

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Jekaterina Jakovleva

KUIDAS VENE-UKRAINA SÕDA MÕJUTAB EESTI ETTEVÕTETE TEGEVUST
M JA P NURST, MERESUU SPA&HOTELL NING HANZA MECHANICS TARTU
NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiia Vissak

Tartu 2023

KUIDAS VENE-UKRAINA SÕDA MÕJUTAB EESTI ETTEVÕTETE TEGEVUST
M JA P NURST, MERESUU SPA&HOTELL NING HANZA MECHANICS TARTU
NÄITEL

2

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Teoreetilised lähtekohad.....	5
1.1 Majanduskriiside mõjud ettevõtetele.....	5
1.2 Kuidas ettevõtted kriisidega toime tulevad.....	9
2. Uuring Eesti ettevõtete kohanemisest pärast sõja algust.....	11
2.1 Metoodika kirjeldus.....	11
2.2 Eesti ja Venemaa vahelised majandussuhted.....	13
2.3 Ettevõtte M ja P Nurst AS analüüs.....	15
2.3.1 Elektriseadmete tootmise sektori analüüs.....	16
2.3.2 Ettevõtte M ja P Nurst AS intervjuu analüüs.....	17
2.4 Ettevõtte Meresuu SPA&Hotell analüüs.....	21
2.4.1 Turismisektori analüüs.....	21
2.4.2 Ettevõtte Meresuu SPA&Hotell intervjuu analüüs.....	23
2.5 Ettevõtte Hanza Mechanics Tartu AS analüüs.....	25
2.5.1 Metall- ja metalltoodete tootmise turu analüüs.....	25
2.5.2 Ettevõtte Hanza Mechanics Tartu AS intervjuu analüüs.....	26
3. Kokkuvõte.....	28
Lisa 1.....	34
Lisa 2.....	35
Lisa 3.....	36
Lisa 4.....	37
Summary.....	39

Sissejuhatus

2022. aastal alustas Venemaa sõda Ukraina territooriumil. Venemaa terroriaktid on tekitanud suurt rahulolematust kogu maailmas. Selle tulemusena kehtestati Venemaa suhtes majandussanktsioonid, millele järgnesid vastusanktsioonid ELi ja teiste riikide suhtes. Need tegevused on toonud kaasa rahvusvahelise konflikti ning suured muutused Venemaa ja Euroopa Liidu vahelistes kaubandussuhetes.

Venemaal ja Euroopa Liidul on juba aastaid olnud tihedad majandussuhted, millest on kasu olnud mõlemale poolele. Kuid hiljutised sündmused on näidanud, et Venemaa ja ELi vahelised kaubandus- ja majandussuhted on poliitilise ebastabiilsuse ja Venemaa kui partneri ebausaldusväarsuse tõttu võimatud.

2014. aastal puutusid riigid juba kokku arvukate muudatustega kaubandussuhetes. Selle põhjuseks olid ka Venemaa poliitilised ebaseaduslikud tegevused, nimelt Krimmi annekteerimine. Mõne aja pärast kohanesid riigid kehtestatud muudatustega ja kaubandussuhted hakkasid paranema. Kuid 2022. aasta konflikt oli eriline juhtum, kuna see saavutas täiesti teise taseme. Euroopa Liit kehtestas 10 tõsist sanktsioonipaketti, mis hõlmasid ulatuslikke finants-, kaubandus- ja poliitilisi piiranguid. Lisaks uutele kaubanduskeeldudele, mis põhjustasid paljudele riikidele probleeme tooraine tarnimisega ja klientide kaotamist, kehtestati ka energiapiirangud, mis omakorda mõjutasid paljusid riike tugevalt.

Praegu on paljudes Euroopa riikides tõsine majanduslangus. Ka Eestit on oma territoriaalse läheduse ja majandussidemete tõttu Venemaaga tabanud sõja algus tugevalt. Tõusvad energiahinnad, ekspordi- ja impordipiirangud ning kõrge inflatsioon avaldavad suurt mõju ettevõtetele, sest just nemad peavad jätkama tegevust uutes turutingimustes.

See teema on aktuaalne, sest ettevõtted ja nende tegevus mõjutavad oluliselt Eesti majandust. Samuti selle teema analüüs võimaldab meil ka täpselt välja selgitada, millised on Ukraina ja Venemaa vahelise sõja tagajärjed ettevõtete tegevusele ning leida kõige tõhusam lahendus sanktsioonidega kohanemiseks ja kahjude vähendamiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, milliste probleemidega on Eesti erinevat tüüpi tegevusaladega ettevõtted kokku puutunud Venemaa ja Ukraina vahelise sõja tõttu ja kuidas nad kohanevad uute turutingimustega.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks formuleeris autor järgmised uurimisülesanded:

1. Avada teaduskirjandusele toetudes majanduskriiside mõjude ettevõtetele olemus ning peamised probleemid, millega kokku puutuvad ettevõtted.
2. Selgitada teaduskirjanduse põhjal kuidas ettevõtted kriisidega toime tulevad ja millised on tagajärjed.
3. Viia läbi intervjuud kolme ettevõttega ja koguda andmed nende kriisijärgse seisundi kohta.
4. Selgitada analüüsi tulemusena välja valitud ettevõtete kriisiperioodiga kohanemise meetodid.
5. Seostada selgunud kohanemismustrid kohanemisstrateegia teoreetilise käsitlusega, selgitades välja strateegiad, mida Eesti ettevõtted kriisiga kohanemiseks kasutavad.

Kuna selleks perioodiks ei ole möödunud piisavalt aega analüüsi tegemiseks ainult teoreetiliste andmete ja kvantitatiivsete näitajate põhjal, valis bakalaureusetöö autor intervjuu läbiviimise kolme ettevõttega, mis tegutsevad erinevates sektorites, et vaadelda probleemi erinevate vaatenurkade alt. Käesoleva töö sisuline osa on jagatud kolmeks - teooria, metoodika ja andmete analüüs. Teoreetilises osas antakse ülevaade sanktsioonide rakendamise varasemast kogemusest ja nende tagajärgedest ettevõtete tegevusele. Metoodika osas kirjeldatakse, kuidas tööd uuritakse ja intervjuud läbi viiakse. Analüüsisosas viib autor läbi uuringu kolmes suunas:

- 1) Eesti ja Venemaa vaheliste majandussuhete analüüs
- 2) Kolme valitud ettevõtte sektorianalüüs
- 3) Kolme valitud ettevõttega tehtud intervjuude analüüs.

1. Teoreetilised lähtekohad

1.1 Majanduskriiside mõjud ettevõtetele

Erinevad inimesed defineerivad majanduskriisi erinevalt, kuid üldiselt võib seda mõista kui arvukate konfliktide, pingete ja häirete tulemus tavatootmises ning tõuge süsteemi muutustele. See on ootamatu pöördepunkt, mis sageli kaasneb hävingu või segadusega ja toob kaasa suurt ebakindlust, mis omakorda võib kujutada tõsist ohtu ühiskonna eesmärkidele ja standarditele. (Tarczynska-Luniewska et al., 2022) Samuti võib majanduskriisi iseloomustada kui tugevaid kõikumisi, mis ületavad aktsepteeritava muutuste ulatuse või kaupade saadavuse. Majanduskriisiga võivad algstaadiumis kaasneda sellised nähtused nagu vahetuskursi järsk nõrgenemine või riigi finantssektori järsk kokkuvarisemine, hilisemates

staadiumites - kogutoodangu või sisemajanduse koguprodukti (SKP) langus.(Tambunan, 2019; Hertati et al., 2020)

Konfliktid ja kriisid rahvusvahelistes suhetes on kulukad kõigile osalevatele riikidele. Liberaalmõtlejate arvates konfliktid on olukorrad, millest ei võida, kuna kõik osapooled on halvemas olukorras kui varem. Kuna sanktsioonid rahvusvahelises poliitikas on nagu sõjad, on nii saatjad kui ka sihtmärgid kriisi lõpuks ammendatud. Kaasaegsed rahvusvahelised konfliktid lahendatakse üsna sageli sanktsioonide kehtestamisega, mis tulevikus lähevad kõigile eesmärkidele kulukaks ja mille kehtestamise kulud võivad esineda erineval kujul. Sanktsioonide mõju ei puuduta kõige sagedamini ainult neid sektoreid, mida nende kehtestamine otseselt puudutab. Võimalikud kaudsed mõjud võivad laieneda ka sektoritele, mis on otseselt seotud sanktsioonidest mõjutatud sektoritega, ning mitteseotud sektoritele. Samuti ei mõjuta rahvusvaheliste konfliktide ja katastroofiliste sündmuste tagajärjed negatiivselt kõiki osalisi võrdselt. Selle põhjuseks on asjaolu, et sõjad ja sanktsioonid võivad riikidele kasulikud olla ning see, et kõik majandussektorid ei kannata nende tõttu võrdselt. (Giumelli, 2017) Majanduskriiside ajal on võrreldes töötleva tööstuse ja ehitussektoriga kõige enam mõjutatud kaubandussektor, kõige vähem aga teenindus- ja transpordisektor (Westergaard-Nielsen & Neamtu, 2012). Kriisiprotsessid, nende struktuur, uuenduspotentsiaal, kestus ja intensiivsus võivad samuti olla erinevad ning viia erinevate tagajärgedeni (Morna, 2011).

Tänapäeva ebastabiilses maailmas puutuvad paljud inimesed kokku kriisidega, kuid see, kuidas nad neid tajuvad ja nendega toime tulevad, võib erineda. Nii üksikisikud kui ka organisatsioonid ja ettevõtted kavandavad oma strateegiat oma ressursside ümber, et laiendada ja säilitada stabiilsust. Kuid võib olla ka palju muid tegureid, mis võivad olla nii oodatavad kui ka ettenägematud. Kuna inimesed, kes puutuvad kokku kriisidega, ei ole kriiside juhtimise ja nendega toimetuleku osas nii teadlikud, langeb kriisidega tegelemine poliitikute, riigiteenistujate ja juhtivtöötajate õlgadele. Kaasaegsete ettevõtete puhul on olukord täiesti teine. Nad on teadlikumad sellest, mis on kriis, seega on nad paremini valmis sellistel perioodidel probleemidega toime tulema ja raskusi ületama, sest tänapäeva ettevõtetel on sageli oma kriisireguleerimisüksus. (Tarczynska-Luniewska et al., 2022)

Seetõttu peavad ettevõtted konkurentsivõimeks uuendama oma strateegiat, struktuure, kultuuri ja juhtimistavasid, kuna see aitab neil riske ja ebaõnnestumisi paremini vältida. Niisiis suurte sotsiaalsete ja majanduskriiside ning suure ebakindluse korral saavad

kohanemisoskustega organisatsioonid välja töötada strateegilisi otsuseid ja kriisijuhtimisprotsesse, et valmistada ettevõtet ette majanduslangusest väljumiseks, mitte sulgemiseks. (Khaliq et al., 2022)

Ettevõtted, kes suudavad ressursse absorbeerida, võivad suure ebakindluse ja suurte sotsiaal-majanduslike kriiside ajal võtta vastu strateegilisi otsuseid ja kriisiohjamismenetlusi, mis aitavad ettevõttel majanduslanguse üle elada (Ruiz-Rosa et al., 2020). Samuti uue reaalsusega kohanemisvõime on oluline konkurentsieelis ning eduka ettevõtte hoidmine eeldab kiiret reageerimist ebakindlale ja pidevalt muutuvale ärikeskkonnale.

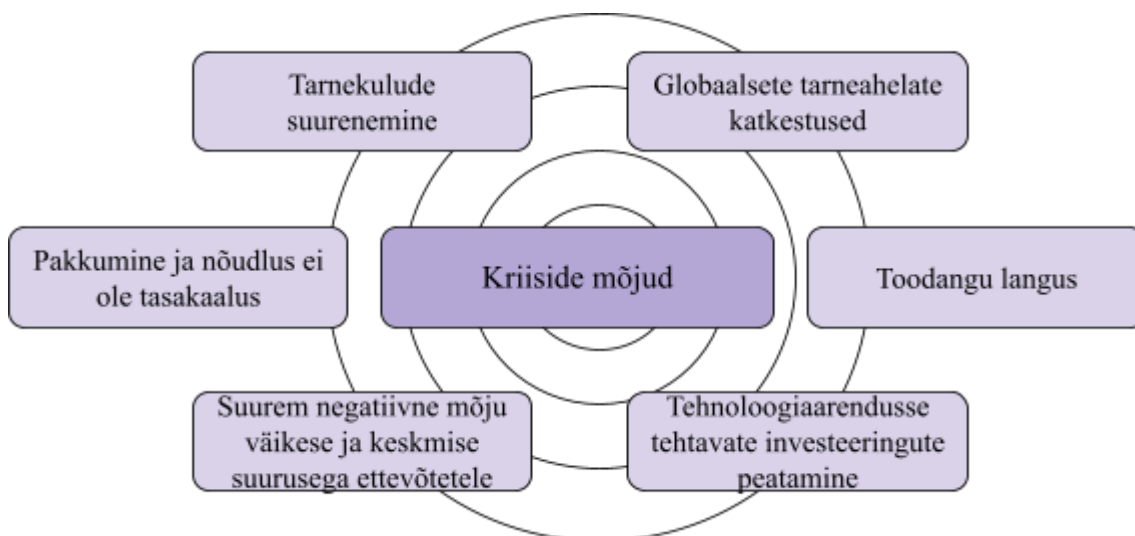
Tänapäeva maailmas tegutsevad paljud ettevõtted ühel või teisel viisil globaalses mastaabis, kuna neil on võimalused kõrgeks spetsialiseerumiseks, suurem turg, maksusoodustused, huvi globaalsete kaupade, kapitali ja sisendite turgude vastu. Samuti võivad nad näiteks omada erioskusi teatud toodete tootmiseks, luues seeläbi rahvusvahelist nõudlust. Nende kaupade tarnimiseks ja levitamiseks on olemas globaalsed tarneahelad, mis omakorda nõuavad hästi koordineeritud kauba-, teabe- ja rahavoogusid. (Rönkkö et al., 2022) Kriisi ajal ähvardab ettevõtteid kriitilise tähtsusega tooraine nappuse tõttu tarneahela katkestused, mis võivad kaasa tuua ülemaailmsete tarneahelate tõsise halvenemise, millega kaasneb tulude edasine vähenemine ning pakkumise ja nõudluse ebavõrdsus (Chen & Biswas, 2021). Ühelt poolt annab ettevõtete globaalne toimimine palju arengu- ja kasvuvõimalusi, kuid teisest küljest muudab see häirete suhtes haavatavaks ning rõhutab riskijuhtimise ja vastupidavuse suurendamise olulisust kriiside ja rahvusvaheliste konfliktide korral.

Vastavalt uuringule (Pavlínek, 2015), milles hinnati aastate 2008–2009 majanduskriisi mõju Tšehhi ja Slovakkia autotööstusele, leiti, et peamised probleemid, millega ettevõtted kokku puutusid olid järgmised: toodangu langus, suurem negatiivne mõju väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele ning töötajate vallandamine. 2008. aasta Taani kriisi mõjude analüüs näitas, et eelkõige majanduslangus põhjustas suurima töökohtade kaotuse. Seejärel toimus vastusena nõudluse ja müügi vähenemisele hindade langus ja lühiajalises perspektiivis madalamate piirkuludega kokkulepe (Westergaard-Nielsen & Neamtu, 2012). Gajdzik (2013) uuringus, kus analüüsitakse metallurgiatööstust 2008-2009 kriisi ajal, märgitakse, et kriisi tagajärjeks on tootmismahu vähenemine metallurgiasektoris. Kuna see tööstusharu on omavahel seotud selliste tööstusharudega nagu autotööstus, masinatööstus, ehitus ja kodumasinatootmine, mõjutas kriis ka neid ning nende toodang samuti langes võrreldes eelmise aastaga järsult. Uuringus märgitakse ka selliseid tagajärgi nagu töötajate

koondamised, tehnoloogiaarendusse tehtavate investeeringute peatumine, tarbetute tootmisrajatiste sulgemine ja tarnekulude suurenemisega seotud kulud, eriti kriisi algperioodil.

Samuti on oluline rõhutada, kui haavatavaks muutuvad väikese ja keskmise suurusega ettevõtted kriisi ajal, hoolimata sellest, et nad on peamised tööhõive- ja sissetulekuallikad, ning ka innovatsiooni ja kasvu tõukejõud. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtted on kriisiperioodidel haavatavamad järgmistel põhjustel: neil on raskusi töötajate koondamisega, kuna töötajate arv on juba niigi väike; nad on majandustegevuses vähem mitmekesised; nad sõltuvad rohkem krediidist; neil on nõrgemad finantsstruktuurid ning nad on globaalsetes väärtusahelates sõltuvamad ja haavatavamad (*The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses - OECD, s.a.*). Kriis mõjutab tõenäolisemalt mitte ainult väikeseid ja keskmise suurusega ettevõtteid, vaid ka suurema konkurentsiga ettevõtteid, sest mida monopoolsem on turg, seda väiksem on oht kaotada kliente ja nõudlust toodete või teenuste järele (Westergaard-Nielsen & Neamtu, 2012).

Käesoleva alapunkti põhjal võib järeldada, et majanduskriis on tootmissüsteemi arvukate konfliktide ja häirete tagajärg, mis toob ettevõtetele kaasa suurt ebakindlust. Kriisi tagajärjed mõjutavad kõiki erinevalt, kuid selline majandussüsteemi häire on kulukas kõikidele asjaosalistele riikidele. Tänapäeva maailmas on ettevõtted teadlikud sellest, mis on majanduskriis ja seetõttu püüavad nad eelnevalt välja töötada strateegiad kriisiolukordadega toimetulemiseks, et uues reaalsuses konkurentsist püsida ja ettevõtet ette valmistada majanduslangusest väljumiseks. Samuti on globaliseerumisprotsessi ja globaalsetes tarneahelates ja kaubanduses osalemise tõttu paljud ettevõtted muutumas haavatavamaks, mistõttu tuleb neil selgelt välja mõelda võimalikud riskid kriiside ja rahvusvaheliste konfliktide korral. Kriisi ajal on ettevõtete peamiseks probleemideks tootmise langus ja töötajate koondamised. Suurte raskustega puutuvad kokku ka väike- ja keskmise suurusega ettevõtted, kes on majandustegevuses vähem hajutatud, kellel on raske koondada töötajaid ja kellel on nõrgem finantsstruktuur (vt Joonis 1).



Joonis 1. Peamised mõjud kriisi ajal

Allikas: (Gajdzik, 2013; Westergaard-Nielsen & Neamtu, 2012)

1.2 Kuidas ettevõtted kriisidega toime tulevad

Teadusuuringute kohaselt arvatakse, et turumajanduses tegutsevad ettevõtted peavad kaitsma oma tegevust majanduslanguse ja kriisi korral, kuna majandus ei saa eksisteerida ilma selliste elementideta nagu buumi- ja langusfaasid. Majanduskriise iseloomustavad mitmed eristavad tunnused, sealhulgas sündmuste ning tegevuste järgnevus ja nende suund, ebakindlus ja alternatiivide valiku raskus, mis omakorda tekitavad ettevõtetes stressi ja hirmu (Morna, 2011). Kriisiolukordade edukaks ületamiseks on vaja teatud teadmisi majandusnähtuste juhtimisest ning õigete ja õiglaste otsuste langetamisest. Samuti on väga oluline ennetada nende nähtuste esinemist, selleks on vaja tuvastada eelseisva kriisi sümptomid ja võtta kasutusele asjakohased kriisivastased meetmed (Morna, 2011). Kriisivastaseid meetmeid võib käsitleda erinevalt, mõned autorid piiravad jõupingutuste kriisivastast juhtimist pärast kriisi algust, teised aga peavad oluliseks kriisieelseid etappe (Pedersen et al., 2020).

Loomulikult tasub mõista, et riski ei saa täielikult kõrvaldada, kuid seda saab vähendada või proovida seda vältida, kuni see probleemiks muutub. Kõige sagedamini uurivad ettevõtted, majandusteadlased, turuanalüütikud ja teadlased riskantsete sündmuste tõenäosuse hindamiseks kriiside tagajärgede stsenaariumi, hinnates näiteks sektori ja ettevõtte riskipositsiooni või hetkeolukorda ning tekkivaid kõrvalekaldeid. (Tarczynska-Luniewska et al., 2022; Pedersen et al., 2020).

Loomulikult võivad ettevõtted kriisi ajal loota riigi toetusele. Peamised riigi võetavad meetmed on suunatud kriisi tagajärgede leevendamisele, ettevõtete toimimise säilitamisele ja töökohtade säilitamisele, näiteks tulumaksu tasumise ajatamine või rahaline toetus töötajatele töötasu maksmiseks jne. Kuid valitsuse abi ei ole alati tõhus, kuna riigitoetused ei suuda täielikult katta ettevõtete kahjumit, vaid ainult leevendavad neid, kuid ka mitte kõigis, vaid eelistatavamates sektorites. (Mura et al., 2022)

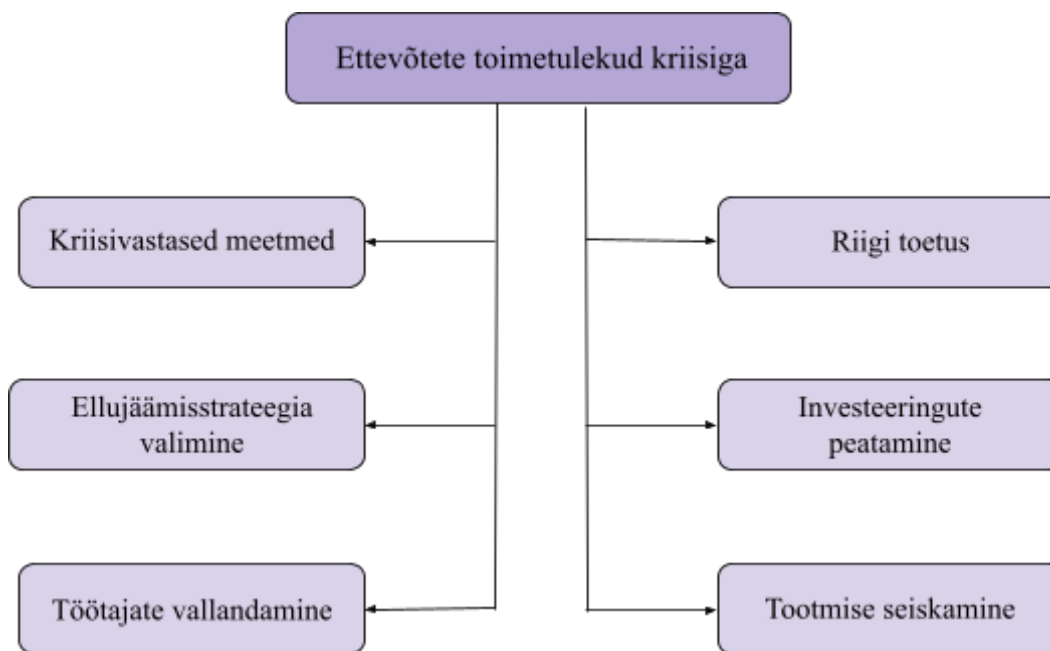
Majanduskriisi tingimustes valivad ettevõtted turul ellujäämisstrateegia, mis põhineb kulude vähendamisel. Samuti püüavad nad piirata turuaktiivsust, pakkudes madalaima omamiskuluga tooteid, vähendades tööhõivet, peatades investeringuid, katkestades osa tarneid, peatades tarbetuid tootmisliine ja rakendades mitmeid muid säästumeetmeid. (Gajdzik, 2013) Eeldatakse, et ettevõtete tegevused kriisiperioodiga toimetulekuks on läbimõeldud, kalkuleeritud ja analüüsitud erinevate võimaluste vaatenurgast, sest spontaansed tegevused võivad majandusolukorra paranema hakkamisel ja kriisist väljumisel kaasa tuua ettevõtte kahjumi.

Samuti tuleb märkida, et tavaajal on ettevõttel piisavalt aega tegevus- ja kasvustrateegiate elluviimiseks, kriisi ajal on hoopis aeg sageli piiratud ja seetõttu tuleb mõned otsused kiiresti vastu võtta. Võimalike kahjude ärahoidmiseks peaks strateegiline planeerimine hõlmama selliseid aspekte nagu: ostjate nõudluse vähenemine toodete järele, kõrge laenuintress, tooraine hinnatõus ja ettevõtte kasumi vähenemine. (Gajdzik, 2013)

Tšehhi ja Slovakkia autotööstuse kriisi ajal aastatel 2008–2009 koondas enamik ettevõtteid, isegi väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid, mitte ainult ajutisi, vaid ka alalisi töötajaid. (Pavlínek, 2015). COVID-19 pandeemia ajal säilitasid need tööstused, mille ettevõtted suutsid sel viisil kaugtööle üle minna, oma töötajatele töökohad ja palgad. Samuti viidi Gajdzik (2013) uuringus läbi Poola metallurgiaettevõtete seas küsitlus, mille käigus tehti kindlaks kriisiolukorras elluviidavate tegevuste strateegiad. Küsimustiku tulemused näitasid, et enim levinud meetmed majanduskriisi ajal olid hõive vähendamine (lahkumishüvitised) ja tootmise seiskamine (vt Lisa 1) (Gajdzik, 2013). Vaatamata sellele, et küsitleti ainult metallurgiaettevõtteid, võib eeldada, et ka teiste töötleva tööstuse ja ettevõtete jaoks on need meetmed kõige aktuaalsemad ja tõhusamad.

Käesoleva alapunkti põhjal võib järeldada, et majanduskriiside ja rahvusvaheliste konfliktide edukaks ületamiseks on vaja võtta kriisivastaseid meetmeid. Selleks peavad ettevõtted uurima erinevaid stsenaariume ja võimalusi kriisist ülesaamiseks ning sellega

kaasnevate kulude vähendamiseks. Samuti võivad mõned ettevõtted loota riigi toetusele, kuid tasub meeles pidada, et riigi abi ei suuda kahjusid täielikult katta, vaid ainult leevendab neid. Kriisiga toimetulekuks valivad ettevõtted ellujäämisstrateegia, piirates sellega turuaktiivsust, vähendades tööhõivet, peatades investeeringuid, peatades tarbetud tootmisliinid ja rakendades mitmeid säästumeetmeid.



Joonis 2. Ettevõtete toimetulekud kriisiga
Allikas:(Mura et al., 2022; Gajdzik, 2013)

2. Uuring Eesti ettevõtete kohanemisest pärast sõja algust

2.1 Metoodika kirjeldus

Käesolevas osas annab autor ülevaate uurimuse metoodikast.

Uurimuse empiirilise materjali kogumiseks on kasutatud nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uurimusmeetodit, mis võimaldab saada uurimusobjektist mitmekülgse ülevaate. Andmete kogumiseks rakendati kahte uurimusviisi – case study (juhtumiuuring) meetodit (konkreetses teemas, sündmuses või nähtuses üksikasjalik uurimine) ja intervjuud.

Juhtumiuuringut võib pidada usaldusväärseks ja terviklikuks uurimusmeetodiks, kuna see põhineb varasematel uuringutel ning aitab uurida ja mõista keerulisi probleeme. Seda tüüpi uurimisega saab minna kaugemale kvantitatiivsetest statistilistest tulemustest, samuti mõista käitumistingimusi uurija vaatenurgast.(Zainal, 2007) Tulenevalt asjaolust, et

juhtumiuuring sisaldab nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid andmeid, aitab see meetod läbi uuritud juhtumite täieliku vaatluse ja analüüsi selgitada nii nähtuse protsessi kui ka tulemust (Tellis, 1997).

Intervjuu on ka oluline andmekogumismeetod, mis hõlmab verbaalset suhtlust osaleja ja uurija vahel. Intervjuusid kasutatakse tavaliselt uurimuslikes ja kirjeldavates uuringutes ning nende tulemus sõltub suuresti intervjuu ülesehitusest ja intervjuu läbiviija oskustest. (Fox, 2009) Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti ettevõtete esindajatega. Empiirilises osas valis autor selle intervjuu tüübi, sest poolstruktureeritud intervjuu võimaldab vajaduse korral täpsustada küsimusi vastavalt olukorrale, mis võimaldab koguda rohkem teavet. Samuti võimaldab see intervjuueerijal muuta küsimuste järjekorda ja nende sisu sõltuvalt käsitletavast teemast.

Küsimused, mida autor kasutas intervjuudes, on koostatud esimeses osas kogutud teabe ja andmete põhjal. Samuti töö autor kooskõlastas eelstruktureeritud küsimused juhendajaga, mille järel tegi vajalikud parandused. Koostatud küsimused on jagatud kolme tähenduse plokki, mille hulgas on: ettevõtte rahvusvahelistumine, varasemate kriiside ületamise protsess ja Ukraina ja Venemaa vahelise konflikti tagajärjed ettevõttele. Intervjuude läbiviimiskes valis autor kolm Eesti ettevõtet erinevatest sektoritest, et analüüsida Venemaa ja Ukraina vahelise sõja mõju ning selgitada välja kriisi mõju eri osapoolte ettevõtetele. Kaks intervjuud viidi läbi videokõne teel, mille kestus oli 15-25 minutit. Üks intervjuu viidi läbi kirjaliku vastuse vormis. Lisaks märgib autor, et 4 ettevõtet keeldus intervjuudes osalemisest, millest üks oli tingitud ettevõtte sulgemisest.

Selleks, et saada täpsem ülevaade kriisiolukordade mõjust ettevõtetele ja teha intervjuudest õigeid järeldusi, tuleb mõista, kuidas on kahe riigi majandussuhted ajalooliselt arenenud ja millised on kaubandussuhete arenguperspektiivid. Kuna kriisi mõju ei ole riikide ja sektorite vahel ühtlaselt jaotunud, autori arvates on oluline mõista tegutseva ettevõtte sektori seisundit ja probleeme, millega sektor kokku puutub. Seetõttu viis autor töö empiirilise osa jaoks läbi uuringu kolmes suunas:

- 4) Eesti ja Venemaa vaheliste majandussuhete analüüs
- 5) Kolme valitud ettevõtte sektorianalüüs
- 6) Kolme valitud ettevõttega tehtud intervjuude analüüs.

2.2 Eesti ja Venemaa vahelised majandussuhted

Kuigi rahvusvaheline kaubandus stimuleerib paljudes riikides industrialiseerimist ja üldist majandustegevust, võib see tekitada uusi majandusprobleeme. See kehtib eelkõige väikeste avatud majandusega riikide kohta, mis on majanduses toimuvate šokkide suhtes haavatavamad. (Sineviciene & Krusinskas, 2018)

Mis puutub Venemaa ja Eesti suhtesse enne Venemaa ja Ukraina vahelist konflikti 2022. aastal, siis võib neid kirjeldada kui rahutuid ja ettenägematuid erinevate poliitiliste ja majanduslike huvide tõttu. Eestil ja Venemaal on pikka aega olnud üsna tihedad majandussuhted, mis on tingitud asjaolust, et Eesti on üks vähestest ELi riikidest, millel on suhteliselt pikk piir Venemaaga, ning Eestil on ka kõige lähemal asuv sadam ELis. Majandussuhted olid mõlemale riigile kasulikud: Venemaa kasutas Eesti transiidivõimalusi oma kaupade eksportimiseks Euroopa Liitu ning investeeris aktiivselt ka seoses territoriaalse positsiooni ja kultuurisidemetega; Eestil oli palju võimalusi oma toodete turustamiseks Venemaal, eriti pärast Euroopa Liiduga liitumist ja üsna järsku konkurentsi suurenemist turul (Anastasia, 2015). Kuid kuna riikide poliitilised ja ideoloogilised vaated on alati olnud erinevad, ei ole olnud võimalik säilitada stabiilseid kaubandussuhteid riikide vahel. Peamisteks ja kõige olulisemateks kriisideks Venemaa ja Eesti suhetes on kaks sündmust: 2007. aasta kriis, millega kaasnes pronkssõduri eemaldamine, ja 2014. aasta kriis ning sellele järgnenud sanktsioonid.

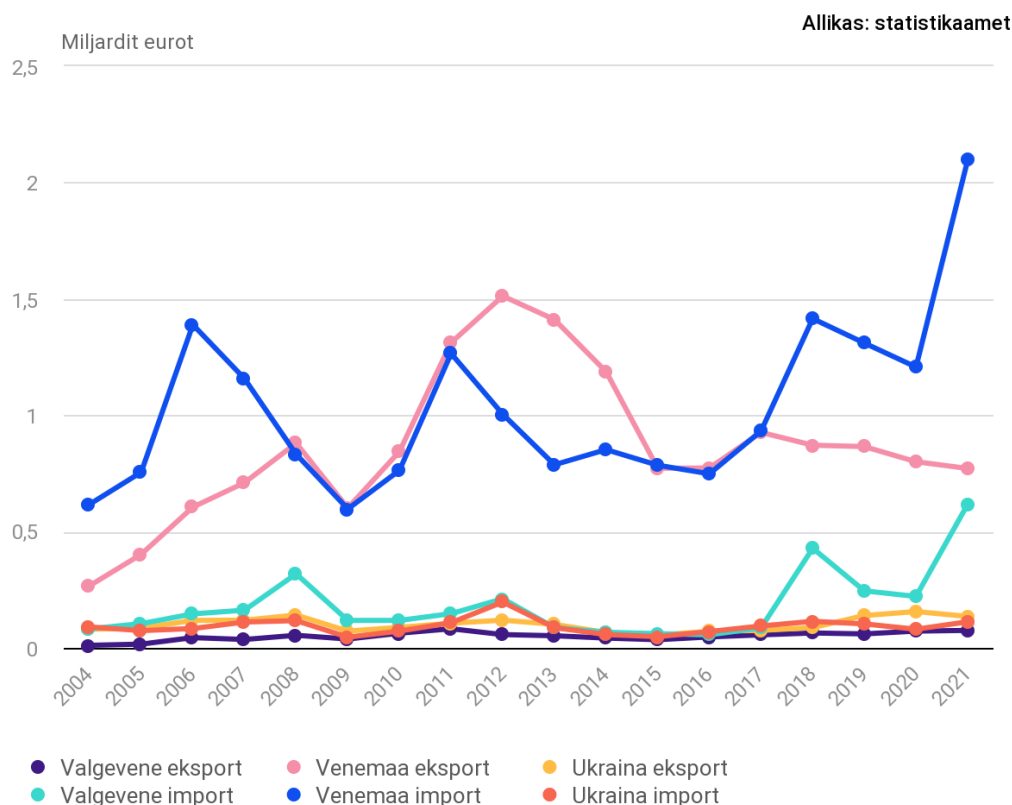
2007. aasta kriisi tulemusena tabas Eesti ettevõtlust kõvasti transiidisektor: Venemaa kaupade, eelkõige söe, kemikaalide, puidu ja metallitoodete transiit vähenes võrreldes eelmise aastaga 23% (Juurvee & Mattiisen, s.a.). Samuti on tekkinud raskusi transiidiga ELi riikidest Venemaale ning selle tõttu on kannatanud infrastruktuur, nagu raudteed, terminalid ja sadamad. Samuti ei tohiks tähelepanuta jätta Venemaa ettevõtete ja investorite massilist tagasitõmbumist ja sellele järgnevat ümberorienteerumist naaberriikidesse. Loomulikult on see kriis kahjustanud mõlemaid pooli, kuid Eesti on tunduvalt rohkem kannatanud.

2014. aasta kriis, millega kaasnes Krimmi ja Sevastopoli ebaseaduslik annekteerimine ning Ukraina tahtlik destabiliseerimine, näitas veelgi enam Venemaa turu ebastabiilsust ja ebausaldusväarsust. 2012. aastal oli Venemaa Eesti tähtsuselt kolmas kaubanduspartner, kui arvestada Eesti kaubavahetuse kogumahtu, siis 9,3% ulatuses (Raudjärvi, 2015). 2014. aastal kehtestas Venemaa Euroopa Liidule ja Ameerika Ühendriikidele vastusanktsioonid. Eesti jaoks tabas otsus kõige valusamalt piima- ja kalatööstust, sundides enamikku nende toodete

tootjaid otsima uusi turge. Sellest tulenevalt vähenes toiduainetetööstuse eksport 2014. aasta augustist 2015. aasta veebruarini üle 60% (Anastasia, 2015). Samuti on kannatanud transpordi- ja transiiditööstus. Vaatamata sellele, et mõned keelud tühistati 2014. aastal, kehtestati seejärel uued.

Eesti eksporti ja importi kirjeldav graafik (vt Joonis 3) tõestab, kui kõikuv on Eesti import ja eksport Venemaaga, mis tuleneb peamiselt Venemaa poliitilisest tegevusest ja majanduspoliitikast. Tuginedes paljude Eesti ettevõtete kogemusele erinevates sektorites, mis on kokku puutunud piirangute ja sanktsioonidega, võib järeldada, et Venemaa ei ole praeguse valitsuse ajal kõige usaldusväärsem partner ja turg. Loomulikult on kriisi korral võimalik leida alternatiivseid turge, kuid väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks on sellised muutused keerulised ja mõnede jaoks tähendavad need lõpp-punkti. Samuti on Euroopa Liidu ja Venemaa majanduslikud ja poliitilised eesmärgid tulevase koostöö jaoks praegu liiga erinevad.

Eesti eksport ja import Ukraina, Valgevene ning Venemaaga



Joonis 3. Eesti eksport Ukrainasse, Valgevenesse, Venemaale ning import Ukrainast, Valgevenest ning Venemaalt
Allikas: Statistikaamet

Venemaa ja Eesti vahelistest majandussuhetest rääkides on võimatu jätta mainimata energeetika teemat. Vaatamata sellele, et Eesti ühines ELiga 2004. aastal, on Venemaa energiainfrastruktuurist ja -turust eraldumine olnud väga pikk ja keeruline protsess. Samuti tuleb märkida, et Balti riigid olid Venemaaga kõige enam seotud gaasi-, elektri- ja naftainfrastruktuuri osas, kuna nad olid ühenduslüliks Venemaa ja Euroopa Liidu vahel. Energiasektor on tänaseni Euroopa Liidu jaoks üks haavatavamaid valdkondi ja sellest tulenevalt Venemaa jaoks üks tugevaid relvi. Hoolimata sellest, et Balti riikide riskid on selged, nõuab energiasõltumatus suuri investeeringuid ja reforme. (*The Baltic Road to Energy Independence from Russia Is Nearing Completion - Foreign Policy Research Institute, s.a.*) Olles teadlik kõikidest riskidest, on Balti riigid alates 2014. aastast võtnud mitmesuguseid meetmeid, et eralduda Venemaa energiaressurssidest. Seoses Ukraina ja Venemaa vahelise konfliktiga 2022. aastal on vajadus saavutada energiasõltumatus muutunud veelgi olulisemaks.

2022. aastal alustas Venemaa sõda Ukrainaga, põhjustades eriti tõsiseid tõrkeid maailmaturul. Venemaa vastu kehtestati majandussanktsioonid, mille tulemuseks Venemaa kehtestas vastusanktsioonid. Eestist sai juhtiv riik, mille inflatsioonimäär jõudis Euroopa Liidu kõrgeimale tasemele. Selle peamine põhjus on kõrged energiahinnad, mis on 2022. aasta detsembris 40,8% kõrgemad kui 2021. aasta septembris. Kõrget inflatsiooni mõjutavad ka suured pakkumise ja nõudluse probleemid, kuna Venemaa ja Valgevene vastu kehtestatud sanktsioonid mõjutavad tooraine ja poolfabrikaatide pakkumist. (Hartwell et al., s.a.)

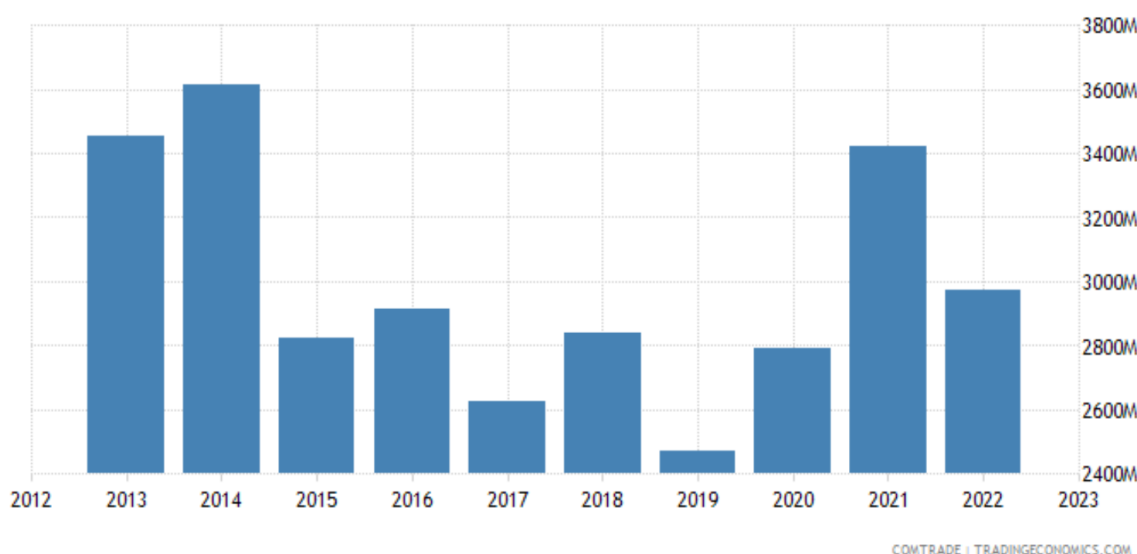
2.3 Ettevõtte M ja P Nurst AS analüüs

M ja P Nurst AS on tööstusettevõtte, mis on asutatud 1991. aastal ning mille põhitegevuseks on elektriseadmete, kaablitarvikute ja plastosade tootmine ning rahvusvaheline kaubavedu. Ettevõtte peamised kliendid on elektrimaterjalide müüjad, plastkomponentide tootjad ja kasutajad elektroonika- ja ehitustööstuses, tööriistade ja tööpinkide tootjad, kaablite ja kaablisidemete tarbijad masina- ja elektroonikaturul ning transporditeenuste kasutajad. (Nurs, 2015) Ettevõtte töötab klientidega üle kogu Euroopa, nende hulgas on sellised riigid nagu Eesti, Leedu, Läti, Soome, Rootsi, Norra, Taani, Poola ja Saksamaa.

2.3.1 Elektriseadmete tootmise sektori analüüs

Enne ettevõtte tegevuse analüüsimist uues turukeskkonnas on vaja saada ülevaade tööstusharust, milles ettevõtte tegutseb. Kuna M ja P Nurst ASi põhitegevusalaks on elektriseadmete tootmine, vaatleb autor elektriseadmete tootmise sektorit.

Elektronika- ja elektriseadmete tootmine on üks kiiremini kasvavaid turge ja mõjutab ka Eesti majanduskasvu. COVID-19 pandeemiaga seotud kriisi ajal pöördus osa tootmistevõime Aasiast Euroopasse tagasi, vähendades tarneahelat, millest suures osas sai kasu elektroonikatööstus (*Electronics and Electronic Components 75, s.a.*). 2022. aastal oli Ukraina ja Venemaa vahelise sõja alguse tõttu COMTRADE andmebaasi andmetel elektri- ja elektroonikaseadmete eksport Eestisse 2,97 miljardit USA dollarit, mis on 0,23 miljardi USA dollari võrra väiksem kui eelmisel aastal. (*Estonia Exports of electrical, electronic equipment - 2023 Data 2024 Forecast 1995-2022 Historical, s.a.*)



Joonis 4. Eesti elektri- ja elektroonikaseadmete eksport

Allikas: (*Estonia Exports of electrical, electronic equipment - 2023 Data 2024 Forecast 1995-2022 Historical, s.a.*)

Peamised elektriseadmete valmistamiseks kasutatavad materjalid on metallid (teras, vask, nikkel, alumiinium, plii), dielektrilised materjalid, värvid/pinnakatted ja kemikaalid. (*Raw Materials Used in the Manufacture of Electronic Components, s.a.*). Selle põhjal analüüsis autor, millised sanktsioonid võisid mõjutada eespool nimetatud materjalide kättesaadavust ja seega ka elektroonika- ja elektriseadmete tootmist. Euroopa Liit keelas 15.

märtsil 2022 raua- ja terasetoodete impordi (EU: Further trade restrictions with Russia on steel and iron products, luxury goods and other financial sanctions *Intervention 101870: EU: Further trade restrictions with Russia on steel and iron products, luxury goods and other financial sanctions*, s.a.). Alumiiniumi ja nikli hinnad jõudsid veebruaris 2022 10 aasta kõrgeimale tasemele (*The supply of critical raw materials endangered by Russia's war on Ukraine*, s.a.). Samuti on kaheksanda sanktsioonipaketi raames kehtestatud uued impordikeelud ELi, nimelt valmis- ja pooltoodete, masinate ja seadmete, plastide ja muude terasetoodete impordi suhtes (*Ukraine*, s.a.). Sanktsioonid on toonud kaasa nii tooraine kui ka sellest valmistatud toodete hinnatõusu. Piirangud võivad avaldada moonutavat mõju ka rahvusvahelistele turgudele, mõjutades seeläbi tõsiselt paljusid tööstusettevõtteid. Samuti tuleb mainida, et olemasolevad piirangud sisaldavad lünka, mis võimaldab Venemaa tootjatele kaheaastast viivitust poolfabrikaatide tarnimisel Euroopa Liitu (*The supply of critical raw materials endangered by Russia's war on Ukraine*, s.a.). Seetõttu on konkurentsieelis neil Euroopa importijatel, kes ostavad Venemaalt poolfabrikaate madalamate hindadega.

2.3.2 Ettevõtte M ja P Nurst AS intervjuu analüüs

Intervjuu on läbi viidud M ja P Nurst AS Agur Nurs juhatajaga. Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada, millised on ettevõtte ees seisvad väljakutsed seoses kriisiga 2022 ja kuidas ta nendega toime tuleb. Intervjuu küsimused on jagatud kolme plokki: ettevõtte kohta, tema varasemate kogemuste kohta kriisiolukordades ja Ukraina ja Venemaa vahelise sõja mõju kohta ettevõttele ning lisatud Lisa 2. Teabe analüüsimiseks ja järelduste tegemiseks tugineb autor teoreetilises osas kogutud andmetele.

Ülemaailmsed kaubandussuhted, nagu me teame töö teoreetilisest osast, võivad ühest küljest pakkuda palju arengu- ja kasvuvõimalusi, kuid teisest küljest muuta ettevõtteid haavatavamaks tarneahela häirete suhtes, samuti sõltuvaks teiste riikide kriisiolukordadest. Selleks, et mõista, kui palju globaliseerunud ettevõtte ning mis suhetes ta on Venemaa ja Ukrainaga, küsis töö autor mitmeid küsimusi ettevõtte rahvusvahelistumise kohta. Intervjuu käigus selgus, et M ja P Nurst AS on alates tegevuse alustamisest 1991. aastal keskendunud koostööle erinevate riikide klientidega. Esimene koostööpartner oli Soome. Ettevõtte töötab praegu klientidega üle kogu Euroopa. Mis puutub majandussuhtesse Venemaaga, vastas Agur Nurs, et ainus asi, mis ühendab M ja P Nurst Venemaaga - klient, kellega oli väike projekt. Ta mainis ka, et Ukraina ja Venemaa vaheline sõda mõjutas ettevõtet vaid kaudselt.

Selle põhjuseks on asjaolu, et osa teistest riikidest ostetud kaupu ja materjale ostetakse lõpuks ikkagi Venemaalt või Ukrainast.

Viidates ka varasematele kriisiolukordadele, mainis Agur, et 2007-2008. aasta kriisi ajal kehtestati seoses pronkssõduri ümberpaigutamise ja poliitilistel põhjustel mitmesuguseid piiranguid, mis avaldasid üsna suurt mõju ja panid isegi paljud Eesti ettevõtted kinni. Sellest ajast alates otsustas ettevõtte teadlikult vähendada riske ja vähendada veelgi koostööd Venemaaga. Agur märkis ka järgmist: *“Tarnimisega on kõige suurem risk, mis meil tegelikult on, ehk kui tarned ei tule ning me tooraineid kätte ei saa, millest me tooteid teeme, see on hästi suur risk. Aga meil on ka niimoodi, et osa asju me saame mitmelt osta, osa me ei saagi muujalt osta. Siis me ostame materjale üle maailma.”* Seega võib järeldada, et ettevõtte on olnud edukas kaubandussuhetes kogu maailmas ning püüab leida alternatiivseid turge ja kaitsta end poliitiliselt ebastabiilse riigi eest, et vältida suuri riske.

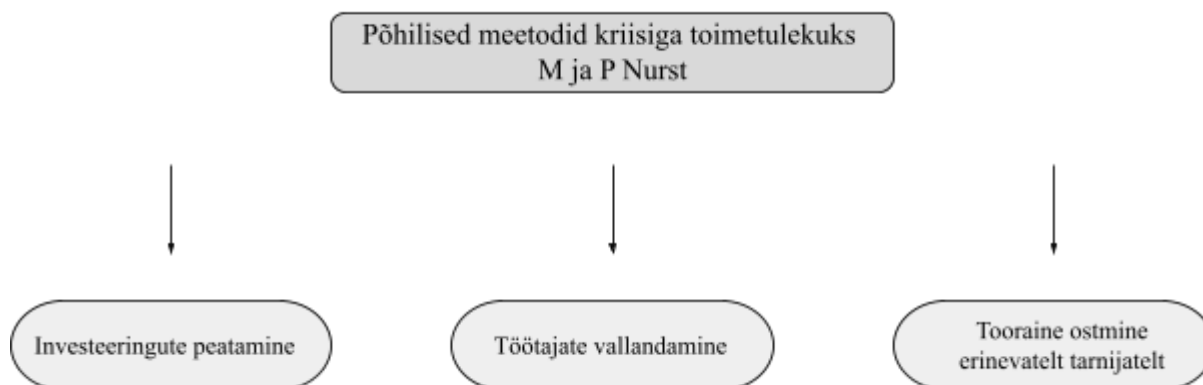
Rääkides rahvusvahelistumisest, tuleb märkida, et paljud tootmisektorid on omavahel seotud ja majanduslangus ühes sektoris võib tugevalt mõjutada teist sektorit. Intervjuu käigus mainib Agur ka: *“Meid on kindlasti mõjutanud kogu Euroopa majandust, läbi selle oleme meie ka mõjutatud. Tööstus on praegu päris valusasti saanud pihta, sellepärast et tarbimine on vähenenud ühtepidi nagu ehitus, sest palju elektrimaterjalid lähevad ju ehitustele, et kogu selle tsükliga me ka vähenenud.”*

Rääkides sellest, kuidas Venemaa ja Ukraina vaheline sõda on mõjutanud ettevõtet, tuleks mainida ka kõrged energia hinnad, mis on samuti mõjutanud ettevõtet ja selle tegevust. Intervjuu käigus selgus, et tänu pikaajalisele lepingule ei ole ettevõttel seetõttu tõsisemaid probleeme olnud. Agur Nurs: *“Me oleme täna seisus, meil on olnud pikaajaline hea leping ning see lõpeb meil sel suvel ning me oleme natukene ähmatuses, mis nüüd siis, see mõju tuleb meile veel. Ilmselgelt selle hinnaga energiat me enam osta ei saa, mille me siiani oleme ostnud. Aga meil oli selles mõttes oli üks üüritud hind ja see on siiani kehtinud, see suur kõikumise periood mis oli, siis me väga pihta ei saanud.”*

Töö teoreetilises osas jõudis autor järeldusele, et üks peamisi strateegiaid ettevõtte kriisi ajal on vähendada tööjõukulusid. Agur märgib intervjuus ka, et M ja P Nurst on kriisiolukordade ajal personali vähendanud ja peab praegu veel paar inimest vähendama. Samas mainis juht ka: *“...koolitatud tööjõu ärasaatmine on küll lihtne, aga tagasi saada on raskem. Ehk lootes, et olukord läheb paremaks, siis nagu tihti ei ole mõistlik seda teha. Aga kui olukord on täitsa lootusetu, siis ei ole midagi muud teha.”* Intervjuu käigus mainib Agur

ka, et ebakindluse tõttu, mida tulevik toob, julgevad vähesed praegu investeerida. Kriisi ajal võivad ettevõtted mõnel juhul toetuda ka valitsuse abile. Töö autor küsis sellest tulenevalt, kas M ja P Nurst on saanud riigilt abi ja kas see võiks ka tegelikult aidata. Agur vastas, et ettevõtte ei ole riigilt mingit abi saanud, ja märkis ka: *“Minu arvamus on see, et ega tegelikult lühiajaliselt võib päästa kedagi, aga loota ainult riigi tugete peale siis, noh, kui me lõpuks istume mingi toetuse oodates, siis me oleme väga sõltuvad mingist otsusest. Pigem arvan, et kui valitsus üldse ei torgiks välja arvatud juhtudel. Kui tõesti on väga suur mingisugune olukord, nii kui koroona ajal jagati seal alguses, mingid suvalised firmad said mingisuguseid toetusi, meil siin kohapeal ka ei ole näidet, üks ettevõtte, kes tegi meil siin graanuleid, ta juba ammu oli majandusraskustes ja hakkama ei saa välja, siis koroona ajal said veel mingisuguse toetuse ja pärast seda, kui toetus käes siis panid ukseid üldse kinni. Valimatud jagada raha on täiesti mõttetu. sellest ei saa mitte keegi kasu.”*

Intervjuu tulemusel võib töö autor järeldada, et M ja P Nurst ei olnud Ukraina ja Venemaa vahelisest sõjast tugevalt mõjutatud. Vaatamata sellele, et elektri- ja elektroonikaseadmete sektorit on sanktsioonid kindlasti tugevalt mõjutanud, ettevõtte tänu varasemate kriisiolukordade kogemusele suutis vähendada oma tegevust Venemaaga ja luua pikaajalisi suhteid stabiilsemate riikidega. Tõepoolest, võib täheldada, et kahe riigi poliitilised eesmärgid liikusid eri suunas ja majandussuhted ei ole kunagi olnud stabiilsed. M ja P Nurst on suurepärase näide ettevõttest, mis on valinud pikaajalise stabiilsuse ja turvalisuse, vaatamata sellele, et Venemaa on rikas ressursside poolest, territoriaalselt mugav kaubanduse jaoks ja tal on suur turg, millele müüa. Kriis on kahtlemata sunnitud töötajaid koondamasamuti on tuleviku ebakindluse tõttu investeeringud ajutiselt peatatud. Töö teoreetilise osa põhjal võib leida sarnasusi sõja mõju vahel M ja P Nurstile ja 2008-2009. aasta kriisi mõju vahel terasesektoris. Autor märgib, et töötajate koondamine ja investeeringute ajutine peatamine olid ühed esimesed meetodid, mida tootmisettevõtted kasutasid (Gajdzik, 2013). See võib olla tingitud asjaolust, et eespool nimetatud meetodid võimaldavad ettevõtetel teha kiireid otsuseid ja reageerida kriisile. Samuti uuringus märgitakse ka, et kriis nõuab kõrgete riskide tõttu kiiret reageerimist. Aguri sõnul on koondamised kriisi ajal küll vältimatud, kuid sellised otsused peaksid olema tasakaalustatud ja kaalutletud ka kriisi ajal. Seda seetõttu, et tööjõudu on palju lihtsam vallandada kui tulevikus uusi kvalifitseeritud töötajaid leida ja selliste meetodite poole tasub pöörduda siis, kui olukord on täiesti lootusetu.



Joonis 5. Ettevõtte M ja P Nurst toimetulekud kriisiga
Allikas: Autori koostatud

Samuti toob autor, viidates töö teoreetilisele osale, välja, kui oluline on analüüsida varasemaid kriisiolukordi. See tuleneb sellest, et just siis, kui ettevõtte puutub kokku ettenägematute asjaoludega, selgub, millised probleemid on kõige haavatavamad. Nii avastas M ja P Nurst 2007-2008 pronkssõduri üleviimisega kaasnenud kriisi ajal ühe olulise asja. Kriisi ajal sai selgeks, et Eesti ja Venemaa vahelisi suhteid ei saa nimetada usaldusväärseks ja see omakorda võib olla väga riskantne. Selle kogemuse tulemusena on ettevõtte võtnud meetmeid, mis on aidanud edasistes Venemaa ja Eesti vahelistes konfliktides kaitsta ettevõtet võimalike kahjude eest.

Kuna majandusaasta aruannet ei ole käesoleva aruande koostamise ajal veel avaldatud, ei ole ettevõtte peamiste näitajate üksikasjalik analüüs võimalik. Seetõttu viitab töö autor kvantitatiivse kinnituse saamiseks prognoositud käive ettevõttele koos Inforegisteriga. Viidates Inforegistrile, on aastatel 2018-2021 prognoositud käive aasta lõpus pidevas tõusutrendis. Ometi võib 2022. aasta lõpus täheldada kergest langust, mis tõestab, et kriis on küll tunda saanud, kuid ei ole avaldanud suurt mõju. Alates 2022. aasta esimesest kvartalist on töötajate arv ka pidevalt vähenenud.

KVARTAALSED ANDMED ?

* Proгноositud käive Maksustatud käive

Kvartal	Käive	Riiklikud maksud	Tööjõu maksud	Töötajate arv	Keskmine brutopalk
2022 IV	* 4 067 137 €	333 616 €	354 104 €	187	1315 €
2022 III	* 4 228 387 €	345 845 €	363 693 €	198	1315 €
2022 II	* 5 360 807 €	336 085 €	359 354 €	200	1240 €
2022 I	* 4 610 638 €	352 544 €	367 311 €	215	1240 €
2021 IV	* 5 034 742 €	316 305 €	335 162 €	213	1170 €
2021 III	* 3 914 365 €	312 322 €	328 586 €	202	1170 €
2021 II	* 4 454 975 €	298 667 €	308 857 €	196	1100 €
2021 I	* 3 874 267 €	296 778 €	298 188 €	187	1170 €

Joonis 6. M ja P Nurst kvartaalsed andmed

Allikas: Inforegister

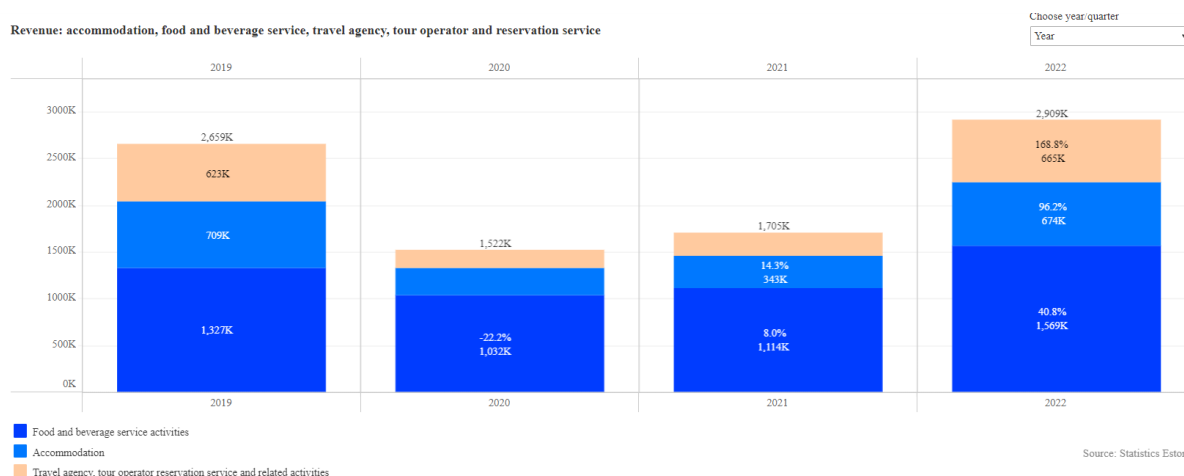
Suurimaks riskiks ettevõtte jaoks võivad tulevikus olla tooraine tarnekatkestused, mis on tingitud Vene ettevõtjate poolt ELi tooraine tarnimiseks kasutatava lünga kehtivuse lõppemisest. Kui sõda ei lõpetata, peavad turgu valitsevad ettevõtted elektroonikatööstuses tegelema tooraine hinna järsu tõusuga.

2.4 Ettevõtte Meresuu SPA&Hotell analüüs

Meresuu SPA&Hotel on Narva-Jõesuus asuv luksuslik spa ja hotellikuurort. Meresuu SPA&Hotell pakub laias valikus teenuseid, on varustatud kõigi mugavustega meeldiva majutuse jaoks ja asub maalilises kohas.

2.4.1 Turismisektori analüüs.

Statistika kohaselt teenindasid Eesti majutusettevõtted 2022. aastal üle 3 miljoni turisti, mis on 52% rohkem kui eelmisel aastal. Kõige rohkem välituriste saabus Soomest, seejärel Lätist. (*Record Number of Domestic Tourists Accommodated in 2022 | Statistikaamet, s.a.*) Pärast tõsist langust, mis oli seotud Covid-19 pandeemiaga, on Eesti saavutanud üsna kõrged näitajad. Samuti on turismisektor ja poliitikud muutunud paindlikumaks ja on õppinud reageerima kiireloomulistele poliitilistele muudatustele. Selleks, et hinnata kõige täpsemalt, millisel turul valitud ettevõtte tegutseb, tuleb vaadelda just Eesti hotelliäri. Ka hotellindus näitas 2022. aastal üsna suurt tõusu, sest võrreldes eelmise aastaga suurenesid tulud 168%.



Joonis 7. Tulud: majutus, toidu- ja joogiteenused, reisibüroo, reisikorraldaja ja broneerimisteenused.

Allikas: (*Interactive tourism statistics for tourism professionals, s.a.*)

Statistika kohaselt õitseb Eesti turismi- ja hotellindus ja meelitab üha rohkem uusi turiste. Kuid see kasv ei puuduta kõiki Eesti linnu ühesugusel määral. Põhjaranniku peatoimetaja Erik Gamsejevi sõnul on Ida-Virumaal palju stereotüüpseid ettekujutusi, et piirkond pakub vähe puhkevõimalusi, ainus huvi on nõukogude tööstuskomplekside varemed, tuhaplatood või karjäärid (Tourism has brought Ida-Viru County closer to Estonia ERR, 2022). Loomulikult on Ida-Virumaal Venemaa territoriaalse läheduse tõttu olnud üsna palju turiste Venemaalt, nii et pärast Ukraina ja Venemaa vahelise sõja algust võivad paljud turismiettevõtted kaotada üsna palju kliente. Erik Gamzejev märgib ka, et Ida-Virumaa teeb praegu kõvasti tööd Soome turistide ligimeelitamiseks (Tourism has brought Ida-Viru County closer to Estonia ERR, 2022).

Samuti võib 2025. aastaks maksutõus olla suur löök hotelliettevõtetele, sest uus valitsus kavatses kaotada soodusmaksu määra ja tõsta seda 9%-lt 22%-le. Kuna kõik poliitilised erakonnad kinnitasid enne valimisi, et maksude tõstmist ei toimu, on ettevõtjate seas juba üsna suur rahulolematust tekkinud. Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu (EHRL) juhatuse esimees Ain Käpp on seda kommenteerinud: “Kui uus valitsus tõstab majutusasutuste käibemaksu 2,4 korda, kaotab Eesti suurüritusi, mis lähevad edaspidi kas Lätti või Leetu”(Hotellide käibemaks tõuseb, 2023). Ain Käpp ennustab ka, et kõrge maksu tõttu toimuvad paljud suurüritused Lätis või Leedus, mis seab ohtu mitte ainult turismisektori, vaid ka teised sellega seotud sektorid.

2.4.2 Ettevõtte Meresuu SPA&Hotell intervjuu analüüs

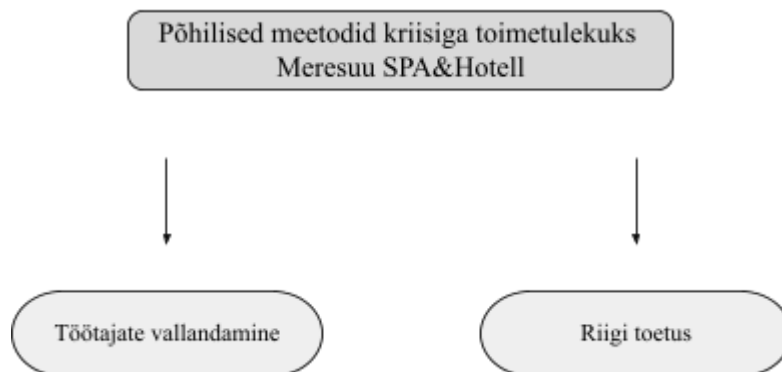
Intervjuu on läbi viidud Kristina Sikisovaga, Meresuu SPA&Hotell turundusspetsialistiga. Intervjuu eesmärk oli välja selgitada, kuidas Venemaa ja Ukraina vaheline konflikt on mõjutanud ettevõtte tegevust. Intervjuu küsimused on jagatud kolme ploki: ettevõtte kohta, tema varasemad kogemused kriisiolukordades ning Ukraina ja Venemaa vahelise sõja mõju ettevõttele, ja need on lisatud Lisa 3. Teabe analüüsimiseks ja järelduste tegemiseks tugineb autor teoreetilises osas kogutud andmetele.

Loomulikult püüavad turismiettevõtted eriti hotelliettevõtted enamasti meelitada turiste erinevatest riikidest. Kristina märkis ka, et alates avamisest on Meresuu SPA&Hotell meelitanud peamiselt turiste Baltimaadest. Seoses sellega, et Meresuu SPA&Hotel asub Ida-Virumaal Narva-Jõesuus, selgus intervjuust, et kuni 2018. aastani oli Venemaalt pärit turistide osakaal 60%, Eestist pärit turistide osakaal 30% ja ülejäänud 10% olid pärit sellistest riikidest nagu Soome, Ameerika, Inglismaa jt. Alates 2018. aastast kuni Covid-19 oli Venemaa turistide osakaal 50% ja Eesti turistide osakaal samuti 50%. Kristina ütles ka, et sõja algus mõjutas Meresuu SPA&Hotell'i üsna tugevalt, sest klientide arv oli järsult vähenenud, mis oli tingitud viisapiirangutest ja Venemaa kodanike Eestisse sisenemise piirangutest. Turistide arvu vähenemine on omakorda mõjutanud suurel määral kasumi vähenemist. Kristina ütles ka, et kuigi energiahinnad on juba veidi langenud ja arvetega pole probleeme, sõja alguses nende tõus oli üsna suur ning märgatav. Muud sidemed Venemaaga, näiteks mis tahes toodete või materjalide tarnimine, ei mõjutanud Meresuu SPA&Hotell'i, sest ainus, mida ettevõtte Venemaalt ostis, oli mööbel renoveerimiseks.

Üks esimestest asjadest, mida ettevõtted teevad kulude vähendamiseks, on tööjõu vähendamine; töö autor sai intervjuus teada, et Meresuu SPA&Hotell oli juba pandeemia ajal piisavalt töötajaid vähendanud. Nii et praegu ei ole plaanis tööjõudu vähendada, sest ettevõtte tegutseb minimaalse arvu töötajatega. Kuid kõik otsused sõltuvad sõja tulemustest. Kristina ütles ka, et Meresuu pandeemia ajal pöördus SPA&Hotell riigi poole abi saamiseks ja kasutas üldjuhul muid riigi pakutavaid abivõimalusi. Kahjuks ei olnud võimalik saada täpsemat teavet selle kohta, millist abi osutati ja kui tõhus see oli, sest nende küsimustega tegelevad hotelli direktor ja raamatupidaja. Kristina mainis ka, et ettevõttel ei ole kriisivastast strateegiat ja kõik otsused tehakse otse reaalselt. Intervjuu käigus selgus, et hetkel ei ole ettevõtte veel alternatiivsete turgude otsimist vaadeldud. Meresuu SPA&Hotell loodab, et

ettevõtte tegevust on võimalik jätkata minimaalse tööjõuga, kuid on ka kahtlusi, kuidas seda pikemas perspektiivis teha.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Ukraina ja Venemaa vaheline sõda on tugevalt mõjutanud ettevõtte tegevust. Kindlasti algasid raskused pandeemia ajal, mis oli peamiselt tingitud suure hulga turistide puudumisest ning hotellide ja spaade täituvuse järsust vähenemisest. Peamiselt tänu vähendatud tööjõule ja riigi abile suutis ettevõtte pandeemia ajal kriisiga toime tulla (vt Joonis 8). Töö teoreetilises osas rõhutab autor kriisiohjamisstrateegia olulisust. See on tingitud sellest, et kui on olemas kriisistrateegia, on ettevõtted teadlikumad sellest, millised probleemid neid ootavad, kuidas vähendada nende mõju ja leida neile probleemidele lahendusi. (Tarczynska-Luniewska et al., 2022). Meresuu SPA&Hotelli puhul võib märgata, et kriisiohjamisstrateegia puudumine võis avaldada olulist mõju ettevõtte praegusele olukorrale. Kindlasti mõjutavad seda mitmed tegurid ja kui on olemas kriisiohjamisstrateegia, ei saa olla kindel, et kriisi mõju on minimaalne. Kuid igal juhul on kriisiohjamisstrateegia tänapäeva maailmas hädavajalik, et jääda konkurentsivõimeliseks, omada alternatiivseid plaane ja olla valmis majanduslangusteks.



Joonis 8. Meresuu SPA&Hotell toimetulekud kriisiga
Allikas: Autori koostatud

Kristina sõnul praegu toimub absoluutne kasumilangus, sest Meresuu SPA&Hotellil ei olnud aega eelmisest kriisist taastuda ja nüüd ettevõtte puutus kokku uute väljakutsetega klientide järsu vähenemise näol. Arvestades, et peamine kliendibaas on olnud Venemaa turistid, on ettevõttel nüüd raske end alternatiivsetele turgudele ümber orienteerida. Kuigi Meresuu SPA&Hotell on turismiettevõtte ja sanktsioonid ei peaks Eesti turismisektorit nii palju mõjutama, oli Meresuu SPA&Hotell intervjuueeritud ettevõtetest kõige enam mõjutatud.

Selle põhjuseks on asjaolu, et sanktsioonide mõju ei jaotu alati nende valdkondade vahel, mis on nendega otseselt seotud (Giumelli, 2017). Tänapäeva maailmas kui ettevõtte on suunatud rahvusvahelistumisele, peab ta mitmekesistama oma kliente ja tarnijaid, et mitte olla haavatav ühegi teise riigi ja poliitilise ebastabiilsuse suhtes.

2.5 Ettevõtte Hanza Mechanics Tartu AS analüüs

Hanza on 2008. aastal asutatud tootmisettevõtte, mis optimeerib ja moderniseerib töötlevat tööstust. Ettevõttel on kuus tootmisklastrit: Rootsi, Soome, Saksamaa, Baltimaad, Kesk-Euroopa ja Hiina. (*About Us - HANZA*, 2022) Autor analüüsib oma bakalaureusetöö raames ainult Eesti tüdarettevõtet Hanza Mechanics Tartu AS. Ettevõtte kuulub "Äripäeva TOP 100 Eesti edukamad ettevõtted 2022 metalli- ja masinatööstuse valdkonnas" ja selle põhitegevusalaks on mujal liigitamata metalltoodete tootmine; mõõte-, katse- ja navigatsiooniseadmete tootmine; elektrimootorite, -generaatorite ja trafode tootmine; muude elektriseadmete tootmine ning tõste ja teisaldusseadmete tootmine.

2.5.1 Metall- ja metalltoodete tootmise turu analüüs

Enne ettevõtte tegevuse analüüsimist uutes turutingimustes on vaja saada ülevaade tööstusharust, milles ettevõtte tegutseb. Peamine turg, kus ettevõtte tegutseb, on metalli- ja metalltoodete tootmise turg. Ettevõtte tegeleb ka muude elektriseadmete tootmisega, kuid autor ei käsitlen seda turgu käesolevas alapeatükis, kuna selle analüüs on juba tehtud alapeatükis 2.3.1.

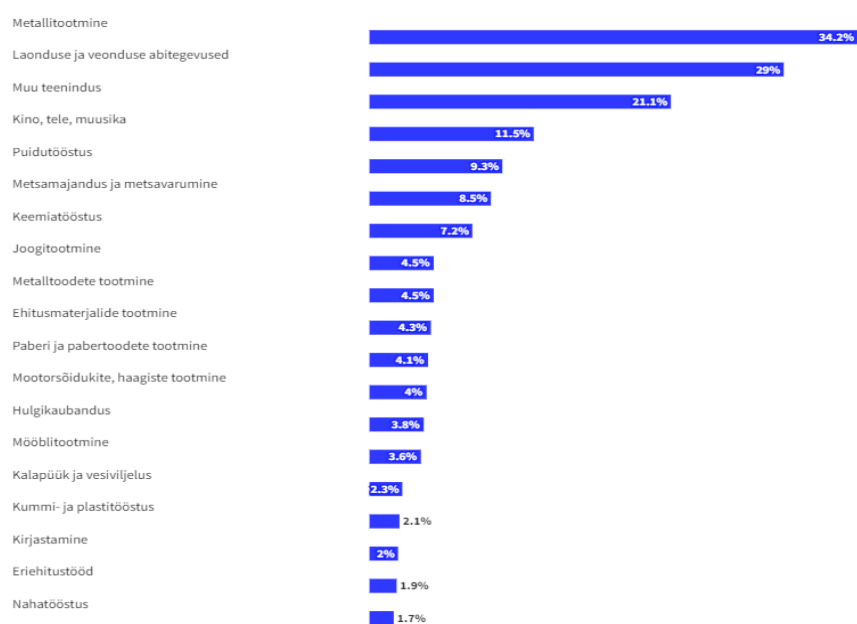
Statistikaameti andmetel vähenes tööstusettevõtete toodang 2022. aastal võrreldes eelmise aastaga 1,9%, töötleva tööstuse toodang vähenes 2,7%. Samuti märgitakse, et tootmismahud vähenesid 2022. aastal enam kui pooltes 23 tootmisvaldkonnas, millest metalltoodete osakaal vähenes 5,2%. (*Industrial Production Fell in 2022 Due to Weaker Performance in the Second Half of the Year | Statistikaamet*, s.a.) Nagu peatükis 2.3.1 mainitud, kehtestati ka sõja alguse tõttu piirangud raua- ja terasetoodete ning poolfabrikaatide, masinate ja seadmete impordile. Arenguseire keskuse ekspert Uku Varblane märgib: "Venemaalt ja Valgevenest imporditavate kaupade asendamist raskendab asjaolu, et paljudes sektorites ei ole turul ülepakkumist ja kauba saamiseks tuleb lihtsalt maksta kõrgemat hinda kui teistel turuosalistel" (*Venemaa ja Valgevene kaupade impordi lõpetamine mõjutab enim Eesti logistika-, metalli- ja puidusektorit*, 2022). Praegu on Venemaa ettevõtete jaoks olemas lünk, mis võimaldab Euroopa importijatel osta poolfabrikaate kahe aasta

jooksul vähendatud hinnaga. (*The supply of critical raw materials endangered by Russia's war on Ukraine*, s.a.). Loomulikult on Venemaalt ja Valgevenest pärit impordi asendamine Euroopa riikide jaoks üsna kulukas, sest paljudes sektorites ei ole turul ülepakkumist ja kaupu tuleb hankida kõrgema hinnaga. Venemaalt pärit impordi täielik lõpetamine võib aga põhjustada tõsiseid šokke metallisektoris. Asendatud kaupade väärtus on 57% metallitootmises ja 63% metalltoodetes.

Venemaa-Valgevene impordi asendamise koondmõju importsisendite hindadele

(kõigi importsisendite kaalutud keskmine hinnamuutus tegevusalade kaupa, %)

Analüüsi on kaasatud tegevusalad, kus Venemaalt ja Valgevenest on imporditud 2021. aastal vähemalt 100 000 euro väärtuses kaupu.



Joonis 9. Venemaa-Valgevene impordi asendamise koondmõju importsisendite hindadele

Allikas: („Vene-Valgevene impordist loobumise mõju majandussektoritele“, s.a.)

Samuti võivad Venemaalt ja Valgevenest pärit impordi suhtes kehtestatud sanktsioonid mõjutada Eesti ettevõtteid ülemaailmsete väärtusahelate kaudu, st importides vaheaineid riikidest, mis varem kasutasid oma tootmises Venemaa ja Valgevene toorainet. („Vene-Valgevene impordist loobumise mõju majandussektoritele“, s.a.)

2.5.2 Ettevõtte Hanza Mechanics Tartu AS intervjuu analüüs

Intervjuu viidi läbi Hanza Mechanics Tartu ASi juhataja Harri Värviga.

Intervjuu eesmärk oli saada teavet probleemide kohta, millega ettevõtte on seoses 2022. aasta kriisiga kokku puutunud ja kuidas ta nendega toime tuleb. Intervjuu jaoks

koostatud küsimused on jagatud kolme plokki: ettevõtte rahvusvahelistumine, tema varasemad kogemused kriisiolukordades olemise kohta ning Ukraina ja Venemaa vahelise sõja mõju kohta ettevõttele ning lisatud Lisa 4.

Hanza Mechanics Tartu AS alustas rahvusvahelistumise protsessi kohe oma tegevuse alguses 1996. aastal. Turud, kus ettevõtte tegutseb, jagunevad klientide asukoha riikide järgi järgmiselt: Soome 25%, Rootsi 25%, Eesti 12%, Poola 8%, Holland 8% , muud 22%. Harri ütles, et ettevõtte on edukas oma rahvusvahelises tegevuses ja näitab pidevat kasvu, mis oli eelmisel aastal 15%. Intervjuu käigus selgus ka, et ettevõttel on kriisijuhtimiskava koos tegevustega ja seda kohandatakse vastavalt turuolukorrale. Harri Värv mainis ka, et ettevõtte varasemate kriiside (2001. aastal telekomikriisiga, 2007-2008 suur majanduskriisiga ja 2021. aastal COVIDiga) toimetulekul olid abiks sellised meetodid nagu: *“Pidev suhtlemine klientidega, et saada aru võimalikust turu kukumisest ja selle ulatusest. Püsi- ja muutuvkulude kontroll ja kiire reageerimine.”*

Kui rääkida praegusest kriisiolukorrast, siis ta ei ole Hanza Mechanics Tartu ASi otseselt mõjutanud. Intervjuu käigus tuvastas töö autor, et ettevõttel ei olnud tarnijaid Venemaalt ega Ukrainast, probleeme tarneahelas ei olnud, sest Hanza Mechanics Tartu AS tarnijad leidsid kiiresti uued võimalikud tarneahelad ja materjalid tarniti õigeaegselt. Kindlasti toob Harri välja, et Venemaa ja Ukraina vaheline konflikt on kaasa toonud sisendhindade tõusu, kuid seoses sellega sisendhindade kasv on suurendanud müügihindasid. Kuid üldiselt, kuna kriis ei ole ka ettevõttele suurt mõju avaldanud, Harri sõnul koondamisi ei toimunud, ettevõtte pigem kasvab ja laiendab oma meeskonda.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Hanza Mechanics Tartu AS on ettevõtte, mida kriis on kõige vähem mõjutanud intervjuueeritud ettevõtetest. Seda võib seostada mitmete teguritega. Esiteks on tegemist suurettevõttega ja suuri ettevõtteid mõjutavad kriisid sageli vähem kui väikeseid ja keskmise suurusega ettevõtteid. Nagu töö teoreetilises osas mainitud, on väikesed ja keskmise suurusega ettevõtjad kriisi ajal haavatavamad, kuna neil on oma väikese töötajate arvu tõttu raske töötajaid koondada, nende majandustegevus on vähem mitmekesine, nende finantsstruktuurid on nõrgemad ja nad on maailmakaubanduse seisukohast rohkem sõltuvad (*The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses - OECD, s.a.*). Hanza Mechanics Tartu ASi näide näitab, et ettevõtte leidis kriisi ajal üsna kiiresti uusi tarnijaid ega pidanud ühest turust sõltuvuse tõttu kliente kaotama. Teiseks puudub Hanza Mechanics Tartu ASil otsene seos Venemaa ebastabiilse

majandusturuga, mistõttu sõltub ta rohkem globaalsetest muutustest kui otsestest tarnetest või kliendisuhetest. Kolmandaks on ettevõtte turud ja segmendid üsna mitmekesised ja nende osakaal ei ole liiga suur, mis muudab ettevõtte tegevuse kriisi ajal vähem riskantseks.

3. Kokkuvõte

Majanduskriisi võib kirjeldada kui häirete ja ebaõnnestumiste protsessi, mis toob kaasa ebakindluse ja kujutab endast ohtu nii riigi kui ka maailma majanduslikule seisundile. Üheks majanduskriisi põhjuseks võivad olla rahvusvahelised konfliktid. Üsna sageli lahendatakse rahvusvahelised konfliktid sanktsioonide kehtestamise teel, mis toob mõlemale poolele kaasa tulevasi kahjusid. Sanktsioonide mõju ei piirdu sellega, millise riigi ja sektori vastu need on suunatud. See puudutab kõiki omavahel seotud majanduslike ja poliitiliste suhete objekte, kuid erineval määral. Seega võivad rahvusvaheliste konfliktide põhjustatud kriisiprotsessid olla erineva intensiivsuse, struktuuri ja mõjuga. Bakalaureusetöös selgus teaduskirjanduse põhjal, et tänapäeva maailmas on ettevõtted teadlikud kriisiolukordade tõsistest tagajärgedest ja seetõttu töötavad paljud välja kriisivastaseid strateegiaid. See aitab ettevõtetel oluliselt säilitada konkurentsivõimet ja olla valmis võimalikeks riskideks. Samuti selgus, et globaliseerumise protsess võib kriisi ajal olla ettevõtete jaoks suur risk. See tuleneb sellest, et ülemaailmsed kaubandussuhted muudavad ettevõtted haavatavamaks kaubandusahelate häirete ja katkestuste suhtes. Vastavalt teadusartiklitele nimetab autor kriisi ajal peamiste probleemidena töötajate koondamisi, tootmise vähenemist ning väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete suurt haavatavust majanduskriiside suhtes. Kogutud teabe põhjal toob autor välja ka selle, et ettevõtted kasutavad erinevaid meetodeid, et kriisiga edukalt toime tulla. Kõige levinumad ja tõhusamad on töötajate koondamine, investeringute peatamine, ellujäämisstrateegiate kasutamine, tootmise vähendamine ja riigiabi.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks viib autor läbi kolm intervjuud erinevate sektorite ettevõtjatega, et selgitada välja, milliste raskustega nad seoses Venemaa ja Ukraina vahelise sõjaga kokku puutusid ja kuidas nad kohanesid kriisi tagajärgedega. Samuti analüüsib autor saadud teavet, võrreldes seda teoreetilises osas kogutud teabega.

Analüüs näitas, et seda, kuidas ettevõtte kriisiga toime tuleb, mõjutab mitte ainult see, mida ettevõtte teeb kriisi ajal, vaid ka see, kuidas ta oma kaubandussuhteid teiste riikidega üles ehitab. Selle väite näiteks on Hanza Mechanics Tartu ja M ja P Nursti tegevuse võrdlemine Meresuu SPA&Hotelliga. Kaks esimest ettevõtet on oma äri üles ehitanud nii, et

Venemaa osalus on minimaalne. Hanza Mechanics Tartu on kriisist vaid lühiajaliselt mõjutatud, sest ettevõtte ei ole otseselt seotud Venemaa turuga ja tema tarnijatel on juurdepääs ka muudele turgudele peale Venemaa. M ja P Nurst on alates 2007-2008 vähendanud oma koostööd Venemaa klientidega ja turul, mis on tingitud ebastabiilsest poliitilisest ja majanduslikust süsteemist ning raskustest Venemaa ja Eesti vahelistes suhetes. Meresuu SPA&Hotell seevastu kasutas ära territoriaalset lähedust Venemaale, mille tõttu kaotas ta pärast sõja algust enamiku oma klientidest. Sellest võib järeldada, et kaubanduspartnerite ja turu valikul, millele ettevõtte on orienteeritud, tuleb väga põhjalikult analüüsida kõiki võimalikke riske ja valida hoolikalt. Samuti märkis autor, et kuigi jätkuvate ettevõtete sektori analüüs on kindlasti kasulik, et anda täielikumalt pilti kriisi mõjust, tasub meeles pidada, et sektori seisund ei ole alati sama, mis ettevõtte seisund. Seega näitas turismisektor 2022. aastal häid tulemusi ja kasvuperspektiive, kuid Meresuu SPA&Hotell puutus sel ajal kokku suurte väljakutsetega, mis tulenesid kliendibaasi eripärast.

Suurim mõju, mida Venemaa ja Ukraina vaheline sõda on ettevõtjatele avaldanud, on olnud tooraine tarnete katkemine ja sellest tulenev toorainehindade tõus, energiahindade tõus ja sõja mõju maailmamajandusele. Kui rääkida konkreetset kriisiga toimetuleku meetoditest, siis kõige levinumaks meetodiks on osutunud töötajate vallandamine, sest see mõjub kõige kiiremini. Samuti kriisistrateegiate kasutamine, et vähendada riske ning teha teadlikumaid ja analüüsitud otsuseid. Eespool nimetatud meetodid olid kasutusel kahes uuritud kolmest ettevõttest. Arvamused muude meetodite, näiteks investeeringute peatamise või riigi abi kohta, erinesid. Näiteks võib tuua arvamuse riigiabi kohta. Meresuu SPA&Hotell on mitmel korral saanud riigiabi, samas kui M ja P Nurst oli hoopis teise positsiooniga. M ja P Nursti esindaja arvates võib riigiabi aidata ainult lühiajaliselt ja selle peale lootmine on suur risk. Kokkuvõtteks on autor selgitanud kriisi peamisi tagajärgi ja seda, kuidas sellega toime tulla. Samuti tõi ta välja mitmeid tegureid, mis võivad ettevõtte olukorda kriisi ajal samuti tugevalt mõjutada.

Autori arvates võiks bakalaureusetöö teemat arendada mitmes suunas. Esiteks, kuna mõned ettevõtted on praegu raskes olukorras ja sõja algusest ei ole palju aega möödas, ei taha nad sellest teemast rääkida. Seetõttu teeb autor ettepaneku kasutada kvantitatiivset analüüsimeetodit ja analüüsida ettevõtteid majandusaasta aruande alusel. Samuti oleks võimalik analüüsida konkreetset sektorit, näiteks puidutööstus, võtta selles sektoris tegutsevaid ettevõtteid ja uurida üksikasjalikumalt sõja mõju ja tagajärgi.

Kasutatud allikad:

1. *Electronics and Electronic Components*.(2022) Retrieved from <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/estonia-electronics-and-electronic-components>
2. *About us—HANZA*. (2022). Retrieved from <https://hanza.com/about-us/>
3. Anastasia, N. (2015). Russian-Estonian economic and investment cooperation during the crisis: Dynamics and possibilities. *Baltic Region*, 2 (24), Art. 2 (24).
4. Chen, Y., & Biswas, M. I. (2021). Turning Crisis into Opportunities: How a Firm Can Enrich Its Business Operations Using Artificial Intelligence and Big Data during COVID-19. *Sustainability*, 13(22), Art. 22.
5. Gamzejev, E. (2022, November 25). Tourism has brought Ida-Viru County closer to Estonia. *ERR*.
6. *Estonia Exports of electrical, electronic equipment—2023 Data 2024 Forecast 1995-2022 Historical*.(n.d.). Retrieved from <https://tradingeconomics.com/estonia/exports/electrical-electronic-equipment>
7. Gajdzik, B. (2013). Changes of action strategies in metallurgical enterprises in time of economic crisis. *Metalurgija*, 52(4), 569–572.
8. Giumelli, F. (2017). The Redistributive Impact of Restrictive Measures on EU Members: Winners and Losers from Imposing Sanctions on Russia. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 55(5), 1062–1080.
9. Hartwell, L., Rakštytė, A., Ryng, J., & Selga, Ē. K. (s.a.). *WINTER IS COMING: THE BALTICS AND THE RUSSIA-UKRAINE WAR*.
10. Hertati, L., Widiyanti, M., Desfitriana, D., Syafarudin, A., & Safkaur, O. (2020). The Effects of Economic Crisis on Business Finance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(3), Art. 3.
11. *Hotellide käibemaks tõuseb: Eesti kaotab suuriäritused Lätile ja Leedule*. (2023). Retrieved from <https://majandus.postimees.ee/7750403/hotellide-kaibemaks-touseb-eesti-kaotab-suuriaritused-latile-ja-leedule>
12. *Industrial production fell in 2022 due to weaker performance in the second half of the year* | *Statistikaamet*. (2023). Retrieved from <https://www.stat.ee/en/news/industrial-production-fell-2022-due-weaker-performance>

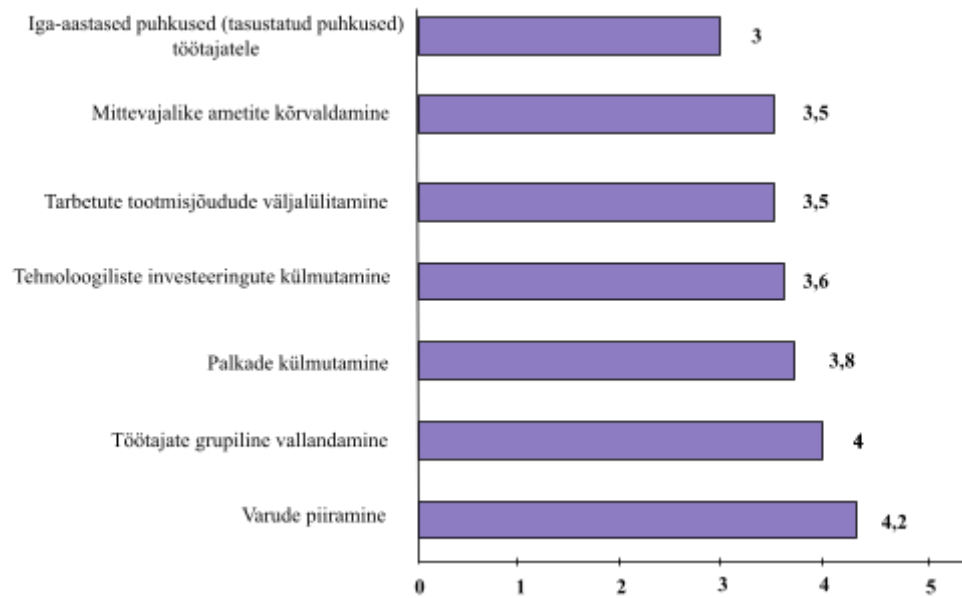
-second-half-year

13. Altrov, R. *Interactive tourism statistics for tourism professionals*. (n.d.). Retrieved from <https://www.visitestonia.com/en/forthetrade/tourism-statistics-and-data/estonian-tourism-data-dashboard>
14. *EU: Further trade restrictions with Russia on steel and iron products, luxury goods and other financial sanctions*. (2022). Retrieved from <https://www.globaltradealert.org/intervention/101870/import-ban/eu-further-trade-restrictions-with-russia-on-steel-and-iron-products-luxury-goods-and-other-financial-sanctions>
15. Juurvee, I., & Mattiisen, M. (2020). *Revisiting an early case of hybrid Conflict*.
16. Khaliq, A., Ali, S., Chen, Z., Kanwal, S., Khan, F., Niazi, A. A. K., & Chen, L. (2022). Effects of the COVID-19 Pandemic on the Success of Traditional Small and Medium Enterprises (SMEs): An Investigation of the Footprints of Economic Crisis Attributable to COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 13.
17. Morna, A. (2011). Effects of Economic Crisis on Food Industry: EFECTELE CRIZEI ECONOMICE IN INDUSTRIA ALIMENTARA. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 13(1), 353–358.
18. Mura, L., Fóthy, N., & Pásztóová, V. (2022). State Support for Small and Medium-Sized Enterprises in Pandemic Period: Evidence from Slovakia. *Management (16487974)*, 38(1), 37–44.
19. Nurs, A. (2015). *M Ja P Nurst—Elektrimaterjalide Valmistamine*. Retrieved from <https://mpnurst.ee/>
20. Pavlínek, P. (2015). The impact of the 2008–2009 crisis on the automotive industry: Global trends and firm-level effects in Central Europe. *European Urban and Regional Studies*, 22(1), 20–40.
21. Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314–322.
22. Raudjärv, M. (2015). Economic and trade relations of Estonia as a EU member state, incl. With Russia and Ukraine. Eesti kui Euroopa Liidu liikmesriigi majandus- ja kaubandussidemed, sh Ukraina ja Venemaaga. *Estonian Discussions on Economic*

- Policy*, 23(1), Art. 1.
23. *Raw Materials Used in the Manufacture of Electronic Components*. (n.d.). Retrieved from <https://sciencing.com/raw-used-manufacture-electronic-components-8053265.html>
24. *Record number of domestic tourists accommodated in 2022* | *Statistikaamet*. (s.a.). (2023) Retrieved from <https://www.stat.ee/en/news/record-number-domestic-tourists-accommodated-2022>
25. Rönkkö, P., Isopoussu, A., Majava, J., & Kauppila, O. (2022). An Ability to Survive Disruptions: Findings from Three Finnish Manufacturing Companies' Supply Challenges during the COVID-19 Pandemic. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 20(1), 105–126.
26. Sineviciene, L., & Krusinskas, R. (2018). How Dependent Are the Baltic States on Russia? *Europe-Asia Studies*, 70(8), 1264–1280.
27. Tarczynska-Luniewska, M., Bak, I., Singh, U. S., & Singh, G. A. (2022). Economic Crisis Impact Assessment and Risk Exposure Evaluation of Selected Energy Sector Companies from Bombay Stock Exchange. *Energies (19961073)*, 15(22), 8624.
28. *The Baltic Road to Energy Independence from Russia Is Nearing Completion—Foreign Policy Research Institute*. (2022). Retrieved from <https://www.fpri.org/article/2022/05/the-baltic-road-to-energy-independence-from-russia-is-nearing-completion/>
29. Tambunan, Tulus T.H. (2019). The impact of the economic crisis on micro, small, and medium enterprises and their crisis mitigation measures in Southeast Asia with reference to Indonesia. *Asia & the Pacific Policy Studies*
30. *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses—OECD*. (2009). Retrieved from <https://www.oecd.org/industry/>
31. *The supply of critical raw materials endangered by Russia's war on Ukraine*. (s.a.). OECD. Retrieved from <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-supply-of-critical-raw-materials-endangered-by-russia-s-war-on-ukraine-e01ac7be/>
32. *Ukraine: EU agrees on eighth package of sanctions*. (2022). Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_5989
33. *Venemaa ja Valgevene kaupade impordi lõpetamine mõjutab enim Eesti logistika-*

- metalli- ja puidusektorit.* (2022 Mai 9). Retrieved from
<https://majandus.postimees.ee/7552047/venemaa-ja-valgevene-kaupade-impordi-lopetaamine-mojutab-enim-eesti-logistika-metalli-ja-puidusektorit>
34. *Vene-Valgevene impordist loobumise mõju majandussektoritele.* (n.d.). Retrieved from
<https://arenguseire.ee/raportid/vene-valgevene-impordist-loobumise-moju-majandussektoritele/>
35. Westergaard-Nielsen, N., & Neamtu, I. (2012). How are Firms Affected by the Crisis and How Do They React? *SSRN Electronic Journal*.

Lisa 1
Olulised toimingud Poola terasetöõde turul kriisi ajal 2009. aastal



Allikas: (Gajdzik, 2013)

Lisa 2

Eelstruktureeritud küsimused M ja P Nurst ettevõtte jaoks

1. Palun andke lühike ülevaade oma firma rahvusvahelistumisest:
 - Millal see algas see protsess?
 - Millistel turgudel Te tegutsete ja miks?
 - Kas olete pärast Ukraina ja Venemaa vahelise konflikti algust mõnelt turult lahkunud, kui jah, siis miks?
2. Kas Teil olid kliendid või tarnijad Ukrainast või Venemaalt?
3. Milliste kriisiolukordadega on Teie ettevõtte varem kokku puutunud?
4. Kas Teil on mingi kriisiohjamise strateegia, et kriisiolukordade riske leevendada?
5. Kas Teil on palju alternatiivseid turge?
6. Kuidas tundub, kas see konflikt, mis praegu toimub, see väga palju mõjutas teie tööstusharu ja turgu, või on sellised kes rohkem kaotas?
7. Nagu ma sain aru see konflikt Teid otseselt ei mõjutanud, aga praegu on üsna kõrged energia hinnad. Kas te tundsite, et see mõjutas Teid?
8. Kas Te olete saanud võib olla varasematel kriisi olukordadel või praegu valitsusest mingit toetust?
9. Kuidas Teile tundub üldiselt, kas valitsus võib aidata ettevõtetele kriisiolukordades?
10. Kuidas Te mõtlete, kas Te võite anda mingit nõu sarnases sektori tegutsevate ettevõtetele, et vähendada sellist kriisi mõju?
11. Kas rasketes olukordades, oli see et vähendasite oma personali?

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3

Eelstruktureeritud küsimused Meresuu SPA&Hotell ettevõtte jaoks

1. Kas ootasite avamisel, et teenindate ainult Eesti kliente, või püüdsite algusest peale ka teiste riikide turistide ligi meelitada?
2. Kas oskate öelda, kui palju on kliente Eestist ja teistest riikidest, näiteks Venemaalt, Ukrainast või Valgevenest?
3. Millise aastani oli Venemaalt pärit klientide osakaal nii suur?
4. Kas olete pärast sõja algust märganud klientide arvu järsku vähenemist?
5. Kas Te oskate öelda, kuidas sõda on teie ettevõtet kõige rohkem mõjutanud? Kas on toimunud koondamisi või palkade või kasumi vähendamist?
6. Kas Teil on olnud muid sidemeid Venemaaga, näiteks toiduainete või muude materjalide tarnimine?
7. Mis puudutab energiakandjate ja ressursside, bensiini hinnatõusu seoses sõja alguse ja sanktsioonidega, siis kas Te olete seda tundnud?
8. Kas on olnud erinevaid juhtumeid, kui riik on Teid kriisiolukorras aidanud?
9. Kas Teil on mingi kriisiohjamise strateegia või komitee, mis töötab selliste kriisiolukordade ennetamiseks?
10. Kas pikemas perspektiivis, kui olukord ei muutu, on võimalik leida alternatiivne turg ja jätkata ettevõtte äritegevust sama edukalt kui varem?
11. Kas pandeemia aegne kriis aitab Teil kergemini toime tulla kriisiga, mis meid praegu tabab?

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4

Eelstruktureeritud küsimused Hanza Mechanics Tartu ettevõtte jaoks

1. Palun andke lühike ülevaade oma firma rahvusvahelisutmisest:
 - Millal see algas see protsess?
 - Millistel turgudel Te tegutsete ja miks?
 - Kas olete pärast Ukraina ja Venemaa vahelise konflikti algust
2. Kas peate oma firma kogu rahvusvahelist tegevust edukaks?
3. Kas peate oma firma rahvusvahelist tegevust viimastel aastatel edukaks?
4. Milliste näitajate põhjal (nt turgude arv, kasumlikkus...) oma ettevõtte edukust hindate?
5. Mida plaanite teha tulevikus, et firma rahvusvahelistumine oleks veel edukam?
6. Mida soovitate oma kogemuste baasil teistele ettevõtjatele: nt mida teha, mida mitte teha ja miks?
7. Milliste kriisiolukordadega on Teie ettevõtte varem kokku puutunud?
8. Milline on Teie ettevõtte kriisiohjamise kava ning kui tihti seda läbi vaadatakse ja ajakohastatakse?
9. Milliseid õppetunde olete varasematest kriisiolukordadest õppinud ja kuidas olete neid rakendanud oma praeguses kriisiohjamisstrateegias?
10. Kuivõrd erineb Ukraina ja Venemaa vahelise sõjaga seotud kriis varasematest kriisidest?
11. Kas Teil mõni tarnija või klient, kes asub Ukrainas või Venemaal?
12. Kas Teie tarneahelas või logistikaoperatsioonides on konflikti tõttu esinenud häireid ja kui on, siis kuidas olete nendega toime tulnud?
13. Kas konflikti tõttu on Teie toodete või teenuste nõudlus muutunud?
14. Kas Teil oli mingeid situatsiooniplaane või riskijuhtimisstrateegiaid, et leevendada konflikti mõju teie ettevõttele?
15. Kas konflikti tõttu on toimunud mingeid regulatiivseid või kaubanduspoliitilisi muudatusi, mis mõjutavad Teie ettevõtet?
16. Kuidas on konflikt mõjutanud Teie tööstusharu või turgu ja kuidas see Teie hinnangul Teid pikemas perspektiivis mõjutab?
17. Milliseid meetmeid olete võtnud, et leevendada konflikti ja sanktsioonide negatiivset mõju teie ettevõttele?

18. Kas olete konflikti ja sanktsioonide tõttu pidanud vähendama personali või tegema muudatusi?
19. Kas olete saanud valitsuselt või muudelt organisatsioonidelt toetust või abi, et aidata Teil toime tulla konfliktist ja sanktsioonidest tingitud probleemidega?
20. Kuidas on sanktsioonid mõjutanud Teie ettevõtte energia- ja transpordikulusid?
21. Millist nõu annaksite sarnases sektoris tegutsevatele ettevõtetele, et vähendada selliste kriiside mõju?

Allikas: Autori koostatud

Summary

HOW RUSSIAN-UKRAINIAN WAR HAS AFFECTED ESTONIAN BUSINESSES ACTIVITIES ON EXAMPLE OF FOLLOWING COMPANIES: M JA P NURST, MERESUU SPA&HOTELL AND HANZA MECHANICS TARTU

Jekaterina Jakovleva

In 2022, Russia started a war on Ukrainian territory. Russia's terrorist actions caused great dissent around the world. As a result, economic sanctions were imposed on Russia, followed by counter-sanctions on the European Union and other countries. These actions led to an international conflict as well as major changes in trade relations between Russia and the European Union. For many years, Russia and the European Union have had an intense economic relationship that has benefited both sides. But recent events have shown that trade and economic relations between Russia and the EU are impossible, due to political instability and Russia's unreliability as a partner.

In 2014, the countries were already facing numerous changes in trade relations. This was also caused by Russia's political illegal actions, namely the annexation of Crimea. After a while, the countries adapted to the introduced changes and trade relations began to improve. But the conflict in 2022 was a special case, as the scale reached a completely different level. At the moment, many countries in Europe are experiencing a severe economic downturn. Estonia, due to its territorial proximity and economic ties with Russia, has also been hit hard by the outbreak of war. Rising energy prices, export and import restrictions, and high inflation are largely affecting the activities of businesses, because it is they who must continue their work in the new market conditions.

As not enough time has passed for an analysis based only on theoretical data and quantitative indicators, the author of the thesis chose to conduct interviews with three companies operating in different sectors in order to look at the problem from different perspectives. The substantive part of this thesis is divided into three parts - theory, methodology and data analysis.

An economic crisis can be described as a process of disruption and failure, which leads to uncertainty and poses a threat to the economic health of both the country and the world. Quite often, international conflicts are resolved through the imposition of sanctions, resulting in future losses for both sides. The impact of sanctions is not limited to the targeted country or sector. It affects all sites of interrelated economic and political relations, but in different degrees. In today's world, companies are aware of the serious consequences of crisis situations, so many of them develop anti-crisis strategies. This significantly helps companies to remain competitive and prepared for potential risks. The research also shows that the process of globalisation can be a serious risk for companies in times of crisis. This is because global trading relationships make companies more vulnerable to disruptions and disruptions in trade chains. The study found that the main problems during a crisis are layoffs, production cuts and the high vulnerability of small and medium-sized enterprises to economic crises. As a result of the interviews, the bachelor's thesis author notes that companies use different methods to cope successfully with the crisis. The most common and effective are layoffs, investment freezes, survival strategies as well as production cuts and state aid.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jekaterina Jakovleva, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Kuidas Vene-Ukraina sõda mõjutab Eesti ettevõtete tegevust M ja P Nurst, Meresuu SPA&Hotell ning Hanza Mechanics Tartu 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 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.

Jekaterina Jakovleva

11.05.2023