangud ja häiritud tarneahelad, mis võis kohati tootmise täiesti seisata. Ettevõtted pidid ellujäämiseks üle vaatama oma strateegiad ning kaaluma tegevuse mitmekesistamist või koduturule lähemale toomist – viimane tähendab omakorda rahvusvahelistumise taandumist (*de-internationalisation*). Ebakindlast kriisiolukorrast tingitud muutunud tarbijakäitumine pani rõiva- ja aksessuaaridisainerid keerulisse olukorda, müük tavapoodides langes arvestatavalt ning turistide ostudele ei saanud loota. See-eest sai viimase kümnendi jooksul aina olulisemaks muutunud e-kaubandus pandeemia tulekuga veelgi rohkem hoogu juurde.

Nelja Eesti rõiva- ja aksessuaaridisainiga tegeleva ettevõttega läbi viidud intervjuud näitasid, et pandeemia jooksul ettevõtete tegevus välisturgudel küll vähenes, kuid kalduvus koduturule oli juba enne pandeemia algust. Samas tõid kaks ettevõtet esile Jaapanit, mis oli mõlemale enne oluline turg, kuid pikaajalisemate ja ulatuslikemate piirangute tõttu jäi pandeemia ajal peaaegu puutumatuks. Väikestel ettevõtetel võib küll kriisiga kohanemine piirduda „ellujäämisega“, kuid üldiselt tulid ettevõtted pandeemia keskkonnas hästi hakkama, tehes tavategevustes optimeerivaid muudatusi, kohandades strateegiat ja pühendades ressursse digilahendustele, eriti müügile veebipoes. Kuigi rahvusvaheline müük vähenes, võib veebipoe arendamine olla boonuseks tulevikuski, eriti kui eesmärgipäraselt juba uute

lahenduste võimalusi uuritakse ja arendust jätkatakse. Kestev õpe peaks säilima ka jätkusuutlikkuse vallas, millel on tulevikus ilmselt aina suurem tähtsus.

Kuna intervjueritud ettevõtteid oli vaid neli ning kõigil on erinev nišš, annaks kindlasti tulevikus uurida rohkem ja sarnasemaid disainiettevõtteid, et oleks paremini võimalik teha üldistusi. Kaasata võiks ka uuemaid ettevõtteid, et näha, kas nende rahvusvahelistumine käib kiiremini, ning uurida ettevõtteid, kelle rahvusvahelistumine algas alles pandeemia tingimustes. Kõik ettevõtted tõid esile, et pärast pandeemiat tekkinud järgnevad kriisid on neid tugevamalt mõjutatud, nii et uurida tuleks ka nende mõju ja võrrelda seda COVID-19 kriisiga.

**Viidatud allikad**

1. ACAMS (2022). *Export Ban on Luxury Goods to Russia as of April 27, 2022*. Vaadatud 12.01.2025 [https://www.acams.org/sites/default/files/2022-04/ADT1116\\_Ukraine%20Rapid%20Response\\_Luxury%20Goods%20Infographic%20vF.pdf](https://www.acams.org/sites/default/files/2022-04/ADT1116_Ukraine%20Rapid%20Response_Luxury%20Goods%20Infographic%20vF.pdf)
2. Achille, A. ja Zipser, D. (2020) *A perspective for the luxury-goods industry during—and after—coronavirus*. Vaadatud 14.12.2024 <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus>
3. Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Rölkens, F., Young, R. ja Jensen, J. E. (2020) *The State of Fashion 2020. Coronavirus Update*. Vaadatud 14.12.2024 <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/its%20time%20to%20rewire%20the%20fashion%20system%20state%20of%20fashion%20coronavirus%20update/the-state-of-fashion-2020-coronavirus-update-final.pdf>
4. Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies* 24, 209–231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
5. Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., ja Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, 125, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008>
6. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. (2023). ATLAS.ti Mac (versioon 23.4.0) [Tarkvara kvalitatiivseks analüüsiks]. <https://atlasti.com>
7. Balchandani, A., Rölkens, F., D’Auria, G., Barrelet, D., Méndez, P. G. ja Amed, I. (2024). *The State of Fashion 2025: Challenges at every turn*. Vaadatud 15.01.2024 <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#/>
8. Barua, S. (2020). Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic. *SSRN Electronic Journal*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3566477>
9. Benito, G. R. G. ja Welch, L. S. (1997). De-Internationalization. *MIR: Management International Review*, 37, 7–25. <http://www.jstor.org/stable/40228430>
10. Bennett, N. ja Lemoine, G. J. (2014a). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

11. Bennett, N. ja Lemoine, G. J. (2014b). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2), 27.
12. Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford university press.
13. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. SAGE Publications.
14. Childs, M. L. ja Jin, B. (2014). Is Uppsala model valid to fashion retailers? An analysis from internationalisation patterns of fast fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(1), 36-51. <https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2012-0061>
15. Chiva, R., Ghauri, P. ja Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
16. Ciravegna, L. ja Michailova, S. (2022). Why the world economy needs, but will not get, more globalization in the post-COVID-19 decade. *J Int Bus Stud* 53, 172–186. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00467-6>
17. Crespo, N. F., Crespo, C. F., Silva, G. M. ja Nicola, M. B. (2023). Innovation in times of crisis: The relevance of digitalization and early internationalization strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122283. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122283>
18. D'Arpizio, C. ja Levato, F. (2024). *Luxury Stumbles in 2024 but Can Still Return to Solid Growth*. Vaadatud 15.01.2025 <https://www.bain.com/insights/luxury-stumbles-in-2024-but-can-still-return-to-solid-growth-snap-chart/>
19. D'Arpizio, C., Levato, F., Fenili, S., Colacchio, F., ja Prete, F. (2020) *Luxury after Covid-19: Changed for (the) Good?* Vaadatud 13.01.2025 <https://www.bain.com/insights/luxury-after-coronavirus/>
20. Daszkiewicz, N. ja Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, models and implementation*. Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishers.
21. Dziak, M. (2024). Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA). *Salem Press Encyclopedia*. Vaadatud 25.04.2025 <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utlib.ut.ee/linkprocessor/plink?id=6060ea50-ccd7-3af5-95c3-c44d5ce10b09>
22. European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2019). *Support report mapping sustainable fashion opportunities for SMES*. Publications Office. DOI: 10.2873/694021

23. Eurostat (2024). HICP - inflation rate [statistika andmebaas]. Vaadatud 12.01.2025  
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en&category=t\\_prc.t\\_prc\\_hicp](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en&category=t_prc.t_prc_hicp)
24. Fernandes, C. E. (2019). Fashion design entrepreneurship: Skills and solutions to create a fashion business. *Journal of Textile Science & Fashion Technology*, 3(1), 1-10. <https://doi.org/10.33552/JTSFT.2019.03.000553>
25. Guercini, S. ja Runfola, A. (2010). Business networks and retail internationalization: A case analysis in the fashion industry. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 908-916. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.010>
26. Guercini, S., Ranfagni, S. ja Runfola, A. (2020). E-commerce internationalization for top luxury fashion brands: some emerging strategic issues. *Journal of Management Development*, 39(4), 423-436. DOI:10.1108/JMD-10-2019-0434
27. Hervé, A., Schmitt, C. ja Baldegger, R. (2022). Digitalization and internationalization of micro-, small, and medium-sized enterprises: An overall conceptual process. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(4), 329-336, DOI: 10.1080/26437015.2022.2096514
28. Hu, M. K. ja Hung Kee, D. M. (2023). Recapturing business momentum in accelerating internationalisation for SMEs in the new normal. DOI: 10.58683/9788372053749.03. In book: Covid-19 implications for the economy (pp.53-75) Publisher: The WSB University in Poznan Press
29. ITU (2023). Individuals using the Internet [statistics]. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
30. Jean, R.-J. “Bryan,” Kim, D., ja Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures’ internationalization. *Journal of World Business*, 55(1), 101021, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101021>
31. Jin, B. ja Cedrola, E. (2016). Overview of fashion brand internationalization: theories and trends. *Fashion brand internationalization: opportunities and challenges*, 1-30. [http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-52337-2\\_1](http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-52337-2_1)
32. Johanson, J. ja Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
33. Johanson, J. ja Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.

- Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
34. Johanson, J. ja Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.  
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
35. Johanson, J. ja Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
36. Kafouros, M., Cavusgil, S. T., Devinney, T. M., Ganotakis, P. ja Fainshmidt, S. (2022). Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. *Journal of World Business*, 57(1), 101257,  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101257>
37. Kalmus, V., Masso, A. ja Linno, M. (2015) *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Vaadatud 15.01.2025 <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys/>
38. Knight, G. ja Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 35, 124–141.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
39. Kraaijenbrink, J. (2018). *What Does VUCA Really Mean?* Vaadatud 25.04.2025 <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/>
40. Kurecic, P., ja Hatlek, K. (2021). THE ROLE OF GLOBALIZATION AND INDUSTRY 4.0 DURING COVID-19 PANDEMIC:" WINNERS AND LOSERS". *69th Economic and Social Development Conference Proceedings*, 117-127.
41. Lannes, B. ja Xing, W. (2024). *2023 China Luxury Goods Market: A Year of Recovery and Transition*. Vaadatud 15.01.2025 <https://www.bain.com/insights/2023-china-luxury-goods-market/>
42. Lee, J. Y., Yang, Y. S. ja Ghauri, P. N. (2023). E-commerce Policy Environment, Digital Platform, and Internationalization of Chinese New Ventures: The Moderating Effects of Covid-19 Pandemic. *Management International Review*, 63(1), 57-90.  
<https://doi.org/10.1007/s11575-022-00491-0>
43. Liu, W., Beltagui, A. ja Ye, S. (2021). Accelerated innovation through repurposing: exaptation of design and manufacturing in response to COVID-19. *R&D Management*, 51(4), 410-426. <https://doi.org/10.1111/radm.12460>

44. Liu, Y., Lee, J. M. ja Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 1–21. Advance online publication. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
45. Lumpkin, G. T. ja Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
46. Marani, M., Katul, G. G., Pan, W. K., ja Parolari, A. J. (2021). Intensity and frequency of extreme novel epidemics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(35), e2105482118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2105482118>
47. Matsuno, K., Mentzer, J. T. ja Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507>
48. Minciu, M., Berar, F.A., Dobrea, R.C. (2020). New decision systems in the VUCA world. Management & Marketing. *Challenges for the Knowledge Society, Vol. 15(2)*, 236-254. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0015.
49. Minciu, M., Veith, C., Dobrea, R. C., ja Ionescu, V.-C. (2025). Adaptive Strategies and Sustainable Investments: Navigating Organizations through a Vuca Environment in and After Covid-19. *Technological & Economic Development of Economy*, 31(2), 639–662. <https://doi.org/10.3846/tede.2024.22058>
50. Moore, C. M. (1995). From rags to riches—creating and benefiting from the fashion own-brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23(9), 19-27. <https://doi.org/10.1108/09590559510098672>
51. Moore, C. M. (1997). La mode sans frontières? The internationalisation of fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 1(4), 345-356. <https://doi.org/10.1108/eb022511>
52. Nagarajan, V. ja Sharma, P. (2021). Firm internationalization and long-term impact of the Covid-19 pandemic. *Managerial and Decision Economics*, 42, 1477–1491. <https://doi.org/10.1002/mde.3321>
53. OECD (2019). Unpacking E-commerce. Business Models, Trends and Policies. <https://doi.org/10.1787/23561431-en>
54. Olev, A. ja Alumae, T. (2022). Estonian speech recognition and transcription editing service. *Baltic Journal of Modern Computing*, 10(3), 409-421. <https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>

55. Oviatt, B. M. ja McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
56. Papagiannidis, S., Harris, J. ja Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International journal of information management*, 55, 102166. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>.
57. Pereira, L., Tovstolyak, Y., Costa, R. L. D., Dias, Á. ja Gonçalves, R. (2023). Internationalisation business strategy via e-commerce. *International Journal of Business and Systems Research*, 17(2), 225-250.  
<https://doi.org/10.1504/IJBSR.2023.129201>
58. Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*, 62, 629–634.  
<https://doi.org/10.1002/tie.22161>
59. Sinha, D., ja Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA world: Possibilities and pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17-21.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>
60. Skudiene, V., Auruskeviciene, V. ja Sukeviciute, L. (2015). Internationalization model revisited: e-marketing approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 918-924, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.505>
61. Statista (2022). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026.  
<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
62. Stoian, M. C., Rialp, A., Rialp, J. ja Jarvis, R. (2016). Internationalisation of Central and Eastern European small firms: Institutions, resources and networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 105-121.  
<https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0159>
63. Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 25, 325–342.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490203>
64. Tram, L. T. B., ja Tuyen, N. C. B. (2025). Transformation of Traditional to Modern Leaderships in the Vuca Environment. *International Journal of Professional Business Review (JPBReview)*, 10(3), 1–23.  
<https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.26668/businessreview/2025.v10i3.5325>

65. Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., ja O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
66. UNCTAD (2021). COVID-19 and e-commerce: a global review.
67. Ünler, M. M., Cigdemoglu, C., Wang, Y., Yalcin, A. ja Cavusgil, S. T. (2022). A review of the evolving conceptualization of internationalization from a global value chain perspective. *Review of International Business and Strategy*, (ahead-of-print). DOI: 33. 10.1108/RIBS-05-2022-0053
68. Unnikrishnan, A. ja Figliozzi, M. (2021). Exploratory analysis of factors affecting levels of home deliveries before, during, and post-COVID-19. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 10, 100402. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100402>
69. Van Andel, W., Demol, M. ja Schramme, A. (2014). Internationalization strategies of the fashion industry. *Fashion Management*, 101-122.
70. Welch, L. ja Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14, 155–171. doi: 10.1177/030630708801400203.
71. Wigley, S. M., Moore, C. M. ja Birtwistle, G. (2005). Product and brand: critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(7), 531-544. <https://doi.org/10.1108/09590550510605596>
72. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. ja Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
73. WTO (1998). [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/ecom\\_e/wkprog\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/wkprog_e.htm)
74. Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of international Business studies*, 36(1), 20-28. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400118>
75. Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101143, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143>
76. Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.009>

77. Zucchella, A., Palamara, G. ja Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of world business*, 42(3), 268-280, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>
78. YouGov (2021). *European Fashion Report 2021*. Vaadatud 29.12.2024 <https://commercial.yougov.com/rs/464-VHH-988/images/YouGov-European-Fashion-Report-2021.pdf>

**Lisad**

## LISA A

## Intervjuu küsimused

1. Väike sissejuhatus - tutvustage palun lühidalt ettevõtet. Kui kaua on ettevõtte tegutsenud, milline on selle suunitlus, kas see on alati sama olnud?
2. Millal alustasite rahvusvahelist tegevust? Mis oli(d) selle põhjus(t)eks/ajendi(te)ks?
3. Kuhu esmalt laienesite? Miks?
4. Millised on Teie olulisimad väliturud praegu?
5. Kuidas toimub suhtlus Teie ja välituru vahel? Kas on olemas ettevõttesisene spetsialist, kohapealne agent vms?
6. Kui suur osa Teie tuludest tuleb rahvusvahelisest müügist? Kuidas see on pandeemia jooksul muutunud?
7. Kuidas hindaksite enda toimetulekut COVID-19 kriisiga? Mis aitab kõige rohkem sellega toime tulla?
8. Kas on Teie tegevusvaldkonnale omaseid jooni, mis soodustasid või pärssisid kriisiga toimetulekut? Mis need on?
9. Kas välisriikides, kus tegutsete, on eripärasid, mis soodustasid või pärssisid kriisiga toimetulekut? Mis need on?
10. Kas pidite pandeemia tõttu rahvusvahelistumise määra vähendama või mõnelt turult väljuma? Või avanes hoopis laienemisevõimalus?
11. Kas saite ka välist kriisiabi?
12. Kas on COVID-19 kriisist tulenevaid probleeme, murekohti, mis on endiselt väga aktuaalsed/millega aktiivselt tegelete?
13. Kas Teil oli eelnevalt paigas meetmeid sellise kriisiga toimetulekuks? Mida teeksite nüüd teistmoodi?
14. Kas Teil on kavas võtta kasutusele uusi meetmeid tuleviku kriisidega toimetulekuks?
15. Kas olete midagi juba muutnud?
16. Kas Covid-kriis on kuidagi mõjutanud Teie tegevuste jätkusuutlikkust?
17. Kas kriisi valguses avanes ka uusi võimalusi?

## Summary

### THE INFLUENCE OF COVID-19 ON INTERNATIONALISATION: A CASE STUDY ON FOUR ESTONIAN CLOTHING AND ACCESSORY DESIGN COMPANIES

Ramona Mägi

COVID-19 is a crisis unlike anything the world has seen in the recent past. This research paper focuses on the impact of this unprecedented event on Estonian clothing and accessory design companies, especially on how it has impacted their internationalisation. The goal of this research paper is to find out if the extent of the companies' internationalisation changed as a result of the pandemic, what kind of challenges the interviewees faced, but also if they found any new opportunities in the crisis. It also sets out to find any learning opportunities to solve or even prevent similar challenges in the future.

The theoretical part gives an overview of internationalisation in business, introducing some of the basic models of internationalisation (Uppsala, Born Global) and expanding on the role of networks, digitalisation and entrepreneurial orientation in updating these earlier theories. It goes on to explain the relationships between of a VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) situation, namely COVID-19, and internationalisation. The theoretical part closes on the specific features of the fashion industry, especially those of luxury goods, in relation to internationalisation under the influence of COVID-19.

The empirical part of the paper introduces first the ways of collecting data for this research – interviews with four companies focusing on clothing and accessory design that were thus transcribed, coded and analysed. It goes on to describe the four cases of internationalisation in Estonian fashion companies and lastly analyses these cases with a focus on the impact of COVID-19, finding the intersections of these cases.

The main takeaways from this research paper are as follows: COVID-19 seems to influence companies to reduce their commitment in foreign markets, for example due to restrictions or inability to connect with customers, and focus back on their home markets, leading to de-internationalisation. However, according to the four interviewed companies, it seems that the overall trend was already pointing towards that, so the actual impact of COVID-19 is difficult to measure and is subject further research. Overall, COVID-19 seemed to have an amplifying effect on already existing strengths and weaknesses. Willingness to adapt the business model or strategy helped the companies not to suffer great losses, demonstrating the importance of flexibility and organisational agility. The interviews also

confirmed that integrating digital solutions and e-commerce into the companies' processes is seen as non-negotiable and essential for success.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ramona Mägi,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

COVID-19 MÕJU RAHVUSVAHELISTUMISELE NELJA EESTI RÕIVA- JA  
AKSESSUAARIDISAINIETTEVÕTTE NÄITEL

mille juhendaja on Tiia Vissak,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

*Ramona Mägi*  
13.05.2025