

**ETTEVÕTTEMAJANDUS EESTIS JA  
EUROOPA LIIT**

**BUSINESS ADMINISTRATION IN ESTONIA  
AND  
THE EUROPEAN UNION**

**BETRIEBSWIRTSCHAFT IN ESTLAND UND  
DIE EUROPÄISCHE UNION**



TARTU ÜLIKOOI \* UNIVERSITY OF TARTU \* UNIVERSITÄT TARTU  
Pärnu kolledž Pärnu College Pärnuer College

Juhtimise ja turunduse instituut \* Institute of Management and Marketing \* Institut  
für Management und Marketing  
Rahanduse ja arvestuse instituut \* Institute of Finance and Accounting \* Institut für  
Finanzen und Rechnungswesen

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOI \* TALLINN TECHNICAL UNIVERSITY  
TECHNISCHE UNIVERSITÄT TALLINN  
Ärikorralduse instituut \* Department of Business Administration \* Institut für  
Betriebswirtschaft

MATTIMAR  
OÜ \* GmbH \* Ltd

**ETTEVÕTTEMAJANDUS EESTIS JA EUROOPA LIIT**

I teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid  
(Pärnu, 7.- 8. veebruar 2003)

**BUSINESS ADMINISTRATION IN ESTONIA AND  
THE EUROPEAN UNION**

Reports-papers of the I scientific and educational conference  
(Pärnu, 7.- 8. February 2003)

**BETRIEBSWIRTSCHAFT IN ESTLAND UND  
DIE EUROPÄISCHE UNION**

Beiträge den I wissenschaftliche und ausbildende Konferenz  
(Pärnu, 7.- 8. Februar 2003)

TALLINN. PÄRNU  
2003

**Ettevõtetmajandus** Eestis ja Euroopa Liit/  
**Business Administration** in Estonia and the European Union/  
**Betriebswirtschaft** in Estland und die Europäische Union. – Tallinn, Pärnu:  
Mattimar, 2003

Käesolevas kogumikus avaldatud artiklid-ettekanded on enne avaldamist retsenseeritud  
The papers-presentations published in this collection have been peer-reviewed before  
their publishing

Alle Beiträge der vorliegenden Artikelsammlung wurden vor der Veröffentlichung  
rezensiert

**KORRALDAJAD TÄNAVAD KONVERENTSI TOETAJAJD JA ABISTAJAJD!**

© Autorid, Tartu Ülikool, Mattimar OÜ, 2003  
© Esikaas ja üldkujundus: Mattimar OÜ, 2003  
© Kirjastamine: MATTIMAR OÜ, 2003

ISBN 9985-844-11-4

## SISUKORD

<b>Eessõna</b> (Matti Raudjärv) .....	9
<b>Preface</b> (by Matti Raudjärv) .....	12
<b>Vorwort</b> (von Matti Raudjärv) .....	16
<b>Ettevõtetmajandus Eestis</b> (Sissejuhatus asemele) (Arvi Kuura) .....	19
<b>Business Administration in Estonia</b> (For introduction) (Arvi Kuura).....	26
<b>Betriebswirtschaft in Estland</b> (Anstelle von Einleitung) (Arvi Kuura).....	27
<b>Eve Antsu</b> Füüsilisest isikust ettevõtja ja tema maksustamine	
<b>Aime Mäekask</b> ajaloolises tagasivaates.....	29
<i>Summary</i> An historical view on sole proprietorship and	
taxation.....	36
<b>Heinrich Ausmees</b> Edu-uskumus ja organisatsiooni juhtimise	
tulemuslikkus.....	38
<i>Summary</i> Success-belief and efficiency of organization	
management.....	45
<b>Veronika Iisjan</b> Ettevõtte strateegia ja kinnisvara väärtus.....	47
<b>Ene Kolbre</b>	
<b>Signe Liiv</b>	
<i>Summary</i> Corporate strategy and the value of real estate.....	54
<b>Kalev Kaarna</b> Paremate otsuste tegemine. Piirangute teooria	
<b>Mait Miljan</b> lähenemine.....	56
<i>Summary</i> Making better decisions. Theory of constraints	
approach.....	71
<b>Helje Kaldaru</b> Kompleksanalüüsi meetodika rakendamine ettevõtte	
<b>Katrin Tamm</b> huvigruppide eesmärkide täidetuse hindamiseks.....	72
<i>Summary</i> Use of complex method for assessment of	
stakeholder satisfaction.....	80
<b>Edo Kalle</b> Ettevõtte tootlikkuse tõstmise programmi koostamise	
ja evitamise aspekte.....	81
<i>Summary</i> Some aspects of developing and implanting of firm	
productivity improvement programme.....	84
<b>Merike Kaseorg</b> Ettevõtetmajandusteaduse teoreetiline ja rakenduslik	
<b>Anu Reiljan</b> aspekt.....	85
<i>Zusammenfassung</i> Theoretische und angewandte Sichtweise der	
Betriebswirtschaftslehre.....	91

<b>Margus Kõomägi</b>	Ettevõtjaliku rahanduse erisus korporatsioonide rahandusest.....	92
<i>Summary</i>	The difference between entrepreneurial finance and corporate finance.....	99
<b>Jaak Leimann</b>	Monopoolsete ettevõtete areng.....	101
<i>Summary</i>	Development of monopolistic companies.....	108
<b>Kertu Lääts</b> <b>Priit Peets</b>	Kaudkulumäärade rakendamise põhimõtted Euroopa ja Eesti ettevõtetes.....	109
<i>Summary</i>	Product costing practice in European and Estonian companies.....	117
<b>Mari Meel</b> <b>Maksim Saat</b>	The moral competence of an emerging organization..	118
<i>Kokkuvõte</i>	Innovatiivse ettevõtte moraalne kompetentsus.....	125
<b>Gerda Mihhailova</b>	Multikultuursete meeskondade loomine Eesti ettevõtetes.....	126
<i>Summary</i>	Creating multicultural teams in Estonian companies..	134
<b>Alo Raudik</b>	Võimendusefekti mõju ettevõtte väärtusele.....	135
<i>Summary</i>	Impact of amplification effect on enterprise value.....	144
<b>Matti Raudjärv</b>	Ettevõtluskeskkonna majanduspoliitiline käsitlus.....	146
<i>Zusammenfassung</i>	Das unternehmerische Umfeld aus wirtschaftspolitischer Sicht.....	152
<b>Ele Reiljan</b>	Internationalization of Estonian enterprises: the market dimension.....	154
<i>Kokkuvõte</i>	Eesti ettevõtete rahvusvahelistumine: sihtturu dimensioon.....	168
<b>Priit Sander</b>	Finantshierarhia teooria ja finantseerimisotsused Eesti ettevõtetes.....	170
<i>Summary</i>	Pecking order theory and financing decisions in Estonian companies.....	177
<b>Toni Schulz</b>	Bilanzfälschungen in börsennotierten Unternehmen - Ursachen und Einflussfaktoren.....	178
<i>Kokkuvõte</i>	Bilansivõltsingud börsil noteeritud ettevõtetes – põhjused ja mõjutamistegurid.....	185
<b>Marge Seppo</b>	Ettevõtetevaheliste koostöövõrgustike teoreetilised alused.....	186
<i>Summary</i>	The theoretical fundamentals of business networks.....	194

<b>Aino Siimon</b>	Ettevõttemajandusõpetuse arengusuundumused läbi aegade.....	195
<i>Zusammenfassung</i>	Entwicklungstrends der Betriebswirtschaftslehre auf unterschiedlichen Etappen.....	201
<b>Virve Siirde</b>	Eetilise organisatsioonikultuuri kujundamine.....	203
<i>Summary</i>	Designing ethical organizational culture.....	209
<b>Mart Sõrg</b>	Insaiderlus Eesti finantssektoris ja selle tõkestamine.....	210
<i>Summary</i>	Insider dealing in financial sector and its prevention.....	217
<b>Aleksandra Teder</b>	Eesti ettevõtjate liigitus ettevõtjaks kujunemise	
<b>Juhan Teder</b>	tõukejõudude alusel.....	218
<i>Summary</i>	Classification of Estonian entrepreneurs.....	225
<b>Heli Tooman</b>	Teeninduskultuur kui turundussõnum.....	226
<i>Summary</i>	Service culture as a marketing message.....	235
<b>Urve Venesaar</b>	Töökohtade loomine ja kaotamine Eesti ettevõtetes... ..	236
<i>Summary</i>	Job creation and job destruction in Estonian enterprises.....	243
<b>Tiiu Värbu</b>	Internationalization of Estonian firms.....	244
<i>Kokkuvõte</i>	Eesti ettevõtete rahvusvahelistumine.....	251





## EESSÕNA

Käesolev ettekannete-artiklite kogumik sisaldab esimese Pärnus toimuva akadeemilise ettevõttemajanduse alase konverentsi materjale. Konverentsi initsiaatoriks on Tartu Ülikooli Pärnu kolledž. Täpsemalt, Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ärijuhtimise lektoraat ning konsultatsiooni- ja kirjastusfirma Mattimar OÜ korraldavad koostöös Tartu Ülikooli juhtimise ja turunduse instituudiga, rahanduse ja arvestuse instituudiga ning Tallinna Tehnikaülikooli ärikorralduse instituudiga Pärnus kolledži ruumes 2003. aasta 7. ja 8. veebruaril teadus- ja koolituskonverentsi teemal "Ettevõttemajandus Eestis ja Euroopa Liit".

Konverentsiga tähistatakse 80 aasta täitumist ettevõttemajanduse (tol ajal eramajanduse) õpetamise algusest Tartu Ülikoolis ja Eestis, 70 aastat esimese eestikeelse süsteemse ettevõttemajandust käsitleva õpik-monograafia (Eldor Fählmann'i "Eramajanduse süsteem") ilmumisest ning pool sajandit ettevõtluse kui akadeemilise aine tekkimisest. Samuti loodetakse panna alus ettevõttemajanduse alaste akadeemiliste konverentside järjepidevale korraldamisele Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis.

Kuna konverents korraldatakse Pärnus, siis on asjakohane meelde tuletada, et Pärnu on täna jälle ülikoolilinn. Jälle, sest aastatel 1699-1710 asus siin ülikool. Meenutuseks veidi ajaloolisi fakte, mis on pärit raamatust: Tartu ülikooli ajalugu, I. /Koost. H. Piirimäe/. - Tallinn: Valgus, 1982. lk. 42-155:

- *15. (25.) oktoobril 1632 avati Tartus ülikool ning see tegutses seal 1656. aasta sügiseni* (Venemaa oli alustanud sõda Rootsi vastu ning Tartut piirati 29. juulist 1656, piiramine lõppes 12. oktoobril 1656 Rootsi poolse kapitulatsiooniga).
- Seejärel pagesid Tartu ülikooli professorid ja üliõpilased sõja jalust *Tallinna* kindlate müüride taha. Võib väita, et Tallinnal oli tol ajal häid eeldusi saada ülikoolilinnaks, kuid paraku ei soovinud seda Tallinna linnaisad, kes suhtusid ülikooli tõrjuvalt. Nende vaenulikkust suurendas veendumus, et ülikool kujuneb konkurendiks linna gümnaasiumile. Endise Mihkli kloostri ruumes, kus 1631. aastal oli asutatud Tallinna gümnaasium, leidis pärast pikki näaklemisi lõpuks siiski *19. märtsil 1657 aset ülikooli sisseõnnistamise aktus*. Ülikool jäi aga toetuseta ja tunnustuseta ning tema hääbumine talle vaenulikus keskkonnas oli paratamatu. Täiendavaks löögiks kujunes ka 1657-1658 Tallinnas palju ohvreid nõudnud katkuepideemia. Viimased üliõpilased immatrikuleeriti 29. aprillil 1659 ning *ebasoodsates tingimustes kiratses ülikool Tallinnas kuni 1665. aastani*.
- Järgnevatel aastakümnetel oli arutluse all ülikooli taastamine. Paljudes vaidlustes ja seisukohavõttudes oli Tartu kõrval vägagi tõsiselt võetavaks ülikooli asukohaks tõusnud Pärnu. Näiteks kui 1669. aastal koostati ülikooli koosseisude järjekordne nimekiri ja elarve, oli õppeasutuse asukohaks arvestatud juba kindlalt Pärnu.

Siiski kujunesid järgnevad sündmused sellisteks, et *ülikooli taasavamine toimus 21. augustil 1690 Tartus* ning Tartust oli viimaks jälle saanud ülikoolilinn. Paraku algasid mõne aasta pärast (1693) uuesti arutelud ülikooli ärakolimisest. Põhjuseks oli liiga piirilähedane asukoht. Võimalike asukohtadena olid eri aegadel kõne all Riia, Tallinn ja Pärnu, 1695. aastast siiski peamiselt Pärnu. 1699. aasta 3. jaanuaril teatati ülikoolile, et eeloleval suvel tuleb Pärnusse kolida.

Ülikooli suur konsistoorium pidas Tartus oma viimase töökoosoleku 22. juulil 1699. Sama aasta 25. juulil toimus viimane pidulik kokkutulek ning 30. juulil läks Tartust teele ülikooli viimane ametlik kiri.

- Ülikooli senat alustas Pärnus tööd juba enne ametlikku avatseremooniat. Nimelt toimus esimene istung 23. augustil 1699, kus arutluse all oli ülikooli piduliku avatalituse läbiviimise pakilised küsimused. 25. augustil pidas senat koguni kaks istungit, kus võeti läbi kõik probleemid, millest pidi olenema ülikooli tulevik. 28. augustil 1699 jõudis kätte *Pärnu tiptund – avati ülikool*. Pidustused, mis algasid 28. augustil juba kell 7 hommikul, lõppesid alles 12. septembril kümne magistri promotsooniga. Pärnust oli saanud ülikooli lootuste linn.
- Paraku algas aga peatselt Põhjasõda ning ülikooli tegevus Pärnus oli sellest kohati lausa paaniliselt mõjutatud, õppetöö toimus otseselt ja kaudselt püssirohutünnide otsas. *Ülikooli senati viimane istung toimus 22. novembril 1709*. Põhjasõda lõpufaasis, 27. juunil 1710 jõudsid Pärnu alla Vene väed ning 12. augustil 1710 Pärnu kapituleerus. Ülikooli tegevus oli seiskunud. Järgnesid lubadused ja taotlused ülikooli taasasutamiseks. Ka eesti rahva ajaloos algas uus etapp.
- 1802. aastal taasasutati ülikool Tartus.
- 1996. aasta 17. mail asutati Pärnus Majanduskooli baasil Tartu Ülikooli Pärnu kolledž (*Collegium Peronensis*), mis tegutseb Tartu Ülikooli asutusena oma põhikirja alusel. 1999. aasta augustis möödus 300 aastat Tartu ülikooli kolimisest Pärnusse. Nii on Tartu ja Pärnu asunud varasema konkureerimise asemel koostööle. Oluline osa on siin kindlasti ühisel teadusloomel.

Lootuses, et käesolev ettevõtetemajanduse konverents kujuneb traditsiooniliseks, püütakse anda omapoolne panus Pärnu kujunemisele nii Eestis kui rahvusvaheliselt tuntud konverentsilinnaks. Seda toetab kolledž kui Tartu Ülikooli struktuuriüksus oma asumisega Pärnus, aga kindlasti ka linna olemasolev infrastruktuur (mitmesugused konverentsi- ja seminariruumid, laias valikus majutus- ja toitlustusasutused, suurepärane teater, uus kontserdimaja ning mitmed teised hea akustikaga muusikapaigad, huvitavad näitustesaalid, ajaloolised kultuuri- ja arhitektuurimälestised, rohked puhke- ja taastusravi kompleksid, kõigele taustaks huvitav sajanditepikkune ajalugu jpm.), lisaks teised konverentside korraldamist toetavad ja soodustavad asjaolud.

Ettevõtetmajanduse alase akadeemilise konverentsi korraldamine Pärnus võimaldab ilmselt täita ka üht olulist lünka Eesti majandusteadlaste tegevuses. Nimelt on seni juba kümnel korral toimunud ning tänaseks rahvusvahelise tähenduse omandanud majanduspoliitilise suunitlusega teadus- ja koolituskonverentsid rahvamajanduse valdkonnas. Nendel eesti majandusteadlastel-õppejõududel, kes ettevõtte-majandusõpetusega tegelevad, on aga kohati olnud raskusi oma uurimisteemasid majanduspoliitika konverentsi temaatikaga siduda. Seega on olnud regulaarselt teaduskonverentside kujul justkui katmata üks oluline osa majandusteadusest.

Nüüd, käesolevat konverentsi ellu kutsudes, on ettevõtetmajanduse temaatikaga tegelejatel võimalik tulemuslikult ja regulaarselt oma töid avaldada, neid ka konverentsitöös ette kanda ning oma uurimistulemuste üle kolleegidega Eestist ja väljastpoolt arutleda. Seega on koos käesolevaga alustatud ettevõtetmajanduse alase konverentside seeriaga hõlmatud majandusteaduse mõlemad pooled – nii rahvamajanduse kui ettevõtetmajanduse temaatika.

Korraldajad on seisukohal, et kui majanduspoliitika alased konverentsid, mis on toimunud Tartus ja Värskas, leiavad aset suvel juunis, siis ettevõtetmajanduse alased konverentsid võiksid talvel veebruaris toimuda. Ka käesoleva talvise konverentsi puhul on eesmärgiks artiklite-ettekannete kogumik avaldada mõned nädalad enne konverentsi toimumist, et osalejatel oleks võimalus varakult materjalidega tutvuda ning seeläbi ettevalmistunult ja aktiivselt konverentsitööst osa võtta. Korraldajad on ka seekord püüdnud tagada artiklite võimalikult hea tase ning seetõttu kuulusid kõik artiklid enne avaldamist retsenseerimisele Tartu Ülikooli ja Tallinna Tehnikaülikooli majandusteadlaste poolt. Samas jäeti autoritele siiski õigus nii sisuliselt kui vormiliselt oma artikkel lõplikult kujundada. Seda loomulikult eeldusel, et autorid arvestasid retsensentide asjakohaseid ning sisu parandavaid ettepanekuid.

Korraldajad soovivad nii osalejatele, toetajatele kui lugejatele head kogumiku materjalidega tutvumist ning aktiivset osalemist konverentsil.

Lugupidamisega

Matti Raudjärv

Pärnus ja Tallinnas, Pirita-Kosel oktoobris-novembris 2002

## PREFACE

This collection of presentations and articles contains the materials of the first academic conference on business administration to be held in Pärnu. The initiator of the conference is the Pärnu College of the University of Tartu. More specifically, the Department of Business Administration of the Pärnu College of the University of Tartu and Mattimar Ltd., a firm engaged in publishing and in consulting, in co-operation with the Institute of Management and Marketing of the University of Tartu, Institute of Finance and Accounting of the University of Tartu and the Department of Business Administration of the Tallinn Technical University will organise a scientific and educational conference on the subject "Business Administration in Estonia and the European Union" in the building of the Pärnu College on 7 and 8 February 2003.

The conference marks the 80<sup>th</sup> anniversary of starting the teaching of Business Administration (at that time Private Economy) at the University of Tartu and in Estonia, the 70<sup>th</sup> anniversary of the publishing of the first systematic textbook-monograph on business administration in the Estonian language ("Eramajanduse süsteem" (Private Economy System) by Eldor Fählmann) and the 50<sup>th</sup> anniversary of the beginning of Entrepreneurship as an academic subject. Hopefully, the conference will also lay a basis to the tradition of organising academic conferences on business administration at the Pärnu College of the University of Tartu.

As the conference will be held in Pärnu, it is relevant to emphasise that Pärnu is a university town again now. Again, because there was a university here in 1699-1710. A few historical facts from the book: Tartu ülikooli ajalugu (History of the University of Tartu), I. /Koost. H. Piirimäe/. - Tallinn: Valgus, 1982. pp. 42-155:

- *The University was opened in Tartu on 15 (25) October 1632 and it operated there until the autumn of 1656* (Russia had started war against Sweden and Tartu was under siege from 29 July 1656; the siege ended on 12 October 1656 with the signing of the deed of surrender by Sweden).
- After that the professors and students of the University of Tartu fled from the war to safety that they found behind the solid walls of *Tallinn*. Tallinn had definitely good advantages for becoming a university city, but the city councillors of Tallinn did not wish that and discouraged the opening of the university there. Their hostility was increased by their conviction that the university might become a competitor for the Gymnasium of the city. After long bickering, *the ceremony for the inauguration of the university was held on 19 March 1657*, after all, in the building of the former St. Michael's Convent, where the Tallinn Gymnasium had been established in 1631. But the university remained without support or recognition and its dying out in the hostile environment was inevitable. The plague epidemic that claimed many victims in Tallinn in 1657-1658 was an additional blow.

The last students were immatriculated on 29 April 1659 and *the university struggled along in Tallinn in unfavourable conditions until 1665*.

- During the next decades the restoration of the university was discussed. In many disputes and opinions, Pärnu had risen to the position of a very seriously considered location besides Tartu. For instance, when the regular list of staff and budget were prepared in 1669, Pärnu had already been selected as the definite location of the educational institution. Due to the subsequent events *the university was reopened, after all, in Tartu on 21 August 1690* and Tartu had become a university city again. In a few years (1693) discussions about moving the university started again, however. The reason lay in the location, which was too close to the border. Riga, Tallinn and Pärnu were under discussion as possible locations at different times, but from 1695 mainly Pärnu, after all. On 3 January 1699 the university was notified that it would have to move to Pärnu the next summer.

The Consistory of the University held its last working meeting in Tartu on 22 July 1699. The last festive meeting was held on 25 July of the same year and on 30 July the last official letter of the university was sent from Tartu.

- The Senat of the University started work in Pärnu already before the official opening ceremony. The first session was namely held already on 23 August 1699, for the discussion of urgent issues related to the organisation of the opening ceremony of the university. On 25 August the Senat held even two sessions to discuss all problems which were to determine the future of the university. *28 August 1699 was the important day for Pärnu – the university was opened*. The celebrations, which started already at 7 in the morning on 28 August, ended as late as on 12 September with the promotion of ten masters. Pärnu had become a town of hopes for the university.
- The Northern War broke out soon, however, and its effect on the activities of the university in Pärnu was sometimes even on the verge of panic, the teaching was performed directly and indirectly on top of gunpowder barrels. *The last session of the Senat of the University was held on 22 November 1709*.

At the final stage of the Northern War the Russian troops arrived near Pärnu on 27 June 1710 and Pärnu surrendered on 12 August 1710. The activities of the university had stopped. Promises and applications for the reopening of the university followed. A new stage began also in the history of the Estonian people.

- In 1802 the university was reopened in Tartu.
- On 17 May 1996 the Pärnu College of the University of Tartu (*Collegium Peronensis*) was opened in Pärnu on the basis of the Pärnu Business School and is operating as an institution of the University of Tartu on the basis of its own statutes. The 300<sup>th</sup> anniversary of the moving of the University of Tartu to Pärnu was in

August 1999. Thus, Tartu and Pärnu have started co-operation instead of the earlier competition. The common research activities have certainly an important role in that.

Hoping that this conference on business administration will become a tradition, it will make efforts to contribute to the development of Pärnu into a conference town that would be well known both in Estonia and internationally. This is supported by the College as a subunit of the University of Tartu with its location in Pärnu, and surely also by the existing infrastructure of the town (various conference and seminar rooms, wide range of accommodation and catering businesses, excellent theatre, new Concert House and several other halls with good acoustics for music, interesting exhibition halls, historical monuments of culture and architecture, numerous recreation and rehabilitation treatment complexes, interesting centuries-long history on the background of it all, etc.), also other circumstances that support and favour the organisation of conferences.

Organisation of an academic conference on business administration in Pärnu will probably also help to fill an important gap in the activities of Estonian economists. Namely, already ten scientific and educational conferences, which have acquired international importance by now, have been held in the field of national economy, with orientation towards economic policy. But the Estonian economists-lecturers who are engaged in the field of business administration have sometimes had difficulties in relating their research subjects to the subject areas of a conference on economic policy. Thus, an important part of economics has remained somewhat uncovered by regular scientific conferences.

Now, by organising this conference, researchers of the subjects of business administration have been afforded an opportunity for effective and regular publishing of their studies, their presentation at the conference and discussion of their research results with colleagues from Estonia and from other countries. Thus, with the series of conferences on business administration, started with this conference, both sides of economics will be covered – both the subjects of national economy and business administration.

In the opinion of the organisers the conferences on business administration could be held in winter, in February, considering that the conferences on economic policy that have been held in Tartu and at Värskä take place in June. In case of the conference to be held this winter the intention is again to publish the collection of articles-presentations a few weeks before the conference, in order to allow the participants to become familiar with the materials well in advance and to be well prepared for active participation in the conference. The organisers have made efforts again to ensure an as good level of articles as possible and therefore all articles have been peer-reviewed by the economists of the University of Tartu and the Tallinn Technical University before their publishing. The authors retained, however, the right to give the final shape both to the contents and form of their article. Assuming, naturally, that the authors took into account relevant suggestions of their reviewers concerning improvement of the contents.

The organisers wish the participants, supporters and readers all the best in getting familiar with the materials of the collection and active participation in the conference.

Yours sincerely,

Matti Raudjärv

Pärnu and Tallinn, Pirita-Kose, October-November 2002

## VORWORT

Das vorliegende Sammelband beinhaltet Vorträge und Artikel der ersten akademischen Konferenz für Betriebswirtschaft in Pärnu. Der Initiator der Konferenz ist das Pärnuer College der Universität Tartu. Das Lektorat für Betriebswirtschaftslehre am Pärnuer College und die Firma für Unternehmensberatung und Verlag Mattimar GmbH organisieren in Zusammenarbeit mit den Instituten für Management und Marketing und für Finanzen und Rechnungswesen der Universität Tartu und mit dem Institut für Betriebswirtschaft der Technischen Universität Tallinn am 7.-8. Februar 2003 am Pärnuer College eine wissenschaftliche und ausbildende Konferenz zum Thema „Betriebswirtschaft in Estland und die Europäische Union“.

Die Konferenz findet anlässlich verschiedener Festtage statt – vor 80 Jahren hat man in Estland, an der Universität Tartu angefangen, Betriebswirtschaft (damals Privatwirtschaft) zu lehren; vor 70 Jahren wurde die erste estnischsprachige Lehrbuch-Monographie für Betriebswirtschaft veröffentlicht ("Das System der Privatwirtschaft" von Eldor Fählmann) und vor 50 Jahren ist Betriebswirtschaft als akademische Fachrichtung eingeführt worden. Mit der ersten Konferenz möchte man am Pärnuer College die Grundlage für eine längere Konferenztradition zum Thema Betriebswirtschaft verschaffen.

Da die Konferenz in Pärnu stattfindet, ist es angebracht, alle darauf aufmerksam zu machen, dass Pärnu wieder eine Universitätsstadt ist. Wieder – weil die Universität in den Jahren 1699 – 1710 hier war. Hierbei möchten wir uns an einige geschichtliche Tatsachen aus dem Buch: Tartu Ülikooli ajalugu (Geschichte der Universität Tartu), Band I, Hrsg. H. Piirimäe. – Tallinn: Valgus Vlg., 1982. S. 42-155, erinnern:

- *am 15. (25.) Oktober 1632 wurde in Tartu die Universität eröffnet. Sie war dort bis zum Herbst 1656 tätig* (Russland hatte den Krieg gegen Schweden angekündigt und Tartu wurde seit 29. Juli 1656 belagert. Die Belagerung endete am 12. Oktober 1656, als Schweden den Kapitulationsakt unterschrieben hatte).
- *Danach flohen die Professoren und Studenten aus Tartu nach Tallinn. Man kann behaupten, dass Tallinn damals alle Voraussetzungen hatte, eine Universitätsstadt zu werden, aber leider waren die Ratsherren und Bürgermeister von Tallinn nicht daran interessiert. Sie waren überzeugt, dass die Universität mit dem Stadtgymnasium konkurrieren wird. Nach der langen Zänkerei fand am 19. März 1657 in den Räumlichkeiten des ehemaligen Klosters zu St. Michael, wo im Jahre 1631 das Gymnasium gegründet wurde, doch das Einweihungsfest der Universität statt. Ohne Unterstützung und Anerkennung war es aber nicht zu vermeiden, dass die Universität in der feindseligen Atmosphäre aussterben sollte. Einen zusätzlichen Schlag hat die opferreiche Pestepidemie 1657 – 1658 gegeben.*



Die letzten Studenten wurden am 29. April 1659 immatrikuliert und *in den ungünstigen Bedingungen vegetierte die Universität in Tallinn bis 1665.*

- In den folgenden Jahrzehnten wurde wiederholt über die Neueröffnung der Universität diskutiert und einen ernstzunehmenden Standort hat man neben Tartu auch in Pärnu gesehen. Zum Beispiel im Haushaltsplan des Jahres 1669 hatte man fest mit der Universität in Pärnu gerechnet. Doch ist es so gegangen, dass die Neueröffnung am *21. August 1690 in Tartu* stattfand und so wurde aus Tartu wieder eine Universitätsstadt. Aber schon einige Jahre später – 1693 – kam das Umziehen der Uni wieder zur Rede, weil sie zu Nahe der Grenze lag. Als potentielle Standorte sah man Riga, Tallinn und Pärnu, ab 1695 redete man doch vor allem von Pärnu. Am 3. Januar 1699 wurde der Universität mitgeteilt, dass sie im Sommer nach Pärnu umziehen soll.  
*Das Konsistorium der Universität hielt die letzte Arbeitsversammlung in Tartu am 22. Juli 1699. Am 25. Juli fand die letzte festliche Zusammenkunft statt und am 30. Juli wurde aus Tartu der letzte offizielle Brief geschickt.*
- Der Senat der Universität fing mit der Arbeit in Pärnu schon vor der offiziellen Eröffnungszeremonie an. Die erste Sitzung fand am 23. August 1699 statt, wo man die Gestaltung der Zeremonie besprach. Am 25. August hatte der Senat sogar zwei Sitzungen und dabei kamen alle wesentlichen Fragen der Zukunft der Universität zur Rede. Am 28. August 1699 kam der Höhepunkt – in Pärnu wurde die Universität eröffnet. Die Feierlichkeiten fingen am 28. August um 7 Uhr morgens an und endeten erst am 12. September mit der Promotion von 10 Magistern. Pärnu war zu der Stadt der Hoffnungen der Universität geworden.
- Bald brach aber der Nordische Krieg aus und das wirkte sich stark auf die Tätigkeit der Universität aus. *Die letzte Sitzung des Senats fand am 22. November 1709 statt.*  
Am 27. Juni 1710, in der Endphase des Nordischen Krieges, erreichte die russische Armee Pärnu und am 12. August 1710 kapitulierte die Stadt. Damit war die Tätigkeit der Universität zu Ende. Es folgten Versprechen und Bemühungen für die Neugründung der Universität.
- Zu der Neugründung kam es aber erst 1802 in Tartu.
- Am 17. Mai 1996 wurde in Pärnu auf Basis der früheren Wirtschaftsschule das Pärnuer College der Universität Tartu (*Collegium Peronensis*) gegründet, das als Zweigstelle der Universität laut eigenem Statut arbeitet. So sind von den früheren Konkurrenten Tartu und Pärnu jetzt Partner geworden. Eine wichtige Rolle spielt hier auch die gemeinsame wissenschaftliche Tätigkeit.

In der Hoffnung, dass aus der Konferenz für Betriebswirtschaft eine Tradition wird, möchten wir Pärnu auf dem Weg zu einer international anerkannten Konferenzstadt unterstützen. Von grosser Bedeutung ist dabei, dass es in Pärnu das College als

Zweigstelle der Universität Tartu gibt, aber natürlich auch die bestehende Infrastruktur mit verschiedenen Konferenz- und Seminarräumen, Beherbergungs- und Verpflegungsbetrieben, mit einem sehr guten Theater, neuer Konzerthalle und anderer Konzertsälen, interessanten Ausstellungen, historischen Kultur- und Architekturdenkmälern, Rehabilitationszentren und mit einer jahrhundertelangen bewegten Geschichte.

Das Veranstanen einer akademischen Konferenz zum Thema Betriebswirtschaft ermöglicht wohl auch eine wesentliche Lücke in der Tätigkeit der Wirtschaftswissenschaftler Estlands auszufüllen. Zwar hat es schon zehn Mal eine wirtschaftspolitische wissenschaftliche Schulungskonferenz auf dem Gebiet der Volkswirtschaft gegeben. Diese Wirtschaftswissenschaftler und Lehrkräfte Estlands aber, die sich mit der Betriebswirtschaftslehre beschäftigen, haben Schwierigkeiten gehabt, ihre Forschungsthemen der Thematik der wirtschaftspolitischen Konferenz anzupassen. So ist ein wichtiger Teil der Wirtschaftswissenschaft in Form von wissenschaftlichen Konferenzen bisher nicht gedeckt gewesen.

Jetzt, mit der Initiierung dieser Konferenz, eröffnet sich den Wissenschaftlern auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft eine Möglichkeit, regelmäßig ihre Forschungsarbeiten zu veröffentlichen und vorzutragen und ihre Forschungsergebnisse mit Kollegen aus ganz Estland und auch von ausserhalb zu besprechen. Dank der neuen Konferenzserie sind jetzt beide Teile der Wirtschaftswissenschaft vertreten – sowohl die Thematik der Volks- als auch der Betriebswirtschaft.

Die Veranstalter sind der Meinung, dass weil die Konferenzen zum Thema Wirtschaftspolitik traditionell im Sommer, im Juni in Tartu und Värskas stattfinden, wäre es sinnvoll die Konferenzen für Betriebswirtschaft im Winter, im Februar zu organisieren. Es ist auch geplant, das Sammelband der Vorträge und Artikel einige Wochen vor der Konferenz zu veröffentlichen, damit die Teilnehmer sich mit den Beiträgen bekanntmachen und dadurch vorbereitet und aktiv an der Konferenz teilnehmen können. Die Organisatoren haben auch diesmal versucht, ein möglichst hohes Niveau der Artikel zu gewährleisten und deshalb sind alle Beiträge vor der Veröffentlichung von den Wirtschaftswissenschaftlern der Universität Tartu und der Technischen Universität Tallinn rezensiert worden. Dabei war die endgültige Gestaltung der Artikel doch den Autoren überlassen. Natürlich wurde vorausgesetzt, dass die Verfasser die Kommentare der Rezensenten berücksichtigen.

Die Veranstalter wünschen allen Teilnehmern, Unterstützern und Lesern viel Spaß an der Beitragssammlung und aktive Beteiligung an der Konferenz.

Hochachtungsvoll

Matti Raudjärv

Pärnu und Tallinn, Pirita-Kose in Oktober - November 2002

## ETTEVÕTTEMAJANDUS EESTIS (Sissejuhatuse asemel)

Arvi Kuura  
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž

### Sissejuhatus

Käesolev artikkel püüab anda ajaloolise ülevaate ettevõttemajanduse (ka ettevõtluse) kui akadeemilise distsipliini kujunemisest ja arengust Eestis — ehk "sisse juhatada" käesoleva ettevõttemajanduse alase akadeemilise konverentsi kogumikus ilmutatud ettekanded ja artiklid. Autor tunnistab, et käesolev kirjutis ilmselt ei suuda täielikult eesmärki täita ning pealkiri võib osutada liialt pretensioonikaks. Ettevõttemajanduse (ka ettevõtluse) areng Eestis väärib märksa põhjalikumat analüüsi kui siin võimalik. Käesolevas artiklis püütakse vaid esile tuua olulisimad ajaloolised seigad nõ algusaegadest ja võimalusel ka tõmmata paralleele tänapäevaga. Kogumikku sõna otsese mõttes "sisse juhatava" artikli kirjutamist raskendab (isegi ei võimalda) kaks asjaolu. Esiteks on ettevõttemajandus üsna lai valdkond, mille selge piiritlemine (eristamine rahvamajandusest kui teisest majandusteaduste põhivaldkonnast) osutub keerukas. Teiseks ei pidanud korraldajad vajalikuks anda esimesele ettevõttemajanduse alasele akadeemilisele konverentsile Pärnus kitsamat ja konkreetsemat suunitlust.

Ettevõttemajandus ja ettevõtlus on (vähemalt eesti keeles) mitme tähendusega sõnad, mis ühelt poolt tähistavad teatud nähtusi ehk tegevusi, teiselt poolt aga neid uurivaid teadusi. Mõistetavalt peab kõrgkoolides antav õpetus toetuma teadusele. Kuna ettevõttemajandusliku suunitlusega õppekavu on Eesti kõrgkoolides hulgaliselt, võiks ju oletada, et ka ettevõttemajandusteadus on Eestis heal tasemel. Paraku on asjaolusid, mis eelnevat järeldust ei kinnita, kuid ei luba üheselt väita ka vastupidist. Käesolevas artiklis ei püüta otseselt hinnata ettevõttemajandusteaduse tänast seisut Eestis, vaid üritatakse tuua mõningaid paralleele kahe maailmasõja vahelise perioodiga.

### Ettevõttemajandus: olemus, tekkimine ja areng Eestis

Ettevõttemajandus kui akadeemiline uurimis- ja õpetamisvaldkond paigutub teaduste süsteemis sotsiaal- ja majandusteaduste alla. Kuigi viimaste omavahelised suhted ja suhe humanitaarteadustega on mingil määral vaidlusobjektiks, tahab autor rõhutada, et viimastel aastakümnetel on muutunud üha aktuaalsemaks ettevõtte käsitlemine ka sotsiaalse, mitte üksnes "puhtalt" majandusliku üksusena. Või öelda, et nn sotsiaalne mõõde on tunginud ettevõttemajanduses üha sügavamale nii teoorias kui ka praktikas. Paraku ei ole see (vähemalt praktikas) nii hästi tunnetatav siirdeühiskondades.

Majandusteaduste jagunemine ettevõtte- ja rahvamajandusteaduseks on kaasajal üldlevinud, kuid sellise "tööjaotuse" kujunemine toimus mitte väga ammu — käesoleva konverentsiga õnnestub tähistada ettevõttemajanduse kui iseseisva teaduse tekkimise

105. aastapäeva. Paljud peavad ettevõtetmajanduse "sünniaastaks" 1898. aastat, mil avati esimesed kaubanduskõrgkoolid (Reiljan, 2002: 14). Kuna viidatud allikas ja ka Aino Siimoni artikkel käesolevas kogumikus annavad piisava ülevaate arengutest maailma mastaabis, keskendutakse siin ettevõtetmajanduse arengule Eestis.

Ettevõtetmajanduseaduse eelkäijaks peetakse kaubandusteadust. See kujunes välja ja saavutas (oma aja kohta) küllaltki kõrge taseme 17. sajandil (Reiljan, 2002: 15), kuid 19. sajandil käis alla ning loovutas oma koha rahvamajandusteadusele, mida hakati õpetama iseseisva distsipliinina enamikus suuremates ülikoolides (samas). Sarnased arengud toimusid ka Eestis ning mõistagi 1802. aastal taasavatud keiserlikus Tartu Ülikoolis, kus 1803. aastal loodi kameralistikateaduste, rahanduse ja kaubanduse õppetool. Sellega pandi ka alus rahanduse ja kaubanduse õpetamisele Tartu Ülikoolis (Kirnal, 1999: 25). Seega on käesoleva konverentsi toimumise ajal tegemist veel ühe ja ka kõige ümmargusema tähtpäevaga — nimetatud sündmusest täitub 200 aastat! Paraku tuleb märkida, et keiserliku ülikooli perioodil (mis teatavasti lõppes 1918. aastal) ettevõtetmajanduse valdkonas toimunu jäi maha maailmas, eriti Saksamaal toimunud arengutest. Autori arvates oli põhjuseks 19. sajandi viimasel kümnendil alanud venestamine, mis piiras suhtlust ettevõtetmajanduse "sünnimaa" (Saksamaa jt saksa keeleruumi maade) ülikoolidega. Seetõttu jõudis ettevõtetmajandus Tartu Ülikooli ja ka Eestisse alles rahvusülikooli perioodil.

Rahvusülikooli perioodi (1919 – 1940) kohta meenutame, et majandusteaduskond loodi Tartu Ülikoolis alles 1938. aastal (seega veel üks ümmargusem tähtpäev — 65 aastat majandusteaduskonna asutamisest). Vaatamata omaette majandusteaduskonna puudumisele käivitus majanduse, sh ettevõtetmajanduse õpetamine Tartu Ülikoolis juulist 1920, mil õigusteaduskonna juurde loodi kaubandusteaduse osakond. (Kirnal, 1999: 32) Sellega jätkati juba keiserlikus ülikoolis väljakujuneud praktikat. Esimeses majandusega tegelevas üksuses oli kaks õppetooli — praktilise poliitilise ökonomia ja kaubandusteaduse alal — ning üks dotsentuur tegevusteaduse alal (samas). Muude õppejõukohtade hulgas oli ette nähtud ka kaubandusmatemaatika ja raamatupidamise lektoraat, mis tingis raamatupidamise kui iseseisva õppeaine tuleku Tartu Ülikooli (varem käsitleti raamatupidamise algeid teistes õppeainetes). Seda kohta asus täitma Karl Müller, kelle isikuga seondub ka ettevõtetmajanduse õpetamise algus: 1922. a. novembris tehti talle ülesandeks, et "ta peale oma korraliste õppeainete loeks kuni praktilise ökonomia professori ametisse astumiseni õppeülesande täitjana eramajandusteadust<sup>1</sup>. Seda ülesannet täitis ta aastatel 1923 - 1928." (Jaanus, 1977 : 94 – 95) Seega võib 2003. aasta alguses tähistada 80 aasta möödumist ettevõtetmajanduse kui akadeemilise distsipliini tekkimisest Tartu Ülikoolis ning mõistagi ka Eestis.

**Karl Müller** (sündis 1877 Kuressaares, suri 1935 Tartus) omandas kaubandusalase kõrghariduse Riia Polütehnik Instituudis ning töötas seal aastail 1918 – 1919. Edasi (1922. aastast kuni surmani) on Müller olnud seotud Tartu Ülikooliga ning omab

---

<sup>1</sup> Mõistet "eramajandusteadus" kasutati enne II maailmasõda ligikaudu samas tähenduses kui "ettevõtetmajandusteadus" tänapäeval

olulisi teeneid majandus-, eriti era- ehk ettevõtetmajandusteaduse arendamisel — oli eramajandusteaduse raamatukogu korraldajaks ja juhatajaks, täitis õigusteaduskonna sekretäri ja abisekretäri kohuseid (tegeldes õppetöö korraldusega majandusteaduste osakonnas) ning juhatas "tegelikkude majandusteaduste seminari" (Jaanus, 1977: 95 – 96), mis moodustati 1931. aastal poliitilise ökonoomia seminari ümbernimetamise teel. Näib, et "tegelikkude majandusteaduste" olemuslik sisu kujunes probleemiks juba sel ajal — 1936. aastal kustutati selline seminar ülikooli asutuste nimekirjast ja selle asemele moodustati kolm seminari: käitismajanduse, raamatupidamise ja kirja- vahetuse ning majanduspoliitika seminar. 1939. aastal aga nimetati kabinetid ja seminarid ümber instituutideks. (Krinal, 1999: 34 – 35) Seega võib öelda, et 1936. aastal kujunes (küll õigusteaduskonna rüpes) struktuur, mis juba meenutab majandusteaduskonna tänast struktuuri. Samas peab tõdema, et suurim lahknevus tolleaegse ning tänase struktuuri vahel (vähemalt nimetuste tasandil) on ettevõtetmajanduse valdkonnas — juhtimise ja turunduse ning käitismajanduse vahele sobib võrdusmärk ilmselt kõige vähem.

Kuna Karl Müller 1928. aastast eramajandust enam ei lugenud, vaid keskendus oma (raamatupidamise) erialale, kerkis päevakorda tema asendamise küsimus. E. Jaanuse (1975: 96) artiklis on kirjas: "28. septembril 1928. a. toimus majandusteaduse osakonna õppejõudude konverents. Seal eliti, et eramajandusteaduse üldosa lugemine tuleks teha ülesandeks eradotsent E. Fählmannile." Artikli autori arvates väärrib Eldor Fählmann tähelepanu just seetõttu, et tema sulest ilmus 1933. aastal esimene eesti keelne ettevõtetmajanduse alane teos "Eramajanduse süsteem". Seega langeb 2003. aastale veel üks ümmargune tähtpäev — 70 aastat esimese süsteemse eesti keelse ettevõtetmajanduse alase õpik-monograafia ilmumisest. Kuigi nimetatud teost võib pidada eeskätt õpikuks, näeb artikli autor selles ka monograafia tunnuseid.

Ettevõtetmajanduse toomisega Tartu Ülikooli oli maailmasõdade vahelisel perioodil seotud veel teisigi väljapaistvaid isikuid. Kuna põhjalikum ülevaade kujuneks liiga mahukaks (ja lisaks on see üldjoontes olemas — Krinal, 1999), peab autor vajalikuks rõhutada kaht isikut, samuti nendega seotud kitsamat teadusala.

Esiteks — majandustegevus on seotud ruumiga. Osutub, et selle mõistmiseni jõuti ka vaadeldaval perioodil — 1928. aastal loodi **majandusgeograafia** seminar ning aasta hiljem alustas seal oma õppejõuteed selle ala *grand old man* **Edgar Kant** (1902 – 1978). Viljaka õppe- ja teadustöö kõrval (seda kinnitab tema valimine Eesti Teaduste Akadeemia liikmeks 1938. aastal) oli Edgar Kant ka väljapaistev administraator. Ta oli õigus-majandusteaduskonna prodekaan aastatel 1936 – 1938, koos akadeemikuks valimisega hakkas täitma Tartu Ülikooli prorektori kohuseid ja juhtis Tartu Ülikooli Saksa okupatsiooni perioodil. Tänu temale ei viidud okupatsiooni perioodil ülikooli varasid Ida-Preisimaale. Kant emigreerus Rootsi ja jätkas oma tööd Lundi Ülikoolis 1967. aastani. (Krinal, 1999: 54 – 55) Seega langeb 2003. aastale veel üks tähtpäev: 75 aastat majandusgeograafia kui iseseisva distsipliini tekkimisest Tartu ülikoolis.

Teiseks väärrib märkimist **ühistegevuse** õpetamine. Sellega alustati põllumajandusteaduskonnas, kuid loengutel käisid ka teiste teaduskondade

(peamiselt majanduse ja õiguse) tudengid. Põhjuseks oli ilmselt see, et enne II maailmasõda oli ühistegevus Eestis hästi arenenud. Kriisiaastatel jäi ühistegevuse õpetamine paraku soiku. Selline olukord ei saanud mõistagi rahuldada Eesti Ühistegeelist Liitu ning see võttis õpetuse kulud ülikoolis enda kanda (lisaks toetasid Rahvapank ja ETK). Algatuse tulemuseks oli ühistegevuse õppetooli loomine majandusteaduse osakonnas juurde. Esimeseks ühistegevuse professoriks sai 1935. aastal **Jaak Tõnisson** (1868 – 1941?), kelle roll ühistegevuse ja muu ühiskondliku elu edendamisel Eestis ning elusaatus on üldteada. Tõnisson lahkus ülikoolist 70-aastaseks saamise tõttu 1939. aastal. Tema tööd oleks jätkanud **Karl Inno** ja **Arvo Horm** (mõlemad olid selleks ajaks kujunenud tõsiselt võetavateks uurijateks), kuid maailmasõda ja sovetiseerimine ei lasknud sel teostuda ning mõlemad jätkasid tegevust paguluses. (Krinal, 1999: 49 – 51)

Kindlasti väärib mainimist ka Tartu Ülikooli majandusteaduskonna esimene dekaan **Eduard Poom** (1902 – 1986), eriti seetõttu, et ta tegeles ka ettevõtetmajandusega. Poomi magistritöö "Käitismajandusteadus ja eramajandusteadus. Kriitiline uurimus" oli põhjalik ning avaldati kaitsmise aastal (1933) ka raamatuna. Ülikoolis alustas ta oma karjääri õppeülesande täitjana ning jõudis professorini (1937. aastal), õpetades käitismajandusteadust. Õppetöö kõrval langes Eduard Poomile ka oluline osa tööst iseseisva majandusteaduskonna loomise ettevalmistamisel, sh tööst õppekavadega. Lisaks jõudis Eduard Poom tulemuslikult tegutseda ka väljaspool ülikooli. Paraku (nagu mitmed teised majandusteadlased) pidi temagi 1944. aastal emigreeruma, kuid huvi Eesti majandus- ja ühiskonnaelu vastu säilis elu lõpuni. (Krinal, 1999: 55 – 57)

Ajaloolise tagasivaate lõpetuseks võiks iseloomustada ettevõtetmajanduse (ehk selle analoogide — nimetused on muutunud) seisundit 1930-ndate lõpul loodud iseseisvas Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas. Krinal (1999: 39 – 40) märgib, et teaduskond loodi 11 professuuriga, millest (tänapäevases tähenduses) ettevõtetmajanduse alaga otseselt seotuks võib pidada viit: üldine käitismajandusteadus, tööstus ja kaubandus, pangandus ja kindlustus, raamatupidamine ja kirjavahetus ning kaubateadus. Mingil määral võib nende hulka kuluvaks lugeda ka majandusgeograafia, -ajaloo ja -õiguse õppetoolid. Vaadeldes (samal ajal) ära toodud 1939. aastal ümber nimetatud kabinetide ja seminaride uusi nimetusi (siis mindi tänapäevalgi kasutatavate instituutide juurde) on pilt (ettevõtetmajanduse seisukohalt) pisut kurvem — kaheksast instituudist võib ettevõtetmajandusliku suuna esindajateks pidada otseselt vaid kolme (kaubateaduse, käitismajandusteaduse ja raamatupidamise instituuti), kuid jällegi peab arvestama, et ilmselt tegeldi ettevõtetmajanduse probleemidega ka majandusgeograafia, -ajaloo ja -õiguse instituutides. Silma torkab ka see, et viimase kolme nimetused langevad kokku õppetoolide nimetustega, mis ilmselt viitab nimetatute suhtelisele väiksusele.

Võrreldes Tartu Ülikooli majandusteaduskonna 1938. aasta õppetoolide nimekirja kaasaegsega, väärib autori arvates tähelepanu asjaolu, et tänapäeval paraku puudub üldise käitismajandusteaduse (ehk ettevõtetmajandusteaduse) õppetool. Küsimus ei ole muidugi niivõrd õppetooli nimetuses, vaid sisulises tegevuses. Parem ei ole ka rahvamajanduse teise majandusteaduse põhisuuna ehk suuna olukord — 1938. aastal loodud riigi- ja kommunaalmajanduse õppetooli (või selle sisulist analoogi) samuti ei ole. Autori arvates on aga vajadus mõlema järele ilmselt olemas ka tänapäeval.

Teise Maailmasõja ning sellele järgnenud perioodi (millesse siinkohal ei süveneta) võib iseloomustada märksõnaga, milleks on kolimine. Kohe pärast nõukogude võimu kehtestamist asuti majandusteaduskonda üle viima Tallinna, Polütehnilise Instituudi juurde, millega kaasnes ka õpetuse sisu vastavusse viimine üleliiduliste nõudmistega. Varsti alanud Saksa okupatsiooni ajal asuti Tartusse tagasi kolima. Selles oli suur roll ka rektori kohuseid täitnud Edgar Kantil. 1944. aasta sügisel koliti taas Tallinna ja majandushariduse andmine Tartus katkes 10 aastaks (Krinal, 1999: 59 – 70, 80).

### **Ettevõtetmajanduse probleemid — minevik ja tänapäev**

Lisaks ajaloolisele ülevaatele sobiks sissejuhatavas artiklis tõmmata paralleele Eesti ettevõtetmajandusteaduse algusaastatega, tsiteerides tol ajal kirja pandut. Tsitaatides kasutatud kõnepruuk küll erineb tänapäevasest, kuid on mõtted üsnagi aktuaalsed.

Eelnevas rõhutatud seosed sotsiaal- ja majandusteaduste vahel on tingitud seostest nende uurimisobjektide vahel. Kui rahvamajanduse tasandil jõuti selle tunnetamiseni juba ammu, siis ettevõtetmajanduse poolele jõudis "sotsiaalne mõõde" tunduvalt hiljem. Traditsioonilises nn puhtmajanduslikus lähenemises on turul tegutseva ettevõtte kõrgeimaks eesmärgiks kasumi maksimeerimine, juhtkond peaks keskenduma majanduslikele probleemidele, kusjuures töötajate heaolu, keskkonnahoid jms peaks jääma tagaplaanile ning pikaajalise eesmärgina nähtaks ettevõtte säilitamist (Reiljan, 2002: 76 – 79). Eelneva taustal väärrib tähelepanu, et Eldor Fählmann ütleb 1933. aastal oma raamatus "Eramajanduse süsteem" nii: "Sotsialiseerimise probleemi kõige käidavam vorm nii Lääne-Euroopas kui ka Eestis on ettevõtte ülesehituse püüded ühes tööliskonna kui intressentide kaasrääkimise õigusega. Sel juhul jääb alale ettevõtja eraomanduse ja ettevõtte kasust kapitalikogumise õigus, samuti ka ettevõtja initsiatiivi kujunemine turumajandusel, ettevõtte kaastöölistel on õigus käitisküsimustes ja ettevõtte poliitikas sõna kaasa rääkida. Selles mõttes võib märkida käitiseõukogude seadust Saksamaal ja tööstuslike käitiste tööliskonna asutiste seadust 1. okt. 1931. a. Eestis." (Fählmann, 1933: 38) ja "See on õige põhimõte ka käitise orgaanilises koostöös, kus ettevõtja end peremehena, juhatava, aga mitte valitseva isana peab tundma. Nii tuleb ümber tõlgitseda "tööstuslike käitiste tööliskonna asutiste seadust" (samas: 42) Võib tõdeda, et tsiteeritu kõlab üsnagi tänapäevaselt ...

1929. aastal ilmus Eldor Fählmanni toimetatud kogumik "Majandusteaduslikud, eriti eramajandusteaduslikud kirjad". Kogumik sisaldab kaheksat artiklit, millest esimene on toimetaja sulest. Käesoleva konverentsiga seoses väärrib enim tähelepanu viimane, järjenumbriga Fählmanni sulest pärinev artikkel pealkirjaga "Varia. Märkusi Tartu ülikooli majandusteaduskonna süstemaatika ja majandusteaduste, eriti eramajandusteaduste põhiprobleemide kohta". Selle artikli ajend on kirjas esimeses lõigus: "Riigikulude kokkutõmbamise puhul on otsustatud õigusteaduskonna ökonoomilise poliitika ja eramajandusteaduse õppetooli kokku liita praktilise poliitilise ökonoomia nime all. Sellega ei saa päri olla, kuna kõige pealt puhteaduslikust vaatepunktist need mõlemad teadused kaht iseseisvat ideoloogiat käsitlevad ja kahest teineteisele võrdlemisi vastuseisvast lähtekohast on

välja arenenud." (Fählmann, 1929: 165). Nagu näha, asus Fählmann võitlema erahke ettevõtetmajandusteaduse kui iseseisva akadeemilise distsipliini koha eest Tartu Ülikoolis. Seejuures väärrib märkimist tema positiivne suhtumine rahvamajandusse ning mõlema jaoks mõistlike lahenduste pakkumine. Kinnituseks tsitaadid: "Praktiline poliitiline ökonomia peab võrsuma teoreetilisest poliitilisest ökonomiast, peab sellega koos käsitlemist leidma. Ainult siis võib siin üles seatud teese nimetada teaduslikkudeks. ... Teiselt poolt ei saa poliitilise ökonomia kui 3–4 sajandi jooksul arenenud teaduse tulemusi mitte ühendada noorema venna, 30–25 viimase aasta jooksul tekkinud eramajandusteadusega. ... Neid kahte teadusvalda ühes õppetoolis ühendada tahtes saavutame ainult tagajärje ja tulemused, mis Tartu ülikoolile välisilmas kuidagi soodsad pole." (Fählmann, 1929: 166)

Fählmanni hoolitsev suhtumine rahvamajandusse (täpsemalt majanduspoliitikasse) ning ettevõtetmajanduse rolli väljendub järgmistes tsitaatides.

... Et majandusteaduse üliõpilased Tartu ülikoolis aga mitte vastava liiga ühekülge ideoloogia alla ei satuks, on kohane, et siin praktilise poliitilise ökonomia asemel teine rahvamajandusteaduse õppetool, kas ka ökonomilise poliitika nime all alles jäetaks ning sinna mitte mõni võõras, vaid eestlane, selle puudumise korral aga ajutiselt võõras õppejõud kutsutakse. ... Eramajandusteadus tuleks aga jätta omaette iseseisvaks õppeaineks. See on teadus, mis ettevõtjaid kasvatab, kes oma töö teaduslikule pinnale seavad. See on ainuke teadus, mis oma ideoloogias otsemalt meie iseseisva rahvamajanduse ülesehitamise suunas töötab. ... Saksa Handels-Hochschule'de tekkimine, kus eramajandusteadus alati esimesel kohal domineeris, on Saksa majanduslikuks tõusuks 19. aastasaja lõpul ja 20. aastasaja alul palju kaasa aidanud ja selle teaduse õppetoolide järkjärguline sisseadmimine Saksa ülikoolides ja tehnikaulikoolides räägib ainult selle teaduse võimsa edasiarenemise kasuks. ... Kõige tõsisemalt tuleb võtta ka selles teaduses viimaste aastakümnete jooksul tehtud iseseisvat tööd. Eramajandusteadus võistleb oma teadusliku piimavenna – rahvamajandusteadusega ja ulatab sellele tarbekorral abiandva käe. Abiks on olemas rikkalikud tagavaraselved. Tema lükkab aga tänuga tagasi "poliitilise ökonomia" üldmütsi. (Fählmann, 1929: 166 – 167). Kujundlik võrdlus "piimavendadest" võib küll näida veidi kohatuna — vanema "venna" vanust mõõdeti tsiteeritud artikli ilmumise ajal paari aastasajaga, noorima oma paari aastakümnega — aga sümbolne on see ikkagi.

Iseloomustamaks Fählmanni vaadete suhtelist (ja ka absoluutset) kaasaegsust peaks mainima tema teist artiklit samas kogumikus. Selle sisu väärriks samuti refereerimist, aga piisab, kui nimetada pealkiri — "Ettevõtja initsiatiiv kui produktioonitegur". Võib vaid lisada, et kaasaegsetes majandusteooria õpikutes tavatsetakse paigutada ettevõtja samale tasandile selliste välisteguritega nagu valitsuse poliitika, ilm, taudid, sõjad jne. Kinnituseks: kümnest majandusteooria õpikust seitsme aineregistris märksõnana ettevõtja ei esine, ühes põhjendatakse selle käsitlesest loobumist ning kahes pühendatakse umbes ühe lehekülje jagu (Barrow, 1998: 12–13). Enamus majandusteoreetikuid küll tunnistab ettevõtja olemasolu, kuid ei paiguta teda oma mudelitesse.

Fählmanni 1929. aasta artiklis "Varia. ... " leidub veel hulgaliselt üsna tänapäevaseid kõlavaid mõtteavaldusi. Näiteks: "Julgen lugupeetud Ülikooli



Valitsusele ette kanda tarvidusest majandusteaduskonna lahtihaakimisest õigusteaduskonna alt ning eramajandusteaduse ja rahvamajandusteaduse seadmisest uue teaduskonna esikohale. Õppeainete läbikuulamine iseseisvas majandusteaduskonnas võiks toimuda kolme aasta jooksul, kusjuures loengud võiksid olla kõik soovitatavad. Sunduslik oleks ainult töötamine eramajandusteaduslikus, rahvamajandusteaduslikus ja õigusteaduslikus seminaris. Lõpetamisel tuleks nõuda peale laiaulatuslikuma eksami sooritamise üht vähemat kirjutusmasinal valmistatud iseseisvat teaduslikku tööd. ... Neljas õppeaasta oleks ettevalmistus majandusteaduste magistrikaadile, ühenduses eriaainete kuulamisega ning seminariharjutustega neis. Magistrieksami eeltingimuseks oleks trükitud magistritöö." (Fählmann, 1929: 174) Osa tsiteeritud (näiteks lõpueksam lisaks lõputööle, mõistagi ka kirjutusmasinal vormistamise nõue) ei kõla küll tänapäevasele, aga sisuliselt on ju välja öeldud vägagi tänapäevane nn 3+2 reform. Kuigi tsitaadis on juttu 3+1 aastast, märgib Fählmann samas ka seda, et "Tartu ülikool ei ole andnud ... majandusteaduskonnas seni ühtki magistrit ... " (samas: 177), mis viitab magistriõppe "madalale efektiivsusele" ja kaudselt ka selle aastase "nominaalaja" ebapiisavusele.

### Kokkuvõte

Sissejuhatavale artikli kokkuvõtteks sobiks meenutada, milliseid aastapäevi 2003. aastal toimuva ettevõtetemajanduse alase konverentsiga tähistada õnnestub. Need on:

**200 aastat** aluse panekust rahanduse ja kaubanduse õpetamisele Tartu Ülikoolis (1803. aastal loodi kameralistikateaduste, rahanduse ja kaubanduse õppetool);

**105 aastat** ettevõtetemajanduse kui iseseisva teaduse tekkimisest;

**80 aastat** ettevõtetemajandust kui iseseisvat distsipliini Tartu Ülikoolis ja Eestis;

**70 aastat** esimese süsteemse eestikeelse ettevõtetemajanduse alase õpik-monograafia ilmumisest;

**65 aastat** Tartu Ülikooli majandusteaduskonna asutamisest.

Tähtpäevade jada võiks veelgi pikendada — täitub ka 75 aastat majandusgeograafia kui iseseisva distsipliini tekkest Tartu Ülikoolis. Märkida võiks ka ettevõtluse kui akadeemiline distsipliini kujunemist, milles paljud uurijad peavad selles oluliseks 1953. aastat, kui Peter Drucker alustas ettevõtluse ja innovatsiooni kursusega New Yorgi ülikoolis. Tähelepanu väärib, et juba esimestes kursustes asetus rõhk väikeettevõtlusele ja esimene väikeettevõtlusalane konverents toimus 1948. aastal Šveitsis. Nimetatud konverents muutus traditsiooniliseks (igal paarisaastal toimuvaks) ja pani aluse esimese erialaorganisatsiooni Rahvusvaheline Väikeettevõtluse Nõukogu (*International Council for Small Business*) kujunemisele. Lisada võib esimese erialase ajakirja *The Journal of Small Business Management* asutamise 1963. aastal. (Kuura, 2001: 13). Sissejuhatava artikli tahab autor lõpetada ebatraditsioonilisel viisil — sümbolse tsitaadiga Eldor Fählmanni artiklist (1929: 180): "Eramajandusteadus ja rahvamajandusteadus saavad omama seejuures palju ühiseid piire ja kokkupuutepunkte, nad saavad omama palju ühist ainet, mitte aga ühist vaimu" ...

### Kasutatud kirjandus

- 1 **Barrow, C.** The Essence of Small Business. 2<sup>nd</sup> edition. Prentice Hall Europe 1998, 178 pp.
- 2 **Fählmann, E.** Eramajanduse süsteem. Tartu: Süsteem, 1933, 303 lk.
- 3 **Fählmann, E.** Varia. Märkusi Tartu ülikooli majandusteaduskonna süstemaatika ja majandusteaduste, eriti eramajandusteaduste põhiprobleemide kohta // Majandusteaduslikud, eriti eramajandusteaduslikud kirjad. (Toim. E. Fählmann) Tartu: J. Mällo Trükk, 1929, 186 lk.
- 4 **Jaanus, E.** Riia Polütehnik Instituudi kasvandikke Tartu Ülikooli õppejõududena - majandusteadlane Karl Müller // Tartu Ülikooli ajaloo küsimusi. 4. Tartu: TRÜ kirjastus, 1977,
- 5 **Krinal, V.** Tartu Ülikooli majandusteaduskonna minevikust ja tänapäevast. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1999, 159 lk.
- 6 **Kuura, A.** Väikeettevõtlus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001, 190 lk.
- 7 **Reiljan, A.** Ettevõtte: teooria ja rakendused. Tartu: 2002, 205 lk.

### Summary

#### BUSINESS ADMINISTRATION IN ESTONIA (For introduction)

Arvi Kuura  
Pärnu College of the University of Tartu

This article is intended to introduce the collection of presentations and articles of the first academic conference on business administration to be held in the Pärnu College of the University of Tartu on 7 and 8 February 2003. The subject of the conference will be "Business Administration in Estonia and the European Union".

The author recognises that it is difficult (if not to say impossible) to "introduce" such a conference. Business administration is a sufficiently wide area, but the organisers do not consider it essential to set a more specific and narrower subject for the first conference, which hopefully will become a tradition. The article gives a brief overview about the development of business administration (and entrepreneurship) as separate academic disciplines in Estonia. The author of the article recognises that this subject is worth much deeper treatment than it is possible in this article. Therefore this article focuses on the most important historical matters of the early years of business administration science in Estonia — the period between the two world wars.

It is remarkable that in the time of the first conference (year 2003) we can celebrate various anniversaries, connected with business administration science in Estonia:

- 200 years** from the beginning of teaching of finance and merchantry in the University of Tartu;
- 105 years** from the formation of business administration as a separate academic discipline;
- 80 years** of business administration as a separate academic discipline in the University of Tartu as well as in Estonia;
- 70 years** from the publication of the first systematic textbook-monograph about the business administration in Estonian language;
- 65 years** from the foundation of the Faculty of Economics and Business Administration of the University of Tartu.

The "array of anniversaries" in the year 2003 may be prolonged — in 1953 Peter Drucker started his first course of entrepreneurship and innovation in the University of New York, in 1948 was held the first conference of small business, in 1963 was published the first issue of *The Journal of Small Business Management* etc.

The author wants to finish the introductory article in an untraditional way — quoting one of the "grand old men" of Estonian business administration science Eldor Fählmann (1929). He wrote: "Business administration and public economics will have many common boundaries and junctions, they will have many common matters, but they will not have common spirit" ...

### **Zusammenfassung**

#### BETRIEBSWIRTSCHAFT IN ESTLAND (Anstelle von Einleitung)

Arvi Kuura  
Pärnuer College der Universität Tartu

Der vorliegende Artikel soll als Einführung für die in diesem Band veröffentlichten Beiträge dienen. Das Sammelband ist anlässlich der ersten akademischen Konferenz für Betriebswirtschaft unter dem Motto "Betriebswirtschaft in Estland und die Europäische Union" zusammengestellt worden.

Der Verfasser gibt zu, dass es schwierig (wenn nicht gerade unmöglich) ist, diese Konferenz einzuleiten. Betriebswirtschaft ist ein sehr breites Themenbereich, das sich nicht ohne Weiteres von anderen wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen abzugrenzen lässt. So haben die Organisatoren es nicht für notwendig gehalten, das Thema der ersten Konferenz zu konkretisieren und einzugrenzen.

Der Artikel vermittelt einen kurzen Überblick über die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre und Unternehmertum. Der Verfasser des ist zwar der Auffassung, das dieses Thema eine viel tiefere Auseinandersetzung benötigt, als der Artikel es ermöglicht. Deshalb wird hier vor allem die wichtigste Periode in der Entwicklung

der Betriebswirtschaftslehre in Estland dargestellt – die Zeit zwischen den zwei Weltkriegen.

Es ist bemerkenswert, dass wir mit unserer ersten Konferenz 2003 mehrere wichtige Jahrestage im Zusammenhang mit der BWL in Estland feierlich begehen können:

**200 Jahre** seit der Gründung des Lehrstuhls für Finanzwesen und Handel an der Universität Tartu

vor **105 Jahren** entstand Betriebswirtschaftslehre als selbständiger Wissenschaftsbereich

seit **80 Jahren** gibt es BWL als selbständige Disziplin an der Universität Tartu und in Estland

vor **70 Jahren** wurde die erste estnischsprachige Lehrbuch-Monographie zur Betriebswirtschaft veröffentlicht

**65 Jahre** seit der Gründung der Wirtschaftsfakultät der Universität Tartu

Die Liste der Jahrestage 2003 könnte noch länger ausfallen — 1953 begann Peter Drucker an der Universität New York mit dem Kurs für Unternehmertum und Innovation. Im Jahre 1948 fand in der Schweiz die erste Konferenz zum Thema Kleine und mittlere Unternehmen statt. 1963 wurde die erste Fachzeitschrift *The Journal of Small Business Management* gegründet.

Der Verfasser beendet den einführenden Artikel mit einem Zitat von einem *grand old man* der estnischen Betriebswirtschaftslehre, Eldor Fählmann, der 1929 schrieb: *“Die Privatwirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre werden viele gemeinsamen Grenzen und Anknüpfungspunkte haben, sie werden viele gemeinsamen Themen haben, aber keinen gemeinsamen Geist...”*.

## FÜÜSILISEST ISIKUST ETTEVÕTJA JA TEMA MAKSUSTAMINE AJALOOLISES TAGASIVAATES

Aime Mäekask  
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž  
Eve Antsu  
Eesti Põllumajandusülikool

Füüsilisest isikust ettevõtjad on ettevõtjate kõige arvukam liik Eesti Vabariigi töövõimelisest elanikkonnast ja ühtlasi see osa, kellest enamik ei saa riigilt palka ega ülalpidamist ega kuulu ka ettevõtete palgatöötajate hulka, vaid kes olelusvõitluses on põhiliselt jäetud iseenda hooleks, kuid kes sellele vaatamata peab samuti kandma kohustusi riigiaparaadi ülalpidamiseks.

Nendes tingimustes füüsilisest isikust ettevõtja:

- peab suutma orienteeruda ärimaailmas,
- peab suutma kohaneda pidevalt muutuvate seadustega ja täitma oma kohustused riigi ees.

Uutes oludes on ärimaailma astunud hulgaliselt inimesi, kellel valdavalt puuduvad selleks vajalikud (turu)majandusalased ja juriidilised teadmised ning kogemused. Maksude arvestamine on füüsilisest isikust ettevõtjale olnud keerukas ning seetõttu on huvitav heita pilk ajalukku ja vaadata, kuidas arenes välja maksusüsteem.

Andamid, koormised ja maksud on seotud inimesega perioodist, mil inimeste kooselu arengu käigus tekkis tööjaotus. Tööjaotus tekitas rollimängu ja teenuste, hiljem ka toodete, kaupade vahetamise inimeste vahel. Valitseja hakkas nõudma oma osa. Algselt oli andam mingi osa saagist, millele võis lisanduda ka töökohustus valitseja heaks.

Eesti okupeerimise järel ristsõdalaste poolt koormati talurahvas nn. hinnusmaksuga, mis oli mõõdukas – igalt adramaalt aastas 2 vakka vilja (umbes 5% põllusaagist). 1220-ndate aastate vastuhakkude tagajärjel tõsteti maksukoormus 10 protsendini – nn. kümnmaks. Seega oli kümnis protsentuaalne maks ja võis olla igal aastal isesugune, hinnus seevastu oli püsiva suurusega.

Keskaja lõpul hakati asendada kümnist, mis protsentuaalse maksuna sõltus aastast, taas hinnusega, kuid see oli vahepeal kasvanud nelja-viiekordseks nii, et sõltumata aastast tuli nüüd ära anda 9-12 vakka vilja. Läänistatud maadel võis maks olla veelgi suurem.

13. sajandil hakati nõudma kümnist talurahva karjamajanduselt. See oli karjakümnis. Algul tähendas see kümnendat noorlooma, ajastu lõpul juba igal aastal ühte lammast või igal teisel aastal sarvlooma, kuid kümnist tasuti ka võiga. Samaaegselt kümnisse ja hinnusega hakati juba 13.sajandil talupoegadelt nõudma maksu – maaraha ehk nn. adra- või vakuraha. Esimene teade pärineb aastast 1284, mil läänlasi kohustati

tasuma igalt adramaalt 2,5 marka. Tavaliselt maksti adramaalt 1-2 marka. Loetletud makse võeti talupoegadelt maaõiguse järgi, kusjuures maksustamisühikuks oli adramaa või talu. Lisaks lasus talurahval kollegiaalse maksuna vakuõiguse järgi (mainitakse esmakordselt 1341. a.) maks, mida hiljem hakati tähistama vakus (Tammert, 1998, lk. 26).

Talupojad tasusid makse ka kirikule. Kohalike preestrite ja kirikute ülalpidamiseks tuli anda nn. preestriwiljana igalt adramaalt 2-6 külimit vilja.

Lõpuks lasus taludel veel kohustus tasuda nn. nõela- e. taskuraha ja ametnike raha, mis läks ametnike ülalpidamisele. Isikumaksud tekkisid alles keskaja lõpul, kusjuures esmalt maksustati sellega vabadikke ja talusulaseid. Hiljem laienes see kohustus ka taluperemeestele.

Linnade põhitulud laekusid kinnisvara rendist ja müntimistuludest, kuid ka siin kehtisid mitmesugused maksud nagu:

- käsitöömaks, mis osaliselt oli kasutusel loonusena;
- kinnisvaramaks, mis kulus kindlustuste korrashoiuks;
- kodanikumaks teiste kogukondlike kulutuste katmiseks.

Tulu laekus ka linna kaalust, kivimurrust, kohtutrahvidest.

Peale Vene-Liivi sõja lõppemist ja majandusliku olukorra stabiliseerimist asusid Rootsi võimud oma valdusala revideerima, maanimistuid koostama ja maksunorme määrama. 1601. aastal fikseeriti maksunormid. Maksustatavateks olid talupojad ja maks tasuti peamiselt loonusena (vili, loomad, kala jne.). Võrreldes orduajaga maksukoormus suurenes, kuid maksubaasi korrastamisega piirati oluliselt ametnike kuritarvitusi.

Pärast Põhjasõda säilitati esialgu endine maksusüsteem, kuid olulist rõhku pandi postinduse organisatsiooni töö reformimiseks. Kehtestati kord, et 14 adramaad pidid kandma ühe postihobuse ülalpidamise. Senine ratsateenistuse kohustus asendati rahamaksuga nii, et 15 adramaa pealt tuli tasuda 48 rubla. Kõik muud maksud jäid endisele tasemele. Põhikoormiseks oli tollivili, lisaks litsentsid, tollid, aktsiisid, sildade ja teede korrashoiuks võetud tasu ning rüütelkonna laekaraha. 1758. aastal toimus maksustamises põhimõtteline murrang, mille käigus loobuti adramaast kui maksubaasist. Maksubaasiks muutus inimene – personaalmaks. Maksuühikuks oli näiteks kuni 5 tööjõulist meest või 12-16 tööjõulist inimest (Tammert, 1998, lk. 24).

1783. aastal toimus Baltimaades maksureform. Vastavalt Venemaa eeskujule mindi lõplikult üle pearaha süsteemile, mida võeti meeshingedelt, vaatamata nende eale. Pearaha suuruseks oli 1,2 rubla ja 0,7 rubla pluss 2% talurahva meeshingelt. Samal ajal loobuti senistest tolliviljamaksust, ratsateenistumaksust jms.

1811. aastal kehtestati uus maks – viinaaktsiis. Algselt oli see 60 kopikat pangelt, 1821. aastal aga juba 2 rubla pangelt nii, et see muutus suuruselt teiseks maksulaekumiseks.

Eesti Ajutine Valitsus alustas oma tegevust peaaegu täiesti tühja kassaga (Riigi Teataja, 63/64, 1920). Tuli võtta välis- ja siselaene ning asuda maksusüsteemi rajamisele. 1918/19 maksuaastaks kehtestatud tulumaksuseadus oli veel puudulik ja ebaühtlane (Riigi Teataja, 78, 1922). Kuid 12. aprillil 1920. a. kehtestatud maksuseadus (Riigi Teataja 149, 1924) jäi mõningate muudatustega kehtima juba pikemaks ajaks.

Tulumaksu seaduse järgi maksustati kõik füüsilised ja juriidilised isikud, kellel Eesti piirides oli tuluallikaid. Tööliste ja teenistujate palgast peeti iga kuu tulumaks kinni tööandja juures. Eraasutustes oli see kinnipidamine tööandjale kohustuslik ainult siis, kui teenistujate (vähemalt kuuks ajaks palgatute) arv oli üle kümne. Esialgu oli maksu suuruseks 5% palgast. Hiljem aga määras protsendi igaks aastaks rahandusminister, teatades sellest Riigi Teatajas (Riigi Teataja 67/68, 1920).

Aktsiaseltsid, aktsiaühingud, osa- ja krediidiühingud maksustati kogu tulu järgi, sealhulgas ka see, mis saadi väljaspool Eestit.

Maksustamisest olid vabad riigikassa ja omavalitsusasutuste poolt ülalpeetavad asutused, samuti hariduslike, kunstiliste ja heategevate seltside poolt ülalpeetavad asutused, millel polnud ärilist iseloomu, ja tööliste abikassad (Riigi Teatajas 67/68, 1920).

1924. a. 16. detsembri seaduse järgi kuulusid maksudest vabastamisele ka ühis-tegelikud asutused, kui maksustatav tulu oli alla 120 000 marga aastas. Tulu suurusest olenemata olid tulumaksust vabastatud ühispiimatalitused. Samuti olid tulumaksust vabastatud igat liiki pensionid (Riigi Teataja 149, 1924).

Maksustamisel ei võetud arvesse ühekordseid päranduslikke tulusid, tulu varanduse müügist (isikutel, kes ei ajanud äri), ka võlgade tasumisest saadud summad. Saadud tulust lubati teha mahaarvamisi, nagu kulud tulude saamisel, alalhoidmisel, kindlustamisel, amortiseerumisel, võlgade pealt makstud protsendid; maksed pensioni-, haige-, ja matusekassadele nii maksumaksja kui ka tema perekonnaliikmete eest; perioodilised maksed, mis põhjendatud seadusega, testamendiga, kohtuotsusega või notariaallepinguga; sunduslikud maksed kindlustuskassadele summat piiramata ja vabatahtlikud maksed samadesse kassadesse mitte üle 10 000 marga aastas. Üldreeglina arvas perekonnapea oma tulude juurde ka naise ja alaealiste laste tulud. Kuid olid lubatud ka erandid.

Füüsiliste isikute osas nägi seadus ette maksuvaba tulusumma linnades ja Nõmme alevis abielulistele 90 000 marka ja vallalistele 60 000 marka ning mujal kohtades abielulistele 60 000 marka ja vallalistele 40 000 marka.

Peale selle lubas seadus mahaarvamisi perekonnaliikmete heaks, kes kuni olid 17 aastat (kooliõpilased kuni 20 aastat) või üle 60 aasta vanad, kui aga oli tõestatud inimese töövõimetus, siis igasuguse vanuse korral (Riigi Teataja 67/68, 1920). 1924. a. 16. detsembrist mindi üle progressiivsele tulumaksule, mida määrati vastava tabeli järgi viiest protsendist kuni kolmekümne kuue protsendini. Maksu tulusummalt alla 200 marga ei võetud.

Tulude puhul kuni 200 000 margani lubati maksumaksja palvel maksu alandamist 50 protsendini, kui ta tõestas enda või oma perekonnaliikme haigust või õnnetusjuhtumit. Ka võis maksumaksja taotleda maksu alandamist, kui võrreldes maksuaastale eelnenud aastaga oli mingite õnnetute juhtumiste tõttu tema tulu vähenenud enam kui 25%.

Maksustamise aluseks oli deklaratsioonisüsteem. Aruandvate ettevõtete kohta oli kehtestatud maksustamise piir: maksu suurus ei tohtinud ületada 25% maksustatavast tulust ja maksu mahaarvamisel üle jäänud kasu ei võinud olla alla 5% põhikapitalist.

Riiklik ärimaks koosnes põhiärimaksust (patendimaks) ja lisaärimaksust (puhaskasumaks). Põhiärimaks maksti äritunnistuse lunastamisel ja maksumäära kindlakstelemiseks liigitati kaubanduslikud ettevõtted kuude ja tööstuslikud ettevõtted kaheksasse järku. Laevadelt võeti maksu mootori võimsuse järgi, purjelaevadelt tekipinna ruutsülla järgi. Linna- ja alevivalitsustel oli lubatud põhiärimaksule lisada oma tarbeks veel kuni 100% arvestuslikust maksusummast.

Lisaärimaks. Peale põhiärimaksu tuli ettevõttel, välja arvatud veo- ja kandekauplused, maksta lisaärimaksu, mis koosnes kapitalimaksust ja kasumimaksust. Kapitalimaksu võeti 1% põhikapitalist. *Kasumimaks* ehk *kasuprotsendimaks* arvestati puhaskasust (kasumist) protsentides, mille suuruse määras rahandusminister igaks aastaks eraldi.

Riiklikud kinnisvarade maksud maakondades kehtestati maadele, hoonetele, vabrikutele ja töökodadele ühes neis olevate sisseseadetega, mis omanikele sissetulekut andsid. Viimase määramiseks viidi läbi perioodilisi hindamisi. Linnades ja alevites võeti kinnisvaramaksu 8% keskmisest puhastulust, mis määrati kinnisvaralt saadud üüri või rendimaksude põhjal.

Pärandusmaks. Kehtestati 8. maist 1920. Seadus nägi ette maksustamise alammääraks 3 000 marka. Maksu suurus sõltus pärijate sugulusastmest. Esimese astme sugulastele 2-12% vastavalt päranduse väärtusele (12% päranduse pealt väärtusega 4 miljonit marka ja üle selle). Teise astme sugulastele vastavalt 6-20%, kolmanda astme sugulastele 12-32% ja neljanda astme sugulastele ja kõrvalistele pärijatele 24-50%. 50% päranduse pealt väärtusega 4 miljonit marka või üle selle.

Üleminek vene rublalt ja saksa margalt eesti margale ning seoses sellega kehtestatud küllalt kõrge kursivahe kinnisvarade ümberhindamisel oli põhjuseks, miks kinnisvara sattus liiga kõrge maksustamise alla. Seda viga püüti hilisemate seadustega parandada (Riigi Teataja 63/64, 1920).

Kinnistusmaks kehtestati 8. mai seadusega 1920. Maksu määraks oli 6% kinnisvara väärtusest ja see nõuti sisse notari poolt aktide tegemisel.



Maksud rahaliste kapitalide pealt. Rahaliste kapitalide pealt olid ette nähtud järgmised maksud (Riigi Teataja 63/64,1920):

1. 5% maks. Seda võeti
  - **protsentpaberite tulude pealt,**
  - jooksvate arvete ja teiste protsenti kandvate hoiusummade tulude pealt,
  - laenude pealt saadud protsentidelt.
2. Maks jooksvatelt arvetelt (kontokorrent) 0,396%

Tempelmaks. Kõigi dokumentide jaoks oli ette nähtud kaks maksuliiki:

- 1) maks mitmesuguste tunnistuste pealt, mis anti eraisikuile riigiasutuse poolt;
- 2) proportsionaalne maks akti või lepingu summast.

Katlamaks. Seda maksu võeti katla soojenduspinna eest järgmiselt:

- 1) kuni 200 ruutjala suuruselt katlalt 6 marka ruutjala kohta;
- 2) 201 kuni 1000 ruutjala suuruselt katlalt 4 marka ruutjala kohta;
- 3) üle 1000 ruutjala suuruselt katlalt 2 marka ruutjala kohta.

See maks läks aurukatelde järelevalveasutuse kulude katteks.

Aktsiisimaksud. Aktsiisimaksu võeti alkoholsete jookide, piirituse, õlle valmistamiseks kasutatud linnaste pealt, presspärimi, tubaka ja tubakasaaduste, tuletikkude, suhkru, tee ja naftasaaduste pealt.

Piirituse ja viina müük oli riigi monopol ja sellest saadav tulu läks otse riigile. Omavalitsuse ja heategevate asutuste kasuks oli lubatud võtta maksu kuni 15% piirituse hinnast.

Tänu korraldatud maksupoliitikale suudeti juba pärast 1921. aastat riigi majandus seada kindlale alusele.

Seega ajast, mil inimühiskond organiseerus riigiks, tekkis ka riiklik maksusüsteem. Maksusüsteem võis olla vähem või rohkem õiglane, kuid ilma maksusüsteemita riik eksisteerida ei saa.

Nõukogude võimu maksupoliitika eesmärgiks oli maksudega mõjutada individuaalsektorit. Kollektiviseerimise üheks hoovaks oli naturaalkohustuste kõrval põllumajandusmaks. Teise maailmasõja järgsel perioodil kuni 1953. aastani oli põllumajandusmaksu puhul maksuobjektiks talumajapidamises olev maa kõlvikute järgi, produktiiv- ja tööloomad ning mesilaspered. Igale maksuobjektile olid kehtestatud oma tulukusnormid, mis summeeriti ja arvatati maksusumma progressiivsete maksumäärade järgi. Näiteks olid 1949. aastal Tori vallas järgmised tulukusnormid: põld 1400 rubla hektarilt, heinamaa 280 rubla hektarilt jne. Talul oli põldu 4,0 ha, heinamaad 9,0 ha, 1 lehm, 1 lammas, 1 hobune. Talu maksustatav tulu moodustas 10 195 rubla ja sellelt arvatud põllumajandusmaks 823,15 rubla. Selle talupidaja võis arvata kehvikute kategooriasse. Keskmise talu, s.o. paarikümne produktiivlooma ja kolmekümne hektari maa olemasolul, põllumajandusmaks ulatus 8000-14 000 rublani. Võrdluseks võib tuua, et 700 rubla oli hea, 1000 rubla aga kõrge kuupalk.

Kommunistliku partei poliitika järgi toimus külas klassivõitlus. Teatud põhjustel (palgalise tööjõu kasutamine, viljapeksumasina omamine jne.) tunnistati paljud talupidajad kulakuteks ja nende põllumajandusmaksu suurendati kaks kuni kolm korda. Laostumine oli vältimatu nii kulakutel kui suurel osal keskmikel. Ainsa lahendusena jäi vaid üle astuda kolhoosi. Põllumajandusmaks oli seega eesmärgi saavutanud. Kolhoosnikele kehtestatud põllumajandusmaks oli sümboolne, ca 20-30 rubla kolhoosipere kohta.

Pärast sõda tegutses enamasti linnades ja alevites suhteliselt palju käsitöölisi (kingsepad, õmblejad, kellassepad, rätsepad, fotograafid jne.). Tulude revideerimisel püüti neile psühholoogilist survet avaldada, et saada akti võimalikult suur maksustatav tulu. Riigipoolset kaitset käsitöölisel ei olnud, 4000-5000 rubla tulumaksu aastas oli tavaline. Tulemuseks oli see, et paljud käsitöölised ühinesid artellidesse või asusid tööle riiklikesse ettevõtetesse. Erasektor põllumajanduses ja teeninduses ei olnud soositud.

1953. aastal kehtestati uus põllumajandusmaksu seadus. Maksustatavaks objektiks jäi ainult maa üldpindala miinus hoonetealune pind. Maksumäär oli rajoonide viisi diferentseeritud. Näiteks kui maksumäär oli 40 rubla hektarilt, siis kolhoosipere, kellel oli 0,6 hektarit õueaiamaad, maksis põllumajandusmaksu 24 rubla aastas. Riiklike ettevõtete makseid ei peetud maksudeks, vaid neid vaadati kui ümberjaotamist sotsialistliku omandi raames. Seadustega olid kehtestatud ainult inimestelt võetavad maksud: üksikisiku tulumaks, põllumajandusmaks ja lastetusmaks. Olid ka kohalikud maksud: hoonemaks ja maarent (hiljem maamaks).

Turumajandusele üleminekul oli üks tähtsamaid samme maksukorralduse seaduse vastuvõtmine. 28. detsembril 1989. a. võttis ENSV Ülemnõukogu vastu *Eesti Nõukogude Sotsialistliku Vabariigi maksukorralduse seaduse*. See seadus kandis valitsuse eelnõus veel nime ENSV maksuseadus, kuid arutelude tulemusena jõuti järeldusele, et tegu ei ole siiski lihtsalt maksuseadusega, vaid seadusega, mis paneb aluse kogu maksusüsteemile. Tollane maksustamist korraldav seadus kehtestas Eesti NSV maksusüsteemi maksude ja riigilõivu loeteluna, nende kehtestamise korra, maksukontrolli ja vastutuse seaduse rikkumise eest. Tegemist oli suure sammuga IME (Ise Majandav Eesti) projekti raames, mille eesmärk oli lahku lüüa NSV Liidu raha- ja maksusüsteemidest. Kuna poliitiline ja majanduslik areng olid väga kiired, tegi tollane Ülemnõukogu ja hiljem Riigikogu *maksukorralduse seadusesse* arvukalt muudatusi. Nähti ette, et seaduse alusel kehtestatavad maksud ja riigilõiv laekuvad riigieelarvesse, eelarvevälistesse fondidesse või kohalikesse eelarvetesse. Ühtne NSV Liidu eelarve koosnes nii liiduvabariikide eelarvetest, kohalikest eelarvetest kui ka erifondidest, kuid see lakkas eksisteerimast. ENSV ajal vastuvõetud maksukorralduse seadusega oli loodud üks tähtsamaid Eesti taasiseseisvumise eeldusi.

Kooskõlas poliitilise iseseisvumise saavutamiseks töötati Eestis välja iseseisev eelarve ja maksupoliitika. Seejuures õpiti tundma ja võeti arvesse enamarenenud (peamiselt Euroopa) riikide kogemusi. Maksukorralduse seaduse vastuvõtmise ajal ei olnud uute maksude seaduseelnõud veel valmis, seepärast kehtisid 1990. aastal

vanad maksud. Esimene uus maks oli aktsiisimaks, mis käivitus 1. juulist 1990. a. Enamus uusi makse käivitus alles 1991. aastast. Mitmed maksud (tulumaks, käibemaks) jäid uues süsteemis nimetuse poolest samaks, kuid sisuliselt muutusid kardinaalselt. Eriti põhjalik ja julge samm oli käibemaksu muutmise nõukogudeaegsest hinnavahe meetodil võetavast maksust kohe (ilma vaheetappideta) Euroopa Liidus rakendatava lisandväärtusemaksuga sarnaseks maksuks. Võimupiirid maksude kehtestamisel määrati järgmiselt: Eesti Vabariigi Ülemnõukogu pidi seaduse järgi kehtestama järgmised maksud: aktsiisid, ettevõtte tulumaks, kapitalimaks (see maks jäigi kehtestamata), käibemaks, maamaks, sotsiaalmaks, tegevusloamaks, üksikisiku tulumaks. Eesti Vabariigi Valitsus pidi kehtestama loodusvaramaksu, riigilõivu, saastemaksu ja tollimaksu. Kohalike omavalitsusüksuste volikogudele anti õigus kehtestada oma haldusterritooriumil kohalikke makse. Üldiselt maksureform õnnestus ja 1991. aastast käivitus turumajandusele ülemineku nõuetele küllaltki hästi vastav maksusüsteem. 1992. aastal täiendati seda süsteemi sotsiaalmaksuga, tehti muudatusi ettevõtte tulumaksu võtmise korras, tõsteti käibemaksu määr 18%-ni, tehti muudatusi aktsiisimaksude seadustes. Samuti muudeti maksude jaotust riigi ja kohalike eelarvete vahel. Riigieelarve vahekord kohalike eelarvetega on kujunenud jätkuva diskussiooni objektiks. Stabiliseerumine saab toimuda koos rahva arusaamade muutumisega. Riigi maksusüsteem on seotud vahetult riigi kuludega. Maksusüsteemi loomisel püüti vältida maksukoormuse liiga kõrgeks ajamist sel teel, et kärbiti riigikulusid, s.h. eelkõige majandusele antavaid dotatsioone.

1993. aasta detsembris võttis Riigikogu vastu uue maksukorralduse seaduse, millega korrastati eelkõige maksude administreerimist. Seadus sätestas maksumaksja ja maksu kinnipidaja ning maksuhalduri põhiõigused ja kohustused. Maksuamet oli selleks ajaks töötanud umbes kaks aastat. Vajadus uue seaduse järele oli tingitud mitte niivõrd maksusüsteemi muutmise, kuivõrd maksumaksja ja maksuhalduri (maksuamet, tolliamet) suhete seadusandliku reguleerimise vajadusest. Seadusega sätestati vastutus maksuseaduse rikkumise eest, vaidluste lahendamise kord, maksuhalduri otsuse vaidlustamise kord ja paljud teised juriidilised probleemid. Mõningaid muudatusi tehti ka riiklike maksude süsteemis. Seaduse kohaselt koosneb maksusüsteem maksuseadustega sätestatud ja kehtestatud riiklikest maksudest ning sätestatud ja volikogu poolt oma haldusterritooriumil kehtestatavatest kohalikest maksudest. Alates 1. juulist 2002 kehtib uus maksukorralduse seadus, kuid see on juba eraldi teema.

Aastast 1994 on riiklikud maksud säilinud senini, kuid kuue aasta jooksul on neid pidevalt täiendatud ja muudetud. Eriti väärib märkimist 1. jaanuarist 2000. a. jõustunud uus tulumaksuseadus.

Pole õige väita, et tänaseks päevaks on maksuseadustega kõik korras ja probleemid lõplikult lahendatud. Pole välistatud, et veel edaspidigi kehtestab Riigikogu muudatusi ja täiendusi nii tulumaksuseaduses, käibemaksuseaduses jne. Ka täiesti uus raamatupidamise seadus on läbinud Riigikogus esimese lugemise ja peaks hakkama kehtima 1. jaanuarist 2003.

## Kasutatud kirjandus

1. Eesti maa, rahvas, kultuur. Tartu, 1926.
2. Riigi Teataja nr. 24, 1919.
3. Riigi Teataja nr. 63/64, 1920.
4. Riigi Teataja nr. 78, 1922.
5. Riigi Teataja nr. 149, 1924.
6. Riigi Teataja nr. 67/68, 1920.
7. **Tammert, P.** Eelarve- ja maksunduse õpik. Tln.: käsikiri, 1998, 24 lk.

## Summary

### AN HISTORICAL VIEW ON SOLE PROPRIETORSHIP AND TAXATION

Aime Mäekask  
Pärnu College of Tartu University  
Eve Antsu  
Estonian Agricultural University

Sole proprietors are the most numerous type of entrepreneurs amongst the efficient population of the Estonian Republic. Taxation of sole proprietors has been rather complicated and therefore it is worthwhile to shed some light on the history of development of tax system.

Throughout its history Estonian peasants have been carrying the load of different taxes usually paid in crop. They also had to pay taxes to the church.

In 1783 the tax reform took place in the Baltic States. To follow Russia's example a final transition to headtax system was introduced. This tax was taken from male persons without respect to their age and it amounted to 1.20 roubles. At the same time claim to previous taxes was quitted.

The Estonian Temporary Government started its activities with almost empty treasury.

The Law of Income Tax effective for 1918/19 was still incomplete and ambiguous. But the Tax Law which was passed on 12th April, 1920 with some amendments lasted for a longer period of time. Due to the settled tax policy the country's economy acquired a steadier basis after 1921.

The purpose of the Soviet tax policy was to influence the private sector with taxes. One lever of the collectivization was the agricultural tax together with the natural obligations. During the post-Second World War period until 1953 the agricultural tax was calculated according to the land used in farming, the animals and beehives. Each tax object had its own fixed profit rates which were added up and calculated according to the progressive tax rates of the tax sum.

In 1953 a new Agricultural Tax Law was passed. Liable to tax was the total area of the land minus the surface under the buildings. The taxation rate was differentiated by the regions.

One of the most important steps in transition to the market economy was passing the Law of Taxation in 1989. In accordance with regaining the political independence an independent Estonian budget and tax policy were worked out.

The first new tax was excise tax effective from 1st July, 1990. But the majority of the new taxes came into effect in 1991.

Generally the tax reform was successful and since 1991 the tax system relevant to the requirements of the transition to the market economy became effective.

In 1992 this system was renewed by the social tax, some changes were made to the taxation of corporate income tax, the rate of VAT was raised to 18% and several amendments were made to the Law on Excise Tax.

Tax laws need to be rewritten to update them with new economic and political developments and therefore in December 1993 the Estonian Parliament passed another new Law of Taxation in order to regulate the administration of taxes, still another Law of taxation was passed in 2002.

## FÜÜSILISEST ISIKUST ETTEVÕTJA JA TEMA MAKSUSTAMINE AJALOOLISES TAGASIVAATES

Aime Mäekask  
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž  
Eve Antsu  
Eesti Põllumajandusülikool

Füüsilisest isikust ettevõtjad on ettevõtjate kõige arvukam liik Eesti Vabariigi töövõimelisest elanikkonnast ja ühtlasi see osa, kellest enamik ei saa riigilt palka ega ülalpidamist ega kuulu ka ettevõtete palgatöötajate hulka, vaid kes olelusvõitluses on põhiliselt jäetud iseenda hooleks, kuid kes sellele vaatamata peab samuti kandma kohustusi riigiaparaadi ülalpidamiseks.

Nendes tingimustes füüsilisest isikust ettevõtja:

- peab suutma orienteeruda ärimaailmas,
- peab suutma kohaneda pidevalt muutuvate seadustega ja täitma oma kohustused riigi ees.

Uutes oludes on ärimaailma astunud hulgaliselt inimesi, kellel valdavalt puuduvad selleks vajalikud (turu)majandusalased ja juriidilised teadmised ning kogemused. Maksude arvestamine on füüsilisest isikust ettevõtjale olnud keerukas ning seetõttu on huvitav heita pilk ajalukku ja vaadata, kuidas arenes välja maksusüsteem.

Andamid, koormised ja maksud on seotud inimesega perioodist, mil inimeste kooselu arengu käigus tekkis tööjaotus. Tööjaotus tekitas rollimängu ja teenuste, hiljem ka toodete, kaupade vahetamise inimeste vahel. Valitseja hakkas nõudma oma osa. Algselt oli andam mingi osa saagist, millele võis lisanduda ka töökohustus valitseja heaks.

Eesti okupeerimise järel ristsõdalaste poolt koormati talurahvas nn. hinnusmaksuga, mis oli mõõdukas – igalt adramaalt aastas 2 vakka vilja (umbes 5% põllusaagist). 1220-ndate aastate vastuhakkude tagajärjel tõsteti maksukoormus 10 protsendini – nn. kümnismaks. Seega oli kümnis protsentuaalne maks ja võis olla igal aastal isesugune, hinnus seevastu oli püsiva suurusega.

Keskaja lõpul hakati asendama kümnist, mis protsentuaalse maksuna sõltus aastast, taas hinnusega, kuid see oli vahepeal kasvanud nelja-viiekordseks nii, et sõltumata aastast tuli nüüd ära anda 9-12 vakka vilja. Läänistatud maadel võis maks olla veelgi suurem.

13. sajandil hakati nõudma kümnist talurahva karjamajanduselt. See oli karjakümnis. Algul tähendas see kümnendat noorlooma, ajastu lõpul juba igal aastal ühte lammast või igal teisel aastal sarvlooma, kuid kümnist tasuti ka võiga. Samaaegselt kümnise ja hinnusega hakati juba 13.sajandil talupoegadelt nõudma maksu – maaraha ehk nn. adra- või vakuraha. Esimene teade pärineb aastast 1284, mil läänlasi kohustati

tasuma igalt adramaalt 2,5 marka. Tavaliselt maksti adramaalt 1-2 marka. Loetletud makse võeti talupoegadelt maaõiguse järgi, kusjuures maksustamisühikuks oli adramaa või talu. Lisaks lasus talurahval kollegiaalse maksuna vakuõiguse järgi (mainitakse esmakordselt 1341. a.) maks, mida hiljem hakati tähistama vakus (Tammert, 1998, lk. 26).

Talupojad tasusid makse ka kirikule. Kohalike preestrite ja kirikute ülalpidamiseks tuli anda nn. preestriviljana igalt adramaalt 2-6 külimit vilja.

Lõpuks lasus taludel veel kohustus tasuda nn. nõela- e. taskuraha ja ametnike raha, mis läks ametnike ülalpidamisele. Isikumaksud tekkisid alles keskaja lõpul, kusjuures esmalt maksustati sellega vabadikke ja talusulaseid. Hiljem laienes see kohustus ka taluperemeestele.

Linnade põhitulud laekusid kinnisvara rendist ja müntimistuludest, kuid ka siin kehtisid mitmesugused maksud nagu:

- käsitöömaks, mis osaliselt oli kasutusel loonusena;
- kinnisvaramaks, mis kulus kindlustuste korrashoiuks;
- kodanikumaks teiste kogukondlike kulutuste katmiseks.

Tulu laekus ka linna kaalust, kivimurrust, kohtutrahvidest.

Peale Vene-Liivi sõja lõppemist ja majandusliku olukorra stabiliseerimist asusid Rootsi võimud oma valdusala revideerima, maanimistuid koostama ja maksunorme määrama. 1601. aastal fikseeriti maksunormid. Maksustatavateks olid talupojad ja maks tasuti peamiselt loonusena (vili, loomad, kala jne.). Võrreldes orduajaga maksukoormus suurenes, kuid maksubaasi korrastamisega piirati oluliselt ametnike kuritarvitusi.

Pärast Põhjasõda säilitati esialgu endine maksusüsteem, kuid olulist rõhku pandi postinduse organisatsiooni töö reformimiseks. Kehtestati kord, et 14 adramaad pidid kandma ühe postihobuse ülalpidamise. Senine ratsateenistuse kohustus asendati rahamaksuga nii, et 15 adramaa pealt tuli tasuda 48 rubla. Kõik muud maksud jäid endisele tasemele. Põhikoormiseks oli tollivili, lisaks litsentsid, tollid, aktsiisid, sildade ja teede korrashoiuks võetud tasu ning rüütelkonna laekaraha. 1758. aastal toimus maksustamises põhimõtteline murrang, mille käigus loobuti adramaast kui maksubaasist. Maksubaasiks muutus inimene – personaalmaks. Maksuühikuks oli näiteks kuni 5 tööjõulist meest või 12-16 tööjõulist inimest (Tammert, 1998, lk. 24).

1783. aastal toimus Baltimaades maksureform. Vastavalt Venemaa eeskujule mindi lõplikult üle pearaha süsteemile, mida võeti meeshingedelt, vaatamata nende eale. Pearaha suuruseks oli 1,2 rubla ja 0,7 rubla pluss 2% talurahva meeshingelt. Samal ajal loobuti senistest tolliviljamaksust, ratsateenistumaksust jms.

1811. aastal kehtestati uus maks – viinaaktsiis. Algselt oli see 60 kopikat pangelt, 1821. aastal aga juba 2 rubla pangelt nii, et see muutus suuruselt teiseks maksulaekumiseks.

Eesti Ajutine Valitsus alustas oma tegevust peaaegu täiesti tühja kassaga (Riigi Teataja, 63/64, 1920). Tuli võtta välis- ja siselaene ning asuda maksusüsteemi rajamisele. 1918/19 maksuaastaks kehtestatud tulumaksuseadus oli veel puudulik ja ebaühtlane (Riigi Teataja, 78, 1922). Kuid 12. aprillil 1920. a. kehtestatud maksuseadus (Riigi Teataja 149, 1924) jäi mõningate muudatustega kehtima juba pikemaks ajaks.

Tulumaksu seaduse järgi maksustati kõik füüsilised ja juriidilised isikud, kellel Eesti piirides oli tuluallikaid. Tööliste ja teenistujate palgast peeti iga kuu tulumaks kinni tööandja juures. Eraasutustes oli see kinnipidamine tööandjale kohustuslik ainult siis, kui teenistujate (vähemalt kuuks ajaks palgatute) arv oli üle kümne. Esialgu oli maksu suuruseks 5% palgast. Hiljem aga määras protsendi igaks aastaks rahandusminister, teatades sellest Riigi Teatajas (Riigi Teataja 67/68, 1920).

Aktsiaseltsid, aktsiaühingud, osa- ja krediidiühingud maksustati kogu tulu järgi, sealhulgas ka see, mis saadi väljaspool Eestit.

Maksustamisest olid vabad riigikassa ja omavalitsusasutuste poolt ülalpeetavad asutused, samuti hariduslike, kunstiliste ja heategevate seltside poolt ülalpeetavad asutused, millel polnud ärilist iseloomu, ja tööliste abikassad (Riigi Teatajas 67/68, 1920).

1924. a. 16. detsembri seaduse järgi kuulusid maksudest vabastamisele ka ühis-tegelikud asutused, kui maksustatav tulu oli alla 120 000 marga aastas. Tulu suurusest olenemata olid tulumaksust vabastatud ühispiimatalitused. Samuti olid tulumaksust vabastatud igat liiki pensionid (Riigi Teataja 149, 1924).

Maksustamisel ei võetud arvesse ühekordseid päranduslikke tulusid, tulu varanduse müügist (isikutel, kes ei ajanud äri), ka võlgade tasumisest saadud summad. Saadud tulust lubati teha mahaarvamisi, nagu kulud tulude saamisel, alalhoidmisel, kindlustamisel, amortiseerumisel, võlgade pealt makstud protsendid; maksed pensioni-, haige-, ja matusekassadele nii maksumaksja kui ka tema perekonnaliikmete eest; perioodilised maksed, mis põhjendatud seadusega, testamendiga, kohtuotsusega või notariaallepinguga; sunduslikud maksed kindlustuskassadele summat piiramata ja vabatahtlikud maksed samadesse kassadesse mitte üle 10 000 marga aastas. Üldreeglina arvas perekonnapea oma tulude juurde ka naise ja alaealiste laste tulud. Kuid olid lubatud ka erandid.

Füüsiliste isikute osas nägi seadus ette maksuvaba tulusumma linnades ja Nõmme alevis abielulistele 90 000 marka ja vallalistele 60 000 marka ning mujal kohtades abielulistele 60 000 marka ja vallalistele 40 000 marka.

Peale selle lubas seadus mahaarvamisi perekonnaliikmete heaks, kes kuni olid 17 aastat (kooliõpilased kuni 20 aastat) või üle 60 aasta vanad, kui aga oli tõestatud inimese töövõimetus, siis igasuguse vanuse korral (Riigi Teataja 67/68, 1920). 1924. a. 16. detsembrist mindi üle progressiivsele tulumaksule, mida määrati vastava tabeli järgi viiest protsendist kuni kolmekümne kuue protsendini. Maksu tulusummalt alla 200 marga ei võetud.



Tulude puhul kuni 200 000 margani lubati maksumaksja palvel maksu alandamist 50 protsendini, kui ta tõestas enda või oma perekonnaliikme haigust või õnnetusjuhtumit. Ka võis maksumaksja taotleda maksu alandamist, kui võrreldes maksuaastale eelnenud aastaga oli mingite õnnetute juhtumiste tõttu tema tulu vähenenud enam kui 25%.

Maksustamise aluseks oli deklaratsioonisüsteem. Aruandvate ettevõtete kohta oli kehtestatud maksustamise piir: maksu suurus ei tohtinud ületada 25% maksustatavast tulust ja maksu mahaarvamisel üle jäänud kasu ei võinud olla alla 5% põhikapitalist.

Riiklik ärimaks koosnes põhiärimaksust (patendimaks) ja lisaärimaksust (puhaskasumaks). Põhiärimaks maksti äritunnistuse lunastamisel ja maksumäära kindlakstelemiseks liigitati kaubanduslikud ettevõtted kuude ja tööstuslikud ettevõtted kaheksasse järku. Laevadelt võeti maksu mootori võimsuse järgi, purjelaevadelt tekipinna ruutsülla järgi. Linna- ja alevivalitsustel oli lubatud põhiärimaksule lisada oma tarbeks veel kuni 100% arvestuslikust maksusummast.

Lisaärimaks. Peale põhiärimaksu tuli ettevõttel, välja arvatud veo- ja kandekauplused, maksta lisaärimaksu, mis koosnes kapitalimaksust ja kasumimaksust. Kapitalimaksu võeti 1% põhikapitalist. *Kasumimaks* ehk *kasuprotsendimaks* arvestati puhaskasust (kasumist) protsentides, mille suuruse määras rahandusminister igaks aastaks eraldi.

Riiklikud kinnisvarade maksud maakondades kehtestati maadele, hoonetele, vabrikutele ja töökodadele ühes neis olevate sisseseadetega, mis omanikele sissetulekut andsid. Viimase määramiseks viidi läbi perioodilisi hindamisi. Linnades ja alevites võeti kinnisvaramaksu 8% keskmisest puhastulust, mis määrati kinnisvaralt saadud üüri või rendimaksude põhjal.

Pärandusmaks. Kehtestati 8. maist 1920. Seadus nägi ette maksustamise alammääraks 3 000 marka. Maksu suurus sõltus pärijate sugulusastmest. Esimese astme sugulastele 2-12% vastavalt päranduse väärtusele (12% päranduse pealt väärtusega 4 miljonit marka ja üle selle). Teise astme sugulastele vastavalt 6-20%, kolmanda astme sugulastele 12-32% ja neljanda astme sugulastele ja kõrvalistele pärijatele 24-50%. 50% päranduse pealt väärtusega 4 miljonit marka või üle selle.

Üleminek vene rublalt ja saksa margalt eesti margale ning seoses sellega kehtestatud küllalt kõrge kursivahe kinnisvarade ümberhindamisel oli põhjuseks, miks kinnisvara sattus liiga kõrge maksustamise alla. Seda viga püüti hilisemate seadustega parandada (Riigi Teataja 63/64, 1920).

Kinnistusmaks kehtestati 8. mai seadusega 1920. Maksu määraks oli 6% kinnisvara väärtusest ja see nõuti sisse notari poolt aktide tegemisel.

Maksud rahaliste kapitalide pealt. Rahaliste kapitalide pealt olid ette nähtud järgmised maksud (Riigi Teataja 63/64,1920):

1. 5% maks. Seda võeti
  - **protsentpaberite tulude pealt,**
  - jooksvate arvete ja teiste protsenti kandvate hoiummude tulude pealt,
  - laenude pealt saadud protsentidelt.
2. Maks jooksvatelt arvetelt (kontokorrent) 0,396%

Tempelmaks. Kõigi dokumentide jaoks oli ette nähtud kaks maksuliiki:

- 1) maks mitmesuguste tunnistuste pealt, mis anti eraisikuile riigiasutuse poolt;
- 2) proportsionaalne maks akti või lepingu summast.

Katlamaks. Seda maksu võeti katla soojenduspinna eest järgmiselt:

- 1) kuni 200 ruutjala suuruselt katlalt 6 marka ruutjala kohta;
- 2) 201 kuni 1000 ruutjala suuruselt katlalt 4 marka ruutjala kohta;
- 3) üle 1000 ruutjala suuruselt katlalt 2 marka ruutjala kohta.

See maks läks aurukatelde järelevalveasutuse kulude katteks.

Aktsiisimaksud. Aktsiisimaksu võeti alkoholsete jookide, piirituse, õlle valmistamiseks kasutatud linnaste pealt, presspärmil, tubaka ja tubakasaaduste, tuletikkude, suhkru, tee ja naftasaaduste pealt.

Piirituse ja viina müük oli riigi monopol ja sellest saadav tulu läks otse riigile. Omavalitsuse ja heategevate asutuste kasuks oli lubatud võtta maksu kuni 15% piirituse hinnast.

Tänu korraldatud maksupoliitikale suudeti juba pärast 1921. aastat riigi majandus seada kindlale alusele.

Seega ajast, mil inimühiskond organiseerus riigiks, tekkis ka riiklik maksusüsteem. Maksusüsteem võis olla vähem või rohkem õiglase, kuid ilma maksusüsteemita riik eksisteerida ei saa.

Nõukogude võimu maksupoliitika eesmärgiks oli maksudega mõjutada individuaalsektorit. Kollektiviseerimise üheks hoovaks oli naturaalkohustuste kõrval põllumajandusmaks. Teise maailmasõja järgsel perioodil kuni 1953. aastani oli põllumajandusmaksu puhul maksuobjektiks talumajapidamises olev maa kõlvikute järgi, produktiiv- ja tööloomad ning mesilaspered. Igale maksuobjektile olid kehtestatud oma tulukusnormid, mis summeeriti ja arvatati maksusumma progressiivsete maksumäärade järgi. Näiteks olid 1949. aastal Tori vallas järgmised tulukusnormid: põld 1400 rubla hektarilt, heinamaa 280 rubla hektarilt jne. Talul oli põldu 4,0 ha, heinamaad 9,0 ha, 1 lehm, 1 lammas, 1 hobune. Talu maksustatav tulu moodustas 10 195 rubla ja sellelt arvatud põllumajandusmaks 823,15 rubla. Selle talupidaja võis arvata kehvikute kategooriasse. Keskmise talu, s.o. paarikümne produktiivlooma ja kolmekümne hektari maa olemasolul, põllumajandusmaks ulatus 8000-14 000 rublani. Võrdluseks võib tuua, et 700 rubla oli hea, 1000 rubla aga kõrge kuupalk.

Kommunistliku partei poliitika järgi toimus külas klassivõitlus. Teatud põhjustel (palgalise tööjõu kasutamine, viljapeksumasina omamine jne.) tunnistati paljud talupidajad kulakuteks ja nende põllumajandusmaksu suurendati kaks kuni kolm korda. Laostumine oli vältimatu nii kulakutel kui suurel osal keskmikel. Ainsa lahendusena jäi vaid üle astuda kolhoosi. Põllumajandusmaks oli seega eesmärgi saavutanud. Kolhoosnikele kehtestatud põllumajandusmaks oli sümboolne, ca 20-30 rubla kolhoosipere kohta.

Pärast sõda tegutses enamasti linnades ja alevites suhteliselt palju käsitöölisi (kingsepad, õmblejad, kellassepad, rätsepad, fotograafid jne.). Tulude revideerimisel püüti neile psühholoogilist survet avaldada, et saada akti võimalikult suur maksustatav tulu. Riigipoolset kaitset käsitöölisel ei olnud, 4000-5000 rubla tulumaksu aastas oli tavaline. Tulemuseks oli see, et paljud käsitöölised ühinesid artellidesse või asusid tööle riiklikesse ettevõtetesse. Erasektor põllumajanduses ja teeninduses ei olnud soositud.

1953. aastal kehtestati uus põllumajandusmaksu seadus. Maksustatavaks objektiks jäi ainult maa üldpindala miinus hoonetealune pind. Maksumäär oli rajoonide viisi diferentseeritud. Näiteks kui maksumäär oli 40 rubla hektarilt, siis kolhoosipere, kellel oli 0,6 hektarit õueaiamaad, maksis põllumajandusmaksu 24 rubla aastas. Riiklike ettevõtete makseid ei peetud maksudeks, vaid neid vaadati kui ümberjaotamist sotsialistliku omandi raames. Seadustega olid kehtestatud ainult inimestelt võetavad maksud: üksikisiku tulumaks, põllumajandusmaks ja lastetusmaks. Olid ka kohalikud maksud: hoonemaks ja maarent (hiljem maamaks).

Turumajandusele üleminekul oli üks tähtsamaid samme maksukorralduse seaduse vastuvõtmine. 28. detsembril 1989. a. võttis ENSV Ülemnõukogu vastu *Eesti Nõukogude Sotsialistliku Vabariigi maksukorralduse seaduse*. See seadus kandis valitsuse eelnõus veel nime ENSV maksuseadus, kuid arutelude tulemusena jõuti järeldusele, et tegu ei ole siiski lihtsalt maksuseadusega, vaid seadusega, mis paneb aluse kogu maksusüsteemile. Tollane maksustamist korraldav seadus kehtestas Eesti NSV maksusüsteemi maksude ja riigilõivu loeteluna, nende kehtestamise korra, maksukontrolli ja vastutuse seaduse rikkumise eest. Tegemist oli suure sammuga IME (Ise Majandav Eesti) projekti raames, mille eesmärk oli lahku lüüa NSV Liidu raha- ja maksusüsteemidest. Kuna poliitiline ja majanduslik areng olid väga kiired, tegi tollane Ülemnõukogu ja hiljem Riigikogu *maksukorralduse seadusesse* arvukalt muudatusi. Nähti ette, et seaduse alusel kehtestatavad maksud ja riigilõiv laekuvad riigieelarvesse, eelarvevälisesse fondidesse või kohalikesse eelarvetesse. Ühtne NSV Liidu eelarve koosnes nii liiduvabariikide eelarvetest, kohalikest eelarvetest kui ka erifondidest, kuid see lakkas eksisteerimast. ENSV ajal vastuvõetud maksukorralduse seadusega oli loodud üks tähtsamaid Eesti taasiseseisvumise eeldusi.

Kooskõlas poliitilise iseseisvumise saavutamiseks töötati Eestis välja iseseisev eelarve ja maksupoliitika. Seejuures õpiti tundma ja võeti arvesse enamarenenud (peamiselt Euroopa) riikide kogemusi. Maksukorralduse seaduse vastuvõtmise ajal ei olnud uute maksude seaduseelnõud veel valmis, seepärast kehtisid 1990. aastal

vanad maksud. Esimene uus maks oli aktsiisimaks, mis käivitus 1. juulist 1990. a. Enamus uusi makse käivitus alles 1991. aastast. Mitmed maksud (tulumaks, käibemaks) jäid uues süsteemis nimetuse poolest samaks, kuid sisuliselt muutusid kardinaalselt. Eriti põhjalik ja julge samm oli käibemaksu muutmise nõukogudeaegsest hinnavahe meetodil võetavast maksust kohe (ilma vaheetappideta) Euroopa Liidus rakendatava lisandväärtusemaksuga sarnaseks maksuks. Võimupiirid maksude kehtestamisel määrati järgmiselt: Eesti Vabariigi Ülemnõukogu pidi seaduse järgi kehtestama järgmised maksud: aktsiisid, ettevõtte tulumaks, kapitalimaks (see maks jäigi kehtestamata), käibemaks, maamaks, sotsiaalmaks, tegevusloamaks, üksikisiku tulumaks. Eesti Vabariigi Valitsus pidi kehtestama loodusvaramaksu, riigilõivu, saastemaksu ja tollimaksu. Kohalike omavalitsusüksuste volikogudele anti õigus kehtestada oma haldusterritooriumil kohalikke makse. Üldiselt maksureform õnnestus ja 1991. aastast käivitus turumajandusele ülemineku nõuetele küllaltki hästi vastav maksusüsteem. 1992. aastal täiendati seda süsteemi sotsiaalmaksuga, tehti muudatusi ettevõtte tulumaksu võtmise korras, tõsteti käibemaksu määr 18%-ni, tehti muudatusi aktsiisimaksude seadustes. Samuti muudeti maksude jaotust riigi ja kohalike eelarvete vahel. Riigieelarve vahekord kohalike eelarvetega on kujunenud jätkuva diskussiooni objektiks. Stabiliseerumine saab toimuda koos rahva arusaamade muutumisega. Riigi maksusüsteem on seotud vahetult riigi kuludega. Maksusüsteemi loomisel püüti vältida maksukoormuse liiga kõrgeks ajamist sel teel, et kärbiti riigikulusid, s.h. eelkõige majandusele antavaid dotatsioone.

1993. aasta detsembris võttis Riigikogu vastu uue maksukorralduse seaduse, millega korrastati eelkõige maksude administreerimist. Seadus sätestas maksumaksja ja maksu kinnipidaja ning maksuhalduri põhiõigused ja kohustused. Maksuamet oli selleks ajaks töötanud umbes kaks aastat. Vajadus uue seaduse järele oli tingitud mitte niivõrd maksusüsteemi muutmise, kuivõrd maksumaksja ja maksuhalduri (maksuamet, tolliamet) suhete seadusandliku reguleerimise vajadusest. Seadusega sätestati vastutus maksuseaduse rikkumise eest, vaidluste lahendamise kord, maksuhalduri otsuse vaidlustamise kord ja paljud teised juriidilised probleemid. Mõningaid muudatusi tehti ka riiklike maksude süsteemis. Seaduse kohaselt koosneb maksusüsteem maksuseadustega sätestatud ja kehtestatud riiklikest maksudest ning sätestatud ja volikogu poolt oma haldusterritooriumil kehtestatavatest kohalikest maksudest. Alates 1. juulist 2002 kehtib uus maksukorralduse seadus, kuid see on juba eraldi teema.

Aastast 1994 on riiklikud maksud säilinud senini, kuid kuue aasta jooksul on neid pidevalt täiendatud ja muudetud. Eriti väärib märkimist 1. jaanuarist 2000. a. jõustunud uus tulumaksuseadus.

Pole õige väita, et tänaseks päevaks on maksuseadustega kõik korras ja probleemid lõplikult lahendatud. Pole välistatud, et veel edaspidigi kehtestab Riigikogu muudatusi ja täiendusi nii tulumaksuseaduses, käibemaksuseaduses jne. Ka täiesti uus raamatupidamise seadus on läbinud Riigikogus esimese lugemise ja peaks hakkama kehtima 1. jaanuarist 2003.

## Kasutatud kirjandus

1. Eesti maa, rahvas, kultuur. Tartu, 1926.
2. Riigi Teataja nr. 24, 1919.
3. Riigi Teataja nr. 63/64, 1920.
4. Riigi Teataja nr. 78, 1922.
5. Riigi Teataja nr. 149, 1924.
6. Riigi Teataja nr. 67/68, 1920.
7. **Tammert, P.** Eelarve- ja maksunduse õpik. Tln.: käsikiri, 1998, 24 lk.

## Summary

### AN HISTORICAL VIEW ON SOLE PROPRIETORSHIP AND TAXATION

Aime Mäekask  
Pärnu College of Tartu University  
Eve Antsu  
Estonian Agricultural University

Sole proprietors are the most numerous type of entrepreneurs amongst the efficient population of the Estonian Republic. Taxation of sole proprietors has been rather complicated and therefore it is worthwhile to shed some light on the history of development of tax system.

Throughout its history Estonian peasants have been carrying the load of different taxes usually paid in crop. They also had to pay taxes to the church.

In 1783 the tax reform took place in the Baltic States. To follow Russia's example a final transition to headtax system was introduced. This tax was taken from male persons without respect to their age and it amounted to 1.20 roubles. At the same time claim to previous taxes was quitted.

The Estonian Temporary Government started its activities with almost empty treasury.

The Law of Income Tax effective for 1918/19 was still incomplete and ambiguous. But the Tax Law which was passed on 12th April, 1920 with some amendments lasted for a longer period of time. Due to the settled tax policy the country's economy acquired a steadier basis after 1921.

The purpose of the Soviet tax policy was to influence the private sector with taxes. One lever of the collectivization was the agricultural tax together with the natural obligations. During the post-Second World War period until 1953 the agricultural tax was calculated according to the land used in farming, the animals and beehives. Each tax object had its own fixed profit rates which were added up and calculated according to the progressive tax rates of the tax sum.

In 1953 a new Agricultural Tax Law was passed. Liable to tax was the total area of the land minus the surface under the buildings. The taxation rate was differentiated by the regions.

One of the most important steps in transition to the market economy was passing the Law of Taxation in 1989. In accordance with regaining the political independence an independent Estonian budget and tax policy were worked out.

The first new tax was excise tax effective from 1st July, 1990. But the majority of the new taxes came into effect in 1991.

Generally the tax reform was successful and since 1991 the tax system relevant to the requirements of the transition to the market economy became effective.

In 1992 this system was renewed by the social tax, some changes were made to the taxation of corporate income tax, the rate of VAT was raised to 18% and several amendments were made to the Law on Excise Tax.

Tax laws need to be rewritten to update them with new economic and political developments and therefore in December 1993 the Estonian Parliament passed another new Law of Taxation in order to regulate the administration of taxes, still another Law of taxation was passed in 2002.

## EDU-USKUMUS JA ORGANISATSIiooni JUHTIMISE TULEMUSLIKKUS

Heinrich Ausmees  
Tallina Tehnikaülikool

Artiklis esitatu eesmärgiks on rõhutada:

1. Äritegevuse oluliseks osaks on organisatsiooni juhtimine s.t. eelduseks on organisatsiooni kui vahendi kasutamise ja organisatsiooni sünergia loomise oskus äri eesmärkide saavutamiseks. Sellest tulenevalt on tegemist kahte liiki eesmärkidega – organisatsiooni ja äritegevuse eesmärkidega millised on põhimõtteliselt erinevad.

Kõige üldisemalt on organisatsiooni peamiseks eesmärgiks - organisatsiooniline sünergia ja äri eesmärgiks - kasum.

2. Olulised on organisatsiooni rolli vastavus nendele äri eesmärkidele mille saavutamiseks organisatsioon on loodud ja organisatsiooni valmidus paindlikult reageerida muudatustele keskkonnas. Organisatsiooni rolli võib teatud üldistusega mõista kui organisatsiooni potentsiaali, s.t. et rolli vastavusest tuleneb muude järelduste hulgas ka organisatsiooni potentsiaalne olemus ( I. Ansoff 1984, lk 274) ja valmisolek reageerimiseks keskkonna muutustele. Eelnev ei tähenda võrdusmärgi panemist mõistete organisatsiooni roll ja organisatsiooni potentsiaal vahele.

3. Edu-uskumus seob kogu eelneva subjektiivseks tervikuks ja kujuneb subjektile tihti ainumõeldavaks tulemuse hindamise kriteeriumiks.

### **Eesmärk – organisatsiooni roll – edu-uskumus**

Rolli tunnetus algab selgeks mõtlemisest, milliste ärieesmärkide saavutamiseks me loome organisatsiooni (Peters & Waterman 1982, lk.43) ja seda mitte üldiselt konkretiseerida tegelikud olukorrad, millised sõltuvad organisatsioonis toimivate protsessidest. Oma raamatu apogeena sõnastavad autorid ühised tunnused, mis kuulusid kõigile nende poolt uuritud edukatele organisatsioonidele. Oskamatus reageerida muutustele keskkonnas, organisatsiooni rolli alahindamine olid ilmselt üheks teguriks, miks tänasel päeval mitmedki edukateks organisatsioonideks loetud ei ole seda enam; seega – organisatsiooni kui vahendi loomise ja töös hoidmise põhimõtted ja meetodid arenevad mingil määral konservatiivseks edu-uskumuseks, milline tihtigi ignoreerib keskkonna muutusi (makstes lõivu subjektiivsusele).

Seega, esimene järeldus: edu-uskumusel on kalduvus muutuda konservatiivseks, st ei arvesta ega reageeri muutustele keskkonnas.

Hoolimata meie tahtest – tegelikkuses organisatsiooni juhtimise tulemuslikkus on sõltunud, sõltub ja saab tulevikuski sõltuma EDU-USKUMUSEST sellest subjektiivsusest milline kujuneb subjekti väärtuste, teadmiste ja kogemuste põhjal. Edu-uskumus mõjutab paratamatus, et subjekt on võimeline tervikust haarama ja kasutama ainult mõningaid, subjekti arvates olulisi aspekte. Sidudes need enama või vähema subjektiivsusega tervikuks s.t. subjekti arvates tervikuks, saadaksegi tervik, mis määrab nii eesmärkide valiku kui ka objektid, mille mõjutamise kaudu

tahetakse eesmäärke saavutada. Teine järeldus - tulemuslikkus on otseses seoses ning sõltuvuses EDU-USKUMUSEST.

Seega:

EDU-USKUMUS on subjekti veendumus, et talle sobivaid tegutsemismeetodeid kasutades saavutab ta oma eesmärgid suurema tulemuslikkusega.

EDU-USKUMUS kujuneb väga paljude objektiivsete ja subjektiivsete tegurite koostoime tulemusel.

Peamised objektiivsed ja objektiivseteks kujunenud tegurid oleksid:

- \* kultuuriline, poliitiline ja majanduslik keskkond
- \* subjekti võimed;(subjektil puudub võimalus neid mõjutada)
- \* subjekti haridus-teadmised;(subjektiivne on sellejuures esialgne haridusliigi valik)
- \* subjekti väärtushinnangud;(neid kujundab objektiivsed subjekti ümbritsev keskkond ja tingimused)

peamised subjektiivsed tegurid oleksid:

- \*subjekti eesmärgid ja subjekti oskus neid püstitada;
- \* oskus hankida ja kasutada ressursse;
- \* adekvaatsete tegutsemismeetodite valiku- ja kasutamisoskus;
- \* subjekti kogemused

(H. Ausmees 2000, lk 13)

EDU-USKUMUSE subjektiivsust suurendab või vähendab protsesside regulatsiooniastme mõistmine ning kasutamise oskus. Protsessi regulatsiooniastmete mittetundmine tekitab lahendamatu probleeme, ja mis eriti tähtis - põhimõttelisi vigu eesmärkide seadmisel. Sealt ongi pärit sageli tekkiv subjektiivne tahtmine iga hinna eest saavutada õigena tunduvaid eesmäärke või kasutada õigena tunduvaid probleemide lahendamise meetodeid. Väljapääs peitub aga algusesse tagasi pöördumises s.t. eesmärkide korrigeerimises või probleemide täpsustamises ja uute lahendusmeetodite leidmises. Subjekt tihti, kas teadlikult või intuiitselt, ehitab üles eesmärkide hierarhia, mille kaudu otsib üldeesmärki toetavaid alleesmäärke ja kavandab tegevusi nende eesmärkide saavutamiseks.

Subjekti EDU-USKUMUSEST sõltub eesmärkide hierarhia ülesehitus ning kasutatavate tegutsemismeetodite - ja võtete valik ja kasutamine.

#### **EDU-USKUMUSE näide**

EDU-USKUMUSE näite toomiseks kasutan Eesti tippjuhtide kirjanduses avaldatud arvamused (Vadi 99, Tippjuhtide seminar 98, Majanduskonverents 99,S.Karu 2001 ja 2002).

Toetudes nendele allikatele, klassifitseeriksin tippjuhtide EDU-USKUMUSE kaheks:

Tuleviku EDU-USKUMUS (väga tugevalt mõjustatud arvamuse avaldaja tegevusalast või huvidest, prognoosivad, eelnevast lähtudes enda tulevikku);

Praegune EDU-USKUMUS, mis tuleneb keskkonnast ja seal tegutsemise tingimustest ja võimalustest ning eelneva alusel kujunenud veendumustest;



Andraloogilis-psühholoogilise orientatsiooniga tippjuhid rõhutavad üldise humanitaarteadmiste osatähtsuse suurenemist ja sellest tähtsustamise süvenemist - ollakse veendunud, et kool peab andma eelkõige vaimse kapitali, mida on hiljem võimalik hõlpsam muuta oskuste kapitaliks.

Pragmatilise meelelaadiga tippjuhid rõhutavad samuti hariduse olulisust, kuid haridust mõistavad nad kui erialateadmisi, eriti rõhutades teadmisi info tehnoloogias. Näiteks Igor Rõtov väidab Äripäevas (31.01.2000), et iga ettevõtja, kes suhtub infotehnoloogiasse ja internetti ükskõikse üleolekuga, kõrbeeb juba paari aasta pärast. EDU-USKUMUSE esimesse liiki kuuluvad tippjuhid on veendunud teatud tegevusmeetodite kasutamise põhjendatuses edu saavutamisel, kuid mitmete asjaolude tõttu ei saa neid täiel määral kasutada. Siin peitub arengu potentsiaal ehk võimalus erinevate veendumuste ühtlustumiseks. Tulemuseks saab olema tippjuhi EDU-USKUMUSELE põhinevate tegevusmeetodite optimaalsem vastavus soovitava eesmärgiga.

EDU-USKUMUSE teise liiki kuuluvatel tippjuhtidel on edukuse veendumused kujunenud huvide, hariduse, teadmiste, kogemuste, kui ka ärikeskkonna tundmise alusel ning nad kasutavad sellele veendumusele vastavaid meetodeid ka oma igapäevases tegevuses.

Huvitavad on tippjuhtide poolt pakutavad tuleviku stsenaariumid, millised olemuslikult peaks muutma veendumusi edu saavutamiseks, kuid suure tõenäosusega ei rakendu täiel määral, kuna EDU-USKUMUSED subjekti tasandil ei muutu nii paindlikult kui oleks vajalik kaasas käimiseks keskkonna tingimuste kiire muutumisega. Kas teadlikult või alateadlikult peetakse stabiilsuse tagajaks organisatsiooni kultuurist tulenevate väärtuste säilitamist. Tähtsustatakse traditsioonidest kinnipidamist, organisatsiooni sisese motiveerimise põhimõtteid ja meeskonnatööd.

Eelnevast tuleneb EDU-USKUMUSE olemuse konservatiivsus, milline halvemal juhul areneb liigseks jäikuseks.

EDU-USKUMUSE klassikaliseks aluseks on edu saavutamise äärmuslikud veendumused:

ratsionaalsus (normid, eeskirjad, tööjaotus jne.);

rahulolu (sotsiaal-psühholoogiliste meetodite kasutamine );

Praeguses tegelikkuses prevaleerivad enam ratsionaalsusel põhinevad eduuskumused, eriti metoodika suund:

läbimõeldud tööjaotusel põhinev ratsionaalne delegeerimine, milline tippjuhtide arvates hoiab ära tegevuse killustatuse ja põhjendamatus;

kavandamise, eriti väliskeskkonna (seadusandlus ,turunõudlus, jne) kohanemise meetodid;

probleemide diagnoosimise ja lahendamise meetodite olemasolu ning nende kasutamise oskus;

raamatupidamise, kulude arvestuse, finantseerimise jne. meetodid. Eriliselt peetakse vajalikuks panganduspoliitika ja krediteerimise sisuliste võimaluste mitmekesistamist;

organisatsioonis toimuvate tegevuste klassifitseerimine, organisatsiooni oleku pidev diagnoosimine, tasakaalu saavutamine ja säilitamine, info saamine, töötlemine, kasutamine jne.;

Teiselt poolt rõhutatakse inimfaktori tähtsust, kuid mitte äärmuslikus veendumuses, et peamine on inimeste rahulolu, vaid kuidas on lähtudes inimese objektiivsest olemusest otstarbekas teda siduda ratsionaalsete veendumustega.

### **Organisatsiooni roll**

Rõhutame veelkord, et organisatsioon on eelkõige vahend ärieesmärgi saavutamiseks. Organisatsiooni loomine algab vastuse otsimisest küsimusele – miks on vaja organisatsiooni? ja arusaamiseni jõudmisega - miks me ei suuda saavutada soovitud eesmärki üksi, vaid koostöös teistega (mille vormiks on organisatsioon koos oma võimaluste ja takistustega) (Hall 1999, 26).

On välja töötatud keerukaid mudeleid tõestamaks, miks on vaja teatud eesmärkide saavutamiseks organisatsiooni (Williamson 1975).

Organisatsiooni vajalikkuse tõestamine algab tõdemuses, et organisatsiooni potentsiaal kujuneb eelkõige erinevate protsesside ja tegevuste olemasolust ja seostest ning organisatsiooni juhtimise ülesandeks on nende protsesside ja tegevuste ning nendevaheliste seoste koordineerimine. I. Ansoff toob välja dünaamilise organisatsiooni mõiste (I. Ansoff 1984 lk.110) s.t. organisatsioon, milline reageerib paindlikult keskkonna muutustele. Dünaamilist organisatsiooni uuris Ameerika kompaniide ajaloo näidete alusel A. Chandler, kes tõdes, et muutused väliskeskkonnas toovad kaasa paratamatud muutused firma strateegias ja sealt edasi muutuseid organisatsiooni kujundatavates tegurites ning lõppude-lõpuks organisatsiooni kujundamises põhimõtetes (A. Chandler 1962 lk.78)

Organisatsiooni rolli tunnetuse aluseks on mõistmine, et organisatsioon on vastastikku seotud elementide kogum. (konkreetne kogumi struktuur kujundab kvaliteedi) .Olulisemad allosad nimetatud struktuuris oleksid juhid, tegevusmeetodid, informatsioon, loodud süsteemid ning protseduurid ja neid allosasid siduvad väärtusorientatsioonid . Need allosad oma olemasolu ja seostega moodustavad organisatsiooni potentsiaali (meie käsitluses organisatsiooni rolli) (B. Milner 1999 lk.38-40).

Organisatsiooni arendamise lähtekohaks on organisatsiooni potentsiaali määravate elementide kindlaks tegemine ja nende kvaliteedi ning nendevaheliste seoste diagnoosimine. Hinnangu kriteeriumiks kavandatud eesmärk, mida me taotleme, kuivõrd organisatsiooni roll (kujunev organisatsiooni potentsiaal) on sobiv taotletava eesmärgi saavutamiseks.

Autorid, kes organisatsiooni potentsiaali valdkonnas on arvamus avaldanud (I. Ansoff, A. Chandler, B. Milner jt.) peavad silmas eelkõige organisatsiooni reageerimist väliskeskkonna muutustele (milline on üks aspekt organisatsiooni rolli tähtsusest), kuid õigem oleks organisatsiooni rolli tähtsust käsitleda kahest aspektist lähtudes:

1. reageerida väliskeskkonnamuutustele ja lisaks
2. olla adekvaatne olemasoleva väliskeskkonnaga (vastavus eesmärkidele mida taotletakse organisatsiooni abil väliskeskkonnast) .

## Organisatsiooni rolli diagnoosimine

Organisatsiooni rolli diagnoosimisel on probleemiks diagnoosimise meetodi leidmises - kuidas organisatsiooni rolli mõõta. Hinnangukriteeriumi kujundamise lähtekohaks on eesmärk, milleks (mille saavutamiseks) on organisatsioon loodud. Siit saab ka vastuse küsimusele – millises suunas ja kuidas organisatsiooni arendada? Üks katse seda probleemi uurida on tehtud koos TTÜ teise kursuse üliõpilastega õppeaine “Juhtimise alused” harjutustundides õppeaastal 2001/2002. Kasutatud meetod oli ka aluseks 1999 aastal “organisatsiooniarendamise” aruteludes AS`is “Merko” (vt. AS Merko strateegia seminaride aruanne).

Organisatsiooni rolli diagnoosimine algas eesmärgi sõnastamisega, s.t. mida üliõpilased ( või omanikud ja juhid ehitusettevõtte puhul) taotleavad konkreetse organisatsiooni kaudu. Üliõpilased sõnastasid valdavalt eesmärgiks – olla konkurentsivõimeline töøjõuturul. Ehitusettevõtte – hoida konkurentsi taset ehitusturul ja hoida kokku kulusid. Konkreetne organisatsioon: näiteks ülikool peaks ülikooli lõpetajate konkurentsivõime suurendamiseks töøjõu turul lisama üliõpilastele vajalikke teadmisi ja tagama vajaliku juriidilise staatuse, ehitusettevõtte puhul konkurentsi taseme hoidmiseks ehituse turul leidma võimalusi muretseda kvalifitseeritud personali ja saavutada vajalik organisatsiooni sünergia .

Järgnes arutelu, missugused organisatsiooni rolli tunnused on olulised organisatsioonile (paindlikud, adekvaatsed, potentsiaali loovad jne.), mille kaudu loodetakse parimal moel saavutada soovitud tulemusi (ärieesmäärke). TTÜ rühmatöös osales 38 analüüsirühma.

Kõige sagedamini toodi ülikooli, (kui sedalaadi organisatsiooni, milline peab kaasa aitama konkurentsi võimele töøjõu turul) rolli oluliste tunnustena välja järgmised :

1. Tagada õppeainete kvaliteetsed, seostatud ja innovaatilised programmid (seda tunnust pidasid oluliseks 33 rühma)
  2. Kasutada kvaliteetseid õppejõudusid (arenev spetsialist, õpetaja, suhtleja, autoriteet, õiglane hindaja) (see oli oluline 30 rühmale)
  3. Kindlustada õppijad vajalike õppevahenditega (õppimise ja õpetamise kirjallikud, elektroonilised ja muu infokandjal vahendid (oluline 38 rühmale)
  4. Praktikavõimaluste pakkumine ja tulemuste kontrollimine (oluline 16 rühmale)
  5. Füüsilised tingimused loomine ja olmeteenindus ja olmeteenuste pakkumine (oluline 17 rühmale)
  6. Kooli maine kujundamine endale ja teistele ( oluline 18 rühmale)
- Üldse toodi välja 16 tunnust.

Järgnes organisatsiooni rolli tunnuste mõõtmine.

Mõõtmismeetodi valikul oli tähtsaks kriteeriumiks, et saadav tulemus oleks piltlik ja ülevaatlik.

Mõõtmismeetodina kasutati organisatsiooni rolli oleku positiivse ja negatiivse pindala kujundamist. Organisatsiooni rolli tunnused esitati koordinaatidena, kus eksperthinnangu alusel hinnati momendi olukorda s.t. kuivõrd organisatsiooni rolli tunnus aitab kaasa soovitava eesmärgi saavutamisele. Kujutledes, et koordinaadi pikkus on 200%, paigutame koordinaadile 100% lõigu. Kui hinnang on tunnusele

näiteks 60% ulatuses meid rahuldav ehk positiivne , siis järelikult koordinaadi positiivsel poolel on 60% ja negatiivsel poolel 40% .Kui me nüüd kõrvuti asuvatel koordinaatidel punktid ühendame omavahel, saame positiivse ja negatiivse pindala, milline iseloomustab organisatsiooni rolli sobivust püstitatud eesmärgi saavutamiseks.

Ettekujutuse loomine organisatsiooni rollist järgneb peale hindamise protsessi. Lisanduvad arvamused soovitatavatest organisatsiooni rolli tunnustest Esitame siinkohal organisatsiooni rolli tunnused, mis said keskmiselt kõrgema (ca 60%) positiivse hinnangu:

1. õppeainete programmid, nende kvaliteet, omavaheline seostatus ja innovaativsus 68%
2. spetsialiseerumise võimalused 78%
3. õppetöö korraldus (metoodilistest alustest kuni tunniplaanide koostamiseni) 58%
4. õppejõu kvaliteet ( arenev spetsialist, õpetaja, suhtleja, autoriteet, õiglane hindaja) 58%
5. üliõpilaste vahetusprogrammid, kaasaarvatud rahvusvahelised 60%
6. füüsilised tingimused ja olmeteenindus 60%
7. ülikooli juhtkond ja kasutatavad juhtimismeetodid 72%
8. koolis valitsev üldine sotsiopsühholoogiline õhkkond 67%
9. mitteametlikud suhtlemisvõimalused (sport, isetegevus, seltsielu) 69%
10. kooli maine endale ja teistele 78%

Uuring tõestas veelkord, et organisatsioon on vahend, millist on vaja tegevuse tulemuslikkuse tagamiseks. Sünergia on organisatsiooni loomise ja olemasolu peamine mõte ja eesmärk: teha koos rohkem ja paremate tulemustega kui üksi.

#### ORGANISATSIOONI EESMÄRK ON LUUA SÜNERGIA

Sünergia tekkimise aluseks organisatsioonisisene tööjaotus milline realiseeritakse läbimõeldud delegeerimisega ja koordineerimisprotsessi kaudu, lisandub veel tulemuste hindamine, reguleerimine ja kontrollimine. Lisaks organisatsiooni ülesehitusest tulenevatele õigustele ja võimuhetetele on vastukaaluks organisatsioonisisene eestvedamine, milline oma olemuselt kõige paremini vastab organisatsiooni koondunud inimeste psühholoogilisele olemusele ja vajadusele olla grupi liige ja säilitada samal ajal oma individuaalsus

Loodud organisatsioon ja seal toimuv tegevus kujutab endast objektiivset sotsiotehnilist süsteemi, kus on ühendatud inimesed, töövahendid ja nende kasutamise tehnoloogia. Järelikult valdkonda "organisatsioon ja juhtimine" mõjutavad sotsiotehnilisele süsteemile mõjuvaldavad objektiivsed seaduspärasused. Objektiivsete seaduspärasuste tundmine ja nendega arvestamine on eelduseks organisatsiooni rolli kujundamisel ja tulemuslikkuse tagamisel.

### **Mõningad järeldused artiklis kasutatud mõistete sisu kohta**

EDU-USKUMUS on olemuselt konservatiivne nähtus, mis suurendab organisatsiooni ja tegevuste stabiilsust;

EDU-USKUMUSE kujunemise aluseks on subjekti oskuste laienemine ja tegetsemismeetodite kohandamise oskuste suurenemine objektiivsete seaduspärasustega, nende tunnetamine ja ärakasutamise oskus on sõltuvuses subjekti haridustasemega;

Subjekti haridusest, oskustest ja kogemustest kujunenud EDUUSKUMUSE vägivaldne muutmine toob kaasa tegetsemise ebakindluse;

EDU-USKUMUSES väljendub konkreetsetes valdkonnas tegetseva subjekti kogemusest tulenev hinnang tegevusmeetodite tõhususele;

ORGANISATSIOONI ROLLI mõistetakse eeldusena organisatsiooni potentsiaali kujunemisele. Autori arvates mõiste roll väljendab mõiste sisu dünaamilisust ja loob eeldused mitte olla ainult reageerija muutustele, vaid olla ka adekvaatne (enam vastavam) vajalikele muutustele.

ORGANISATSIOONI ROLL, selle oleku ja kvaliteedi diagnoosimine on aluseks ärieesmärkide püstitamisele ja saavutatud tulemuste hindamisele;

Organisatsiooni eesmärgiks on SÜNERGIA loomine, aga ärieesmärgiks „milleks on organisatsioon loodud on kasum.

SÜNERGIAKS on vajalik motivatsioon (organisatsioonis: tegetsemise ja tulemuslikkuse stimuleerimine, eestvedamine, otsustamisse kaasamine jne.), kasum on ise motiiv.

EESMÄRK jaguneb kaheks: organisatsiooni eesmärk – olla sobiv ärieesmärgi saamiseks,

ärieesmärk – kasum

Nende kahte liiki EESMÄRKIDE segiajamine kutsub välja olukorra, kus eesmärkide saavutamiseks ja tulemuste hindamiseks kasutatavad meetodid ei ole adekvaatsed

### **Kasutatud kirjandus**

1. I.Ansoff 1984 H.Igor Ansoff Implanting Strategic Management 1984
2. H. Ausmees 2000 H.Ausmees Tulemuslikkus ja edu-uskumus. Kogumikus "Kaasaegsed suundunused Eesti juhtimistesduses, Tartu TÜ 2000 lk.13-19
3. H.Ausmees 2002 H.Ausmees Organisatsiooni rolli mõõtmine kui vahend organisatsiooni potentsiaali määramiseks .Kogumikus Äritegevuse innovaatika 3. Tallinn TTÜ 2002 lk. 99-104
4. A.Chandler 1962 Chandler A. Strategy and Structure Camb.(Mass.):MIT Press, 1962
5. Richard H.Hall Organizations (Structures, Protcesses, and Outcomes)1999
6. S.Karu 2001,2002 Sander Karu Juhtimise võlu ja valu I ja II 2001 ja 2002

7. Majanduskonverents 1999. Äriplaan 2000. Majanduskonverents, pühendatud Äripäeva 10. juubelile, 30. september 1999, Tallinnas Sakala Keskuses. Ettekannete tekstid.
8. B. Milner 1999 Б.З.Мильнер Теория организации Москва 1999
9. Tippjuhtide seminar, 1999. Õigete otsuste langetamine. Tippjuhtide seminar. Koostas Mait Raave, kirjutas üles Urve Salus. AS Pro Konsultatsioonid 1999.
10. Peters & Wasserman 1982 Thomas J. Peters and Robert H. Watermann In Search of Excellence 1982
11. Vadi 1998 Maaja Vadi "Juhid juhtimisest: Eesti kogemus", Tartu 1998.
12. Williamson 1975 Oliver E. Williamson Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications N.Y. 1975.

## Summary

### SUCCESS-BELIEF AND EFFICIENCY OF ORGANISATION MANAGEMENT

Heinrich Ausmees  
Tallinn Technical University

The paper describes the process of an organisation's activity, focusing on two important concepts in achieving and evaluating efficiency:

- success-belief – a conviction based on education, skills and experience that the methods applied will give the desired result and
- organisation role/organisation capability – the organisation's conformity to or readiness to be a suitable tool for achieving the business goal for which it was established.

The concept of success-belief is defined and its having an objective and subjective nature is stressed. The objective nature of the concept is due to the environment in which an individual acts (especially to the cultural and economic environment) but it also depends on the individual's characteristics (for example, talent, capability to learn). The subjective nature is based on the individual's experience and value orientation.

Success-belief has a significant influence on the goals set as well as on estimating the efficiency of achieving the goals. It is important to distinguish two kinds of goals: the organisation's goal, which very generally is the organisation's synergy, that is the attempt to combine the processes and activities in the organisation in the best possible way so as to obtain maximum amplification for achieving the other kind of goals – business goals. In very general terms the latter means making profit by selling goods or services at the market. Failure to distinguish these two kinds of goals, which are in principle different yet interdependent, may cause significant errors in setting goals for an organisation to be established and the efficiency of business activity. It may also bring about wrong evaluation of results and unfounded choice of methods. All this will result in reduced efficiency of the organisation's activity.

Analysis of the opinions of top managers about success-belief allowed the author to distinguish between two general types of beliefs:

- \* present success-belief;
- \* future success-belief.

The present success-belief is based on present-day estimates that do not consider possible environmental changes. The future success-belief is based on the recognition of changes taking place today and one's own development.

The organisation's role (organisation capability) is a prerequisite of achieving the goals set. The organisation's role is measurable, and on the basis of the results it is possible to draw conclusions whether the organisation meets the goals for which it was established. It also provides an opportunity to identify in the organisation such areas where changes can improve the quality of the whole organisation. The paper describes an attempt to measure the role of an organisation made with students. We used the method of measuring the components of the organisation's role on the basis of expert estimates applying role co-ordinates. Also a consultation project in a building firm is referred to.

The paper ends with the author's brief comments on the concepts treated.

## ETTEVÖTTE STRATEEGIA JA KINNISVARA VÄÄRTUS

Veronika Iisjan, Ene Kolbre, Signe Liiv  
Tallinna Tehnikaülikool

### Sissejuhatus

Möödunud sajandi viimastel aastakümnetel hakati nii teaduslikes kirjanduses kui ka ettevõtetes kogu arenenud maailmas enam tähelepanu pöörama ettevõtte strateegia kujundamisel kinnisvarale kui ettevõtte strateegia lahutamatu koostisosale. Üks tuntumaid ettevõtte strateegia ja kinnisvara seoste uurijaid Stephen E. Roulac kirjutab: "Ettevõtte kinnisvara on liiga palju seostatud rajatistega ja ebapiisavalt seostatud neid rajatisi kinnisvaraturu ja ettevõtte äristrateegiaga. Uurijad, käsitledes ettevõtte strateegilist juhtimist, võtavad väga harva arvesse - kui üldse - kinnisvara, milles ettevõtte tegutseb, kui vahendit mis seob ettevõtet ressursside turgudega ja tarbijatega. Tagajärg on, et ettevõtte kinnisvara funktsioon üldiselt ja kinnisvara funktsiooni uurimine kipub olema vähetähtis ja lahutatud ettevõtte tippjuhtide ja nõukogu huvidest ja prioriteetidest". /Roulac, lk. 129/

Eesti tööstuses on materiaalse põhivara summa väljendatuna soetusmaksumuses kasvanud Statistikaameti andmetel 14552 miljonilt kroonilt 1995.a. 42531 miljoni kroonini 1999.a. Põhivara kolmekordne kasv tööstuses on põhiliselt seotud suurte investeeringutega tööstusse. Ainuüksi töötlevasse tööstusesse tehti investeeringuid sellel ajavahemikul 14987,1 miljoni krooni eest. Ülevaate investeeringute struktuurist annavad alljärgnevas tabelis esitatud andmed.

Tabel 1

Ettevõtete ja asutuste investeeringud põhivara liigi järgi, 1995 – 1999 (milj. kr.)

Aasta	Kokku	Ehitised	Seadmed, masinad, inventar	Transpordivahendid	Maa	Muu (maaparandus jms)
1995	8760,7	4386,4	3479,7	864,0	...	30,6
1996	12313,2	6316,0	4754,4	1024,7	195,8	22,3
1997	16466,8	8158,1	6077,5	1548,0	600,7	82,5
1998	19528,6	9624,5	7813,2	1581,4	427,0	82,5
1999	17538,6	8003,0	7426,6	1485,5	537,9	85,6

Allikas: Eesti statistika aastaraamat 2001, lk.348

Arvestades investeeringuteks kinnisvarasse ehitised, maa ja maaparanduse ulatus nende kogusumma kogu viieaastase perioodi jooksul kokku 38552,9 miljoni krooni jooksvates hindades. Lisaks sellele on kasvanud kinnisvara hinnad ja nende tõusutendents jätkub ka tulevikus, mis kokkuvõttes suurendab veelgi kinnisvara osatähtsust varade koosseisus.



Seega on tekkinud ka Eestis oluline vajadus ettevõtte strateegia kujundamisel arvestada kinnisvaraga kui ettevõtte strateegia lahutamatu osaga. Artikli eesmärgiks on välja tuua ettevõtte strateegia, kinnisvara ja kinnisvara väärtuse vahelisi seoseid ning teadvustada probleemi Eesti ettevõtjate hulgas.

### **1. Ettevõtte strateegia ja kinnisvara koht selles**

Strateegia on organisatsiooni ja väliskeskkonda vahendav jõud, mis sisaldab organisatsioonilisi otsuseid keskkonna suhtes. Strateegiad peavad kindlustama ettevõttele tuleviku arenguks peasuunad ja peavad olema seega suunatud alati tulevikku /Aamer, lk.9/.

Äristrateegia on suunatud tarbijatele, leidmaks ja hoidmaks kliente; ettevõtte töötajatele, loomaks neile soodasid töötingimusi; soodustamaks innovatsiooni ja õppimist, et seeläbi suurendada tootlikkust; protsessidele ettevõttes, tagamaks nende efektiivseima kulgemise. Kõiki neid alamstrateegiaid mõjutab väga oluliselt keskkond hoonete ja ruumide näol, milles ettevõtte suhtleb oma klientidega, tegutsevad tema töötajad ja milles toimuvad tootmisprotsessid. Hooned koos maaga moodustavadki ettevõtte kinnisvara, mida ei tohi käsitleda lihtsalt äritegevuse kuluelementidena.

Kinnisvarastrateegia põhiülesandeks on kindlustada ettevõttele vajalikud ruumid ja pinnad, mis loovad parimad võimalused äritegevuseks ja tagavad ettevõtte äristrateegia elluviimise. Seejuures tuleb silmas pidada, et kinnisvara on kallis, tehingukulud on kõrged, kinnisvaraga seotud otsused on pikaajalised ja lepingu tingimusi ei ole kerge muuta.

Alternatiivsed kinnisvarastrateegiad on: vähendada kulutusi ruumidele; suurendada paindlikkust; toetada tööjõu eesmärke; toetada turunduse sõnumit; toetada läbimüüki ja müügi protsessi; hõlbustada tootmist, toiminguid, teenindamist ja kohaletoimetamist; toetada juhtimisprotsesse ning tabada kinnisvara väärtuse loomist äritegevuses. /Roulac, lk.143-144/

Kulutused ettevõtte ruumidele sõltuvad suuresti asukohast ja kinnisvaraturu olukorrast. Kulude vähendamise eesmärgil on Tallinnas paljud bürood liikunud kesklinnast äärelinna. Ka uute tootmispindade ehitus on liikunud linnast välja Pärnu mnt. äärde Laagrist Saueni ning Tartu ja Peterburi mnt. äärde. Liikumine odavamatele ruumidele on põhjendatud, kui sellega ei kaasne tarbijate kaotust, tootmis- ega töötingimuste halvenemist. Töötajatele peavad ruumid pakkuma efektiivset keskkonda tõstmaks töö tootlikkust ja saamaks tööst rahulolu. Ruumid loovad eelduse sellele, missugused töötajad tahavad ja saavad töötada ettevõttes, kuidas toimub nende omavaheline koostöö ja missugused on töö tulemused. Teiseks oluliseks kinnisvarastrateegia eesmärgiks on suurendada paindlikkust, et rahuldada ettevõtte muutuvat ruumide vajadust. Eelistada tuleb selliseid ruumide lahendusi, mida on võimalik kiiresti kohandada erinevate kasutusvaldkondade ja kasutajate

jaoks. Uute suuremate ruumide leidmine ettevõtte kasvufaasis või väiksemate otsimine langusfaasis nõuab aega, nõuab lisakulutusi ja segab oluliselt ettevõtte toimuva protsessi. Ettevõtte asukohal on turunduse sõnumi teadvustamisel oluline koht. Asukoht võib soodustada turunduse sõnumit, sobima sellega või vastupidi, ajada kliente segadusse ja eemale peletada. Nii näiteks on Uus Maa kinnisvaragrupi analüütikute sõnul Tallinnas rentnike silmis tekkinud prestiižne imago Kawe Plaza ja Šveitsi Majale, mistõttu soovitakse neisse rajada oma esinduskontoreid. Müügi protsesside toetamiseks valitakse tiheda liiklusega asukoht. Eelistatakse potentsiaalsele klientuurile hästi ligipääsetavates asukohtas paiknevaid uusehitisi. Kindlasti peetakse silmas ka autode parkimisvõimalusi klientidele. Tallinnas on paremad perspektiivid seetõttu büroohoonetel, mis paiknevad kesklinnast eemal, on soodsas hinnatasemega ja hea kesklinnaühendusega.

Ettevõtte strateegia ja kinnisvarastrateegia ühendamine on kahe-suunaline protsess - ettevõtte strateegia peab sisaldama kinnisvaraga arvestamist ja kinnisvara juhtimine lähtuma ettevõtte strateegiast. Ettevõtte strateegia ja kinnisvarastrateegia ühendamisel tuleb arvestada väga paljude teguritega, milledeks on ettevõtte varade seisukord, tarbijate vajadused, turgude kättesaadavus, imago, tootmise kvaliteet ja efektiivsus, rahavood, tööjõukulud, jaotus- ja transpordikulud, kulude vähendamine, äritegevuse laiendamise võimalused, keskkonnategurid, õiguslikud alused, maksustamine ja soodustused kapitalile, ärikultuur, riski juhtimine jt.

Äritegevuse strateegia lõppeesmärk on omanike rikkuse suurendamine, seega peab kinnisvarastrateegia olema suunatud sama eesmärgi teenimisele. Tulemuse kindlaksmääramiseks, otsustamiseks kuidas kinnisvarastrateegia omanikke rikkuse suurenemist mõjutab, on vaja leida väärtused ja meetodid kinnisvara hindamiseks ettevõtte strateegia ja selle lahutamatu osa - kinnisvarastrateegia - otstarbel.

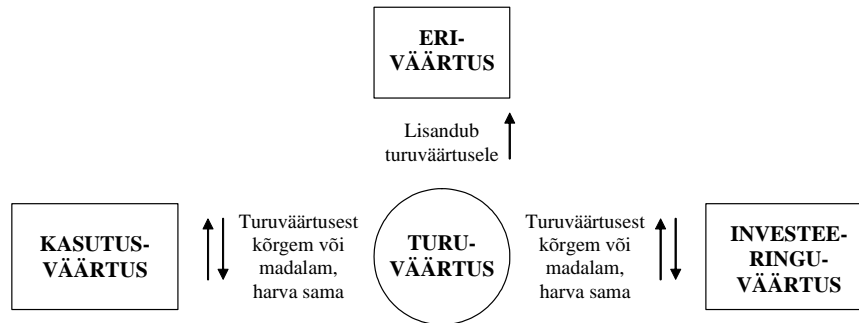
## 2. Väärtuse liigid

Kinnisvara puhul on kasutusel mitmed erinevad väärtuse mõisted. Vastavalt rahvusvahelistele hindamisstandarditele (*IVS – International Valuation Standards*) on põhiliseks väärtuse liigiks turuväärtus (*Market Value*), mis arvestab parima kasutuse (*highest and best use*) printsiipi ja mida võib seetõttu tinglikult nimetada ka objektiivseks väärtuseks ning pidada adekvaatseimaks väärtuse mõõdupuuks.

Kõik ülejäänud hindamisel kasutatavad alused on käsitletavad mitte-turuväärtusena ja on rohkem või vähem seotud konkreetse subjektiga. Levinuimateks mitte-turuväärtuse liikideks varade hindamise praktikas on investeringuväärtus (*Investment value*) ja kasutusväärtus (*Value in Use*), mis on mõlemad seotud konkreetse kasutuse või kasutajaga. Investeringuväärtus on abiks erinevate investeringualternatiivide võrdlemisel, kasutusväärtus peegeldab varade kasutuse efektiivsust. Konkreetse kinnisvara investeringuväärtus ja kasutusväärtus võivad olla turuväärtusest kõrgemad või madalamad, või – juhuslikult, sellega ka kokku langeda. Eraldi väärtuse liigiks on eriväärtus (*Special Value*), mis võib lisanduda

turväärtusele seoses mõne konkreetse objekti või subjekti erihuvidega konkreetse vara suhtes.

Joonis 1: Turuväärtus ja konkreetse kasutajaga (kasutusega) seotud mitteturuväärtused.



Tegutseva ettevõtte väärtuse (*Going Concern Value*) ja kinnisvara turuväärtuse kõrvutamine on vajalik kõikide ettevõtte strateegiat kujundades, eriti oluline on see aga ettevõtluse puhul, kus kinnisvara (asukoha) tähtsus on märkimisväärne, näiteks hotellid, tanklad, restoranid.

Finantsaruandluses on kinnisvara väärtusega seondult kasutusel ka termin õiglane väärtus (*Fair Value*), milleks maa ja hoonete puhul on tavaliselt nende turuväärtus. Kuid tegemist ei ole siiski sünonüümidega: õiglane väärtus ja turuväärtus võivad olla võrdsed, kui õiglane väärtus vastab kõikidele turuväärtuse tingimustele. Tavaliselt see nii on ja seega ongi sageli kinnisvara õiglane väärtus selle turuväärtus. Siiski on õiglase väärtuse mõiste turuväärtuse mõistest laiem: turuväärtus on seotud ainult varaga, st ei arvesta selle kasutajaga, kuid õiglane väärtus hõlmab ka vara teeninduspotentsiaali konkreetse ettevõtte jaoks. Õiglane väärtus ja kasutusväärtus ei ole samuti sünonüümid. Õiglane väärtus on seotud turuga ja arvestab turuosaliste hinnanguid vara väärtusesse, kasutusväärtus seevastu peegeldab konkreetse kasutaja suhtumist ja ettevõttega seotud tegureid. Näiteks ei arvesta õiglane väärtus lisandväärtust konkreetse portfelli varade hajutamisest, sünergiat investee-ringuvarade ja muude varade vahel, konkreetse omanikuga seotud õigusi, kohustusi, maksusoodustusi.

Nagu eespool juba öeldud, on põhiliseks väärtuse liigiks turuväärtus, mis peegeldab ettevõtte varade väärtust objektiivselt, st kinnisvaraturu seisukohast. Eriti oluline on adekvaatne turuväärtuse hinnang tegevusväliste varade (põhitegevuseks mittevajalikud varad ja investeeringud) jaoks, kuna tegemist on potentsiaalselt realiseerivate varadega. Ettevõtte tegevusvarade puhul on ettevõtte strateegia seisukohast olulised nii vara kasulikkus ettevõttele (mitte-turuväärtused) kui turu hinnang vara väärtusele (turuväärtus).

### 3. Hindamiseetodid

Kinnisvara hindamisel on kasutusel kolm põhimeetodit: turutehingute võrdluse meetod (*Sales Comparison Approach*), tulumeetod (*Income Approach*) ja kulumeetod (*Cost Approach*). Hindamiseetodi(te) valik ja rakendamine sõltub hinnatava väärtuse liigist, turu ja varaga seotud tingimustest, kasutada olevatest andmetest.

Turuväärtuse hindamiseks on sobivaim turutehingute võrdluse meetod, millega hinnatava objekti väärtus leitakse sarnaste objektidega toiminud tehingute analüüsimisel. Äri- ja tootmispindade hindamise praktikas ei ole turutehingute võrdluse meetodi rakendamine sageli võimalik piisava hulga võrdlustehingute puudumise tõttu. Seetõttu kasutatakse turuväärtuse määramiseks enamasti tulumeetodit, sõltuvalt lähteandmetest leitakse väärtus kas tulude kapitaliseerimisel või puhastulu diskonteerimisel. Siinkohal on oluline rõhutada, et turuväärtuse hindamisel ei kasutata mitte objekti tegelike rahavoogude andmeid, vaid arvestuslikke näitajaid - hindamiseks vajalikud lähteandmed (tulumäärad, rendid jms) tuletatakse turult, st leitakse võrreldavate objektide analüüsimisel.

Kulumeetod on turuväärtuse määramiseks kõige vähem sobivam, või täpne olles - üldse mitte sobiv. Jääkasendusmaksumuse (*Depreciated Replacement Cost - DRC*) hinnang ühendab turu ja mitte-turu elemente ning selle kaudu leitud väärtust ei saa lugeda turuväärtuseks. Tegemist on alternatiivse meetodiga, mis tugineb maksumuse ja kasulikkuse põhimõtetele, seda kasutatakse sageli juhtudel kui turuväärtus ei ole leitav, nt kui puuduvad turuandmed ja ainsaks alternatiiviks on samaväärse vara soetamine või rajamine.

Üldistatult võib öelda, et põhinedes turuinformatsioonil on iga meetod võrdlev meetod ja selliselt leitud tulemus kajastab (rohkem või vähem täpselt) turu hinnangut vara väärtusele. Turuväärtuse hindamise erinevate meetodite ja protseduuride rakendamise määrab viis, kuidas kinnisvaraga vabal turul kõige tõenäolisemalt kaubeldakse. Näiteks on kesklinna piirkonnas asuva äriobjekti turuväärtuse määramiseks sobivaim tulumeetod, kuna tegemist on eelkõige rendi-, mitte müügiobjektiga. Äärelinna kehvast kvaliteedist objektidel on seevastu eelistatum turutehingute võrdluse meetod, kuna selliseid objekte pigem müüakse kui renditakse. Eriotstarbeliste tootmisobjektide puhul ei ole turuväärtuse hindamine üldse võimalik, kuna nendega tavaliselt turutingimustes ei kaubelda ja seetõttu on turuväärtuse leidmiseks turuandmeid vähe või need puuduvad üldse. Sobivaimaks lahenduseks on jääkasendusmaksumuse hinnang, mis peegeldab kõige paremini turu käitumist (maa ostmine ja sellele sobiva hoonestuse ehitamine). Eraldi küsimus on ärilise potentsiaaliga kinnisvarade (n tankla) turuväärtuse määramine, kuna sellised varad müüakse sageli tegutseva ettevõtte koosseisus ning kinnisvara (asukoha) väärtuse eristamine tervikettevõtte väärtusest on probleematuiline kui mitte võimatu.

#### 4. Osta või rentida kinnisvara?

Otsides oma tegevuseks sobivat pinda, tuleb ettevõtte juhtkonnal langetada põhimõtteline otsus: kas vajalik pind osta või rentida. Alternatiiviks on ka konkreetse ettevõtte vajadustele vastava kinnisvara ehitamine, kuid käesolevas artiklis analüüsitakse otsust: omada või mitte omada. Kindlat ja alati kehtivat vastust nimetatud küsimusele ei ole. Ostu/rendi küsimust tuleks vaadelda nii emotsionaalsest küljest kui ka finantsilisest küljest. Kuigi ettevõtte peaesmärk on omanike tulu maksimeerimine, ei tohi probleemi emotsionaalset külge alahinnata. On ettevõtte omanikke, kellele on kinnisvara omamine prestiiži küsimus: omanikustaatus on näitaja omaette. Samas mõjutab see teatud tegevusaladel kindlasti mingil määral ka kliente – ettevõtte, mis omab kinnisvara, võib tunduda stabiilsem ja seeläbi ka usaldusväärsem.

Kinnisvara omamise korral saab ettevõtte vajadusel kiiresti teha ka vajalikke ümberkorraldusi/-ehitusi, muutmaks pinda töötaja ja/või kliendisõbralikumaks. Rendipinna puhul oleneb võimalike ümberehituste teostamine omaniku/haldaja paindlikkusest. Samuti on omanikul võimalik oma ettevõtte tegevuseks mittevajalik osa pinnast välja rentida ja seeläbi kinnisvara tulu tootma panna. Kinnisvarainvesteering on enamasti madalama tootlusega kui näiteks investeeringud väärtpaperitesse, kuid ka madalama riskitasemega. Omatavat kinnisvara saab kasutada ka panglaenude tagatisena. Samuti arvestatakse kinnisvaralt kui põhivaralt raamatupidamislikku amortisatsiooni, mille võrra tuleb tasuda vähem ettevõtte tulumaksu.

Kinnisvara omamise üheks peamiseks puuduseks võib pidada tema suhteliselt madalat likviidsust, võrreldes teiste investeeringuliikidega (nt väärtpaperid). Kui ettevõttel läheb kiiresti vaja vabu rahalisi vahendeid, võib kinnisvara müügiperiood liiga pikaks osutuda või tuleb kinnisvara müüa kiirmüügihinnaga – st alla tema tegeliku turuväärtuse, mis oleks saavutatav piisavalt pika müügiperioodi korral. Samuti sõltub kinnisvara müügi kiirus ning saadav hind ka kinnisvaratsükli hetkeseisust. Seetõttu tuleb enne kinnisvara ostmist põhjalikult kaaluda, kui palju omavahendeid on võimalik kinnisvara alla “kinni panna” ning kui palju ja millistel tingimustel tasub võtta laenu.

Üheks probleemiks kinnisvara omamise juures on ka asjaolu, et ettevõttel tuleb oma põhitegevuse kõrval tegeleda ka kinnisvara haldamisega. Sellisel juhul on otstarbekas palgata haldusfirma, kes tegeleks haldamis- ja hooldamisküsimustega. Haldusfirma teenuste kasutamisega seonduvad küll kulud, kuid võib olla kindel, et haldusküsimustega tegelevad oma ala spetsialistid ning omanik ei pea haldamisele aega kulutama, mille puhul võib kannatada põhitegevus. Samuti võib ühe kinnisvara ise haldamine osutuda kallimaks kui haldusettevõttega lepingu sõlmimine, kuna haldusettevõtetel on sageli kokkuleppeid näiteks odavamate hooldusteenuste saamise osas.

Siinkohal võiks välja tuua ühe rentimise eelise: rentnik ei pea tegelema haldusküsimustega. Samas ei pruugi halduskulud ning nende võimaliku suurenemise risk alati omaniku kanda jääda. Rendilepingu sõlmimisel lepivad osapooled – st omanik ja rentnik – kokku, millised kulud sisalduvad rendis ning millised tuleb rentnikul eraldi tasuda. Brutorendi puhul maksab rentnik iga kuu kindla summa, millest omanik maksab kõik kulud. Sellised juhul võtab teenutse kallinemise riski enda peale kinnisvara omanik. Netorendi korral maksab rentnik iga kuu kindla summa, millest tasutakse osad kulud ja millele lisaks maksab rentnik otse vastavalt oma tegelikule tarbimisele teenuste müüjatele vahendatud teenuste eest. Sellisel juhul võtab kas kõik või osa riski teenuste kallinemise puhul enda kanda rentnik.

Rentimise korral on kergem vajaduse tekkimisel pinda vahetada. Kui pinna suurus ja/või kvaliteet ei vasta enam ettevõtte nõuetele, ei pea ettevõtte hakkama tegelema kinnisvara müügiga, vaid võib rendipinda vahetada. Loomulikult võib ka uue sobiva rendipinna leidmine aega võtta, kuid on kindlasti vähem komplitseeritud ja aeganõudev kui ühe kinnisvara müümine ja uue ostmine. Samas tuleb arvestada ka võimalikke rendilepingu ennetähtaegsel lõpetamise probleeme. Rentimise korral ei tule ka võtta pangalaenu ega investeerida pikaajaliselt omavahendeid.

Otsuse juurde, kas osta või rentida, kuulub kindlasti põhjalik investeeingu analüüs. Finantsmajanduslik otsus tuleb teha, võrreldes mõlema alternatiivi investeeingu tasuvuskriteeriume ning leides rentimise puhaseelise (*NAL – net advantage of lease*). Puhtrahanduslikust seisukohast vaadates, jättes kõrvale kõik muud eelised ja puudused, tuleks kinnisvara rentida positiivse rentimise puhaseelise korral ning osta negatiivse rentimise puhaseelise korral. Samuti võib otsuseid teha, näiteks võrreldes kummagi võimaluse kulude praegust väärtust. Kumma variandi kulude praegune väärtus on väiksem, see tuleks valida.

#### **Kasutatud kirjandus**

1. Aamer, A. Strateegiline juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus, Tartu, 1998.
2. International Valuation Standards 2000. International Valuation Standards Committee.
3. Roulac, Stephen E. Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy. Journal of Real Estate Research, Nos 1 / 2, 2001, pp.129-151.
4. Eesti Statistika aastaraamat 2001. Statistikaamet, 2002.

## Summary

### CORPORATE STRATEGY AND THE VALUE OF REAL ESTATE

Veronika Iisjan, Ene Kolbre, Signe Liiv  
Tallinn Technical University

In Estonia the development of entrepreneurship and real estate market has reached a level where it is essential to consider real estate strategy as an inseparable part of corporate strategy. Corporate strategy is targeted at consumers in order to obtain and keep clients; at employees in order to create favourable working conditions, to promote innovation and learning and thereby to increase productivity; at company's processes in order to guarantee their most efficient proceeding; and eventually at increasing owners' wealth. All those components are influenced in a very substantial way by the environment – the space where customers are communicated with, where employees operate and where production takes place. Buildings and land, which together constitute real estate, cannot nowadays be handled simply as the cost elements of business but as elements of the company's real estate strategy, inseparable from corporate strategy. Real estate strategies can be the following: to decrease expenses on space, to increase flexibility in order to satisfy the changing needs for space, to promote the marketing message and the sales process, to create the best working conditions for employees, to make the production and service process efficient, to promote management processes, to increase the value of real estate. The main business objective is to maximize owners' wealth. Thus, real estate strategy has to be aimed at the same goal. In order to decide how real estate strategy influences the increase of owners' wealth, types of value and valuation methods have to be chosen.

Different value terms are used in case of real estate. According to International Valuation Standards (IVS) the main type of value is market value that takes into account the highest and best use principle and can therefore be considered to be the most adequate measure of value. All the other bases of valuation are non-market values. The most important non-market values are investment value and value in use. It is important to distinguish market value of real estate from going-concern value and fair value. Three main methods are used in real estate valuation: sales comparison approach, income approach and cost approach. The choice and application of valuation method(s) depends on the type of value, on market and property conditions and on the available data.

The management of the company faces a question of whether to buy or to rent the necessary space. There is no generally valid answer. The problem has to be considered from the emotional as well as from the financial point of view. Both renting and buying have its positive and negative aspects. The decision process has to contain also a thorough investment analysis. Capital budgeting method indicators

(decision criteria) of the alternatives as well as the net advantage of lease (NAL) ought to be calculated.



# PIIRANGUTE TEOORIA RAKENDAMISE VÕIMALUSI JUHTIMISES

Kalev Kaarna, Mait Miljan  
Tartu Ülikool

## Sissejuhatus

Strateegiliste juhtimissüsteemide ja meetodite ühiseks eesmärgiks on aidata kogu organisatsioonil otsuste tegemisel keskenduda positiivsete rahavoogude suurendamisele põhitegevusest. Üheks uuemaks süsteemse juhtimise metodoloogiks on Dr. Goldratti poolt välja töötatud piirangute teooria (*Theory of Constraints*, edaspidi TOC). Dr. Goldratt on TOC vastandatud tegevuspõhisele kuluarvestusele (ABC) ja väitnud, et esimene annab juhtidele võimaluse võtta vastu palju kasumlikemaid otsuseid kui ABC. Vastusena rünnakule on Kaplan ja Cooper raamatus „Kulu ja tulemus“ leidnud, et TOC võib olla efektiivne operatiivsel tasandil, kuid strateegiliseks juhtimiseks see ei sobi. Käesoleva artikli eesmärgiks on kummutada mõningaid TOC kohta tekkinud müüte; näidata, millistes lühiajaliste otsuste puhul aitab TOC jõuda paremate tulemusteni ja kuidas TOC siiski saab kasutada strateegiliseks juhtimiseks.

## 1. Piirangute teooria põhimõtted

Piirangute teooria lähtub eeldusest, et kasumit taotlevate ettevõtte eesmärgiks on kasumlikkus – teenida raha praegu ja tulevikus. Ettevõtet vaadeldakse süsteemina ja raha genereerimist protsessina. Eeldatakse, et iga ettevõtte tegevustulemused on piiratud maksimaalselt ühe või kahe teguri poolt. Traditsiooniliselt näitlikustatakse seda eeldust süsteemi ja keti analoogiaga. Iga ettevõtet saab vaadelda kui omavahel seotud protsesside ahelat, mis muudab sisendid müügikõlblikeks toodeteks. Efektiivseim viis ahela tugevuse suurendamiseks on nõrgima lüli leidmine ja selle tugevdamine (Smith 2000, p. 32). Seega saab ettevõtte oma tegevustulemusi kiirelt ja märgatavalt parandada koondades oma pingutused ja ressursid kõige nõrgemale protsessile – piirangule.

Ühegi teise ressursi hulga suurendamine või protsessi efektiivistamine ei paranda ettevõtte tegevustulemusi ja on seega ebaotstarbekas. Näiteks oletame, et ettevõtte kasutab tootmiseks kaht masinat A ja B ning ettevõtte piiranguks on masin B. Ettevõttel on võimalik investeerida kas 100 000 krooni ja suurendada masina A tootlust 15% või investeerida 200 000, et suurendada masina B tootlust 10%. Niikaua, kui ettevõtte piiranguks on masin B, ei ole mingit mõtet investeerida masinasse A, sest see oleks vaid lisakulu ega suurendaks kasumit. Kuna ettevõtte tegevustulemuse määrab piirangu jõudlus, siis peavad kõik teised ressursid olema piirangule allutatud, et tagada viimase maksimaalne rakendus. See aga tähendab, et ressursid, mis on mitte-piirangud peavad varuvõimsuse tagamiseks olema alarakendatud so. peale piirangu ei tohi ühegi ressursi võimsust kasutada 100%. Siit tulenebki TOC suurim erinevus teistest juhtimissüsteemidest: TOC järgi ei ole kõik ressursid võrdsed. TOC eeldab, et ettevõtte on tasakaalustamata ja neid tuleb selliselt ka juhtida. Aitamaks vastu võtta ettevõtte eesmärgi täitmist tagavaid

otsuseid ja hindamaks, kui tulemuslikult ettevõtte oma üldist eesmärki täidab defineerib piirangute teooria kolm näitajat (Goldratt 1998, lk. 84–85):

1. Tulu (*Throughput*) on määr, millega ettevõtte genereerib raha müügi kaudu (Kuigi *throughput* on puht arvutuslikult jääktulu, siis on antud artiklis kasutatud “tulu” terminit, et oleks võimalik eristada Goldratti tulu ja traditsioonilist jääktulu. Vt. peatükki „2. Segadused piirangute teooria näitajatega“),
2. Laoseis/Investeeringud (*Inventory/Investments*, kirjanduses kasutatakse mõlemat varianti) on kogu raha, mis ettevõtte on investeerinud nende asjade ostmisesse, mida ta plaanib müüa,
3. Tegevuskulud (*Operating Expences*) on raha, mis süsteem kulutab selleks, et muuta laoseis tuluks.

Piirangute Teooria järgi on need kolm igapäevaotsustes kasutatavat näitajat piisavad, et luua side puhaskasumi ja ROIga (valemid 1 ja 2).

$$NP = T - OE \quad (1)$$

$$ROI = \frac{T - OE}{I} \quad (2)$$

kus:

T	– kogu tulu (kroonides)
OE	– kogu tegevuskulu (kroonides)
I	– kogu investeering (kroonides)
NP	– puhaskasum ( <i>net profit</i> )
ROI	– investeeringutasuvus

Nende kolme näitajaga saab mõõta iga otsuse mõju ettevõtte kasumile. Eesmärk ei ole parandada ühte kolmest näitajast eraldi, vaid kõiki kolme. Ideaaliks oleksid otsused, mis suurendaksid tulu, vähendades samal ajal investeeringuid ja tegevuskulusid. Olulisteks aspektideks nende näitajate kasutamisel on ka nende prioriteetsuse järjekord ja piirangutega arvestamine. Piirangute Teooria järgi on iga ettevõtte peamiseks eesmärgiks suurendada jääktulu, alles seejärel vähendada laoseisu ning siis vähendada üldkulusid. Tavaliselt on ettevõtetes prioriteetid vastupidi (Corbett 1998, lk. 146).

Eestis kasutab aastast 1999 neil kolmel näitajal põhinevat tulupõhist arvestust (*throughput accounting*) Kroonpress. Tulupõhine arvestuse puhul ei jaotata hinna saamiseks üldkulusid toodetele vaid otsestele muutuvkuludele (peamiselt materjalikulude) lisatakse tululisa, mis lähtub kliendi arusaamast toote väärtusele. Selle hinnangu andmine on müügimehe otsustada. Traditsioonilist omahinda ei arvutatagi. Kroonpressi peadirektori Andres Kulli sõnul lähtub tulupõhine hinna kujundus põhimõttest, et kui töö hind katab muutuvkulud, siis iga kroon üle muutuvkulude aitab katta püsikulud, iga kroon üle püsikulude on aga puhas kasum. Kuna Kroonpressi püsikulud olid 1998.a. pärast investeeringuid tootmisse kaetud vaid osaliselt, siis tuli saada turult kätte kõik potentsiaalsed tööd. Selleks rakendati

tulupõhist hinnakujundust, mis andis piisava paindlikkuse, et saada trükit väärtustavatelt klientidelt kõrget hinda ja vähe väärtustavatelt madalat so segmentida turgu, mitte ressursse (vt. alapunkti 6. TOC põhine strateegiline juhtimine). Tulupõhise hinnakujunduse juurutamiseks viidi sisse ka muid piirangute teooriast lähtuvaid töökorralduslikke muudatusi. Kokkuvõttes näeb Kroonpressi juhtkond just piirangute teooria rakendamises peamist põhjust, miks neil oli võimalik suurendada aastast 1998 aastaks 2001 nii käivet kui kasumit ümmarguselt 3,7 korda. (Kull 2002, lk. 57–59; Kroonpressi aastaaruanded).

## 2. Segadused piirangute teooria näitajatega

Vaatamata, näitajate vähesusele, on need põhjustanud palju eriarvamusi ja segadust. Järgnevalt käsitletakse mõningaid eriarvamusi tekitanud nüansse.

Tulu (T) Tulu on defineeritud kui määr millega ettevõtte genereerib raha müügi kaudu. Sõna „määr“ näitab, et tegemist on kindlas perioodis genereeritava rahaga. Fraas „müügi kaudu“ on definitsiooni lisatud tootmisettevõtete jaoks. Dr. Goldratti arvates mõtlevad paljud tootmisjuhid, et kui midagi on valmis toodetud, siis peaks selle ka tuluks lugema. Tulu tähendab siin aga uue raha ettevõttesse sisse toomist ja seega on lisatud „müügi kaudu“. (Goldratt 1990, lk. 19) Olulisimaks definitsiooni tõlgendamisel esilekerkinud probleemiks on tulu arvutamine. Tehniliselt on tulu müügihind miinus täielikult muutuvad kulud. Balderstone ja Keef jõudsid kirjanduse uurimise tulemusena kahe järelduseni:

- 1) Kirjanduses käsitletakse vildakalt sarnasusi ja erinevusi jääktulupõhise arvestuse (*throughput accounting*) ja tulupõhise arvestuse vahel.
- 2) Tulu ja jääktulu on väga sarnased kui mitte identsed.

Mitmed allikad defineerivad tulu valesti: müügi hind miinus materjalikulu. Otseste muutuvate tööjõukulude (*variable direct labour cost*) väljajätmise põhjusena toovad Balderstone ja Keef võimaluse, et Goldratti poolt tulu arvutamist illustreerivates näidetes ei ole muutuvaid otseseid tööjõukulusid. Kuna Goldratt arvab, et enamasti peetakse otsest tööjõudu muutuvaks kuluks, kuigi sageli ei sõltu tööliste palk toodetavast kogusest, siis püüab ta selget vahet sisse tuua ja ei räägi tööjõu kulust kui muutuvast. Seetõttu on jäänud mulje, et tulu arvutamisse ei kuulu mingil tingimusel otsene tööjõukulu. Kokkuvõttes leiavad Balderstone ja Keef, et tulu arvutamine on müügihind miinus täielikud muutuvkulud. Millised on muutuvad ja millised püsikulud tuleb iga juhtumi puhul eraldi otsustada.

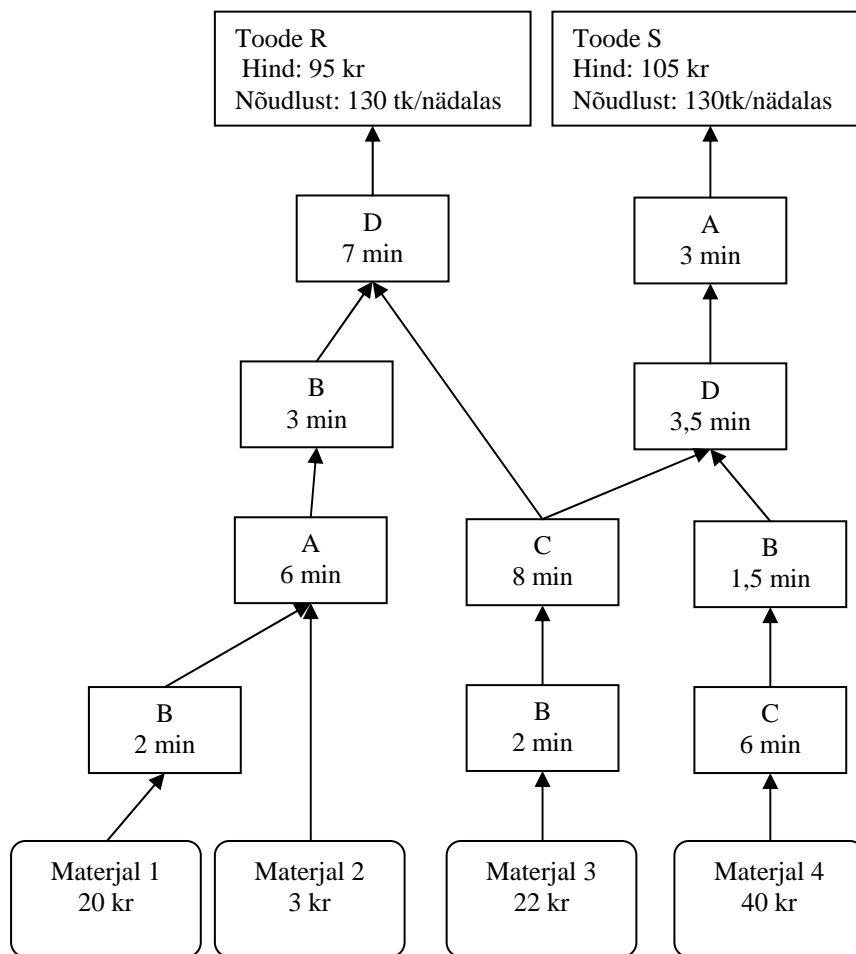
Schrageheimi (2001) järgi on täieliku muutuvkulu definitsioon järgmine: kulud, mis on vajalikud ühe täiendava ühiku (tootmiseks ja – *autorite märkus*) müügiks. Kui pole selge, kas täiendava ühiku tootmine tekitab vaatlusalust kulu (nt. palk), siis seda kulu ei arvestata tulu arvutamisel. Kui 100 000 täiendava ühiku tootmisel tekib täiendavaid kulusid, näiteks täiendavate vahetuste lisamine, siis on tegemist täiendava võimsuse ostmisega ja kulud lisatakse tegevuskuludele (OE). Kui lisavõimsust ostetakse pidevalt (ületunnid ja lisavahetused on norm), siis kuulub see tulu arvutamisse.

Tegevuskulud (OE) Millegipärast on kujunenud arvamus, et piirangute teooria järgi on tegevuskulud püsikulud. Tegelikult kuuluvad piirangute teooria järgi OE alla need kulud, mis ei ole täielikult muutuvad kulud. Kas nad on püsikulud või mitte, ei oma tähtsust (Corbett, lk. 32). See vahet tegemine muutub oluliseks kui käsitletakse pikas perspektiivis tehtavaid otsuseid. (vt. peatükki „4. Piiranguga arvestamine kui tootmisvõimsus muutub“ ja „5. Piiranguga arvestamine pikas perspektiivis“)

### **3. Piiranguga arvestamine juhtudel kui tootmisvõimsus ei muutu**

Piirangute teooria järgi on otsustamise puhul vaja lisaks neile kolmele näitajale jälgida ka otsuse mõju piirangule. Iseenesest ei ole ettevõtte sisemise piiranguga arvestamine juhtimisarvestuse jaoks uus kontseptsioon. Horngren raamatus „Sissejuhatus juhtimisarvestusse“ (Horngren 1993, lk. 26) defineeritakse juhtimisotsuste tegemiseks olulist informatsiooni järgmiselt: „Oluline informatsioon on prognoositud tulevased kulud ja käive, mis on eri alternatiivide korral erinevad. Piiratud ressursi olemasolu muudab aluseeldusi hindamaks tulevaseid kulusid ja käivet erinevate alternatiivide korral.“ Vaatamata sellele ei arvesta ka uued kontseptsioonid nagu tegevuspõhine kuluarvestus (ABC - *Activity Based Costing*), tegevuspõhine juhtimine (ABM - *Activity Based Management*) ja majandusliku väärtuse juhtimine (EVM - *Economic Value Management*) piiratud ressurssidega (Smith 2000, lk. x). Iseloomustamaks, kui oluline on otsustamisel arvestada piirangut, vaatleme järgmist näidet, mis on toodud T. Corbetti raamatus „Throughput Accounting“ (1998, lk. 82–92). Antud näiteks on tootmisvõimsus kindel ega muutu otsuste tagajärjel.

Ettevõtte toodab kahte toodet S ja R masinatega A, B, C, ja D kasutades materjale M1, M2, M3 ja M4 (vt. joonis 1). Igat masinat on vaid üks ning ühe ja sama masinaga tuleb tooret valmisprodukti saamiseks töödelda mitu korda. Kogu vajamineva materjali hinnaks on toote R puhul 45 krooni ja toote S puhul 42 krooni.



Joonis 1. Näidis-ettevõtte tootmisprotsess.

Tabelist 1 järeldub, et ettevõtte ei saa kogu turunõudlust rahuldada, sest masin C võimsus ei võimalda seda. Seega peab ettevõtte otsustama, kui palju millist toodet toota, et kasumit maksimeerida. Selleks leidmiseks tuleb arvutada iga toote kulu.

**Tabel 1. Toodete R ja S tootmiseks vajatav aeg (minut)**

Ressurss	R tootmiseks vajatav aeg		S tootmiseks vajatav aeg		Aeg 130 R ja 130 S tootmiseks		VA/KOA %
	Ühe ühiku tootmiseks	130 ühiku tootmiseks	Ühe ühiku tootmiseks	130 ühiku tootmiseks	Vajatav aeg (VA) kokku	Kasutada olev aeg (KOA)	
A	6	780	3	390	1170	2400	48,75
B	7	910	3,5	455	1365	2400	56,88
C	8	1040	14	1820	2860	2400	119,17
D	7	910	3,5	455	1365	2400	56,88
Kokku	28	3640	24	3120			

**Tabel 2. Tegevuskulude jagamine toodetele ABC järgi**

Tegevus	Tegevuse kulu	Kulu kandja	Kulu kandja maht	Kulu kandja määr
Tootmine	4730	Ressursi tund	160	29,5625
Kvaliteedikontroll	3024	Testimise tund	40	75,60
Transport	4246	Kilogramm	4000	1,0615
Kokku	12000			

ABC järgi, peab selleks jagama toodete vahel ka tootmistegevuste kulud. Vastavalt tegevustele leitakse kulu kandjad ja kulu kandja määrad, mille järgi kulud toodetele jagatakse (vt tabel 2).

**Tabel 3. Ühikukulu ABC järgi**

Kulu allikas	Kulu kandja	Kogused tootmiseks		Kulu kandja määr	R kulu, kr	S kulu, kr
		toode R	toode S			
Otsene materjalikulu					45	42
Tootmine	Ressursi tund	0,467	0,4	29,5625	13,81	11,83
Kvaliteedi testimine	Testimise tund	0,13	0,2	75,60	9,828	15,12
Transport	Kilogramm	10	2	1,0615	10,615	2,123
Kokku					79,253	71,073

Nagu näha tabelis 3 on ABC järgi kulukam toode R. Kuna toote R hind on madalam kui toote S oma (vastavalt 95 kr ja 105 kr), siis järeldub, et tuleks rahuldada toote S nõudlus ja ülejäänud võimsusega toota R-i. Samasugusele järeldusele jõutaks ka siis, kui toote hinnast oleks maha lahutatud vaid otsene materjalikulu. Tootes 130 ühikut S-i, jätab vabaks 580 minutit masina C aega, mis võimaldab toota 72 ühikut R-i.

**Tabel 4. Kasumit maksimeeriv tootekompleks ABC järgi**

Rahavood	72 toodet R	130 toodet S	Kokku
Käive	6840	13650	20490
Toormaterjali kulu	-3240	-5460	-8700
Brutokasum	3600	8190	11790
Tegevuskulud			-12000
Puhaskasum			-210

Lähtudes tabelis 4 toodud ABC analüüsist kannab ettevõtte kahjumit. Seega tuleks toota rohkem toodet S, et saada kasumit. Oletame, et toote S nõudlus suudetakse viia piirangu limiidini, mis teeb 171 ühikut S-i.

**Tabel 5. Ettevõtte kasum uutes tingimustes ABC järgi (kroonides)**

171 toodet S	Rahavood
Käive	17955
Toormaterjali kulu	-7182
Kogukasum	10773
Tegevuskulud	-12000
Puhaskasum	-1227

Nagu näha tabelist 5, suureneks sellisel korral kahjum veelgi. Vaatamata sellele, et valiti ABC järgi kasumlikum toode ja töötatakse täisvõimsusega. Põhjus sellisele tulemile on lihtne: otsustamisel ei arvestatud piiratud ressursiga. Järgnevalt vaatleme, millisele tulemusele viib Piirangute Teoorias lähtumine.

**Tabel 6. Toodete tulu piirangut arvestades**

Toode	Hind, kr	Täielikud muutuvkulud, kr	Tulu ühiku kohta, kr	Aeg ressursis minut	piiratud (APR),	tulu/APR.
R	95	45	50	8		6,25
S	105	42	63	14		4,5

Tabelist 6 lähtub, et piirangu kasutamise minuti kohta on kasumlikum toode R, mis toob ühe masina C minuti kohta sisse 6,25 kr tulu toote S 4,5 kr vastu. Tulemus on vastupidine ABC järgi leitud tasuvusega.

Maksimeerides toote R tootmist, jääb üle võimsust toota 97 ühikut S-i. Nagu selgub tabelist 7, saab ettevõtte sellise tootekompleksi korral 611 krooni kasumit erinevalt eelmise stsenaariumi järgi leitud kahjumile.

**Tabel 7. Kasumit maksimeeriv tootekompleks Piirangute Teooria järgi**

Toode	Toodetavad kogused, tk	Piirangu kasutamine, %	Kogu tulu toote kohta, kr	Tegevuskulud	Puhaskasum
Toode R	130	43,33%	6500		
Toode S	97	56,58%	6111		
Kokku		99,9%	12611	-12000	611

Kui nüüd õnnestub turundusjuhil tõsta toote R nõudlust masina C võimsuseni, siis suureneb kasum veelgi (vt. tabel 8).

**Tabel 8. Kasum uutel tingimustel Piirangute Teooria järgi otsustades**

Näitaja	Tootekompleks, tk	Piirangu kasutamine, %	Rahavood, kr
Toode R	300	100%	15000
Tegevuskulud			-12000
Puhaskasum			3000

Toodud näitest järeldub, et kulude jaotamine ja piiranguga mitte arvestamine võib viia ettevõttele väga kahjulike otsuste vastuvõtmiseni. Kuigi võib väita, et ABC järgi jõuti valele järeldusele seepärast, et kulukandjad olid valesti leitud, siis järeldub sellisest kriitikast, et ABC põhjal õigete otsuste tegemine on piiratud ressurside tingimustes keerukas. Kui nii, siis miks peaks otsustaja kasutama keerulisemat meetodit, kui on olemas võimalus saada õigeid vastuseid lihtsamalt ja kindlamalt.

#### 4. Piiranguga arvestamine kui tootmisvõimsus muutub

Schragenheim (2001) leiab, et isegi kui ettevõtte saab täiesti vabalt otsustada iga tellimuse puhul, kas seda võtta või mitte ja saab järjestada kõik potentsiaalsed tellimused lähtudes tulust piiranguühiku kohta (edaspidi T/CU – *throughput/constraint unit*), ei pruugi sellise järjestuse järgi tootmine kasumit maksimeerida. Põhjuseks on näitaja T/CU eeldused:

- 1) Ettevõttel on sisemine võimsuse piirang;
- 2) Käsitluse all olev otsus ei mõjuta piirangut.

Kui esimene eeldus ei kehti, on ettevõtte piiranguks turg ja T/CU on lõpmatus. Sellisel juhul soovitavad paljud eksperdid eelistada tellimust, mille tulu on suurem. Schragenheim leiab, et sellele soovitusel on kaks vastuväidet:

- 1) Kui müügimeeskond saab müüa oma töötaja jooksul ainult piiratud arvu tooteid, siis on tegemist ikkagi piiranguga ja prioriteedid tuleks paika panna sellest lähtuvalt.



- 2) Laiendades turgu tuleb arvestada tekkiva võimsuspiiranguga. Kui järgida T/CU põhimõtet, siis tuleks selgitada välja tulevane piirang (ressurss, mille varu on praegu kõige väiksem) ja sellest lähtuvalt reastada tellimused. Sellise järjestuse järgi tegutsemine võib aga tekitada võimsust ületava nõudluse hoopis mõnele teisele ressursile kui see, mis T/CU arvutamisel aluseks võeti.

Sellist situatsiooni iseloomustab tabel 9. Oletame, et ettevõttel tuleb valida, kas toota tellimus X või Y. Tulu ja ka sisendist A kui potentsiaalsest piirangust lähtuva T/CU näitaja järgi tuleks eelistada tellimust X. Samas aga muudaks tellimuse X vastuvõtmine piiranguks hoopis sisendi B. Sellisel juhul ei saa ettevõtte aga enam tagada juba olemasolevate tellimuste ja ka X õigeaegset täitmist. Või tuleb tähtaegadest kinnipidamiseks osta sisse täiendavat võimsust, mis kindlasti muudab tellimuse tasuvust.

**Tabel 9. T/CU probleeme iseloomustav situatsioon**

	Olemas-olevad ressursid	Tellimus X	Tellimus Y	Ressursikasutus X puhul	Ressursikasutus Y puhul
Sisend A	10	2	5	20%	50%
Sisend B	20	30	15	150%	75%
Sisend C	150	40	50	27%	33%
Tulu		60	50		
T/CU (praeguse piirangu järgi)		30	10		

Allikas: Autorite koostatud.

Lahendusena soovib Shragenheim (2001) arvutada  $\Delta T$ - $\Delta OE$ , kus  $\Delta T$  ja  $\Delta OE$  on vaatlusalusest otsusest tulenevad muutused tulus ja tegevuskuludes. Kasutades muutuste vahet, arvestatakse nii piirangu liikumisega kui täiendavate kulutustega so. nii otsuste kui kaudsete mõjudega. Tulu muutus tuleneb kolmest allikast:

- 1) Otsene tulu muutus vaatlusalusest otsusest (nt. müügi kasv).
- 2) Võimalikud kahjud võimsuse puudumisest. Kuna ressurss, mis kaotab varuvõimsuse, ei saa korralikult toetada piirangu(te) tööd, ei pruugi ettevõtte pärast otsuse rakendamist suuta endist või uut piirangut juhtida.
- 3) Tellimuste vahelised seosed. Ühe tellimuse vastuvõtmine võib tuua tulevikus suure tõenäosusega kaasa täiendavat müüki või tellimusest loobumine võib tulevast müüki vähendada.

Selleks, et teha otsuseid tulevikku suhtes ja määrata, millised tooted on kõige tulusamad ning seetõttu milliste toodete tootmisele tuleks keskenduda, peab Schragenheim (2001) vajalikuks toote täpsemat defineerimist. Tootmise seisukohalt moodustavad toote materjalikulud ja tootmisprotsess. Turunduse või müügiosakond vaatab tootele kui täiskomplektile asjadest ja teenustest, mida müüakse konkreetse hinna eest. Et eristada turunduslikku tootedefinitsiooni, soovib Schragenheim (2001) eraldi mõiste. Tema pakub *t-generator*. Eesti keeles võiks see olla tulur,

tululooja või tulutootja. Antud töös kasutatakse tulutootjat. Tulutootja tähistab ühte müüki, mille käigus toode koos kõige juurdekuuluvaga (pakend, teenused jms.) müüdi konkreetsel turul konkreetse hinna eest. Seega on ühe raamatu müük poes 100.- eest, müük internetis koos kohaleviimisega 140.- eest ja 500 raamatu müük 3500.- eest hulgemüüjale kolm erinevat tulutootjat. Vaatamata sellele, et toode on üks ja seesama – raamat. Seega tuleb otsuste tegemisel arvestada kõigi tulutootjatega, mille tellimusi hetkel täidetakse, otsuse mõjuga piirangule ja teistele ressurssidele, tulule, laoseisule ja tegevuskuludele. Õnneks ei tule iga otsuse tegemisel arvestada kõigi ressursside koormatusega. Informatsiooni on vaja vaid selliste ressursside kohta, mis tootmismahude olulisel suurenemisel võiksid kaotada oma võimsusvaru. Selliseid ressursse ei saa olla palju. Hoopis keerulisem on määrata lubatavat koormatus ja võimsuse varu. Schragenheim (2001) soovib hoida piirangu koormatust kuskil 90–100% vahel. Kunagi ei tohiks piirangut aga 100% koormata, sest siis kaob paindlikkus ja ootamatused võivad kergelt kogu tootmise segi lüüa. Raske on aga leida vastust küsimusele kui palju tohib olla koormatud piirangust järgmine ressurss (see mille koormatus on suurim piirangu järel). Konkreetse valemi leidmine selleks on liialt keerukas. Siiski saab paika panna ühe koormatuse määramist lihtsustava reegli: piirangule koormatuselt järgnev ressurss peab olema vähem koormatud kui piirang. Kui palju, sõltub tootmisprotsessist.

Kokkuvõttes on piirangute teooria järgi otsuste tegemiseks vaja järgnevat informatsiooni (Schragenheim 2001):

- 1) Praeguste müügitehingute ja lähiajal teostuvate tehingute nimekiri;
  - Nimekiri peab olema grupeeritud tulutootjate järgi;
  - Iga toote kohta peavad teada olema täielikud muutuvkulud;
  - Eelnevalt tulenevalt peab olema arvatud tulu iga tulutootja kohta;
- 2) Nimekiri toodetest ja teenustest tootmise seisukohast;
  - Täielikud muutuvkulud iga toote- või teenuseühiku kohta;
- 3) Nimekiri kriitilistest ressurssidest (vaid need, mis suure tõenäosusega võivad muutuda suurema tellimuse korral piiranguks);
  - Iga ressursi kohta suhteline võimsuskulu iga toote tootmisel;
  - Võimalused tootmisvõimsuse suurendamiseks ja vähendamiseks. Iga võimaluse puhul peab olema teada minimaalne võimalik lisatav kogus ja selle kulu (nt. ületunnid või uus töötaja);
  - Olemasolev kuine võimsus iga ressursi kohta;
- 4) Kasutaja poolt defineeritud muutujad;
  - Maksimaalne piirangu koormatus, mida ettevõtte saab probleemideta hoida;
  - Maksimaalne koormatus teistele ressurssidele, mida ettevõtte saab probleemideta hoida.

Lähtudes nendest sisenditest saab  $\Delta T - \Delta OE$  piisava täpsusega arvutada iga turuvõimaluse jaoks. Kui andmed on sisestatud arvutisse ja algoritmide abil arvutatakse praegune koormatus, siis saab otsustaja uue tellimuse lisamisel näha, kas tellimus on teostatav või tuleb loobuda mõnest tellimusest. Kuigi tarkvara poolt pakutud lahendused ei pruugi täies mahus teostatavad olla (nt. ei saa vähendada tulutootja müüki poole võrra kui tegemist on ühe tellimusega), kuid ülekoormatuse riskid ja mõned potentsiaalsed võimalused näitab see ära.

Tulutootjatel vahet tegemine muutub eriti oluliseks strateegilise juhtimise puhul, mida käsitletakse alapunktis “6. TOC põhine strateegiline juhtimine”.

## 5. Piirangute juhtimine pikas perspektiivis

Suurim kriitika piirangute teooriale on et viimane on keskendunud lühiajalisele perspektiivile. Tsiteerides Kaplani ja Cooperi raamatut „Cost and Effect...“: “TOC...on veenev ja loogiliselt korrektne arvestades probleemi, mille lahendamiseks see on loodud. Selleks probleemiks on kuidas maksimeerida tulu (jääktulu) kui organisatsiooni varud on piiratud ja kui kulutused järgnevatks perioodiks – peale kulutuste materjalile – on juba tehtud, hinnad on määratud ja klientide tellimused vastu võetud (lk. 132). Me ei väida, et eeldused, millel TOC põhineb on valed. Nad on suurepärased reaalsuse lihtsustused lahendamaks probleemi, milleks TOC on loodud: lühiajalise tootemixi koostamine ja pudelikaeltest ressursside planeerimine.”

Nagu eelmises alapunktis järeldub, ei ole kriitika tegevuskulude muutumatuse kohta põhjendatud ja seega saab TOC kasutada ka otsuste puhul, kus tegevuskulud muutuvad. Kuid kas see on piisav, et võtta TOC põhjal vastu pikema perioodi otsuseid? Nagu Kaplan ja Cooper oma raamatus õigesti märgivad on kõik kulud pikas perspektiivis muutuvad ja ettevõtte piirang liigub ühest kohast teise. Kui ettevõtte ei tea, kus strateegilise otsuse puhul piirang asub ja puudub oskus selle asukohta käsiioleva otsuse ajaperioodist lähtudes kindlaks teha, siis muutuvad ettevõtte jaoks kõik ressursid võrdselt tähtsaks. Kuna kõik on võrdselt tähtis, siis ei ole ka vahet, millesse investeerida, sest iga parendus tõstab kogu ettevõtte tegevustulemusi ja kasumit. Sel juhul on ettevõtte juhid olukorras, kus ABC eeldus ressursside võrdsuse kohta justkui kehtiks (ei ole vaja piiranguga arvestada) ja tundub loogiline ABC kasutamine pikaajaliste otsuste vastuvõtmiseks. Probleem on aga selles, et ka pikas perspektiivis jääb ettevõtte süsteemiks ja sestap limiteerib selle tegevustulemusi igal ajahetkel üks või kaks konkreetset piirangut. Seega, kui otsustatakse ilma piirangut teadmata, sõltub otsuse edu sellest, kas saadakse piirangule pihta või mitte. Kuna usutakse, et käibe suurendamiseks pikas perspektiivis tuleb tõsta tootmisvõimsust (suurendada üldkulusid), siis üsna paljudel juhtudel kulutatakse asjata (ei saada piirangule pihta, kuna ei teata, kus see on). Tihti investeeritakse lisavõimsusesse ka eesmärgiga tekitada nõudlust (nt. pakkuda uusi tooteid) või investeeritakse lisavõimsusesse nõudluse tipul. Esimesel juhul võib piirang olla vabalt ettevõtte turundustegevuses ja lisavõimsuse ostmine ei lahenda probleemi turunduses. Teisel juhul on üsna tõenäoline, et nõudlus varem või hiljem langeb (piirang liigub ettevõtte seest turule). Mõlemal juhul on tulemuseks, et ettevõtte sissetulekute suurenemine ei vasta ootustele ja võimsust on üleliia (üldkulud on liiga suured). Üsna tõenäoline on, et vastu ootusi saabunud nõudluse langusele ei suudeta reageerida puuduva nõudluse tekitamisega ja on üsna loogiline, et otsustatakse lisavõimsust kärpida (üldkulusid vähendada). Kui ettevõtte ei suuda piiranguid pikas perspektiivis juhtida ja järgib kirjeldatud katse-eksitusmeetodid, siis on üldkulud pikemas perspektiivis kui aasta või paar vägagi muutuvad kulud. See ei ole aga kuigi efektiivne ressursi kasutus.

Loomulikult ei kehti ülaltoodu kõigi ettevõtete kohta, sest väga paljudel juhtidel on kujunenud üsna hea vaist oma piirangute suhtes ja nad saavad piirangule pihta üsna suure tõenäosusega. Kuid ikkagi oleks paljudele juhtidele abiks, kui neil oleks võimalus juhtida piirangut ka pikas perspektiivis ja teada, kuhu piirang pärast praeguse kaotamist liigub. Kuiigi neid on vähe käsitletud, sisaldab TOC ka põhimõtteid piirangute strateegiliseks juhtimiseks.

## 6. TOC põhine strateegiline juhtimine

Ettevõtetel tuleb tuleviku kohta otsuseid vastu võtta juba täna: kui palju ja kuhu investeerida, milliste toodetega minna millisele turule jms eesmärgiga ennustada tulevast nõudlust. Tulevik on kõigi jaoks seotud suure hulga ebaselguse ja määramatusega. Traditsioonilisteks lahendusteks otsustamise probleemile määramatuse tingimustes on kas lühiajalisele perspektiivile keskendumine või prognoosimise täpsuse tõstmise üritamine. Esimese variandi puhul loobutakse pikaajalise planeerimise ja strateegilise juhtimisega tegelemisest, sest leitakse et õigesti planeerimise tõenäosus on kaduvväike ja reaalsus ei lähe plaanidega nagunii kokku. Ettevõtte tegevust ja tootmisvõimsust kohandatakse nõudlusega tagant järgi so. siis kui nõudlus on juba langenud või tõusnud. Teise variandi puhul juurutatakse statistilisi mudeleid, kasutatakse keerukat prognoosimistarkvara ja koostatakse võimalikult detailseid strateegilisi plaane, eesmärgiga kohandada ettevõtte võimsust nõudluse muutustega varem so. enne kui nõudlus langeb või tõuseb. Seega, kas kohandada ettevõtte võimsust pärast nõudluse muutust või püüda muutust ennetada. TOC lahendus on et ettevõttel tuleb luua olukord, kus tal ei ole vaja nõudluse muutust prognoosida ja selle järgi oma võimsust kohandada. Kuidas saaks üks ettevõtte endale midagi sellist luua? Vastus peitub TOC eeldustes pikaajalise edu kohta.

TOC eeldab, et ettevõtte pidevaks arenguks ja tegevustulemuste parandamiseks on vaja, lisaks piirangute pidevale juhtimisele, tagada klientide rahulolu ning töötajate turvalisus ja rahulolu nii lühikeses kui pikas perspektiivis. Need on eeltingimused ettevõtte eesmärgi saavutamiseks st. neid ei tule maksimeerida, vaid hoida teatud piisavuse tasemel. Need kaks kliente ja töötajaid puudutavat tingimust annavad ka suuniseid ettevõtte strateegiliseks juhtimiseks ja prognoosidest sõltuvuse vähendamiseks.

- **Valmistu tööjõu ülejäägiks.** Üsna tavaline probleem ettevõtetes on, et pärast pingutatavat parendusprogrammi muutuvad osad töötajad üleliigseteks, sest neile ei ole tööd anda. Siit tuleneb ka dilemma: lasta nõ. üleliigset töötajad lahti või mitte. Ettevõtte tahaks töötajad lahti lasta, sest nad on üleliigne kulu ja võimsus. Nad ei aita enam kaasa kasumi loomisele ja toodavad vaid kulu. Teiselt poolt on just need inimesed, keda tahetakse lahti lasta, andnud suurima pingutuse. Kui nad ei oleks pingutanud parenduste juurutamiseks, siis ei oleks lisavõimsust tekkinud ja neid ei oleks põhjust lahti lasta. Samas ei saa ettevõtte koondada neid inimesi, kes kunagi parendustega välja ei tule, sest enamasti on need inimesed tööga ülekoormatud osakondadest, kuhu töötajaid juurde värvatakse mitte ei koondata. Koondades kõige usinamad uuendajad ja jättes tööle inimesed, kes teevad oma töö ära, kuid uuendusi

juurutada ei aita, oleks ettevõtte juhtkond justkui võtnud enda loosungiks „Muutuge hästi efektiivseks, et me saaksime pooled teist järgmise aasta jaanuariks koondada!“.

TOC järgi on sellise dilemma tekkimine selgeks märgiks, et piirang on liikunud turule so. nõudlus on väiksem kui võimsus. Sellises turupiirangus ei ole süüdi turundus, vaid tippjuhtkond. Ettevõtte juhtkond peab iga parendusprogrammi juurutamisel valmis olema lisavõimsuse tekkimiseks ja omama plaani, kuidas tekkivad võimsust rakendada. Viimane on küll palju raskem, kui inimeste koondamine, kuid tagab stabiilsema motivatsiooni ja kulude käitumise.

- **Kontrolli ettevõtte kasvu.** Ettevõtte peaks suurendama oma võimsust (töötajate arvu, masinaparki) täpselt niipalju, et piirang liiguks mujale (vt. järgmist punkti). Kui uusi töötajaid võetakse tööle mitte osakondade kaupa vaid ainult nii palju kui vaja liigse nõudluse rahuldamiseks või uue võimaluse ära kasutamiseks, siis ei teki ka vajadust inimesi lühiajalise nõudluse kadudes ka koondada. Mabin ja Balderstone leidsid oma rahvusvahelise kirjanduse uurimuse põhjal, et ligi 30-nd TOC rakendanud ettevõtet suutsid keskmiselt käivet ja kasumit tõsta 63% ilma tegevuskulusid suurendamata. Ka Eestis suutis üks tootmisettevõtte ilma masinavõimsusesse investeerimata ja lisa tööjõudu palkamata rohkem kui kahekordistada 10 miljonist käivet ja jõuda kahjumist 3 miljonilise kasumini. Teine Eesti ettevõtte suutis TOC põhimõtteid kasutades jõuda 70 miljoniselt käibelt aastaga 90 miljonini kasvatades seejuures kasumit 46% ilma tegevuskulusid suurendamata. (Tirs 2002)

- **Suuna piirang juhitavasse kohta.** Kohaks, kus piirang on juhitav, on ettevõtte tootmis- või teenindusprotsess. Piirangu juhtimiseks määratakse koht tootmis- või teenindusprotsessis, kus soovitakse et piirang asuks ja hoitakse seda seal. Nii tagatakse, et ettevõtte ei peaks pidevalt allutama ennast eri osakondadele või protsessidele kus piirang parasjagu olema juhtub. Samuti hõlbustab piirangu hoidmine juhitavas kohas juhtkonna tööd ja otsustamist. Kui piiranguks on nõudlus, siis tuleb tõsta nõudlus tootmisvõimsusest suuremaks. TOC kasutab selleks „vastupandamatu pakkumise“ loomise tehnikaid. Lühidalt põhineb see eeldusel, et lisaks vajaduste rahuldamisele tekitavad tootjad-teenidajad oma klientidele ka märgatavaid probleeme, mis tulenevad ettevõtte tootmis- või teeninduspoliitikatest. Ettevõtted ei ole neid probleeme põhjustavaid poliitikaid loonud meelega vaid need on probleemseteks kujunenud olukorra muutudes (ettevõtte või klientide kasv, vajaduste muutumine jms.). Selgitades need probleemid välja ja luues pakkumise, mis aitab neid probleeme lahendada võimaldab ettevõttel luua unikaalse konkurentseelise. „Vastupandamatuid pakkumisi“ on konkurentidel raske järele teha, sest nende loomine nõuab paradigma muutust: ettevõtte juhtkonnal tuleb endale ja oma töötajatele tunnistada, et nad on aidanud kaasa klientide probleemide tekitamisele. Ei ole just palju juhte, kes suudaksid kõigi töötajate ees avalikult tunnistada, et nemad isiklikult on vastutavad probleemsete poliitikate järgimise eest. Kui ettevõtte on suutnud tõsta nõudluse suuremaks kui tootmisvõimsus, siis on ta soodsas positsioonis, kuna saab valida endale kliente, kes on talle kõige kasumlikumad.

- **Segmenteeri turge, mitte ressursse.** Tuntud tõde on, et erinevad kliendid väärtustavad ühte ja sama toodet erinevalt. Seega tuleks leida võimalus, kuidas erinevatele klientidele ühte ja sama toodet eri hinnaga müüa. Selle edukateks ja klassikalisteks näideteks on Intel (protsessorid) ja Nokia (mobiiltelefonid), kes müüvad ühte ja sama toodet eri funktsionaalsusastmega ja eri pakendis eri hinnatundlikkusega klientidele. Ja nad teevad seda nii, et eri segmendid ei tunne ennast diskrimineerituna ega tunne ennast puudutatuna hinnamuutustest teistes segmentides. Selline lähenemine aitab lahendada probleemi, et hinna kujundamisel pean lähtuma tootmise kulust, mis kliendile korda ei lähe.

- **Teeninda vastassuunas liikuvaid turge.** Selliselt saab turgu segmenteerida nii toodete, piirkondade kui klientide lõikes. Klassikaliseks näiteks on autod ja varuosad või majaehtus ja remont. Kui on majandusbuum, siis ostetakse uusi autosid ja ehitatakse maju. Kui on majanduslangus, siis remonditakse olemasolevaid autosid ja maju. Kui ettevõtte teenindab vastassuunas liikuvaid turge ja tal on võimalik valida, millist turgu mil määral teenindada, siis saab ta alati müüa suurema osa oma tootmisvõimsusest tõusva nõudlusega turul ja väiksema osa langeval turul. Eestis on turgude segmenteerimise ja vastassuunas liikuvate turgude teenindamise näiteks ettevõtte, mis toodab aknaid ja mööblit. Suvel saab ta kogu oma võimsust kasutada akende valmistamiseks, sest mööbli järele on nõudlus väike, ja talve seevastu suunata kõik mööblit valmistama, sest aknaid vahetavad vaid vähesed.

- **Ära vali monopoli.** Paljudel ettevõtetel on suur kiusatus võidelda mingitel turgudel välja monopol ja hävitada konkurendid täielikult. Selleks aga, et ettevõttel oleks võimalik teenindada vastassuunas liikuvaid turge ei tohi ta monopoliseerida. Lisaks tegevusvabadust piiravatele seadusandlikele piirangutele, tekib ka sõltuvus oma turust. Kui vihastad oma klientid välja, siis ei ole neil kuskile minna alternatiivset toodet ostma. Nad on sunnitud leppima monopolisti tootega või loobuma tarbimisest. Kuid mõlemal juhul jäävad nad endiselt ettevõtte peale negatiivselt meelestatuks. Selline situatsioon kahjustab kahtlemata monopoolse ettevõtte reputatsiooni ja üsna tõenäoliselt aitab kaasa konkurentsi tekkimisele. Samuti puudub monopoolsel ettevõttel võimalus loobuda suure osa turu teenindamisest kasumlikuma turu avanedes. TOC loogika ütleb, et igal ajahetkel peaks ettevõtte teenindama turgusid kasumlikkuse pingerea alusel: kõigepealt väga kasumlikud ja alles seejärel vähekasumlikud. Microsoft või Eesti Telefon ei saa endale lubada, et viivad eraklientide teenindamise miinimumini ja keskenduvad ainult äriklientidele, sest viimased moodustavad tõusva ja väga kasumliku turu.

### **Kokkuvõte**

Kiiresti muutavas maailmas on ettevõttele paremat oleviku ja tulevikku toovate otsuste vastuvõtmine muutunud üha keerukamaks. Üheks uueks juhtimisfilosoofiaks ja süsteemse juhtimise metodoloogiks, mis otsustamist hõlbustada püüab on piirangute teooria (*Theory of Constraints – TOC*). TOC looja Dr. Goldratt on seda vastandanud ABC põhisele juhtimisele ja väitnud, et TOC aitab viimasega võrreldes

vastu võtta tulemuslikkust enam parandavaid otsuseid. Kaplan ja Cooper on oma raamatus "Kulu ja tulemus" leidnud, et TOC võib küll sobida taktikalises tasandi otsuste vastuvõtmiseks, kuid strateegiliseks juhtimiseks see ei sobi.

Käesolevas artiklis tõestati näite varal, et piiratud ressursside tingimustes annab TOC rakendamine paremaid tulemusi kui ABC. Samuti näidati, et eeldused, mida Kaplan ja Cooper teevad TOC kohta ei pea paika ning TOC saab edukalt kasutada ka strateegiliste otsuste vastuvõtmiseks. Lisaks käsitleti lühidalt kuidas TOC aitab lahendada strateegilist dilemmat: järgida ebatäpseid prognoose tulevase nõudluse kohta või mitte. Traditsiooniliseks lahenduseks on ettevõtte (tootmis)võimsuse kohandamine nõudluse muutustele kas ennetavalt või alles pärast muutust. TOC lahendus on vähendada oluliselt ettevõtte sõltuvust prognoosidest ja nende täpsusest. Kokkuvõttelikult peavad ettevõtted prognoosidest sõltuvuse vähendamiseks looma olukorra, kus nemad saavad otsustada, kui palju oma tootmisvõimusest mingile järeldustele kinnitust tuleks põhjalikult uurida Eesti ettevõtteid, kes on TOC rakendanud, ja analüüsida, kas TOC on aidanud ettevõtetel ka pikemas perspektiivis kui üks aasta areneda ning edukaid otsuseid vastu võtta.

Antud artiklis toodu põhineb peamiselt teoreetilistele arutlustele, kuigi põhimõtete illustreerimiseks on viidatud ka Eesti ettevõtetele. Leidmaks artiklis toodud järeldustele kinnitust tuleks põhjalikult uurida Eesti ettevõtteid, kes on TOC rakendanud, ja analüüsida, kas TOC on aidanud ettevõtetel ka pikemas perspektiivis kui üks aasta areneda ning edukaid otsuseid vastu võtta.

### **Kasutatud kirjandus**

**Balderstone, S., Keef, S. P.** Exploding an Urban Myth. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants. October 1999, Vol. 77 Issue 9, pp. 26–27.

**Corbett, T.** Throughput Accounting. US: North River Press, 1998, pp. 174.

**Dettmer, H. W.** Constraint Management. US: Quality America, 2000. Chapter in the updated 2000 edition of T. Pyzdek "The Complete Guide to the CQM".

**Goldratt, E. M.** Eesmärk. Tallinn, 1998, 260 lk.

**Goldratt, E. M.** The Haystack Syndrom, Sifting Information Out of the Data Ocean. Croton-on-Hudson: North River Press, 1990, p. 19.

**Goldratt, R.** Nine Layers of Resistance. Ettekanne konverentsil TOC for Education. New-Mexico, 27. august 2000. Philip Bakkeri üleskirjutus.

**Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A.** Introduction to Management Accounting. 9th edition, US: Prentice Hall, 1993, pp. 648.

**Kaplan, R. S., Cooper, R.** Cost and Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

**Kull, A.** Piirangute teooriast kasumini. Pärnu Finantskonverents 2002 materjalid, lk. 57–59.

Kroonpressi aastaaruanded 1999–2001.

**Scheinkopf, L. J.** Thinking for a Change. Putting the TOC Thinking processes to Use. US: The St. Lucie Press, 1999, 255 pp.

- Schrageheim, E.** Management Dilemmas. The Theory of Constraints Approach to Problem Identification and Solutions. US: ST. Lucie Press, 1999, 209 pp.
- Schrageheim, E.** Throughput Based Decision Support. Copyright 2001. TOC Review. [<http://www.gsisys.com/articles/>] 10.05.2002.
- Smith, D.** The Measurement Nightmare. How the Theory of Constraints Can Resolve Conflicting Strategies, Policies, and Measures. US: St. Lucie Press/APICS Series of Constraints Management, 2000. pp. 184.
- Tirs, T.** Goldratt Baltic Network konsultant. Intervjuu. Üleskirjutus: Tartu 7. september 2002.

## Summary

### OPPORTUNITIES OF APPLYING THEORY OF CONSTRAINTS IN MANAGEMENT

Kalev Kaarna, Mait Miljan  
University of Tartu

The fast changing business world has made management job to make decisions improving the present and the future situation of the company very complicated. One of the new management philosophies is Theory of Constraints (TOC). Creator of TOC Dr. Goldratt has opposed TOC to ABC base management and claims that the first helps to make better decisions than the latter. Kaplan and Cooper have found in their book "Cost and Effect" that TOC might be suitable for short-term decision making, but is not appropriate for strategic management.

Present article proves using an example of fictional company, that if resources are limited TOC gives better solution than ABC. Some of the assumptions Kaplan and Cooper presented in their book are also invalidated and it is shown how TOC could be successfully used for strategic management.

In addition TOC solution to classical strategic dilemma "make decisions based on inaccurate prognosis or not" is presented. Traditional solution to the dilemma is to adjust company's capacity according to the changes in the demand either before the change or after. TOC solution is to decrease significantly the dependence of decisions on prognosis and prognosis accuracy. In order to decrease the dependence a company has to create the situation where management can choose selling terms of company's capacity: on what markets and how much of it. This way a company can always sell most of its capacity to growing markets and only small part of it has to be sold on decreasing markets. To achieve it a company has to manage its constraints, follow controlled growth and segment its markets not resources. Further more, markets served should be moving in opposite directions.

This article is mainly based on theoretical analysis although some Estonian TOC implementations are briefly described to illustrate the concepts. For finding more proof to the principles presented in the article a research of Estonian TOC implementors should be undertaken.



# KOMPLEKSANALÜÜSI METOODIKA RAKENDAMINE ETTEVÕTTE HUVIGRUPPIDE EESMÄRKIDE TÄIDETUSE HINDAMISEKS

Helje Kaldaru, Katrin Tamm  
Tartu Ülikool

## Sissejuhatus

Eesti tööstusettevõtete jaoks on üheks suurimaks probleemiks madal tootlikkus ja vähene efektiivsus. See võib olla tingitud erinevatest põhjustest, kuid üheks olulisemaks on kindlasti puudused ettevõtete juhtimises. Sageli lähtutakse tegevuse kavandamisel üksnes omaniku huvist, võttes tegutsemise peamiseks eesmärgiks kasumi (s.t. omanikutulu) suurendamise. Samal ajal jäetakse suhteliselt tahaplaanile teiste ettevõttega seotud huvitatud osapoolte ehk ettevõtte huvigruppide eesmärgid.

Euroopa Liidu riikides on juba aastakümneid tagasi jõutud arusaamisele, et püüd kõikide huvigruppide eesmärkide võimalikult ühtlasele täitmisele toob kaasa kõigi ettevõttega seotud gruppide rahulolu ning võimaldab seeläbi suurendada ettevõtte väärtust. Mitmete Euroopa Liidu riikide seadustes on tehtud muudatusi, mis võimaldavad ettevõtetel paremini arvestada erinevate huvigruppide huve. Seega seisavad ka peatselt EL-iga ühinema hakkavate riikide ettevõtjad silmitsi vajadusega taolist lähenemist aktsepteerida ning realselt rakendada hakata. Kindlasti on Eestis juba praegu ettevõtteid, kus eespool kirjeldatud juhtimis põhimõtteid kasutatakse, eriti arvestades viimaste aastate jooksul riiki sisse tulnud otseste välisinvesteeringute märkimisväärset mahtu. Otsesed välisinvesteeringud on tõenäoliselt üheks olulisemaks vahendiks uudsete juhtimis põhimõtete rakendamisel Eestis, kuivõrd investeeringutega kaasneb lisaks tootmiseks ja müügiks vajaliku oskusteabe ning tehnoloogia ülekandumisele ka juhtimiskogemuste ülekanne.

Käesoleva artikli eesmärgiks on võrdlevalt analüüsida kompleksanalüüsi metoodikat kasutades ettevõtte huvigruppide eesmärkide täidetust kohalikus ja välismaises omandis olevates Eesti töötleva tööstuse ettevõtetes. Analüüsi aluseks võetakse Eesti Statistikaameti paneeländmed, mis hõlmavad töötleva tööstuse ettevõtete bilansi ja kasumiaruande näitajaid perioodil 1996–1999. Analüüsi läbiviimiseks kasutatakse efektiivsuse hindamise suhtarve A.Šeremeti ja U.Mereste poolt välja töötatud kompleksmeetodi abil. Artiklis võetakse vaatluse alla viis olulisemat ettevõtte huvigruppi: omanikud, juhtkond, töötajad, kreditorid ja ühiskond. Analüüsist on andmete puudumise tõttu välja jäänud kliendid, hankijad ja valitsus, kelle huvide arvestamine ei ole tegelikkuses kaugeltki mitte vähetahtis. Esmalt tuuakse välja teoreetilised alused huvigruppide eesmärkide määratlemiseks, vaadeldakse nende täidetuse hindamise võimalusi efektiivsusnäitajatega ning antakse ülevaade empiirilise analüüsi tulemustest.

## Huvigruppide teooria põhiseisukohad

Huvigruppide teooria (*stakeholder theory*) areng sai alguse R.E.Freemani 1984. aastal avaldatud tööst “*Strategic management: A stakeholder approach*”, millele tuginevad mitmed hilisemad valdkonna artiklid. Freeman käsitleb huvigruppide

ettevõttega seotud üksikisikuid või nende gruppe, mis võivad mõjutada või olla ise mõjutatud ettevõtte strateegia(s)t, saavutamaks ettevõtte poolt püstitatud eesmärgid (Walters 1999, lk. 99). Veidi täpsema definitsiooni annab Crainer, kes peab oluliseks ärisuhete olemasolu huvigrupi ja vastava ettevõtte vahel (Vinten 2000, lk. 378).

Ettevõtte esmasteks huvigruppideks peetakse neid gruppe, ilma kelle osalemiseta ei ole ettevõtte pikaajaline eksisteerimine võimalik. Esmaste gruppide hulka kuuluvad omanikud, juhtkond, töötajad, kliendid, hankijad, kreditorid ning nn avalik grupp (keskvalitsus, kohalikud omavalitsused, ühiskond). Vähemtähtsateks e teisesteks huvigruppideks on meedia ning muud ettevõttega seotud spetsiaalsed huvigrupid (Clarkson 1995, lk. 107). Käesolevas artiklis võetakse vaatluse alla ainult esmaste huvigruppide huvid.

Huvigruppide teooriat vastandatakse sageli nn aktsionäride teooriale (*shareholder theory*), kus ettevõtte juhtide peamiseks ülesandeks on omanike eesmärkide võimalikult täpne täitmine. Huvigruppide mudeli rakendamise puhul peab aga juhtkond vastutama selle eest, et kõikide huvigruppide eesmärgid oleksid samaaegselt täidetud. Mudeli rakendamine on raskendatud seetõttu, et huvigruppide huvid on sageli üksteisega vastuolus.

Nagu võib arvata, ootab iga huvigrupp ettevõttelt erinevate eesmärkide täitmist. Omanike peamine huvi on teenida võimalikult palju kasumit, töötajad soovivad saada kõrgemat palka ja paremaid töötingimusi ning kliendid kvaliteetset toodet võimalikult madala hinnaga. Juhtkond on arvatavasti huvitatud oma isikliku teenistuse suurendamisest, kuid kuna saadav tulu on seotud ettevõtte efektiivsusega, siis on juhtide eesmärgiks kindlasti ka ettevõtte finantsnäitajate parandamine. Kreditorid peavad oluliseks ettevõtte maksevõimelisust ning ühiskond ootab üldist heaolu kasvu, millele ettevõtte saavad kaasa aidata uute töökohtade loomise ning lisandväärtuse loomisega. See, missuguse grupi eesmärgid kõige paremini rahuldatakse, sõltub antud grupi tähtsusest ja mõjust ettevõttele, kuid samuti ka juhtide kui vahetute otsustajate käitumisest.

Mohr (1973, lk. 474) on väitnud, et huvigruppide hulgas on ettevõtte juhtkonnal kõige rohkem võimalusi mõjutada ettevõtte tegevust selliselt, et juhtkonna enda eesmärgid oleksid saavutatud. Kas antud võimalust ka reaalselt kasutatakse, sõltub eelkõige suhtumisest, mille kindlaksmääramiseks on kasutusele võetud sotsiaalse vastutuse (*social responsibility*) kontseptsioon. Erinevate autorite käsitluses mõistetakse sotsiaalse vastutuse all erinevaid asju, kuid kokkuvõtlikult saab välja tuua kolm peamist kategooriat, millega sotsiaalse vastutuse puhul tuleb arvestada (Carroll 1979, lk. 499–500):

1. Majanduslik vastutus – ettevõttel on kohustus toota ja müüa tooteid, mille järele on nõudlust ning teenida seeläbi kasumit.
2. Õiguslik vastutus – ühiskond ootab ettevõtetelt tegutsemist etteantud seadusandlikes raamides.
3. Eetiline vastutus – ettevõtte peavad oma tegevuses arvestama eetilisi norme ja väärtusi, mis ei ole ettevõtetl reguleerivate seadusandlike aktide ega muude kirjalike reeglitega määratletud.

Ettevõtte sotsiaalne vastutus seisneb seega kohustuses vastata kõigile eelnimetatud ootustele. Kui esimesed kaks vastutuse kategooriat on suhteliselt konkreetselt määratletud, siis eetiliste ootuste täitumine sõltub eelkõige juhtide väärtushinnangutest ja hoiakutest, mis aga omakorda tuleneb ühiskonnas kehtivatest väärtustest. Sotsiaalset vastutust käsitlevatest kirjandusallikatest nähtub, et üldjuhul arvatakse sotsiaalne vastutus olevat ettevõtte juhtkonna kanda (Clarkson 1995, lk. 112). Autorid jäävad siinkohal eriarvamusele ning julgevad väita, et sotsiaalset vastutust kannavad rohkemal või vähemal määral kõik ettevõttega seotud huvigrupid.

Järgnevalt püüame hinnata huvigruppide eesmärkide täidetust kompleksanalüüsi meetoodika abil ning kontrollime huvigruppide teooria paikapidavust Eesti töötleva tööstuse ettevõtetes.

### **Kompleksanalüüsi meetoodika ja kasutatavad näitajad**

Kompleksanalüüsi meetoodika on välja töötatud A. Šeremeti (1974) poolt ning seda on oma töödes edasi arendanud U. Mereste (1987). Meetoodikat kasutatakse mitmete majandusnähtuste kompleksseks analüüsimiseks, sest meetod võimaldab analüüsi kaasata väga erinevaid näitajaid ja näitajate plokkide. Kõige levinum kasutusala on ettevõtte majandustegevuse efektiivsuse analüüs, kus efektiivsus sõltub ressursside kasutamise oskusest, tootmis- ja müügiotsustest, varade tulukusest ja teistest olulistest ettevõtte tegevustest. Analüüsi tulemusena on võimalik välja tuua üldistatud efektiivsusnäitajad ja hinnata üksikute komponentide mõju nende kujunemisele. Käesolevas artiklis on kompleksanalüüsi meetoodikat kasutatud selleks, et uurida, missugused tulemusnäitajad kajastavad ettevõtte erinevate huvigruppide eesmärkide täidetust. Kompleksanalüüsi abil uuritakse üldiste tulemusnäitajate kujunemist erinevate huvigruppide puhul ning tehakse kindlaks peamised tegurid, mis määravad huvigruppide eesmärkide täidetuse ettevõtete erinevates kategooriates.

Konkreetsete huvigruppidega seotud tulemusnäitajate leidmisel eeldatakse, et omanike peamiseks eesmärgiks on kasumi suurendamine, juhtkond on huvitatud suuremast käibest, töötajaid iseloomustab soov teenida kõrgemaid sissetulekuid ning ühiskonna eesmärgiks on heaolutaseme tõus, mille saavutamiseks on vajalik uute töökohtade loomine ning lisandunud väärtuse suurenemine. Seega võime öelda, et käesoleva analüüsi puhul on olulisemateks näitajateks puhaskasum, netokäive, keskmine palk ja töötajate arv. Kuivõrd ettevõtte varasid iseloomustav näitaja, milleks antud juhul võetakse põhivara näitaja. Nimetatud viie näitaja paigutamisel maatriksisse saadakse alljärgnev tulemusnäitajate süsteem (vt. Tabel 1). Lisandunud väärtuse näitaja tuuakse eraldi välja allpool. Huvigruppide eesmärkide analüüsimisel võetakse esmalt vaatluse alla kolm põhinäitajat – omanike puhul puhaskasumi ja põhivara suhe, juhtkonna puhul netokäibe ja põhivara suhe ning töötajate puhul palk töötaja kohta. Pärast põhinäitajate analüüsimist tuuakse välja tulemusnäitajad, mis mõjutavad põhinäitajate kujunemist, kasutades Mereste poolt soovitatud valemeid. Viimaste abil on võimalik välja tuua põhjused erinevuste tekkeks huvigruppide eesmärkide täitmisel erinevate ettevõtete gruppides.

Tabel 1

## Ettevõtte tulemusnäitajate süsteem

	Puhaskasum ( $\pi$ )	Netokäive (K)	Põhivara (V)	Palk (P)	Töötajate arv (T)
Puhaskasum ( $\pi$ )	1	$K/\pi$	$V/\pi$	$P/\pi$	$T/\pi$
Netokäive (K)	$\pi/K$	1	$V/K$	$P/K$	$T/K$
Põhivara (V)	$\pi/V^*$	$K/V^*$	1	$P/V$	$T/V$
Palk (P)	$\pi/P$	$K/P$	$V/P$	1	$T/P$
Töötajate arv (T)	$\pi/T$	$K/T$	$V/T$	$P/T^*$	1

\* Märkus: Rasvase kirjaga eristatud näitajad on käesoleva analüüsi põhinäitajad, mida kasutatakse vastavalt omanike, juhtkonna ja töötajate eesmärkide täidetuse hindamiseks.

Huvigruppide eesmärkide täidetuse hindamine Eesti tööstusettevõtetes

Analüüsi aluseks on Eesti töötleva tööstuse ettevõtete efektiivsusnäitajate kaalutud keskmised perioodil 1996–1999. Ettevõtted on jagatud kolme kategooriasse: peamiselt Eesti kapitalil põhinevad (EE, välisosalus 0–9%), ühisomandis olevad (ÜE, välisosalus 10–89%) ning peamiselt väliskapitalil põhinevad (VE, välisosalus 90–100%). Vaatluste arv erinevates ettevõtete kategooriates on vastavalt 1082, 228 ja 212. Tabelis 2 on esitatud kolme vaadeldava ettevõttekategooria tulemusnäitajad.

Tabel 2

## Tulemusnäitajad erinevates ettevõtete kategooriates

	Ettevõtte kategooria	Puhaskasum ( $\pi$ )	Netokäive (K)	Põhivara (V)	Palk (P)	Töötajate arv (T)
Puhaskasum ( $\pi$ )	EE		41,68	6,58	5,83	0,131
	ÜE	1	36,49	15,36	3,89	0,069
	VE		65,20	24,34	7,69	0,137
Netokäive (K)	EE	0,024		0,158	0,140	0,003
	ÜE	0,027	1	0,421	0,107	0,002
	VE	0,015		0,373	0,118	0,002
Põhivara (V)	EE	<b>0,152</b>	<b>6,34</b>		0,887	0,020
	ÜE	<b>0,065</b>	<b>2,38</b>	1	0,253	0,004
	VE	<b>0,041</b>	<b>2,68</b>		0,316	0,006
Palk (P)	EE	0,171	7,15	1,13		0,022
	ÜE	0,257	9,38	3,95	1	0,018
	VE	0,130	8,48	3,17		0,018
Töötajate arv (T)	EE	7,63	318,06	50,20	<b>44,50</b>	
	ÜE	14,51	529,44	222,83	<b>56,44</b>	1
	VE	7,31	476,81	177,96	<b>56,20</b>	

Allikas: Autorite arvutused ESO Tööstusettevõtete andmebaasi 1996–1999 põhjal

Ettevõtte omanike peamise eesmärgi – kasumi maksimeerimine – täidetuse hindamiseks võetakse vaatluse alla puhaskasumi ja põhivara suhe (väljendatuna puhaskasumi suuruses ühe põhivara ühiku kohta). Tabelist nähtub, et vastav näitaja on märkimisväärselt kõrgem kodumaises omandis olevate ettevõtete puhul ning kõige madalam peamiselt väliskapitalil põhinevates ettevõtetes. Seega saame väita, et välisosaluse kasvuga kaasneb varade tulukuse vähenemine, mis omakorda annab tunnistust sellest, et omanikuhuvid on kõige paremini rahuldatud Eesti ettevõtetes.

Selleks, et selgitada välja võimalikud põhjused eeltoodud erinevuste tekkeks, uurime lähemalt puhaskasumi ja põhivara suhte kujunemist, kasutades kompleksmeetodi eripära (vt. Mereste 1987). Vastavalt sellele saab näitaja leida järgmise valemi abil:

$$(1) \quad \frac{\pi}{V} = \frac{\pi}{K} \times \frac{K}{P} \times \frac{P}{T} \times \frac{T}{V}.$$

Kasutades Tabeli 2 andmeid, saame erinevate ettevõttekategoriate puhul järgmised

$$\text{tulemused:} \quad \text{EE: } \frac{\pi}{V} = 0,024 \times 7,15 \times 44,5 \times 0,02 = 0,152 ;$$

$$\quad \quad \quad \text{ÜE: } \frac{\pi}{V} = 0,027 \times 9,38 \times 56,44 \times 0,004 = 0,065 ;$$

$$\quad \quad \quad \text{VE: } \frac{\pi}{V} = 0,015 \times 8,48 \times 56,2 \times 0,006 = 0,041 .$$

Tulemuste võrdlemisel ilmneb, et peamine tegur, mis põhjustab kasumi ja põhivara suhte oluliselt kõrgema näitaja Eesti omandis olevate ettevõtete puhul, on töötajate arv ühe põhivara ühiku kohta. Kuna kohalikel ettevõtetel napib kapitali, siis tuleb neil kalli tehnoloogia ostmise asemel rakendada rohkem tööjõudu, mistõttu kohalike ettevõtete iseloomustab tehnoloogiline mahajäämus võrreldes ühis- ja välisettevõtetega. Teisalt võib kasumi ja põhivara suhte erinevusi seletada asjaoluga, et kohalike ettevõtete nõutav tulunorm on kõrgem.

Juhtkonna huve kirjeldatakse käesolevas analüüsis netokäibe ja põhivara suhte abil (netokäibe maht põhivara ühiku kohta), mis on taas oluliselt suurem kodumaiste ettevõtete puhul (vt. Tabel 2). Ühis- ja välisettevõtete vastav näitaja moodustab üksnes 38–42% Eesti omandis olevate ettevõtete näitajast. Eesti ettevõtetes ületab netokäibe põhivara suurus rohkem kui kuus korda, samal ajal kui välisosalusega ettevõtete puhul on erinevus umbes 2,5-kordne. See näitab, et Eesti ettevõtted suudavad tekitada tunduvalt suuremat käivet ühe põhivara ühiku kohta, mis omakorda võimaldab teha järelduse, et nimetatud ettevõtetes on juhtkonna huvid paremini rahuldatud.

Järgnevalt uurime ilmnenu erinevuste sügavamaid põhjusi, kasutades valemit (2).

$$(2) \quad \frac{K}{V} = \frac{K}{\pi} \times \frac{\pi}{P} \times \frac{P}{V}.$$

Arvutused erinevate ettevõttegruppide lõikes viivad järgmiste tulemusteni:

$$\text{EE: } \frac{K}{V} = 41,68 \times 0,171 \times 0,887 = 6,34 ; \quad \text{ÜE: } \frac{K}{V} = 36,49 \times 0,257 \times 0,253 = 2,38 ;$$

$$\text{VE: } \frac{K}{V} = 65,2 \times 0,13 \times 0,316 = 2,68 .$$

Nagu selgub, on põhivara ja käibe suhte erinevused tingitud peamiselt kahest näitajast – käibe suhe kasumisse ja palk põhivara ühiku kohta. Käibe suhe kasumisse võimaldab otseselt võrrelda omanike ja juhtide eesmärkide täidetust, kus kasum viitab omanike ning käibe juhtkonna huvidele. Ilmneb, et näitaja on tunduvalt suurem välisettevõtete puhul, mis tähendab seda, et välisomandis olevad ettevõtted on pigem keskendunud käibe, mitte kasumi suurendamisele. Kohalikes ettevõtetes on näitaja palju väiksem ning seega tuleb ümber lükata eelnevalt püstitatud hüpotees, et kohalikes ettevõtetes on juhtkonna huvid paremini rahuldatud. Kui vaadata teist näitajat, palga suhet põhivarasse, siis antud näitaja mõju lõpptulemusele on veelgi suurem. Kodumaiste ettevõtete puhul on keskmine palk põhivara ühiku kohta mitu korda suurem kui välisettevõtetes. Selle põhjuseks on ilmselt nende ettevõtete väike põhivara maht, mis ei luba investeerida kallite seadmete ja tehnoloogia ostmisse ning sunnib kasutama rohkem tööjõudu. Sellest tingituna on suhteline palgakulu küllaltki kõrge.

Mis puudutab töötajate eesmärkide täidetuse hindamist, siis siin võetakse vaatluse alla keskmine palk töötaja kohta (väljendatuna kroonides). Tabelist 2 nähtub, et nii täielikult kui ka osaliselt välisomandis olevate ettevõtete töötajad teenivad kohalike ettevõtete töötajatest märkimisväärselt rohkem. Kohalike ettevõtete keskmine palgatase moodustab vaid 80% ühis- ja välisettevõtete palgatasemest. Sellest tulenevalt võib järeldada, et välisomandis olevate ettevõtete töötajate huvid on paremini kaitsitud ja me võime antud väidet kasutada kui tõestust selle kohta, et välisosaluselise ettevõtte järgivad kodumaistest enam huvigruppide teooriat, mis eeldab kõikide huvigruppide eesmärkide täidetust.

Selleks, et identifitseerida peamised põhjused eelnimetatud erinevuste tekkeks, tuleb tadataks palganäitaja sarnaselt eelmiste näitajatega kompleksanalüüsi skeemi kasutada:

$$(3) \quad \frac{P}{T} = \frac{T}{\pi} \times \frac{\pi}{V} \times \frac{V}{T} .$$

Valemi (3) rakendamisel Tabeli 2 andmete alusel saadakse järgmised tulemused:

$$\text{EE: } \frac{P}{T} = 5,83 \times 0,152 \times 50,2 = 44,5 ; \quad \text{ÜE: } \frac{P}{T} = 3,89 \times 0,065 \times 222,83 = 56,44$$

$$\text{VE: } \frac{P}{T} = 7,69 \times 0,041 \times 177,96 = 56,2 .$$

Põhilised näitajad, mis tekitavad erinevusi ettevõttegruppide palgatasemes, on kasumi suhe põhivarasse ning põhivara maht töötaja kohta. Nagu eespool märgitud, on kodumaiste ettevõtete kasumi ja põhivara suhe tunduvalt suurem, kuid samal ajal jääb nende ettevõtete põhivara maht töötaja kohta välisosalusega ettevõtetele 3,5 kuni 4,4 korda alla. Seega on ka madalam palgatase tingitud peaaugjalikult juba eespool käsitlemist leidnud tehnoloogilisest mahajäämusest.

Järgnevalt analüüsitakse seda, kuidas erinevate omandikategoriate ettevõtted suudavad rahuldada ühiskonna eesmärke. Ühiskonna huve seoses ettevõttega näitavad ennekõike loodud töökohtade arv ja lisandväärtus. Eesmärkide täidetust peegeldab seega mingil määral töötajate arv ning lisandväärtuse loomise võime, hinnatuna netokäibe ja kulude vahena, millele on lisatud tööjõule tehtud kulutused ning kulum. Tabelis 3 on esitatud ühiskonna eesmärkide täidetuse näitajad erinevates ettevõttekategoriates. Numbrid väljendavad iga kategooria keskmist näitajat.

T a b e l 3

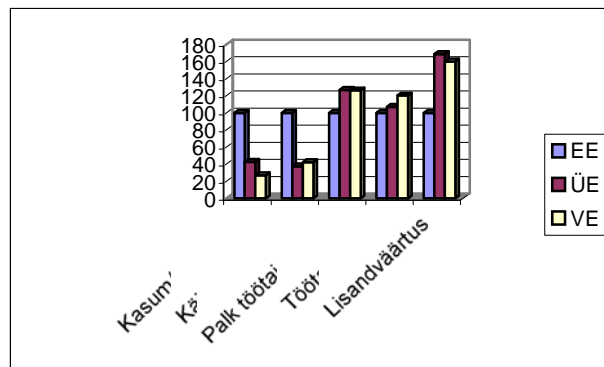
### Ühiskonna eesmärkide täidetuse näitajad

	Eesti ettevõtted	Ühissettevõtted	Välissettevõtted
Töötajate arv	158	169	190
Lisandväärtus (EEK)	790	1332	1264

Allikas: Autorite arvutused ESO Tööstusettevõtete andmebaasi 1996–1999 põhjal

Nagu tabelist 3 selgub, on välisosalususe suurus otseses korrelatsioonis nii suurema töökohtade arvu kui ka kõrgema lisandväärtuse loomisega. Kui Eesti ettevõtetes on keskmiselt 158 töötajat, siis ühissetevõtetes on neid 169 ning välissetevõtetes 190. Lisandväärtust suudavad aga nii ühis- kui ka välisomandis olevad ettevõtted luua kohalikest ettevõtetest 1,6 kuni 1,7 korda rohkem. Kuivõrd erinevus töötajate arvus on tunduvalt väiksem (1,2 korda), siis annab see ilmekalt tunnistust välissetevõtete märgatavalt kõrgemast efektiivsusest.

Ülaltoodud analüüsi tulemused on kokkuvõtlikult esitatud joonisel 1.



Joonis 1. Huvigruppide eesmärkide täidetuse võrdlus

Nagu jooniselt näha, on nii kasumi kui ka käibe suhe põhivarasse kohalikul kapitalil baseeruvates ettevõtetes suurem kui väliskapitalil baseeruvates ja välisosalusega ettevõtetes. Kuigi see võib olla tingitud ettevõtete tehnoloogilisest mahajäämusest, annab see ometi tunnistust asjaolust, et kohalikes ettevõtetes peetakse tegevuse kavandamisel silmas eelkõige omanike ja tegevjuhtide huve, kusjuures jäävad kõrvale töötajate ja ühiskonna huvid. Kõrgem palk, ja mis eriti oluline, suurem loodud lisandväärtus väliskapitalil baseeruvates ja välisosalusega ettevõtetes näitavad, et need ettevõtted teenivad paremini töötajate ja ühiskonna huve.

### **Kokkuvõte**

Ettevõtte järgib oma tegutsemises kahtlemata korraga mitmeid eesmärke. Traditsioonilises majandusteoorias peetakse neist olulisimaks kasumi maksimeerimist. Ilmselt on selline arusaam liiga piiratud ja ei vasta kuigi hästi tegelikkusele, sest sõltuvalt olukorrast võivad teised eesmärgid olla hoopis tähtsamad. Huvigruppide teooria on katse selgitada ettevõtte erinevate eesmärkide olemust ja nende olulisust eesmärgipüstitajate ja realiseerijate seisukohast lähtudes. Probleemiks on seejuures teooria kehtivuse empiiriline kontroll. Käesolevas artiklis tehtud katse kasutada selleks kompleksanalüüsi meetodikat, andis huvitavaid tulemusi. Kindlate järelduste tegemiseks oli analüüs liiga pinnapealne, sest valitud näitajate kujunemise mitmed olulised mõjurid jäid vaatluse alt välja. Kuna saadud tulemused olid loogilised, on vajalik samas suunas edasi töötada.

Kuna väliskapitalil baseeruvates ja välisosalusega ettevõtetes on kõrgem nii tootmise efektiivsus kui ka parem eri huvigruppide eesmärkide täidetud, tuleb loota, et sealt kandub tootmiskultuur üle ka kodumaisel kapitalil baseeruvatesse ettevõtetesse. Majanduspoliitiliselt saab seda soodustada seadusandluse täiendamisega omanike ja tegevjuhtide liigse otsustusvabaduse piiramise kaudu. See ei ole küll kooskõlas valitud liberaalse majanduspoliitika põhimõtetega, kuid iseeneslik suhtumise muutumine võtab tõenäoliselt liiga kaua aega.

### **Kasutatud kirjandus**

1. **Carroll, A.B.** A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. – *The Academy of Management Review*, Volume 4, Issue 4, 1979, pp. 497–505.
2. **Clarkson, M.B.E.** A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. – *The Academy of Management Review*, Volume 20, Issue 1, 1995, pp. 92–117.
3. Eesti Statistikaamet. Töötleva tööstuse ettevõtete andmebaas 1996–1999.
4. **Mereste, U.** *Majandusanalüüsi teooria*, Valgus, Tallinn, 1987
5. **Mohr, L.B.** The Concept of Organizational Goal. – *The American Political Science Review*, Volume 67, Issue 2, 1973, pp. 470–481.
6. **Scott, D.F., Martin, J.D., Petty, J.W., Keown, A.J.** *Finantsanalüüs*. – Tallinn: Külüm, 2000, 168 lk.
7. **Vinten, G.** The stakeholder manager. – *Management Decision*, 38/6, 2000, pp. 377–383.



8. **Walters, M.** Performance measurement systems – a case study of customer satisfaction. – *Facilities*, Volume 17, Number 3 / 4, 1999, pp. 97–104.

### Summary

#### USE OF COMPLEX METHOD FOR ASSESSMENT OF STAKEHOLDER SATISFACTION

Helje Kaldaru  
Katrin Tamm  
University of Tartu

Estonian manufacturing enterprises suffer from low labour productivity and low efficiency. One of the reasons, among others, could be the lack of corporate governance and following the shareholder approach rather than stakeholder view in management decisions. In many cases, enterprises try to reach the main goal of its owners, to receive higher profits, but the goals of other stakeholders are not fulfilled at the same time. In European countries, enterprises tend to accept the stakeholder view. Estonia as a candidate country of the European Union, also has a task to change the present attitude towards stakeholder approach.

The purpose of this article is to analyse empirically the fulfilment of primary stakeholder goals in Estonian manufacturing enterprises in different ownership categories. The analysis is based on balance sheet and financial statement data of Estonian Statistical Office for the period 1996–1999. There are 1522 cases in the sample. Five primary stakeholder groups have been examined: owners, managers, employees, creditors and society. Due to the lack of data it was impossible to include customers, purchasers and government into the analysis.

We used efficiency indicators in order to assess the fulfilment of stakeholder goals and complex method to find appropriate indicators. The analysis lead to the final conclusion that domestic enterprises seem to be more concentrated on fulfilling the goals of shareholders, but in foreign enterprises also the interests of other primary stakeholders are taken into account. Regarding the usage of stakeholder versus shareholder view, domestic enterprises substantially differ from joint ventures and majority foreign owned enterprises. The latter two categories are quite close to each other. Estonian domestic enterprises in manufacturing industry do not have enough capital to buy costly technologies and therefore have to use more labour force in the production process. The latter creates considerable constraints for these enterprises to follow the stakeholder view, as the resources are scarce. Foreign owned enterprises have better technologies and thus also better opportunities to increase efficiency. To sum it up, the analysis shows that FDI inflow in Estonian manufacturing industry has improved the technological level in the industry as a whole. Another feature of the ownership changes caused by the foreign direct investment inflow is that foreign owners tend to change the attitude of local entrepreneurs from shareholder view to that of stakeholders. This arises from the fact that in case of joint ventures the situation is relatively similar to foreign owned firms.

## ETTEVÖTTE TOOTLIKKUSE TÕSTMISE PROGRAMMI KOOSTAMISE JA EVITAMISE ASPEKTE

Eedo Kalle  
Tallinna Tehnikaülikool

### Sissejuhatus

Majanduskasvu ja konkurentsivõime kindlustamisel muutub tootlikkuse probleemistik Eestis üha aktuaalsemaks. Seda nii makro- kui mikrotasandil. Kuid tootlikkuse suurendamise raskuskese on ettevõtte tasandil. Arenenud riikide pikaajalised kogemused näitavad, et tootlikkus ei suurene automaatselt ega stiihiliselt, vaid teatud juhtimissüsteemi kaudu. Tootlikkuse kasvu sihipärane juhtimine on Eesti praktikas veel vähe levinud ja enamasti ei saa nentida tootlikkuse tervikliku juhtimise (*total productivity management*) olemasolu, mis haaraks tootlikkuse kogu juhtimistsükli mõõtmisest kuni kasvuprogrammi evitamiseni. Probleeme on siin mitmesuguseid (Kalle, 2002). Sageli osatakse ettevõtetes tootlikkust mõõta ja ka analüüsida, kuid hätta jäädakse tootlikkuse tõstmise programmi (TTP) koostamisega. Seejuures ei tunta või ei osata kasutada elementaarset juhendmaterjali (Kalle, 1997). Käesoleva artikli eesmärgiks ongi valgustada mõningaid uusi ja täiendavaid aspekte TTP-de koostamisel ning evitamisel.

### TTP koostamise elemendid

TTP kvaliteetne koostamine eeldab, et ettevõttes on fikseeritud visioon ja missioon ning strateegia ja eesmärgid, sealhulgas tootlikkuse kasvu alased. Nende saavutamist peaks kindlustama TTP, mille olulisemad elemendid on:

1. programmi staadiumide määratlemine
2. programmiga haaratavate ettevõtte allüksuste määratlemine
3. programmi organisatsioonilise struktuuri määratlemine
4. programmi elluviimise kalenderplaani koostamine.

### TTP staadiumid

Eesti kiirete muutuste ja sagedase suure määramatuse tingimustes on soovitatav TTP perioodiks (koos evitamisega) võtta üks aasta. TTP võiks liigendada kolme staadiumi:

1. eeluuring ja ettevalmistus
2. analüüs ja planeerimine
3. evitamine.

Eeluuring ja ettevalmistus (keskmise kestusega 3-10 päeva) haarab:

- programmi eesmärkide määramine
- optimaalse lähenemistee valik
- programmi ülesannete määramine
- haaratuse ja tegevussuundade määramine

- organisatsioonilise struktuuri määramine
- programmis osalejate informeerimine
- programmi plaan-graafiku koostamine

Analüüsi ja planeerimise staadium (keskmise kestusega 4-10 nädalat) haarab:

- baasiperioodi valik
- andmete kogumine
- lähtesituatsiooni analüüs
- ülesannete analüüs
- sihtgruppide moodustamine
- alamprogrammide väljatöötamine
- plaan-graafiku täpsustamine
- oodatavate tulemuste aruande koostamine

Evitamise staadium (keskmise kestusega 4-6 kuud) haarab:

- kõigi osalejate informeerimine
- programmi evitamise kontrollsüsteemi määratlemine
- vajalike abinõude teostamine
- tulemustest informeerimine

Olenevalt ettevõtte parameetritest (suurus, profiil, inimkapital, investeringute võimalused, tehnilis-organisatsiooniline tase, tootlikkusealane olukord ja eesmärgid jne) võib TTP staadiumide sisu ja kestus olla erinev. Seejuures võib olla määravaks ka TTP esimeses staadiumis toimuv optimaalse lähenemistee valik. Siin on võimalik valida kolme suuna vahel:

- A. orienteerumine püsivkulude vähendamisele
- B. orienteerumine muutuvkulude vähendamisele
- C. orienteerumine nii püsiv- kui muutuvkulude vähendamisele.

Need küsimused haakuvad oluliselt kulude juhtimise võtetega (tegevuspõhine kuluarvestus, sihtkalkuleerimine, kaizen-kalkuleerimine, elutsükli põhine kalkuleerimine jt). Põhiprobleemiks on, kuidas integreeritud kulusüsteemidega suurendada tulemust (sh tootlikkust) ja kasumlikkust (Kaplan, 2002). Seejuures on otstarbekas seostada kuluarvestus(meetodid) ja uused juhtimismeetodid nagu tegevuspõhine juhtimine, täppisajastatud juhtimine, Goldradti piirangute teooria, kvaliteedi terviklik juhtimine, sihtmärkimine ja tasakaalustatud mõõtmismudel jt. Kõige selle rakendamine tootlikkuse huvides tähendab ühtlasi ka tootlikkuse terviklikku juhtimist ja sealhulgas TTP formeerimist.

Loomulikult tuleb silmas pidada, et TTP koostamisele on eelnenud või kaasneb:

- ettevõtte tootlikkuse mõõtmisüsteemi loomine, mis haaraks kõik töökohad (kutsealad, tootmis- ja juhtimisstruktuuri lülid);
- tootlikkuse mitmemeetodiline kompleksne analüüs ajas ja ruumis;
- mainitud tegevuste ja TTP koostamise ning evitamise organisatsioonilise struktuuri loomine. Suurtes ettevõtetes on selleks tootlikkuse juhtimise talitus (osakond, sektor või grupp), mille loomisele võib eelneeda tootlikkuse

juhtimistsükli (s.o mõõtmine, hindamine ja analüüs, prognoosimine ja planeerimine, TTP evitamine ja kontroll) käivitamine projektjuhtimise põhimõttel. Sel juhul tuleb moodustada projektgrupp, mis võib jaguneda mitmeks töögrupiks olenevalt tootlikkuse juhtimisfunktsioonidest, TTP alamprogrammidest, ettevõtte struktuurist ja paiknemisest jne. Väikeettevõtetes võiks olla tootlikkuse insener-ökonomit või on siis tootlikkusealased ülesanded lülitatud ehk ühendatud teatud töötaja regulaarsete tööfunktsioonidega.

Olenemata ettevõtte suurusest on TTP õnnestumises sageli määrav juhtkonna toetus ja osavõtt tootlikkusealasest tegevusest. Juhtkonna otsused peaksid vastama niisugustele nõuetele nagu usaldus ja kooskõlastatus, koostöö, vastastikused kohustused ning vastutus, järjekindlus ja loominguiline lähenemine, pidevõpe. TTP koostamine ja evitamine on kergem õppivas, uuenduslikkusele (innovatsioonile) tuginevas ettevõttes. Seejuures võiks kaaluda, kas mitte ühitada terviklik tootlikkuse juhtimine (sh TTP) ja terviklik kvaliteedi juhtimine integraalseks süsteemiks, mis tagaks jätkusuutliku ja säästva arengu.

### **Kokkuvõte**

Ettevõtte tootlikkuse kasvu tagaks tootlikkuse tõstmise programmi (TTP) koostamine ja evitamine. Olenemata ettevõtte omandivormist, tegevusalast ja profiilist (tootmis- või teenindusettevõtte) sisaldab TTP protsess teatud kindlaid elemente, millest kesksemad on TTP staadiumid: eeluuring ja ettevalmistus, analüüs ja planeerimine ning evitamine. Kui ettevõttes on loodud tootlikkuse mõõtmise ja analüüsi süsteem, siis TTP koostamise ning evitamise perioodiks võiks Eesti praegustes tingimustes olla üks aasta. TTP on seotud kulude juhtimisarvestusega ja teiste juhtimismeetoditega. TTP koostamine ja evitamine on üks osa tootlikkuse terviklikust juhtimisest, mille funktsioneerimine eeldab teatavat organisatsioonilist struktuuri. Otstarbekas on ühitada tootlikkuse ja kvaliteedi terviklik juhtimine.

### **Kasutatud kirjandus**

1. **Kalle, E.** Kas tootlikkus on Eestis varjusurmas probleem? - Äripäev (2002) 2. mai, lk 30.
2. **Kalle, E.** Tootlikkuse juhtimine ettevõttes. Tallinn, Külim, 1997.
3. **Kaplan, R.S., Cooper, R.** Kulu ja tulemus. Fontese Kirjastus, 2002.

## Summary

### SOME ASPECTS OF DEVELOPING AND IMPLANTING A FIRM PRODUCTIVITY IMPROVEMENT PROGRAMME

Edo Kalle  
Tallinn Technical University

The paper discusses some problems of the firm productivity improvement programme (PIP). They are common elements of a PIP:

1. Definition of programme phases.
2. Programme coverage.
3. Programme organization.
4. Programme schedule.

The programme phases are:

1. PIP survey and preparation.
2. Productivity analysis and planning.
3. PIP implementation.

If the firm has a productivity measurement and analysis system, then PIP period is one year (in Estonian conditions). PIP is a part of total productivity management (TPM) and it requires a certain organizational structure. A very useful approach is integrating TPM and total quality management (TQM).

## ETTEVÕTTEMAJANDUSTEADUSE TEOREETILINE JA RAKENDUSLIK ASPEKT

Anu Reiljan, Merike Kaseorg  
Tartu Ülikool

### Sissejuhatus

Ettevõttemajandusteadust võib jaotada lähtuvalt eri kriteeriumidest.

Sõltuvalt sellest, kas käsitletakse kõikidele ettevõtetele ühiseid probleeme või haruspetsiifikast tulenevaid küsimusi, räägitakse **üldisest ja spetsiaalsetest ettevõttemajandusõpetustest**. Lisaks nimetatud jaotusele eristatakse veel **ettevõtte funktsioonide õpetusi** (tootmine, turundus, personalimajandus, arvestus jne.) ning nn. **ettevõtetehnikaid** (statistika, operatsioonianalüüs, finantsmatemaatika jt.). (Korndörfer, 1992, Hopfenbeck, 1998). Oluline on siinjuures silmas pidades, et uurimisobjektiks on alati ettevõtte kui terviklik süsteem, ka siis, kui analüüsitakse selle üksikuid funktsioone.

Tulenevalt sellest, millist probleemiringi ettevõttes käsitletakse, räägitakse ettevõttemajandusteaduse kolmest baaskontseptsioonist:

- **majanduslik kontseptsioon** (uurimisobjektiks ainult ettevõtte majanduslikud probleemid);
- **sotsiaalne kontseptsioon** (majanduslikke probleeme käsitletakse seoses naaber- e. abiteadustega, eelkõige käitumisteadustega);
- **juhtimislik kontseptsioon** (multidistsiplinaarne teadus sotsiaalsete süsteemide juhtimisest, ettevõtte juhtimine kui üldise juhtimisteaduse osadistsipliin). (Hopfenbeck, 1998)

Eristatakse ka eri suunitlusi ettevõtte probleemide käsitlemisel:

- **ettevõtte kui tootmistegurite kombinatsioon**, kus keskpunktis on suhe tootmistegurite rakendamise ning saadava tulemi vahel;
- **otsustusorientatsiooniga ettevõttemajandusteadus**, mille kohaselt kõik ettevõttes toimuv on otsustamine ja see lähtub alati püstitatud eesmärkidest;
- **süsteemiorientatsiooniga ettevõttemajandusteadus**, mis käsitleb ettevõtet kui dünaamilist, avatud, kompleksset eesmärgiorientatsiooniga süsteemi, mille kõik elemendid on omavahel tihedas seoses. (Wöhe, 1990)

Käesoleva artikli autorite arvates on viimase jaotuse kujunemise aluseks ettevõttemajandusteaduse ajalooline areng ja süsteemiorientatsioon haarab ka kahte eelnevat suunitlust, rõhutades nii eesmärkide püstitamise ning neist lähtuva otsustamise vajadust kui ka tootmistegurite ja nende kombinatsiooni abil saadud tulemi vaheliste seoste olulisust ettevõttes. Edaspidi keskendutakse artiklis üldise ettevõttemajandusteaduse probleemide teoreetilise ja rakendusliku külje eristamisele.

## Üldine ülevaade

Üldine ettevõtetmajandusteadus jaguneb kaheks osaks:

- teoreetiline ettevõtetmajandusteadus e. ettevõtte(majandus)teooria ja
- rakenduslik ettevõtetmajandusteadus e. ettevõttepoliitika.

Teoreetiline ettevõtetmajandusteadus tegeleb olemasolevate protsesside tunnetamise ning seaduspärasuste ja funktsionaalsete sõltuvuste väljatoomisega; rakenduslik ettevõtetmajandusteadus aga praktikas esinevate protsesside kirjeldamise ja hindamise ning esilekerkivate probleemide lahenduste väljatöötamisega, s.t. ettevõttes toimuvate protsesside kujundamise ja juhtimisega püstitatud eesmärkide saavutamise suunas.

Teoreetilise ettevõtetmajandusteaduse sisuks on seega ettevõttes toimivate majanduslike seoste analüüs, rakendusliku ettevõtetmajandusteaduse sisuks ettevõtte eesmärkide süsteemi realiseerimisele viivate tegutsemisalternatiivide valik. Ettevõtte eesmärgid määratakse seejuures kindlaks empiirilisel, mitte ei tuletata lähtudes mingitest normidest või ideoloogilistest kaalutlustest.

Empiirilised uuringud ettevõtte poolt realselt järgitavate eesmärkide väljaselgitamiseks kuuluvad ettevõtetmajandusteaduses keerukaimate probleemide hulka, kuivõrd

- uuringute tulemusel selgitatakse välja nn. avalikud eesmärgid, tihti tegutsetakse aga hoopis lähtuvalt varjatud eesmärkidest;
- tekib uuringute representatiivsuse probleem, sest sageli on küsitlute ring liialt väike, et teha üldistusi.

Siiski on empiirilised uurimused ainsaks võimaluseks ettevõtetes järgitavate eesmärkide teadasaamiseks.

Ettevõtetmajanduslikele uuringutele, eriti just rakenduslikule ettevõtetmajandusteadusele, avaldab küllaltki olulist mõju asukohamaa ettevõtluskeskkond. Eesti ettevõtetmajandusteadlaste jaoks tähendab see probleemide püstitamist, mis on teaduslikus mõttes originaalsed ja mis tuleb meil endil ka lahendada.

## Teoreetilise ettevõtetmajandusteaduse sõlmküsimused

Teoreetilise ettevõtetmajandusteaduse ülesandeks on ettevõtetes toimuvate protsesside tunnetamine, lähtudes probleemide loogilisest kokkukuuluvusest, ilma mingeid eesmarke püstitamata. Seejuures on oluline tunnetada nii eksistentsiaalset kui loogilist külge.

Esiteks,

- tuleb kogemuslikult kirjeldada ja võrrelda tegelikkuse vaatlemisel saadud asjaolusid ning nähtusi;
- abstraheruda vähemolulisest ja jõuda tüüpiliseni ning

- püüda tegelikkust loogiliselt (induktiivselt e. liikudes üksikult üldisele) põhjuslike seoste abil seletada.

Sel viisil saadud teooria on empiirilis-realistlik ning selle uurimismeetodid on põhiliselt empiirilis-induktiivsed ja empiirilis-statistilised.

Teiseks,

- tuleb kogemuste ja mõtlemise abil välja tuua ettevõtte funktsioneerimise põhiprintsiibid,
- reaalsusest abstraherudes püüda tunnetada protsesside loogilist külge ning
- antud eeldustel tuletada deduktiivselt (liikudes üldiselt üksikule, osaliselt matemaatika abil) seosed ja funktsionaalsed sõltuvused ettevõtte tegevust kirjeldavate näitajate vahel.

See on nn. puhas e. eksaktne ettevõtetmajandusteooria. (Reiljan, 2002) Puhta ettevõtetmajandusteooria puhul on oluline, et püstitatud eeldused oleksid reaalsed. Vaid sel juhul on võimalik teha õigeid otsuseid.

Empiirilis-realistliku teooria puhul on põhiliseks probleemiks asjaolu, et vaatluse ja statistika abil saab tunnetada vaid lihtsamaid põhjuslikke seoseid. Ka ei ole võimalik teha selliseid eksperimente nagu loodusteadustes, kuivõrd

- üksikuid seoseid ei ole võimalik praktikas eksperimentaalselt isoleerida ning
- kui see ka õnnestuks, siis ei oleks täpselt samasuguse situatsiooni kordamine reeglina teostatav.

Siiski on võimalik luua mitmesuguseid majandusmudeleid ning kasutades *ceteris-paribus-meetodit* uurida üksikute seoste toimimist.

Nii näiteks saab uurida, kuidas muutub ettevõtte kasum või rentaablus, kasutades erinevaid tootmistegurite kombinatsioone või kuidas mõjutab neid laenuintressimäära muutumine. Samuti on võimalik tuua välja seosed hinna ja kulude muutumise ning kasumilävele vastava toodangukoguse vahel, tegevuse tulemuslikkuse ja tootmisvõimsuste optimaalse koormamise vahel jne.

Kõik nimetatud seosed on ettevõttele olulised, kuid praktikas ei toimi nad üksikest sõltumatult, vaid tihedates omavahelistes seostes. Seetõttu on oluline tegelikkuse võimalikult laiahaardeline modelleerimine, et tunnetada kõikide ettevõttes toimivate protsesside omavahelisi seoseid. "Paberi ja pliiatsiga" pole see kindlasti võimalik, kuid siin tuleb teadlastele appi infotehnoloogia, mis võimaldab ka standardtarkvara (näit. *MS Excelit*) kasutades hoopis mitmekülgselt analüüsida erinevaid seoseid. Tarvis on vaid kogemuste ja vaatluse teel tegelikkust võimalikult täpselt kirjeldada. (Reiljan, Kaseorg, 2002).



## Rakendusliku ettevõtte majandusteaduse sõlmküsimused

Väga palju lahendamist ootavaid probleeme on rakendusliku ettevõtte majandusteaduse vallas. Ettevõtte majandusteadlased peavad ettevõtjatele välja pakkuma otsustusalusel viimaste poolt püstitatud eesmärkide poole liikumiseks, nende realiseerimiseks. Sellest nn. valikukriteeriumist algab kogu rakenduslik ettevõtte majandusteadus.

**Ettevõtete eesmärkide problemaatika** on üks olulisemaid, aga ka keerukamaid aspekte ettevõtte majandusteaduslikes uuringutes. Kuigi reaalses elus ei alga probleemide lahendamine alati eesmärkide selge formuleerimisega, ei ole ratsionaalne tegutsemine ilma eesmärke püstitamata võimalik.

Ettevõtete tegevus on reeglina suunatud rohkem kui ühe eesmärgi realiseerimisele. Ettevõtte poolt järgitavad eesmärgid moodustavad eesmärkide süsteemi, milles on oluline välja tuua nii vertikaalsed kui horisontaalsed seosed.

Vertikaalsest seosest lähtudes on oluline eristada primaarseid ja sekundaarseid, peaning kõrvaleesmärke, horisontaalsest seosest lähtudes võivad mistahes kaks eesmärki olla samasuunalised e. komplementaarsed, vastassuunalised e. konkureerivad, teineteist välistavad või teineteisest sõltumatud.

Tulenevalt sellest, et igas eesmärkide süsteemis leidub paratamatult konkureerivaid eesmärkide paare, on ettevõtte juhtimise üheks põhiliseks küsimuseks just nendevaheliste konfliktide reguleerimine.

Konfliktid tulenevad ennekõike sellest, et organisatsioonis tegutsevad erinevad huvigrupid. Probleemid tekivad aga ka eesmärkide prioriteetsuse määratlemisel ja eri eesmärkide tasakaalustamisel. Nii võivad konflikti sattuda erinevate funktsionaalsete valdkondade (tootmine, turundus, personalimajandus jne.) eesmärgid või eri tooterühmade või kliendigruppide arendamise eesmärgid.

Sõltumata konfliktide põhjustest või sisust, on ettevõtte jaoks alati oluline nende lahendamine parimal võimalikul moel. Kui eesmärkide süsteem ei ole tasakaalus või mõnede eesmärkide saavutamise muutub ebarealseks, ei ole organisatsioonil võimalik saavutada edu.

Väga oluliseks ettevõtte poliitiliseks otsuseks on **sobiva juhtimissüsteemi kujundamine**. Siin on teoreetikute poolt välja pakutud rida erinevaid võimalusi: strateegiline, kvaliteediorientatsiooniga (TQM), liitumiste ja ühinemiste (M&A *Management*), riski-, kriisi-, keskkonnaorientatsiooniga juhtimine jt. Milline kontseptsioon on sobivaim, see sõltub paljudest asjaoludest, ennekõike ettevõtte ja tema keskkonna hetkeseisundist ning eesmärkidest, kuhu tahetakse jõuda. Et aga valida eri kontseptsioonide vahel, tuleb neid eelnevalt tundma õppida.

Kolmas väga tähtis probleem ettevõtjate ja seega ka ettevõtte majandusteadlaste jaoks on ettevõtete **optimaalse struktuuri kujundamine**.

Ühelt poolt tähendab see, et ettevõttes tuleb kindlaks määrata, millised töökohad luua ja kuidas need omavahel hästi funktsioneerivaks süsteemiks ühendada.

Teiselt poolt aga viib see ettevõtete sõltumatus ja koopereerumise probleemidega, s.t.:

- millistes piirides ja millistest kriteeriumidest lähtudes on otstarbekas säilitada iseseisvus,
- millal ja millistel tingimustel tasuks ühineda/liituda.

Vähemoluliseks ei tohi pidada ka **ettevõtte strateegia kujundamise probleemaatikat**. Eduka strateegia saab kujundada ettevõtte tugevusi ja keskkonna poolt pakutavaid võimalusi ära kasutades ning ettevõtte nõrkusi ja keskkonnas peituvaid ohte vältides. Strateegia formuleerimisele peab eelnema info kogumine ja selle põhjalik strateegiline analüüs, sest ainult hea informatsioon võimaldab luua hea strateegia.

Et ettevõtte saaks edukalt funktsioneerida, peavad strateegia ja struktuur olema tasakaalus.

“Probleemseid valdkondi” võib ettevõtete tegevuses loetleda veel mitmeid, kuid ennekõike peaksid “tellimused” majandusteadlastele tulema just ettevõtjate poolt.

### **Ettevõtetemajandusteadus ja väärtushinnangud**

Eraldi teemana tuleb käsitleda ettevõtetemajandusteaduse ja väärtushinnangute seose probleemi.

Väärtushinnanguid on kahte liiki: primaarsed ja sekundaarsed. Kui näiteks väidetakse, et üks tootmismeetod on kasulik (majanduslikum) kui teine, siis väärtustatakse mõlemad meetodid, lähtudes nende kasutatavusest tegelikkuses ja tehakse kindlaks nn. väärtuseline seos nende kahe meetodi vahel, hindamata seejuures nende meetodite eetilist väärtust.

Antud juhul on tegemist nn. sekundaarsete väärtushinnangutega. Need on hinnangud näiteks selle kohta, kas mingit meetodit kasutada või mitte, aga mitte selle meetodi enda väärtuse kohta. Siin on alati võimalik tulemust teaduslike meetodite abil kontrollida.

Kui aga väidetakse, et mingi töötasustamise süsteem on ebaõiglane või -sotsiaalne, siis väärtustatakse sellega vastavat käitumist.

Õiglus ja sotsiaalne käitumine on eetilised väärtused. Seda liiki hinnanguid nimetatakse primaarseteks e. tegelikeks väärtushinnanguteks. Alati pole primaarsed väärtushinnangud nii selgesti äratuntavad kui toodud näites.

Näiteks väide “käibemaks on liialt kõrge” annab samuti väärtushinnangu. Ühelt poolt oleks siin nagu tegemist võrdlusega, kuid teaduslike meetoditega pole võimalik kindlaks teha, missugune oleks “õige” käibemaksu tase. Seetõttu on ka see hinnang primaarne väärtushinnang.

Juba aastaid diskuteeritakse küsimuse üle, kas ettevõtetmajandusteadus peab andma väärtushinnanguid või mitte. Majandusteadustes, eriti ettevõtetmajandusteaduses, kus väärtuse ja väärtustamise probleemidel on oluline roll, vajab see küsimus erilisel kriitilisel lähenemisel.

On välja kujunenud kaks põhilist seisukohta:

- 1) “väärtushinnanguvaba” ettevõtetmajandusteaduse pooldajad lükkavad väärtushinnangute küsimuse otsustavalt kõrvale;
- 2) väärtustamise pooldajad väidavad, et praktikale orienteeritud teaduses nagu ettevõtetmajandusteadus, ilma väärtushinnanguteta läbi ei saa. See nõudmine suunab aga ettevõtetmajandust sotsioloogia suunas.

On mindud isegi selleni, et nõutakse ettevõtetmajandusteaduse rakendamist ideoloogiliste diskussioonide teenistusse. Selliste diskussioonide tulemusel on tahetud jõuda näiteks kehtiva süsteemi muutmisele.

Selline küsimuse püstitus välistab aga neutraalse teadusliku uurimuse võimalikkuse, mis viib omakorda teaduse politiseerimisele. Teaduse ülesandeks on aga objektiivse tõe väljaselgitamine, ideoloogia on isiklik poolehoiduavaldus. Teaduslikud väited on alati tõestatavad, isiklik poolehoiduavaldus sõltub selle andja väärtushinnangutest.

Jääb muidugi iga teadlase enda otsustada, kas ta piirdub teadusliku teadmise saamisega, s.t. jääb neutraalseks või võtab oma teadmiste sotsiaalsete ja ühiskondlike tagajärgede suhtes ka teatud positiivse või negatiivse hoiaku.

Vaevalt leidub inimest, kes omaks nii suurt teaduslikku objektiivsust, et ei annaks aeg-ajalt teaduslikes diskussioonides ja töödes väärtushinnanguid. Alati tuleb aga oma kuulajatele/lugejatele selgeks teha, kus lõpeb teaduslik tõde ja algab isiklik hinnang, millel puudub teaduslik argumentatsioon.

Sageli viibki just selliste “tõestamata avalduste tegemine” välja väga viljaka diskussioonini, mille käigus selgub lõpuks ka objektiivne (teaduslik) tõde. Seda ei tohi aga siiski samastada “väärtushinnanguid andva teaduse” kontseptsiooniga.

### **Kasutatud kirjandus**

1. **Hopfenbeck, W.** Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. 12. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1998.
2. **Korndörfer, W.** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1992.
3. **Reiljan, A.** Ettevõtte: teooria ja rakendused. Tartu, 2002.

4. **Reiljan, A., Kaseorg, M.** Ettevõtte: majanduslikud seosed MS Excelis. Tartu, 2002.
5. **Thommen, J.-P.** Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage. Zürich: Versus, 2000.
6. **Wöhe, G.** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. Auflage. München: Vahlen, 1990.

### **Zusammenfassung**

#### THEORETISCHE UND ANGEWANDTE SICHTWEISE DER BETRIEBSWIRTSCHAFT

Anu Reiljan, Merike Kaseorg  
Universität Tartu

Das Gesamtgebiet der Betriebswirtschaftslehre lässt sich in drei Teile gliedern:

- allgemeine Betriebswirtschaftslehre;
- spezielle Betriebswirtschaftslehren (Wirtschaftsgebietlehren) und
- betriebswirtschaftliche Techniken.

Aufgabe der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre ist die Beschreibung und Erklärung der betrieblichen Erscheinungen und Probleme, die allen Betrieben gemeinsam sind, unabhängig davon, welchem Wirtschaftszweig sie angehören.

Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre besteht aus einer:

- betriebswirtschaftlicher Theorie und
- einem angewandtem Teil (Unternehmungspolitik).

Die betriebswirtschaftliche Forschung hängt ziemlich stark von der Unternehmungsumwelt ab und darum sind die Probleme der verschiedenen Länder unterschiedlich und nur die Wirtschaftswissenschaftler (Betriebswirte) eines oder anderen Landes können und müssen diesen Problemen Lösungen finden.

Es sind viele Probleme in beiden Gebieten — theoretischen und angewandten — zu lösen. Theoretische Probleme orientieren sich meistens zu optimalen Faktorkombinationen, Erkenntnisziel der angewandten Betriebswirtschaftslehre ist die Beschreibung und Beurteilung von in den Unternehmungen stattgefundenen Entscheidungsprozessen, sowie die Entwicklung neuer Entscheidungsgrundlagen.

## ETTEVÕTJALIKU RAHANDUSE ERISUS KORPORATSIOONIDE RAHANDUSEST

Margus Kõomägi,  
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž

### Sissejuhatus

Ettevõtja eristamine ettevõttest on igihaljas teema ettevõtetmajanduses. Tuleb tõdeda, et ühtsetele seisukohtadele ei ole tänini jõutud. Hoidmaks mingitki teoreetilist rangust, soovitatakse teadustöodes neid mõisteid rakendades ära märkida, kas on tegemist laiema või kitsama tähendusega. Mõnikord ei piisa sellestki, ka käesolevas teadustöös mitte. On vaja kindlaks määrata süsteem, allsüsteemid ja elemendid. Süsteemi määratlemine eeldab seoste otsimist elementide vahel.

Antud teadustöö eesmärgiks ei ole mitte arendada edasi ettevõtetmajanduse terminoloogiat, vaid määratleda ja analüüsida ettevõtjaliku rahanduse erisust korporatsioonide rahandusest, kusjuures rõhuasetus teha ettevõtjalikule rahandusele kui vähemtuntumale ja kasutatavale rahanduse harule. Eriti aktuaalne teema on see praegu Eestis, kus levivad ameerikalikud korporatsioonide rahanduse (*corporate finance*) õpikud. Seetõttu käib ka kõrgkoolides ja täienduskoolituskursustel õpe nende järgi.

### Ettevõtja ja ettevõtte

Enne, kui asuda analüüsima ettevõtjaliku rahanduse spetsiifikat, tuleb ära määratleda võimalikult täpselt ettevõtja kui ka ettevõtte definitsioon. Neid definitsioone on väga palju, mis teeb valiku keeruliseks.

Inglise keelest tuntud termin *entrepreneur* on tegelikult prantsuse keele originaal, mille all mõeldakse hakkajat inimest (tegijat). Inglise pankur Richard Cantillon tõi selle sõna majandusalasesse kirjandusse 18. sajandi algusaastatel. Tasub tähele panna seda, et ettevõtetmajanduslikku terminoloogiat täpsustas ja lõi pankur kui rahandustegelane. Samas ei olnud siis veel tekkinudki ettevõtetmajandusõpetust kui teadust, mis oleks tegelenud erialase terminoloogia loomise ja süstematiseerimisega. Mainigem ära ka see, et enne, kui läks vaja korporatsioonide rahandust, oli tarvis rakendada ettevõtjakeskse rahanduse teadmisi.

Lisaks rõhutati ettevõtja termini juures riski võtmist. Frank Knight (1921) defineeris ettevõtja kui määramatuse (*uncertainty*) juhtija. Eesmärgiks on alustada väiksema kapitaliga ja lõpetada suuremaga. Riski ja investeerimist rõhutab ettevõtja mõiste juures ka Arvi Kuura (2001). Seega – kuna määramatus ja risk on väga suur, siis võeti kasutusele mõiste **riskikapital**. Viimane aga ongi olulisim termin, mis leiab käsitlemist ettevõtjaliku rahanduse distsipliinis.

Uuema käsitlusena märgivad Herbert ja Link (1989), et ettevõtja on isik mitte grupp, komisjon ega organisatsioon. Soomõiste isik rõhutab ettevõtja subjektsust (Kuura

2001). Eesti Äriseadustikus (1995) märgitakse, et isik võib olla nii juriidiline (äriühing) kui ka füüsiline. Ettevõtja on füüsiline isik, kes pakub oma nimel tasu eest kaupu ja/või teenuseid ning kaupade ja teenuste müük on talle püsivaks tegevuseks, ning seaduses sätestatud äriühing (Äriseadustik 1995). Seega on ka Eesti seadusandluses määratletud ettevõtjat kui üht subjekti.

Kui läheneda probleemile süsteemiteoreetiliselt, siis tuleks ära määratleda elemendid, allsüsteemid ja süsteem ise. Tähtis on kindlaks määrata mõistete hierarhia. Seda ei olegi nii lihtne teha. Näiteks ühendab ettevõtte ettevõttemajandusõpetuse tähenduses nii subjekti (ettevõtja ehk isik), tegevuse (ettevõtluse) kui ka objekti (majandusüksuse ehk ettevõtte). Viimases peitub aga teatud paradoks: ettevõtte ühendab ettevõtet. Mida selline definitsioon annab? Siin võib paralleeli tõmmata mikroökonomikas käsitletava majapidamise eelistussuhete hulga refleksiivsusega: iga  $X \in R_+^n$  kohta kehtib  $X \succ X$  (iga komplekt on vähemalt niisama hea kui ta ise). See omadus on aga puhtformaalne (Kaldaru 1997). Võttes appi matemaatikast hulgateooria, võib samuti väita, et  $\emptyset \subset S; S \subset S$ . Seega mingisugune hulk  $S$  ongi ta ise ja kuulub ka endasse. Viimane tulemus on loomulikult matemaatiline üldsitus ja jällegi puhtformaalsus.

Kui eeldada, et ettevõtja võib omada mitut ettevõtet, siis tuleb välja, et ettevõtja on laiem mõiste. See seab aga vastuollu ettevõtte definitsiooni ettevõttemajandusõpetuslikus käsitluses. Siiski tuleb rõhutada, et ettevõtja ei koosne ettevõtetest. Seega isik kui subjekt säilib kogu oma olemuses. Ei teki mitut isikut ega isiku laienemist. Vastupidisel juhul toimuks isiku lõhenemine (mitte isiksuse lõhenemine), kui ettevõtja müüks ära ühe temale kuuluva ettevõtte. Küll aga võib ettevõtja tekkida just ühe ettevõtja poolt müüdüd ettevõtetest. See juhtub siis, kui füüsiline isik ostab ära selle ettevõtte ja registreerib uue äriühingu.

Keerulisemaks teeb asjaolu veel see, et tavaliselt mõistetakse ingliskeelses kirjanduses mõiste *entrepreneur* all pelgalt üht füüsilisest isikust ettevõtjat. Kõige laiemas tähenduses võib selle all mõista sellist ettevõtjat, kes alustas ettevõtlust ja kelle tegevus jätukub kuni börsile minekuni (*IPO - initial public offering*) samas staatuses (Virtanen 1996). Alates börsile minekust võib rääkida juba korporatsioonist (*corporation*) ameerikalikus mõttes. Ingliskeelset terminit *venture* võib eesti keeles määratleda kui ettevõtet, mille moodustavad mitu füüsilist isikust. Seega on tegemist füüsiliste isikute kooslusega (võrgustikuga).

Omaette probleem seisneb sõnaga ettevõtjalik. Kui enne sai märgitud, et enamasti mõistetakse ingliskeelse sõna *entrepreneur* all füüsilisest isikust ettevõtjat, siis *entrepreneurial* all tähistatakse ettevõtjakesksust (Smith *et al* 2000).

Tulles tagasi Herberti ja Linki ettevõtja definitsiooni juurde, milles väideti, et ettevõtja ei ole organisatsioon, ei saa nii väita ettevõtte kohta. Ettevõtte on nimelt organisatsioon koos oma allsüsteemide ja elementidega. Seega ettevõtet võib käsitleda kui süsteemi. Siit tekib küsimus, kas ettevõtjat saabki üldse süsteemina käsitleda. Kui ei saa, siis on see element, kuid element peab kuuluma

mingisugusesse süsteemi. Kui ettevõtja omab mitut ettevõtet, siis on ettevõtja laiem mõiste ning ei saa kuuluda ettevõtte süsteemi. Ometigi on need kaks mõistet omavahel seotud. Süsteemi komponentideks on side ehk seos ja suhted, mis on seosed elementide vahel (Mereste 1987). Seega, kui nende kahe mõiste vahe on seos, peavad nad kuuluma mingisugusesse ühtsesse süsteemi. Selleks võiks olla mõiste ettevõtlus (*entrepreneurship*). Juba eelmise sajandi kolmandal kümnendil defineeriti ettevõtlust kui dünaamilist protsessi ettevõttes, mille on loonud ja mida juhib ettevõtja ning mille käigus püütakse rakendada ökonoomseid innovaatilisi ideid, et luua uut väärtust turul (Murray 1938). See definitsioon meeldib eriti rahandusteadlastele, sest lisaks kõigele hädapärasele on sisse toodud ka turuväärtuse loomine, mis on tänapäevase rahandusteooria üks põhiprintsiipe.

Kokkuvõtvalt võib kujutada ettevõtja mõiste koos olulisemate omadustega järgmisel joonisel (vt. joonis 1).

Kõrge	INNOVAATOR ( <i>innovator</i> )	<b>ETTEVÕTJA</b> ( <i>entrepreneur</i> )
	Kreatiivsus ja innovatiivsus	ASUTAJA ( <i>promoter</i> )
Madal	Juhtimisoskus ja äri oskusteave	
		Kõrge

Joonis 1. Kes on ettevõtja (Fast 1982, Timmons 1994; viidatud Virtanen 1996 järgi)

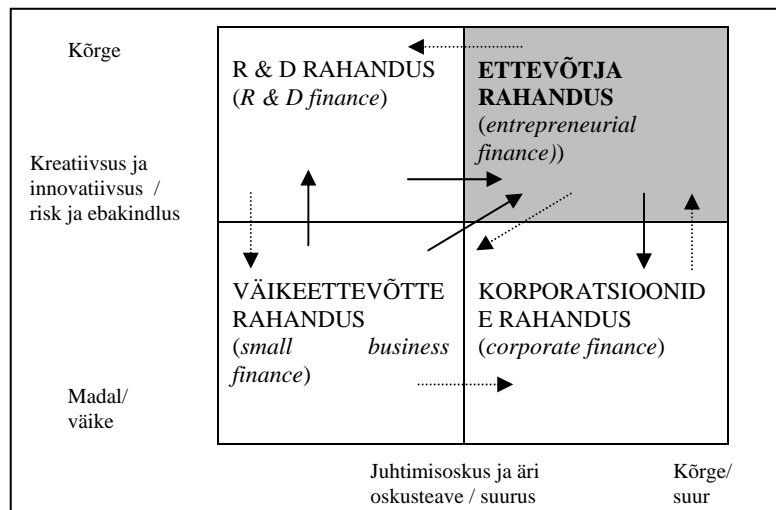
#### Rahanduse tüpiseerimine

Nii nagu oli raskusi ettevõtja ja ettevõtte mõiste defineerimisega, on probleeme ka rahanduse allharude liigitamisega. Kui eelmises alapunktis ettevõtja koht määratud kreatiivsuse ja innovatiivsuse ning juhtimisoskuse ja ärioskuteabe järgi, siis oleks otstarbekas järgida neid omadusi rahanduse allharude liigitamisel. Fast (1982), Virtanen (1996) toovad välja järgmised rahanduse tüübid:

- 1) R (uurimine) & D (arendustegevus) rahandus,
- 2) ettevõtjalik rahandus,
- 3) väikeettevõtte rahandus,
- 4) korporatsioonide rahandus.

R & D rahandust iseloomustab kõrge risk ja määramatus, suur kreatiivsus ja innovaatilisus. Samas on tegemist väikese juhtimisoskuste ja äriteabe omamisega ja väikeettevõttega (vt. joonis 2). Väikeettevõtte ja selle rahandusega on hoopis keerulisem probleem. Horisontaalteljel toodud omadused on sarnased R & D rahandusega, aga vertikaalteljel toodud näitajad erinevad (vt. joonis 2). Käesoleva

töö autor ei taha nõustuda sellega, et väikeettevõtte ja selle rahanduse puhul on tegemist väikese riski ja määramatusega. Põhjus selles, et enamasti on väikeettevõtete aktsiate hinnad kõige volatiilsemad (suurima standardhälbe  $\sigma$ ) ja ka kõige suurema oodatava tulumääraga  $E(R_i)$  (Smith *et al* 1992).



Joonis 2. Rahanduse tüpoloogia riski ja ebakindluse ning ettevõtte suuruse järgi (Virtanen 1996)

Korporatsioonide rahanduse defineerimine on kõige lihtsam ja ka enamikule majandusnimestele mõistetav. Tegemist on börsiettevõtete igapäevase rahandustöö korraldamisega. Palgatud on tippfinantsistid, kes rakendavad küllaltki üldtuntud mudeleid ja proovivad optimeerida rahandusprotsessi.

Ettevõtja rahanduse problemaatika on aga kõige keerulisem. Lähtutakse sellest, et tegemist on suure riski ja ebakindlusega ning innovatiivsusega üheltpoolt ja kõrge äri oskusteabe ja suure ettevõttega teiselt poolt (vt. joonis 2). Eelpool sai välja toodud, et ettevõtjaks olemine on suur risk. Nüüd on lisaks toodud see, et ettevõtja pool omatav ettevõtte peab olema suur või siis äärmisel juhul keskmine. Kui lähtuda kitsendusest, et *entrepreneur* on vaid füüsilisest isikust ettevõtja, siis tekib paratamatult küsimus, kuidas saavad üksikisikud omada suurel hulgal väga suuri ettevõtteid. Kui lubada sellesse hulka ka kiiresti kasvavad ettevõtted, mis ei ole veel jõudnud börsile, siis on probleem terminoloogiliselt lahendatud. Kui eeldada ainult füüsilisest isikust ettevõtjaid, siis tuleb juurde lisada ennetavalt, et ettevõtjalik rahandus on väga tihedalt seotud mõistega riskikapital (*venture capital*), mis on omakorda defineeritud kui välimine omakapital. Seega moodustub füüsilisest isikust ettevõtja omakapitali lisaks ka väljastpoolt tulnud kapital, mis arvatakse omakapitali hulka. Sellist tüüpi finantsvõimendus (ei ole defineeritav kui traditsiooniline finantsvõimendus võla kaudu) võimaldab oluliselt suurendada ettevõtte mastaapi,



omamata ise märkimisväärselt algkapitali. Selguse huvides olgu rõhutatud, et tegemist ei pea siiski olema füüsilisest isikust ettevõtja ja selle rahandusega.

Lisaks pakub huvi veel selline küsimus, missugused on võimalikud arengud ja transformatsioonid ettevõtete vahel. Transformatsioonijooned on ära toodud joonisel 2. Kui suurendatakse väikeettevõttes innovatiivsust, mis viib kiiremale arengule ja ettevõtte kasvule, siis väljundiks on *entrepreneurial firm*. Tihti aga ei soovi väikeettevõtete omanikud kasvu (Davidsson 1989). Põhjus selles, et siis on vaja palgata professionaalne juhtkond, kes suudaks kiiresti arenevat ettevõtet ohjes hoida. Ka ei soovita loobuda ettevõtte igapäevasest juhtimisest. Maailmas on levinud transformatsioon, mille puhul ettevõtte läheb börsile. Sellel etapil lõpeb (füüsilisest isikust) ettevõtja staatus ja algab korporatsioon. Oluliselt muutub sellega ka toodud ettevõtte finantsjuhtimine. Börsiettevõttel on väga karmid finantsalased nõuded.

Huvipakkuvaks ja joonisel 2 esitatud maatriksiga vastuoluliseks seoseks peab artikli autor suhet väikeettevõtte ja ettevõtjaliku rahanduse vahel. Puudub seos nii horisontaalteljel kui ka vertikaalteljel toodud sarnaste omaduste suhtes (vt joonis 2). Joonise 2 koostamisel eeldati, et väikeettevõtte kasvumäär  $g$  (*growth rate*) on väike. Seega tõepoolest ei toimu kiiret kasvu, aga vaatluse alt on välja jäänud kiire kahanemise võimalus. See võib olla palju tõenäolisem, kuna tihti on väikeettevõtte näol tegemist diversifitseerimata ettevõttega, mille puhul surutis selle tootmisharus (või enamgi teatud ühe kindla toote osas) toob kaasa ettevõtte märkimisväärse müügiikäibe ja rentaablu languse (Damodaran 1997). Lisaks ka alles realiseerunud empiirilise kogemus: 2001. aastat iseloomustab Reuvid (2002) kui väga ebakindlat ja riskiderohket aastat väike ja keskmise suurusega ettevõtetele.

Lisaks ei saa täiesti nõustuda väitega, et *entrepreneurial firm* on vaid suureettevõtte. Pigem peaks rõhutama seda, et see on kiiresti kasvav ettevõtte, seega ei pruugi see olla veel suur (Smith *et al* 2000). Seega modifitseeritud riski ja ettevõtte suuruse, on väikeettevõtte rahandus samastatav ettevõtjaliku rahandusega.

Kui läheneda probleemile riskikapitali seisukohalt, mida mõni autor (nt. Virtanen 1996) samastab suures osas ettevõtjaliku rahandusega, siis võib tõesti väita, et enamik riskikapitali läheb mitte algusjärgus olevatele väikeettevõtetele, vaid kiire kasvu staadiumis olevatele jätkusuutlikele ettevõtetele (Reuvid 2002). Suurbritannia riskikapitali turul kui Euroopa kõige suuremal ja arenenud turul läheb vaid 5% riskikapitali investeringutest alustavatele (start – up) ja varajases staadiumis (early-stage) olevatele ettevõtetele (*Ibid.*, 2002). Kiiresti kasvav väikeettevõtte on peamine riskikapitali tarbija, samas väikeettevõtted üldiselt kasutavad Euroopas kasvuks pangalaenu (Piper 2002). Seega kokkuvõtvalt võib väita, et terminiga väikeettevõtte võib tähistada ka inglise keeles levinud mõistete ettevõtjalik ettevõtte (*entrepreneurial firm*), samuti analoogiliselt rahanduse tüüpe.

## Rahanduse tüpoloogilised karakteristikud

Kõigepealt on otstarbekas esitada võrdlev analüüs erinevate karakteristikute baasil tabelina (vt. tabel 1).

Tabel 1

### Ettevõtjaliku ja ettevõtte rahanduse turu ning ettevõtete karakteristikud

	Ettevõtte rahanduse turg ja korporatsioonid	Ettevõtja rahanduse turg ja riskantsed ettevõtted
Finantsurg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turud on informatsiooniliselt efektiivsed</li> <li>• Tehingud toimuvad pidevalt</li> <li>• Efektiivne informatsioon ⇒ risk ja tulu otseselt seotud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turule juurdepääs halb, turg mitteorganiseeritud ja tihti nähtamatu</li> <li>• Väga vähe tehinguid ettevõtluse suure riski faasis</li> <li>• Puudub otsene seos riski ja tulu vahel</li> </ul>
Karakteristikud finantseerimisel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahandusstaatuses leiavad aset väikesed muutused</li> <li>• Raha kogus ja hind on optimeeritud</li> <li>• Kapital on anonüümne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatiilsed finantseerimise muutused</li> <li>• Väärtust luuakse pikas perspektiivis</li> <li>• Kapital on eriotstarbeliselt eraldatud</li> </ul>
Finantsarvestus ja väärtuse hindamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekkepõhine finantsarvestus</li> <li>• Väärtuse hindamise meetodid keerukad ja baseeruvad rohkelt kvantitatiivsel infol</li> <li>• Finantsuhtarvud tuletatud bilansiliste varade alusel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raha ja rahavoog on kuningas ja kuninganna!</li> <li>• Immateriaalne vara ja kasvuvõimalused on kõige väärtuslikumad varad</li> <li>• Ettevõtte väärtuse hindamine baseerub intuitsioonil ja kvalitatiivsetel andmetel</li> </ul>
Lisandväärtus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei sisalda muud väärtust kui raha ja kapital</li> <li>• Otsustamise kriteeriumiks on aktsia hind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finantseerimine loob lisandväärtust teisiti kui raha (nt. usaldus)</li> <li>• Seotust näitab omakapitalis osa omamine, personali heaolu ja tugev pingutus</li> </ul>
Eesmärgid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksimeerida perioodi kasumit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peamine eesmärk: luua väärtust pikaajalises perspektiivis</li> </ul>

Allikas: Virtanen 1996; Timmons 1994.

Väärtusloome, kui ühe tähtsama karakteristikuhul on erinevus rahandustüüpide vahel selles, et esimese hul keskendutakse kindlale ajavahemikule, teise hul nõutakse lähtumist pikaajalistest eesmärkidest. Erinev ka saavutatav väärtus kui väljund. Korporatsioonil on kvantitatiivselt mõõdetavad väärtuse elemendid, ettevõtjalikul rahanduse hul aga hõlmab lisandväärtuse mõiste ka immateriaalseid väärtusi. Siit ka põhjus pikaks horisondiks. Kuna korporatsioonide väärtuse hindamine põhines suurel hulgal kvantitatiivsel infol ja nõutud oli väärtuse maksimeerimise funktsioonis ühe argumendina aeg, siis on võimalik kasutada üldist matemaatilist aparatuuri. Ettevõtjaliku ettevõtte finantsiline hindamine ei saa baseeruda rangelt matemaatilisel arvutusel, sest paljuski hinnati kvalitatiivset väärtust. Artikli autor pakub välja kasutada kvantitatiivseid mudeleid, milles

sisalduvad fiktiivsed muutujad. See võimaldab mingil määral transformeerida kvalitatiivse väljundi kvantitatiivseks.

Teine oluline karakteristik eristamiseks on finantseerimine. Suhteliselt kerge on hankida raha finantsturult korporatsioonidel, sest nende rahanduse turg on informatsiooniliselt efektiivne. See võimaldab optimeerida kergesti rahaprotsessi. Mitte korporatsioonidele on finantsturg tihti ebaefektiivne. Selline turu seis lisab tegevusele oluliselt riskantsust. Viimase termini abil jõutakse ettevõtjaliku rahanduse põhimõisteni – riskikapital. Tuleb tähele panna veel seda, toodud ettevõtte finantsturg ei defineeri ranget seost riski ja tulu vahel, mis eirab seega üldtuntud rahandusteooria põhitõde ja teeb matemaatilise arvestuse keeruliseks (kui mitte võimatuks).

### **Kokkuvõte**

Antud teadustöö töö välja ettevõtjaliku ja ettevõtte rahanduse mõistete ja käsitluse problemaatika. Selgus, et põhiliseks probleemiks on ettevõtte ja ettevõtja täpne määratlemine. Lisaks on ettevõtjaliku rahanduse teooria keerulisem ja seda on raskem praktikas rakendada. Arvestades Eesti väiksust, iseseisva ettevõtluse perioodi lühiajalist horisonti, tuleks ettevõtjalik rahandus kui aine tõsta olulisele kohale ja hakata Eestis koostama teadustöid ja eestikeelseid õppematerjale antud valdkonnast. Põhjus tuleneb sellest, et tööst selgus, et ettevõtjaliku rahanduse raames tegeletakse alustava ja kasvufaasis oleva ettevõtte rahandusega.

### **Kasutatud kirjandus**

- Damodaran, A.** Corporate Finance: Theory and Practice. New York: Wiley, 1997.
- Davidsson, P.** Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth, 1989: viidatud Virtanen 1996 kaudu.
- Fast, N.** Venture Capital Investment and Technology Development 1982: viidatud Virtanen 1996 kaudu.
- Hebert, R. F., Link, A.N.** In Search of the Meaning of Entrepreneurship. Small Business Economics 1: 39-49, 1989.
- Kaldaru, H.** Mikroökonomika I. Tartu Ülikooli Kirjastus 1997.
- Knight, F.H.** Risk, Uncertainty, and Profit. New York: Houghton Mifflin, 1921 viidatud Smith, J.K., Smith, R.L. 2000 järgi.
- Kuura, A.** Väikeettevõtlus. Tartu Ülikool Pärnu Kolledz, Tartu Ülikooli Kirjastus 2001.
- Mereste, U.** Süsteemkäsitlus. Süsteemsest mõtlemisviisist majandusnähtuste käsitlemisel. Tallinn: Valgus, 1987.
- Murray, M.** Explorations in personality 1938: viidatud Virtanen 1996 järgi.
- Piper, A.** Small Business Service (SBS) and SME Finance. The Corporate Finance Handbook. 3<sup>rd</sup> Edition. Consultant Editor Jonathan Reuvid. Kogan Page Ltd and Contributions 2002.
- Reuvid, J.** Financial Market and Business Conditions for SMEs. The Corporate Finance Handbook. 3<sup>rd</sup> Edition. Consultant Editor Jonathan Reuvid. Kogan Page Ltd and Contributions 2002.

**Smith, J.K., Smith, R.L.** Entrepreneurial Finance. John Wiley&Sons, Inc. 2000.  
**Smith, R.K., Proffitt, D.L., Stephens, A.A.** Investments. West Publishing Company, 1992.  
**Timmons, J.A.** New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21 st Century, 1994: viidatud Virtanen 1996 kaudu.  
**Virtanen, M.** Entrepreneurial Finance And Venture Capital Advantage. Helsinki School of Economics And Business Administration, A-113. 1996.  
Äriseadustik. Riigi Teataja I osa. Nr. 26-28, 17. märts 1995.

### Summary

#### THE DIFFERENCE BETWEEN ENTREPRENEURIAL FINANCE AND CORPORATE FINANCE

Margus Kõomägi  
Pärnu College of Tartu University

The objective of this article is to emphasize the difference between entrepreneurial finance and corporate finance. During the independence of Estonia, there is taught only corporate finance in universities. Considering the smallness of our republic and youth of entrepreneurship, the choice has not been quite proper. Therefore the topic is actual in Estonia.

First of all, the difference between entrepreneur and enterprise or corporation have to be made clear. This is a problem. There does not exist such a definition what everybody accepts. Therefore it is not easy to determine the entrepreneurial and corporate finance as well. Herbert & Link conclude that entrepreneur is a person, not a team, committee or organization. Emphasize is on person, even in Estonian commercial law. Enterprise consists of subject (entrepreneur), process (entrepreneurship) and object (enterprise itself). This is a paradox. The system consists of elements and sub-systems. How can be the element the system itself. If it is said that entrepreneur handles enterprises, is it possible that entrepreneur is a element of enterprise. The problem is in terminology of different languages.

Entrepreneurial finance is the finance offered to ventures during the entrepreneurial phase. Entrepreneurial phase is a phase from opportunity recognition to initial public offering (IPO). The enterprise has not entered the stock market, otherwise it is a corporation and the corporate finance has to be applied.

There are four common types of finance: R&D, small business, corporate and entrepreneurial finance. The difference is made using adjectives: creativity and innovation and terms risk and uncertainty, management skills and business know-how and size of business. The author of this article does not agree with the fact that there is not the connection between small business and entrepreneurial finance. Rather they are very closely connected and the opposite side is corporate finance.

The most important part is to point out the different characteristics of financial typology. Valuation is the most difficult part of distinguishing the financial types. Entrepreneurial companies are based on uncertain and vague information about the opportunity, the business concept. Moreover, intangible assets are often the most valuable assets of entrepreneurial firm. It is very important to know, how to transform qualitative data into quantitative. Another essential aspect is financing and financial market. Corporate financial market is contrary to entrepreneurial finance market informationally efficient. This means that risk and return is directly related. This topic leads to venture capital, which is the basis of entrepreneurial finance.

## MONOPOOLSETE ETTEVÕTETE ARENG

Jaak Leimann  
Tallinna Tehnikaülikool

Valdav enamus Eesti ettevõteteid on erastatud ja tegutsevad vabal turul konkurentsitingimustes. Üksikud ettevõtted on täielikult või osaliselt riigi- või munitsipaalomanduses ja Eesti turul osaliselt või täielikult monopoolses seisundis. Tulevikus osa neist erastatakse ja enamuse monopoolne positsioon nõrgeneb või kaob. Sellised ettevõtted on kujunemas kaasaegseteks ja konkurentsivõimelisteks ettevõteteks. Toimub nende ettevõtete areng, see tähendab kvalitatiivne muutumine. Käesolevas artiklis keskendutakse mõnede Eesti endiste ja praeguste vähemalt osaliselt monopoolsete ettevõtete arengu uurimisele. Kuna taolisi ettevõtteid on maailmas palju ja arenguprotsessid on samalaadsed, peaks see uurimistöö pakkuma laialdasemat huvi.

### Uuritavate ettevõtete valik

Käesolevas artiklis on vaatluse all kolm tuntud Eesti ettevõtet: Eesti Energia (EE), Eesti Telefon (ET) ja Eesti Gaas (EG). Uuritavad ettevõtted tegutsevad erinevates valdkondades: EE – elektrienergia tootmine, ülekanne ja jaotamine; ET – püsivõrgu baasil sideteenuste osutamine; EG – maagaasi jaotamine ja müük.

EE kuulub tänaseni riigile. Ettevõttest on eraldatud ja erastatud mõned jaotusvõrgud. Vastavalt energiaseadusele võivad Eestis tegutsevad suurtarbijad osta elektrit ka mujalt, näiteks Leedust ja Lätist, kellel on ühine energiavõrk. Ostetavad kogused on seni suhteliselt väikesed. EE on seni Eestis nii elektrienergia tootmisel kui ka turustamisel praktiliselt monopoolses seisundis. EE nimetamisväärne areng algas 1998. aastal. Põhjuseks oli üldine suund erastamisele, Euroopa Liidu nõuded ja eelseisev energiaturu avanemine Euroopas, üldsuse surve energiatariffide tõstmise vastu ning sellest tulenev vajadus tõsta tegutsemise efektiivsust jms.

ET kuulus riigile kuni 01.01.93. Peale osalist erastamist jäi riigile 51% ET aktsiatest, ülejäänud kuulusid võrdsetes osades Põhjamaade tuntud ettevõtetele Telia ja Sonera. 1999. aastal sai ET-st Eesti Telekom grupi osa. Eesti Telekom läks Tallinna ja Londoni börsile. Grupi tänased omanikud on Eesti riik 27,3%, Telia ja Sonera võrdsetes osades 49% ja avalikud investorid 23,7%. 2001. aasta jaanuaris lõppes 1992. aastal allkirjutatud kontsessioonileping, mille järgi oli ET-l kohalike ja kaugsideteenuste monopol. Turul hakkasid oma teenuseid pakkuma mitmed konkurendid. ET nimetamisväärne areng algas aga palju varem. Monopoolsuse kaotamine oli ette teada. Omades suurimat püsivõrku, on ET teatud mõttes monopoolses seisundis tänaseni.

EG erastati etapiviisiliselt ja täielikult. 1993. aastal sai EG 30% aktsiate omanikuks Gazprom, selle tulemusena sai ettevõttest gaasitorustiku ainuomanik. 1995. aastal müüdi 15% riigile kuuluvatest aktsiatest Ruhrgasile, 11% investeerimisfondidele ja

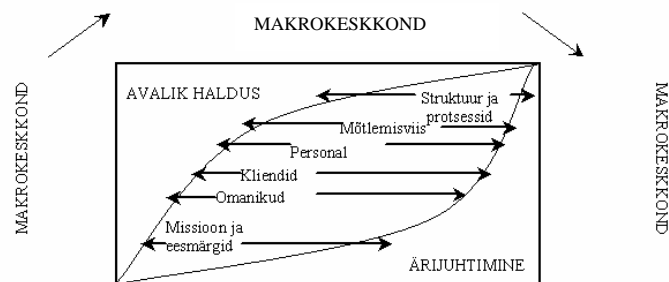
4% väikeaktsionäridele. Viimase erastamisetapi tulemusena 1999. aastal kaotati riigi osa täielikult. Tänapäevane EG omanike struktuur on järgmine: Gazprom 37,02%, Ruhrgas 33,31%, Fortum Oil&Gas 17,72%, Iteera Latviija 9,71%, teised era- ja juriidilised isikud 2,24%. EG sisuline areng on toimunud viimase kümne aasta jooksul. EG konkureerib tänapäevaste soojatootjatega, pakkudes looduslikku gaasi vedelkütuse, tahke kütuse ja elektrikutte alternatiivina. Transporditakse ja müüakse vaid Venemaa gaasi, teised võimalused loodusliku gaasi ostmiseks lähiajal Eesti klientidel puuduvad. Seega on ettevõtte endiselt teatud monopoolses seisundis.

### Uuringu teoreetilised alused

Suur hulk riike, eeskätt Ida- ja Kesk-Euroopas on olnud aastaid niinimetatud üleminekuperioodis (*transition countris*). Seda perioodi on uuritud, sellest on palju kirjutatud, vastavaid teooriaid edendatud. Vähem on tähelepanu pööratud asjaolule, et ka paljud ettevõtted on käesoleval ajal üleminekuperioodis. Turgude reguleeritus ja riigi mõju ettevõtetele muutuvad nii arenenud kui ka arenevates riikides. Eilseid loomulikke monopole juhitakse tänapäeval oluliselt teisiti kui eile. Üleminek on olnud mõnevõrra varjatud, seda on vähe käsitletud.

Ettevõtete üleminekuperioodi ja etapiviisilise arengu kohta on välja töötatud teooria (Santalainen 1999, Santalainen 2001), mis on käesoleva uuringu aluseks. T. Santalainen koos mõnede mõttekaaslastega nimetab üleminekuperioodis olevaid ettevõtteid "*para-statal*", või "*in-between*". Need ettevõtted on eilse avaliku haldamise, poliitilise või aatelse juhtimise ning homse ärijuhtimise vahepeal. Nende ettevõtete üleminekuperioodi juhtimist võib nimetada transformatiivseks juhtimiseks.

Üleminekuperioodil muutub oluliselt ettevõtte missioon, omandi vorm ja omanike ring, muutuvad või "avastatakse" kliendid, muutub ja areneb oluliselt personal, valitsev mõtlemisviis, ettevõtte struktuur ja protsessid. Muutused ja areng toimuvad ettevõtte makrokeskkonna arengu tulemusena (Joonis 1).



Joonis 1. Üleminek ettevõtete avalikust haldamisest ärijuhtimisele (lähtunud T. Santalainen, 1999, lk 13 joonisest)

Üleminek võib kesta aastaid. Erinevad arengut kirjeldavad parameetrid muutuvad erineva kiirusega. Oluline on teada, miks ja kuidas üleminek toimub. Seda püütakse selgitada valitud ettevõtete näidetel alljärgnevalt.

### **Metoodika**

Uuringu läbiviimiseks koostati 7-osaline küsimustik, igas osas 3-5 põhiküsimust, mis käsitlesid joonisel 1 esitatud muutujaid. Uuring viidi läbi struktureeritud intervjuuna. Intervjueeriti 5-7 tipp- ja keskastme juhti igast ettevõttest.

Kogutud materjali täiendati vastavate dokumentide uurimisega. Ühel juhul (EG) kirjutati üliõpilaste poolt käesoleva artikli autori juhendamisel mahukas, arengut kajastav juhtum (*case*). Seda kasutati uurimistöös ja kasutatakse, pidevalt täiendades, õppetöös. Kasuks tuli autori varasem osalemine uuritavate ettevõtete erastamisele ettevalmistamisel ning erastamisel.

Erinevate ettevõtete uurimise tulemusi võrreldi omavahel ja ka mõnede teiste samalaadsete uuringutega. Ettevõtetes toimunud muudatuste hindamisel arvestati olukorraga arenenud riikide samalaadsetes ettevõtetes. Tegemist on kvalitatiivse uuringuga, ettevõtete arengu kirjeldamine majandusliku tegevuse tulemuste kaudu jäeti tagaplaanile, kuigi seda jälgiti (vt [www.energia.ee](http://www.energia.ee), [www.et.ee](http://www.et.ee), [www.gaas.ee](http://www.gaas.ee)).

Käesoleva artikli piiratud mahu tõttu on alljärgnevad uurimistulemused esitatud vaid konseptiivselt (vt ka J. Leimann, 2001).

### **Eesti Energia areng**

1998. aasta kevadel vahetusid EE nõukogu ja juhatus. Uued juhid mõistsid, et EE vajab olulisi muudatusi. Selgus, et tuleb oluliselt tõsta tegutsemise efektiivsust. Oli näha, et energeetika on kogu maailmas suundumas turusuhetele. Tunnetati vajadust valmistuda turukonkurentsiks. Juhatus seadis eesmärgid ja viis need "alla" töötajateni, kuid sisuline arutelu oli tagasihoidlik. Uute tegutsemispõhimõtete rakendamine staažikamate töötajate poolt takerdus.

Võeti seisukoht, et EE on konkurentsivõimeline, kui erastamist ei jätkata osade kaupa. Tänapäevaks on erastamise jätkamise katsed ebaõnnestunud.

Üleminekuperioodi esimestel aastatel oli EE töötajatel palju tegemist ettevõtte siseprobleemidega ja klient jäi tagaplaanile. Töötati suurklientidega, kes annavad põhiosa tulust. Suhtumine klienti on aastatega muutunud, kuid mitte piisavalt.

Mitmed endised juhid ei tulnud muudatustega kaasa ja olid sunnitud lahkuma. Eduutati keskjuhte, võeti tööle uusi, koondati, vähendati oluliselt töötajate arvu.

Mitmed uued juhid töid kaasa ärikogemused ja vastava mõtlemisviisi. Alustati kinnisvara äri, mitmetest kõrvalteenustest loobumisega ja nende ostmisega



spetsialiseerunud ettevõtetelt. Tehnilised teenistused ja vastavad töötajad kaotasid oma juhtiva positsiooni. Klienditeenindus ja finantsjuhtimine tähtsustus.

Viidi läbi olulisi struktuurimuudatusi, näiteks loobuti regionaalsetest jaotusvõrkudest, moodustati üks jaotusvõrk. Formuleeriti firmakultuuri alused, täiendati sisemist kommunikatsioonisüsteemi, korrastati nõupidamiste süsteem. Anti välja brošüür, kus on kirjas missioon, peaesmärgid, põhiväärtused jms. Organisaatsiooni muutused jätkuvad.

Muudatuste põhjustajateks olid muutuv makrokeskkond ja uued juhid. Kuid energiaturgude avamine Euroopas ja ka Eestis ei ole toimunud ega toimu varem-ennustatud tempos. Tänapäevaks on EE erastamise perspektiiv ebamäärane. EE-s toimunud muudatused on suured. Need viidi läbi vähemalt poole kiiremini, kui vastavad muudatused arenenud riikide energiaettevõtetes. Muudatused on kvalitatiivsed ja me võime rääkida endiselt monopoolse EE arengust. Üleminekuperiood loomulikule ärijuhtimisele jätkub.

Mõned tehnilised lahendused, näiteks Balti riikide energiasüsteemide ühendamine Soome või/ ja Poolaga, elektrienergiaturu järkjärguline avanemine, mille tulemusena EE hakkab konkureerima Eesti turu pärast teiste energiaettevõtete, võimaldavad EE-l üle minna eranditeta ärijuhtimisele.

### **Eesti Telefoni areng**

Aastaid 1993-1998 võib nimetada ET püsivõrgu arendamise aastateks. Eeskätt välisomanike poolt seati ka ärilisi eesmärke ja arenes äritegevus. Regulaarselt koostati äriplaan ja viidi need ellu. Järgnes ettevõtte restruktureerimise periood 1999-2000, mille jooksul toimus börsileminek ja ettevalmistused turu vabastamiseks piirangutest. 2001. aastal algas konkurentsiperiood.

Esimesel perioodil oli vaja uuendada telefonivõrk ja telefonijaamad, võimaldada telefoniühendus pikki aastaid järjekorras oodanud klientidele. Missioon sõnastati 1996 aastal, klientide segmenteerimisega alustati aasta varem.

ET erastamine on toimunud etapiviisiliselt. Tänapäevaks kuulub siiski nimetamisväärne osa ET emaettevõtte aktsiatest riigile. Samal ajal täidab riik ka turu regulaatori funktsioone. Selles peitub teatud vastuolu, mis mõjutab normaalseid turusuhteid.

Esimesel perioodil olid esiplaanil tehnilised probleemid. Klientidel ei olnud valikuvabadust. Mõnevõrra enam arvestati äriklientidega, erakliendid olid tagaplaanil, suur hulk potentsiaalseid kliente - ootel. Orientatsioon kliendile kasvas järk-järgult. Olulised positiivsed muudatused toimusid 2001. aastal, kui turule pääsesid mitmed tugevad konkurendid. Turu avanemises oli ET-l oluline osa.

Samaaegselt ettevalmistusega turu avanemiseks muutus ka personal. Kasvas klientidega tegelevate töötajate tähtsus. Tehniliste allüksuste töötajad elasid kohati

raskelt üle oma positsiooni kaotuse. Tehnoloogia kiire areng ja infotehnoloogia muutsid töötajaskonna struktuuri. Oluliselt vähenes töötajate arv.

Telia ja Sonera mõju ET mõtlemisviisi arengule on olnud nimetamisväärne. Kuid ka need ettevõtted olid esimesel etapil omal maal monopolid ja riigi omanduses. Nende osaline erastamine ja börsile viimine toimus ligikaudu samal ajal ET-ga. Äriplane mõtlemine, kliendile orienteeritus ja turgude areng realiseerusid pikema perioodi vältel ja arenesid kiiresti viimastel aastatel.

Etapiviisiliselt ja oluliselt on muutunud ET organisatsioon. Sisse on viidud protsessijuhtimine ja tulemusjuhtimine. Otsustamine on detsentraliseeritud. Soovitud edu ei ole saavutatud ET maine kujundamisel. Sageli peetakse ET-d vanaks, domineerivaks monopoliks, kuigi muudatused on nimetamisväärsed.

Makrokeskkonna mõju telekommunikatsiooni sektori, sealhulgas ET arengule on olnud viimastel aastatel hüppeline. Eriti suured muutused on toimunud tehnoloogias. See omakorda võimaldab pakkuda ET-l uusi teenuseid. Kontsessioonilepingu lõppemine ja turgude avanemine oli aastaid ette teada ja mõjutas otsustavalt ET arenguid 90-ndate lõpul. Konkurentsiolukorras areng jätkub. ET on jõudnud üleminekuperioodi lõppu.

Erastamise lõpuleviimine, mis on võimalik lähiaastatel ning Sideameti poolt kehtestatavate regulatsioonide kaudu selles sektoris tegutsevatele konkurentidele võrdsete võimaluste loomine tagavad ET ülemineku eranditeta ärijuhtimisele.

### **Eesti Gaasi areng**

Turumajandusele üleminek, uue missiooni loomine ja uute eesmärkide seadmine algasid EG-s 90-ndate aastate algul. Eestvedajaks oli juhatuse esimees. Paljudele sai selgeks, et uus olukord vajab kardinaalseid muudatusi. Seati eesmärgiks kliendikesksuse saavutamine, aga ka kulude vähendamine, keskendumine põhitegevusele jms.

Strateegiliste investorite kaasamine erastamisse ja tänane omanikestruktuur on taganud EG järk-järgulise organisatsioonilise ja majandusliku arengu. Omanikelt sai EG kaasaegse oskusteabe.

Kliendikesksus saavutati mitme aasta töö tulemusena, kusjuures alustati praktiliselt nullist. Varem puutus klient kokku vaid EG tehniliste spetsialistidega, neil oli teenindamisel otsustav sõna. Tänapäevaks on EG välja arendanud kaasaegse klienditeeninduse ega erine selle poolest teistest ärijuhtimise põhimõttest järgivatest ettevõtetest.

Personali arvu kärbiti oluliselt, tehniliste allüksuste töötajate positsioon langes, klienditeeninduse tähtsus kasvas.

Ettevõttes valitsev mõtlemisviis muutus küllaltki kiiresti. Lisaks turu tunnetamisele mõisteti peagi eduka äritegevuse vajadust, spetsialiseerumist. Organisatsioonilised ümberkorraldused algasid müügiorganisatsioonist. Teised ettevõtte osad kujundati ümber hiljem. Muutus ettevõtte strateegia, sellest tulenesid olulisemad ümberkorraldused, lahendati keerulisi juriidilisi küsimusi, muutus personali struktuur jms. Muutusprotsessi juhtimisel kasutati Ruhrgasi spetsialistide abi.

Makrokeskkonna muutused on kogu käsitletava perioodi jooksul mõjutanud EG arengut. Lisaks turu muutumisele ja konkurentide aktiivsusele on oluline olnud ka energiakandjate maailmaturu hindade kõikumine, tehnoloogia areng, uut laadi koöperatsioon partnerettevõtetega jms.

Tänaseks on EG üleminekuperioodi praktiliselt läbinud. Edasine nimetamisväärne areng on seotud tänase monopoolselt kasutatava torustiku ühendamisega Põhjamaade torustikuga ja sel viisil alternatiivsete loodusliku gaasi koguste ostmise võimalustega. Võimalik, et tulevikus omandab gaasitorustiku mõni selle teenindamiseks spetsialiseerunud rahvusvaheline ettevõtte. EG omakorda kujuneb mitmesuguste teenuste, sh gaasi müügi tegelevaks ettevõtteks.

### **Mõned järeldused**

Uuritud (endised) monopoolsed ettevõtted on läbinud või läbimas tee avalikust haldamisest ärijuhtimisele. Garanteeritud hinna ja turuga avalike teenuste osutamise on jõutud (reguleeritud) turuhindadega konkureerimiseni turu säilitamise või suurendamise nimel.

Muutusprotsessis on olnud oluline osa tippjuhtidel, sh juhatusel ja nõukogul. Kõigil juhtudel on tippjuhtide meeskonnad uuenenud. Muutusprotsess on kestnud aastaid, märksa kauem kui reguleerimata turul tegutsevatel ettevõtetel. See protsess on olnud sageli valuline, täis debatte.

Uuritud ettevõtted uuendasid samm-sammult eesmärgid ja missiooni, täna on need üldjoontes võrreldavad edukate ettevõtete eesmärkide ja missiooniga.

Ettevõtete arengule aitasid kaasa erastamise kaudu leitud uued omanikud. Isegi EE ebaõnnestunud erastamine avaldas olulist mõju EE arengule. Nimetamisväärset rolli on ettevõtete arengus mänginud juhtimisalased konsultatsioonifirmad.

Suuremaks muudatuseks oli kõikidel uuritud juhtudel klientide teenindamise organisatsiooni loomine ja kliendikesksuse väärtustamine. See protsess ei ole ühelgi juhul veel lõppenud ja selles valdkonnas ei ole uuritud ettevõtted saavutanud edukate ettevõtete taset.

Oluliselt on vähenenud ettevõtete personali arv, muutunud struktuur, tõusnud kvalifikatsioon. Kuna tegemist on suurte organisatsioonidega, siis ei ole kõik muudatused, tippjuhtide taotlused ja uuendatud organisatsioonikultuur jõudnud ühtlaselt kõigi töötajateni.

Nimetamisväärselt on arenenud äriline mõtlemine, kasvanud tootlikkus, tegevuse efektiivsus. Kõik ettevõtted on realiseerinud mittevajalikku vara, enam keskendunud põhitegevusele.

Oluliselt on muutunud ettevõtete organisatsioon, juhtimine on enam detsentraliseeritud, see tugineb kaasaegsele infotehnoloogiale.

Uuritud ettevõtete arengule on kaasa aidanud Eesti liberaalne majanduspoliitika, majanduse suhteliselt kiire areng, turumajanduslike institutsioonide ja vastava seadusandluse loomine. Energiaseaduse ja Telekommunikatsiooniseaduse vastuvõtmine ning Energiaturu Inspeksiooni ja Sideameti loomine löid hädavajaliku institutsionaalse keskkonna ettevõtete kaasaegseks tegutsemiseks. Positiivseks fooniks on olnud energiasektori ja eriti telekommunikatsioonisektori kiire areng kogu maailmas ning suurte ressursside olemasolu nendes valdkondades.

Käsitletud üleminekuperioodis peaks huvi pakkuma paljudele täna samalaladseid probleeme lahendavatele ettevõtetele (näiteks veevarustus- ja soojatootmis-ettevõtted), avaliku sektori asutustele ja ettevõtetele (näiteks ülikoolid ja haiglad) või laiapõhjalise omanikeringiga ettevõtetele (näiteks ühistud, spordiorganisatsioonid). Kõigi nimetatute juhtimine lähtub edaspidi enam ärijuhtimisest.

Üleminekuperioodis olevate ettevõtete juhtidel, aga ka nende oponentidel, tuleb mõista transformatiivse juhtimise eripära, teatud perioodil vastuoluliste eesmärkide ja arusaamade arvestamist, "kahel hobusel samaaegset istumist". Samas on ka ärijuhtimisele teatud määral huvipakkuv transformatiivne juhtimine. Kõrgemad keskkonnanõuded, Euroopa Liidu nõuded ning muutuvad eetilised normid loovad olukorra, mis sarnaneb teatud määral üleminekuperioodiga. Toimub organisatsiooniline õppimine ja läbi uuelaadse üleminekuperioodi jõutakse uuele kvalitatiivsele tasemele.

#### **Kasutatud kirjandus**

1. **Leimann, J.** Privatisation and Business Development in Estonia, Liikkeenjohdon ja kultuurin rajoja etsimässä, Turun Kauppakorkeakoulin Julkaisuja, Sarja C-1: 2001, lk 121-133.
2. **Santalainen, T.** Transformatiivinen johtaminen välimaastossa, Liikkeenjohdon ja kultuurin rajoja etsimässä, Turun Kauppakorkeakoulin Julkaisuja, Sarja C-1: 2001, lk 271-289.
3. **Santalainen, T.** Transforming Para-statal Organizations: Towards the Art of Societal Business, Jo25: Neljännesvosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun Kauppakorkeakoulussa, Sarja Keskustelua ja raportteja 2: 1999, lk 9-38.
4. [www.gaas.ee](http://www.gaas.ee)
5. [www.energia.ee](http://www.energia.ee)
6. [www.et.ee](http://www.et.ee)

## Summary

### DEVELOPMENT OF MONOPOLISTIC COMPANIES

Jaak Leimann  
Tallinn Technical University

The paper discusses the development of three well-known Estonian companies: Eesti Energia (EE), Eesti Telefon (ET) and Eesti Gaas (EG). All the three have been monopolies on the Estonian market, have been owned by the state and have rendered public services in their respective fields at prices fixed by the government. By today these companies have been partly or totally privatised, markets and price formation have been more or less liberalised and their monopolistic status has decreased or practically vanished.

In the discussion of the development of the companies the paper is based on the relevant theory of T. Santalainen, according to which such companies pass a transition period in their development from public management to business management. The transition lasts for years, for which the term "in-between" can be applied.

The processes that have occurred in the companies are treated by the following variables: mission and objectives, ownership, customers, workforce, mindset, internal structures and processes, macro environment.

The paper is based on a research conducted in the form of structured interviews. In addition, relevant documents were studied, and information collected by the author in the course of participation in certain processes was used.

A brief survey of the development of each company during the transition period is presented. Then, generalised conclusions about the development of all three are drawn. The transition process of the companies studied has been much longer than in the case of privatised firms acting in unregulated markets. All the three companies changed their objective and mission step by step, and now these are in general lines comparable to those of any successful company.

The greatest changes during the transition period were development of the customer services systems and attaching more value to orientation to customers, also commercial thinking developed. The number of employees decreased significantly, their structure changed and qualifications increased in all companies studied.

The transition period, development and transfer to business management of the companies discussed in the paper should be a lesson for others.

## KAUDKULUMÄÄRADE RAKENDAMISE PÕHIMÕTTED EUROOPA JA EESTI ETTEVÕTETES

Kertu Lääts, Priit Peets  
Tartu Ülikool

### Sissejuhatus

1990-ndatel aastatel on Euroopas olnud kuluarvestuse üldist praktikat käsitlevate uuringute järsk tõus. Viimased Suurbritannia ja USA tähtsamate juhtimis- ja kuluarvestuse õpikute väljaanded, nagu näiteks Drury (2000) ja Horngren *et al.* (1999) on orienteeritud rohkem Euroopa ettevõtetele. Euroopa majandusintegratsioon, rahvusvaheliste barjääride vähenemine, ettevõtete globaliseerumine, finantsarvestuse harmoniseerituse kasv ja infotehnoloogia edusammud on tekitanud laiaulatusliku huvi juhtimisarvestuse (kaasa arvatud kulude kalkuleerimise) praktika kohta kogu Euroopas (vt Pistoni ja Zoni 2000). Samuti on kasvanud huvi kaasaegses muutavas ärikeskkonnas tegutsevate ettevõtete kulude kalkuleerimismeetodite muudatuste ja seoste kohta. Globaalse konkurentsi kasv, informatsiooni edastuskulude vähenemine ja ettevõttesiseste integreeritud infosüsteemide esilekerkimine on ajendanud ettevõtteid läbi vaatama ja kohandama oma kulude kalkuleerimise rakendusi.

Käesolev artikkel annab ülevaate kulude kalkuleerimise praktika uurimustest Euroopas. Üldistused on tehtud Brierly *et al.* (2001) poolt Euroopas läbi viidud kulude kalkuleerimise praktikat koondava uuringu tulemuste alusel. Aastatel 1989-2001 läbiviidud uuringud hõlmasid järgmisi valdkondi: ettevõtete poolt kasutatavate kuluarvestussüsteemide arv, ettevõtete kulude struktuur, kulude kalkuleerimisel ettevõtte üldise kaudkulunormi kasutamine, kaudkulumäärade arvutamise alused, tooteühiku kulude kasutamine otsustamisel, tooteühiku kulude kasutamise hinnakujunduses ja tegevuspõhise kalkuleerimise (ABC) kasutamine. Käesolevas artiklis keskendutakse peamiselt ettevõtte kaudkulumäärade rakendamise põhimõtetele.

Alates 1997. aastast on Tartu Ülikooli majandusarvestuse õppetooli töörühm viinud läbi Eesti ettevõtete kulude kalkuleerimise praktika osas mitmeid uurimusi. Käesolevas artiklis toodud arvandmed põhinevad viimasel 2000. aastal läbi viidud ankeet- küsitlusel. Antud uurimuse valimisse kuulus 210 Eesti suuremat ja keskmist tootmisettevõtet, mis kuulusid Äripäeva TOP 500 suurima käibega ettevõtete hulka. Seetõttu puudutavad uurimustulemused eelkõige suuremaid ja ühtlasi edukamaid tootmisettevõtteid ning toodud tulemuste põhjal ei saa teha üldistusi Eesti ettevõtete kohta tervikuna. Analüüsiks vajalikud vastused saadeti tagasi 82 ettevõtte poolt. Lisaks kuluarvestuse valdkondadele olid uurimusesse hõlmatud veel juhtimisarvestuse, sisemise aruandluse ja *controllingu* erinevaid aspekte.

Mitmed faktorid, nagu riikide kultuurilised, keelelised, traditsioonide ja juhtimispraktika erinevused, aga ka avaliku sektori roll majanduses ning ettevõtete suurus viitavad juhtimisarvestuse (kaasa arvatud kulude kalkuleerimise)

potentsiaalsetele erinevustele Euroopa riikide vahel (vt Pistoni ja Zoni 2000). Paraku ei võimalda läbi viidud uuringute metodoloogilised erinevused käesolevas artiklis otsest riikide vahelist võrdlust. Kuid teatud üldistusi ettevõtete kalkuleerimispraktika osas on võimalik käsitleda ja välja tuua uurimustulemusi eelkõige riikide lõikes.

### **Kaudkulude jagamise põhimõtted**

Efektiivne kuluarvestussüsteem peab aitama kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele ja selle ülesehitus peab vastama ettevõtte vajadustele. Seega kuluarvestussüsteemist lähtuv informatsioon peab võimaldama langetada õigeid juhtimisotsuseid nii toodete nomenklatuuri, müügihinna kui ka transferthindade (siirdehindade) kujundamisel. Kaudkulude jagamisel toodetele võib kasutada nii mahupõhiseid (tegevusmahust sõltuvaid, nt käive, materjalikulu, masintunnid, töötunnid) kui mittemahupõhiseid (spetsiifilisi, nt ümberseadistuste arv, tsüklite arv) jagamise baase ehk käitureid. Uuringud on näidanud, et praktikas kasutatakse laialdaselt otsest tööjõudu ja teisi mahupõhiseid jaotusbaase. Seda võib pidada üllatavaks, kuna nende jaotusbaaside kasutamisel esinevad mitmed probleemid, mida põhjustava järgmised tegurid: suhteliselt väike tööjõukulude osakaal, suurenev tootmisprotsessi keerukus, paljude erinevate toodete valmistamine ja klientide erinevad vajadused.

Mitmete uurimuste tulemusena on selgunud, et nii Euroopas kui ka Eestis ettevõtetes kasutatakse kaudkulude määramisel toote ühikule lihtsustatud lähenemist. See tähendab, et ettevõtte erinevate üksuste jaoks leitakse üldine kaudkulumäär, mille alusel jaotatakse kaudkulud toodetele arvestamata, millises üksuses vastav toode valmistati. Tooteühiku kulud, mis on kalkuleeritud ettevõtte üldise normi põhjal ei pruugi aga olla piisavalt täpsed juhtimise otsuste langetamiseks. Üldine norm on sobiv arvestussüsteemis, mis on loodud rahuldamiseks kohustusliku finantsaruandluse eesmärgi. Teisisõnu, ettevõtte üldise kaudkulumäära kasutamine võib olla sobiv meetod kulude jagamisel realiseeritud toodete ja kaubavarude vahel. Ettevõtte üldise kaudkulunormi kasutamine nende ettevõtete puhul, kus on mitu tootmisüksust, on kaudkulude toodetele jagamise meetodina kõlblik ainult juhul, kui toodetele kulub ressursse erinevate tootmisüksuste lõikes samas proportsioonis (Drury, 2000). Antud meetod ei sobi kasutamiseks juhul, kui toodetele kulub erinevate osakondade lõikes ressursse erinevates proportsioonides.

Drury ja Tayles (1994) väidavad, et on raske õigustada jätkuvat ettevõtte üldise kaudkulumäära kasutamist ja eraldi teenindus-toetusosakondade määrade rakendamise puudulikkust, kuna kaasaegne infotehnoloogia võimaldaks ettevõtetel suhteliselt madalate kuludega tootmis- ja ülejäänud teenindus-toetusosakondade normid integreerida juhtimisarvestussüsteemi. Ettevõtte üldise kaudkulumäära kasutamist saab seletada vaid levinud eksiarvamusega, et vaatamata erinevate kaudkulumäärade rakendamisele tuleks kalkuleeritavad tooteühiku kulud ühesugused.

## Uuringute tulemused Euroopa ettevõtetes

**Suurbritannias** Drury *et al.* (1993) leidsid, et märkimisväärselt väike osa ettevõtetest (26%) jaotavad kaudkulused toodetele kasutades ettevõtte üldist kaudkulumäära. Samal ajal, Skandinaavias ainult 5% **Soome** ettevõtetest (Lukka ja Granlund, 1996), üks **Norra** ettevõtte (Bjørneenak, 1997) ja mitte ükski **Rootsis** vaadeldud ettevõtetest (Ask *et al.*, 1996) kasutasid ettevõtte üldist kaudkulumäära. Lisaks ka mitte ükski **Kreekas** uuritud ettevõtetest ei kasutanud ettevõtte üldist kaudkulude normi (Ballas ja Venieris, 1996).

Dryry *et al.* (1993) märkisid, et **Suurbritannias** teenindus-toetusosakondade kulude jaotamisel toodetele kasutati kas ettevõtte üldist kaudkulude määra, eraldi teenindus-toetusüksuse määra või järk-järgulist jaotamist. Kõige täpsem nendest lähenemistest on teenindus-toetusosakondade kulude lisamine tooteühiku kuludele, kasutades eraldi osakonna kaudkulumäära (kasutati 21% ettevõtetes). 45% ettevõtetest jagas eespoolmainitud osakondade kulud esmalt tootmisüksustele ja seejärel tootmisosakondade kaudkulumäärade järgi toodetele. 27% ettevõtetest kasutasid ettevõtte üldist kaudkulumäära ja 5% kasutasid muid meetodeid. Suuremates ettevõtetes rakendati rohkem teenindus-toetusosakondade kaudkulumäärasid.

**Rootsis** Ask ja Ax (1992) leidsid, et enamlevinud kulukeskuste süsteemid, mis olid aluseks kulude jaotamisel, põhinesid kas osakondadel (kasutasid 70,5% ettevõtteid) või töökoht-kulukeskustel (kasutasid 31,8% ettevõtteid). Ettevõtted olid määratlenud kulukeskusena seadmete rühma (21,6%) või mingi kindla seadme (14,8%). Ask ja Ax märgivad, et kulukeskuste kindlaksmääramine peaks looma võimaluse täpsemale kaudkulude jaotamisele juhtudel, kui kaudkulud moodustavad suure osa kogukuludest. Uuring **Itaalias** näitas, et 75% vaadeldud ettevõtetest jaotasid kulused teatud kulukeskustele (Cinquini *et al.*, 1999).

Uuringud on näidanud, et üldiselt jaotatakse toodetele kaudkulused mahupõhiste käituriite kaudu enamikes Euroopa (sealhulgas ka Eesti) ettevõtetes, näiteks:

- ✓ Suurbritannias (Murphy ja Braund 1990, Drury *et al.* 1993),
- ✓ Taanis (Andersen ja Rohde, 1994),
- ✓ Soomes (Huttunen, 1995; Lukka ja Granlund, 1996),
- ✓ Kreekas (Ballas ja Venieris, 1996),
- ✓ Irimaal (Clarke, 1997; O'Dea ja Clarke, 1994),
- ✓ Itaalias (Cescon, 1999; Cinquini *et al.*, 1999),
- ✓ Rootsis (Ask ja Ax, 1992),
- ✓ Eestis (Haldma *et al.*, 1998).

Uuringute põhjal on leitud, et nii Euroopas kui ka Eestis kasutatakse ulatuslikult otsesel tööjõul põhinevaid ja ka teisi mahupõhiseid kaudkulumäärasid (vt tabel 1). Ajakirja "Management Accounting" uuringus (1989) täheldati, et 15 % uuritud **Suurbritannia** ettevõtetest kasutasid masintundidel põhinevaid määrasid ja 20 % kasutasid teisi meetodeid. Yoshikawa *et al.* (1989) leidsid, et kuni 30% ettevõtetest kasutasid erinevaid mahupõhiseid käituriite. Murphy ja Braund (1990) märgivad, et 16% nende uuritud ettevõtetest kasutasid masintunde. **Eesti** ettevõtetes domineeris



kaudkulude jagamise alusena otsene tööjõud ning mitme mahupõhise jaotusbaasi rakendamine (Haldma *et al.* 1998).

*Tabel 1*

**Mahupõhistel kulukäitritel põhinevate kaudkulumäärade kasutamine  
Euroopas (protsentides)**

RIIK	UURIMUS	MASIN-TUNNID	OTSENE TÖÖ-JÕUD	MITU JAOTUS-BAASI
<b>Suurbritannia</b>	Managment accounting (1989)	15	40	20
	Yoshikawa <i>et al.</i> (1989)	*	33	30
	Murphy ja Braund(1990)	16	54	*
<b>Rootsi</b>	Ask ja Ax (1992)	37	70	48
<b>Eesti</b>	Haldma <i>et al.</i> (1998)	15	39	64

*Märkus:*\* andmed puuduvad

Aski ja Axi (1992) **Rootsi** uuring täheldas, et levinuimaks tootmislike kaudkulude toodetele jagamise aluseks olid otsene tööjõukulu või -tunnid ja materjaliga seotud kaudkulude jagamise aluseks otsene materjalikulu. Paljudel juhtudel kasutati ainult ühte käitrit kaudkulude jagamisel toodetele. Siiski Ask ja Ax (1992) nendivad, et kaudkulude jaotamisel kasutati alternatiivseid võimalusi, kuna peaaegu pooled ettevõtetest jaotasid tootmislikud kaudkulud lähtudes mitmetest jaotusbaasidest, masintunde kasutas ainult 37% ettevõtetest.

Kuigi tööjõud ei olnud ainuke kaudkulude jagamise jaotusbaas, 69% ettevõtetest Ask'i ja Ax'i (1992) uurimuse kohaselt märkisid, et soovituim täiendus kulude kalkuleerimises oleks parandada kaudkulude jaotamist, luues jaotusbaase, mis võimaldaksid paremini peegeldada erinevate toodete kaudkulude tarbimist. Teiseks soovitud muutuseks oli parandada võimalusi kulude sidumiseks toodetega, mis kätkes endas ihaldatumat eesmärki - käsitleda järjest rohkem kulusid otseste kuludena ja vähendada seeläbi jaotavate kulude hulka.

Clarke (1997) leidis, et **Iirimaa** oli kindla jaotusbaasi valikul peamisteks põhjusteks loogiliste seoste olemasolu, lihtsus ja arvestuse mugavus. Ainult 14% Clarke (1997) uuritud ettevõtetest otsisid statistiliselt tugevaid seoseid kaudkulude ja jaotusbaasi vahel. Toetudes asjaolule, et tema poolt uuritud ettevõtted kaldusid kasutama mahupõhiseid jaotusbaase, Clarke (1997) väitis, et kulu- ja juhtimisarvestusega tegelejad ei tee täpseid kaudkulude analüüse, mis võib viia ebatäpsete tootühiku kulude saamiseni.

Tootmisprotsessi suureneva automatiseerimise tulemusena on mitmed ettevõtted kaalunud kadukulumäärade arvutamisel võtta tööjõutundide asemel kasutusele masinatunnid. Innes ja Mithcell (1990) uurisid **Suurbritannias** tööjõul põhinevate

kaudkulumäärade kalkuleerimise ringi muutmist. Nad leidsid, et muutmine seisnes selles, et võeti kasutusele meetodid, mis omasid märkimisväärset mõju uue toote ülesehitusele. Eelnevalt kõrgete tööjõul põhinevate kaudkulumäärade olemasolu oli viinud katseteni vähendada tööjõu osa uute toodete valmistamisel. Innes ja Mitchell (1990) märgivad, et see viis kõrgete kaudkulumäärade ja vähem otsese tööjõu kasutamise “nõiaringi”, mis purustati uuendustega kalkuleerimismeetodites.

Ebaõigete ja moonutatud kuluarvestussüsteemide tõttu saavad toodete arendajad välja töötatavate toodete kulude ja tasuvuse kohta vigaseid andmeid. Mitmete ekspertide arvates määratakse toote väljatöötamise ja arendamise faasis ära rohkem kui 80% tootmiskuludest (laialdaselt viidatud hinnang pärineb raamatutest B.S.Blanchard, *Design and Manage to Life-Cycle Cost*. Portland, Ore:m/A Press, 1978 ning E.Michaels ja W.P.Wood, *Design to Cost*. New York:John Wiley&Sons, 1989). Seega tuleb ettevõtete juhtidel eelkõige strateegiliste investeerimisotsuste langetamisel arvestada nende ettevõtte kuluarvestussüsteemist saadavate andmete usaldatavuse ja õigsuse määraga. Mõjutamaks tuleviku kulusid tuleb kulude kalkuleerimisel ja sealhulgas kaudkulude jagamisel lähtuda konkreetse ettevõtte eripärasest ja rakendada sellele sobilikke kalkuleerimise meetodeid.

### **Uuringute tulemused Eesti ettevõtetes**

Eestis läbi viidud uurimise tulemused näitasid, et 70% ettevõttes kasutati tootmiskulude kalkuleerimisel möödunud perioodide põhjal välja töötatud kulustandardeid ja 30% ettevõttes ei kasutatud kulustandardeid. 47% ettevõttes kasutati teenindavate allüksuste (nt remondi, hoolduse) kulude kandmiseks toodetele kogu ettevõttes ühtseid jaotusbaase, 26% ettevõttes allüksuste lõikes eraldi jaotusbaase ja 28% ettevõttes ei kantud teenindavate allüksuste kulusid toodetele.

Omahinna kalkuleerimisel jaotati toodetele kõik tootmiskulud 55% ettevõttes ja kõik ettevõtte kulud (sh mittetootmislikud kulud) 52% ettevõttes. Samas kalkuleeriti tootmisomahinda üksnes tootmise muutuvkulud 39% ettevõttes ja kõik muutuvkulud (sh muutuvad müügi- ja juhtimiskulud) 27% ettevõttes. Ülevaade kaudkulude jaotamisel toodetele kasutatavatest baasidest on toodud tabelis 2. Enam levinud jaotusbaasidena kasutati traditsiooniliselt tööliste palgakulu (ehk otsesest tööjõudu) ja käivet, samal ajal mittemahupõhist käiturit tootmistsükli arvu ainult kuues ettevõttes.

Tabel 2

**Kaudkulude puhul kasutatavad jaotusbaasid  
Eesti ettevõtetes**

JAOTUSBAAS	ETTEVÕTETE ARV	PROTSENT
Tööliste palgakulu	24	39
Käive	22	36
Tööaja tunnid	16	26
Põhimaterjalide maksumus	15	25
Masintunnid	9	15
Tootmistsüklite arv	6	10

Tootmise üldkulude jagamisel toodetele kasutatavate jaotusbaaside (käiturite) arv ettevõttes on toodud tabelis 3. Tootmislike üldkulude jagamisel domineerisid ühe või kahe jaotusbaasi kasutamine vastavalt 50% ettevõttes. Võttes arvesse tootmisettevõtete tehnoloogilise protsessi keerukust, ei pruugi ühe-kahe jaotusbaasi rakendamine tootmise üldkulude jagamisel anda ettevõtetele ja nende juhtidele kuigi objektiivset pilti tegelikust kulude tekkemehhanismist ning raskendab seetõttu suuresti kulude juhtimist.

Tabel 3

**Tootmise üldkulude jagamisel kasutatavate  
jaotusbaaside arv ettevõtetes**

JAOTUSBAASIDE ARV	ETTEVÕTETE ARV	PROTSENT
Ei kasuta jaotusbaase	5	11%
Üks	11	25%
Kaks	11	25%
Kolm	4	9%
Neli	5	11%
Viis ja üle selle	8	19%

Aastal 2001 läbi viidud täiendavast ettevõtete kuluarvestuse uuringust Eestis selgus, et 87% ettevõtete juhtidest leidis, et nende kuluarvestussüsteemi on vaja täiustada. Enamik ettevõtetest leidis, et suuremat tähelepanu tuleks pöörata ettevõttesisesse arvestuse puhul kaudkulude jagamise alternatiivsetele võimalustele.

**Ettevõtete kulude kalkuleerimise uurimissuunad Eestis**

Paljud nii Euroopa kui Eesti ettevõtted kasutavad toodangukulude kalkuleerimisel mahupõhiseid kulukäitureid ning eelkõige otsese tööjõukulu näitajaid (töötundides või rahas). Nende süsteemidega on kerge töötada, kuna otsese tööjõukulu infot tuleb koguda niikuinii jälgimaks vajaminevat tööjõudu ja töötajatele makstavat töötasu. Paraku ei peegelda need kuluarvestussüsteemid komplekssete protsessidega tegelevate, mitmete toodete ja teenustega ning erinevate klientidega ettevõtete

majanduslikku tausta. Tegevuste ja äriprotsesside kohta käiva info puudumine takistab seetõttu paljudel ettevõtetel ebaefektiivsuse vähendamist ja muudab võimatuks eesmärgistada tegevuste ja äriprotsesside kulusid organisatsiooni erinevate allüksuste lõikes. Samas nõuab uus konkurentsikeskkond, et juhtidel ja omanikel oleks õigeaegne ja täpne info, et aidata neil muuta protsesse rohkem efektiivsemaks ja rohkem kliendikeskseks.

Ettevõtte kulude arvestamise puudulikkus ja mittesobivate kaudkulude jagamise põhimõtete rakendamine tekitab probleeme kulude seostamisel toodetega. Toodete omahinda puudutav info on aga erinevate operatiivsete ja strateegiliste otsuste aluseks. Mis suunas peaksid siis ettevõtted kuluarvestussüsteemide arendamisel püüdlema? **Ideaalse kuluarvestussüsteemi olemuse võiks sõnastada järgmiselt: “Ühekordselt sisestatud infokogum ühendab täielikult juhtimiseks vajalikke aruandlus- ja kontrollisüsteeme ning see info on organisatsioonis kättesaadav kõigile, toetades nii ettevõttesisest kui -välist kohustuslikku aruandlust.”**

Ettevõtete kuluarvestussüsteemide täpsem sidumine tootmistehnoloogiaga aitaks määratleda objektiivsemaid (nn õigemaid) kulude jagamise aluseid ehk kulukäitureid. Samas eeldaks see lisaks mahupõhiste kulukäituri teele ka tegevuspõhiste käituri kasutamist, mis omakorda võimaldaks kaasajastada kogu juhtimissüsteemi läbi tegevuspõhise juhtimise rakendamise.

Eesti ettevõtete kuluarvestussüsteemide praktika ja arengu kohta oleks samas vaja läbi viia uusi täiendavaid empiirilisi uuringuid, mis võimaldaks võrrelda saadud tulemusi eelnevate perioodide, tööstusharude lõikes ning teiste riikide uurimistulemustega. Samuti tekiks võimalus jälgida, kas kuluarvestuse praktika Eestis läheneb või kaugeneb ülejäänud Euroopa riikide suhtes. Täiendavalt selgitavate uuringute abil saab täpsemalt analüüsida tooteühikute kalkuleerimise praktikad ja selle informatsiooni kasutamist erinevates ettevõtetes. Enam tähelepanu tuleks pöörata organisatsioonilistele, tehnoloogilistele, kultuurilistele jt kontekstisestele faktoritele, mis tõenäoliselt mõjutavad kogu arvestuse praktikad.

#### **Kasutatud kirjandus:**

1. **Andersen, M. ja Rohde, C.** (in co-operation with KPMG C. Jespersen Limited) (1994) *Empirisk Undersøgelse af Kalkulationspraksis*. Copenhagen: KPMG C. Jespersen.
2. **Ask, U. ja Ax, C.** (1992) ‘Trends in the development of product costing practices and techniques – a survey of the Swedish manufacturing industry’, paper presented to the European Accounting Association Annual Congress, Madrid, Spain.
3. **Ask, U., Ax, C. ja Jönsson, S.** (1996) ‘Cost management in Sweden: from modern to post-modern’, in Bhimani, A. (ed.) *Management Accounting: European Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, pp. 195–226.
4. **Ballas, A. ja Venieris, G.** (1996) ‘A survey of management accounting in Greek firms’, in Bhimani, A. (ed.) *Management Accounting: European Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, pp. 123–39.

5. **Bjørnenak, T.** (1997) 'Conventional wisdom and costing practices', *Management Accounting Research*, 8(4): 367–82.
6. **Blanchard, B.S.**, (1978) 'Design and Manage to Life-Cycle Cost', Portland, Ore:m/A Press.
7. **Brierley, J.A., Cowton, C.J., Drury, C.**, (2001) 'Research into product costing practice: a European perspective', *The European Accounting Review*, 10(2), 215-256.
8. **Cescon, F.** (1999) 'Cost accounting and management accounting in Italian manufacturing firms', paper presented to the European Accounting Association Annual Congress, Bordeaux, France.
9. **Cinquini, L., Collini, P., Marelli, A., Quagli, A. ja Silvi, R.** (1999) 'A survey on cost accounting practices in Italian large and medium size manufacturing firms', paper presented to the European Accounting Association Annual Congress, Bordeaux, France.
10. **Clarke, P. J.** (1997) 'Management accounting practices in large Irish manufacturing firms', *Irish Business and Administrative Research*, 18: 136–52.
11. **Drury, C.** (2000) *Management and Cost Accounting*, 5<sup>th</sup> edn. London: Thomson.
12. **Drury, C. ja Tayles, M.** (1994) 'Product costing in UK manufacturing organizations', *European Accounting Review*, 3(3): 443–69.
13. **Drury, C. ja Tayles, M.** (2000) *Cost System Design and Profitability Analysis in UK Companies*. London: Chartered Institute of Management Accountants.
14. **Drury, C., Braund, S., Osborne, P. ja Tayles, M.** (1993) *A Survey of Management Accounting Practice in UK Manufacturing Companies*. London: Chartered Association of Certified Accountants.
15. **Haldma, T., Peets, P., Lääts, K. ja Justus, K.** (1998) 'Cost accounting practice in Estonian companies', paper presented to the European Accounting Association Congress, Antwerp, Belgium.
16. **Horngren, C. T., Bhimani, A., Foster, G. ja Datar, S. M.** (1999) *Management and Cost Accounting*. London: Prentice Hall.
17. **Huttunen, H.** (1995) 'Activity-based costing and activity-based management in some Finnish injection mould making firms', Discussion Papers in Economics and Business Studies No. 21, University of Oulu.
18. **Innes, J. ja Mitchell, F.** (1990) 'The process of change in management accounting: some field study evidence', *Management Accounting Research*, 1(1): 3–19.
19. **Lukka, K. ja Granlund, M.** (1996) 'Cost accounting in Finland: current practice and trends of development', *European Accounting Review*, 5(1): 1–28.
20. **Management Accounting** (1989) 'Cost management in the 1990s', *Management Accounting (UK)*, December: 16–17.
21. **Michaels, E. ja W.P.Wood,** (1989) *Design to Cost*. New York:John Wiley&Sons.
22. **Murphy, J. C. ja Braund, S. L.** (1990) 'Management accounting and new manufacturing technology', *Management Accounting (UK)*, February: 38–40.
23. **O'Dea, T. O. ja Clarke, P. J.** (1994) 'Management accounting systems: some field evidence from sixteen multi-national companies in Ireland', *Irish Accounting Review*, 1(1): 199–216.

24. **Pistoni, A. ja Zoni, L.** (2000) 'Comparative management accounting in Europe: an undergraduate education perspective', *European Accounting Review*, 9(2): 285–319.
25. **Yoshikawa, T., Innes, J. ja Mitchell, F.** (1989) 'Japanese management accounting: a comparative survey', *Management Accounting (UK)*, November: 20–3.

### Summary

#### PRODUCT COSTING PRACTICE IN EUROPEAN AND ESTONIAN COMPANIES

Kertu Lääts, Priit Peets  
Tartu University

Product costs have been used in a variety of decisions. The accuracy of product cost information would improve management decisions. The main aim of this paper is to explain how product costs are calculated in practice and to understand how cost information is used in European and Estonian companies. The main stress has been given to overhead calculations. The accuracy of product costs may be affected by the basis used to calculate the overhead rates. Research has shown that by overhead calculations European and Estonian companies use rather simple than more sophisticated approaches. Most popular overhead rates are volume based cost drivers mainly based upon direct labour costs or hours. Only small amount of companies use sophisticated approaches to determine overhead rates. Most of the companies prefer to use rather full costing than variable costing. Additionally increasing emphasis needs to be given to explain product costing practices by examining contextual factors like organisational, technological, cultural features that likely influence accounting practice in general. Hence in order to study these issues it will be appropriate to conduct more interview based and case study based research.

## THE MORAL COMPETENCE OF AN EMERGING ORGANIZATION

Mari Meel and Maksim Saat  
Tallinn Technical University

The following paper is descriptive rather than normative: it mainly deals with factors shaping the moral competence of an organization forced to innovative development. It is discussed what the management and moral convictions will be like under the influence of these factors. The problem what the moral competence of a modern enterprise should be is discussed only briefly. Attention is drawn to the problem how the society can use these factors to influence the moral competence of business.

### **Freedom of moral decision making**

A person who is stubborn enough, could regard morals as an absolute, unchangeable category. Although, as it was proved by L.Wittgenstein - morals (ethics) are transcendental and it depends on our inner, subjective conviction whether we take these as something relative, like it was done by Th.Hobbes, or constant, for example as fundamental moral rule expressed by Immanuel Kant.

Persons who stubbornly follow their own moral convictions, need not necessarily be unsuccessful in business. It is not impossible to swim contrary the common trend and to be successful at the same time. For example, one of the most successful food producers in the USA, Ben & Jerry Homemade is not allowing top salaries more than seven times those of the lowest salaries at the firm (Ferrell, 1997, pp. 284-287).

At the same time, as we know, the difference in earnings between the lowest and the highest paid employees has steadily increased. So in 1960 the American CEO had an income that was on average 41 times the income of factory workers. In 1992 the same CEO had a salary that was 157 times what a factory worker was paid (EBEN, 1993). Such a trend is going on all over the world. For example in Finland the salary of employees as an average rose by 21.2% in 1990-96; at the same time the income of CEOs rose 43.9% (*Helsingin Sanomat*, 1997). Despite of its opposition to this common trend Ben & Jerry Homemade is continuously successful.

Still, as a rule businesspeople are not free in shaping the moral policy of their firm. Although, the moral convictions and the material needs of the modern societies are highly dynamical, it does not mean that the independence of an enterprise from society is higher than it was earlier. To compete, the modern enterprise must prevalently react on the changes of the material needs of the society, and must even anticipate these changes, that is the innovation activity of the enterprise is imposed by the society. Even if it seems that the entrepreneur has managed to impose something quite new upon the society, nevertheless it will turn out in thoroughgoing analysis that in some of the events, absolutely casual in appearance, this new was already in premonition (for greater detail see descriptions of the theory of chaos, e. g. Priesmeyer, 1992).

Thus, as a rule an entrepreneur cannot oppose the moral competence of his firm to the norms of the society. Besides, the society does not commune with the entrepreneur like a whole but rather like a dragon with several heads, each of these with its own demand and moral convictions. The three most important of these are: society as consumers, society as workers, society as environment. And of course, we as individuals participate in each of these roles, depending on the situation we are sojourning.

### **Client as a King**

The most important of these three is nowadays the consumer. "Client is the King" - the sentence known all over the world is not simply a slogan for tempting consumers, but this is a real truth, the entrepreneur is liable to, if he wants to survive in present-day tough competition. Only a negligible part of producers can enjoy a quiet market-niche without the danger of competitors. Prevalently producers' success is determined by their ability of selling mass production, therefore the competition goes on for each potential consumer all over the world. Besides, mass media, also global and always starving in newest news, is eager to discover all cases of causing harm to consumer, no matter whether the consumer is poor or provincial.

Great number of cases from international business during last years indicate an odd paradox characteristic of our society with global information: the more powerful an enterprise is (mass production), the more it can be injured by a single consumer (more about it see Fassin, 2000). And it is the common, middle-income consumer, who is easily influenced by mass media, who determines the success of an enterprise. So the leader of such an enterprise will most likely reformulate Milton Friedman's well-known phrase "...the only one social responsibility of business... is to increase its profits..." approximately so: "...our main goal is the maximum satisfaction of our customer - only this will guarantee our survival."

### **New demand: maximum quality with minimum price**

However it is extremely difficult to satisfy a customer, as the common consumer of mass production not only demands the high quality of product but also the low price (more thoroughly about this see Jackson, 1998). Therefore, from the spatial aspect the enterprises are forced to allocate their units following the network principle all around the world. Hence the enterprises are losing their domestic character. Is the product of Estonian subsidiary of Coca-Cola "Estonian" or "American"? Does the fact that more than 1600 Estonians manufacture components for Nokia and Ericsson make the cellular phones of Nokia and Ericsson more "Estonian"?

In summer 1998 the Finnish largest meat processor HK Ruokatalo assumed 80% shareholding of the Estonian largest food-processor Rakvere integrated meat plant (*Eesti Ekspress*, 1998). Would it no longer be Estonian? But even before 1998 we could not regard Rakvere plant's output as wholly domestic since most of its raw material was imported meat, which was cheaper than Estonian.



As we know by Robert Reich, the situation of American patriotic consumer is not better: if an American buys Pontiac Le Mans, he does not guess that only 40% of its price comes from the USA (Reich, 1995, p. 129). Of course enterprises do not lose their domestic character to deceive patriotic consumers; they are forced to locate their subsidiaries all over the world to reduce the cost of their product (by stable quality) to the minimum. Generally, the decisive factor of such distribution problem is labour costs. (Stobaugh and Telesio, p.765).

Of course many other factors (like logistics, combining offshore manufacturing with just-in-time inventory management, manpower qualification, currency fluctuations etc.) are taken into consideration in every single case; but as a rule these are mainly technical and economical problems, more or less unconnected with the moral competence.

### **Looking for cheap labour**

There are major ethical issues involved in locating production in foreign countries, especially with respect to labor costs and health and security standards. For example by Danish management consultant Kim Moller Scandinavian companies with subsidiaries all over the world prefer to locate their accounting offices not in Scandinavia but in New Delhi, where it is said to be very good and very cheap accountants (Moller, 1998).

When quality is an important dimension of the production process, companies are less likely to move production to low-wage countries or to use processes that are potentially harmful to employees. Achieving high quality and zero defects requires a relatively skilled workforce - not one that is low in skills and education level and operates in sweatshop conditions (Beauchamp, T. L. and Bowie, N.E., p. 21-22).

As to society's attitude towards above mentioned behaviour, then the workers of mother-land tend to consider it unethical, since so the company creates new jobs not in homeland but in a foreign country and indirectly suppresses workers' wages in homeland. However, globally it increases living standards in poorer countries and creates new possibilities there. Is here the best possible balance from utilitarian viewpoint? The enterprise works in such a way, although involuntarily, towards levelling living standards and production efficiency all over the world, doesn't it?

On the other hand, we can say that it increases differences in the income between the so-called routine workers and those engaged in creative work, as this is shown by R.Reich (1995). Such a differentiation could take the routine workers back to the Marxian days of hard exploitation (of course, in a relative sense). However, this need not continue for ever: at least theoretically this could stop at one time as Japanese experience shows (Kennedy, 1994, pp. 102 - 106). In Japan the use of industrial robots is very popular. Besides, robotizing does not give rise to dismissals (like it did in the industrial revolution of Old England centuries ago) but to

retraining with the aim of using human beings in more creative work which is more suitable for the human character (Kennedy, 1994, p. 104).

So we can hope that there is a possibility (although quite a small one) that, in global extent the human being will be regarded as a rare, creative natural resource of great value, like it was dreamed by E.F.Schumacher (Schumacher, 1973). Ultimately this would lead to the disappearance of the rank of routine workers. Namely an emerging enterprise works like this: it has the routine work done in a possibly “cheap” country, ie. in a country with a low standard of living, giving thus for such a country an opportunity for development, simultaneously it forces the population of more advanced countries to an active retraining.

Coming back to our main topic, we can say that labour force, its better use, the improvement of work conditions a.s.o. are not an objective of a moral policy of an innovative enterprise per se but these are restrictions for an entrepreneur in choosing the most inexpensive labour in global sense guaranteeing the required quality.

Similarly to labour force the environmental costs are regarded by the entrepreneur as a restricting factor. Production is located into the country where environmental costs are the lowest (i.e. the lowest legal standards or the weakest supervision on observing the legal norms). In such a case the pollution control costs (for the enterprise) are also the lowest.

### **Strategy for building moral competence as an optimization problem**

Accordingly the moral policy of an emerging organization could be described as an optimization problem with the objective of maximizing consumer’s satisfaction (max quality with min price) under the restrictions of labour force (labour costs with respect to health and safety standards) and environment (min costs in global sense). However, in reality this problem is somewhat more complicated. (Figure 1).

MORAL POLICY OF AN  
INNOVATIVE ENTERPRISE

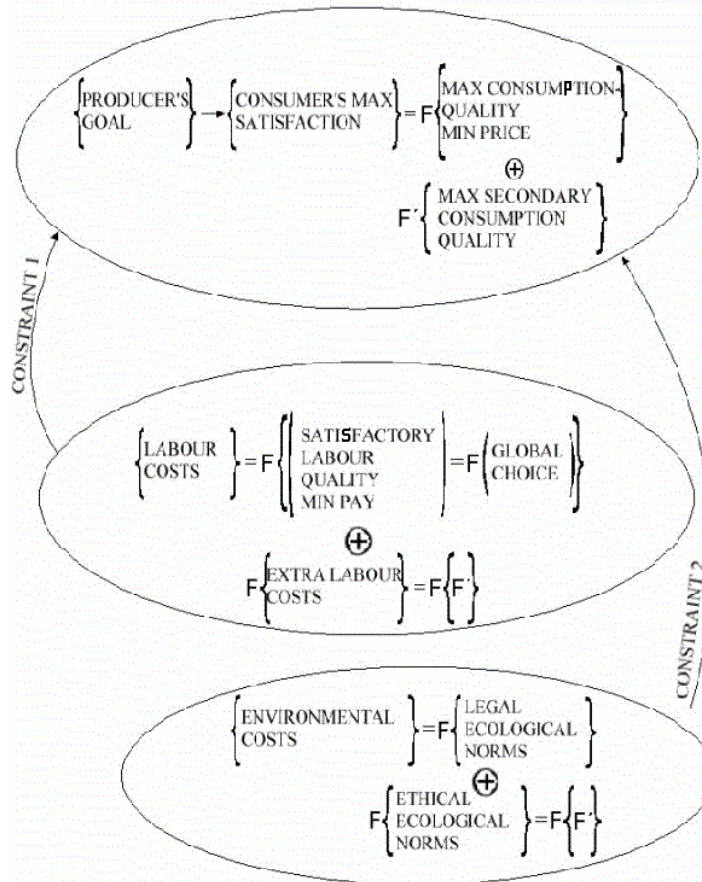


Figure 1

In reality both these restrictions are not “pure” (in the sense of a classical optimal planning problem), whereas as a feedback these could be influenced by consumer demand. This is especially noticeable in case of environmental costs: for example if among the consumers of a product predominance is achieved by ecological consumers then observing of more strict ecological standards could take a shape of a peculiar (secondary) objective function. Consumer has a complementary demand for an ecologically pure product - accordingly, stringing the degree of cleanness of the

product (during its entire life cycle), i.e. setting on it ethical norms, more strict than legal ones, the producer could achieve competitive advantage. In this sense it could be called a secondary objective function - clean environment is not an object for maximizing per se, but through the consumer demand.

The advantage is bigger if the enterprise succeeds in forestalling such a demand. Of course it is connected with risk - the paper company owner who went bankrupt because his ecological product was more expensive than his competitors' product, had obviously tried to make a too long step forward - he could not provoke the sense of danger in consumers (in society). Maybe his action was wrongly timed or he was not powerful or skillful enough to organize an effective campaign.

In principle such a "secondary objective function" is valid also for labour force: i.e. to make supplementary expenditures on the labour force (for example for improving work conditions) only with a certain purpose - to win approval from the customer and create with this a larger purchasing interest. Campaigns have been arranged with such a purpose (although with the aim to create negative interest); for instance, the proclamations to boycott production of the firms that exploit child labour of the Third World. However, in general as to labour force nobody has succeeded anywhere in cultivating anything analogous to the environment-responsible customer (i.e. such people who would be ready to pay extra for the product that includes some extra expenditures on improving work conditions per se, without improving somehow the quality of the product as well).

Still, to be quite exact we must add the secondary objective function analogical to the environmental restriction to the restriction of labour force too. Moreover, a society could originate such a supplementary function also artificially, using for that for example standardizing systems (for instance an enterprise that strives for ISO-14000 or ISO-9000, must have both exemplary environmental and work-culture).

In brief, we can describe strategy for building moral competence of an emerging organization schematically as an optimum planning problem, where the primary objective function is satisfaction of the customer. Less attention is paid to the contentment of the workers and cleanness of the environment - only to the extent it is needed indispensable. But if a complementary demand from the side of the customer rose for environment- or labour-caring product, a secondary objective function could be formed by both restrictions as a feedback.

It is hardly necessary to develop the problem treated here as a block scheme further to give it the shape of a formal optimum planning problem: probably no one would try to fill it with concrete numbers and solve it mathematically. Such a scheme is actually functioning in the brain of an entrepreneur and by no means all the considerations and opinions could be measured and described in a quantitative form - many decisions are made only by intuition and often the result cannot be measured quantitatively and exactly. More over, the above presented considerations are connected namely with ethics and moral competence; in a concrete business situation logistical; technological etc. considerations should be added.

### Double-faceness as a necessity

Would it be right to judge such a double-faced behaviour from the ethical viewpoint? It would be senseless since without such a behaviour the enterprise evidently could not survive. Besides, these two "feet" do not stand still at all: firstly, if there is sufficiently educated labour force in the underdeveloped country the corresponding work-places could be located there, as in the above example of New Delhi accountants. Also the top management of Elcoteq Tallinn has consisted of Estonians since its founding in 1993: in addition to the special education they have good command of Estonian, Finnish, English and of course Russian. The last gives them an essential advantage as compared with Finns in communicating with the workers of the factory.

Secondly, if the living standards in the underdeveloped country rose (and hence the wages of the workers), the cheap manual work would move on to the next country. From here we can draw conclusions for our movement towards European Union: it is inescapable that according to how our life quality and income level will raise, the international enterprises will be forced to pull their "second foot" out of Estonian economy. Hence we must be ready to receive the "first one". This will be impossible if we can not manage to organise effective educational and retraining system.

### REFERENCES

1. **FASSIN, Y.** (2000), Innovation and Ethics: Ethical Considerations in the Innovation Business. *Business Challenging Business Ethics: New Instruments for Coping with Diversity in International Business*, Kluwer Ac. Publ., pp. 193-203.
2. **FERRELL, O.C. & FRAEDRICH, J.** (1997), Business Ethics: ethical decision making and cases, Houghton Mifflin Co, 336 p.
3. **KENNEDY, P.** (1994), Uuden Vuosituhannen Haasteet (Preparing for the 21 Century), Otava, 448 p.
4. **MOLLER, K.** (1998), Social Responsibility of Business and Social Audit. AIESEC International Conference for B. E. in Estonia, March 30-31.
5. **PRIESMEYER, H.R.** (1992), Organizations and Chaos: defining the methods of nonlinear management, Quorum Books, 253 p.
6. **RANTANEN, M.** (1995), Elcoteq Network ja selle tegevuse eesmärgid. *Network*, p.5.
7. **RAKVERE** lihakombinaat läheb soomlastele (1998), *Eesti Ekspress*, June, 22.
8. **REICH, R.B.** (1995), Rajaton Maaailma (The Work of Nations), Forssa, 285 p.
9. **SCHUMACHER, E.F.** (1973), Small Is Beautiful, New York, Harper, 241 p
10. **STOBAUGH, R. and TELESIO, P.** (1992), *Transnational Management*, p.765.
11. **WELTZIEN HOIVIK, H.** (2002) Professional Ethics - a Managerial Opportunity in Emerging Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, Nos. 1-2, p. 3-11

## Kokkuvõte

### INNOVATIIVSE ETTEVÕTTE MORAALNE KOMPETENTSUS

Mari Meel, Maksim Saat  
Tallinna Tehnikaülikool

Käesolevas artiklis käsitletakse ettevõtte moraalset kompetentsi kujundavaid tegureid innovatiivse arengu tingimustes. Arutatakse, millised on nendes tingimustes juhtimislikud ja moraalsed põhimõtted. Probleemi, milline peab kaasaegse ettevõtte moraalne kompetents olema, käsitletakse lühidalt. Tähelepanu on suunatud sellele, kuidas ühiskond saab kasutada ettevõtte moraalipoliitikat mõjutavaid välistegureid äritegevuse mõjutamiseks.

Tänapäeva innovatiivne ettevõtte ühelt poolt järgib kaasaegseid töö organiseerimise põhimõtteid, kus esiplaanile on pandud innovatiivsus ja loovus ning kus peetakse ebaetiliselt töö sellist organiseerimist, mis põhjustab stressi ja traumasid. Nende põhimõtete järgimine on omane tehnoloogia- ja teadusmahukatele tootmisharudele: nad tegelevad intensiivselt toote- ja protsesside arendusega ning sellega kaasnevalt organisatsiooni arendamisega. Masstootmine on siin automatiseeritud. Selline töö- ja tootmiskorraldus on iseloomulik kõrge elatustasemega maadele, kus töäjõud on kallis ja haridus- ning kvalifikatsioonitase kõrge. Teiselt poolt järgib selline ettevõtte fordismi põhimõtteid: püüa masstootmisele, mis tugineb odavale inimtööle ja mis paikneb sageli mõnes arengumaas, seda muidugi eeldusel, et töäjõud on piisavalt distsiplineeritud ja odav.

Sellist kahenäolist käitumist eetilisel hukka mõista on mõttetu, sest ilma sellise käitumiseta ettevõtte ei suudaks kodumaises ja rahvusvahelises konkurentsis püsida. Nõnda ei ole innovatiivne ettevõtte oma moraalipoliitika kujundamisel vaba – ta sõltub tarbijast ja turust. Kui ühiskond nõuab oma ettevõtetelt moraalset käitumist, siis ta saab seda efektiivselt teha ainult tarbija/turu kaudu. Seejuures on tähtis see, et süsteem, mille kaudu ühiskond püüab ettevõtet mõjutada, peab olema ise dünaamiline ja hõlmama kogu toote elutsükli alates tooraine hankimisest kuni jäätmete utiliseerimiseni. Teiselt poolt, liig jäigad standardid, mis ei arvesta tarbijate huve, on mõttetu.

Kuidas seostub ülaltoodu Eesti liikumisega Euroopa Liitu? Teades, mismoodi ettevõtted käituvad, võime ennetada konflikte, mis meie integreerumisel paratamatult tekivad. Suure osa tootlikust väliskapitalist on siia meelitanud eelkõige meie odav töäjõud. Sedamööda, kuidas Eesti palgatase Euroopa Liidu maadega ühtlustub, on innovatiivsed ettevõtted sunnitud oma odava masstootmise osa meilt välja tõmbama ja mujale paigutama. Selleks peaksime teadlikult valmistuma juba täna. Meie arvates on selleks ainus võimalus hariduse kvaliteedi tõstmine ja efektiivse ümberõppimissüsteemi loomine: meil peaks olema valmis töäjõud, kes suudab vastu võtta innovatiivse ettevõtte "parema jala".

## MULTIKULTUURSETE MEESKONDADE LOOMINE EESTI ETTEVÕTETES

Gerda Mihhailova  
Tartu Ülikoli Pärnu Kolledž

### **Sissejuhatus**

Kaasaegses üha enam globaliseerivas maailmas on järjest aktuaalsemaks muutunud ettevõtlusega seotud teemade puhul analüüsida rahvuskultuuriga seonduvaid erinevusi. Kui üldjuhul tuuakse ära multikultuurse töögrupi juhtimise raskused, siis vähem on käsitlemist leidnud situatsiooni positiivsed küljed ja kasu, mida ettevõtte erinevast rahvusest töötajate kaasamisega saab. Olgu siinkohal ära toodud, et “multikultuursuse” mõistega tähistatakse käesolevas töös erinevate rahvuskultuuride esindatust ja mitte organisatsioonikultuuri, kuigi pikemas perspektiivis võivad töötajate rahvuskultuurist tulenevad erisused avaldada mõju ka organisatsioonikultuurile.

Antud töö eesmärgiks on analüüsida multikultuursete töögruppide loomise tugevaid ja nõrku külgi ning võõrtööjõu värbamisega seonduvaid peamisi ohte Eesti ettevõtete spetsiifikast tulenevalt. Kuna juhtimise ja eestvedamise puhul on mõjusuhe alati kahepoolne – järgijad (alluvad) mõjutavad liidreid (juhte) ja liidrid (juhid) mõjutavad järgijaid (alluvaid) -, siis tuleb ka multikultuursete koosluste puhul vaadelda situatsioone ja kujuneda võivaid probleeme nii ettevõttesse toodud uute töötajate (võõrkultuuri esindajate) kui ka juhi seisukohast. Seega on teiseks seonduvaks teemade ringiks selgitada välja, millised on Eesti kultuuriruumist tulenevalt sobivaimad võõrkultuuride esindajad, kes kõige kiiremini kohanduksid Eesti kultuurikeskkonda ja aitaks ettevõtte eesmäärke paremini saavutada.

### **Kasu võõrkultuuri esindaja värbamisest**

Üheks alternatiivseks viisiks kuidas rikastada organisatsioonikultuuri ja leida uusi ideid, mis oma lähenemiselt oleksid äärmuslikult erinevad senistest, on tuua ettevõttesse tööle erinevate rahvuskultuuride esindajaid. Tulenevalt oma kultuuritaustast ja senistest kogemustest võib selline tööjõud olla tõhusaks ideede allikaks. Tulenevalt erinevustest ettevõtluskeskkondades ei pruugi kõik võtted olla üheselt üle kantavad, kuid lisades kriitilise analüüsi tulenevalt konkreetse ettevõtte vajadustest ja modifitseerides ideid eesti ettevõtluskeskkonda sobivaiks on võimalik leida rakendusi kõige uuenduslikumatele lahendustele.

Seni on Eesti ettevõtjad vähe kasutanud Eesti avatusest tulenevaid võimalusi võõrtööjõu kasutamiseks. Selleks on ilmselt mitmeid põhjuseid, nagu näiteks: ebapiisavad finantsressursid, vähesed teadmised võõrtööjõu värbamist puudutava seadusandluse osas ja puudulik informatsioon personali vahendusega tegelevate organisatsioonide tegevusest ning vähene huvi antud teemaga seonduvat informatsiooni aktiivselt otsida. Ettevõtjate huvi antud valdkonna vastu peaks lähiaastatel siiski suurenema, kuna tegevjuhtide huvi põhjal majandushariduse vastu

võib prognoosida teadlikkuse tõusu juhtimistematika osas. Põhjendatuks ei saa pidada juhtide hirmu seonduva seadusandluse ja vahendusorganisatsioonide osas, kuna kasutades kogenud rahvusvahelist personalifirmat ei osutu see nii keerukaks nagu arvatakse. Kulude kokkuhoiu mõttes võib kasutada näiteks nn. rahvusvahelisi praktikante ehk ülikooli lõpetanud noori spetsialiste. Sellisel juhul ei osutu see firmale oluliselt kallimaks kui tavaline värbamine kohalikult töajuturult. Eriti sobilikuks osutub selline alternatiiv juhul kui ettevõtte on huvitatud projektitöö rakendamisest või soovib kasutada võõrtööjõudu ainult lühiajaliselt uute ideede allikana.

Sellisest praktikana alanud projektist võib välja kujuneda pikaajaline vastastikku kasulik koostöö. Juhul kui mõlemad osapooled on nõus koostöö jätkamiseks, võib ettevõtte palgata praktikandi alalisele tööle (mis võrreldes uue inimese toomisega ettevõttesse on vähemalt koolituskulude kokkuhoid), kuid selline koostöö võiks jätkuda ka pärast võõrkultuuri esindaja tagasipöördumist oma lähteriiki. Üheks võimaluseks Eesti ettevõtetele on kasutada väljaõppe saanud töötajat näit. oma toodangu turustajana uuel turul. Juhul kui ettevõtte plaanib siseneda uutele turgudele võib antud riigi esindaja osutada väärtuslikuks informatsiooni- ja kontaktide allikaks, töötades nii Eesti ettevõttes kui ka peale tagasipöördumist kodumaale.

Ebaoluliseks ei saa siinkohal pidada ka keeleõppega seonduvaid momente. Kuigi võõrkeelte oskuse olulisust Eesti ettevõtjate seas tunnustatakse ja noorema põlvkonna juhid ka üldjuhul vähemalt suhtlustasandil inglise keelt valdavad, siis üldine võõrkeelte valdamise tase pole veel eriti kõrge. Sellest tulenevalt on võõrpraktikandi kasutamise lisandväärtus tema võõrkeele oskus, mida saaks kokkuleppe korral õpetada/arendada ka eestlastest personali puhul. Selline keelepraktika oleks ressursisäästlik aja ja raha suhtes, kuna jääks ära keeltekursustel käimine, sest õpe toimuks igapäevase suhtluse käigus.

Oluliseks veakohaks mida multikultuurse töögrupis on lihtsam vältida kui traditsioonilises homogeenses (ühesuguse kultuuritausta ja sarnaste kogemustega) töögrupis on grupimõtlemise ilmingud. Grupimõtlemine seisneb grupiliikmete oletuses, et kuna kõik ülejäänud grupiliikmed usuvad mingi seisukoha õigsusesse siis järelikult peab see õige olema (Miller et al 2000) ehk siis iseseisva kriitilise mõtlemise minetamine.

#### **Ohud ja nende vältimine seoses võõrkultuuri esindaja värbamisega**

Kuna kõige positiivsega liialdamine ei anna häid tulemusi, siis tuleb hoiduda ka ettevõtte multikultuurseks muutmisel äärmustest (Williams, 2002). Liialduseks tuleb siinkohal pidada organisatsiooni multirahvustamist tuginedes ainult paljususe ja erinevuse ideele sidumata seda ettevõtte visiooni, eesmärkide ja strateegia(te)ga ning hindamata seejuures inimeste oskusi ja teadmisi ning võimalusel ka emotsionaalset intelligentsust. Seega tuleb arvestada ettevõtte vajadustega ja hinnata inimeste sobivust tegemaks põhjendatud valikuid värbamisel.



Ohud seoses multikultuurse töögrupi või organisatsiooni loomisega võib jagada kaheks:

- 1) kultuuride erinevusest tulenevad ohud;
- 2) töökorralduslikud ohud.

Peamiseks probleemide allikaks võib seejuures pidada kultuuride erinevusest tulenevaid ohte, mis eiramisel võivad viia ebamugavustunde, kommunikatsioonihäirete ja ka konfliktideni organisatsioonis.

**Kultuuride erinevusest tulenevad ohud** on tihedalt seotud kultuuri definitsiooni elementidega. Kultuur on grupi inimeste poolt kogutud ja põlvest-põlve edasi antav teadmiste pagas, mis hõlmab järgmisi komponente: kogemused, uskumused, väärtused, eesmärgid, tähendused, hierarhiad, religioon, arusaamine ajast, rollid, ruumilised suhted, arusaamine universumist ja materiaalist objektidest (Lambert, 1977). Seoses kõigi nende komponentidega tuleb multikultuurse meeskonna juhil olla valmis potentsiaalseteks arusaamatusteks, mis võivad takistada seatud eesmärgi saavutamist.

Põhimõtteliselt võib teha üldistuse, et kõiki kultuuridevahelisi erinevusi on kergem mõista ja sellest tulenevaid ohte vältida, kui ollakse teadlik, millised on antud spetsiifilisele kultuurile omased jooned ehk mis eristab lähte ja sihtriigi kultuure. Samas ei tohiks keskenduda vaid erinevustele vaid tuua välja ka sarnasused, et saabuval võõrkultuuri esindajal oleks võimalik kergemini kohaneda uues kultuuriruumis ja taluda paratamatut kultuurišokki. Lisaks sellele peaksid ennast uueks kultuuridevaheliseks suhtluskogemuseks ette valmistama nii ettevõtte personal kui ka saabuval võõrkultuuri esindaja.

Multikultuurse töögrupi puhul võib kujuneda probleemseks ka ühtekuuluvustunde saavutamine. Üldiselt meeldib inimestele suhelda endasarnaste inimestega. Inimesed kalduvad tundma ennast mugavamalt inimestega kellel on sarnased uskumused, väärtused, keel ja välimus. Seega ühtekuuluvuse saavutamine on lihtsam homogeensetes gruppides (Shephard 1964).

Mõned multikultuurse töögrupi kasutamise võimalused võivad valede juhtimisstiilide rakendamisel muutuda ohtudeks. Näiteks suur arv alternatiivseid lahendeid ühele probleemile võib põhjustada vaidlusi kuna optimaalse lahenduse osas on erinevad inimesed erinevatel seisukohtadel.

**Töökorralduslikust seisukohast** peaksid nii ettevõtte esindaja kui ettevõttesse saabuval võõrkultuuri esindaja suhtluse algusest peale looma avameelse õhkkonna ja leppima kokku kasutatavad suhtluskanalid. Üheks olulisemaks tähelepanu nõudvaks valdkonnaks on keel ja suhtlemine laiemalt sh. kehakeel. Eesti ettevõtted seavad põhjendatult sobivate kandidaatide eelduseks inglise keele valdamise kui ühe kõige levinuma võõrkeele oskuse eestlaste seas ja ka maailmas laiemalt. Kui suhtlus toimub ametikoha kandidaatidega ilma vahendajateta kuid kirjalikult, siis ei pruugi sertifikaatide esitamise nõudmine tagada soovitud keeleoskusega inimese leidmist. Võimalusel tuleks kandidaatidega läbi viia ka telefoniintervjuu, sest vastasel juhul võib kohale saanud töötaja keeleoskus aktsendi või mõnel muul põhjusel osutada

ebasobivaks. Suhtlemine on, meeskonnatöö ja seda eriti multikultuursete gruppide puhul, kriitilise tähtsusega (Burbules et al 1991).

Kuna infovahetus algab juba enne töötaja lahkumist oma koduriigist ja võib hõlmata ka vahendusorganisatsiooni esindajat, siis tuleb tähelepanu pöörata järgmistele asjaoludele:

- Infovahetuse hõlbustamiseks peaks kasutama ühte kõigile osapooltele sobivat ja kokku lepitud suhtluskanalit, mis aitab vältida tegevuste mõttetut kordamist;
- Ajavõõrmetest tulenevad erinevused kellaajas muudavad infovahetuse komplitseeritumaks ja aeganõudvamaks, mida tuleb arvestada planeerimise etapis;
- Vahendusorganisatsiooni kaasamisel jälgida, et kõigi osapoolte (töötaja, ettevõtte, vahendusorganisatsiooni) õigused, kohustused ja vastutus on kajastatud kolmepoolses lepingus;
- Palga-, töö- ja muud tingimused ning majutusega seonduv peaks saabuvale töötajale eelnevalt teada olema ka ametikirjeldus;
- Kergendamaks võõrkultuuri esindaja kohandumist uude kultuurikeskkonda ja kultuurišokiga lihtsamalt toimetulekuks võimaldada tal vahetult peale saabumist kohtuda teiste varem saanud võõrkultuuride esindajatega, kes ei pea olema antud uue töötajaga otseselt sama rahvuskultuuri esindajad;
- Eelmises kahes punktis toodud tegevustega sama eesmärki täidab uuele võõrtöötajale oma kontaktisiku/juhendaja määramine ettevõttes.

Tõise tegevuse käigus tuleb jälgida, et saavutatakse avatud kommunikatsioon kõigi grupi liikmete vahel, mis on väga oluline multikultuurse grupi toimimise eeldus ja kriitilise tähtsusega meeskonnatöö eesmärkide saavutamise seisukohast. Avatud kommunikatsiooni saavutamiseks:

- Anna igale meeskonna liikmele võrdne eneseväljendamise võimalus;
- Suhtlemine peab olema vaba mõne indiviidi või grupi domineerimisest;
- Suhted peavad põhinema võrdsusel ja vastastikusel austusel kõigi grupi liikmete poolt (Singh, 2001).

Kokkuvõtvalt peaks multikultuurse ettevõtte või projektigrupi juht:

- 1) grupi ühtsuse suurendamiseks rõhutada grupiliikmete ühiseid jooni;
- 2) kasutama üldtuntud motiveerimistehnikaid;
- 3) tundma grupi toimimise protsesse ja formeerumise mehhanisme;
- 4) väärtustama erinevustest tulenevat sünergia;
- 5) soodustama avatud suhtlemist;
- 6) looma paindliku süsteemi;
- 7) teadvustama huumori tähtsust;
- 8) vähendama stereotüüpset mõtlemist (Triandis 1965).

Lisaks nendele on juhi seisukohast oluline näidata üles kõrget emotsionaalset intelligentsuse taset kuna see hõlmab selliseid edukaks grupitööks vajalikke komponente nagu emotsioonide juhtimine, enesemotivatsioon, sotsiaalsed oskused, eneseregulatsioon ja empaatia (Goleman 2000). Teadlikult juhitud ja organiseeritud multikultuurne töögrupp on tulemuste seisukohast organisatsioonile tasuvam kui

traditsiooniline homogeenne töögrupp. Potentsiaalselt tekkida võivate ohtude risk on küll suurem, kuid seonduvad võimalused ja kasutegur osutuvad sellest olulisemaks.

### **Eesti organisatsioonidele sobivaimad võõrkultuurid**

Erineva kultuuritaustaga inimestel on erinev arusaam sellest mida eestvedamine tähendab ja hõlmab, näiteks eeldatakse liidritl mõnedes kultuurides otsustavat tegutsemist samas teistes nähakse liidri tunnustena konsulteerimist ja osalevat käitumist. Sellest tulenevalt on kultuuri erinevad ka juhtimisstiilid ja edukale juhile omistatavad isiksuseomadused (Den Hartog *et al* 1999). Seega tuleb võõrtöajõu paremaks kohandamiseks Eesti ettevõtetesse teada lähte- ja sihtriigi (s.o. Eesti) kultuurilisest taustast tulenevaid erisusi ka juhtimiskultuuris.

Parimaks rahvuskultuuride erijoonte välja toomise aluseks on üldtunnustatult Geert Hofstede jaotus, mille järgi rahvuskultuurid liigituvad nelja kriteeriumi alusel: individualism/kollektivism, võimudistants (suur/väike), ebakindluse vältimine (suur/väike), maskuliinsus/feminiinsus (Hofstede 1980). Hofstede on küsitlustele tuginedes arvutanud 50 maa ja kolme regiooni indeksid kõigil neljal dimensioonil. Kuigi küsitlused on tehtud seitsmekümnendate aastate lõpus ja kaheksakümnendate alguses, peetakse neid ka praegu usaldusväärseteks, kuna kultuurid muutuvad aeglaselt. Kahjuks pole ta küsitlenud Eesti inimesi, ning kuna samalaadse küsitluse korraldamine on äärmiselt kulukas ja peab vastama mitmetele Hofstede poolt püstitatud nõuetele (Hofstede 1993), siis on järgnevalt teoreetiliste kaalutluste põhjal määratud Eesti kultuuri asukoht teiste kultuuride seas.

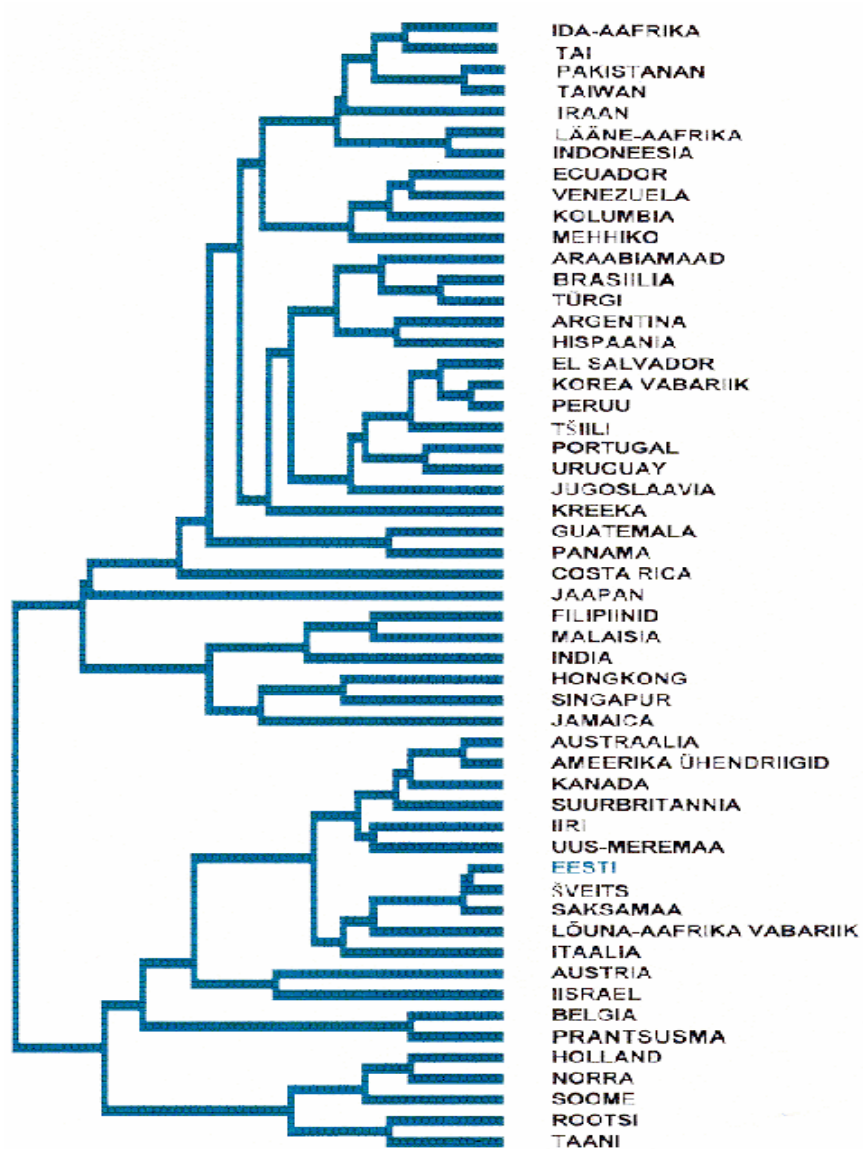
Võimudistantsi indeks ei ole Eestis tõenäoliselt kuigi suur: inimeste vahel on pigem vastastikune sõltuvusseos kui ühepoolne sõltuvus. Kahtlemata on Eesti tugevalt individualistlik ja samuti ka keskmisest maskuliinsem kultuur. Ebakindluse vältimise vajadus Eesti kultuuris pole eriti selge, on jooni, mis viitavad vajadusele ebakindlusega leppida, teisalt jälle püütakse ebakindlustunnet mitmete väetega leevendada. Seega on sobiv oletada, et Eesti on ebakindluse talumise võimelt keskmine (Pajupuu 1999). Kui dimensiooniindeksite põhjal arvutada Hofstede poolt uuritud kultuuride omavahelised kaugused ning Eestit iseloomustavate oletatavate tunnuste põhjal (madal võimuindeks, kõrge individualismiindeks, keskmisest kõrgem maskuliinsuseindeks, keskmine ebakindluse vältimise indeks) Eesti kultuuri kaugus neist, siis saame kultuuripuu (vt joonis 1). Üksteise lähedale jäävad selles puus sarnased kultuurid ja üksteisest kaugemale erinevad kultuurid. Näiteks moodustavad omaette rühma Põhjamaad. Selle rühma siseselt on lähedased Holland ja Norra ning teise paarina Rootsi ja Taani. Soome kuulub küll Põhjamaade rühma, ent otsest paari kellegagi ei moodusta (s.t Soomel on naabritega võrreldes rohkem erijooni). Soomele kultuuriliselt lähemal on Holland ja Norra, pisut kaugemale jääb Rootsi-Taani paar.

Arvutuste kohaselt ei kuulu Eesti mitte Põhjamaade hulka (ilmselt suurema maskuliinsuse tõttu), vaid jääb ühte kultuuriruumi Saksamaa ja Šveitsiga. See on tegelikult ka üsna ootuspärane, kui mõelda Saksa ja Eesti ajaloolistele seostele. Tõenäoliselt mõistavad lähedaste kultuuride inimesed üksteist paremini kui

kaugemate kultuuride omad, ja ilmselt on neile vastastikku arusaadavam ka kultuuri n-ö nähtav osa - kunst, kirjandus, muusika, käitumine, kombed jmt. See ei tähenda aga, et kaugete kultuuride vastu huvi ei tuntaks - kindlasti tuntakse, aga siis on see juba huvi erineva vastu, mitte äratundmisrõõm ja mõistmine (Pajupuu 1999).

Seega võib innovaatilisest juhtimisest huvitatud Eesti ettevõtte uute ideede hankimiseks teha otsuseid valides võõrtöötaja kultuuripuu alusel järgmiselt: Eestist kaugemale jäävate riikide esindajad kultuuripuul on ilmselt äärmuslikumalt erinevate ideedega, kuid kohanevad Eesti kultuuris raskemini ning kogevad sügavamat kultuurišokki; samas on lähemal asuvate riikide esindajad kergemini Eestis ja loodetavasti ka konkreetsetes ettevõttes kohanduvad, kuid ei aita niivõrd kaasa eriilmeliste ideede genereerimisele. Seega on ettevõttel valida alternatiivide vahel vastavalt sellele, millised on organisatsiooni poolt seatud eesmärgid ja ootused võõrkultuuri esindaja värbamisega seoses. Kultuuripuu vaatlusel selgub, et lähimad põhjanaabridki asuvad piisavalt kaugel, et mõjuda organisatsioonikultuuri rikastavalt – seega ei pea sobiv riik geograafiliselt Eestist kaugel asuma, kuid suurte erinevuste oluliseks pidamisel võib valiku teostada ka näit. Ida-Aafrika või Tai esindajate seast.

Põhjamaade kasuks võiks Eesti ettevõtted otsustada ka siis kui soovitakse leida uusi ja innovatiivseid juhte välisriikidest. Endiste sotsialistlike riikide, skandinaaviamaade ja Ladina-Ameerika riikide võrdlusest selgus, et skandinaavlastest 30 – 50 a. tippjuhid on võrreldes teise kahe riikidegrupi juhtidega enam arengule- ja suhetele orienteeritud juhtimisstiiliga (Lindell 1996).



Joonis 1. Kultuuripuu Hofstede indeksite järgi. Eesti koht selles on teoreetiline  
 Allikas: Pajupuu 1999

## Kokkuvõte

Kuigi võõrtööjõu värbamine pole Eesti ettevõtete jaoks veel valdav tendents omab see kokkuvõttes värbava firma seisukohast enam positiivseid kui negatiivseid aspekte. Positiivsetest olulisemateks on siinkohal: uued ja radikaalselt erinevad ideed ja probleemilahendused, konkurentsieelis uuele turule sisenemisel, personali keeleõpe, grupimõtlemise vähenemine. Võõrtööjõu palkamine on seotud ka ohtudega, millest olulisemad on seotud kultuuridevaheliste erinevustega, kuid eelnevalt tuleb teadvustada ka töökorralduslikke potentsiaalseid probleemvaldkondi (näit. keeleoskuse tase, töö-tingimused jt.)

Kultuuridevahelistest erinevustest tulenevaid ohte on võimalik maandada sobiva võõrkultuuri esindaja valikuga, mille peaks teostama lähtudes ettevõtte vajaduste analüüsist. Võttes valiku aluseks kultuuripuu, siis on üldreeglik see, et kui soovitakse võimalikult erineva lähenemise ja ideedega inimest ning vähem oluline on tema kiire kohanemine, siis peaks valima Eesti kultuurist võimalukult kaugel asuva kultuuri esindaja. Kultuurilt väga erinev ei tähenda aga alati geograafiliselt kõige kaugemal asuvat riiki.

## Kasutatud kirjandus

1. **Burbules N.C., Rice, S.** (1991), Dialogue Across Differences: Continuing the Conversation. – Harvard Educational Review, Nr. 61.
2. **Goleman, D.** (2000), Emotsionaalne intelligentsus.
3. **Hofstede, G.** (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Sage, Beverly Hills.
4. **Hofstede, G.** (1993), Kultuurit ja organsiaatit – Mielen ohjelmoinit. WSOY, Juva.
5. **Lambert, W.** (1977), Bilingualism: Psychological, Social, and Educational Implications. Academic Press, San Diego.
6. **Lindell, M.** (1996), The Nordic management style in a European context. - International Studies of Management & Organization, Fall96, Vol. 26, Nr. 3.
7. **Miller, M.D. et al** (2001), Leadership and Organizational Vision In Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team. – Journal of Management in Engineering, Nov/Dec.
8. **Millet, J. et al** (2001), Cultural Savvy is Smart Business. (<http://www.culturalsavvy.com/>)
9. **Pajupuu, H.** (1999), Kultuuridimensioonid (<http://www.eki.ee/teemad/kultuur.html>).
10. **Shephard, C.R.** (1964), Small Groups. Chandler Publishing, San Francisco.
11. **Singh, B.R.** (2001), Dialogue Across Cultural and Ethnic Differences. - Educational Studies, Vol. 27, No. 3.
12. **Triandis, H.C.** (1965), Member heterogeneity and Dyiadic Creativity. – Human Relations, Vol 18.
13. **Williams, M.** (2002), 10 Lenses. - Executive Excellence, March, Vol. 19, No.3.

## Summary

### CREATING MULTYCULTURAL TEAMS IN ESTONIAN COMPANIES

Gerda Mihhailova  
Pärnu College of Tartu University

Due to globalisation the issue of use of multiethnic and –cultural groups in a business environment has become increasingly popular subject to be discussed in business literature and studies. Usually authors outline the points describing difficulties of leading the multicultural groups, but less discussed point is how companies can benefit from using the diverse (project)groups.

The main goal of the current article is to analyse the use (outlining the opportunities and threats) of multicultural teams from the point of Estonian business environment. Second area of discussion is the suitability of people with different cultural background for Estonian companies.

It is recommended to have multicultural teams in Estonian companies because it provides company with fresh ideas, helps to enter new unknown markets and provides new business contacts, helps employees to improve their language skills and lessens the probability of groupthink.

The main guiding idea for company and the new employee is that they both need to prepare and learn about opposite culture to fully understand & benefit from the co-operation and ideally it has to start before the first real interaction. It was discussed that there are benefits for both parties, but multicultural teams involve threats as well as opportunities for the company side. In conclusion the list of main threats consists of following, but is not limited to: misunderstandings due to different language and use of it, possible conflicts emerging from discussions which of the created new ideas is optimal solution. The above was related to culture, the second main group of problems can arise from everyday practical issues: difference in time and delays in change of information, no clear understanding of responsibilities etc.

In conclusion it can be said that due to different cultures people have different understanding of leadership. If Estonian manager feels the need for radically new ideas and does not mind spending more time on creating a working team, he or she should choose a very far national culture from Estonian one. If there is need to have an easily fitted person and not so big need for very different approach, the manager should choose a person from culturally closer nationality. It is also important to note that culturally different nations do not have to be geographically far from each other.

## VÕIMENDUSEFEKTI MÕJU ETTEVÕTTE VÄÄRTUSELE

Alo Raudik  
Tartu Ülikool

### Sissejuhatus

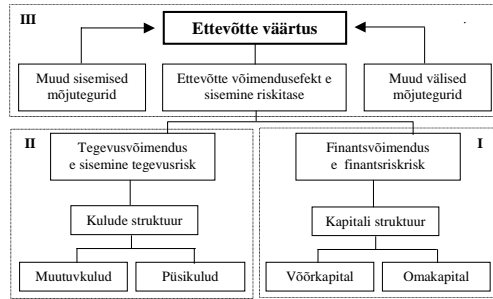
Tänapäeva globaliseeruv maailmas on erinevate riikide majandused igal tasandil väiksemal või suuremal määral omavahel seotud. Tehnoloogia areng ja majanduste üha suurem avatus on toonud endaga kaasa üleüldise integreerumise. Ühtne majandusruum loob suure hulga eeliseid, kuid majanduste ja ettevõtete seotusel on ka negatiivseid aspekte. Esialgu lokaalse tähtsusega tunduvad sündmused võivad põhjustada kogu maailma majandusele mõju avaldava protsesside ahela. Ettevõtete kohanemisvõime pidevalt aset leidvate ja suurel määral prognoosimatute muutustega on saamas kõikjal maailmas firmade edukuse üheks peamiseks aluseks. Seetõttu on ettevõtete sisemise riskitaseme optimeerimine läbi kulude ja kapitali struktuuri muutmise muutunud üha aktuaalsemaks. Ettevõtte põhitegevuse spetsiifikast tulenevate sisemiste riskide teadvustamisel ning juhtimisel on abiks firma eripärale tuginev integreeritud võimendusanalüüs, mis on suunatud ettevõtte väärtust mõjutavate sisemiste tegurite väljaselgitamisele.

Enamikes tänapäeva edumeelsemates äriettevõtetes kasutatakse väärtuspõhisele juhtimisele suunatud juhtimiskontseptsioone (*VBM* jms). Antud lähenemisviiside puhul tehakse kindlaks igale ettevõttele eriomane majanduslik nn *DNA* e detailne ettevõtte väärtusloome skeem, kus tuuakse välja tegurid, mis väiksemal või suuremal määral mõjutavad ettevõtte võimet luua reaalseid väärtusi (Boulton *et al*, 2000, lk. 55). Analüüs aitab ettevõtte juhtidel teha kindlaks edutegureid ja riskimõjureid, mis väärtust kasvatavad ning samuti ka kitsaskohti, mis väärtusloome protsessi pidurdavad. On ilmselge, et väärtus ei teki iseenesest, väärtus tekitatakse.

Ettevõtete keskendumine põhitegevusele ning fokuseerimine sellele, milles omatakse eeliseid, võimaldab luua täiendavat lisaväärtust. Firmadel on võimalik valida isetegemise (investeermise) või toodete ja teenuste väljastpoolt sisseostmise vahel. Lisaks põhitegevusega mitteseotud kaupade ja teenuste sisseostmisele on paljud ettevõtted hakanud ka oma tootmistegevust ümber korraldama, tellides osa vajaminevatest toodangukomponentidest koostööpartneritelt. Mahupõhiste lepinguliste teenuste ja allhangete kasutamine võimaldab muuta ettevõtte kulude struktuuri. Reeglina on ettevõtetel võetud suund püsikulude alandamisele ja muutuvkulude suurendamisele. See muudab ettevõtte tegevuse majanduskeskkonna muutuste suhtes kohanemisvõimelisemaks ning ettevõtte tegevuskasumi stabiilsemaks. Alandades püsikulusid kaotavad ettevõtted sageli tootmispotentsiaali, makstes lõivu stabiilsuse ja paindlikkuse eest. Ettevõtte väärtusloome seisukohalt on oluline kujundada kapitali hinda minimeeriv finantseerimisstruktuur. Otsustajad peavad ettevõttes leidma nn optimaalse variandi e hoidma firma võimendust tasemel, mis maksimeeriks väärtust.



Järgneval joonisel 1 on toodud raamistik, millele antud artiklis keskendutakse.



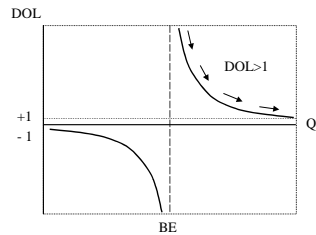
Joonis 1. Võimendusefekti mõju ettevõtte väärtusele

Käesolevas artiklis antakse ülevaade firma riskitaseme kujunemisest ning vaadeldakse põgusalt võimendusefekti muutmise ja juhtimise mõju ettevõtte väärtusele. Vaatluse alla võetakse kolm erinevate muutujate blokki (vt joonis 1. I, II ja III).

### Kulude struktuur ja tegevusvõimendus

Ettevõtte tegevusvõimendus kajastab firma tegevusriski ning seda iseloomustatakse traditsioonilise käsitluse kohaselt püsivkulude osatähtsusega kogukuludes e mida suurem on püsikulude osatähtsus kogukuludes, seda suurem on tegevusvõimendus. Suur tegevusvõimendus tähendab, et müügikäibe suhteliselt väikese protsentuaalse muutusega kaasneb suur muutus ettevõtte põhitegevuskasumis, st suure tegevusvõimendusega ettevõttel on ärikasum müügikäibe kõikumiste suhtes oluliselt tundlikum ja varieeravam kui väikese tegevusvõimendusega firmal.

Tegevusvõimendi mõjuulatuse ( $DOL$ ) väärtus on alati ühest suurem, kui ettevõttel on olemas kulud, mis ei sõltu toodetud ja müüdüd toodangu mahust (eeldatakse, et ettevõtte tegutseb ülalpool kasumiläve punkti).  $DOL$ i muutumist illustreerib järgnev joonis 2 (Lord 1995, lk. 320).



Joonis 2.  $DOL$ i ja  $Q$  omavaheline seos ( $p$ ,  $v$  ja  $F$  on konstantsed)

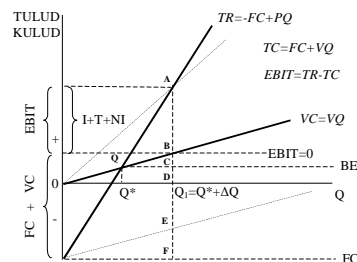
Jooniselt nähtub, et müüdüd ja toodetud koguse suurenemisega  $DOL$  alaneb juhul, kui ülejäänud tegurid ei muutu (hind  $p$ , ühiku muutuvkulu  $v$  ja fikseeritud kulud  $F$ ). Tegevusvõimendi erinevaid valemeid on korduvalt analüüsitud ja kritiseeritud.

Näiteks põhinevad *DOLi* arvutamiseks välja pakutud nn kaarelastsuse valemid  $DOL = \frac{\Delta EBIT}{\Delta Q}$  ja  $DOL = \frac{\Delta EBIT}{\Delta S}$  (Brigham 1998, lk. 534) eeldusel, et erinevate meetodikate alusel arvatud võimendi väärtused on võrdsed, kuna ühiku hinna samaks jäädes on muutus toodangumahu ja müügis identne. Antud juhul eeldatakse, et toote hind on fikseeritud täiusliku konkurentsi tingimustes ning see ei sõltu turule pakutavast kaubakogusest. Matemaatiliselt on võimalik tõestada, et on olemas mitmeid erinevaid unikaalseid püsi- ja muutuvkulude omavahelisi kombinatsioone, mille korral *DOL* on sama *BE* ja *S* juures võrdne.

Samuti on kritiseeritud nn traditsioonilist lineaarset lähenemist. Ettevõtete tulude ja kulude funktsioonid on tegelikkuses mittelineaarsed (piirkulu ja piirtulu printsiip). Kuna praktikas on peaaegu võimatu kirjeldada punktuaalselt ettevõtete kulude ja tulude tegelikke funktsioone, siis tuleb leppida lihtsustatud käsitlusega, unustamata tulemuste adekvaatsuseks vajalikke eeldusi. Kui keskenduda *BE* analüüsil piirkonnale, mis jääb ettevõtte kasumiläve punkti vahetusse lähedusse, siis on suure tõenäosusega tulemused teatud reservatsioonidega aktsepteerivad.

Võimendusefekti leidmiseks on teadlaste poolt välja pakutud terve rida erinevaid rakenduslikke võimalusi. Levinumad käsitlused on lisaks Brigham'ile välja töötanud Mendelker ja Rhee (*M&R* mudel 1984), Ang ja Peterson (*A&P* mudel 1984) ning O'Brien ja Vanderheiden (*O&V* 1987). Lisaks on antud teemal hulgaliselt uurimusi avaldanud teadlased Li ja Henderson (1991) ning Lord (1995, 1998). *M&R* ja *A&P* mudeli põhiidee seisneb harilikul logaritmitud näitajatest koostatud aegridade regressioonanalüüsil, kus sõltumatuks muutujaks on *S* või *Q* ning sõltuvaks muutujaks on *EBIT*. *O&V* mudel keskendub regressioonivõrrandite süsteemile, kus esimesel juhul vaadeldakse toodangumahu ja ärikasumi kasvatrende ning teises regressioonivõrrandis leitakse esimeste võrrandite jääkliikmete omavaheline funktsionaalne seos. Lord on opereerinud põhiliselt *DOLi* punktelaastsuse variandiga ning vaadelnud näitajate lõpmatult väikeste muutuste erinevaid mõjusid. Antud artiklis neid keerulisemaid käsitlusi rohkem ei puudutata.

Joonisel 3 on toodud ettevõtte eksisteerimise ja tegevusvõimenduse tekkimise olemus ning põhiseosed.



Joonis 3. Ettevõtte kasumiläve ja äriefekti lineaarne käsitlus.

Joonisel 3 on toodud ühe hüpoteetilise ettevõtte tulude, kulude ja ärikasumi kujunemine. Joonis erineb pisut traditsioonilisest *BE* graafilisest analüüsist, kus

lähtutakse nn Keynes'i risti loogikast. Antud juhul on võetud tulude-kulude telje  $O$  punktiks koht, kus müügist laekuva rahaga kaetakse ära fikseeritud kulud e tulude kõvera alguspunkt negatiivses piirkonnas st kui  $QP=0$  siis  $EBIT = -FC$ . Kui ettevõtte toodetud ja müüdü kogus on null, siis ettevõtte saab kahjumi löik  $DF + I$ . Müües oma tooteid koguse  $Q_I$  on ettevõtte  $EBIT$  löik  $AB$ , summaarsed muutuvkulud on löik  $BD$  ja fikseeritud kulud on löik  $DF$ . Müüginahku  $Q_I$  korral on ettevõtte ärikasumi suuruseks löik  $BA$ . Tuludekõvera tõusuks on hinnatase ( $TR$  funktsiooni tuletis  $Q$  järgi) ja kulufunktsiooni tõusuks on muutuvkulude määr ( $VC$  funktsiooni tuletis  $Q$  järgi). Jooniselt nähtub ilmekalt antud analüüsi eelduste kehtivuse vajalikkus adekvaatsete tulemuste saamiseks. Näiteks  $P$  muutumisel muutub tuludekõvera tõus ning see tingib kõikide vaadeldavate punktide asukoha muutuse.

Igal projektil ja ettevõttel võib välja tuua mitmeid eri tasandi murdepunkte (*break-even point*). Eristatakse raamatupidamislikku kasumiläve (*accounting break-even*), rahapõhist kasumiläve (*cash break-even*) ja majanduslikku kasumilävepunkti (*economical break-even*), mis arvestab ka raha ajaväärtust (Ross *et al* 1999, lk. 200).

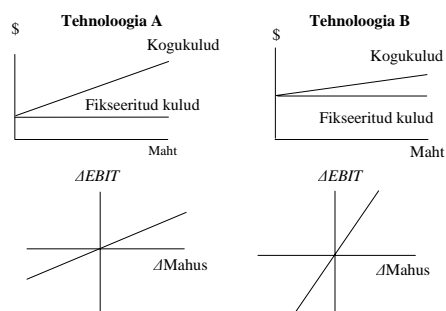
$$S_A^* = \frac{(FC + D) \times (1 - T_c)}{\left(1 - \frac{VC}{S}\right) \times (1 - T_c)} \qquad S_C^* = \frac{(FC) \times (1 - T_c)}{\left(1 - \frac{VC}{S}\right) \times (1 - T_c)}$$

$$S_E^* = \frac{EAC + (FC) \times (1 - T_c) - D \times T_c}{\left(1 - \frac{VC}{S}\right) \times (1 - T_c)} \qquad EAC = \frac{IE}{A_{i\%}^n}$$

kus  $S_A^*$  - müüginahk raamatupidamisliku kasumiläve piiril,  
 $S_C^*$  - müüginahk rahapõhise kasumi ja kahjumi piiril,  
 $S_E^*$  - müüginahk majandusliku kasumi ja kahjumi piiril,  
 $EAC$  – samaväärsed jooksvad kulutused (*n year equivalent annual cost*),  
 $IE$  – esialgne investeering (*initial investment*),  
 $A_{i\%}^n$  - annuiteetfaktor (*n year annuity factor at i%*).

Ülaltoodud valemite põhimõtted pärinevad Ross'ilt, Jaffe'lt ja Westerfield'ilt, kuid neid on artikli autori poolt modifitseeritud ning nn müüginahupõhisteks muudetud.

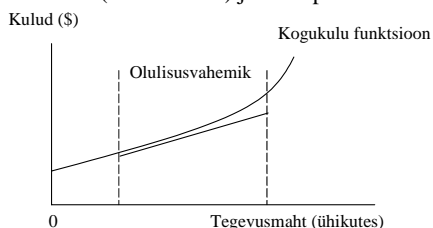
Erinevaid tehnoloogiaid ning sellest tulenevat  $EBIT$ i võimalikku varieeruvust iseloomustab graafiliselt järgnev joonis 4.



Joonis 4. Erinevad tehnoloogiad (Ross *et al.* 1999, lk. 302).

Tehnoloogial A on kõrgemad muutuvkulud ja madalamad püsikulud kui tehnoloogial B. Tehnoloogial B on oluliselt kõrgem tegevusvõimenduse tase. Seega tegevusvõimendus peegeldab otseselt lepinguliste kohustuste, omatavate põhivarade mahu ja sellest tulenevate suhtelisel püsivate kulude ulatust äriettevõttes. Püsivate ja muutuvate kulude proportsioon kogukuludes on erinevate ettevõtete puhul varieeruv ning sõltub firma spetsiifikast ja tegevusalast (McLaney 1997, lk. 273).

Ettevõtte kulude jaotusel püsivateks ja muutuvateks on oluline pöörata tähelepanu olulisusvahemikule ja ka vaadeldava perioodi pikkusele. Siinkohal kehtib üldine seaduspärasus: mida pikem on vaadeldav periood, seda suurem osa kuludest on muutuvad (muudetavad) ja vastupidi.



Joonis 5. Kogukulu funktsioon ja olulisusvahemik (Berry *et al.* 1994, lk. 284).

#### Kulude struktuuri muutmise mõju tegevusvõimendusele

Finantsinstitutsioonid on juba pikka aega kasutanud varade ja kohustuste riskide juhtimisel intressimäära vahetuslepinguid (*interest rates swaps*). Intressimäärade muutusest tuleneva riski mõju institutsiooni majandustulemustele maandatakse muutuva intressimääraga maksete vahetamisega fikseeritud intressimääraga maksete vastu ja vastupidi. Kuna firmadel on võimalik enamikke tegevusprotsessis vajaminevaid tooteid ja teenuseid väljastpoolt sisse osta, siis saavad ettevõtted käituda analoogselt. Võimalik on muuta kulude olemuslikku ja käitumuslikku aspekti e vahetada müügiimahu suhtes püsiva iseloomuga kulusid muutuva iseloomuga kulude vastu ja vastupidi (*cost swaps*). Firmadel on võimalik muuta oma kulude struktuuri ning tagada seeläbi suurem tegevustulemuse stabiilsus ja

paindlikkus. Vähendades investeeringuid kaotatakse aga oluliselt tootmispotentsiaali, mis soodsate arengute korral avaldab omakorda negatiivset mõju ettevõtte majandustulemustele. Firma peab pöörama tähelepanu sissetuleku stabiilsusele, kuna ärikasum kõikumine avaldab otseselt mõju ettevõtte üldisele riskitasemele ja seega ka kapitali hinnale. *EBIT* varieeruvust perioodide lõikes tõlgendatakse kui kõrgemat riski investorigele, mis tuleb kompenseerida.

Viimastel aastatel on ettevõtetel üldine trend liikuda allhangete kasutamise ja koostöö suunas. Püsikulude alandamiseks kasutavad paljud ettevõtted lepingulisi allhankijaid oma tootmis- ja tegevusprotsessis. Partnerid on nõus tarnima üksteisele vajaminevaid tooteid või teenuseid vastavalt tellitud mahule. Üldiselt eeldatakse ja praktikas on ka kinnitust leidnud, et lepingulistel alustel koostöö võimaldab ettevõtetel oluliselt kiiremini muutustega kohanduda, kui seda lubavad pikaajalised investeeringud varadesse. Tegelikult on sel puhul tegemist ettevõtjate valikuga tuginedes tajutavatele trendidele ja suundumustele ning spetsialiseerumise vajalikkusele. Keegi peab lõppkokkuvõttes ikkagi investeerima ning olema püsivalt valmis tooteid ja teenuseid teistele soovijatele lepingulistel alustel pakkuma. Juhul kui ettevõtte on ülekaalus muutuvad kulud, siis on võimalik kasutada ka allhankeid, mis baseeruvad fikseeritud mahul ja tasul. Seega, on võimalik ka vastupidine nn kulude käitumusliku iseloomu ülekandmine e püsikulude suurendamine.

Üheks peamiseks eesmärgiks allhangete kasutamisel on kulude struktuuri muutmise abil *DOL* riski e ärikasumi varieeruvuse vähendamine. *DOL* saab käsitleda ka kui elastsuskoeffitsienti, mis näitab müügi mahu muutusest tulenevat mõju põhitegevuskasumile. Seega saab *DOL* defineerida kui *EBIT* protsentuaalse muutuse ning toodetud ja müüdü toodangu protsentuaalse muutuse jagatist. Antud seost väljendatakse ka kogu piirkasumi ja ärikasumi jagatisena.

$$DOL = \frac{\% \Delta EBIT}{\% \Delta Q} = \frac{\left( \frac{\Delta EBIT}{EBIT} \right)}{\left( \frac{\Delta Q}{Q} \right)} = \frac{\left[ \frac{\Delta Q \cdot ucm}{Q \cdot ucm - F} \right]}{\left( \frac{\Delta Q}{Q} \right)} = \frac{(Q \cdot ucm)}{(Q \cdot ucm - F)} = \frac{\text{kogu piirkasum}}{\text{ärikasum}}$$

Kogu piirkasum on ühiku piirkasum (*ucm*) korrutatuna toodangu kogusega, mis on toodetud ja müüdü. Ühiku piirkasum on erinevus ühiku hinna ja ühiku muutvkulude vahel ja see väljendab ärikasumi muutuse määra ühikutes. Seega, iga ühikuline muutus toodetud ja müüdü koguses vähendab või suurendab sissetulekut ühiku piirkasumi võrra. Muutes kulude struktuuri, vähendades püsikulusid ja suurendades muutvklusid, väheneb ühiku piirkasum ja see alandab sissetuleku muutusest tulenevat mõju ärikasumile. Püsikulude alandamine vähendab ärikasumi varieeruvust. Antud väide ei pruugi aga alati paika pidada. Kuna *DOL* mõõdab ärikasumi varieeruvust, st ärikasumi protsentuaalset muutust, siis pigem tuleks vaadelda (ühiku) piirkasumi protsentuaalset muutust. On fakt, et teatud spetsiifilisel toodetud ja müüdü toodangu tasemel fikseeritud kulude osakaalu vähendamise suureneb tegelikkuses ärikasumi varieeruvuse ulatus. Seega kulude struktuuri muutmine võimaldab etteantud toodangu (müügi) mahu korral kas suurendada või vähendada *DOL*. Seda saab tõestada, kasutades diferentsiaalarvutust hindamiseks

*DOLi* muutumist seoses kulude struktuuri muutmisega. Igal etteantud toodangu ja müüginahku korral näitab *DOLi* ligikaudset muutust järgmine seos:

$$dDOL = d \left[ \frac{(Q \cdot ucm)}{(Q \cdot ucm - F)} \right] = \frac{Q(ucm \cdot dF - F \cdot ducm)}{(Q \cdot ucm - F)^2}$$

Sellest tulenevalt saame, et kui  $dDOL=0$ , siis  $(ucm \cdot dF) = (F \cdot ducm)$  ja  $(dF/F) = (ducm/ucm)$  ning juhul kui  $(dF/F) > (ducm/ucm)$ , siis *DOL* suureneb ja kui  $(dF/F) < (ducm/ucm)$ , siis *DOL* väheneb.

Kulude struktuuri muutmine *Q* suhtes käitumuslikult aspektist lähtudes (*cost swaps*) mõjutab *DOLi* järgmiselt:

- kui ühiku fikseeritud kulude protsentuaalne muutus on suurem kui protsentuaalne piirkasumi muutus ühiku kohta, siis *DOL* suureneb;
- kui ühiku fikseeritud kulude protsentuaalne muutus on väiksem kui protsentuaalne piirkasumi muutus ühiku kohta, siis *DOL* väheneb.

Ülaltoodud tingimuste puhul on oluline märkida, et märk, mis näitab toimunud muutuse suunda, on otsustav. Püsikulude asendamine muutuvkuludega tähendab negatiivset muutust ühiku püsikuludes  $-ΔF$ , kui ka ühiku piirkasumis  $-Δucm$ . Näiteks ühiku 25% püsikulude vähenemine võib olla matemaatiliselt suurem kui 50% ühiku piirkasumi vähenemine ja see väljendub *DOLi* suurenemises. Vastupidiselt 25% ühiku püsikulude suurenemine on väikesem kui 50% ühiku piirkasumi suurenemine ja see väljendub *DOLi* alanemises. Muutus tegevusvõimendi mõjuulatuses muudab ärikasumi võimalikku varieeruvust ja avaldab otseselt mõju sellest tulenevale riskidimensioonile (Howard 2000, lk. 27).

### Võimalusi ligikaudse võimendusefekti arvutamiseks

Ettevõtte võimendusefektide ulatuse leidmine on suhteliselt komplitseeritud, kuna analüüsijatele kättesaadavast finantsaruandluse formaadist seda otseselt leida ei ole võimalik. Probleemaatiline on tegelike müüginahku suhtes muutuvate ning püsivate kulude vahekorra kindlaksmääramine. Finantsvõimendi mõjuulatuse taseme leidmisega reeglina probleeme ei teki. Finantsvõimendust laiemas mõttes saab käsitleda kui ettevõtte jooksvate varade ühe osa finantseerimist kohustuste arvel, st arvesse võetakse kõik kohustused (*D/A*). Finantsvõimenduse kitsamal piiritlemisel arvestatakse ainult intressidega koormatud kohustusi (laenud, emiteeritud võlakirjad ja põhimõtteliselt ka eelisaktiivid) ning seda lähenemist kasutataksegi võimendi väärtuse arvutamiseks. Kõige lihtsam on jooksva aruandeperioodi lõpu *DFLi* leidmiseks kasutada järgmisi seoseid (Brigham 1998, lk. 536):

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - I} \quad DFL = \frac{\% \Delta EBT}{\% \Delta EBIT}$$

Tegevusvõimenduse puhul on olukord komplitseeritum, kuna see puudutab otseselt kulude firma struktuuri e antud käsitluses kulude jaotust müüginahku muutuste suhtes muutuvateks ja püsivateks. Suure tõenäosusega on ettevõttel palju erinevaid tooteid ning tuluallikaid ning nn otsene koguseline lähenemine ei ole praktiliselt võimalik. Ebareaalne on ka kõikide huviliste ligipääs ettevõtte raamatupidamise ja juhtimisarvestuse detailsetele analüütilistele kontodele, kuna kulude struktuuri

peetakse ärisaladuseks. Ettevõtte siseselt on põhimõtteliselt võimalik defineerida (arvestades vaadeldava perioodi pikkust jms), missugused kulud on müügituhtes püsivad, missugused muutuvad iseloomuga. Osaliselt püsivad ning muutuvad iseloomuga kulude puhul saab määrata vastava arvestusliku proportsiooni.

Ettevõtte raamatupidamisaruannete avalik formaat nii detailset lähenemist ei võimalda. Üheks võimalikuks lahenduseks (kulude jaotusel müügi muutuste suhtes püsivateks ja muutuvateks) on vaadelda kahe erineva perioodi andmeid, st leida *DOLi* väärtus perioodil  $t_0 - t_1$  ja arvutada selle järgi ligikaudne kulude jaotus perioodil  $t_0$ . Selleks on mõistlik võtta vaatluse alla suhteliselt lühikesed perioodid (kuu, kvartal) ning kasutada saab järgmisi lihtsaid seoseid (Brigham 1998, Ross 1999):

$$DOL = \left( \frac{\Delta EBIT}{EBIT} \right) \left( \frac{S}{\Delta S} \right) \quad DOL = \frac{\% \Delta EBIT}{\% \Delta S}$$

Teades *DOLi* väärtust ajahetkel  $t_0$  e seda, mitme % võrra muutub/muutub ettevõtte *EBIT*, kui ettevõtte müügituht  $S$  muutub/muutub 1%, saame määrata püsikulude ja muutuvkulude taseme järgmiste seoste abil:

$$FC = (DOL - 1)EBIT \quad VC = S - [(DOL)EBIT]$$

Antud seosed on tuletatud lihtsate matemaatiliste asenduste teel *DOLi* arvutamise seostest:

$$\begin{cases} DOL = \frac{S - VC}{S - VC - F} \\ TC = VC + FC \end{cases}$$

Seega saame ligikaudselt teada, mitme % võrra muutub (+ või -) ettevõtte *EBIT*, kui ettevõtte müügituht muutub 1% võrra (*DOL*) või kui mitme % ulatuses muutub ettevõtte *EBIT (NI)* kasum, kui ärikasum muutub 1% võrra (*DFL*). Finants- ja tegevusvõimenduse koosmõju kujundabki firma äriefekti ( $DTL = DFL \times DOL$ ). Oluline on arvestada, et antud seoste tuginedes arvutatud tulemused on üheselt paikapidavad ainult traditsioonilise võimendusanalüüsi eelduste kehtivuse korral ning kui lähtutakse nn *ceteris paribus* printsiibist. Vaatamata suhteliselt lihtsustatud ja primitiivsele lähenemisele näitavad antud käsitluses toodud seosed ära ettevõtte võimendusefekti üldise ulatuse. Eriti kui vaadelda antud näitajate dünaamikat lühematel perioodidel. Samuti indikeerib antud riskimõjurite analüüs ja jälgimine selgelt ettevõtte juhtkonnale firma majandustulemuste volatiilsuse võimalikku ulatust.

### Kokkuvõte

Ettevõtete kohenemisvõime pidevalt asetleidvate ja suurel määral prognoosimatute muutustega on saamas kõikjal maailmas firmade edukuse üheks peamiseks aluseks. Seetõttu on ettevõtete sisemise riskitaseme optimeerimine läbi kulude ja kapitali struktuuri muutmise väga aktuaalne. Ettevõtte põhitegevuse spetsiifikast tulenevate sisemiste riskide teadvustamisel ning juhtimisel saab kasutada firma eripärale tuginevat integreeritud võimendusanalüüsi, mis on suunatud ettevõtte väärtust mõjutavate sisemiste tegurite väljaselgitamisele.

Finantsinstitutsioonid on juba pikka aega kasutanud varade ja kohustuste riskide juhtimisel intressimäära vahetuslepinguid. Ettevõtted saavad käituda analoogselt, st firmadel on võimalik muuta kulude olemuslikku ja käitumuslikku aspekti ning vahetada müügitulu suhtes püsiva iseloomuga kulusid muutuva iseloomuga kulude vastu ja vastupidi. Seega on ettevõtte eesmärkidest lähtudes võimalik juhtida firma sisemist tegevusriski taset ja seeläbi alandada kapitali hinda. Finantsriski juhtimisel optimeeritakse finantsriski ning kujundatakse ettevõtte kapitali struktuur nii, et kapitali hind kujuneks minimaalseks.

Ettevõtte võimendusefekti ligikaudse suuruse saab lihtsate seoste abil määrata. Kuigi saadud tulemustesse tuleb suhtuda teatud reservatsiooniga, on see siiski informatiivne ning üks võimalikest indikaatoritest ettevõtte riskitaseme määramisel ning juhtimisel.

#### **Kasutatud kirjandus**

1. **Brigham, E. F., Houston, J. F.**, Fundamentals of Financial Management, 8th Ed., Dryden Press, 1998, 898 p.
2. **Ross, S. A., Westerfield, R.W., Jaffe, J.**, Corporate Finance, McGraw-Hill Publishing Company, 1999, 928 p.
3. **Copeland, T., Koller, T., Murrin, J.**, Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies, 3th Ed., McKinsey & Company Inc., 2000, 483 p.
4. **Boulton, R. E. S., Liebert, B. D., Samek, S. M.**, Väärtuskoodi murdmine. Kuidas edukad ettevõtted uue majanduse tingimustes rikkusi loovad, OÜ Fontese Kirjastus, Greif, 2001, 279 lk.
5. **McLaney, E. J.**, Business Finance, Pitman Publishing, 1997, 422 p.
6. **Berry, A., Jarvis, R.**, Accounting in a Business Context, Chapman & Hall, 1995, 408 p.
7. **Howard, B.**, Cost Swaps and Risk: An Analysis Of the Effect of Cost Swaps on Degree of Operating Leverage and Break Even Points. The Journal of Applied Business Research, 2000, Vol. 16, No. 2, pp 25-34.
8. **Lord, A. R.**, Interpreting and Measuring Operating Leverage, Issues in Accounting Education, Fall 1995, Vol. 10, No. 2, pp. 317-329.
9. **Lord, A. R.**, Properties of Time-Series Estimates of Degree of Leverage Measures, The Financial Review, 1998, Vol. 33, No. 2 pp. 69-84
10. **Li, R.-J., Henderson, G. V.**, Combined Leverage and Stock Risk, Quarterly Journal of Business & Economics, 1991, Vol. 30, No. 1, pp. 18-40



## Summary

### IMPACT OF AMPLIFICATION EFFECT ON ENTERPRISE VALUE

Alo Raudik  
University of Tartu

The ability of enterprises to adjust to continuous and largely unforeseen changes is becoming one of the bases for business success all over the world. Therefore it has become more important to optimize the inner risk level of enterprises through changing expenditures and capital structure. While recognizing and managing the internal risks deriving from the specific main activities of a given enterprise, one should conduct an integrated amplification analysis based on the specific features of the given enterprise. Such an analysis aims at increasing the enterprise value.

If an enterprise focuses on its main activities and such activities in which it has a competitive advantage, it is possible to create added value. Enterprises can choose between in-house activities (investing) or subcontracting. Using volume sensitive contractual services and subcontracting renders it possible to change the enterprise's expenditures structure. As a rule, enterprises aim at cutting down their fixed costs and increasing the ratio of their variable costs. This makes the business activities of an enterprise more easily adjustable to the changes of the economic environment and the enterprise's operating profits more stable. However, when decreasing the fixed costs, many enterprises often lose production potential which is sacrificed in order to be more stable and flexible.

For a long time, financial institutions have used interest rate swaps when managing the risks of assets and liabilities. The risk to the economic results of an enterprise caused by a change in interest rates is balanced by using variable interest rate payments instead of fixed interest rate payments and vice versa. As it is possible to buy most of the products and services necessary for an enterprise's operations from outside, enterprises can do what has been described above – i.e. they can alter the essential and behavioral aspect of costs. In other words, they can swap the fixed costs related to sales volume with variable costs and vice versa.

The present article discusses a variety of problems related to changing the expenditures structure, and analyses the impact of change in the related inner operating risk level to the enterprise value. The treatise is similar to that of decreasing the capital price in relation to the change in capital structure, and optimizing the financial risk level. The analysis briefly discusses former studies in this field and gives some practical guidelines for an approximate estimation of the enterprise amplification effect, based on the public format of financial reporting. The analysis is extremely up-to-date as it gives enterprise leaders a better understanding of the given problems and helps them notice new opportunities for managing the operating risk of their enterprises. In doing so, they can choose between in-house activities and investments or subcontracting. Also, in order to create added value, it is important to form such a capital structure that would minimize the capital price.

Therefore the decision-makers of an enterprise must find a so-called optimum amplification level for the enterprise which would maximize the enterprise value.

## ETTEVÕTLUSKESKKONNA MAJANDUSPOLIITILINE KÄSITLUS

Matti Raudjärv  
Tartu Ülikool

### Sissejuhatus

Ettevõtluskeskkond on suuresti sõltuvuses riigi majanduspoliitikast, sellest tulenevatest ettevõtete käitumistest, tekkinud võimalustest ja vajadustest. Sellest, kuidas riik kavandab ja võtab vastu majanduspoliitilisi otsuseid, mis otseselt või kaudselt mõjutavad ettevõtluskeskkonda, sõltub ka ettevõtete majanduslik tegevus ja edukus. Omakorda on siinjuures mõju ka majapidamiste heaolule.

Võib väita, et kui ühelt poolt majanduspoliitika kaudu mõjutatakse ettevõtteid, muid organisatsioone ja majapidamisi, siis teiselt poolt avaldavad ettevõtteid, muud organisatsioonid ja majapidamised omakorda mõju riigi majanduspoliitikale. Seega mõju on vastastikune.

Käesoleva artikli eesmärgiks on anda ülevaade ettevõtluskeskkonna kujundamise ja mõjutamise majanduspoliitilisest teoreetilisest taustast ning ka mõnedest probleemidest Eestis. Viimastele on kavas suuremat tähelepanu eeskätt konverentsil tehtavas ettekandes pöörata.

### 1. Ettevõtluskeskkonna majanduspoliitiline üldine taustsüsteem

Ettevõtteid jaotatakse näiteks sõltuvalt töötajate arvust väike-, keskmisteks ja suurettevõteteks. Eesti puhul võime rääkida eeskätt väike- ja keskmistest ettevõtetest (Eurostandard 1996. aastast arvestab suurettevõtteks ettevõtteid alates 250 töötajast /Pichler, Pleitner, Schmidt 2000, lk. 14/; Eesti statistika aastaraamatu järgi on teistsugune jaotus). Näiteks kuni 199 töötajaga oli Eestis 2001. aastal 53 813 ettevõtet ning 200 ja suurema arvu töötajaga oli samal ajal vaid 202 ettevõtet. Lugeses Eestis kuni 199 töötajaga ettevõtteid väike- ja keskmisteks ettevõteteks, selgub arvutuse tulemusel, et nende osakaal ettevõtete koguarvust on 99,6 % /Eesti statistika ... 2002, lk. 397/. Majanduspoliitika teooria seisukohast kuulub väike ja keskmise ettevõtluse poliitika struktuuripoliitika koosseisu.

Majanduspoliitika põhivaldkondadeks on teatavasti /Raudjärv 2000, lk.26-27/

- korrapoliitika
- struktuuripoliitika
- protsessipoliitika

**Korrapoliitika** kui raam- ja aluspoliitika teistele põhivaldkondadele ning ajaliselt pikaajaline majanduspoliitika hõlmab eeskätt selliseid allvaldkondi nagu

- omandipoliitika
- konkurentsipoliitika (osa Lääne majandusteadlasi kasutab siin kategooriat "võistluspoliitika")

**Struktuuripoliitika** kui samuti ajaliselt pikaajaline majanduspoliitika põhivaldkond hõlmab selliseid allvaldkondi nagu

- regionaal- ja kohalik omavalitsuspoliitika
- infrastruktuuripoliitika
- sektoraalpoliitika
- teadus- ja innovatsioonipoliitika
- (kutsele ja ametile orienteeritud) hariduspoliitika
- ressursipoliitika (sageli nimetatud ka energia- ja toorainepoliitikaks)
- väike- ja keskmise ettevõtluse poliitika

**Protsessipoliitika** kui ajaliselt lühiajaline majanduspoliitika põhivaldkond hõlmab selliseid allvaldkondi nagu

- eelarve- ehk fiskaalpoliitika
- rahapoliitika (NB! sageli samastatakse seda rahanduspoliitikaga s.t. rahastamisega, finantseerimisega, viimane on aga majanduspoliitiliseks vahendiks)
- sissetulekute poliitika
- välismajandusliku tasakaalu poliitika

Esitatud allvaldkonnad liigenduvad sageli veel omakorda kitsamateks, allvaldkondi iseloomustavateks ja detailiseerivateks nn. alamvaldkondadeks.

Näiteks saab omandipoliitikat käsitleda erinevate omandivormide liigitusest tulenevalt (eraomandipoliitika, munitsipaalomandipoliitika, riigiomandipoliitika, samuti teiste omandivormide poliitika); infrastruktuuripoliitikat saame detailsemalt käsitleda vastavalt infrastruktuuri liigendusele (transpordikorralduse ja teedevõrgu poliitika, sidekorralduse poliitika, kommunikatsioonipoliitika, energiavarustatuse poliitika jne.); eelarvepoliitikat on võimalik vastavalt eelarve olemusele ja kujunemisele (tulupoliitika, kulupoliitika, maksupoliitika jne.) detailiseerida.

Tuleb arvestada, et alamvaldkonnad on omakorda veelkord liigendatavad või (ja) integreeritavad (näiteks, omandipoliitika puhul, käsitledes maaküsimusi tuleb metsamaade või põllumaade käsitlemisel metsa või põldu eraldi omandivormide seisukohast vaadelda jne.).

Eeltoodud majanduspoliitika põhi-, all- ja alamvaldkondi võib ettevõtluskeskkonna iseloomustamise seisukohast käsitleda kui tegureid (tegurite komplekse), mis mõjutavad ettevõtluskeskkonda ning millest sõltub selle kujundamine-kujunemine, areng, efektiivsus, kvaliteet ja stabiilsus. Artikli järgnevates osades antakse lühiülevaade majanduspoliitika mõjusuundadest ettevõtluskeskkonna kujundamisel.

## 2. Ettevõtluskeskkonna kujundamise korrapoliitilised tegurid

Eesti siirdumisel käsumajanduskorrast turumajanduskorra tingimustesse on olulise koha saanud omandipoliitika ja konkurentsipoliitika kui korrapoliitika põhilised allvaldkonnad. Ettevõtluskeskkonna kujundamisel on neil väga oluline koht.

Omandipoliitika. Turumajanduskorra tingimustes võime rääkida kolmest valdavast omandivormist: eraomand, munitsipaalomand ja riigiomand. Nagu turumajanduskorrale iseloomulik, on riigi rahvamajanduses suurima osakaaluga omandivormiks eraomand. Nii ka Eestis. Pidades silmas rahvamajanduse erinevates harudes tegutsevaid ettevõtteid ning tuues välja olulisemad omandiliigid (objektid-valdkonnad), saame järgneva liigenduse:

- maa (metsamaa, põllumajandusmaa, ehitiste-rajatiste alla kuuluv elamu-, sotsiaal- ja ärimaa)
- ettevõtted, rajatised (väike-, kesk- ja suurobjektid)
- elamufond (ühepereelamud, ridaelamud, paljukorterilised ja paljukorruselised elamud)

Kõik need omandiliigid mõjutavad ettevõtluskeskkonda, kuna iga omandivormi puhul on ettevõtluse arendamisel erinevad võimalused, tingimused ja sageli ka eesmärgid. Tinglikult võib rääkida ka erinevate omandivormide omavahelisest konkurentsist. Loomulikuks tuleb pidada seda kui aeg-ajalt üks või teine ettevõte muudab omandivormi (omandivormide struktuuri korrastudes ei pruugi muutused küll eriti tihti ega ka mitte massiliselt aset leida).

Konkurentsipoliitika. Siin on kindlasti üheks põhilisemaks eesmärgiks luua kõigile ettevõtetele võimalikult võrdsed tegutsemise tingimused. Seda reguleeritakse konkurentsiseadusega /Konkurentsiseadus, 2001/. Kuigi tuleb märkida, et aeg-ajalt võib riigil tekkida vajadus nii regionaalselt kui haruliselt ettevõtluses võrdsete võimaluste loomiseks majandamise tingimusi piirkonniti diferentseerida (näiteks vähem arenenud piirkondades tegutsevatele ettevõtetele või sinna piirkonda meelitatavatele uutele ettevõtjatele mõnede soodustuste andmine-loomine).

## 3. Ettevõtluskeskkonna kujundamise struktuuripoliitilised tegurid

Regionaal- ja kohalik omavalitsuspoliitika. Regionaalpoliitika üheks peamiseks ülesandeks on elujõulist ettevõtlust võimaldavate tingimuste kujundamine riigi kõigis piirkondades. Kohalik omavalitsuspoliitika peab olema toeks nimetatud ettevõtlust võimaldavate tingimuste loomisel ja realiseerimisel kohapeal konkreetse kohaliku omavalitsuse üksuse (Eestis vald, linn) territooriumil.

Infrastruktuuripoliitika on tihedasti regionaal- ja kohaliku omavalitsuspoliitikat toetav. Samas on tal ka ettevõtluskeskkonna kujundamisel oluline roll täita, et tagada ettevõtluse arendamiseks vajalikud teedevõrgud ja transpordikorraldus, sidesüsteemid, kommunikatsioonid, erinevate energialiikidega varustus. Ettevõtete töötajate arengu ja heaolu kindlustamiseks on vajalik arvestada ka

igakülgse koolitussüsteemi, tervishoiu, teeninduse-kaubanduse ja kultuuriasutuste olemasoluga.

Sektoraalpoliitika (mis hõlmab rahvamajanduse primaar-, sekundaar- ja tertsiaarsektori harude tulevikumääratlusi) kaudu peaks arvestama erinevate rahvamajanduse arenguprioriteete ettevõtluse arendamise kaudu. Oluliseks tuleks kindlasti pidada tootmise ja sealhulgas tööstusliku tootmise arendamise vajalikkust. Varasematel taasiseseisvuse aastatel alahinnati eestimaise põllumajandusliku tootmise vajalikkust. Halb on ka see, et Eestis puudub arvestatav tööstuspoliitika. On alust arvata, et Eesti sotsiaal-majandusliku edu üheks garantiiks on mitmekülgne, efektiivne ja konkurentsivõimeline tootmine ning sealhulgas edukate tööstusettevõtete olemasolu.

Teadus- ja innovatsioonipoliitika on aluseks arengut tagava ettevõtlusliima kujundamisel. Mida enam on ettevõtetel võimalik rakendada teaduse ja tehnika uusimaid saavutusi ning oma toodete arendamisel innovatiivseid lahendusi kasutada, seda paremad on võimalused tarbija poolt nõutava ja konkurentsivõimelise toodangu valmistamiseks.

Kutsel ja ametile orienteeritud hariduspoliitika peab tagama ettevõtetele vajaliku kvalifikatsiooniga oskustöölise, spetsialistide ja juhtide koolituse, täiendõppe ning vajadusel ka ümberõppe. Siinjuures on oluline riigi prioriteetide teadvustamine nii ettevõtjate-töötajate kui ka töövõtjate suhete korraldamisel.

Ressursipoliitika kaudu on võimalik toetada riigi tooraine- ja energialiikide ratsionaalset kasutamist selleks, et mitmekesistada ettevõtete toodangut, suunata kodumaise ressursi säästlikku kasutamist, arendada ettevõtlust ja soodustada täiendavate töökohtade loomist sõltuvalt ressursi asukohast.

Väike- ja keskmise ettevõtluse poliitika määratlemise ühe alusena on Eestis vastu võetud Äriseadustik /Äriseadustik, 1998/, mille alusel on reguleeritud erinevate äriühingute ja füüsilisest isikutest ettevõtjate olemus ja olemasolu. Loomulikult määravad vastavad tingimused ning Äriseadustikuga seonduvad õigusaktid ettevõtluse arengu ja ettevõtjate aktiivsuse-passiivsuse. Kindlasti on väike- ja keskmise ettevõtluse poliitika (nii nagu teisedki allvaldkonnad omavahel) seotud regionaalpoliitikaga, kus näiteks Eesti Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse koosseisu kuuluva Regionaalarengu Agentuuri tegevuses on olulisel kohal sellised ettevõtlust toetavad abinõud nagu: stardiabi; ettevõtlusega seotud infrastruktuuri arendamise toetamine; töötajate ümberõppe ja täiendkoolituse toetamine; väikemeetmed (messitoetus, koolitustoetus, nõustamistoetus) ja ettevõtlusalase informeerituse arendamine.

#### **4. Ettevõtluskeskkonna kujundamise protsessipoliitika tegurid**

Eelarve- ehk fiskaalpoliitika on tihedalt seotud ettevõtlusega, kuna riigi eelarve tulude pool kujuneb suures osas maksudest, mille puhul ettevõtetel on kanda väga suur osa. Ettevõtjad on loomulikult huvitatud võimalikult madalatest maksudest,

kuid tulude võimalikult suurem laekumine on vältimatu riigi kui terviku arengu saavutamisel.

Rahapoliitika kui keskpanga poliitika mõjutab ettevõtlust sedavõrd, kuivõrd keskpank seab tingimusi kommertsbankadele nende suhetes ettevõtetega. Lisaks on ettevõtted sõltuvad rahapoliitikast seoses valuutakursside muutustega.

Sissetulekute poliitika mõjutab töötajate heaolu, sest sissetulekud on mõjutatud miinimumpalga suurusest ning tulumaksuga vabastatud palga suurusest. Oluline on ka see, millised on erinevad toetused, mida makstakse vastavate sihtgruppide elanikele.

Välismajandusliku tasakaalu poliitika hõlmab lihtsustatud käsitluses lõpptulemusena ekspordi-impordi vahekorda. Ettevõtete ekspordivõimelisus ja impordivajadus on kindlasti ettevõtluse arengut iseloomustavad näitajad. Riigipoolsed tingimused ja toetused omavad siinjuures märkimisväärset rolli.

## 5. Ettevõtluskeskkonda mõjutavad majanduspoliitilised institutsioonid

Ettevõtluskeskkonda mõjutavad ja kujundavad majanduspoliitilised institutsioonid võib jaotada kahte suurde gruppi:

- **otsustusinstitutsioonid** (Eestis kuuluvad siia eeskätt Riigikogu, Vabariigi Valitsus kõigi ministriumide ja ametitega, Eesti Pank ja Eesti kolmeastmeline kohtusüsteem eesotsas Riigikohtuga)
- **mõjuinstitutsioonid** (parteid, ühendused ja liidud, turul võimul olevad ettevõtted, massimeedia, teadusorganisatsioonid).

Lisaks mõjutavad ettevõtluskeskkonda ka mitmesugused *rahvusvahelised organisatsioonid* (näiteks Euroopa Liit, Rahvusvaheline Valuutafond ja paljud teised). Eraldi tuleks rõhutada ka *tarbija* rolli ettevõtluskeskkonna kujunemisel.

Kohaliku omavalitsuse organid (valitsus, volikogu) esinevad sõltuvalt probleemiasetusest ja oma funktsioonidest ning ülesannetest nii mõju- kui ka otsustusinstitutsioonidena.

Eesti tingimustes tuleks ettevõtluskeskkonda mõjutava institutsioonina eraldi ära märkida Eesti Ettevõtluse Arendamise Sihtasutust (EAS), mille tegevus põhineb Eesti Ekspordiagentuuri, Eesti Tehnoloogiaagentuuri, Eesti Turismiagentuuri, Eesti Regionaalarengu Agentuuri ja Eesti Välisinvesteeringute Agentuuri koostööl. Agentuuride tegevus on suunatud nimedele vastavalt erinevate ettevõtlust toetavate valdkondade ja Eesti piirkondade sihipärasele arendamisele. Reaalne loodetav kasu ettevõtjatele EAS tegevusest peaks seisnema järgmises /EAS, 2001/:

- riiklike rahaliste toetuste suunamine (messitoetused, laenu jt. toetused)
- ettevõtlusalase informatsiooni edastamine
- koolituse korraldamine
- väliskontaktide loomine.

EAS-iga on tihedalt seotud ka maakondlike ettevõtluskeskuste võrk, mille eesmärgiks on ettevõtjate nõustamine maakondades.

## **6. Ettevõtluskeskkonna kujundamise eesmärgid**

Ettevõtluskeskkonna kujundamise põhiliseks majanduspoliitiliseks eesmärgiks võib pidada eeskätt ettevõtluse arendamiseks ja ettevõtete, muude organisatsioonide ning majapidamiste eksisteerimist ja tulemuslikku sotsiaal-majanduslikku tegutsemist soodustavate tingimuste loomist.

Olulisemateks eesmärkideks võib pidada:

- majanduskasvu tagamine
- täielikuma tööhõive saavutamine
- maksebilansi tasakaalustamine
- investeerimise soodustamine
- hindade stabiilsuse saavutamine
- keskkonnakaitse tõhustamine
- sissetulekute suurendamine
- kõigi ressursside ratsionaalne ja säästlik kasutamine.

Kahtlematult on nimetatud eesmärkide kõrval hulgaliselt ka teisi ja kitsamaid eesmärke.

### **Kokkuvõte**

Soodsa ja tulemusliku ettevõtluskeskkonna loomiseks on Eestis tehtud küllalt palju. Samas ei saa kindlasti riigi rolli selle juures piisavaks pidada. Olukorras, kus me tegutseme sageli ülibiberaalse majandamise tingimustes, on riik paljudes olulistest valdkondades jäänud suuresti kõrvalvaataja osasse, selle asemel, et aktiivselt protsessidesse sekkuda ja eesmärgipäraselt suunata.

Üheks selliseks kompleksprobleemiks on kindlasti töötus ning uute töökohtade loomise soodustamine. Olukorras, kus ettevõtted lõpetavad ühel või teisel põhjusel tegevuse ning inimesed jäävad tööta, peaks riik oluliselt aktiivsemalt osalema ümberõppe korraldamisel. Selleks peaks ilmselt olema üleriigiline (ning valdavalt riigi ja toetusprogrammide poolt finantseeritav) ning kindlasti kõigis maakondades paiknev ja enamikku kohaliku omavalitsuse üksusi hõlmav ümberkoolituse ja täiendõppe süsteem ehk võrgustik.

Üldistades artiklis käsitletud majanduspoliitiliste tegurite arvestamist ettevõtluskeskkonna loomisel ja arendamisel, tuleb rõhutada, et oluline on võimalikult komplekssem majanduspoliitika põhivaldkondadesse kuuluvate all- ja alamvaldkondade kasutamine. Mida paremini ollakse suutelised võimalikult kõiki majanduspoliitika aspekte arvestama, seda soodsam saab olla tulemusliku ettevõtluskeskkonna olemasolu, seda paremad on võimalused ühiskonna ees olevate eesmärkide realiseerimiseks ning ühiskonna kõigi liikmete heaolu kasvuks.



### Kasutatud kirjandus

1. Eesti statistika aastaraamat 2002 / Statistical Yearbook of Estonia. Tallinn: Statistikaamet, 2002
2. Ettevõtlike Arendamise Sihtasutuse Infoleht, suvi 2001
3. Konkurentsiseadus. Riigi Teataja I, 2001, 56, 332
4. **Pichler, J.H., Pleitner, H.J., Schmidt, K.-H.** Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3. Auflage. Wien, 2000
5. **Raudjärv, M.** Majanduspoliitika alused. 3., täiendatud väljaanne. - Tallinn, Tartu: Mattimar OÜ, 2000
6. Äriseadustik. Riigi Teataja I, 1998, 91-93, 1500

### Zusammenfassung

#### DAS UNTERNEHMERISCHE UMFELD AUS WIRTSCHAFTSPOLITISCHER SICHT

Matti Raudjärv  
Universität Tartu

Das unternehmerische Umfeld ist in mehrfacher Hinsicht von der staatlichen Wirtschaftspolitik abhängig. Es wird durch solche Bereiche der Wirtschaftspolitik wie Ordnungs-, Struktur- und Prozesspolitik beeinflusst.

*Die Ordnungspolitik* prägt das unternehmerische Umfeld dadurch, welche Eigentumsformen Gebrauch gefunden haben und wie die Struktur der Eigentumsformen und die Eigentumsverhältnisse aussehen. Ausserdem sind die Anforderungen und Rechtsakten von großer Bedeutung, die die Konkurrenz beeinflussen.

Auch *strukturpolitikbezogene* wirtschaftspolitische Faktoren üben ihren Einfluss auf das unternehmerische Umfeld aus. Durch die Regionalpolitik und Politik der lokalen Selbstverwaltungen werden für das Unternehmertum Bedingungen geschaffen, die eine regional ausgeglichene Wirtschaftsentwicklung ermöglichen, aber gleichzeitig eine komplexe, wohlfördernde sozialwirtschaftliche Entwicklung auf dem Territorium der lokalen Selbstverwaltung gewährleisten. Das muss wiederum durch die Verbesserung, Modernisierung und effiziente Nutzung der Infrastruktur unterstützt werden.

Die Sektorpolitik, die die volkswirtschaftliche Problemlösung umfasst, orientiert sich auf die Unterstützung des Unternehmertums, wobei die Spezifik eines jeden Bereichs berücksichtigt wird.

Die Wissenschafts- und Innovationspolitik kann die Entwicklung des Unternehmertums fördern, indem der Progress der Wissenschaft und der Technik beachtet wird. Daraus ergeben sich effektive Möglichkeiten für die Ausarbeitung

neuer Technologien und in der Produktentwicklung, was die Beziehungen der Hersteller und Verbraucher beeinflusst. Eine wichtige Rolle sollte hier die staatliche Bildungspolitik übernehmen, um den erforderlichen Nachwuchs des hochqualifizierten und leistungsfähigen Personals sicherzustellen. Das ist für die Entwicklung des Unternehmertums unumgänglich.

Die Ressourcenpolitik kann gewährleisten, dass die einheimischen Rohstoffe und die Energie in den Unternehmen nachhaltig und rationell verwendet werden.

In der *Prozesspolitik* sind es mit der Haushaltspolitik zusammenhängendes Steuersystem und -prinzipien, die das unternehmerische Umfeld prägen. Die Unternehmen sind auch von den ausserstaatlichen Faktoren abhängig, deshalb müssen sowohl Export- als auch Importmöglichkeiten, aber auch der Einfluss der Finanzpolitik berücksichtigt werden, denn die Devisenpolitik kann bei der Regelung der wirtschaftlichen Beziehungen von sehr großer Bedeutung sein.

Die Bedingungen und die Entwicklung des unternehmerischen Umfeldes beeinflussen das Einkommensniveau, dies aber den Wohlstand der Arbeitnehmer und der ganzen Bevölkerung.

Als Mitgestalter des unternehmerischen Umfeldes treten verschiedene Einfluss- und Entscheidungsinstanzen sowie internationale Organisationen (z.B. Europäische Union) auf. Ebenso darf die Rolle des Verbrauchers nicht unterschätzt werden.

Die wichtigsten wirtschaftspolitischen Ziele bei der Gestaltung des unternehmerischen Umfeldes sind Gewährleistung des Wirtschaftswachstums, Erreichen eines höheren Beschäftigungsgrades, Ausgleicheung der Zahlungsbilanz, Investitionsförderung, Preisstabilisierung, der effektivere Umweltschutz, bessere regionale Ausgeglichenheit und Einkommenserhöhung. Bestimmt müssen aber neben den obengenannten Zielen auch viele andere Ziele beachtet werden.

# FINANTSHIERARHIA TEOORIA JA FINANTSEERIMISOTSUSED EESTI ETTEVÕTETES

Priit Sander  
Tartu Ülikool

## Sissejuhatus

Hoolimata aastakümnete pikkusest uurimistööst pole majandusteadlased suutnud senini välja tulla teooriaga, mis suudaks adekvaatselt kirjeldada finantseerimisotsuse langetamist ettevõttes. Tänapäeval eksisteerib kolm suuremat kapitali struktuuri valikut kirjeldavat teooriate rühma: kapitali struktuuri irrelevantsuse teooriad (*capital structure irrelevance theories*), mis väidavad, et teatud tingimuste täidetuse korral ei mõjuta kapitali struktuuri valik ettevõtte väärtust; staatilised kompromissiteooriad (*static tradeoff theories*), mis väidavad, et eksisteerib optimaalne oma- ja laenukapitali vahekord ning finantshierarhia teooriad (*pecking order theories*), mis väidavad, et eksisteerib optimaalne finantseerimisallikate paremusjärjestus. Käesoleva artikli eesmärgiks on analüüsida finantshierarhia teooria põhiseisukohti ning nende järgimist nii Eesti kui ka välisriikide ettevõtetes.

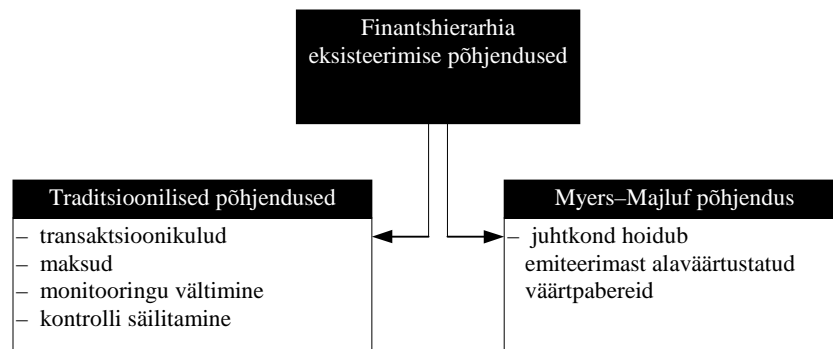
## Finantshierarhia teooria

Esimesed vihjed finantshierarhia olemasolu kohta ilmusid juba 1960ndatel. G. Donaldsoni poolt läbiviidud uurimuse kokkuvõttes ettevõtete finantseerimispraktika kohta mainiti: "Juhtkond eelistab uute rahaliste vahendite hankimisel sisemisi allikaid..." (Donaldson 1961). Teooria korrektne formuleerimine toimus aga Myers'i poolt 1980ndatel. Finantshierarhia (*pecking order*) kujutab endast sisuliselt finantseerimisallikate paremusjärjestust. Ettevõtte kasutab ära soodsamad finantseerimisallikad enne kui võtab tarvitusele vähemsoodsad.

Antud teoreetilise suuna põhiseisukohad võib kokku võtta järgmiselt (Myers 1988):

1. Ettevõtted eelistavad sisemisi finantseerimisallikaid.
2. Ettevõtted kohandavad oma dividendipoliitikat investeerimisvõimalustega. Samas ei ole kohandumine täielik, sest dividendid on küllaltki jäigad.
3. Jäik dividendipoliitika ja ootamatud muutused ettevõtte tulususes ning investeerimisvõimalustes toovad endaga kaasa sisemiselt genereeritavate rahavoogude ja planeeritud investeeringute suuruse erinevuse. Juhul kui sisemiselt genereeritavad rahavood ületavad investeeringud suurendavad ettevõtte oma sularaha tagavarasid ning väärtpaberiportfelli ning teatud ulatuses võib-olla ka dividende. Kui aga olukord on vastupidine, realiseeritakse väärtpaberiportfell ning vähendatakse sularahatagavara.
4. Olukorras kus osutub siiski vajalikuks välise finantseerimise kasutamine, eelistavad ettevõtted allikaid, mille väärtus on vähem mõjutatud informatsioonilisest asümmeetriast. Seega eelistavad ettevõtted pangalaene ja võlakirjade emiteerimist hübriidväärtpaberitele ning neid omakorda lihtaktsiate emiteerimisele.

Finantshierarhia eksisteerimise põhjendustest annab ülevaate joonis 1.



Joonis 1. Finantshierarhia eksisteerimise põhjendused (Hansen 1994).

Traditsioonilistest põhjendustest kaks viimast (monitooringu vältimine ning kontrolli säilitamine) põhinevad nn. juhtide kapitalismi (“*managerial capitalism*”) teorial (Myers 1988). Ettevõtte juhtkond ei soovi kasutada väliseid kapitaliallikaid, kuna sageli toob see endaga kaasa ettevõtte juhtkonna tegevuse jälgimise (pankade või professionaalsete investorite poolt) ja otsustusvabaduse piiramise (näit. võlakirjaklauslite kaudu) või jõuvahekorra muutuse aktsionäride üldkoosolekul, mille tagajärjeks võivad olla muutused ettevõtte tippjuhtkonna koosseisus. Sisemise omakapitali kasutamisel transaktsioonikulud praktiliselt puuduvad, mida ei saa aga väita väliste kapitaliallikate kohta<sup>2</sup>. Laenukapitali puhul on need kulud üldjuhul tunduvalt madalamad kui välise omakapitali puhul (Baskin 1989). Need faktid sunnivad ettevõtteid eelistama sisemisi allikaid välistele ning väliste allikate puhul laenukapitali omakapitalile. Sisemise omakapitali maksueelise olemasolu võrreldes väliste finantseerimisallikatega sõltub konkreetse maksusüsteemi ülesehitusest ja omapärast. Juhul kui dividende maksustatakse kõrgemalt kui tulusid muudest allikatest (näit. intressid või realiseeritud kapitali kasvatulu) võib ettevõtte eelistada sisemisi allikaid ka maksude aspektist lähtudes. Klassikalise tulumaksusüsteemiga riikides (st riikides kus toimub ettevõtte poolt teenitud kasumi maksustamine nii ettevõtte kui ka investori tasandil) ilmneb selgelt ka laenukapitali maksueelis võrreldes omakapitaliga. Kuna laenuintresse käsitletakse ettevõtte kuludena, toimub nende maksmine maksude-eelsest tulust.

<sup>2</sup> Mida likviidsemates instrumentides ettevõtte sisemised vabad ressursid on, seda madalamad on üldjuhul ka transaktsioonikulud. Seega jooksva arvel või kassas olevate vahendite puhul nad sisuliselt puuduvad. Väärtapaberiportfelli realiseerimisega võivad aga kaasneda mitmesugused maakleritasud.

Myers'i ja Majluf'i põhjendused finantshierarhia eksisteerimiseks baseeruvad asümmeetrilisel informatsioonil. Juhul kui juhtkonnal on rohkem informatsiooni ettevõtte tegeliku olukorra (eelkõige väärtuse) kohta kui investoritel ning kui ta tegutseb olemasolevate aktsionäride huvides, võib ettevõtte loobuda positiivse nüüdispuhasväärtusega investeerimisprojektist, kui selle finantseerimiseks on vaja emiteerida uusi aktsiaid (Myers *et al.* 1990). Ettevõttel on kasulik emiteerida uusi aktsiaid üksnes juhul kui nende turuhind ületab teoreetilise väärtuse. Seega tõlgendavad ratsionaalsed investorid igat uusemissiooni kui avaldust selle kohta, et juhtkonna arvates on aktsia turul üleväärtustatud, mis toob kaasa aktsiahindade languse ja raskendab tunduvalt uute projektide rahastamist läbi avalike aktsiaemissioonide. Eeltoodud probleeme on võimalik vältida juhul kui firmal on piisavalt vabu finantsressursse (*financial slack*), mida kasutada investeerimisprojektide elluviimisel. Lisaks sularahale kassas ja pangakontodel vaadeldakse vabade finantsressurssidena ettevõtte väärtpaperiportfelli ning seni kasutamata laenuvõimsust (*unused borrowing power*).

Ettevõtted emiteerivad lihtaktsiaid ainult siis, kui eksisteerib asümmeetria riskitaseme suhtes ning investorid hindavad ettevõttega seonduvat riski kõrgemaks, kui ta tegelikult on (Myers, *et al.* 1990). Juhul kui tegelik riskitase on kõrgem kui investorid ootavad, on seevastu kasulik emiteerida võlakirju<sup>3</sup>. Kui juhtkonnal (*insiderid*) ja investoritel on sama informatsioon kõige kohta v.a. riskitase, domineerib omakapital laenukapitali üle. Seevastu situatsioonis, kus investorid alahindavad ettevõttega seotud riski, eelistab aktsionäride huvides tegutsev juhtkond laenukapitali omakapitalile. Kuna investorid seda teavad, keelduvad nad võlakirju ostmast (*Ibid*). Ettevõtted peaksid emiteerima aktsiaid olukorras, kus informatsioon ettevõtte väärtuse suhtes on sümmeetriline (või asümmeetria on väike) ning investeerima saadud vahendid kergestirealiseeritavatesse väärtpaperitesse, kuni sobiva investeerimisprojekti leidmiseni. Myers ja Majluf pidasid asümmeetrilist informatsiooni ettevõtte väärtuse kohta olulisemaks finantsotsuseid mõjutavaks teguriks, kui asümmeetrilist informatsiooni riskitaseme kohta. (*Ibid*)

Finantshierarhia teooria on dünaamiline teooria, mistõttu ettevõtte kapitali struktuur teatud ajahetkel sõltub antud teooria kohaselt nii ettevõtte eelmiste perioodide tulemustes, kui ka tulevikuprognosidest ja hetkeseisust. Nii näiteks on kõrge tulususega ettevõttel väheste investeerimisvõimalustega tööstusharus madal võlakordaja, madala tulususega ettevõttel samas tööstusharus aga suhteliselt kõrge võlakordaja (Copeland *et al.* 1988).

### **Finantshierarhia teooria ja majanduspraktika: välisriikide uurimused**

Selgitamaks välja kui hästi kirjeldab finantshierarhia teooria finantsjuhtide käitumist finantseerimisotsuste langetamisel on kasutatud peamiselt kolme meetodikat. Esiteks on uuritud statistilistele andmetele tuginedes erinevate finantseerimisallikate

---

<sup>3</sup> Antud väidet võib edukalt tõestada Black-Scholes'i optioonihindamise mudelit kasutades.

osakaale ettevõtete finantseerimises. Teiseks meetodiks on finants- ja tegevjuhtide hulgas läbiviidud küsitlused selgitamaks välja millistest teooriatest nad juhivad ja milliseid tegureid arvestavad finantseerimisotsuste langetamisel ning millised on nende eelistused finantseerimisallikate osas. Kolmandaks kasutatakse ka erinevaid ökonomeetrilisi mudeleid kontrollimaks finantshierarhia teooriast tulenevate hüpoteeside paikapidavust. Käesolevas artiklis keskendutakse peamiselt erinevate küsitlustulemuste sünteesile ning esitatakse ka mõningaid statistilisi andmeid erinevate kapitaliallikate kasutamise aktiivsuse kohta ettevõtete finantseerimisel.

Statistilised andmed arenenud riikide kohta näitavad sisemise omakapitali äärmiselt suurt tähtsust investeeringute finantseerimisel. Ajavahemikus 1970-1985 finantseeriti USA-s ca 86% , Saksamaal ca 70%, Prantsusmaal ca 61% ja Jaapanis ca 58% täiendavatest investeeringutest sisemise omakapitali arvel (Singh 1995). Tähtsuset teiseks finantseerimisallikaks oli neis riikides laenukapital (*Ibid*). Samal ajal moodustab paljudes arenguriikides sisemine omakapital üksnes marginaalse osa finantseerimiseks kaasatud vahenditest. Nii näiteks aastatel 1980-1990 moodustas Lõuna Koreas sisemine omakapital ca 16%, Türgis ca 14% ja Tais ca 15% finantseerimiseks kasutatavatest vahenditest ning väline omakapital (st uute aktsiate emiteerimise teel saadavad vahendid) osutus mitmetes arengumaades olulisimaks finantseerimisallikaks (*Ibid*). See on ajendanud mitmeid majandusteadlasi (näit. Xuan ja MacMinn (1995)) väitma, et finantshierarhia teooria ei suuda kirjeldada finantseerimisotsuste langetamist arenevates riikides.

Kõige otsesema vastuse küsimusele, millisest kapitali struktuuri teoorias juhivad finantsjuhid finantseerimisotsuste langetamisel, saame ettevõtte juhtimisega tegelevate isikute küsitlemisel. Alljärgnev tabel 1 summeerib viie antud küsimust puudutava uurimuse tulemused. Kõik toodud uurimused baseeruvad Pinegar ja Wilbrichti (1989) poolt väljatöötatud küsimustikul, mida on vastavalt kohalikele oludele modifitseeritud. Selgus, et vaatlusalustest riikidest üksnes Soomes juhitud praktikud pigem staatilisest kompromissiteoorias kui finantshierarhia teooriast.

T a b e l 1

**Finantsjuhtide arvamus erinevate kapitali struktuuri teooriate osas**

Uurimus	Riik	Vastanute protsent, kes oma finantseerimisotsustes juhivad:	
		Staatilisest kompromissiteooriast	Finantshierarhia teooriast
Pinegar ja Wilbricht (1989)	USA	31.2%	68.8%
Hittle, Haddad, Gitman (1992)	USA	11.2%	88.8%
Kester, Chang, Tsui (1994)	Hong-Kong	21.6%	78.4%
	Singapur	26.6%	73.4%
Kjellman ja Hansen (1995)	Soome	66.7%	33.3%
Kamath (1997)	USA	34.5%	65.5%

Mis puudutab konkreetset finantseerimisallikate paremusjärjestust, siis siin eksisteerisid mõningaid olulised erinevused teooria ja praktika vahel. Eelisaktiivid

(olgu nad siis tavalised või vahetatavad lihtaktsiate vastu) osutusid vähematraktiivseks finantseerimisallikaks võrreldes lihtaktsiate avaliku emissiooniga. Suurim erinevus teooria ja praktika vahel ilmnis aga Hong-Kongis läbiviidud küsitluse puhul. Seal osutus uute aktsiate emiteerimine paremuselt teiseks finantseerimisallikaks sisemise omakapitali järel (Kester *et al* 1994) ning seda hoolimata asjaolust, et sealsed ettevõtte juhul pidasid aktsiaturge informatsiooniliselt tunduvalt vähem efektiivseteks kui USA ettevõtete finantsjuhid. Singapuris osutus aktsiate avalik emissioon küll vähematraktiivseks võrreldes laenukapitaliga, kuid viimasest populaarsemaks finantseerimisallikaks peeti suunatud aktsiaemissiooni (*Ibid*).

Finantshierarhia teooria paistab küllaltki hästi kirjeldavat tegelikku olukorda ettevõtete finantseerimises (vähemalt USA näite puhul). Lisaks sellele on mitmed empiirilised uurimused kinnitanud antud teooriast tulenevat järeldust, et uute aktsiate emiteerimisega kaasneb aktsiahinna langus väärtpaberiturul (Masulis 1990).

### **Finantshierarhia teooria ja majanduspraktika: uurimused Eestis**

Eesti Pangas teostatud analüüs aastate 1994-1998 kohta lubab väita, et ettevõtete rahasamise struktuur oli üsna sarnane arenenud riikide omale (Kangur *et al.* 1999). Ligikaudu 49% kapitali kogumahutustest finantseeriti sisemiste vahendite arvel, ca 37% laenukapitali arvel ning ca 14% kaasati välise omakapitali näol (*Ibid*). 2000. aastal kehtima hakanud uus tulumaksuseadus peaks veelgi soodustama teenitud kasumi reinvesteeringut ja suurendama sisemise finantseerimise osakaalu. Võlakordaja mõningane vähenemine neil aastatel annab tunnistust laenukapitali väiksemast kasutamisest. Kui 1998 aastal ulatus keskmine võlakordaja 0.56, siis 1999 aastaks oli see langenud 0.55 ja 2000 aastaks 0.52 (Ettevõtete...).

1996. aastal väärtpaberiturul kaubeldavate ettevõtete hulgas läbiviidud küsitlus näitas praktikute väga tugevat poolehoidu finantshierarhia teooriale. Kõik 9 vastanud ettevõtet väitsid, et nad juhivad pigem finantshierarhia teooriast kui staatilisest kompromissiteooriast (Sander 1998). Finantseerimisallikate paremusjärjestuses erines siiski mõningal määral teooria poolt paikapandust. Suunatud aktsiaemissioonid osutusid eelistatumaks võrreldes näiteks võlakirjaemissiooniga ning lihtaktsiate avalikku emissiooni eelistati hübriid instrumentide (eelisaktsiad, vahetusvõlakirjad) kasutamisele (*Ibid*). Viimast võib selgitada ka finantsjuhtide vähese kogemusega keerulisemate finantsinstrumentide kasutamisel.

2000 aasta analoogne uurimus Eesti tootmis- ja suuremate kaubandusettevõtete hulgas näitas samuti, et Eesti ettevõtted juhivad peamiselt finantshierarhia teooria põhimõtetest. 88.5% vastanud 50 Eesti ettevõttest juhendus finantshierarhiast ning 11.5% vastanud ettevõtetest püüdsid hoida kapitali struktuuri konstantsena (Kasendi 2000). Finantsallikate paremusjärjestuses tuli jällegi välja suunatud aktsiaemissioonide eelistamine võlakirjade emiteerimisele.

Finantseerimisallikate paremusjärjestuse küsimust puudutas ka 2001. aasta augustis Tartu Ülikooli rahanduse ja arvestuse instituudi õppejõudude Andres Juhkami ning

Priit Sanderi poolt Eesti 200 suurimas mittefinantsettevõttes läbi küsitlus “Intressiriski ja kapitalistruktuuri juhtimine Eesti mittefinantsettevõtetes” Küsitlusele vastas 44 suurettevõtet, mis moodustab 22% algvalimist.

Küsimustik ei sisaldanud otsest küsimust selle kohta kumb teooria (staatiline kompromissiteooria või finantshierarhia teooria) kirjeldab paremini ettevõtete käitumist finantseerimisotsuste langetamisel, küll aga sisaldas uurimus erinevate pikaajalise finantseerimise allikate järjestamist finantsjuhtide poolt. Saadud tulemused on esitatud tabelis 2.

T a b e l 2

**Finantseerimisallikate paremusjärjestus  
Eesti suurettevõtete finantsjuhtide pilgu läbi**

Finantseerimisallikas	Keskmine skoor*
Ettevõtte siseselt genereeritud vahendid	6,79
Pangalaen	6,16
Võlakirjade emissioon	5,00
Lihtaktsiate suunatud emissioon (senised aktsionärid)	4,53
Lihtaktsiate suunatud emissioon (strateegilised partnerid)	3,16
Vahetusvõlakirjade emissioon	3,05
Lihtaktsiate avalik emissioon	2,26
Eelisaktsiate emissioon	2,21

\*Keskmine skoor on arvatud omistades paremusjärjestuses esikohale paigutatud finantseerimisallikale 8 punkti, teisele 7 jne. Need finantseerimisallikad, mille vastajad jätsid järjestamata omandasid 0 punkti.

Ligikaudu 65% vastanutest pidas soodsaimaks finantseerimisallikaks sisemist omakapitali ning ca 16% pangalaenu, ca 7% võlakirjaemissiooni ning 5% senistele aktsionäridele suunatud lihtaktsiate emiteerimist. 2% vastanutest pidasid parimaks finantseerimisallikaks lihtaktsiate avalikku emissiooni. Paremuselt teiseks finantseerimisallikaks pidas ca 47% vastanutest pangalaenu ja 19% vastanutest võlakirjaemissiooni. Saadud tulemused on üldjoontes kooskõlas nii teooria kui ka arenenud riikides saadud küsitlustulemustega.

**Kokkuvõte**

Hoolimata asjaolust, et finantsjuhtide poolt esitatud finantseerimisallikate paremusjärjestused ei lange alati kokku Myersi ja Majlufi poolt formuleerituga, tuleb siiski tunnustada selle teooria suhteliselt suurt elulähedust. Erinevused finantseerimisallikate teoreetilise paremusjärjestuse ning finantsjuhtide poolt pakutu vahel võivad olla põhjustatud traditsioonilistest finantshierarhia olemasolu tingivatest teguritest (maksustamine, transaktsioonikulud jms), mida pole arvestatud Myers poolt formuleeritud finantseerimisallikate paremusjärjestuses. Kuna seadusandlik ja majanduskeskkond, kus ettevõtted opereerivad, erineb riigiti, on põhjendatud ka erinevused eri riikide finantsjuhtide seisukohtades finantseerimisallikate paremusjärjestuse osas.



## Kasutatud kirjandus

1. **Baskin, J.** An Empirical Investigation of the Pecking order Hypothesis – Financial Management, 1989, Vol. 18, Spring, pp. 26-35.
2. **Copeland, T. E., Weston, J. F.** Financial Theory and Corporate Policy. 3<sup>rd</sup> ed., Reading: Addison–Wesley Publishing Co. 1988, 946 p.
3. **Donaldson, G.** Corporate Debt Capacity. A Study of Corporate Debt Policy and the Determination of Corporate Debt Capacity. Boston: Harvard University, 1961, 294 p.
4. Ettevõtete majandusnäitajad. Eesti Statistikaameti kodulehekül [http://www.stat.ee/statistika].
5. **Hansen, S.** A Test of the Pecking Order Theory of Capital Structure. The Case of Finnish Firms. Åbo: Åbo Akademis truckeri, 1994, 88 p.
6. **Hittle, L. C., Haddad, K., Gitman, L. J.** Over-the-Counter Firms, Asymmetric Information, and Financing Preferences – Review of Financial Economics, 1992, Vol. II, No. 1, pp.81 - 92.
7. **Kamath, R.R.** Long-Term Financing Decisions: Views and Practices of Financial Managers of NYSE Firms – The Financial Review, 1997, Vol. 32, No. 2, pp. 331-356.
8. **Kangur, A., Rajasalu, T., Randveer, M.** Kapitali liikumine ja ettevõtlike rahastamine. Eesti Panga Toimetised, 1999, Nr. 4. 28 lk.
9. **Kasendi, S.** Eesti ettevõtete kapitali struktuuri kujundamine ja selle analüüs, Bakalaureusetöö, Tartu 2000, 66 lk.
10. **Kester, G. W., Chang, R. P., Tsui, K.** Corporate Financial Policy in the Pacific Basin: Hong-Kong and Singapore – Financial Practice and Education 1994, Vol. 4, No. 1, pp. 117-127.
11. **Kjellman, A., Hansen, S.** Determinants of Capital Structure: Theory vs. Practice. – Scandinavian Journal of Management, 1995, Vol. 11, No. 2, pp. 91-102.
12. **Masulis, R. W.** The Effects of Capital Structure Change on Security Prices. A Study of Exchange Offers – The Modern Theory of Corporate Finance. McGraw-Hill, 1990, pp. 551- 589.
13. **Myers, S. C.** The Capital Structure Puzzle – The Revolution in Corporate Finance, Oxford: Basil Blackwell Ltd. 1988, pp. 100-111.
14. **Myers, S. C., Majluf, N. S.** Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors do not have. – The Modern Theory of Corporate Finance. McGraw-Hill, 1990, pp. 419- 453.
15. **Pinegar, J. M., Wilbricht, L.** What Managers Think of Capital structure Theory: A Survey – Financial Management, 1989, Vol. 18, Winter, pp. 82-91.
16. **Sander, P.** Kapitali struktuuri valik ja laenukapitali maksueelis, MA dissertatsioon, Tartu 1998, 137 lk.
17. **Singh, A.** Corporate Financing Patterns in Industrializing Economies: A Comparative International Study. International Finance Corporation, Technical Paper No. 2. Washington 1995. 89 p.
18. **Xuan, C., MacMinn, R. D.** Pecking Order Theory in Emerging Market Economies: An Agency Theory Approach. Working Paper, University of Texas 1995, 7 p.

## Summary

### PECKING ORDER THEORY AND FINANCING DECISIONS IN ESTONIAN COMPANIES

Priit Sander  
University of Tartu

There are three broad categories of capital structure theories: capital structure irrelevance theory, static tradeoff theory, and pecking order theory. This article aims to analyze the essence and practical implications of the pecking order theory and presents some survey's findings about financing choices in real life.

The pecking order theory affirms that following certain financing hierarchy will maximize the value of company. According to the theory internal equity is the most preferred source of finance. However, if a company has to use external financing sources, it prefers those, who are least affected by the asymmetric information problem. There are also other factors, which may cause the existence of financing hierarchy, like taxes, transaction costs, monitoring costs etc.

Surveys conducted in United States, Singapore and Hong-Kong have shown a strong support to the pecking order theory. Most CFOs indicated a preference for financing hierarchy. However, in Finland ca 2/3 respondents preferred to maintain a target capital structure.

Internal equity is the most important financing source also in Estonia. Three surveys conducted in Estonia during the last 5 years have all shown that Estonian companies prefer internal equity to external sources of capital. One aspect, which increases the attractiveness of internal equity, is our tax system. The moment of corporate taxation in Estonia has shifted from the period of earning the profits to the period of their distribution in either explicit (dividends) or implicit ways (the latter include fringe benefits, expenses unrelated to business etc.). If external capital is needed then companies prefer debt capital either in form of bank loans or bond issues. Hybrid financing (through convertibles and preferred stocks) is not very popular in Estonia.

Although, the implications of pecking order theory are rather realistic it still cannot describe the full complexity of financing decisions. Therefore probably a new theory is needed, that combines the static tradeoff theory and pecking order theory.

# BILANZFÄLSCHUNGEN IN BÖRSENOTIERTEN UNTERNEHMEN - URSACHEN UND EINFLUSSFAKTOREN

Toni Schulz  
Fachhochschule Kiel / University of Applied Sciences

## 1. Problemgegenstand Bilanzfälschung

Der Begriff "Bilanzfälschung" steht in diesem Beitrag stellvertretend für alle Maßnahmen, die darauf abzielen, den Jahresabschluss unter Verstoß gegen geltende Rechtsnormen zu manipulieren. Schon eine gesetzeskonforme "normale" Bilanzpolitik wird von der Geschäftsleitung in der Regel wegen ihrer Wirkungen auf die Adressaten des Jahresabschlusses unternommen. Beim handelsrechtlichen Jahres- oder Konzernabschluss geht es zumeist darum, das Unternehmen bei den Kapitalgebern, Geschäftspartnern oder der Öffentlichkeit in ein "gutes Licht" zu stellen. Wichtige Orientierungsgrößen sind hierbei Umsatz, Gewinn, Eigenkapital, Verschuldungsgrad (Baetge 1998, Coenenberg 2000)

Abbildung 1: Beispiele für nachgewiesene oder vermutete Bilanzmanipulationen

Unternehmen	Branche	Manipulation / Manipulationsverdacht
Adelphia	Kabelfernsehen	"versteckte" Schulden, verschwiegene Kreditgarantien
AOL T. W.	Medienkonzern	Innenumsätze als Außenumsätze
Bayr. Hypo	Bank	Verschleierung von Risiken aus Immobiliengeschäften
Comroad AG	Telematik	Scheingeschäfte (Luftbuchungen)
D. Telecom	Telekommunik.	Überbewertung von Immobilien
EM.TV	Medien	Verbuchung von Rechten als Umsätze
Enron	Energie	Verlagerung von Schulden auf Tochterunternehmen
Flowtex	Hoch-/Tiefbau	Scheingeschäfte mit nicht existierenden Bohranlagen
Gen. Electric	Mischkonzern	Fiktive Rechnungen (Luftbuchungen)
Glob.Crossing	Glasfaserkomm.	Scheingeschäfte, "Umsatzaustausch" mit anderen Unt.
Infineon	Halbleiterherst.	Unterlassene Abschreibungen von Lagerbeständen
Merck	Pharmakonzern	Falschbuchungen von Tochter-Umsätzen
Phenimedia	Spieleentwicl.	Luftrechnungen über nicht existente Forderungen
P. Holzmann	Baukonzern	Verschleierung von Verlusten; Überbewertung
Qwest	Telekommunik.	Falschbuchungen von Umsätzen
Siemens	Elektrokonzern	Verlängerung der Abschreibung von Firmenwerten
Tyco Internat.	Mischkonzern	Unternehmensakquisitionen zur Ergebnisverschleierung
Walt Disney	Medienkonzern	Falschbuchungen von Verlusten und Abschreibungen
WorldCom	Telekommunik.	Buchung von laufendem Aufwand als Investitionen
Xerox	Büromaschinen	Vorzienung von Umsätzen aus langfr. Leasingverträgen

Die Grenzen zwischen legaler Bilanzpolitik und betrügerischer Bilanzfälschung sind je nach Rechtslage nicht immer klar zu ziehen. Auffallend ist allerdings die Zunahme dubioser Bilanzpraktiken bei Unternehmen und Konzernen, deren Aktien an der Börse gehandelt werden.. (FAZ.NET Spezial, 18.08.2002). In Abb. 1 sind aktuelle Fälle nachgewiesener bzw. vermuteter Manipulationen zusammengestellt. Bei einigen dieser Unternehmen und Konzerne wurden inzwischen Insolvenzverfahren

eingeleitet. So hatte der zweitgrößte US-Telefonkonzern WorldCom seit 1999 laufende Ausgaben als Investitionen ausgewiesen. Die Falschbuchungen beliefen sich auf über 7 Mrd. Dollar. Nach dem gewaltigsten Firmenzusammenbruch der US-Wirtschaftsgeschichte mussten die Gläubiger des Unternehmens den größten Teil ihrer Außenstände von über 40 Mrd. Dollar abschreiben (Heismann 2002).

Abgesehen von der Vernichtung von Vermögenswerten und Arbeitsplätzen bei den unmittelbar betroffenen Unternehmen führen derartige Betrugsfälle zu einem Vertrauensverlust, der zu sinkender Investitionsbereitschaft und allgemeiner Konjunkturabschwächung führen kann. Wirksame Gegenstrategien lassen sich andererseits nur auf der Grundlage einer systematischen Analyse möglicher Ursachen und Einflussfaktoren erarbeiten. Der Beitrag soll auf einige wichtige Aspekte eingehen.

## **2. Rechnungslegung als Informations- und Überwachungsobjekt**

Die Einordnung der Rechnungslegung in die Informations- und Kontrollstrukturen eines Börsenunternehmens ist in Abb. 2 schematisch dargestellt. Der Jahres- bzw. Konzernabschluss dient der zahlenorientierten Abbildung von Betriebsgeschehen und Betriebserfolg: Zeitraumbezogene Daten (Erträge, Aufwendungen, Zahlungsströme) liefern das Jahresergebnis (Gewinn/Verlust) und den Cash Flow, die stichtagsbezogene Bilanz informiert über die Vermögens- und Finanzierungsverhältnisse. Zusätzlich weist ein Lagebericht auf Entwicklungen und Risiken des Unternehmens hin. Adressaten sind alle in Abb. 2 aufgeführten Gruppen. Für das Management ist nicht zuletzt die Auswirkung auf die Beurteilung der "Performance" des Unternehmens zu beachten. Diese hat Einfluss auf Investorentscheidungen, Aktienkurse und die Bewertung des Managementenerfolgs.<sup>4</sup>

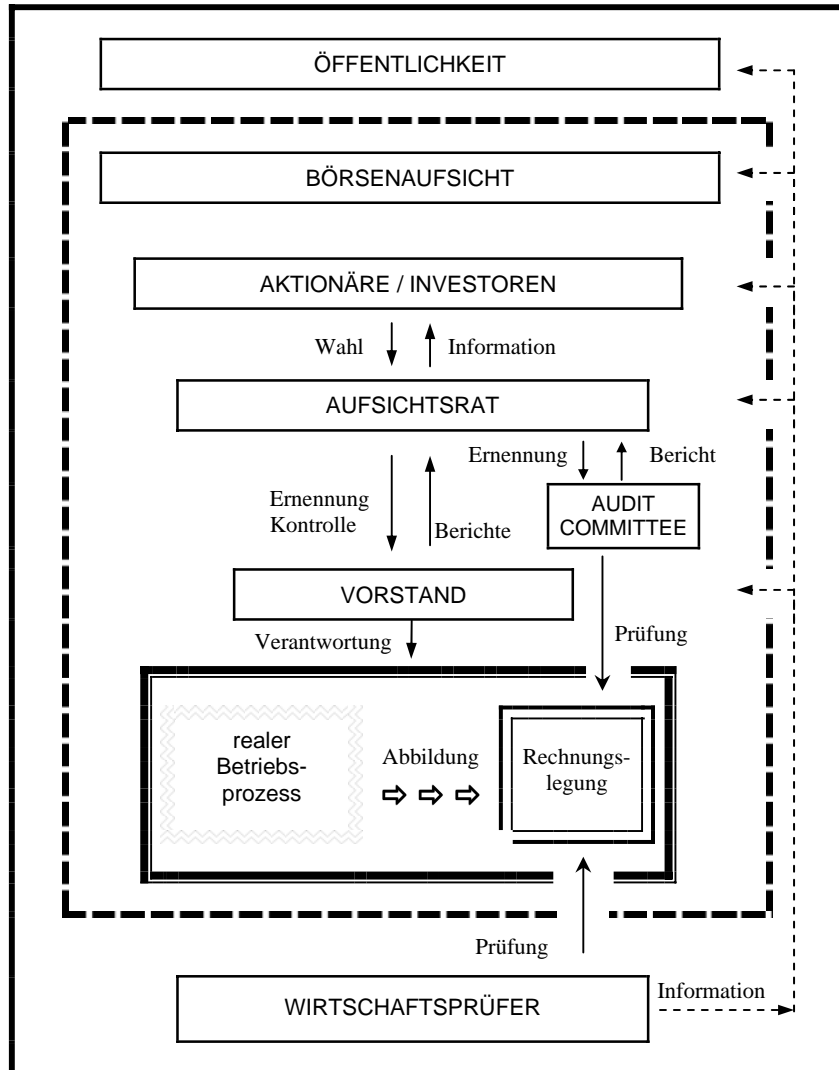
Im Falle um eines börsennotiertes Unternehmens oder Konzerns überwacht die Börsenaufsichtsbehörde<sup>5</sup> die Legalität der Wertpapiertransaktionen und Informationspflichten der Börsenteilnehmer. "Aktive" Gruppen sind vor allem die Aktionäre/Investoren sowie die Vorstände (Management). Das Verhältnis dieser Gruppen zueinander wird durch die jeweilige "Corporate Governance" bestimmt (DAI 2000; Weil et al. 2002; EUK: Framework 2002, KCG 2002). Das zweistufige System in Deutschland beruht auf dem Prinzip der Trennung von Führung (Vorstand) und Überwachung (Aufsichtsrat). Im einstufigen angelsächsischen System sind beide Funktionen im board of directors vereinigt. Somit ist auch die Stellung und Funktion eines Audit Committee je nach Unternehmensverfassung unterschiedlich. Während ein mögliches Audit Committee in Deutschland dem Aufsichtsrat untersteht (siehe Abb. 2), handelt es sich im angelsächsischen System hierbei um einen Ausschuss

---

<sup>4</sup> siehe nachfolgend Abschnitt 3.

<sup>5</sup> mit je nach Land allerdings unterschiedlichen Kompetenzen.

Abbildung 2: Informations- und Kontrollstrukturen börsennotierter Unternehmen



des board. Die Prüfung der Rechnungslegung wird darüber hinaus Wirtschaftsprüfern übertragen. Sie sollen aus einer unabhängigen Position heraus prüfen und die Prüfungsergebnisse im Rahmen eines Prüfungsberichts und zusammenfassenden Testats (Bestätigungsvermerk) niederlegen.

### 3. Shareholder Value - Orientierung

Im Rahmen der Diskussion um ein "wertorientiertes Management" ist seit der Studie von Rappaport (Rappaport 1986) das Shareholder Value - Konzept in aller Munde. Im Prinzip geht es darum, vorhandene Finanzmittel in Projekte zu investieren, deren Rendite über den Kapitalbeschaffungskosten liegt. Dieser in der Kapitalmarkttheorie weiterentwickelte Ansatz wurde insbesondere seit den 90-er Jahren vom Management börsennotierter Unternehmen zunehmend als ein adäquates Lenkungsinstrument propagiert. Gefördert wurde diese Entwicklung durch einen ansteigenden Kapitalbedarf sowie eine erhöhte Flexibilität und Internationalität der Kapitalströme (Lorson 1999; it-research 2000: 25 ff). Problematisch ist es, wenn der durchaus einleuchtende Shareholder Value - Grundsatz zu einer auch kurzfristig anzuwendenden Handlungsmaxime erhoben wird: Abgesehen von der Unvollkommenheit der Märkte und Informationen besteht die Gefahr, dass der verengte Blick zu einem Verlust der ursprünglichen Kernkompetenzen des Unternehmens führt. Deshalb betonen auch die Befürworter dieser Konzeption inzwischen verstärkt die Bedeutung einer langfristigen Wertorientierung (Brunner/Hessing 1998; it-research: 151 ff).

Oft geht die Shareholder Value - Ausrichtung einher mit der Einführung von Aktienoptionen für Vorstandsmitglieder. Diese unmittelbare Verknüpfung von Einkommen und Wertentwicklung der Aktien verstärkt den Anreiz zur Präsentation einer "guten Performance" und führt im Idealfall zu einer Steuerung der Managementaktivitäten in Richtung Erhöhung des Unternehmenswertes (Pellens/Crasselt 1998). Andererseits werden Vorstände aber auch eher dazu verleitet, durch Bilanzmanipulationen eine Performance des Unternehmens zu suggerieren, die der tatsächlichen Unternehmenslage nicht entspricht. Erschwerend wirkt sich aus, dass die Bilanzierung der aus den Optionsplänen selbst resultierenden Risiken noch nicht einheitlich geregelt ist (DRSC 2001; Hillenbrand 2002).<sup>6</sup>

### 4. Übergang zu internationalen Rechnungslegungsstandards

Laut Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates der EU vom Juni 2002 sollen börsennotierte Konzerne ab 2005 ihren Konzernabschluss nach IAS/IFRS erstellen. Wahlweise kann die Anwendung der IAS/IFRS auch erweitert werden (EUP/EUR 2002). Zugleich legte die Europäische Kommission einen Entwurf zur Änderung der Bilanz- und Konzernabschlussrichtlinien vor (EUK: Vorschlag 2002). Eine solche Empfehlung hatte auch die deutsche Regierungskommission "Corporate Governance" ausgesprochen (KCG 2001; KCG 2002: 12).

Der Weg der europäischen Rechnungslegung geht also unaufhaltsam in Richtung "Internationalisierung". Dies soll hier weder beklagt noch bejubelt werden. Tatsache ist, dass die IAS/IFRS marktnäher und damit investor- bzw. kapitalmarktorientierter

---

<sup>6</sup> siehe im Vergleich: US-GAAP: gem. APB 25 und SFAS No. 123; IAS/IFRS 19 Para. 144 ff; E-DRS 11 vom 21.06.2001.

sind als die bisherigen EG-Richtlinien. Andererseits besteht die Gefahr, dass das Schuldendeckungspotential zu optimistisch ausgewiesen wird und so die Risiken für Kreditgeber aller Art ansteigen (Schulz 1999). Da es sich zudem nicht um ein streng kodifiziertes lückenloses Recht, sondern um Vorschriften handelt, die - ausgehend von allgemeinen Prinzipien - bestimmte Problembereiche in Form von Standards regeln, müssen Prüfer verstärkt auf Manipulationen in Form "kreativer Buchhaltung" achten.

Es scheint, dass Bilanzfälschungen besonders häufig in technologieorientierten Branchen bzw. in Unternehmen der "New Economy" vorgenommen wurden. Oft handelte es sich um Unternehmen, bei denen Shareholder Value - Orientierung, Einrichtung von Aktienoptionsprogrammen und Umstellung auf internationale Rechnungslegungsstandards gleichzeitig anzutreffen waren.<sup>7</sup> Nicht selten dürften Unklarheiten der Rechnungslegungsvorschriften und gewisse Unsicherheiten der Wirtschaftsprüfer die Manipulationen begünstigt haben.

## 5. Kontrolldefizite

Die Zunahme zweifelhafter Bilanzierungspraktiken lässt nicht zuletzt auf Mängel der Kontrollinstrumente schließen. *Unternehmensintern* setzte man traditionell auf die Internen Revision sowie die Implementierung prozessbegleitender interner Kontrollsysteme. Angesichts komplexerer (auch internationaler) Geschäftsfelder, steigender Risiken und verkürzter Reaktionszeiten erweisen sich die klassischen Feedback-Kontrollen jedoch als unzureichend. In modernen Managementkonzepten werden sie um Frühwarnsysteme und ein Risiko-Controlling ergänzt und so in ein "Risikomanagementsystem" integriert (KPMG 1998; Peemöller/Richter 2000).<sup>8</sup>

Die der Unternehmensleitung unterstehende interne Kontrolle bietet allerdings wenig Schutz gegen bewusste Manipulationen durch das Management. Um so mehr kommt es deshalb auf die Effizienz der *unternehmensexternen Überwachung* an (vgl. Abb. 2). Grundvoraussetzung für eine funktionsfähige Unternehmensüberwachung ist die Unabhängigkeit der Überwachungsträger. Diese ist beim *Aufsichtsrat* dann gefährdet, wenn - wie in der Vergangenheit - der Wechsel ausscheidender Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat den Regelfall bildet. Vor allem ist bei dem für börsennotierte Unternehmen obligatorisch einzurichtenden *Audit Committee* eine personell vorstandsunabhängige Besetzung zu gewährleisten (DAI 2000: 6; KCG 2002: 8; Baetge/Heidemann 2002).

Für *Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften* gilt mit Blick auf die von ihnen durchzuführenden Jahresabschlussprüfungen das Gebot der Unabhängig-

---

<sup>7</sup> So müssen in Deutschland alle Unternehmen des Neuen Marktes nach internationalen Standards (IAS/IFRS oder US-GAAP) bilanzieren.

<sup>8</sup> durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) ist seit 1998 ein Risikomanagement für deutsche Aktiengesellschaften vorgeschrieben (§ 91 Abs. 2 AktG) und bei börsennotierten AGs auch zu überprüfen (§ 317 Abs. 4 HGB).

keit in besonderem Maße. Durch Ausweitung des lukrativen Beratungsgeschäfts geraten Prüfungsgesellschaften jedoch nicht selten in Ziel- und Interessenkonflikte. Der Wunsch nach Aufrechterhaltung bestehender Geschäftsbeziehungen verträgt sich nur schwer mit der Verpflichtung zur unabhängigen und neutralen Prüfung des gleichen Unternehmens. Sollte sich die Beratung dazu noch auf Bilanzierungsfragen erstreckt haben, ist eine objektive Prüfung kaum zu erwarten. Die bestehenden gesetzlichen Barrieren gegen eine zu starke finanzielle Abhängigkeit und das Verbot der Prüfung selbsterstellter Jahresabschlüsse<sup>9</sup> reichen angesichts vielfältiger Grauzonen offenbar nicht aus. Darüber hinaus sind Aufsicht und Kontrollinstrumentarien für Abschlussprüfer effizienter zu gestalten (Baetge/Heidemann 2002; IDW: Presseinformation 2002; IDW EPS 210).

### **Zusammenfassung**

Die bei börsennotierten Unternehmen zu registrierende Zunahme an Bilanzmanipulationen ist mit zum Teil erheblichen negativen Folgewirkungen (z.B. Insolvenzen, Investitionsrückgänge) verbunden. Erforderlich sind Gegenstrategien, die auf einer ausreichenden Problemanalyse basieren. Wesentliche Aspekte sind hierbei:

- Auf Unternehmensebene kommt es zu Fehlsteuerungen ursprünglich erfolgversprechender Anreizmechanismen, wenn aufgrund kurzfristiger Shareholder Value - Fixierung die Kernkompetenzen zu Gunsten der "Performance" vernachlässigt werden. Die Tendenz zur Manipulation der Performance verstärkt sich bei Einführung von Aktienoptionsplänen ohne ausreichende Sperrfristenregelung.
- Mit der Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards ist ein vergleichsweise eher "optimistischer" Bilanzausweis verbunden. Die Grenze zur Bilanzfälschung wird allerdings überschritten, wenn interpretationsbedürftige Vorschriften im Sinne einer "kreativen Buchhaltung" ausgenutzt werden können.
- Corporate Governance beschreibt das Beziehungsgefüge zwischen Aktionären, Management und Kontrollinstanzen. Gestört wird die Balance bei unklarer Trennung von Führungs- und Überwachungsfunktionen sowie Einflussnahmen des Managements auf Aufsichtsgremien wie Aufsichtsrat oder Audit Committee.
- Wirtschaftsprüfungsgesellschaften geraten im Zuge der Ausweitung ihres Dienstleistungsbereichs in zunehmende Konflikte mit dem Gebot zur unabhängigen und neutralen Abschlussprüfung. Die Forderung nach strikter Trennung von Prüfung und Beratung ist hier zu verbinden mit effizienteren Regelungen zur Aufsicht und Kontrolle der Abschlussprüfer.

Isolierte Gegenmaßnahmen werden wenig erfolgreich sein. Notwendig ist eine Strategiekonzeption, welche die Problembereiche in ihrem Zusammenhang erfasst.

---

<sup>9</sup> siehe etwa die deutschen Verbote gemäß § 319 Abs. 2 Nr. 5 und Nr. 8 HGB.



## Literaturverzeichnis

1. **Baetge, J.**, Bilanzanalyse Düsseldorf 1998.
2. **Baetge, J., Heidemann, C.** Acht Forderungen an die Wirtschaftsprüfung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 161 vom 15.07.2002, S. 20.
3. **Brunner, J., Hessing, M.** Wertorientiertes Management: Shareholder Value Scorecard, in: Gabler's Magazin 9/98, S. 22-25.
4. **Coenenberg, A.** Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 17. Auflage, Landsberg am Lech 2000.
5. **Deutsches Aktieninstitut (DAI), Grundsatzkommission** Corporate Governance ('Code of Best Practice') für börsennotierte Gesellschaften, Frankfurt 2000.
6. **Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC)** E-DRS 11: Bilanzierung von Aktienoptionsplänen und ähnlichen Entgeltformen, Berlin 2001
7. **Europäische Kommission (EUK)** A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, A Consultative Document of the High Level Group of Company Law Experts, Brussels 2002.
8. **Europäische Kommission (EUK)** Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 78/660/EWG, 83/349/EWG und 91/674/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen sowie Versicherungsunternehmen vom 28.05.2002; Brüssel.
9. **Europäisches Parlament (EUP) und Rat der Europäischen Union (EUR)** Verordnung vom 06.06.2002, Brüssel.
10. **FAZ.NET Spezial** Bilanztricks - Skandale ohne Ende, 18.08.2002.
11. **Heismann, G.** Worldcom: Auf der Suche nach dem letzten Cent, in: Financial Times Deutschland vom 23.07.2002, Frankfurt.
12. **Hillenbrand, T.** Die falschen Bilanzen, in: SPIEGEL ONLINE, 22.07.2002.
13. **Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW)** Entwurf IDW Prüfungsstandard: Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW EPS 210), Düsseldorf 2002.
14. **Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW)** Stärkung der Abschlussprüfung: IDW positioniert sich in der aktuellen Reformdebatte, Presseinformation vom 06.05.2002, Düsseldorf.
15. **it-research** Building and Communicating Shareholder Value, München 2000.
16. **KPMG** Integriertes Risikomanagement, Berlin 1998.
17. **Lorson, P.** Shareholder Value-Ansätze: Zweck, Konzepte, Entwicklungstendenzen, in: Der Betrieb, 51/1999, S.1329-1339.
18. **Peemöller, H., Richter, M.** Entwicklungstendenzen der Internen Revision, Berlin 2000.
19. **Pellens, B., Crasselt, N.** Bilanzierung von Stock Options, in: Der Betrieb 51/1998, S. 217-223.
20. **Rappaport, A.** Creating Shareholder value: a guide for managers and investors, New York 1986.
21. **Regierungskommission "Corporate Governance" (KCG)** Bericht vom 10.07.2001, Düsseldorf.

22. **Regierungskommission "Corporate Governance" (KCG)** Deutscher Corporate Governance Kodex, Düsseldorf 2002.
23. **Schulz, T** Grundfragen der internationalen Rechnungslegung in: Beiträge der Konferenz Tartu-Värska, Tallinn 1999, S. 270-278.
24. **Weil, Gotshal & Manges LLP on behalf of the European Commission** Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States, Brussels 2002.

### Kokkuvõte

#### BILANSIVÕLTSINGUD BÖRSIL NOTEERITUD ETTEVÕTETES – PÕHJUSED JA MÕJUTAMISTEGURID

Toni Schulz

Kieli Rakenduskõrgkool / University of Applied Sciences

Börsil noteeritud ettevõtete juures täheldatav bilansimanipulatsioonide kasv on seotud kohati tunduvate negatiivsete järelmõjudega (nt maksejõuetus, investeringute vähenemine). Hädavajalikuks osutub küllaldase ulatusega probleemanalüüsil baseeruvate strateegiate väljatöötamine, mis aitaksid niisugustele tendentsidele vastu töötada. Siinkohal on olulistemateks aspektideks:

- Ettevõtte tasandil võib tekkida algselt edutöötanud stimuleerivate mehhanismide vale rakendamine, kui lühiajalise *shareholder value* fikseeringu põhjal jäetakse unarusse põhiülesanded ja tegeldakse eelkõige *performance*´iga. Tendents manipuleerida *performance*´i tugevneb, kui rakendatakse aktsiaoptsoonide plaane, ilma et oleks piisavalt välja töötatud tõkendavate tähtaegade süsteem.
- Rahvusvaheliste arveldusstandardite kasutamisega kaasneb pigem “optimistlik” bilansiesitlus. Piir “optimistliku” lähenemisviisi ja bilansi võltsimise vahel ületatakse, kui mitmeti tõlgendatavaid eeskirju saab ära kasutada “kreatiivse” raamatupidamise huvides.
- *Corporate Governance* on mõiste, mis kirjeldab suhete põimumist aktsionäride, ettevõtte juhtkonna ja kontrollinstantside vahel. Tasakaal on häiritud, kui juhtimis- ja kontrollifunktsioonid pole selgelt eraldatud või kui juhtkond püüab mõjutada järeelvalve teostajaid nagu ettevõtte nõukogu või *audit committee*.
- Oma teenuste ringi laiendades satuvad auditeerimisfirmad üha enam konflikti nõudega läbi viia sõltumatu ja neutraalne audiitorikontroll (mis ongi nende tegelik ülesanne). Vajadus rangelt eraldada kontroll ja nõustamine tuleb antud juhul seostada audiitorite töö täpsema määratlemise ja jälgimisega.

Isoleeritud vastuabinõud on siinkohal väheefektiivsed. Hädavajalikuks osutub strateegiline kontseptsioon, mis hõlmaks seda probleemset valdkonda tervikuna.

## ETTEVÖTETEVAAHELISTE KOOSTÖÖVÕRGUSTIKE TEOREETILISED ALUSED

Marge Seppo  
Tartu Ülikool

### Sissejuhatus

Koostöövõrgustike uurimisel on kahekümneaastane ajalugu, mille jooksul on koostöövõrgustike käsitus järjest edasi arendatud. Esimesed uurimused, millest sai alguse koostöövõrgustike uurimine, olid ettevõtetevaheliste pikaajaliste suhete kohta kahe ettevõtte vahelise suhte alusel. Sellele järgnesid uurimused, kus vaadeldi lähemalt konkreetset suhet teiste ettevõtete suhete kontekstis. Järk-järgult on erinevatest uurimustest välja kujunenud koostöövõrgustike käsitus.

Ettevõtetele on palju ja erinevaid suhteid teadusasutuste, valitsusasutuste ja teiste ettevõtetelega. Omavahelist suhtlemist võivad põhjustada erinevad tegurid, kuid peamiselt on selleks mingisugune koostöövajadus. Selleks, et pakkuda kvaliteetseid, innovaatilisi ja tarbijaid rahuldavaid tooteid ning teenuseid, vajatakse usaldusväärseid partnereid. Tihti ei piisa ka uute ja paremate toodete pakumiseks enam ettevõtte enda teadmistest ning ressurssidest, mida on aga võimalik suurendada tehes koostööd teiste organisatsioonidega. Ettevõtete omavahelisel suhtlemisel tekivad seosed, mis ühendavad antud ettevõtteid koostöövõrgustikuks.

Kuna koostöövõrgustike käsitus ei ole Eesti teaduskirjanduses eriti kajastamist leidnud, siis on tegemist teoreetilise artikliga, kus vaadeldakse ülevaatlilikult koostöövõrgustiku mõistet, osalistevahelisi suhteid, koostöövõrgustike kujunemist ning koostöövõrgustiku mõju selle osalisele. Artikli eesmärgiks on anda ülevaade põhilistest koostöövõrgustikuga seotud mõistetest ja protsessidest.

### Koostöövõrgustiku olemus ja suhted osaliste vahel

Koostöövõrgustiku (*network*) mõistet võib selgitada kui kahe või rohkema ettevõtte seotust pikaajaliste suhetega (Thorelli 1986, lk. 443). Cook ja Emerson defineerivad koostöövõrgustikku kui omavahel seotud vahetustegevust sisaldavate suhete kogumit. Törnroos ja Nieminen toovad välja, et koostöövõrgustikku iseloomustavad pikaajalised investeeringud ettevõtetevahelistesse suhetesse ja tehnilised, majanduslikud ning sotsiaalsed seosed nende ettevõtete vahel. (Törnroos *et al* 1999, lk. 7)

Koostöövõrgustiku käsitluses on oluline koht selle osalistel, tegevustel ja ressurssidel. Koostöövõrgustiku **osalised** (*actors*) kontrollivad tegevust ja/või ressursse koostöövõrgustikus. Osalised võivad olla inividid, indiviidide grupid, ettevõtete osad, ettevõtted ja ettevõtete grupid. Koostöövõrgustiku osalised on näiteks ettevõtte, tema hankefirmad ja kliendid, aga kindlasti ka konkurendid. **Tegevused** (*activities*) leiavad aset, kui üks või mitu osalist kombineerivad, arendavad, vahetavad või loovad ressursse kasutades selleks teisi olemasolevaid ressursse. Tegevused nõuavad **ressursse** (*resources*). Kõik ressursid on osaliste

kontrollitavad, kas siis ühe või mitme osalise poolt. Mida vähem kättesaadav on ressurss, seda olulisem on kontroll selle üle ning seda enam püütakse selle üle kontrolli saavutada. Osalised, tegevused ja ressursid moodustavad struktuure, mida võib kirjeldada koostöövõrgustikena. (Håkansson *et al* 1994, lk. 153, 155-156, 157)

Koostöövõrgustikus võib osaliste vahel eristada erinevaid **seoseid** (*links*): tehnilised, planeerimisalased, teadmisi ja informatsiooni sisaldavad, sotsiaalsed, majanduslikud ja õiguslikud seosed (Johanson *et al* 1987, lk. 172). Koostöövõrgustikus on oluline osa veel **investeeringutel** (*investments*) omavahelistesse suhetesse ning **kohandamistel** (*adaptations*). Investeeringud on protsessid, milles ressurssidega luuakse varasid või väärtusi, mida saab tulevikus kasutada. Sellised investeeringud võivad olla näiteks seadmete muretsemine, mis on vajalik kindla kliendi teenindamiseks. Investeeringuteks on aga ka näiteks aeg, mis on kulutatud heade suhete loomisele. Kohandamine on pidev protsess, mille tulemusena muudetakse müüdatavat või ostetavat toodet või teenust, tootmisprotsessi või administratiivseid protseduure partnerile sobivamaks. Antud kohandused on investeeringud konkreetse suhtesse partneriga. (Easton 2000, lk. 110-111) Paljud kohandamised pannakse paika ametlikult lepingus, kuid neid tehakse ka mitteametlikult (Ford *et al* 2000, lk 28).

Koostöövõrgustik koosneb sõlmedest või **positsioonidest** (*positions*), kus asuvad erinevad koostöövõrgustiku osalised ja seostest, mis tulenevad vastastikusest sõltuvusest positsioonide vahel. Positsioon on koht, kus asub võim luua ja/või mõjutada koostöövõrgustikke. (Thorelli 1986, lk. 446) Igal ajahetkel on ettevõtetel kindel positsioon koostöövõrgustikus, mis iseloomustab tema suhteid teiste firmadega. Võib eristada mikro- ja makropositsiooni. Mikropositsioon on seotud suhetega ühe konkreetse partneriga. Makropositsioon on aga seotud suhetega terve koostöövõrgustiku või mõne selle osaga. (Johanson *et al* 1988, lk. 472)

Koostöövõrgustiku analüüsil on oluliseks küsimuseks koostöövõrgustiku piirid. Kogu maailma ettevõtteid võib käsitleda ühe ülisuure ja -keerulise koostöövõrgustikuna, sest kõik ettevõtted on mingil moel üksteisega otseselt või kaudselt seotud. Analüüsi võimalikkuseks tuleb mingite kriteeriumite alusel eristada aga väiksemaid koostöövõrgustikke. (Easton 2000, lk. 112-114) Sellisteks kriteeriumiteks võivad olla geograafiline asukoht, tegevusala vmt.

Iga ettevõtte on otsesest suhetes teatud arvu klientide ja tarnijatega, kes omakorda on otsesest suhetes teiste organisatsioonidega. Võimalik on määratleda **horisont**, peale mida ettevõtte ei oma enam teadmisi koostöövõrgustiku osaliste ja nendevaheliste suhete kohta. Antud horisont on konkreetse osalise koostöövõrgustiku horisont. Igal teisel osalisel koostöövõrgustikus on oma horisont, mis üldjuhul mõningal määral erineb teiste omast. Ettevõtte horisondi sees on teatud arv ettevõtteid, kes on firma jaoks olulised ning keda võib nimetada **partneriteks** (*counterparts*). Partnerid moodustavad koostöövõrgustiku **konteksti** (vt. joonis 1). Kuigi enamik osalisi koostöövõrgustiku kontekstis on äriettevõtted, võivad seal olla ka poliitilised organisatsioonid, valitsusasutused ja muud taolised organisatsioonid, kes on ettevõtte äritegevuse jaoks olulised. (Johanson *et al* 1999, lk. 50-52)

Kooseksisteerimise puhul võib öelda, et sidemeid omavahel praktiliselt ei ole, konkurendid üksteisest küll üldjuhul teavad, aga ei suhtle omavahel. Koostöö puhul on omavaheline suhtlemine ja vahetustegevus tihe, mis võib endas sisaldada äritegevust, informatsiooni vahetust ja sotsiaalset suhtlemist. Konkurentsist võib rääkida sellisel juhul, kui konkurendid järgivad üksteist. Tekib aktsioon-reaktsioon mudel – kui üks konkurentidest juurutab uue toote, teeb seda kohe ka teine. Koostöö-konkurentsi puhul toimub nii konkureerimine kui ka koostöö ühel ja samal ajal. Näiteks võivad konkurentide arendusosakonnad teha koostööd, samas kui turundusosakonnad omavahel tugevalt konkureerivad. (Bengtsson *et al* 1999, lk. 181-182)

### **Koostöövõrgustike kujunemine**

Organisatsioonide tegevust võib vaadelda kui kumulatiivset protsessi – pidevalt rajatakse, säilitatakse, arendatakse ja katkestatakse suhteid, selleks et saada rahuldavaid majanduslikke tulemusi ja saavutada koostöövõrgustikus positsioon, mis kindlustaks pikaajalise ettevõtte säilimise ja arengu. Läbi tegevuse koostöövõrgustikus arendab organisatsioon suhteid, mis kindlustavad talle juurdepääsu olulistele ressurssidele ning oma toodete või teenuste müügi. (Johanson *et al* 1987, lk. 172)

Koostöövõrgustike kujunemise uurimisel on püütud leida põhjusi, mis mõjutavad koostöövõrgustike tekkimist. Koostöövõrgustike kujunemist on püütud selgitada kolmel erineval tasemel: liikmete, liikmetevaheliste eelnevate suhete ja institutsionaalsel tasemel. (Ebers 2001, lk. 6)

Liikmete tasemel on vaadeldud peamiselt osaliste motivatsiooni loomaks koostöövõrgustikku. Liikmetevaheliste eelnevate suhete ja institutsionaalsel tasemel on peatähelepanu pööratud aga keskkonnatingimuste identifitseerimisele, mis soodustavad või piiravad ettevõtetevahelise koostöö teket. (Ebers 2001, lk. 6)

Loomaks koostöövõrgustikku moodustavaid suhteid, võivad motiivid olla väga erinevad. Üldiselt võib motiivid jagada aga kaheks: 1) suurendada kasumit, 2) vähendada kulusid. Ühelt poolt loodetakse läbi koostöö suurendada oma tulusid. Teisalt on võimalik hoida kokku kulusid viies ühiselt läbi näiteks uurimusi, teha ühisturundust või toota üheskoos. (Ebers 2001, lk. 6-7)

Lisaks motiividele, on koostöövõrgustike kujunemisel väga oluline roll keskkonnatingimustel, mis soodustavad just koostöövõrgustike tekkimist. Uurimused liikmetevaheliste eelnevate suhete tasemel on püüdnud selgitada, kuidas eelnevad suhted inimeste, gruppide ja organisatsioonide vahel kiirendavad ja toetavad ametlikumaid suhteid koostöövõrgustike tekkeks. (Ebers 2001, lk. 9) Näiteks uurides Venemaa, Eesti, Poola ja Ungari ettevõtteid leiti, et antud riikides on koostöövõrgustike kujunemisel väga oluline roll inimestevahelistel isiklikel suhetel (Nieminen 1999, lk. 35).

Uurimused institutsionaalsel tasemel on püüdnud selgitada, kuidas kindlad poliitilised, õiguslikud, kultuurilised, tööstusharu ja regionaalsed tingimused

mõjuvad koostöövõrgustike tõenäolisele kujunemisele. Näiteks uurides Jaapanit ja teisi Ida-Aasia riike on koostöövõrgustike toetavate teguritena välja toodud riigi roll tööstuse arendamises, finantseerimis-, maksu- ja valitsussüsteem ning kultuurilised normid antud ühiskondades. Regionaalsel tasemel soodustavad koostöövõrgustike kujunemist sellised asutused nagu näiteks kaubanduskojad, ametiühingud, teaduspargid, ülikoolid ja koolituskeskused. (Ebers 2001, lk. 8-9)

### **Koostöövõrgustiku positiivsed ja negatiivsed küljed ettevõtte jaoks**

Koostöövõrgustikku võib vaadelda kui alternatiivi vertikaalsele ühinemisele ja diversifikatsioonile ning võimalust haaramaks uusi turge ja kliente (Thorelli 1986, lk. 453). Enne koostöövõrgustiku loomist tuleb selgelt näha partneriga suhete loomisest saadavaid kasusid ning mitte lootma jääda oma tugevusele (Ebers et al 2001, lk. 280).

Koostöövõrgustiku oluliseks eeliseks on ligipääs ressurssidele, mida ettevõttel endal napib või üldse puudub (Ebers 2001, lk. 6). Samamoodi on võimalik partnerite koostöös arendada uusi tooteid ning nii viisi saada partnerilt näiteks ettevõttel nappivat personaliressurssi toodete arendamiseks või ka selleks vajalikke teadmisi. Uute toodete ühisel loomisel ja arendamisel on võimalik jagada omavahel ka selleks vajaminevaid kulusid.

Koostöövõrgustike abil on võimalik kiirendada innovatsioone nii ettevõtetes kui kogu tööstusharus. Selleks, et kasutada ära koostöövõrgustikust tulenevat täielikku potentsiaali kiiremaks innovatsiooniks on oluline kommunikatsioon, tehniliste andmete, eesmärkide ja teadmiste jagamine. (Arias 1995, lk. 55)

Tehes suuremat koostööd hankijatega on võimalik vähendada kulusid. Näiteks administratiivse informatsiooni liikumine ostja ja hankija vahel võimaldab kulusid ratsionaliseerida. Vähendades ettevõtete vahel liikuvate erinevate aruannete, arvete hulka on võimalik hoida kokku nii aega kui raha. Lisaks administratiivsetele kuludele on võimalik mõjutada ka tootmiskulusid ja materjalidevoogudega seotud kulusid. Üks võimalus tootmiskulusid vähendada on kombineerida ettevõttesisest tootmisvõimsust ning hankija ressursse ja tootmisvõimsust. Kandes osa tootmistegevust partneri ettevõttesse on võimalik suurendada efektiivsust. Teine võimalus suurendada efektiivsust on ergutada hankijaid omavahel rohkem koostööd tegema. Materjalivoogudega seotud kulude vähendamine on üks olulisemaid eeliseid, mida on võimalik saavutada läbi tihedate suhete hankijatega. Näiteks on koos usaldusväärse partneriga võimalik rakendada just-in-time kontseptsiooni. (Gadde et al 1994, lk. 30-31) Hankijatega seotult on koostöövõrgustike positiivseteks külgedeks kindlasti ka riski vähenemine, mis on suurem kindlasti üksikute või "juhuhanijate" puhul, kus ebakindluse põhjustajaks on vähesed teadmised materjali kvaliteedi ja tarnetähtaegade osas.

Koostöövõrgustike positiivseks küljeks loetakse ka selle kasutamise võimalust välisurule minnes. Üheks võimaluseks on siseneda ise välisurule ning alustada koostöövõrgustiku kujundamist, mille kaudu toimub ettevõttele läbimõeldud vajalike suhete loomine, mis võimaldab paremini tutvuda uue keskkonnaga, seal

kohaneda ning saada vajalikku informatsiooni teiste turul tegutsejate kohta. Teine võimalus on siseneda välisturule koduturul olemasoleva koostöövõrgustiku raames, mis on esimesest kindlam variant. Sisenedes teistesse riikidesse on ettevõttele tihti suhted teiste ettevõtetega, klientidega või tarnijatega, kellel on tegevuskogemusi antud riigis või on muul moel olnud selle riigiga seotud. (Johanson *et al* 1999, lk. 64)

Koostöövõrgustikud on eriti kasulikud väiksematele ettevõtetele. Neil on tavaliselt rohkem puudu mingisugustest ressurssidest, teadmistest või oskustest. Ka need ettevõtted, kes tegutsevad tööstusharudes, kus on oluline innovatiivsus, saavad üldiselt rohkem kasu koostöövõrgustikest kui ettevõtted, kus innovatiivsus ei ole eriti oluline. (Drago 1997, lk. 54, 56)

Koostöövõrgustikud pakuvad omamoodi kaitset ka potentsiaalsete konkurentide eest, eriti tugevalt struktureeritud koostöövõrgustikud, kus osalised kujundavad omavaheliste tihedate seoste tõttu koostöövõrgustikku siseneda soovijatele kõrged sisenemisbarjäärid. Mingis ulatuses on kõrged sisenemisbarjäärid potentsiaalsete konkurentide jaoks positiivne koostöövõrgustiku vähemalt osadele liikmetele, kuid sellest võib kujuneda ka negatiivne mõju ettevõttele. Nimelt võidakse koostöövõrgustiku tugeva struktuuri korral jäädagi suhtlema vaid olemasolevate partneritega ning jäetakse täielikult kõrvale alternatiivsed partnerid, kes tegelikult oleksid ettevõttele kasulikud ka pikemas perspektiivis. (Sayed-Mohamed *et al* 1994, lk. 230)

Koostöövõrgustikus on oluline koht ettevõtetevahelistel suhetel ning suhtlemisel. Samas on aga oluline jälgida ka ümbritsevat keskkonda ning ka ettevõtte enda olukorda, et õigel ajal näha ohumärke, mis viitavad suhete muutumisele koormavaks ning ettevõttele kahjulikuks. Selline tegevus võib olla tingitud näiteks lojaalsusest partneri vastu, inertsist või lihtsalt asjaolust, et ei olda teadlikud paremate pakkujate olemasolust. (Ford *et al* 2000, lk. 13)

Partnerite vahel olevate tugevate sidemete puhul muutuvad ettevõtted ka tundlikumaks teineteise probleemide suhtes. Muututakse haavatavamaks näiteks partneri finants- või logistikaprobleemide suhtes. (Häcki *et al* 2001, lk. 39) Seetõttu on oluline jälgida ka partnerite majanduslikku olukorda ja üldist käekäiku, et probleemide korral oleks võimalik vähendada partneri probleemide kahjulikku mõju ettevõttele.

Koostöövõrgustikuga kaasnevad ka mitmesugused kulud. Ebers ja Grandori on põhjalikumalt vaadelnud nii koostöövõrgustiku osaliste kulusid kui ka koostöövõrgustike mõju kolmandatele osapooltele. Nii võibki jagada kulud kaheks: koostöövõrgustiku sisesteks ja koostöövõrgustiku välisteks kuludeks. (Ebers *et al* 2001, lk. 272-273)

Koostöövõrgustiku sisesteks kuludeks on kulutused, mida kannavad koostöövõrgustiku liikmed, et luua, säilitada ja juhtida organisatsioonidevahelisi suhteid. Üldiselt võib neid käsitleda kui transaktsioonikulusid, nagu informatsioonikulud, kauplemiskulud, võimaliku koostöövõrgustikus osaliste

oportunismi kaitseks tehtavad kulud või ka konflikti lahendamise kulud. Koostöövõrgustiku välised kulud kujutavad endast koostöövõrgustike negatiivset mõju koostöövõrgustikuväliste organisatsioonidele ja isikutele. Selline negatiivne mõju võib tuleneda koostöövõrgustiku osaliste omavahelisest tihedast koostööst, mille tulemusena moodustuvad koalitsioonid ning tähelepanu pööratakse vaid koostöövõrgustikku kuuluvatele ettevõtetele. Niiviisi kujundatakse potentsiaalsetele konkurentidele kõrged sisenemisbarjäärid, mida sai mainitud ka eespool, kuid koostöövõrgustikuväliste liikmetele tähendab see seda, et võib tekkida põhimõtteliselt konkurentsitu keskkond, mille tulemusena tekib tegevuses ebaefektiivsus ning kliendid ja lõpp-tarbijad kannavad sellega majanduslikku kahju näiteks kõrgemate hindade näol. (Ebers *et al* 2001, lk. 272-273)

### **Kokkuvõte**

Koostööks vajalike heade suhete loomiseks või säilitamiseks on vaja teha aga investeeringuid sellesse suhtesse. Tihti teevad ettevõtted aga jätkuvaid investeeringuid ka suhtesse nende partneritega, kellega pole suhte hoidmine enam vajalik ning ettevõttele juba ka lausa kahjulik. Koostöövõrgustiku teooria pöörabki tähelepanu sellele, kuivõrd oluline on analüüsida ettevõtte suhteid oma partneritega, et teha kindlaks need, kellega tuleks suhet parandada ning need partnerid, kellega suhte võib tegelikult lõpetada.

Eestis on väga palju keskmise suurusega ning väikeettevõtteid, kellele koostöövõrgustikud saavad palju kasu tuua, kuna tavaliselt just nendel ei ole alati piisavalt ressursse, et oma tooteid edasi arendada või uusi turge hõlvata. Sellistel juhtudel on abi usaldusväärsetest partneritest, kellel vajalikud ressursid on olemas.

Koostöövõrgustike uurimine on Eestis olulise tähtsusega, et põhjalikumalt analüüsida neid valdkondi, kus koostöövõrgustikud saavad ettevõtete tegevust toetada. Oluline on koostöövõrgustikke vaadelda ka Eesti ettevõtetes, et nende kogemuste põhjal saaks teha järeldusi, mis võimaldavad edaspidi nii ettevõtetel endal kui ka teistel organisatsioonidel teadlikumalt koostöövõrgustike abi kasutada. Samuti saavad nii riiklikud institutsioonid kui ka erinevad alaliidud uurimustulemustest teavet, missugustel juhtudel on kõige olulisem koostöövõrgustiku toetus ja saavad nii just nendes valdkondades parandada ettevõtetevahelist suhtlemist ja informatsioonivahetust.

### **Kasutatud kirjandus**

1. **Arias, J.T.G.** Do networks really foster innovation? Suggested ways to extract the maximum innovative potential from interfirm networking. – Management Decision, 1995, Vol. 33, No. 9, pp. 52-56.
2. **Bengtsson, M., Kock, S.** Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. – Journal of Business and Industrial Marketing, 1999, Vol. 14, No. 3, pp. 178-191.
3. **Drago, W.A.** When strategic alliances make sense. – Industrial Management & Data Systems, 1997, No. 2, pp. 53-57.



4. **Easton, G.** Industrial Networks: A Review. – Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. London, 2000, pp. 102-128.
5. **Ebers, M.** Explaining Inter-Organizational Network Formation. – The Formation of Inter-Organizational Networks. Oxford, 2001, pp. 3-40.
6. **Ebers, M., Grandori, A.** The Forms, Costs and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking. – The Formation of Inter-Organizational Networks. Oxford, 2001, pp. 265-286.
7. **Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., Wilson, D.** Managing Business Relationships. London, 2000, 292 p.
8. **Gadde, L.-E., Håkansson, H.** The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. – European Journal of Purchasing and Supply Management, 1994, Vol. 1, No. 1, pp. 27-35.
9. **Håkansson, H., Johanson, J.** A Model of Industrial Networks. – Internationalization, Relationships and Networks. Uppsala: Norstedts Tryckeri AB, 1994, pp. 153-158.
10. **Häcki, R., Lighton, J.** The future of the networked company. – The McKinsey Quarterly, 2001, No. 3, pp. 26-39.
11. **Johanson, J., Johanson, M.** Developing Business in Eastern European Networks. – Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies. Helsinki: Kikumora Publications, 1999, pp. 46-71.
12. **Johanson, J., Mattson, L.-G.** Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. – Strategies in Global Competition, 1988, pp. 468-486. The materials of "Research and Theories in International Business" course.
13. **Johanson, J., Mattson, L.-G.** Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. – International Studies of Management & Organization, 1987, Vol. 17, No. 1, pp. 171-182.
14. **Nieminen, J.** The Changing Business Context in the Transition Economies. – Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies. Helsinki: Kikumora Publications, 1999, pp. 20-45.
15. **Seyed-Mohamed, N., Bolte, M.** Taking a Position in a Structured Business Network. – Managing Networks in International Business. Amsterdam, 1994, pp. 215-231.
16. **Thorelli, H.B.** Networks: Between Markets and Hierarchies. – Strategic Management Journal, 1986, Vol. 7, pp. 443-458.
17. **Törnroos, J.-Å., Nieminen, J.** Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies. Helsinki: Kikumora Publications, 1999, 320p.
18. **Wilkinson, I.F., Young, L.C.** Business Dancing – The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy. – Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. London, 2000, pp. 82-97.

## Summary

### THE THEORETICAL FUNDAMENTALS OF BUSINESS NETWORKS

Marge Seppo  
University of Tartu

The network is a complex of enterprises, which are linked together through relationships. In the network are actors, who can be to each other suppliers, customers and also competitors. Actors perform activities, by which are transformed or transferred the resources of actors. In network, there are important the links between the actors. To maintain and develop relationships with other actors, it is important to make investments in those relationships, which includes also adaptations. The network is formed of positions, where are the actors and links between them. The position in network depends on power, which makes possible to influence the network by influencing other actors' activities and decisions.

From the view of structure, it is important to define the border of network. All the organisations in the world are somehow connected to each other, but for studying and analysing a network, it is important to determine it (for example by industry, geographical location etc.). Every company can see around him organisations, which are connected directly or indirectly, to him. The border, to which the company can see, is the horizon of its network.

The network brings along quite a lot positive influence to its actors. One of the advantages is better change of information, which makes possible to do better decisions. Actors of network can obtain more flexibility, better defence against potential competitors and reduce some risks. Through networks it is possible to get access to resources, which company lacks or doesn't have. With actors of network it is possible together create and develop new goods, which can better satisfy the customers.

There are also some negative aspects to consider. It is possible, that intensive relations take the company to pay too much attention to relations between counterparts and the consumers will be forgotten. Also it is possible, that actors of network won't search anymore alternative suppliers or customers out of network although they could be more suitable for them. There are also some costs, which have to be considered forming a network.

## ETTEVÕTTEMAJANDUSÕPETUSE ARENGUSUUNDUMUSED LÄBI AEGADE

Aino Siimon  
Tartu Ülikool

Ettevõtetmajandus on mitmetähenduslik sõna, mis võib tähistada nii nähtust kui tegevust kui ka seda uurivat teadust ja kõrgkoolides jagatavat õpetust.

Ettevõtetmajandus kui distsipliin paigutub teaduste süsteemis sotsiaal- ja majandusteaduste alla. Majandusteaduste liigitamine ettevõtte- ja rahvamajandusõpetuseks on üldlevinud. Ettevõtetmajandusõpetuse uurimisobjektiks on kogu ettevõtetes toimuv majandustegevus (mikrotasand); rahvamajanduseõpetus aga tegeleb omavahelistes suhetes olevate majandusüksuste kompleksiga ehk kogumajandusega (makrotasand) (Reiljan 1997:17). Autori arvates võib ettevõtetmajandusõpetust defineerida järgmiselt. Ettevõtte majandusõpetus on teadmiste süsteem ettevõtlusest, ettevõtetete toimimise üldistest reeglistest, põhimõtetest, seaduspärasustest jne.

Ettevõtetmajanduslik lähenemisviis on üksikmajanduslik käsitlusviis, mille puhul mistahes majanduslikku nähtust vaadeldakse ettevõtte seisukohalt. Kauaaegne Tartu Ülikooli õppejõud Eduard Poom nimetas oma loengukonspetsis (Poom 1936:5) ettevõtte majandusõpetust majandusteaduse anatoomiaks ja rahvamajandusõpetust majandusteaduse füsioloogiaks.

Ettevõtte majandusõpetuses on käsitluse järjekord järgmine:

ettevõtja - ettevõtte - ettevõtte suhtumine ühiskonda.

Seega on esiplaanil tegevus ettevõttes, kusjuures (rahva)majandusele ning ühiskonnale vaadatakse ettevõtja seisukohalt.

Ettevõtetmajanduse kui teadusharu ja majandusõpetuse arengulugu on pikk ja keeruline, kusjuures erinev saksa ja inglise keele ruumis. Saksa ja inglise keele vahendusel on eesti keeles *business administration* vastena kasutusel ka mõiste *ärikorraldus*. Kuna autor ei pea *ettevõtetmajandust* ja *ärikorraldust* sünonüümideks, (*ettevõtte* ≠ *äri* ja *majandus* ≠ *korraldus*), siis on siinkohal piiratud ettevõtetmajanduse arengusuundumiste käsitlemisega saksa keele ruumis. Pikast ja keerukast arenguloost tulenevalt on autor valinud välja neli probleemide ringi nende valikut erinevalt põhjendades.

1. Ettevõtetmajanduse kui iseseisva teaduse tekkimine.
2. Ettevõtetmajandusõpetuse süsteem ja selles toimunud muutused.
3. Ettevõtetmajandusõpetuse uusorientatsioon.
4. Ettevõtetmajandusõpetuse seosed juhtimisõpetusega.

### **Ettevõtetmajanduse kui iseseisva teaduse tekkimine**

Ettevõtetmajanduse kui iseseisva teaduse tekkimist peab autor vajalikuks selgitada järgmiselt. Kui ettevõtetmajandusteaduse loojad, teerajajad ja edasiarendajad on

põhjalikku käsitlemist leidnud, siis tekkimise osas on piiratud vaid ühe lõiguga: mõnede teadlaste väidete kohaselt võib ettevõtetmajandusteaduse sünniaastaks pidada 1898. aastat, kui tekkisid esimesed kaubanduskõrgkoolid (Reiljan 1997:31). Tegelikult viitab eeltoodu ettevõtetmajandusteaduse seosele kaubandusteadusega ja hoopis keerulisemale tekkeloole. Kaubandusteaduse tekke-ja arengulugu on põhjalikult uurinud prof. Hans-Otto Schenk (Schenk 1991). Seonduvalt ettevõtetmajandusõpetusega on oluline piirduda järgmiste momentide rõhutamisega (Siimon 1996: 32-40):

- esmalt tekkis kaubandusettevõtte majandusõpetus, mille esimeste arenguastmetena võib omakorda välja tuua kolm: a) esimesed kaupmeeste märkmed (13. saj. - 17. saj. keskpaik); b) süstemaatiline "kauplemisteadus" (1675-1804); c) kaubandusteaduse allakäik kameraalteaduste ja ajaloo mõjul (19.saj);
- kaubandusülikoolide rajamine Leipzgis (1898), St. Gallenis, Aachenis ja Wienis (samuti 1898), Kölnis, Frankfurdis *am Main* (1901), Mannheimis (1907), Münchenis (1910), Königsbergis (1915) ning Nürnbergis (1919) (Wöhe 1990:57) aitas kaasa kaubandusteaduse positsioonide taastamisele, mille üheks oluliseks näiteks on Johann Friedrich Schäri "Üldise kaubandusettevõtteõpetuse" ilmumine 1911.a., mis andis sellele distsipliinile tänaseni kehtiva akadeemilise iseloomu;
- kaubandusteadus hakkas laienema üldiseks ettevõtetmajandusõpetuseks kahe teguri mõjul: a) kaubandusülikoolid vajasid oma põhidistsipliini ja b) vahepeal rajatud moodsate tööstusettevõtete käsitlus ei mahtunud kaubandusettevõtte majandusõpetuse alla;
- Kölni ja Leipzigi kaubandusülikoolid olid esimesed, kes löid spetsiifilise uue aine (eelpool nimetatute alusel rahvamajandusteaduse kaasabil) käitismajandusteaduse (eramajandusteaduse, üksikmajandusteaduse) nime all (Fählmann 1933, VII).
- kaubandusettevõtte majandusõpetuse arendamine üldiseks teoreetiliseks ettevõtte majandusõpetuseks toimus aatatel 1912-1930.

#### **Ettevõtetmajandusõpetuse süsteem ja selles toimunud muutused**

Ajaloolises plaanis on ettevõtetmajandusõpetuse koguala jaotatud kolme ossa: a) ettevõtetmajanduslik toimimistehnika, b) üldine ettevõtetmajandusõpetus, c) spetsiaalsed ettevõtetmajandusõpetused (Wöhe 1990:19). Siinkohal piirdub autor kaheosalise jaotusega, kuivõrd esimese osa välja toomine ei ole kaasajal põhjendatud ja enamik autoreid (näiteks Selchert 1991:35) piirdub kahe eristamisega.

Üldise ettevõtetmajandusõpetuse ülesandeks on selgitada ettevõttealaseid nähtusi ja probleeme, mis on omased kõigile ettevõtetele, sõltumata sellest, millisesse majandusharusse nad kuuluvad, millises ettevõtlusvormis nad tegutsevad või kelle omandusse nad kuuluvad (Wöhe 1990:19). Autori arvates on alust rõhutada, et seoses tööstusettevõtete jätkuva ja kiire arenguga asetas üldine ettevõtetmajandusõpetus üha enam oma keskpunkti tööstusettevõtte (Siimon 1996:40) ja see on säilinud suures osas tänaseni.

Spetsiaalsed ettevõtetmajandusõpetused tegelevad seevastu probleemidega, mis ei ole omased kõigile ettevõtetele, vaid on spetsiifilised institutsioonide, funktsioonide, objektide jmt. lõikes. Spetsiaalsed ettevõtetmajandusõpetused moodustavad neljaosalise süsteemi, mis erinevad oma vanuse, üldistusvõime ja kasutamislatuses poolest.

Esiteks, institutsioonide (majandusharude) õpetused. See on kõige vanem spetsialiseerumissuund, mida esindavad eelkõige kaubandus-, pangandus-, tööstus-, kindlustusettevõtte majandusõpetused.

Teiseks, funktsiooniõpetused. Puudused, mis tulid ilmseks jaotuses üldiseks ja majandusharu majandusõpetusteks viisid nõudmisele, asendada haruliigitus ettevõtetmajanduse liigendusega ettevõtte funktsioonide, põhiliste tegevusvaldkondade järgi. Kui võtta aluseks tegevusvaldkond kitsamas mõistes, siis esindavad funktsiooniõpetusi juhtimisõpetus (ettevõtte juhtimine), finantseerimis-, tootmis-, turustus-, transportimis- ja arvestusõpetused (Selchert 1991:35). On aga ka pikemaid loetelusid, kus on eraldi välja toodud veel investeerimis-, hankimis- (varustus-), laondamis-, väärtusloomeõpetused (Wöhe 1990:21). Autori arvates puudub sellise üksikasjaliku spetsialiseerumise jaoks vajadus tegevusvaldkondade terviklikkust silmas pidades. Näiteks ühelt poolt finantseerimis- ja investeerimisvaldkondade, teiselt poolt varustus-, laondamis- ja turustamisvaldkondade lahutamatu omavaheline seotus.

Kolmandaks, objektiõpetused. Seda spetsialiseerumissuunda esindavad info-, materjali-, kinnisvara-, personali-, finantsmajandusõpetused (Selchert 1991:35). Kõik ettevõtetmajandusteadlased ei too seda suunda välja (näiteks Wöhe 1990). Ka ei tee funktsiooni- ja objektiõpetustel vahet ülikoolid oma õppekavade koostamisel.

Neljandaks, mitmesuguste spetsialiseerimisprintsipi alusel kujundatud eriõpetused. Näiteks organisatsiooniõpetus, rahvusvahelise ettevõtte õpetus, maksu-, revisjoniõpetus, otsustusteooria (*operations research*), ühingu- ja ühistegevusõpetus (Selchert 1991:35). Ka viimase suuna väljatoomine ei ole ettevõtetmajandusõpetuse süsteemi esitamisel üldlevinud.

Seega võib kokkuvõtlikult arengusuundumusest rõhutada järgmist:

- spetsiaalses ettevõtetmajandusõpetuses on läbi aegade olnud esindatud valdavalt institutsiooni- ja funktsiooniõpetus;
- algselt hakati ülikoolides õpetama spetsiaalsetest ettevõtetmajandusõpetustest institutsiooniõpetusi, eelkõige kaubandust ja rahandust (Tartu ülikoolis näiteks 1803.a., Siimon 1994:32);
- hiljem asendati õppekavades need funktsiooniõpetustega, juhtimine, turundus, rahandus, arvestus jt. (Tartu Ülikoolis järk-järgult 1990. aastatel);

Loobumine klassikalistest institutsionaalsetest majandusõpetustest ja üleminek funktsionaalsetele majandusõpetustele tingis viimaste kompleksse käsitluse vajaduse uutal alustel ja lõi soodsa arenguruumi väikeettevõtte majandusõpetuse

arenguks. Sellele aitas kaasa väikeettevõtluse areng ja majandusteadlaste suhtumise muutumine.

Väikeettevõtte majandusõpetus (eesti keeles lühemalt väikeettevõtlus, vt. Kuura 2001:11) on üks ettevõtetmajandusõpetuse alaliik, mida võib seostada liigitusega institutsioonide järgi ja mis lülitati näiteks Tartu Ülikoolis ärijuhtimise õppekavasse 1998.a. Väikeettevõtte majandusõpetus on teadmiste süsteem väikeettevõtlusest, väikeettevõtte toimimise üldistest reeglitest, põhimõtetest, seaduspärasustest ning mis ühtlasi sünteesib uueks tervikuks ettevõtte funktsioonid lähtudes väikeettevõtte spetsiifikast.

### **Ettevõtetmajandusõpetuse uusorientatsioon**

Ettevõtetmajandusõpetuse uusorientatsiooni saab selgitada mitmeti. Esiteks, uute käsitlusviiside rakendamise kaudu. Teiseks, ettevõtetmajandusteooria ja ettevõttepoliitika eraldumisenä. Kolmandaks, põhikontseptsioonide arengu abil. Siinkohal lühidalt kahest esimesest (kuivõrd need küsimused on ettevõtte majandusõpetuse arenguloos piisavalt põhjalikku käsitlust leidnud) ja pikemalt kolmandast kui vähemtuntust.

Käsitlusviisidena, mis on andnud uued orientiirid ettevõtetmajandusõpetusele, väärivad nimetamist eelkõige järgmised: otsustus- ja süsteemiteoreetiline käsilus (Reiljan 2002:21). Autori arvates on otstarbekas siia lisada veel protsessianalüütiline (tegevusele orienteeritud) käsitlusviis (aktsioonianalüüs) (Siimon 1996:87). Aktsioonianalüüs on tulnud esile kahel viimasel aastakümnel otsustusteoreetilise käsitlusviisi mõjul. Aktsioon moodustab selle käsitlusviisi keskse kategooria. Ta vastab majandusteaduse uuemale metodoloogilisele arusaamale, mille kohaselt teaduse pragmaatilist ülesannet ei nähta mitte ainult korrastamises, realiteedi selgitamises, vaid ka tegelikkuse kujundamises (Hansen 1990:11-12). Teisisõnu nõuab pragmaatiline teaduseesmärk ettevõtlusuuringutes niisuguste avalduste, selgituste ja järelduste formuleerimist, mis näitab praktikutele oma ettevõtte eesmärkide saavutamiseks adekvaatsed vahendid, annab aluse ettevõttepoliitika formuleerimiseks ja instrumendid nende realiseerimiseks.

Nii otsustele kui ka aktsioonidele orienteeritud käsitlusviisides omistatakse teadusele aktiveeriv ülesanne näidata ettevõttele tegutsemisvõimalusi, arvestades eesmärgi ja keskkonnategureid. Ühtlasi peitub eeltoodud ka loogiline selgitus ettevõttepoliitika eraldumisele ettevõtetmajandusteooriast.

Ettevõtetmajandusõpetuses võib tinglikult eristada kaht põhikontseptsiooni. Esiteks, klassikaline ettevõtetmajandusõpetus, milles on kindel koht ettevõtte tootmateguritel ja funktsionaalsetel valdkondadel ning ühel või teisel ajaperioodil oluliseks kujunenud ja/või teadlastele erilist huvi pakkunud probleemidel. Selle põhikontseptsiooni järgimist ja kasutamist Euroopa ülikoolides, kinnitavad mahukad kümnenda või enama väljaandega esindatud õpikud.

Teiseks, uudne ettevõtetmajandusõpetuse kontseptsioon kaubandusettevõtte majandusõpetuse uudse käsitluse analoogina (Lerchenmüller 1992:39). Lühidalt öeldes on tegemist juhtimisele orienteeritud kontseptsiooniga, kus on välja toodud kuus sammu (etappi) ning igaüksammu sisu selgitavad moodulid ja käsitlemise ülesanded. Ettevõtetmajandusõpetusele ülekantuna on need kuus etappi järgmised.

1. Põhialused: mõisted ja statistika. Ülesandeks on vältida mõistelist väärarvamist ja anda ökonoomiline taust.
2. Ettevõttejuhtimise "ehituskivid": ettevõtte funktsioonid, instrumendid ja tootmistegurid. Ülesandeks on käsitleda ettevõtte käsutuses olevaid baaselemente, teisisõnu ettevõttepoliitika instrumente, kuna neile tugineb edukas majandustegevus.
3. Ettevõttejuhtimise baasotsused: ettevõtlusvormi, ettevõtte üksuste (asukohtade) arvu ka koostöö intensiivsuse valik. Ülesandeks on selgitada ettevõttepoliitika põhiotsuseid. Ettevõtlusvormi valikul tuleb vältida vastuolusid ettevõttejuhtimise "ehituskivide" vahel. On vaja otsustada, kas ettevõtte tegutseb ühes või mitmes kohas. Samas peab ettevõtte määrama ka oma iseseisvusastme ja otsustamisautonoomia. Nende otsuste alusel saab astuda järgmise sammu.
4. Ettevõtte profiil: ettevõtte filosoofia, strateegia ja baasotsuste sidumine. Nimetatud ülesannet on nimetatud ka kompleksjuhtimise ülesandeks, kui võrd on vaja kombineerida kolm põhiotsust (vt. p.3). See ülesanne on lahendatav vaid siis, kui on selgeks tehtud, millise ettevõtte filosoofia alusel ja milliste eesmärkide nimel tegutsetakse. Ettevõtte eesmärkidest lähtudes on vaja valida baasstrateegiad, mis võimaldavad tulemuslikku tegevust.
5. Ettevõtte organisatsioon: struktuuri- ja protsessiorganisatsioon. Selle etapi ülesandeks on vajadus viia ettevõtte profiil adekvaatsesse organisatsioonilisse vormi (mitte vastupidi).
6. Ettevõttejuhtimise tulevik/ettevõttekultuur. Ülesande sisuks on ühendada ettevõttepoliitika ja eetika küsimused ning jõuda taotletava ettevõttekultuurini.

Sellisel uudsel kontseptsioonil on tugev metodoloogiline alus teaduse funktsioonide näol. Nimelt on traditsiooniliste selgitamis- ja kriitikafunktsiooni kõrval hakatud rõhutada ka kolmandat - juhtimise funktsiooni (Hansen 1990:3). Selle sisuks on leida sobiv instrumentarium olemasoleva seisundi muutmiseks ja tulevikuseisundi kujundamiseks eesmärgi ja vahendi seoste kaudu.

#### **Ettevõtetmajandusõpetuse seosed juhtimisõpetusega**

Kõigepealt on oluline rõhutada, et klassikalisel ettevõtetmajandusõpetusel ja juhtimisõpetusel on välja kujunenud selgepiirilised vastastikused seosed. Ettevõtetmajandusõpetus annab kõige üldisemad baasteadmised ettevõtte juhtimisest, juhtimisõpetus süvendab ja laiendab omandatud teadmisi.

Kui aga on tegemist juhtimisele orienteeritud ettevõtetmajandusõpetusega, võivad tekkida osalise kattumise ja kordamise probleemid juhtimisõpetusega. Näidetena võib nimetada järgmisi: juhtimise funktsioonide ja ettevõtte ristlõikefunktsioonide, strateegilise juhtimise ja planeerimise, personali juhtimise käsitlemist mõlemas distsipliinis. Nimetatud probleemi on tunnetatud ka saksa keele ruumis, mistõttu on

koostatud ka mahukaid õpikuid, mis hõlmavad nii ettevõtte- kui juhtimisõpetust (Hopfenbeck 1998). Samas ei lahenda see õppeainete kattumise probleemi.

Seni kuni juhtimisena õpetati ülikoolis ainult personalijuhtimist ja organisatsioonikäitumist, oli kattumisoht praktiliselt minimaalne. Juhtimise aluste (või sissejuhatus juhtimisõpetusse) õppekavasse liitamine eeldab kummagi distsipliini jäämist klassikalise põhikontseptsiooni juurde, mida iseloomustab eelkõige *juhtimise* ja *majanduse* mõistete kasutamine vastavalt juhtimisõpetuses ja ettevõttemajandusõpetuses (näiteks personali juhtimine ja personalimajandus). Eriainete lisamisega majandusõpetusse saab baasteadmisi täiendada ja anda üliõpilastele uusorientatsiooniga teadmiste süsteem mõlemas nimetatud valdkonnas.

Viimane arengusuundumus ongi käesoleval ajal aktuaalne ja vajab ettevõttemajandus- ja juhtimisteadlaste tolerantset ja konstruktiivset koostööd.

### **Kasutatud kirjandus**

1. **Fählmann, Eldor.** Eramajanduse süsteem. Tartu 1933
2. **Hansen, Ursula.** Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. 2. Aufl. Göttingen 1990
3. **Hopfenbeck, Waldemar.** Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. 12. durchgesehene Auflage. Landsberg/Lech 1998
4. **Kuura, Arvi.** Väikeettevõtlus. Tartu 2001
5. **Lerchenmüller, Michael.** Handelsbetriebslehre. Ludvigshaven 1992
6. **Mugler, Josef.** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien, 1993
7. **Poom, Eduard.** Käitismajandusteadus. Loengud Tartu Ülikoolis. Masinkirjas. Tartu 1936. TÜ Teadusraamatukogu, f.55, nim. 2.
8. **Reiljan, Anu.** Ettevõtte: teooria ja rakendused. Tartu 2002
9. **Reiljan, Anu.** Ettevõttemajandus. Tartu 1997
10. **Schenk, Hans-Otto.** Marktwirtschaft des Handels. Wiesbaden 1991
11. **Selchert, F.W.** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: in Übersichtsdarstellungen. Wien 1991
12. **Siimon, Aino.** Kaubandusteaduse alused. Tartu 1996
13. **Siimon, Aino.** Kaubandusõpetuse sisu, vorm, korraldus Tartu Ülikoolis. Ärielu, 1994, nr.5.:31-33
14. **Wöhe, Günter.** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. Auflage. München 1990



## Zusammenfassung

### ENTWICKLUNGSTRENDS DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE AUF UNTERSCHIEDLICHEN ETAPPEN

Aino Siimon  
Universität Tartu

Der Begriff, die Betriebswirtschaftslehre, hat eine vielseitige Bedeutung. Sie kann sowohl eine Erscheinung als auch eine Tätigkeit bezeichnen, oder sie kann als ein Wissenschaftsgebiet oder auch als eine Fachrichtung an der Hochschule auftreten.

Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise ist die einzelwirtschaftliche Behandlungsweise, indem eine beliebige wirtschaftliche Erscheinung vom Standpunkt des Betriebes betrachtet wird. Die langjährige Lehrkraft der Tartuer Universität, Eduard Poom, hat in seinen Vorlesungsmaterialien die Betriebswirtschaftslehre als Anatomie der Wirtschaftswissenschaft und die Volkswirtschaftslehre als Physiologie der Wirtschaftswissenschaft bezeichnet.

Die Entwicklungsgeschichte der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftszweig und als Wirtschaftslehre ist lang und kompliziert. Infolgedessen hat die Autorin vier Problemkreise ausgewählt und ihre Wahl auf unterschiedliche Weise begründet.

1. Entstehung der Betriebswirtschaft als selbständige Wissenschaft.
2. System der Betriebswirtschaftslehre und die darin vollzogenen Veränderungen.
3. Neuorientierung der Betriebswirtschaftslehre.
4. Beziehungen der Betriebswirtschaftslehre zur Managementlehre.

Die Autorin versucht die Entstehung der Betriebswirtschaftslehre als selbständiger Wissenschaftszweig durch die Entstehung und der Entwicklung der Handelsbetriebslehre zu erklären. In den Jahren 1912-1930 begann sich die Wirtschaftslehre des Handelsbetriebes als allgemeine theoretische Betriebswirtschaftslehre zu entwickeln.

Die Veränderungen im System der Betriebswirtschaftslehre lassen sich zusammenfassend folgenderweise darstellen:

- in der speziellen Betriebswirtschaftslehre war allezeit vorwiegend die Institutions- und Funktionslehre vertreten;
- von den speziellen Betriebswirtschaftslehren begann man ursprünglich an den Universitäten die Institutionslehren, vor allem Handel und Finanzen, zu unterrichten (z.B. an der Universität Tartu seit 1803);
- später wurden sie in den Lehrplänen durch die Funktionslehren, wie z.B. Management, Marketing, Finanzen, Rechnungswesen u.a., ersetzt (an der Tartuer Universität geschah es allmählich in den 1990. Jahren).

Die Neuorientierung der Betriebswirtschaftslehre kann verschieden erklärt werden. An dieser Stelle wird ein völlig neues Konzept der Betriebswirtschaftslehre in Analogie zur neuen Betrachtung der Handelsbetriebslehre vorgeführt. Es handelt sich um ein auf das Management orientierte Konzept, indem sechs Schritte und ergänzende Modulen zum Inhalt eines jeden einzelnen Schrittes ebenso die Behandlungsaufgaben dargestellt werden.

Die Beziehungen zwischen der Betriebswirtschaftslehre und der Managementlehre sind wechselseitig. Die klassische Betriebswirtschaftslehre vermittelt die Grundkenntnisse über das Management eines Unternehmens, die Managementlehre vertieft und erweitert die erworbenen Kenntnisse. Wenn es nur um die auf das Management orientierte Betriebswirtschaftslehre geht, können teilweise sich deckende und wiederholende Probleme entstehen. Der letzte Entwicklungstrend ist gerade gegenwärtig aktuell und bedarf einer toleranten und konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den Wissenschaftlern für Betriebswirtschaft und Management.

## EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAMINE

Virve Siirde

Tallinna Tehnikaülikooli Kõrgem Majanduskool

Artiklis vaadeldakse, kuidas formaalse ja mitteformaalse organisatsioonikultuuri süsteemi tähtsamad tegurid ja elemendid mõjutavad eetilise organisatsioonikultuuri kujundamist.

Kiiresti arenev majanduselu Eestis, mis mõjutab inimesi ja nende saatusi, muudab järjest tähtsamaks ka eetilised tõekspidamised nii ühiskonnas tervikuna kui igas organisatsioonis.

Eetika kui käitumisõpetus ei ole midagi püsivat, vaid muutub ajas ja ruumis. Eetika määratleb õige elamisviisi ja toob välja väärtused, milledest juhinduda. Äriorganisatsiooni tegevuse õige-vale, hea-halva vahekorra määratleb ära ärietika, mis on eetika allõpetus, ning mille eemärgiks on inimestele teadvustada, et kasumi saamise eesmärgil tehtavatel otsustel on ka eetiline mõju.

Selleks, et organisatsioon oleks nii majanduslikult kui moraalselt edukas, peab kujunema õhkkond, kus väärtustatakse eetilist tegutsemist. Kõige paremini saame eetilist tegutsemist hinnata organisatsioonikultuuri vaatluse kaudu, kus üheks tähtsamaks teguriks on juhi-alluva suhted, millest selgub, kuidas koheldakse oma töötajaid, kuidas suhtuvad töötajad oma organisatsiooni (saladuste hoidmine, ausus, alkaemaksud jne.) või kuidas koheldakse kliente, konkurente, koostööpartnereid. Organisatsioonikultuuri on defineeritud kui väärtuste, normide, hoiakute ja põhimõtete kogumit, millest organisatsiooni liikmed lähtuvad oma igapäevases tegevuses ning mis määratleb, milline on õige ja milline vale käitumine organisatsioonis (Schein, 1992). Eetiliselt tegutseva organisatsiooni jaoks tähendab see organisatsioonikultuuri kõikide tegurite pidevat analüüsi, mille tulemustest lähtuvalt saab julgustada töötajate eetilist käitumist ja hukka mõista ebaeetilist tegutsemist. Organisatsiooni liikmete käitumisest kujuneb kas eetiline või ebaeetiline organisatsioonikultuur. Üheks sellekohaseks näiteks oleks järgmine juhtum: Selleks, et töötajad teaksid juhtkonna poolt aktsepteeritud käitumisreegleid, koostati eetikakoodeks, kus teiste käitumisjuhiste kõrval oli kirjas, et müügimeestel on nn agenditasu andmine keelatud. Järjekordsel asutuse aastapäeva üritusel aga premeeriti parimate müügitulemuste eest just seda müügimeest, keda teised müügimehed teadsid kui suurt pistiseandjat. Ebaeetiliselt tegutsenud müügimehe esiletõstmine demoraliseeris teisi müügimehi ning põhjustas vimma nii töötajate omavahelistes suhetes kui ka juhi-alluva suhetes. Loo paradoks oli selles, et pistiseandmisest teadsid kõik müügimehed, kuid mitte juht, kes ebaeetilist müügimeest premeeris.

Organisatsioonikultuur koosneb paljudest elementidest, mida jaotatakse erinevate kriteeriumide alusel. Eetiliste probleemide analüüsiks jaotatakse organisatsioonikultuuri formaalseteks ja mitteformaalseteks süsteemideks. Formaalse süsteemi tähtsaimad tegurid on: eestvedamine, tasustamine, otsustamine. Mitteformaalse süsteemi tähtsaimad elemendid on normid, sangarid, rituaalid,

legendid ja spetsiifiline keel. Eetilise organisatsioonikultuuri kujunemiseks peavad mõlemad süsteemid toetama eetilist käitumist.

### **Eetilise probleemi formaalses organisatsioonikultuuri süsteemis**

Eestvedamine on formaalse organisatsioonikultuuri süsteemi tähtsaim tegur, kuna liider loob, säilitab ja muudab organisatsioonikultuuri. Liider mõjutab suhtlemise kaudu alluvaid töötama ühiste eesmärkide nimel. Liider mängib väga tähtsat kultuurilooja rolli, ta võib personifitseerida kultuuri väärtusi, pakkuda järgimiseks rollimalle ja oodatavaid otsuseid kõikidel organisatsiooni tasanditel. Klassikalise näitena võib tuua järgmise loo: Kui Virginia Ülikooli (USA) nõukogu liikmetel on vaja lahendada raskeid probleeme ning on raskusi õige otsuse vastuvõtmisega, küsivad nad üksteiselt: "Mida härra Jefferson teeks?" (Thomas Jefferson, (1743-1826) oli Virginia Ülikooli rajaja). Seda-sama on räägitud ka Walt Disney kohta. Mitmed aastad pärast Disney surma, tunnetasid filmistuudio töötajad W. Disney koostatud eetikakoodeksis kirjapandud eetiliste tõekspidamiste mõju oma tegevuses ning ikka ja jälle küsisid rasketel hetkedel "Mida Walt teeks?" (Green, 1994).

Edukat liidrit iseloomustavad sellised isiksuseomadused kui kohanemisvõime, sotsiaalne tundlikkus, enesekehtestamise oskus, enesekindlus, energilisus, soov vastutada (Vadi, 1996). Näiteks, Levi teksaspükste tootja Levi Straussi firma juhatuse esimees ja tegevdirektor Robert D. Haas, kes on Levi Straussi mitmenda põlve järeltulija, jälgib oma tegevuses firma pikaajalisi traditsioone ja juba firma loomisel (1850) kehtestatud kõrgeid eetilisi norme ja sotsiaalset vastutust, mida ta ise nimetab "Eduka äritegevuse vastutuseks". R. Haas on tuntud kui tippjuht, kes teeb suuri jõupingutusi arendamiseks avatud, mitmekesisel ja eetilisel juhtimisel. Haas ei tee põhimõtteliselt koostööd nende tarnijatega, kes kuidagi võiksid kahjustada firma Levis töökeskkonda ja eetika kohta kehtivaid standardeid (Trevino, Nelson 1995).

Kui organisatsiooni liider tunneb huvi üksnes lühiajaliste lõpptulemuste vastu ja käitub põhimõttel "Käitu minu sõnade, mitte minu tegude järgi", tunnetavad ka töötajad selle kiiresti ära. Sageli käitub selline juht võimukalt, nõudes ettekirjutatud tulemust, tundmata huvi, kuidas seda saavutatakse. Sellise juhi suust kuulevad alluvad sageli ütlust: "Mind ei huvita KUIDAS te tulemuse saavutate. Ma TAHAN seda tulemust". Ja siis alluvad pingutavad, kasutades sealjuures ebaeetilisi võtteid, näiteks võltsitakse raamatupidamise aruandeid.

Kui juht/liider kasutab organisatsiooni ressursse oma huvides, ilustab tulemusi või osutab oma sõpradele teeneid, siis võib samasugust käitumist oodata ka tema alluvatelt.

Oluline osa formaalse organisatsioonikultuuri süsteemi eetilise probleemi analüüsis on tasustamisel ja sellest tulenevatel töötajate käitumisviisidel.

Selleks, et mõista töötajate panust organisatsioonis, peaks täpsemalt uurima tasustatavate käitumisviise ning kuidas need seostuvad organisatsiooni eetilise kultuuriga. Sageli ei oska juhid näha töötajate tasustamise ja eetilise (ebaeetilise) käitumise paralleele, kuna neil on pidevalt palju kiireloomulisi majandusalaseid probleeme, mida on vaja kohe lahendada. Seetõttu ei tunne nad ka huvi, kuidas

töötaja on tulemuse saavutanud. Kuna töötajad täidavad üldjuhul neid ülesandeid, mille eest tasustatakse, siis organisatsiooni juhtkond peab tagama, et eesmärgi saavutamiseks täidetavad ülesanded oleksid realistlikud ja ei võimaldaks ebaeetilist käitumist.

Iga töötaja peab saama oma töö eest õiglast palka. Kahjuks pole harvad need juhtumid, kus töötaja leiab, et tema panust pole vääriliselt hinnatud ja et teda on alatasustatud võrreldes kolleegiga. Selleks, et tasustamine oleks õiglane, peab olema välja töötatud nn läbinähtav palgapoliitika, kus on fikseeritud töötajate tasustamise põhimõtted ja millest juhendatakse palgaprobleemide lahendamisel. Vastasel juhul petab töötaja oma organisatsiooni kas varastades või tehes kelmusi, tuues väiteks: "Võtan ISE selle osa, mida juht ei taha mulle maksta".

Tasustamisega võib kaasneda organisatsioonis nn "pealekaebamise" probleem. Tänapäevases organisatsioonis töötab üha vähem töötajaid otsese kontrolli all. Selleks aga, et juhtkond saaks teada töötajate probleemidest ja meelsusest, on mõnedes organisatsioonides paigaldatud käidavasse kohta nn. postkastid, kuhu saab jätta teateid esilekerkinud probleemide kohta (teated ei tohi olla anonüümsed, kuid mis siiski teinekord on anonüümsed). Sageli kasutatakse seda võimalust aga "kaebamiseks", kus kirjeldatakse organisatsioonis toimunut negatiivse alatooniga ega suudeta anda objektiivset hinnangut. Ühelt poolt on informatsiooni vaja selleks, et reageerida esiletoodud kitsaskohtade teadvustamiseks, kuid teiselt poolt võivad need teated olla teise töötaja vastu suunatud pahatahtlikud kaebused. Kui tegemist on tõsise juhtimistegevusest tingitud probleemiga, on see tänuväärne informatsioon ja seda tuleks edastajale hüvitada. Samas kardavad informatsiooni edastajad kättemaksu nende poolt, kelle tegevusega seotud info ta edastas. Selline situatsioon tekitab töötajas sisepepingeid, mille tõttu tema panus ülesannete täitmisel nõrgeneb, mis omakorda kajastub töö eest saadavas tasus.

Eetiliste põhimõtete järgi tegutsev organisatsioon peab nägema "kaebajas" abistajat, kes toob välja kitsaskohad, mida senini ei ole märgatud ja millede likvideerimine aitab ära hoida palju probleeme ning hoida kõrgel organisatsiooni mainet. Selliselt tegutseval organisatsioonil tuleb ära hoida pahatahtliku, anonüümse informatsiooni edastamise ja arutamise võimalust.

Otsustamine on formaalse organisatsioonisüsteemi üks problemaatilisemaid tegureid, sest otsustest nähtub organisatsiooni tegevuse eetilise määra.

Organisatsioonis peab juht tegema igapäevaselt otsuseid. Otsustamine tähendab valiku tegemist kahe või enama võimaluse hulgast, eetilise otsustamine aga vastuolude lahendamist, mida ei saa lahendada tavapärase otsustusprotsessi reeglite järgi. Eetilised otsused on mõjutatud organisatsiooni formaalsete otsuste tegemise protsessidest. Kui otsustamist vajav juhtum on problemaatiline ja raskelt lahendatav, oleks soovitatav selle lahendamist alustada eetiliste probleemide väljatoomise ja lahendamisega ning samal ajal jälgida ka juhtumi seaduslikku poolt. Paraku puutume sagedamini kokku just vastupidise olukorraga, kus otsus on juriidiliselt korrektne, kuid eetiline külg on unustatud või jäänud lahenduseta. Näiteks OÜ Fennovara juhtum. OÜ Fennovara juht, kes on Tallinnas Akadeemia teel asuvate ühiselamute omanik, tõstis sügisel, enne talve saabumist, seal elavad üürilised välja. Juriidiliselt oli omanikul õigus seda teha, sest aasta tagasi oli üürilisi

teavitatud üürilepingu lõppemisest. Üürilised aga ei olnud suutelised (seoses majanduslike raskustega) teist elamispiinda muretsema ning seetõttu nad ka ei lahkunud oma senisest elukohast. Seejärel tõstis Fennovara juht probleemset elanikud kohtutäituri juuresolekul Mustamäe mändide alla ([www.epl.ee](http://www.epl.ee)).

Eetilise seisukohast vajab mõtlemist nii ühiselamute müik Fennovarale kui ka Fennovara tegevus üürnike suhtes.

Aristoteles on väitnud, et moraalne voores on arendatav pideva harjutamise teel (Meel, 2000). Järelikult on ka eetiliste otsuste tegemist võimalik harjutada. Organisatsiooni juhtidel ja teistel töötajatel on võimalik seda teha regulaarsetel koosolekutel, kus teiste teemade hulgas arutatakse organisatsiooni põhitegevusega seotud eetilisi probleeme (näiteks uue teenuse pakkumisega seotud eetilised probleemid, või juhi-alluva konflikti eetilised probleemid). Teatud organisatsioonid on loonud (vastavalt töö spetsiifikale) kõrgetasemelised eetika komiteed, mille ülesandeks on kõik tähtsamad otsused eetilises kontekstis üle vaadata (näiteks Põhja-Eesti Regionaalhaigla eetika komitee).

Eetilise otsuse tegemiseks on vajalik kriitilise mõtlemise ja isikliku vastutuse olemasolu, mille määr oleneb inimese arenguastmest. Eetilisele otsustamisele aitavad kaasa organisatsioonis väljakujunenud normid, väärtused, hoiakud, mis aitavad töötajatel aru saada, milliseid otsuseid neilt oodatakse. Ebaeetiliste otsuste vastuvõtmise vältimiseks on soovitatav organisatsioonis välja töötada eetikakoodeks ja/või eetikapoliitika. Organisatsioonis väljakujunenud kultuur mõjutab otseselt vastuvõetavate otsuste eetilistust.

### **Eetilise probleemi mitteformaalses organisatsioonikultuuri süsteemis**

Kui me tahame töötajate mõtlemist ja käitumist kujundada, peame teadma organisatsiooni mitteformaalse kultuuri süsteemi, mis koosneb normidest, kangelastest, müütidest ja jutustustest, aga ka spetsiifilisest keelest. Nimetatud elementide sisu saavad töötajad teada mitteametliku suhtlemiskanali kaudu, näiteks lõunalauas teise osakonna töötajate tegevust arutades. Sageli on mitteformaalse organisatsioonikultuuri tähtsus olulisemalt suurem formaalsest organisatsioonikultuurist, kuna mitteametliku organisatsioonikultuuri süsteemi kaudu teab töötaja, mida "tõeliselt" hinnatakse selles organisatsioonis ja mida organisatsiooni juht "tegelikult" ootab.

Normid on käitumisreeglid ja käitumisjuhised, mida grupiliikmed tunnetavad vajalike ja sobivatena. Normid on kirjutamata seadused, mida grupiliikmed peavad aktsepteerima (Vadi, 1996). Eetilises organisatsioonikultuuris tajuvad töötajad normide vajalikkust ja täidavad neid, näiteks, organisatsioonis on normiks kanda vormiriietust ja seda ka tehakse, olgugi, et kõigile ei pea see meeldima. Teiseks näiteks võib tuua organisatsiooni, kus heaks tooniks peetakse palganumbritest mitte rääkida. Kuid pingeid võib tekitada selline töötaja, kes püüab siiski teada saada kolleegide palganumbreid, ükskõik missuguse hinnaga. Sellise töötaja käitumine tekitab asjatult pingeid ja võib rikkuda töötajate omavahelisi suhteid.

Kangelastes isiksustuvad organisatsiooni väärtused. Kangelasteks võivad olla kas organisatsioonis töötavad või legendiks muutunud endised organisatsiooni töötajad, kes on oma tegevusega eeskujuks ning kes annavad käitumismalli (Roots, 2002). Kangelased kujunevad välja pikemat aega tegutsenud organisatsioonides. Seetõttu on sageli kangelaseks organisatsiooni asutaja. Kui kangelaseks on kõrgete eetiliste väärtustega inimene, oodatakse ka järgijatel kõrget moraalilist tunnetust (koolides endised legendaarsed õpetajad, teadusasutuste austatud ja hinnatud teadlased, näiteks akadeemik Nikolai Alumäe, spordimaailmas treenerid ja sportlased, näiteks Andrus Veerpalu jne). Paljude organisatsioonide sotsialiseerumine on mitteametlikult suunatud just rollimallide kaudu. Rollimallideks võivad olla juhendajad, kes aitavad uutel töötajatel, aga samuti ühest allüksusest teise allüksusesse mineval töötajal kohaneda organisatsiooniga. Juhendaja käitumine annab uuele töötajale teada, kuidas suhtutakse eetilistesse väärtustesse konkreetses organisatsioonis, näiteks Tallinna kõrgkooli lõpetanud noor raamatupidaja läheb “N” organisatsiooni tööle. Mõne aja möödudes ütleb sealne juhendaja: “Sa oled liiga aus, et olla raamatupidaja”. Selline lause annab teada organisatsioonis valitsevast madalast eetilisest kultuurist (kui seda üldse on).

Rituaalid on kollektiivsed toimingud, mida antud kultuuris peetakse sotsiaalselt oluliseks. Rituaalid näitavad, millist igapäevast käitumist töötajatel oodatakse, näiteks tervitamine, üksteisele austuse avaldamine, üksteise poole pöördumine (Trevino, Nelson, 1995). Eetilises organisatsioonikultuuris tajuvad töötajad rituaalide tähtsust, sest need on nagu kombetalitused, millele ignoreerimine võib kaasa tuua enesetunde halvenemise, sest rituaali täitmatajätmisega võib töötajal tekkida grupist väljatõugatu tunne. Eesti organisatsioonides ei ole välja kujunenud selliseid rituaalseid toiminguid, mida eeskujuks tuua, kui mitte arvestada tähtpäevade pidamist. (näiteks General Motorsi on oma organisatsiooni hümn, mida ettenähtud juhtudel lauldakse) (Trevino, Nelson, 1995).

Organisatsioonikultuuri säilitamiseks on tähtis koguda ja alles hoida lugusid kunagi juhtunud sündmustest, mis teinekord muutuvad aegade möödudes anekdootideks. Organisatsiooni lood ja müüdid selgitavad ning annavad tähenduse organisatsioonikultuurile. Lugude sisust võib aru saada, mida töötajad on tähtsustanud ja millist käitumist on hinnanud. Näiteks juhtum, kus töötajad meenutasid kunagist organisatsiooni juhti, kes nõudis korda ja oli range oma käitumises. Kord hilines üks töötaja 5 minutit tööle. Üksest sisenedes ütles: “Tere hommikust! Vabandan, et hilinesin”, mille peale juhataja vastas: “Tere lõunat”. Sellise tervitusega näitas juhataja oma põlgust hilineja suhtes.

Spetsiifilise keele kasutamine mitteametlikus suhtlemises suurendab töötajates ühtekuuluvustunnet. Spetsiifiline keel võib väljenduda teatava sõnavara kasutamises, žargoonis, slängis või isegi huumoris. Näiteks, kui te vestlete pangandusala spetsialistiga mitteametlikus õhkkonnas tööalastes küsimustes, võib teile tunduda, et räägite võõra keelse inimesega, kuna töötaja kasutab pangandusala terminite slängi, mis on üldtuntud vastavas organisatsioonis, kuid mitte teile. Eetilise organisatsioonikultuuri töötajad kasutavad oma igapäevases suhtlemises sobilikku sõnavara, mille sõnadeks oleksid ausus, õiglus, õige, vale, hea, halb jne.

Sellises organisatsioonis arutatakse sageli, kas majanduslikult hea otsus on ka eetilise otsus. Uurijad on täheldanud, et juhid ei soovi oma tööde ja tegemiste kirjeldamisel kasutada eetikaga seotud sõnu ja väljendeid, kuigi nad on käitunud eetiliste töekspidamiste järgi. Seda nimetatakse eetiliseks tummuseks (Green, 1994). Eetilise keele kasutamine võib olla seotud õigete otsuste tegemisega. Katses, kus uuriti eetilise keele mõju otsuste tegemisele, osales rühm inimesi, kelle ülesandeks oli teha nende arvates õige otsus. Need rühma liikmed, kes tegid põhimõtteliselt õige otsuse, kasutasid otsuse kirjeldamisel eetilist keelt. Nad rääkisid eetikast, moraalist, aususest, puutumatuses, väärtustest, heast iseloomust. Ebaeetilise otsuse teinud rühma liikmed kasutasid omavahelises suhtlemises selliseid sõnu kui hinnad ja kasum (Green, 1994). Sellest katsest lähtuvalt võiks soovitada organisatsiooni juhtidele kasutada ise rohkem eetilist keelt ja õpetada seda ka oma alluvatele.

Organisatsioonikultuuri on palju raskem muuta kui seda luua. Pikemat aega tegutsevas organisatsioonis, kus organisatsioonikultuur on välja kujunenud, on väga raske muutusi sisse viia, kuna isiksuse ja grupi käitumise muutmine on raske ja aeganõudev. Miks peaks edukas, kuid ebaeetiliselt tegutsev juht tahtma muutuda? Üldjuhul ei tahagi. Sellistel juhtidel on soodumus palgata tööle inimesi, kes mõtlevad ja käituvad sarnaselt juhiga ning kes aitavad säilitada olemasolevat kultuuri. Ebaeetiline juht saab tegutseda keskkonnas, kus ei mõisteta hukka moraalnormide eiramist.

Eesti majandustegevuse arenedes muutuvad tugevamaks ka organisatsioonid. Tekivad uued, eetilised organisatsioonikultuurid, kus organisatsiooni töötajatel on kõrgem eetiline lävi ning oma tegevusega sunnivad senini ebaeetiliselt tegutsevad organisatsioonid oma tegevuspõhimõtteid üle vaatama ja korrigeerima. Mida aeg edasi, seda suurem tõenäosus on "ellu jääda" nendel organisatsioonidel, kellel on ühiskonna poolt aktsepteeritud tegutsemispõhimõtted.

#### **Kasutatud kirjandus**

1. **Green, R. M.** The Ethical Manager. A New Method for Business Ethics. Macmillan Publishing Company, 1994
2. **Meel, M.** Sissejuhatus ärietikasse. Külim, 2000
3. **Roots, H.** Organisatsioonikultuuri tüübid. Sisekaitseakadeemia kirjastus, 2002
4. **Schein, E.H.** Organizational Culture and Leadership. Second Edition. Jossey-Bass Publishers, 1992
5. **Trevino, L., Nelson, K.** Managing Business Ethics. John Wiley&Sons, Inc., 1995
6. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Teine trükk. Tartu Ülikooli Kirjastus, 1996.
7. [www.epl.ee/artikkel.1.10.2001](http://www.epl.ee/artikkel.1.10.2001) – 10.09.2002



## Summary

### DESIGNING ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE

Virve Siirde  
Business School of Tallinn Technical University

The fast developing economical life in Estonia which influences people and their fate makes ethical convictions more and more important both in the society as a whole and in every organization. In order to be both economically and morally successful the atmosphere has to be formed for the organization where ethical behavior is evaluated. The best way for estimating the ethical behavior is through observing the organization's culture.

The organizational culture expresses shared assumptions, values and beliefs that holds the organization together. Solving ethical problems in organization the organizational culture may divide formal and informal organizational systems. Formal organizational cultural systems main components are leadership, reward systems and decision-making processes. Informal cultural system elements are norms, heroes, rituals, stories and specific language.

Leadership is the critical component of the formal organizational culture because leaders can create, maintain or change culture. Leadership is crucial to the organization's ethical culture, as integrity (or lack of it) flows from the top to down. To understand the ethical conduct of individuals in the organization there is need to look more specifically at the behaviors that are rewarded and how this systems aligns with (or doesn't align with) the rest of the ethical culture. When managers are asked about ethics in their organization, reward systems are frequently cited as a significant problem. Thus reward systems are important in themselves because they provide guidance about expected behavior, but they particularly important in the sense that people look to them to reflect "real" message about what is valued in the organization. Reward systems frequently represent the source of "cultural misalignment" that can lead to cynicism about organizational ethics. Decision-making processes can also contribute to unethical behavior. Organizational culture is kept alive informally and symbolically through informal norms, heroes, rituals, stories and specific language. Information about these is carried through informal communication.

An organization that's serious about supporting ethical behavior and preventing misconduct must delve deeply into its own cultural norms and practices to search for systematic causes of unethical behavior. An effective and lasting solution will rely upon systematic attention to all aspects of the organization's culture and what it is explicitly "teaching" organizational members.

## INSAIDERLUS EESTI FINANTSEKTORIS JA SELLE TÕKESTAMINE

Mart Sõrg  
Tartu Ülikool

### Sissejuhatus

Insaiderluse all mõistetakse avalikustamata siseteabe ärakasutamist väärtpaberitega kauplemisel. Avalikustamata siseinfo põhinevate tehingute üle on viimasel ajal üha enam polemiseeritud. Ka Eesti seadusandlus, eeskätt väärtpaberituruseadus keelab insaiderluse.

Eestis seostatakse insaiderluse mõistega just eelkõige pangandus- ja muud finantssektorit ning selle töötajaid. Eesti väärtpaberiturul on mitmel puhul kahtlustatud siseteabe kasutamist. Eeskätt on selliste seisukohtadega esinenud ajakirjandus. Kahjuks pole väärtpaberituruseaduse järelvalveorganid suutnud selliseid kahtlusi tõestada. Baltimaade panganduskriiside ühe põhjusena on toodud ka insaiderite kuritarvitusi [Hanson, Tombak 1996, 8]. Eeltoodust tulenevalt ongi antud teema uurimiseks aktuaalne.

### Insaiderluse mõiste

Insaiderlus (*insider dealing/trading*) üldises tähenduses kujutab endast kauplemist väärtpaberitega isikute poolt, kes omavad olulist avalikustamata siseteavet ettevõtte kohta, mille väärtpaberitega turul kaubeldakse. Insaiderid on aga isikud, kes oma erilise positsiooni tõttu omavad ligipääsu või valdavad informatsiooni, mis pole teistele väärtpaberituruseaduse osapooltele veel avalikustatud. Eesti väärtpaberituruseaduses on öeldud, et siseteave on avalikustamata teave, mis otseselt puudutab väärtpaberit, millega turul kaubeldakse, või sellise väärtpaberi emitenti ja mis avalikustatuna tõenäoliselt võib oluliselt mõjutada väärtpaberi hinda või väärtust [RT I 2001, 89, 532].

Euroopa Nõukogu konventsiooni artikli I kohaselt on insaidtehinguks mitteregulaarne tehing isiku poolt, kes

- a) on juhataja või esimees või muu täitev- või järelevalveorgani liige või volitatud isik või emitendiks oleva firma alluvuses töötav isik ja kes on sooritanud või põhjutanud tehingu sooritamise väärtpaberiturul teadlikult kasutades enesele või kolmandale isikule tulu saamise eesmärgil avaldamata informatsiooni, mille ta sai oma valdusesse oma tööalasest positsioonist tulenevalt ning mille avalikustamine mõjutaks tõenäoliselt oluliselt väärtpaberiturugu;
- b) on teinud ülalnimetatud tehingu teadlikult kasutades avalikustamata informatsiooni, millele ta omab juurdepääsu oma töökohustuste täitmisel;
- c) on teinud ülalnimetatud tehingu teadlikult kasutades avalikustamata informatsiooni, mille talle on edastanud üks punktides a) või b) nimetatud isikutest [Convention 1990].

Lähtuvalt sellest, kas ja kui siis milline seos on avalikustamata teavet valdaval isikul firmaga, nimetatakse insaidereid **primaarseteks ehk esmainsaideriteks** (emitendiks oleva ettevõtte juhtimis- ja järelevalveorganitesse kuuluvad isikud, kellel on ligipääs sisetabele oma töö tulemusena, emitendist ettevõtte aktsionärid ning isikud, kes omavad juurdepääsu sisetabele ettevõttega seotud tööülesannete tõttu seistes küll ise antud ettevõttest väljaspool – näiteks audiitorid, konsultandid, advokaadid, pankurid, väärtpaberibörsi töötajad, teatud ametikohal töötavad avalikud teenistujad jm. [Hopt 1990, 63] ja **sekundaarseteks ehk järelinsaideriteks** (isikud, kes saavad siseinfot kelleltki teiselt soovitusel või vihje korras, seetõttu nimetatakse neid ka soovitusel või vihje saajateks) [Hopt 1990, 62]. Järelinsaiderid on insaiderid ka juhul, kui nad on saanud nimetatud informatsiooni täiesti juhuslikul teel, ilma mingi eelnevalt eksisteerinud kohustuse rikkumiseta ning juhul, kui insaidinformatsiooni paljastamist ja tegelikku infoallikat ei õnnestugi näha. Järelinsaideri käest infot saanud isik on ka ise järelinsaider juhul, kui ta teab, et ta valduses on avalikustamata teave, mille allikaks võib olla vaid esmasinsaider.

### **Insaiderluse reguleerimine**

Enamusel juhtudest on insaidtehinguid raske tuvastada. Ostjad ning müüjad on anonüümsed ning tehingu poolteks sattunud juhuslikult. Järelikult ühe poole poolt sisetabe kasutamisel ei teki sellise tehingu puhul otsest kannatanut, mis omakorda tähendab, et vastavate kaebuste esitamine on vähe tõenäoline. Veelgi enam, siseinfo kasutajad võivad püüda oma tehinguid varjata, vahetades informatsiooni teiste insaideritega eesmärgiga kasutada ainult infot, mille kättesaadavust pole hiljem võimalik seostada nende endi positsiooniga. Samuti võidakse kasutada välismaiseid vahendajaid. Näiteks pole siiani suudetud lõplikult tõestada George Soros'I osalust insaiderluses, mis toimus 1988. aastal, kui Soros ostis enne Prantsuse pangale Societe Generale tehtud ostupakkumist odavalt tema aktsiaid ja müüs pärast ostupakkumise avalikustamist oluliselt kallimalt edasi [Äripäev 2002].

Siseinfo põhjal tehtavate tehingute seadusjärgsele keelustamisele eelnesid mõnedes liikmesriikides pikad diskussioonid keelustamise vajaduse kohta. Juriidiliste argumentide kõrval kasutati sageli ka majandusteoorial põhinevaid argumente.

Keelustamise kriitikud aga ei väida mitte ainult, et insaidtehingud on kahjutud, vaid et neil on koguni sotsiaalne väärtus. Väidetavalt on õigustatud igasugune tegevus, mis põhjustab hinna liikumist tõelise väärtuse poole, olgu see siis põhjustatud insaiderite või kellegi teise kauplemise poolt [Langevoort 1986, 6]. Väidetavalt võib insaiderite poolne kauplemine omada soodsat mõju, suunates turuhinda tõhusale tasemele, s.t. tasemele, mille hind saavutaks kogu insaidinfo avalikustamisel kõigile turuosalistele. Lihtsustatult öelduna on soodsas mõju toime võimalik kuni sisetave pole avalikustatud, kuna selle perioodi jooksul langetab insaidkauplemine hinda kui avalikustamata informatsioon on negatiivne ning tõstab seda, kui uudiste sisu on positiivne. Seega maksavad teised turuosalisel ostutehingut sooritades vähem ning müües saavad vastavalt rohkem võrreldes situatsiooniga, kus insaiderid tehingutest hoiduksid. Samas aga kirjeldatud tehingute vastaspooltele, kes vastavalt müüvad ja ostavad, on olukord ebasoodus ning nad eelistavad olukorda, kus insaidtehingutest

hoidutakse. Üldiselt võib öelda, et juhul, kui investorid on insaidkauplemise võimalikkusest teadlikud, mõistavad nad, et tulevased tehingud on vähem kasulikud.

Peamiseks pooltargumendiks on emitendi kaitse. Isiklikel eesmärkidel info kasutamist peetakse ebalojaalseks käitumiseks, mis rikub insaiderite usalduskohustust ettevõtte vastu. Kaasaegne seadusandlus rõhutab siiski turu kaitse aspekti, kus väärtpaberid on noteeritud. Insaidkauplemise keelustamist õigustab juba ainuüksi asjaolu, et see on lihtsalt ebaaus. Üks peamisi argumente insaidtehingute keelustamise poolt on, et usaldus väärtpaberiturul väheneb, kui aktsionärid näevad, et kasumi saamise võimalus on vaid neil, kelle käsutuses on avalikustamata info, kuid usaldusväärsuse tagamine väärtpaberiturul on vastavaalase seadusandluse üks peamisi eesmärgi. Teise lähenemise alusel tuleks insaidkauplemine keelustada, kuna see rikub turu regulaarset, korralikku funktsioneerimist [Wymeersch 1989, 40]. Praktikaks järgitakse mõlemaid eelpoolkirjeldatud lähenemisi siiski enam-vähem üheaegselt: turu võrdsuse doktriini piiratakse usaldusdoktriiniga (*fiduciary doctrine*), mille tulemusena tekib nõudmine, et ebaseaduslikuks tuleb pidada ainult kauplemist illegaalsel teel saadud informatsiooni põhjal.

Enamik Euroopa riikides kehtivaid regulatsioone pärineb 1980-ndatest aastatest. EL liikmesriigid reageerisid insaidkauplemisele oluliselt hiljem võrreldes USA-ga, kus insaidkauplemist reguleeriv seadusandlus hakkas kujunema 20. sajandi algusaastail. Liikmesriigid lootsid esialgu probleemi iseeneslikule reguleerimisele, sidudes selle vaid asjaomaste instantside eneste funktsioonidega. Peamiseks põhjuseks kujunes vastavate instantside endi regulatsiooni ebapiisavus, kuna selle kehtivuse ulatus piirdus isikutega, kes sõnaselgelt tunnistasid sel viisil tekkinud reegleid. Need olid nn. esmasinsaiderid: juhtivtöötajad, töövõtjad ja muud ettevõttega lepingu alusel seotud isikud. Järelinsaiderid, kes saavad siseinfot esmasinsaideritelt, ei saa olla sellise regulatsiooniga hõlmatud. Samuti on sellisel juhul piiratud järelevalveorganite töö, kuna neil pole vastavaid volitusi. Nende edu sõltub antud juhul suurel määral "kahtlusaluste" vabatahtlikul koostööl. Lisaks pole iseenast reguleerivatel üksustel ning nende poolt moodustatud järelevalveorganitel piisavalt seadusandlikku jõudu tegemaks koostööd välisriikide võimuorganitega rahvusvahelise insaidkaubanduse tõkestamisel [Dorresteijn *et al* 1994, 218].

Arvestades konkurentsi erinevate riikide kapitaliturgude ning väärtpaberibörside vahel, on loodud ebasoodus olukord, kui mõned neist on kehtestanud kõrged piirangud tõrjumaks ja karistamiseks insaidinfo põhjal sooritataavaid tehinguid samal ajal, kui teised on püüdnud jääda liigagi liberaalseks [Werlauff 1993, 280].

1989. aastal võeti vastu insaidkauplemist reguleeriv direktiiv (Council Directiva EEC 89/592), mille preambulas rõhutatakse väärtpaberituru sujuva toimimise (investoritele on tagatud kindlus selle kohta, et nad on pandud võrdsesse olukorda ja et neid kaitstakse siseinfo ebaõige kasutamise eest) olulisust. Direktiivi eesmärgiks on võtta tarvitusele meetmed liikmesriikide seaduste, määruste ning täitevvõimu tegevusega kehtestatud sätete lähendamiseks, mille eesmärgiks omakorda on siseturu rajamine ja selle funktsioneerimise tagamine. Kehtestades miinimumnõuded, jätab direktiiv liikmesriikidele õiguse kehtestada rangemaid ja täiendavaid sätteid

eeldusel, et neid rakendatakse üldiselt. Liikmesriigid pidid direktiivi kehtestama enne 1992. aasta 1. juunit. Viimane, kes selle kohustuse täitis, oli Saksamaa, muutes insaidkauplemise kriminaalkuriteoks 1994. aastal [Dorresteijn *et al* 1994, 219].

Lisaks direktiivile on vastu võetud Euroopa Nõukogu insaidkauplemise konventsioon, mis avati allakirjutamiseks Euroopa Nõukogu poolt 20. aprillil 1989. aastal. Konventsiooni eesmärgiks on reguleerida ja soodustada informatsiooni vahetust ning vastastikust abi kriminaalasjades, et luua süsteemi võitlemaks insaidkauplemisega rahvusvahelisel tasandil [Convention 1990].

Direktiivist tulenev insaidinfo laiaulatuslik definitsioon põhjustab olulisi komplikatsioone piirangute kehtestamisel ja nõuab täpsustamist, mida lugeda täpseks informatsiooniks, et see mahuks siseinfo mõiste alla. Standard kehtib eelkõige esmaste insaiderite kohta ning tähendab seda, et väga ebatõenäolist sündmust ei saa pidada piisavalt mõjuvaks infoks keelustamiseks insaideripoolset väärtpaberitega kauplemist enne vastava informatsiooni avalikustamist. Kui sündmuse tõenäosus suureneb, on insaider kohustatud tehingute sooritamist piirama kuni informatsioon avalikustatakse. Mida täpsem on informatsioon, seda suurem on kehtestatud normide rikkumise tõenäosus kui info valdaja seda kasutab või edastab selle teistele isikutele. Teiste sõnadega, väga üldistatud informatsioon ei saa suure tõenäosusega olla oluline otsustamiseks väärtpaberite ostmist või müümist [Symsons, White 1084, 279]. Vajalik on märgatav mõju hinna kujunemisele. Vaatamata rangetele nõuetele pole kõne all olevate tehingute sooritamist võimalik vältida. Parimaks profülaktikaks peetakse info õigeaegset avaldamist. Seetõttu on vastu võetud mitmeid info avalikustamist käsitletavaid direktiive, mis sätestavad väärtpaberite börsil noteerimise ning emissiooniprojektidele esitatavad nõuded. Insaidkauplemise direktiiv omalt poolt paneb emitendile kohustuse informeerida avalikkust niipea kui võimalik oma tegevusvaldkonnas toimuvatest muudatustest, mis ei ole üldsusele teada ning mida võib käsitleda hinnatundliku informatsioonina.

#### **Järelevalve insaiderluse üle**

Õigusteoorias tunnustatakse kahte printsiipi, mille alusel on võimalik hinnata, kas olulist avaldamata informatsiooni omava isiku kauplemist väärtpaberitega võib pidada õigusrikkumiseks [Langevoort 1986, 10].

**Hoidumise või avaldamise printsiip** – tegu on insaidkauplemisega, kui isik kaupleb olulise avalikustamata informatsiooni alusel ilma selle informatsiooni avaldamiseta turul siis ja ainult siis, kui tal on turuosaliste suhtes usalduskohustus. Firma töötaja omab õiguslikus mõttes usalduskohustust otseselt firma enese ning kaudselt selle aktsionäride ees. Hoidumise ning avaldamise printsiip rakendub hästi traditsiooniliste insaidkauplemise juhtumite puhul (s.o. kui insaidinformatsiooni kasutavad väärtpaberi käibele lasknud firma enda töötajad).

**Seadusvastase omandamise printsiip** – tegu on insaiderkauplemisega, kui isik kaupleb firmaga seotud informatsiooni alusel, mis on saadud mujalt kui sellest firmast endast või kui insaider omandab informatsiooni ilma, et ta rikuks

usalduskohustust. Seadusvastase omandamise printsiibi kohaselt on tegemist peitusega kui isik kasutab talle legaalselt antud informatsiooni salaja kauplemiseks väärtpapieriturul isikliku kasu saamise eesmärgil. Kõne all olev teooria erineb eelmisest oluliselt ühes aspektis: kannatanuks ei loeta mitte isikut, kes oli tehingu tegemise teiseks pooleks, vaid isikut, kelle suhtes oli insaideril usalduskohustus, s.o. üldjuhul tema tööandja või mõni viimase klientidest.

**Vastavalt direktiivile on keelatud kolme liiki tegevused:**

- a) avalikustamata siseteabe enese huvides kasutamine,
- b) avalikustamata siseteabe edastamine, v.a. juhud, millal info saaja saab seda oma normaalsel kutsetegevusest tuleneval eesmärgil,
- c) soovitades kaubelda informatsiooni otseselt andmata, kuid soovitajapoolsel informatsiooni kasutamisel.

Insaidkauplemise keeluga hõlmatud väärtpapieriteks direktiivi järgi on aktsiad, võlakirjad, obligatsioonid, märkimisõigused, futuurid, optsioonid ning muud finantsinstrumendid, kui need on vastava riigi nõutavas nimekirjas. Kuna nimekirjadesse kandmine on väga laiaulatuslik, siis tegelikkuses on keeluga hõlmatud peaaegu kõik turul kaubeldavad väärtpapierid [Werlauff 1993, 281].

Direktiivi koostamisel on lähtutud minimaalsuse printsiibist, millest tulenevalt sätestatakse selles vaid miinimumnõuded. Detailsem insaidkauplemise regulatsioon on direktiivi minimaalsuse põhimõttest lähtuvalt jäetud liikmesriikide endi kehtestada. Iga liikmesriik on kohustatud määrama kompetentse täitevvõimuorgani tagamaks vastavalt direktiivile vastu võetud sätete järgimist. Nimetatud organile tuleb anda oma funktsiooni täitmisel kõik järelevalveks ning juurdluseks vajalikud volitused. Igal liikmesriigil lasub kohustus rakendada keeldusid vähemalt oma territooriumil sooritatavate tehingute suhtes. Tehing loetakse sooritatuks liikmesriigi territooriumil, kui see on teostatud selle riigi territooriumil asuval või tegutseval turul. Näiteks kehtib Soomes siseteavet omava Eesti residentide suhtes Eesti väärtpapierituruseadus, samal ajal kui selle info alusel Soome turul tehingu sooritanud soomlasele kohaldatakse Soome seadust.

Eesti väärtpapierituruseadusega on järelevalve insaiderluse üle pandud Eesti Finantsinspeksioonile. Seaduse VI osa, mis käsitleb järelevalvet ja vastutust annab Finantsinspeksioonile õiguse määrata rahatrahvi:

- reguleeritud turu korraldaja poolt avalikustamisele mittekuuluva teabe hoidmise nõuete rikkumise eest 20 000–500 000 krooni;
- insaideri poolt emitendi väärtpapierite omandamise või võõrandamise ja sellega seotud asjaolude kohta inspeksiooni viimase nõudmisel teavitamata jätmise eest 20 000–500 000 krooni;
- emitendi poolt, kelle väärtpapieritega kaubeldakse reguleeritud turul, inspeksioonile insaideritest ja nendega seotud isikutest teavitamata jätmise eest või siseteabe hoidmist või selle avaldamist reguleeriva sise-eeskirja koostamata jätmise eest 50 000–500 000 krooni;
- reguleeritud turuga manipuleerimise eest 50 000–1 750 000 krooni.

Need trahvid nõutakse sisse juriidiliselt isikult, kusjuures rahatrahvi kuni 50 000 krooni määrab Finantsinspektsiooni juhatuse esimees, aga suuremate summade puhul otsustatakse määramine maa- või linnakohtus [RT I 2001].

### **Insaiderlus Eestis**

Siseinfo kasutamise olulisus ilmneb vaid siis, kui turg oma reageeringuga liigub oodatud suunda, tuues siseinfo alusel tehingu tegijale kasu. Mida suuremad on teenimisvõimalused ja mida aktiivsem on turg, seda aktuaalsem on insaidinfo kasutamise probleem. Seetõttu ongi insaiderlusega seonduv hetkel vähem aktuaalne kui Tallinna Väärtpaberibörsi hiilgeaegadel. Kuid tuleks luua situatsioon, kus kõik need, kellel on konfidentsiaalne info olemas ja kellel võiks tekkida tahtmine seda kasutada, mõtleks järele ja arvestaks sellega, et avastamise tõenäosus on suur ja sellel järgnevad karistused väga karmid. Avalikustamata siseteabe põhjal tehtud tehinguid on praktiliselt võimatu ennetada, alles tagantjärele saab kontrollida, kas mingi olulise uudise avaldamisele eelnes keskmisest rohkem tehinguid.

Küsimusele, kui suure osa väärtpaberiturul sooritatud tehingutest moodustab nn. *insaider trading*, vastati järgmiselt 1997. aasta algul:

Kalev Pikaru, majandusministeeriumi osakonnajuhataja ja väikeinvestor – meie ühiskonnas on siseinfo suur tähtsus, pakun, et 50–60% protsenti tehingute mahust sooritatakse selle informatsiooni põhjal;

Kristjan Hänni, Hoiupanga Aktivajuhtimise AS-I tegevdirektor – pakun, et *insaider trading* hõlmab alla kolmandiku turumahust;

Jüri Käo, AS Norma nõukogu esimees – selliste tehingute maht ei ületa kolmandikku turu kogumahust.

Seega ei tohi insaiderlust kui nähtust Eesti oludes alahinnata ja sellealast uurimis- ja arendustegevust tähelepanuta jätta.

Tallinna Väärtpaberibörsil on siseinfo lekkega seostatud kümnekonna aktsiahinna ootamatut muutumist. Neist nelja-viit on Väärtpaberiinspektsioon püüdnud ka uurida, kuid asjatult. Näiteks kahtlustab Väärtpaberiinspektsioon, et Ühispanga ja Põhja-Eesti Panga (PEP) liitumisest enne selle teate avalikustamist teadlikud olnud ametnikud ja väikeinvestorid on kasutanud seda infot ära suure kasumi saamiseks Ühispanga aktsia hilisema hinnatõusu pealt. Kui pärast 1996/97 aastavahetuse Ühispanga skandaali tegi Väärtpaberiinspektsioon tehingute põhjaliku analüüsi, selgus, et kui veel oktoobris moodustasid “kahtlased” tehingud vaid 12% kogukäibest, siis novembris oli see üle 50%. Vahur Loka, tolleaegse Väärtpaberiinspektsiooni direktor pakub kahtlaste tehingute mahuks enam kui poole kogu kauplemisest [Tarand, Võormann 1997].

Kahtlusi siseinfo kasutamise alusel pankade endi töötajate poolt tehtud tehingute kohta on aga veelgi. 27. augustil 1997 avaldas Tallinna Pank börsil teate, et pank sõlmib oma töötajatele 570 000 aktsia ulatuses optsoonilepinguid. Teade avaldati pärast seda, kui Tallinna Panga sidusettevõtte Molten oli vajaliku koguse aktsiad juba turult kokku ostnud. Samas oli ka panga aktsiahind hakanud järsult tõusma.

Insaidertehingute kahtlusest pole pääsenud ka Väärtpaberiinspeksiooni kõrge ametnikud. 24. oktoobri 1997. a. Äripäeva andmetel vallandas Foreksi Väärtpaberite AS oma portfelli haldusi Peeter Tederi, kes andis ajakirjandusele konfidentsiaalset informatsiooni Väärtpaberiinspeksiooni peadirektori asetäitja Indrek Jakobsoni kohta. Peeter Teder süüdistas Indrek Jakobsoni aktiivses kauplemise aktsiatega, siseinformatsiooni kasutamises ja turu mõjutamise katsetes. Teder kinnitas, et ta teab olukorda täpselt, sest ta on teinud Jakobsoni korraldusel tehinguid ja töötab vahendusfirmas, mille kaudu Jakobson aktsiaid ostab ja müüb. Teder esitas majanduspolitseile pöördumise, milles taotles kriminaalasja algatamist Jakobsoni vastu.

Need üksikud näited viitavad asjaolule, et insaiderlus Eesti panganduses tõepoolest esineb. Süüdimõistvate otsusteni aga reeglina pole jõutud. See näitab meile, et efektiivset insaiderluse süsteemi pole suudetud rakendada. Siit ka järeldus, et rohkem tuleks tähelepanu pöörata finantstöötajate kasvatamisele, sealjuures eetiliste tõekspidamiste kujundamisele. Siis on loota, et insaiderlust ei harrastata mitte üksnes karistuse kartusel, vaid lähtuvalt tõekspidamisest, et see on lubamatu.

Insaiderluse avastamisel on Eestist edukam olnud Soome finantsjärelevalve. 7. novembril 2002 karistas Helsingi kohus Nordea Securities'I endist juhti Reijo Knuutineni ning kahte maaklerit rahatrahviga börsi manipulatsiooni ja siseinfo kuritarvitamise eest. Kuritegu puudutas manipulatsiooni Tampere Puhelin aktsiatega, mille hind tõusis kiirtehingute tulemusel 15 sekundiga 14% [Nordea ... 2002].

### Kasutatud kirjandus

1. Convention on insider trading and protocol to the convention on insider trading. – European treaty series 0070–105X, Strasbourg, 1990.
2. **Dorresteyn, A., Kuiper, I., Morse, G.** European Corporate Law. – Kluwer Law and Taxation Publishers. Boston, 1994.
3. Foreksi Väärtpaberid vallandas infolekitaja. – Äripäev, 24. oktoober, 1997.
4. **Hanson, A. H., Tombak, T.** Banking Crises in the Baltic States: Causes, Solutions and Lessons. Stockholm School of Economics, WP No. 112, 1996.
5. **Hopt, K.** The European Insider Dealing Directive. – Common Market Law Review, 1990.
6. **Koovit, K.** Sisetehtingud mõjutavad börsi. – Äripäev, 13. jaanuar 1997.
7. Kunagine siseinfotehing võib viia filantroop George Sorosi vanglasse. – Äripäev, 13. november 2002.
8. **Langevoort, D. C.** Insider Trading Handbook. New York, 1986.
9. Nordea töötajad said trahvi. – Äripäev, 11. november 2002.
10. **Symons, E. L., White, J. J.** Banking Law Teaching Materials. – American Casebook Series. St. Paul (Minn.) West Publ. Co., 1984.
11. **Tarand, K., Vöormann, M.** Aktsirulett Börsil. – Luup 7/1997.
12. **Werlauff, E.** EC Company Law. Copenhagen, 1993.
13. Väärtpaberituru seadus. Riigi Teataja I, 2001, 89, 532.



14. **Wymeersch, E.** Securities Regulation at the Level of the European Community. – Publications of the Institute of Private Law. University of Helsinki, 1989.

### **Summary**

#### INSIDER DEALING IN FINANCIAL SECTOR AND ITS PREVENTION

Mart Sõrg  
University of Tartu

Insider dealing means taking advantage of undisclosed inside information in securities trading. There have been several suspicions about using inside information in Estonian securities market. First of all the press has presented such kind of standpoints. In Estonia insider dealing is first of all related to the banking and financial sector and persons working in this sector. But the supervision bodies have not been able to prove these suspicions.

In 1989 a Council Directive EEC 89/592 regulating insider dealing was adopted in aim to close the EU member countries' laws, regulations and provisions enforced by executive authorities. The directive enforces the minimum requirements and leaves the member countries a right to enforce additional and more stringent provisions.

According to the Law on Estonian Securities Market approved by the Parliament in 2001 insider dealing in Estonia is prohibited and supervision over insider dealing is laid on the Estonian Financial Inspection. The VI part of the law, dealing with supervision and responsibility, gives the Financial Inspection a right to assess fines 20 000 – 1 750 000 crores (EEK) in case of insider trading. The fines are called in from a legal body who is responsible for an insider trade whereas in case of bigger fines the court will make a decision.

The importance of using inside information becomes evident only when the market with its reactions moves towards expected direction and thus brings profit to the person who had made a deal using inside information. The bigger the earning possibilities are and the more active the market is, the more topical is the problem of using inside information. Therefore the problem related to inside dealing now in Estonia is less actual than it was in the glorious times of the Tallinn Stock Exchange. Several circumstances refer to it that some inside dealing cases still occur in Estonia. As there have been no convicted judgments yet the prevention system of inside trading is ineffective. So there should be paid more attention to raising financial officials so that their ethical beliefs would not allow them to go in for inside dealing.

## EESTI ETTEVÕTJATE LIIGITUS ETTEVÕTJAKS KUJUNEMISE TÕUKEJÕUDUDE ALUSEL

Aleksandra Teder, Juhan Teder  
Tallinna Tehnikaülikool

### Sissejuhatus

Legaalne ettevõtlusega tegelemine sai Eestis võimalikuks koos majandusreformide algusega Nõukogude Liidus 1986. aastal. Eraettevõtete arengu esimene etapp oli seotud üleliidulise *perestroika* kursiga. Sihiks ei olnud esialgu ettevõtete struktuuri radikaalne uuendamine, kuid viimast sooviti täiendada uue ja paindlikuma elemendiga – väikeettevõtetega. Majandusreformide alguses oli nende tulevik ebaselge, alustati ju reforme Nõukogude Liidus sotsialistliku süsteemi tugevdamiseks, mitte hävitamiseks, kuigi välja kukkus vastupidi. Seega ei teadnud esimesed ettevõtjad, kui kaua ja millistes vormides nende äritegevust lubatakse ja kuidas muutub seadusandlus. Ebaselge oli ka Eesti tulevane poliitiline staatus, mis vastavalt suurendas riske. 1986. a oli Eesti elanikkonnas tõenäoliselt suhteliselt vähe neid, kes pidasid reaalseks riigi täielikku poliitilist iseseisvumist viie aasta pärast.

Tagasi vaadates möödunud 15le aastale võib väita, et need aastad pakkusid ettevõtjatele tohutult võimalusi. Veel enam - tõenäoliselt (võib öelda ka, et loodetavasti) nii võimalusterohket aega ettevõtjatele enam ei saabu. "Loodetavasti" sellepärast, et nii ulatuslikud võimalused said avaneda vaid ühelt majandussüsteemilt teisele üleminekul suurte poliitiliste vapustuste käigus. Kes hakkasid ettevõtjateks Eestis? Miks nad seda tegid? Kuidas on majanduslike ja poliitiliste ümberkorralduste käigus muutunud ettevõtjate koosseis ja uusettevõtete tegevus? Nendele küsimustele otsime vastust järgneva artikli käigus.

### Uuringu taust ja infoallikad

Käesolevas artiklis esitatud analüüs tugineb üliõpilaste poolt artikli autorite juhendamisel ettevõtjate intervjuerimise käigus kogutud informatsioonile. Õppejõud andsid üliõpilastele näidisküsimustiku, mida viimased võisid kohandada konkreetset ettevõtjat arvestades. Samuti olid üliõpilased üldjoontes vabad ettevõtja valikul. Esimesed 300 intervjuud viidi läbi aastatel 1994-1996, nende analüüsimisel töötati muuhulgas välja ettevõtjate liigitus, analüüsiti ettevõtte rajamise käigus esilekerkinud probleeme ja töötati välja soovitud alustavale ettevõtjale (Aho, Piliiste, Teder, 1998). Aastatel 2000-2001 viisid Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilased läbi 216 analoogilist intervjuud. Käesolevas kokkuvõttes vaatlemegi 516 intervjuu tulemusi. Seejuures on intervjuud vastavalt ettevõtte rajamise ajale jaotatud kahte gruppi:

1. Intervjuud ettevõtjatega, kes rajasid oma ettevõtte aastatel 1986-1993 - kokku 300 intervjuud. Tegemist on seega niiöelda "esimese laine" ettevõtjatega, kes alustasid äritegevust kas veel Eesti kuuludes Nõukogude Liitu või vahetult Eesti taasiseseisvumisele järgnenud perioodil, mil poliitiline, juriidiline ja majanduskeskkond muutus väga kiiresti.

2. Intervjuud ettevõtjatega, kes rajasid oma ettevõtte aastatel 1994-2001 - kokku 216 intervjuud. Kuiigi piiri tõmbamine on mõnevõrra subjektiivne, nimetaks neid "teise laine ettevõtjateks", kes alustasid äritegevust juba mõnevõrra stabiilsemas keskkonnas. Selle all peame silmas, et Eesti riiklik staatus oli selge, rahareform toimunud, turumajandusreformide pöördumatuses ei olnud enam kahtlust ja seadusandlus oli stabiliseerumas.

Järgneva võrdluse eesmärgiks ongi vaadelda, kuidas on koos keskkonna muutumisega muutunud ettevõtjate koosseis, mõnevõrra käsitletakse ka ettevõtjate käitumise ja esialgsete majandustulemuste muutumist.

### Ettevõtjate liigitamine

Erinevad uurijad on pidanud otstarbekaks jaotada ettevõtjaid teatud gruppidesse. Kirjandusallikatest võib leida arvukalt erinevaid liigitamise skeeme. Seejuures võib kohata kaht peamist lähenemist: liigitatakse kas ettevõtjaid endid või nende ettevõtteid (Wickham, 1998, lk 16). Ettevõtete klassifitseerimise alusena on kasutatud näiteks nende kasvupotentsiaali, kasumlikkust ja omanike arvu.

Üks sagedamini kasutatud ettevõtjate liigitusi pärineb F. Webster'ilt (1977), kes pakkus välja neli ettevõtja tüüpi:

- Nn Cantillon'i ettevõtja, kes viib kokku inimesed, raha ja materiaalsed ressursid, luues täiesti uue organisatsiooni.
- Haru rajaja, kelle innovatsioonid on nii ulatuslikud, et neile baseerudes kujuneb terve uus tegevusala.
- Administratiivne ettevõtja – juht, kes tegutseb juba rajatud ettevõtte raames, kuid teeb seda ettevõtjalikul viisil.
- Väikeettevõtte omanik – ettevõtja, kes võtab endale kuuluva väikeettevõtte omamise ja juhtimise vastutuse.

Tihti kohtab ka ettevõtjate jaotamist vastavalt nende ettevõtluskogemusele. Siin võib välja tuua järgmised võimalused (Ucbazaran jt, 2001):

- Sündiv ettevõtja (*Nascent entrepreneur*) – isik, kes kaalub esmakordselt uue ettevõtte rajamist.
- Algaja ettevõtja (*Novice entrepreneur*) – ettevõtja, kel puudub varasem ettevõtluskogemus, kuid kes on ettevõtte rajanud, pärinud, või ostnud.
- Harjumuslik ettevõtja (*Habitual entrepreneur*) – ettevõtja, kel on juba varasem ettevõtluskogemus olemas.
- Seeriaettevõtja (*Serial entrepreneur*) – ettevõtja, kes omab üht ettevõtet teise järel, kuid mitte samaaegselt.
- Portfelli ettevõtja (*Portfolio entrepreneur*) - ettevõtja, kes omab rohkem kui üht ettevõtet korraga.

Mõnikord on harjumusliku ettevõtja nimetust kasutatud üldnimetusena, mis hõlmab nii seeriaettevõtjaid kui ka portfelli ettevõtjaid.

Eraettevõtlus hakkas nn üleminekumajandusriikides kiiresti arenema 1990ndatel aastatel koos poliitiliste ja majanduslike reformide läbiviimisega. M. Peng (2001) väidab nimetatud riikide kohta, et esile kerkis neli tüüpi ettevõtjaid: farmerid, varimajanduse esindajad (*grey individuals*, kelle tegevuses leidub mingite seaduste või regulatsioonide rikkumist), kaadritegelased (varasemad kommunistliku partei liidrid ja ametnikud, kes hakkasid reformide käigus ettevõtjateks, kasutades seejuures eelisena ära oma võimu, positsiooni ja sidemeid) ja professionaalid (ettevõtjad, kes varem omasid juhtivaid ametikohti, kuid ei kuulunud parteieliidi hulka). Kuigi viimane liigitus on välja töötatud spetsiaalselt üleminekumajanduste kohta ei sobi ta eriti hästi Eesti ettevõtjate jaotamiseks, tulenevalt sellest, et põllumajandus on meil väikese osakaaluga, varimajanduse roll on suhteliselt tagasihoidlik ning kaadritegelased moodustavad samuti ettevõtjate üldarvust väikese osa.

Meie uurimuses oli eesmärgiks jaotada ettevõtjaid selle alusel, kuidas erinevad isikud on ettevõtjaks kujunenud ning mis on saanud peamiseks tõukejõuks otsustuse juures alustada ettevõtja karjääri. Järgnevalt väljapakutud jaotuse näol ei ole tegemist täppisteadusega, ettevõtjagruppide vahel võib esineda teatud kattumisi ning konkreetse ettevõtja liigitamine ühte või teise gruppi on mõnikord veidi subjektiivne. Saadud kokkuvõtted illustreerivad autorite arvates siiski hästi erinevaid ettevõtjaks kujunemise teid ning nende osakaalu muutumist. Analüüsi käigus toodi välja järgmised grupid:

**1. Isikuomadustelt ettevõtja.** Siia gruppi arvati isikud, kes eelkõige tahtsid kindlalt saada ettevõtjaks ja alles seejärel hakkasid otsima sobivat tegevusala ja äriideed. Püüti ära kasutada hetkel olemasolevaid turuvõimalusi omamata sageli töökogemust valitud tegevusalal või vastavat haridust. Selle grupi ettevõtjad kujunesid korduvalt seeria- või portfelli ettevõtjateks, kusjuures järgmised ettevõtted võisid olla täiesti erinevatelt tegevusaladelt. Antud grupp oli selgelt arvukaim esimesel vaatlusalusel perioodil (1986-1993, vt tabel 1). Just antud tüüpi ettevõtjad kiirustasid esimestena ära kasutama legaalseks äritegevuseks avanenud võimalusi.

**2. Professionaal.** See grupp on esimesele grupile selgelt vastandlik. Ettevõtjad rajasid ettevõtte tegevusalal, milles nad omasid töökogemust, sageli olid nad omandanud ka vastava hariduse ning jõudnud kesk- või tippjuhi positsioonile. Antud gruppi kuuluvad ettevõtjad olid mõlemal perioodil osakaalult teisel kohal. Nad ei olnud esimesed, kes kiirustasid oma ettevõtteid looma - esialgu oli vähemriskantne jätkata senistel, sageli juhtivatel ja hästitasustatud ametikohtadel. Kuid koos suuremate majanduses toimuvate muudatustega ja olukorras, kus nende senised töökohad (ettevõtted) sattusid sageli raskustesse, leiti oma teadmiste ja kogemuste uus rakendus. Antud grupi esilekerkimine toimus peale 1991. a. Tegevusala valik ei olnud mõistagi probleemiks – jätkati alal, mida põhjalikult tunti.

**3. Idee realiseerija.** Antud juhul oli otsustavaks teguriks sobiva äriidee leidmine, mis võis vahel küll toimuda täiesti juhuslikult. Näeme, et teisel perioodil on just see grupp arvukaim. Üheks võimalikuks selgituseks on see, et tulenevalt kasvanud konkurentsist ei piisa enam eduka ettevõtte rajamiseks lihtsalt ettevõtlikkusest või ka

kompetentsusest teatud ärivaldkonnas, vaid määravaks saab vettpidava äriidee olemasolu. Tõsi, alati ei pruukinud selle autoriks olla kõnealune ettevõtja ise, vaid kui ettevõtte rajatati enam kui ühe ettevõtja poolt koos, siis võisid idee põhiautoriteks olla ka kaasomanikud.

Kolme vaadeldud grupi ettevõtjad moodustasid mõlemal perioodil kokku 68% kõigist ettevõtjatest, kuigi pingereas esimene ja kolmas on vahetanud omavahel kohad. Järgnevalt vaadeldavate gruppide osatähtsus on küll selgelt väiksem, kuid nemadki mitmekesistavad Eesti ettevõtlusmaastikku, samuti on nende seas näha nii gruppide osakaalu tõusu või vähenemist, aga mõnel juhul ka kadumist või uue grupi esiletõusu.

Tabel 1

**Erinevat tüüpi ettevõtjate osakaal, protsentides**

Tüübi nimetus	1. periood - 1986-1993	2. periood - 1994-2001
Isikuomadustelt ettevõtja	34	20
Professionaal	20	22
Idee realiseerija	14	26
Ettevõtja tänu privatiseerimisele	11	3
Ettevõtja välismaiste tegurite mõjul	8	6
Ettevõtja väljapääsmatu olukorra sunnil	6	12
Ettevõtja konflikti tagajärjel	2	4
Nõukogudeaegne ettevõtja	3	0
Ettevõtja hobi baasil	2	5
Teise põlvkonna ettevõtja pereettevõttes	0	2

**4. Ettevõtja tänu privatiseerimisele.** Eriti väike- ja keskpriatiseerimise korral olid tihti ettevõtete uuteks omanikeks nende endised töötajad ja/või juhid. Ühelt poolt oli nii alustada kergem, kuna tegemist oli juba funktsioneeriva, sissetöötanud ettevõttega. Teiselt poolt oli ka lisaraskusi, näiteks tuli sageli koondada töötajaid ja läbi viia valulikke ümberkorraldusi. Mõnelgi juhul ei oleks antud gruppi kuuluvad ettevõtjad ise tõenäoliselt uut ettevõtet rajama hakanud, vaid oleksid rahuldunud seniste palgatöötajate kohtadega. Omanikuks hakkamine oli teatud määral enesekaitse – puudus ju kindlustunne, mis saab ettevõtte tegevusest ja senistest töötajatest, kui keegi väljastpoolt tulija privatiseeriks nende ettevõtte. Selle grupi esilekerkimine langeb kokku privatiseerimise tipperioodiga (aastad 1990-1993). Olukorras, kus privatiseerimine on Eestis praktiliselt lõppenud, antud gruppi uusi ettevõtjaid enam ei lisandu, kuigi lähedaseks nähtuseks oleks MBO (*management buy out*) tüüpi ettevõtete väljaostmised.

**5. Ettevõtja välismaiste tegurite mõjul.** Siia gruppi loeti juhtumid, kui ettevõtte rajamine toimus üheselt välismaiste tegurite tõukel, kuid need juhtumid võisid olla väga erinevad - nii võis äriidee leida lihtsalt välismaal reisis, aga see võis kujuneda ka välismaal õppides või töötades. Viimastel juhtumitel võisid ettevõtte rajamisele kaasa aidata ka välismaal tekkinud kontaktid või kogutud stardikapital.

Grupi osatähtsus on mõnevõrra langenud, kuna pärast raudse eesriide langemist oli esialgu suhteliselt lihtsam leida teistest riikidest äriideid, mida Eestisse üle kanda. Samas jääb vaadeldav grupp kindlasti esindatuks ka edaspidi.

**6. Ettevõtja väljapääsmatu olukorra sunnil.** Selle grupi ettevõtjad mitte ei tahtnud ettevõtjaks saada, vaid olid sunnitud ettevõtjaks hakkama. Siia on loetud nii need ettevõtjad, kes olid palgatöö leidmisega raskustes, kui ka need, kelle töökoht küll oli, kuid selle tulevik oli väga ebakindel või saadav sissetulek nii pisike, et sellest ei piisanud perele normaalse elamistingimuste tagamiseks. Aastatel 1994.-2001 oli antud grupi osatähtsus tõusnud ja tegemist oli arvukuselt 4. kohal oleva grupiga. Osa antud grupi ettevõtjatest eelistaks siiski palgatöötaja karjääri ja on ettevõtjad vaid senikaua, kuni õnnestub neid rahuldav töökoht leida.

**7. Ettevõtja konflikti tagajärjel.** Siia kuulusid ettevõtjad, kes poleks oma seniselt töökohalt lahkunud, kui oleksid saanud seal oma ideid realiseerida või kui juhtkond ei oleks taganenud mingitest kokkulepitud mängureeglitest.

**8. Nõukogudeaegne ettevõtja.** Antud gruppi on loetud isikud, kelle ettevõtjategevus *de facto* toimus juba sügaval sotsialismiajal. Tegemist on kaduva, kuid siiski ajaloolist huvi pakkuva grupiga. Ka enne Gorbatšovi reforme kohtas tegevust, mida tookord ei nimetatud küll ettevõtluseks, kuid millel oli palju ühiseid jooni tänapäeva ettevõtlusega. Osa sellest oli legaalne – näiteks puu- ja juurviljade või lillede sihipärane kasvatamine müügiks. Tegeleda tuli samade küsimustega, millega ettevõtjad ikka tegelevad - otsustada mida ja palju kasvatada, prognoosida nõudlust ja hindu, hinnata kulusid, teha investeeringuid jms. Selle kõrval kohtas ka ebaseaduslikku ettevõtlustegevust, millest osa ei leidnud rahva hukkamõistu (varimajandusse kuuluvad ehitus-, autoremondi-, õmblus- jms tööd), teist osa aga üldiselt tauniti (näiteks nn “Viru ärikate” või defitsiitse kaubaga spekulierijate tegevus). Hinnangust sõltumata oli kahtlemata tegemist isikutega, kel oli ettevõtjalikku pealehakkamist, kes nägid sobivat äriideed ja selle ära realiseerisid.

**9. Ettevõtja hobi baasil.** Mõnikord võivad hobi baasil kujuneda ideed, teadmised ja kontaktid, mis lõpptulemusena viivad äritegevuse alustamiseni. Leidus näited sportlastest, kes hiljem hakkasid tegelema spordivarustuse müügiga või käsitöölisest, kellel lemmikajaviitest kujunes põhitöö. Selle grupi osatähtsuse arvestatav tõus 1994.-2001. aastal oli eelkõige seotud mitmete noorte arvutifanaatikutega, kellel samuti esialgne meelelahutus või lemmikajaviide (mis ei olnud nende põhitöökaks ega erialaks) kasvas üle äritegevuseks.

**10. Teise põlvkonna ettevõtja pereettevõttes.** Antud grupp puudus esimesel vaatlusalusel perioodil ja ei ole siiani eriti arvukas. Samas võib prognoosida tema osatähtsuse edasist kasvu. Valimis olnud juhtudel oli tegemist pereettevõtetest väljakasvanud tütarfirmade rajamise ja juhtimisega.

## **Tegutsemistingimuste muutumine tingib ka käitumise ja tulemuste muutumise**

Vaadates tagasi ettevõtete rajamise algaastatele imestavad nn esimese laine ettevõtjad sageli, kui väikeste teadmiste ja napi stardikapitaliga oli võimalik tegevust alustada. Olukorras, kus konkurents oli väike ning turg ära jagamata, oli sageli võimalik alustada tegevusala põhjalikult tundmata, õppida iseenese vigadest ja sellele vaatamata jääda ellu, areneda ning vahel jõuda oma tegevusalal juhtivate ettevõtete hulka Eestis.

Koos kasvanud konkurentsiga, väliskapitali suurema esindatusega Eesti turul ja suurema vajaliku stardikapitaliga ei ole muutunud vaid ettevõtjate koosseis, mida vaatasime eespool, vaid ka ettevõtjate käitumine ja stardiperioodi kestvus. Nii on vähemaks jäänud ettevõtjaid, kes riskivad alustada tegevust valdkonnas, milles tegutsemiseks puudub neil töökogemus. 1. perioodil oli antud valimis selliseid ettevõtjaid 36% ja 2. perioodil 27%.

Koos alustamistingimuste karmistumisega on suurenenud nende ettevõtjate hulk, kes peavad enne ettevõtte rajamist otstarbekaks äriplaani koostamist. Mõnevõrra on taandumas seisukoht, et äriplaani koostamine on vajalik vaid pangast laenu saamiseks ning et ülejäänud juhtudel ei ole mõtet sellele aega kulutada. Üha rohkem on neid, kes peavad äriplaani koostamist vajalikuks oma tegevuse paremaks kavandamiseks ning tulevikuplaanide äripartneritega kooskõlastamiseks. Antud tendents peegeldab kindlasti ka kasvanud teadmisi ja sobiva kirjanduse ja koolituse paranenud kättesaadavust. Enne tegevuse alustamist koostas äriplaani (mille põhjalikkus varieerus) esimesel perioodil 27 ja teisel perioodil 42 protsenti intervjueritustest.

Märkida võib ka seda, et koos muutunud ärikeskkonnaga on pikenenud keskmine aeg, mis ettevõtjatel kulub äriidee leidmisest kuni tema ellurakendamiseni (ettevõtte tegevuse reaalse käivitamiseni). 1. vaadeldaval perioodil oli vastav ajakulu keskmiselt 4,6 kuud ja 2. perioodil 5,9 kuud. Seejuures esines teisel perioodil erinevalt esimesest juhtumeid, kus see aeg oli 2 aastat või kauem. Samuti on pikenenud periood, mis kulub ettevõtte käivitamisest kuni positiivse rahavooni jõudmiseni, vaadeldavatel perioodidel oli see keskmiselt vastavalt 6,2 ja 8,6 kuud. Selgelt on vähenenud nende ettevõtete osakaal, kes sisuliselt kohe (1-2 kuuga) jõuavad kasumiläveni. Seega ei ole suuremat stardikapitali vaja mitte ainult ettevalmistuskuludeks vaid ka ettevõtte kulude katmiseks esimestel tegevuskuudel selles osas, mida ei kata laekumised müügist.

Mõnevõrra üllatuslikult selgus, et teisel perioodil on oluliselt suurenenud nende ettevõtjate osakaal, kes on tegevad vaid siseturul ega puutu otseselt kokku ekspordi ja impordiga (tabel 2). Tendents näib olevat vastuolus nii majanduse kasvava avatuse, paremate teadmiste kui ka Eesti kasvavate ekspordi- ja impordimahtudega. Selgitus peitub tõenäoliselt selles, et võrreldes aastatetaguse olukorraga on impordi raskem alustada, kuna Eesti turg on importkaupa täis ja sellel turul kohalolekust huvitatud ettevõtted on ühel või teisel viisil juba esindatud. Samal ajal on Eestis olevatest partneritest huvitatud lähiriikide ettevõtted on need endale juba leidnud ja

uutel ettevõtetel on raskem huvi äratada (mõeldud on nt allhanketööde teostajaid) ning koos tootmiskulude tõusuga on oluliselt langenud Eesti tootjate kulueelised, mis raskendab välisurgudele minekut.

Tabel 2

**Ettevõtete väliskaubanduslik tegevus, %**

	<b>1. periood - 1986-1993</b>	<b>2. periood - 1994-2001</b>
Ekspordiv ettevõtte	22	12
Importiv ettevõtte	19	13
Ettevõtte nii ekspordib kui impordib	9	4
Ettevõtte tegutseb vaid siseturul	50	71

**Lõpetuseks**

Nagu nägime on Eesti uusettevõtluse 15 aastase ajaloo jooksul ettevõtte rajamine muutunud raskemaks, suurenenud on ettevalmistus- ja stardiperioodi kestvus ning eelteadmiste vajadus, rohkem on vaja stardikapitali ning väheseks jääb vaid heast tahtmisest ja pealehakkamisest - üha enam tõuseb esile vajadus hea äriidee ja selle baasil väljatöötatud äriplaani järele. Ettevõtluse kuldajad on mõnes mõttes möödas - see, et Eesti ettevõtjad on seni olnud aktiivsed ja suhteliselt edukad ei garanteeri veel samasuguste tulemuste jätkumist edaspidi. Vastavalt suureneb riikliku ja kohaliku omavalitsuse ettevõtluspoliitika roll ja kindlasti peavad oma panuse tulevaste ettevõtjate edu tagamise andma nende koolitajad.

**Kasutatud kirjandus**

1. **Aho, S., Piliste, T & Teder, J.** (1998). Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. University of Tampere. Work Research Centre. Working Papers 54/1998.
2. **Peng, M. W.** (2001). How entrepreneurs create wealth in transition economies. Academy of Management Executive, Feb 2001, Vol. 15, Issue 1, pp 95-111.
3. **Eesti Statistikaamet** (2001). Eesti Statistika, kuukiri, Nr 12.
4. **Ucbasaran, D, Westhead, P, Wright, M.** (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. Entrepreneurship; Theory and Practice, Summer 2001, Vol. 25 Issue 4, pp 57-81.
5. **Webster, F. A.** (1977). Entrepreneurs and ventures: an attempt at classification and clarification. Academy of Management Review, Vol. 2, No. 1, 54-61.
6. **Wickham, P. A.** (1998). Strategic Entrepreneurship. London: Pitman Publishing.



## Summary

### CLASSIFICATION OF ESTONIAN ENTREPRENEURS

Aleksandra Teder, Juhan Teder  
Tallinn Technical University

In Estonia entrepreneurship became legal when economic reforms started in the Soviet Union in 1986. Who became entrepreneurs in Estonia? Why did they start their own business? What difficulties did they face and what can we learn from their experience? Answers to these questions were sought in processing the replies to interviews conducted by students among 300 entrepreneurs in 1994–1996. Also a classification of entrepreneurs was developed, and the proportion and characteristic features of each type were found.

A repeat study was arranged in 2000–2001 on the basis of 216 interviews. Its aim was to find out what changes had occurred in the composition and behaviour of entrepreneurs since the previous study. Today, mainly because of tougher competition, more starting capital and experience is needed to start a business. The proportion of the so-called enterprising person-type of entrepreneurs has fallen. This type can be characterised as consisting of persons who first made up their mind to start business and then began to look for a suitable profile and business idea. The share of the entrepreneurs whose impetus to start a business was finding a promising business idea as well as of those who started business because of a desperate situation has increased. As privatisation has reached its final stage, the proportion of entrepreneurs starting from the privatisation of an existing business has fallen. However, a new group of entrepreneurs not found during the previous study has come into being – second-generation entrepreneurs in a family business.

As competition becomes tougher also other changes in the behaviour of entrepreneurs and performance can be observed. The proportion of persons who start in a field in which they have no prior experience has fallen. The average time from finding a business idea to its realisation has lengthened. Increasingly more attention is paid to compiling a business plan; nevertheless, more time is required for enterprises to achieve a positive cash-flow. Surprisingly, the proportion of enterprises oriented only towards the domestic market has increased among the new enterprises. In a certain sense the golden age of entrepreneurship is over in Estonia; moreover, the fact that Estonian entrepreneurs have been active and rather successful is no guarantee of sustainable growth. The altered situation is a challenge to the national government, local self-governments as well as the educational system.

## TEENINDUSKULTUUR KUI TURUNDUSSÕNUM

Heli Tooman  
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž

### Teenindusühiskond ja uued väljakutsed ettevõtte majandusele

Tõsiasi on see, et lääneriikides räägitakse teenindusühiskonna arengust, tertsiaarsektori juhtivast rollist majanduses, seeläbi tekkinud muutustest töö iseloomus ja konkurentsivõitluses, juba mitukümmend aastat. Eesti majanduses, kus teenindussektori kasv on olnud ülikiire, on need küsimused alles aktuaalseks muutumas. 2001. aastal töötas teenindussektoris juba 60,1% kõigist tööga hõivatud inimestest (Eesti ... 2002). Ettevõtjad, kes kümme aastat tagasi ettenägelikult teenuste turule suundusid, sattusid enamasti küllaltki pingevabasse konkurentsituatsiooni. Teenuseid oli veel vähe ja suhteliselt vähenõudlikud olid ka sotsialismiajal "karastatud" kliendid. Praeguseks on olukord kardinaalselt muutunud. Teenusteturul on konkurents vägagi pingeline ja klientidel on tohutult valikuvõimalusi. Kliendid on teadlikud, nõudlikud ja ei lepi ammugi enam vaid atraktiivse füüsilise keskkonnaga või mitmekesise kaubavalikuga. **Klient läheb üha sagedamini sinna, kus teda ootavad garanteeritud teeninduskultuur ning - kvaliteet.**

Teeninduse ja teeninduskultuuri kasvavat tähtsust ettevõtte majanduse seisukohast näitab ilmekalt ka fakt, et ainuüksi 2002.s. novembrikuus toimus Eestis kaks osavõturohket teeninduskonverentsi: II Teeninduskonverents "Kui "väga hea" pole piisav!" ning Teenindussektori aastakonverents "Lisakasum". Konverentsi ettekanded olid muljetavaldavad, kaalukamaks lektoriks teenusturunduse maailmanimi Christian Grönroos, kes on ka üks esimesi teeninduskultuuri mõiste defineerijaid.

Traditsiooniliselt peetakse kultuuri kujunemist pikaajaliseks protsessiks ning väljakujunenud kultuuri suhteliselt püsivaks. Kultuur eksisteerib igas sotsiaalses süsteemis ja igas organisatsioonis, küsimus on aga selles – milline see kultuur on?

Käesoleva artikli eesmärgiks on juhtida tähelepanu teeninduskultuuri loomise tähtsusele mikro- ehk ettevõtte tasandil, samas aga rõhutada ka teeninduskultuuri olulisust makrotasandil. Vaadeldakse, missugust rolli kannab tänapäeva teenindusühiskonna organisatsioonikultuurikultuuri kontekstis mõiste "**teeninduskultuur**", mille uurimisele ja kirjeldamisele hakati tähelepanu pöörata alles suhteliselt hiljuti. Teeninduskultuur viitab spetsiifilisele kultuurile ettevõttes, sellisele kultuurile, kus kõikidele töötajatele ja kõikides tegevustes on esmaseks prioriteediks klient, tema vajadused, soovid ja ootused. Ühelt poolt "sunnib" sellist mõtteviisi omandama kasvav konkurents, teiselt poolt ei saa aga vähemtähtsaks pidada teeninduskultuuri laiemat tähendust kõikide inimeste elukvaliteedi ühe mõjutegurina.

### Kultuur, organisatsioonikultuur ja teeninduskultuur

**Kultuuri** mõistet interpreteeritakse mitmeti, rõhutades enamasti selle rajanemist inimese loovusele. Kultuuri loojaks (subjektiks) on inimene, objektiks aga loodus

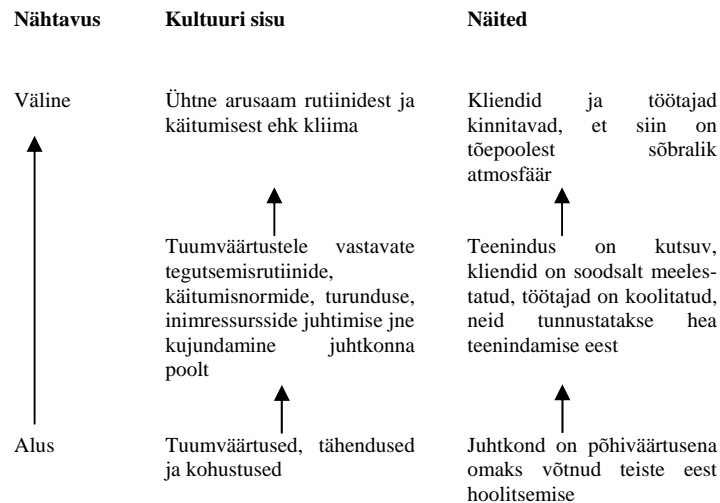
või ühiskond (Laanemäe, 2000). Iga loodud kultuur oma olemuselt suhteliselt stabiilne, väljendudes keeles, institutsioonides, harjumustes ja sotsiaalsetes suhetes ning selle muutmiseks on vaja teha suuri jõupingutusi. Siiski saab organisatsioonides kultuuri suhteliselt kiiresti muuta, kuid seda vaid õigete tingimuste korral (Normann, 2000). Kultuuri muutmine tähendab aga seda, et inimesed peavad muutuma (Grönroos, 1990).

**Organisatsioonikultuuri** sügavamate uuringutega alustati 1970ndatel aastatel ja teema on jätkuvalt ülipopulaarne. Nii nagu kultuurile on antud palju erinevaid määratlusi, on mitmeti defineeritud ka organisatsioonikultuuri. H. Roots (2002) on välja toonud neist kümnekond, kirjandusest võib leida veel teisigi, sh küllaltki mitteformaalseid definitsioone (Zeithaml, Bitner, 2000; Normann, 2000; jt). Kultuur on organisatsiooni jaoks väga tähtis, hoides seda koos, aidates vastu seista määramatusele ja kaosele, võimaldades tõlgendada olukorda, kuhu ollakse sattunud, olles selle kandjate jaoks ainus õige viis maailma mõista, tajuda ja tunda (Siimon, Vadi 1999).

Mis siis on **teeninduskultuur**? Kas eksisteerib mingi vahe organisatsioonikultuuri ja teeninduskultuuri vahel? Üheks esimeseks teeninduskultuuri uurijaks oli R. Normann, kelle dissertatsioon (1975) sai aluseks mitmetele järgnevatele uuringutele (Edvardsson & Enquist, 2001). 1984. aastal avaldati R. Normanni "Service Management", kus teeninduse korraldamise süsteemi keskmeks on seatud kultuuri ja filosoofia kontseptsioon, milles väärtustes ja eetikas nähakse ettevõtte peamisi edutegureid. Normann (2000) väidab, et kultuur ja domineerivad ideed ei suuna mitte ainult ettevõtte igapäevast tegutsemist, vaid need on olulised pikaajalise äristrateegia väljatöötamisel. Üheks kõige enam kultuuri iseloomustavaks jooneks on ettevõtte arendamise juhtprintsipiibid ehk "*normatiivne filosoofia*". Selleks, et teeninduse juhtimine toimuks terviklikumalt, tuleb näha filosoofia kesket rolli teeninduse juhtimise ja turunduse süsteemis.

B. Schneider ja D.E. Bowen (1995) on juba oma varasemates teeninduse juhtimise alastes töodes märkinud, et teenindusorganisatsioonide tegevuse efektiivsuses mängivad peamist rolli organisatsiooni kliima ja kultuur. *Kliima* baseerub organisatsiooni praktikale ja protseduuridele, *kultuur* aga väljendab rohkem seda, millisel määral organisatsiooni liikmed jagavad ühiseid norme ja väärtusi (vt. Joonis 1). Nad pakuvad välja teeninduskultuuri kujundava raamistiku, väites, et **teeninduskultuuri võtmeks on terviklik ehk "õmblusteta teenindussüsteem"**. Selle peamisteks ühenduslülideks on *koordineerimistasand* (üldised funktsioonid, teeninduse logistika, juhtkonnapoolne põhiväärtuste omaksvõtmine, teenindusrutiinid ja käitumisnormid, teeninduse koordineerimine, töötajate kaasamine), *piiritlev tasand* (töötajate värbamine, koolitamine, tunnustamine, teenindusahel, tegevuste ja inimressursside juhtimine, turundus) ja *kliendi tasand* (kliientide ootused, vajadused, võimed, fokuseeritus turusegmenidile, mõõtmise süsteemid ja tagasiside). Rõhutatakse, et kogu meeskonda tuleb hoolikalt valida, püstitades küsimused, missugused kompetentsused on vajalikud töötajate värbamisel ja mida tuleb õppida kohapeal? Üha olulisemaks muutub see, et tööle kandideerijatel oleks omandatud olulisim kompetentsus töötamiseks teeninduses – *teeninduslik*

mõttekultuur ja orienteeritus teenindusele. Kõike muud saab täiendada või juurde õppida töökohal.



Joonis 1. Teeninduskultuuri sisu

Allikas: Schneider, Bower (1995)

Teeninduskultuuri mõiste viitab spetsiifilisele kultuurile organisatsioonikultuuri sees. Spetsiifiline kultuur tähendab seda, et organisatsioon edendab üht domineerivat filosoofiat, millest lähtuvad kõik töötajad. Töötajate seisukohast annab see vastused kolmele olulisele küsimusele (Zerbe, *et al*, 1998:): 1) Mida ootab organisatsioon oma töötajatelt? 2) Millist käitumist tunnustatakse? 3) Millised on süsteemisese sotsiaalse suhtlemise käsud ja keelud?

Üheks esimeseks, kes defineeris teeninduskultuuri mõistet, oli C. Grönroos. Ta märgib (1990, 2000), et see, mida vajame, on organisatsioonikultuur, mis peab olema märgistatud teeninduskultuuriga. Sellist kultuuri võib kirjeldada, kui **“kultuuri, milles tunnustatakse head teenindust ja kus nii sisemiste kui ka välimiste klientide maksimaalselt head teenindamist peetakse loomulikuks eluviisiks ja igäühe üheks kõige tähtsamaks väärtuseks”** (1990. a. väljaandes *normiks*).

Grönroos rõhutab, et teenindusettevõtte saab muutuda teenindusele orienteerituks vaid teeninduskultuuri loomise teel, kuid see ei ole kerge ülesanne. Teeninduskultuur tähendab seda, et kõik töötajad on orienteeritud teenindusele. Teenindusele orienteeritust on Hogani poolt (1984) defineeritud kui “suhtumise ja käitumise kogumit, mis mõjutab vastastikkuse suhtlemise kvaliteeti .... iga organisatsiooni töötajate ja tema klientide vahel”. Orientatsioon teenindusele kõrgendab **kvaliteedi funktsionaalse dimensiooni kvaliteeti** ja tõenäoliselt toetab

see ka head **tehnilist kvaliteeti** (Grönroos, 2000). Teenindusele orienteeritud töötajad soovivad klientide heaks teha rohkem, nad on viisakamad, paindlikumad, püüavad leida sobivaid lahendusi klientide soovidele ja probleemidele, juhul, kui midagi on läinud valesti või juhtus midagi ettenägematut. Igale ettevõtjale peaks olema selge, millist väärtust toodavad ettevõttele sellise orientatsiooniga töötajad.

### **Teeninduskultuuri tuleb õppida mõistma ja looma**

Teeninduskultuuri tuleb õppida mõistma ja looma. Sisemised tegevused ei anna soovitud tulemusi, kui need ei sobi ettevõttes eksisteeriva kultuuriga. Näiteks ei avalda teenindusele orienteeritud koolitus märkimisväärset mõju töötajate mõtlemisele ja käitumisele kui juhtimise ainukesteks nähtavateks prioriteetideks jäävad vaid müük ja tulutoovad tegevused. Tulemuste saavutamiseks on vaja strateegiliselt orienteeruda palju laiahaardelisematele protsessidele.

Normann iseloomustab oma töödes **“uue kultuuriga” ettevõtet**, millest tuleb eriti ilmekalt välja mitte lihtsalt organisatsioonikultuuri olemasolu vajalikkus, vaid teeninduskultuuri ja teenindusliku mõttekultuuri iseloomustavad faktorid. **Organisatsioonikultuur võib eksisteerida ka teistsuguste prioriteetide korral, kuid siis ei saa me rääkida teeninduskultuurist.** Ta peab “uue kultuuri” saavutamiseks olulisteks järgmisi filosoofilisi elemente (2000):

- **Orientatsioon kvaliteedile ja oivalisusele.** Eksisteerib tugev orientatsioon tulemustele, samas on kõikides tegevustes ja logistilistes süsteemides siiras orientatsioon klientidele, nõudlikkus klientidega suhtlemisel on absoluutne. Väga suurt tähelepanu pööratakse parimate töötajate värbamisele ja seda ei tehta vahendajate kaudu, sageli tegeleb tippjuht isiklikult uute kandidaatide intervjuerimisega, jälgides hoolikalt, kas kandidaadi käitumine ja mõttekultuur sobivad ettevõtte filosoofiliste väärtustega.
- **Orientatsioon klientidele.** “Uue kultuuriga” ettevõtted on mõistnud seda, et teenindus ei tähenda millegi ühekordset mahamüümist. Iga aspekt suhtlemisel kliendiga on osa pikaajalisest turundusprotsessist ja korduvmüük on odavaim viis äriedu saavutamiseks. Kliendisuhete arendamiseks tuleb investeerida, sest rahulolematut klienti asendada on veelgi kulukam. Oluline on kliendisuhete käsitlemise viis, lähtekohaks on klientide erinevad vajadused ja keskendumine kvaliteedile igas teenindussituatsioonis. Ka virtuaalsel suhtlemisel koheldakse igat klienti kui isiksust.
- **Investeerimine inimestesse ja rõhk kõrgele sotsiaalsele tehnoloogiale.** Kõrgtehnoloogia on oluline, kuid kõige olulisemad on inimesed. Normann kirjeldab “sotsiaalse innovatsiooni” ideed. Teenindusettevõtte edu on alati seotud tema võimega identifitseerida, mobiliseerida ja fokuseerida inimenergia, kusjuures *oluline on terviklikkuse printsiip*. Organisatsioonid võivad küll olla rakendatud edumeelsed inimressursside juhtimise tehnoloogiad, kuid kui puudub usaldus inimeste vastu, jääb selliste ettevõtete kultuur manipuleerivaks. Ta toob näitena avaliku sektori organisatsioone, kus seetõttu on sageli raske rääkida ka teeninduskultuuri

olemasolust. Kõrgtehnoloogia ja sotsiaalne tehnoloogia on omavahel väga tihedalt seotud. *Elektroonilise teeninduse* viisid ja võimalused kasvavad tohutu kiirusega, kuid samamoodi kasvab vajadus teadmiste järele, mis võimaldavad ka siin lähtuda teenindusliku mõttekultuuri printsiipidest.

- **“Väike on kaunis ka suurel skaalal”.** Orientatsioon klientidele ja inimesele võimaldab teenindusettevõtetel olla üheaegselt nii detsentraliseeritud kui ka tsentraliseeritud ning seetõttu saab “väike olla kaunis ka suurel skaalal”. See tähendab, et ka suures teenindusettevõttes (näiteks suurhotellis) või mitmete erinevates asukohtades asuvate filiaalidega ettevõtetes saab ja tuleb pakkuda personaliseeritud, igale üksikule kliendile sobivat teenindust.
- **Tugev fokuseeritus, kuid avarad perspektiivid.** Ettevõttes, kus on kontsentreeritud klientidele väärtuse pakkumiseks ja kus lähtutakse klientide erinevustest, fokuseeritakse koos sellega ka oma turusegmendid. Fokuseerimine on siiski aktiivsete valikute tulemus, mitte lühinägelikkus. Ühiskonnas toimuvate trendide jälgimine on oluline, kuid samas ei tohiks seetõttu astuda samme, mida ei suudeta teha oivaliselt.

Hea näitena saab siinkohal tuua Baltica Grupp AS radikaalset organisatsioonikultuuri muutuse protsessi. Baltica, kes pea 80 aastat on turul olnud tootjana ning kelle turundustegevus oli orienteeritud samuti toodetele, on täna muutumas **uue kultuuriga teenindusettevõtteks**, kus tõsiselt tegutsetakse tervikliku teeninduskultuuri loomise nimel. Tegelikult tähendab see kogu senise ettevõttes eksisteerinud filosoofia pea peale pööramist, tohutut organiseerimistööd, uut turunduskontseptsiooni ja jõupingutusi selleks, et kõik ettevõtte töötajad sooviksid oma mõttekultuuri muuta ja jagada uusi väärtusi (Baltica Grupp AS turundusdirektori M. Liivamägi ettekande tõlgendus konverentsil “Kui “väga hea” pole piisav”). Ei ole vast raske jõuda põhjusteni, miks selline pöördeline muudatus ette võeti. Teeninduse kaudu saab luua uusi lisaväärtusi klientidele ja toota seeläbi lisakasumit ettevõttele-

Teeninduskultuuri küsimused on olulisel kohal L. L. Berry ja A. Parasuramani töödes. Nad näitavad, et teenindusettevõtte edu võtmeks on klientidele orienteeritud ettevõttekultuur, suurepäraselt disainitud teeninduse süsteem ja efektiivne tehnoloogia, tuues teeninduskultuuri käsitlevate küsimuste hulka ka nn **“tee kõik õigesti esimese korraga”** kultuuri mõiste (1991). See tähendab seda, et kultuurse teenindusettevõtte infrastruktuur peab töötajatel võimaldama viga teha teenindamist. Vead võivad teeninduses omandada kriitilise tähenduse. Parimad ettevõtted pingutavad väga kõvasti selleks, et vältida vigu ning see on samuti teeninduskultuuri küsimus. Teeninduskultuuriga organisatsioonis on põhjalikult läbi mõeldud vigade vältimine teenindusprotsessis, samuti aga ka see, kuidas peavad töötajad käituma ja tegutsema juhul kui veaolukord ikkagi tekib, mis paraku teeninduses on paratamatu (Tooman & Mae, 1999). **Käitumist veaolukorras tuleb kõikidel õppida.**

Zerbe *et al* (1998) näitavad, et teeninduskultuur mõjutab otseselt töötajate teeninduslikku käitumist, rõhutades samal ajal seda, et teeninduskultuur on ka kõige olulisemaks teguriks teenindusliku käitumise kujundamisel. Töötajate käitumisest

sõltub nende tegutsemine teenindussituatsioonides. Kuna aga teenindusettevõttes **täidavad kõik töötajad “turundaja” rolli**, siis on nende käitumine väga oluline ka turunduse seisukohast lähtuvalt. Kotler (2002) juhib tähelepanu sellele, kui oluline on ühendada toode, müük ja teenindus üheks tervikuks.

Võin siia lisada oma hiljutise näite. Uue auto ostuideo oli alles ähmane ning seetõttu käisin läbi hulk autokauplusi. Välistasin kiiresti need kohad (ja seega ka automargid), kus töötajate käitumine ei vastanud minu ettekujutusele teeninduskultuurist ja ostsingi auto firmast, mille teeninduskultuur mulle sobis. Oluliseks oli ka asjaolu, et teeninduskultuuri olemasolu tekitas selle firma vastu usalduse ja kindlustunde, et mind ei jäeta üksi või hooleta, ükskõik, mis juhtuda võib. Olen sellele tundele kinnitust saanud juba mitmel korral. Selle näite puhul oli teeninduskultuur kõige olulisemaks turundussõnumiks kliendile ja klient muutus seeläbi ka ise selle ettevõtte turundajaks.

### **Väärtused väärtuste loojana**

Teeninduskultuuri mõistmisel on üheks olulisemaks küsimuseks väärtuse mõiste tõlgendamine. Mis on väärtus? Fokuseerides *majanduslikud väärtused*, räägitakse peamiselt tarbimisväärtustest. Kui asetada rõhk *eetilistele väärtustele*, siis on tegemist subjektiivsete teguritega nagu õiglus, ilu, hea või halb jne. Väärtuste skaalad ja süsteemid võivad erinevates kultuurides (organisatsioonides) olla väga erinevad (Ramirez, 1999). Teeninduskultuuri kontekstis muutuvad eriti oluliseks eetilised väärtused, mis omakorda loovad väärtusi ka majanduslikus mõistes. **Teeninduskultuuri aluseks on eelkõige need eetilised väärtused**, mida organisatsiooni liikmed omavahel jagavad ja mis juhivad neid igapäeväülesannete täitmisel. Organisatsiooni, kus eksisteerivad ühised jagatud väärtused, iseloomustavad vähemalt kolm tunnust (Grönroos, 2000):

Ühised jagatud väärtused on selgeks juhiseks igapäevaste tööülesannete täitmisel

Juhid kulutavad palju aega nende väärtuste arendamiseks ja võimendamiseks

Ühised jagatud väärtused on töötajate hulgas tugevalt kinnistunud

Eksisteeriv organisatsioonikultuur võib klientidele (nii sisemistele kui välimistele klientidele) orienteerituse asemel rõhutada hoopis bürookraatlikku rutiini, müüki või tootekeskust. Siin ei saa rääkida teeninduskultuuri olemasolust ega organisatsioonisisest eksisteerivatest ühistest kõrgetest eetilistest väärtustest, mille puhul klient ennast hästi ja väärtustanuna tunneks. Gummesson (1999) kasutab oma töödes mõistet “väärtustest juhitud firma”, kus väärtused loovad tähenduse. Mitmete uurijate poolt kasutatakse väärtustest rääkimisel ka mõisteid “jagatud tähendus” ja “kollektiivne identiteet”. Ei piisa vaid ühistest jagatud väärtustest, nende tähendust tuleb ühtemoodi mõista ja ühiselt teadvustada (Edvardsson & Enquist, 2001).

Berry ja Parasuraman (1991) juhib tähelepanu sellele, et teeninduse mentaliteedi ja olemuse panevad paika teeninduse juhtimine ning juhtide väärtushinnangud. Kvaliteetne teenindus kujuneb inspireeriva juhtimise, kliendikeskse teeninduskultuuri, oivalise teenindussüsteemi disaini, informatsiooni ja tehnoloogia

efektiivse kasutamise ning teiste tegurite koosmõju tulemusel. Kõigil tugevatel teenindusorganisatsioonidel on olemas selge ja konkurentsivõimeline teenindusstrateegia. Neile on selge nende "olemasolu põhjus", mis ergutab organisatsiooni ja defineerib sõna "teenindus". Selline teenindusstrateegia on juhiseks ja teenäitajaks ning sellest lähtutakse organisatsiooni poliitikas ja protseduurides. *Teeninduse strateegia* on ühtlasi nii missioon, eesmärk, suunanäitaja kui ka kutse, mis seob inimesi ühistel põhjustel. Püstitades küsimuse: "Mis on strateegia?", selgitab Porter (1996), et strateegia ei tähenda tegevuse efektiivsuse parandamist, strateegia olemuseks on rohkem see, mida ei tohiks teha.

Eeltoodud küsimused on siinkohal äärmiselt olulised seetõttu, et **tegelikult käivitab teenindusstrateegia teeninduskultuur**. Selleks on vaja mitte ainult mõista ja luua ühiseid jagatud väärtusi, vaid ka luua jagatud tähendusi. Alles siis, kui teeninduskultuur on loodud, saab edasi minna strateegiliste otsuste ja tegevuste juurde.

Väga oluline on organisatsiooni füüsiline keskkond ja kaasaegsus, kuid ilma teeninduskultuurita kaotab see osa oma potentsiaalsest väärtusest. Füüsilisse keskkonda tehtud investeeringud õigustavad end tõenäoliselt vaid siis, kui neile lisatakse väärtust teeninduskultuuri näol. Materiaalsesse investeerimise kõrval ei tohi unustada piisavaid investeeringuid teeninduskultuuri loomiseks ja personali ettevalmistamiseks selle kandjatena. See kehtib üha rohkem ka tootmisettevõtete kohta, kus teeninduslikud tegevused on kasvava konkurentsi, samuti aga ka keerukamate toodete ja rea teiste põhjuste tõttu muutumas järjest hädavajalikumaks.

**Teeninduskultuur on üks olulisemaid sõnumeid turul.** Tuginedes hetkel veel kestva teeninduskultuuri alase uuringu esialgsetele tulemustele, võib käesoleva artikli autor öelda, et vaatamata teatud valdkondades ja organisatsioonides saavutatud edule, ei saa tõenäoliselt rahul olla Eestis eksisteeriva teeninduskultuuriga (või selle puudumisega?). Rohkem kui 500 organisatsiooni hõlmanud teenindusituatsioonide uuringus olid vaatlejate kogemused vaid 38 korral kõigi külastuste puhul positiivsed. **Eesti teenindusorganisatsioone iseloomustab teenindustaseme suur kõikumine**, mis on omane nähtus teeninduskultuuri puudumisel ja edastab negatiivset turundussõnumit – *klient ei või kunagi kindel olla*. Mida saaks ja tuleks ette võtta selleks, et olukord paraneks?

#### **Teeninduskultuuri laiem tähendus**

Ettevõtte ei eksisteeri lahus ühiskonnast/kogukonnast ning eetilisel tegutsev ettevõtte näeb oma tegevust laiemalt kui vaid ettevõtte tasandil. Võib öelda, et majanduslikult ja poliitiliselt ei ole maailm kunagi olnud nii vaba ja samal ajal ka nii ebaõiglane ja haavatav nagu praegu. Vabadus on seotud võistluse põhimõttega, ebaõiglus ja haavatavus aga selle ületähtsustamisega vastastikuse seotuse ja koostöö vajaduse arvel. See ei kehti mitte ainult globaalsel tasandil, vaid ka Eestis. Viimasel kümnendil Eestis langetatud poliitilised otsused on inimressursi hoidmise ja väärtustamise vajadust arvestanud äärmiselt tagasihoidlikult. (EIA 2002)



Teeninduskultuurist kui ühest reaalsest võimalusest inimeste heaolu suurendamiseks, räägitakse põhjendamatult vähe nii riigi, omavalitsuste kui ettevõtete tasandil. Hariduses on teadvustatud ja tähtsustatud küll näiteks infotehnoloogiliste kompetentsuste tähtsus, kuid samas on peaaegu tähelepanuta jäänud fakt, et enamus koolide lõpetajatest asuvad tulevikus tööle, kus on olulised teeninduslikud kompetentsused.

**Teeninduskultuuri juured peituvad sügaval.** Kuigi uurijate poolt on korduvalt rõhutatud (Normann, Grönroos, Schneider, Bowen jt) näiteks õigete töötajate värbamise tähtsust, on vähe puudutatud küsimust, millised teeninduskultuuri mõistmist ja sellest lähtuvat tegutsemist toetavad kompetentsused on olulised uute töötajate värbamisel. Siiski mainitakse üha sagedamini teeninduslikku mõttekultuuri ja kliendikeskset hoiakut kui üht olulisemat kompetentsust. Vähe on käsitletud neid küsimusi, mis mõjutavad teeninduskultuuri organisatsiooniväliselt. Tegelikult peituvad teeninduskultuuri juured organisatsioonist tunduvalt sügavamal.

**Teeninduskultuur on üks osa kultuurist,** mille järgi sageli otsustatakse riigi või rahva kultuuritaseme üle tervikuna. Järelikult ei ole teenindamise kultuur mitte ainult ühe või teise ettevõtte eraasi. Teeninduskultuuril on suur tähtsus Eesti kui "toote" turundamisel.

**Teeninduskultuur mõjutab inimeste elukvaliteeti.** Kõik teavad oma kogemuste põhjal seda, kuidas kehv teenindus rikub tuju, põhjustab lootusetust ja stressi ning kuidas hea teenindus võib tõsta tuju ja töövõimet terveks päevaks. Seega tuleb teeninduskultuuri pidada ka üheks inimeste elukvaliteeti mõjutavaks faktoriks. Läänemaailmas on tuntuks muutunud moto: "*Culture for Service and Service for Humanity*".

**Teeninduskultuuri mõjutavad makro- ja mikrotasandi tegurid.** Teeninduskultuuri mõjutavad omakorda nii institutsionaalne kui ka rahvuslik, äri-, professionaalne ja organisatsioonikultuur (D'Arcy *et al* 2000 näitel). Kas ja kuidas on Eesti institutsionaalne keskkond teadvustanud ja tähtsustanud teeninduskultuuri? Kuidas näeb ja nõuab teeninduskultuuri turg kui institutsioon? Organisatsiooniturud? Kas teeninduskultuur on Eestis rahvuslikuks/sotsiaalseks väärtuseks? Millise hinnangu saaks anda Eesti üldisele ärikultuurile ja teeninduskultuurile? Millise hinnangu saate Teie anda oma valdkonna professionaalsele ja teeninduskultuurile? Oma ettevõtte teeninduskultuurile?

Sooviks väga, et artikkel ärgitab tõstatatud küsimustele selliseid vastuseid leidma, mis võimaldaksid kõigepealt mõista ja luua, seejärel aga kinnistada ja kõrgendada teeninduskultuuri. Turundusspetsialistidel tuleb sügavamalt, kui käesolev artikkel seda võimaldas, lahti mõtestada teeninduskultuuri tähtsus ja roll ettevõtete turundustegevustes.

## Kasutatud kirjandus

1. **Berry, L.L. & Parasuraman, A.** (1991) *Marketing Services. Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
2. **D'Arcy, Keogh G. & Roulac, S.** (2000) Business culture and the development of real estate service provision in the United Kingdom and the United States.
3. **Edvardsson, B. & Enquist, B.** (2001) "The IKEA Saga" – A success story about a company driven by service culture and service strategy. <http://marketing.byu.edu/ams/edvardsson-enquist.htm>. 27p.
4. **Grönroos, C.** (2000) *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. Second Edition. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
5. **Grönroos, C.** (1990) *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
6. **Gummesson, E.** (1999) *Total Relationship Marketing Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.
7. **Hogan, J., Hogan, R. & Busch, C.M.** (1984) How to Measure Service Orientation. *Journal of Applied Psychology*, No. 1.
8. **McDonald, M., Christopher, M., Knox, S. Payne, A.** (2001) *Creating Company for Customers. How to build and lead a market-driven organization*. London: Pearson Education Limited.
9. **Kotler, P.** (2002). Kotleri turundus. Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Kirjastus Pegasus OÜ.
10. Laanemäe, A. (2000) **Kultuurilugu. I osa: Tallin: TTÜ kirjastus.**
11. **Normann, R.** (2000) *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*. Third Edition. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
12. **Normann, R.** (1984) *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
13. **Porter, M.** (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. Nov-Dec.
14. **Ramirez, R.** (1999). Value Co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
15. **Roots, H.** (2002) *Organisatsioonikultuuri tüübid*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus, 192lk.
16. **Tooman, H. Mae, A.** (1999) *Inimeselt inimesele. Turismi-, hotelli- ja teenindustala käsiraamat*. Tallinn: AVITA.245lk.
17. **Schneider, B. & Bowen, D.** (1995). *Winning the Service Game*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
18. **Siimon, A. & Vadi, M.** (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
19. **Zerbe, W., Dawn, D. et al** (1998). Promoting employee service behaviour: The role of perceptions of human resource management practices and service culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Jun98, Vol.15 Issue 2, p165-186.
20. **Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J.** (2000). *Services Marketing. Intergating Customer Focus Across the Firm*. Second Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.

## Summary

### SERVICE CULTURE AS A MARKETING MESSAGE

Heli Tooman  
Tartu University Pärnu College

Culture is learned, shared, and transmitted from one generation to the next, and is multidimensional. Culture is important in service marketing because of its effects on the ways customers evaluate and use services. It also influences the way companies and their employees interact with customers.

The concept *corporate culture* is used to describe a set of more or less common norms and values shared by people in an organization. Even though there may be no service culture, there may be a strong corporate culture. The existing culture may emphasize manufacturing ideals or bureaucratic routines. In a service context a strong and well-established culture, which enhances an appreciation for good service and customer orientation, is extremely important. One of the first researches who defined the service culture, was C. Crönroos: “What is needed is a corporate culture that can be labelled a *service culture*. Such a culture can be described as *a culture where an appreciation for good service exists, and where giving good service to internal as well as ultimate, external customers is considered a natural way of life and one of the most important values by everyone*” (1990; 2000).

A *service culture* means that the employees of the organization can be characterized as service oriented. A service orientation that is a characteristic of a service culture improves service quality as perceived by customers. Customer perceived quality is a key determinant of profitability.

Service culture is important in every stage of the management and marketing decision-making process. Introducing and implementing a service strategy requires a service culture. In many organizations, a cultural change is called for. Developing a service-oriented strategy means that top management wants to create a service-oriented organization.

A strong service culture enables people to act in a certain manner and to respond to various actions in a uniform way. Especially in service organizations, clear cultural values are particularly important for guiding employee behaviour.

Service culture is an important marketing message. It influences the market communication, word-of-mouth, image of the organization and the way customers perceive the service quality.

# TÖÖKOHTADE LOOMINE JA KAOTAMINE EESTI ETTEVÕTETES

Urve Venesaar  
Tallinna Tehnikaülikool, Eesti majanduse Instituut

## Sissejuhatus

Käesolevas artiklis analüüsitakse töökohtade voogude iseloomu ettevõtetes seletamaks Eesti tööturu nõudlusepoolseid muutusi. Keskne hüpotees on, et muutuv majanduskeskkond mõjutab mitmeti ettevõtete käitumist, nende sisenemist tööturule, ettevõtlusvormide ja strateegiate valikut, tegevusalade struktuuri kujunemist ja teisi tegevusi. Eestis, nagu ka teistes Kesk- ja Ida-Euroopa maades on töökohtade ümberpaiknemisel olnud oluline seoses reformide läbiviimisega liikumisel plaanimajanduslikelt turumajanduslikele suhetele.

Töökohtade loomine ja kaotamine on pidev protsess ettevõtetes. Üksikettevõtte tasandil võivad töökohtade arvu ja struktuuri muutused väljendada ettevõtete ja nende töötajate reaktsiooni väga paljudele nende käitumist mõjutavatele majandusnähtustele, näiteks uute toodete ja tehnoloogiate kasutuselevõtmist, turgude kasvu või kahanemist, muutusi konkurentsist teiste ettevõtjatega, ettevõtete ümberstruktureerimist, muutusi seadusandluses, tootmise sisendite kättesaadavust ja nende hinnamuutusi jne. Loetletu viitab sellele, et töökohtade loomine ja kaotamine tööturul on üks osa tunduvalt ulatuslikumast majanduse kohanemise protsessist (Davis et al, 1997).

Nii tööjõu pakkumise- kui ka nõudlusepoolsed uuringud on käsitletud tööjõu ümberpaiknemise ja paindlikkuse küsimusi läbi tööjõu liikumise analüüsi (Bellmann et al, 1995; Boeri 1998; Sorm & Terell, 1999; Lehmann, 1993). Eesti kohta tehtud uuringud on näidanud, et töötajate ja töökohtade mobiilsus on oluliselt mõjutanud tööturu kohanemist (Haltiwanger & Vodopivec 1999; Eamets, 2001). Mitmed autorid on Eesti suhteliselt kõrget töökohtade ümberpaiknemise määra hinnanud sama dünaamiliseks kui see on Euroopa Liidu maades ja selle kaudu seletanud kiirete reformide läbiviimist Eestis (Haltiwanger & Vodopivec, 1999; Faggio & Konings, 2001). Siiski on Eestis vähem uuritud tööturu nõudlusepoolseid muutusi. Käesolev artikkel põhineb uurimistööl, milles toodud analüüsiga on autor püüdnud leida uusi võimalusi tööjõu muutuste selgitamiseks Eesti tööturul.

## 1. Kasutatud meetodika ja andmed

Uurimistöös rakendatav analüüsi meetodika lähtub põhimõttest, et tööturu paindlikuks funktsioneerimiseks on vajalik tema võime kiiresti ja efektiivselt kohaneda võimalike muutuste ja uute arengutega. Jäiga tööturu olukorras võivad reformid pidurdada seoses väheaktiivse tööjõu ümberpaiknemise tõttu sektorite, tegevusalade või teiste ettevõtete gruppide vahel. Üheks võimaluseks tööturu paindlikkuse üle otsustamisel on hinnata seda tööturu voogude kaudu, analüüsides töötajate ja töökohtade muutusi ettevõtetes (käitistes) teatud ajaperioodi jooksul (tuntud „flow approach“).

Töökohtade voogude analüüsis võetakse analüüsi aluseks töötajaga täidetud töökohad, mis luuakse või kaotatakse ettevõtetes. Töökohtade loomist (*positiivne*) mingil ajahetkel t defineeritakse kui töötajate arvu suurenemist uutes ja laienevates ettevõtetes aja t-1 ja t vahel. Töökohtade kaotamine (*negatiivne*) mingil ajahetkel t võrdub töötajate arvu vähenemisega nn. kokkutõmbuvates ja likvideeritavates ettevõtetes aja t-1 ja t vahel. Töötajate netomuutus ajal t võrdub töötajate erinevusega aja t ja t-1 vahel. Töötajate netomuutuse komponendid töökohtade loomise ja kaotamise näol näitavad tööhõive dünaamikat.

Töökohtade loomise määr (*loomine*) vaadeldava aasta kvartalis võrdub töötajate arvu suurenemisega ettevõtetes selles kvartalis, mis on jagatud töötajate arvuga eelmise aasta samas kvartalis. Analoogselt, töökohtade kaotamise määr (*kaotamine*) defineerime kui töötajate arvu vähenemist ettevõtetes vaadeldavas kvartalis, mis on jagatud töötajate arvuga eelmise aasta samas kvartalis. Loodud ja likvideeritud töökohtade summa mõõdab töökohtade ümberpaiknemise kogumahtu (*kogumäära*) ja nende vahe töökohtade netokasvu (*netomäära*). Neid näitajaid on käesolevas uuringus käsitletud oluliste indikaatoritena hindamaks tööturu paindlikkust. Eelnevate näitajate alusel võib leida nn. töökohtade ümberpaiknemise *ülemäära*, mida arvutatakse töökohtade ümberpaiknemise kogumäära ja töökohtade netokasvu absoluutväärtuse vahena (Davis et al, 1997). Kuna töökohtade ümberpaiknemise kogumäär on vajalik selleks, et saavutada töökohtade arvu netokasvu, mõõdab see tööturu paindlikkust. Töökohtade ümberpaiknemise ülemäär näitab, kui palju tööturu vood ületavad netohõive saavutamiseks vajalikku liikumist, mistõttu seda võib käsitleda ümberstruktureerimise indeksina. Kui töökohtade loomise ja kaotamise määrad katavad teineteist (ehk saavad võrdseks), on tegemist stabiilse tööturuga.

Töökohtade voogude analüüs võimaldab hinnata:

- töökohtade ümberpaiknemise ulatust (töökohtade loomine, kaotamine, kogumäär, netomäär, ülemäär), kõrged määrad iseloomustavad tööturu dünaamilisust, kohanemisvõimet;
- muutuste trende aastate kaupa tegevusala või muude gruppide kaupa, mis iseloomustab mingi ettevõttegrupi raames töökohtade loomise tingimusi, samas saab hinnata ettevõtluskeskkonna muutuste mõju;
- töökohtade loomise või kaotamise kontsentratsiooni erinevates ettevõtete gruppides (nt tegevusalal, kasvavates või kahanevates ettevõtetes jm);
- tsüklilisust, kus töökohtade kaotamise iseloom võib sageli olla suurema tsüklilisusega kui töökohtade loomine;

Eesti Statistikaameti ettevõtetasandi andmebaasi (nn statistilise profiili) andmed on kogutud ettevõtete majandustegevust kajastavate riiklike statistiliste kvartaluaruannetega (Ettevõtete majandusnäitajad, 1995-1999). Andmebaas esindab Eestis tegutsevaid ettevõtteid tegevusala, omandivormi, ettevõtte suuruse ja regiooni järgi. Majandusnäitajatega (netokäive, töötajate arv, varad, kulud, kasum, jne.) on paremini esindatud ettevõteted suurusega alates 20 töötajast (sealhulgas alates 50 töötajaga ettevõtetest on tegemist kõikse valimiga), mis moodustavad küll arvuliselt väikese osa (0.6% Maksuameti info alusel) Eestis tegutsevatest ettevõtetest, kuid ligi

26% hõivatutest ettevõtlussektoris Siiski selgus analüüsi käigus, et mõnedes analüüsitavates gruppides on liiga vähe ettevõtteid, mille tõttu ei saa kõiki järeldusi laiendada ettevõtlussektorile.

Lähtuvalt kasutatavast andmebaasist saame mõõta täistööajale taandatud keskmise töötajate arvu muutust, kusjuures võrdluse aluseks on võetud aastate kaupa kvartalite keskmine töötajate arv, baasaastaks 1995a. Andmebaas sisaldab tegutsevad ettevõtteid ega kajasta uute loodud ega likvideeritud ettevõtete tööturu voogusid. Töökohtade muutusi hinnatakse töötajate arvu muutmise kaudu 12 kuuliste perioodide jooksul (võib ka kvartalite kaupa. Need arvestused näitavad töötajate liikumist ettevõtete vahel, mitte ettevõtete sees (karjääriredelil); samuti ei kajastu liikumised aastast (või kvartalist) lühemate perioodide kaupa. Kasutatavad näitajad siiski erinevad töökohtade voogude analüüsiks pakutavast metoodikast, kus töötajate arvu muutust mõõdetakse keskmise töötajate arvuga perioodil  $t$  ja  $t-1$ , mis on sobiv ettevõtte töötajate sisenemise ja väljumise käsitlemisel (Davis et al, 1997).

## 2. Töökohtade voogude muutmise üldised trendid

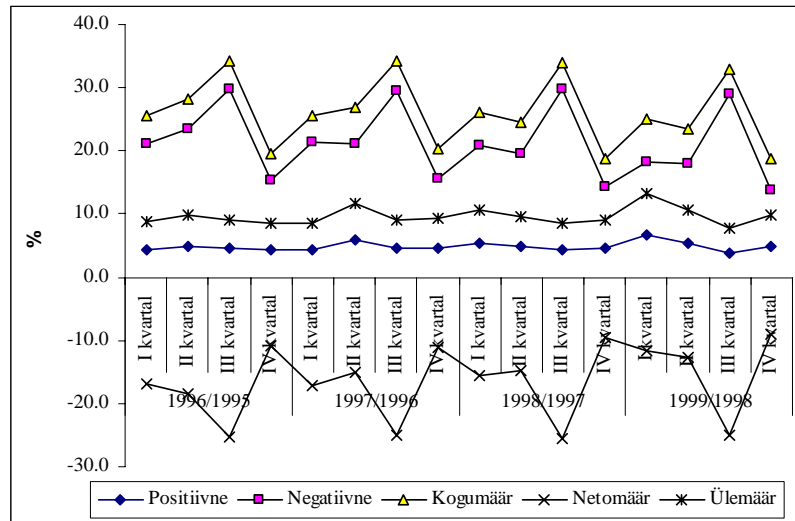
Töökohtade voogude mõõtmist iseloomustavad muutujad näitavad üldiselt ettevõtetes toimuvate ümberkorralduste aktiivsust ja ulatust, väljendades seda töökohtade arvu muutmise kui ka töötajate asendamise kaudu. Hinnates töökohtade loomise ja kaotamise määrasid aastate ja kvartalite kaupa tuleb tõdeda töökohtade kaotamise ülekaalu töökohtade loomisega võrreldes kõikidel vaadeldud perioodidel. Huvitav on märkida, et aasta keskmine töökohtade loomise määr (joonisel positiivne) on olnud suhteliselt stabiilne kogu perioodi jooksul, kuid perioodi lõpus siiski veidi kasvanud (Tabel; Joonis). Töökohtade kaotamise määr (joonisel negatiivne) on olnud mitu korda kõrgem ja kõikumavam, kuid kahanenud vaadeldud aastate jooksul. Seega majanduse restruktureerimise tulemusena on töökohtade loomise ja kaotamise trendid mõjutanud tööhõive vähenemist. Töökohtade voogude kogumäär on lõppkokkuvõttes vähenenud, näidates tööturu kohanemisvõime langust (ehk stabiliseerumist) vaadeldud perioodi lõpus. Töökohtade voogude ülemäär kasv näitab, et vajaliku tööhõive saavutamiseks on perioodi hilisematel aastatel olnud vaja teha rohkem liikumisi kui varem (võrreldes 1995). Võrreldes teistes töödes tehtud arvutuste tulemustega (nt Faggio & Konings, 2001), on käesolevas analüüsis toodud töökohtade loomise määrad Eestis suhteliselt madalamad (kuid trendid on samasuunalised), mis võib olla tingitud kasutatud andmebaaside erinevustest.

**Tabel Töökohtade loomise ja kaotamise määrad ettevõtetes 1995-1999, %**

	Loomine	Kaotamine	Kogumäär	Netomäär	Ülemäär
1996	4.6	22.4	26.9	-17.9	9.1
1997	4.8	21.9	26.8	-17.1	9.6
1998	4.7	21.1	25.8	-16.4	9.4
1999	5.2	19.8	25	-14.6	10.4

Allikas: Autori arvutused ettevõtete andmebaasi alusel vastavalt toodud metoodikale

**Joonis Töökohtade koguvood ettevõtetes 1995-1999**



### 3. Töökohtade voogude muutumine ettevõtete gruppide kaupa.

Töökohtade loomise ja kaotamise voogusid mõjutavate tegurite hindamise eesmärgil grupeeriti ettevõtted omandivormi, sektori, tegevusala, ettevõtte suuruse, regiooni ja mitmete teiste tunnuste alusel. Lähtuvalt nendest tunnustest tulenevast tegevuse spetsiifikast on ühtedel ettevõtete gruppidel kõrgemad kohanemiskulud kui teistel, erinev tehnoloogiline areng ja vajadused ning erinev konkurentsitase turgudel. See mõjutab ka töökohtade voogude erinevusi ettevõtete gruppide kaupa.

Omandivormide kaupa olid töökohtade ümberpaiknemise määrad kõrgemad eraomandis, eriti välisomandis olevatel eraettevõtetel. Viimaste töökohtade voogude netomäär oli 1999. aasta alguses isegi positiivne. Paremad rahastamisvõimalused ja mitmed teised eelised (know-how, jm) on teinud nende ettevõtete kohanemise konkurentsile suhteliselt kergemaks kui see on õnnestunud Eesti eraomandusel baseeruvatel ettevõtetel, kelle suurima takistusena on mitmed uuringud välja toonud finantside puudumise (Smallbone & Venesaar 1997; jt). Kuid 1999. aastal muutus ka välisomandil põhinevates ettevõtetes töökohtade ümberpaiknemise netomäär negatiivseks, mis näitab nende kasvu pidurdumist ehk ettevõtluskeskkonna muutumist ebasoodsamaks. Kohaliku omavalitsuse omandis olevatel ettevõtetel on tööhõive langus olnud hilisem, kuid ka sügavam 1998. aastal.

Majandussektorite kaupa on töötajate ja töökohtade ümberpaiknemise määrad kõrgemad sekundaar- ja tertsiaarsektoris, mis iseloomustab suuremaid

ümberkorraldusi nendes sektorites ja kus on kiiremini kasvanud töökohtade kaotamise määr.

Tegevusalade kaupa on ettevõtete areng ja tööturu kohanemise paindlikkus olnud väga muutuv. Töökohtade loomises võib viimasel vaadeldaval aastal märgata väikest kasvutrendi vaid kaubanduses, veonduses ja avalikus sektoris, teiste tegevusalade ettevõtetes on see jäänud stabiilseks või hoopis kahanenud.

Regionaalselt on töökohtade voogusid vaadeldud kahes lõikes: Tallinnas ja ülejäänud Eestis. Suuremad muutused on toimunud Tallinna eraettevõtetes, kus enamusel aastatel on töökohtade ümberpaiknemise kogumäär olnud kõrgem Tallinna keskmisest näitajast. Samal ajal väiksemad muutused on toimunud riigi- ja kohaliku omavalitsuse omandil põhinevates ettevõtetes. Kui lugeda tööturu stabiilsuse näitajaks olukorda, kus töökohtade loomine ja kaotamine katavad teineteist (ehk saavad võrdseks), siis sellisele olukorrale on olnud kõige lähemal välisomandil baseeruvad ettevõtted Tallinnas, orienteerudes kokkuvõttes kasvu suunas. See on peaaegu ainus ettevõttegrupp, kus kolmel esimesel vaadeldud aastal oli positiivne töökohtade muutuse netomäär, mis näitab, et välisomandiga ettevõtetes toimus neil aastatel aktiivne töökohtade juurdekasv. Kuna töökohtade netokasv neis ettevõtetes on olnud siiski suhteliselt madal, siis võib pigem väita, et nende ettevõtete areng oli Tallinnas sel perioodil suhteliselt stabiilne. Välisomandiga ettevõtete väike osatähtsus ettevõtete üldarvust mõjutab siiski vähe Tallinna keskmist tulemust. Teistes Eesti maakondades on ka välisomandil põhinevates ettevõtetes töökohtade kaotamine olnud suurem kui nende loomine.

Majandussektorite kaupa on töökohtade ümberpaiknemise kogumäär aastatega veidi vähenenud Tallinnas ja suurenenud teistes maakondades. Suuremad muutused Tallinnas on toimunud kinnisvara-, üüri-, ja äriteeninduses, kuid ka ehituses, töötlevas tööstuses ja kaubanduses. Töökohtade netovoogude määr kõigi töödandjate tüüpide kaupa oli Tallinnas negatiivne, kuid maakondades oli see näitaja positiivne äriteeninduses 1996. aastal ja avalikus sektoris kahel vaadeldaval aastal, kus nende tegevusalade ettevõtete areng oli väljaspool Tallinna kiirem.

1999. aastal likvideeriti Tallinnas üle 20 töötajaga ettevõtetes keskmiselt 14% töökohtadest, ehk ligi poolteist töökohta kümnest, samal ajal loodi uusi töökohti juurde ligi 4% ehk alla poole töökohta iga kümne kohta. Selle tulemusena töökohtade arv ettevõtetes vähenes. Negatiivsed töökohtade muutumise määrad tähendavad, et töötajate arv kokkuvõttes ei kasva, vaid toimub töötajate asendamine. Selle tulemusena on aastate jooksul toimunud keskmise ettevõtte suuruse (töötajate arvu järgi) vähenemine ja kogutööhõive vähenemine Tallinnas kui ka Eestis tervikuna. Kuigi üldine töötuse määr oli stabiilne aastatel 1995-1998, hakkas see kiiremini kasvama 1999. aastal, mida näitab ka töökohtade muutumise negatiivse netomäär suurenemine 1999. aastal mitmes ettevõtete grupis (erasektor, keskmise suurusega ettevõtted: 50-249, avalik sektor). Vaatamata kogutööhõive langusele näitab analüüs, et umbes pooled valimi ettevõtetest on erinevatel perioodidel kasvanud müügikäibes ja loonud juurde uusi töökohti.



Tallinnas on tööturg olnud üldiselt paindlikum kui teistes Eesti maakondades varasematel vaadeldud aastatel (1995-1997), kuid see paindlikkus on vähenenud vaadeldud perioodi lõpus. Teistes maakondades on nimetatud näitaja olnud kõrgem just vaadeldud perioodi lõpupoole. Ettevõtete koondumine Tallinnasse toimus eriti intensiivselt siirdeprotsessi algusaastatel, mil Tallinna ettevõtluskeskkond oli soodsam kui mujal Eestis. Tallinna suhteliselt suuremat dünaamilisust ettevõtlussektori arengus näitavad kõrgemad töökohtade ümberpaiknemise ülemäärad. Kuid 1999. aastal on töökohtade ümberpaiknemise ülemäära vähenemine Tallinnas olnud kiirem (peaaegu poole võrra: 14% -> 8%) kui Eestis keskmiselt (11% -> 7%). Selle vähenemise põhjusi on põhjust otsida ettevõtluskeskkonna muutumises.

Töökohtade voogusid mõjutab samuti ettevõtete turgudele orienteeritus. Ümberstruktureerimine on olnud kiirem eksportivates ettevõtetes. Koduturul kauplevate ettevõtete nõuded nende muutuste arvestamisel on väiksemad. Kuigi impordi sissevool on tõstnud oluliselt konkurentsi koduturul, toimusid siin kauplevates ettevõtetes suuremad muutused töökohtades hiljem kui eksportivates ettevõtetes. Sellele aitavad kaasa majanduskeskkonna tegurid (finantside kättesaadavus, konkurents). Vaatamata eksportivate ettevõtete suhteliselt paremale kohanemisvõimele, on nendes toimunud muutuste tulemuseks olnud kokkuvõttes ikka negatiivne töökohtade voogude netomäär.

Ettevõtete suurus mõjutab oluliselt töökohtade tekkimist ja nende kadumist ettevõtetes. Töökohtade loomise määrad olid kõrgeimad mikroettevõtetes, kuid töökohtade kaotamise määrad olid samuti kõrged. See kinnitab, et vähesed uutest loodud mikroettevõtetest suudavad turule püsima jääda. Tööhõive suurendamise ja töötuse vähendamise seisukohast on vajalik luua soodsad tingimused ettevõtete loomiseks, kuid ka nende tegutsemiseks. Seejuures kasvava reaalkäibega (sh erineva suurusega) ettevõtetes olid töökohtade loomise ja kaotamise määrad enam tasakaalus ehk nad olid võimelised looma tööturul rohkem töökohti kui stabiilse või kahaneva käibega ettevõtted.

Seoses majanduskeskkonna muutustega on ettevõtete ümberstruktureerimisel suur tähtsus. Selleks, et ellu jääda, peavad nad tegema põhjalikke muutusi ärikorralduses. Seoses Euroopa Liiduga ühinemisega on ettevõtetel vaja teha suuri muutusi tehnoloogias, toodetes ja töötingimustes, et viia oma ettevõtted vastavusse EL nõuetega. Oma konkurentsivõime tõstmiseks peavad ettevõtted ümber korraldama tootmisliinid, sulgema mitte-efektiivsed käitised, vabastama ebaefektiivsed töötajad ja võtma tööle vajalike kogemustega uued töötajad ning juhid. Kui ressurside ümberpaiknemine kahanevatest kasvavatesse ettevõtetesse, sektoritesse või regioonidesse toimub sujuvalt, siis võib loota, et ümberstruktureerimine ja töökohtade ümberpaiknemise ülemäär on positiivselt korreleeruvad näitajad. Kui ressurside ümberpaiknemine on raske ja tööturg ei ole paindlik, siis võib arvata, et ka ümberstruktureerimine toimub raskelt. Seepärast väljendavad kiire ümberstruktureerimise protsessi käiku paremini kõrged töökohtade ümberpaiknemise määrad (kogumäär ja ülemäär).

## Kokkuvõte

Töökohtade loomise ja kaotamise analüüs Eesti ettevõtetes näitas, et Eesti tööturg on olnud vaadeldud perioodil paindlik muutustele, kuid ettevõtete ümberstruktureerimise aktiivsuses on olnud suuri erinevusi aastate ja mitmesuguste tunnuste alusel jagatud ettevõtete gruppide vahel. Valdavas enamuses on töökohtade ümberpaiknemise voogude järgi otsustades tööturu paindlikkus vähenenud vaadeldava perioodi lõpuks, mis näitab majanduskeskkonna ebasoodsamaks muutumist ettevõtete arengule. See omakorda viitab vajadusele otsida võimalusi ettevõtete toetamiseks nende konkurentsivõime tõstmisel ja Euroopa Liidu nõuete rakendamisel ettevõtetes. Tulenevalt ettevõtete ümberstruktureerimise protsessi heterogeensusest, tuleb nende toetamise meetmete väljatöötamisel ja rakendamisel arvestada erinevate ettevõtete gruppide eripära, mille üheks informatsiooni allikaks võib olla töökohtade voogude analüüs erinevate tunnustega ettevõtete gruppides. Seejuures vastavate andmebaaside laiem ja operatiivsem analüüsimine võiks olla abiks tööturu meetmete paremale planeerimisele.

## Kasutatud kirjandus

- Bellmann L., Estrin S., Lehmann H., Wadsworth J.** 1995. The East German Labour Market in Transition: Gross Flow Estimates from Panel Data. In: *Journal of Comparative Economics*, 20(2), pp. 139-170;
- Boeri T.** 1998. Labour Markets Flows in the Midst of Structural Change. In: Enterprise Restructuring and Unemployment in the Models of Transition. Ed. By Commander S. In: EDI Development Studies, The World bank, Washington D.C.;
- Davis S. & Haltiwanger J.** 1992. Gross Job Creation, Cross Job Destruction and Labour Reallocation. In: *Quarterly Journal of Economics*, vol. 107, No. 3, pp. 819-863;
- Davis S., Haltiwanger J. & Schuh S.** 1997. Job Creation and Job Destruction. The MIT Press, Massachusetts;
- Eamets R.** 2001. Reallocation of Labour During Transition Disequilibrium and Policy Issues. The Case of Estonia. Dissertationes Refum Oeconomicarum Universitatis Tartuensis. Tartu University Press, 252p;
- Faggio G., Konings J.** 1999. Gross Job Flows and Firm Growth in Transition Countries: Evidence Using Firm level data on Five Countries. In: CEPR Discussion Paper, October 1999, No. 2261;
- Haltiwanger J. & Vodopivec** 1999. Gross Worker and Job Flows in a Transition Economy: An Analysis of Estonia. In: Policy Resesrch Working paper, No. 2082, The World bank;

**Lehmann H.** 1993. Labour Market Flows and the Evaluation of Labour market Policies in Poland. In: Working Paper, July 1993, No. 161, CEP;

**Smallbone D., Venesaar U.** 1997. Eesti tootvate väike- ja keskkettevõtete arenguprobleemid. Eesti Majanduse Instituut. Preprint nr. 49;

**Sorm V., & Terrell K.** 1999. A Comparative Look at Labour Mobility in the Czech Republic: Where Have All the Workers Gone?, The Davidson Institute Working Paper Series, 140/1999;

### Summary

#### JOB CREATION AND JOB DESTRUCTION IN ESTONIAN ENTERPRISES

Urve Venesaar  
Estonian Institute of Economics, Tallinn Technical University

In this article the author analyses the flows of workers and jobs in enterprises to explain demand side changes in the labour market. The main hypothesis is that a changing economic environment influences in several ways behaviour of enterprises, their entry to the labour market, choice of enterprise forms and strategies, development of the activity structure and other activities. Creation and destruction of jobs in the labour market is a part of a considerably more extensive process of economic adaptation. The article is based on a research including an attempt to find new possibilities to identify labour force changes in the Estonian labour market.

Analysis of job creation and job destruction in Estonian enterprises indicated that the Estonian labour market has been flexible to changes in the reference period. However, there have been great differences in the restructuring activity of enterprises over years and across groups of enterprises divided on the basis of various characteristics. If to decide after job relocation flows, the flexibility of the labour market has mostly diminished by the end of the period indicating that the economic environment has turned less favourable for the development of entrepreneurship. This in turn refers to the need to find new possibilities to support enterprises to increase their competitiveness and implement European Union requirements in enterprises. Based on the heterogeneity of the restructuring process of enterprises, elaboration and implementation of measures to support them need to consider peculiarities of different groups of enterprises an information source of which could be analysis of job flows in groups of enterprises with different characteristics. And a more extensive and more effective analysis of the respective databases could facilitate better planning of the labour market measures.

# INTERNATIONALIZATION OF ESTONIAN FIRMS

Tiiu Värbu  
University of Tartu

## **Abstract**

The aim of this paper is to look at the market commitment, market knowledge and commitment decision aspects of internationalization of Estonian firms and to compare the results with the statements of Uppsala internationalization model. According to the model the increase of market knowledge should increase commitment of a firm in foreign markets. Following research of Estonian firms did not support that statement. Another aspect of internationalization process: the analyzed relation between present market commitment and future commitment decisions of Estonian firms followed the theory – the larger is the present market commitment the more extended are the future commitment decisions.

## **Introduction**

The resources of Estonian firms often enable to produce and supply more than there is need in the market with 1.4 million inhabitants. To achieve the economies of scale Estonian firms have to be able to sell their products and services internationally. Another reason and necessity for internationalization is the globalization and the openness of Estonian market. Competition is already international in Estonia and the process of globalization makes it even more international.

The aim of this paper is to look at the market commitment, market knowledge and commitment decision aspects of internationalization of Estonian firms. To analyze the aspects I use the stage theory of internationalization developed mainly by Scandinavian researches as it suits best with small and open economies as well as with economies in transition.

The paper is divided to two parts. At first I give an overview of the internationalization theory. Secondly I analyze the aspects of internationalization of firms. The first aspect I study is the relationship between market knowledge and market commitment by examining the invested amount in all affiliates and the year of establishing the most important affiliate. The second aspect that I study is the relation between present commitment and future commitment decisions. I compare the future plans of internationalization – whether to expand existing, to establish new or close existing affiliates with the size of export in sales and the number of existing affiliates. The results of this paper are based on data of 49 manufacturing industry, trade and financial enterprises gathered by the researcher group of The Chair of International Business, the University of Tartu between June and September 2001.

## 1. Theoretical background

This article is based on the stage theory of internationalization, developed mainly by Scandinavian researchers Luostarinen (1970) in Finland, Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) and Johanson and Vahlne (1977) in Sweden. The Finnish and Swedish models are almost identical. In my work I will use the Uppsala model – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.

The authors of Uppsala model see internationalization as the consequence of a process of incremental adjustments to changing conditions of the firm and its environment. The model is dynamic - outcome of one decision or more generally one cycle of events constitutes the input of the next. The main structure is given by the distinction between the state and change aspects of internationalization. The state aspects are the resource commitment to the foreign markets – market commitment – and knowledge about foreign markets and operations. The change aspects are decisions to commit resources and the performance of current business activities (see Figure 1). (Johanson & Vahlne, 1977, p. 26).

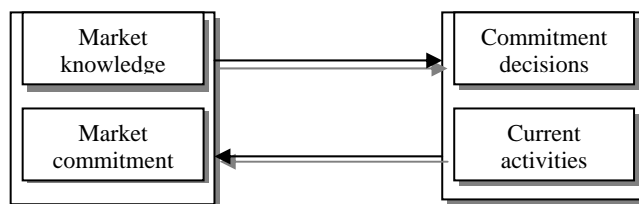


Figure 1. The basic mechanism of internationalization – state and change aspects (Johanson & Vahlne, 1977, p. 26)

### Market Knowledge

“The knowledge relates to present and future demand and supply, to competition and to channels for distribution, to payment conditions and the transferability of money – and those things vary from country to country and from time to time.” (Johanson & Vahlne, 1977, p. 27). The authors use Penrose’s classification of knowledge that divides it: objective knowledge that can be taught and experience or experiential knowledge that can only be learned through personal experience. Johanson & Vahlne found the experiential knowledge to be critical in the internationalization process (Johanson & Vahlne, 1977).

The other distinction of knowledge, the authors use, is the differentiation between general and market specific knowledge, which are both required to perform in a foreign country. General knowledge concerns marketing methods and common characteristics of certain types of costumers. The market-specific knowledge pertains to characteristics of the specific national market – its business climate, cultural patterns, structure of the market system, characteristics of the individual

customer firms and their personnel. "Market-specific knowledge can be gained mainly through experience in the market, whereas knowledge of the operation can often be transferred from one country to another." (Johanson & Vahlne, 1977, p. 28)

#### Market Commitment

Market commitment is composed of two factors – the amount of resources committed and the degree of commitment. Commitment to a market refers to the resources located in that particular market. The resources located in the home country and employed in development and production of products for a separate market also constitute a commitment to the market. The degree of commitment is higher the more the resources are integrated with other parts of the firm and their value is derived from these integrated activities. The degree of commitment is also greater the more specialized the resources are to the specific market. (Johanson & Vahlne, 1977, p. 27-28).

#### Current Business Activities

There is a lag between the current business activities and their consequences. The activities have to be repeated more or less continuously to have an impact. For instance marketing activities, which generally do not reflect on sales unless they are pursued for some time. "In many cases the time lag is considerable, and the marketing investment represents an important and ever increasing commitment to the market." The longer is the lag the higher is the commitment of the firm Current activities are also the prime source of firm and market experience. (Johanson & Vahlne, 1977, p. 28-29).

#### Commitment Decision

Johanson & Vahlne assume that commitment decisions are made in response to perceived problems and/or opportunities on the market that are dependent on or even part of the experience. The problems and the opportunities are mainly discovered by those parts of the organization, which are responsible for operations on the market and primarily by the people who are working there. The individuals or organizations with whom the firm is interacting can also see the opportunities. "The probability that the firm will be offered opportunities from outside is dependent on the scale and type of operations it is performing; that is, on its commitment to the market." (Johanson & Vahlne, 1977, p. 29)

## **2. The internationalization of Estonian firms according to the Uppsala model**

To verify the validity of knowledge development and increasing foreign market commitments model in the process of internationalization of Estonian firms I intend to analyze the relations between:

1. market knowledge and market commitment,
2. present market commitment and future commitment decisions.

According to the theory the larger is the knowledge about foreign markets, the higher is the degree of market commitment and the larger is the present commitment, the more extended are the future commitment decisions.

To analyse the relation between market knowledge and market commitment I will examine the connection between invested amount in all affiliates and the number of years the key-affiliate of a firm has existed. According to the internationalization model the invested amount in affiliates has to be positively correlated to the length of staying in foreign markets as the firm would be able to invest more in foreign affiliates when knowing more about operating abroad. The key-affiliate was chosen by the firm and can be interpreted as the most important affiliate for the firm. The year of establishing the key-affiliate, the average invested amount of a firm in all affiliates in 2000 and the number of firms that has been examined are presented in table 1.

**Table 1: The year of establishing the key-affiliate and the average amount of investment of a firm in all affiliates in 2000**

Key-affiliate establishment year	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Number of firms	10	3	12	8	5	4	3	2	2
<b>Firm average investment in all affiliates in 2000 (in million EEK)</b>	<b>1.6</b>	<b>0.5</b>	<b>3.7</b>	<b>29.0</b>	<b>179.9</b>	<b>1.0</b>	<b>205.9</b>	<b>1.0</b>	<b>21.3</b>

There is no tendency that firms with older key-affiliates have invested more in all affiliates. Thus the relation between market knowledge and market commitment expressed by the age of key-affiliate and amount of investment in all affiliates cannot be proved. Firms with longer stay in foreign market do not necessarily invest more.

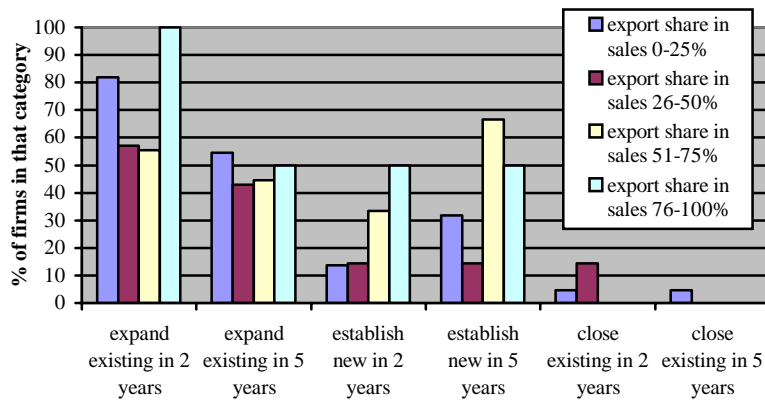
Secondly I will analyze how present commitment is related to the future commitment decisions. I intend to compare the 2-year and the 5-year plans the firms have about its foreign affiliates - whether to expand existing, to establish new or close existing affiliates - with the size of export from sales and the number of existing affiliates. The larger is the present commitment, that can be expressed through bigger share of export in sales and the number of affiliates, the more extended should be the future commitment decisions. To verify that statement I first divide 40 industry and trade enterprises according to the export share in sales to four groups. The financial enterprises were left out from the sample because of the lack of export. The distribution of firms is presented in table 2.

**Table 2: Distribution of the firms according to the export share in sales and the future commitment decisions**

	total	expand existing		establish new		close existing	
		2 years	5 years	2 years	5 years	2 years	5 years
export share in sales 0-25%	22	18	12	3	7	1	1
export share in sales 26-50%	7	4	3	1	1	1	0
export share in sales 51-75%	9	5	4	3	6	0	0
export share in sales 76-100%	2	2	1	1	1	0	0
Total	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

To show the tendency of future commitment decisions of different groups of firms according to the share of export in sales comparably I used the percentage scale. The results are presented in chart 1.

**Chart 1: Commitment decisions according to the share of export in sales**



It has to be said at once that the share of export is not the only indicator of the level or the amount of commitment thus the results reflect only the impact of share of export in sales to future commitment decisions. The firms with share of export in sales 0-25% are very highly motivated to expand their existing affiliates – more than the firms with higher share of export in sales. The explanation is that firms with smaller amount of export share in sales see the capacity of selling more abroad via expanding the existing affiliate. Different results can be seen when looking at the future plans about establishing new affiliates. Firms with higher share of export in sales or so to say with bigger commitment have more experience operating abroad and they are more willing to establish new affiliates. To summarize it up, enterprises with smaller share of export in sales tend to increase involvement in the individual foreign market by expanding existing affiliate. Enterprises with bigger share of export in sales tend to expand the existing affiliates as well as extend their operations to new countries.

The second aspect concerning present commitment and future commitment decisions that I analyze is the relation between the number of affiliates and the expanding or closing decisions. The more affiliates the firm has the higher is the level of commitment and the more extending should the future commitment decisions be. To verify the statement I divide 48 industry, trade and financial enterprises to two categories: firms with one affiliate and firms with two to three affiliates. There was only one firm out of 49 that had more than three affiliates and that firm was left out from the analysis. The distribution of the firms is presented in table 3.

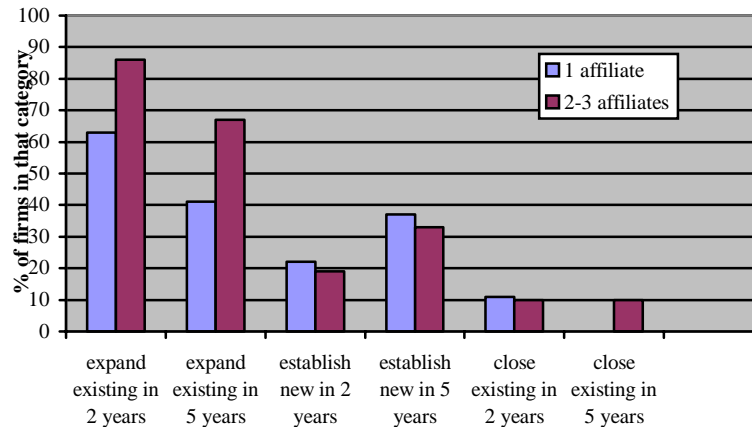


Table 3: Distribution of firms according to the number of affiliates and the future commitment decisions

	total	Expand existing		Establish new		Close existing	
		2 years	5 years	2 years	5 years	2 years	5 years
1 affiliate	27	17	11	6	10	3	0
2-3 affiliates	21	18	14	4	7	2	2
total	48	35	25	10	17	5	2

To show the tendency of future commitment decisions comparably with firms with different number of affiliates I used again the percentage scale. The results are presented in chart 2.

Chart 2: Commitment decisions according to the number of affiliates



As can be seen from the chart 2 the higher is the commitment – the bigger the number of affiliates the more willing is the firm to expand existing affiliates. There is no big difference between firms with bigger number of affiliates and with one affiliate about establishing new affiliates. To summarize it up: firms with more affiliates are much more eager to invest in existing affiliates than firms with one affiliate. More committed firms are interested in establishing new affiliates as much as the less committed firms. Altogether: the more committed firms have more extended future commitment decisions than the less committed firms. Thus the model of knowledge development and increasing foreign market commitments is supported.

## Summary

Internationalization is one of the important topics today. The economy is increasingly internationalizing and globalizing and especially the firms from smaller countries should pay great attention to the possibilities of internationalization. The aim of this paper is to look at some aspects of internationalization and to compare the results with the statements of Uppsala internationalization model.

Analyzing the relationship between market knowledge and market commitment I chose to examine the invested amount in all affiliates and the year of establishing the most important affiliate. According to the Uppsala model longer experience increases market commitment. The research of 49 industry, trade and financial enterprises did not show prove to that statement.

Second aspect that I studied was relation between present commitment and future commitment decisions. I compared the future plans of internationalization with the size of export in sales and the number of existing affiliates. Firms with lowest share of export in sales were very highly motivated to expand their existing affiliates – more than firms with higher share of export in sales. Firms with larger share of export in sales or so to say with larger present commitment according to the share of export in sales tend to establish new affiliates more than firms with smaller commitment. Study of future plans of internationalization and the number of existing affiliates proved the internationalization theory. Firms with two to three affiliates have more extended future commitment decisions than firms with one affiliate.

These aspects of internationalization analyzed in this paper are some pieces of all the different aspects that affect the process of internationalization of a firm. Johanson's and Vahlne's classification of aspects that I used in my research divides those broadly to four categories: market knowledge, commitment decisions, current activities and market commitment. Those categories comprise a lot of aspects. For example the current business activities category or as the authors name it current business activities aspect consists of marketing operations as well as training of workers. Thus to describe the process of internationalization of Estonian firms there has to be made a more thorough analyze about those different aspects.

## References

1. **Aharoni, Y.** (1966) *The Foreign Investment Decision Process*. Boston: Harvard University Press
2. **Hedlund, G. & Kverneland Å.** (1983) *Are Establishments and Growth*

*Strategies for Foreign Markets Changing?: The Case of Swedish Investment in Japan.* Stockholm: Research Papers, Stockholm School of Economics

3. **Johanson, J. & Vahlne, J-E.** (1977) *The Internationalization Process of the Firm.* Journal of International Business Studies, Vol.8, Spring/Summer
4. **Johanson, J. & Wiedesheim-Paul, F.** (1975) *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases.* Journal of Management Studies, Vol.12-3
5. **Luostarinen, R.** (1970) *Foreign Operations of the Firm.* 1<sup>st</sup> edition, Helsinki
6. **Luostarinen, R.** (1994) *Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges.* UNU/WIDER, Helsinki School of Economics
7. **Turnbull, P.** (1985) *Internationalization of the Firm – A Stages Process or Not?* Conference paper on Export Expansion and Market Entry Modes, Halifax: Dalhousie University
8. **Wilkins, M.** (1970) *The Emergence of Multinational Enterprise.* Cambridge: Harvard University Press
9. **Wilkins, M.** (1974) *The Maturing of Multinational Enterprise.* Cambridge: Harvard University Press

### Kokkuvõte

#### EESTI ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMINE

Tiiu Värbu  
Tartu Ülikool

Ettevõtete rahvusvahelistumine on järjest enam globaliseerumas maailmas kuum teema. Ka Eesti ettevõtted peaksid suurt tähelepanu pöörama rahvusvahelistumise võimalustele, sest sageli suudavad nad pakkuda enam kui koduturg vajab. Liiatigi, kui 1,4 miljoni elanikonnaga turul tuleb konkureerida rahvusvaheliste ettevõtete-ga.

Selle artikli eesmärgiks oli vaadelda Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise mõningaid aspekte lähtuvalt Uppsala rahvusvahelistumise mudelist. Uppsala mudeli järgi saab ettevõtte seotus välisurgudega olla seda tugevam, mida rohkem on ettevõttel teadmisi, kogemusi välisurul tegutsemisest. Mida enam rahvusvahelistunud on ettevõtte, seda julgemad ja laiahaardelisemad on tema edasised rahvusvahelistumise plaanid.

Et analüüsida ettevõtte seotust välisurgudega lähtuvalt ettevõtte teadmistest, kogemustest, vaatlesin seost olulisema välisütarettevõtte vanuse ja välisütarettevõtetesse tehtud koguinvesteeringute suuruse vahel. 49 Eesti töötleva tööstuse, teeninduse ja finantsettevõtte uurimisel ei ilmnunud seost investeeringute suuruse ja tähtsaima välisütarettevõtte vanuse vahel. Suurem kogemus vanema ütarettevõtte näol ei tähenda tingimata suuremaid koguinvesteeringuid välisütarettevõtetesse.

Uurimaks rahvusvahelistumise edasiste plaanide suuruse seost ettevõtte välisurgude hetkeseotusega võrdlesin ekspordi mahtu ja ütarettevõtete arvu ettevõtte rahvusvahelistumise tulevikuplaanidega – laiendada olemasolevaid ütarettevõtteid, rajada

uusi tütarettevõtteid või sulgeda olemasolevaid kahe ja viie aasta perspektiivis. Väiksema ekspordi mahuga Eesti ettevõtted olid enam huvitatud olemasolevate tütarettevõtete laiendamisest, suurema ekspordi mahuga ettevõtted jällegi uute tütarettevõtete loomisest. Kahte-kolme välistütarettevõtet omavad firmad olid rahvusvahelistumise tulevikuplaanides laiahaardelisemad kui ühte tütarettevõtet omavad firmad.

Töös analüüsitud rahvusvahelistumise aspektid on väike osa ettevõtte rahvusvahelistumist mõjutavatest teguritest. Et kirjeldada paremini Eesti ettevõtete käitumist välisturgudel, tuleks uurida ja sünteesida rohkemaid rahvusvahelistumise aspekte.