

**EESTI ETTEVÕTLUSE PERSPEKTIIVID
EUROOPA LIIDUS**

**PERSPECTIVES FOR ESTONIAN
ENTREPRENEURSHIP IN THE
EUROPEAN UNION**

**PERSPEKTIVEN DES ESTNISCHEN
UNTERNEHMERTUMS IN DER
EUROPÄISCHEN UNION**

TARTU ÜLIKOOL * 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 TEHNIKAÜLIKOOL * TALLINN TECHNICAL UNIVERSITY
TECHNISCHE UNIVERSITÄT TALLINN
Ärikorralduse instituut * Department of Business Administration * Institut für
Betriebswirtschaft

MATTIMAR
OÜ * GmbH * Ltd

EESTI ETTEVÕTLUSE PERSPEKTIIVID EUROOPA LIIDUS
III teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid
(Pärnu, 28.-29. jaanuar 2005)

**PERSPECTIVES FOR ESTONIAN ENTREPRENEURSHIP IN THE
EUROPEAN UNION**
Reports-papers of the III scientific and educational conference
(Pärnu, 28.- 29. January 2005)

**PERSPEKTIVEN DES ESTNISCHEN UNTERNEHMERTUMS IN DER
EUROPÄISCHEN UNION**
Beiträge den III wissenschaftliche und ausbildende Konferenz
(Pärnu, 28.- 29. Januar 2005)

TALLINN * PÄRNU
2005

Eesti ettevõtluse perspektiivid Euroopa Liidus/
Perspectives for Estonian Entrepreneurship in the European Union/
Perspektiven des estnischen Unternehmertums in der Europäischen Union –
Tallinn; Pärnu: Mattimar, 2005

Käesolevas kogumikus avaldatud artiklid-ettekanded on eelretsenseeritud kahe sõltumatu retsensendi poolt.

The papers-presentations published in this collection have been peer-reviewed by two independent experts before publishing.

Alle Beiträge der vorliegenden Artikelsammlung wurden vor der Veröffentlichung von zwei unabhängigen Experten rezensiert.

KORRALDAJAD TÄNAVAD KONVERENTSI TOETAJAJD JA ABISTAJAJD!

© Autorid, Tartu Ülikool, Mattimar OÜ, 2005
© Esikaas ja üldkujundus: Mattimar OÜ, 2005
© Kirjastamine: MATTIMAR OÜ, 2005

ISBN 9985-844-15-7

SISUKORD

Eessõna: Regionaalne ettevõtlus ja selle perspektiivid (majanduspoliitiline aspekt) (Matti Raudjärv)	9
Preface: Regional business and its perspectives (aspects of economic policy) (by Matti Raudjärv)	12
Vorwort: Regionales Gewerbe und seine Perspektiven (der wirtschaftspolitische Aspekt) (von Matti Raudjärv)	15
Kaire Aarna Brändi roll konkurentsieelise loomisel Sangari näitel.....	19
<i>Summary</i> The role of brand in creating competitive advantage on the example of Sangar.....	29
Meelis Angerma Kinnisvarahindade tõusu mõju inflatsioonile ja elukallidusele Eestis.....	31
<i>Summary</i> Influence of property prices on inflation and cost of living in Estonia.....	39
Merit Hirvoja Varude juhtimise põhimõtted jaekaubanduses.....	40
<i>Summary</i> Principles of inventory management in retail companies.....	50
Rein Jüriado Transport costs and geographic location: the case of Estonia.....	52
<i>Kokkuvõte</i> Transpordikulud ja Eesti geograafiline asend.....	61
Eedo Kalle Ekspert hinnangute meetodi kasutamisest tootlikkuse kasvu juhtimisel.....	63
<i>Summary</i> Use of expert evaluation method for the productivity growth.....	70
Mark Kantšukov Väärtpaberiturgude integratsioon: majandus- nähtuse olemus ning sellega seonduvad aspektid... ..	71
<i>Summary</i> Stock market integration: the essence of the economic phenomenon and related aspects.....	80
Arvi Kuura Projektorientatsioon ühiskonnas.....	82
Helen Pajuste Projekt orientatsioon ühiskonnas.....	92
<i>Summary</i> Project orientation in society.....	92
Margus Kõomägi Riskikapitali hinnakujunemise mehhanism.....	94
<i>Summary</i> Price-calculation process of venture capital.....	110

Signe Liiv	Saaremaa - uus kruisinduse sihtpunkt Euroopa Liidus.....	111
<i>Summary</i>	Saaremaa – a new cruise tourism target location in the European Union.....	116
Gerda Mihhailova	Klassikaliste juhtimismudelite kasutusvõimalused virtuaalsete meeskondade juhtimisel.....	118
<i>Summary</i>	Use of classical management models in virtual team management.....	127
Mait Miljan Kalev Kaarna	Kulu- ja turupõhisest hinnakujundamise strateegiast turunduses.....	129
<i>Summary</i>	Pricing strategies in marketing.....	137
Ahto Pärl	The potential impact of introducing software patents on European Union software industry.....	139
<i>Kokkuvõte</i>	Kavandatavate tarkvarapatentide võimalik mõju Euroopa Liidu tarkvaratööstusele.....	149
Ele Reiljan	An analysis of motives behind export withdrawals in Estonia.....	150
<i>Kokkuvõte</i>	Eksportiturgudel tagasitõmbumise põhjuste analüüs Eesti näitel.....	159
Tõnu Roolah	Organisatsiooniliste muutuste võimalikud probleemid ja ohud avalikus sektoris: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse näitel.....	161
<i>Summary</i>	The possible problems and dangers of organizational changes in public sector: an example of Enterprise Estonia.....	168
Priit Sander	Laenukapitali maksueelis Eestis – müüt või reaalsus?.....	170
<i>Summary</i>	Tax advantage of debt in Estonia – myth or reality?.....	177
Jüri Sepp Diana Eerma	Konkurentsipoliitika Eestis – imiteerimise ja innovatsiooni vahel.....	179
<i>Zusammenfassung</i>	Wettbewerbspolitik in Estland – zwischen Imitation und Innovation.....	191
Aino Siimon	Euroopa Liiduga liitumise eelised ja mõju Eesti väikeettevõtete arengule.....	192
<i>Summary</i>	Benefits and effects of joining the European Union on Estonian small business development.....	201

Mart Sõrg	Eesti maksebilansi jooksevkonto suurel defitsiidil on objektiivsed põhjused.....	203
<i>Summary</i>	Large deficit of the current account of Estonian balance of payments has objective reasons.....	211
Dorel Tamm	Tööjõu erikulu seos Eesti töötleva tööstuse ekspordivõimega.....	212
<i>Summary</i>	The relation between unit labour cost and export competitiveness in Estonian manufacturing industry.....	223
Juhan Teder	Strateegilisest juhtimisest erineva kasvuorientatsiooniga Eesti väike- ja keskettevõtetes.....	225
Urve Venesaar	<i>Summary</i> Strategic management issues in Estonian enterprises with different level of growth orientation.....	234
Kaia Timpmann	Eesti tudengite eelistused kodumaiste või välismaiste mittealkohoolsete jookide osas.....	235
<i>Summary</i>	The preferences of domestic or foreign non-alcoholic beverages among Estonian students.....	244

EESSÕNA:

REGIONAALNE ETTEVÕTLUS JA SELLE PERSPEKTIIVID (MAJANDUSPOLIITILINE ASPEKT)

28. ja 29. jaanuaril 2005 Pärnus toimuv III teadus- ja koolituskonverents on teemal "Eesti ettevõtluse perspektiivid Euroopa Liidus". Selle taustal võib Eesti ettevõtluses kindlasti palju probleeme välja tuua, mis sõltuvad suuresti nii Euroopa Liidu arengust kui Eesti majanduspoliitikast (sh regionaal- ja kohaliku omavalitsuse poliitikast). Eesti rahvamajandust iseloomustab regionaalne tasakaalustamatus ning isegi selle suurenemise tendents. Euroopa Liidus aga pannakse suurt rõhku just regionaalsele tasakaalustatusele, st regioonidevaheliste majanduslike, sotsiaalsete ja muude erinevuste vähendamisele.¹ Eestis tuleb arenguvaegustega arvestada maakondades, mis on eemal Tallinnast (Harjumaast) ning eeskätt maapiirkondades (suurematest linnadest kaugemal asuvates valdades ja maa-asulates ning väikelinnades).

Haldusjaotuse järgi oli Eestis 2004. aasta algul 15 maakonda, 39 linna, 8 vallasisest linna ning 202 valda.² 2004. aasta lõpus on oodata suhteliselt paljude kohaliku omavalitsuse üksuste ühinemist selleks, et kujuneksid senisest arenguvõimelisemad ja jätkusuutlikumad kohalikud omavalitsused. Kindlasti jätkub see protsess ka pärast järjekordseid 2005. aasta 16. oktoobril toimuvaid linna- ja vallavolikogude valimisi.

Vaadeldes linna ja maa vahekorda (linnaelu ja maaelu tähenduses), võime väita, et Eestis on 47 linna- ja 202 maapiirkonda (viimaste territooriumil asuvad peale 8 linna eeskätt maa-asuladena alevikud ja külad). Kui siin kõrval käsitleda mõisteid "ettevõtlus" ja "äriühingud", siis võib ilmselt väita, et äriühinguid (edaspidi ka "ettevõtted", "firmad") on summaarselt rohkem linnades kui valdades (käesoleval juhul käsitleme valdasid tinglikult kui maapiirkondi, jättes kõrvale juba mainitud 8 vallasisest linna). Absoluutses tähenduses kinnitab seda ka asjaolu, et Eesti elanikkonnast ca 2/3 elab linnades (66,6 %) ja 1/3 maal (33,4 %).³

Paraku ei esita meie statistika eraldi äriühinguid (ettevõtteid, firmasid) linnade ja valdade (sh maa-asulate) lõikes. Sellele vaatamata võib aga väita, et linnades (eriti Eesti suuremates linnades ning eeskätt Tallinnas) on ettevõtteid oluliselt rohkem kui maal (maa-asulates). Näiteks oli 1. augustil 2004 Äriregistri andmetel Eestis kokku 88 112 äriühingut, füüsilisest isikust ettevõtjat ja välismaa äriühingu filiaali. Neist 39 568 ehk 44,9 % asusid Tallinnas. Samas registris olevast 66 073 äriühingust asus

¹ Vt. näiteks: Euroopa Liidu struktuurifondid. Sissejuhatus Euroopa Liidu struktuuripoliitikasse ja struktuurifondidesse. Tallinn: NTI, 2000, lk.133.

² Eesti statistika aastaraamat. 2004. Statistical Yearbook of Estonia. Tallinn: Statistikaamet / Statistical Office of Estonia, 2004, lk.7

³ Eesti piirkondlik statistika. 2002. Regional Statistics of Estonia. Tallinn: Statistikaamet / Statistical Office of Estonia, 2003, lk.39

36 284 ehk 54,9 % Tallinnas.¹ Seega võib esitada järgmise üldteada väite: Eesti maa-asulates on ettevõtlus oluliselt tagasihoidlikumalt arenenud kui linnades. Mis on selle põhjuseks?

Nii allakirjutanu kui mitmete teiste autorite uuringud ja mitmesugused süstemaatilised tähelepanekud lubavad järeldada: maaettevõtlus on linnaettevõtlusega võrreldes olulisemalt tagasihoidlikumalt arenenud seetõttu, et maal on ettevõtluseks palju halvemad tingimused. Nendeks on peamiselt:

- infrastruktuuri olukord;
- vajaliku oskustega tööjõu olemasolu (vähesus).

Sellele lisandub rahaliste vahendite nappus. Taustana võib nimetada ka okupatsioonivõimude poolt varasemate aastakümnete vältel Eesti omariikluse ja normaalse sotsiaalmajandusliku arengu katkestamisest ning väärsuundumustest tulenenud tagajärgi.

Infrastruktuuri puhul tuleks maapiirkondade puhul eeskätt järgmiseid puuduseid (probleeme) nimetada:

- paljudes küldes puudub side ja Internet (kuigi Eesti riik end e-riigiks nimetab);
- teed on kehvad (sageli auklikud ja tolmused);
- kehv, sageli olematu busi- ja rongiliiklus (näiteks on võimalik ühel päeval keskusesse ja alles mõne päeva pärast sealt tagasi sõita);
- koolide puudumine või nende sulgemise oht (kooli kaotus viib ajapikku küldade hääbumiseni ning muudab ettevõtluse konkreetses asulas mõttetuks);
- sageli on puudulik ka energia ja kommunikatsioonidega varustus (eeskätt veevarustus, kanalisatsioon ja reovete puhastus);
- tervishoiualane nõrk kindlustatus ja kultuuriasutuste (-võimaluste) puudulikkus.

Ettevõtluseks vajaliku tööjõu osas tuleks probleemideks nimetada järgmist:

- osa küldade puhul on tegemist nende ühekülgse demograafilise struktuuriga (noorte puudumine, valdavalt vanurid ning heitunud isikud);
- sageli ei leia maal tegutsevad ettevõtjad oma ettevõtte (sh talu) tegevuse jaoks vajaliku kvalifikatsiooni, oskuste, distsipliini-korrektsuse ja vastutusega usaldusväärset tööjõudu (seda nii pidava kui ajutise tööhõive vajadusteks).

Lisada tuleks veel ettevõtjate sageli ebapiisav teadmiste tase, innovaatilisuse vähesus, turu vähene tundmine ning sellest tulenev madal konkurentsivõime. Kesine ettevõtlus maapiirkondades on kindlasti ka regionaalsete erinevuste ja tasakaalustamatuse üheks peamiseks põhjuseks.

¹ Äriregistri andmed

Kui vaadelda olukorda majanduspoliitiliste institutsioonide seisukohalt, siis näiteks niisugused mõjuinstitutsioonid nagu erakonnad (näiteks käesoleval ajal Eestis ka Vabariigi Valitsuses võimukoalitsioonis olevad erakonnad, seega juba Valitsuse koosseisus olles otsustusinstitutsioonidena esinevad erakonnad) on järgmistel programmilistel seisukohtadel¹:

- 1) *Res Publica*: “Ettevõtlusele soodne keskkond luuakse kõikides maakondades. Ettevõtlusele vajalikud riigiametid, side ja transpordivõimalused on kõrge kvaliteediga kõigis maakonnakeskustes”;
- 2) *Reformierakond*: “... peame vajalikuks: /... / infrastruktuuride (teed, telekommunikatsioonid, energiavarustus jne) arendamist kogu Eestis.”
- 3) *Rahvaliid*: “Maapiirkondade elu- ja konkurentsivõime ning asustatuse tagamist peame Eesti riigi prioriteediks.”

Eelnevat arvestades on tegemist justkui igati ettevõtlust ja regionaalset tasakaalustatust toetavate seisukohtadega. Kindlasti on ka opositsioonis olevad erakonnad analoogilistel positsioonidel maapiirkondade suhtes. Meie majanduspraktikas ei ole nendel positsioonidel olemine olukorda aga parandanud ega regionaalset arengustabiilsust taganud.

Tahaks väga loota, et Euroopa Liidu liikmeks olemine sunnib Eesti Vabariigi majanduspoliitilistel otsustus- ja mõjuinstitutsioonidel majanduspoliitika praktikas senisest oluliselt selgemate ja tulemuslikumate regionaalset tasakaalustatust tagavate ja seda soodustavate ettevõtlusalaste otsuste tegemist. Eeltoodud puuduste kõrvaldamine ja probleemidega sihikindel ja eesmärgipärane tegelemine võimaldaks selles osas kindlasti edu saavutada.

Korraldajate nimel konverentsile edu ja sisutihedat tööd soovides, lugupidamisega

Matti Raudjärv

Pärnus ja Tallinnas, Pirita-Kosel (september-oktoober 2004)

¹ Erakondade programmid

FOREWORD

REGIONAL BUSINESS AND ITS PERSPECTIVES (ASPECTS OF ECONOMIC POLICY)

The 3rd Research and Training Conference “Prospects of Estonian business in the European Union” is being held in Pärnu on 28-29 January 2005. Several issues in Estonian business which largely depend on EU developments as well as economic policy in Estonia are being treated (incl. regional policy and the policy of local governments). The Estonian public economy is characterised by regional imbalances which are even tending to increase. In the EU, stress is laid on regional equilibration, i.e. a decrease in economic, social and other differences between regions.¹ Development deficiencies in Estonia occur in the counties furthest away from Tallinn (Harju County), and especially in the rural areas (settlements and small towns in rural municipalities far from larger towns).

At the beginning of 2004, Estonian administrative composition was 15 counties, 39 towns, 8 towns in rural municipalities and 202 rural municipalities.² It is expected that in late 2004 a relatively high number of local bodies will merge to form local governments which will have better potential for growth and be more sustainable. The merging process will definitely continue after the elections for local councils on 16 October 2005.

As for town-country relations (meaning urban versus rural life), it can be said that in Estonia we have 47 urban and 202 rural areas (8 towns are located in the latter as well as rural settlements: small towns or villages). Looking at the terms “business” and “companies”, we may clearly state that companies (also firms and other enterprises) can be more often found in towns than in rural municipalities (here we consider municipalities as rural areas and leave aside the eight towns in municipalities mentioned above). It is also shown by the fact that two thirds of the Estonian population live in towns (66.6 %) and one third in the country (33.4 %).³

Although, statistics do not present the number of companies (firms) in towns or rural municipalities (incl. rural settlements), it can nevertheless be said that a considerably larger number of companies can be found in towns (especially in the bigger towns and Tallinn above all) than in the countryside (rural settlements). For example, on 1

¹ See, e.g.: Euroopa Liidu struktuurifondid. Sissejuhatus Euroopa Liidu struktuuripoliitikasse ja struktuurifondidesse. Tallinn: NTI, 2000, 133 pp.

² Eesti statistika aastaraamat. 2004. Statistical Yearbook of Estonia. Tallinn: Statistikaamet / Statistical Office of Estonia, 2004, p.7

³ Eesti piirkondlik statistika. 2002. Regional Statistics of Estonia. Tallinn: Statistikaamet / Statistical Office of Estonia, 2003, p.39

August 2004 the Commercial Register of Estonia included 88,112 companies, sole proprietors or branches of foreign companies. 39,568 or 44.9 % of them were registered in Tallinn. Out of 66,073 companies in the register 36,284 or 54.9 % were located in Tallinn.¹ A generally acknowledged claim can now be made: business in Estonian rural settlements is far less developed than in the towns. Why so?

Surveys and systematic observations of the author and other researchers lead to the following conclusion: rural business is far less developed than urban business because the conditions for doing business are far worse in the countryside. These conditions are:

- the condition of the infrastructure;
- the availability (lack) of labour with the required skills.

Another aspect is the insufficiency of financial resources. The consequences of the Soviet occupation, which discontinued the normal socio-economic development of the previous decades in the independent Republic of Estonia, and those of erroneous developments, serve as a backdrop to the current situation.

The following shortcomings must be listed in connection with the infrastructure in the rural areas:

- there is no communication or access to the Internet in many villages (even though Estonia is an e-state according to the Government);
- roads are in poor condition (often bumpy, dusty);
- poor, almost non-existent, bus or rail service (e.g. you can take a bus/train to the central settlement one day and return on the next bus/train departing a few days later);
- the absence of schools or the threat of school closures (loss of schools makes villages vanish in the long run and business in a particular settlement is rendered pointless);
- the availability of power supply or communications is often insufficient (especially water supply, sewage systems or waste water management);
- health care facilities and cultural institutions/activities are insufficient.

The labour-related issues are as follows:

- one-sided demographic structure in some villages (there is an absence of young people, mainly only the elderly or discouraged people remain);
- fairly often the rural entrepreneurs cannot find labour with the required skills, qualifications, sense of discipline or responsibility (both for long and short term employment needs).

We should add that the often insufficient knowledge base of the entrepreneurs, their lack of innovation, and their lack of knowledge about the market situation result in

¹ Data of the Commercial Register

low competitiveness. A shortage of business in the rural areas is certainly one of the main reasons for the regional imbalance and differences.

Looking at the situation in terms of the influential economic and political institutions such as political parties, we find that, for example, the current coalition parties in the Government, i.e. the decision-making institutions, hold the following views in their programmes:¹

- 4) *Res Publica*: “ The business-friendly environment has been created in all counties. The state agencies required for business, communications and transport facilities are of high quality in all the county centres”;
- 5) *The Estonian Reform Party*: “... we consider of importance: /... / the development of the infrastructure (roads, telecommunications, power supply, etc) in Estonia.”
- 6) *The Estonian People’s Union*: We consider the viability, competitiveness and inhabitation of the rural areas a priority for Estonia.”

The aforesaid should be considered as views which support business and balanced regional development. Surely enough, the opposition parties hold analogous views regarding the rural areas. However, these views have neither improved the present situation, nor secured growth stability in the regions in economic practice.

I should like to hope that membership of the European Union will force influential and decision-making economic and political institutions of Estonia to make business-related decisions that are far better targeted, and yield better results in terms of ensuring and favouring regional balance than today’s economic policy practices. Removal of the above-mentioned deficiencies, and focused and determined dedication to solving these issues will definitely guarantee success.

On behalf of the organisers I wish successful and fruitful work at the conference.

Matti Raudjärv

Pärnu and Pirita-Kose, Tallinn (September-October 2004)

¹ The programmes of the parties

VORWORT:

REGIONALES GEWERBE UND SEINE PERSPEKTIVEN (DER WIRTSCHAFTSPOLITISCHE ASPEKT)

Die vom 28. bis 29. Januar in Pärnu stattfindende III. Konferenz für Wissenschaft und Fortbildung ist zum Thema "Perspektiven der Unternehmungen Estlands in der Europäischen Union". Auf diesem Hintergrund kann man mit Sicherheit im Gewerbe viele Probleme hervorheben, die zum größten Teil sowohl von der Entwicklung der Europäischen Union als auch der Wirtschaftspolitik Estlands abhängen (darunter von der Politik die auf der regionalen und kommunalen Ebene). Die Volkswirtschaft Estlands wird durch regionale Unausgeglichenheit und sogar durch Vergrößerung dieser Tendenz gekennzeichnet. In der Europäischen Union wird aber gerade ein großer Wert auf die regionale Ausgeglichenheit gelenkt, d.h. auf die Reduzierung der wirtschaftlichen, sozialen und anderer Unterschiede zwischen den Regionen.¹ In Estland ist mit Entwicklungsrückstand in den Landkreisen zu rechnen, die entfernt von Tallinn (vom Landkreis Harju) sind und die sich vor allem in der ländlichen Gegend befinden (in den Gemeinden, die von den größeren Städten entfernt und in Flecken sowie Kleinstädten liegen).

Der Verwaltungsgliederung nach gab es Anfang des Jahres 2004 in Estland fünfzehn Landkreise, 39 Städte, 8 Städte in den Gemeinden und 202 Gemeinden.² Ende des Jahres 2004 ist der Zusammenschluss der relativ vielen Selbstverwaltungseinheiten zu erwarten, mit dem Ziel, entwicklungsfähigere und handlungsfähigere Kommunen zu bilden. Mit Sicherheit wird dieser Prozess auch nach den ordentlichen Kommunalwahlen am 16. Oktober 2005 fortgesetzt werden.

Wenn wir die Stadt mit dem Land vergleichen (im Sinne des Lebens in der Stadt und es auf dem Lande), können wir behaupten, dass es in Estland 47 Städte und 202 ländliche Regionen gibt (auf den Territorien der letztgenannten befinden sich außer 8 Städten auch ländliche Siedlungen wie Flecken, Kleinflecken und Dörfer). Wenn man hierbei auch Begriffe "Gewerbe" und "Handelsgesellschaften" behandelt, so kann offensichtlich festgestellt werden, dass es Handelsgesellschaften (folgend auch "Betriebe" und "Unternehmungen") summarisch mehr in den Städten gibt als in Gemeinden (vorliegend behandeln wir Gemeinden als ländliche Gegend, und die genannten 8 Städte in den Gemeinden werden nicht berücksichtigt). Im absoluten Sinne wird diese Tatsache auch dadurch bestätigt, dass ca 2/3 der Bevölkerung in den Städten lebt (66,6 Prozent) und 1/3 auf dem Lande (33,4 Prozent).³

¹ Euroopa Liidu struktuurifondid. Sissejuhatus Euroopa Liidu struktuuripoliitikasse ja struktuurifondidesse. Tallinn: NTI, 2000, 133 S.

² Eesti statistika aastaraamat. 2004. Statistical Yearbook of Estonia. Tallinn: Statistikaamet / Statistical Office of Estonia, 2004, S.7

³ Eesti piirkondlik statistika. 2002. Regional Statistics of Estonia. Tallinn: Statistikaamet / Statistical Office of Estonia, 2003, S.39

Leider führt unsere Statistik keine extra Angaben über die Aufteilung von Handelsgesellschaften (Betrieben und Unternehmen) zwischen Städten und Gemeinden (darunter in ländlichen Siedlungen) an. Ungeachtet dessen kann aber behauptet werden, dass es in den Städten (besonders in den größeren Städten Estlands und vor allem in Tallinn) bedeutend mehr Betriebe und Unternehmen gibt, als auf dem Lande (in den ländlichen Siedlungen). Z.B. nach den Angaben des Handelsregisters gab es in Estland 88 112 Handelsgesellschaften, Einzelunternehmer und Filialen der ausländischen Unternehmungen. Davon

39 568 oder 44,9 Prozent befanden sich in Tallinn. Aus den in dem Register eingetragenen 66 073 Handelsgesellschaften befanden sich 36 284 oder 54% in Tallinn.¹ Damit kann die nächste allgemeinbekannte Behauptung machen: in den estnischen ländlichen Siedlungen ist das Gewerbe wesentlich weniger entwickelt als in den Städten. Welche Gründe gibt es dafür?

Sowohl die Untersuchungen des Unterschriebenen als auch vieler anderer Autoren und verschiedene systematische Beobachtungen lassen schließen: das Gewerbe auf dem Lande, im Vergleich zur Entwicklung von Gewerbe in der Stadt ist weniger entwickelt, weil es auf dem Lande für Gewerbe viel schlechtere Bedingungen gibt als in der Stadt. Die sind hauptsächlich:

- Die Lage der Infrastruktur;
- Vorhandensein der Arbeitskräfte mit entsprechenden Fertigkeiten (ihr Mangel).

Dazu noch die Knappheit der finanziellen Mittel. Als Hintergrund können weiter die Unterbrechung der Existenz des eigenständigen Staates und der normalen sozialwirtschaftlichen Entwicklung durch die Okkupationsmächte in den vorangegangenen Jahrzehnten und die aus Fehlrichtungen entstandenen Folgen genannt werden.

Bei der Infrastruktur könnte man in der ländlichen Gegend vor allem folgende Mängel (Anliegen) nennen:

- In vielen Dörfern fehlt das Fernmeldewesen und Internetanbindung (obwohl Estland sich als E-Staat nennt);
- Die Landstraßen sind schlecht (oft voller Löcher und staubig);
- Schlechter teils fast fehlender Bus- und Bahnverkehr (z.B. man kann an einem Tag zum Zentrum und erst in einigen Tagen zurückfahren);
- Das Nichtvorhandensein der Schulen oder die Gefahr, dass sie geschlossen werden (das Schließen einer Schule führt mit der Zeit zum Aussterben der Dörfer und macht das Gewerbe in einer solchen konkreten Siedlung sinnlos);
- Oft ist auch die Ausrüstung mit Energie und Kommunikationen mangelhaft (vor allem Wasserversorgung, Abwasserleitung und Abwasserreinigung);
- Schwache Versorgung mit Gesundheitsleistungen und mangelhafte kulturelle Einrichtungen (Möglichkeiten).

Bei für Gewerbe nötigen Arbeitskräften könnten als problematisch folgende bezeichnet werden:

- Bei einem Teil der Dörfer handelt es sich um ihre einseitige demografische Struktur (keine jungen Leute, vorwiegend ältere Leute und Auswurf der Gesellschaft);
- Oft finden Gewerbetreibende auf dem Lande für ihre unternehmerische Tätigkeit (darunter auf dem Bauernhof) keine zuverlässigen Arbeitskräfte mit entsprechender Qualifikation, Fähigkeiten, Disziplin, Korrektheit und Verantwortungsgefühl (dies sowohl für ständigen als auch zeitweiligen Beschäftigungsbedarf).

Weiter dazu müsste man oft den ungenügenden Kenntnisstand der Unternehmer, Fehlen der Innovation, mangelhafte Kenntnis des Marktes und sich daraus resultierende niedrige Konkurrenzfähigkeit nennen. Das wenig entwickelte Gewerbe ist auch einer der Hauptgründe regionaler Unterschiede und Unausgeglichenheit in den ländlichen Regionen.

Wenn man die Lage aus der Sicht der wirtschaftspolitischen Institutionen betrachtet, dann vertreten solche Machtinstitutionen, wie politische Parteien (z.B. gegenwärtig in Estland auch in der Machtkoalition anwesende politische Parteien, d.h. in schon regierenden, beschlussfassenden Institutionen erscheinende politische Parteien) folgende in ihren Programmen verankerte Standpunkte⁵:

- 1) *Res Publica*: "Für die Entwicklung von Gewerbe wird in allen Landkreisen günstiges Umfeld geschaffen. Für Gewerbe notwendige Staatsämter, Kommunikations- und Transportmöglichkeiten sind von hoher Qualität in allen Landkreiszentren vorhanden".
- 2) *Reformpartei*: "... wir halten es für notwendig: /.../ die Infrastrukturen (Straßen, Telekommunikationen, Energieversorgung usw) in ganz Estland zu entwickeln."
- 3) *Volksbund* : " Wir halten für die Priorität des Staates Estland die Gewährleistung des Lebens- und Konkurrenzfähigkeit und das Besiedeltsein des Landes."

Wenn man das obengenannte berücksichtigt, handle es sich um die das Gewerbe und regionale Ausgeglichenheit allseitig fördernden Standpunkte. Bestimmt sind auch die politischen Parteien, die in der Opposition sind, hinsichtlich der ländlichen Gegend ähnlicher Meinung. Aber unsere Wirtschaftspraxis zeigt, dass die Einnahme dieser Positionen die Wirtschaftslage nicht verbessert und keine regionale Entwicklungsstabilität gewährleistet hat.

Man möchte sehr hoffen, dass die Mitgliedschaft der Europäischen Union den beschlussfassenden und Einfluss ausübenden Instanzen der Wirtschaftspolitik Estlands aufzwingt, Entscheidungen zu treffen, die in der Wirtschaftspraxis wesentlich klarer und effizienter als bis jetzt die regionale Ausgeglichenheit

¹ Die Angaben des Handelsregisters

gewährleisten und das Gewerbe fördern. Die Beseitigung der obengenannten Mängel und die folgerichtige und zielbewusste Auseinandersetzung mit den anstehenden Anliegen würde in diesem Bereich bestimmt zum Erfolg führen.

Im Namen der Veranstalter wünsche ich der Konferenz viel Erfolg und gehaltvolle Arbeit,

Mit freundlichen Grüßen

Matti Raudjärv

Pärnu und Tallinn, Pirita-Kose (September-Oktober 2004)

¹ Die Programme der Politischen Parteien

BRÄNDI ROLL KONKURENTSIEELISE LOOMISEL SANGARI NÄITEL

Kaire Aarna
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Tänapäeval on aina raskem tuua turule toodet, mis erineks oma füüsilistelt omadustelt konkurentidest olulisel määral, kuna erinevate toodete ja teenuste turustajate käsutuses on praktiliselt sama informatsioon ja vahendite arsenal. Tuues turule toote, mis erineb teistest samalaadsetest tunduvalt parema kvaliteedi või uute innovatiivsete lahenduste poolest, leidub alati ettevõtteid, kes seda toodet jäljendada püüavad. Seega margitootete kujundamine võib ettevõtte jaoks osutuda üheks suurimaks eduteguriks konkurentsitihtedel turul läbilöömisel ning oma positsiooni kindlustamisel. Järelkult on margitooted ehk brändid tänapäeval kujunemas ettevõtte üheks olulisemaks kapitaliks. Brändi abil on tootele või teenusele lisaks funktsionaalsetele omadustele võimalik pakkuda hüvesid ja lisaväärtusi, mis ei ole ainult funktsionaalsed, vaid lisaks ka emotsionaalsed (imemateriaalsed) ning mis aitavad brändi eristada konkurentidest (Aaker 1996; Coomber 2002; Hart, Murphy 1998).

Kuigi brändi kujundamine konkurentidest eristumiseks on üks parimaid võimalusi turul edukaks konkureerimiseks, siis ikkagi sõltub brändi edukus paljuski ettevõtte tegevusvaldkonnast ning majanduskeskkonnast. Mitmel Eesti juhtival rõivabrändil, nagu Montonil ja Klementil on olnud oma brändi juhtimisel raskusi. Klementi 2003. aasta kahjum ulatus üle 22 miljoni krooni ning Montonil üle 63 miljoni krooni (Kokk 2004). Ka Sangari juhtkond kaalub tõsiselt otsust moerõiva kaubamärk likvideerida ning keskenduda allhankele, kuna juba aastaid ei ole suudetud saavutada soovitud kasumlikkust (Semevsky 2004).

Käesoleva artikli eesmärgiks on Sangari näitel selgitada brändi kujundamise probleeme Eesti rõivatööstuses konkurentsieelise loomisel. Artikkel koosneb kolmest osast, millest esimeses analüüsitakse Eesti rõivatööstuse hetkeolukorda ning võrreldakse brändi ja allhanke kui alternatiivsete strateegiate kasutamise eeliseid ja puuduseid konkurentsieelise loomisel. Sellest tulenevalt käsitletakse teises osas brändi kujundamise probleemide teoreetilisi aspekte. Viimases osas analüüsitakse brändi kujundamise probleeme Sangari näitel. Antud osa empiirika toetub artikli autori poolt 2004.a. kevadel tehtud uuringule, kus ankeedi alusel küsitleti kokku 208 inimest. Uuringu käigus küsitleti Sangari brändi sihtgrupile võimalikult lähedasi vanusegruppe.

Eesti rõivatööstuse hetkeolukord

Tartu Regionaalse Innovatsioonistrateegia (TRIS) projekti tulemustest selgus, et üldiselt on Lõuna-Eesti rõivatööstusettevõtted suunatud allhankele. Tööjõumahukas sektoris prevaleerivad protsessiinnovatsioonid, mille edu sõltub suuresti tehnoloogide



Joonis 2. Brändi kujundamise ja allhankesuhetele keskendumise eelised ja puudused ettevõtte konkurentsieelise loomisel (autori koostatud).

Rõivatööstusettevõtted, kes on otsustanud ka tulevikus müüa omatoodangut, peavad arvestama tõsise konkurentsiga Euroopa rõivabrändide näol. Artikli autori poolt 2004.a. kevadel tehtud uuringu käigus, kus küsitleti 151 inimest Tallinnast ja 57 inimest Tartust, selgus, et Eesti tarbijad ei ole rõivaste osas seisukohal „eelista eestimaist“. 65,6% vastanutest ei pidanud rõivaste ostmisel päritolumaad oluliseks, 10,8% küsitletutest eelistas välismaiseid rõivabrände ning vaid 23,6% eelistasid kodumaiseid rõivaid (Aarna 2004). Seega peavad Eesti moerõivatootjad arvestama Euroopa turul selliste tugevate brändide konkurentsiga nagu Mexx, Zara, H&M, Esprit, Vera Moda, Diesel, Only, Hugo Boss, Ivo Nikkolo, Re-served, Mango, Levis, Respect. Vabaaja rõivaste poole pealt isegi selliste brändidega nagu Nike, Puma, Adidas, Fila jne.

Konkurentsieelise loomine brändi kujundamise abil

Bränd on süntees füüsilistest, esteetilisest, ratsionaalsetest ja emotsionaalsetest elementidest ning tarbija valib toodete seast just selle brändi, millel on tarbija arvates parim kombinatsioon ülalnimetatud elementidest (Aaker 2003; Bibby 2003; Caffè 2003; De Chernatony 2001; Hart, Murphy 1998; Kapferer 1998).

Et luua püsiv raamistik brändi kujundamiseks, tuleks esmalt alustada brändi kontseptsiooni (*brand platform*) kujundamisest. Brändi kontseptsioon on aluseks kogu brändi olemuse ja identiteedi kujundamisele. Seejärel alustatakse

turundusstrateegia väljatöötamisega, millega määratletakse ära sihtgrupp ja selle vajadused. Tarbijatele sõnumi loomise käigus tuleb läbi töötada kõik turunduse atribuudid (toode, hind, kommunikatsioon, sh nimi ja pakend) ning panna igatüüpi jaoks eraldi paika arengukontseptsioon. Lisaks sellele tuleb brändile luua ainumane identiteet ja personaalsus, mille puhul tarbijad on valmis jääma brändile lojaalseks ning on nõus maksma sellist hinda, mida ettevõtte vajab kasumi teenimiseks (vt joonis 3). (Hart, Murphy 1998; Goodchild, Callow 2001; Kotler 2002)

Esimene samm konkurentidest diferentseeritud ning sobiva brändi kontseptsiooni loomisel on välja kujundada brändi visioon, mille ülesandeks on selgitada brändi maailmavaadet ning mis võimaldab brändil eristuda oma konkurentidest. Brändi visiooni kujundamine on üks suurematest väljakutsetest brändi kujundamisel üldse, kuna see on aluseks kogu ülejäänud margitoote kontseptsiooni loomisele. (Hart, Murphy 1998)

Brändi missiooni kujundamine tuleneb paljuski visioonist. Missioon kujutab endast tegevusi ja protsesse, mida kavatakse turul läbi viia, täitmaks brändi visiooni tulevikus. Missioon kirjeldab brändi suunda - mida hakatakse tegema, mis on juhtivaks ideeks või millisesse valdkonda koondatakse oma jõupingutused. Kui visioon on brändide puhul enamasti sõnastatud tuleviku nägemusena, siis missioon on alati sõnastatud tegevuste või protsessidena. (Coomber 2002)

Visioon ja missioon on brändi juhtideed, millele toetuvad ülejäänud kontseptsiooni elemendid – funktsionaalsed atribuudid, brändi väärtus jne. Brändi põhiliste kontseptsioonelementide välja töötamisele järgneb järgmise astmena brändi hüvede/väärtuste kujundamine (Hart, Murphy 1998):

- Keskised väärtused (*central values*). Margitoote seisukohalt peegeldavad need väärtused seda, mida tarbija ja bränd jagavad fundamentaalsel tasemel – filosoofilisel, moraalsel, käitumuslikul tasemel. Tarbija seisukohalt püstitatakse küsimus – millist elu tarbija tahab elada (edukat, täiuslikku, stabiilset, jõudsat)?
- Väljenduslikud väärtused (*expressive values*). Need peegeldavad margitoote jaoks tarbija olemust – tüüp, sugu, iseloomuomadused, isiksus, staatus jne. Selle väärtuste astme kujundamisel püstitatakse brändi ja tarbija seisukohalt järgmised küsimused – mida margitoode arvab tarbijast; missugune isiksus tahab tarbija olla (aktiivne, kaasaegne, sotsiaalselt vastutav)?
- Funktsionaalsed väärtused/kasud (*functional values/benefits*). Need näitavad, missuguseid tooteid või teenuseid bränd pakub ning samuti ka missuguseid funktsionaalseid kasusid brändi tarbimine kliendile annab (koostis, kasutusvaldkonnad, toime, välimus, kulud). Brändi seisukohalt on oluline selgitada välja, mida bränd pakub tarbijale ning tarbijat huvitab siinkohal missuguseid tooteid/teenuseid bränd pakub (loodussõbralikkus, naturaalsus, mugavus, tehnoloogiline uudsus, ohutus, efektiivsus jne).



Joonis 3. Brändi kontseptsiooni kujundamine (autori koostatud).

Lõpuks, kui tarbija jaoks on kõik väärtuse tasemed sobivalt välja kujundatud, siis on tarbija nõus ka brändi ostma, kuna ta saab seostada oma (tarbija-)väärtused brändi väärtustega. Ostuotsuse tegemisel tarbija otsib sellist brändi atribuutide kombinatsiooni, mis tagab talle parimad funktsionaalsed väärtused. Kuid ei tohi ka unustada, et tarbija eelistab selliseid kombinatsioone, mis aitavad tal väljendada ka tema isikupära – seda saab teha aga läbi kesksete ja väljenduslike hüvede. Seejärel keskendutakse ülejäänud brändi kontseptsioonielementide kujundamisele: atribuudid, tooted/teenused, brändi signaalid. Margitoote atribuutide puhul tuleks läbi mõelda, millised peaksid olema toodete/teenuste funktsionaalsed omadused. Samuti on olulisel kohal toodete/teenuste tüübi kujundamine. Brändi signaalide all peetakse eelkõige silmas brändi nime, pakendit (värvi, kuju) jne. (Hart, Murphy 1998)

Brändi loomisel ja edasiarendamisel omab suurt tähtsust õige nime ja kujundi valik, sest valdavalt nende kaudu tajub tarbija toote väärtusi ja puudusi. Brändi nimi peab äratama tarbijas usaldust, olema kergesti meelde jääv ja erinema teistest samasuguste toodete brändidest. Seega tarbijate tähelepanu tõmbamisel ning toote eristamisel konkurentkaupadest omab väga suurt rolli oskuslikult valitud brändi nimi. Võiks isegi öelda, et nimi on üheks olulisemaks komponendiks brändi kontseptsioonis (Kotler 2002).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et margitoote kontseptsiooni kujundamisel tuleb kokku puutuda järgmise kolme suurema probleemide grupiga (Goodchild, Callow 2001):

1. Esmalt tuleb defineerida, mis eristab brändi funktsionaalselt seisukohalt (suurem, kiirem lihtsam, ohutum) teistest konkurentbrändidest ja mille poolest on see kasulik sihtklientidele. See on fundamentaalseim tasand, kus sõnastatakse brändi tugevaim külg.

2. Pärast funktsionaalse diferentseerumise defineerimist järgneb teise etapina brändi omapära ja personaalsuse kujundamine. Selles etapis määratletakse, kuidas bränd hakkab sobima inimeste ellu ning kuidas ettevõtte brandid on positsioneeritud.
3. Kolmanda etapina tuleks kokku võtta kaks esimest ning määratleda, kuidas kahe esimese etapi sõnum väljendada nii, et ta oleks kliendile lihtsalt arusaadav ning samas ka vastupandamatu.

Ka Eesti rõivatootjad peaksid oma brändide juhtimisel ja arendamisel lähtuma eelpool toodud põhimõtetest. Kuigi nende rakendamine võib esmapilgul tunduda väljakutsena, aitavad need lahendada mitmeid probleeme, millega seni Eesti rõivabrandid on pidanud kokku puutuma.

Sangarile konkurentsieelise kujundamine brändi arendamise abil

Selgitamaks Eesti rõivatootjate probleeme reaalses turusituatsioonis, vaadeldakse konkreetse näitena Sangari brändi juhtimise probleeme. Sangaris on brändi arengu märksõnadeks olnud arvukad personalivahetused ettevõtte juhtkonna ja võtmeisikute, disainerite hulgas, samuti korduvad muutused brändi arengustrateegiate osas. See on toonud kaasa teatava ebastabiilsuse, mida on märgatud ka turul, ning mis on avaldanud mõju brändi kujunemise protsessile. 2004.a. artikli autori poolt tehtud uuringus selgusid järgmised neli suuremat probleemide gruppi Sangari brändi kujundamisel (Aarna 2004):

- brändi assotsiatsioonid,
- brändi idee määratlus,
- jaekaubandus,
- koduturu väiksus.

Esimene ja olulisim probleem Sangari brändi kujundamisel seisneb brändi assotsiatsioonides. Uuringu andmetel ei oma Sangari bränd tarbijate silmis kindlat positsioneerimist ning bränd ei assotsieeru sihtgrupi seas identiteediga, mis tegelikult brändile on soovitud anda. Nimelt kaasnevad tarbijatel Sangariga sellised assotsiatsioonid nagu teksapüksid, Nõukogude Liit (nostalgia, vana aeg, 80-ndad), triiksärgid ning vaid 3,4% vastanutest seostas Sangari brändi moerõiva kollektsiooni noortepärasusega. Sangari brändi üldine idee on trendikad, kvaliteetsed, mugavad ja laia valikuga (*smart-casual*) rõivad vaba rõivastumisstiili hindavale inimesele. (*Ibid.*)

Seega ei ole tarbijad piisavalt teadlikud Sangari brändi tegelikust identiteedist. Sangari brändi küll teatakse, aga selle suunitlusest ollakse juba tunduvalt vähem teadlikud. Probleemidele Sangari brändi assotsiatsioonidega viitasid uuringu andmete analüüsil ka mitmed teised asjaolud. Brändi seostatakse endiselt minevikuga ning tarbijateni ei ole suudetud viia noortepärasuse kontseptsiooni.

Selleks, et brändi sõnum ka sihtgrupini jõuaks, peab konkreetsemalt olema väljendatud algupärane, eristuv idee, mis sisaldab tarbija jaoks selget sõnumit, näiteks – praktilised ja mugavad trendijärgivad rõivad vaba rõivastumisstiili hindavale inimesele. Samas peaks see eristuma ka lähimatest konkurentidest ning

defineerima kasu, mida Sangari brändi tarbijad saavad võrreldes teiste konkurentbrändidega.

Idee sõnastamisel on eriti suur tähtsus just sellepärast, et see on aluseks igal brändi kujundamise etapil, alates kollektsiooni loomisest, etikettide kujundamisest, reklaamimaterjalide koostamisest jne, kuni kaupluse kujundamise ja kauba väljapanekuni kaupluses. Regulaarselt tuleks jälgida, kas kõik on kooskõlas sellesama ideega. Selle kõige aluseks on järjekindlus – valitud suunda tuleks üldjoontes järgida mitmeid hooaegu järjest, mitte oodata kohest kiiret edu ja selle puudumisel muuta valitud strateegiat. Soovitud assotsiatsioonid kinnistuvad tarbijate teadvusse aja jooksul.

Sangari brändi teiseks oluliseks probleemide ringiks on asjaolu, et sama brändi idee määratlust – praktilised ja mugavad trendirõivad vaba rõivastumisstiili hindavale inimesele – nagu *smart-casual* kollektsiooni puhul, ei saa kasutada klassikaliste särkide puhul. Viimaste puhul on kindlasti vaja rõhutada nende kvaliteetsust ja klassikalisust. Seega oleks lähtuvalt teoreetilistest aspektidest otstarbekas kaaluda brändi turundusstrateegiate ümberkujundamist.

Praegusel hetkel valitseb Sangari brändi puhul turundusstrateegiate osas segadus. Ei ole võimalik aru saada, kas on tegemist korporatiivse brändiga või mõne muu strateegiaga, kuna selgelt pole välja kujunenud ühelegi strateegiale omaseid tunnuseid. Kergema vastupanu teed minnes oleks lihtsam kujundada korporatiivne bränd, kuna Sangari nimi on tarbijatele tuntud. Kuid ka sellel strateegial on omad miinused. Nagu eelpool mainitud, seostab Sangari brändi sihtgrupp brändi minevikuga ning ei pea brändi ka eriti noortepäraseks. Seega oleks otstarbekas kaalutleda uute individuaalsete brändide loomist nii vabaaja rõivakollektsioonile kui ka triiksärgi kollektsioonidele. Loomulikult kaasneksid sellise otsusega ka oluliselt suuremad kulutused turundustegevusele.

Sangari brändi uus arengustrateegia aastateks 2004–2008 näeb aga ette uue kvaliteetsärgi brändi loomise, mille sihtgrupina on määratletud ostujõuline mees, kes kannab klassikalist päevasärki, talle on oluline korrektne välimus hommikust õhtuni, oluline pole hind vaid kvaliteet, sissetulek netopalgana üle Eesti keskmise, eelistab osta harjumuspärasest kauplustest, bränd on oluline, teenindus on oluline (AS Sangari ekspordiplaan 2003). Siin tekib samuti probleem turundusstrateegiate kujundamise osas. Enne uue kvaliteetsärgi brändi loomist tuleks põhjalikult läbi mõelda, kuidas see bränd hakkaks sobima vabaaja rõivabrändi ja ka hetkel müüdavate triiksärgi kollektsioonide juurde. Sellisel juhul oleks otstarbekas kaaluda näiteks ühisbrändi kujundamist, kus iga bränd on suunatud spetsiaalsele turule, kuid samas saaks anda brändidele ka korporatiivse brändi toetuse, seega saaks ära kasutada juba praegu hästi tuntud nime – Sangar.

Klassikalise särki brändi kujundamise üheks suurimaks konkurentsieeliseks teiste konkurentbrändide ees on *Made to Measure* teenus ehk mõõdusärgi teenus. Kuna vähem hinnatundlike äriemeestele on oluline personaalne teenindus, siis mõõdusärgi

teenus on selleks just parim vahend. Mõõdusärgi teenus peaks kujunema lahutamatuks osaks uuest klassikalise särgi brändist.

Tulenevalt brändi positsioneerimise probleemist tarbija silmis on kolmandaks oluliseks probleemiks jaekaubandus. Selleks, et brändi esinduskauplused kannaksid edukalt edasi väärtusi, mis brändiga kaasas käivad, peaksid need (sh vaateaknad, sisekujundus, kaupade väljapanek, müügipersonal jne) olema kujundatud lähtuvalt brändi ideest. Triiksärkide juurde sobivad assotsiatsioonid, mis demonstreerivad edukaid ärimehi ning kaupluse teenindus peaks meenutama pisut sekretäri-ülemuse suhet ning kujundus peaks olema soliidne. Praegusel hetkel on aga Sangari kauplustes koos nii vabaajarõivaste kollektsoonid kui ka triiksärkide kollektsoonid. Seega tarbija ei suuda enda jaoks kinnistada moerõivaste brändi ideed.

Ka jaekaubanduse juhtimises on erinevused klassikalise särgi ja ülejäänud kollektsooni puhul. Kuna sihtgrupp mõlema kollektsooni puhul on täiesti erinev, siis tuleks mõelda sellele, kas mitte alustada triiksärkide ja vabaajarõivaste müümist eraldi kauplustes. Sellisel juhul oleks võimalik kujundada igale kauplusele vastav identiteet, lähtuvalt müüdavast brändist ning sihtgrupist. Seetõttu peaks kaaluma otsust kujundada kummagi kollektsooni jaemüügi kaupluste kett selliseks, mis oma kontseptsioonilt kannaks vääramatult edasi väärtusi, mis nendega kaasas käivad

Neljas probleemide ring on Eesti rõivabändide jaoks ühine. Koduturg on väga väike ning nii väikesele turule brändi tegemine ei saa tuua suurt kasumit, sest tootearenduse kulude tase kujuneb suhteliselt kõrgeks, mis viib toodete hinnataseme üles. Suured rõivabrandid toodavad odavates Kaug-Ida piirkondades, mis tasub ära suurte partiide korral. Kui tootmine toimub Eestis, on ka tootmiskulud võrreldes rahvusvaheliste brändidega kõrgemad. Tulemuseks ongi see, et kõrvuti asuvates poodides on Eesti brandid kehvemad (kuna kohalikel brändidel on vähem kogemusi), vähem trendikad (kuna kangaid ei saa piisavalt kiiresti kätte, tootearendus ja tootmine pole piisavalt operatiivsed, pole piisavalt informeeritud) ja kallimad (kuna materjal tuleb kallimalt kätte ja tootmine on kallim).

Paraku ei saa koduturgu suurendada ka lihtsa liitmistehtega. Eesti, Läti ja Leedu kokku annaksid küll juba 7,5 miljonit elanikku, kuid see ei ole homogeenne turg. Üheks võimaluseks oleks võtta sihtturuks teised Ida- ja Kesk-Euroopa endised sotsialistlikud riigid, sest neile turgudele on tunduvalt lihtsam pääseda kui arenenud riikide turgudele. Siiski, selleks, et turul edukas olla, peab turgu tundma. Peale Eesti väikese turu pole ükski turg Sangari jaoks piisavalt tuttav. Välisurgudele minek nõuab aega, tööd ja rahalisi ressursse. Monton on seda teed läinud, kuid ka temal on raskusi.

Sellest tulenevalt tuleks olla kas odavam või luua kõrgemat lisandväärtust. Kui Sangari bränd suudaks konkurentidest eristuda millegagi, mis on väga eriline ja raskesti matkitav, oleksid võimalused Euroopa turul edukas olla palju suuremad. Paraku pole ühelgi Eesti rõiva- ja tekstiilitööstuse vallas tegutsejal sellist teistest selgelt eristuvat ideed leidnud. Siiani on püütud kopeerida kas Etoni-mudelit (kallis ja kvaliteetne – Baltmani esialgne äriidee) või Zara-mudelit (trendikas, kiire ja odav

– Montoni praegune äriidee). Viimast on püüdnud järgida artikli autori arvates ilmselt ka Sangar.

Seega brändi rahvusvahelistumist motiveerib nii hind kui ka koduturu ostujõu väiksus. Esimesed sammud hinnast motiveerituna rahvusvahelistumiseks on juba tehtud. Nii Klementi kui ka Baltika on alustanud koostööd mitmete Aasia allhankepartneritega, et hinnataset langetada (Toomsalu 2003). Ka Sangar alustas eelmisest aastast koostööd Hongkongis kudumeid tootva firmaga Varieta. Samuti on uueks koostööpartneriks firma Pakaita Leedus, mis hakkas allhanketöona tootma trikotaažtooteid.

Tõenäoliselt tulenevad rahvusvahelistumisel paljud probleemid just sellest, et Eesti koduturg stardituruna ei paku kuigi suurt tuge ning suurema turu vallutamiseks puuduvad õiged vahendid. Sangaril on arenguplaanideks jätkata tegevust koduturgudel Eestis ja Lätis ning taassiseneda Leedu turule. Juba aastaid on brändi üheks tuleviku nägemuseks olnud saada tunnustatud brändiks Euroopas.

Kokkuvõte

Turundajad panevad tänapäeval järjest suuremat rõhku bränditurundusele. Uusima seisukoha kohaselt peaksid kõik turunduskompleksi elemendid olema suunatud brändi edu saavutamisele ning säilitamisele. Seega on väga oluline kujundada ka efektiivne brändi turundustrateegia. Brändi strateegia kujundamise käigus langetatakse otsus, millistele toodetele brändi üldse vaja on ning milline peab olema brändi identiteet, personaalsus ja positsioneerimine teiste brändide suhtes.

Hetkel peavad rõivatööstusettevõtted tegema suuri kulutusi ja jõupingutusi, et olla oma brändidega konkurentsivõimelised. Algus on olnud Eesti ettevõtetele suhteliselt raske. Siiski on Eesti ühte tuntumat brändi Montonit sel aastal saatnud juba ka väikesed edusammud. Tänavu esimese viie kuuga on suudetud teenida ligi viis miljonit krooni kasumit. Baltika tootedivisjoni direktori sõnul on ettevõtte kasvava edu põhjuseks muutused. Muudatusi tehti nii struktuuris kui ka planeerimisprotsessis järgides rahvusvaheliselt äraproovitud rõivatootmise reegleid (Toomsalu 2004).

Brändi kujundamise olulisimaks aspektiks on aga brändi idee viimine tarbijani ning seda on võimalik teha läbi järjepidevuse, jälgides valitud suunda mitmeid hooaegu järjest, et sõnum ka tarbijate teadvusesse kinnistuks. Soovitud assotsiatsioonid kinnituvad tarbijate teadvusse aja jooksul. Ka Eesti rõivatootjad peaks olema kannatlikud ning järjepidevalt arendama oma brände, et need ka tarbijate tähelepanu pälviksid ja turul tuntuks muutuksid. Tasapisi hakkab siiski ka selguma, millised neist on läbilöögivõimelised ja millised hääbuvad konkurents.

Kuigi allhange võib rõivatootjatele tunduda esialgu suurema potentsiaaliga strateegia kui kulukas ning riskantne brändi loomine, peaks tulevikus arvestama asjaoluga, et allhangete puhul on tendents suunduda Aasia riikidesse, kus tööjõud on mitmeid kordi odavam kui EL liikmesriikides. Lähitulevikus on ka Eesti tööjõukulud konvergeerumas EL omadega ning seega kaob ära allhange konkurentsieelisena.

Seega võiks Eesti rõivatootjad varakult hakata mõtlema konkurentsieelise loomisele brändi kujundamise näol, kuna antud protsess on pikaajaline ning ka ressursimahukas.

Kasutatud kirjandus

1. **Aaker, D.A.** Building Strong Brands. New York: The Free Press, 1996, 380 p.
2. **Aaker, D.A.** The Power of the Branded Differentiator. – MIT Sloan Management Review, 2003, Vol. 45, Issue. 1, pp. 83-87
3. **Aarna, K.** Margitoote kujundamine Sangari näitel. TÜ turunduse õppetool, 2004, 66 lk. (bakalaureusetöö)
4. AS Sangari ekspordiplaan. AS Sangar, detsember 2003. (käsikiri)
5. **Bibby, D.** Brand as Metaphor. Interbrand Papers 2001. [http://www.interbrand.com/papers_review.asp?sp_id=3]. 06.10.2003.
6. **Caffe, B.M.** Brands – Key Drivers of Company Performance. [<http://www.6009000.ee/Powered/Leone/index.htm>]. 06.10.2003.
7. **Coomber, S.** Branding. United Kingdom: Capstone Publishing, 2002, 124 p.
8. **De Chernatony, L.** From Brand Vision to Brand Evaluation. Oxford: Reed Education and Professional Publishing Ltd, 2001, 293 p.
9. Eesti 2003. aasta majandusaruanne. [<http://www.mkm.ee>]. 05.09.2004.
10. **Goodchild, J., Callow, C.** Brand Visions & Values. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2001, 161 p.
11. **Hart, S., Murphy, J.** Brands – The New Wealth Creators. London: MacMillan Press Ltd, 1998, 224 p.
12. **Kapferer, J.-N.** Strategic Brand Management. 2 Ed. London: Kogan Page, 1998, 433 p.
13. **Kokk, A.** Timmitud tootmine, timmitud teenindus. – Director, mai 2004, lk. 9-12.
14. **Kotler, P.** Kotleri turundus. Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Kirjastus Pegasus OÜ, 2002, 236 lk.
15. **Semevsky, E.** (AS Sangari jaekaubandusjuht). Sangari brändi kujundamine ja tuleviku arengustrateegiad. Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 15. juuni 2004.
16. Tartu Regionaalne Innovatsioonistrateegia. Tartu ja Lõuna-Eesti ettevõtete innovatsiooni vajaduste uuring. [http://tris.tartu.ee/materials/1062408621/Uuring_Ettevotete_vajadused_final.doc]. 31.09.2004.
17. **Toomsalu, Ü.** Klementi ja Baltika tooted valmivad Hongkongis. – Äripäev, 10. september 2003, lk. 9.
18. **Toomsalu, Ü.** Montoni edu päästis Baltika kahjumist. [http://www.aripaev.ee/mod/emb/online.html?disp=2&uud_id=567183]. 16.08.2004.

Summary

THE ROLE OF BRAND IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE EXAMPLE OF SANGAR

Kaire Aarna
University of Tartu

The importance of brands in marketing activities increases continuously as they provide several benefits for companies, consumers and society. Brands enable to communicate a meaning through a rich set of messages and allow therefore consumers to feel that they can relate to the underlying offer both in the case of a product, service or even a company.

The current situation in the Estonian clothing industry is that most of the companies are concentrated on subcontracting. 65% of revenues from export are generated by subcontracting. However, in the case of this strategy sustainability of competitive advantage is low, especially in the light of integration to the European Union since this is accompanied by the rise in production costs. Because of this Estonian clothing companies cannot rely entirely on subcontracting. Creating and managing of brands is often seen as an opportunity for the firms in this industry but it has to be considered that this strategy is costly and risky.

The aim of this paper was to explain the main problems that accompany development of brands in the Estonian clothing industry on the example of Sangar. Brand Sangar has been developed step by step during the years and this process has been influenced by several changes in management. Sangar has positioned itself to a sector of casual and trendy clothing. Author's research among Sangar's target group indicated several problems with developing brand Sangar.

There are four main aspects that have generated problems in developing brand by Sangar. First, customers have rather negative associations towards this brand. It takes time to determine appropriate associations. To enable customers to learn about brand's identity Sangar has to follow the original brand idea consistently for several seasons until consumers are becoming to understand it, and Sangar has to follow the brand philosophy in all marketing activities (designing stores, promoting the brand etc.). Second, the original brand philosophy does not suit for men's classical shirts. To solve this problem Sangar should consider creating individual brands for men's classical shirts and casual clothing. Third, stores are not designed nor developed according to the casual clothing brand philosophy as casual clothes and men's classical shirts are sold in the same shops. Consequently Sangar should consider establishing separate chains of stores for men's classical shirts and casual clothing. The fourth problem is common for all Estonian clothing brands – the local market is small. As the market is small competitors have started producing in other regions to lower production costs or they have decided to develop an international brand because the market capacity is too small to earn desired profit here. Sangar should

also start concentrating on finding a competitive advantage or reducing production costs to compete successfully both with Estonian and foreign fashion brands.

KINNISVARAHINDADE TÕUSU MÕJU INFLATSIOONILE JA ELUKALLIDUSELE EESTIS

Meelis Angerma
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

EL-ga ühinemiseelses Eesti majanduses on kujunenud olukord, kus ametlik inflatsiooni indikaator tarbijahinnaindeks kasvab ainult 2-3% aastas (1,3% 2003 a.), kuid samal ajal ulatub eluasemete aastane hinnatõus kümne või isegi 25 protsendini aastas (Eramukruntide hinnatõus (Pindi... lk. 6)). Palgasissetulekute ja eluasemehindade esialgsest võrdlusest järeldub, et tegelik elukallidus tõuseb palju kiiremini kui inflatsiooni indikaator tarbijahinnaindeks seda meile näitab. Näib, et hinnastabiilsuse ja reaalse elatustaseme muutuse hindamisel võib tarbijahinnaindeksile toetumine viia eksiteele. Käesoleva artikli eesmärk on arutleda sel teemal ja tuua suuremat selgust antud küsimuse mõistmisesse.

Esimeses osas selgitatakse tarbijahinnaindeksi ja elukallidusindeksi erinevust ja selgitatakse nende arvutamise eesmärgi ja meetodika erinevust. Teises osas vaadeldakse omanikurendi arvessevõtmise võimalusi elukalliduse hindamisel. Kolmandas osas räägitakse varade hinnamuutuse arvessevõtmise vajalikkusest rahapoliitikas. Neljandas osas vaadeldakse omanikurendi arvutamise võimalusi ja tulemusi Eestis ning hinnatakse buumi võimalikkust Eesti kinnisvaraturul.

Tarbijahinnaindeks vs. elukalliduse indeks

Mõistet elukalliduse indeks (*cost-of-living index*) kasutati Eesti Statistikaameti poolt kuni 1992. aasta juulini. Siis asendas selle tarbijahinnaindeks. Kuid sisu oli mõlemal sarnane, sest neid kasutati inflatsiooni hindamiseks ja palgatõusu võrdlemiseks hindade tõusuga. Kuid tarbijahinnaindeks ei sisalda kõigi jooksvate kulude muutust, et kasutada seda ostujõu muutumise hindamiseks ja võrdlemiseks palgakasvuga.

Erinevates riikides esitatakse tarbijahinnaindeksile erinevaid nõudmisi. Rootsis, USA-s ja Hollandis lähtutakse elukalliduse kontseptsioonist (*cost of living*). Indeks peab näitama kui palju kasvavad majapidamise kulud elukvaliteedi samaks jäädes (Owner..., lk. 4). Nii arvutatakse elukalliduse indeksit. Teine lähenemine on arvutada tarbijahinnaindeksit ainult lühiajaliselt kasutatavate ja sageli ostetavate kaupade hinnamuutuste kajastamiseks või vähemalt nende kulutuste baasil, mida igal kuul uuesti tehakse.

Harilikult mõõdab tarbijahinnaindeks teatud kaupade ja teenuste korvi hinnamuutust ja ei kajasta tegelikku elukalliduse tõusu. Seda nimetatakse "puhtaks" hinnaindeksiks ("*pure*" *price index*). Näiteks Euroopa harmoniseeritud hinnaindeks HICP ei lähtu elukalliduse kontseptsioonist, vaid peegeldab ainult teatud sageli ostetavate kaupade ja teenuste hinnamuutust (Owner..., lk. 6). Samas on teada Eurostati soov omaniku

rendi suuremaks arvessevõtmiseks. USA-s on omanikurendi arvestamine lihtsam, sest seal kehtiv kinnisvaramaks eeldab suhteliselt põhjalike ja täpsete kinnisvara turuhindu sisaldavate andmebaaside olemasolu.

Eestis kasutatakse viimast, puhta hinnaindeksi, tüüpi lähenemist. Sellega on põhjendatav ka indeksi nimemuutus. Statistikaamet kasutab kaaludena Eesti leibkonna eelarveuuringu andmeid. Kaalusid muudetakse üks kord aastas. Valimisse kuulub 500 erinevat igakuiselt mõõdetavat kauba ja teenuse hinda. Tarbijahinnaindeksit arvutatakse Eestis Laspeyres indeksina (IMF).

Keerulisemaks läheb statistika tegemine kestvuskaupe ja sealt edasi eluasemete arvessevõtmisel. Kui *ceteris paribus* toidukaupade hinnad ei tõuse, kuid kestvuskaupe, nagu pesumasinate hinnad tõusevad, aga neid ei võeta tarbijahinnaindeksi arutamisel arvesse ja statistika näitab inflatsiooniks 0%, ei saa järeldada, et elukalliduse tõusu või inflatsiooni polegi olnud, ainult sellepärast, et kestvuskaupe ei pea igal perioodil ostma. Veel suuremad moonutused tekivad eluasemete hinnamuutuste väljajätmisest, sest eluaseme omaniku alternatiivkulu moodustab tema kuisest sissetulekust tänases Eestis hinnanguliselt väga suure osa.

Omaniku rendi arvessevõtmine elukalliduse tõusu hindamisel

Teoorias eristatakse põhiliste hinnaliikidena kaupade ja teenuste hindu, kinnisvara hindu ja aktsiate hindu. Viimaseid eristatakse ka kui varade hindu. Tarbijahinnaindeks näitab ainult kaupade- ja teenuste hinnamuutusi. Laiemas plaanis on ka kinnisvara tarbekaup, sest tema väärtus tuleneb tarbimisväärtusest. Peamine erinevus tarbijahinnaindeksis arvestatavatest kaupadest tuleneb asjaolust, et eseme ostust eseme äratarbimiseni kulub väga palju aega. Omaniku renti (*owner's rent*) võetakse tarbijahinnaindeksi arutamisel arvesse USA-s. Omaniku rent on arvestuslik kulu, mida eluaseme omanik, kes ka kasutab sama eluaset ehk elab selles, kannab seoses objekti omamisega. Omaniku rent koosneb kapitali alternatiivkulust ja amortisatsioonist. See on võrreldav turul kujuneva üüri rendiga ehk üürihinnaga, kuid erineb sellest transaktsioonikulude ja riskipreemia võrra (on väiksem). Üüri rent on analoogilise objekti turul kujunev rendihind.

Omanikurendi tähtsust ja praeguse tarbijahinnaindeksi sobimatust elukalliduse muutuse hindamiseks aitab illustreerida järgmine näide palkade indekseerimisest. Indekseerimise mõte on saavutada nominaalse palga tõus inflatsiooniga sidumisest sellises ulatuses, mis tagab ostujõu samaks jäämise võrreldes eelmise perioodiga. Kui inflatsiooni jälgimiseks kasutatav indeks ei sisalda eluasemete hinnatõusu, ja see hinnatõus on kiirem, ei säili indekseeritult palka saava indiviidi ostujõud. Seega on Eestis inflatsioonist kiiremat palgatõusu kogejate hinnang oma reaalpalka tõusule tõenäoliselt liiga optimistlik.

Rootsis toimus palju kirgi tekitanud debatt elanike omandis olevate eluasemete teemal 1999. aasta lõpul, kui "the CPI Committee" avaldas raporti *Konsumentprisindex*. Selles raportis soovitati eraisikute omandis olevate eluasemete hinna muutuse arvestamist tarbijahinnaindeksi arutamisel. (Owner... 2002, lk. 3).

Erinevate riikide tarbijahinnaindeksite võrreldavust vähendab asjaolu, et eri riikides on elanike omandis või renditavate eluasemete osakaal väga erinev. Kuna üüri renti arvestatakse mõnede riikide tarbijahinnaindeksis, aga omanikurenti mitte, siis kipub kõrge omanike määraga riigi tarbijahinnaindeks tegelikku elukalliduse tõusu alahindama, kui omanikurent ehk kaudsemalt eluasemete hinnatõus on kiirem tarbekaupade hinnatõusust. Pikaajaliselt on eluasemete hinnatõus omanikurendi suurusega seotud.

Järgnev eluaseme kestvuskaubana käsitlemist selgitav lõik ja omanikurendi suuruse arvutamise meetodikate kirjeldused pärinevad Rootsi Rahvusliku Majandusuuringute Instituudi raportist omanikurendi kohta (Owner... lk. 7-11).

Eluaset võib käsitleda kestvuskaubana, mis võimaldab tarbida eluasemeteenust. Kuna eluasemekulud moodustavad väga olulise osa elanikkonna eelarvest, on sellise kuluartikli väljajätmine statistikast märgatava mõjuga. Eluasemeteenuse tarbimise mõõtmiseks tuleb kõigepealt hinnata selle teenuse tarbimise igakuist väärtust. Rootsis kasutatakse statistikas sellist kuise tarbimisväärtuse hindamist ainult eluasemetele. Selle arvutamiseks on kasutusel kaks meetodit:

- 1) rendi ekvivalendi lähenemine ja
- 2) alternatiivkulu põhine lähenemine.

Enamasti kasutavad elukalliduse kontseptsioonist lähtuvad riigid rendi ekvivalendi hindamist. Rendi ekvivalendi suurust hinnatakse turul tegelikult kehtiva rendi suuruse järgi. Kui eluaseme omanik on keegi teine, makstakse renti tegelikule omanikule ja kui elanik ja omanik on samad isikud, kujutatakse ette, et elanik maksab renti iseendale. Kulu ei jää sellepärast veel olemata, kuid seda ei saa vahetult mõõta ja elanik isegi ei pruugi sellest teadlik olla. Rendi suurust saab hinnata ekvivalentse eluaseme rendihinna järgi kinnisvaraturul. Iseendale renti maksjate omanikurendi kulude arvestus suurendaks märgatavalt eluasemekulude osakaalu leibkondade kogukulutustes. Kuid rent võib olla regulatiivselt moonutatud, näiteks piirmääraga. Samuti ei pruugi rendi ja iseendale rendi turud olla ekvivalentsed. Tegelik renditurg võib olla liiga väike ja ebalikviidne. Keskmiselt endale ja teistele renditavad eluasemed erinevad suurel määral.

Paremaks peetakse alternatiivkulupõhist lähenemist. Järgnev valem (1) mõõdab eluaseme omamise kulu võrreldes mujale investeerimisega.

$$(1) \quad K_t = P_t[r_t - \pi_t + d]$$

kus K_t - majapidamise kapitalikulu,
 P_t - eluaseme turuväärtus,
 r_t - intressimäär, millega saaks laenata ja/või laenu anda,
 $\pi_t = (P_{t+1} - P_t)/P_t$ - eluaseme hinna protsentuaalne aastane hinnamuutus,
 d - amortisatsioonimäär (eeldatavalt konstant).

Saab öelda, et P_t on esialgne investeering ja $r_t - \pi_t + d$ nõutav tulunorm. Valem aitab mõista omaniku rendi olemust selle kaudu, et sisaldab kapitalikulu raha hoidmisest kinnisvaras r_t ja amortisatsiooni d . Nendest kuludest koosneb omaniku rent.

Varade hinnamuutuste arvestamine rahapoliitikas

Kinnisvarahindu klassifitseeritakse tavaliselt varade hindade hulka ja neid analüüsitakse selles grupis. Varade hindade arvestamine rahapoliitikas muutub seda olulisemaks, mida suuremaks kasvavad nende varade mahud, nendega seotud võlgnevused ja rahavoogude liikumine. See on kooskõlas maailma globaliseerumise ja portfelliinvesteeringute plahvatusliku kasvuga. Ainult igakuiselt ostetavate kaupade-teenuste hinnamuutuse arvestamine rahapoliitikas võib kujundada puuduliku ülevaate inflatsioonist. Seda on hakatud arvesse võtma. Eriti muretsevad rahapoliitika kujundajad hinnamullide pärast. Varade hindade mullide ja krahhide aegridade matemaatilise analüüsiga on tegelenud Didier Sornette California ülikoolist (Sornette 2003 lk. 3-15).

Teoorias on kaks lähenemist (Bean 2004, lk. 1):

1. Rahapoliitika ei peaks jooksvalt mullide pärast muretsema ja piirduma kraahi tagajärgede silumisega (Pooldajad: Greenspan, Bernanke, Gertler).
2. Rahapoliitika peaks tegelema hinnamullidega, sest vastasel juhul võib majandus jõuda tõsisesse finantsilisse ebastabiilsusse (Pooldajad: Crockett, Lowe, Lipsky).

Keskpankadest on varade hinnamuutusi jälginud teadaolevalt kindlasti Austraalia keskpank. Austraalia kinnisvarahindade 20% aastane kasvutempo ehk varade hindade inflatsioon oli tõenäoliselt üks tugevamaid põhjusi, miks Austraalia keskpank otsustas 2003. aastal olla esimene intressimäärade tõstja maailma suurriikide seas. Teisena järgnes Inglise Pank. Ka Ühendatud Kuningriigis on probleemiks kinnisvarahindade liiga kiire tõus.

Augustis 2003 toimus Austraalia keskpanga korraldatud rahapoliitikateemaline aastakonverents. Varade hindade inflatsioon oli seal ettekannete seas üks domineerivamaid teemasid. Kõlama jäi soovitus rahapoliitika teostajatele võtta rohkem arvesse varade hindade mulli riski tavalise tarbijahinnaindeksi inflatsiooni jälgimise kõrval. (National...). See vihjab asjaolule, et tarbija- ja kinnisvarahindade vahel ei ole nii kõrget barjääri.

Austraalia keskpank seisis 2003. aasta teisel poolel dilemma ees, kas pidada kinnisvarahindade kiiret tõusu mulliks, mida on vaja intressimäärade tõstmisega ohjata või hoopis normaalseks hinnakõikumiseks vastavalt alustingimuste muutusele (*Ibid.*). Austraalia keskpanga avaldused turule mõju ei avaldanud ja oletatav hinnamull ei vähenenud. Kuigi eluasemeturg on väga tundlik intressimääradele, ei toetanud intressitõstmist majanduse keskpikk tulevikuprognosis. Kuid lõpuks intressimäärased siiski tõsteti, mis viitas arusaamisele hinnamulli eksisteerimisest.

Bean ei pea võimalikuks mullide ennetamist, sest tavaliselt märgatakse neid liiga hilja. Vahetult enne mulli purunemist intressimäärade tõstmine võib majandusele tema sõnul hävitavalt mõjuda.

Kui keskpank ootab buumi jätkumist, peaks ta seda ohjeldama intressimäärade kergitamisega ja kui ootab mulli purunemist lähemal ajal, pehmendama seda intressimäärade langetamisega. Tegelikult keskenduvadki keskpangad pigem hinnamulli ja krahhi tagajärgede silumisele. (National...).

Kui ideaalis peaks keskpank reageerima varade hinna tõusule üle õigustatud taseme intressimäärade tõstmise ja langusele alla normaalse taseme intressimäärade langetamisega, siis tegelikult tähendaks see väga täpse hinnangu andmise vajadust sellele, mil määral on tegemist õigustatud hinnatasemega või mitte ning kas varade hindade turul on hinnamull või mitte. Seepärast ei ole keskpangadel võimalik reaalsuses tulla välja optimaalse reageeringuga hinnamullile (Gruen, Plumb, Stone 2003).

Erinevad autorid soovivad kasutada kõrgemaid intressimäärasid varade hinnamulli vastu võitlemiseks kui (National...):

1. Tõenäosus, et mull ise lähema aasta jooksul katki läheb, on väike.
2. Mulli purunemise tõenäosus on intressitundlik.
3. Mulli lagunemine toimub oodatavalt järk-järgult ja pikaajaliselt, mitte krahhiga.

Euroopa Keskpank, kes jälgib HICP inflatsiooni, ei jälgi varade hindade muutust üldse, sest see indikaator ei sisalda piisaval määral eluasemekulusid. Eurostat on siiski huvitatud elaniku omandis eluaseme rendi arvessevõtmisest HICP hinnaindeksi arvutamisel (Camba-Mendez *et al.*, lk. 22)

Kuigi mullide jälgimiseks puuduvad head indikaatorid, võib kasutada kapitali ja võla akumulierimise näitajaid (National...). Seda järgnevalt tehaksegi.

Omanikurendi ja kinnisvarabuumi tõenäosuse hindamine Eestis

Järgnevalt analüüsitakse omanikurendi ja elukalliduse hindamise probleeme ja võimalikkust Eestis.

Rahandusministri poolt 11. detsembril 2003. aastal kinnitatud määrusega nr. 104 "Riiklike statistiliste aruandevormide kinnitamine" määrati ära Eesti Statistikaameti poolt kasutatav leibkonna eelarveuuringu kuu sissetulekute, maksude ja kulutuste päevik. Päevik on aluseks elatusaseme, tarbijahinnaindeksi ja vaesuspiiri arvestamisel (Statistikaamet). See dokument või päevik sisaldab muude eluasemega seotud kulutuste seas kõige viimasel real amortisatsiooni. Tõenäoliselt ei taipa enam oma korteris või majas elavaid inimesi amortisatsiooni reale midagi kirjutada. Väga tõenäoliselt ei kajasta amortisatsiooni reale kirjutatavad summad kaugeltki rendi alternatiivkulu. Osaliselt võib sellise arvestuse põhjuseks olla nõukogudeaegne suhtumine eluasemesse, kui riigi poolt eraldatud asja, mis ei puutu eraisiku igakuisesse eelarvesse.

Eeldades omanikurendi ühe kolmandikulist suurust majapidamise kulutustes, 10% omanikurendi tõusu ja 1,3% tarbijahinnaindeksi tõusu, oleks elukalliduse tõus 2003. aastal kaalutud keskmise meetodil 4,2%, mitte 1,3% ($1/3*0,10+2/3*1,3$).

Kinnisvaraturul toimuvate hinnaliikumiste analüüsimiseks ja omanikurendi suuruse kaudseks hindamiseks kasutatakse lisatulususe (*Excess Return*) näitajat. Huvitav on märkida, et Ühendatud Kuningriigi statistikal tuginedes on see näitaja oluliselt positiivselt korreleeritud tarbekaupade tarbimisaktiivsusega (Vadas 2003 lk. 17-18).

Lisatulusus (*Excess return*) on arvatav valemist (*Ibid.* lk. 14):

$$(2) \quad ER_t = \frac{P_t + V_t}{P_{t-1}} - r_{t,3}$$

kus P – elamispinna ruutmeetri hind (kr/m²),
 V – renditulu ruutmeetri kohta (kr/m² näiteks aastas),
 r_3 – kolmekuise riskivaba instrumendi aastane tulumäär (%).

Alljärgnevas tabelis 1 on arvatud lisatulusus (vt. valem 1) kõige tavalisema Lasnamäe Pindi Kinnisvara definitsiooni järgi A-klassi kahetoalise paneelelamu korteri näitel. Lisatulusus näitab *spread*'i ehk tootluse erinevust kinnisvarainvesteeringu ja rahaturuinstrumendi tulususe vahel. Lasnamäe korteriturg peaks olema autori arvates kõige homogeensem, suurem ja likviidsem kinnisvaraturu osa.

Tabel 1. Lasnamäe A-klassi kahetoaliste paneelelamute m2 hind (Katleri, Paasiku, Tondiraba, 52 m2) ja lisatulususe arvutus

Pool-aasta	m2 hind EEK	Korteri üürihind, TEEK	Üüritulu TEEK/m2	Eluaseme tootlus p.a.	Kolme kuu Talibor	<i>Excess Return</i>
1998 2Q	3,9	3,3	0,38		9,5%	
1998 4Q	3,8	3,3	0,38	14,9%	18,5%	-3,6%
1999 2Q	3,9	2,7	0,31	22,8%	6,6%	16,2%
1999 4Q	4,3	2,7	0,31	39,8%	5,1%	34,7%
2000 2Q	4,4	2,7	0,31	20,1%	5,7%	14,4%
2000 4Q	4,8	2,7	0,31	35,0%	6,1%	28,8%
2001 2Q	6,7	2,7	0,31	113,4%	5,5%	107,9%
2001 4Q	8,1	2,7	0,31	57,6%	4,0%	53,6%
2002 2Q	8,1	2,7	0,31	7,8%	3,9%	3,9%
2002 4Q	7,9	2,9	0,33	3,4%	3,5%	-0,2%
2003 2Q	8,4	3,0	0,35	22,6%	2,8%	19,8%
Keskmine				30,8%	6,1%	24,3%

Allikas: Pindi Kinnisvara, Eesti Pank, autori arvutused.

Tabelis 1 toodud arvutused näitavad, et viimase viie aasta jooksul on nimetatud kinnisvarainvesteeringu tulusus olnud märgatavalt kõrgem finantsinvesteeringu tulususest. Osa erinevusest on seletatav küll erineva riskitasemega ja amortisatsiooni väljajätmisega arvutustest, kuid erinevus on siiski väga suur. See annab põhjuse rääkida buumist kinnisvaraturul ja kiiresti kasvavast omanikurendist. Kuigi tabelis 1 on jälgitav turul kujuneva üürihinna kukkumine, on selle põhjused lühiajalised. Näiteks laenuintressimäärade järsk kukkumine ja laenude kättesaadavuse paranemine, mis muutis korterite rendileandmise raskemaks. Kuid omaniku rent ei pruugi üldse olla seotud turul kujuneva üürihinnaga.

Pannes eelneva teoreetilise osa kõrvale olukorra ülevaate Eestis, tundub üsna tõenäoline, et varade hindade muutused annavad põhjust muretsemiseks hinnastabiilsuse pärast .

Järgnevas tabelis 2 esitatakse Eesti kinnisvaraturu arengute hindamiseks kasutatav eluasemelaenude arengut esitavad andmed. Vastavalt teoreetilisele osale võimaldab võimaliku buumi olemasolu hinnata kinnisvaraga tagatud krediitide mahu kasvutempo. Allajoonitud arvud tabelis näitavad kasvutempo kiirenemist.

Tabel 2. Eluasemelaenude ja SKP ning sissetulekute suhe

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003, III kv.
Eluasemelaenude-liisingute jääk, miljrd. kr.	2,1	2,9	3,9	5,6	7,6	11,9	16,3
SKP, miljrd. kr.	64,1	73,5	76,3	87,4	97,9	108,0	114,1
Palgasissetulek, miljrd. kr.	25,4	28,4	31,1	33,1	36,2	39,2	42,1
El. laenude suhe SKP-sse	3,3%	4,0%	5,1%	6,4%	7,8%	11,0 %	14,3 %
El. laenude suhe palgasissetul.	8,3%	10,2 %	12,5 %	16,9 %	21,0 %	30,4 %	38,7 %
El. laen./SKP juurdekasv, pp.	-	0,7%	1,0%	1,3%	1,4%	<u>3,2%</u>	<u>3,3%</u>

Allikas: Eesti Pank, eraisikutele antud laenude jääk. Eesti Statistikaamet, sisemajanduse koguprodukt. Autori arvutused.

Kokkuvõte

Rahapoliitilise keskkonna ja hinnastabiilsuse hindamisel võib tarbijahinnaindeksi jälgimisest väheseks jääda. Kriitika objektiks võib olla Eestis arvatud tarbijahinnaindeks. Elukalliduse muutuse hindamisel tarbijahinnaindeksi aluseks võtmine viiks järeldustele, mille tegemine oleks vastuolus loogikaga. Eesti tarbijahinnaindeksi tõus aastatel 1999-2003 jäi keskmiselt tasemele 3-5%. Samal ajal

kallinesid eluasemete hinnad keskmiselt aastas 10% või enam. Korrigeeritud THI tõus võiks 2003. aastal olla 1,3% asemel 4,2%. Elukalliduse hindamisel tuleks arvestada tegelikku eluaseme kallinemist. Ainult remondi- või otsese rendikulu arvessevõtmisest jääb väheks, kui ei arvestata omale kuuluval pinnal elavate inimeste eluasemete alternatiivkulu.

Elaniku omandis olevate elamispindade arvestamine tarbijahinnaindeksis on soovitatav, kui tarbijahinnaindeksi eesmärk on järgida elukalliduse muutust. Juhul kui see nii ei ole, ei ole loogiline pidada Eestis ja paljudes teistes riikides arvatavat tarbijahinnaindeksit sobivaks näitajaks inflatsiooni hindamiseks.

Autori arvates peaks keskpangad ja rahapoliitika hindajad pöörama rohkem tähelepanu laiematele hinnaindeksitele kui lühinägeliku tarbimise hindu kajastavad tarbijahinnaindeksid. Samuti elukalliduse muutumisest huvitatud inividid peaksid seda tegema. Alternatiiv võiks olla uute ja paremate hinnaindeksite arutamine või see, et tähelepanu pööratakse rohkem ka varade hindade stabiilsusele tarbijahindade stabiilsuse kõrval. Sel juhul saaksid keskpangad hinnamullide tekkimisest varem teada ja ebastabiilsuse perioodide ärahoidmiseks oleksid suuremad võimalused.

Kasutatud kirjandus

1. **Bean, C.** Bank of England. Asset Prices, Monetary Policy and Financial Stability: A Central Banker's view. January 2004. At the AEA Conference, San Diego Marriott Hotel & Marina. [<http://www.bankofengland.co.uk/speeches/speech207.pdf>]. 3. veebruar 2004.
2. **Camba-Mendez, G., Gaspar, V., Wynne, M.** Measurement Issues in European Consumer Price Indices and the Conceptual Framework of the HICP. [<http://www.ecb.int/home/conf/other/imp/pdf/hicpmeasurement.pdf>]. 3. veebruar 2004.
3. Eesti Pank. Laenu- ja liisingustatistika. [<http://www.eestipank.info/>]. 4. veebruar 2004.
4. Eesti Statistikaamet. Leibkonna eelarve uuring. Kuu sissetuleku, maksude ja kulutuste päevik 2004. [http://www.stat.ee/files/aruandevormid_2004/leibkonna_eelarve_uuring_2004_kuu_sissetuleku_maksude_ja_kulutuste_paevik.pdf]. 4. veebruar 2004.
5. Eesti Statistikaamet. Sisemajanduse koguprodukt.
6. **Gruen, D., Plumb, M., Stone, A.** How Should Monetary Policy Respond to Asset-Price Bubbles? [http://www.rba.gov.au/PublicationsAndResearch/Conferences/2003/Gruen_Plumb_Stone.pdf]. 2. veebruar 2004.
7. IMF--Dissemination Standards Bulletin Board--Estonia: Price index: Consumer prices (Base Page) [<http://dsbb.imf.org/Applications/web/sddsctycatbaselist/?strcode=EST&strcat=CPI00>]. 4. veebruar 2004.
8. National Australia Bank. Australian Markets Outlook. 22. august 2003. [<http://www.nabmarkets.com/>]. 4. veebruar 2004.

9. Pindi Kinnisvara. Eesti 2003, suvi. [http://www.pindi.ee/est/kvturg2003_suvi.html]. 6. veebruar 2004.
10. Owner-occupied housing in the consumer price index. An examination of The CPI Investigation Committee's proposal. NIER – the Swedish National Institute of Economic Research. Stockholm 2002. Special study No. 2, May 2002. [<http://www.konj.se/download/18.165f4c368ac407fff1776/owner%20occupied%20housing%20in%20consumer%20price%20index.pdf>]. 6. veebruar 2004.
11. **Roche, M. J.** The rise in house prices in Dublin: bubble, fad or just fundamentals. 2001. Economic Modelling, Vol. 18, No. 2, pp. 281-295. [<http://www.may.ie/academic/economics/pdf/N920799.pdf>]. 6. veebruar 2004.
12. **Sornette, D.** Why Stock Markets Crash? Critical Events in Complex Financial Systems. Princeton University Press. 2003. pp. 421.
13. **Vadas, G.** Modelling Household's Savings and Dwellings Investment – A Portfolio Choice Approach. MNB Working Paper 2003/6. April 2003. 10.08.2003.

Summary

INFLUENCE OF PROPERTY PRICES ON INFLATION AND COST OF LIVING IN ESTONIA

Meelis Angerma
Tartu Ülikool

Official indicator of inflation – Consumer Price Index (CPI) – indicated very low inflation rate in Estonia over the past five years. At the time when CPI's annual average growth is about 2-5% per year, housing prices increased more than 10% on average annually. At least alternative cost of owning house increased at similar annual rate. Considering intuitively the size of owner rent in relation to current wage level in Estonia, suggests that owner's rent should affect cost of living substantially. Adjusted CPI for 2003 could rise from 1,3% to 4,2%. The international institutions admit that the index is not ideal for calculating changes in cost of living. Different countries take owner's rent into account in calculating CPI on different extent. Underestimating real inflation rate leads to overestimating real wage growth. Those who tie their target wage to inflation rate could make mistake.

According to author's view central banks and experts of monetary policy should dedicate more attention to broader price developments not only to narrow CPI. And those who are interested in estimating cost of living should take more critical attitude towards common CPI. More attention to asset prices in monetary institutions should result in early acknowledgement of asset price bubbles and better opportunities to prevent bubbles and crashes.

VARUDE JUHTIMISE PÕHIMÕTTED JAEKAUBANDUSES

Merit Hirvoja
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Jaekaubanduses valitseb tegutsevate äriühingute vahel tihe konkurents. Eesti kapitalil baseeruvatel kaubandusettevõtetel on järjest keerulisem toime tulla välismaisel kapitalil tegutsevate kaubanduskettide poolt initsieeritud hinnakonkurents. Siinsetel väiksematel kaubandusettevõtetel on eelkõige toiduainete jaemüügi valdkonnas raske saavutada hinnaelist suurte ja sageli vertikaalselt integreeritud väljastpoolt tulijate ees (näiteks võib tuua Eesti turule hiljuti tunginud Leedu diskauneri VP Marketi ning siinsele turule lähiajal siseneva Saksa diskauneri LIDLi). Seega on konkurents püsimiseks vajalik leida madala hinnataseme saavutamise kõrval muid võimalusi konkurentsieelise kujundamiseks.

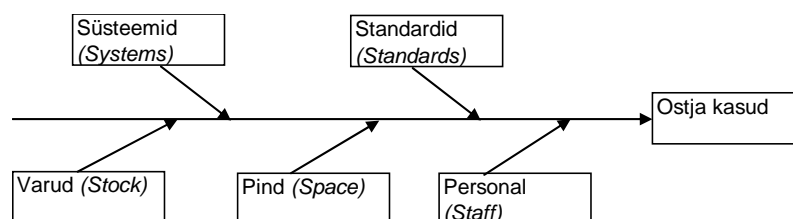
Üheks võimaluseks on keskenduda efektiivsele varude juhtimisele. Varude juhtimise tulemusel kujuneb välja tarbijale igal konkreetsel hetkel pakutav kaubavalik ja sellest oleneb tarbija rahulolu ostukoha suhtes. Teiselt poolt tagab efektiivne varude juhtimine ettevõttele paremad majandustulemused. Valedest varude haldamisega seotud otsustest tulenevad kõrgemad varudega seotud kulud ning madalamad tegevustulud. Kui varude maht on vajalikust suurem, siis kaasnevad sellega suuremad säilituskulud. Teiseks on kauba aeglase ringluskiruse puhul varudesse investeeritud rahaliste vahendite maht vajalikust suurem ja saamata jääb tulu alternatiivsetelt investeerimisvõimalustelt. Madalamate tulude põhjuseks võib olla see, et seisma jäänud kaupa ei õnnestu realiseerida normaalhinnaga. Samuti on madalamate tulude põhjuseks tarbija poolt soovitud kauba ajutine puudumine müügiiruilil, mis võib omakorda vähendada antud tarbija lojaalsust ostukoha suhtes.

Käesoleva artikli eesmärgiks on tuua välja varude juhtimise võimalusi ning antud temaatikaga seonduvaid probleeme jaekaubanduses. Artikkel koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse ülevaade varude olemusest jaekaubanduses ning nendega seotud kuludest. Teises osas kirjeldatakse ja võrreldakse jaekaubanduses kasutatavaid laovarude juhtimise meetodeid. Artikli kolmandas osas käsitletakse mõningaid laovarude juhtimisega seotud aspekte; seejuures tuuakse lühidalt välja varude juhtimise temaatika seosed kaubakategooriate ja sortimendi juhtimisega.

Varude mõiste ja tähtsus

Pingelises konkurentsikeskkonnas rahuldava kasumlikkuse saavutamiseks tuleb jaekaubandusettevõttel panna paika liikumise suund (strateegia) ning pidevalt analüüsida tegevusprotsesse. Teatavasti tagavad kaupmehele edu õiged kaubad õigel ajal õiges kohas ning õige hinnaga. See, kui lähedale jõutakse antud situatsioonile, sõltub aga arvukatest omavahel erinevatel viisidel seotud teguritest.

Pal ja Byrom on välja pakkunud ühe võimaliku jaekaubandusettevõtte edutegurite klassifitseerimise süsteemi. Selle kohaselt saab olulised tegurid koondada nn. „viie S-i” alla. Nendeks on ruum, varud, personal, süsteemid ja standardid (*space, stock, staff, systems, standards*). Kõik need tegurid on omavahel seotud ja olenevalt sellest, kui hästi neid juhitakse, kujunevad välja ostjate kasud (vt. ka joonis 1) (Pal *et al.* 2003, lk. 523).



Joonis 1. Põhjuse-tagajärje diagramm: viis S-i jaekaubanduses (Pal *et al.* 2003, lk. 524).

See, kui suureks kujunevad ostjate kasud, sõltub väga suurel määral sellest, millised kaubad on müügikohas nende jaoks saadaval. Konkreetsete kaupade saadavus määratakse ära aga antud viie S-i koordineerimise tulemusena. Edaspidi keskendutakse käesolevas artiklis kaupade pakkumise kujunemisega kõige vahetumalt seotud teguri – varude – käsitlemisele.

Varud on enamiku jaekaubandusettevõtete bilansis kõige väärtuslikumaks füüsiliseks varaks. Lisaks müüdavate toodete kulule on jaekaupmeestelt suurimaid kulutusi nõudvad valdkonnad järgnevad – kasutatavad ruumid, tööjõud ning varud. Seetõttu on jaekaubandustegevuse efektiivsuse peamiseks mõõdikuteks müük ühe ruutmeetri kaubanduspinna kohta, müük töötaja kohta ning kaupade ringluskiirus. (Dubelaar *et al.* 2001, lk. 97)

Varude haldamisel tehtavad otsused mõjutavad otseselt toodete kättesaadavust, mis on peamiseks tarbijate teenindustaseme kujundajaks. On leitud, et varude tase on positiivses seoses müüginahuga (Dubelaar *et al.* 2001, lk. 98), varude suurenemine võib tuua kaasa teatud toodete müügi suurenemise (Urban 2002, lk. 41). Varude mahu taset juhitakse sõltuvalt varu tüübist. Jaekaubanduses eristatavad varude tüübid ja nende tekkeallikad on toodud ära tabelis 1 (lk. 3).

Kaupa on mõttekas tellida teatud suurusega partiide kaupa, kuna tellimisega on seotud püsikulud. Varude tase varieerub olenevalt sellest, kas kaup on just sisse tulnud või seda tuleb hakata juurde tellima – see tingib laovarude tsüklilise iseloomu (*cycle stock*). Tsüklilise varu suuruse määrab oodatav nõudlus (Dubelaar *et al.* 2001, lk. 98–99).

Riskivaru (*safety stock*) peab teenindama nõudlust ebakindluse tingimustes. Riskivaru olemasolu on vajalik juhtudel, kui mingil ettenägematul põhjusel muutub nõudlus või on probleeme tarnetega (Logistika käsiraamat 2003). Riskivaru

saamiseks lahutatakse varude kogumahust tsüklilised varud. Eelnevatele lisaks eristatakse varustaja juurest müügikohta teel (transpordivahendis) olevat varu (*pipeline stock*), enne hooaja algust kogutavat hooajaliste kaupade varu (*seasonal stock*), psüühilist varu, mis asetseb kaupluses riulil ja meelitab ostma (*psychic stock*) ning spekulatiivset varu (*speculative stock*), mille tekkimiseks võib olla erinevaid põhjuseid. (Dubelaar *et al.* 2001, lk. 98–99)

Tabel 1. Laovarude tüübid ja tekkeallikad jaekaubanduses

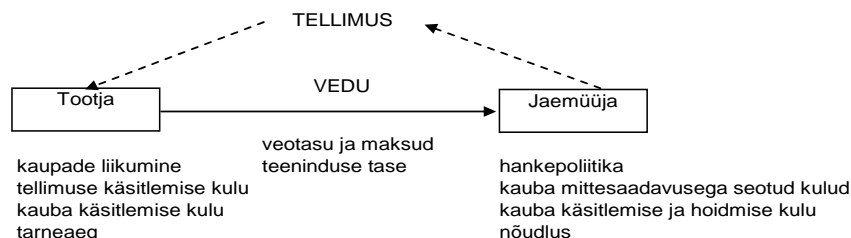
Laovaru tüüp	Laovaru tekkeallikas
tsükliline laovaru	optimaalne partii või tarne suurus
riskivaru	olukorra määramatus
transpordivahendis olev laovaru	transpordi aeg
hooajaline laovaru	hooajalisus
psüühiline varu	ostuprotsessi algatamise vajadus
spekulatiivne laovaru	muud põhjused laovaru tekitamiseks

Allikad: autori koostatud Dubelaar *et al.* 2001, lk. 98–99; Äripäeva ... 2003 alusel.

Laovarude omamine on aga kallis. Peamised varudega seotud kulutused on järgmised (Äripäeva ... 2003):

- laovarude omamise kulud (kapitalikulu ehk saamatajäänud tulu alternatiivsest investeringust, varude teenindamise kulu, ladustamise kulu ning riskidega seotud kulu);
- kauba hankekulu (püsikulud kauba tellimisel, põhjustab laovaru tsüklilisust);
- halduskulu (varudega tegelev personal, riistvara, tarkvara ja server laovaru haldamise võimaldamiseks).

Teiselt poolt kaasnevad ka vajaliku kauba mitteomamisega mitmesugused kulud – näiteks saamata jäänud müügitulu ja kliendi kaotamise kulu. Raske on anda ühest hinnangut selle kohta, kummad on suuremad, kas laovarude omamisega seotud kulud või nõutud kauba mitteomamisest tulenevad kulud. Minimeerida on vaja mõlemaid ja see muudab laovarude juhtimise keeruliseks ülesandeks. Välja on töötatud erinevaid meetodeid ja mudeleid optimaalse kauba tellimiskoguse leidmiseks ning võimalikult efektiivseks kaubavarude haldamiseks. Joonisel 2 on esitatud kauba tellimise ja varude haldamise otsuseid mõjutavad tegurid.



Joonis 2. Kauba tellimise ja varude haldamisega seotud otsuseid mõjutavad tegurid (autori poolt kohandatud Äripäeva ... 2003 alusel).

Joonisel 2 kujutatud tarneahelas peab valitsema tasakaal soovitud tarnekindluse ja laovarudega seotud kulude vahel. Varude juhtimise otsuseid tehes tuleb arvestada otseselt varude haldamisega (tellimine, säilitamine) seotud aspektidega, aga eelkõige tuleb kõikide otsuste puhul lähtuda tarneahela alguspunktiks oleva tarbija vajadustest.

Varude juhtimise meetodid jaekaubanduses

Varude juhtimine on seotud erinevate tarneahela juhtimise aspektidega ning järgnevalt käsitletakse mitmeid võimalikke tegutsemisviise varude juhtimisel. Varude juhtimise üheks põhiküsimuseks on see, kui palju kaupa tasub korraga tellida ehk milline on optimaalne tellimiskogus. Viimane sõltub paljudest erinevatest asjaoludest ning järgnevalt toodud ökonoomse tellimiskoguse (*economic order quantity*, **EOQ**) mudelis on olulisemad nendest arvesse võetud. Mudel ise on järgmine (Äripäeva ... 2003):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * O * D}{P * C}},$$

kus: D – tootenimetuse aastane vajadus,
O – ühe partii tellimiskulu,
P – tootenimetuse hind,
C – tootenimetuse laovarude säilitamise kulu protsendina nimetuse hinnast.

Ökonoomse tellimiskoguse kasutamise eesmärk on minimeerida varudega seotud põhikulutusi – varude säilituskulu, hankekulu ning kauba mitteomamisest tulenevat kulu. Mudeli puuduseks on see, et sageli ei ole valemis olevate elementide väärtust kuigi lihtne kindlaks määrata.

Teiseks oluliseks otsustuseks varude juhtimisel on esitatavate tellimuste sageduse määramine. Rääkides varude juhtimise meetoditest, peetakse sageli silmas kahte vastandlikku tegevussuunda, milleks on täppisajastuse põhimõtte kasutamine (*just-in-time*, *JIT*) ning allahindluste taotlemine suurtelt tellimiskogustelt (*quantity discount model*, *QDM*) (Aghazadeh 2001, lk. 200).

Jaekaubanduses baseeruvad tarnesüsteemid järjest rohkem nõudlusel (*demand pull*), mitte aga pakkumisel (*supply push*), kuna seeläbi saab võimalikuks nõudlusele vastava varude mahu kujundamine (Gilbert 1999, lk. 148). Üheks nõudlusele vastava varude mahu kujundamise võimaluseks on **täppisajastusega** (*JIT*) tarnete kasutamine. *JIT*-põhimõtte puhul minimeeritakse väärtusahela toimimist pidurdavaid tegureid (*waste*) pideva probleemide lahendamise abil. Pidurdavate tegurite all mõeldakse *JIT* puhul kõike, mis ei lisa väärtust – ladustatud tooted, viivitused, järjekorras ootavad pooltooted ning defektsed tooted. (Aghazadeh 2001, lk. 201) Üldiseks põhimõtteks on, et tooted jõuavad tarneahela erinevatesse osadesse siis, kui neid seal vajatakse, aga mitte varem. Jaekaubanduses on *JIT* põhimõtte rakendamise puhul tegemist sagedaste kaubatellimuste ning väikesemahuliste partiidega, mis

võimaldab minimeerida kaubavarude säilitamisega seotud kulusid. Kui EOQ mudelis lähtutakse konstantsetest tellimiskogustest, siis JIT-mudeli puhul on tellimiskogused erisugused vastavalt vajadusele.

Enamasti pakutakse suurte tellimiskoguste puhul hinnaalandusi. Seetõttu on „**allahindlused suurte tellimiskogustelt**” - mudeli (QDM) rakendamisel suur varude maht tavaline. QDM-mudeli peamiseks puuduseks on suuremahuliste varude haldamisega kaasnevad kõrgemad säilituskulud. Selle tulemusena on näiteks kaubandushiid Wal-Mart rajanud kohalikud jaotus/ladustamiskeskused, vähendamaks konkreetsete kaupluste poolt pidevalt säilitatavat varude hulka. Niimoodi vähendab Wal-Mart varude säilituskulusid, sest valdavat osa liigseid varusid hoitakse jaotuskeskuses. Jaotuskeskuse jaoks on aastane varude säilitamiskulu tavaliselt madalam kui individuaalsete müügikohtade jaoks. Jaotuskeskused spetsialiseeruvad sellele, mida nad teevad kõige paremini – säilitavad ja transpordivad varusid. Müügikohtade ülesandeks jääb sellisel juhul nende põhitegevus – kauba müümine. (Aghazadeh 2001, lk. 203–207)

Suurte säilitatavate varudega seotud puudused tulevad üldjuhul tootmisettevõttes võrreldes jaekaubandusettevõttega oluliselt rohkem esile. Jaekaubanduses ei toimu tavaliselt väärtuse lisamist toodetele. Tooted ei liigu mööda tööjaamade süsteemi ja selle tulemusena ei ole jaekaubandusettevõttes täppisajastuse kasutamine sageli piisavalt tulemuslik. On kindlaks tehtud, et olenemata sellest, kas jaekaubandusettevõtte kasutab jaotuskeskust või mitte, tasub jaekaubanduses eelistada varude juhtimise ja tellimise QDM-mudelit. See lähenemine on sobivaim, sest kaubad on olemas siis, kui neid vajatakse ning QDM-mudeliga seotud kogukulud on jaekaubandusettevõtte puhul täppisajastuse kasutamisel tekkivate kogukuludega võrreldes madalamad. (Aghazadeh 2001, lk. 201–207)

Jaekaubandusettevõtted hakkavad üha rohkem tunnetama vajadust tegutseda varasemast enam koostöös tarbijate ning tootjatega. Viimast võimaldavad oskuslikult üles ehitatud tegevusprotsessid ning kiiret andmete liikumist toetav infotehnoloogia. Varudega on seotud tarneahela peamised investeeringud ning suurim efekt tarneahela koostöös avaldub varude juhtimises (Äripäeva ... 2003). Tootjate ja jaemüüjate koostöö lõpptarbijale väärtuse loomise eesmärgil on aluseks mitmetele tarneahela juhtimise uuematele suundadele, mida kirjeldatakse alljärgnevalt.

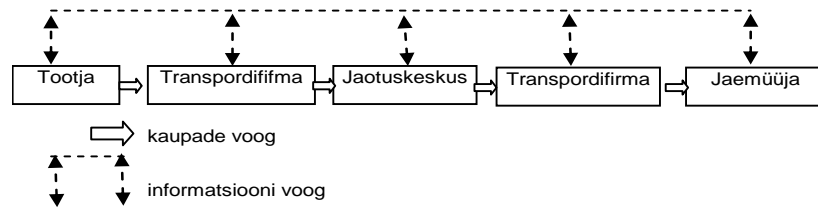
„**Tõhus reageerimine tarbija vajadustele**” - kontseptsiooni (ECR, *efficient consumer response*) ideeks on lõpptarbija kasudele keskendumise eesmärgil luua pidev informatsioonivoog jaemüüja ja tootja vahel. ECR puhul on eesmärgiks tarbija väärtuse maksimeerimine väärtusahela erinevates osades läbi tootja ja jaemüüja partnerluse. Kui ECR puhul on tegemist suhteliselt laia väga erinevaid osategevusi hõlmava kontseptsiooniga, siis kiire reageerimine (*quick response*, QR) on selle üheks kitsamaks sageli praktikas kasutusele võetud väljundiks. (Zairi 1998, lk. 60–61)

Kiire reageerimine kujutab endast tegelikult JIT filosoofia aluspõhimõtete rakendamist jaekaubanduses (Gilbert 1999, lk. 51). Nii tootjate kui jaemüüjate

ühiseks eesmärgiks on kogu tarneahela efektiivne juhtimine, mis hõlmab muuhulgas (Zairi 1998, lk. 61):

- tellimuste juhtimist,
- varude taastamist/täiendamist (*replenishment*),
- varude füüsilist käsitlemist ja transportimist,
- informatsiooni vahetamist.

QR-põhimõtte kasutamisel tekitatakse integreeritud tarneahel. Integreeritud tarneahela osalised on võimelised väga kiiresti reageerima nende vahel liikuva informatsioonile ja toetavad sellega tarneahela partneri kiiret kasvu. Tarneahela partnerid (näiteks tootja, hulgiladu või jaotuskeskus ja jaemüüja) jagavad omavahel plaane, prognoose, ostukoha (POS, *point-of-sales*) informatsiooni, informatsiooni varude taseme kohta ning muud toodete liikumise koordineerimisega seotud informatsiooni. (Sabath 1998, lk. 699–700). Selle eelduseks on täielik usaldus partnerite vahel. Üks võimalus integreeritud tarneahela kujutamiseks on esitatud joonisel 3.



Joonis 3. Integreeritud tarneahel (autori poolt kohandatud Sabath 1998, lk. 699 alusel).

Praktikas on sarnase jaemüüja-tootja partnerluse ülesehitamine siiski keerukas protsess. Peamisteks takistusteks on aegunud paradigmat ning konfliktid seoses sellega, kelle ülesandeks peaks jääma riskivarude hoidmine ja juhtimine. (Zairi 1998, lk. 61–62) Riskivarude olemasolu on vajalik seoses nõudluse ja muude tegurite määramatusega ning paratamatult peab keegi neid haldama. Näiteks Eesti pingelise konkurentsiga jaekaubandusturul on takistuseks ka jaekettide soov oma tegevusega seotud andmeid saladuses hoida.

Jaekaubanduses tegutsevate osapoolte jaoks on mänginud olulist rolli infotehnoloogia areng. See on võimaldanud suurematel jaekaubandusettevõtetel võtta kasutusele **elektroonilise andmevahetussüsteemi** (*electronic data interchange, EDI*). EDI võimaldab tootjatel ja jaemüüjatel oma andmevahetussüsteeme integreerida. (Zairi 1998, lk. 63) Sel juhul liigub info partnerite vahel mööda elektroonilisi kanaleid, mis on olnud toeks ja aluseks tarneahela juhtimise uute strateegiate arengule. Sellisteks uuteks strateegiateks on näiteks eelpoolkäsitletud kiire reageerimine, toodete pidev asendamine, varude ühine planeerimine ja täiendamine ning tarnija poolt juhitud kaubavaru. Viimase puhul jälgib tarnija ise jaemüüja laoseisu ja otsustab lisatarnete koguse ja sageduse üle (Äripäeva ... 2003).

Näiteks Suurbritannia suurim jaekaubanduskett Tesco peab elektroonilist andmevahetust tarnijatega väga oluliseks ning selle peamised kasud on järgmised (Zairi 1998, lk. 64):

- ei teki n-ö „surnud aega”;
- võimaldab integreeritud kauplemistsükli toimimist;
- ei teki ebameeldivaid üllatusi;
- osapoolte vahel liigub tõene/korrektne informatsioon (varude, toodete jm. kohta);
- kiire ja efektiivne reageerimine muutustele.

Tesco on välja valinud 200 kõige olulisemat tarnijat, kes suudavad infot vastu võtta ja infovahetusest kasu saada. Elektroonilise andmevahetussüsteemi vahendusel liigub nendeni info nõudluse ajaloo kohta, laoseisu kohta ning müügiprognoosid. (Zairi 1998, lk. 65)

Olenemata varude juhtimisel kasutatavast meetodist on vajalik varude juhtimise tulemuslikkuse hindamine. Selle üheks mõõdikuks on müügikohas saadaoleva kauba sortimendi ja kvaliteedi põhjal kujunev tarbija rahulolu, mille mõõtmine praktikas on keeruline. Valdav osa jaekaubandusettevõtetest jälgib aga kaubavarude ringluskiirust, mis on lihtsaim võimalus varude juhtimise tõhususe hindamiseks. Sel puhul selgitatakse välja, kui mitme päeva jooksul oleks mineviku müüki arvestades reaalne praegune laovarude realiseerida. Kasutada võib näiteks järgmist valemit (autori poolt kohandatud Otsar 2001, lk. 29 alusel):

$$\text{Varu ringluskiiirus päevades} = \left(\frac{\text{laoseis}}{\text{müügikäive/müügiperiood päevades}} \right)$$

Valemi kasutamisel on oluline jälgida, et laoseisu ja müügikäivet arvestatakse omavahel võrreldavates ühikutes (mõlemat kas oma- või müügihinnas). Nimetajas arvestatakse vajaliku perioodi müügikäivet. Aasta müügikäivet vaadeldes on müügiperioodiks 365 päeva.

Üldiselt on jaekaubandusettevõtetele võimalik varude juhtimise tulemuslikkust parandada, olles teadlik antud valdkonnas viimase kümne aasta jooksul toimunud arengutest. Siiski eeldab varude juhtimise uuemate meetodite rakendamine sageli suuremahulisi investeeringuid tehnoloogiasse ning muutub mõttekaks alates teatud käibemahu saavutamisest. Sel põhjusel ei ole uuemate meetodite rakendamine Eesti jaekaubandusettevõtetes hetkel veel eriti ulatuslik.

Olulised varude juhtimisega seotud aspektid jaekaubanduses

Jaekaubandusettevõtted on mõnikord huvitatud spekulatiivsete varude tekitamisest. Põhjuseid võib olla mitmeid, näiteks oodatav kauba hinna tõus, planeeritav reklaamikampaania või probleemid korrapäraste tarnetega. Spekulatiivsete varude tekitamise üheks taktikaks on etteost (*forward-buying*) (Pache 1995, lk. 36).

Näiteks Prantsuse suurkaupmehed kasutavad ära eeliseid, mis tulenevad nende varustajate poolt planeeritud hinnamuutustest. Tulemuseks oleva etteostu puhul võetakse arvesse oodatav tulevane nõudlus, kuid kasutatakse 3–4 korda aastas ära tarnija poolt pakutavaid spetsiaalseid allahindlusi. Suured kaubakogused ostetakse ette ära madala hinnaga ning loodetakse need hiljem realiseerida normaalhinnaga. (Pache 1995, lk. 36–37) Välja on arendatud duaalne juhtimissüsteem, mis sõltub toodete omapärasest. Kui tooteid ei ole võimalik kaua säilitada (kiirestiriknevad toidukaubad) või need liiguvad väga kiiresti, siis tegutsetakse ilma varusid tekitamata – kasutatakse QR-kontseptsiooni. Teisalt – kui tootjad pakuvad pika perioodi jooksul realiseeritavat kaupa eriti atraktiivse hinnaga, siis ostetakse seda lattu sisse suurtes kogustes. (Pache 1995, lk. 38)

Bucklin arendas 1960-ndate aastate keskel välja „viivituse-etteostu” (*postponement-speculation*) mudeli, mille kohaselt kaubandusettevõtetal on kaks klassikalist võimalust (Bucklin 1965, lk. 28):

1. Viivitamine – see tähendab, et tuleb viivitada võimalikult kaua tegevustega, mille eesmärk on diferentseerida tooteid või teenuseid ostjate nõudmisele vastavalt. Näiteks võib tuua olukorra, kus tootja teostab pakendamise, markeerimise (*labelling*) või isegi lõpliku viimistlemise konkreetsetele tellimustele vastavalt. Tulemusena on tootjal võimalik nõudluse muutustele kiiresti reageerida.
2. Spekuleerimine/ette ostmine – sellisel juhul tekitavad tarneahela liikmed kavatselt hinnatud nõudluse mahust suuremaid varusid. Ühekordsed tellimiskogused on suured saavutamaks allahindlusi mahult või kasutamaks ära atraktiivseid pakkumisi.

Spekulatiivsete varude kasutamisel on võimalik kaupade sisseostul kokku hoida, kuid suurenevad varude haldamisega seotud kulud (kapitalikulu ja säilituskulu) ning ebakindlus varudest vabanemisega seoses. Lisaks on spekulatiivsete varudega seotud järgnevad negatiivsed aspektid: nende kasutamine ei sobi kokku elektroonilise andmevahetussüsteemiga (EDI) ja mõjub tarneahelale halvasti, muutes võimatuks pikaajalised partnerlussuhted tootjate ja jaekaubandusettevõtete vahel. Samuti koormab konkreetsel ajal väga suuremahulise spetsiaaltellimuse täitmine tootmisvõimsusi ja toob tootjatele kaasa täiendavaid kulutusi. Seetõttu tulevad hankijad järjest rohkem jaekaupmeestele vastu, pakkudes neile allahindlusi vajalike kampaniate läbiviimiseks. Osa neist aga nõustub müüma alaliselt viimastel läbirääkimistel kokku lepitud madalaima hinnaga eeldusel, et jaekaupmehed esitavad regulaarseid tellimusi. (Pache 1995, lk. 38–41)

Varude juhtimisega seotud otsused avaldavad otsest mõju sortimendi kujunemisele ja stabiilsusele müügikohas. Kauba tellimiskoguse suurus ja tellimuste sagedus mõjutavad seda, kui laia või sügavat sortimenti on võimalik kujundada ning määravad ära selle, kas müügikohas on igal ajal kõik nimetused väljapanekus olemas või kui sageli tekib n-ö tarneauke ja toode on kauplusest otsas. Siin on aga ilmne seos kaubakategooriate juhtimise temaatikaga, sest sortimendi sügavus ja kauba pideva saadavuse olulisus varieeruvad erinevate kaubakategooriate puhul.

Kaubakategooriate juhtimine (*category management*) on tootja-jaemüüja vaheline protsess, kus kaubakategooriaid juhitakse kui strateegilisi äriühikuid ja saavutatakse paremad majandustulemused tänu tarbijale väärtuse loomisele (Singh, Blattberg 2001, lk. 14). Tarbijate vajadustele vastatakse üksteisest sõltuvate või üksteist asendavate toodete/teenuste grupi (ehk kaubakategooria) süstemaatilise juhtimise abil. Konkreetse kaubakategooria funktsioon ja definitsioon on tootja ja edasimüüja jaoks sama ning sellele baseerudes ühtlustatakse tarneahela operatsioone, maksimeerimaks tarbija väärtust. Tarneahela operatsioonide ühtlustamise aluseks on tooteulatuse (sortimendi) juhtimine – sortimendis olevate toodete tarnimise kontrollimine olenevalt kaubakategooria suhtelisest tähtsusest. (Holmström 1997, lk. 107–108)

Kaubakategooriate juhtimine on lai mõiste, hõlmates iga kaubakategooria sortimendi ja hinna kujundamist, riulipinna planeerimist ning ostukohas tehtavat promotsiooni (nt. POS ehk *point-of-sales* materjalid) (Category ... 1992, lk. 47). Sortimendi juhtimine on seega kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni üheks allosaks ning viimast mõjutavad varude juhtimisega seotud otsused kõige otsesemalt. Artiklis eelnevalt kirjeldatud koostööl põhinevad varude juhtimise suunad eeldavad ideaaljuhul kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni rakendamist, kuna viimane tagab süsteemse ja eesmärgipärase infovahetuse partnerite vahel.

Kokkuvõte

Efektiivne varude juhtimine võimaldab luua jaekaubandusettevõttele konkurentsieelise. Varude juhtimise tulemusel kujuneb välja tarbijale igal konkreetset hetkel pakutav kaubavalik ja sellest oleneb tarbija rahulolu ostukoha suhtes. Teisalt võimaldab efektiivne varude juhtimine müügikohas olemasoleva kaubavaru taset optimeerida, mille tulemusel minimeeritakse varudega seotud kulusid.

Varud on jaekaubandusettevõtte bilansis üheks väärtuslikumaks füüsiliseks varaks. Jaekaubanduses eristatakse järgmisi kaubavaru tüüpe: tsükliline varu, riskivaru, transpordivahendis olev varu, hooajaline varu, psühholoogiline varu ja spekulatiivne varu. Konkreetse varu haldamine sõltub varu tüübist.

Varude juhtimise põhiküsimused on seotud optimaalse tellimiskoguse ja tellimuste sageduse määramisega. Tellimiskoguse määramiseks võib kasutada ökonoomse tellimiskoguse (EOQ) valemit. Seoses sobiva tellimuste sageduse määramisega räägitakse sageli kahest vastandlikust lähenemisest: täppisajastuse (JIT) põhimõtte kasutamisest ning allahindluste taotlemisest suurtelt tellimiskogustelt (QDM-mudel). Täppisajastuse filosoofia puhul minimeeritakse väärtusahela toimimist pidurdavaid tegureid (ladustatud tooted, defektsed tooted, viivitused jm., mis ei lisa väärtust) pideva probleemide lahendamise abil. QDM-mudeli kasutamise puhul on suhteliselt kõrge varude tase tavaline, kuna suurtelt tellimiskogustelt pakuvad tootjad allahindlusi. QDM-mudel on jaekaubandusettevõtte jaoks üldjuhul eelistatav ja võimaldab saavutada paremaid tulemusi.

Uuemad varude juhtimise suunad (kiire reageerimine, pidev asendamine, tarnija juhitud kaubavaru jt.) põhinevad jaekaubandusettevõtte ja tootja partnerlusel. Infotehnoloogia areng on võimaldanud suurematel jaekaubandusettevõtetel võtta kasutusele elektroonilise andmevahetussüsteemi (EDI). EDI kasutamine võimaldab üles ehitada vastastikku kasulikke jaemüüja-tootja partnerlussuhteid.

Varude juhtimisega on seotud mitmed erinevad aspektid jaekaubandusettevõtte töös. Artiklis käsitleti kõrge spekulatiivsete varude taseme põhjustajaks olevat etteostu fenomeni ning toodi lühidalt välja varude juhtimise temaatika seosed sortimendi kujundamise ja kaubakategooriate juhtimisega. Hea ülevaade erinevatest varude juhtimisega seotud aspektidest võimaldab realistlikumat eesmärgipüstitust vastavates valdkondades ja see omakorda muudab soovitud tulemuste saavutamise lihtsamaks.

Kasutatud kirjandus

1. **Aghazadeh, S. M.** A comparison of just-in-time inventory and the quantity discount model in retail outlets. – *Logistics Information Management*, 2001, Vol. 14, No. 3, pp. 201-207.
2. **Bucklin, L.** Postponement, speculation and the structure of distribution. – *Journal of Marketing Research*, 1965, Vol. 2, No. 1, pp. 26-31.
3. *Category management: positioning your organization to win.* Nielsen Marketing Research, 1992, NTC Business Books, USA, 175 p.
4. **Dubelaar C., Chow, G., Larson, P., D.** Relationships between inventory, sales and service in a retail chain store operation. – *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2001, Vol. 31, No. 2, pp. 96-108.
5. **Gilbert, D.** *Retail Marketing Management.* Great Britain: Redwood Books, 1999, 355 p.
6. **Holmström, J.** Product range management: a case study of supply chain operations in the European grocery industry. – *Supply Chain Management*, 1997, Vol. 2, No. 3, pp. 107-115.
7. **Otsar, A.** Ärianalüüs (praktiliste tööde konspekt). Tartu: 2001, 47 lk.
8. **Pache, G.** Speculative inventories in the food retailing industry. – *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1995, Vol. 23, No. 12, pp. 36-42.
9. **Pal, J. W., Byrom, J. W.** The five Ss of retail operations: a model and tool for improvement. – *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2003, Vol. 31, No. 10, pp. 518-528.
10. **Sabath, R.** Volatile demand calls for quick response: The integrated supply chain. – *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1998, Vol. 28, No. 9/10, pp. 698-703.
11. **Singh, J., Blattberg, R.** Next generation category management. – *Datamonitor PLC* 2001, 248 p.
12. **Urban, T., L.** The interdependence of inventory management and retail shelf management. – *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2002, Vol. 32, No 1, pp. 41-58.
13. Äripäeva logistika käsiraamat, 2003.

14. **Zairi, M.** Best practice in supply chain management: the experience of the retail sector. – *European Journal of Innovation Management*, 1998, Vol.1, No. 2, pp. 59-66.

Summary

PRINCIPLES OF INVENTORY MANAGEMENT IN RETAIL COMPANIES

Merit Hirvoja
University of Tartu

Efficient inventory management is a way of achieving a competitive advantage in retail operations. On the basis of inventory management decisions, the assortment of goods offered by a retailer will be formed and the consumers' satisfaction towards the store is dependant on that. On the other hand, efficient inventory management guarantees better results for the company, bad inventory management decisions result in higher inventory-related costs and lower operating income. The aim of this article is to point out inventory management methods and inventory management related aspects in retail operations.

Inventory forms one of the most valuable asset types in the balance sheet of a retail company. There are different types of inventory such as cycle stock, safety stock, pipeline stock, seasonal stock, psychic stock and speculative stock. The administration of a specific inventory depends on its' type.

The key problems of inventory management are related to determining the amount of goods per order and the frequency of orders. In order to define the quantity of goods per order, economic order quantity (EOQ) formula can be used. Concerning order frequency, two opposite inventory management methods are discussed. First one is just-in-time (JIT) conception and the other one is quantity-discount-model (QDM). JIT philosophy drives out waste (products being stored, products waiting in queues, defective products, delays and anything else that does not add value) from value chain through continuous problem solving. When employing QDM-model, relatively large inventories are common, because discounts are offered from large order quantities. In a retail company, employing QDM-model usually provides better results.

Contemporary inventory management philosophies (quick response, vendor managed inventory, continuous replenishment etc.) are based on the partnership between retailer and manufacturer. The development of information technology has enabled bigger retail companies to start using electronic data interchange (EDI) system, which forms a basis for building up mutually beneficial retailer-supplier partnerships.

Finally, some key topics for a retailer are discussed in relation to inventory management matters. The phenomenon of forward-buying, which has often been used in practice by many European retail companies, is described. Inventory management is also closely related to product range management and category

management topics. It is good to be aware of those linkages – as a result more realistic goals can be formulated in those areas and thus achieving them will be easier.

TRANSPORT COSTS AND GEOGRAPHIC LOCATION: THE CASE OF ESTONIA

Rein Jürjado
Tartu University and Stockholm University

Introduction and some observations

Estonia has experienced impressive economic progress during the last ten years. At the same time the public debate in Estonia is increasingly focusing on the fact that cost of living has grown along with GDP. A recent study by Eurostat shows that Estonia is one of the most expensive countries in Central and Eastern Europe (See Figure 1) when considering consumer goods. The study was carried out in most European countries in May 2003. Estonia's price level is approaching that of Scandinavia.

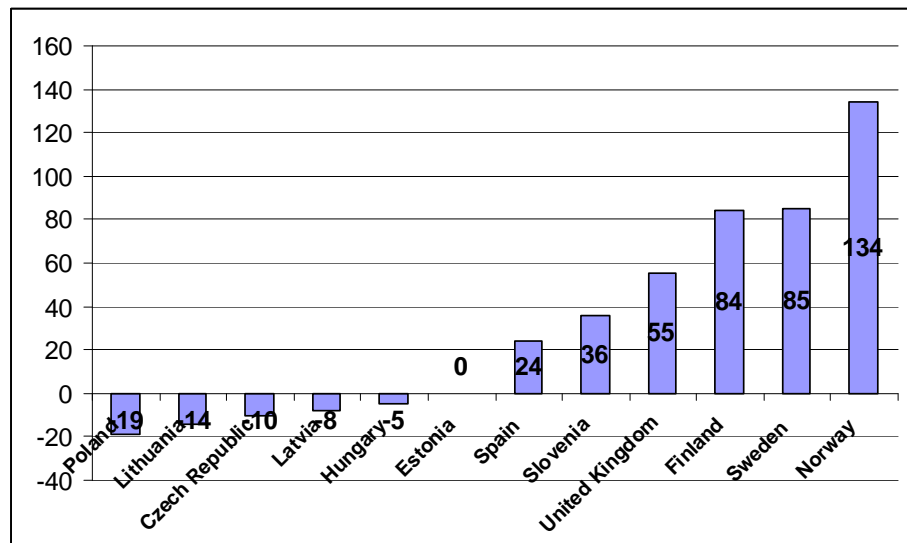


Figure 1. Food and drink prices in selected European countries (difference from the Estonian price level in per cent).

Source: Eurostat 2003.

One of the explanations for this observation is that Estonia's major trading partners are Finland, Sweden and Denmark; i.e. Scandinavian countries where the cost of living is high. The Nordic price level appears to be "imported" to Estonia.

A complementary reason for the high price level could be transport and logistics costs. Logistics practitioners have pointed out that Estonia's location in the European

hinterland and relative low volumes mean that transportation costs on Estonia's international trade are high. Also, due to low population density domestic logistics costs per tonne might be significant (Suursoo 2003). Given this predicament it becomes relevant to ask what kind of role transport costs play (both domestically and internationally) for the Estonian economy.

The article departs from the empirical observations presented above and aims to study the impact of transport costs on trade and economic performance. In detail the following research questions are addressed:

- What concepts and methods can be applied in assessing the role of transport costs?
- How have transport costs changed in Estonia over the last years?

This is an exploratory study that focuses on conceptual issues rather than presents the results of a solid investigation. The article consists of three sections: the first one discusses some models that explain the role and significance of transport costs in the economy and, in particular, trade. The second section of the article contains a study of changes in transport costs in Estonia during recent years and analysis of the quality of data that is available. The article concludes with an outlook for remaining issues.

Theoretical background

Traditional trade theories often overlook the significance of transport costs. More recent works in economics acknowledge the relevance of transport costs and try to accommodate them in economic models. Notably Krugman (1991) studied how transport costs can change the pattern of trade. His model is presented graphically on Figure 2.

In Krugman's model the world consists of two countries. Starting from the right-hand side of the figure, both countries produce all commodities themselves and there is no trade because of high transport costs. As transport costs decrease countries specialise: a distinction between an industrial centre and an agricultural periphery emerges. Due to poor terms of trade, the periphery might initially experience a loss in welfare. However, as transport costs continue to drop, welfare increases and reaches higher levels than before trade occurred. In a world with no transport costs, welfare in the centre and the periphery would be equal.

Krugman's model provides a good demonstration of how transport costs are relevant to (international) trade. Transport costs have indeed decreased during last decades, however, it is unlikely that their impact would ever become negligible.

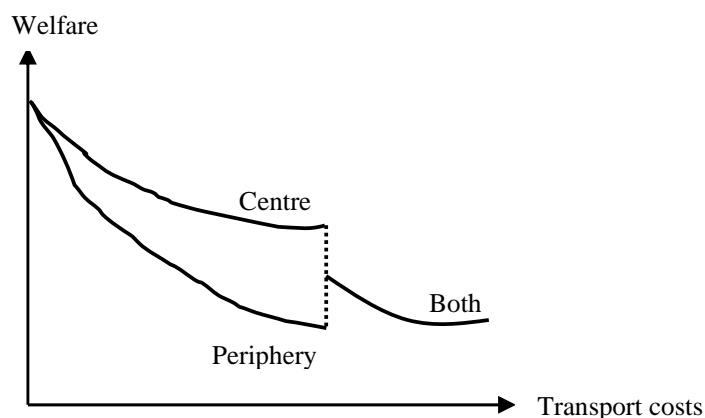


Figure 2. Krugman's model of transport costs and welfare.

The next question that needs to be addressed is how to estimate these costs empirically. Different scholars have proposed a number of methods.

Ravn and Mazzenga (2004) emanate from the fact that international trade statistics is collected using two terms of trade that contain fundamentally different costs: CIF (abbreviation for Cost, Insurance, Freight) and FOB (abbreviation for Free on Board). While international trade statistics measured in CIF include transport costs from the importer to the exporter, FOB figures do not. Based on that Ravn and Mazzenga estimate transportation costs using the following formula:

$$\tau_i = \frac{\text{imp}_i^{\text{cif}}}{\text{imp}_i^{\text{fob}}} - 1,$$

where: $\text{imp}_i^{\text{cif}}$ - CIF value of imports
 $\text{imp}_i^{\text{fob}}$ - FOB value of imports

Testing this model on data from the USA they conclude that transport costs are substantial, accounting for 10.1% of the value of imports in 1994. Unfortunately, similar approach cannot be applied in Estonia since the Statistical Office of Estonia only publishes FOB data (CIF figures are unavailable).

It should also be noted that this model is extremely simple: it only considers international trade and disregards domestic transport costs. Another problem with the model is mentioned by Baier & Bergstrand (2001). They found that the quality of IMF statistics falls short of expectations. In a perfectly measured world, FOB exports of country X to country Y should equal to CIF imports to country Y from country X but this is not the case in real-life statistics due to mistakes in measurement.

Another approach to estimating transport costs has its origin in De Serpa (1971). His model is still often used in transport studies although the theory is not limited to transport issues. De Serpa argued that utility is a function of not only commodities but also of the time allocated to them. In that respect both time and commodity constraints must be considered. The consumption of any commodity entails that some time is spent on consumption.

Transport models that build on De Serpa's theory distinguish between transport costs (corresponds to commodity in De Serpa's model) and time (similarly to De Serpa). One of the most widely accepted concepts in this respect is the Value-of-Time (V-o-T) model. In its simplest (deterministic) form the model can be presented as follows:

$$V\text{-o-T} = \alpha * c + \beta * t$$

where: c – direct transport costs
 t – time costs related to transport

The model takes into account the following:

- direct cost elements of transport: drivers' wages, gasoline, insurance, road tolls etc;
- time cost of transport: delays due to congestion, alternative cost of time for travellers, alternative cost of time for waiting at stopovers etc.

The V-o-T model is typically applied in road tolling and modal choice problems. For example, it allows assessing the impact of introducing road tolls on the society as a whole (the impact on congestion and pollution) and in particular on the users of the road network (De Borger & Van Dender 2003). It is also applied for assessing what mode of transport different travel-consumers use based on their value of time, e.g. it has been found that travellers with high V-o-T's are willing to pay for higher quality and faster transport services (Yang et al. 2001).

The V-o-T model is usually applied in models describing passenger transport but it is similarly relevant to freight transport, as is the case in the current paper. It has been argued that the Value-of-Time in freight transport has not received sufficient research attention (OECD 2003). One reason for that may be that the cost of time is supposed to be reflected in market valuations. It is clear that, for instance, the fast airfreight is more expensive than slower modes (road or rail transport). At the same time the price differences within the haulage sector cannot be justified using the above argumentation.

The V-o-T model is considered to be very comprehensive because it takes into account many direct and indirect costs. Clearly this implies that a good data set must be available for estimation of the model. To the best knowledge of the author, the

Value-of-Time has not been calculated for Estonia. In 1995 a V-o-T study was carried out in the Riga region of Latvia (World Bank 2004).

Estimating transport costs in Estonia

Data from the Statistical Office of Estonia shows that the share of value added from transport and communications in the Estonian GDP has increased in recent years. Intuitively it seems clear that this growth partially reflects an increase in passenger travel (both domestic and foreign tourists, business travellers etc) served by transport companies, growth in manufacturing (assuming that this leads to more products being transported between manufacturers and retailers) and transit trade between Russia and Western Europe where Estonian companies are important mediators. Unfortunately, the exact composition of the growth and cost changes in the transport sector remain unknown.

One way to gain an insight into the transport costs in Estonia is by contacting carriers. The Association of Estonian International Road Carriers has over 450 members that offer domestic and/or international transport services (ERAA 2004). Unfortunately due to the tough competition in the transportation market and a large variety of requirements by clients, price information is usually not publicly available. Potential clients must in most instances contact the transport service providers in person to get a price quote that fits their particular need. The market price offered by a carrier also varies significantly depending on the client's importance to the carrier.

Another option is to use the statistics gathered by the Statistical Office of Estonia. Income and volume data is collected from all transport enterprises with more than 19 employees; a sample survey is applied on smaller companies that effectively dominate the transport sector (Description... 2000). Goods are regretfully not defined by countries of unloading and loading, meaning that it is impossible to link transport costs to countries where goods originate from or are taken to.

A second problem related to data is that the methodology currently used by the Statistical Office of Estonia in estimating the country's GDP is based on companies not costs. The value added of transport is calculated from the data on companies whose main activity is providing transport services (Description... 2000). This means that other companies that have their own non-core logistics operations (e.g. large retailers) are left out of the observation in estimating the transport value added.

Cost data is deemed to be sensitive information that companies are reluctant to disclose. One way around the problem is to study the income of transport companies instead. This way we still neglect the companies that have not outsourced logistics but at least we base estimations on a large share of the Estonian logistics market.

Since 2001 the Statistical Office of Estonia publishes data on goods carried by Estonian road transport companies (presented in tonne-kilometres: 1 tonne-kilometre means that one tonne of goods is transported by one kilometre). Also, sales data of road transport companies is available. This allows calculating the average income

from transportation services on Estonian roads (both in current and constant prices). See Table 1 for details.

Table 1

Transportation of goods and income for Estonian haulage companies

Year	Goods carried (millions tonne-km)	Income from carrying goods (millions EEK)	Income per tonne-km (in EEK)	Income per tonne-km in 2001 prices (in EEK)
Total				
2001	3875	4101,6	1,06 kr	1,06 kr
2002	4211	4793,3	1,14 kr	1,10 kr
2003	6418	6253,5	0,97 kr	0,93 kr
Domestic services				
2001	1442	817,3	0,57 kr	0,57 kr
2002	1685	1217,8	0,72 kr	0,70 kr
2003	3953	2187,1	0,55 kr	0,53 kr
Foreign services				
2001	2433	3284,3	1,35 kr	1,35 kr
2002	2526	3575,5	1,42 kr	1,37 kr
2003	2465	4066,4	1,65 kr	1,57 kr

* - Foreign services include services provided to overseas clients as well as domestic clients on foreign routes.

Source: Statistical Office of Estonia, author's calculations

The following conclusions can be made from the above table:

1. Whilst the amount of services provided internationally has remained the same over the time span of three years, the growth of domestic services has been fast. It represents the overall growth of the economy, in particular the development of the retail and wholesale sector. Estonian retail trade is growingly characterised by concentration and expansion of chains that traditionally use centralised purchasing and distribution. This usually implies that the companies have centralised logistics facilities (e.g. one national distribution centre), leading to the fact that more products are transported within the country.
2. Income growth is noticeable both domestically and internationally, yet the former is significantly more impressive (168 per cent from 2001 to 2003).
3. Average price of transport on foreign services (per tonne-kilometre) is about 3 times the price of domestic services. The difference can be justified

by the fact that foreign services are higher risk. If a haulage company serves a foreign route it must ensure that trucks are filled with goods in both outward and return trip. Achieving this requires outstanding sales and planning work. Domestic services allow for greater flexibility and the cost of planning mistakes is lower. It can therefore be concluded that the great difference in income might not be reflected in profitability – domestic services do not necessarily yield lower margins. Unfortunately no profitability data was available for this study.

4. The last column in the table demonstrates that the average income from providing transport services (measured in constant 2001 prices) has not changed much. The good news to the clients of haulage companies is that the income from serving domestic routes has been decreased from 2001 to 2003. Despite the fact that the domestic market is growing rapidly, the average income per tonne-kilometre has decreased, meaning the transport costs now contribute less to product prices. At the same time, the upward trend on foreign services hints that transport costs associated with import and export products now make up a higher share than two-three years ago.

It should be said that the share of products carried in international services is not large. Measured in tonnes, Estonian haulage companies transported 2.1 million tonnes of goods on foreign routes compared to 30.7 million tonnes on domestic routes in 2001, meaning that the share of tonnage carried on foreign routes was only 6.6%. Although the figure increased to 9.1% by 2003, foreign operations are still fairly insignificant in terms of tonnage. (Note that in Table 1 the unit of measurement was tonne-kilometre, not tonne.)

Measured in financial terms, driving foreign routes provides higher income to haulage companies. Figure 3 shows income of Estonian transport companies in million kroons (current prices) from domestic and foreign services. It can be seen from the figure that the share of income from domestic services has increased significantly over the last three years.

On the one hand, it represents the overall growth of the economy. On the other hand, it shows that an increasing number of companies now choose to outsource their logistics (transport) operations as a non-core activity. In other words, outsourcing means that the growth on domestic services might not really be as great as the graph indicates since transport operations have just been shifted from non-transport companies to transport companies, underlying the fact that statistics might not adequately reflect the development of the logistics market (see the discussion at the beginning of this section).

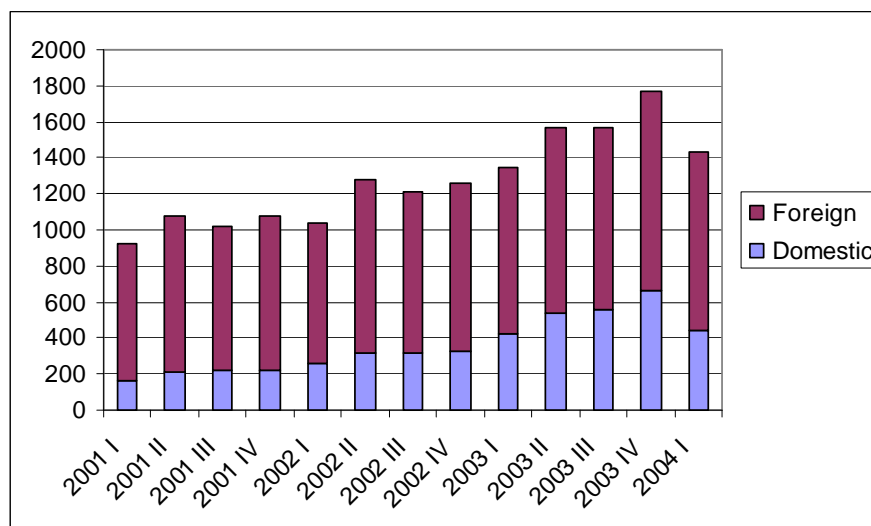


Figure 3. Quarterly income of Estonian haulage companies from domestic and international services (in million EEK).

Source: Statistical Office of Estonia, author's calculations.

Concluding remarks and outlook

Unfortunately the publicly available data does not allow for a satisfactory estimation of transport costs in Estonia in relation to its geographical location and (domestic and international) trade pattern. Some income data from haulage companies is available but it is insufficient in the current setting of the problem.

One way to overcome this problem is to carry out a survey among Estonian enterprises. This option was not available in the current study due to time and financial constraints. An additional drawback of this approach is that Estonian companies tend to be hesitant to reveal their cost information.

Another option is to apply the Value-of-Time model, discussed above in great detail. The model would be helpful in analysing the time cost of freight transport, e.g. it could be used to estimate the time for transporting products from the manufacturer to shops. For instance, Banister & Berechman (2001) argue that travel can be broken down into three components: volume, distance and efficiency. While the first two are usually combined in statistics (e.g. tonne-kilometres), the third one is related to modal choice, pricing and travel time. An approach combining publicly available data with original information from companies would probably allow drawing interesting conclusions about modal choice options and related costs and times.

The Estonian press has made some interesting observations that might be related to domestic transport costs. It has, for instance, been noted that food prices vary within Estonia even if the shops included in the comparison are part of the same chain. The

price comparison carried out by the *Äripäev* newspaper at the ETK (Estonian cooperative of consumers) chain stores showed price differences of 10-30% (Äripäev 2001). It appears that companies have differentiated their prices based on where products are sold within Estonia – pointing that the domestic transport costs may be a serious concern to chains stores. This is another issue worth further exploration.

In conclusion it could be said that transport costs should not be neglected as a factor influencing trade and economic growth. Estonian statistics show a rapid growth in the amount of goods carried domestically (measured in tonne-kilometres). Measured in absolute terms, the income from providing transport domestic services has not changed much over the last three years in Estonia. Income per tonne-kilometre on domestic routes has dropped in recent years, meaning that transport costs now contribute a lower share in the overall cost structure of non-transport enterprises.

List of literature

1. **Baier, S. & Bergstrand, J.** (2001) The growth of world trade: tariffs, transport costs, and income similarity. *Journal of International Economics*, 53, pp. 1-27.
2. **Banister, D. & Berechman, Y.** (2001) Transport investment and the promotion of economic growth. *Journal of Transport Geography*, 9, pp. 209-218.
3. **De Borger, B. & Van Dender, K.** (2003). Transport tax reform, commuting, and endogenous values of time.
4. Description... (2000). Description of the sources and methods used to compile non-financial national accounts. Statistical Office of Estonia, (www document), [<http://www.stat.ee/files.aw/id=7890/National+Accounts+Sources+and+Methods.pdf>], accessed 17 August 2004.
5. **De Serpa, A. C.** (1971). A Theory of the economics of time. *Economic Journal*, 81 (324), pp. 828-846.
6. ERAA (2004). ERAA liikmed ja liikmekandidaadid (*ERAA members and candidate members*) (www document), [http://www.eraa.ee/php/l_kond.php], accessed 17 August 2004.
7. Eurostat (2003). Comparison of price levels in European countries. In: Reinap, A. (2004). Eestis on Ida-Euroopa ühed kõrgemad hinnad (*Estonia has some of the highest prices in Eastern Europe*). Postimees, 18 June 2004.
8. **Krugman, P.** (1991) *Geography and trade*. MIT Press.
9. OECD (2003). Time and transport. European conference of ministers of transport. Conclusions of Round Table 127. 3 and 4 December 2003.
10. **Ravn, M. and Mazzenga, E.** (2004) International business cycles: the quantitative role of transportation costs. *Journal of International Money and Finance*, 23, pp. 645-671.
11. **Suursoo, J.** (2003). Estonian logistics in the European Union. *Presentation held at the Annual Meeting of the Estonian Logistics Union*, 28th May 2003 in Tallinn.
12. Statistical Office of Estonia (2004). Road and transport statistics.
13. Äripäev (2001). Tallinnas saab toidu maapoodide hindadest odavamalt (*Food can be purchased at lower prices in Tallinn than in shops in the country*). 17 July 2001.

14. Yang, H, Kong, H. Y. & Meng, Q. (2001). Value-of-time distributions and competitive bus services. *Transportation Research Part E*, 37, pp. 411-424.
15. World Bank (2004). *Transport Infrastructure: Value of Time Table*, (www document), [http://www.worldbank.org/transport/publicat/ot5_vot.htm], accessed 28 August 2004.

Kokkuvõte

TRANSPORDIKULUD JA EESTI GEOGRAAFILINE ASEND

Rein Jüriado
Tartu Ülikool ja Stockholmi Ülikool

Paralleelselt viimaste aastate kiire majanduskasvuga on Eestis tõusnud ka hinnad. Eurostati läbiviidud uuring näitab, et siinne hinnatase on Kesk- ja Ida-Euroopa üks kõrgemaid. Osalt on see tingitud asjaolust, et Eesti põhilised kaubanduspartnerid paiknevad Skandinaavias, kus on Euroopa kõrgemaid hinnatasemeid. Samas on ootuspärane, et hinnataset mõjutab ka riigi geograafiline asend: kuna Eesti paikneb nõ tuumik-Euroopast suhteliselt kaugel, võib see tuua kaasa kõrged transpordikulud kaupade importimisel.

Artikli eesmärk on analüüsida, mil määral mõjutavad transpordikulud majandust ja eriti kaubandust (nii rahvusvahelist kui ka sisemaist). Artikli esimene peatükk võtab vaatluse alla mõned teooriad, mis selgitavad transpordikulude rolli. Teises peatükis hinnatakse Statistikaameti andmetest lähtudes, kuidas transpordikulud on Eestis viimastel aastatel muutunud. Artikkel lõpeb soovitusetega tulevasteks uuringuteks.

Traditsioonilised kaubandusteooriad lähtuvad sageli eeldusest, et transpordikulud ei eksisteeri. Kaasaegsetes teooriates on mõistetud selle eelduse sobimatust. Krugman (1991) näitab oma mudelis, kuidas transpordikulud võivad oluliselt mõjutada kaubandust kahe piirkonna (riigi) vahel.

Ehkki transpordikulude arvestamise vajadust on nüüdseks tunnustatud, pole nende empiiriline hindamine kuigi lihtsalt teostatav. Artiklis kirjeldatakse kahte mudelit, mis üritavad seda probleemi lahendada. Ravn & Mazzenga (2004) kasutavad meetodit, mille puhul võrreldakse kahe tarneklausli (CIF ja FOB) alusel koostatud väliskaubandusbilansse ning hinnatakse nii transpordikulude osa väliskaubanduses. Samas jätab selline lähenemine vaatluse alt välja sisemaised transpordikulud, mis samuti kaubandust mõjutavad. Viimati mainitud probleemi aitab leevendada ajaväärtuse (*Value-of-Time*) kontseptsioon, mis lähtub ideest, et transpordi puhul on olulised nii sellega seotud rahalised kulud kui ka aeg, mille vältel kaupa või reisijaid transporditakse.

Kahjuks ei võimalda Statistikaameti andmed hinnata transpordikulude osa Eestis kummagi nimetatud meetodi alusel: CIF meetodil väliskaubandusbilanssi ei koostata ning ajaväärtuse kohta analüüsi koostamiseks pole hetkel piisavalt andmeid. Seevastu kogub Statistikaamet andmeid maanteetranspordi ettevõtete tulude kohta. Nende

põhjal ei saa küll teha kaugeleulatuvaid järeldusi kõigi Eesti ettevõtete transpordi- ja logistikakulude kohta, kuid annavad siiski teatava ülevaate turul toimuvast.

Eesti maanteetranspordi ettevõtete statistilistest andmetest ilmneb, et teenitud tulu tonn-kilomeetri kohta on viimasel kolmel aastal püsinud suhteliselt stabiilne. Kuna tulud tonn-kilomeetri kohta sisemaiselt transpordilt on pisut vähenenud, viitab see, et transport moodustab ettevõtete üldises kulustruktuuris väiksema osa kui seni. Samal ajal on rahvusvahelises transpordis tulu tonn-kilomeetri kohta kasvanud.

EKSPERTHINNANGUTE MEETODI KASUTAMISEST TOOTLIKKUSE KASVU JUHTIMISEL

Eedo Kalle
Tallinna Tehnikaülikool

Sissejuhatus

Majanduse erinevatel juhtimistasanditel (sh ettevõttes) tekib sageli olukordi, kus teatavas juhtimisfunktsioonis tuleb võtta vastu otsus või anda hinnang informatsiooni puudulikkuse ja täpsete arvutuste mittevõimalikkuse tingimustes. Seejuures võib informatsioon olla ebausaldatav ja kiiresti muutuv ning osa infost võib olla kvalitatiivset laadi ega alluda otseselt kvantitatiivsetele meetoditele. Peale selle võib vajaliku informatsiooni saamine nõuda suuri kulusid (sh aega), kuid juhtimisosust ei saa edasi lükata. Kõigil neil juhtudel võib aga kasutada eksperthinnangute meetodit, mille alged ulatuvad juba Vana-Kreekasse, kus Delfi linnas seitsmendal sajandil e.m.a ennustati tulevikku. Siit tuleneb ka ühe tuntuima eksperthinnangute meetodi nimetus – Delfi (või Delphi) meetod. Laiemalt ja meetodiliselt teadlikumalt hakati eksperthinnangute meetodeid kasutama eelmise sajandi teisel poolel. Sellest ajast on pärit ka eksperthinnangute meetodi esimesed eestikeelsed kirjeldused (Suislepp, 1973; Üksvärav, 1974; Habakuk, 1976; Renter ja Schipai, 1977; Terk, 1982; Jalasto, 1984; Elenurm 1986; Leimann, Oja ja Terk, 1987). Hiljem on eksperthinnangute meetodeid käsitlenud veel mitmed majandusteadlased (Kalle, 1997; Reljan ja Kasemets, 2001, Leimann ja Rääk, 2004). Kuid kompleksne eestikeelne meetodika eksperthinnangute kasutamisest puudub. Samuti puudub selgus eksperthinnangute meetodi põhjendatud rakendamise meie majanduspraktikas ettevõtete tasandil. Tundub, et eksperthinnangute meetodeid teatakse ja kasutatakse suhteliselt vähe.

Käesolevas artiklis käsitletakse eksperthinnangute meetodi kasutamise võimalusi ettevõtete tootlikkuse kasvu juhtimisel. Käsitlus põhineb artikli autori kogemustel eksperthinnangute meetodi rakendamisel praktikas.

Meetodi olemus ja etapid

Ekspertihinnangute meetod on sisuliselt hinnangute kogumine vastava ala spetsialistidelt, millele järgneb saadud hinnangute teatav statistilis-matemaatiline töötlus ning üldistus. Meetodi nimi tuleneb kreekakeelsest sõnast *expertus* – vilunud, kogenud, proovitud. Ekspertihinnangute meetodeid võib käsitleda ka kui intuiitiivloogilist (kvalitatiivset ja kvantitatiivset) analüüsi ning selle alusel hinnangu (soovituse) andmist või otsuse vastuvõtmist. Lääne erialases kirjanduses käsitletakse eksperthinnanguid sageli kui ühte prognostikameetodit (Handbook of Qualitative Research, 2000). Sageli seostatakse eksperthinnangutega sellised meetodid nagu ajurünnakud (Barker, 1999) ehk ideede genereerimine, ühisarvamuse meetod, mitmesugused küsitlused, Delfi meetod jt. Need on kõik eksperthinnangute meetodid (modifikatsioonid), mis võivad aidata info kogumisel, analüüsimisel ja prognoosimisel. Nad võivad olla teatav osa süsteemsest lähenemisest (analüüsist), tugevdades ja täiendades teisi (sh kvantitatiivseid) meetodeid.

Ekspert hinnangute kasutusvõimalused on tänapäeval väga laialdased. Ettevõttes saab ekspertide abil hinnata (prognoosida) teatavate sündmuste (protsesside, strateegiate) teket ja arengut ning neid iseloomustavaid parameetreid (toimumise aeg ja kestus, toimumise tõenäosus, alternatiivid, mõjutegurid, mitmesugused tehnilised, majanduslikud ja sotsiaalsed näitajad jms). Kuid peame arvestama, et eksperdid on küll oma ala asjatundjad, aga nende arvamus on subjektiivne, sõltudes väga paljudest nüanssidest nagu teadmised, kogemused, intuitsioon, loovus, meeleolu, motivatsioon, positsioon, omavahelised suhted jm. Ekspertide hoolika valikuga ja õige meetodilise lähenemisega ning hinnangute statistilise töötlemisega saab kõnealuse meetodiga kaasnevaid ohte vähendada.

Ekspert hinnangute meetodi läbiviimisel võib üldiselt eristada järgmisi etappe:

1. Ekspert hinnangute kasutamise eesmärgi määratlemine ja protseduuride kavandamine.
2. Küsitlusankedi koostamine.
3. Ekspertide valik.
4. Ekspertide küsitluse läbiviimine.
5. Andmete töötlemine ja analüüs (sealhulgas hinnangute kooskõla ja usaldatavuse kontrollimine).
6. Ekspertide hinnangute üldistamine, järelduste ja ettepanekute või soovitude esitamine.

Olenevalt konkreetsest situatsioonist (objektist, eesmärkidest, piirangutest jm) võib etappide sisu ja järgnevus muutuda.

Meetodi kasutamise võimalused tootlikkuse kasvu juhtimisel

Tootlikkuse kasvu juhtimine on tsükliliselt iteratiivne protsess, mis üldjuhul koosneb järgmistest funktsioonidest (Kalle, 1997): tootlikkuse mõõtmine, hindamine ja analüüs, prognoosimine ja plaanimine, tootlikkuse tõstmise programmi evitamine, kontroll ja stimuleerimine. Ekspert hinnangute meetodi kasutamine nendes juhtimisfunktsioonides võib olla järgnev:

- tootlikkuse mõõtmine – mõõtmismeetodi(te) ja näitaja(te) valik, mõõtmistasandite, -kohtade ja –sageduse valik;
- tootlikkuse hindamine ja analüüs – hindamis- ja analüüsimismeetodi(te) valik, taseme ja kasvu hindamine, mõjutegurite valik ja hindamine;
- tootlikkuse prognoosimine ja plaanimine – prognoosimis- ja plaanivariante valik, taseme ja kasvu prognoosimine, tegurite valik ja nende mõju prognoosimine, ressursside teguritevaheline jaotamine, alternatiivsete prognoosi- ja plaanivariantide hindamine;
- tootlikkuse kasvuprogrammi evitamine ja kontrollimine – kasvuprogrammi meetmete täitmise hindamine, kontrollimeetodi(te) ja -sageduse valik, stimuleerimismeetodi(te) ja -sageduse valik.

Igas juhtimisfunktsioonis võib veel tekkida rida detailprobleeme, mille juures saab rakendada ekspert hinnanguid.

Kõik tootlikkuse juhtimise funktsioonid on seotud mõjutegurite määratlemisega, mis sageli osutub küllaltki keerukaks küsimuseks (Kalle, 2004). Tootlikkuse tegurite tähtsuse (olulisuse) eksperthindamiseks on käesoleva artikli autor välja töötanud nn tootlikkusankeedi, mis koosneb kolmest osast:

1. Ettevõtte tootlikkust mõjutavate tegurite olulisuse hindamine.
2. Ettevõtte tootlikkuse kasvu pidurdavate tegurite (probleemide) olulisuse hindamine.
3. Täiendavad lisaküsimused ja võimalikud arvamused.

Tegurite hindamisel soovitatakse tootlikkusena mõista eelkõige ettevõtte kogutootlikkust, see on toodangu mahu (või realiseerimise netokäibe) ja kogukulude suhet. Selles näitajas väljendub kõikide kulude ökonomia ja seega paljude tegurite mõju. Kuid olenevalt uurimuse eesmärgist, ettevõtte spetsiifikast jm asjaoludest võidakse tootlikkusena käsitleda ka teatavat osatootlikkust (tööviljakus ehk töö tootlikkus, materjalitootlikkus, energiatootlikkus, põhivara tootlikkus jm).

Hindamisele kuuluvate tootlikkuse tegurite loetelu antakse kas täielikult või osaliselt ekspertidele ette. Osalise variandi puhul võivad eksperdid (ettevõtte juhtivtöötajad ja teised spetsialistid) lisaks etteantud teguritele lülitada loetelusse uusi (teisi) tootlikkuse tegureid.

Tootlikkust mõjutavate tegurite loetelu võib olla näiteks järgmine (Kalle, 1997):

- ettevõtte tootmisprofiili muutmine (sh tootearendus)
- seadmepargi kvaliteet
- seadmete parem kasutamine
- tööriistade kvaliteet
- uue tehnoloogia evitamine
- materjalide kvaliteet
- materjalide parem kasutamine
- juhtimise täiustamine
- ettevõtte struktuur
- tootmis- ja töökorraldus
- transpordikorraldus
- palgakorraldus
- personali kvalifikatsioon
- kvaliteedi juhtimine
- toodete hinnakujundus
- ettevõttevälised tegurid

Ekspertid hindavad tegurite tähtsust tavaliselt 10-ne palli süsteemis, vahemikus 0-10. Kõige tähtsama (olulisema) teguri hindeks on 10.

Ekspertid hindavad ka ettevõtte tootlikkuse kasvu pidurdavaid tegureid (probleeme). Nende olulisus hinnatakse kas kõrgeks, keskmiseks või madalaks. Tegurite (probleemide) loetelu võib olla näiteks järgmine (Kalle, 1997):

1. Sisendfaktoritega seonduvad tegurid
 - rahalised vahendid
 - kvalifitseeritud tööjõud
 - tootmiseadmed
 - tootmistehnoloogia
 - toormaterjalid
 - ostutooted
 - kütus ja energia
 - informatsioon
 - tootmispind
 - transpordivahendid
 - arvutustehnika
 - muu (...)

2. Ettevõtte struktuuri ja tegevusega seonduvad tegurid
 - tootmisprofiil
 - juhtimisstruktuur
 - juhtimiskorraldus
 - tööjõu kasutamine
 - tootmiseadmete kasutamine
 - materjalide kasutamine
 - tootmis- ja töökorraldus
 - töötingimused
 - palgakorraldus
 - kulude kontrollisüsteem
 - kvaliteedi juhtimine
 - tootlikkuse juhtimine
 - töösuhted
 - muu (...)

3. Väljundi mahu suurendamist takistavad välismõjurid
 - vähene nõudlus siseturul
 - vähene nõudlus välisurul
 - konkureeriv importtoodang
 - piiratud ekspordivõimalused
 - muu (...)

4. Ettevõttevälised muud tegurid
 - üldise majanduskeskkonna ebakindlus
 - puudused majandusseadluses
 - majanduspoliitika
 - töö- ja sotsiaalpoliitika
 - regionaalpoliitika
 - pangandus
 - maksundus
 - infrastruktuurid
 - muu (...)

Igat teguritegruppi võib hinnata ka üldistatult, s.o ilma alltegurite hinnanguta ja eri ekspertide poolt. Igale teguritegrupile võib anda teatava osakaalu.

Tootlikkusankeedi täiendavad lisaküsimused pärivad arvamust tegurite loetelu otstarbekusest, tootlikkuse juhtimisfunktsioonide olemasolust, tootlikkuse erinevate näitajate olulisusest ettevõttes, tootlikkusealase informatsiooni ja meetodilise materjali vajadustest jms.

Praktilised tulemused

Tootlikkusankeeti rakendati esmakordselt 1996. aasta sügisel Eesti Masinatööstuse Liidu (EML) ettevõtetes. Ekspert hinnangute ankeedile vastas 18 EML-i ettevõtet. Tulemused on publitseeritud (Kalle ja Hõbemägi, 1997).

Seoses Viljandimaa Majandusfoorumi korraldamisega vastasid 2000. a kevadel tootlikkusankeedile maakonna 14 ettevõtet (8 tööstus-, 4 teenindus- ja 2 kaubandusettevõtet). Nende ettevõtete realiseerimise netokäive kokku moodustas 20% Viljandimaal registreeritud ettevõtete netokäibest ja seega võib teha teatavad järeldused kogu maakonna kohta (Kalle, 2000).

2001. a sügisel teostati tootlikkusankeediga ekspertküsitlus AS-s Tarkon (Hakkaja, 2001).

Ühes Tallinna ettevõttes on suured probleemid, kuna nõudlus toodangu järele ületab oluliselt pakkumise võimalused. Tootlikkust oleks vaja tõsta vähemalt 1,5 korda. 2002. a sügisel vastasid kuus ettevõtte spetsialisti-eksperdi tootlikkusankeedile.

Tootlikkusankeetide rakendamise põhitulemused on esitatud tabelites 1 ja 2. Kõigil neljal juhul lähtuti kogutootlikkuse näitajast. Tootlikkuse kasvu tegurid (16) olid ette antud, samuti tootlikkuse kasvu pidurdavad tegurid ja hindamine toimus kümne palli süsteemis. Ekspertidele oli jäetud võimalus lülitada tootlikkuse tegurite etteantud loetelusse uusi tegureid, kuid seda juhtus väga vähe ja see ei osutunud oluliseks.

Tabel 1 annab tootlikkuse tegurite üldise pingerea alguse (esimesed 5 tegurit 16-st). Tabel 2 diferentseerib tootlikkuse tegurite struktuuri, pidades silmas nende kriitilisuse astet, see on pidurdavat (takistavat) mõju tootlikkuse kasvule.

Tabelitest 1 ja 2 nähtub, et vaatamata erinevatele ettevõtetele ja ekspert hinnangute ajale, on tootlikkuse oluliste tegurite struktuuris palju sarnasust. Võib öelda, et tootlikkuse kasvu tegurite tähtsuse pingereas on olulisemad uus tehnoloogia, personali kvalifikatsioon, tootmis- ja töökorraldus ning seadmete kvaliteet. Toodangu mahu suurendamist ja seega ka tootlikkuse kasvu takistavaks välismõjuriks on väiksem nõudlus ettevõtete väljundi järele. Ettevõttevälistest muudest teguritest tuli esikohale üldise majanduskeskkonna ebakindlus.

Tabel 1. Tootlikkuse kasvu olulisemad tegurid eksperthinnangute alusel

Eesti Masina- tööstuse Liidu 18 ettevõtet (1996.a)	Viljandimaa 14 ettevõtet (2000.a)	AS Tarkon (2001.a)	Vabrik Tallinnas (2002.a)
1) tootmis- ja töökorraldus	1) personali kvalifikatsioon	1) tootmis- ja töökorraldus	1) uue tehnoloogia evitamine
2) uue tehnoloogia evitamine	2) toodete hinnakujundus	2) juhtimise täiustamine	2) seadmepargi kvaliteet
3) tootmispersonali kvalifikatsioon	3) seadmete kvaliteet	3) personali kvalifikatsioon	3) ettevõttevälised tegurid
4) seadmepargi kvaliteet	4) ettevõttevälised tegurid	4) seadmete parem kasutamine	4) juhtimise täiustamine
5) tööriistade kvaliteet	5) tootmis- ja töökorraldus	5) tootmispinna ja töötaja parem kasutamine	5) palgakorraldus

Tabel 2. Tootlikkuse kasvu olulisemalt pidurdavad tegurid eksperthinnangute alusel

Eesti Masina- tööstuse Liidu 18 ettevõtet (1996.a)	Viljandimaa 14 ettevõtet (2000.a)	AS Tarkon (2001.a)	Vabrik Tallinnas (2002.a)
1. Tootmise sisendfaktoritega seonduvad tegurid			
rahalisel vahendil tootmistehnoloogia kvalifitseeritud töötajad	kvalifitseeritud töötajad rahalisel vahendil	andmed puuduvad	tootmispinna kvalifitseeritud töötajad
2. Ettevõtte struktuuri ja tegevusega seonduvad tegurid			
tootmisvahendite kasutamine tootmisprofiil tootmis- ja töökorraldus	kulude kontroll- süsteemi ja toot- likkuse juhtimise puudumine vahendite halv kasutamine	andmed puuduvad	töötajate kasutamine kvaliteedijuhtimine
3. Toodangu mahu suurendamist takistavad välismõjurid			
vähene nõudlus sisel- ja välisurul	Vähene nõudlus sisel- ja välisurul piiratud eks- portdivõimalused	vähene nõudlus sisel- ja välisurul sesoonsus tihe konkurents	konkureeriv importtoodang
4. Ettevõttevälised muud tegurid			
majanduskeskkonna ebakindlus	Maksundus Majanduskesk- konna ebakindlus Puudused majan- dusseadluses	majanduskesk- konna ebakindlus	majanduskesk- konna ebakindlus

Kokkuvõte

Ebapiisava kvantitatiivse informatsiooni ja täpsete arvutuste mittevõimalikkuse tingimustes saab ettevõtte tootlikkuse kasvu juhtimisel kasutada eksperthinnangute meetodit. Üldkasutatav eestikeelne metoodika eksperthinnangute meetodi kohta puudub. Artikli autor on välja töötanud nn tootlikkusankeedi, mis võimaldab hinnata ettevõtte tootlikkuse kasvu soodustavaid ja pidurdavaid tegureid ning tootlikkuse juhtimisalast olukorda. Seejuures allub eksperthinnangute läbiviimine ja andmete töötlemine teatud reeglitele, et vähendada meetodi peamist puudust, s.o subjektiivsust. Alates 1996. aastast on tootlikkusankeeti rakendatud vabariigi 34-s ettevõttes. Saadud tulemused näitavad üsna suurt sarnasust oluliste tootlikkuse tegurite struktuuris ja samuti ka tootlikkuse kasvu pidurdavate probleemide (tegurite) järjestuses. Tootlikkuse tegurite teadmine võimaldab ettevõttes põhjendatult analüüsida ja plaanida tootlikkuse kasvu, kujundada vastavat strateegiat ning taktikat. Tootlikkusankeedi täiustamine ja kasutamine jätkub.

Kasutatud kirjandus

1. **Suislepp, E.** Algmõisteid prognostikast. Tallinn, TPI, 1973.
2. **Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine sotsialistlikus majanduses. Tallinn, Valgus, 1974.
3. **Habakuk, M.** Eesmärk-otsus-juhtimine. Tallinn, Valgus, 1976.
4. **Renter, R., Schipai, A.-H.** Sotsiaal- ja majandusprognostika. Tallinn, Eesti Raamat, 1977.
5. **Terk, E.** Juhtimisalane otsustamine. Rakendusliku süsteemianalüüsi meetodid. Tallinn, ENSV Kvalifikatsiooni Tõstmise Instituut, 1982.
6. **Jalasto, H.** Teenindusprognostika. Tallinn, TPI, 1984.
7. **Elenurm, T.** Juht-uuendused-organisatsioon. Tallinn, Valgus, 1986.
8. **Leimann, J., Oja, E., Terk, E.** Ettevõtte strateegiline juhtimine. Tallinn, Valgus, 1987.
9. **Kalle, E.** Tootlikkuse juhtimine ettevõttes. Tallinn, Külim, 1997.
10. **Reiljan, J., Kasemets, K.** Majandusotsuste teoreetilised alused. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001.
11. **Leimann, J., Rääk, V.** Juhtimise konsulteerimine. Tallinn, Külim, 2004.
12. **Hanke, J. E., Reitsch, A. G., Wichern, D. W.** Business Forecasting. Prentice Hall Inc. , 2001.
13. Handbook of Qualitative Research. Sec. ed. N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, editors. Sage Publications, 2000.
14. **Barker, A.** 30 minutiga ... ajurünnakuks valmistumine. Tallinn, TEA Kirjastus, 1999.
15. **Kalle, E.** Ettevõtte tootlikkuse tegurite määratlemise ja klassifitseerimise võimalused.//Ettevõtte globaliseerivas majanduses. II teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tallinn-Pärnu, 2004, lk 46-52.
16. **Kalle, E., Hõbemägi, A.** Tootlikkust pärsib tehnoloogia tase ja rahamure.//Ärielu (1997) nr 7, lk 88-89.
17. **Kalle, E.** Viljandimaa majandusfoorumi (11.05.2000) materjalid, lk 7-9.

18. **Hakkaja, G.** Tootlikkuse mõõtmine ja analüüs (AS Tarkon andmetel). Bakalaureusetöö. Juhendaja prof E. Kalle. Tallinn, TTÜ Ärikorralduse Instituut, 2001.

Summary

USE OF EXPERT EVALUATION METHOD FOR THE PRODUCTIVITY GROWTH

Eedo Kalle
Tallinn University of Technology

Expert evaluation method is discussed in the article. It is caused by lack of information quality and impossibility of exact calculations. Generally used methods of expert evaluation in Estonian are missing. The author of the article has worked out so called questionnaire of productivity. That enables evaluate the factors of firm`s productivity growth and conditions of productivity management. At the same time there are some rules for completion of expert evaluation and processing to decrease the main drawback of the method, i.e. its subjectivity.

Since 1996 given questionnaire has been put into use in 34 companies in Estonia. The result show similarity between the structure of main productivity factors as well as comparability of sequences of factors influencing the slow-down of productivity growth. The following factors are considered to be the main ones to increase any company productivity: new technology, qualification of personal, production and labor regulation and quality of equipment. Low demand of productivity is the main external obstacle for increase of production out put.

Knowledge of productivity factors gives enterprises opportunity for well-founded analysis and plan of productivity increase, working out corresponding strategy and policy.

Questionnaire of productivity is supplemented and used.

VÄÄRTPABERITURGUDE INTEGRATSIOON: MAJANDUSNÄHTUSE OLEMUS NING SELLEGA SEONDUVAD ASPEKTID

Mark Kantšukov
Tartu Ülikool

Nagu igal majanduslikul terminil on mitu erinevat definitsiooni, võib ka väärtpaberiturgude integratsiooni käsitleda erinevalt. Erialastes uurimustes räägitakse pigem väärtpaberiturgude või finantsintegratsiooni tunnustest, kuid samas jäetakse defineerimata väärtpaberiturgude integratsiooni mõiste ja selgitamata selle olemus.

Kui läheneda väärtpaberiturgude integratsiooniprotsessidele majandusintegratsiooni teooria seisukohtadelt, siis väärtpaberiturgude integratsioon kujutab endast osa finantssektoris toimuvast majandusintegratsioonist. Majandusintegratsiooni (ld. k. *integratio* – taastamine, täiustamine, mis omakorda tuleneb sõnast *integer* – täielik, täis) defineeritakse aga kui mitut riiki hõlmavat homogeense, sisemiselt ühtlase (rahvamajanduste ühendamise ning majandusliku koostöö laiendamise kaudu) majandusüksuse loomise ja kujundamise protsessi. (Международные экономические ... 1996: 189)

Seega, väärtpaberiturgude integratsioon peaks tähendama ühtse väärtpaberituru kujunemist mitme rahvusliku väärtpaberituru alusel. Tegelikult aga võib väärtpaberiturgude integratsiooni käsitleda kaheselt.

Ühest küljest tähendaks käsitletav nähtus väärtpaberiturgude (või nende segmentide) kui väärtpaberite vahendamisega seotud institutsioonide, kauplemis- ja arveldussüsteemide ühinemist ja liitumist, mille lõpptulemuseks on ühtse finantsteenuste turu tekkimine. Institutsioonide liitumist ja ühinemist toetatakse erinevate direktiivide ja muude regulatsioonidega. See skeem järgiks institutsionaalset lähenemist. Teisalt, investeerimis- ja muude barjääride kadumise tõttu peaksid investorite jaoks integratsiooniprotsessis osalevates riikides tekkima võrdsed investeerimisalased võimalused (ja ka riskid), mistõttu toimuks paljude turunäitajate (eelkõige tulumäärade) ühtlustumine ja liikumiste sünkroniseerimine. Viimatimainitud situatsioon kajastaks reaalselt (tegelikku) integratsiooni: kuigi väärtpaberiturud võivad ühineda, ei pruugi tegelikku lõimingut nende vahel toimuda. Erinevalt institutsionaalsest käsitlusest vajab tegeliku integratsiooni tõestamine kvantitatiivsete meetodite kasutamist.

Kui aga siiski uurida, kuidas defineeritakse väärtpaberiturgude integratsiooni nendes uurimustes, kus autorid pööravad sellele tähelepanu, siis ka siinjuures on lähenemised erinevad¹. Näiteks, Korajczyk'i (1995: 2) uurimuse järgi on väärtpaberiturud integreerunud siis, kui riski preemia (kompensatsioon riski võtmise eest) erinevatel turgudel on võrdselt hinnatud. Floodi ja Rose'i (2003: 1) arvamuse

¹ Mõnedel juhtudel ei räägita integratsioonist kui sellisest (kuigi sisuliselt on tegemist sellega), vaid turgude koosliikumisest (*co-movement*) või konvergensist (*convergence*).

kohaselt võib turgude integratsioonist rääkida siis, kui finantsvarad on hinnatud sama stohhastilise diskontomäära järgi. Adam, Jappelli, Menichini, Pagano (2002: 10) defineerivad finantsturgude integratsiooni kui situatsiooni, kus identseid rahavoogusid genereerivad finantsvarad omavad identset tulusust sõltumata finantsvara emiteerija ja finantsvara valdaja asukohast. Heimoneni (2002: 416) arvamuse kohaselt eeldab täielik väärtpaberiturgude integratsioon seda, et riskiga kohandatud turu tulumäärad nomineerituna ühises valuutas on võrdsed kõikides riikides üle maailma.

Integratsioon väärtpaberiturgudel omab olulisi tagajärgi investorite seisukohalt. Tagajärjed on aga nii positiivsed kui ka negatiivsed. Veel on vara rääkida sellest, kas kasu on suurem kui kahju. Samas võiks tuua välja autori arvamuse järgi väärtpaberiturgude integratsiooniga kaasnevad peamised positiivsed jooned investori jaoks:

- diversifitseerimisvõimaluste muutus,
- informatsiooniliselt efektiivne turg,
- madalamad tehingukulud,
- vahendite ülekandmise kiiruse kasv.

Diversifitseerimisvõimaluste muutus. Integreeritud turu tekkimine peaks teoreetiliselt viima selleni, et kaob eelis hajutada investeerimisriski rahvusvaheliselt, kuna turud muutuvad seotuks ning ühel turul tulumäära negatiivselt mõjutav sündmus (šokk) kandub samaaegselt või kiiresti üle ka teisele (teistele) turgudele. Kui aga käsitleda seda aspekti väikeinvestori seisukohalt, siis muutuvad diversifitseerimisvõimalused kannavad pigem positiivset aspekti: integreeritud turgudel peaks investeerimisbarjääride kaotuse tõttu väikeinvestoril olema parem võimalus suunata oma investeeringuid välisurgudele ning seekaudu riski hajutada. (vt. Baele, Vander Vennet 2001: 3) Tuleks arvestada ka sellega, et integreerituse tase võib ajas muutuda ning seega mõnedel perioodidel (lühiajaliselt) võib rahvusvaheline diversifitseerimine olla tulemuslik.

Informatsiooniliselt efektiivne turg. Integreeruvatel turgudel peaks investor võtma arvesse mitte ainult kohalikku turgu puudutavat informatsiooni, vaid ka suurimaid rahvusvahelisi turge puudutavat informatsiooni. Taoline käitumine on kooskõlas efektiivse turu hüpoteesiga, mille järgi rahvusvaheliste turgude poolt genereeritud informatsioon on oluline aktiveerida hindade kujundamisel lokaalsel turul. (Tan, Tse 2001: 2) Seega integreeritud turud (või siis lokaalsed turud, mis on tugevasti integreeritud rahvusvahelise turuga) peaksid reageerima sarnaselt ühele sündmusele – see peaks välistama võimaluse teenida kasumit turgude erinevast reaktsioonist samale informatsioonile.

Madalamad tehingukulud. Kui integratsiooni tulemusena suureneb ühtsesse turgu kuuluvate alamturgude arv, siis suureneb ka turuosaliste (investorite, maaklerite, konsultantide) arv. Kui kohalikule turule siseneb välismaine finantsvahendaja, viib see konkurentsi kasvuni. Nendes tingimustes peaks aga toimuma finantsvahendajate teenuste maksumuse (s.h. tehingukulud) langus. (European Economy 2002: 12-13)

Vahendite ülekandmise kiiruse kasv. Antud aspekt seondub erinevate regulatiivsete barjääride äralangemise ning madalate tehingukuludega, mis pidurdavad vahendite ülekandmise kiirust ühelt turult teisele. Vahendite ülekandmise kiiruse kasv integreeritud turgudel tähendab sisuliselt väärtpaberiturgude muutmist palju likviidsemaks. (Davis 1998: 4)

Investori seisukohalt seisneks väärtpaberiturgude integratsioonist tulenev oht investeringute rahvusvahelise diversifitseerimise eelise kaotuses. Siiski ei ole autori arvates investeerimisriski rahvusvahelise hajutamise võimaliku eelise kadumine niivõrd suur probleem. Seda eelkõige sellepärast, et isegi käesoleval ajal ei diversifitseeri investorid piisavalt oma investeerimisportfelle rahvusvaheliselt, vaid kalduvad kodumaise investeerimise poole. See nähtus, mida rahanduses tuntakse kodumaise nihke (*home-bias*) all, on laialdaselt levinud ka kõrgelt arenenud riikide investorite seas: näiteks paljude hinnangute alusel ei ületa USA ettevõtete investeringud välismaale 8% kogu investeringuportfelist, samas kui Markowitzi teooria järgi peaks optimaalse portfelli koostamiseks välismaiste investeringute osakaal olema 39% (portfell 8%-se välismaiste aktive osakaaluga ei ole isegi minimaalse dispersiooniga portfell). G7 riikides kokku on välismaiste aktive keskmine osakaal samuti 8%, samas kui minimaalse dispersiooniga portfellis peaks välismaiste aktive osakaal olema ligikaudu 40%. (Lewis 1999: 572-573, 576)

Arouri selgitas 2004. aastal, et väärtpaberiturgude integratsioon viib hoopis rahvusvahelise investeerimisportfelli tootluse kasvuni. Vaatluse all olid nelja arenenud väärtpaberituru (Jaapan, Prantsusmaa, Suurbritannia, USA) ja kolme areneva turu (Hongkong, Lõuna-Aafrika, Singapur) indeksid ajavahemikus 1973-2003. Väärtpaberiturgude integratsioonist tingitud rahvusvahelise diversifitseerimise lisatulusus oli suurem arenevate riikide puhul (mis on samuti ka väikese väärtpaberituru kapitalisatsiooniga riigid): näiteks Hongkongi puhul ulatus oodatav tulusus 7.47%-ni, samas kui USA puhul moodustas tulusus 1.31%. Suurbritannia puhul oli märgatud tulususe kasv kolme dekaadi lõikes (1973-1983, 1983-1993, 1993-2003) vaatamata lokaalse väärtpaberituru kasvavale korrelatsioonile globaalse turuindeksiga. (Arouri 2004: 6-7, 12)

Väärtpaberiturgude integreerituse taseme mõõtmine

Kuna väärtpaberiturgude definitsioone on palju (sest nad käsitlevad uuritavat nähtust eri aspektidest), siis siit tuleneb ka väärtpaberiturgude integratsiooni määravate näitajate mitmekesisus. Kõige lihtsamaks ja enimlevinuks näitajaks on siinjuures väärtpaberiturgude tulususte korrelatsioon: loogika järgi peaksid integreerunud turgude (indeksite) tulusused olema tugevas positiivses korrelatsioonis ning korrelatsioon peaks ajas kasvama. Varasemates uurimustes rahvusvaheliste väärtpaberiturgude seoste kohta (1970. aastate algus) kasutati just korrelatsioonitehnikat määramaks seose suunda ja tugevust. Siiski ei sobi mõnede autorite arvates (vt. Adam *et al.* 2002) *ex post* korrelatsioonikordajad kõikehõlmavaks integratsiooninäitajaks, kuna turgude tulusused võiva korreleeruda ühiste

šokkide mõju tõttu¹ – sellisel juhul oleks õigem kasutada *ex post* ja *ex ante* korrelatsioonikordajate võrdlust. (Botha, Apostolellis 2003: 10; Adam *et al.* 2002: 7) Lisaks sellele on täheldatud, et tulususte korrelatsioon sõltub turutrendist – korrelatsioon kasvab langeva hinnatendentsiga turgudel, kuid kasvava hinnatendentsiga turgudel on olukord pigem vastupidine (Longin, Solnik 2000: 11).

Paljudes uurimustes töötatakse autorite poolt välja integratsiooni tugevust väljendav standardiseeritud skoor või mõõt (möödik) – skoori miinimumväärtus on null ja maksimumväärtus üks. Erialastes uurimustes kasutatakse taolise skoori arvutamiseks finantsvara hindamise erinevaid mudeleid (CAPMi modifikatsioon). Mõned autorid määravad integratsiooni olemasolu ühise stohhastilise trendi olemasolu või reageerimismudeli järgi mingi innovatsiooni (šoki) suhtes – sellistel juhtudel mingit universaalset kvantitatiivset möödikut välja ei tooda. Viimatimainitud testid baseeruvad reeglina aegridade mudelitel (VAR-mudelid, kointegratsioonimetoodika jt.). Võib väita, et väärtpaberiturgude integratsiooniteste on väljatöötatud erinevaid. Viimaste aastate tendentsiks on aga finantsvara hindamise mudelite ja aegridade mudelite integreerimine.

Euroopa Liidu uute liikmesriikide integreeritus Euroopa Liidu väärtpaberituruga

Käesoleva artikli kirjutamise hetkel on endistest Euroopa Liidu kandidaatriikidest saanud juba Euroopa Liidu täisõiguslikud liikmed. Siiski ei toimu põhjalikud muutused mõne päeva jooksul ning erinevused Euroopa Liidu uute ja vanade väärtpaberiturgude vahel säilivad veel mitmeid aastaid. Siiski pakub huvi küsimus selle kohta, kas uute ELi liikmesriikide väärtpaberiturud on Euroopa Liidu väärtpaberituru keskkonnaga integreerunud (ja millisel määral). Seda aspekti käsitletaksegi käesolevas osas. Analüüsitakse nelja vastse ELi liikmesriigi (sulgudes on toodud vastava riigi edaspidine tähistus) – Eesti (EE), Poola (PL), Tšehhi (CZ) ja Ungari (HU) – väärtpaberiturgude indekseid. Euroopa Liidu võrdlusaluseks indeksiks on indeks EUROPE. Eesti väärtpaberituru indeksina on kasutatud Tallinna Väärtpaberibörsi TALSE indeksit, ülejäänud indeksite väärtused on võetud *Morgan Stanley Capital International* andmebaasist.

Kui kasutada integratsioonimööduks kandidaatriikide väärtpaberiturgude tulumäärade korrelatsiooni Euroopa Liidu turuga (vt. tabel 1 alljärgnevalt), siis võrreldes 2000. aastaga on 2003. aastal Euroopa Liidu kandidaatriikide väärtpaberiturgude seotus Euroopa Liiduga agregeeritud väärtpaberituruga vähenenud (v.a. Eestil). Eesti näitaja tõus 2003. aastal võrreldes 2000. aastaga on siiski marginaalne, sest 2003. aasta Eesti korrelatsioonikordaja väärtus on madalam ülejäänud kandidaatriikide näitajate väärtustest.

¹ Käesoleva uurimuse autor on siiski seisukohal, et eri majandussüsteemide sarnane reaktsioon ühisele šokile on integratsiooni tunnuseks.

Tabel 1. Uute Euroopa Liidu liikmesriikide väärtpaberiturgude tulumäärade korrelatsioon agregeeritud Euroopa Liidu väärtpaberituruga

2000	Eesti	Tšehhi	Poola	Ungari
Euroopa Liit	0.041	0.557	0.372	0.546
2003	Eesti	Tšehhi	Poola	Ungari
Euroopa Liit	0.064	0.141	0.285	0.088
Muutus	-0.023	-0.416	-0.087	-0.458

Allikas: Equity Indices ... 2004, TALSE ... 2004; autori arvutused

Järgnevas tabelis 2 on esitatud H. Akdogani poolt väljatöötatud mudeli (vt. lisa) põhjal arvutatud integratsioonimõõdiku väärtused. Antud väärtused on paljuski kooskõlas tabelis 1 esitatud tulumäärade korrelatsiooniga.

Tabel 2. Integratsioonimõõdiku kohandamata väärtused Euroopa Liidu kandidaatriikide väärtpaberiturgude jaoks 2000. ja 2003. aastal

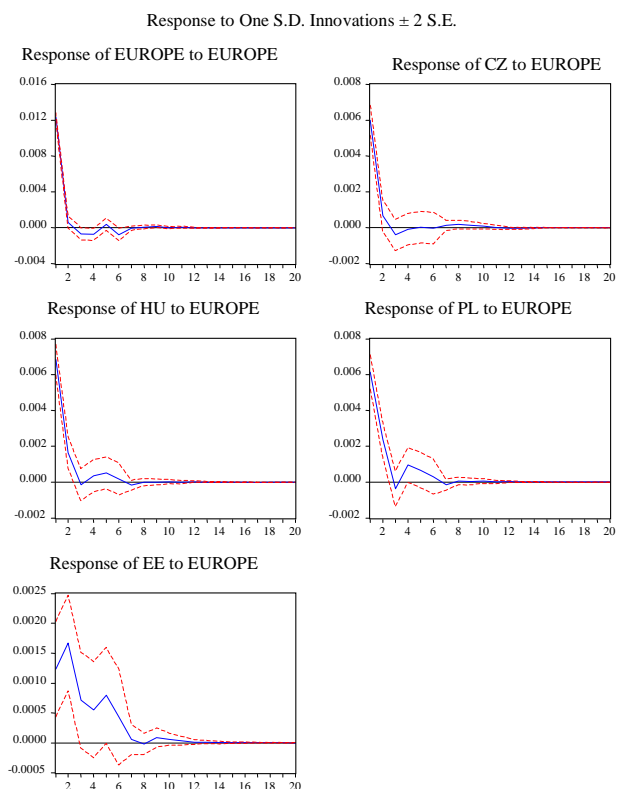
	2000	2003
Eesti	0.002	0.004
Poola	0.310	0.020
Tšehhi	0.138	0.081
Ungari	0.249	0.008

Allikas: Equity Indices ... 2004, TALSE ... 2004; autori arvutused

Eelpoolestatud tulemustest võib järeldada, et Eesti väärtpaberiturg on Euroopa Liidu agregeeritud väärtpaberituruga suhtes kõige segmenteeritum võrreldes teiste analüüsitud endiste kandidaatriikidega. Kuigi võrreldes 2000. aastaga toimus 2003. aastal näitaja väärtuse tõus, on see muutus siiski marginaalne, nagu ka tulumäärade korrelatsiooni puhul Euroopa Liiduga. Teiste kandidaatriikide integreerituse tase on võrreldav Portugali, Iirimaa, Kreeka ja Austria tasemega. On aga märkimisväärne Poola, Tšehhi ja Ungari p-väärtuste ülijärsk langus 2003. aastal võrreldes 2000. aastaga. Vastust sellele võiks otsida väärtpaberiturgude indeksite liikumise graafilisest analüüsist: 2000. aastal oli ELi, Poola, Tšehhi ja Ungari indeksite liikumine rohkem kooskõlas, kui 2003. aastal. Lisaks sellele, oli 2000. aasta väärtpaberiturgude languse aasta (v.a. lühiajaline tõus aasta algused), samas kui 2003. aastal turud tõusid – see asjaolu võib olla oluline lähtuvalt Longin'i ja Solnik'i uurimusest (langevatel turgudel on tulususte korrelatsioon kõrgem, kui tõusvatel).

Kui mõelda Eesti ülimaldala integreerituse tasemele agregeeritud Euroopa Liidu väärtpaberituruga, on autori arvates Eesti integratsioonimõõdiku madala väärtuse põhjuseks Eesti turu väiksus nii turukapitaliseerituse taseme kui ka noteeritud väärtpaberite arvu poolest, samuti kaugus Euroopa juhtivatest finantskeskustest.

Korrelatsioonikordajate ja integratsioonimõõdiku erinevad väärtused kandidaatriikide väärtpaberiturgude lõikes viitavad ka sellele, et nad võivad reageerida küllaltki erinevalt Euroopa Liidu väärtpaberiturul toimuvatele šokkidele. Konkreetse kandidaatriigi väärtpaberituru reaktsiooni sarnasus Euroopa Liidu väärtpaberituru reaktsiooniga võiks viidata ka kandidaatriigi integreeritusele (segmenteeritusele) viimasega. Selgitamaks seda on järgneval leheküljel esitatud joonis, kus VAR-mudeli põhjal on koostatud impulss-reaktsioonifunktsioonid Euroopa Liidu väärtpaberiturul toimunud tingliku ühikšoki suhtes (pidev joon tähistab tulumäärade muutust 20 päeva jooksul pärast šoki toimumist, punktiirjoonega on tähistatud usalduspiirid).



Joonis. Euroopa Liidu, Tšehhi, Ungari, Poola ja Eesti impulssreaktsiooni-funktsioonid Euroopa Liidu väärtpaberiturul toimunud šoki suhtes (autori koostatud).

Väga tugev sarnasus Euroopa Liidu väärtpaberituru reaktsiooniga on täheldatav Tšehhi, vähem tugev sarnasus Poola ja Ungari väärtpaberiturgudel. Eesti väärtpaberituru reaktsioon on hoopis teistsugune – erinev on nii reaktsiooni kiirus (Eesti turg reageerib erinevalt Euroopa Liidu ja teiste kandidaatriikide turgudest hilinevalt), tulumäärade muutus (Eesti puhul muutuvad tulumäärad vähem, kui ülejäänud kandidaatriikide väärtpaberiturgude puhul) kui ka tasakaaluseisundisse kulgemise viis. Samuti tuleks jälgida ka muutuse skaalat – Eesti väärtpaberituru

tulumäärad muutuvad võrreldes teiste riikidega üsna vähe. Seega, ka impulssreaktsioonifunktsioonide analüüs viitab Eesti turu väiksemale integreerituse tasemele Euroopa Liidu turuga võrreldes ülejäänud kandidaatriikidega.

Tšehhi suuremale löimingule ja Eesti suuremale segmenteeritusele Euroopa Liidu väärtpaberituruga viitab ka VAR-mudeli jääkliikmete dispersiooni dekompositsioon. Kui vaadata järgnevat tabelit 3, kus on esitatud vaadeldavate turgude tulumäärade jääkliikmete dispersiooni dekompositsioon esimesel päeval pärast šoki toimumist, siis selgub, et Euroopa Liidu turg on täiesti eksogeenne (tema tulumäärade liikumise dispersioon on selgitatav täielikult „oma” šokkide arvelt, mis on ka täiesti oodatav tulemus) ning Eesti turg on peaaegu eksogeenne; Tšehhi väärtpaberiturul toimunud šokkidega on selgitatav 90.23% Tšehhi, 13.65% Ungari, 6.23% Poola ja 0.33% Eesti turgude tulumäärade liikumise dispersioonist. Võrreldes Tšehhiga ei selgita teistel kandidaatriikide turgudel toimuvad šokid välisturgudel toimuvat tulumäärade liikumist. Dispersioonide dekompositsioon näitab, et Euroopa Liidu väärtpaberiturul toimuvad sündmused ei selgita praktiliselt üldse Eesti turu tulumäärade dispersiooni – see on märk nõrgast integratsioonist. Teistest kandidaatriikidest on Euroopa Liidu turul toimuvate innovatsioonide suhtes eriti tundlik Ungari.

Tabel 3. Euroopa Liidu, Tšehhi, Ungari, Poola ja Eesti väärtpaberiturgude tulumäärade VAR-mudeli jääkliikmete dispersiooni dekompositsioon esimesel päeval pärast šoki toimumist

Dispersiooni dekompositsioon – EUROPE:				
EUROPE	CZ	HU	PL	EE
100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Dispersiooni dekompositsioon – CZ:				
EUROPE	CZ	HU	PL	EE
9.77	90.23	0.00	0.00	0.00
Dispersiooni dekompositsioon – HU:				
EUROPE	CZ	HU	PL	EE
22.24	13.65	64.11	0.00	0.00
Dispersiooni dekompositsioon – PL:				
EUROPE	CZ	HU	PL	EE
11.92	6.23	2.03	79.83	0.00
Dispersiooni dekompositsioon – EE:				
EUROPE	CZ	HU	PL	EE
0.54	0.33	0.12	2.12	96.88

Allikas: Equity Indices ... 2004, TALSE ... 2004, autori arvutused

Kui hinnata Euroopa Liidu ja kandidaatriikide väärtpaberiturgude pikaajalist seotust, siis tuginedes Johanseni kointegratsioonitestile on tulemuseks pikaajalise seose puudumine (vt. järgnev tabel 4). Tõepärasuhte indeksi väärtus on tabeli igas reas väiksem statistiku kriitilistest väärtustest, mille alusel saab väita, et kointegreerituse

järk on null ehk sisuliselt kointegratsioon puudub. Pikaajalist tasakaaluseost Euroopa Liidu väärtpaberituruga ei ole ka ühelgi kandidaatriigi väärtpaberiturul eraldivõetuna.

Tabel 4. Johanseni kointegratsioonitesti tulemused: vaatlused ajavahemikus aprill 1999 – aprill 2004

Eigenvalue	Likelihood Ratio	5 Percent Critical Value	1 Percent Critical Value	Hypothesized No. of CE(s)
0.021	78.28	87.31	96.58	None
0.018	50.93	62.99	70.05	At most 1
0.013	27.89	42.44	48.45	At most 2
0.005	10.93	25.32	30.45	At most 3
0.003	4.08	12.25	16.26	At most 4
*(**) denotes rejection of the hypothesis at 5%(1%) significance level				
L.R. rejects any cointegration at 5% significance level				

Allikas: Equity Indices ... 2004, TALSE ... 2004; autori arvutused

Käesolevas alapunktis hinnati Euroopa Liidu kandidaatriikide väärtpaberiturgude integreeritust Euroopa Liidu väärtpaberituruga. Kui kasutada Akdogani mudeli p-väärtust, siis Tšehhi väärtpaberituru integreerituse taset Euroopa Liidu väärtpaberituruga võib käesoleval ajal võrrelda Austria ja Portugali omaga, samas kui Poola, Ungari ja Eesti lõimimine on praktiliselt nullilähedane. Kuigi Eesti integratsiooni tase on kolme aastaga kasvanud, võib seda kasvu pidada marginaalseks. Aegriidide mudelite analüüsitulemused viitavad Eesti väärtpaberituru täielikule eksogeensusele. Võrreldes Eestiga reageerivad Poola, Tšehhi, Ungari ja Euroopa Liidu väärtpaberiturud väga sarnaselt Euroopa Liidu väärtpaberiturul toimuvatele muutustele. Siiski, vaatamata ELi ja kandidaatriikide väärtpaberiturgude lühiajalise integratsiooni ilmingutele ei eksisteeri nende vahel pikaajalist tasakaaluseost ehk pikaajalist integratsiooni.

Artikkel on valminud Eesti Teadusfondi grandi nr. 5286 „Regiooni ettevõtluskeskkonna finantsbaasi tugevdamine: paindlikud struktuurid ja finantsüsteid” toetusel

Kasutatud kirjandus:

1. **Adam, K., Jappelli, T., Menichini, M. P., Pagano, M.** Analyse, Compare, and Apply Alternative Indicators and Monitoring Methodologies to Measure the Evolution of Capital Market Integration in the European Union, 2002, 66 p. [http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/update/economicreform/020128_cap_mark_int_en.pdf].
2. **Arouri, M.** The Impact of Increasing Stock Market Integration on Expected Gains from International Portfolio Diversification: Evidence from a Multivariate Approach with Time Varying Risk, 2004, 14 p. [<http://www.economicsbulletin.com/2004/volume6/EB-03F30007A.pdf>].

3. **Baele, L., Vander Venet R.** European Stock Market Integration and EMU, 2001, 39 p. [<http://www.eco.fundp.ac.be/affi2001/F13.pdf>].
4. **Barari, M.** Measuring Equity Market Integration Using Time-Varying Score: The Case of Latin America, 2003, 29.p [<http://www.tcd.ie/iis/pdf/June%209%2003/Mahua%20Barari.pdf>].
5. **Botha, I., Apostolellis, G.** Analysis of Financial Co-integration between Emerging and Developed Markets, 2003, 30 p. [<http://www.sun.ac.za/internet/academic/economy/economics/conference/papers/botha.pdf>].
6. **Davis, E. P.** EMU and the Evolution of Financial Structure, 1998, 14 p. [<http://www.zen13767.zen.co.uk/emu1.pdf>].
7. Equity Indices – Morgan Stanley Capital Index Inc. 2004. [<http://www.msci.com/equity/index2.html>].
8. European Economy No 179. Financial Market Integration, Corporate Financing and Economic Growth. Final Report, 2000, 82 p. [http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/economic_papers/2002/ecp179en.pdf].
9. **Flood, R., Rose, A.** Financial Integration: a New Methodology and an Illustration, 2003, 21 p. [<http://papers.nber.org/papers/w9880.pdf>].
10. **Heimonen, K.** Stock Market Integration: Evidence on Price Integration and Return Convergence. – Applied Financial Economics, 2002, No. 12, pp. 415-429.
11. **Korajczyk, R.** A Measure of Stock Market Integration for Developed and Emerging Markets, 1995, 48 p. [http://econ.worldbank.org/files/730_wps1482.pdf].
12. **Lewis, K.** Trying to Explain Home Bias in Equity and Consumption. – Journal of Economic Literature, 1999, Vol. 37, No. 2, 571-608.
13. **Longin, F., Solnik, B.** Extreme Correlation of International Equity Markets, 2000, 23 p. [http://www.hec.fr/hec/fr/professeur_recherche/cahier/finance/CR705.pdf]
14. TALSE päevalõpuindeks ajavahemikus 20.04.1999-19.04.2004, tabel. HEX Tallinn – Statistika: [<http://statistics.hex.ee/indeksid/result.php?lang=et&misindex=0&apaev=20&akuu=04&aaasta=1999&bpaev=19&bkuu=04&baasta=2004&formaad=tabel&B1=++Otsi++>].
15. **Tan, K. B., Tse, Y. K.** The Integration of the East and South-East Asian Equity Markets, 2001, 35 p. [http://staff.mysmu.edu/yktse/ICSEAD_paper.pdf].
16. Международные экономические отношения. Санкт-Петербург: издательство Санкт-Петербургского университета, 1996, 248 с.

Summary

STOCK MARKET INTEGRATION: THE ESSENCE OF THE ECONOMIC PHENOMENON AND RELATED ASPECTS

Mark Kantšukov
University of Tartu

The stock market integration can be approached in two ways: on the one hand, the integration means the merger and consolidation of stock market institutions – stock exchanges, clearing and settlement centers, depositories, – compression of the cooperation between stock markets' regulatory bodies. On the other hand, as a result of the elimination of investment barriers and other obstacles, market participants from different countries should gain equal opportunities and face similar threats. Therefore, the convergence and synchronization of many market indicators should take place. Last mentioned aspect reflects real stock market integration. To estimate this, econometric methods must be used in order to evaluate the degree of the integration. This is the approach used in the present research.

There are many definitions of stock market integration. The great number of definitions results from different treatments of this economic phenomenon. The stock market integration can take place when the price of risk is equally priced in different markets, or financial assets are priced by the same stochastic discount rate. The integration may reflect the situation where assets generating identical cash flows yield the same return, regardless of the domicile of the issuer and of the asset holder.

The multitude of the definitions of the stock market integration also generates a large number of integration indicators. The most popular indicator is the correlation of stock market returns. This indicator is very easy to compute and to understand, but it is also superficial. The use of correlation technique was very widespread in the earlier tests of the relation of stock markets.

The degree of the integration of the stock markets of the EU accession countries is generally lower than that of the stock markets of the member states. There is no long-run equilibrium between the stock market of the EU and of the stock markets of the candidate countries. At the same time, the level of integration of the stock markets of the Czech Republic, Hungary and Poland is pretty comparable to that of Austria, Greece, Ireland and Portugal (depending on the year). The degree of integration of the Estonian stock market is still marginal despite the growth during the last three years.

LISA

Haluk Akdogani poolt 1996. aastal välja töötatud mudel on üheks lihtsustatuks finantsvara hindamismudelil põhinevaks väärtpaberiturgude integratsioonimudeliks¹, mille aluseks on rahvusvahelise riski dekompositsiooni mudel. Mudeli kuju on üsna samane traditsioonilise finantsvarade hindamise mudeli kujuga ning selle alusel on tuletatav korrelatsioonikordaja põhimõttega sarnanev integratsiooninäitaja (möödik). Näitaja heaks küljeks võiks pidada selle lihtsust ja loogilisust. (Barari 2003: 6)

Olgu R_{it} ja R_{gt} vastavalt i -nda riigi indeksi tulusus ja võrdlusaluse globaalse turuindeksi tulusus ajahetkel t ($t = 1 \dots T$). Seega, i -nda riigi portfelli tulusust genereeriv protsess on esitatav järgmiselt (*Ibid.*: 6):

$$(a) \quad R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{gt} + \varepsilon_{it},$$

kus α_i – globaalsest turuindeksist sõltumatu i -nda riigi portfelli tulusus (nn. autonoomne tulusus),
 β_i – i -nda riigi beeta globaalse turuindeksi suhtes,
 ε_{it} – juhuslik liige keskvärtusega $E(\varepsilon_{it})=0$ ja dispersiooniga $\text{var}(\varepsilon_{it})=\sigma^2$.

Lisaks tuleks märkida, et juhuslik liige jälgib lisaks ka muid klassikalisi eeldusi (juhuslik liige on jaotunud normaaljaotuse järgi, $\text{cov}(\varepsilon_{it}, \varepsilon_{jt})=0$, kui $i \neq j$). Riigi i portfelli tulususe dispersioon on sellisel juhul esitatav järgmiselt (*Ibid.*: 7):

$$(b) \quad \text{var}(R_{it}) = \beta_i^2 \text{var}(R_{gt}) + \text{var}(\varepsilon_{it})$$

Kui jagada võrrandi mõlemad osad läbi elemendiga $\text{var}(R_{it})$, siis saadakse võrrand (Barari 2003: 7):

$$(c) \quad 1 = p_i + q_i,$$

$$\text{kus} \quad p_i = \frac{\beta_i^2 \text{var}(R_{gt})}{\text{var}(R_{it})} \quad \text{ja} \quad q_i = \frac{\text{var}(\varepsilon_{it})}{\text{var}(R_{it})}.$$

Suurused p_i ja q_i tähistavad i -nda riigi koguriski jaotust globaalseks (süsteemaatiliseks) ja lokaalseks (mittesüsteemaatiliseks) riskiks. Lähtudes Akdogani uurimusest, on p_i turu integratsiooni oluline näitaja selles mõttes, et ajas kasvav p_i (või siis vastavalt ajas kahanev q_i) viitab i -nda riigi integreerumisele võrdlusaluse globaalse turuga.

¹ H. Akdogan järjestas 26 erinevat maailmariiki nende väärtpaberiturgude integratsioonitaseme järgi ajavahemikus 1972-1990 (Barari 2003: 4).

PROJEKTORIENTATSIOON ÜHISKONNAS

Arvi Kuura
Helen Pajuste
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž

Sissejuhatus

Käesolevas artiklis esitatakse teoreetilised lähtekohad projektorientatsioonist, selle olemusest ja rollist ning mõõtmisest ühiskonnas. Autorite eesmärgiks on liita Eesti projektorientatsiooni uurimisele ja arendusele suunatud rahvusvahelise initsiatiiviga. Artikli eesmärk on anda teoreetiline taust ja ette valmistada potentsiaalseid huvilisi projektorientatsiooni uurimiseks Eesti organisatsioonides ja ühiskonnas tervikuna. Esimesi empiirilisi tulemusi loodavad autorid esitada 2005. aastal.

1. Projektijuhtimine ning projektorientatsiooni olemus ja kujunemine

Mõiste projekt traditsiooniline tähendus tuleneb ladina sõnast *projectus* (eesti vasted etteulatav või valmis) ning selle sisuks võib olla kas kavand (st mingi dokumendi nagu nt õigusakti vms ettepanek) või siis tehnilise dokumentatsiooni komplekt — nt (ümber)ehitatava seadme, hoone vm objekti kirjeldus (joonised, selgitav tekst jms). Esimesest tulenev tegusõna projekteerimine tähendab vastavalt dokumendikavandi või tehnilise kirjelduse koostamise protsessi, mis on juhitud. Seega saab ka traditsioonilises kontekstis rääkida projektijuhtimisest. Kaasajal on mõistete projekt ning projektijuhtimine sisu tunduvalt laienenud ja mõistet projekt defineeritakse mitmeti: näiteks võib projekt olla a) unikaalne toode/teenus, milles eesmärgi saavutamine piiratud aja jooksul nõuab märkimisväärseid ressursse; b) ühekordne tegevus täpselt määratletud soovitud lõpptulemuste komplektiga; c) ülesannete kogum, mis vajab realiseerimist, et saavutada seatud eesmärk (Kuura 2000). Kirjanduses leidub muidki määratlusi, milles kohtab nii sarnasusi kui erisusi. Enamus määratlusi siiski toob otsesemalt või kaudsemalt esile sellised tunnused nagu:

- selgelt piiritletud eesmärgid,
- kindel kasutatavate ressursside komplekt,
- määratud algus ja lõpp või kestus,
- tegevuste ajaline järjestatus (samas).

Lisaks on projektidele iseloomulik veel sellised tunnused nagu:

- interdistsiplinaarsus,
- keerukas planeerimine ja juhtimine,
- riskirohkus,
- konfliktsus,
- olulisus (Perens 2001).

Kaasaegses tähenduses on projekt ühekordne, tavaliselt erinevate valdkondade piire ületav ning oluline ettevõtmine selgelt piiritletud eesmärkide, ajaliste raamide ja ressurssidega (Kuura 2000).

Projektijuhtimine on meetod mittekorduvate tegevuste juhtimiseks ajaliste, ressursi- ja tõhususkitsenduste tingimustes, mis keskendub tulemustele ning tagab tarbijaorientatsiooni ja tulemi kasulikkuse. Projektijuhtimine on valdav termin erasektori ettevõtmistega seoses; mõistet projektihaldus (*project administration*) kohtab enam avaliku sektori kontekstis, kuid selline eristamine pole reeglits kujunenud (samas).

Projektijuhtimise väljatöötamise ja leviku peamiseks põhjustajateks võib pidada XX sajandi keskel toimunud globaalseid muutusi ühiskonnas, millest tähtsaimad on:

- keerukate ning tarbijale orienteeritud kaupade ja teenuste kasvav nõudlus;
- inimteadmiste mahu kiirenev kasv;
- globaalne tootmis- ja tarbimiskeskond (Meredith, Mantel 1995).

Eelnimetatute koosmõju tingis ulatuslikud muutused organisatsioonide juhtimises ja projektijuhtimise kasutuselevõtu. See algas töörühmade rakendamisega probleemide lahendamisel, mida varem lahendasid üksikud töötajad. Asjaolu, et projektijuhtimine võeti kasutusele uurimis- ja arendustegevuse ning riigikaitsega seotud valdkondades, ei tohiks üllatada, sest riigikaitse oli ja on (suur)riikides prioriteetne, ressurssidega hästi varustatud tegevusvaldkond. Paraku ei levi uuendused riigikaitse valdkonnast välja sama vabalt kui mujalt, kuid projektiorganisatsiooni ja -juhtimise kasutamine hakkas sellele vaatamata levima. Erasektoris võeti uus meetod esimesena kasutusele ehituses (keskmistel ja väiksematel objektidel). Edasi levis meetod auto- ja masinaehituses ning siis kergetööstuses, kus hakati seda kasutama tootearenduses. Hiljem jõudis projektijuhtimine ka teenindusse ning avalikku ja mittetulundussektorisse, kus seda kasutatakse erinevate heategevus- ja tuluürituste jne korraldamisel. (samas) Viimase aja trend on projektijuhtimise laienev levik intellektuaalsesse tegevusse, kus see on muutumas domineerivaks teaduses ja arendustegevuses. Levinud näiteks on arvutitarkvara väljatöötamine. Ka ettevõtluses on paljud tegevused nagu ühinemised, investeeringud, toodete ja turunduse arendus jm olemuselt ühekordsed (ja lõpetatud), kuid kestva järeelmõjuga ja seetõttu käsitletavat projektidena (Kuura 2000).

Projektorientatsiooni mõiste on laiem kui projektijuhtimine või -haldus, see tähistab käsitlust või lähenemisviisi, mille võrdlus nõ traditsioonilise on esitatud tabelis 1.

Tabel 1 Projektorientatsiooni võrdlus traditsioonilise lähenemisviisiga

Aspektid	Traditsiooniline käsitlus	Projektorientatsioon
Kavandamine (ajas)	absoluutne (reaalajas)	ka suhteline (tähistes suhtes)
Tegevuste iseloom	pidevad, rutiinsed	ühekordsed, unikaalsed
Väljundid (tulemused)	masstooted ja -teenused	teenused, unikaaltooted
Juhtimine, rahastus	organisatsioonikeskne	tegevuskeskne
Aruandlus, hindamine	perioodiline, ka pidev	eelnev, pidev ja järgnev
Optimeerimisloogika	osa- või vahetulemus	kogutulemus

Allikas: Kuura 2000 (väheste muudatuste ja kärbetega)

Tabelis 1 esitatust võib järeldada, et projektorientatsioonil on oluline roll tänapäeva ühiskonnas ja see kasvab, kuna süveneb orientatsioon teenustele ja unikaaltoodetele, tegevuskesksusele ning kogutulemusele.

Kuigi ühiskonna kasvavat projektorientatsiooni võib pidada „üldtuntud tõsiasiaks”, on see küsimus siiski huvitanud uurijaid. Seetõttu on olemas ka üsna usaldusväärne teaduslik kinnitus — nt Artto jt (1997); Gareis (2001) jt. Gareis (samas) märgib, et projektorientatsiooni kasv on lisaks ühiskonna kui terviku tasandile täheldatav ka üksikute organisatsioonide, regionide jne tasandil. Projekt-orienteeritud ühiskond (*project-oriented society* — POS, edaspidi kasutatakse seda lühendit) on ühiskond, kus sageli rakendatakse projekte ja programme ning pakutakse projektijuhtimis-alast haridust, uurimist ja turundusteenuseid. Üha enam teostatakse projekte ja programme tööstustes, aga ka sotsiaalalal, (väikestes) omavalitsustes, (mittetulundus-)ühingutes, koolides ja isegi peredes. Ühiskonna tasandil on kujunemas uueks makrostrateegiaks nn juhtimine projektide kaudu (*Management by Projects*), et tulla toime dünaamilisuse ning kompleksusega ja tagada projektide väljundite kvaliteet. (Gareis 2002a) Rahvusvahelise konkurentsivõime kindlustamisel omandab üha suuremat tähtsust projektide ja programmide professionaalne juhtimine, mistõttu üha rohkem inimesi ja organisatsioone ühiskonnas peaks olema tuttav projektijuhtimise põhimõtetega. Projekti- ja programmijuhtimise-alast kompetentsi ei vajata mitte üksnes tööstustes, vaid ka nõ uutes rakendusvaldkondades. Ühtlasi märgitakse, et osutub võimalikuks korraldada vahetu projektijuhtimise ristsiire (*cross-over*) eri valdkondade, ka äri- ja eraelu vahel, arendamaks projektijuhtimis-alast kompetentsi peredes, koolides, omavalitsustes ja mujal. Ülikoolid, (projektijuhtimise) erialaliidud, konsultatsiooni- ja koolitus firmad jne peavad selleks võtma vastutuse teadmise siirde eest tööstustest uusi rakendusvaldkondi esindavatele inimestele ja organisatsioonidele. (samas)

Gareis rõhutab projektijuhtimise siiret tööstustest uutesse rakendusvaldkondadesse, kuid huvitav on meenutada, et projektijuhtimine sai alguse riigikaitse valdkonnast, st avalikust sektorist (Meredith, Mantel 1995). See kõigutab üldlevinud eelarvamust, et kõik progressiivne ja efektiivne pärineb erasektorist. Tõsi on, et muudesse avaliku sektori harudesse ei levinud see innovatsioon otse, vaid erasektori kaudu. Seega on mõistetav, et viimasel ajal levib projektijuhtimine just avalikus ja ka mittetulundussektoris ning ilmselt on Gareis tahtnudki seda rõhutada.

2. Projektorientatsiooni uurimine

Kuna projektorientatsiooni süvenemist ühiskonnas on kas otsesõnu või siis kaudselt (viidates projektijuhtimise, -rahastamise jne levikule) märkinud paljud autoriteetsed allikad, võib oletada, et seda on ka piisavalt uuritud. Paraku ilmneb, et selline oletus ei pea paika — osutub, et tõsisemaid projektorientatsiooni-alaseid uuringuid hakati tegema alles 1990-ndate lõpul (nt Artto jt 1997 ja Global Project Business ... 2002 ning Kilde 1997 jt). Eelnimetatute eesmärgiks ei olnud otseselt projektorientatsiooni uurimine, pigem tegeldi projektijuhtimise meetodite jms uurimise ning arendusega.

Projektorientatsiooni hindamine ja nn parima praktika tutvustamine (*benchmarking*) sai alguse Austriast, Viini Majandusülikooli projektijuhtimise grupi (edaspidi PMG) uurimis- ja arendusprogrammi „*programm I austria*” (kirjaviis muutmata — autorid) raames. See programm on märksa laiem, suunatud ka projektijuhtimise marketingile eesmärgiga kiirendada selle levikut kogu ühiskonnas, kuid uuringutel on programmis märkimisväärne osa.

PMG kõrval osaleb uuringute edendamises ka Rahvusvaheline Projektijuhtimise Liit (IPMA — *International Project Management Association*). Eesmärgiks seati välja arendada projektorientatsiooniga ühiskonna (POS) küpsusmudel (*maturity model of the POS*), hinnata vastavaid kompetentse ja kujundada strateegiad POS arenduseks. Programmi üheks osaks oli POS kontseptsiooni projekt, mille raames konstrueeriti POS mudel ning määratleti POS kirjeldavad elemendid, mille alusel ongi teostatud POS võrdlused (*POS Benchmarking*). (Gareis 2002a)

Projektorientatsiooni uuringutes on kasutatud nn süstemaatilist konstruktivistlikku lähenemist, mille aluseks on kolm fundamentaalset paradigmat (samas):

- radikaalne konstruktivism kui epistemoloogiline lähtekoht;
- sotsiaalsete süsteemide teooria kui organisatsiooniline lähtekoht;
- kvalitatiivne sotsioloogia kui metodoloogiline lähtekoht.

Konstruktivism väljendub idees, et me pigem konstrueerime oma maailma kui et see on kujundatud välise reaalsuse poolt. Selle konsistentseimaks vormiks on radikaalne konstruktivism, mis väidab, et me ei saa ületada oma kogemuste piire (seega poleks põhjust väita, et meie konstruktsioonid järk-järgult lähenevad välisele reaalsusele). Radikaalne konstruktivism püüab võtta parima vastandlikelt poolustelt — teaduslike meetodite jäikuse ning mittedogmaatilise iseloomu — ning omandab seetõttu võime viia teadus uutele ja paljulubavatele aladele (Riegler 2001). Kuigi konstruktivism on täheldatav paljudes valdkondades (nt filosoofia, küberneetika, psühholoogia, füüsika, psühhiaatria, kirjandus- ja meediateadused, sotsiaal- ja arvutiteadus, süsteemiteooria ning pedagoogika), on konstruktivismil ühine alus: neli postulaati (vt Riegler 2003):

- 1) radikaal-konstruktivistlik postulaat: närvisüsteem on organisatsiooniliselt suletud;
- 2) epistemoloogiline korollaar (lisandus);
- 3) metodoloogiline korollaar;
- 4) konstruktsiooni piiratuse postulaat.

Konstruktivistlikku lähenemist rakendatakse tänapäeval sotsiaalteadustes üsna palju ja näib, et üha rohkem. Selle lähenemise valik jätab uurijale võimaluse valida sobiv meetodika — kas juhtumi analüüs (*case study*) või midagi muud — sõltuvalt sellest, mis on uurimisobjektiks, milline on teoreetiline alus, samuti kultuuritaust jne.

Sotsiaalsete süsteemide teooria „juured” on üldises süsteemiteoorias, mis omakorda on seotud küberneetikaga ning mis ühtekokku tähendavad sotsioküberneetikat (Lee jt 2000). Sotsiaalsete süsteemide teooria on lisaks seotud tunnetusteooriaga (tuntumad

autorid Maturana ja Varela, kelle nimega seondub selline mõiste nagu autopoees) ning selle (peamiseks) alusepanijaks on Niklas Luhmann (samas).

Kvalitatiivsed ehk “pehmed” meetodid on sotsiaalteadustes üldlevinud 1970-ndate algusest. Seda võib pidada ka vastureaktsiooniks positivismile teadusfilosoofias ning kvantitatiivsete meetodite võidukäigule. Progress arvutustehnikas ja andmetöötluses tegi võimalikuks üha suurenevate andmehulkade töötlemise ning osa sotsiaalteadlasi (eriti majandusteadlasi) vaimustus sellest ja hakkasid leidma igasuguseid statistilisi seoseid, kuid pahatihti ei suutnud (või siis ei üritanudki) neid interpreteerida.

Kui kvantitatiivsete meetodite puhul võimaldab kindlalt struktureeritud lähenemine uurijail keskenduda registreerimisele ja mõõtmisele, siis kvalitatiivsete eeliseks on just avastuslik moment, sh võimalus käsitleda ja arvestada ka erandlikke juhtumeid. Mõistagi ei suuda kvalitatiivsed meetodid avada kogu tõe — ka kvantitatiivsetel meetoditel on oma koht. Teisisõnu — teadus ei saa olla (muinas)lugude jutustamine. Tegelikult on projektorientatsiooni uurijad seda arvestanud ehk teisisõnu, kasutavad ka kvantitatiivseid meetodeid — nt skoorimist projektorientatsiooni iseloomustavate tegurite hindamisel (Gareis 2002a).

Projektorientatsiooni uurimine algas järgmistest alushüpoteesidest (Gareis, 2002a):

- H1: Projektorientatsioon ühiskondades süveneb, projekte ja programme kui ajutisi organisatsioone kasutatakse tööstustes ja ka uutes valdkondades nagu haridus, (mittetulundus)ühingud, (väike)omavalitsused ja isegi perekonnad. Seega pole projektid ja programmid ning projekti- ja programmijuhtimine enam pelgalt mikrotasandi, vaid ka makrotasandi probleem.
- H2: POS on vaadeldav kui sotsiaalne süsteem. Lähtudes Luhmann'i liigitusest on ühiskond keerukaim sotsiaalne süsteem, POS võib olla määratletud rahvuslikes või regionaalsetes piirides.
- H3: POS on iseloomustatav spetsiifiliste menetlustega, mis projektorientatsiooniga ettevõtetes kasutusel — nt projekti-, programmi- ja projektiportfelli juhtimine, (projekti)personali juhtimine, organisatsiooni kujundamine (arendamine) ning spetsiifilised projektijuhtimisega seonduvad teenused, mida pakuvad koolitus-, uurimis- ja turundusinstituutsioonid.
- H4: Erinevad POS-d omavad erinevat valmidust projekti-, programmi- ja projektiportfelli juhtimise praktiseerimiseks ning projektijuhtimisega seonduvate tugiteenuste pakkumiseks, vastavad valmiduse tasemed on hinnatavad ning parim praktika üle kantav.
- H5: Mida kompetentsem on POS, seda konkurentsivõimelisem ta rahvusvaheliselt on, kuid ei eksisteeri ideaalset (ühtset) valmisoleku taset — iga POS vajalikud kompetentsid sõltuvad selle kontekstist, eriti projektide ja programmide rollist ühiskonnas ning selle juhtimiskultuurist.
- H6: POS kompetentsid on arendatavad, seda saavad arendada rahvuslikud projektijuhtimise initsiatiivid, kulud ja tulud on selgitatavad (äri)juhtumi-

analüüsiga, kompetentside ristsiire äri- ja eraelu vahel toovad mõlemapoolset kasu.

H7: Kõrge kompetentsuse tasemega POS-d omavad kõrget potentsiaali efektiivseks koostööks projektides ja programmides ning võivad kanda oma oskusteavet üle madalama kompetentsuse tasemega ühiskondadele.

Gareis (sammas) märgib, et mõned hüpoteesid (nimelt 1, 3 ja 6) on uuringute käigus modifitseerunud ja ümber sõnastatud. Näiteks H1 rääkis algselt vaid tööstustest, kuid hiljem ka nn uutest valdkondadest nagu haridus, mittetulundussektor, (väike)omavalitsused ja perekonnad.

4. Projektiorientatsiooni mudel: elemendid ja mõõdikud

Projektiorientatsiooni uurimine algas POS kontseptsiooni — ühiskonna projektiorientatsiooni kirjeldavate elementide — defineerimisest. Viimase kontseptuaalsetele tulemustele toetudes toimub projektiorientatsiooni hindamine ja nn parima praktika tutvustamine (*benchmarking*). Eesmärgiks on hinnata kompetentse erinevates ühiskondades (allikas POS-des), analüüsides nende sarnasusi ja erinevusi ning defineerida strateegiad POS-des vajalike kompetentside arendamiseks. Esimene taoline uuring hõlmas kuus maad — Austria, Taani, Ungari, Rumeenia, Rootsi ja Suurbritannia; teine (aastal 2002) viis maad — Austria, India, Iirimaa, Norra ja Läti. (Gareis 2002b) Seega on POS uuringutega seotud kokku 10 maad, kuid tegelikult on see läbi viidud üheksas, sest India kohta (autoritele teadaolevalt) tulemusi avaldatud ei ole. Tegevus empiirilise materjaliga on toimunud tsükliliselt, selles on toimunud mitmeid „ringe” info kogumist, hüpoteeside genereerimist, interpreteerimist jne. Info hankimisel on kasutatud multi-meetodilist lähenemist, mis sisaldab küsimustikupõhist hindamist, dokumentatsiooni analüüsi, vaatlemist, rühmadiskussioone jm. POS mudel, nagu ka hindamise ja parima praktika tutvustamise tulemused on käsitletavad kui sotsiaalsed konstruktsioonid, kus tulemuse kvaliteet sõltub protsessist igas üksikus ühiskonnas. Erinevad meeskondade koosseisud on soosinud erinevaid tunnetuslikke lähenemisi, mis on integreeritud konsensuse suunilusega kommunikatsiooniprotsessis. (sammas)

Ühiskonna projektiorientatsioonid mudel sisaldab kaheksa elementide: *menetlusi* (*practices*) projektiorientatsiooniga organisatsioonides (edaspidi POO), mis omakord kätkeb selliseid menetlusi (praktikaid) nagu projekti-, programmi- ja projektiportfelli juhtimine, (projekti)personali juhtimine ja (projekti)organisatsiooni arendamine ning projektijuhtimisega seonduvad (toetavad) *teenuseid* nagu projektijuhtimise koolitus, uurimine ja turundus ehk marketing (Gareis 2002a) Algselt oli hindamisel ka neljas projektijuhtimisega seonduv (tugi)teenus — projektijuhtimise standardiseerimine (Gareis 2001), aga hiljem sellest loobuti. Erinevate ühiskondade (maade, regioonide) projektiorientatsiooni võrdluseks on kasutusele võetud *projektiorientatsiooni tegur* (*POS Ratio*) (Gareis 2002b). Ülevaate projektiorientatsiooni mudelist esitab tabel 2.

Tabel 2 Projektiorientatsiooni hindamise mudel

Elementide nimetused	Osakaalud
Menetlused:	70%
projektijuhtimine	30%
programmijuhtimine	10%
projektiportfelli juhtimine	10%
(projekti)personali juhtimine	10%
(projekti)organisatsiooni kujundamine (arendus)	10%
Tugiteenused	30%
projektijuhtimise koolitus	10%
projektijuhtimise uurimine	10%
projektijuhtimise turundus (marketing)	10%
Projektiorientatsiooni tegur	100%

Allikad: Gareis 2002a ning 2002b

Iga POS mudeli element kujutab endast küsimuste gruppi, milles iga küsimuse osakaal on proportsionaalne küsimuste arvuga. Iga küsimuse puhul on kompetentsi tase hinnatav skaalal 0–100, lähtudes tabelis 3 esitatud skaalast (Gareis 2002b).

Tabel 3 Kompetentside hindamise skaala

Kategooriad küsimustikes	Skaala
mitte kunagi	0 – 20
harva	21 – 40
vahetevahel	41 – 60
sageli	61 – 80
alati	81 – 100

Allikas: Gareis 2002b

Kommentaariks POS mudeli elementide juurde niipalju, et lähtutakse nõ üldtuntud määratlustest — nt taoliste menetluste juures nagu projekti- ja programmijuhtimine. Vähem levinud (eestikeelses kirjanduse pea tundmatu) on projektiportfelli juhtimine. Projektiportfell tähendab projektide (või programmide) komplekti, mida mingi POO teatud ajahetkel teostab. Sellist komplekti ei saa vaadelda pelgalt üksikute projektide (programmide) summana, vaid peab arvestama ka nende omavahelisi seoseid (Gareis ja Huemann 2001). Seega on projektiportfell süsteem, mis koosneb projektidest (ehk elementidest) ning allsüsteemidest (programmide) ning meenutada üldtuntud tõde: süsteemi omadused ei taandu elementide summa omadustele. Samas märgitakse, et projektiportfelli juhtimise aluseks on vastav andmebaas ning eesmärgiks portfelli kogutulemi optimeerimine. Siin on ilmne analoogia väärtpaberiportfelliga. POO-des toimuva personalijuhtimise juurde rõhutatakse (samas), et võib eksisteerida spetsiaalne karjäärihierarhia (noorem-projektijuht – projektijuht – vanemprojektijuht ja projektijuhtimise korraldaja (*PM executive*)). Projektioorganisatsioonide arendamise kohta märgitakse, et POO-des tekib vajadus luua erinevate projektide – programmide integreerimiseks spetsiaalseid struktuure nagu nt projektijuhtimise bürood,

projektiportfelli- ja ekspertgrupid jne, samuti võivad olla kehtestatud projekti- ja programmijuhtimise protseduurid ning standardsed projektiplaanid (samas).

Rohkem selgitamist vajab projektijuhtimise (tugi)teenuste temaatika, sest tegemist on institutsionaalsete teenustega ning seega vastavate institutsioonide suutlikkusega. Projektijuhtimise alast formaalset koolitust pakuvad erinevad institutsioonid nagu kolledžid, ülikoolid, konsultatsiooniorganisatsioonid jm, nende läbimine võib anda akadeemilise kraadi. Lähenemine projektijuhtimisele ning kursuste arv programmi varieerub. Projektijuhtimisega seotud uurimisprojektid ja –programmid, sellealased publikatsioonid jms on teenused, mida pakuvad uurimisasutused, vastavate uuringute rahastamiseks võivad olla spetsiaalsed summad. Projektiorientatsiooniga ühiskonnas peaks projektijuhtimise turunduses keskset rolli kandma rahvuslik projektijuhtimise assotsiatsioon, mis tavaliselt pakuvad selliseid teenuseid nagu liikmelisus, projektijuhtide sertifitseerimine, projektijuhtimise alased üritused (st nende korraldamine) ja standardiseerimine. Täiendavaid standardiseerimise teenuseid (nt projektijuhtimise normid, formaalsed projektijuhtimise alased nõuded avalikeks hangeteks jms) võivad pakkuda standardiseerimisinstiitutsioonid. (Gareis, 2002a)

5. Projektiorientatsiooni mõõtmise tulemused

Kuna käesolevaks ajaks on olemas projektiorientatsiooni uuringu tulemused üheksa maa kohta, saab juba mingeid järeldusi teha. Vastavad andmed on esitatud tabelis 4.

Tabel 4 Projektiorientatsiooni uuringute tulemused maade¹ lõikes

<i>PJ tugiteenused</i>	SE	UK	NO	IE	DK	AT	HU	RO	LV
Projektijuhtimise koolitus	40	80	30	34	30	36	30	30	11
Projektijuhtimise uurimine	40	70	44	16	30	28	20	10	11
Projektijuhtimise marketing	40	70	38	67	40	71	15	10	50
<i>PJ teeninduse tegur</i>	40	73	37	39	33	45	22	17	24
% maksimaalsest	55%	100%	51%	53%	45%	62%	30%	23%	33%
<i>PJ menetlused</i>	SE	UK	NO	IE	DK	AT	HU	RO	LV
Projektijuhtimine	63	56	51	54	46	39	42	31	28
Programmijuhtimine	70	30	55	44	37	26	37	17	16
Projektiportfelli juhtimine	57	30	45	39	43	25	37	10	0
Personali juhtimine	62	58	47	46	50	35	46	26	25
Organisatsiooni arendamine	65	40	45	45	55	31	35	30	22
<i>PJ menetluste tegur</i>	63	47	46	48	46	33	40	25	21
% maksimaalsest	100%	75%	73%	76%	73%	52%	63%	40%	33%
Projektiorientatsiooni tegur	56	55	46	45	42	37	34	23	22
% maksimaalsest	100%	98%	82%	80%	75%	66%	61%	41%	39%

Andmed: Gareis 2002b

¹ Kasutatud on standardseid maade koode (vt http://www.eki.ee/knab/adm_w.htm)

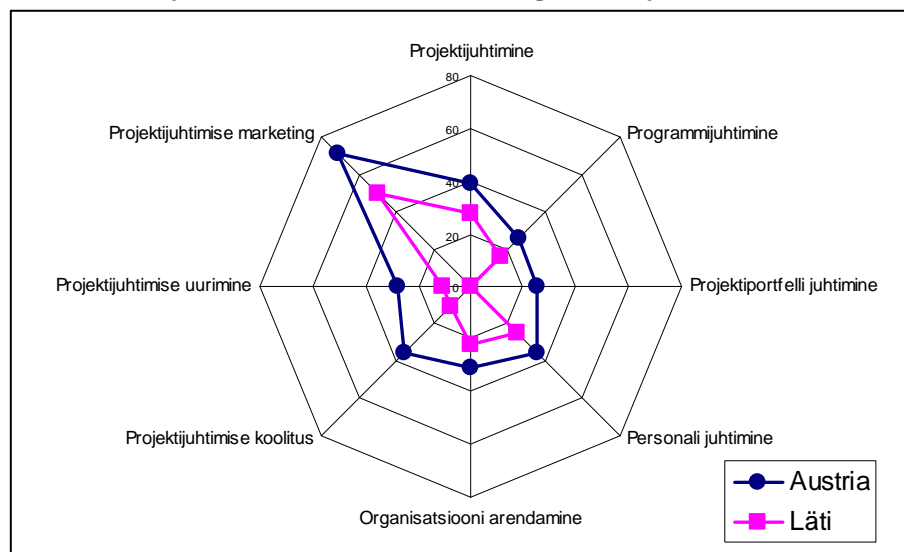
Kui vaadata projektorientatsiooni üldtaset, siis on kaks üsna võrdset liidrit — Rootsi ja Suurbritannia, neist ca viiendiku jagu maha jäävad omavahel üsna võrdsed Norra ja Iirimaa, edasi tuleb 5% vahega Taani ning siis juba ligi 10% vahega Austria, kes edestab Ungarit vaid protsendiga. Viimane on ka üleminekumaa, kuid edestab 20% jagu saatusekaaslast Rumeeniat ja Lätit.

Vaadates projektijuhtimise menetluste tegurite rida, ilmneb Rootsi ligi 15 punktine üleolek omavahel üsna ühtlase grupi moodustavast nelikust, kuhu kuuluvad Iirimaa, Suurbritannia, Norra ja Taani. Tähelepanuväärt on ka asjaolu, et selles reas edestab Ungari Austriat. Rea lõpetab Läti, kelle tase moodustab kolmandiku liidri tasemest.

Tugiteenuste reas aga on liidriks Suurbritannia, kelle tase ületab teisel kohal olevat Austriat märatavalt. Lõpetab rea Rumeenia, kelle tase on liidri omast alla veerandi.

POS mudeli visualiseerimiseks kasutatakse radardiagramme — vt näidist joonisel 1. Et joonist mitte üle koormata, on esitatud vaid kahe maa andmed, valitud on Austria kui POS uuringu „pioneer” ning Läti kui meiega sarnaseimas olukorras olev maa.

Joonis 1 Projektorientatsiooni visualiseering Austria ja Läti näitel



Idee ja andmed: Gareis 2002

Võib oletada, et kui teostada sarnane uuring Eestis, kujuneb meie profiil sarnaseks Lätiga. Joonisel 1 nähtub ära ka see, milles Austriast kõige enam maha jääksime — need on projektiportfelli juhtimine (Läti juhtumise puhul selles null-tase) ning kooolitus. Olgu öeldud, et eesrindliku taseme saavutamiseks peaks projektijuhtimist õpetatama doktoriõppe tasemel (see on Iirimaa ja Norra — Gareis 2002b), arvestatava taseme näitamiseks aga vähemalt magistriõppe tasemel. Märkuseks veel, et kuigi Austria ei ole nõu juhtiv POS, sobib ta Eesti jt üleminekumaa jaoks lähiperioodiks eeskujuks.

Lõppsõna ja kokkuvõte

Lõpetuseks tahavad autorid juhtida tähelepanu veel ühele olulisele seigale: vaadeldes tabelis 3 esitatud maade järjestust (järjestatud on projektiorientatsiooni teguri järgi kahanevalt) peaks silma paistma, et „pingerea” eesotsas on kõrgema arengutasemega ja rikkamad riigid ning selle lõpus äsja Euroopa Liiduga liitunud (veel?) üleminekumaa ja kandidaatriik. Mõistagi ei ole põhjust sellist seost absolutiseerida ega väita, et selle rea eesotsas olevad riigid on seal tänu projektiorientatsioonile, kuid mingi seos siin ilmselt on. See on ka põhjus, miks Eestis peaks projektiorientatsiooni mõõtmise ning eriti selle arendamisega tegelema. Autorid kavatsevad sellega edaspidi tegelda.

Autorite arvates õnnestus artikli ettevalmistamise käigus selgitada ja artiklis esitada teoreetilised lähtekohad projektiorientatsiooni olemusest ja rollist ning mõõtmisest ja arendamisest ühiskonnas. Ka maailmakogemus ega seda peegeldav kirjandus ei ole sel alal veel kuigi rikkalik, mistõttu Eesti liitumine vastava rahvusvahelise uurimis- ja arendus initsiatiiviga tundub olevat otstarbekas ja õigeaegne.

Kasutatud kirjandus

- 1 **Artto, K., Kovanen, V., Nyberg, T., Arenius, M.** Research on Global Project Business - the GPB Programme // Project Management – International Project Management Journal, Project Management Association Finland, Norwegian Project Management Forum Vol.3, No.1, 1997 lk 47-49
- 2 **Gareis, R.** The Project-oriented Society: A new creation to ensure international competitiveness. Paper presented at the IPMA International Symposium and NORDNET 2001 Stockholm, Sweden
- 3 **Gareis, R.** Management in the Project-oriented Society. WU-Jahrestagung 2002, "Forschung für Wirtschaft und Gesellschaft", 5.-7. November 2002(a), Wirtschaftsuniversität Wien [<http://epub.wu-wien.ac.at/>] 09.08.2004
- 4 **Gareis, R.** Assessing and Benchmarking Project-oriented Societies: Results of the Benchmarking of Austria, Ireland, Latvia and Norway as POS. Trükis avaldamata materjal 2002(b)
- 5 **Gareis, R., Huemann, M.** Assessing and Benchmarking Project-oriented Societies // Project Management – International Project Management Journal, Project Management Association Finland, Norwegian Project Management Forum Vol.7, No.1, 2001 lk 14-25
- 6 **Global Project Business.** Kansainvälinen projektiliiketoiminta 1998–2001. Loppuraportti. TEKES Teknologiaohjelmaraportti 4/2002 Helsinki 2002 [<http://www.tekes.fi/julkaisut/>] 20.09.2004
- 7 **Lee, R., Geyer, F., Hornung, B.** A Journal for Sociocybernetics // Journal of Sociocybernetics Vol.1 Nr 1 2000 (pilot issue) [<http://www.unizar.es/sociocybernetics/Journal/>] 27.09.2004

- 8 **Kilde, H.** Norwegian Project Management Research - Project 2000 // Project Management – International Project Management Journal, Project Management Association Finland, Vol.3, No.1, 1997 lk 44-46
- 9 **Kuura, A.** Projektimeetod. Pärnu: 2000
- 10 **Meredith, J. R., Mantel, S. J.** Project Management: a managerial approach. N. Y.: Wiley, 1995. 767 lk.
- 11 **Perens, A.** Projektijuhtimine. Tallinn: 2001
- 12 **PMG** Projektmanagement Group Wirtschaftsuniversität Wien <http://www.wu-wien.ac.at/pmg/> (08.09.2004)
- 13 **Riegler, A.** Towards a Radical Constructivist Understanding of Science. // Foundations of Science 6 (1-3): 2001 lk 1-30
- 14 **Riegler, A.** (2003) The Key to Radical Constructivism. [<http://www.univie.ac.at/constructivism/key.html>] 21.09.2004

Summary

PROJECT ORIENTATION IN SOCIETY

Arvi Kuura

Helen Pajuste

Pärnu College of the University of Tartu

This article introduces the theoretical basis for a research initiative, called project-oriented society (POS). The aim of POS research initiative is to develop and to apply a model, which identifies and describes the specific processes and services of a POS, and provides criteria for the measurement of corresponding competences. POS can be defined (or characterised) as society, which applies projects and programmes as temporary organisations to perform unique processes of medium or high complexity.

The article concerns the theoretical and methodological basis of the POS research — the systemic-constructivist approach, based on three fundamental paradigms: the radical constructivism as the epistemological approach, the social systems theory as the organisational approach and the qualitative social research as the methodological approach. Because these are connected to philosophy psychology, cybernetics etc, it leads to discussion about the relationship of qualitative and quantitative methods in science etc. The article reviews also the hypotheses of research initiative and shows the development of some hypothesis. For better understanding the results (presented later in this article) the also article describes the elements of POS and represents the model for assessment — the POS competence algorithm and scale for evaluation.

The article includes a brief overview of the results of research, which has carried out in some project-oriented societies — namely Austria, Denmark, Hungary, Romania, Sweden and the United Kingdom (the first group) and Ireland, Latvia and Norway (the second group). Special interest for Estonian-speaking readers could probably be

the discussion on results of two transition societies — namely Romania and Latvia, also Hungary, compared to the results of more project-oriented societies like Sweden and the United Kingdom. This leads to opinion that project orientation is positively correlated to the level of overall social and economic development. At the time, the authors are hesitant to declare this regularity to be total and universal, but underline the necessity to carry out similar POS research initiative in Estonia and to develop an initiative for the further development of the competences of a POS in Estonia, using the Austrian Project Management Initiative as an example.

RISKIKAPITALI HINNAKUJUNEMISE MEHHAANISM

Margus Kõomägi
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž

Sissejuhatus

Investorid nõuavad kapitali hinna läbi kompensatsiooni tarbimise edasilükkamise ja kapitaliga riskeerimise eest. Riskikapitali lisandväärtus sõltub sellest, missugune kapitali hinna arvutamise meetod valitakse, sest erinevad meetodid võivad anda ja reeglina annavadki erinevaid tulemusi. Kapitali hinna mõjurid on ühtlasi ka ettevõtte väärtuse mõjurid (väärtus on äriahanduse fundamentaalseim kontseptsioon), sest nõutav tulunorm mõjutab otseselt ettevõtte väärtuse kujunemist. Järelikult tuleb enne ettevõtte või projekti väärtuse hindamist analüüsida kapitali hinna leidmise erinevaid meetodeid ja valida vastavalt situatsioonile sobiv. Seetõttu on antud artikli eesmärgiks luua riskikapitali hinna süsteemkäsitlus ja hinnata riskikapitali hinda ning selle kujundamise meetodeid Eestis. Püstitatakse hüpotees, et riskikapitali hind on oluliselt kallim pangalaenu hinnast Eestis.

Riskikapitali hinna määramine on kujunenud aktuaalseks probleemiks maailmas (sh. viimastel aastatel ka Eestis) seoses riskikapitalituru kiire arenguga. Paljud rahandusteoreetikud on jõudnud oma teadustöodes järeldusele, et tavalisi omakapitali hinna leidmise mudeleid riskikapitali hinna leidmisel kasutada ei ole otstarbekas, äärmisel juhul piisab modifitseerimisest. Põhjust tuleb otsida paljuski riskikapitali kontseptsioonist. Riskikapitali käsitlevad autorid peavad otstarbekaks tuua mudelitesse sisse riskikapitali hinna kvalitatiivsed mõjurid.

Riskikapitali hinna mõjurid

Selleks, et uurida riskikapitali hinna kujunemist, tuleb analüüsida hinna mõjureid. Antud alapunkti ülesandeks on rühmitada riskikapitali hinda tõstvad ja langetavad tegurid ning nende üle diskuteerida.

Riskikapitali hind on määratud kapitali nõudluse ja pakkumise vahekorraga. Riskikapitali nõudlus on ettevõtjate soov saada riskikapitali oma ettevõttesse. Seevastu riskikapitali pakkumise all mõistetakse investorite soovi paigutada raha riskikapitalifondi. Seda loomulikult eeldusel, et riskikapitalistina käsitletakse riskikapitalifondi, mitte äriingleid ega korporatiivseid riskikapitaliste. (Gompers, Lerner 1998: 150)

Korporatsioonide rahanduses väidetakse, et täiuslikel finantsturgudel ratsionaalse investori poolt nõutav tulumäär on mõjutatud kahest faktorist:

- 1) investeerimisprojekti risk,
- 2) investeringute riskivaba tulumäär.

Riskikapitali investeringute puhul tuleb kindlasti arvestada, et riskikapitaliturg ei ole kaugeltki täiuslik (eriti kõrge informatsiooni asümmeeria esinemise tõttu). Seetõttu

on vajalik uurida, kuidas mõjutab mittetäiuslik kapitaliturg riskikapitali hinna kujunemist.

Hoides diversifitseeritud investeringuportfelli, saavad investeerijad vähendada riski kogu portfelligi. Seega - investorid ei vaja kõrgemat tulusust projektist, millel on kõrge spetsiifiline risk (Manigart *et al.* 2002: 293). Seda riski on võimalik diversifitseerida valides portfelli mitteseotud projektid. Riskikapitalistide tulunorm on sellepärast palju suurem, et nad ei diversifitseeri oma investeringut (Damodaran 2002: 642). Samas on ka palju raskem täielikult diversifitseerida portfelli, mis koosneb mittenoteeritud ettevõtetest (Manigart *et al.* 2002: 293). Lähtudes sellest, et riskikapital on käsitletav kui väline omakapital, mida pakuvad enamasti riskikapitalifondid, ei jõuta paratamatult osaleda aktiivselt ettevõtte strateegilises juhtimises ja kontrollida ettevõtet. See probleem on osaliselt lahendatud sellega, et riskikapitalistide portfellis on oluliselt vähem ettevõtteid kui institutsionaalsetel investeerimisfondidel, ja seega on nende portfelli palju vähem diversifitseeritud. Sellised portfellid võimaldavad riskikapitalistidel vähendada agentuuririski ja informatsiooni asümmeetriat, sest arvult vähemaid investeerimis-objekte jõutakse paremini nõustada ja kontrollida (Meyer, Shao 1995: 56).

Alljärgnevalt esitatakse riskikapitalisti nõutavat tulunormi suurendavad ja vähendavad tegurid (vt tabel 1).

Tabel 1. Riskikapitalisti nõutavat tulunormi suurendavad ja vähendavad tegurid

Suurendavad tegurid	Vähendavad tegurid
Ettevõtte varajases elustaadiumis investeerimine (Manigart <i>et al.</i> 2002: 303-304). Ettevõtte jälgimine ja nõustamine (Manigart <i>et al.</i> 2002: 304-305; Kiholm Smith, Smith 2000: 236). Reinvesteerimise probleem riskikapitali turul (Manigart <i>et al.</i> 2002: 297). Investeeringu illikviidsus (Koski 2000: 53-54). Investeeringu vähene diversifitseeritus (Kiholm Smith, Smith 2000: 8). Informatsiooni asümmeetria (Fiet 1995a: 555). Sünditseerimine (Mason ja Harrison 2002: 230).	Ettevõtte hilisemas elustaadiumis investeerimine. Riskikapitali garanteerimine. Avalikust sektorist tulev riskikapital (Manigart <i>et al.</i> 2002: 305-306). Sünditseerimine (Lockett, Wright 2001: 375-376; Leleux, Surelmont (2003: 34). Astmeline investeerimine (Gompers 1995: 1461).

Riskikapitalistid, kes investeerivad varajases faasis, annavad tavaliselt rohkem nõu ning küsivad seetõttu ka kõrgemat nõutavat tulunormi (Lockett, Wright 2001: 379).

Antud probleemi võib lahendada ka sellega, et suurendatakse riskikapitalisti osalust ettevõttes. See aga toob kaasa uue probleemi – ettevõtja pingutuse vähenemise¹.

Ettevõtja jälgimine nõuab lisakulutuste tegemist. Samas võib suurem kontroll ja järelevalve riskikapitalisti poolt viia madalama tulunormi nõudmiseni. Ühtlasi väheneb monitooringu tulemusena informatsiooni asümmeetria, mis omakorda viib nõutava tulunormi vähenemiseni. Siit tuleb välja seos informatsiooni asümmeetria ja nõutava tulunormi vahel. Antud probleemi võib vaadelda ka teisest vaatenurgast: kui kontrolli tulemusena saavutatav kasu on suurem kui kontrollikulud, siis võib nõuda väiksemat tulunormi. Põhjus on selles, et kui ettevõtte väärtus tuleb seetõttu suurem, siis võib väiksemat tulunormi rakendada, sest diskonteerimine toimub suurematelt rahavoogudelt. Samas on probleem selles, kuidas seda enne teada saada, kui tulemus realiseerub.

Oluline kitsaskoht, mis riskikapitali turul esineb, on reinvesteeringu probleem. Perfektsel kapitaliturul seda tavaliselt ei esine. Investeeringu likvideerimisel ei ole tagastatud kapitali võimalik kohe suunata uude riskikapitali-projekti, sest uusi projekte ei pruugi kohe saadaval olla ning kui nõudmine esineb, siis võtab uurimisprotsess aega, enne kui investeerimisotsuseni jõutakse.

Mis juhtub riskikapitali hinnaga, kui osa investeeringust saab peale mingi institutsiooni poolt väljastatava garantii? Nõutav tulunorm peaks tõenäoliselt langema, sest investeeringu riskantsus väheneb. Oluline on see, kes garantii eest maksab. Kui selleks on riskikapitalist, siis tema efektiivne tulunorm langeb. Garantiitasu sõltub sellest, kui suur osa investeeringust garanteeritakse. Kui selleks on 100%, siis peaks riskikapitalisti jaoks olema tegemist riskivaba investeeringuga ja ta saab küsida ainult turul valitsevat riskivaba intressimäära². Siiski tuleks arvestada tõenäoliselt ka illikviidsuspreemiaga.

Avaliku sektori riskikapitali investeeringutega kaasneb väiksem nõutav tulunorm. See on avaliku sektori poolt enamasti taotluslik, sest eesmärgi funktsioonis esinevad sotsiaalsed ja regionaalsed ülesanded³.

Sünditseeerimise mõju riskikapitali hinnale on erinevate autorite uurimistöodes vastuoluline. Nõutava tulunormi vähenemist sünditseeerimise teel põhjendatakse riski vähenemisega. Ettevõtjalikus rahanduses ei ole selget seost riski ja tulu vahel, sest puudub efektiivne informatsioon (Virtanen 1996: 95). Tulunormi suurenemisele võivad viia aga kõrgemad transaktsioonikulud, mis tekivad sünditseeerimisest.

¹ Ettevõtja pingutuse ja omakapitali osalusemäära seos on esitatud autori eelmises Pärnu konverentsi artiklis.

² Riskivaba intressimäär on üks muutujatest CAPM mudelis.

³ Sellest on pikemalt kirjutanud käesoleva teadustöö autor (Kõomägi 2003b: 542-543).

Kapitalivarade hindamise mudeli (CAPM) kasutamine riskikapitali hinna leidmisel

Riskikapitali hinna funktsioonis peaks lähtuvalt selle definitsioonist olema kajastatud lisaks rahale kui finantsressursile ka muu pakutav. Kuidas seda kajastada? Tavaliselt käsitletakse selle all kvalitatiivseid näitajaid, mis lõpuks mõjutavad reeglina positiivselt ettevõtte kvantitatiivseid tulemusi ja selle kaudu lisandväärtust. CAPM-i ei saa modifitseerimata kasutada riskikapitali investeringute puhul (Tyebjee, Bruno 1984: 1052, Lehtonen 2000: 250). Lahenduseks oleks normatiivide väljatöötamine, mille võiks lisada näiteks CAPM-i alusel arvutatud tulunormile (Kõomägi 2003a: 46).

Kiholm Smith ja Smith (2000) lisasid CAPM-ile juurde kaks lisaelementi, mis peaksid kirjeldama riskikapitali hinna kujunemise mehhanismi täpsemalt. Kohandatud mudel näeb välja järgmine (Kiholm Smith, Smith 2000: 252):

$$(1) r_{Proj}^{VC} = r_F + \beta_{Proj}(r_M - r_F) + EF + IL,$$

kus r_{Proj}^{VC} - riskikapitalistide poolt kasutatav diskontomäär,

r_F - riskivaba intressimäär,

β_{Proj} - projekti beetakordaja,

r_M - turutulumäär,

EF - investeringu juhtimise ja monitooringu kulu (*Effort*),

IL - lisatulumorm riskikapitaliprojekti illikviidsusest (*Illiquidity*).

Investeeringu juhtimise ja monitooringu kulu arvestab riskikapitalisti panust investeeringu aktiivsesse juhtimisse ettevõttes. Huvipakkuva paralleeli saab tuua informatsiooni asümmeetriat käsitlevates artiklites toodud matemaatilises mudeli sama liiki näitajaga¹. Illikviidsus näitab seda, et investeering riskikapitaliprojekti ei ole reeglina riskikapitalisti seisukohalt likviidne. Seega on püütud arvesse võtta lisaks rahalisele kapitalile ka mitterahalist panust. See on kooskõlas riskikapitali definitsiooniga. Koski (2000: 62), Fried ja Hisrich (1994: 28), Hertzeli ja Smith (1993: 471) rõhutavad, et CAPM ei sobi riskikapitali hinna leidmisel, sest ei võta arvesse illikviidsust, lisandväärtust, mida loob riskikapitalist.

Kuidas peaks muutuma CAPM alusel saadav tulumäär, kui tuleb maksta garanteerimistasu? Vastus on paljuski vaieldav. Põhimõtteliselt oleks võimalik teha nii, et toodud mudeli alusel leitakse ilma garanteerimiseta kogutulumäär ja lahutatakse maha garanteerimistasumäär. Paljud autorid väidavad, et CAPM peab kajastama kõike olulist, mis mõjutab kapitali hinda, samas Kiholm Smith ja Smith (2000) tõestasid, et CAPM ei saa juba riskikapitali hinna määramisega hakkama.

¹ Tähele tuleb panna kindlasti seda, et informatsiooni asümmeetria mudelis käsitletakse ettevõtja pingutust, modifitseeritud CAPM mudelis aga vastupidi riskikapitalisti pingutust.

CAPM võtab arvesse ainult mittediversifitseeritavat riski tulunormi kujundamisel. Näiteks biotehnoloogia ettevõtte, mis saab palju riskikapitali investeeringuid, on küll väga suur kogurisk, aga väike süstemaatiline risk, sest enam sõltub selle ettevõtte käekäik tootearendusest ja silmapaistvatest ideedest ning innovatsioonist. Seega peaks suure koguriskiga ettevõtte, millel on väike süstemaatiline risk, olema väike tulunorm. Samas riskikapitalifondid saavad riski mõningal määral diversifitseerida ja neile ei ole eriti vaja kompenseerida mittesüstemaatilist riski. Seda on tarvis eelkõige väikeettevõtjale, kes reeglina ei diversifitseeri (Kiholm Smith, Smith 2000: 252).

Enamus riskist, mida riskikapitalistid kannavad, on mittesüstemaatiline (Barry 1994: 7). Riskikapitalistid peaksid oskama ja suutma nii palju diversifitseerida, et enamus riskist taanduks süstemaatiliseks. Samas ei ole riskikapitalistide investeeringuportfellid nii hästi diversifitseeritud ega ka nii likviidsed kui tavaliste institutsionaalsete investorite omad (Wright, Robbie 1998: 526). Riskikapitalistidel on väga raske teha väga hästi diversifitseeritud portfelli, nagu seda teevad institutsionaalsed investorid, sest riskikapitali puhul esineb suur informatsiooni asümmeetria. Samuti tõuseksid oluliselt tehingu ja investeeringu juhtimise kulud, sest eeldatakse, et riskikapitalist on aktiivne osanik.

Kui ettevõtja kogu vara on seotud ühe ettevõttega (*full commitment*), ei kannata ta riski kellelegi osaliselt üle ja seetõttu sõltub tema nõutav tulunorm koguriskist. Kuna ettevõtja ei diversifitseeri, siis ei huvita teda ka korrelatsioon ettevõtte tulude ja turutulude vahel. Seetõttu on võimalik tema kapitali alternatiivkulu väljendada järgmise seose abil (Kiholm Smith, Smith 2000: 319):

$$(2) \quad r_P^E = r_F + \frac{\sigma_P}{\sigma_M} RP_M,$$

kus r_P^E - ettevõtja kapitali alternatiivkulu (%),

σ_P - projekti tulude standardhälve,

σ_M - turutulude standardhälve,

RP_M - tururiski preemia.

Sellest lähtuvalt hindab diversifitseeriv investor ettevõtet kõrgemalt kui ettevõtja, sest ettevõtja kõrgem tulunorm teeb väärtuse väiksemaks (*Ibid.*, 2000: 319). Virtanen märgib, et riskikapitalisti seisukohalt võib CAPM sobida, aga see ei sobi just ettevõtja seisukohalt, sest rikkuse kogus on piiratud, samuti on piiratud raha kui ressursi kogus ettevõtjale (Virtanen 1996: 35-36).

Riskikapitalistid liidavad CAPM-ile teatud intressimäära, sest reeglina on ettevõtja poolt projekteeritud rahavood liiga optimistlikud (Bhagat 2003: 1). See on põhjus, miks töötati välja riskikapitali meetod riskikapitaliprojekti hindamiseks¹.

¹ Riskikapitali meetodit väärtuse hindamisel ja sellega seotud ülikõrget kapitali hinda käsitles põhjalikult Kõomägi (2004).

Mida väiksema osa oma kapitalist ettevõtja investeerib oma ettevõttesse, seda väiksem on ka tema poolt nõutav tulunorm (Kiholm Smith, Smith 2000: 369). Siiski peitub selles ka üks oht: osaluse müümisel väheneb küll nõutav tulunorm, aga väheneb ka ettevõtja pingutus, mida ta teeks ettevõtte väärtuse kasvatamise nimel.

CAPM-is on süstemaatilise riski mõõduks beetakordaja. Risk esineb siis, kui ei teata mingi tegevuse kindlat väljundit. Risk on rahanduses võimalike rahaliste väljundite variatsioon. Rahanduses ei defineerita riski kui kaotust, vaid teadmatust väljundil, mis võib tulla ka suurem (Doherty 2000: 17). Vahet tuleb teha riskil ja määramatusel. Riski puhul teatakse vähemalt tõenäosusi mingi sündmuse esinemiseks, aga puudub selgus kindlas lõpptulemuses (Ruhnka, Young 1991: 118). Määramatuse (*uncertainty*) puhul teatakse võimalikke tulemusi, aga mitte nende tõenäosusi. Ettevõtjate puhul on suurem probleem määramatus. Ka riske on väga raske riskikapitali investeeringute juures määratleda.

CAPM-i kasutamisel osutub probleemiks riskikapitali investeeringu riski parameetri leidmine. Tavaliselt leitakse see regressioonivõrrandi abil. Kuna riskikapitali saanud ettevõtte aktsiad ei ole börsil noteeritud, siis ei ole sellist teed pidi võimalik beetakordajat leida. Lahenduseks oleks sarnaste ettevõtete keskmine beetakordaja võtmine (Damodaran 2002: 648). Analüütikute poolt esitatakse tihti majandusharude võimendusega beetakordajad. Saamaks võlga kasutava ettevõtte beetakordaja, tuleb teha järgmine teisendus:

$$(3) \beta_{L(\text{ettevõtte})} = \beta_{U(\text{majandusharu})} \left[1 + (1-t) \frac{D}{E} \right]$$

Beetakordaja ei suuda piisavalt hästi kajastada nõutavate tulunormide muutusi (Fama, French 1996: 1955). Kui beetakordaja leidmisel kasutada võrdlusandmeid, siis saab kätte ainult omakapitali beeta, aga see on kõrgem kui varade beeta, mida tegelikult vajatakse. Tuleb teha järgmine kohandus:

$$(4) \beta_A = \beta_E \frac{E}{V},$$

kus E - võrreldava ettevõtte omakapitali turuväärtus,
 V - võrreldava ettevõtte varade turuväärtus.

Regressioonivõrrandi abil saab beetakordaja leida järgmiselt:

$$(5) r_A = \alpha + \beta r_{M,t} + e_{A,t},$$

kus $r_{A,t}$ – aktsia A tulusus perioodil t ,
 $r_{M,t}$ – turuportfelli tulusus perioodil t ,
 α, β – hinnatud parameetrid regressioonimudelis,
 $e_{A,t}$ – juhuslik viga perioodil t .

Oodatavat tulusust aktsialt A kirjeldab järgmine võrrand:

$$(6) E(R_A) = \alpha + \beta E(r_M).$$

Toodud võrrandi abil on võimalik leida aktsia A kogurisk järgmiselt, teisendades selle süstemaatilise ja mittesüstemaatilise riski summaks (Doherty 2000: 145):

$$\begin{aligned} \sigma^2(r_A) &= E[r_A - E(r_A)]^2 = \\ &= E\left\{\left[\alpha + \beta r_{M,t} + e_{A,t}\right] - \left[\alpha + \beta E(r_M)\right]\right\}^2 = \\ (7) \quad &= E\left\{\beta[r_{M,t} - E(r_M)] + e_{A,t}\right\}^2 = \\ &= E\left\{\beta^2[r_{M,t} - E(r_M)]^2 + 2e_{A,t}[r_{M,t} - E(r_M)]\beta + e_{A,t}^2\right\} = \\ &= \beta^2 \text{ var } r_M + \text{ var } e_A, \text{ kuna } E(e_{A,t}) = 0 \end{aligned}$$

Toodud analüüsi on võimalik edasi arendada ja uurida aktsia tulususe seost rohkemate näitajatega. Uuem, spetsiifilisem mudel on järgmine (Shin, Soenen 1999):

$$(8) R_{it} = \alpha + \beta R_m + c\Delta r_t + d\Delta E_t + e\Delta\pi_t + u_t,$$

kus R_{it} – aktiva pidev tulumäär perioodil t ,
 R_m – turuportfelli pidev tulumäär perioodil t ,
 α – vabaliige,
 β – beetakordaja ehk süstemaatilise riski mõõt,
 c, d, e – parameetrid, mis näitavad riskiallikate muutuse mõju aktsia tulususele,
 Δr_t – muutus intressimäärades
 ΔE_t – muutus valuutakursis
 $\Delta\pi_t$ – muutus inflatsioonis
 u_t – jääkliige.

Toodud mudel näitab koostajate arvates paremini aktsia tulususe kujunemist, lisaks on lisatud mudelile veel süstemaatilist riski näitavad muutujad. Väga tähtis on jälgida, kuidas muutub beetakordaja väärtus, kui täiendavad eksogeensed muutujad on mudelisse lülitatud. Käesoleva teadustöö autor on vastavat mudelit oma magistritöös empiirilisel testinud ja enamik muutujaid osutus oluliseks nivool 0,05.

Riskikorrektiiviga diskontomäär

CAPM-ile alternatiivseid modifikatsioone on veelgi. Üheks nendest on antud alapunkti tutvustatav riskikorrektiiviga diskontomäär. See peaks olema aktuaalne riskikapitali investeringute juures, sest toodud lähenemise puhul on võimalik võtta arvesse nii raha ajaväärtust kui ka oodatavate rahavoogude riskantsust:

$$(9) r_{jt} = r_{Ft} + RP_{jt},$$

kus r_{Ft} - investeringult küsitav riskivaba tulunorm,

RP_{jt} - riskipreemia.

Antud valemi juures tuleb tähele panna seda, et riskipreemiat ei ole korrutatud läbi beetakordajaga. Seega ei ole beetakordajat, mille leidmine osutub riskikapitali rahanduses probleemiks, vaja hinnata.

Riskikorrektiiviga diskontomäära rakendamisel on ka mitmeid probleeme. Raske on ette hinnata tulumäärade standardhälvet perioodi jaoks, mil investeringut hoitakse. Tulumäära standardhälve sõltub paljuski sellest, mis hinnaga on investoril ettevõttes osalus. Hind omakorda saadakse teada, kui leitakse tulunorm, kus kasutada tuleb juba mitte teada olevat standardhälvet. Leidmaks oodatavate rahavoogude väärtust, on vaja teada diskontomäära, aga see sõltub investeerimisperioodi tulumäärade standardhälbest, viimane aga sõltub projekti väärtusest, mida ei saa hinnata ilma diskontomäärata. Seega on sisse programmeeritud sünnipärane simultaansus. (Kiholm Smith, Smith 2000: 247) Täpsemate tulemuste saamiseks tuleks kasutada iteratsioonimeetodit, mida MS Excelis aitab läbi viia liides Solver.

Riskikapitali hind Eestis

Riskikapitali hinna teada saamiseks tuleb uurida riskikapitali investeringute möödunud perioodide tulususi. Riskikapitali investeringu sisemine tasuvuslävi on tavaliselt 20-100% (Koski 2000: 51). Chiampou ja Kallett (1989: 1) uurisid riskikapitalisti tulunorme perioodil 1978-1987. Selgus, et keskmised tulusused olid väga kõrged (vanematel riskikapitalifondidel 24,4% ja uuematel 17,5%). Riskikapitaliprojekt on ebaõnnestunud, kui tulumäär on alla 5% (Gawith 2000: 21). Kahjuks ei õnnestunud informatsiooni asümmeetria tõttu käesoleva teadustöö autoril saada ettevõtetest, millest riskikapitalist oli juba väljunud, andmeid investeringu sisemise tasuvuse üle, küll aga üldiseid hinnanguid.

Kui ettevõtte kapitali struktuuris on liiga palju võlga, siis soovitakse seda vähendada, sest suur võlakordaja tõstab oluliselt ettevõtte kaalutud keskmist kapitali hinda. Lahenduseks oleks kasutada rohkem omakapitali. Kõomägi (2003c: 123-124) uuringu käigus selgus, et Eesti ettevõtted on liigselt võõrkapitali poolt mõjustatud. Riskikapital tegelikult otseselt seda probleemi ei lahenda, sest see on tavaliselt pangalaenust palju kallim maailmas, küll aga saab vähendada oluliselt krediidiriski, sest algaja ettevõttevõtja ei pea tasuma algul koormavaid laenu- ja intressimakseid. Seega väheneb äriiline ebaõnnestumine maksevõimetuse tõttu, mis on riskikapitali positiivne aspekt.

Eestis kadus ära võõrfinantseerimise maksueelis, sest tulumaksu ei tule maksta reinvesteeringut puhaskasumilt. Eelmise tulumaksuseaduse järgi tekitati Eesti ettevõtetesse liigne finantsvõimendus (Kõomägi 2001: 13). Seega ei toetatud riskikapitaliga rahastamist.

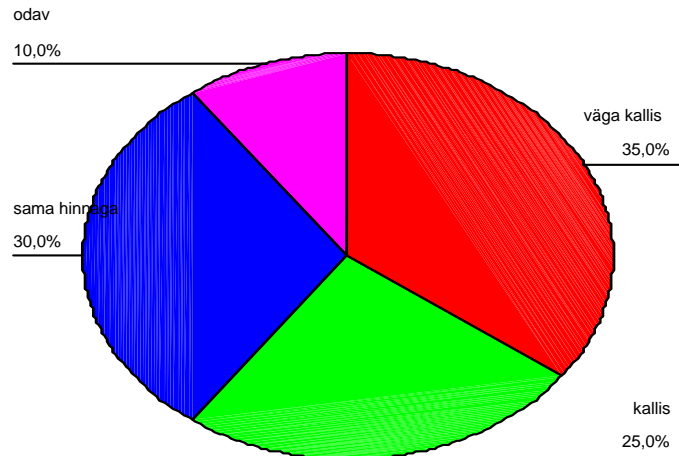
Järgnevalt analüüsitakse riskikapitali hinnaga seotud küsimusi korraldatud ankeetküsitluse põhjal. Valimisse hõlmati 30 riskikapitali saanud ettevõtet Eestis perioodil 1997-2002. Vastanute protsent 67. Osadega viidi läbi telefoniintervjuu ja

osad vastasid vaid ankeedile. Ankeetküsitluses küsiti riskikapitali hinna ja selle leidmise kohta 4 küsimust (vt lisa 1). Esimene küsimus puudutas omakapitali hinna leidmise meetodit ettevõttes. Teoreetilises osas jõuti selgusele, et erinevate meetodite abil saadud tulemused võivad mõjutada riskikapitali väärtuslisandi suurust. 75% vastanutest leidis, et nemad ei kasuta ühtegi matemaatilist meetodit omakapitali hinna leidmiseks. Nendes ettevõtetes ütleb omanik ise umbes, kui palju peaks olema tulunorm omakapitalilt. See on autorile üsna üllatav, sest tuleb rõhutada, et valimis olid ettevõtted, mis on saanud riskikapitalifondidelt riskikapitali ja seega peaksid olema keskmisest Eesti ettevõttest rahandusalal teadlikumad.

Vastanutest 20% kasutas CAPM-i ja 5% modifitseeritud CAPM-i. Teoreetilises osas selgus, et sisuliselt peaksid riskikapitali saanud ettevõtjad kasutama viimast. Siit saab järeldada, et ka riskikapitali saanud ettevõtted ei ole üldiselt teadvustanud endale nii tähtsat küsimust nagu omakapitali hinna leidmine. Selline lähenemine ei saa olla sobiv väärtuse maksimeerimise juures. Üllatav on see, et vastaja, kes nimetas ettevõtte kõrgeimaks eesmärgiks ettevõtte väärtuse maksimeerimise (mida ei saa lugeda kõige õigemaks), kasutab modifitseeritud CAPM-i.

Toodud blokis teise küsimuse abil uuriti riskikapitali kallidust võrreldes pangalaenuga. Kokkuvõtvalt on tulemused kujutatud joonisel 1.

Olgu esiteks märgitud, et keegi ei nimetanud, et riskikapital on väga odav. Küll aga leidis 10% vastanutest (2 vastajat), et riskikapital on odav võrreldes pangalaenuga. See on ootamatu tulemus. Siiski leidis ka üks kinnitus maailmas: laen on väikettevõtjatele kallim kui riskikapital (Benchmarking ...2002: 14). Otstarbekas on analüüsida, mis sellise vastuse võis ankeetküsitluses põhjustada? Mõlema vastaja ettevõttes kasutati finantsinstrumendina lihtaktsiat, riskikapitalist võttis vähemusosaluse, omanike kapitalinappus oli valdav põhjus kapitali kaasamiseks. Mõlemas ettevõttes oodati riskikapitalisti-poolset nõustamisteenust. Antud vastanutega õnnestus läbi viia ka intervjuu, millest selgus, et nad arvestasid seda, et riskikapitalist annab lisaks olulist mitterahalist väärtust, kusjuures midagi eraldi selle eest maksta ei pidanud. Pangalaenu puhul mingit abistavat teenust ei pakuta. Samas märkisid mõlemad vastajad riskikapitalisti nõutavaks tulunormiks variandi 10-20%, mis tõepoolest jääb pangalaenuga samasse suurusjärku.



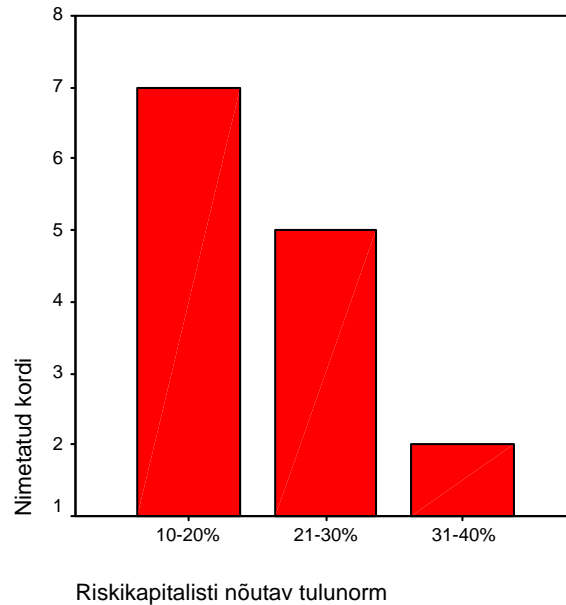
Joonis 1. Riskikapitali hind võrreldes pangalaenuga (vastajate %).

Riskikapitalistide enim nõutavaks tulunormiks on maailmas 25% (Reid *et al.* 1997: 42). Riskikapitalistid soovivad 60%-80% tulumäära varajases staadiumis investeerides, 25%-35% hilisemas staadiumis investeerides (Sherman 2000: 169). Shachmurove (2002: 9) suutis oma uuringuga ümber lükata laialt levinud seisukohta, et riskikapitalistid saavad väga häid tulususi investeringutelt ja suurema riski eest saab väga kõrgelt tasustatud.

Ankeetküsitlusele vastanutest nimetas 30%, et riskikapitali hind on samasse klassi kuuluv pangalaenu hinnaga. Ka selline tulemus on maailmas vähemusse jääv. Riskikapitali pidas pangalaenust kallimaks 25% vastanutest ja 35% väga kalliks. Sisuliselt 60% vastanutest nimetas riskikapitali kallimaks pangalaenust. Kuna sellest ülekaalus oli väga kallis, siis on leitud mingigi empiiriline kinnitus Eesti valimi põhjal riskikapitali kalliduse väitele.

Analüüsitud küsimust on otstarbekas seostada järgmise küsimusega, milles on toodud konkreetsed riskikapitalisti nõutavad tulunormid. Vastused on toodud joonisel 2.

Kahjuks ei olnud toodud küsimus suunatud täpselt neile, kes peaksid seda teadma ning seetõttu oli vastanute osakaal suhteliselt väike. Joonise 2 põhjal saab teha järelduse, et riskikapitali hind ei ole Eestis väga kõrge, mida võis oletada ka eelmise hinnangulise küsimuse põhjal. Need, kes pidasid riskikapitali pigem kalliks, märkisid ka suhteliselt kõrgema riskikapitali nõutava tulunormi (Spermani korrelatsioonikordaja 0,68).



Joonis 2. Riskikapitalisti nõutav tulunorm.

Manigart *et al.* (2002: 291) uurisid üle 200 riskikapitali ettevõtte viies riigis. Kuna riskikapitaliinvesteeringu tulunorm on salajane, siis ei küsitud täpset tulunormi, vaid mingit vahemikku (sarnaselt nagu antud töös). Nõutud tulunorm jäi algusjärgus ettevõtetel 36-45%, hilisemates staadiumites 26-30% vahele (Manigart *et al.* 2002: 302). Eesti valimi põhjal statistiliselt olulist vahet ettevõtte eluea ja tulunormi vahel teha ei saa.

Riskikapitali kalliduse hindamisel tuleb kindlasti arvestada ka seda, kas riskikapitalist andis lisaks rahale veel midagi, ja eriti seda, kas ettevõtja pidi selle eest ka midagi tasuma. 7 vastajat (58%) märkis, et nad pidid mitterahalise panuse riskikapitalistile maksma ning 5 vastajat (42%) ei pidanud. 8 ankeedile vastanut ei olnud järelikult olulist mitterahalist panust saanud või olid lihtsalt küsimusele vastamata jätanud. Telefoniintervjuude käigus selgus, et valdavalt ei pidanud mittevastajad end märgatava mitterahalise panuse saajaks, et selle eest oleks pidanud eraldi tasuma.

Kui nõuandekulud lülitatakse riskikapitali saanud ettevõtte kuludesse, siis ei peaks riskikapitalist muutma nõutavat tulunormi. Samas võivad nõuande kulud tõsta oluliselt tulusid ja seetõttu võib-olla ei ole vaja selle eest tasuda, sest suureneb tulu rohkem.

Mingeid usaldusväärseid järeldusi ei saa selle kohta teha, et mitterahalise panuse saajad pidanuksid riskikapitali kallimaks kui teised. Manigart *et al.* (2002: 304) tõestasid, et riskikapitalisti-poolne abi osutamine pani küsima kõrgemat nõutavat tulunormi. Seega sisuliselt seovad antud autorid nõustamisteenuse tulunormi

tõstmisega, mitte eraldi lisatasu maksmisega. Käesolevas uurimistöös selgus, et pigem maksavad ettevõtjad konkreetse riskikapitalisti-poolse teenuse kinni, kui et riskikapitalist peaks tõstma seetõttu oma nõutavat tulunormi. Sisuliselt lihtsustab see Eesti ettevõtete puhul kapitali hinna leidmist. Paralleeli saab tõmmata sellega, et riskikapitali omajad kompenseerivad riskikapitalistidele investeeringu juhtimise eest nii püsiosa maksega kui ka annavad neile osa teenitud kasumist. Püsikomponent on tavaliselt 1,5-3% vahel netovarade väärtusest ja lisaks umbes 20% teenitud kasumist (Allen *et al.* 2000: 5). Seega peaksid ka ettevõtjad kompenseerima eraldi riskikapitalistile investeeringu juhtimise. Lisaks CAPM-i abil leitavale tulumäärale tuleks juurde arvestada umbes 2,5% riskikapitalistile makstava nõustamise eest (Sahlman 1990: 494).

Valimisse kaasatud Eesti riskikapitali saanud ettevõtjate kaalutud keskmine kapitali hind (WACC) leiti kolme komponendi summana (konkreetsete arvude avalikustamist ettevõtete kaupa ei soovinud mitmed ettevõtjad). Tavapärasest käsitlusest erineb autori nägemus selle poolest, et omakapitali hinda vaadeldakse eraldi ettevõtja ja riskikapitalisti seisukohalt (vt valem 10).

$$(10) \quad WACC = w_d k_d (1 - T) + w_e k_e + w_r k_r,$$

kus w_d, w_e, w_r – osakaalud,
 k_d – laenukapitali hind,
 k_e – omakapitali hind ettevõtja seisukohalt,
 k_r – omakapitali hind riskikapitalisti seisukohalt.

Riskivaba tulumäära leidmisel võetakse aluseks valitsuse nullkupongiga sobiva kestusega võlakirjad. Riskikapitali horisont on umbes 5 aastat, seega tuleb võtta 5 aastane valitsuse nullkupongiga võlakirja intressimäär.

Riskipreemiat leides oleks mõttekas aluseks võtta S&P 500 indeks. Eestis arvutatavat TALSE indeksit ei sobi kasutada, sest see on liiga volatiilne, mõju sõltub palju perioodi valikust ning peegeldab enamasti 2 ettevõtte tulumäärade muutu.

Investeeringud väikeettevõttesse loetakse riskantsemaks, sest selle tulud on volatiilsemad ning samuti on nad avatumad erinevatele keskkonnast tulenevatele ohtudele. Seetõttu soovitatakse nõuda kõrgemat riskipreemiat. 1990-ndate lõpus tegi konsultatsioonifirma KPMG uuringu teguritest, mis mõjutavad väikeettevõtte beeta riske. Faktoranalüüsi abil leiti kuus faktorit, mis on olulisemad väikeettevõtte riskipreemia suuruse leidmisel (Andresson 2002: 225):

- 1) sõltuvus juhtimise kvaliteedist 2,36,
- 2) mittelikviidsuse preemia 1,72,
- 3) riskide hajutatus firma erinevate tegevusvaldkondade lõikes 1,92,
- 4) ettevõtte turupositsioon 1,41,
- 5) turule sisenemise tõkete olemasolu 1,77,
- 6) korrigeeriv faktor – seos 2. ja 3. faktori vahel –1,21.

Faktorite summa tuleb kokku 7,97. Seega maksimum-preemia, mis liidetakse CAPM-ile on 7,97%.

Kui kapitali hind on arvatud raamatupidamisliku väärtuse põhjal, siis ei peegeldu riski taseme muutus kapitali hinnas. Kapitali hind peab aga põhinema turuväärtusel. Juhul kui ettevõttele ei ole võimalik leida turuväärtusel põhinevat kapitali hinda, siis võiks alternatiivina kasutada nii laenukapitali kui ka omakapitali marginaalset hinda.

Sander (2003: 188) märgib, et kapitali hinna leidmine siirderiikides (sh Eestis) on väga problemaatiline turu ebaefektiivsuse tõttu. Keskmine riskivaba intressimäär on Eestis analüütikute poolt võetud 4,85%. Pooled vastanutest kasutasid keskmist USA tururiskipremiat, mis oli kohandatud riigiriskiga, olles keskmiselt 7,5%. Paljud analüütikud kasutavad Eestis tööstusharu keskmisi beetakordajaid arenenud turgudel. (Sander 2003: 194-195)

Kui uuritavas riigis ei ole efektiivset aktsiaturgu, siis on soovitatav aluseks võtta CAPM-i alusel mõnel arenenud turul leitud andmeid ning korrigeerida seda riigiriskiga (Andresson 2002: 226). Seda kirjeldab järgmine valem.

$$(11) R_e = R_f + \beta(E(R_m) - R_f) + R_{ctr},$$

kus R_{ctr} – riigiriski eest nõutav preemia.

Antud empiirilises uuringus arutati algselt tulunormid CAPM-i alusel. Võeti aluseks erinevate aastate keskmised sektorialased finantsvõimendusega beetakordajad¹, mida korrigeeriti vastava ettevõtte finantsvõimendusega. Keskmisi aastaseid riskipremiaid korrigeeriti riigiriskiga. Riskivaba intressimäärana kasutati valitsuse nullkuponiga võlakirja tulumäärasid (vt tabel 2). Seejärel kohandati saadud tulemusi lähtuvalt ettevõtte spetsiifikast. Seega arvestati ka teatud osas mittesüsteematilist riski.

Tabel 2. CAPM-i sisendid

Aastad	Riskivaba intressimäär (%)	Eesti riigi riskiga korrigeeritud riskipremiad (%)
1997	6,4	8,61
1998	5,3	7,45
1999	5,3	7,45
2000	5,0	6,71
2001	5,0	6,71
2002	3,8	6,32

Allikas: Damodaran 2004. Autori arvutused.

¹ Iga aastased finantsvõimendusega beetakordajad pärinevad Damodaranilt (2004).

Tabelist 2 selgub, et aastate jooksul on riskivaba intressimäär ja riskipreemia alanenud, mis automaatselt tõstab riskikapitali lisandväärtust *ceteris paribus*. Lisandväärtuse suurus on väga tundlik kapitali hinna muutumisele (Spivey, McMillan 2002b: 20). Seetõttu kaalutleti põhjalikult kapitali hinna leidmist.

Kokkuvõte

Teoreetilises osas jõuti järeldusele, et riskikapitali hinda tõstavad ja alandavad teatud spetsiifilised mõjurid. Olulisemateks tõstjateks on riskikapitalisti vähene diversifitseeritus, reinvesteeringu probleem, varajases ettevõtte elustaadiumis investeerimine ja informatsiooni asümmeetria. Olulisemateks langetajateks on riskikapitali garanteerimine ja avaliku sektori poolne investeerimine. Väga vastuoluliseks osutus nõustamise ja riskikapitalisti poolse monitoorimise mõju tulunormile. Teoreetilises osas jõuti järeldusele, et riskikapitali hinna leidmisel võiks kasutada modifitseeritud CAPM mudelit ja riskikorrektiiviga diskontomäära. Teoreetiliselt huvipakkuv tulemus seisnes selles, et diversifitseeriv investor (suur riskikapitalifond) hindab madalama tulunormi tõttu ettevõtet kõrgemalt kui ettevõtja.

Püstitatud hüpotees, et riskikapitali hind on oluliselt kallim pangalaenu hinnast Eestis, leidis üldiselt kinnitust, kuigi üllatav oli see, et 10% vastanutest märkis olema riskikapitali odavam kui pangalaen. Enamus juhtudel kuulus riskikapitali nõutav tulunorm 10-20% vahele. Matemaatilised mudelid ei ole levinud Eestis riskikapitali hinna leidmisel. Eesti ettevõtjad maksid pigem riskikapitalistile mitterahalise panuse kinni, kui seda arvestati sisse riskikapitali hinna mudelisse.

Kasutatud kirjandus

1. **Allen, F., Song, W.** Venture Capital and Corporate Governance. 2002. [<http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/03/0305.pdf>] 07.01.2004.
2. **Andresson, K.** Riski arvestamine majandusliku lisandväärtuse (EVA) leidmisel. lk 206-234. Riskid Eesti ettevõtetes ja riskijuhtimine. Toimetanud Andres Juhkam, Jaan Masso. Tartu Ülikool, 2002, 364 lk.
3. Benchmarking Business Angels. 2002. Final report European Commission. Enterprise Directorate-General, 4 November 2002. 43 p. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/benchmarking_ba_en.pdf] 15.11.2003.
4. **Bhagat, S.** Why Do Venture Capitalists Use Such High Discount Rates? University of Colorado Working Paper, 2003. [<http://www-bus.colorado.edu/Faculty/Bhagat/venture-discount-class.doc>] 03.02.2004.
5. **Chiampou, G.F., Kallett, J.J.** Risk/Return Profile of Venture Capital. - Journal of Business Venturing, 1989, pp. 1-10.
6. **Damodaran, A.** Archives. [<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/archives/>] 04.02.2004.
7. **Damodaran, A.** Investment Valuation. Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. Second Edition. John Wiley&Sons, Inc. 2002.
8. **Doherty, N.A.** Integrated Risk Management. Techniques and Strategies for Reducing Risk. McGraw-Hill, INC. 2000, 646 p.

9. **Fama, E., French, K.** The CAPM is Wanted Dead or Alive. - Journal of Finance 51, 1996, pp. 1947-1958.
10. **Fiet, J.O.** Risk Avoidance Strategies in Venture Capital Markets. Journal of Management Studies 32(4), 1995a, pp. 551-574.
11. **Fried, V.A., Hisrich, R.D.** Toward a Model of Venture Capital Investment Decision Making. Financial Management 23(3), 1994, pp 28-37.
12. **Gawith, A.** New Zealand's Venture Capital Market. – New Zealand Treasury Infometrics Ltd. 2000, 49 p.
13. **Gompers, P.A.** Optimal Investment, Monitoring, and the Staging of Venture Capital. Journal of Finance 50(5), 1995, pp. 1461-1489.
14. **Gompers, P. A., Lerner, J.** What Drives Venture Capital Fundraising? Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics, 1998, pp.149-192.
15. **Hertzfel, M., Smith, R. L.** Market Discounts and Shareholder Gains for Placing Equity Privately. Journal of Finance 48, 1993, pp. 459-485.
16. **Kiholm Smith, J., Smith, R.L.** Entrepreneurial Finance. John Wiley & Sons, Inc., 2000, 638 p.
17. **Koski, T.** Success Potential of A Venture Capital Investment – A Model to Simulate Venture Capitalists' Perception Using Fuzzy Set Theory. Helsinki School of Economics and Business Administration. A-177. HeSE print, 2000.
18. **Kõomägi, M.** “Vaba raha kontseptsiooni rakendamine ettevõtte tulumaksustamisel” Raamatupidamis uudised nr. 7, 2001, lk 12-18.
19. **Kõomägi, M.** Riskikapitali hinna kujundamine. Haridus ja majandus. Rahvusvahelise teaduskonverentsi materjalid. Tallinn, 2003a, lk 44-47.
20. **Kõomägi, M.** Riskikapital ja selle majanduspoliitiline funktsioon. Eesti majanduspoliitika teel Euroopa Liitu. XI teadus-ja koolituskonverentsi ettekanded – artiklid. Tartu – Värska, 26. – 28. juuni 2003b, lk 538-546.
21. **Kõomägi, M.** Riskikapital – kellele, miks ja kuidas. Finance in EU Accession Countries: Experiences and Solutions, VI International Scientific Conference, Proceedings, Vol. 1. Tartu, 17-18 October, TÜ Kirjastus 2003c, lk. 114-127.
22. **Kõomägi, M.** Riskikapitali väärtuslisandi hindamine. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži publikatsioonid 4. Ettevõtlus. Juhtimine. Koostöö. Tartu Ülikooli Kirjastus 2004, lk. 33-57.
23. **Lehtonen, S.** Venture Capitalist's Exit Vehicles and Their Effects on Perceived Utility, Allocation of Rewards and Contract Structure. Swedish School of Economics and Business Administration, Finland. Nr. 89, Helsingfors, 2000.
24. **Leleux, B., Surlemont, B.** Public Versus Private Venture Capital: Seeding or Crowding out? A Pan-European Analysis. Journal of Business Venturing 18, 2003, pp. 81-104.
25. **Lockett, A., Wright, M.** The Syndication of Venture Capital Investments. - Omega. The International Journal of Management Science 29, 2001, pp. 375-390.
26. **Manigart, S., De Waele, K., Wright, M., Robbie, K., Desbrieres, P., Sapienza, H.J., Beekman, A.** Determinants of Required Return in Venture Capital Investments: a Five-Country Study. Journal of Business Venturing 17, 2002, pp. 291-312.

27. **Mason, C.M., Harrison, R.T.** Is It Worth It? The Rates of Return from Informal Venture Capital Investments. *Journal of Business Venturing* 17, 2002, pp. 211-236.
28. **Meyer, J., Shao, J.** International Venture Capital Portfolio Diversification & Agency Costs. *Multinational Business Review*, 1995, pp. 53-58.
29. **Reid, G., Terry, N., Smith, J.** Risk Management in Venture Capital Investor-Investee Relations. *The European Journal of Finance* 3, 1997, pp. 27-47.
30. **Ruhnka, J.C., Young, J. E.** Some Hypotheses about Risk in Venture Capital Investing. *Journal of Business Venturing* 1991, pp. 115-133.
31. **Sahlman, W.A.** The Structure and Governance of Venture - Capital Organizations. *Journal of Financial Economics* 27(2), 1990 pp. 473-521.
32. **Sander, P.** Estimating the Cost of Capital in Transition Markets: Estonian Experiences. *Finance in EU Accession Countries: Experiences and Solutions*, VI International Scientific Conference, Proceedings, Vol. 1. Tartu, 17-18 October, Tartu University Press 2003, pp. 188-199.
33. **Shachmurove, Y.** Annualized and Cumulative Returns on Venture-Backed Public Companies Categorized by Industry. 2002. [http://www.aofef.org/papers/2002/Yochanan_1.doc] 05.01.2004.
34. **Sherman, A.J.** Raising Capital: Get the Money You Need to Grow Your Business. Washington : Kiplinger, 2000, 430 p.
35. **Shin, H., Soenen, L.** Exposure to Currency Risk by US multinational Corporations. *Journal of Multinational Financial Management* 9, 1999, pp. 195–207.
36. **Spivey, M.F., McMillan, J.J.** Economic Value Added and Valuation of Small Business. Working Paper, Department of Finance, Clemson University, Clemson. 2002b [<http://www.clemson.edu/spiro/images/pdf/WP02-102.pdf>] 04.02.2004
37. **Tyebjee, T.T., Bruno, A.V.** A Model of Venture Capitalist Investment Activity. *Management Science* 30(9), 1984, pp. 1051-1066.
38. **Virtanen, M.** Entrepreneurship Finance and Venture Capital Advantage. Helsinki School of Economics and Business Administration. A-113, 1996.
39. **Wright, M., Robbie K.** Venture Capital and Private Equity: a Review and Synthesis. *Journal of Business Finance and Accounting* 25(5/6), 1998, pp. 521-570.

Lisa 1

Riskikapitali hind küsimustik

1. Missugust meetodit kasutate omakapitali hinna leidmisel?
 - a) CAPM (kapitalivarade hindamise mudel),
 - b) modifitseeritud CAPM,
 - c) APT (arbitraažihindade mudel),
 - d)
2. Kas riskikapital on teie arvates võrreldes pangalaenuga:
 - a) väga kallis,
 - b) kallis,

- c) sama hinnaga,
 - d) odav,
 - e) väga odav.
3. Mis oli riskikapitalisti nõutav tulunorm?
- a) 0-9%
 - b) 10 - 20 %
 - c) 21-30 %
 - d) 31-40 %
 - e) 41-50 %
 - f)
4. Juhul, kui saite riskikapitalisti käest peale raha veel midagi (nõuanded jms), kas pidite midagi hüvitama selle eest?
- a) jah,
 - b) ei.

Summary

PRICE-CALCULATION PROCESS OF VENTURE CAPITAL

Margus Kõomägi
Tartu University Pärnu College

Cost of capital is a compensation to investors for delaying absorption and risking. Venture capital value added depends on the method of calculating the price of venture capital. Different methods result in different outcomes. It is very important to choose theoretically correct calculation methods in order to get fair value and make rational investment decisions. The aim of this article is to systemize the concept of venture capital costing and to evaluate the cost of venture capital and different approaches to appraisal methods in Estonia. The following hypotheses is set: the cost of venture capital is far more expensive than a bank loan.

There are the specific factors what rise and cut the price of venture capital. Information asymmetries, reinvestment problem, investing in early-staged ventures and low diversification of venture capitalist are the main factors which rise the cost of capital. Safeguarding venture capital investments and public venture capital investments lower the price of venture capital. The contradiction arises then dealing with the cost of non monetary value added by venture capitalist and cost of monitoring. In order to be theoretically correct, we should use modified CAPM or risk adjusted discount rate to find the cost of venture capital. Diversified investor (big venture capital fund) evaluates the venture higher than the entrepreneur itself. It is a theoretically interesting and important result.

Set hypotheses receives medium support. It was surprising that 10% who answered the questionnaire stated that venture capital is cheaper than a bank loan. Venture capitalist entails 10-20% return on invested capital in most cases. Discussed models were not commonly used by Estonian venture capitalists and entrepreneurs.

SAAREMAA – UUS KRUIISINDUSE SIHTPUNKT EUROOPA LIIDUS

Signe Liiv
Tallinna Tehnikaülikool

Valdav osa Euroopa Liidu riikidest ei tekita potentsiaalsete sihtpunktidenä ilmselt näiteks USA turistides enam erilisi emotsioone – aastakümneid on piisavate finantsvahendite olemasolul olnud võimalik sinna reisida. Nüüd, laienenud Euroopa Liidus, on aga mitmeid maid, mis veel “avastamata” on ning mis võimalike sihtkohtadena turistides huvi võiksid äratada. Loomulikult on palju turiste, kes ei otsigi uusi elamusi, kes soovivad puhata paigas, kus võibolla juba aastaid puhkust on veedetud, kuid kindlasti leidub palju ka neid, keda paelub vaheldus – uute paikade kultuuri, ajaloo ja eluoluga tutvumine. Seni on suurele osale Ameeriklastele endine idablokk olnud “üks Venemaa kõik”, nüüd aga, olles Euroopa Liidus, on Eestil võimalik end paremini tutvustada kui Euroopa osa. Samas lisab endiselt eksootikat asjaolu, et olime üks Nõukogude Liidu liiduvabariikidest. Seega tuleks kasutada ära ühelt poolt asjaolu, et oleme osa endisest Nõukogude Liidust ja teiselt poolt fakti, et kuulume nüüd Euroopa Liitu.

Tallinna populaarsus kruiisilaevade peatuspaigana kasvab pidevalt. 2003. aastal¹ külastas Tallinna 64 kruiisilaeva kokku 236 korral, mida on 42% võrra rohkem kui 2002. aastal. Samas ei tohi kõrvale jätta asjaolu, et aastal 2002 oli kruiisinduses teatav madalseis 2001. aasta 11. septembri sündmuste tõttu, mistõttu ei ole 2002. andmed sobivad järelduste tegemisel trendi osas. 2004. aastal külastab Tallinna esialgsel andmetel 62 kruiisilaeva kokku 244 korral. Nii 2003 kui ka 2004. aastal on Vanasadamas ühel päeval korraga kuni 7 kruiisilaeva, mis on positiivne näitaja majanduslikust aspektist vaadates, ent tekitab organisatoorseid probleeme. Keskmise reisijate arv külastuse kohta oli 2002. aastal 772, 2003. aastal 865 ja ulatub 2004. aastal prognooside kohaselt 1000-ni. Tüüpiliselt on enim kruiisituriste USA kodanikud, teisel kohal on Suurbritannia ja kolmandal kohal Saksamaa kodanikud.

Kruiisituristid on valdavalt positiivselt üllatunud nähes, kui arenenud ja Euroopalik on Tallinn – kiidetakse linna puhtust (eriti võrreldes St. Peterburiga), hoonete seisukorda, moodsat arhitektuuri (selle rohkust ja kvaliteeti), linna eri paigus pidevalt toimuvaid ehitustöid. Loomulikult ollakse ülimalt vaimustunud vanalinnast. Paljud leiavad, et Tallinnas võiks laev teha pikema peatuse mõne teise sadama arvelt. Peamiselt piirdub kruiisituristide Eesti-külastus Tallinnaga – peaaegu kõik külastavad vanalinna, teatud osa turistidest ka Pirita linnaosa, osad Rocca-al-Mare Vabaõhumuuseumit ja seda ümbritsevat piirkonda. Mõnedel laevadel on programmis ka mõisate külastused - peamiselt Kolga, Sagadi, Palmse, aga olenevalt valitud marsruudist ka teisi mõisaid. Saaremaad külastanute osakaal kruiisituristide seas on äärmiselt väike. Suurimaks takistuseks on olnud sobiva sadama puudumine. Võttes arvesse asjaolu, et enamik kruiisilaevu peatub Tallinnas 6-10 tundi, ei ole mõeldav

¹ 2003. aasta andmed käesolevas lõigus pärinevad Tallinna Sadama koduleheküljelt.

turistide Tallinnast Saaremaale ja tagasi toimetamine selle aja jooksul. Isegi kui see oleks hüpoteetiliselt võimalik – nt laev on Tallinnas sadamas 12 tundi, 4 tundi Saaremaale sõiduks, 4 tundi kohapeal ja 4 tundi tagasisõiduks, oleks selline variant turistidele üsna väsitav ning laeva hilinemise või praamiliikluse häirituse võimaluse tõttu oleks pidevalt õhus võimalus, et ekskursionid ära jääb. Laeva hilinemine on enamasti seotud ilmastikuoludega, mille puhul kuulutatakse välja *force majeure* ning kõik osapooled kannavad ise oma kulud. Ilmselt on ka praamiliikluse häirituse korral võimalik apelleerida *force majeure*’ile. Operaatorfirmale tähendab iga taoline juhtum aga paraku kulusid ning saamata jäänud tulusid. Seega lisaks tülilusele oleks selline Saaremaa külastamise variant ka üsna riskantne. Kavandatav püsiühendus mandriga vähendaks mõnevõrra nimetatud riski, ent märkimisväärne ajakulu jääks siiski.

Seetõttu oleks ainsaks mõistlikuks võimaluseks siiski Saaremaale sobiva sadama rajamine. Saaremaal on kruisituristid, tösi küll, vahetevahel käinud, kuid üksnes nii, et laev jääb reidile ning reisijad toimetatakse kaldale paatides. Lisaks ilmselgele ebamugavusele, on säärane variant ka suuresti sõltuv ilmastikuoludest.

Saaremaa paikneb potentsiaalse kruisilaevade sihtpunktina geograafiliselt väga soodsas asukohas – Läänemere keskosas. Geoloogilist ehitust arvestades ei ole Saaremaa tugevasti liigestatud rannikul kuigi palju sobivaid kohti suhteliselt sügava sadama rajamiseks. Lääne- ja looderannikul on võimalik sügava merega piirkonnas leida sobiv koht süvasadama rajamiseks. Sadamaehituse seisukohalt on probleemideks rannalähedase mere väike sügavus ja geoloogilise ehituse omapära ning asjaolu, et tegemist on aktiivselt liikuvate liivade piirkondadega, mistõttu sadamate basseinate ja juurdesõidukanalite süvendustööd on suhteliselt mahukad. (Saare maakonna...)

1997. aastal valminud uuring (Saaremaa Läänasadama alustav..., 1997) soovitas uurida võimalike piirkondadena Tagalahte (Veere piirkond), Küdema lahte (Ninase/Tamme piirkond) ja Kihelkonna lahte (endise Jaagurahu sadama piirkond). Hiljem leiti veel perspektiivseks olevat Neeme küla rand Uudepanga lahes (hiljem sai tuntuks Undva sadamakohana). (Eeltasuvusuuring, 2002, lk. 50) Võimalike sadamakohtadena uuriti tõsisemalt Jaagurahu, Undva, Kesknõmme, Veere, Vaigu, Suuriku-Kuriku ja Tamme sadamat. Peale põhjalikke analüüse valiti välja Ninase poolsaarel paiknev Tamme sadam Küdema lahe läänekaldal. Nimetatud sadama eelisteks on soodsad jääolud, head laevatamistingimused ja sobiv süvis.

Läänasadama rajamine võimaldaks laiendada turismi (s.t. mitte üksnes kruisiturismi), hoogustada saare majandustegevust ja annaks võimaluse uute töökohtade loomiseks (Eeltasuvusuuring, 2002, lk. 4). Saaremaal on omapärane loodus ning palju vaatamisväärsusi. Ainulaadsuse on Saaremaa säilitanud paljuski just oma asukoha ja eraldatuse tõttu. Põlistes küldes leidub veel rookatusena hooneid ja kiviaedu, säilinud on kaunid rahvariided ning omapärane keelepruuk. Pehme merelise kliima ja lubjarikka pinnase tõttu on Saaremaa ja seda ümbritsevate saarte taimestik ja loomastik väga mitmekesine. Viidumäe looduskaitseala ja Vilsandi rahvusparki kõrval leidub Saaremaal ligi sada kaitsealust objekti, nii parke, kõrgeid panku, suuri puid, rändrahe ning unikaalseid soid. Magushapu leib, tuulikud

ja koduõlu on Saaremaale igimased ning külaliste silmis selle meretaguse maa sümbolid.(Saare maakonna...) Kõik see pluss muidugi Kuressaare koos oma linnusega on piisavalt atraktiivne, et laeva sildumise võimaluse loomisel tuua saarele tuhandeid kruisituriste.

AS Tallinna Sadama poolt on välja töötatud investeerimisprojekt, mille eesmärgiks on rajada Saaremaa läänerannikule kruisi- ja liinilaevade vastuvõtmist ja teenindamist võimaldav sadamakompleks. Tegemist saab olema jäävaba sadamaga, mis oleks Tallinna järel suuruselt teiseks turistide Eestisse tuleku või Eestist lahkumise paigaks. Artikli kirjutamise hetkel on kavas esimesed laevad Läänasadamas vastu võtta 2006. aastal. AS Tallinna Sadam on juba mõnda aega valmis sadama rajamisega alustama, ent vastuolud keskkonkaitsjatega on projekti käivitumist seni edasi lükanud.

Läänasadama rajamine tekitaks Saaremaale täiendava turistidevoo ja annaks lisaks turismimajandusele ergutava süsti ka muudele majandusharudele ja toetavale ettevõtlusele: ehitus, teedeehitus, toiduainetetööstus, transport, majutus- ja toitlustusteenindus, kaubandus, põllumajandus, kinnisvaraturg, käsitööturg jne (Eeltasuvusuuring, 2002, lk. 20). Prognoositavate lisanduvate turistide teenindamiseks on vajalik majutuskohdade suurenemine vähemalt 250 võrra (regulaarliinide reisijate tarbeks), vähemalt 500 kohta toitlustusasutustes, eeldusel et Läänemerekruisireisijad kasutavad laevatoitlustust, vähemalt 10 bussi tavaturistidele, 8 lühikruisi- ja 12 bussi Läänemerekruisireisijatele, seega tippkoormuse ajal oleks vaja ca 30 bussi. Lisaks sellele oleks tarvis rajada (praamiliini käivitamisel) kämpingud autoturistidele. (Eeltasuvusuuring, 2002, lk. 21) Seega võib väita, et kruisilaevade peatumine Saaremaal ei ole majanduslikult kasulik mitte üksnes laevaoperaatorfirmadele, sadamaoperaatorile, tuurioperaatoritele ja sadamaagentidele, vaid ka paljudele saarlastele – kas siis otseselt või kaudselt.

Läänasadama põhikasutajateks oleksid kruisilaevad, regulaarlaevaliinid, kalalaevad, mereväe/piirivalve laevastik, abi- ja päästelaevad, väikelaevad, jahid, kalapaadid (Eeltasuvusuuring, 2002, lk. 58). Projekti on avalikkusele tutvustatud siiski kui kruisilaevade sadamat, mida saaks ühtlasi kasutada ka liinilaevad (ja ka eelpool välja toodud teised kasutajad), kuna kruisireisijate Saaremaale toomine on antud projekti puhul primaarne. Sadam suudab maksimaalselt vastu võtta 80 000 kruisituristi. Sellisel juhul oleks kai 100%-liselt hõivatud.

Ilmselt vähemalt esimestel aastatel tähendaks Saaremaa külastamine Tallinna külastamisest loobumist, s.t. ühe reisi ajal kaks päeva Eestis vaevalt peatutaks. Seega jääksid turistid ilma Tallinna vanalinna ja kiire uusehitusliku arengu nägemisest. Teoreetiliselt pole võimatu tulevikus ka nii Tallinna kui ka Saaremaa külastamine, kuid see saab toimuda üksnes kas kruisireisi ajalise pikendamise või ühest muust sihtpunktist loobumise arvel. Realistlikum tundub lähiajal selline alternatiiv, kus laev hooaja jooksul teeb Eesti-külastuse kas Tallinnas või Saaremaal, kuid mitte mõlemas kohas. Kindlasti tuleks aga püüelda kahepäevase Eesti-visitidi poole, kuna see tooks sisse nii majanduslikult kui mõjuks positiivselt Eesti tutvustamisele maailmas.

Läänesadamat hakkaks prognooside kohaselt külastama peamiselt väikesed ja keskmise suurusega kruisilaevad, mille reisijate arv on kuni 1 000 inimest ja GT (kogutonnaž) väiksem kui 25 000. Sellise suurusega laevadele on tarvis kuni 200 meetri pikkust kaid. Ohutuks sildumisoperatsiooniks võib tuule kiirus olla kuni 15 m/s ja laine kõrgus kuni 1,3 meetrit. Ohutuks kai ääres seismiseks võib laine kõrgus olla kuni 0,7 meetrit. Vähim sügavus kiili all võib olla pehme merepõhja korral 0,5 m ja kaljupinnase korral 1,0 m. Merekanali sügavus peab kiirusel alla 6 sõlme olema 1,3 korda maksimaalsest süvisest suurem ning kiirusel üle 6 sõlme 1,5 korda maksimaalsest süvisest suurem. Kai peab olema orienteeritud võimalikult paralleelselt valitsevate hoovuste suunaga ja hoovuste kiirus, mis lubab ohutult silduda, ei tohi ületada 50 cm/s. Kai pealispinna kõrgus peaks olema 2,3 kuni 2,5 meetrit merepinnast. Eelpoolkirjeldatud suurusega kruisilaevade teenindamiseks läheb prognooside kohaselt vaja ca 25 reisibussi, mis omakorda vajavad kõvakattega pinnaga parklat vähemalt 2 800 m². Vajalikud on ka piirivalve ja tollikontroll. (Eeltasuvusuuring, 2002, lk. 58) Pidades silmas siintoodud piirangut laevade suurusele, ei hakkaks Saaremaa Läänesadamas randuma laevad, mis vajaksid teenindamiseks 30-40 busi ning giidi, nagu näiteks Norwegian Dream, Grand Princess, Jewel of the Seas, Westerdam jne. Saaremaad külastaksid laevad, mida Tallinna sadamas avanevat pilti arvestades peetakse väikesteks laevadeks ning millel seetõttu on ka korralduslikud aspektid veidi paindlikumad. Näiteks toimuvad väiksemate laevadega aeg-ajalt tšarterreisid, mille puhul on piisava atraktiivsuse tõestamise korral kergemini teostatav Tallinna külastamise asendamine Saaremaa külastamisega.

Tiiburlaevad saaksid silduda kruisilaevade kail. Kiirlaevadele oleks vajalik vähemalt 90-meetrine kaifront ja ramp. Parvlaevadele oleks vajalik kaifront sügavusega 8,5 meetrit ja rambi olemasolu. (Eeltasuvusuuring, 2002, lk. 58-59)

Projekti maksumus on eelkalkulatsioonide alusel 50 miljonit krooni. Prognoositava maksumusega on võimalik sadam rajada vaid seetõttu, et riik annaks 30 hektarit maad tasuta (Randmaa, 2004). Projekti on kavas finantseerida 30% ulatuses võõrvahenditest – seega kaetakse projekti maksumusest 15 miljonit krooni laenukapitaliga ja 35 miljonit (70%) omakapitaliga. Võõrkapitali prognoositakse saavat 4,5 %-lise hinnaga.

AS Tallinna Sadam on oma 2003-2010 Stratreegias märkinud, et soovitakse hoida omakapitali tootlust keskmiselt 8% aastas, mis võimaldab investeerida lisaks väga tulusatele kaubaveoga seotud projektidele ka pikaajalistesse sadama infrastruktuuridega seotud projektidesse (Tallinna Sadama Strateegia, 2002, lk. 4). Sõltuvalt projekti iseloomust ja riskantsusest tuleb nõutavat minimaalset tulumäära korrigeerida. Omakapitali hinnaks määras investor esialgu 10%. Tallinna Sadama äriarenduse osakonna juhataja Avo Kaasiku sõnul ei teadnud Tallinna Sadama omaniku esindaja (nõukogu) projekti esimese planeerimise faasis (projekt lükkus hiljem mõnevõrra edasi) veel täpselt oma eesmärke tootluse osas ning analüüsidel võeti esialgu aluseks 10%. Käesoleva töö kirjutamise hetkel märgib Avo Kaasik Tallinna Sadama nõutavaks omakapitali hinnaks 12% (riskivaba tulumäär ca 4% + riskipremia 8%). nõutava tasuvusajana on suuremate projektide puhul Tallinna

Sadam valmis aktsepteerima ka kuni 30 aastat – seega on Tallinna Sadam valmis Läänesadama projekti puhul ootama 30 aastat esialgsete investeeringute tagasisaamist.

Antud projekti sissetulevad rahavood investorile tulevad kruisi- ja liinilaevade reisi-, tonnaaži-, kai- ja sildumistasudest ja kalalaevade tasudest. Eelpoolnimetatud tasude suurus on määratud sadama-eeskirjaga. Samuti on kavas sadama kasutuses olevast territooriumist (ca 20 hektarit) viiendik välja rentida. Tonnaažitasu makstakse reisi- ja kruisilaeva vastava kalendriaasta esimesel külastusel. Tonnaažitasu tariif sõltub laeva liigist ja kogumahutavusest (GT) ning kogusummana leitakse aastas makstav tonnaažitasu, korrutades tariifi erinevate laevade arvuga ja keskmise tonnaažiga (kui ei ole prognoositud laevade kaupa tonnaaže). Tonnaažitasu võetakse eraldi sisse- ja väljasõidu eest. Kaitasu makstakse iga külastuse kohta. Kaitasu tariif sõltub laeva kogumahutavusest. Summaarne kaitasu on tariifi ja külastuste arvu korrutis. Nii liinilaevadele kui ka kruisilaevadele kehtivad kaitasu osas soodustused, iga kalendriaasta kohta eraldi. Liinilaevadele hakkavad soodustused kaitasude osas kehtima alates 31. külastusest, kruisilaevadele alates teisest külastusest. Sildumistasu makstakse iga operatsiooni kohta. Igal külastusel toimub kaks operatsiooni, mistõttu summaarse aastase sildumistasu leidmiseks korrutatakse tariif külastuste arvuga ning kahega.

Kruisireisijate arvuks prognoosib Tallinna Sadam esimesel tegevusaastal ca 20 000 ning selle näitaja kasvuks pessimistliku stsenaariumi kohaselt 5%, normaalse stsenaariumi kohaselt 15% ja optimistliku stsenaariumi kohaselt 25% aastas. Nagu eelpool märgitud, suudab sadam hooaja jooksul vastu võtta maksimaalselt 80 000 kruisireisijat, mistõttu selle arvu saavutamisel oleks edaspidine kasv võimalik vaid juhul, kui oleks võimalik hakata vastu võtma ka suuri kruisilaevu. See omakorda tekitaks probleeme busside ja giidide osas.

Artikli autor on oma magistritöö (Liiv, 2004) raames teostanud ka Saaremaa Läänesadama projekti tasuvusanalüüsi, ent nimetatud analüüsi eesmärk oli toetada magistritöö teoreetilist poolt praktilise näitega, mitte anda reaalsusega üksiheses olevat hinnanut projektile. Autor tõi omalt poolt sisse mitmeid eeldusi, mis olid vajalikud tervikliku analüüsi tegemiseks. Seetõttu märgib autor siinkohal üksnes seda, et investori seisukohalt tasub projekt elluviimist nii pessimistliku, normaalse kui optimistliku stsenaariumi korral ning on madala riskitasemega. Siinkohal tuleb aga rõhutada, et antud projekti juures on lisaks majanduslikele aspektidele väga oluline keskkonnakaitsenõuetega seotud risk, mis on juba ka väljendunud projekti edasilükkumises. Keskkonnakaitsesega seonduv võib põhjustada ka märkimisväärseid lisakulutusi.

Lõpetuseks soovib artikli autor märkida, et Saaremaa Läänesadama rajamine oleks hea võimalus tutvustada Eestit ja Saaremaad ning tuua Saaremaale täiendavat tulu ning uusi töökohti. Samuti arendaks see kruisindussektorit Eestis, võimaldades laiendada pakutavate pakettide valikut.

Kasutatud kirjandus

1. **Liiv, S.** Investeeringud logistilistes süsteemides. Tallinn: TTÜ, 2004. 109 lk.
2. **Randmaa, K.** Võidujooks ajaga Saaremaa sadama rajamiseks // Äripäev (2004) 7. jaanuar, lk. 6.
3. **Saare maakonna kodulehekül.** [WWW] <http://www.saaremaa.ee> (26.02.04)
4. **Saaremaa Läänesadam: eeltasuvusuuring.** Tallinn: AS ESP, 2002. 78 lk.
5. Saaremaa Läänesadama alustav kontseptsioon. Saaremaa süvasadama asukoha valik. Koostanud MERIN AS, Tallinnas 12.06.1997.
6. **Tallinna Sadama Kodulehekül.** [WWW] <http://www.portoftallinn.ee/est/kruisilaevad.shtml> (27.02.04)
7. **Tallinna Sadama Strateegia 2003-2010.** Tallinn, 2002. 4 lk.

Summary

SAAREMAA – A NEW CRUISE TOURISM TARGET LOCATION IN THE EUROPEAN UNION

Signe Liiv

Tallinn University of Technology

The majority of the European Union member states do not probably cause significant emotions for e.g. US tourists – in case of sufficient financial opportunities it has been for decades possible to travel there. But now, in the expanded EU there are several countries that are still “undiscovered” and that could be a subject of interest as potential target destinations for tourists. For most Americans the former Soviet Union has been “one Russia all”, but now, being a member of the EU, Estonia has a better chance of introducing itself as part of Europe. At the same time the fact that Estonia used to be a republic of Soviet Union makes the country more exotic.

Tallinn’s popularity as a cruise vessel stop is continuously growing. According to preliminary data 62 cruise ships will visit Tallinn on 244 occasions in 2004. The passengers are mainly positively surprised after noticing how developed and “European” Tallinn is. For most cruise tourists the visit to Estonia is limited to visiting Tallinn and sometimes its surroundings. An extremely low share of cruise tourists have currently a chance to visit Saaremaa. The main obstacle has been the absence of a suitable port. As most cruise vessels stay in the Port of Tallinn for 6-10 hours, taking a tour to Saaremaa cannot be considered seriously. Even if it was hypothetically possible – e.g. the ship staying in Tallinn for 12 hours, 4 hours to Saaremaa, 4 hours on Saaremaa and 4 hours back to Tallinn, it would be very tiresome and risky because of its dependence on ferry-traffic and weather-conditions. Therefore the only reasonable option would be the foundation of an appropriate port on Saaremaa.

The Port of Tallinn has worked out the project of the West Port of Saaremaa. After profound analyses Tamme Port in the bay of Küdema has been chosen as the

location. The execution of the project has been delayed due to contradictions with environmentalists.

Mainly small and medium-sized cruise vessels would visit Saaremaa. The maximum capacity of the port would be 80 000 cruise passengers per season. In addition to cruise ships also regular line small ships and fishing boats would dock there. At least the first years visiting Saaremaa would mean skipping the visit to Tallinn for cruise ships. But the goal of tours operators should be achieving a 2-day stay in Estonia – one day in Tallinn and one in Saaremaa for the smaller cruise ships.

The establishment of the port would develop tourism on Saaremaa, intensify economic activity, create additional job positions, develop the cruise tourism sector in Estonia. Saaremaa with its unique nature and numerous sights has a lot to offer.

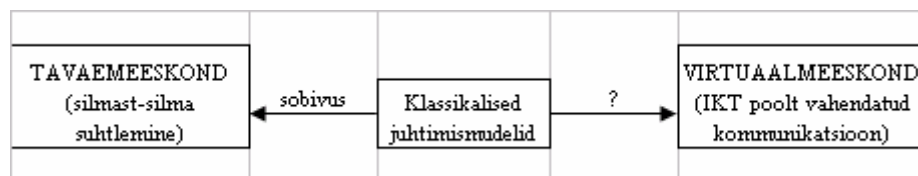
KLASSIKALISTE JUHTIMISMUDELITE KASUTUSVÕIMALUSED VIRTUAALSETE MEESKONDADE JUHTIMISEL

Gerda Mihhailova
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž

Sissejuhatus

Viimase 15-20 aasta jooksul on organisatsioonid hakanud kasutama meeskonnatöövormi ülesannete täitmiseks ja probleemide lahendamiseks. *Meeskond* on ühise eesmärgiga indiviidide grupp, mille liikmed töötavad üksteisest sõltuvana ülesannete täitmiseks ja probleemide lahendamiseks (Kirkman, Mathieu 2004). Suhteliselt hiljutised arengud informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas on loonud organisatsioonidele võimaluse kasutada ka virtuaalseid meeskondi. *Virtuaalmeeskondi* defineeritakse kui unikaalsete oskustega töötajate grupe, mille liikmed asuvad tihti erinevates geograafilistes kohtades ja kes peavad koostööd tegema kasutades tehnoloogilisi abivahendeid ületamaks aja ja ruumi poolt seatavaid piiranguid (Kirkman, Mathieu, 2004). Käesoleva artikli eesmärk on selgitada välja klassikaliste juhtimismudelite rakendamise võimalused ja piirangud virtuaalkeskonnas. Teema on aktuaalne kuna senised juhtimismudelid teevad vaikumisi eelduse, et tegemist on tavameeskondadega, mille liikmed omavahel ja ka ametlik juht kohtuvad silmast-silma (vt. Joonis 1).

Autor nõustub uurijatega, kes väidavad, et eristada ainult äärmusi ehk 100% virtuaalseid meeskondi ja silmast-silma kohtuvaid meeskondi omavahel on ebarealistlik ja kunstlik lähenemine virtuaalsuse teemale (Kirkman, Mathieu, 2004). Kõiki kaasaegseid meeskondi saab kirjeldada virtuaalsuse mõiste kaudu. Loomulikult jäävad skaala ühte otsa meeskonnad, mis ei kasuta üldse virtuaalseid koordineerimise elemente. Teise skaala otsa jääb väike grupp meeskondi, mis kasutavad ainult virtuaalset töövormi. Palju suurem hulk meeskondi jääb aga antud skaalas kuhugi keskmistele positsioonidele (Cohen, Gibson, 2003; Griffith *et al.* 2003). Palju informatsiooni kaasaegse meeskonnatöö kohta annaksid uurimused teemal kuivõrd meeskonnatöös kasutatakse virtuaalset töövormi ehk mudel, milles oleks kajastatud tavameeskonnatöölt virtuaaltööle ülemineku astmed ehk sisuliselt meeskonna virtuaalsuse protsent.



Joonis 1. Klassikaliste juhtimismudelite seos tava- ja virtuaalmeeskondadega.

Mõned uurijad on iseloomustanud virtuaalsust kui kombinatsiooni füüsilisest eraldatusest ja infotehnoloogia kasutamisest suhtlemiseks (näit. Cohen, Gibson,

2003; Griffith *et al.* 2003). Näiteks Bell ja Kozlowski (2002, lk.22) väidavad, et: "Kõige olulisem virtuaalmeeskondade omadus on, et nad ületavad ruumi piire (*boundaries of space*)". Siinkohal kaldub autor nõustuma pigem Kirkmaniga (2004), kes väidab, et füüsiline kaugus iseenesest pole veel sama, mis virtuaalsus. Kõrge virtuaalsuse astemega meeskonna liikmed võivad asuda erinevates ajavöötmes ja riikides, kuid võivad samahästi asuda ka samas majas. Seega on virtualalsuse seisukohast olulisemad IKT kasutamine, mis sõltub enam lahendada olevast ülesandest ja kasutatavast tehnoloogiast kui füüsilisest lähedusest/kaugusest. Lisaks elektroonilisele suhtlusele osutub oluliseks virtuaalsuse komponendiks kommunikatsioonivahendi rikkus (Kirkman, 2004).

Virtuaalsete meeskondade juhtimine on veel suhteliselt vähe empiirilisel ja teoreetilisel uuritud teema. Vajadus antud teema käsitlemise järgi aga järjest kasvab, mis on tingitud kiiretest ja globaalsetest muutustest ettevõtluskeskkonnas. Üheks sellistest trendidest on virtuaalsed meeskonnad. Patrick Dixon (2003) on kirjeldanud tulevikuuühiskonda järgmiselt "... enamik juhtivtöötajaid pääseb kodus ligi palju suuremale hulgale telefoniliinidele, kui neil praegu on kasutada töö juures oma isiklikuks otstarbeks. Ja ühtlase hinnaga kõned maailma teise otsa annavad tohtu tõe veebipõhisele kodustöötamisele. Samal ajal muudavad kõrgekvaliteediline ja mitmekanaliline interaktiivne TV, videoühendused ja andmevood sotsiaalset käitumist ning peresuhteid." Tegelikult oleme me sellele muutusele juba väga lähedal ning muutused tööiseloomus on paljudele juba tuntavad. Ka Charles Handy (1996) ja Leif Edvinsson (2003) ennustasid sarnaseid arenguid ettevõtluskeskkonnas ja ühiskonnas laiemalt, rääkides töökohtadest ja tööl käimisest kui klubilisest koosviibimisest. Kui üha enam tööd tehakse kodus ja virtuaalseid meeskondi kasutades, siis on aeg kriitiliselt hinnata ja vajadusel muuta olemasolevaid juhtimis- ja eestvedamismudeleid.

Isiksuseomaduste olulisus ja juhtimisstiil virtuaalkeskkonnas

Lipnack ja Stamps (1999) on väitnud, et 21.sajandi organisatsioonid koosnevad virtuaalsetest meeskondadest ja meeskondade võrgustikest. Samas on teadlased veendunud (Lipnack, Stamps, 1999; Potter *et al.* 2000), et virtuaalsed meeskonnad on oma olemuselt uusimad organisatsioonivormid. Selline järeldus on loogilises kooskõlas muutunud arusaamaga tööl käimisest ja töö tegemisest. Kuidas on toimunud juhtimisteooriate areng uusimate organisatsioonivormide tekkeni? Ja mis on neist kasu virtuaalse meeskonna juhtimisel?

Ajalooliselt kujunenud esimese grupi moodustavad: isiksuseomaduste ja oskuste teooriad (hakkasid levima 20.saj. esimesel poolel). Nende juurde on ka hiljem tagasi pöördutud, kuid oma olemuselt on nad liiga lihtsad / primitiivsed, et omada suuremat tõhusust virtuaalsetes meeskondades rakendamiseks. Nimekirjad edukale juhile vajalikust isiksuseomadustest (näit. karismaatilisus, kohanemine, saavutustele orienteeritus, enesekehtestavus, domineerivus, energilisus jmt.) on viimastel aastakümnetel leidnud täiendamist järgmiste omaduste, oskuste ja kompetentsuste kaudu (loovus, koostöö, sotsiaalne erksus, empaatia, emotsionaalne intelligentsus jne.) (Türk, 2001). Nendest vähestestki näidetest on ilmne, et olulisemateks osutuvad

viimastel aastakümnetel lisatud oskused, kuna esialgsed nimekirjad põhinevad täielikult tootmisettevõtete juhtide näitel ja ainult tavameeskondade juhtimise situatsioonidel. Virtuaalse meeskonna liikmena (ka formaalse või informaalset juhina) osutuvad oluliseks veel mõned seni nimetamata oskused ja omadused: õppimisvõime, oskus teadmatusega toime tulla ja oskus ükski ning meeskonnas töötada.

Õppimisvõimet, kui juhile olulist oskust, on ennegi nimetatud, kuid virtuaalsete meeskondade kasutuselevõtuga on loodud olukord, kus tuleb säilitada pidev valmisolek uute oskuste arendamiseks kuna ainuüksi tehnoloogilised vahendid arenevad ülikiiressi (arvuti on nõ. kõige kiiremini riknev kaup). Lisaks sellele on kolmanda aastatuhande eduka juhi eelduseks fundamentaalne nihe mõttemaailmas: elukestva õppe muutumine iseenesest mõistetavaks. Oskus teadmatusega toime tulla seondub virtuaalse meeskonnatöö omadusega, et palju tööd tehakse ükski ning ainult vaheetappides tutvustatakse oma töö tulemusi, saamaks tagasisidet. Eriti komplitseeritud on olukord meeskonna juhi seisukohalt, kellel seisab üldine vastutus töö teostamise eest.

Teoorias rõhutati esialgu üksikisiku töö tõhusust ja konkurentsi, seejärel toimus nihe konkurentsi rõhutamiselt koostöö eelistamisele (isegi konkureerivate firmade vahel). Virtuaalsete meeskondade puhul jõuame ringiga tagasi rõhuasetuseni individuaalsel tööil lisades enesejuhtimise oskuse olulisuse. Kokkuvõtvalt on virtuaalmeeskonna liikmel vaja oskust töötada ükski ja meeskonnas – rõhuasetusega sõnal “ja”. Virtuaaltöök vajalike oskustena on loetletud ka järgmised: virtuaalse aja juhtimise oskus, suhtevõrgustike loomine ja haldamine (*networking*), koostöö ja meeskonna loomise oskus piiratud aja jooksul (Holton, 2001). Isiksuse tüüp võib samuti mõjutada edukust virtuaalkeskonnas töötamisel – introverdid, kes eelistavad töödelda informatsiooni sisemiselt ja väljenduda kirjalikult, on paremini kohanevad virtuaalses keskkonnas (Geber, 1995).

Juhtimisstiili ja käitumise teooriad olid aktuaalsed 1950ndail aastail. Juhtimisstiilide üldise jaotuse kohaselt jagunevad need järgmiselt (Türk, 2001):

- Suhetele- *versus* ülesandele orienteeritud juhtimisstiil;
- Autokraatlik, demokraatlik, *laissez-faire*;
- Muud jaotused:
 - Traditsioonilised juhtimisstiilid: patriarhaalne, autokraatlik, bürokraatlik, demokraatlik, passiivne, liberaalne, karismaatiline;
 - Dimensionaalsed: suhetele ja ülesannetele orienteeritud juhtimine;
 - Levinumad: integreeriv, selgitav, osalev, delegeeriv, käskiv.

Kuna virtuaalsed meeskonnad on tihti multikultuurse iseloomuga (Bell, Kozlowski, 2002), ja koosnevad sageli kõrgetasemeliste oskustega erialaspetsialistidest, siis on ülesandest olulisem keskenduda suhetele. Seejuures ülesanne pole mitte vähem oluline, vaid virtuaalkeskonnas on olulisem ja keerukam suhelda kui silmast silma ja see nõuab juhilt enam keskendumist ja valmisolekut suhetele keskenduda. Või teisiti sõnastades: virtuaalses maailmas vajavad inimesed rohkem, mitte vähem kontakti (Dixon, 2004). Seda eelkõige seetõttu, et mitmed uurijad ja praktikud on

täheldanud virtuaalmeeskonnaliikmete kalduvust välja tuua virtuaalse töövormi kõige negatiivsemate tulemitena isikliku kontakti puudumist ja ruumilist isoleeritust (Stewenson, McGrath 2004; Allerton, 1999; Pulley, Sessa, Malloy 2002). Probleemi lahendamiseks peaksid meeskonnaliikmed arutama millal ja kuidas on sobilik üksteisega suhelda ja kokku leppima vastamise kiiruse osas (Armstrong, 2000). See lahend koos suhetele keskenduva juhtimisstiiliga vähendab virtuaalmeeskonna liikmete isoleerituse tunnet.

Sarnaselt tavameeskonnaliikmetele sobib ka virtuaalmeeskonnaliikmetele enam demokraatlik suhtumine kui autokraatlik juhtimisviis. Kuid üldiselt demokraatlik juht virtuaalmeeskonna juhina muutub ilmselt enam autokraatlikuks. Näiteks ei ole ajakulu kaalutlustel mõttekas kõiki otsuseid grupiga läbi arutada. *Laissez-faire* stiili kasutamine virtuaalkeskonnas võimendab antud stiiliga seotud negatiivseid tulemeid (madal tööga rahulolu, alluvate katsed juhi positsiooni haarata, jätta töö tegemata) veelgi. Samas on virtuaalmeeskonna juhile, tulenevalt virtuaalkeskonna eripärast, paratamatult vähemalt osaliselt omased *laissez-faire* juhtimisstiili tunnused. Näiteks on juht (tavameeskonnaga võrreldes) raskemini kontakteerutav (kasutatava infotehnoloogia tõttu), viibib meeskonnaliikmeist palju eemal jmt. Need aga ei pruugi olla juhi ebakompetentsuse ilmingud vaid virtuaalmeeskonna juhtimise eripärad. Kahjuks seonduvad aga nendega tavameeskondade juhtimisele sarnased negatiivsed tulemid.

Delegeeriv juhtimisstiil on seotud järgijate valmisolekuga osaliselt üle võtta juhi ülesandeid ja see seonduv Hersey-Blanchard'i juhtimismudeliga, mis leiab pikemat käsitlemist järgmises alajaotuses. Siinkohal vaid lühidalt põhimõttelisest seosest võimustamise ja virtuaalkeskonna vahel. Kui virtuaalmeeskonnaliikmed asuvad erinevates riikides ja seega erinevates kultuurikontekstides, siis on suurema otsustusvabaduse delegeerimine kohapeale loomulikust vajadusest tingitud. Lisaks sellele: kinnitust on leidnud fakt, et tööülesannete jaotamise selgus (*solid work structure*) ja meeskonna hierarhia (*team hierarchy*) on olulisemad virtuaalmeeskondades kui tavameeskondades töötamise puhul (Stevenson, McGrath 2004). Need on ka väga olulised eeldused edukaks meeskonnatööks peale delegeerimist virtuaalkeskonnas – vastasel juhul muutuks meeskonnatöö ja alluvussuhted niigi kaootilises situatsioonis veelgi segasemaks. Karismaatiline juhtimisstiil seonduv enam eestvedamise kui juhtimisega ning selle komplitseeritusest virtuaalkeskonnas on pikemalt juttu autori eelmises artiklis (vt. Mihhailova, 2004).

Ajaloolise korrektsuse huvides tuleks järgmisena käsitleda situatiivseid ehk olukorra teooriad, mis olid aktuaalsed 1960-ndail aastail, kuid neist on pikemalt juttu järgmises alajaotuses ja seetõttu neil siinkohal pikemalt ei peatuta. Üldtunnustatud tõsiasjaks on kujunenud, et: distants, piiride ületamine ja kommunikatsiooni-tehnoloogiale toetumine muudavad virtuaalsed meeskonnad keerukamaks (Platt, 1999) ja seoses sellega toimimise mõistmise ning juhtimise raskemaks. Postmodernistlikud eestvedamise teooriad (levik alates 1980-ndad/1990-ndad) aitavad virtuaalsete meeskondade teema mõistmisel kaasa pigem konteksti andmise kui sisulise juhtimise ja eestvedamise poole pealt. Siia jäävad: esiteks - nn.futuristid

(Handy, 1996; Dixon, 2004; Edvinsson, 2003 jt), kes vaatlevad virtuaalseid meeskondi kui ühte ühiskonda ja ettevõtlust ilmestavat trendi üldise urbaniseerumise ja tehnoloogilise arengu taustal; ja teiseks – nn. juhtimisgurud (Covey, 2001; Goleman, 1997 jt), kes ei räägi mitte niivõrd ühiskonna trendidest ja virtuaalsusest, kuivõrd eelilisusest ja oskusest iseennast juhtida ehk pöörduvad eelkõige inimese sisse, et seejärel kohaneda väliskeskkonnaga. Virtuaalmeeskondade juhtimise seisukohast on olulisemad nn.juhtimisgurude õpetused, mis sobivad nii virtuaal- kui tavameeskonnaliikmete poolt kasutamiseks.

Kokkuvõtvalt isiksuseomaduste ja juhtimisstiilide teooriad on andud olulise panuse juhtimisteaduse arengusse. Kaasaegsetes organisatsioonivormides töötavate inimeste juhtimise seisukohast on neil samuti teatav roll: kui mitte niivõrd otseselt veel rakenduslikust aspektist, siis kindlast edasi arendamise ja täiendamise järel. Isiksuseomaduste ja –oskuste teooriate rakendamise võimalused seonduvad vatsavate juhile vajalike kompetentsuste nimekirja pikendamisega oluliste oskuste, võimete ja teadmiste poolest. Sama teooriate grupi piiranguks virtuaalkeskkonnas rakendamisel osutub asjaolu, et ilmselt pole teadlased veel jõudnud virtuaaltöö eripärasid (eelkõige empiirilisel) uurida ning vastavad kompetentsused tuleb praktikuil esialgu ise välja töötada. Eelkõige peavad aga täiendama juhid oma teadmisi ja oskusi IKT vahendite kasutamise valdkonnas, sest vastavas tööstusharus toimub väga kiire areng ning kaasaegseimad infotehnoloogilised lahendid aitavad vähemalt osaliselt lahendada juhtide ja virtuaalmeeskonna liikmete probleeme (näit. Isoleerituse tunne).

Juhtimisstiilide teooriate rakendamise võimalused virtuaalkeskkonnas seisnevad eelkõige tõdemuses, et edukas virtuaalmeeskonna juht peab teadlikult keskenduma suhetekeskele juhtimisstiilile, sest IKT poolt vahendatud kommunikatsioon vähendab suhtlemise emotsionaalsust ja virtuaaltöö on tihti pigem (liigselt) ülesandele keskendunud. Piiranguks osutub see, et juhi poolt kasutatavat juhtimisstiili on raske üheselt määratleda, kuna IKT poolt vahendatud kommunikatsioon on silmast-silma suhtlusest aeglasem ja tihti asünkroonne; seega ei võta juhtimisstiili määratlemisel senised mudelid arvesse virtuaalkeskkonna eripära, kus suhtlemine on vähem emotsionaalne, aeglasem ja tihti ka asünkroonne. Ja sellest tulenevalt juhi poolt kasutada soovitud juhtimisstiil moonduv. Seega oleks vaja juhtimismudelit, mis kajastaks virtuaalkeskkonnas toimuva kommunikatsiooni eripära ja seoks selle traditsiooniliste juhtimisstiilidega ning tooks välja uued tegelikult kasutatavad juhtimisstiilid, mis tuleb ilmselt nimetada ka uute nimedega, sest juhtimisstiili olemus on muutunud.

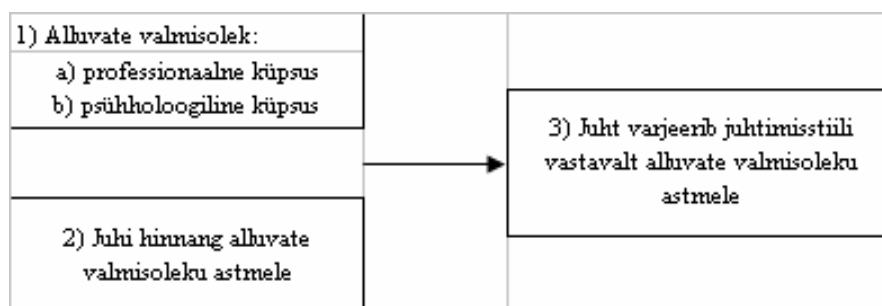
Situatiivsete juhtimismudelite kasutamise spetsiifika virtuaalkeskkonnas

Vaatamata tehnoloogilistele arengutele virtuaalkeskkonnas suhtlemiseks, muutused koos töötamise viisis on protsess, mitte sündmus (Holton, 2001) – kohanemine vajab aega. Kohaneda tuleb ka uute töövõtetega ja tehnoloogiaga ning virtuaalmeeskonna juhil tuleb sellega arvestada kui uue juhtimisalase situatsiooni ja väljakutsega. Klassikalistest situatiivsetest juhtimismudeleist on enim tuntud Hersey-Blanchard'i (vt. joonis 2) ja Fiedleri oma. Situatiivseid juhtimismudeleid on veelgi, kuid käesolevas artiklis käsitletakse täpsemalt Hersey-Blanchard'i oma, kuna esiteks on

see üks enim kaustatavaid tavameeskondade puhul ning teiseks selle põhjal on võimalik näitlikult välja tuua situatiivmodelite rakendamise üldised eripärad virtuaalkeskonnas.

Peamised küsimused millega juhil tuleb vastavalt antud mudelile kokku puutada (sobiva juhtimisstiili valikuks) on: millise ülesandega peavad alluvad hakkama saama? Millisel psühholoogilise- ja professionaalse valmisoleku astmel alluvad on? Ja kuna valmisoleku tase erinevatel ajahetkedel võib varjeeruda, siis peab juht neid küsimusi erinevatel ajahetkedel taas endale esitama. Antud mudeli rakendamise problemaatika seisneb selles, et virtuaalkeskond ja suhtlemine selles ei soosi kiiret tagasisidet, mis on juhile olulised otsuste tegemisel ja aluseks juhtimisstiili varieerimiseks.

Professionaalsest valmisolekust omab juht ülevaadet värbamise ja eelmiste tööülesannete käigus saadud kogemusest antud töötajaga. Psühholoogilise valmisoleku hindamine on komplitseeritum, kuna seondub emotsionaalse valmisolekuga: nõustumine ja kindlus. Vastava informatsiooni hankimine alluva kohta eeldab usaldust ja koostöövalmidust, mille saavutamine vajab aega ja teadliku juhivoolset pingutust meeskonna loomisel ja grupi kohesiivsuse suurendamisel.



Joonis 2. Põhimõtteline skeem juhtimisstiili valiku alustest Hersey-Blanchard'i juhtimismudelil.

Usaldus on fundamentaalse tähtsusega komponent iga uue meeskonna edukaks loomiseks ja arendamiseks (Glacel, 1997; Awe, 1997; Senge *et al* 1994). Virtuaalsete meeskondade puhul, kus paljud viisid, mida inimesed kasutavad sidemete loomiseks (füüsiline kontakt ja sotsialiseerumine), puuduvad või on vähemalt raskendatud, omandab usalduse saavutamine kriitilise tähtsuse (Handy, 1995). Seega on usaldusliku juht-alluv vahekorra saavutamine virtuaalmeeskonnas olulisemgi kui tavameeskonnas, aga ka keerulisem saavutada. Võimalusel peaks kasutama ära silmast silma kohtumiste korraldamise, kus juhi oluline keskendumise aspekt peaks olema usalduse tekitamine kasutades suhetekeskset juhtimisstiili. Hooliv vestlus (*caring talk*), isiklik suhtlus ja jutustused (*story telling*) on suhtlusvormid, mis aitavad kaasa eneseavamisele ja emotsioonide jagamisele; eelkõige on virtuaalse koostöö jaoks fundamentaalse tähtsusega hooliv vestlus (Comstock, Fox, 1995).

Lisaks sellele saab juht kohtumise käigus kiiret tagasisidet tehtud oletustele töötaja professionaalse küpsuse osas.

Kui silmast-silma kohtumiste võimalus puudub või on väga piiratud, siis tuleb juhil informatsiooni alluva küpsuse astme kohta hankida kasutada IKT poolt vahendatud kommunikatsiooni. Parem on selleks kasutades võimalikult rikkaid infokanaleid (näit. videokonverentsid). Kui kasutada on ainult madala rikkuse astmega IKT vahendid, siis peaks virtuaalmeeskonna juht vaikimisi eeldama meeskonnaliikmete vajadust suhetekeskseteks juhtimisstiilideks (selgitav, osalev), kuna virtuaalmeeskondade töö eripärast tulenevalt kalduvad inimesed ennast isoleerituna tundma teistest meeskonnaliikmetest ja vajavad pigem nn. inimliku kontakti, kui tööalaseid nõuandeid.

Kaasaegne kommunikatsioonitehnoloogia võib suurendada meeskondade võimet koos töötada, kuid see ei asenda meeskonna küpsust (Cianni, Wnuck, 1997). Ideaalne tundub olema situatsioon, kus loodud ja toimiv meeskond hakkab lisama virtuaalseid töövorme oma tavaliste töövõtete hulka (Holton, 2001). Järjest suurenev virtualiseerumine suurendab ka juhi vajadust teadlikult luua süsteem alluvatelt tagasiside saamiseks. Positiivset vastukaja on leidnud teadlik grupisuhetega tegelemine virtuaalmeeskonna liikmete seas kasutades *on-line* küsimustike (Holton, 2001). Seda eelkõige seetõttu, et virtuaalkeskonnas tunnetatakse teravamalt isiklike kontaktide vajadust ja olulisust. Ja juhi poolt teadlikult korraldatud küsimustikega uuring saadab meeskonnaliikmetele sõnumi, et juhti huvitab meeskonnaliikmete heaolu ja hoiakud virtuaaltööd kasutavas meeskonnas. Juhi kasub seisneb ka selles, et ta saab vastuste alusel hinnata seni kasutatud töövõtete (juhtimisstiili) sobivust.

Kokkuvõttes situatiivseid mudeleid saab ja peabki rakendama ka virtuaalmeeskondade juhtimisel, kuna ka seal tuleb juhtimisstiili varieerida vastavalt meeskonnaliikmete valmisoleku astmele. Hersey-Blanchardi mudel on seega ka virtuaalkeskonnas rakendatav, kuid keerulisem on ja piiranguks osutub see, kuidas saada tagasisidet töötaja valmisoleku astme kohta ja eelkõige psühholoogilise valmisoleku astme kohta. Situatiivsete mudelite peamine piirang seisnebki tagasiside hankimises (eelkõige selle kiiruses) ja virtuaalsuhtluse vähene emotsionaalsus limiteerib juhi poolt tehtavate otsuste baasi. Hersey-Blanchardi mudeli rakendamisel peaks juht virtuaalmeeskonna liikmete valmisoleku astme arvestamisele lisaks olema enam valmis keskenduma suhetekesksetele juhtimisstiilidele.

Kokkuvõte

Virtuaalsete meeskondade teema on muutunud eriti aktuaalseks viimase kümnendi jooksul. Hakatud on uurima IKT poolt vahendatud kommunikatsiooni eripärasid ja suhteliselt palju on üritatud ka defineerida virtuaalsete meeskondade terminit. Üldiselt on valdav enamus definitsioonidest nõus kolme olulise aspektiga virtuaalsete meeskondade spetsiifika osas: IKT poolt vahendatud kommunikatsioon, meeskonnaliikmete geograafiline ja ajaline eraldatus (erinevad ajavöötmel), asünkroonne kommunikatsioon. Viimased uurimused tõstavad esile virtuaalsuse olulise komponendina mitte niivõrd geograafilist eraldatust kuivõrd IKT poolt

vahendatud kommunikatsiooni ning sellest tulenevalt saab enamust kaasaegsetest meeskondadest kirjeldada virtuaalsuse skaalas.

Virtuaalsete meeskondade juhtimise uuringuid on veel vähe korraldatud – eriti empiirilisi – ja teema veel sisuliselt vähe käsitlemist leidnud. Futuristide hinnangul muutub iga inimene varsti mõne virtuaalse meeskonna liikmeks tulenevalt ühiskonna arengust ja kasvavast vajadusest ja harjumusest kasutada IKT vahendeid igapäevaelus. Seega oleks olulisteks aspektideks mis vajaksid teadlaste poolt edasisi uuringuid eestvedamise teostamise võimalikkus virtuaalkeskonnas ja sünergia saavutamise võimalused ning spetsiifika virtuaalsetes meeskondades.

Isiksuseoskuste- ja omaduste teooriate poolt välja pakutud nimekirju olulistest oskustest edukale juhile tuleb virtuaaljuhi jaoks täiendada. Virtuaalse meeskonna liikmena ja ka juhina osutuvad oluliseks järgmised oskused ja omadused: õppimisvõime, oskus teadmatusega toime tulla ja oskus ükski ning meeskonnas töötada. Virtuaaltöök vajalike oskustena on loetletud veel ka järgmised: virtuaalse aja juhtimise oskus, suhtevõrgustike loomine ja haldamine (*networking*), koostöö ja meeskonna loomise oskus piiratud aja jooksul. Isiksuse tüüpi arvestades sobib virtuaaltöö vorm pigem introvertidele.

Juhtimisstiilidest on demokraatlik stiil kindlast eelistatum kui autokraatlik ka virtuaalses keskkonnas. Partamatult kasutab virtuaalne juht (olles tavameeskonnas pigem demokraatlik) virtuaalkeskonnas enam autokraatliku ja *laissez-faire* stiili. Situatiivsed teooriad näevad ette juhtimisstiili varieerimist vastavalt olukorrale. Võttes aluseks Hersey-Blanchard'i mudeli siis osutub juhi jaoks eriti keerukaks töötajate psühholoogilise küpsuse astme välja selgitamine ja muutuste jälgimine selles aspektis. Seetõttu tuleks võimalusel kasutada esialgselt kohtumiseks või tekkinud probleemide kiireks lahendamiseks silmast-silma kohtumisi. Häid tulemusi on andnud ka tagasiside ja grupiprotsesside teadlik jälgimine kasutades *on-line* küsimustike.

Juba praegu on võimalik näha kuidas erinevaid juhtimisteooriaid on täiendatud tulenevalt virtuaalsete meeskondade juhtimise spetsiifikast võrreldes tavameeskondadega. Jõutud ei ole veel mudelini, mis kokkuvõtvalt kirjeldaks grupiprotsesse virtuaalmeeskonnas ja aitaks valida sobivat juhtimisstiili. Virtuaalsete meeskondade teema vajab veel juhtimisteadlaste poolt põhjalikumat uurimist, kuid kokkuvõtvalt võib järeldada, et grupiprotsessid, mis tavameeskondades toimuvad pigem iseenesest, vajavad virtuaalsetes meeskondades juhivoolset suuremat planeerimist ja kunstliku esile kutsumist juhi initsiatiivil.

Kasutatud kirjandus

1. **Allerton, H.** (1999). News you can use. Training and Development, Vol.53, No.2, lk.11 viidatud: Stewenson, W., McGrath, E.W. (2004). Differences between on-site and off-site teams. Team Performance Management, Vol.10, No.5/6, lk.127-132 vahendusel.

2. **Awe, S.** (1997). Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity and concern. *Library Journal*, Vol.122, No.9, lk.84, viidatud: Holton, J.A.(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47, vahendusel.
3. **Bell, B.S., Kozlowski, S.W.** (2002). A typology of virtual teams. *Group & Organization Management*, March, Vol. 27(1), lk.14-49.
4. **Cohen, S.G., Gibson, C.B.** (2003). In the beginning: Introduction and framework. In C.B.Gibson, S.G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness: 1-13*. San Francisco: Jossey-Bass, viidatud: Kirkman, B.L, Mathieu, J.E. (2004) The role of virtuality in work team effectiveness. Best conference paper: Academy of Management Annual meeting, Louisiana: August 6-11, vahendusel.
5. **Comstock, D., Fox, S.** (1995) Computer conferencing in a learning community: opportunities and obstacles, URL: <http://www.seattleantioch.edu/virtualAntioch/compcnf.htm>, viidatud Holton, J.A. (2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
6. **Covey, S.R** (2001). Väga efektiivse inimese 7 harjumust. OÜ Kirjastus Ilo, 310 lk.
7. **Dixon, P.** (2003). Tulevikutarkus: globaalsete muutuste kuus tahku. Tartu: OÜ Fontese Kirjastus, 295 lk.
8. **Edvinsson, L.** (2003). Ettevõtlike pikkuskraadid: avastusretk teadmusmajandusse. Tallinn: Pegasus, 235 lk.
9. **Geber, B.**(1995). Virtual Teams. *Training*, Vol. 32, No.4, lk.36-41, viidatud: Holton, J.A.(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
10. **Glacel, B.P.** (1997). Teamwork's top ten lead to quality, *The Journal of Quality and Participation*, Vol.20, No.1, lk.12-17, viidatud: Holton, J.A.(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
11. **Goleman, D.** (1997). Emotsionaalne intelligentsus. OÜ Väike vanker, 398 lk.
12. **Griffith, T.L, Sawyer, J.E, Neale, M.A.** (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quaterly*, No.27, lk. 265-287, viidatud: Kirkman, B.L, Mathieu, J.E. (2004) The role of virtuality in work team effectiveness. Best conference paper: Academy of Management Annual meeting, Louisiana: August 6-11, vahendusel.
13. **Handy, C.** (1996). Tühi vihmamantel, Tallinn: Trükikoda Ühiselu, 250 lk.
14. **Handy, C.** (1995). Trust and the virtual organisation, *Harvard Business Review*. May-June, lk.2-8, viidatud: Holton, J.A.(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
15. **Hersey, P., Blanchard, K.** (1993). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. 6th Ed. Prentice Hall.
16. **Holton, J.A.**(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47.
17. **Kirkman, B.L, Mathieu, J.E.** (2004) The role of virtuality in work team effectiveness. Best conference paper: Academy of Management Annual meeting, Louisiana: August 6-11.

18. **Mihhailova, G.** (2004). Juhtimise ja eestvedamise probleematika virtuaalsetes meeskondades. Ettevõtlus, Juhtimine, Koostöö; Tartu: TÜ Kirjastus, lk. 58-78.
19. **Northouse, P.G** (2001). Leadership. US: Sage Publications, 294 lk.
20. **Platt, L.** (1999). Virtual teaming: where is everyone?. The Journal of Quality and Participation, Vol.22, No.5, lk.41-43, viidatud: Stevenson, W., McGrath, E.W. (2004). Differences between on-site and off-site teams. Team Performance Management, Vol.10, No.5/6, lk.127-132 vahendusel.
21. **Pulley, M.L, Sessa, V., Malloy, M.** (2002). E-leadership: A two-pronged idea. T+D, Mar, Vol. 56(3).
22. **Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J.** (1994) The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York: Doubleday, viidatud: Holton, J.A. (2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
23. **Stewenson, W., McGrath, E.W.** (2004). Differences between on-site and off-site teams. Team Performance Management, Vol.10, No.5/6, lk.127-132.
24. **Türk, K.** (2001). Eestvedamine. Tartu ülikooli kirjastus: Tartu.

Summary

USE OF CLASSICAL MANAGEMENT MODELS IN VIRTUAL TEAM MANAGEMENT

Gerda Mihhailova
Pärnu College of Tartu University

Virtual teams and their management specifics are still very little researched subject. It has been predicted that soon every person will be a member of at least one virtual team. Thus important aspects still to be researched are the possibility for leadership in virtual environment and specifics of achieving synergy in virtual teams. The goal of the article is to find out the opportunities and challenges of using classical management models in virtual team management.

Theories of trait approach can be used in virtual team management but need to be reviewed first. Additions to be included into the lists of traits, abilities and skills are as follows: learning ability, ability for independent- and team work, virtual time management, networking, creating teams under constrain of time. Introverts may be especially adept in the virtual world.

Democratic leadership style is more favored also in virtual teams. Virtual manager tends to use more autocratic and laissez-faire leadership styles even though he/she may be a democratic leader in ordinary teams (this assumption still needs to be tested empirically). Use of Hersey-Blanchard's model in virtual environment presents to virtual team manager a challenge in the aspect of getting information on the follower's psychological readiness. Thus, if possible, combination of ordinary and virtual team work should be used.

In conclusion it can be said that group processes that take place in ordinary teams naturally, in virtual environment take place more artificially: require firm planning and manager's initiative to get going.

KULU- JA TURUPÕHISEST HINNAKUJUNDAMISE STRATEEGIAST TURUNDUSES

Mait Miljan
Kalev Kaarna
Tartu Ülikool

Tihedas konkurentsisis tuleb ettevõtetel sageli kiiresti reageerida olukorra muutustele turul. Tihti on ettevõtete esmaseks reaktsiooniks hinnamuutus. Samas ei pruugi ettevõtted hindu muutes pidada silmas ettevõtte pikaajalisi eesmärke ning seetõttu võib hindade lühiajaline muutmine tuua ettevõttele pikemas perspektiivis pigem kahju kui kasu. Siiski on ka hinnakujundamisel võimalik valida mitme strateegia vahel, mis võimaldavad nii lühiajalises kui pikaajalises perspektiivis konkurentsivõimet suurendada. Käesolevas artiklis analüüsitakse millised on ettevõtte võimalused kulu- ja turupõhise hinnastrateegia kasutamisel.

Hind ja hinnakujundus on vähemalt kolmel olulisel põhjusel üks tähtsamaid ettevõtte juhtimise ja konkurentsivõime tagamise vahendeid. Need kolm põhjust on kiirus, mõju tuludele ja ettevõtte väärtusele. Hind on turundusmeetmestikus element, mida on võimalik muuta kiiremini kui ülejäänuid. Lisaks on hind ainus element, mis otseselt toodab tulusid, kõik ülejäänud esindavad väljaminekuid, mis on vajalikud tulude loomiseks. Läbi hinna mõju kasumi marginaalile ja käibele on hind ka üks tähtsamaid ettevõtte väärtust mõjutavaid komponente. Lühiajaline hinnamuutuse mõju kasumile ja müügile on tavaliselt palju suurem, kui turundusmeetmete teiste elementide muutmise mõju (Kotler 2002: 101-102). Sageli võib keskmise kasumimarginaaliga ettevõtte puhul 5%-ne hinna tõstmise suurendada ärikasumit rohkem kui kaks korda. Seetõttu on hinnakujundus üks tähtsamaid aktsionäride väärtuse mõjutajaid.

Hinnakujundust ei saa teha isolatsioonis, vaid edu tagamiseks on vaja arvestada ettevõtte strateegia, toote positioneerimise, teiste müüdavate toodete ja erinevate turgudega, kus firma tegutseb. Hinnakujunduse protsess peaks algama hinnakujundusstrateegia valikuga. Seejärel tuleks analüüsida toote nõudlus- ja kulufunktsiooni ning konkurentide strateegiaid. Eelviimase sammuna viiakse hind vastavusse tarbijate vajadustega ja toote iseärasustega ning kujunenud info baasil määratakse hind, mis on alati teatud kompromissi tulemus.

Hinnakujundamise strateegiate kontiiniumi poolused on kulupõhine hinnakujundus ja turupõhine hinnakujundus (Best 2000: 176, Arditi 2001: 405). Kõik teised strateegiad asuvad kahe eelpool mainitu vahel. Praktikas ei kasuta ettevõtted tavaliselt kumbagi strateegiat puhtal kujul vaid nende kombinatsiooni.

Teatavasti kulupõhise hinnakujundusel alustatakse toote kulude kalkuleerimisest ning seejärel lisatakse soovitud kasumimarginaal. Pärast seda lisandub jaotuskanalis edasimüüja soovitud marginaal ning lõpuks kujuneb hind, millega lõpptarbijad saavad omale soovitud toote soetada (Best 2000: 179).

Sellist hinnakujundust kasutatakse sageli tarbekaupade turul, kus tooted on oma disainilt ning ehituselt sarnased ja vastavad samadele vajadustele. Niisuguste kaupade puhul tehakse ostuotsus eelkõige hindu arvestades, mistõttu valivad ettevõtted sageli kuludele keskendumise ja kulupõhise hinnakujunduse. Ainult kuludest lähtumine saab olla edukas strateegia vaid kulueelise ettevõtetele, kel on võimalik konkurente oluliselt kartmata alandada hindu agressiivselt turuosa ja turumahu võitmiseks. Kulupõhise hinnakujunduse kasutamist eeldatakse ettevõtelt sageli ka hinnapakkumiste konkurents, kus võitja selgub madalama hinna alusel.

Traditsioonilise täiskulude arvestuse põhise hinnakujundusega võib kaasna mitmeid probleeme. Oluliseks probleemiks on turuga mitte arvestamine. Kujundades hinda lähtudes ainult ettevõtte sisemisest infost on oht kujundada toote hind turu seisukohast kas liiga kõrgeks või madalaks. Turul konkurentsivõimelisest hinnast madalama hinnaga tooteid müües kaotatakse osa ettevõtte kasumist, sest küsitakse väiksemat hinda kui tarbijad oleksid nõus maksma. Teistpidi, kui võrreldes konkureerivate tootega kujundatakse hind liiga kõrgeks, siis väheneb ettevõtte käive ja turuosa.

Turuga arvestamisest probleemsem on traditsioonilise kuluarvestuse aluspõhimõtted. Traditsiooniline kuluarvestus pole mõeldud juhtimisotsuste vastuvõtmiseks vaid peamiselt ettevõtte väliseks aruandluseks. Juba alates 1980ndate aastate algusest on traditsioonilise kuluarvestust kritiseeritud ja leitud, et sellest lähtudes jõutakse sageli valede otsusteni (Smith 2000: ix). Üldjoontes võib traditsioonilisest kuluarvestusest lähtumine viia tegelikust kõrgema või madala toote omahinna leidmiseni. Toote omahinna alahindamisel müüb ettevõtte toodet alla tegelike kulude ja omahinna ülehindamisel on oht kaotada käibes ja turuosas.

Traditsioonilise kuluarvestuse probleemidest üle saamiseks on välja töötatud mitmeid kontseptsioone. Üks tuntumaid ja enam levinumaid neist on tegevuspõhine kuluarvestus (*activity-based costing-ABC*), mille puhul jagatakse kulusid objektiivselt lähtudes kulusid põhjustavatest teguritest. Viimasele tuginedes saab rajada tegevuspõhise hinnakujunduse (*activity-based pricing-ABP*) (Daly 2002: 250).

Tegevuspõhine hinnakujundus on meetod, mis kasutab infot kliendinõudluse ja konkreetse müügitehinguga seotud kulude kohta leidmaks hinda, mis tagaks kindla plaanipärase kasumi. Turuuuring annab hinnangu millises koguses kaupa erinevate hindade puhul müüdatakse. Tegevuspõhine kuluarvestus lubab ettevõttel hinnata eri läbimüügi koguste puhul tekkivaid kulusid. Kui see informatsioon kombineerida, saab ettevõtte hinnata kogukäivet, kulusid ja kasumit nõudluskõvera igas punktis.

ABP on oluline, sest see seob koguste suhtes tundliku turundusinfo koguste suhtes tundliku kuluarvestusega, pakkudes konkreetseid vastuseid hinnakujundamiseks. Kui kasutada vaid turundusinfot saab leida hinnad, mille korral käive on maksimaalne, kuid ei saa leida käivet, mis maksimeeriks kasumi. Kui kasutada vaid kuluarvestuse infot ilma turundusinfota, siis saab leida, kui palju kaupa peaks erinevate hindade korral müüma, et kasumit teenida, kuid ei saa mingit teadmist selle kohta kui palju on kliendid nõus ostma. Analüüsides nõudlust ja kulusid korraga, saab ABP pakkuda

konkreetseid vastuseid hinna kohta. Kui ühildada ABC info ja nõudluse kohta käiva infoga, siis näitab analüüs, et reaalses elus on kasumit maksimeeriv hind alati kõrgemal käivet maksimeerivast hinnast.

Siin saab sageli komistuskiviks nõudluskõvera lihtsustatud käsitus. Valdav osa mudelid kajastab nõudluse elastsus hinnast kas sirgete joontena või ühtlaste nõgusate kõveratena. On aga palju tooteid, eriti arenenud tehnoloogia vallas, millele puhul hinnatundlikkus ei ole konstantne. Näiteks mingi toote hinnatundlikkus hinnavaheemikus 100–1000 € võib olla väga erinev. Kui hind langeb 1000-lt € 750-le € võib hinnatundlikkus olla väga suur. Edasi hima alanedes see väheneb kuid tasemel 300 € võib see jälle suurened. Praktika kinnitab seda, et paljude kaupade hinnakõveral on kolm erinevat segmenti – kõrge hinnatundlikkus eksisteerib nii väga madalate kui ka väga kõrgete hindade juures samal ajal suhteliselt madal hinnatundlikkus eksisteerib vahepealsete hindade juures. Viimaseid nimetatakse ka nn. kehtivateks hindadeks.

ABP tehnikaid saab edukalt kasutada ka pakkumiskonkursside (*competitive bid*) korral, kus kogunõudlus koosneb vaid ühest kliendist. Pakkumiskonkursside puhul on ostja kindlaks määratud koguse ja ostutehing on seega kõik-või-mitte-midagi tüüpi pakkumine. ABP lubab pakkumiskonkursi korral prognoosida teenitavat kasumit kui leping saadakse mingi konkreetse hinnaga (Daly 2002).

Tegevuspõhine hinnakujundus võib aidata suurendada ettevõtte kasumlikkust suhteliselt väikeste kuludega ja suhteliselt valutult läbi hinnakujundusvigade kõrvaldamise.

Traditsioonilise ja tegevuspõhise kuluarvestuse erinevus tuleneb müügiimahtudest. Esimene meetod rakendab keskmise kulu tehnikat, kuid teine meetod tuvastab need faktorid, mis põhjustavad ressursside tarbimist üle või alla keskmise. Tegevuspõhise hinnakujunduse tulemusena koostatakse mahutundlik mudel, mis näitab kuidas kulud muutuvad erinevate tootmismahude juures.

Tegevuspõhine hinnakujundus võimaldab täpsemat kulude kalkuleerimist, mille tulemusena saadakse konkurentsivõimelisem hind, eriti suuremate mahude korral, kus traditsioonilise kuluarvestuse puhul lisanduks üldkulusid liiast. Samal ajal on võimalik suurendada ettevõtte kasumlikkust, kui identifitseerida need 20 protsenti toodetest, mis toodavad 80 protsenti kasumist ning kahjumilikud tooted, mis vähendavad ettevõtte efektiivsust.

Samalaadse analüüsi võib läbi viia ka ettevõtte klientide hulgas, sest Pareto 80/20 seadus kehtib sageli ka klientide kasumlikkuse korral. Tegevuspõhine kuluarvestus võimaldab identifitseerida rentaablid ja mitterentaablid kliendid ning annab informatsiooni, millistele klientidele rohkem tähelepanu pöörata. Samas saab otsustada, kas elimineerida kahjumlikud kliendid või muuta nende suhtlemist kasumlikumaks.

ABC kasutamisel tuleb silmas pidada, et lähtutaks vaatlusaluse otsuse jaoks relevantsest informatsioonist. Kuigi kirjanduses seda sageli ei käsitleta on hinna-

kujunduse otsuste puhul relevantseks informatsiooniks kindlasti ka ettevõtte tootmisvõimsus. Kui nõudlus ettevõtte toodetele ületab tootmisvõimsuse, siis tuleb hinnakujundamisel lähtuda toote tootmiseks kasutatava piiratud ressursi ühiku (näiteks piiranguks oleva masina tööajast tootmiseks kulutatud minutid) ja toote müügist saadavat jääktulu. Ettevõtte kasumit maksimeerivad piiratud ressursside korral tooted, mille puhul on jääktulu piiratud ressursi ühiku kohta suurimad. Piiranguga mitte arvestamine ABC kasutamisel võib viia kahjumlike otsusteni. Näiteid selle kohta on toodud Smithi (2000: 2–5, 115–120) ja Corbetti (1998: 81–91, 119–125) raamatutes.

Sama kehtib ka müügimeeskonna kohta. Sageli ei pöörata vajalikku tähelepanu müügitöö analüüsimisele. Tegelikuses ei ole klientidega seonduva töö kulud samad. Kahjuks on ettevõtetel harva korralik informatsioon selle kohta, mis müügitegevused nõuavad suurimat pingutust. Mõnikord on andmed olemas, kui müügiesindajale või nende grupele on määratud konkreetseid kliendid või turustuskanalid.

ABC järgi tehtud uuringud põhipalgaga müügiesindajate ajakulutuse kohta näitavad sageli, et tehinguks kulutatud aeg ei ole seotud kauba rahalise väärtusega. Näiteks võib kuluda sama palju aega teostamiseks 1000 € või 100 000 € tehingut. Sellisel juhul võib tehingu teostamiseks kuluvat aega käsitleda püsikuluna. Kui selline kulu käitumine on kindlaks määratud, peaks ettevõtte kas astuma samme kulu käitumise muutmiseks või neid korrektselt arvestama hinna määramisel.

Kui müügiesindajatele makstakse komisjonitasu läbimüügit, on nende pingutus suunatud käibe tekitamisele. See rõhuasetus on sageli konfliktis ettevõtte tegeliku eesmärgi – kasumi teenimisega. Komisjonitasu võib panna müügiesindaja püüdma kahjumlikku suurt klienti mitme väga kasumliku väikese asemel.

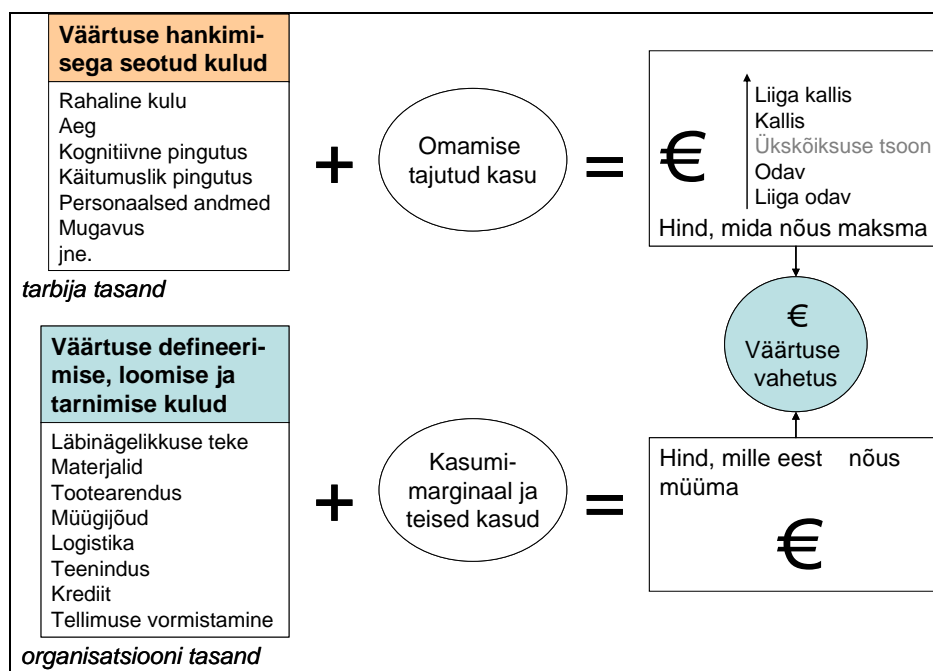
ABP muudab enamiku ettevõtete suhtumist väikese koguselisesse töödessa. Kuigi paljud ettevõtted suhtuvad ettevaatlikult toodetesse, mida müüakse keskmisest väiksemates kogustes, saavad ABP-d kasutavad ettevõtted olla kindlad, et ükski väikese koguseline tehing ei kahjusta nende kasumit. Kindluse tuleneb sellest, et arukalt juurutatud ABP võimaldab õigesti teha vahet unikaalsel tootel ja aastast miljonitesse ulatuvate kogustega toote kulude vahel. Kui ABP-d kasutav ettevõtte võib väikesekoguselise lepingu võib kindel olla, et see leping suurendab mitte ei kahanda ettevõtte kasumit. Üaltpoolt kehtib loomulikult tootmisvõimsuse piiratud olukorras, kus väikeste tellimuste täitmine takistab ettevõtet suurte ja kasumlike tellimuste täitmist. Kui ettevõtetel on tootmisvõimsust üle, tellimuse täitmisega püsikulud ei suurene ja turg on hästi segmentitud, siis tasub ettevõtet võtta vastu ka väikesemahulisi tellimusi hinnaga, mis ületab otseste muutuvkulude ja soovitud marginaali summa. Segmenteerimise strateegiast räägitakse artikli lõpu poole.

ABP alases kirjanduses tavaliselt tootmisvõimsusega arvestamist välja ei tooda ja seetõttu soovitatakse ABP puhul võrreldes traditsioonilise kulupõhise hinnakujundusmeetodiga määrata väikestele kogustele palju kõrgemad hinnad. Seetõttu leitakse, et ABP pakub konkurentsieelist suurekoguseliste müügitehingute puhul ja sageli leitakse väikese koguseliste tellimuste hind, mis ei ole konkurentsivõimeline

võrreldes traditsioonilise kuluarvestuse abil leituga. Nagu eelpool öeldud, kehtib selline lähenemine ja järeldused siiski vaid piiratud tootmisvõimsuse korral.

Võttes kokku traditsioonilise ja tegevuspõhise kuluarvestuse põhierinevuse, siis saab väita, et keskmise suurusega tellimuste korral saadakse sarnased tulemused. Oluline erinevus tekib aga olukordades, kus tellimused erinevad märgatavalt tüüpilistest mahtudest. Suuremate tellimuste korral saavutatakse keskmisest madalam hind ning väiksemate tellimuste korral keskmisest kõrgem hind. Samas võib ettevõtte tootmisvõimsuse piiratus või kasutamata tootmisvõimsus olukorda oluliselt muuta.

Enamasti soovitatakse kulupõhist hinnakujundust kasutada olukordades, kus toote või teenuse eristatavus on minimaalne, ostuotsus tehakse pigem hinna alusel, tegu- setakse tundmatutes turutingimustes, riigiettevõttes või tegutsetakse hinnapakumiste konkurentsis (Best 2000: 176–181, Daly 2002: 116–136, Arditi 2001: 411–412). Samas tuleb traditsioonilise kulupõhise arvestuse puhul silmas pidada selle puudusi ja arvestama ettevõtte tootmisvõimsusega (Smith 2000: 115, Corbett 1998: 119–134).



Joonis 1. Väärtuse hindamine

Teise äärmusliku strateegiana pakutud turupõhine hinnakujundus alustab tarbijate vajaduste ning kasude uurimisega (vt. joonis 1). Erinevalt kulupõhisest hinnakujundusest on turupõhise hinnakujunduse kohaselt hind määratud turul, põhinedes tarbija tajutud kasudel. Seega on turupõhise hinnakujunduse eesmärgiks kujundada hind, mis looks tarbijatele suuremat väärtust kui konkurendid. Lähtudes turupõhisest hinnast, saab ettevõtte juhtkond varakult teada kas ja milliseid kulude kärpeid on vaja

teostada, et saavutada soovitud kasumimarginaal. Kui selline kulude tase ei ole saavutatav, siis tuleb rakendada alternatiivseid positsioneerimisstrateegiaid või vaatlusalune projekt tagasi lükata, kuna ei saavutata soovitud tulusust.

Turupõhist hinnakujundust on arendatud peamiselt tootmisettevõtete kontekstis ning mõeldud peamiselt uute toodete arendamiseks. Kuid seda soovitatakse rakendada ka muudes valdkondades. Suuri võimalusi on selle kasutamisel tarbekaupade turul.

Turupõhise hinnakujunduse eesmärgiks on kujundada hind, mis looks tarbijale suuremat väärtust. Väärtuse loomiseks ja hindamiseks saab kasutada erinevaid strateegiaid ja meetodeid. Roger Best oma raamatus "Market Based Management" on turupõhisest hinnakujundusest lähtuvalt välja pakkunud kolm strateegiat, mille tulemusena kliendid maksavad seda hinda, millega nad ise nõus on ning samas maksimeeritakse ka aktsionäride väärtust :

1. majanduslikul väärtusel põhinev hinnakujundus,
2. tajutud väärtusel põhinev hinnakujundus,
3. segmenditud hinnakujundus (Best 2000: 176–179).

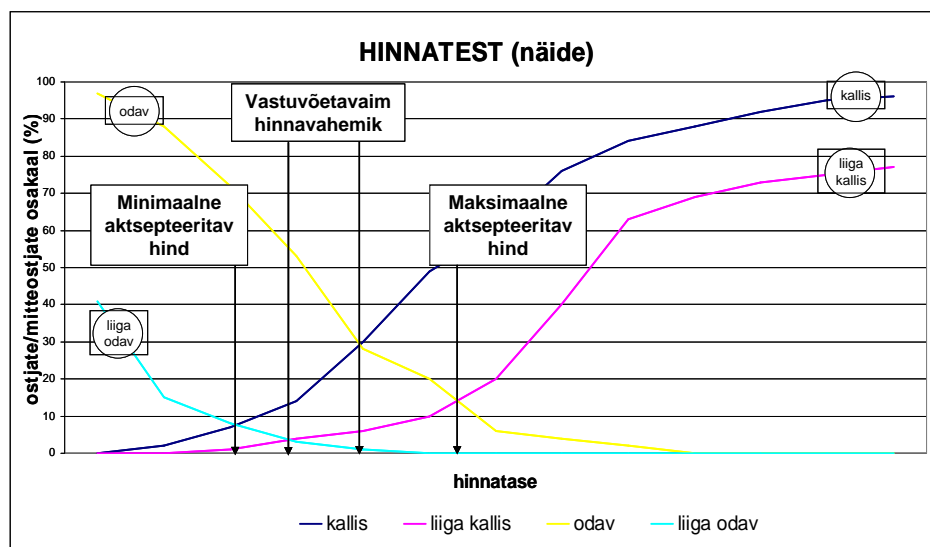
Majanduslikul lisaväärtusel põhinev hinnakujundus on äriturgudel olulisel kohal. Meetod lähtub kliendi kogukasust ja kogukulust, mis tulenevad seoses toote omamisega. Turundusosakonna ülesandeks on kujundada hind, millega kaasneks oluline kokkuhoid (majanduslik väärtus). Kliendi kulusid saab kokku hoida vähendades toote omamise, eksploatatsiooni ja hoolduskulusid toote eluea vältel. Majandusliku väärtuse tase ja hind on tarbija jaoks olulised, mitte tootmis- ja turunduskulud. Kliendile on oluline suurem majanduslik väärtus ning kokkuhoid – mida suuremad need on, seda atraktiivsem on ka ettevõtte toode. Selle strateegia puhul võib ettevõttel olla kasulik toota äriklientidele väikestes kogustes, sest väikestes kogustes sagedased tarned aitavad vähendada ladustuskulusid, tagada paremat tarnetäpsust ning vähendada kauba all kinni olevat raha. Ärikliendid on nõus maksma kõrgemat tükihinda, kui majanduslik lisaväärtus ületab kõrgemat tükihinda, mis

Teise strateegiana esitatud tajutud väärtusel põhinev hinnakujundus tugineb toote sellistele kasudele, mida majandusliku väärtuse kontekstis on raske määratleda, kui on siiski olulised tarbijale. Tajudes ettevõtte tugevaid külgi, saab määrata tootele kõrgema hinna kui konkurentidel, kuid ikkagi luuakse suuremat tajutud väärtust.

Kolmanda strateegiana esitatud segmendi hinnakujundus saab alguse segmentide määratlemisega. Segmenteerimise eesmärgiks on erineva hinnatundlikkuse ja toote vajadustega klientidele suurema väärtuse loomine. Kui ettevõtte suudab oma turu täielikult segmentida nii, et ühe segmendi hinnad ja müüdavad kogused ei mõjuta teise segmendi hindu ja müüdavaid koguseid, siis on ettevõttel võimalik kasutada tegevuspõhise kuluarvestuse asemel jääktulupõhist arvestust (*throughput accounting*). Eriti tulemuslik on see olukorras, kus ettevõttel on oluline tootmisvõimsuse ülejääk ja müük olemasolevatele klientidele katab ära püsikulud. Sel juhul tähendab iga toote eest saadud ja muutuvkulusid ületav kroon kasumit. Eestis on

segmenteerimisstrateegiat ja jääktulupõhist arvestust edukalt kasutanud trükiettevõtte Kroonpress (Kull 2001).

Lähtuvalt väärtuspõhise turunduse definitsioonist, tuleb määrata aktsionäride tulu maksimeeriv hind. Väärta hinnakujundusega kaasneb kas toote ülehindamine, mille tulemusena väheneb müügiimaht või alahindamine, millega kaasneb kasumimarginaali vähenemine.



Joonis 2. Hinnatest

Sobiva hinna määramisel turupõhisel hinnakujundamisel on sageli suureks abiks mitmesugused hinnatestid. Üheks võimaluseks hinnatestil võtta aluseks ostjate ja mitteostjate osakaal erineva hinnataseme puhul, mille toodet peetakse odavaks või liiga odavaks ning vastavalt kalliks või liiga kalliks (vt. joonis 2). Minimaalse aktsepteeritava hinna saame seal, kus skaalal kõverad liiga odav ja kallis lõikuvad. Maksimaalne aktsepteeritav hind on see, kus liiga kalli ja odava kõverad lõikuvad. Vastuvõetavaks hinnavaheks jääb liiga odava ja liiga kalli kõverate lõikumise ja kalli ning odavat kajastava kõvera lõikumise vahele.

Suurimad vead turupõhisel hinnakujundamisel tulevad ette uute toodete hinna määramisel. Ettevõtte küsivad oma uute toodete eest vähem raha, kui võiksid, vaatamata sellele, et toote arendamisel või selle omandamisel tehti miljonite eurode ulatuses kulutusi. Kogemus näitab, et mida uuendusmeelsem on toode, seda enam peavad ettevõtte tähelepanu pöörama õige hinna määramise meetoditele. Sageli kardetakse küsida liiga palju arvates, et siis toode ei müü ning seda probleemi lahendatakse kergesti hinna alandamisega (Marn 2003). Sellega ettevõtte ei loobu mitte ainult märkimisväärsest tulust ja kasumist vaid fikseerib ka toote turuväärtuse positsiooni väga madalale tasemele. Selle tulemusena on hiljem väga raske, kui isegi mitte võimatu, hinda tõsta. Praktika näitab, et nii äriettevõtte kui eratarbijad

nõuavad üha rohkem väiksema raha eest. Sellisele trendile on kaasa aidanud mitmed tegurid, nagu globaalne konkurents, hindade läbipaistvuse suurenemine, madalad sisenemisbarjäärid uutele turgudele jmt. Kuid need ei ole ainsad probleemid. Paljud ettevõtted tahavad saada endale kiiresti suurt turuosa või siis suurendada võimalikult kiiresti investeringutelt saadavat tulu ning nende eesmärkide saavutamine kõrgete tootehindadega on raskesti saavutatav. See olukord ahvatleb ettevõtteid minema kergemat vastupanu teed ning lähenema hinnakujundamisele nii, et kasutavad olemasolevaid tooteid etalonidena. Kui uus toode on 100 € kulukam, siis küsitakse ka selle eest 100 € kõrgemat hinda.

Tarbijaturgudel on sageli aluseks peakonkurendi hind ja uuele tootele määratakse selline hind, mis on peakonkurendi omast pisut kõrgem või siis ka madalam. Selline lähenemine ignoreerib tihtipeale toote väärtust tarbijale. Head turupõhised hinnatõhusused peavad baseeruma põhjalikul tarbijaväärtuse analüüsil. Enne, kui keskendutakse hinnale, mis lubab suurimat pikaajalist kasumit, peavad ettevõtted teadma nii madalamaid kui kõrgemaid hindu, mida nad võivad turul küsida. Hinnakujundamise analüüs peaks algama juba tootearenduse tsükli varajases faasis. See näitaks, kas hinnabarjäär võiks tooted teha paljudele kättesaamatuks või näitaks valdkondi, milliste täiendavate eeliste eest on kliendid valmis maksma (Marn 2003).

Teatavasti toodetel, mis kopeerivad turul teisi tooteid või pakuvad vähe muudatusi, on ruumi hinnakujundamisel manööverdada võrdlemisi vähe. Kuid ka siin on vajalik põhjalik analüüs. Küsides toote hinnaks kasvõi üks protsent vähem kui on optimaalne hind, võib kaotada mitmeid protsente ärikasumist.

Taoliste probleemide lahenduseks võib olla turu segmenteerimine, kus samade tootmisvahenditega loodud toote eest küsitakse erinevatelt segmentidelt erinevat hinda. Sagedamini on selleks kasutatud tootest mitme eri versiooni välja laskmist. Sel viisil on võimalik tagada, et uuendusi hindavatelt klientidelt saadakse maksimum hind ja samas suurendatakse kiiresti turuosa läbi suuremaarvuliste tarbija segmentide võitmise odavama hinnaga tooteversiooniga.

Eeltoodud kulu- ja turupõhised strateegiad kehtivad kui ettevõtet käsitleda eraldi seisva üksusena. Samas ei võistle kaasaegses globaalses konkurentsisis sageli enam omavahel mitte ettevõtted vaid tarneahelad. Kui sellest lähtuda ja käsitleda ettevõtet kui üht tarneahela lüli, on võimalikud ka teistsugused hinnakujunduse strateegiad. Üheks radikaalsemaks on piirangute teooria (*Theory of Constraints*) tarneahelapõhine strateegia. Tavaliselt sõltuvad ettevõtte hinnakujunduse võimalused, marginaal ja riskid sellest, kas asutakse tarneahela alguses või lõpus. Toorainega varustaja riskid ja kasumimarginaal tarneahela alguses on kordi madalamad tarneahela viimase lüli – jaekaubanduse – riskidest ja marginaalidest. Riskide ja marginaali jagamine terve tarneahela ulatuses võimaldab tarneahelal kui tervikul ja igal selle osalisel vähendada riske, suurendada marginaale ning konkurentsivõimet. Riskide ja marginaalide jagamise eelduseks on kogu tarneahela ulatuses toimiv vastastikune usaldus. Viimase loomine eeldab kõigi tarneahela lülid poolt aktsepteeritud tegevus- ja kontrollnäitajate süsteemi toimimist ning varude taastamise põhist kiiret tarnimist. Nende eelduste täidetuse korral on võimalik viia ellu lahendus, mille korral iga tarneahela

lülil saab kokkulepituid protsendi tarneahela poolt valmistatud toote müügist tekkinud jääktulust. Selle tulemusena on tarneahelal palju suurem määnguruum hinnakujunduseks, turuosa võitmiseks ning turul toimuvatele muutustele reageerimiseks (Holt 2004).

Lõpuks peaksime esitama küsimuse, et millist hinnakujundamise strateegiat tuleks siiski eelistada? Tuleb arvestada sellega, et erinevate strateegiade eripäradest lähtuvalt kujuneb turuhind ettevõtte siseselt või sihtturul. Kulupõhine hinnakujundus võib tunduda ettevõtte jaoks eelistatum olukorras, kus ostuotsus toimub hinna alusel, turg on tundmatu, tarbijaks on avalikud organisatsioonid ning ettevõtte on väiksemad võimalused turundustegevusteks. Ainult kulupõhist hinnakujundust kasutades tuleb kindlasti arvestada meetodi piirangute ja eripäradega ning ettevõtte tootmisvõimsuse piirangutega. Turupõhist hinnakujundust on otstarbekam rakendada situatsioonides, kus tooted on eristatavad, tarbijad on segmentidesse jaotatavad, konkurendid on teada, tarbijataks on eraettevõtted ning organisatsioonil rohkem vahendeid turundustegevusteks. Tarneahela strateegia kasutamine tagab pikemas perspektiivis kindlasti konkurentsivõime kasvu, kuid eeldab hästi toimivat tegevus- ja kontrollnäitajate ning kiiret varude taastamisel põhinevat tarnete juhtimise süsteemi. Vastasel korral on raske luua usaldust, mida riskide ja tulude jaotus eeldab. Nende eelduste tõttu ei ole kõik ettevõtted võimelised seda strateegiat koheselt rakendama.

Tänapäevases ärikeskkonnas soovitaksime siiski kasutada võimalusel kombineeritud mudelit, milles rakendatakse kulu- ja turupõhist strateegiat lähtuvalt ettevõtte turusituatsioonist ning tegevusvaldkonnast ning püütaks liikuda ühtse hinnakujundamiseni tarneahelas kui tervikus.

Kasutatud kirjandus

1. **Arditi, D., Mochtar, K.** Pricing strategy in the US construction industry. – Construction Management and Economics, 2001. a. No.19, pp. 405–415.
2. **Best, R. J.** Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000, 385 p.
3. **Corbett, T.** Throughput Accounting. US: North River Press, 1998, pp. 174
4. **Daly, J. L.** Pricing for profitability: activity-based pricing for competitive advantage. Canada: John Wiley & Sons, Ltd., 2002, 263 p.
5. **Doyle, P.** Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2000b, 370 p.
6. **Dube, D., Tinkler, M.** Strength in numbers. – CMA Management, september 2002, pp. 14–17.
7. **Holt, J. R.** TOC Supply Chain Management Issues. E-kursuse “Contemporary Topics in Constraints Management” materjalid, Washington State University, 2004, 84 pp.
8. **Kotler, P.** Kotleri turundus. Tallinn, 2002, 236 lk.
9. **Kull, A.** TOC rakendajate konverents. Konverentsimaterjalid. Tallinn, 31.06.2001, 92 lk.

10. **Marn, M. V., Roegner, E. V., Zawada, C. C.** Pricing New Products. The McKinsey Quarterly, 00475394, 2003, Issue 3.
11. **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, 184 pp.

Summary

PRICING STRATEGIES IN MARKETING

Mait Miljan
Kalev Kaarna
University of Tartu

Global competition makes companies to react rapidly to changes on the market. One of the first reactions to competitors is price. Often companies do not realize how pricing influences the company value and which pricing strategies should they choose depending on their situation. In this article benefits and problems of cost based, market based, and supply chain based pricing strategies are evaluated. Cost based pricing is found to be most often chosen in cases when buying decision is made on price, market is unknown, clients are public organisations or enterprise has limited capabilities for marketing. Using only cost based pricing company should be aware of the limits of this method and definitely has to take into account company's production capacity constraints. Market based pricing is most suitable in situations where products can be differentiated, clients can be segmented, competitors are known, company is active on B2B market, and company has capabilities for marketing. Supply chain pricing strategy assures competitiveness in long term, but requires well working control measurements and replenishment based distribution system. These prerequisites are necessary to obtain trust among all links in the supply chain. Due to these prerequisites not all companies are able to start implementing this strategy right away. In today's business world the combination of cost and market based pricing strategies is preferred, if such mixture takes into account company's market situation, sector and helps to move towards unified pricing in the whole supply chain.

THE POTENTIAL IMPACT OF INTRODUCING SOFTWARE PATENTS ON EUROPEAN UNION SOFTWARE INDUSTRY

Ahto Päril
University of Tartu

Introduction

Patents are one of the most important kinds of industrial property rights, giving its owner a virtual state-endorsed monopoly in the field where the patent was granted. The exclusiveness of the usage patents makes them very desirable for any industry player. Because of the edge in competition for innovative entities provided by patents, the legislation in this field has been subject to a lot of controversy and lobbying on behalf of industry leaders, open source advocates, SMEs, educational bodies and consumer organizations (Dutch... 2004). Currently there exists no internationally unified patent law (closest to it is TRIPS), thus subjecting innovators to different legal practises and additional costs throughout the potential markets. European Union has addressed this problem within its borders and is currently developing a strategy to introduce Europe-wide harmonized patent office practices. The basic idea is to build on the co-ordinating body set in place by The European Patent Convention in 1973 and to add new layers of Implementing Regulations to the legislation, resulting in a Europe-wide unified patent system (so-called Community Patent), improving the costly and confusing two-tier patent system in place now (Areteiro, 2003).

This possible (final construction of the new system assumes both European Parliament and Commission agreement) shakeup in patent legislation provides a good window of opportunity for interested parties to get valuable modifications passed amidst larger reorganization. One such area of interest to many global enterprises and software manufacturers (like Microsoft, Oracle, IBM etc, embodied under BSA) has been the software patenting system, already developed well beyond the means of current EU legislature in US (this doesn't imply that currently there don't exist any possibilities to patent software-based solutions, but the usability of patents for software developers in EU is much narrower when comparing to US patent laws) (Crash ... 2004). This powerful lobbying has proved to be quite successful since European Commission has formulated its aim "to insure that innovative software companies can obtain effective patent protection for their inventions in all member states" (Patents, Eu In... 2004) and has taken as one of its first priorities to see it being passed to the legislation despite consecutive corrective proposals from European Parliament (Software Patents... 2004).

Since Estonia, a new member state of the EU and a decision-maker in action, will be directly influenced by the new proposed legislation, it is essential to understand the possible caveats of the impending changes in patent legislation. This article will shed light onto this issue, using both empirical and analytical examples from around the world to provide a set of possible outcomes and influence upon local (SMEs on European scale) companies.

The EU Patent Law

In essence, a patent is an exclusive right to exploit (make, use, sell, or import) an invention over a limited period of time (20 years from filing) within the country where the application is made. Patents are granted for inventions which are novel, inventive (non-obvious) and have an industrial application (useful) (Patents and... 2004). This said, one has to wonder why a state would do such a thing as granting a kind of a (virtual) monopoly over some area of business to a certain business entity. The basic aim for society is not to secure a monopoly for a patent holder, but to trigger technological and intellectual progress (Rull, 2004). The reasoning behind this is that trade secrets are the sole alternative to patents and for a legislative organ the only way to support the diffusion of new technology is to grant the innovator the means to reap the profits from his innovation through patenting system. Securing some form of monopoly is just a mean to an end in that sense. Or as President Abraham Lincoln observed, "The patent system added the fuel of interest to the fire of genius" (Patent Reexamination ... 2002).

According to Encaoua, Guellec and Martinez (2003) the effect of patents on innovation and diffusion depends on particular features of the patent regime. The patent regime (or patent system) has to provide that:

- Patent subject matter (the domain of knowledge that can be patented) guarantees the most efficient solution for the society as a whole. Patent has to meet the criteria of novelty, non-obviousness and usefulness and to supply additional benefits not already granted by other legal or market-based means of protection (i.e. copyrights).
- Patenting requirement (the required height of the inventive step that is applicable for patenting, i.e. the extent of the contribution made by an invention to the state of the art in a particular technology field) is optimal. Higher contribution means more selective processes and lower number of patents granted (possibly discouraging innovation), as lower contribution means larger likelihood of finding many inventions with no significant social value.
- The breadth of a patent (the extent of protection granted to patent holders) insures the innovator effectively against direct imitators and follow-on inventors. Besides the exclusive rights on their own invention, the patents but effect also other inventions which are deemed "functionally equivalent", and to a certain extent on improvements of their inventions. Patents that are too broad allow their holders to "pre-empt the future", while patents that are too narrow discourage research that feeds into follow-on inventions.

So we can see that the impact of patent system is manyfold. On one hand, when effective, it should enhance innovation though technology diffusion and competition through enabling easier market entry to new (smaller) firms. But on the other hand, when ineffective it markedly raises the cost of implementing new technologies by other market participants and creates a possibility for long-term monopolies and cartels which deter innovation in the whole industry. The main benefits and costs derived from the patent system are represented in Table 1 (Hall 2003).

Table 1

Effects on:	Benefits	Costs
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - creates an incentive for research and new product/process development - encourages the disclosure of inventions 	<ul style="list-style-type: none"> - impedes the combination of new ideas & inventions - raises transaction costs for follow-on innovation - provides an opportunity for rent-seeking
Competition	facilitates the entry of new (small) firms with a limited asset base or difficulties obtaining finance	<ul style="list-style-type: none"> - creates short-term monopolies, which may become long-term in network industries - may be used to maintain a cartel

Although the patent system as such has been in place for a considerable timeperiod by now, major changes in patent regimes in the United States, Japan and Europe have taken place over the past two decades, main implications summarised as follows (Patents and... 2004):

- Extended coverage of intellectual property protection, notably software, business methods;
- Patents confer broader protection, especially in new areas; claims often covering far more than what the inventor actually discovered or invented;
- Filing procedures are increasingly flexible and less costly, notably at the international level;
- The rights of patent holders are more frequently and strongly enforced in court;

The leading legal system and a driver for patent system overhaul has been the US. The US was also the first country to introduce software patents (in 1998) as such and has seen significant rise in patent claims over the following years. As a result, between 1998 and 2000, the number of patent applications filed by U.S. corporations doubled. The USPTO currently receives new patent applications at the rate of about 300,000 applications per year (Blaug *et al* 2004), an increasing share of those being software patents.

Although European Patent Convention excludes "computer programs as such" from patentability contrary to the US, it does not mean that patenting software related inventions under current legislature is impossible. Instead, recent case law from the European Patent Office has provided a definition, which allows almost every type of program to be patentable. It is thus a mistake to think that software patents cannot exist in Europe. Article 52 of the European Patent Convention (EPC) defines what inventions are and when they are patentable under the EPC. Article 52(1) states: "European patents shall be granted for any inventions which are susceptible of industrial application, which are new and which involve an inventive step" and provides a list of fields which are applicable for patenting. The list is further reduced by article 52(3) which states that the provisions of paragraph 2 shall exclude patentability of the subject-matter or activities referred to therein only to the extent

that an application or a patent relates to such subject-matter or activities as such. Unfortunately, article 52(3) does not explain what "as such" means, presumably leaving it up to the case law to provide a workable definition. In essence to be patentable, an invention must have technical character. This in turn allows any software with a technical effect (for example reduced memory access time) to be patentable (Crash ... 2004). One example of such a patent being granted is an Amazon patent covering computerised methods of delivering gifts to third parties, a descendant of its one-click patent in America (A Clicking... 2004). And in addition to that, there are already other types of exclusive rights over intangible assets available, notably copyright, design protection and trademarks. Given this, there really should not be a pressing need for "software patents" (even when not considering all the ambiguous effects of the patent system) *per se* in the EU.

However, over the past couple of years, European Union has been under increasingly strong pressure from major international corporations such as Microsoft, Oracle, Adobe etc to implement software patenting system similar to one in the US. Pressure from lobbying groups has not been confined to politics only. Microsoft, for example, has approached the Estonian government to establish long-term contractual relationships with a promise to support local IT implementation, education and distribution in exchange of Estonian support to enhancing legislature concerning tighter control over intellectual property rights both in Estonia and in the EU. The Minister for Economic Affairs and Communications of Estonia Meelis Atonen even met with Bill Gates personally to discuss the proposed contract in broader details, which is now undergoing its final revisions (Koostööleping... 2004).

The EU Commission and European Patent Office (EPO) have been the main advocates for the controversial addition to the European Patent Convention, clearly showing the will to omit computer programs from the list of exceptions to patentability, defined in Article 52 of the Convention. The advanced arguments for the patent protection for software, although they are already protected by the copyright system, are mainly of a juridical level (the EPO proclaiming that the patentable inventions are the technical solutions to technical problems) and political level (according to a certain reading of the TRIPS Agreement, Europe is compelled to take off the software from the lists of non-patentable inventions). And as the law is being passed on EU level, it will from the start provide protection in all EU member countries (Patents and... 2004).

The resolve to get the new patent law passed on the EU level has been so zealous that it has led to frictions between the European Commission, an advocate for the patent law, and the European Parliament, a much more conservative and doubtful party in this issue. Because of the row, the European Parliament has repeatedly postponed the reading of the new directive. This controversy has taken to the extremes also the European legislative system, when a European Commission vote on May 18th 2004 from the Dutch representative was overturned afterwards by the Dutch Parliament and changed from „in favor“ to „an abstension“ (Dutch... 2004).

Possible Caveats Of Software Patenting

Although we have repeatedly heard arguments for (software) patenting from its advocates, such as the patenting system: (1) provides necessary incentives to innovate, (2) enhances market entry and firm creation (being a decisive condition for entrepreneurs to obtain funds from venture capitalists), (3) increases technology diffusion (as a requirement for patenting involves disclosing inventions which might otherwise be kept secret) and (4) facilitates a market for intellectual property rights (patents can be bought and sold as property titles) (Patents and... 2004), we are beginning to hear more arguments from their opponents. Even empirical evidence is quite mixed and possibly leaning more to the favour of software patent antagonists. A classic explanation for the need for patents has used pharmaceuticals as an example (popular examples include also biotechnology and chemicals), using supportive empirical evidence. For example in a series of surveys conducted in the United States, Europe and Japan in the mid-1980s and 1990s, respondent biotechnology, drugs and chemicals companies reported patents as being extremely important in protecting their competitive advantage. But as one might not expect from academic evidence, companies in other industries reported that patents play a secondary, if not negligible, role as a means of protection for their inventions, as they tend to rely more on alternative means such as secrecy, market lead, advance on the learning curve, technological complexity and control of complementary assets (Levin *et al* 1987, Cohen *et al* 2000).

The latter finding has resonated in other studies and especially strongly does this hold true for software patents. Some studies have found no statistically significant correlation between the strength of the patent system and innovation in software industry, others have even found that the extension of the patent system to software tends to stifle innovation in this industry (Software Patents... 2000).

In fact, the introduction of software patents in the US doesn't seem to have produced the awaited effects (incentive to innovate), and the flaws of the american system have led to abuses (the competition between software publishers is moving from the market place to the Courts) threatening competition the freedom to innovate and. The system has created tremendous legal risks for small and medium enterprises which can be disastrous for them, whereas software giants can use it to attack fledgling competitors. In fact, on this issue, larger software firms in the Business Software Alliance form a vivid frontline against smaller firms and open-source lobby groups, such as the Foundation for a Free Information Infrastructure (FFII), where the latter finds EU purposed patent law directive unclear, enabling American-style patents. Even history tends to speak against software patents, whereas software has historically had a weak intellectual property protection and has been subject to extremely quick imitation. Nevertheless, the software sector is one of the most innovative of the whole economy. In the US example, we might end up with too many patent owners (constituting obstacles to future research) or worse even – we might end up with large companies hoarding together deep patent portfolios to be able to avoid the tragedy of the anticommons by creating patent pools between them (Perchaud 2002).

In addition here are the main findings from recent studies:

- Stronger patent system has no effect on innovation level, but changes its focus (away from innovation that can be protected with trade secrecy) (Moser 2003);
- Strengthened patent system increases patenting by foreigners, but doesn't increase patenting by the local companies (Kortum and Lerner 1997);
- Some areas of research are avoided by small and new firms because of low quality patents (Lerner 1995)
- Patents are not important for securing returns for innovation (except in pharmaceuticals, specialty chemicals) (Cohen *et al* 2000, Levin *et al* 1987);
- Recent patent litigation cases in US courts have caused increased patenting in semiconductor industry, but have not increased innovation *per se* (Hall *et al* 2001);
- Innovation causes patenting, but patenting does not seem to increase innovation (Baldwin *et al* 1995);
- Protection on basic inventions can discourage follow-on inventors (Bessen *et al* 2000; Bessen *et al* 2004)
- During past 15 years patent holders use patents increasingly to strengthen their position in negotiations with other firms, in an attempt to block access by competitors to key technologies, or inversely, to avoid being blocked by them (Shapiro 2002) (Hall *et al* 2001).
- Recent shift towards stronger and broader patenting system in Japan does not statistically or economically attribute to any increase in either R&D spending or innovative output (Branstetter *et al* 2001)

Interestingly enough, many surveys done in the software industry conclude that software patenting has notably changed the way companies in this sector tend to do business. For example, one survey claims that more than three-quarters of IT firms now patent technologies they would not have patented a decade ago – even if the technology had been patentable then. Software and ICT firms see patents as an important bargaining chip in negotiating alliances with other firms and as a means of generating additional revenue via licensing. Indeed, more firms in the ICT sector than in other sectors reported an increase in outward licensing and cross-licensing over the past decade. Estimates in the United States suggest an increase in licensing revenues from USD 10 billion in 1990 to more than USD 100 billion in 2000. IBM alone has reported revenues of more than USD 1.5 billion in recent years from technology licences, mostly on a non-exclusive basis (Patents and... 2004). An extreme example is Forgent Networks, Inc., developer of scheduling software and holder of a number of technology patents. In April 2004, Forgent sued 31 companies (Sony Corp., Adobe Systems Inc. among them) for allegedly infringing on the JPEG patent, the popular standard for digital images, and settled with almost \$50 million. Forgent likely wouldn't be around if it was just a software company. In its fiscal year of 2003, for instance, software sales were just 8 percent of the company's \$53.9 million in sales, whereas over 90 percent of its revenue came from patent negotiations (Elder 2004). This has led to a situation where patents are being filed by software firms in order to

minimize the risk of being sued and pay a hefty fine for neglecting to effectively time-stamp their own innovation.

This process has been accelerated by important court decisions which have increased the damage awards to plaintiffs in infringement litigation, hence increasing the value of patents (first of which being Kodak-Polaroid and VICOM cases in 1986 and 1987) (Patents and... 2004). Adding here the enhanced and even excessive breadth of patents granted and lower patent requirements, we have a situation, where too many questionable patents of little novelty or excessive breadth have been issued (Blaug *et al* 2004), allowing their holders to extract undue rents from other inventors and from customers. Therefore, patenting is more and more about finding way to a descript a problem than to give a solution to the problem, making it impossible to avoid the patent with a different solution. For an example, take just a couple of patents granted to Microsoft: "Discoverability and navigation of hyperlinks via tabs" (UPSTO patent 6,785,865) and "Generating a music snippet" (UPSTO patent 6,784,354) (United... 2004), which both are excessively broad and should have failed prior art investigation. As a lawyer working for a major software company put it: "Monopolies are the only way to make real money these days, and patents are fantastic because they allow you to establish legal monopolies" and went on saying that "It is necessary not only to patent the way we are doing things, but also to think laterally, and patent all the ways other people might do them as well, not so that we could actually do these things ourselves, but so we could prevent others from doing them" (Grittins 2004).

Another study, conducted by Fraunhofer Institut among the German companies, reported that the peculiarity of software industry, is that a bulk of innovative software (so-called follow on innovation) is created on already existing code (Mikro... 2001). Even up to one third of new software contains more than fifty percent of existing code, meaning that any new software is built upon previous innovations and is likely to infringe on many patents, since many basic software elements or algorithms are already patented as discussed above. This creates a situation where software companies either give up innovating as there's no compulsory licencing in the case of software patents and only possibility for royalty-free innovation through cross licencing requires patent portfolio for participation, inherent only to large companies (creating a non-natural barrier for the entry of new competitors) (Grittins 2004) or take the risk of legal litigation. On many occasions software companies (especially SMEs) don't even have the time, nor the necessary knowledge to browse patent databases to check if each algorithm inside their computer program infringe on a patent claim and hiring patent experts is too costly (Perchaud 2002).

Yet another issue for software patents is their length of the patent term. As the average duration of software innovation cycle according to Fraunhofer Institute's study is less than twelve months (Mikro... 2001) compared to some ten years in pharmaceuticals, it is understandable to question 20 years of protection on something that took less than 3 years to develop, and which is largely obsolete in less than half the patent term (Patent Reexamination ... 2002).

Overall, patents on software often appear completely counterproductive - by monopolising a technique, a patent can simply ensure that the technique is never used. Rather than making money, a patent can cause the death of otherwise promising technology, and this is frequently the aim of patents held by owners of threatened technology (Grittins 2004). Being overburdened with patent claims, UPSTO patent examiners have extremely limited amounts of time to search the prior art and examine the applications (Blaug *et al* 2004), which decreases the quality of software patents. Because software patents do not disclose the source code of particular algorithm or component, they can be written in such a broad (notably in the field of Internet-related business methods) way that other technical solutions are also infringing the claim which in together with lower quality of prior art lead to the fact that most of the defective patents relate to software and business method patents.

Conclusion

Patent systems have proved their efficiency through boosting innovation and diffusion of new technology in many sectors of economy, notably in pharmaceuticals, biotechnology and chemicals. Yet quite a few arguments exist against similar usage of strong and broad patenting in software industry. Even when patenting system ensures high-quality patents (i.e. patents which are novel, non-obvious and useful), legislature existing in current form in the US and similarly underway to being ratified in the EU (including Estonia), will doubtfully benefit the society as a whole. Main problems are imposed by lack of protection on behalf of SMEs from litigation (which even when providing a positive outcome, can become too burdensome financially to carry through), insufficient disclosure of software patents compared to other type of patents (mainly due to the fact that source code is not revealed in the patent, being under copyright protection), the ability to use many protection methods of intellectual property simultaneously (i.e. patents, copyrights and patented business methods), excessively long patent lifetime.

Of course patent offices are supposed to ensure the high quality of software-related patents, but for example in US, USPTO, due to increased number of claims and insufficient funds, has not been able to live up to the task, noted even by Federal Trade Commission in its recent report. But benefits per patent tend to increase only with patent quality. The European Union should very carefully study the experinece from the US and not rush the decreed changes in its patent laws, especially when considering software patents. There is a good chance for Estonia, to see that upcoming changes in the legal system will provide the best solution for its IT companies, which are almost all due to their small size going to experience some negative impact and pressure from global players like Microsoft, IBM, Adobe etc. It is also important to notice that growing segments of the software market are moving towards an open-source approach, which clearly helps disclosure and follow-on innovation without any patenting involved. As a well-known economist Fritz Machlup has put it: "If we did not have a patent system, it would be irresponsible, on the basis of our present knowledge of its economic consequences, to recommend instituting one. But since we have had a patent system for a long time, it would be irresponsible, on the basis of our present knowledge, to recommend abolishing it.",

we should be very careful when changing the existing patent law since reversing it afterwards is virtually impossible.

Bibliography

1. **Areteiro, A.** Community Patents: A little closer. The Academy Alumni E-Magazine – [<http://www.cailaw.org/academy/magazine/>]. 01.09.2004.
2. A Clicking Bomb. The Economist. [http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?story_id=2043416]. 04.09.2004.
3. **Baldwin, J. R., Johnson, J.** Stratégie des entreprises innovatrices et non innovatrices au Canada. – Research Paper, Ottawa: Statistics Canada, Analytical Studies Branch, No. 73, February 1995, p. 34.
4. **Bessen, J., Hunt, R. M.** An Empirical Look At Software Patents. – Working Paper, Boston University School of Law, Federal Reserve Bank of Philadelphia, Second Draft, March 2004, p. 53.
5. **Bessen, J., Maskin, E.** Sequential Innovation, Patents, and Imitation. – Working Paper, MIT Department of Economics, No. 00-01, January 2000, p. 33.
6. **Blaug, S., Flamm, D., Shuster, M. J.** Altering Patent Suit Proof Burden Would Chill Innovation. Legal Backgrounder, Washington Legal Foundation, Vol. 19, No. 7, April 16, 2004, p. 4.
7. **Branstetter, L., Sakakibara, M.** Do stronger patents induce more innovation? Evidence from the 1988 Japanese patent law reforms. – RAND Journal of Economics, Vol. 32, No. 1, Spring 2001, pp. 77-100.
8. **Cohen, W. M., Nelson, R. R., Walsh, J. P.** Protecting their intellectual assets: Appropriability conditions and why u.s. manufacturing firms patent (or not). – Working Paper, NBER Working Paper Series, No. 7552, NBER.
9. **Cohen, W. M., Nelson, R. R., Walsh, J. P.** Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why Firms Patent or Not? Working Paper, NBER Working Paper Series, No. 7552, February 2000, p. 31.
10. Crash course on patents: Fields of endeavor. Ius Mentis. [<http://www.iusmentis.com/patents/crashcourse/fields/>]. 01.09.2004.
11. Dutch Parliament forces Minister Brinkhorst to withdraw support for software patents directive. Foundation for a Free Information Infrastructure – Press Release 01/07/04. [<http://www.ffii.org/~blasum/pr/pr.en.txt>]. 11.09.2004.
12. **Elder, R., Jr.** Software company sees goldmine in patent cases. – Forbes. [http://www.forbes.com/technology/feeds/general/2004/08/09/generalcoxnews_2004_08_09_eng-coxnews_eng-coxnews_153900_8881123135943098400.html]. 10.09.2004.
13. **Encaoua, D., Guellec, D., Martinez, C.** The Economics of Patents: From Natural Rights to Policy Instruments. – Working Paper, Cahiers de la MSE, Collection EUREQua, Second Version, August 2003, p. 23.
14. **Grittins, R.** Software's game of mutually assured damage. – Fairfax Digital. [<http://www.smh.com.au/articles/2004/07/30/1091080437270.html?oneclick=true>]. 10.09.2004.
15. **Hall, B. H.** Patents, Competition, and Innovation. – Presentation, UC Berkeley, NBER, and IFS London, August 2003, p. 18.

16. **Hall, B. H., Ziedonis, R. H.** The Patent Paradox Revisited: An Empirical Study of Patenting in the U.S. Semiconductor Industry, 1979-1995. – Working Paper, RAND Journal of Economics, 2001, Vol. 32, pp. 101-128.
17. Koostööleping. – Draft v9.3., Microsoft Corp. and Estonian Republic, 2004, p.7.
18. **Kortum, S., Lerner, J.** Stronger Protection or Technological Revolution: What Is Behind the Recent Surge in Patenting? – Working Paper, NBER Working Paper Series, No. 6204, September 1997, p. 57.
19. **Lerner, J.** Patenting in the Shadow of Competitors. – Journal of Law and Economics, University of Chicago Press, October, Vol. 38, Issue 2, pp. 563-595.
20. **Levin, R. C., Klevorick, A. K., Nelson, R. R., Winter, S. G.** Appropriating the Returns to Industrial Research and Development. – Working Paper, Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 3, 1987, pp. 783-820.
21. **Machlup, F.** An Economic Review of the Patent System. – Study No.15 of Comm. on Judiciary, subcomm. on Patents, Trademarks, and Copyrights, 85th Cong., 2d Sess, 1958.
22. Mikro- und makroökonomische Implikationen der Patentierbarkeit von Softwareinnovationen: Geistige Eigentumsrechte in der Informationstechnologie im Spannungsfeld von Wettbewerb und Innovation. – Max-Planck-für ausländisches und internationales Patent-, Urheber- und Wettbewerbsrecht Karlsruhe, September 2001, 34 p.
23. **Moser, P.** How Do Patent Laws Influence Innovation? Evidence From Nineteenth-Century World Fairs. – Working Paper, NBER Working Paper Series, No. 9909, August 2003, p. 43.
24. Patent Reexamination And Small Business Innovation. – Hearing Before The Subcommittee of Courts, The Internet And Intellectual Property, Committee Of The Judiciary House Of Representatives, 107th Congress, Serial No. 79, Washington 2002, p. 75.
25. Patents and Innovation: Trends and Policy Challenges. – Working Paper, OECD Publications, 2004 , p. 32.
26. Patents. European Union In the US. [<http://www.eurunion.org/legislat/iiprop/patents.htm>]. 25.08.2004.
27. **Perchaud, S.** Software Patents and Innovation. – Research Paper, 2002, p. 12.
28. **Rull, A.** Case G 6/88. – Assignment On Patent, University of Stockholm, Faculty of Law, 2004, p. 4.
29. **Shapiro, C.** The FTC's Challenge to Intel's Cross-Licensing Practices – Working Paper, UC Berkeley Competition Policy Center, No. CPC02-29, June 2002, p. 25.
30. Software Patents in Europe: A Short Overview. Foundation for a Free Information Infrastructure. [<http://swpat.ffii.org/log/intro/index.en.html>]. 11.09.2004.
31. Software Patents to Spoil European e-commerce? – Invitation, European Parliament, 2000, p. 2.
32. United States Patent and Trademark Office. [<http://www.uspto.gov>]. 05.09.2004.

Kokkuvõte

KAVANDATAVATE TARKVARAPATENTIDE VÕIMALIK MÕJU EUROOPA LIIDU TARKVARATÖÖSTUSELE

Ahto Päril
Tartu Ülikool

Patendid kujutavad ennast üht kõige olulisemat majandusliku omandi liiki, tagades viimase valdajale monopoliseeritud riiklikul tasandil patendiga kaetud valdkonnas. Patentide poolt pakutav eksklusiivsus kasutusõiguse ulatuses muudab nad mistahes ettevõtte jaoks väga väärtuslikuks varaks. Patentide ulatusest ja tugevusest tingituna on nendega seonduv seadusandlus alati pakkunud huvitatud osapooltele (so. seadusandlikud ja järevalveorganid, ettevõtted, tarbijad jmt.) palju ruumi mängureeglite paikapannemiseks. Euroopa Liit on võtnud üheks lähiaja eesmärgiks patentidega reguleeritud omandiõiguse korrastamise Liidu tasandil. See aga eeldab muudatusi seadusandluses, mis omakorda mõjutab otseselt Eestit kui EL'i täieõiguslikku liiget. Vastav patendiseaduste harmoniseerimise protsess on pakkunud hea võimaluse erinevatel huvigruppidel taotleda täienduste sisseviimist ettevalmistavasse eelnõusse. Seda on hetkel edukalt ära kasutamas globaalsed infotehnoloogia suurettõtted, kelle eesmärgiks on saavutada nendele soodsa, USA-s juba kehtivale, tarkvarapatentide süsteemile sarnase süsteemi juurutamine EL'is. Vastav eelnõu on 2004 aasta septembriks saadetud Euroopa Komisjoni poolt Euroopa Parlamendile juba teisele lugemisele.

Kuigi patendisüsteem on oma olemasolu õigustanud mitmes tööstussektoris, eriti just farmaatsia-, biotehnoloogia- ja keemiatööstuses, ei tohiks neid kogemusi üksüheselt tarkvarapatentide väljatöötamisel aluseks võtta. Nimelt on hiljutised uuringud maailma kogemuste valguses (peamiselt siiski kõige arenenuma seadusandlusega USA näitel) pigem välja toonud tarkvarapatentide negatiivseid mõjusid, mis lubavad kahelda vastava süsteemi rakendamise mõistlikkuses kui patendisüsteemi ülesandeks on tõsta riigi sotsiaalset heaolu. Peamisteks tarkvarapatentide komistuskivideks on osutunud nende liiga suur ulatus (pahatihti kasutatakse väljastatud ebmäärase sisuga patente kohtus selliste tehniliste lahenduste eest kahjutasude sissenõudmiseks, mida nad tegelikkuses üldse katta ei tohiks), süsteemi kulukus ja läbipaistmatus keskmistele ja väikeettevõtetele (selle asemel et tegeleda T&A'ga tuleb tegeleda hoopis kulukate juriidiliste küsimustega), patentiinfo ebapiisavus (lähtekoodi avaldamine patendiinfo hulgas tagaks laialdasema innovatsiooni leviku) ja patendi liiga pikk kehtivusperiood (tarvatoodete tegelik eluiga on teiste tööstussektortega võrreldes oluliselt lühem). Eelnevast lähtuvalt peaks Eesti valitsus (siiani kindel tarkvarapatentide toetaja), seni kuni see on veel võimalik, oma väljaütlemistes ja tegemistes võtma tasakaalukama seisukoha ning tegema kõik endast oleneva, et võimalik rakendatav süsteem tagaks selle mõjuvaldkonna ulatuses optimaalseima tulemuse. Selleks aga tuleks tarkvara ja ärimudeli patendiliikide kasutuselevõtmisega vähemalt momendil viivitada ning uurida põhjalikumalt vastava seadusandliku muudatuse võimalikku mõju majandusprotsessidele juba eksisteerivate analoogsete süsteemide (USA, Jaapan) näitel.

AN ANALYSIS OF MOTIVES BEHIND EXPORT WITHDRAWALS IN ESTONIA

Ele Reiljan
University of Tartu

Introduction

During this year business environment in Estonia faced a significant change as the integration to the European Union took place. This membership cause also several changes in foreign trade policy as the similar policies apply now both in Estonia and other EU member states. This is likely to have a considerable influence on the composition of foreign trade partners since linkages among EU member are favored but in the case of third countries (for instance, Russia and Ukraine) tariffs and quotas are implemented. Integration to the EU led to the removal of trade barriers for Estonian exports to Western European markets and dissolution of discriminative tariffs in the case of Russia. On the other hand, several third countries have less favorable foreign trade policy for the EU member states as compared to the one that was implemented for Estonia before.

The issues related with internationalization of Estonian enterprises have addressed by several researchers. An extensive analysis of internationalization motives, processes and influencing factors in Estonia is presented for example, by Liuhto and Jumpponen (2002), Reiljan (2003), Roolaht (2002a, 2002b), Varblane (2001), Varblane, Reiljan and Roolaht (2003), Vissak (2003). However, the withdrawals from foreign markets have got considerably less attention despite the high importance of this topic. These aspects are thus far discussed only in the context of the Russian crises.

This paper attempts to analyze the main motives behind export withdrawals in the Estonian manufacturing enterprises. This enables to formulate a basis for discussing an impact of the integration with the European Union on the foreign activities carried out by the Estonian firms. The paper is divided into two parts. At first, brief description of the main aspects related to the theoretical foundations of withdrawals from foreign markets and context of internationalization of Estonian enterprises is introduced. In-depth analyses about these issues are available in the previous proceedings of this conference (see, Reiljan 2004). Interested readers can also find articles by Benito and Welch 1997 and Turcan 2003a beneficial for deeper insights. The emphasis of the present paper is on empirical analysis of the main reasons behind withdrawals from foreign markets and these results are presented in the second part of the paper.

Theoretical foundations for analyzing withdrawals from foreign markets and context of internationalization of Estonian enterprises

Most of the authors perceive internationalization to be uni-directional process that proceeds as the firm gains additional knowledge during its foreign operations (see

Figure 1). Even if the possibility of de-internationalization is mentioned, it is usually stressed that de-internationalization is expected to be later followed by re-internationalization (see for example, Kirpalani, Luostarinen 1999, p. 9). In reality, however, the de-internationalization processes have intensified due to the increased global competition and withdrawals from foreign markets are not necessarily followed by re-internationalization.

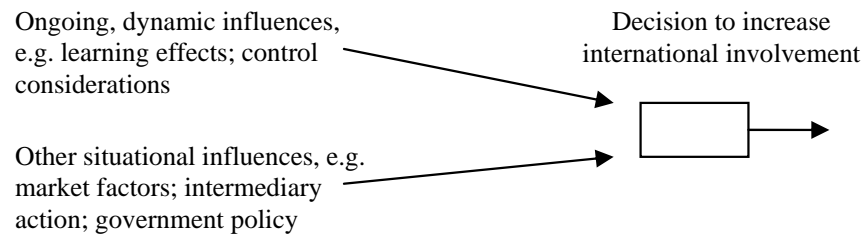


Figure 1. Determinants of forward momentum (Luostarinen, Welch 1997, p. 265).

Withdrawals from foreign markets comprise of activities that can be: 1) voluntary or involuntary in nature, 2) complete withdrawal from the market or decrease in commitment to the particular market, 3) followed by re-internationalization. Mellahi has defined de-internationalization as “a voluntary process of decreasing involvement in international operations in response to organizational decline at home or abroad, or as a means of enhancing corporate profitability under non-crisis conditions” (Mellahi 2003, p. 151).

There are several different reasons why enterprises decide to de-internationalize. Previous research on withdrawals has resulted in dividing the reasons into three main groups. Firms withdraw from foreign markets mainly because of the following:

- lack of international experiences,
- change in strategy or
- poor results.

The impact of these groups on decision to de-internationalize is not the same in the case of firms that are in different stages of internationalization. Since most of the Estonian enterprises are in the first stages of internationalization, lack of international experience is expected to be more influential as compared to other reasons.

There are several different internationalization patterns in the case of enterprises from different countries. As compared with developed Western European countries, the differences in internationalization processes in transition countries derive from the experiences and knowledge that the enterprises have. Enterprises from the Western European countries have developed sequentially and have had time to get used to globalization processes of the world economy. Knowledge about foreign markets and commitment to international markets has increased step-by-step during a relatively long period of time. At the same time most of the Central and Eastern

European countries did not have private ownership and knowledge about business routines characteristic for market economies until lately.

There were differences even between the transition countries as all Central and Eastern economies were not in the equal starting position at the beginning of transition processes. While private enterprises were allowed in several countries (for example, Poland and Hungary), others had no experiences with market economy. Therefore there was not just a lack of foreign market experience but also the lack of knowledge about local market. At the same time, due to the globalization and integration processes most of the firms in transition economies are experiencing pressure to internationalize and the pace of internationalization processes is faster than predicted by the traditional sequential internationalization theories (Svetličič, Rojec 2003, p. xxix).

The internationalization of Estonian enterprises started at the beginning of the 1990s. As compared to several other Central and Eastern European countries, this process has been somewhat accelerated in Estonia. There are two main reasons for this. At first, the local market is limited and therefore does not offer many possibilities for expansion. Secondly, foreign direct investment inflows to Estonia have been remarkable. Since foreign investors have contacts and distribution channels in foreign markets, it facilitates entry to the international markets. Additional advantage is that foreign owners have already experiences in operating in international markets and it is possible to transfer at least some of this knowledge to the Estonian subsidiary and exploit this in combination with local capabilities and low cost inputs in expanding to new target markets.

During 1990ties most of the export in transition countries was based on low labor costs. Central and Eastern European countries did not have remarkable differences in labor costs as compared to each other but differences with the developed countries were significant. For example, in 1995 the average difference between wages in Estonian and Finnish manufacturing sectors was 10.5 times (Reiljan, Varblane 2001, p. 8) and this resulted in relocating of several activities from Finland to Estonia. Similar processes were evident also in the case of Swedish enterprises that have transferred manufacturing of many labor-intensive products into Estonia. There are several similarities in developments also in the other Central and Eastern European countries. Cost advantages made it also possible to reorient the exports to the Western European markets, especially in the case of industries that were able to provide goods with high quality. However, continuous development throughout the years and integration with the European Union has resulted in rise of the labor costs and therefore several labor-intensive industries are losing their competitive edge in international markets (see for example the discussion about sustainability of labor-cost based export competitiveness from Tamm 2004). Moreover, emergence of the new production opportunities in Asia facilitates this process even more. This decline in competitiveness should be compensated by switching to the manufacturing of capital-intensive and/or high-technology products but in this area it is not easy to compete with the highly developed countries. Therefore, drawbacks in terms of

export activities are expected to take place during the forthcoming years in several industries.

Export withdrawals in the Estonian manufacturing enterprises

The database of Estonian manufacturing enterprises that contains balance sheet data for the period 1996–2001 provides a good opportunity to analyze export withdrawals. There are 384 enterprises in the database, in 76 of them there were no export activities or no changes in export activities and 12 cases had to be removed due to the missing data. Remaining 296 enterprises are divided into four groups (see Table 1). Both export volume and export share in turnover have increased in 161 enterprises – therefore the commitment to the international market has grown in these firms. International activities have also intensified in group 2 that consists of 65 enterprises. There are 82 enterprises where export withdrawals have taken place – group 3 with 8 and group 4 with 69 enterprises.

Table 1. Number of different firms in the database

Export share in turnover	in	Export volume	
		increasing	decreasing
		Group 1 – + + 156 enterprises	Group 3 – - + 8 enterprises
Group 2 – + - 63 enterprises	Group 4 – - - 69 enterprises		

Source: calculations by the author.

It is interesting to note that most of the firms producing machinery and equipment, furniture and wearing apparel have managed to increase their volume of export during the years. At the same time manufacturers of food products and chemicals and chemical products represent the other end – a significant share of firms in these branches have withdrawn (some of) their export activities. The foreign trade data indicates that after Russian crises export of Estonian food products to Russia have not been recovered. Therefore it is reasonable to suggest that a significant part of the firms in food processing industry have withdrawn from the Russia market.

Calculations reveal that the average share of export in turnover varies between 43.1 to 74.7 per cent in the different groups of the firms and therefore all the groups are in developed export stage (naturally there are some variations in the internationalization level of different firms within the groups but these are not significantly different between groups). Therefore, there is no clear evidence that mistakes in pre-export analysis and/or sporadic export activities cause export withdrawals by the Estonian manufacturing firms.

This result is also supported by the data that is presented in Figure 2. Here the firms are divided into groups according to the classification suggested by Johanson and Mattson (1988: 298). For determining the internationalization level of the industry it was compared to the average level of export share in sales in Estonian manufacturing

industry (38.3%) in base year 1996 and the similar approach was used in the case of firms where the level of internationalization was compared to the industry average (ranging from 3.4% in publishing and printing to 68.2% in tanning and dressing of leather). It is likely that in the case of early and late starters sporadic export activities and mistakes in analysis before internationalization have caused withdrawal from the foreign markets but the results indicate that these firms constitute only about one third of the cases where the export volume and share have both decreased. Therefore, this argument behind withdrawals does not get a significant support from here. Somewhat surprisingly lonely internationals have the highest share of about 50% among the de-internationalized firms and this raises the issue of the importance of knowledge from other network members. Other 20% are internationals among others and here, for example, intensive competition of the firms or growth in the domestic market may have caused poor results and decrease in commitment to the international markets.

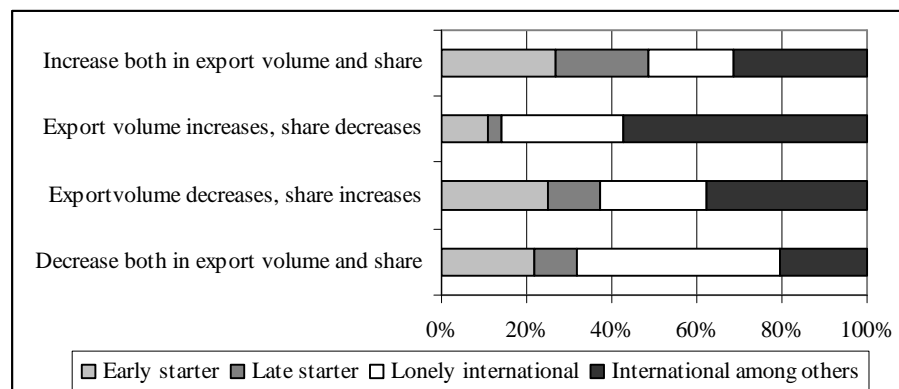


Figure 2. Change in commitment to the foreign markets depending on the level of firm and industry internationalization level in 1996 (calculations by the author).

Knowledge about foreign markets increases with international activities. Besides learning by own experiences, there are also other ways for acquiring necessary knowledge – one of them is foreign ownership. As the foreign owner has information about at least its home market, existence of foreign owner is likely to decrease the likelihood of export withdrawal. As Figure 3 indicates, there are some differences in shares of foreign ownership. Group 4 is representing the cases where both export volume and share of export in turnover have decreased during the period. One reason behind this may be that the share of enterprises with foreign owners is 2–3 times less than in the case of groups 1 and 2. Therefore, these enterprises have had to learn from their own experiences and knowledge transfer from other sources has been modest.

Now, taking the previous discussion about the reasons for export withdrawals into account, it is important to find proxies for evaluating the importance of different potential reasons for de-internationalization. The main reasons and indicators that are going to be used in the following analysis are presented in Table 2.

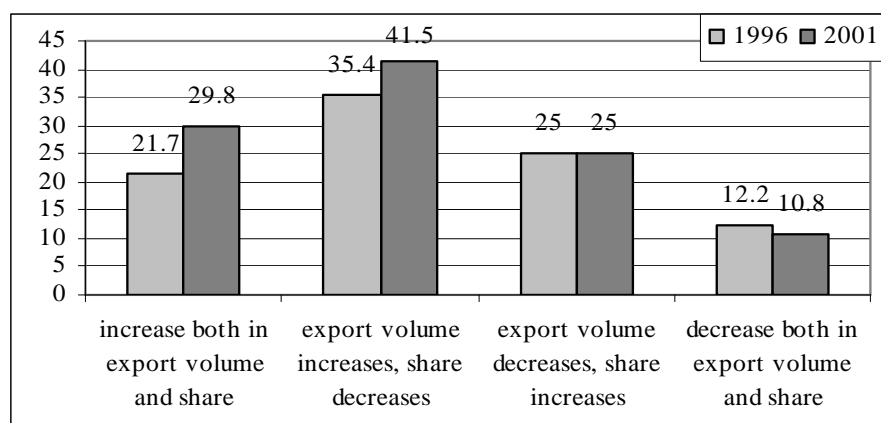


Figure 3. Share of firms with foreign ownership in different groups (calculations by the author).

Table 2. Reasons behind withdrawals and indicators for measuring these

Reason	Motive	Indicator
Lack of international experience	Mistakes in pre-export analysis	<ul style="list-style-type: none"> Share of export in turnover in 1996 (EXP_SHARE)
	Sporadic export activities	
Change in strategy	Knowledge about foreign markets	<ul style="list-style-type: none"> Foreign owner (OWNER) – 0 for foreign ownership, 1 for domestic ownership; Internationalization level of the industry (INT_LEVEL) – 1 for early starter, 2 for late starter, 3 for lonely international, 4 for international among others
	Growth in domestic market	
Increase in costs, poor performance	Reallocation or resources and/or rationalization of activities	<ul style="list-style-type: none"> Growth of turnover in home market in 2001 as compared to 1996 (HOME_GR) Average share of profit in turnover in 1996–2001 (PROFIT) Increase in production costs in 2001 as compared to 1996 (COST_GR)
	Poor performance	

Source: compiled by the author.

All the above-mentioned indicators served as independent variables in the multinomial logistic regression. This group of the firms where both the export volume and share have decreased is used as a reference group. The results are presented in Table 3. Coefficients of number of employees (NO_EMPL) as a

measure for a firm size, internationalization level of a firm as compared to the industry and manufacturing industry averages (INT_LEVEL), and growth of costs (COST_GR) are not significantly different from 0 in all three logits. The insignificance of increase in costs is somewhat surprising but explanation may come from the fact that there has been a reorientation of Estonian exports from relatively low-income level Eastern markets to a higher-income Western markets. At the same time there are significant differences in average profits in these groups of the firms that have increased their commitment to the foreign markets as compared to the ones that have withdrawn. Therefore poor performance is likely to be one reason why the export firms return to the home market. The influence of this aspect may be stronger in the case where there is a growth in the home market (HOME_GR). However, the effect of the latter reason is likely to be modest.

Table 3. Results of the multinomial logistic regression analysis

	Increase both in export volume and share	Increase in export volume, decrease in share	Decrease in export volume, increase in share
Intercept	2.120** (0.588)	-0.286 (0.786)	-0.904 (1.579)
NO_EMPL	-0.001 (0.001)	-0.002 (0.001)	0.000 (0.002)
EXP_SHARE	0.007 (0.008)	0.033** (0.010)	0.003 (0.025)
INT_LEVEL	-0.289 (0.240)	-0.287 (0.314)	-0.311 (0.746)
OWNER	-0.835* (0.454)	-0.930* (0.502)	-1.042 (1.033)
HOME_GR	-0.001* (0.000)	0.000 (0.000)	-0.023** (0.009)
PROFIT	0.093** (0.022)	0.060** (0.025)	0.033 (0.037)
COST_GR	-0.003 (0.003)	-0.002 (0.005)	-0.040 (0.037)

Notes: ** – 5% level of significance; * – 10% level of significance; Standard errors in parentheses; the reference group is firms where both export volume and share in turnover have decreased.

Log Likelihood = 527.125; Chi-square = 100.686

Number of observations is 296.

Lack of the international experiences is expected to be as the most influential reason for de-internationalization of the Estonian firms since in the transformation countries companies do not lack only the foreign market experience but also overall market experience. This problem was especially acute at the beginning of transformation processes. Moreover, subcontracting to Finnish and Swedish companies constitute a great deal of the Estonian exports. Thus, the international experience is mostly related to these markets. Therefore, it is interesting that both export share in turnover at the beginning of the period (EXP_SHARE) and internationalization level of the

firm as compared to the industry and manufacturing industry averages (INT_LEVEL) turned out to be insignificant. However, existence of foreign owner (OWNER) has a significant influence. It can be suggested that this indicator determines most of the differences also in the two earlier mentioned variables and this is the reason for insignificance.

To sum up, as compared to this group of the firms where the export volume and share in turnover have both increased those ones which have withdrawn (some of) their export activities are mostly locally-owned, have higher growth in the home market and have lower average profit. Therefore all three main groups of reasons for de-internationalization are important in the case of Estonian manufacturing firms.

Figure 4 presents the main markets where the firms do not have activities any more. 21 of the 108 firms have withdrawn from Russia. As it was already pointed out by the discussion in the last part of the paper, the main reasons here are the crisis in 1998 and double tariffs for the Estonian production. Other markets in the case of which firms have faced withdrawals are all among the Estonian main trading partners and therefore this result is expected as these have the lowest psychic distance with Estonia. However, other markets with higher distance constitute of 38% of the withdrawals (Eesti eksportööride ... 2004).

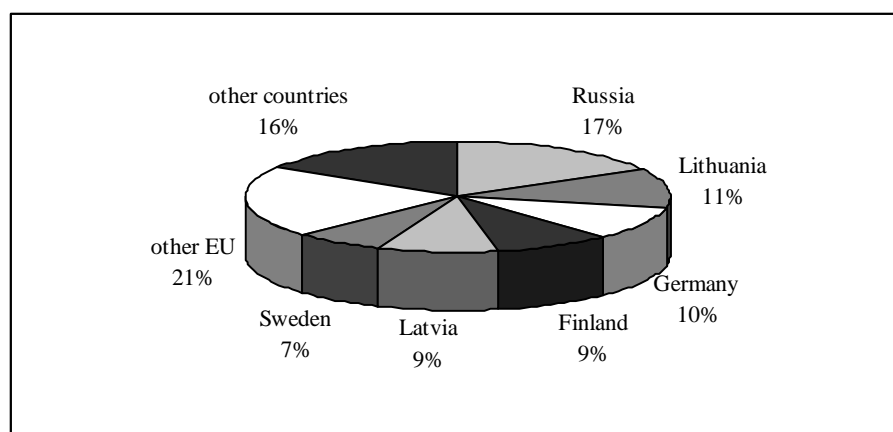


Figure 4. Share of different markets from where the firms have withdrawn their export activities (calculations by the author on the basis of Eesti eksportööride ...2004).

In summing up the previous discussion it can be suggested that in the case of export withdrawals all three groups of reasons have a significant role. Existence of local owner, lower average profit and growth in the home market all increase the likelihood of withdrawal from a foreign market. In terms of target markets it appears that most of the exporters have withdrawn from nearby markets.

Conclusion

Most of the studies carried out in Estonia thus far have concentrated on analyzing motivators behind increasing commitment to the foreign markets. The drawbacks in foreign markets are usually associated with the Russian crises but deeper analyses of the withdrawals from foreign markets by Estonian firms are still lacking. Both theoretical and empirical part of the present paper suggested that there are several other motivators behind export withdrawals than external shocks.

The database employed in the present paper indicated that 23.3 per cent of the Estonian manufacturing firms have withdrawn (some of) their export activities and hence this phenomenon is more common than usually perceived. The analysis suggested that all three groups of reasons for de-internationalization are likely to have influence in the case of Estonian manufacturing firms.

However, these preliminary results need validation by future studies that make use of in depth case studies and/or better datasets. Deeper understanding about experiences of Estonian internationalizing firms is needed for avoiding blunders, promoting international expansion and implementing supportive policy measures.

References

1. **Benito, G.R.G., Welch, L.S.** De-internationalization. – *Management International Review*, 1997, Vol. 37, No. 2, pp. 7–25.
2. Eesti eksportööride uuring 2003 [<http://www.eas.ee/?id=656>], 25.04.2004.
3. **Johanson, J., Mattson, L.-G.** Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. – Hood, N., Vahlne, J.-E. *Strategies in Global Competition*, London: Croom Helm, 1988, pp. 287–314.
4. **Kirpalani, V.H.M., Luostarinen, R.** Dynamics of Success of SMOPEC Firms in Global Markets. – A paper prepared for the EIBA Annual Conference in Manchester, 1999, 33 p.
5. **Liuhto, K., Jumpponen, J.** The Internationalization Process of the Largest Baltic Corporations. – Larimo, J. *Entry and Marketing Strategies into and from Central and Eastern Europe*, Vaasa: Vaasan Yliopisto, 2002, pp. 316–343.
6. **Luostarinen, R., Welch, L.** *International Business Operations*. Helsinki: Helsinki School of Economics, 1997, 3rd ed. 273 p.
7. **Mellahi, K.** The De-internationalization Process: A Case Study of Marks and Spencer. – Wheeler, C., McDonald, F., Greaves, I. *Internationalization: Firm Strategies and Management*, Palgrave Macmillan, 2003, pp. 150–162.
8. **Reiljan, E.** De-internationalization Motives: A Theoretical Framework. – *Business in Globalising Economy*, Tallinn, Mattimar OÜ, 2004, pp. 144–154.
9. **Reiljan, E.** Internationalization of Estonian Enterprises: The Market Dimension. – University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series, 2003, No. 14, 39 p.
10. **Reiljan, E., Varblane, U.** Differences in Labour Costs between Estonia and Finland as a Determinant for Relocation of Economic Activities. – *States and*

- Markets: Forging Partnerships for Sustainable Development, Bratislava, 2001 (CD-Rom).
11. **Roolaht, T.** Internationalisation of Firms from Small Open Transition Economies: The Intra-Firm Factors and Inward-Outward Connections. – Journal of East-West Business, 2002a, Vol. 8, No. ¾, pp. 123–144.
 12. **Roolaht, T.** The Internationalization of Estonian Companies: An Exploratory Study of Relationship Aspects. Dissertationes Rerum Oeconomicarum Universitatis Tartuensis No 7, 2002b, 193 p.
 13. **Svetličič, M., Rojec, M.** Introduction. – Svetličič, M., Rojec, M. Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies in Transition, Ashgate, 2003, pp. xxvii–xxxv.
 14. **Tamm, D.** Eesti töötleva tööstuse ekspordivõime jätkusuutlikkus tööjõukuludest lähtuvalt. TÜ rahvusvahelise ettevõtluse õppetool, 2004, 117 lk. (magistritöö).
 15. **Turcan, R.V.** De-internationalization and the Small Firm. – Wheeler, C., McDonald, F., Greaves, I. Internationalization: Firm Strategies and Management, Palgrave Macmillan, 2003, pp. 208–222.
 16. **Varblane, U.** Foreign Direct Investments in the Estonian Economy. Tartu, Tartu University Press, 2001, 336 p.
 17. **Varblane, U., Reiljan, E., Roolaht, T.** The Role of Outward Foreign Direct Investments in the Internationalization of Estonian Firms. – Svetličič, M., Rojec, M. Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investments from Central European Economies in Transition, Aldershot: Ashgate, 2003, pp. 133–154.
 18. **Vissak, T.** The Internationalization of Foreign-owned Enterprises in Estonia: an Extended Network Perspective. Dissertationes Rerum Oeconomicarum Universitatis Tartuensis, No. 8, 2003, 221 p.

Kokkuvõte

EKSPORDITURGUDELT TAGASITÕMBUMISE PÕHJUSTE ANALÜÜS EESTI NÄITEL

Ele Reiljan
Tartu Ülikool

Sel aastal aset leidnud Eesti ühinemine Euroopa Liiduga tõi siinses majanduskeskkonnas kaasa mitmeid muutusi. Lisaks üldistele muutustele tuleb arvestada, et nüüd kehtivad ühesugused väliskaubanduspoliitika põhimõtted nii Eesti kui ka teiste Euroopa Liidu liikmesriikide puhul ning seega on selles vallas võrreldes liitumiseelse perioodiga palju uut. Uutes tingimustes on oodata mitmeid muutusi Eesti väliskaubanduspartnerite osas, kuna nüüdsest soodustatakse liikmesriikide omavahelist kaubavahetust ning kolmandatele riikidele (näiteks Venemaa ja Ukraina) on kehtestatud mitmed tollimaksud ja kvoodid. Integratsiooni käigus eemaldati piirangud Eesti ja teiste EL riikide vaheliselt kaubanduselt ning kadusid ka Venemaa poolt Eestile kehtestatud diskrimineerivad tollimaksud. Samal ajal on aga mitmete kolmandate riikide poolt Euroopa Liidule kehtestatud väliskaubanduslikud meetmed ebasoodsamad kui need, mis kehtisid Eestile enne liitumist.

Eesti ettevõtete rahvusvahelistumist on viimaste aastate jooksul palju käsitletud, kuid valdavalt on siiani pööratud tähelepanu vaid nendele juhtumitele, mil seotus välisuruga suureneb. Samal ajal on aga praktiliselt jäänud tähelepanuta välisurgedelt tagasi tõmbumine ning välisurgevuse lõpetamine paljude ettevõtete poolt. Sellest on siiani valdavalt räägitud vaid Vene kriisi kontekstis.

Käesolevas artiklis analüüsi peamisi põhjusi, miks Eesti tööstusettevõtted välisurgedelt tagasi pöörduvad. Seejuures oli põhirõhk empiirilisel analüüsil, kuna sellekohaseid kompleksseid teoreetilisi käsitusi on esitatud juba mitmetes varasemates töödes. Teostatud analüüsi tulemused viitavad, et välisurgedelt tagasi pöördumise protsess leiab aset mõnevõrra sagedamini, kui valdavalt arvatakse. Nimelt on perioodil 1996–2001 23,3 protsenti vaadeldavatest Eesti töötleva tööstuse ettevõtetest lõpetanud oma eksporditegevuse kas osaliselt või täielikult. Multinomiaalse logistilise regressioonianalüüsi tulemusena võib väita, et kõik varasemates teoreetilistest töödes mainitud turgudelt tagasi pöördumise põhjused – välisurgedel tegutsemise kogemuse vähesus, halvad tegevustulemused ja muutused tegevusstrateegias – on olulised ka Eesti tööstusettevõtete puhul. Kogemuste puudus kui eksporditegevust takistav ning välisurult tagasi pöördumist soodustav tegur pole omane mitte ainult Eesti ettevõtetele, vaid kõikidele rahvusvahelistumise algetapis olevatele firmadele sõltumata riigist. Eesti ja mitmete teiste siirderiikide eripära seisneb aga selles, et siin ei omanud 1990ndate aastate alguses valdav enamus ettevõtetest välisuru kogemust ning seetõttu polnud võimalik ka teistelt õppida ja teiste kogemust eeskuju võtta. Osadelt välisurgedelt tagasi tõmbumine või seal tegevuse (ajutine) vähendamine võib olla tingitud ka ettevõtte strateegia muutustest. Eesti kontekstis on viimane kaasnenu valdavalt ettevõtte omanikeringi muutusega.

ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTE VÕIMALIKUD PROBLEEMID JA OHUD AVALIKUS SEKTORIS: ETTEVÕTLUSE ARENDAMISE SIHTASUTUSE NÄITEL¹

Tõnu Roolah
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Ettevõtte või asutuse organisatsiooniline ülesehitus on kahtlemata ajas muutuv ja arenev. Siiski on organisatsioonilisel muutusel nii oma positiivsed kui negatiivsed tulemused. Positiivsena peaks reeglina ilmema uue struktuuri parem vastavus organisatsiooni arengutasemele, muutunud tegevuskeskkonnale ja arenenud töösuhetele. Teisalt tähendab aga organisatsiooni ülesehituse muutmine töötajatepoolse kohandamise vajadust, mis võib mõneks ajaks osaliselt takistada ettevõtte või asutuse põhirolli efektiivset täitmist. Seega valitseb oht, et muutuste keerises muutub organisatsioon liialt sisevaateliseks, püüdes toime tulla sagedase kohanemisvajadusega.

Avaliku sektori organisatsioonide puhul on oluliseks eripäraks suurematesse tugi- või valitsemissüsteemidesse kuulumise range määratletus võrreldes ettevõtete kuulumisega partnerlusvõrgustikesse. See subordineerituse aspekt on tihtipeale ka organisatsiooniliste muudatuste üheks kesksamaks mõjutajaks. Ümberorganiseerumine toimub neis organisatsioonides sageli pigem väliste jõudude surve all kui sisemise arenguvajaduse äratundmisest johtuvalt.

Käesoleva kirjutise eesmärgiks on teoreetiliselt hinnata sagedaste organisatsiooniliste muutuste võimalikke ohtusid avaliku sektori organisatsiooni tegevusele. Selle saavutamiseks tuuakse kõigepealt ülevaade reorganiseerimise mõju analüüsivast juhtimiskirjandusest. Sealjuures käsitletakse muutustele vastuseisu, vaadeldakse muutusi erinevatest perspektiividest ning selgitatakse organisatsiooniliste muutuste võimalikke eripärasid avalikus sektoris. Antud käsitluse lõpetuseks tuuakse välja maatriksstruktuuri kui ühtse käsuliini põhimõtet eirava struktuurivormi probleemaspektid. Seejärel vaadeldakse Eesti ettevõtluse riiklikus tugisüsteemis aset leidnud organisatsioonilisi muutusi. Viimatinimetatu puhul keskendutakse eriti Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) äsjatoimunud struktuurimuudatuse vaatlemisele, kus võeti kasutusele maatriksipõhine struktuur.

Kuna antud kirjutis püüab välja tuua just organisatsioonilistes muutustes peituvaid ohte ja probleeme, siis on ka kirjandusega töötamisel pööratud tähelepanu just niisugustele aspektidele. Seega alljärgnev ei püüa väita, et positiivseid külgi ei eksisteeri, vaid jätab need kirjutise fookuse ja mahulise piiratuse tõttu vaatluse alt välja. Samuti keskendutakse arutluses mitte tegevusnäitajate analüüsile, vaid

¹ Käesolev kirjutis on valminud ETFi grandiprojektide 5840 ning Haridus- ja Teadusministeeriumi sihtfinantseeringu TMJRI 0107 raames

vaadeldakse negatiivseid mõjusid pigem organisatsiooni toimimise läbipaistvuse ja selguse seisukohalt. Seesuguse valiku tingib asjaolu, et näiteorganisatsioonide tegevuse muutumine seoses Euroopa Liitu astumisega, ei võimalda otseselt eristada liitumise enda mõju ning toimunud organisatsiooniliste muutuste mõju arvulistele tegevustulemustele.

Organisatsiooniline muutus on oma laiemas tähenduses oluliselt mitmeplaanelisem kui ainult selle ülesehituse muutmine, hõlmates muuhulgas ka ametikirjelduste ja töötajate volituste ümbervaatomist. Detailsema informatsiooni puudumise tõttu keskendutakse käesolevas töös siiski vaid strateegia kohandamisest tingitud organisatsiooni ülesehituse muutumise vaatlemisele.

Organisatsioonilised muutused ja arenenud (maatriks)struktuuri varjuküljed

Organisatsiooniliste muutuste käsitlemine juhtimiskirjanduses ei ole iseenesest uudne. Samas keskendutakse enamasti just muutuse kui organisatsiooni arengu ja õppimisvõimelisuse kirjeldamisele (Ng, 2003; Peng, 2003; Harris, Raviv, 2002; Robertson, Seneviratne, 1995). Teisalt on kirjutistes leidnud käsitlemist ka struktuuriline inertsus (Colombo, Delmastro, 2002) ning vastuseis muutustele (Alas, Sharifi, 2002), kusjuures viimatinimetatut uuriti Eesti ettevõtete kontekstis. Ilmnes, et Eesti ettevõtetes on vastuseis organisatsioonilistele muutustele üsnagi kõrge, seda eriti enne 1995. aastat loodud ettevõtete puhul. Suurem vastuseis tekitab aga paratamatult raskusi ka struktuurimuutustega kohandumisel.

Antonsen ja Jorgensen (1997) töid oma töös välja ka tõsiasi, et mida enam organisatsioon omab tüüpilise subordineeritud avaliku organisatsiooni (*public organisation*) tunnusoone, seda suurem kipub olema sisemine vastuseis ulatuslikele muutustele. Mitmed teisedki tööd käsitlevad avaliku sektori organisatsioonide õppimisvõimet (Barrados, Mayne, 2003), erasektori ja avaliku sektori organisatsioonide juhtimise erinevusi (Boyne, 2002) ning strateegilise juhtimise rolli avaliku sektori organisatsioonide muutmisprotsessis (Nutt, Backoff, 1993). See avalikku sektorit puudutav teoreetiline tagapõhi on käesolevas kirjutises oluline näiteorganisatsiooni samalaadset iseloomu silmas pidades. Seega on tarvis arvesse võtta avaliku sektori organisatsiooni muutumise eripärasid võrreldes eraettevõtetega. Eelmainitud töödes tuuakse näiteks esile avalike asutuste juhtide väiksemat pühendumust oma organisatsioonile, nende asutuste suuremat allutatust kõrgemalseisva institutsiooni (näiteks ministriummi) kontrollile ning erasektorist vähemmaterialistliku suunitlust eesmärkide osas.

Park ja Krishnan (2003) toovad oma töös välja evolutsioonilisest, kohanduvast ja institutsionaalsest perspektiivist käsitletud mõjud organisatsiooni stabiilsusele ning muutustele. Evolutsioonilisest vaatenurgast viib organisatsiooni järk-järguline vananemine inertsuse kasvule ning muutustejärgsest uudsusest tulenevad ohud vähenevad. Muutusaspekti evolutsiooniline vaade seisneb eeskätt tugevamate üksuste kestmajäämisel. Kohandamise perspektiiv keskendub tegevuskeskkonna muutustele reageerimisele. Siin leitakse, et stabiilsuse saavutamiseks peavad muudatused

johtuma mitte üksnes keskkonnast, vaid olema samas ka kohandujate poolt teadlikult juhitud (Park, Krishnan, 2003).

Kõige vaieldavam, organisatsiooni sisetegureid arvestades, on seevastu institutsionaliseerumine, kui protsess, mille käigus organisatsioon võtab omaks teatud struktuurilahendi üksnes selle elementide sobivuse tõttu väliste osapooltele (Park, Krishnan, 2003). Stabiilsuse mõttes võib seesugune väline aktsept parandada organisatsiooni kuvandit püsivuse ja elujõulisuse suunas. Muutuste aspektist võib see paraku väljenduda samalaadsete organisatsioonide struktuurilahendite jälgendamises, et tekkiva aktsepti kaudu kestma jääda.

Kirjanduses on püütud klassifitseerida organisatsioone vastavalt nende võimekusele muutustega toime tulla (Bennebroek Gravenhorst, Werkman, Boonstra, 2003). Selles plaanis ulatub organisatsioonide spekter innovaatilistest kuni küünilisteni. Esimesed neist näevad kõiki muutusaspekte positiivselt, küünilised organisatsioonid aga negatiivselt. Seega võib negatiivsus muutuste suhtes olla samuti organisatsiooni enda tunnusjooneks.

Organisatsioonid jõuavad oma arengus sageli välja funktsioone seostavate struktuurilahenditeni, milledest üheks tuntuks on maatriksstruktuur. Selle kasutuselevõttu seostatakse enamasti komplitseeritud strateegiate rakendamisega, mille abil püütakse paralleelselt saavutada mõneti vastukäivaid eesmärke. Mitme käsuliini tõhus koostoime eeldab seejuures mitteformaalsete integratsioonimehhanismide mitmekülgset tuge võimalike konfliktide ja infolõtkudega toimetulekul. Seesuguste inimestevaheliste mitteametlike kontaktide ja ühtse organisatsioonikultuuri kujunemine on aga aeganõudev ja kogemustele toetuv protsess.

Antus struktuuri eelised ja puudused on käsitlemist leidnud mitmetes uurimustes (näiteks Ford, Randolph, 1992; Dunn, 2001). Põhjalikuma ülevaate mitmetest varasematest töödest on seejuures teinud Ford ja Randolph (1992). Seal tuuakse funktsioone seostava struktuuri puudustena esile asjaolu, et antud struktuur: 1) rikub muuhulgas ühtse käsuliini põhimõtet ning tasakaalu töötaja volituste ja vastutuse vahel; 2) muudab ebaselgeks ressursikasutuse, tehnilised ja palgaküsimused ning personaalse tööülesannete jaotuse; 3) loob funktsionaalsete juhtide ja projekti juhtide vahelisi konflikte; 4) vähendab funktsionaalsete juhtide autonoomiat suurendades samas nende ebakindlust; 5) on organisatsiooni seisukohalt kõige raha ja ajakulukam; 6) on töötaja jaoks suurema ebaselguse, konfliktide ja stressi allikaks; 7) ning väiksema reaktsioonivõimega.

Joyce (1986) järeldas oma uuringus, et maatriksstruktuur suurendab küll organisatsiooni infovahetuse hulka, kuid kipub alandama selle kvaliteeti. Seega võib arenenud struktuurivormide rakendamise keerukus vähendada struktuuri muutmisest saadavat kasu. Järgnevas alalõigus tuuakse konkreetne näide seesuguse keeruka maatrikslahendi kasutuselevõttust Eesti avaliku sektori organisatsioonis.

Eesti ettevõtluse tugisüsteemi struktuurimuutuste ja EAS-i uue struktuuri võimalikud ohud

Riikliku ettevõtlustoetuse areng Eestis sai alguse 1992-1993 aastal kui loodi esimesed riiklikud sihtfondid (näit. Eesti Ekspordi Krediteerimise Riiklik Fond). 1999. aastal lisandus ka ekspordi garanteerimise funktsioon. Tänapäevaks on ekspordi krediteerimine reformitud üldisteks ettevõtete arendustoetusteks (sh. ekspordi-plaani koostamine) ning garanteerimine toimub sihtasutuse KredEx kaudu.

Kui 1997. aasta märtsis moodustati Eesti Investeeringute ja Kaubanduse Arendamise Sihtasutus, mille allasutusteks olid Eesti Investeeringute Agentuur ja Eesti Ekspordi Agentuur, siis 2000. aastal asutati uus raamorganisatsioon Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS). Lisaks investeeringutele ja ekspordile loodi veel agentuurid tehnorenduse, turismi ning regionaalarengu toetamiseks. Seega järgis loodud struktuur tegevusalade lõikes toimunud liigendust. Kuigi antud tugisüsteem rakendus alles 2001. aastaks, korraldati Euroopa Liitu astumist silmas pidades uus ulatuslik organisatsiooniline muudatus juba 2003. aasta sügisel.

Selle organisatsioonilise muutuse tingis sihtasutuse uue strateegia kasutuselevõtt, mis oleks paremini kooskõlas Euroopa Liidu abirahade jaotamise funktsiooni täitmaasumisega ning ühtlasi ei sisaldaks otsest rõhuasetust ekspordi ja välisinvesteeringute valdkondadele. Nende valdkondade toetamine on Euroopa Liidus võimalik üldiste ettevõtlus- ja investeerimistoetuste raames. Seega on antud strateegiline muudatus ning sellega kaasnenud struktuurimuutus küllaltki olulisel määral tingitud organisatsioonivälistest teguritest.

Uus organisatsiooniline ülesehitus kujutab endast üpriski keerukat maatrikslahendust, mis püüab seostada funktsionaalsed osakonnad ja kolm projektdivisjoni (alustavate ettevõtete, tegutsevate ettevõtete ning ettevõtlus- ja elukeskkonna divisjonid) (vaata joonis 1.). Sellele duaalsele seosele lisandub nõukodade tasand ning koostöö maakondlike arenduskeskustega.

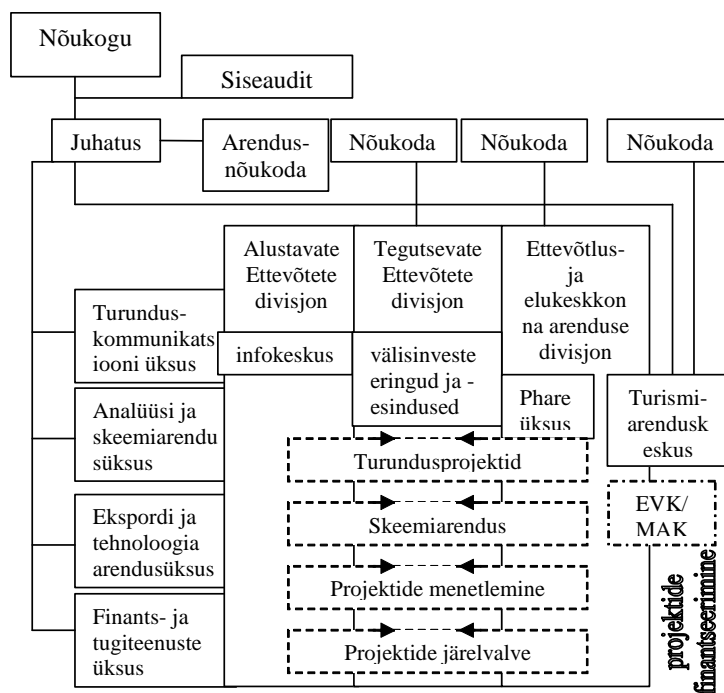
Antud arengu puhul on mõneti problemaatiline nii organisatsiooniliste muutuste kiirus kui ka valitud struktuuri kooskõla organisatsiooni sisemise arengufaasiga. EAS-i agentuuride struktuur toimis suhteliselt lühikese ajavahemiku 2001-2003 jooksul. Igale muudatusel järgneb reeglina veel kohanemisperiod, mil tegevus on osaliselt häiritud. Seega stabiilse arengu periood jäi kahe muutuse vahel väga lühikeseks. See võib omakorda tingida olukorra, kus keeruka struktuuri toimimiseks vajalik tõhus infovahetus nii isikute kui osakondade vahel jääb ühise tausta lühiajalisuse tõttu vähemalt osaliselt saavutamata.

Organisatsiooniliste muutuste kiirusele lisaks on viimane struktuurimuudatus selgelt kohanduva (EL-i liikmelisus) ja institutsionaliseeruva iseloomuga (struktuur juhindub Euroopa Liidu abirahade jaotuse vajadusest). Seesugust välise legitiimsuse taotluse eelistamist sisemise evolutsiooni arvestamisele võib, Parki ja Krishnani (2003) töö baasil, pidada tõsiseks ohuteguriks.

Kuigi on põhjust uskuda, et muutuse kavandamisel püüti leida kooskõla väliste muutumissurve ja organisatsiooni sisemise arengu seaduspärasuste vahel, on ka tulemusena loodud strateegilised kaardid liiga komplitseeritud ja põhiseoste väljajoonistumiseks ebaülevaatlikud (Ettevõtluse..., 2004). Seetõttu on küsitav kuivõrd noorel organisatsioonil jätkub erinevate mõjujõudude meelevallas potentsiaali evolutsiooniliseks ning sisemiselt läbitunnetatud toimimiseks. See aga on antud strateegia ja struktuuri tõhususe saavutamiseks määrava tähtsusega.

Maatriksstruktuuri valik avalikus sektoris on antud juhul problemaatiline mitte üksnes organisatsiooni lühikese ajaloo ja koostöökogemuse tõttu, vaid ka avaliku sektori protsesside läbipaistvuse ja selguse seisukohast. Toodud joonisel on käsuliinid väga ebamäärased. Muudatustele vastuseisu tõenäoliste järeilmõjude tõttu, on raske eeldada ka mitteametlike koostöösidemetega abi protsesside lihtsustajana. Varasem agentuuridel baseeruv struktuur oli selles osas märgatavalt selgepiirilise. Kui joonise alaosas toodud katkendlikud nooled viitavad koostööle ja tihedale infovahetusele, siis kliendi seisukohast võivad tulemuseks olla pigem oma konkreetse abivajaduse jaoks sobiva vastutuskeskuse leidmise probleemid.

Kuigi uus struktuur on osa laiemast organisatsiooniliste muutuste kompleksist, mis hõlmab nii tegevusstrateegiat kui ümbertöötatud visiooni, on avaliku sektori organisatsiooni seisukohalt küsitav seega rollijaotuste teatav hägusus. Kindlasti on siin abiks mitmed tegevusprotseduurid, kuid välisele infokasutajale jäävad seosed paraku vähekõnekaks. EASI ühiskondliku rolli arvestades ei saa aga eespool nimetatud vähese läbipaistvuse ja selguse küsimusi alahinnata. Organisatsiooni koostoimimise suhteliselt lühike ajalugu ei anna alust loota, et mitteformaalsed suhtluskanalid neid puudujääke piisavalt korvaks. Seega oleks soovitatav kaaluda küll lateraalseid suhtluskanaleid omavaid, kuid samas praegusest selgema käsuliiniga struktuurilahendusi.



Joonis 1. EAS-i struktuur 20. oktoobrist 2003 (allikas: EAS-i koduleht)

Kokkuvõte

Juhtimiselases kirjanduses on esiletoodud tõsiasi, et avaliku sektori organisatsioonides kipub vastuseis muutustele ja organisatsiooniline inertsus olema tihti suurem kui erasektori organisatsioonides. Samuti nähakse nende puhul juhi väiksemat orienteeritust organisatsioonile, suuremat subordineeritust kõrgema organisatsiooni kontrollile ning materialistlike kaalutluste teisesust eesmärkide püstitamisel. Sisemise evolutsioonilise arengu asemel juhendatakse avaliku sektori organisatsiooni muutmisel pigem välise teguritega kohandumise ja institutsionaalse aktsepti saavutamise sihtidest. Niimoodi tõmbetegurite poolt juhitud muutuste negatiivne aspekt seisneb selles, et organisatsioon ei tarvitse oma sisemises arengus olla valmis nende muutustega kaasaminekuks, mistõttu uus lahendus ei hakka plaanitud tõhususega toimima.

Võib öelda, et Eesti ettevõtluse tugisüsteemi muutused on toimunud väga kiiresti, mis paratamatult tõmbab tähelepanu põhitegevuselt kõrvale. Samas on EASi struktuuri ümberkujundamisel ohtlikult suurel määral juhitud keskonnamuutustest ning välise legitiimsuse taotlustest. Tulevikus oleks tarvis rohkem tähelepanu pöörata struktuuri lihtsustamisele (vt. maatriksstruktuuri probleemide selgitust) ning läbipaistvuse suurendamisele, arvestades seejuures organisatsioonilise ajaloo olulist rolli mitteametlike koostöösuhete arengus.

Kuigi avalike organisatsioonide muutused jäävad ka edaspidi seotuks poliitiliste arengutega on siiski vajalik leida teid selles protsessis ka organisatsiooni sisemiste

arenguseaduspärasustega arvestamiseks. Radikaalsete muudatuste järel oleks vaja pikemaid stabiilsusperioode kui see senises arengus on võimalikuks osutunud. Lähiaastad loovad mitmesugusemaid võimalusi hindamaks siinse ohtude kirjelduse adekvaatsust. Kuna praegu on muudatus alles äsja toimunud, siis on üheste hinnangute andmine veel raskendatud. Seega vajaks antud teema tulevikus veelgi süvendatumat kordusuuringut, et siis juba tagasivaateliselt teha järeldusi muutusaspektide kohta, mida tuleks avaliku sektori organisatsioonide muutmisel vältida.

Kasutatud kirjandus

1. **Alas, R.; Sharifi, S** (2002), Organizational Learning and Resistance to Change in Estonian Companies, *Human Resource Development International*, Vol.5, No.3, pp. 313-331.
2. **Antonsen, M.; Jorgensen, T.B.** (1997), The 'Publicness' of Public Organizations, *Public Administration*, Vol.75, No.2, pp. 337-357.
3. **Barrados, M.; Mayne, J.** (2003), Can Public Sector Organizations Learn?, *OECD Journal on Budgeting*, Vol.3, No.3, pp. 87-103.
4. **Bennebroek Gravenhorst, K.M.; Werkman, R.A.; Boonstra, J.J.** (2003), The Change Capacity of Organizations: General Assessment and Five Configurations, *Applied Psychology: An International Review*, Vol.52, No.1, pp. 85-105.
5. **Boyne, G.A.** (2002), Public and Private Management: What's the Difference?, *Journal of Management Studies*, Vol.39, No.1, pp. 97-122.
6. **Colombo, M.G.; Delmastro, M.** (2002), The Determinants of Organizational Change and Structural Inertia: Technological and Organizational Factors, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol.11, No. 4, pp. 595-635.
7. **Dunn, S.C.** (2001), Motivation by Project and Functional Managers in Matrix Organizations, *Engineering Management Journal*, Vol.13, No.2, pp. 3-9.
8. **Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus** (2004) – <http://www.eas.ee>
9. **Ford, R.C.; Randolph, W.A.** (1992), Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management, *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp. 267-294.
10. **Harris, M.; Raviv, A.** (2003), Organization Design, *Management Science*, Vol.48, No.7, pp. 852-865.
11. **Joyce, W.F.** (1986), Matrix Organization: A Social Experiment, *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.3, pp. 536-561.
12. **Ng, D.** (2003), The Social Structure of Organizational Change and Performance, *Emergence*, Vol.5, No.1, pp. 99-119.
13. **Nutt, P.C.; Backoff, R.W.** (1993), Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership, *Journal of Management*, Vol.19, No.2, pp. 299-347.
14. **Park, D.; Krishnan, H.A.** (2003), Understanding the Stability-Change Paradox: Insights from the Evolutionary, Adoption and Institutionalization Perspectives, *International Journal of Management*, Vol.20, No.3, pp. 265-270.
15. **Peng, M.W.** (2003), Institutional Transitions and Strategic Choices, *Academy of Management Review*, Vol.28, No.2, pp.275-296.

16. **Robertson, P.J.; Seneviratne, S.J.** (1995), Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector, *Public Administration Review*, Vol.55, No.6, pp. 547-558.

Summary

THE POSSIBLE PROBLEMS AND DANGERS OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN PUBLIC SECTOR: AN EXAMPLE OF ENTERPRISE ESTONIA

Tõnu Roolah
University of Tartu

The organizational structure of the company or governmental institution is undoubtedly changing and developing in time. The organizational changes have positive as well as negative results. The positive side should become obvious in better match between organizations development stage, changes in environment, developments in employment relations, and the new structure. Negative side of structural changes is presented by the adjustment process of employees that can temporarily impair the organization in fulfilling its primary functions. The organization might become too inward looking in an attempt to cope with frequent changes.

The aim of this paper is to theoretically evaluate the possible dangers of frequent organizational changes on the operations of public organization. The case of governmental business promotion agency illustrates the outlined considerations.

The literature overview showed that public organizations tend to be less interested in adopting new structures than private companies. The organizations differ also in their capacity for changes. The more complex cross-functional organizational structures, like matrix organization, have also several disadvantages. The matrix organization is inherently open for intra-organizational ambiguity and conflicts.

The radical organizational changes in Enterprise Estonia have taken place already within three years from establishment, while the current structure is a complex matrix of functional and project divisions. The choice of so sophisticated structure is dangerous for several reasons. The speed of organizational reforms in Enterprise Estonia has not left employees enough time to fully adjust to all the changes. The previous structure was in place only in period 2001-2003, before the major reforms were again initiated. More stability would be required in order to accumulate sufficient intra-organizational experiences that are needed to support further evolutionary advancements.

The recent reform is to the great extent driven by the external factors like need to adjust to EU membership and to find institutional legitimacy among European promotion agencies. The internal development needs have been incorporated into the reforms. But they tend to be secondary to these external factors. This introduces an

eminent danger that internal aspects of young organization might not be able to adjust to these externally-driven changes.

In addition to the speed of reforms and the external drivers, the new strategy and structure tend to be too complex and not very transparent. The less sophisticated and more transparent structure, along with informal mechanism of coordination, is suggested as a path for future development.

LAENUKAPITALI MAKSUEELIS EESTIS – MÜÜT VÕI REAALSUS?

Priit Sander
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Maksude näol on tegemist ühe põhjalikumalt uuritud finantseerimisotsuseid mõjutava teguriga. Laenukapitali maksueelis (ingl *tax advantage of debt*) ehk maksukilp (ingl *tax shield*) tekib juhul kui laenukapitali kasutamise tõttu väheneb ettevõtte (ja tema investorite) summaarne maksukoormus. Mida suuremaks osutub laenukapitali maksueelis, seda enam *ceteris paribus* peaksid ettevõtted eelistama laenukapitali omakapitalile.

2003. aastal Eestis tegutsevate audiitorfirmade ja investeerimispankade hulgas läbiviidud küsitlus näitas praktikute äärmiselt erinevaid arusaamu laenukapitali maksukilbi eksisteerimisest Eestis. Üks kolmandik vastanutest ei arvestanud maksudega kapitali kaalutud keskmise hinna (WACC) arvutamisel; üks kolmandik suurendas omakapitali hinda dividendide väljamaksmisega kaasneva tulumaksukohustuse arvestamiseks; ning üks kolmandik vähendas laenukapitali maksude-eelset hinda korrutades seda teguriga (1- maksumäär) (Sander 2003). Praktikute äärmiselt erinevad (mõneti isegi vastandlikud) lähenemised antud küsimusele annavad tunnistust vajadusest töötada välja Eesti oludesse sobiv meetodika laenukapitali maksukilbi suuruse leidmiseks.

Käesoleva artikli eesmärgiks on näidata, et laenukapitali maksueelis on seotud nii ettevõtte omanike juriidilise staatuse kui ka ettevõttes langetatavate kasumi- jaotusotsustega. Artikli piiratud mahu tõttu käsitletakse üksnes murdosa võimalikest olukordadest ning piiratakse mudeliga, mis võimaldab hinnata maksukilbi olemasolu, kuid mitte selle suurust reaalses majanduskeskkonnas.

Käesoleva artikkel on üles ehitatud kahest osast koosnevana. Esimeses osas tutvustatakse lühidalt varasemaid laenukapitali maksueelist käsitlevaid teoreetilisi ja empiirilisi uurimusi. Artikli teises osas koostatakse mudel laenukapitali maksueelise leidmiseks Eesti ettevõtetes, mis kuuluvad residendist investori(te)le ning analüüsitakse laenukapitali maksueelist olukordades, kus ettevõtte omanikuks on kas eraisik või kohalik omavalitsus.

Laenukapitali maksueelis: varasemad teoreetilised ja empiirilised uurimused

1958. aastal avaldasid F. Modigliani ja M. H. Miller artikli, milles väitsid, et teatud tingimuste (täiuslikud turud, kõigi turuosaliste võrdne ligipääs kapitaliturgudele, homogeensed ootused jne) täidetuse korral ei avalda valik oma- ja laenukapitali vahel

Käesolev artikkel on valminud ETF grandis 5286 finantstoetusel. Autor soovib tänada ka retsensenti kasulike soovitude ja huvitavate küsimuste eest.

mingit mõju ettevõtte väärtusele. See artikkel sai aluseks edasistele uurimustele, kuidas mingi turu ebatäiuslikkuse ilming (maksud, tehingukulud, agentuurikulud, pankrotikulud vms) avaldab mõju ettevõtte finantseerimisele.

Oma 1963. aasta artiklis väitsid Modigliani ja Miller, et ettevõtte kasumi maksustamisel tekitab laenukapital maksukilbi, mistõttu ideaalis peaks ettevõtte oma tegevust finantseerima üksnes laenukapitali arvel.

Oluline teoreetiline edasimineku maksude mõju arvestamisel toimus seoses investori tasandi sissetoomisega. Investori tasandi sissetoomine on põhjendatud asjaoluga, et kuigi ettevõtte on iseseisev juriidiline isik, luuakse ta siiski omanike (aktsionäride) huvide teenimise eesmärgil. Modernse finantsjuhtimise üheks põhikreedoks on, et ettevõtte tegevuse eesmärgiks on omanike rikkuse maksimeerimine (Copeland *et al* 2003, Brigham *et al* 1999). 1960-1970ndatel koostati mitmeid investori tasandi maksudega arvestatavaid mudeleid, nagu näiteks King (1964), Farrar ja Selwyn (1967), Miller (1977). Investori tasandi sissetoomisel väheneb enamikes riikides oluliselt laenukapitali maksueelis. Samuti võivad nõutavad tulunormid aktsiatelt ja võlakirjadelt kohanduda maksusüsteemiga nii, et tasakaalusituatsioonis ei oma laenukapital mingit maksueelist (Miller 1977).

Järgmiseks oluliseks hüppeks maksukilbi kontseptsiooni avamisel oli investeringute maksukilbi (mis tuleneb nii maksuamortisatsioonist kui ka mõnede riikide seadusandluses sisalduvast investeringute maksukrediidist) arvestamine laenukapitali maksueelise leidmisel. Selles osas olid teerajajateks DeAngelo ja Masulis (1980). Laenukapitaliga mitteseotud maksukilpide olemasolu vähendab laenukapitali maksukilbi väärtust ettevõtte jaoks.

Mayer (1986) vaatles kahjude edasikandmise mõju laenukapitali maksueelisele ning jõudis järeldusele, et maksustamine on faktoriks, mis muudab finantseerimis- ja investeerimisotsused üksteisest sõltuvaks. Tänapäeval on jõutud arusaamisele, et leidmaks maksude mõju finantseerimisotsustele tuleb arvesse võtta finantseerimis- ja investeerimisotsuste omavahelist seotust (Virolainen 1998)

Uuemateks suundadeks laenukapitali maksueelise hindamisel on ettevõtte kasvuga ja maksude ajastamise optioonidega arvestamine. Berens ja Cuny (1995) juhtisid tähelepanu asjaolule, et maksukilp tekib mitte laenukapitalist kui sellisest vaid intressikuludest. Kasvavate ettevõtete puhul saavutatakse 100% maksukilp isegi juhul kui ettevõtte võlakordaja on alla ühe (st kuigi kogu ärikasum kasutatakse intresside maksmiseks, on ettevõtte omakapitali turuväärtus positiivne) (*Ibid*). Lewellen ja Mauer (1988) väitsid, et investoritel on võimalus väärtpaperitehingutega seonduva maksukohustuse suurus aktiivselt juhtida. Selline võimalus suurendab väärtpaperite turuväärtust. Lewellen ja Mauer näitasid, et kompleksema finantseerimisstruktuuriga ettevõtete aktsionäridel on rohkem maksude ajatamise võimalusi (ingl. *tax-timing options*) ja seetõttu on nende turuväärtus üldjuhul kõrgem (*Ibid*).

Selgitamaks välja realses elus finantseerimisotsuseid mõjutavaid tegureid kasutatakse peamiselt kahte lähenemiskiisi – ettevõtete minevikuandmete ökonomeetrilist analüüsi või ankeetküsitlusi.

Erinevad ökonomeetrilised uurimused on andnud suhteliselt vastuolulisi tulemusi. Nii näiteks väitis Mackie-Mason (1990), et laenukapitali maksueelis on oluline tegur uue kapitali hankimisel. Seevastu Welch (2004) väitis, et primaarseks kapitali struktuuri määravaks teguriks on aktsiate tulusus ning traditsioonilised mõjurid nagu näiteks maksud, pankrotikulud jms on ebaolulised. Paljudel juhtudel ongi maksud osutunud statistiliselt ebaoluliseks mõjuteguriks (Prasad *et al* 2001). Eesti põllumajandusettevõtete kapitali struktuuri uurinud Maire Nurmet leidis aga ajavahemiku 1998-1999 kohta positiivse seose põllumajandusettevõtete tegeliku maksumäära ning finantsvõimenduse vahel (Nurmet 2001).

Ettevõtete juhtide arvates on maksud küll oluliseks, kuid mitte määrava tähtsusega teguriks finantseerimisotsuste vastuvõtmisel (vt tabel 1). Tabelis 1 on esitatud Pinegar ja Wilbricht (1989) poolt väljatöötatud küsimustikul põhinevate uurimuste tulemused. Kõigil juhtudel, kui on eraldi vaadeldud ettevõtte ja investori maksustamist, on esimene osutunud olulisemaks.

Tabel 1. Maksustamise olulisus finantseerimisotsuste langetamisel (5 palli skaalal; 1 – ebaoluline, 5 – väga oluline)

Autor	Riik	Aasta	Ettevõtte maksustamine	Investori maksustamine
Pinegar ja Wilbricht	USA	1989	3.52	2.14
Kamath	USA	1997	3.23	1.95
Hittle, Haddad ja Gitman	USA	1992	3.09	1.72
Kjellman ja Hansen*	Soome	1995	2.75	
Sander*	Eesti	1998	3.57	
Sander*	Eesti	2001	3.16	
Nakamura ja da Silva Mota	Brasiilia	2004	3.89	3.45

* Neis uurimustes ei eristatud ettevõtte ja investori tasandi maksustamist.

Sarnastele tulemustele on jõudnud ka USA-s ulatusliku küsitluse läbiviinud Graham ja Harvey (2001) ning Euroopa 16 riigi ettevõtete finantsjuhte küsitlenud Bancel ja Mittoo (2003). Üks põhjus, miks investori tasandi maksustamist peetakse finantsjuhtide poolt ebaoluliseks, võib seisneda ettevõtete hajutatud omanikestruktuuris. Olukorras, kus ettevõttel on palju erineva maksustaatusega investoreid ning puudub info nende piirmaksumäärade, võimalike maksuvabastuste jms kohta, polegi võimalik kõigi investorite huvide arvestamine finantseerimisotsuste langetamisel.

Ka ulatuslikud maksureformid ei pruugi kaasa tuua muutusi ettevõtete finantseerimisotsustes. Pinegar ja Wilbricht (1989) väitsid, et selle peamiseks põhjuseks on olulisemate tegurite olemasolu finantseerimisotsuste langetamisel. Enamikes ülaltoodud uurimustes peetakse kõige olulisemateks finantseerimisotsust

mõjutavateks teguriteks kavandatava projekti karakteristikuid: rahavoogude suurus, riskitase, projekti maksumus jms. See näitab investeerimis- ja finantseerimisotsuste tihedat seotust praktikas.

Maksureformide vähene mõju seondub ka võimalusega, et makse muudetakse tulevikus uuesti ning maksumuudatuste keerukusega, mis ei võimalda välja selgitada, kuidas tuleks finantseerimispoliitikat muuta maksimaalse efekti saavutamiseks.

Siiski on soovitatud maksureformide kavandamisel arvestada ettevõtete võimaliku finantseerimispoliitika muutumisega (Hutton ja Kenc 1998).

Laenukapitali maksueelise hindamine: mudel ja selle rakendused Eestis

Asjaolu, et alates 2000 aastast toimub Eestis ettevõtte kasumi maksustamine alles selle väljamaksmisel investoritele, muudab Eesti tulumaksusüsteemi üsnagi unikaalseks. See aga raskendab teistes riikides väljatöötatud meetodikate ja seisukohtade rakendamist Eestis.

Laenukapitali maksueelise leidmiseks on mitu võimalust. Nii näiteks saab maksukilbi suurust leida, kui võrrelda ettevõtte (ja investorite) tulumaksukohustust aastate lõikes laenukapitali kasutamisel ja mittekasutamisel (Sander 1998). Selline lähenemine sobib olukorras, kus eesmärgiks on analüüsida mingi piiratud elueaga projekti finantseerimist ning on kooskõlas kohandatud nüüdisväärtuse (ingl *adjusted present value*) meetodiga ettevõtte väärtuse hindamisel. Kuigi ta võimaldab äärmiselt detailset analüüsi (maksuamortisatsiooni, kahjumite edasikandmise võimaluse jms arvestamist) on probleemiks sobiva diskontomäära valimine.

Teiseks võimaluseks on võrrelda laenukapitali kasutava ettevõtte väärtust sarnase, laenukapitali mittekasutava, ettevõtte väärtusega ehk valemiga:

$$(1) \quad TS = V_L - V_U,$$

kus TS on laenukapitali maksueelis, V_L on laenukapitali kasutava ettevõtte väärtus ja V_U on laenukapitali mittekasutava ettevõtte väärtust. Sellist lähenemist on kasutanud enamik antud valdkonna uurijatest, s.h. Modigliani ja Miller (1963), Berens ja Cuny (1995) jt. Kuna ettevõtte kui terviku väärtus hõlmab endas nii oma- kui ka laenukapitali väärtust on sisuliselt tegemist portfelli põhise lähenemisega ehk lähenemisega, kus vaadeldakse portfelli, mis koosneb ettevõtte oma- ja laenukapitalist. Seda lähenemist kasutatakse ka antud artiklis.

Vaatluse all on investor kes võib talle kuuluvat ettevõtet lisaks omakapitalile finantseerida ka laenukapitaliga ehk investori portfelli võivad kuuluda lisaks ettevõtte aktsiatele ka ettevõtte võlakirjad. Ettevõtte ei hangi laenukapitali ühestki teistest allikatest. Kuna investor on üheaegselt nii ettevõtte ainuomanik kui ka laenuandja saab kõrvale jätta agentuuri- ja pankrotikulud. Lisaks eeldatakse, et investor saab vajadusel osa talle kuuluvatest aktsiatest müüa ilma täiendavate tehingukuludeta ning

et puudub informatsiooni asümmeetria¹. Sisuliselt eeldatakse, turud on täiuslikud kõiges v.a. maksustamine. Leidmaks, kas Eestis omab laenukapitali mingit maksueelist vaadeldakse lihtsat kaheperioodilist mudelit. Kaheperioodiline mudel ei võimalda küll hinnata laenukapitali maksueelise tegelikku suurust, kuid annab vastuse küsimusele, kas maksueelis on olemas või mitte.

Juhul kui ettevõtte maksab igal aastal kogu tekkinud kasumi dividendideks ning ei kasuta laenukapitali, on residendist investoritele kuuluva ettevõtte väärtus leitav järgmise valemi alusel:

$$(2) \quad V_U = \frac{E(\text{EBIT}_1) \cdot (1 - t_{dc})}{1 + r} + \frac{E(\text{EBIT}_2) \cdot (1 - t_{dc}) + L}{(1 + r)^2}$$

ning juhul kui ta kasutab laenukapitali siis leitakse ettevõtte väärtus järgmiselt:

$$(3) \quad V_L = \frac{[E(\text{EBIT}_1) - i \cdot D] \cdot (1 - t_{dc}) + i \cdot D \cdot (1 - t_i)}{(1 + r)} + \frac{[E(\text{EBIT}_2) - i \cdot D] \cdot (1 - t_{dc}) + i \cdot D \cdot (1 - t_i) + D + (L - D)}{(1 + r)^2},$$

kus i on laenuintressimäär, D on laenukapitali bilansiline suurus, r on investori nõutav tulunorm, t_i on maksumäär intressituludelt, t_{dc} on ettevõttele rakendatav maksumäär dividendide maksmisel, $E(\text{EBIT}_t)$ on oodatav ärikasum aastal t ning L on ettevõtte likvideerimisel omanikele makstav summa.

Asendades valemid (2) ja (3) valemisse (1), leiame maksukilbi suuruse

$$(4) \quad \text{TS} = V_L - V_U = \frac{i \cdot D \cdot [(1 - t_i) - (1 - t_{dc})]}{(1 + r)} + \frac{i \cdot D \cdot [(1 - t_i) - (1 - t_{dc})]}{(1 + r)^2}$$

Toodud valem (4) on rakendatav juhul kui omanikeks on residendist investorid. Mitteresidentide puhul tuleks aga mudelisse lülitada ka neile tehtavatelt väljamaksetelt kinnipeetav tulumaks ehk nn allikamaks (ingl *withholding tax*) ning nende maksustamine päritolumaal.

¹ Enamik ülaltoodud eeldustest on ebareaalsed, kuid nende kasutamine võimaldab keskenduda maksuaspekti väljatoomisele. Samuti on agentuuri-, pankroti- ja tehingukulude ning informatsiooni asümmeetria lülitamine praktilistesse arvutustesse raskendatud, kuna parimal juhul on võimalik saada kaudseid hinnanguid nende kulude suurusele. Eeldus, et ettevõtte kuulub ühele omanikule on aga vägagi reaalne. Eesti väärtpaberite keskregistri statistika kohaselt on 43% Eesti aktsiaseltsidest üks omanik ning 22% aktsiaseltsidest omavad kahte aktsionäri (Eesti väärtpaberite keskregistri statistika).

Järgnevalt vaadeldakse laenukapitali maksueelise suurust kui ettevõtte omanikuks on kas residendist eraisik või kohalik omavalitsus.

Juhul kui ettevõtte omanikuks on residendist füüsiline isik, siis maksab ta intressituludelt tulumaksu maksumääraga 26%, dividendid investori maksustatava tulu hulka ei kuulu ning ettevõtte tasub dividendide väljamaksmisel tulumaksu 26/74 netodividendidelt ehk 26% brutodividendidelt (Tulumaksuseadus). Seega residendist eraisiku puhul $t_i = t_{dc} = 0.26$. Et aga intressidelt ja dividendidelt tasutavad maksumäärad on võrdsed, puudub laenukapitalil sellises olukorras maksukilp ($TS = 0$).

Juhul kui ettevõtte omanikuks on aga kohalik omavalitsus, tasub dividende väljamaksev ettevõtte endiselt 26% brutodividendidelt, kuid investori (KOV) tasandil ei toimu ei intressi- ega dividenditulude maksustamist (Tulumaksuseadus). Seega residendist kohaliku omavalitsuse puhul $t_i = 0$ ja $t_{dc} = 0.26$. Asendades toodud

suurused valemisse (4), saame maksukilbi suuruseks $TS = \frac{i \cdot D \cdot t_{dc}}{(1+r)} + \frac{i \cdot D \cdot t_{dc}}{(1+r)^2} > 0$.

Esitatud valemid tõestavad, et laenukapitali maksueelise olemasolu ja suurus sõltuvad investorite juriidilisest staatusest. Kui residendist eraisikust investoril pole vahet, kas finantseerida ettevõtet oma- või laenukapitali arvelt, siis kohalikule omavalitsusele kuuluv ettevõtte peaks eelistama laenukapitali.

Kuid eelnev on ainult osa tõest, kuna ettevõttel on võimalik dividendide maksmise asemel vähendada aktsiakapitali/teostada oma aktsiate tagasiost. Aktsiakapitali vähendamine/oma aktsiate tagasiost ei too ettevõtte tasandil kaasa maksukohustust. Maksukohustus tekib ainult investori tasandil. Kuna aga kohalik omavalitsus on juriidiline isik, siis ei teki tal maksukohustust ei intresside saamisel ega väljamaksetelt, mida talle teeb aktsiakapitali vähendav ettevõtte. Teisisõnu puudub sellises olukorras laenukapitalil jällegi maksukilp¹.

Järeldused

Ülaltoodu lubab väita, et ühest vastust küsimusele, kas laenukapital omab Eestis maksueelist või mitte, pole võimalik anda. Laenukapitali maksueelis sõltub ettevõtte omanike juriidilisest staatusest ning ettevõtte kasumijaotuspoliitikast. Uurimist vajavate variantide arv on suhteliselt suur, eriti kui arvestada, et välisinvesteeringuid on Eestisse tehtud rohkem kui 70-st riigist (Otseinvesteeringute...). Lisaks võib ka investorite käitumine muuta nende maksukoormust ehk kokkuvõttes tuleks laenukapitali maksueelise olemasolu hinnata igal konkreetsel juhtumil eraldi.

¹ Artikli mahuliste piirangute tõttu ei hakata siinkohal matemaatilist tõestust esitama. Asjaolu, et nii kohalikule omavalitsusele kuuluva ettevõtte kui ka kohaliku omavalitsuse tasandil ei tekita aktsiakapitali vähendamisega seonduvad väljamaksed ega ka intressid maksukohustust, viitab isegi otseselt laenukapitali maksukilbi puudumisele.

Kasutatud kirjandus

1. **Bancel, F., Mittoo, U. R.**, "The Determinants of Capital Structure Choice: A Survey of European Firms". AFA 2003 Washington, DC Meetings; EFMA 2002 London Meetings. <http://ssrn.com/abstract=299172>
2. **Berens, J. L., Cuny, C. J.** The Capital Structure Puzzle Revisited – The Review of Financial Studies, 1995, Vol. 8, No. 4, pp. 1185-1208.
3. **Brigham, E. F., Gapenski, L. C., Daves, P. R.** Intermediate Financial Management, 6th ed. The Dryden Press 1999, 1083 p.
4. **Copeland, T. E., Weston, J. F., Shastri, K.** Financial Theory and Corporate Policy, 4th ed. Addison-Wesley 2003, 1000 p.
5. **DeAngelo, H., Masulis, R. W.** Optimal Capital Structure under Corporate and Personal Taxation – Journal of Financial Economics 1980, Vol. 8, pp. 3-29.
6. Eesti väärtpaberite keskregistri statistika – Investor ja Ettevõtja 2004, Nr. 2, lk 23.
7. **Farrar, D. E., Selwyn, L. L.** Taxes, Corporate Financial Policy and Return to Investors' –National Tax Journal 1967, Vol. 20, pp. 444-454.
8. **Graham, J. R., Harvey, C. R.** The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the field – Journal of Financial Economics, 2001, Vol. 60, pp. 187-243.
9. **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.
10. Otseinvesteeringute positsioon riikide lõikes
[http://www.eestipank.info/dynamic/itp1/itp_report_1c.jsp?reference=550&references=550:EEK,628:USD,629:EUR&className=EPSTAT1&lang=et]
11. **Hutton, J. P., Kenc, T.** The Influence of Firm's Financial Policy on Tax Reform – Oxford Economic Papers 1998, Vol. 50, pp. 663-684.
12. **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.
13. **King, M. A.** Taxation and the Cost of Capital – Review of Economic Studies 1964, Vol. 41. pp. 21-35.
14. **Kjellman, A., Hansen, S.** Determinants of Capital Structure: Theory vs. Practice. – Scandinavian Journal of Management, 1995, Vol. 11, No. 2, pp. 91-102.
15. **Lewellen, W. G., Mauer, D. C.** Tax Options and Corporate Capital Structures – Journal of Financial and Quantitative Analysis 1988, Vol. 23, pp. 387-400.
16. **Miller, M. H.** Debt and Taxes – The Journal of Finance, 1977, Vol. XXXII, No. 2, pp. 261- 275.
17. **Modigliani, F., Miller, M.H.** Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction – American Economic Review, 1963, Vol. 53, pp. 433-443.
18. **Modigliani, F., Miller, M.H.** The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment – American Economic Review, 1958, Vol. 48, No. 3, pp. 261-297.

19. **Nakamura, W. T., da Silva Mota, A.** Brazilian Firms Capital Structure Decisions: An Empirical Survey.] 2004, 8 p.
[<http://arago.cprost.sfu.ca/~smith/conference/viewpaper.php?id=637&cf=4>]
20. **Nurmet, M.** Kapitali struktuur ja efektiivsus: teooriaid ja rakendusi põllumajandussektorile, EPMÜ doktoriväitekiri, Tartu 2001, 112 lk.
21. **Pinegar, J. M., Wilbricht, L.** What Managers Think of Capital structure Theory: A Survey – Financial Management, 1989, Vol. 18, Winter, pp. 82-91.
22. **Prasad, S., Green, C. J., Murinde, V.** Company Financing, Capital Structure, and Ownership: A Survey, and Implications for Developing Economies – SUERF Studies No. 12, 2001, 104 p.
23. **Sander, P.** Capital Structure Choice in Estonian Companies: a Survey – Management of Organizations: Systematic Research, 2003, Vol. 27, pp. 122-135.
24. **Sander, P.** Estimating the Cost of Capital in Transition Markets: Estonian Experiences – Finance in EU Accession Countries: Experiences and Solutions, Conference Proceedings, 2003, Vol 1, pp. 188-199.
25. **Sander, P.** Kapitali struktuuri valik ja laenukapitali maksueelis, magistritöö, Tartu Ülikool 1998, 137 lk.
26. Tulumaksuseadus [<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=765523>]
27. **Welch, I.** Capital Structure and Stock Returns – Journal of Political Economy 2004, Vol. 112, pp. 106-131.
28. **Virolainen, K.** Tax Incentives and Corporate Borrowing: Evidences from Finnish Panel Data – Bank of Finland Studies E:10, 1998, 151 p.

Summary

TAX ADVANTAGE OF DEBT IN ESTONIA – MYTH OR REALITY?

Priit Sander
Tartu University

Taxes are one of the most researched factors influencing the financing choice of companies. Taxes are important if debt has some tax advantages over equity or *vice versa*. In countries with the classical tax system (e.g. United States) the use of debt capital creates a tax shield. The tax shield of debt exists if the use of debt capital reduces the overall tax burden of company (and its investors).

Miller and Modigliani (1963) showed that if we take into the account corporate taxation, companies should exclusively rely on debt capital to fully exploit the tax advantage of debt. Latter advances in this field include the recognition of personal taxes, non-debt tax shields, risky debt, interdependence of investment and financing decisions, growth etc.

There are two major methods that have been used to study the impact of taxes on financing decisions – econometric analysis and surveys. The results of econometric studies are rather controversial. Still there are studies indicating the importance of taxes. Surveys conducted in different countries showed the medium importance of

taxes. This also holds in the case of Estonia. In most cases the corporate level taxes turned out to be much more important than personal level taxes.

In order to find out whether there exists a tax shield of debt in Estonia a simple two-period model was constructed. As such it cannot be used to calculate the size of the tax shield in real life, but it still enables to ascertain the existence of tax advantage of debt. As the model does not include agency or bankruptcy costs as well as asymmetric distribution of information, it is best suited for companies having one shareholder who can also finance the company with debt capital. The developed model is best suited for companies owned by resident investor. In order to make it work for companies owned by non-resident one must include withholding taxes as well as taxation of capital income in the investor's country of origin.

According to the model the existence of tax shield of debt may depend on the legal status of the investor as well as company's dividend policy. For example if company pays out dividends there is no tax advantage of debt for companies owned by natural persons but there is one for companies owned by municipal administration. However, if the company replaces the dividends with repurchase of stocks, the tax advantage of debt disappears.

There are three courses of action how to lower the tax burden for companies and their investors: company should choose the right financing mix and/or the right profit distribution scheme, and investors could engage in tax selling (e.g. small foreign investors should sell their shares before the ex-dividend day and buy them back afterwards) to lower their tax burden. What is the best option? This question should probably be answered case by case.

KONKURENTSIPOLIITIKA EESTIS – IMITEERIMISE JA INNOVATSIOONI VAHEL

Jüri Sepp
Diana Eerma
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Majandusteoorias ja -praktikas on juurdunud arusaam, et üksnes põhimõttelisest otsusest konkurentsi ja majandusvabaduse kasuks ei piisa ei rahvamajanduse efektiivsuse ega ka jaotusõigluse saavutamiseks. Seetõttu on ka kõik siirderiigid arenenud turumajanduste eeskujul üles ehitanud oma konkurentsioiguse koos teostamismehhanismiga (vt Fisher 2000). Eesti ei ole siin, erinevalt mitmetest muudest siirdevaldkondadest, olnud kaugelki esimeste ega aktiivseimate hulgas (Dutz/Vagliasindi 2000, 764). Kirjanduses on samal ajal avaldatud kahtlust konkurentsipoliitika otstarbekuse kohta siirderiikides. Osa autoreid ei pea seda lihtsalt oluliseks väikestes majandustes, mis on avatud väliskonkurentstile, teised jälle kahtlevad siirderiikide haldussuutlikkuses konkurentsikaitse teostamisel ning peavad vastavaid investeeringuid suboptimaalseks projektiks (Godek 1998). Kolmandad peavad aga konkurentsipoliitikat siiski siirdeprotsessi lahutamatuks osaks (Schaffer 1993), rõhutades samal ajal kooskõla vajalikkust teiste poliitikatega (Stockmann 1993). Samas ei ole eriti palju uuritud siirderiikide konkurentsipoliitika tegelikku mõju ja efektiivsust. Enamasti piirduakse lisaks ka vaid Kesk-Euroopa riikidega (näiteks Estrin/Gave 1993, Fingelton jt 1996, Sturm jt 2001) ega hõlmata Eestit. Üheks erandiks on siin OECD analüüs 1999.a. Teiselt poolt ei süvene jälle Eesti siirdeprotsessi analüüsid põhjalikumalt konkurentsipoliitika probleemidesse (Hoag/Kasoff 1999, Wrobel 2000).

Seetõttu võib pidada oluliseks Eesti konkurentsipoliitika põhjalikumalt analüüsi ühelt poolt selle rolli näitamiseks siirdeprotsessis teiste majanduspoliitika instrumentide hulgas. Eesti näikse esmapilgul kinnitavat oletust välismajandusliku liberaliseerimise prioriteetsusest konkurentse majanduskeskkonna kujundamisel. Teiselt poolt on huvitav kõrvutada Eesti konkurentsipoliitikat EL ja selle liikmesriikide konkurentsireeglitega, uurida ilmnevaid erinevusi ning nende objektiivseid ja subjektiivseid põhjusi. Vaatamata konkurentsipoliitika tugevale tsentraliseerimisele ja harmoniseerimisele on siin loodetavasti endiselt ruumi institutsionaalseks süsteemikonkurentiks. Vaid sel juhul on loota, et kõrvuti mehhaanilise imiteerimisega ilmneb ka loominguline õppimis- ja innovatsiooniprotsess.

Käesoleva analüüs kujutab endast järke autorite varasematele uuringutele selles valdkonnas (viimati Sepp 2000) ning arvestab vahepealseid arenguid kuni Eesti liitumiseni Euroopa Liiduga. On ju Eesti konkurentsipoliitika just viimastel aastatel teinud läbi suuri muutusi.¹ Artiklis järgitakse eelnevalt nimetatud eesmarke kahes

¹ [Peale konkurentsiseaduse viimase, kolmanda redaktsiooni vastuvõtmist 2001.a. on sellele tehtud juba üheksa parandust.](#)

osas. Esimeses osas käsitletakse ettevõtete tegevusest lähtuvate erapiirangute tõkestamist Eestis, näidates vastava poliitika kujunemist ning probleeme. Avalikku päritolu konkurentsihäireid käsitletakse teises osas seoses konkurentsi moonutava riigiabiga.¹

Erapiirangute tõkestamine

Konkurentsikaitse rahvusvaheline kogemus on kõige kontsentreeritumal kujul leidnud väljenduse Euroopa Ühenduse asutamislepingus (artiklid 81-89), mis sisuliselt muutmatul kujul toimivad alates 1958.a. Paljuski juhitudi seejuures Saksa seadusest konkurentsipiirangute vastu, mis omakorda kajastab USA konkurentsipoliitika kogemusi alates Shermani monopolidevastasest seadusest. Viimasega pandi 1890. a. alus tänapäevasele konkurentsipoliitikale. Praeguseks valitseb sisuliselt rahvusvaheline konsensus ettevõtete turukäitumise reeglites, mis väljendub kartellikeelus ja kuritarvitusjärelvalves turguvalitsevate ettevõtete üle. Turu struktuuri (kontsentratsiooni) käsitlemisel on üldtunnustatud instrumendiks ühinemiskontroll. Juba tegutsevate ettevõtete ositamist lubavad endale samas vaid kõige tugevama konkurentsipoliitikaga riigid (näiteks USA).

Rahvusvaheline kogemus on olnud Eesti konkurentsioiguse kujundamise tähtis tegur algusest peale. Eesti konkurentsiseaduse esimene eelnõu tuli parlamendis (toona veel Ülemnõukogus) arutusele 1991. a. Kuigi see eelnõu lükati tagasi eelkõige läheneva valitsuskriisi tõttu, toimus ka mõningane sisuline diskussioon. Seaduse vastaste poolt tõsteti esile eriti enneaegsuse argument. Väideti, et konkurentsikaitse seadust pole vaja enne, kui on tekkinud konkurents. Eelnõu autorid (sh. siinkirjutaja) aga rõhutasid, et tegemist on vastastikuse seosega ning konkurentsiseadus on vajalik ka konkurentsi kujunemise toetuseks. Just oli alanud väikeprivatiseerimine, mille käigus uued ja üldjuhul väikesed eraettevõtted (nt. erapoed) pidid vähemalt mõnda aega eksisteerima koos riiklike monopolidega. Sellistes oludes oleks konkurentsiseadus olnud abiks võitluses majandusjõu kuritarvituste vastu ja turul läbilöömise eest. Eriti suured ahistamise ja kurnamise võimalused avanesid säilinud riiklikele monopolidele tööstuses ja hulgikaubanduses riikliku hinnakontrolli kaotamise käigus aastatel 1991–1992. Konkurentsiseadus oma ahistamis- ja kurnamiskeeluga oleks siin olnud omal kohal.

Konkurentsiseaduse kallal töötati välisekspertide abil edasi ning 1993. a. võttis Riigikogu selle ka vastu (RT I, 1993, 47, 642). Seadus järgis üldjoontes rahvusvahelist eeskujut. Siiski olid täheldatavad ka mõned muud olulised eripärad:

- konkurentsi kõlbelisust reguleeriti samas seaduses koos konkurentsivabadusega, kusjuures kasutati samu (haldusõiguslikke) menetlusi;
- puudus täiesti ühinemiskontrolli regulatsioon;
- konkurentsi riikliku järelvalve ameti moodustas valitsus enda koosseisus.

¹ Siinkohal tuleb ~~muidugi~~ rõhutada, et ka erapiirangute tõkestamisel on võimalik ülereguleerimine, mis omakorda on tõlgendatav avaliku konkurentsipiiranguna.

Konkurentsi kõlbelisuse ja vabaduse kui kaitseobjektide eristamine on euroopalik traditsioon. Siiski piirdus konkurentsiõigus enne Teist maailmasõda siin vaid kõlvatu konkurentsi regulatsiooniga. Näiteks Saksamaal võeti vastav seadus (UWG) vastu juba 1896. a. Sellele orienteeruv kõlvatu konkurentsi seadus kehtis ka sõjaeelses Eestis. Paljudes riikides (nt. Prantsusmaal) puuduvad kõlvatu konkurentsi eriseadused ning regulatsioon toimub tsiviilõiguse üldnormidega. Siirderiikides (Ungari, Läti, Leedu) on kõlvatu konkurents nagu Eestiski reguleeritud koos konkurentsipiirangutega ühe seaduse raames. USA õigus sellist selget eristamist ei tunnista, vaid kasutab terminit *unfair* nii konkurentsi kui institutsiooni kui ka üksikuid konkurente ebaausalt kahjustava tegevuse kohta. Ka Eestis on termin *kõlvatu konkurents* omandanud massimeedias konkurentsi igasuguse kahjustamise sünonüümi tähenduse, mis ei ole õige. Tegemist on siiski oma olemuselt erinevate, kuigi seotud probleemidega, ning ühine termin hägustab analüüsi ja poliitikat. Õnneks teeb konkurentsiõigus siin vahet — kõlvatu konkurentsinäide käsitletakse ebaausat äritegevust, mis on vastuolus heade kommetega ja tavade-ga.

Põhimõtteliselt olulisem on kõlvatu konkurentsi tõkestamise õiguslik alus. Erinevalt enamusest teistest riikidest oli Eestis esialgu kasutusel haldusõiguslik lähenemine oma sisult tsiviilõiguslikele vaidlustele. Kõlvatu konkurentsiõigusega seotud kaebused moodustasid Eesti konkurentsiametis põhitöö. See oli kindlasti üheks põhjuseks, miks vähem tegeldi konkurentsi kui institutsiooni probleemide-ga.

Nii teoreetiliselt kui ka poliitiliselt kõige keerukam on **ühinemiskontrolli** optimaalne sätestamine. Oma põhieesmärgina peab see vältima liigse majandusvõimu koondumist üksikute gruppide kätte, takistamata samal ajal objektiivsete suuruseeliste kasutamist nii kulusäästuks kui ka uuendusteks. Ühinemiskontrolli vajadus on ka arenenud riikides saanud tunnustuse järk-järgult (ELs teatavasti alles 1989. a. ehk üle 30 aasta teistest konkurentsireeglite-st hiljem). Eriti palju vaidlusi on ühinemiskontrolli esile kutsunud väikeriikides. Rahvusvahelise konkurentsivõime tõstmise sildi all on siin enamasti aetud väga liberaalset poliitikat. Siiski on siingi täheldatav areng EL poliitikaga harmoneerumise poole. Viimane on omakorda jätkuva kriitika objektiks.

Muidugi ei tohi unustada väikeriikide iseärasusi ning seoseid teiste majanduspoliitika harude-ga, eelkõige välismajanduspoliitikaga. On selge, et avatud globaalsetel turgudel ei saa rakendada sama poliitikat, mis suletud regionaalsetel turgudel. Vajalik on diferentseeritud lähenemine ühinemiskontrollile. Kontroll on vajalik vaid seal, kus Eesti siseturg või selle mõni osa moodustavad iseseisva relevantse turu. Mõned näited.

Juba keelebarjäär võib olla loomulikuks turutõkkeks. Tõsi küll, paljude kaupade puhul on see tõke suhteliselt kergesti (odavalt) ületatav (näiteks tarbijainfo tõlkimisega), kuid mitte alati. Ajakirjandusturul jääb see ilmselt püsivalt väga oluliseks. Suur osa teenuseturgudest on oma olemuselt lokaalsed (jaekaubandus, olmeteenused jm.), mistõttu geograafiliselt relevantse turu tähendus on isegi igal väikelinnal. Siin on turutõkkeks hüviste sisuline eripära – teenuseid ei saa varuks toota ega transportida.

Kaupade liikumise asendatavus kapitali liikumisega ei ole piisav argument, et loobuda täiesti ühinemiskontrollist. Kapitali liikumine (uute ajalehtede asutamine või teenindustevõtete rajamine) ei toimu momentaanselt, on seotud lisakuludega turule sisenemiseks ning kohalikel monopolidel on omakorda võimalik seda aeglustada. Väikeriikides tuleb arvestada veel poliitilise võimu suhteliselt lihtsat manipuleeritavust majandusliku võimu poolt. Seetõttu peaks siin olema teretulnud lisaettevaatus konglomeratiivsete ühinemiste suhtes.

Oma kogemused ning ELi reeglitega harmoniseerimise püüe viisid konkurentsiseaduse tervikteksti uuendamiseni koguni kahel korral — 1998. a. (RT I 1998, 30, 410) ja 2001. a. (RT I 2001, 56, 332). Viimane kehtib alates 1. 10. 2001.¹ Seadus on täienenud mitme uue probleemi käsitlemisega. Alates 1998. a. on

- muudetud kõlvatu konkurentsi menetlemise korda;
- põhjalikumalt reguleeritud erandite tegemist kokkulepete ja muu kooskõlastamise osas;
- lisatud eri- ja ainuõiguste, loomulike monopolide (olulise vahendi) ja riigiabi käsitus,
- sisse on toodud ühinemiskontroll.

Vana seaduse probleemidest on formaalse lahenduse leidnud **kõlvatu konkurentsi** menetlemise probleem, mis toimub nüüd tsiviilkorras (§ 53). Jääb ainult loota, et Eesti kohtud kujundavad peagi oma sisuka pretsedendiõiguse ning on seejuures piisavalt õppimisvõimelised, et kasutada ka rahvusvahelist kogemust. On ju siin isegi Mandri-Euroopas tegemist avatud õiguse alaga, mis tugineb konkreetselt määratlemata (pehmetele) mõistetele (nt. head kombid ja tavad). Ilmselt on vajalik eriprogramm kohtunike koolitamiseks selles valdkonnas.

Kokkulepete ja kooskõlastatud käitumise² regulatsioon (uue konkurentsiseaduse II ptk.) vastab nüüd Euroopa mudelile. Nad on keelatud, kui nende eesmärgiks või tagajärjeks on konkurentsi kahjustamine. Vaid *de minimis* klausli puhul (§ 5 lg 2) eristatakse vertikaal- ja horisontaalkartelle.³ Ainsaks Eesti eripäraks võrreldes EL konkurentsireeglitega⁴ on ettevõtete teabevahetuse otsene võrdsustamine kooskõlastatud käitumisega (§ 4 lg 1 p 4). Põllumajanduses on lubatud mittehinnakartellid, mis ei kahjusta konkurentsi oluliselt (§ 4 lg 2).

Erandite regulatsioon (III ptk.) on samuti harmoniseeritud. Erandi tegemiseks kartellikelust pole vajalikud mitte üksnes kokkuleppest oodatavad positiivsed majanduslikud jm. tagajärjed, vaid ka tarbijate osalus nendes ning konkurentsi-piirangute tarvilikkus nende tulemuste saavutamiseks. Lõpuks ei tohi erandid ka

¹ Lisandunud on parandused RT I 2001, 93, 565; 2002, 61, 375; 63, 387; 82, 480; 87, 505; 102, 600; 2003, 23, 133; 2004, 25, 168 ja viimasena 15.07.2004, 56, 401.

² Nendega on võrdsustatud ka ettevõtjate ühenduste otsused.

³ Vähese tähtsusega on horisontaalsed kartellid turuosaga kuni 5% ja vertikaalsed kuni 10%.

⁴ EÜ [asutamislepingu](#) art. 81.

konkurentsi kõrvaldada. Võimalikud on grupierandid, mille võib majandus- ja kommunikatsiooniministri ettepanekul kehtestada valitsus.¹ Eraldi rõhutatakse siiski, et erandid ei laiene turguvalitsevatele ettevõtjatele ja mittekonkurentsetele turgudele (§ 7 lg 3). Terve III peatükk on pühendatud üksikerandite protseduuri põhjalikule sätestamisele.

Turguvalitseva seisundi määramisel kasutatakse nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset kriteeriumit. Olulise täienduse tegi seadusesse viimane muudatus², mis taandas kvantitatiivse kriteeriumi orientiiri rolli. Kui seni piisas turguvalitseva seisundi fikseerimisest ainult 40% turuosast, siis nüüd annab see vaid alust seda oletada. Otsustav on autonoomse tegevuse võimalus. Kuritarvituseks käsitletakse tavapäraselt mitte turuvalitsemist ennast, vaid selle kasutamist konkurentsi kahjustamiseks. Erinevalt esimesest seadusest ei viidata seitsme näite puhul enam eraldi kurnamisele³ (nt. liiga kõrgetele hindadele). Need peavad mahtuma ebaõiglaste hindade alla koos liiga madalate ja seega ahistavate⁴ hindadega. Lisaks EL konkurentsireeglite kaasustele⁵ nimetatakse kuritarvitusteks otseselt koondumissundi ja põhjendamatut keeldumist kaupade tarnimisest ja ostmisest (§ 16 p 5 ja 6).

Erinevalt teisest (1998. a.) seadusest, kus eri- ja ainuõigusi ning loomulikke monopole käsitleti eraldi peatükis, on uus seadus viinud selle teema turguvalitseva ettevõtja üldpealkirja alla (IV ptk.). Sisuliselt lähtutakse olulise vahendi (*essential facility*) üldtunnustatud doktriinist. Põhieesmärk on konkurentsi võimaldamine olulise vahendi kasutamisel.⁶

Ühinemiskontrollil ei olnud 1998. a. seaduses veel mingit otsest reguleerivat sisu⁷. Muidugi oli ka infokohustus parem kui mitte midagi, sest kogunevat teavet sai kasutada kuritarvitusjärelvalves turgu valitsevate ettevõtete puhul. Siiski oli see poliitika liiga ühekülgne. Üksnes juba mainitud pealesunnitud ühinemiste keeld kuritarvitusjärelvalve raames ei ole piisav. Seetõttu oli loogiline, et ühinemiskontrolli osa uuenes konkurentsiseaduses oluliselt (V ptk.).

¹ Neli esimest grupierandit kehtestati valitsuse määrusega 23.3.1999 frantsiisi-, ainumüügi- ja ainuostukokkulepetele üldiselt ning valikturustamissüsteemidele autoturul. Määrus ise ja selles nimetatud erandid kehtivad 1. aprillini 2004. 2000. a. kehtestati veel valitsuse määrused grupierandite kohta spetsialiseerumis- ning UA-kokkulepete sõlmimiseks.

² Seadusemuudatus räägib ka esmakordselt kollektiivsest turuvalitsemisest.

³ Ingl k. *exploitative abuse*

⁴ *exclusionary abuse*

⁵ EÜ [asutamislepingu](#) art. 82.

⁶ [Doktriini rakendamist täpsustatakse mitmetes konkurentsipoliitilisi erandvaldkondi puudutavates eriseadustes nagu telekommunikatsiooniseadus, elektrituruseadus, raudteeseadus. Näiteks uus raudteeseadus näeb ette kogu veovõimsuse väljapakkumise avalikul konkursil raudtee omaniku poolt.](#)

⁷ Enne uut konkurentsiseadust oli vaid krediidasutuste seaduses sätestatud võimalus pankade ühinemise või olulise osaluse omandamise tõkestamiseks pangainspektsiooni poolt.

Juba terminoloogias toimus muutus. Ühinemiste asemel räägitakse nüüd koondumisest. Ühinemine äriseadustiku mõttes on vaid selle üks vorme. Lisandub valitseva mõju omandamine teise ettevõtja või tema osa üle. Viimase all peetakse silmas eelkõige iseseisvat majandusüksust ehk ettevõtet, millel on oma turukäive ja seega ka turuosa. Seaduses pühendatakse palju tähelepanu käibe mõõtmisele, mis aga siiski ei ole koondumiskontrolli raskeim probleem. Muidugi on vaja ühetähenduslikult teada, kes peavad koondumisest infot andma. Praegune reegel eeldab osalistelt kogukäivet maailmas 500 miljonit krooni, sealhulgas vähemalt kahel osalisel üle 100 miljoni ning vähemalt ühe osalise või tema osa tegevust Eestis. Hoopis keerukam on siiski koondumisele hinnangu andmine. Koondumist võib keelata, kui see a) tekitab või tugevdab turguvalitsevat seisundit ja b) kahjustab oluliselt konkurentsi.

Eesmärgiks on seatud konkurentsi säilitamine ja arendamine. Arvestada tuleb nii tegelikku kui ka potentsiaalset konkurentsi, sealhulgas turu struktuuri ja turutõkkeid. Peamine kriteerium on valikuvõimalused ostjatele, tarnijatele ja lõpptarbijatele. Tähelepanuvääriv on, et erinevalt Euroopa Nõukogu määrusest¹ ei sisalda Eesti seadus tööstuspoliitilist viidet tehnoloogilise ja majandusliku efekti arvestamisele, mis on tavaliselt koondumiste peamiseks argumendiks või kattevarjuks.

Muudest probleemidest võib nentida **mõisteaparatuuri** vastuolusid, mis küll on eelmiste versioonidega võrreldes oluliselt vähenenud. Näiteks § 1 seostab **seaduse reguleerimisala** endiselt vaid konkurentsi kaitsmisega ning selle kahjustamise ärahoidmise ja kõrvaldamisega. Sellega jääb aga katmata erandvaldkondade regulatsioon. Viimasel puhul on tegemist pigem konkurentsi asendamisega seal, kus vaba ettevõtlus ei ole võimalik või otstarbekas. Turu nähtamatu käsi asendatakse riigi(ametniku) nähtava käega.² Loomulikult püütakse seda asendamist minimeerida ja hoida konkurentsi alles sedavõrd, kuivõrd see on võimalik. Siiski ei muuda see asja tuuma — konkurents ei lahenda kõiki majandusprobleeme, vajalikud on ka teised institutsionaalsed mehhanismid.

Ka **kaubaturu** mõiste (§ 3) ei ole päris õnnestunud. Ainuüksi definitsioonis sisalduv määratlus “kaupade ... käibimise ala” tekitab majandusteadlastele probleeme, seostudes pigem geograafiliste piiridega Rahvusvaheliselt on siinkohal käibel parem (abstraktsem) termin — relevantne turg. Relevantne turg on kaubaturu mingi probleemi seisukohalt asjakohane, kaubaliselt ja geograafiliselt piiritletud osa, mis hõlmab kõiki tegelikke, üksteist mõjutavaid konkurente. Piiritlemise aluseks võiks olla kaupade asendatavus turu vastaspoole seisukohalt. Eesti seadus seab siin vastaspoolena esiplaanile ostjad. Samas võib näiteks mõne piimatöötleva tegevus piima kokkuostul samuti konkurentsi kahjustada, kuid siin tuleb relevantne turg piiritleda müüjate (farmide) seisukohalt, arvestades eelkõige piimakombinaatide kui ostjate geograafilist asendatavust.

¹ 1.05.2004 hakkas siin [kehtima uus määrus 139/2004](#)

² §17 defineerib näiteks *ex ante* hinnaregulatsiooni võimalused olulise vahendiga ettevõtetele.

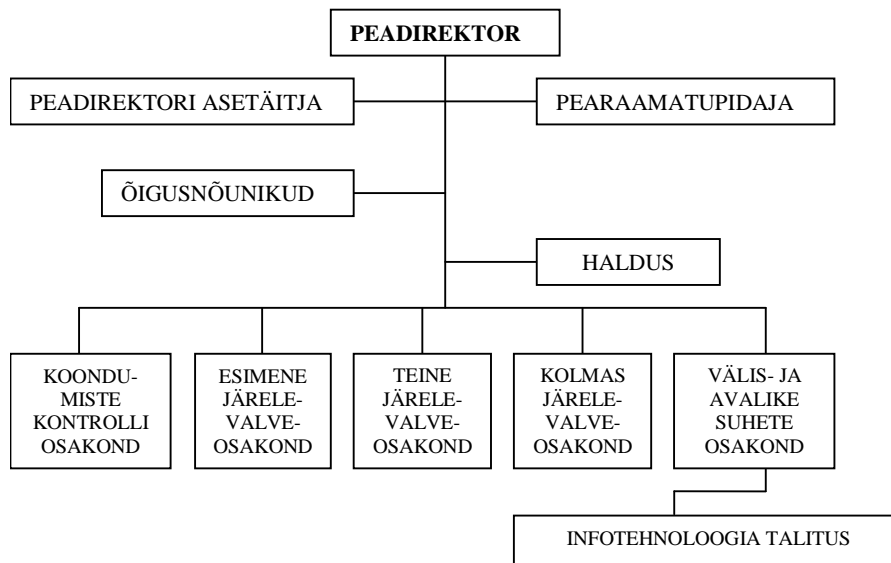
Oluline on ka potentsiaalne konkurents nii kaubalises kui ka geograafilises aspektis. Osal juhtudel peab olema võimalik vaadelda relevantse turuna näiteks maailmaturgu, mis puhul siseturu struktuur kaotab olulise tähenduse. Vastasel korral ignoreeriksime moodsa konkurentsiteooria seisukohti ning seaksime ohtu väikeriigi arengupotentsiaali. Õige sammu tegi siin viimane seadusemuudatus, lubades esmakordselt Eesti territooriumi vaadelda (geograafilise) kaubaturu ühe osana. Sellistel juhtudel ei pruugi Eesti siseturu kontsentratsioon olla konkurentsipoliitiliseks argumendiks.

Konkurentsipoliitika organisatsiooni osas valitseb rahvusvahelises praktikas suur mitmekesisus. Samal ajal rõhutatakse teorias osalist sarnasust rahapoliitika institutsioonidega — vajadust kaitsta majanduse pikaajalisi huve poliitiliste päevaprobleemide eest. Seetõttu soovitatakse sageli ka konkurentsipoliitiliste organite suhtelist sõltumatust muust täitevvõimust.

Vaadeldes jällegi väikeriikide kogemusi, näeme püüdu eraldada konkurentsiseaduse rikkumise uurimist vastavate otsuste vastuvõtmisest. Seejuures komplekteeritakse otsustav organ (Soomes ja Taanis konkurentsinäukogu, Austrias kartellikohus) parlamendi, kuninga või presidendi osalusel. Šveitsis on oluline roll parlamendi moodustataval ühiskondlikul kartellikomisjonil. Suur kaal on konkurentsipoliitilistel organitel ka mõnedes siirderiikides. Ungaris osaleb riigi presidendi poolt kuueks aastaks ametisse nimetatud konkurentsiameti president valitsuse ja parlamendi töös. Läti 1997. a. seaduse kohaselt on järelevalveorganiks juriidilisest isikust konkurentsinäukogu. Näukogu liikmed määrab küll valitsus viieks aastaks, kuid üks valitsus ei või kord tema poolt ametisse kinnitatud näukogu liiget tagasi kutsuda. See peaks aitama kindlustada otsustuskogu sõltumatust. Näukogu liikme staatus ei ole ka ühendatav parlamendiliikme omaga. Seega kasutatakse erinevaid võtteid ühe eesmärgi saavutamiseks — kindlustada konkurentsipoliitika sõltumatus valitsuse päevapoliitikast.

Eestis on **konkurentsiameti** (joonis 1) positsioon riigi struktuuris ebatavaliselt nõrk. Tegemist on tavalise riigiametiga majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas.¹ Ilmselt peegeldub just siin kõige selgemini arusaam konkurentsipoliitika teisejärgulisest rollist väikeses avatud majanduses. Autori arvates ei tohiks välismajanduspoliitika rõhutamine siiski viia siseturu protsesside alahindamisele. Omaette probleemiks on ka konkurentsiameti vahekord üksikute majandusharude riiklike regulaatoritega. Rahvusvahelises kirjanduses diskuteeritakse nende ühendamise otstarbekuse üle. On nii poolt- kui ka vastuargumente. Tundub siiski, et väikeriigis (eriti siirdeperioodil) võiks ühendamine aidata tugevdada konkurentsipoliitika üldist staatust ja haldussuutlikkust. On ju kõigil regulaatoritel vähemalt üks ühine ülesanne — kontroll turguvalitsevate ettevõtete üle, olgu siis *ex post* või *ex ante*. Eesti Panga juures tegutsev ühendatud finantsinspeksioon võiks siin olla eeskujuks.

¹ Viimane seaduseparandus sätestab ka koostöö Euroopa Komisjoniga vastavalt EL Näukogu määrusele 1/2003.



Joonis 1. Eesti Konkurentsiameti struktuur 2002. a.

Allikas: <http://www.konkurentsiamet.ee/index.html?id=750>

Konkurentsipoliitika efektiivsus sõltub ka täidesaatva ja kohtuvõimu sujuvast koostööst. Uus Eesti seadus näeb ette uusi lahendusi konkurentsiameti ja kohtute tööjaotuses. Konkurentsiametile jääb õigusrikkumiste tuvastamise roll.¹ Menetluse takistamise korral võib konkurentsiamet teha füüsilistele ja juriidilistele isikutele ettekirjutusi. Ettekirjutuste täitmata jätmise eest võib amet määrata ka sunniraha (§ 62).² Sisulisi seaduserikkumisi vaadeldakse viimase seadusemuudatuse kohaselt esmalt väärtegudena, mille eest füüsilistele isikutele võidakse määrata rahaträhv või arest, juriidilistele isikutele rahaträhv kuni 500 000 krooni. Viimane on oluliselt tagasihoidlikum kui suhteliselt tavapärane määr, mis sisaldus ka Eesti seaduse varasemates versioonides — kuni 10% eelmise aasta käibest. Samal ajal on täiendatud ka karistusseadustikku, mis võimaldab esmakordselt võtta kriminaalvastutusele konkurentsi kahjustamises süüdi olevaid füüsilisi isikuid, kui süüdlasele on sama teo eest kohaldatud väärteokaristust. Ette on nähtud rahaline karistus või

¹ 2002. aastal menetles Konkurentsiamet kokku 76 juhtumit, nendest 20 käsitlesid kaubaturgu valitseva ettevõtja majandustegevust, 13 keelatud kokkuleppeid või kooskõlastatud tegevust ning 2 kõlvatut konkurentsi. Konkurentsiametnike tööde seas olid olulisel kohal 16 turu-uuringut, analüüsiiti 25 koondumisteadet. Konkurentsiamet võttis vastu 55 otsust, millest 9 käsitlesid keelatud kokkuleppeid või kooskõlastatud tegevust, 11 turguvalitseva seisundi kuritarvitamist, 24 koondumiste kontrolli, 1 riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutuse tegevust, 8 konkurentsiolukorra uurimist erinevates majandusharudes ja 2 kõlvatut konkurentsi.

² Füüsilistele isikutele kuni 50000 ja juriidilistele 100000 krooni.

vabadusekaotus kuni kolme aastani. Kuigi esialgu on tegemist Eesti eripäraga, ei maksaks selle kaotamisega, mida taotleb konkurentsiamet, kiirustada. Diskussioon Euroopa tasandil alles käib.

Riigiabi

Riiklik ettevõtlustoetus on tänapäeval väga levinud majanduspoliitiline instrument, olles üks läbivaid teemasid ka 2000. a. ELs käivitatud Lissaboni protsessis. Samas on seeläbi kerge tekitada konkurentsimoonusi. See vastuolulisus peegeldub ka riigiabi regulatsioonis Euroopa Ühenduse asutamislepingus (art. 87). Ühelt poolt kuulutatakse riigiabi üldiselt kokkusobimatuks Ühisturuga, teiselt poolt kehtestatakse suur hulk erandeid. See regulatsioon sai juba Euroopa lepingu kaudu ka Eesti õiguseks, seda enam on see nii peale täisliikmeks saamist.

Euroopa reeglid riigiabi suhtes on sisse võetud Eesti uude konkurentsiseadusse (VI pkt). Eesti seadus viitab alates 2004.a. korduvalt otseselt EÜ asutamislepingule. Riigiabi võib anda ainult Euroopa Komisjoni eelneval kirjalikul loal, va grupierandiga hõlmatud abi (ELT L 142, 14.05.1998, 1-4). Viimasel juhul tuleb aga Komisjonile esitada nõuetekohane info, mis tõestab riigiabi sobivust grupierandiga. Riigiabina käsitletakse seejuures ka kohalike omavalitsuste ning avalik- ja eraõiguslike juriidiliste isikute antavat abi, kui viimased on avalikud ettevõtjad (§ 31):

- a) kasutavad avalikke vahendeid või
- b) on avaliku kontrolli all.

Euroopa Liidu praktikas minnakse alates 1990. aastatest üle sektoraalsetelt struktuuripoliitilistelt subsiidiumidelt majanduskasvu ja konkurentsi soodustavale horisontaalsele riigiabile. Lissaboni ja Stockholmi Ülemkogud püstitasid ka riigiabi üldise vähendamise ülesande.¹

Selle arengu taustal võib vaadelda ja hinnata ka Eesti ettevõtlustoetust. Sisuliselt likvideeriti enamus sektoraalseid dotatsioone (nt. toidukaupadele) juba esimestel siirdeaastatel. Mõnedes valdkondades (elamumajandus) mindi tootjasubsiidiumidelt üle tarbijate toetamisele. Säilinud on toetused ühiskondlikule transpordile ja põllumajandusele. Põllumajandust riigiabi statistika tavaliselt ei hõlma (tabel 1). Viimaste aastate kõikumised enne liitumist EL-ga seostuvad siin eelkõige loodukahjude hüvitamise, investeringutoetuste ja maksusoodustustega.

¹ Perspektiivseks peetakse riigiabi kolmes valdkonnas:

- väike- ja keskmise suurusega ettevõtete toetamine;
- regionaalabi kohalike arengueelduste paremaks ärakasutamiseks;
- uurimis- ja arendustegevuse toetamine.

Eranditeks on jäänud põllumajandus ja transport ning ajutiselt (eelkõige sotsiaalsetel põhjustel) ka laevaehitus ja mäetööstus. Siin kehtivad eritingimused laienevad ka Eestile. Euroopa Komisjoni andmetel vähenes riigiabi EL-s 67 miljardilt eurolt 1997. a. 49 miljardile 2002.a. Seejuures suunati 2002. a. 73% abist horisontaalsetel eesmärkidel, mitmetes riikides ka 100%. (KOM (2004) 256, 4-5).

Tabel 1

Põllumajandustoetused Eestis 2001-2003 (milj. krooni)

Toetus	2001	2002	2003
Tulutoetused, sh	227.0	329.5	263.4
piimalehmatoetus	110.9	109.9	110.0
teraviljatoetus	110.3	109.9	109.9
muud tulutoetused	5.8	8.7	43.5
looduskahjude hüvitamine	-	101.0	-
Arengutoetused sh	70.6	233.5	83.6
investeeringutoetus	6.1	162.6	-
Üldised toetused	33.6	31.3	38.0
Muud toetused (maksud)	68.0	68.0	-
Kokku	331.2	594.3	385.0

Allikas: EV Põllumajandusministeerium

Samal ajal rajati Eestis majanduskasvule ja konkurentsile orienteeritud ettevõtluse toetusüsteem, mis koosneb mitmetest riiklikest ja erainstituatsioonidest.¹ 1999. a. lõpus alustas valitsus ettevõtlustoetuse süsteemi reorganiseerimist selle efektiivsuse suurendamiseks. Tänapäevaks on enamused varasemaid instituutseid ühendatud kahte majandus- ja kommunikatsiooniministri haldusalas tegutsevasse sihtasutusse²:

- Ettevõtluse Arengu Sihtasutus (EAS) ja
- Krediidi ja Ekspordi Garanteerimise Sihtasutus (ärinimega KredEx).

Piisavalt arenenud kommertsanganduse tõttu on loobunud sooduslaenudest ja keskendutakse just tagatistele, mis on väikeettevõtete põhiprobleemiks. Kahjuks on endiselt ületamata osa ametkondlike barjääre, mistõttu ei saa veel rääkida ettevõtlustoetuse ühtsest ja terviklikust süsteemist. Ka ei ole jõutud põhimõtteliselt vajaliku riskikapitali pakkuva riikliku instituutseini.³

Riigiabi regulatsiooni EL-s kuulub liikmesriikide kohustus informeerida igal aastal antud riigiabist Komisjoni. Eestis vastutab riigiabi reeglipärasuse eest rahandusministeerium. Aruandes eristatakse horisontaalset, sektoraalset ja regionaalset abi ning järgmisi abi vorme: toetused, maksusoodustused, aktsiakapitali

¹ Esimeseks riiklikuks tugisüsteemiks oli juba 1991. a. asutatud Eesti Innovatsioonifond. Erainstituutseid loodi väliskapitali abiga, näiteks riskikapitali pakkumiseks 1995. a. loodud Balti-Ameerika Ettevõtlusfond või 1997. a. asutatud Balti Väikekapitali Fond.

² Maakondades tegutsevad keskkete instituutseid partneritena ettevõtluskeskused, mis üheskoos moodustavad ettevõtluse tugisüsteemi. Eraldi töötab Maaelu Edendamise Sihtasutus.

³ [Euroopa Komisjon kavandab liikmesriikide meetmete toetamist riskikapitali pakkumisel riigiabi reeglite vastava läbivaatamisega \("Tegevusplaan: Ettevõtlusiniitsiatiivi Euroopa agenda", 11.02.2003, 16\).](#)

suurendamine, sooduslaenuid, maksude ajatamine ja garantiid (tabel 2). Siin ei vaadelda aga abi põllumajandusele ja kalandusele.

Tabel 2

Riigiabi Eestis 1999-2002. a.

VORM	1999		2002	
	milj. kr.	%	milj. kr.	%
Toetused	3		5	
Maksu- soodustused	7			
Maksude ajatamine				
Sooduslaen				
Garantii				
Kokku	11		6	10

Allikas: EV Rahandusministeerium.

1999. a. olid Eestis ülekaalus veel regionaalabi ja abi kaubandusele. Esimene seostus eelkõige tulumaksusoodustusega investeringutele väljaspool Tallinnat ja Harjumaad, teine aga tulumaksuvabastusega välisosalusega ettevõtetele. Mõlemad kehtisid 1999. a. viimast aastat, mistõttu riigiabi statistiline suurus oli alates 2000. a. juba oluliselt väiksem.

Tabel 3

Riigiabi sektoraalne jaotus 2000-2002 (%)

SEKTOR	2000	2001	2002
Töötlev tööstus	9.75	18.55	19.53
Teenused	6.46	4.47	6.01
Transport	83.79	76.98	74.46
Kokku	100	100	100

Allikas: EV Rahandusministeerium.

Kuigi riigiabi kogumaht 2002.a. kasvas rahandusministeeriumi andmeil võrreldes 2001.a. 11%, oli see ligi kaks korda väiksem 1999.a. tasemest. Riigiabi osakaal SKP-s on Eestis stabiilselt 0.5-0.6%, EL-s ca 1%. Ühe elaniku kohta arvestatuna on erinevus veelgi suurem: 29 € Eestis 2002.a. ja 240€ EL-s 1997-1999.a. Samal ajal on valitsemissektori lõpptarbimiskulutustes riigiabi osa Eestis suurem. Riigiabi põhisisituseks on viimastel aastatel transpordisektor (tabel 3). Ülejäänust võib sihituse järgi võib arvestada konkurentsipoliitiliselt ohutuks horisontaalseks ja regionaalseks abiks vastavalt 7.5% ja 12% ning problemaatiliseks vertikaalseks abiks 6%. Siiski on EL-s riike, kus kogu riigiabi on horisontaalse suunaga (Taani, Kreeka).

Kokkuvõte

Eesti konkurentsipoliitika areng on kulgenud Eesti eurointegratsiooni protsessis. Seetõttu on siin Eesti reaalse vajaduste arvestamine põimunud formaalse imiteerimise ja harmoneerimisega. Samas pole see mingi Eesti eripära, vaid iseloomulik kogu Euroopale, teataval määral ka kogu maailmale. Koos majanduse globaliseerumisega toimub ka konkurentsipoliitika ühtlustumine.

Siiski on Eesti konkurentsipoliitika aja jooksul teinud läbi ka iseseisva õppimisprotsessi, millest tulenevatele iseärasustele artiklis tähelepanu juhiti. Selle peamiseks tunnuseks on konkurentsipoliitika tavapärasest laiem käsitus - majanduse avatuse tähtsustamine võrreldes siseturu protsesside järelevalvega. Konkurentsi sisepiirangute käsitlemisel võib aga üheks mõistlikumaks tulemuseks pidada väikeriigile ratsionaalset institutsionaalset tööjaotust täite- ja kohtuvõimu vahel. Samas peaks Konkurentsiameti positsioon ühiskonnas kasvama koos tema kompetentsuse ja haldussuutlikkusega. Usutavasti aitab sellele oluliselt kaasa ka peale ühinemist tihenev koostöö Euroopa Komisjoniga, sest ELs on konkurentsipoliitika üks põhilisi majanduspoliitilisi tegevusvaldkondi.

EL konkurentsipoliitika annab lisaks ka kindlad raamid Eesti riigi aktiivsemale, sh tööstuspoliitilisele sekkumisele majandusse. Riigiabi järelevalve kaudu on tagatud kontroll võimalike sisepoliitiliste mängude üle kindlate majanduslike huvigruppide kasuks. Samas ei tohiks Eesti jätta kasutamata olemasolevaid õiguslikke ja rahalisi võimalusi, mida EL pakub ettevõtluse arenguks. Üheks tegematajätmise näiteks on seni riskikapitaliga seonduv.

Kirjandus

1. **Dutz, M.; Vagliasindi, M.** Competition Policy Impletation in Transition Economies - European Economic Review, 44, 2000, 762-772.
2. **Estrin, S.; Cave, M.** Competition and Competition Policy: A Comparative Analysis of Central and Eastern Europe. London, New York. Pinter, 1993.
3. **Fingelton, J.; Fox, E.; Neven, D.; Seabright, P.** Competition Policy and the Transformation of Central Europe. Centre for Economic Policy Research, London, 1996.
4. **Fisher, D.** Aufbau einer Wettbewerbsordnung im Transformation. Baden-Baden, 2000.
5. **Godek, P.** A Chicago-school approach to antitrust for developing economies. – Antitrust Bulletin, 1998, 261-274.
6. **Hoag, J; Kasoff, M.** Estonia in Transition. – Journal of Economic Issues, 33, 1999, 919-931.
7. **OECD.** Competition Law and Policy in the Baltic Countries. 1999.
8. **Schaffer, M.E.** Regulation, Competition Policy and Economic Growth in Transition Economies. - Estrin, S.; Cave, M. Competition and Competition Policy: A Comparative Analysis of Central and Eastern Europe. London, New York. Pinter, 1993.

9. **Sepp, J.** Wettbewerb und Wettbewerbspolitik in Estland als Voraussetzung des EU-Beitritts. – Erweiterung und Vertiefung der Europäischen Union. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2000, 169-179.
10. **Stockmann, K.** Competition Policy in Transition: The Issues. - Estrin, S.; Cave, M. Competition and Competition Policy: A Comparative Analysis of Central and Eastern Europe. London, New York. Pinter, 1993.
11. **Stotyka, Y.** The role of the Antimonopoly Committee in the development of competition in Ukraine. <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/ott/scandale/tarto/papers/>
12. **Sturm, R.; Dieringer, J; Muller, M.M.** Rediscovering Competition: Competition Policy in East Central Europe in Comparative Perspective. Budapest, HVGORAC, 2001.
13. **Wrobel, R.** Estland und Europa. Die Bedeutung des Systemwettbewerbs für die Evolution und Transformation von Wirtschaftssystemen. Tartu, 2000.

Zusammenfassung

WETTBEWERBSPOLITIK IN ESTLAND – ZWISCHEN IMITATION UND INNOVATION

Jüri Sepp, Diana Eerma
Universität Tartu

Die estnische Wettbewerbspolitik hat sich im Rahmen der europäischen Integration entwickelt. Seit 1993 wurden drei Wettbewerbsgesetze verabschiedet. Neben der Berücksichtigung der wirtschaftspolitischen Interessen und Realitäten Estlands gab es dabei immer eine Komponente der formalen Übernahme und Imitation der europäischen Wettbewerbsregeln. Dabei ist die Harmonisierung der unternehmerischen Rahmenbedingungen aber keineswegs die estnische Spezialität. In der Zeit der Globalisierung gilt es sogar nicht nur für die EU.

Im Aufsatz haben doch die Besonderheiten der estnischen Wettbewerbspolitik den grössten Augenmerk gefunden. Dabei sind neben den Unzulänglichkeiten auch solche zu finden, die als innovative Anpassungen zu betrachten sind. Ein Beispiel dafür ist die für ein kleines Land vernünftige Arbeitsteilung zwischen Exekutive und Legislative. Doch sollte die Rolle der Wettbewerbspolitik insgesamt in Estland steigen, wofür die Zusammenarbeit des estnischen Wettbewerbsamtes mit der Europäischen Kommission eine Voraussetzung bildet.

Die europäische Wettbewerbspolitik schafft die Rahmen auch für aktivere, industriepolitische Beteiligung des Staates in der wirtschaftlichen Entwicklung Estlands. Die Regelung der staatlichen Beihilfen gewährleistet, dass die staatliche Aktivitäten keine Rent-Seeking-Society mit sich bringen. Andererseits sollte Estland die angebotene rechtliche und finanzielle Möglichkeiten ausnutzen um die unternehmerische Initiative im Lande zu stärken. Insbesondere im Bereich des Wagniskapitals ist es noch genug zu tun.

EUROOPA LIIDUGA LIITUMISE EELISED JA MÕJU EESTI VÄIKEETTEVÕTETE ARENGULE

Aino Siimon
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Euroopa Liiduga ühinemine moodustab Eesti ettevõtjate jaoks olulise osa euroopastumisest, rahvusvahelistumisest ja ülemaailmastumisest. Euroopastumine moodustab ühe, kuid olulise osa rahvusvahelistumisest. Euroopastumine laiemas mõttes hõlmab nii Lääne-, Kesk-, Põhja- kui ka Ida-Euroopa riikide majanduslikku integratsiooni, kitsamas mõttes, aga Euroopa Liitu kuuluvate riikide omavahelist integratsiooni. Eesti välispoliitika üheks tähtsamaks ülesandeks on olnud peale iseseisvuse saavutamist Euroopa Liidu täisliikme staatuse saamine. Euroopa Liitu astudes on Eesti kohustatud rakendama ühetaolist regulatsiooni paljudes valdkondades.

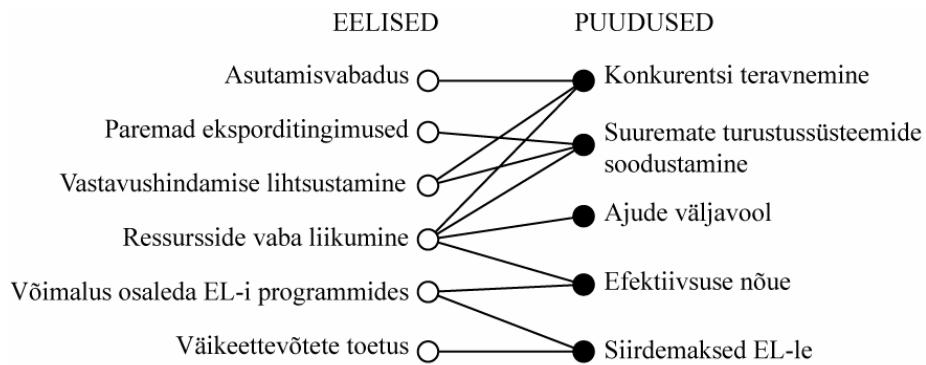
Euroopa Liiduga ühinemise hetkest muutusid Eesti jaoks kohustuslikuks kõik Euroopa Liidu poolt sõlmitud lepingud, vastuvõetud määrused ja direktiivid, mis on saanud Eesti siseriikliku õiguse osaks. Seega on ettevõtjatel vaja tunda õppida ka oma tegevusvaldkonda reguleerivaid Euroopa Liidu õigusakte. Kuna Euroopa Liidu põhieesmärkideks võib lugeda nelja põhivabaduse saavutamist, milleks on kaupade, teenuste, kapitali ja inimeste vaba liikumine Euroopa Liidu piires, siis enamik muudatusi Eesti ettevõtjate jaoks saab olema seotud just nende vabadustega rakendamisega. Samas on Eesti kui alles hiljuti Euroopa Liiduga liitunud riigi jaoks oluline üldistada Euroopa Liidus täisosalemisega seonduvat. Käesolevas artiklis on käsitletud Euroopa Liidu siseturul täisosalemise eeliseid ja puudusi, Eesti ootusi, väike- ja keskettevõtete arengut mõjutavaid tegureid ja ettevõtjate hinnanguid Euroopa Liiduga liitumise võimalikele mõjudele.

Euroopa Liidus täisosalemise eelised ja puudused

Euroopa Liidu põhieesmärkidest (Väikeettevõtlus, 1997) tulenevalt võib tema siseturul osalemise eeliseid ja puudusi käsitleda kaupade, teenuste, kapitali ja inimeste vaba liikumise seisukohalt. Samas tuleb meenutada, et kauaaegsete liikmesriikide majandusteadlased on juba aastaid tagasi toonud välja Euroopa Liidu siseturul täisosalemise eelised ja puudused väikeettevõtete vaatepunktist (Mugler, 1993). Enamus nendest peavad paika ka käesoleval ajal uute liikmesriikide kohta, kuid vajavad täpsustamist Eesti kontekstis. Üldistades majandusteadlaste ja -poliitikute ning ettevõtjate poolt ajakirjanduses avaldatut võib autori arvates rõhutada järgmisi eeliseid ja puudusi ning nende omavahelist seotust (vt joonis 1).

Asutamisevabadus tähendab seda, et Euroopa Liidu liikmesriikide ettevõtjad võivad tegutseda vabalt kogu liidu territooriumil. Teisisõnu võivad Eesti kodanikud asutada oma ettevõtteid Euroopa teistes liikmesriikides võrdväärselt nende liikmesriikide kodanikega. Teiste liikmesriikide kodanike õigustes Eestis ettevõtlusega tegeleda

olulisi muutatusi ei tule, kuna juba varem oli neile antud võrdsed võimalused (v.a 6 valdkonda). Eesti ettevõtjatele võib see märkimisväärseks eeliseks kujuneda tulevikus, sest esialgu on sellealaseid kogemusi ja võimalusi vähestel, samal ajal kui suurematel ja rikkamatel liikmesriikidel jagub mõlemat. Sellega seoses aitab asutamisvabadus kaasa konkurentsi teravnemisele Eestis.



Joonis 1. Euroopa Liidus täisosalemise eelised ja puudused (autori koostatud).

Paremad eksporditingimused seisnevad võimaluses Euroopa Liidu siseturu piires tolli- jm piiranguteta müüa oma tooteid ja teenuseid. Kaupade osas on eeliseks raskuste kõrvaldamine piiriületavas kaubaliikluses, puuduseks aga masskaupade intensiivsem turundus, suuremate turustussüsteemide soodustamine. Muutused väliskaubanduses mõjutavad kõiki Eesti ettevõtjaid, kes tegelevad ekspordi või impordiga. Kuna Eesti on muutunud Euroopa Liidu siseturu osaks, saab toimuma piiranguteta kaubandus Euroopa Liidu seniste liikmesriikidega. Kaovad seni kehtinud piirangud mõningatele toodetele, mis muudab nende ekspordi Eesti ettevõtetele soodsamaks. Rakendub kaupade vaba liikumise põhimõte, mis kaotab praegu kehtivad tolliformaalsused nende riikidega. See laieneb ka teistele uutele liikmesriikidele, mis veelgi parandab Eesti ekspordivõimalusi.

Euroopa turg loob Eesti väikeettevõtetele uusi võimalusi ja ohtusid. Võimalused tulenevad paremast juurdepääsust müügi ja ostuturgudele, ohud aga uute konkurentide paremast juurdepääsust põlistele turgudele. Võimalused ja eeldused on kahtlemata suuremad Euroopa suureettevõtetele ja neil Eesti ettevõtetele, kes on väliskaubanduslikke suhteid arendanud juba aastaid enne Euroopa Liiduga ühinemist. See on toimunud mitmetes vormides. Eelised ilmnevad kõigepealt nendel ettevõtetele, kelle eksport on sõltunud kvootidest ja litsentsidest. Näiteks anti riigile kaks korda aastas piimatoodete kvoodikogus, mis jaotus Euroopast saadavate litsentside peale. Valdav osa suurematest piimatööstustest oli juba 2003. a Euroopa Liitu kauba viimiseks vajalikud litsentsid kätte saanud, aga märkimisväärseid tulemusi oli vähestel. Näiteks läks E-piima toodangust kogu eksport (ehk 90% toodangust) Euroopa Liitu. Samas neelas piimapulbri ja või ekspordiga seotud litsentsimajandus 50 miljonit krooni aastas (Murakas, 2003).

Tüüpiliseks ekspordi- ja impordituruks väikeettevõtetele on naaberturg ehk lähiriigid. Liitumisel Euroopa Liiduga, muutusid osa neist (Läti, Leedu jt.) otsesteks konkurentideks Euroopa Liidu siseturul. Järelikult ei piisa senise praktika jätkamisest, kus Eesti ettevõtjad eelistasid mitmetel põhjustel tooraine või pooltoodete ekspordi valmistoodete asemel. Nii näiteks keskendusid Eesti lihatööstused Euroopa riikidesse eksportimisel pooltoodetele. Eesti lihatööstustel ei ole ka eripäraseid ja Eestile ainuomaseid tooteid. Ära kaduma hakkab ka hinnaelis: tooraine hind on sama, madalamate tootmiskulude eelise kärebib Eesti toodete suurem lihasisaldus. Oma kaubamärgiga Euroopa turule minekut ei takista mitte ainult rahanappus, vaid eelkõige väikesed tootmismahud, mis ei võimalda Euroopa suuri kaubanduskette vajaliku kogusega varustada. Eestis tuleb leppida, et oleme väikeriik ning meie tööstused on väikesed ega jaksa suurriigi turule vajalikke koguseid toota. Isegi majandusliku koostöö perspektiivid Euroopa väikeriigi Hollandiga takerdusid väikeste koguste taha.

Vastavushindamise lihtsustamine on seotud varem kehtinud Euroopa sertifikaatide või eurotunnistustega ja tähendab seda, et toodete nõuetele vastavuse tõendamise protseduuri on võimalik teostada Eestis, mis teeb selle ettevõtjatele lihtsamaks ja odavamaks. Näiteks oli lihatööstustest Euroopa Liitu kauba viimiseks enne liitumist vajaliku Euroopa sertifikaadi kätte saanud vaid üks väike- (Villem Lihakaup) ja üks suurettevõtte (Rakvere Lihakombinaat). Ülejäänud lihatööstused ei kiirustanud eurotunnistust saama, sest pärast Euroopa Liiduga liitumist muutus see samaväärseks Eesti veterinaar- ja toiduametilt saadud tunnistusega.

Ressursside vaba liikumine tähendab tööjõu ja kapitali vaba liikumist ning investeringute vabadust. Tööjõu vaba liikumine on Euroopa Liidu üks põhivabadusi. See tähendab Eesti töötajate õigust müüa oma tööjõudu Euroopa Liidu teistes liikmesriikides ja teiste liikmesriikide töötajate õigust otsida tööd Eestis. Sellel protsessil on oma positiivne ja negatiivne külg. Viimaseks on oskustöölise ja kõrgemasemeliste spetsialistide liikumine Eestist välja paremat palka või karjääritingimusi pakkuvatesse ettevõtetesse. Selline kvalifitseeritud tööjõu väljaränne ehk ajude väljavool võib tuua Eestile korvamatut kahju. Seevastu Eesti ettevõtete parem võimalus leida vajalikke spetsialiste (eelkõige tippjuhtkonda) väljastpoolt Eestit soodustab ettevõtete arengut ja selle kaudu võimaldab tõsta ettevõtete konkurentsivõimet. Eeltooduga seoses tuleb rõhutada ka inimeste vaba liikumist-võimalust leida õppimis- ja töökohti Euroopa Liidus.

Kapitali vaba liikumine oli iseloomulik juba enne Euroopa Liiduga liitumist, kuid nüüd lisanduvad:

- stabiilne investeerimiskliima - võimalus kaasata vabalt investeringuid, raha *hinna* vähenemine. Seoses liitumisega on investeerimisvajadused ja -võimalused suured. Samas kehtib efektiivsuse nõue, st tehtavad investeringud peavad olema tootlikud ning aitama kaasa Eesti ekspordi suurendamisele majanduse tasakaalustamiseks;
- võimalus osaleda Euroopa Liidu programmides, täpsemalt öeldes teaduse ja tehnoloogia programmides ja ühisprojektides;

- väike- ja keskettevõtete toetus nende konkurentsivõime tugevdamiseks.

Samas ei tohi unustada nende protsesside teist poolt - siirdemakse Euroopa Liidule. Euroopa Liiduga liitumisel on märksa lihtsam arvestada välja kulusid kui tulusid ja kasu. Esimesed on lihtsalt arvudesse ülekantavad, tulud ja kasu pole aga mitte üksnes kvantitatiivsed, vaid ka kvalitatiivsed.

Kuivõrd Eesti sisemajanduse koguprodukt (SKP) moodustab vaid kolmandiku Euroopa Liidu keskmisest, siis hakkab Eesti toetustena tagasi saama märksa suurema osa, kui ise Euroopa Liidu eelarvesse maksab. Eesti sissemaksu suuruseks jääb ligikaudu 1% SKP-st, tagasi hakkame saama kuni 4% SKP-st, lisaks 1-2% SKP-st põllumajanduse ja maaelu arendamiseks. Euroopa Liidu struktuurivahenditest toetatakse ka meetmeid ettevõtluse, turismi, tehnoloogia arendamisele, tööhõive parandamisele jne. Euroopa Liidu vahendite saamisel on eelduseks riigipoolne kaasfinantseerimine, mille määr on diferentseeritud sõltuvalt sellest, kas need lähevad avalikku või erasektorisse, kas infrastruktuuri arendamiseks või ettevõtete toetamiseks. Lisaks veel spetsiaalinvesteeringud perspektiivsetesse valdkondadesse (info- ja biotehnoloogia).

Struktuurivahendid on abiks eelkõige esimestel aastatel. Nii on Eesti ettevõtluse toetamiseks suunatud vahendid aastateks 2004-2006 1685 mln krooni, milles Euroopa Liidu osa on ca 75% ehk 1264 mln. Suhteliselt väike osa ca 10% suunatakse inimressursi arendamiseks ettevõtluses, seevastu üle 90% läheb ettevõtluse konkurentsivõime tõstmiseks (Atonen, 2004). Lisaks otsestele toetustele saab arvestada ka kaudse kasuga. Liitumine tähendab suuremat stabiilsust, see soodustab välisinvesteeringute sissevoolu. Samuti arvestavad seda rahvusvahelised finantsreitingute agentuurid, mistõttu odavneb ka otsene laenuhaha hind.

Mastaabiefekt seisneb selles, et suuremale turule tootes on võimalik kitsamalt spetsialiseeruda, mistõttu kulud tooteühikule vähenevad. Selle eelise realiseerumisevõimalused on Eesti jaoks probleemsed.

Euroopa Liidus täisosalemise eelistes seisnesidki Eesti ootused ühinemistaotluse esitamisel. Majandusteadlased (Mereste, 2003), on välja toonud kümnekond momenti, millest ettevõtlusega seotuna on põhjust rõhutada täiendavalt vaid järgmisi.

- Liitu kuulumine soodustab turumajanduslike reformide edasiarendamist.
- Kolmandate riikide jaoks kasvab Eesti atraktiivsus.
- Majanduse ümberstruktureerimiseks saadakse Euroopa Liidust abi.

Majanduspoliitikud (Atonen, 2004) ei piirdu vaid ettevõtlusega, vaid rõhutavad Euroopa Liidu siseturu lõpliku avanemise järel ka keskmise palga kasvu, ühtset tollipoliitikat jne.

Eesti jaoks on kõige olulisemad just kauba vaba liikumisega seotud probleemid, kuigi arenguruumi on ka teenuste vabal liikumisel. Rahvusvahelisel turul on edukad eelkõige Eesti turismiteenused. Ülejäänud teenuste vaba liikumisega kaasnevad

mõningad küsitavused. Nii soovib Euroopa Liit kaotada tegevusloaõuded mitmetel ärialadel konkurentsi suurendamiseks (Erilaid, 2004). Eesmärk on teenuste osutamise (takso- ja ravimimüügiteenuste) vabaduse tagamine kogu Euroopa Liidu siseturul ning seega tõketeta ja ühtse Euroopa Liidu teenuste siseturu loomine 2008. aastaks. Ühes liikmesriigis asutatud teenuseosutaja peab saama vabalt ja takistamatult teenuseid osutada ükskõik millises teises liikmesriigis ning temalt ei tohi nõuda asutamist, registrisse kandmist vms. Sellega samaaegselt on märgitud puudusena ettevõtjate juurdepääsu ilma võimekustõendita (Mugler, 1993). Probleemi näevad eelkõige Saksamaa ja Austria, kus on teenindajatele ettenähtud ranged nõuded ja kvalifikatsiooniastmed tagamaks teenuste ja teenindamise kvaliteeti.

Eesti väikeettevõtete arengu tegurid ja Euroopa Liiduga liitumisega mõju

Ettevõtte arengusuundumused olenevad tegevust ja arengut soodustavatest ning piiravatest teguritest, ehk edu- ja ohuteguritest. Edutegurid on seotud ettevõtete tugevustega (Sattes, 1996) ja neid võib nimetada ka konkurentsieelisteks. "Konkurentsieelis on reaalne asjaolu, mis soodustab üht konkurenti teise suhtes" (Mereste, 2003). Ohutegurid tulenevad ettevõtte nõrkustest. Viimaste ületamiseks või toime vähendamiseks on vaja välja töötada vastavad meetmed.

Konkurentsieeliseid on võimalik kindlaks määrata konkurentsianalüüsi, tugevusreitingu (põhikonkurentide suhtes) ja tugevuskaalu (väikeste ja suurte vahel) alusel (Siimon, 2003). Nende meetodite kasutamine vajab informatsiooni, mida on mitmetel põhjustel keeruline muretseda. Sellega seoses küsitakse ettevõtete hinnanguid oma konkurentsieelistele. Viimase Emori küsitluse põhjal on konkurentsieeliste seas kõige olulisemateks (Eesti..., 2003):

- 1) toote/teenuse kvaliteet (30% vastanutest),
- 2) oma nišile keskendumine (21%),
- 3) head suhted klientidega (16%) ja
- 4) madal hind (14%).

Veel on nimetatud kättetoimetamise kiirust (8%), personali ja paindlikkust (7%), asukohta (5%) ning kogemusi (4%).

Ettevõtete hinnang annab nii positiivset kui negatiivset informatsiooni. Eeltoodu oli positiivne teave. Euroopa Liiduga liitumisel on esmatähtsad kaupade kvaliteet ja madal hind. Majandusteadlaste arvates on nende konkurentsieeliste säilitamine komplitseeritud. Negatiivseks infoks on asjaolu, et 30% küsitletutest annab umbmäärase vastuse *muu*, 10% ei oska öelda ja 14% ettevõtetest pole eeliseid. Üldiselt võib tõdeda, et teistest enam tunnetavad oma konkurentsieeliseid ja oskavad neid esile tuua suuremad ning pikemat aega tegutsenud ettevõtted.

Arengut takistavateks teguriteks on probleemkohad, millega väike- ja keskettevõtted kokku puutuvad. Selle kinnituseks üks probleemide loetelu varasematest uuringutest. EIM *International* uuring (Venesaar, Smallbone, 1997) oli kahetasandiline, kõigepealt kaheksa probleemidegruppi ja siis iga grupi all veel konkreetsed tegurid. Küsitletud ettevõtte juhtide ja omanike vastuste analüüs näitas, et Eesti väikeettevõtete arengu peamiseks takistusteks on turuga seotud probleemid ja

finantsprobleemid (üle 50% ettevõtetest), kolmandaks oli valitsuse poliitika ja neljandaks tootmisprobleemid. Kõige sagedamini nimetatud konkreetsed tegurid olid maksustamistase, tugev konkurents, vananenud tootmisvahendid, nõrk siseturu nõudlus, kaupade eest tasu kättesaamine, probleemid tootmishoonetega ja välisfinantside puudus.

Väike- ja keskettevõtete arengut takistavate tegurite pingerida muutub aastate lõikes näiteks seoses ettevõtluse sihtasutuste reformiga 1999-2000 (Siimon *et al*, 2003), ettevõtluspoliitika väljatöötamisega 2002. a (Ettevõtlik..., 2002) ja elluviimisega.

Samas tuleb rõhutada, et üldistust erinevate uurimuste põhjal on küllaltki raske teha meetodikate erinevuse tõttu. 2003.a. Emori küsitluses esitati ettevõtetele loetelu kümnest probleemkohast, millega väike- ja keskettevõtted võivad kokku puutuda ning paluti hinnata, kuivõrd üks või teine piirav tegur on olnud probleemiks konkreetse ettevõtte arengu ja tegevuse seisukohalt viimase 12 kuu jooksul (Eesti..., 2003). Phare programmi raames läbiviidud uuringus (Väikeettevõtluse..., 1999) seevastu selgitati välja 20 põhilist probleemi.

Siinkohal on autor koondatud eelnimetatud kahe uuringu tulemused takistavate tegurite pingereana tabelisse 1. Kõige olulise erinevusena ilmneb, et 2003. a on esikohal oma toodetele-teenustele turgude leidmine. Samal ajal jagas maksejõulise kodumaise turu väiksus 1998. a takistavate tegurite hulgas 7-8 kohta. Autori arvates on oma toodetele-teenustele turu leidmine tõepoolest kõige suurem takistus ja kätkeb endas eelkõige uute turgude leidmist Euroopa Liidu siseturul.

Tabel 1. Eesti väike- ja keskettevõtete arvamused peamiste probleemide ja takistuste kohta erinevate uuringute põhjal

Tegurid	Emor 2003		Phare 1998
	% ettevõtetest	koht pingereas	koht pingereas
Oma toodetele-teenustele turgude leidmine	42	1	7-8
Maksutemaatika	36	2	1; 3; 13
Finantseerimisvahendite kättesaadavus	34	3	2; 5-6; 10; 11
Ettevõtlusega seonduv kuritegevus	30	4	18
Töötajate oskused	26	5	6; 16
Administratiivsed regulatsioonid ja seadusandlus	24	6	3; 8

Allikas: Autori koostatud (Eesti..., 2003 ja Väikeettevõtluse..., 1999 põhjal).

Maksutemaatika oli seevastu esikohal 1998. a ja teisel kohal 2003. a, kuigi selle sisu ja rõhuasetused muutunud. Autori arvates võib vaid rõhutada, et Phare uuringu põhjal pidas kogu väike- ja kesksektor makse üksmeelselt liiga kõrgeks ja tõsisemaks probleemiks. Mikroettevõtete (0-9 töötajat) jaoks oli esmaseks probleemiks kõrged maksud töötasudelt ja tähtsusetult teiseks probleemiks kõrge ettevõtte tulumaks. Väikeettevõtte (10-49 töötajat) jaoks oli seevastu probleemiks just kõrge ettevõtte tulumaks. Mida suurem on maksukoormus, seda väiksem on ettevõtte võime oma vahenditest investeeringuid teha. Järelikult kasvab vajadus leida väliseid finantseerimisallikaid, pangalaenuid tekitavad lisakulusid ja ettevõtte kasv aeglustub. Pole haruldane, et väike- ja keskettevõtte satub *panga orjusesse*. Järelikult on investeeringute soodustamine maksusüsteemi kaudu Eestis ettevõtluse kasvu oluliseks teguriks. 2003. a nimetatud maksutemaatika sisaldab eelkõige maksuseaduste takistavat mõju, sh. käibemaksu, sotsiaalmaksu ja tulumaksu seadustega seotud probleeme. Viimasteks on eelkõige nende seaduste sagedane muutmine ning erinevad tõlgendusvõimalused.

Finantsprobleemid on mõlema uuringu põhjal kolme esimese hulgas. Kui 2003. a oli põhiliseks finantseerimisvahendite kättesaadavus, siis 1998. a oli finantsprobleeme põhiliselt neli:

- laenude kõrged intressimäärad (probleemiks eriti keskettevõtetele),
- investeerimislaenu kättesaadavus (väikeettevõtetele),
- finantsinstitutsioonidele vastuvõetava tagatise leidmine (väikeettevõtetele),
- käibelaenu kättesaadavus (mikroettevõtetele).

Kui administratiivsed regulatsioonid ja seadusandlus on takistustena enam-vähem samal kohal mõlemas uuringus, siis 2003. a pingereas on 4-5 kohale tõusnud ettevõttega seonduv kuritegevus ja töötajate oskused.

Euroopa Liiduga liitumise võimalikke mõjusid on esitanud majanduspoliitikud ja hinnanud ettevõtteid. Ühinemise mõju sõltub ettevõtte tüübist (Atonen, 2004):

- 1) võivad suuremad, ekspordile orienteeritud ja kaasaegseid tehnoloogiaid rakendavad ettevõtteid,
- 2) raskem on väikestel siseturule orienteeritud ettevõtetel.

Sama kinnitavad ka viimased uurimistulemused. Emori 2003. a küsitluse tulemused näitavad, et Euroopa Liiduga ühinemisega kaasnevad tegurid (seadused, avanevad turud jmt) on lähiajal kujunemas ühtedeks olulisemateks aspektideks, mis mõjutavad Eesti väike- ja keskettevõtete arengut. Positiivsete mõjuritena tuuakse Euroopa Liiduga liitumise puhul välja suuremaid garantiisid välisinvestoreile investeeringute tegemiseks, välisturgude avanemist, ekspordi elavnemist jmt. Negatiivseteks aspektideks loetakse ettevõtlusele suuri investeeringuid nõudvaid euronõudeid, konkurentsi suurenemist ning väiksemaid kasumeid praegustele kohalikele ettevõtetele seoses uute ettevõtete turuletulekuga (Eesti..., 2003).

Väike- ja keskettevõtete hinnangud Euroopa Liiduga liitumise võimalikele mõjudele oma ettevõtte arengu seisukohalt on üsna vastandlikud (*Ibid*).

- Üle kolmandiku ettevõtetest (35%) näeb liitumisel siiski üldjoontes pigem positiivset mõju, kusjuures kõige positiivsemad (41-40%) on tegevusvaldkondade lõikes hulгимүүгига ja teenustega (majutus, toitlustus, finantsvahendus, äriteenindus) tegelevad firmad. Kõige positiivsemalt hindavad liitumise mõju nii töötajate arvult kui aastakäibelt suuremad firmad. Eriti kõrge positiivse hinnangu on andnud juba eksportinud firmad (46%) ja välisosalusega firmad (57%).
- Pisut üle viiendiku (22%) leiab, et ühinemisel olulist mõju ei ole. Nende hulgas on keskmisest enam maapiirkondades ning Lääne-Eestis tegutsevaid ettevõtteid.
- Viies (20%) ettevõtjatest näeb oma tegevusele pigem negatiivset mõju. Kõige pessimistlikumalt on häälestatud Ida-Eestis ja maapiirkondades tegutsevaid ettevõtteid. Enamusel ettevõtjatest ei ole välja kujunenud väga kindlaid, ühesuunalisi äärmuslikke seisukohti - hinnanguid, et Euroopa Liidu mõju on kas *väga positiivne* või *väga negatiivne* anti enamasti vaid 4-5% ettevõtete poolt.
- Eraldi väärrib ka äramärkimist, et ligi veerandil väike- ja keskettevõtetest (23%) on antud küsimuses seisukoht veel välja kujunemata.

Tulemused viitavad selgelt sellele, et väga paljude ettevõtete jaoks on tõsiseid arenguprobleeme ja puuduvad praktiliselt arenguperspektiivid ühinemisel Euroopa Liiduga.

Kokkuvõte

Eestil kui äsja Euroopa Liidu täisliikmeks saanud riigil on oluline hinnata täisosalusega seotud eeliseid ja puudusi selgitamiseks välja Eesti jaoks olulisemad. Olulisemateks eelisteks on kaupade ja kapitali vaba liikumine. Nendest esimeses toimusid otsustavad positiivsed muutused, mis seisnevad tollimaksude kaotamises, vastavushindamise lihtsustamises ja selle tulemusena uute müügi- ja ostuvõimaluste tekkimine Euroopa Liidu siseturul. Kapitali vaba liikumine oli Eestis tagatud juba enne liitumist, kuid pärast seda avaldub positiivne mõju võimaluses osaleda Euroopa Liidu programmides ja väikeettevõtete sihipärastes toetustes Euroopa struktuurifondidest. Puudusteks on kahtlemata suuremate turustussüsteemide soodustamine ja konkurentsi teravnemine seoses nii asutamisvabaduse rakendamisega kui Eesti kaupade madala konkurentsivõimega. Eesti ettevõtluse ootusteks ongi eeliste võimalikult täielik ära kasutamine ja puuduste mõju vähendamine sihipäraste meetmete abil.

Väike- ja keskettevõtete arengut mõjutavad nii soodustavad kui pidurdavad tegurid. Soodustavad tegurid moodustavad ettevõtete konkurentsielised. Viimasteks on ettevõtjate arvates eelkõige toote või teenuse kvaliteet, oma nišile keskendumine, head suhted klientidega ja madal hind. Arengut piiravate tegurite hulgas on ettevõtete hinnangul kolm kõige olulisemat järgmised: turgude leidmine, maksutemaatika ning finantsvahendite kättesaadavus.

Ettevõtete hinnangud Euroopa Liiduga liitumise võimalikele mõjudele oma ettevõtte arengu seisukohalt on üsna vastandlikud. Üle kolmandiku ettevõtetest näeb liitumisel siiski üldjoontes pigem positiivset mõju. Kõige positiivsemalt hindavad liitumise mõju nii töötajate arvult kui aastakäibelt suuremad firmad. Eriti kõrge positiivse hinnangu on andnud juba eksportinud firmad ja välisosaluselised firmad. Pisut üle viiendiku leiab, et ühinemisel olulist mõju ei ole. Viiendik ettevõtjatest näeb oma tegevusele pigem negatiivset mõju.

Enamusel ettevõtjatest ei ole välja kujunenud väga kindlaid, ühesuunalisi äärmuslikke seisukohti - hinnanguid, et Euroopa Liidu mõju on kas *väga positiivne* või *väga negatiivne* anti enamasti vaid 4-5% ettevõtete poolt. Eraldi väärib ka äramärkimist, et ligi veerandil ettevõtetest on antud küsimuses seisukoht veel välja kujunemata. Tulemused viitavad selgelt sellele, et paljudel Eesti väike- ja keskettevõtetel on tõsiseid arenguprobleeme, mistõttu nad hindavad ka erinevalt oma arenguperspektiive Euroopa Liiduga liitumisel.

Kasutatud kirjandus

1. **Atonen, M.** Millised on väikeettevõtluse võimalused EL-is. Eesti Väike- ja Keskettevõtete Kongress. [www.aripäev.ee/temp/seminar/29012004/06.pdf].
2. Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. Emor, 2003.
3. Ettevõtlik Eesti. Eesti väike ja keskmise suurusega ettevõtete arendamisele suunatud riiklik poliitika 2002-2006. Tallinn: Majandusministeerium, 2002.
4. **Erilaid, E.** EL tahab teenindajate tegevusload kaotada. Postimees 16.märts. 2004.
5. **Mereste, U.** Majandusleksikon I. A – M. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastuse AS, 2003.
6. **Mugler, J.** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien, 1993.
7. **Murakas, J.** "Ei" korral oleme käpuli. - Eesti Otsus. 2003.
8. **Sattes, I.** Erfolgsfaktoren von Klein- und Mitteunternehmen. IO Management Zeitschrift, Zürich, 1996. Nr. 4, S. 33-37.
9. **Siimon, A.** Turuinstiitutsioonid. Kaubandusinstiitutsioonid. Tartu, 2003.
10. **Siimon, A, Reiljan, A., Kriisa, R.** Eesti väikeettevõtluspoliitikast Euroopa Liiduga liitumise kontekstis. – Eesti majanduspoliitika teel Euroopa Liitu. XI teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded – artiklid (Tartu–Värsk, 26.-28. juuni 2003). Berlin, Tallinn, 2003, lk. 573-580.
11. **Venesaar, U., Smallbore, D.** Eesti tootvate väike- ja keskettevõtete arenguprobleemid. Tallinn, 1997.
12. Väikeettevõtlus Kohtla-Järvel – hetkeseis ja rahvusvahelistumise võimalused. Kohtla-Järve, 1997.
13. Väikeettevõtluse olukorrast Eestis. Aruanne 1998. a kohta. EL PHARE väikeettevõtluse toetamise programm Eestis. Tallinn, 1999.

Summary

BENEFITS AND EFFECTS OF JOINING THE EUROPEAN UNION ON ESTONIAN SMALL BUSINESS DEVELOPMENT

Aino Siimon
University of Tartu

Becoming a full member of the European Union has been one of the most important tasks of the Estonian foreign policy after gaining its independence. Full membership status means that Estonia is obliged to comply with the European Union's internal rules and regulations in many areas. Achievement of four types of freedom: free movement of goods, services, capital and people within its borders can be considered a major objective of the European Union. Most of the changes taking place in Estonian enterprises will be related to the implementation of these objectives.

Since the moment of Estonia joining with the European Union it has been obliged to follow all the laws, directives and contracts signed by the EU, which have become part of the national law. At the same time it is important for Estonia as a newly joined country to generalise the effects of the full membership status: its advantages and disadvantages, Estonian expectations, factors that influence small business development and entrepreneurs' assessments of possible effects that joining with the EU would bring.

One of the essential benefits that the full membership status involves for Estonia is the free transfer of goods and capital. Free transfer of goods has brought positive changes like abolition of customs fees and simplification of conformity assessment as a result of what new sales and purchase opportunities in the European Union internal market have emerged. Free transfer of capital was guaranteed in Estonia already before it joined with the EU, however after the joining its positive influence will be manifested in the European Union developmental programs and structural funds that are targeted to support small businesses. Favouring larger marketing systems and creating competition by implementing foundation freedom as well as low competitiveness of Estonian goods are undoubtedly considered as disadvantages. Hence the expectation of Estonian entrepreneurship is to make the best of its advantages and limit the effect of disadvantages by implementing well-determined measures.

Small- and medium-sized business's development is influenced by both: favouring and restrictive factors. Favouring factors form set of competitive advantages. The latter, according to entrepreneurs, are first of all the quality of a product or service, focusing on its niche, good customer relations and low price. Among restrictive factors entrepreneurs have named the following three: finding new markets, tax related topics and access to financial resources.

Business's assessment of possible effects that joining with the European Union may bring to their company development is rather contradictive. More than one third of

the enterprises see generally positive effects of joining the EU. Companies with bigger number of employees and turnovers give the most positive assessments. Particularly positive are the companies that already have some export activities and the ones with foreign ownership. Slightly more than one fifth believes that joining does not have significant effect on their company developments. The other fifth see the effect more negative than positive.

Most of the enterprises have not developed any definite and clear or extreme positions – assessments. It also needs to be pointed out that nearly a quarter of enterprises have not come to any viewpoints about this issue at all. Results clearly refer to the fact that many enterprises may have serious developmental problems and they assess their perspectives in regard to the European Union differently.

EESTI MAKSEBILANSI JOOKSEVKONTO SUUREL DEFITSIIDIL ON OBJEKTIIVSED PÕHJUSED

Mart Sörg
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Siirderiigina on Eesti püüdnud luua välisinvesteeringute sissevooluks soodsa investeerimiskliima. See on ka õnnestunud, Eesti on siirderiikidest olnud sellel alal üks edukamaid. Perioodil 1992–2003 moodustavad Eestisse tehtud välisinvesteeringutest otseinvesteeringud 50%.

Kuivõrd otsesed välisinvesteeringud toovad kaasa ekspordi suurenemise nii kaupade kui ka teenuste osas, siis tekivad ootused, et Eesti maksebilanss, eriti selle jooksevkonto, peaks hakkama juba tasakaalustuma. Tõsiasi on aga see, et jooksevkonto defitsiit Eestis on siirdemaade üks suuremaid, moodustades SKP suhtes 2003. aastal 14,6% ja 2004. aasta teises kvartalis isegi 20,9%. Võrdluseks võiks tuua, et perioodil 1997–2001 olid Balti riikide jooksevkonto defitsiidi keskmiselt 8–9 aastat, samal ajal kui teistes EU kandidaatriikides välisinvestoreid mitte hirmutava 5% tasemel või alla selle (Dabrowski, 2003:140).

Antud uurimises, tuginedes Eesti maksebilansi statistikale perioodil 1992–2003, püüame välja selgitada need Eestisse tulevate ja väljuvate rahavoogude arengutendentsid, mis vaatamata ekspordi kasvule ei ole vähendanud jooksevkonto puudujääki ja leida nende otsesed ja kaudsed seosed välisinvesteeringute sissevooluga.

1. Välisinvesteeringute sissevool ja mõjud maksebilansi jooksevkontole

Tänu liberaalsele välissuhtlusele on Eesti suutnud riiki meelitada 2003. aasta lõpuks 160 miljardi krooni ulatuses välisinvesteeringuid, mis võrdub ligi 1,4 kordse Eesti 2003. aasta sisemajanduse koguproduktiga. Otseste välisinvesteeringute summalt ühe elaniku kohta oleme ühed edukamad siirderiikide hulgas. See tulemus on väga hea, sest üldiselt on turu suurus (kogutoodang) oluliseks välisinvesteeringuid soodustavaks teguriks (Barell ja Pain, 1997). Seega on siirderiikidest Venemaal ja Poolal meist hoopiski paremad eeldused omada kõrgemat kohta investeeringutes ühe inimese kohta. Teisalt algas välisinvesteeringute sissevool Kesk-Euroopa siirderiikidesse (Tšehhi, Ungari jne.) mõned aastad varem kui meil, sest olime kuni 1991. aastani veel Nõukogude Liidu osa.

Tabelist 1 näeme, et otseinvesteeringud Eestisse moodustavad investeeritud välisraha sissevoolust poole. Kuid vaadates ka portfelli ja muude investeeringute struktuuri võib märgata, et suur osa nendest investeeringutest on pikaajalise iseloomuga, seega ilmselt mitte spekulatiivsetel eesmärkidel siia paigutatud.

Tabel 1. Eesti väliskohustused

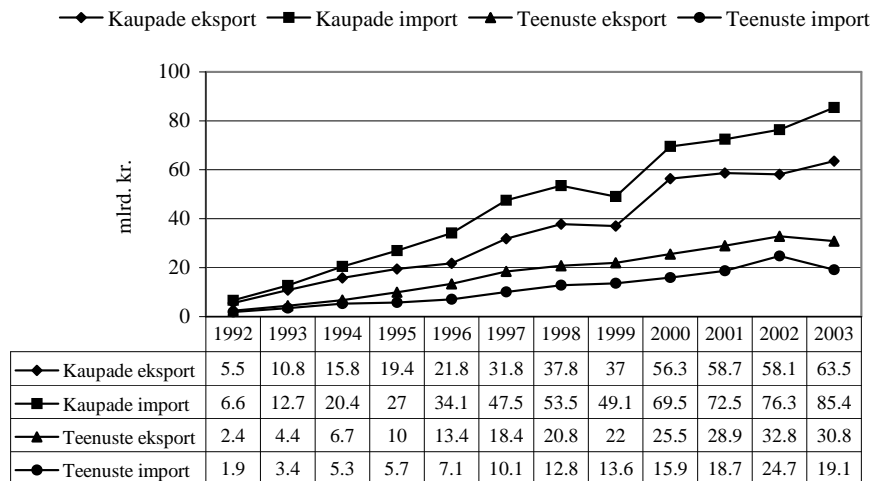
	Aasta lõpp mln. kr.		Kasv (%)	Struktuur 2003 (%)
	2002	2003		
Otseinvesteeringud	63127	80259	27,1	50,2
sellest: aktsiakapital ja reinvesteeri- tud tulud	50915	66384	30,4	41,5
muu kapital	12212	13875	13,6	8,7
Portfelliinvesteeringud	20596	29414	42,8	18,4
sellest: omandiväärtpaberid	9483	11757	24,0	7,4
pikaajalised võlakirjad	11097	12956	16,8	8,1
lühiajalised võlakirjad	16	4698	28900,0	2,9
Tuletisinstrumentid	89	209	135,3	0,1
Muud investeeringud	42968	49985	16,3	31,3
sellest: kaubanduskrediit	6764	7850	16,1	4,9
pikaajaline laen	17556	20914	19,1	13,1
lühiajalised laenud	4159	3299	-20,7	2,1
hoiused	11864	16447	38,6	10,3
muud kohustused	2625	1475	-43,8	0,9
Väliskohustused kokku	126780	159864	26,1	100,0

Allikas: Eesti 2003. aasta esialgne maksebilanss, 2004:20.

Üldtunnustatud on seisukoht, et otsesed välisinvesteeringud suurendavad eksporti. Otsesed välisinvesteeringud (OVI) aitavad ettevõtteid rekonstrueerida ja laiendada, mistõttu tõuseb nende toodangu maht ja seega ka konkurentsivõime rahvusvahelisel turul. Uuringud on kinnitanud, et OVI mängivad olulist rolli ettevõtete rekonstrueerimisel ja majanduskasvu tagamisel (Djankov, 1999; Ozawa, 1992). Mitmed uuringud on ka näidanud, et väliskapitalil baseeruvad ettevõtted on rohkem ekspordile orienteeritud kui kohalikud (Rojec, 1998:20–22; Lauter and Rehman, 1999:44). Ka Eestis läbiviidud uuringutest järeldus, et perioodil 1995–1999 oli välisosalusega ettevõtete käibest eksport üle 50% ehk selle osakaal oli ligi 10% kõrgem kui kodumaisel kapitalil baseeruvates ettevõtetes (Vissak, 2001:286).

Kuid välisinvesteeringud on ka impordi soodustav tegur. On ju vaja uut tehnoloogiat ja pooltooteid rohkem sisse vedada. Teisalt on välisosalusega ettevõtete palgatase reeglina keskmisest kõrgem, eriti juhtkonnal. Seetõttu tõuseb elanike ostujõud ja nõudlus mitmekesisema kaubasortimendi järele. Eestil on oma väiksuse tõttu kasulik ka rohkem rahvusvahelise tööjaotuse eeliseid ära kasutada ja toota ennekõike kohalikul toorainel baseeruvat kaupa (puidust, põllumajandustoorainest) või kõrgtehnoloogilist lõpp-produkti. Jooniselt 1 näeme, et perioodil 1992–2003, seega 11 aastaga, on Eesti ekspordimaht kaupade osas kasvanud 11,5 korda ja teenustel 12,6 korda. Veelgi kiiremini on aga kasvanud kaupade import – ligi 13 korda.

Joonis 1. Eesti ekspordi ja impordi dünaamika 1992–2003



Allikas: Eesti maksebilansi aastaraamat 2002, 2003:44 ja Eesti 2003. aasta esialgne maksebilanss, 2004:2. Autori koostatud.

Jooniselt 1 näeme ka, et Eesti kaubandusbilanss on jätkuvalt negatiivne. Poole defitsiidist katab õnneks teenuste positiivne bilanss. Tänu Eesti soodsale asendile ida ja lääne vahel moodustasid 2003. aastal teenuste ekspordist 55% veoteenused.

Suurest kaubandusbilansi negatiivsest saldost tulenevalt on Eesti maksebilansi jooksevkonto alates 1994. aastast igal aastal olnud negatiivne. Kuid see SKP-ga võrreldes ülikõrge negatiivne jooksevkonto saldo ei ole pelgalt meie madala konkurentsivõime ilminguks, vaid osaliselt ja võibolla isegi suuremal määral raha massilise Eestisse sissevoolu tulemus. Tabelist 2 võib näha, et Eestis on maksebilansi üldsaldo sel aastatuhandel olnud kogu aeg positiivne. Järelikult riigi finantsressursid kasvavad. Lisaks sellele on Eestis võrreldes Läti ja Leeduga väliskaubanduse osatähtsus SKP suhtes kõrgem ja kaubaekspordi ja -impordi suhte indikaator parem. Seega on teiseks põhjuseks meie väikesest siseturust tulenev naabermaadest suurem rahvusvahelistumise tase Siiski on võrreldes 2000. aastaga koguprodukt kasvanud väliskaubandusest kiiremini, niisamuti ka import ekspordiga võrreldes.

Tabelist 2 on märgata tendentsi, et käesoleval aastatuhandel on Eesti rahvusvaheline konkurentsivõime võrreldes eelmise sajandi lõpuks saavutatuga hakanud langema. Kui võrrelda väliskaubandust SKP-ga, siis on see langus üsna märgatav ja näib kujutavat endast juba trendi.

Meie arvates võib selle tendentsi üheks põhjuseks olla asjaolu, et kui iseseisvuse algusaastatel oli riigi arendamiseks olemas strateegiline eesmärk (üleminek liberaalsele turumajandusele), siis nüüd kui need eesmärgid saavutati, keskendutakse

nii valitsusprogrammides kui ka riigieelarves üksnes üksikküsimuste lahendamisele (iive, haridus jne.) tervikut piisavalt adumata. Ilmselt on ka teistes riikides analoogilised tendentsid. Patric Dixon leiab, et paljude riikide poliitilises juhtimises on märgata viimastel aastatel kas hõimkondlikkuse arengut või üksikküsimustega tegelemise süvenemist (Dixon, 2003: 223). Kõik, kes on malet mänginud teavad, et sihitu malendite edasinihutamine laual sihipäraselt tegutseva vastasega (rahvusvaheline konkurents) võitu ei tööta. Ilmselt vajame pärast Euroopa Liiduga ühinemist visiooni või programmi, kuidas Eesti iseärasusi ja ressursse meie edasise arengu trumpideks muuta.

Tabel 2. Eesti maksebilansi rahvusvaheliselt võrreldavad näitajad

	Eesti				Läti	Leedu
	2000	2001	2002	2003	2002	2002
Väliskaubanduse käibe osatähtsus SKP suhtes (%)	144,0	133,9	124,4	127,9	84,5	106,3
Kaubaeksport/-import (%)	81,4	80,8	76,2	74,4	56,4	71,8
Välisreservide muudu osatähtsus SKP suhtes (%)	2,6	-0,7	0,9	2,0		
Jooksevkonto saldo ilma valitsusülekanneteta (% SKP suhtes)	7,6	8,2	14,1	14,6	7,8	5,3
ValitsusülekanDED (% RKP suhtes)	1,8	2,3	2,0	1,0
Riigi välisvõla teenindus (% kogueksporti suhtes)	1,3	1,0	1,7	0,3

Allikad: Eesti 2003. aasta esialgne maksebilanss, 2004:5; Baltic Facts 2003. Autori arvutused.

2. Välisinvestorid lähtuvad Eestis eelkõige oma huvidest

Mitmed uuringud on ootuspäraselt näidanud, et välisinvestorid, kes on orienteerunud arenevatele turgudele on huvitatud omanikutulu maksimeerimisest (Nunnenkamp, 2000). Saksa investoritest Kesk- ja Ida-Euroopasse on kirjanduse andmetel 43% efektiivsuse taotlejad ning 40% uutele turgudele orienteeritud (eeskätt auto-, tsemendi- ja keemiatööstuses) (Zschiedrich, 2003:79). Lankes ja Venables (1996) ning Lankes ja Stern (1998) leiavad, et Kesk- ja Ida-Euroopa (KIE) riikidesse investeerimisel domineerib uutele turgudele mineku motiiv. Muidugi mängib oma rolli ka riskide hajutamise motiiv, sest majandus- ja finantskriiside puhkemise tõenäosus on siirdemaades kõrgem kui arenenud turumajandusega riikides.

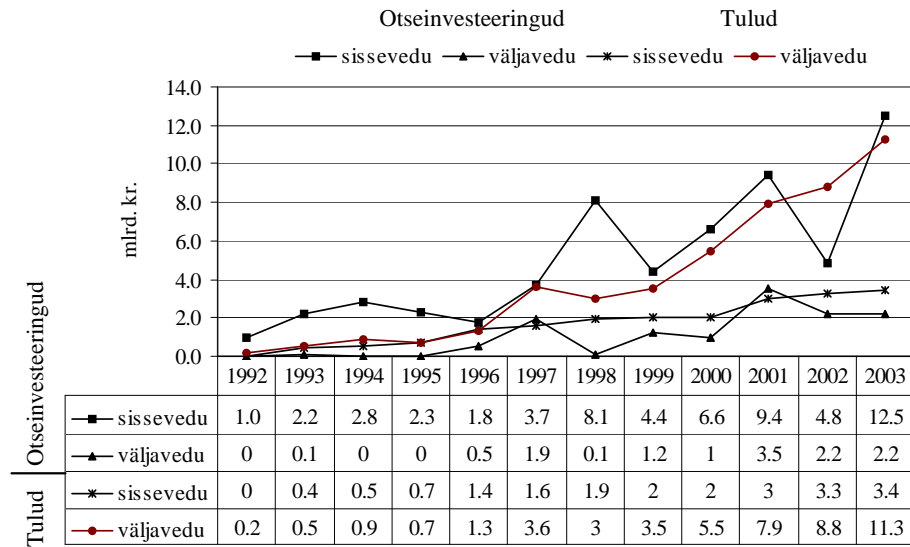
Eeltoodud järeldused on ootuspärased. On ju KIE riikide arenevad turud riskantsemad ja seetõttu võib sealt õnnestumise korral oodata ka kõrgemat kasuminormi.

Eesti maksebilansi analüüs kinnitab eeltoodud uuringute järeldusi, et ka Eestisse tuldi koduturust kõrgemat kasumit teenima. See võetakse peatselt välja või ka ilma

väljavõtuta liigutatakse tütarettevõtete asutamise kaudu edasi vähemarenenud (noorematele) turgudele.

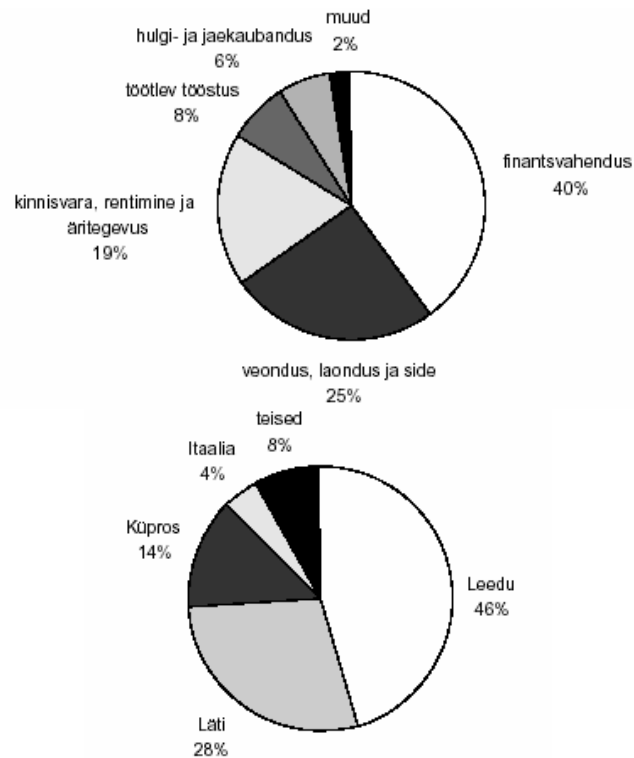
Kui vaadata Eesti OVI dünaamikat joonisel 2, siis kui otseinvesteeringute sissevool Eestisse on aastate lõikes väga ebahütlane, mis tuleneb üksikute suurprojektide (erastamise) mõjust, siis veidi ühtlasemat kasvutendentsi näitavad otseinvesteeringud Eestist välismaale. Seejuures mõnel aastal on investeeringute väljavool juba kümneid protsente võrreldes sissevooluga. Kuni 1996. aastani otseste välisinvesteeringute väljavool Eestist praktiliselt puudus. Jooniselt 3 näeme, et kõige rohkem välisinvesteeringuid läheb edasi Läti ja Leetu ning eeskätt finantssektorisse. Siin ei saa märkimata jätta ka seda, et Eestisse tehtud otseinvesteeringutest on 2003. aasta lõpuks 30% tulnud finantsvahendusse. Peamine edasiinvesteeriija Läti ja Leedu finantssektorisse on Hansapank, mille emapank on Swedbank. Ajakirjanduse põhjal võib järeldada, et järgmisena on sihikule võetud Venemaa.

Joonis 2. Tulude ja kapitali sisse- ja väljavool Eestist



Allikad: Eesti maksebilansi aastaraamat 2002:46–47; Eesti 2003. aasta esialgne maksebilanss, 2004: 2; autori koostatud.

Joonis 3. Eesti otseinvesteeringud välismaale tegevusalati ja riikide lõikes 2003. aasta lõpuks.



Allikas: Eesti 2003. aasta esialgne maksebilanss 2004:21–22.

Läti ja Leedu üheks eeliseks investeeringute sihtmaana on Eestiga võrreldes madalamad tööjõukulud selle enamvähem sama kvaliteedi juures. Märtsis 2004 oli keskmine kuupalk Lätis 304,7 eurot ja Leedus 331,9 eurot. Eestis oli see juba 459 eurot ehk Lätist 50% kõrgem (Economic Survey, 2004:7). Venemaa palgad on veelgi madalamad. Seejuures on töönädala pikkuseks Eestis 42,4 tundi, aga teistes Balti riikides ligi kaks tundi enam (Lätis 44,3 tundi ja Leedus 44,8 tundi). Kui võrrelda aga Eestit Soomega, siis keskmine kuupalk Eestis on 4,9 korda madalam, aga töönädala pikkus ligi tund pikem (Postimees, 2004:2). Seega võrreldes investeeringuga Soomest Eestisse on veelgi kulusäästlikum teha seda Lätti ja Leetu.

Eeltoodud väite kinnituseks võib tuua Balti Laevaremonditehase, milline ostis Klaipeda Laevaremonditehase 2001. aastal. Selle suurem dokk võimaldab ka suuremaid laevu remonti võtta ja kohalike oskustöölise kasutamisega vähendada remondi omahinda ja remonditöölise defitsiiti Eestis. Kuluefektiivsuse motiivi on ka Soome perefirmade välisinvesteeringutes täheldatud (Luostainen, Helman, 1994).

Jooniselt 2 nägime ka, et eriti jõudsalt on kasvanud tulude väljavool Eestist. Kuivõrd investeringud Eestist välja algasid hiljem kui Eestisse, ja on ka summaliselt väiksemad, siis ootuspäraselt on tulude sissevool Eestisse otseinvesteeringutelt väljavoolust hulga tagasihoidlikum, kuid samuti hoogsa kasvuga nagu demonstreerib tabel 3.

Tabeli 3 võrdlemisel joonisega 2 võib märgata, et tulude väljavedu Eestist intensiivistub. Kui 1997. aastani olid Eestisse laekuvad ja Eestist makstavad tulud peaaegu tasakaalus, siis see vahe on pidevalt kasvanud ja 2002. aastal moodustas tulude Eestist väljavedu juba ligi kaks korda suurema summa kui olid otseinvesteeringud Eestisse.

Eeltoodud analüüsist saab järeldada, et keskpikas perspektiivis ei suuda suur otseinvesteeringute sissevool Eestisse maksebilansi jooksevkontot senisest paremini tasakaalustada, sest teenitud kasum veetakse osaliselt Eestist välja, aga osaliselt paigutatakse edasi turgudele, kus kasumi väljavaated on meist paremad. Seega kui tahetakse Eestis jooksevkontot senisest rohkem tasakaalu viia, siis oleks vajalik välja töötada täiendavad abinõud selleks, et Eestis tekkinud kasumit ei veetaks ei investeeringute ega tuludena siit välja. Paralleelselt oleks kasulik võtta tarvitusele ka abinõud säästmise ergutamiseks Eestis, et vähendada sisemaise tarbekaupade nõudluse survet impordile.

Tabel 3. Tulude sisse- ja väljavool Eestist (mln. kr.)

	2000	2001	2002	2003	Muut (%) 2000/2003
Tulude sissevool kokku	2008	2995	3293	3381	168,4
sellest: tulu otseinvesteeringutelt	224	456	841	1266	518,9
tulu portfelliinvesteeringutelt	1028	1621	1435	870	84,6
tulu muudelt investeeringutelt	717	808	812	813	113,9
muud tulud	39	110	191	432	1107,7
Tulude väljavool kokku	5491	7920	8764	10918	198,8
sellest: tulu otseinvesteeringutelt	3502	5421	6555	8544	244,0
tulu portfelliinvesteeringutelt	711	1163	950	1142	160,6
tulu muudelt investeeringutelt	1252	1321	1231	1181	94,3
muud tulud	26	15	27	51	196,1
Tulude sissevool %-des võrreldes väljavooluga	36,6	37,8	37,6	31,0	84,7

Allikad: Eesti 2003. aasta esialgne maksebilanss 2004:13, Eesti maksebilansi aastaraamat 2002, 2004:13.

Kokkuvõte

Eesti on olnud aastaid välisinvestoritele ligitõmbav siirdemaa. Siia on tulnud otseseid välisinvesteeringuid rohkem kui teistesse Balti riikidesse.

Eesti maksebilansi analüüs näitas, et otsesed välisinvesteeringud on võimaldanud Eestil siirdeperioodi algul saada parema konkurentsivõime ja majanduskasvu kui Lätis ja Leedus. Käesoleval aastatuhandel oleme aga seda edu minetamas. Langevad nii väliskaubanduse osatähtsus võrreldes SKP-ga kui ka ekspordi maht võrreldes impordiga. Põhjuseks on välisraha lahkumine Eestist kas tagasi investeerija kontole või edasi suuremat kasumit töotavatele turgudele. See põhjustab Eestile jätkuvalt suure maksebilansi jooksevkonto defitsiidi, mis on väga negatiivseks signaaliks uutele potentsiaalsetele välisinvestoritele. Seetõttu peaks rakendama koheselt majanduspoliitilisi meetmeid Eesti maksebilansi jooksevkonto puudujäägi oluliseks vähendamiseks.

Kasutatud kirjandus

1. **Barrell, R., Pain, N.** Foreign Direct Investment. Technological Change and economic Growth Within Europe. – The Economic Journal Vol. 107, No. 445, pp. 1770–1786;
2. **Dabrowski, M.**, Sources of Financial Fragility in the EU Candidate Countries. – Financial Stability and Growth in Emerging Economies. FONDAD, September 2003, www.fondad.org, pp. 135–145;
3. **Dixon, P.** Tulevikutarkus. Globaalsete muutuste kuus tahku. OÜ Fontese Kirjastus. Tartu, 2003.
4. **Djankov, S.** Ownership Structure and Enterprise Restructuring in Six Newly Independent States. – Comparative Economic Studies, 1999, Vol. 41, Issue 1, pp. 75–96;
5. Economic Survey of Baltic States. No. 2(42). Estonian Institute for Economic Research 2004;
6. Eesti 2003. aasta esialgne maksebilanss. – Eesti Pank. Tallinn, 2004;
7. Eesti maksebilansi aastaraamat 2002. Eesti Pank. Tallinn, 2003;
8. **Lankes, H.-P., Stern, N.** Capital Flows to Eastern Europe and the Former Soviet Union. – EBRD Working Paper, 1998, No. 27;
9. **Lankes, H.-P., Venables, A. J.** Foreign Direct Investments in Economic Transition: The Changing Pattern of Investments. – Economies of Transition, 1996, Vol. 4, No. 2, pp. 331–347;
10. **Lauter, G. P., Rehman, S. S.** Central and East European trade orientation and FDI flows: preparation for EU membership. – International Trade Journal, 1999, Vol. 13, Issue 1, pp. 35–52;
11. **Luostarinen, R.** and **H. Hellman.** The Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Firms. CIBR WP, Y-1, Centre for International Business Research, Helsinki, 1994.
12. **Nunnenkamp, P.** Ausländische Direktinvestitionen und gesamtwirtschaftliches Wachstum in Entwicklungs- und Schwellenländern. – Die Weltwirtschaft 2/2000, Kiel 2000;

13. **Ozawa, T.** Foreign Direct Investment and Economic Development . – Transnational Corporations, 1992, Vol. 1, No. 1, pp. 27–54;
14. Postimees, 15. september 2004.
15. **Rojec, M.** Restructuring and Efficiency upgrading with foreign direct investment. – Phare-ACE Research Project “Impact of foreign direct investment on efficiency and growth in CEEC manufacturing, 1998, No. P96–6183, 26 p.;
16. **Zschiedrich, H.** Foreign Direct Investments (FDI) in the Transition Progress – Motivation, Forms and Effects of FDI in Selected Central Eastern European Countries (CEECs). – Proceedings of the 11th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe. December 4–6, 2003. Ed. by Petr Chadraba and Reiner Springer. Vienna, pp. 75–86;
17. **Vissak, T.** The impact of foreign direct investments on host country’s exports. – Foreign Direct Investments in the Estonian Economy. Ed. by Urmas Varblane. University of Tartu. Tartu, 2001, pp. 269–306.

Summary

LARGE DEFICIT OF THE CURRENT ACCOUNT OF ESTONIAN BALANCE OF PAYMENTS HAS OBJECTIVE REASONS

Mart Sörg
University of Tartu

More than ten years has Estonia been very successful in attracting foreign direct investments (FDI). In short run FDI inflows increase the current account deficit of a transition country for their strongly positive influence to the import: technological reconstruction and increased purchasing power of domestic market. Our hypothesis was, that in medium term perspective FDI inflows are not resolving the current account deficit problem of a transition economy. We argued that after some years the inflowed capital started to outflow ahead to the weaker/emerging markets for it is mainly venture capital and oriented to have a high profitability rate. Foreign investors also started to pay out their profits and distribute of dividends.

In our paper we researched this hypothesis. For this we analyzed the data of Estonian balance of payments during 1992–2004 and compared them with indicators of other Baltic states.

Our study confirmed our hypothesis and showed that Estonia needs additional economic policy measures to equilibrate current account during the next years.

TÖÖJÕU ERIKULU SEOS EESTI TÖÖTLEVA TÖÖSTUSE EKSPORDIVÕIMEGA

Dorel Tamm
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Maailmas toimuv globaliseerumise protsess koos kaubandusbarjäärade kõrvaldamisega on viimastel aastatel suurendanud riikidevahelist konkurentsi. Selle tulemusena on hakatud rohkem tähelepanu pöörama iga riigi ekspordivõime allikatele ning nende paremale ärakasutamisele. Seetõttu on intensiivistunud ka ekspordivõime, selle tegurite ning nendevaheliste seoste uurimine. Eriti aktuaalne on ekspordivõime uurimine ning selle tõstmise võimaluste välja selgitamine nendes riikides, kus impordi maht on mitmetel aastatel ületanud ekspordi mahtu. Selliseks riigiks on ka Eesti, kuna pärast taasiseseisvumist on impordi maht olnud kõigil aastatel ekspordimahust suurem. Seetõttu tuleb Eestis ja mujal sarnastes riikides hakata rohkem tähelepanu pöörama ekspordi suurendamisele impordiga võrreldes. Et määratleda täpsemalt, millel baseerub Eesti ekspordivõime, tuleb kindlaks teha, mis on või võiks olla Eesti toodete ekspordivõime allikaks.

Seni on Eesti ekspordivõime allikaks peetud madalaid tööjõukulusid. Olles Euroopa Liidu liige hakkavad aga tööjõukulud tõenäoliselt tõusma kiiremini kui seni ning see võib avaldada negatiivset mõju ekspordimahule. Tööjõukulude kasv ning seeläbi ekspordivõime vähenemine võib muutuda oluliseks probleemiks nendes tööstusharudes, kus tootmine on tööjõumahukas ja/või vähe lisandväärtust loov.

Käesoleva artikli eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on seotud muutused tööjõu erikulu tasemes Eesti töötleva tööstuse ekspordivõimega. Artikkel koosneb kahest osast. Esimeses osas käsitletakse tööjõukuludel baseeruva ekspordivõime olemust ning selle mõõtmise võimalusi. Teises osas analüüsitakse Eesti töötleva tööstuse ekspordivõimet tööjõu erikuludest lähtuvalt.

1. Tööjõukulude roll ekspordivõime määratlemisel ning hindamisel

Ekspordivõimet on võimalik defineerida mitmeti. Näiteks on ekspordivõimet samastatud riigi, tööstusharu ja/või ettevõtte müügivõimega, mis on üks neljast konkurentsivõime majanduslikust aspektist (müügi-, kohanemis-, teenimisvõime ja atraktiivsus). Müügivõime all peetakse tavaliselt silmas võimet müüa toodangut koduturul ja/või võimet eksportida, atraktiivsuse all aga võimet tõmmata ligi investeringuid nii kodu- kui ka välismaalt. Kohanemisvõime tähendab eelkõige võimet kohaneda majanduskeskkonna muutustega, teenimisvõime aga riigis olevat sissetulekute taset. (Hunya 2001: 37)

Ekspordivõime on eriti tähtis sektorites, mis ekspordivad oma kaupu rahvusvahelistele turgudele (Durand *et al* 1992: 5). Seejuures räägitakse vahel ka

riigi rahvusvahelisest konkurentsivõimest. Mitmed majandusteadlased on samastanud rahvusvahelise konkurentsivõime ekspordivõimega või müügivõimega või peavad neid rahvusvahelise konkurentsivõime kõige olulisemateks aspektideks. Selle seisukoha alusel sektori konkurentsivõime kasvab, kui tema eksport maailmaturule suureneb või kasvab tema turuosa. Seega suureneb või väheneb tööstusharu konkurentsivõime, kui tema suutlikkus müüa toodangut kodu- ja/või välisriikidele tõuseb või langeb. Seejuures on konkurentsivõime muutumine peamiselt sõltuv kulude ning hinna arengutest. (Solocha 1991: 404–407; Golub, Edwards 2003: 4; Reiljan *et al* 2000: 19, 21)

Ekspordivõimet võib defineerida ka seda mõjutavate tegurite abil, kuid erinevad autorid rõhutavad seejuures sageli erinevaid tegureid. Tabelis 1 on kokkuvõtvalt välja toodud need tegurid, mida erinevad autorid peavad konkurentsivõime saavutamisel või omandamisel tähtsaks. Nagu näha, peavad peaaegu kõik autorid oluliseks tööjõukulude taset. Tööjõukulude olulisus seisneb selles, et selle hind erineb riigiti rohkem kui kapitali ja tootmises kasutatavate materjalide hind, kuna tööjõud on kapitalist mittemobiilsem. Need, kes tööjõukulusid eraldi välja toonud ei ole, rõhutavad tootmiskulude tähtsust. Samuti on käsitletud autorite arvates oluline tootlikkus ehk efektiivne tootmine. Samas on kulude ja hinna kõrval rõhutatud innovatsioone ja toote kvaliteedi tähtsust. Eriti tähtsaks peetakse neid tegureid konkurentsivõime jätkusuutlikkuse seisukohast.

Ekspordivõime mõõtmiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid näitajaid. Peamiselt baseeruvad need tootmiskulude, hinna või muude kvantitatiivsete näitajate erinevustele või muutustele nendes näitajates. (Durand *et al* 1992: 5) Mittekvantitatiivsed näitajad nagu tehnoloogiline innovatsioon, juhtkonna tegevuse efektiivsus, toote kvaliteet ja disain, kohanemisvõime, turustuskanali valik ning teiste riikide väliskaubanduspoliitika on samuti tähtsad. Seega peaksid konkurentsivõime hindamiseks loodud näitajad ka viimatinimetatud elemente arvesse võtma, kuid kahjuks on paljusid neist näitajatest raske kui mitte võimatu kvantitatiivselt hinnata ning seetõttu ekspordivõime mõõtmiseks kasutatavad näitajad tavaliselt neid tegureid ei sisalda. (Hooper, Larin 1989: 335, 354; Dean, Sherwood 1994: 3; Durand *et al* 1998: 4; McGeehan 1968: 252-257)

Tabelis 2 on toodud lühiülevaade mõnedest ekspordivõime näitajatest ning näidatud, milline roll on tööjõukuludel konkreetse näitaja juures. OECD indeks on tabelis jagatud kaheks vastavalt sellele, kas näitaja arvutamisel baseerutakse hinnale või tööjõu erikuludele. Kolm esimest näitajat on tööjõukuludega seotud kaudselt. Tööjõukulud kui mittemobiilse sisendiga seotud kulud avaldavad mõju tootmiskuludele, mis omakorda on üks tegur toote hinna ja ekspordimahu kindlaks kujunemisel. Kolm viimast tabelis toodud näitajat on tööjõukuludega seotud otseselt. Tööjõu erikulu võib seejuures vaadelda kui tööjõukulu üht vormi.

Tabel 1. Ekspordivõimet mõjutavad tegurid erinevate autorite käsitluses

Autor(id)	Tootlikkus	L kulud	Tootmis-kulud	Hind	Kvaliteet	Innovatsioon	Vahe-tus-kurss	Valit-suse tege-vus	Riigi maj ja pol kk
Ark 1995	X		X		X				
Carlin, Glyn, van Reenen 2001	X		X	X	X				
Drake 2003	X	X				X	X	X	X
Durand, Simon, Webb 1992		X	X	X	X	X	X	X	X
EIROnline 2003	X	X					X		
Fagerberg 1988			X			X			
Golub, Edwards 2003		X							
Hinze 1998	X	X					X		
McGeehan 1968	X	X	X	X	X	X			X
Porter 1990			X			X		X	X
Rosselet-McCauley 2003	X							X	X
Turner, Golub 1997		X							

Allikas: Autori koostatud.

Töäjõu erikulu näitaja leitakse jagades töäjõukulu töötaja kohta tema tootlikkusega (Hooper, Larin 1989: 336; Dean, Sherwood 1994: 4):

$$(5) \quad ULC_i = (C_i / H_i) / (O_i / H_i),$$

kus

i	–	tööstusharu,
C	–	töötaja hüvitis e. töäjõukulu,
H	–	kõikide töötajate töötatud tunnid e. töötunnid (töötajate arv korrutatuna töötaja keskmiselt töötatud tundidega) või töötajate arv,
O	–	kogutoodang.

Töäjõu erikulu on seega võrdne töäjõukulude ja kogutoodangu suhtega või töötaja töäjõukulude ja töäjõu tootlikkuse suhtega. Töäjõukulud peavad seejuures sisaldama nii otseseid kui ka kaudseid makseid töötajatele. Otsesteks makseteks on näiteks palk, puhkuseraha, komisjonitasud ning preemiad, kaudseteks makseteks aga sotsiaalmaksud, kohustuslikud kindlustusmaksed ja koondamishüvitised. (Ark 1995: 66; Dean, Sherwood 1994: 4)

Tabel 2. Tööjõukulude roll töös käsitletavates ekspordivõime näitajates

Näitaja	Ekspordivõime mõõtmise tasand	Tööjõukulude roll	Tööjõukulude mõju ekspordivõime näitajale
Ilmutatud suhtelise eelise näitaja (RCA)	Tööstusharu ja ettevõtte tasand	Tööjõukulud -> tööjõu erikulud -> tootmiskulud -> hind -> ekspordimaht -> RCA	Kaudne mõju RCA-le
Kaubanduse spetsialiseerumise koefitsient (TSC)	Tööstusharu ja ettevõtte tasand	Tööjõukulud -> tööjõu erikulud -> tootmiskulud -> hind -> ekspordimaht -> TSC	Kaudne mõju TSC-le
OECD indeks ((PX-PCX) ₁)	Riigi ja tööstusharu tasand	Tööjõukulud -> tööjõu erikulud -> tootmiskulud -> hind -> (PX-PCX) ₁	Kaudne mõju (PX-PCX) ₁ -le
OECD indeks ((PX-PCX) ₂)	Riigi ja tööstusharu tasand	Tööjõukulud -> tööjõu erikulu -> (PX-PCX) ₂	Otsene mõju (PX-PCX) ₂ -le
Tööjõu erikulu (ULC)	Riigi, tööstusharu ja ettevõtte tasand	Tööjõukulud -> ULC	Otsene mõju ULC-le
Suhteline tööjõu erikulu (RULC)	Riigi, tööstusharu ja ettevõtte tasand	Tööjõukulud -> ULC -> RULC	Otsene mõju RULC-le

Allikas: Autori koostatud Tamamura 2002, Durand *et al* 1992, Hooper, Larin 1989, Carlin *et al* 2001 alusel

Kuigi ekspordivõime hindamiseks on välja töötatud palju näitajaid, mis baseeruvad tööstustoodete kaubavahetuse mahtudele, hindadele, tööjõukuludele või muudele kvantitatiivsetele näitajatele, kasutatakse käesoleva töö empiirilises osas Eesti töötleva tööstuse ekspordivõime analüüsimiseks tööjõu erikulu näitajat. Tööjõu erikulu on seejuures välja arvatud lisandväärtuse alusel. Tööjõu erikulu valiti, kuna selle näitaja kaudu avaldavad tööjõukulud ekspordivõimele otsesest mõju. Teiste näitajate kasutamisel on tööjõukulude mõju ekspordivõimele raske hinnata, kuna tööjõukulude mõju on kaudne.

2. Ekspordi dünaamika ning tööjõu erikulu Eesti tööstusharude lõikes

Eesti on väike avatud majandusega riik ning väliskaubandus moodustab olulise osa selle majandusest. Alates 1994. aastast on eksport Eestis moodustanud ligikaudu 50% SKP-st. Samas on impordi maht perioodil 1994–2003 ületanud ekspordi mahu. (Eesti majandusnäitajad ... 2004) Kaupade sissevedu ei olnud enne 2000. aastat, mil kehtestati tollimaksud kolmandatest riikidest pärit toiduainete impordile, piiratud. Seega on Eesti ettevõtted pidanud konkureerima samaaegselt nii omavahel kui ka välismaiste ettevõtetega. See on avaldanud Eesti ekspordi struktuurile ja tööstuste ekspordivõimele nii positiivset kui ka negatiivset mõju. Järgnevas alapeatükis uuritakse Eesti ekspordi arengut perioodil 1995–2002 ning analüüsitakse seost tööjõu erikulu ja ekspordivõime vahel.

Kaks tähtsamat Eesti ekspordi sihtriiki on läbi aastate olnud Soome ja Rootsi. Nende riikide osatähtsus Eesti ekspordis on 1995. ja 2002. aastat võrreldes tõusnud, moodustades 2002. aastal kokku ligikaudu 40% koguekspordist. Samas on allhanke osatähtsus Soome- ja Rootsi-suunalises ekspordis suur (Kaasik 2003: 223). Palju on Eesti ekspordi sihtriigina muutunud Venemaa tähtsus. Venemaa on vaatlusalusel perioodil langenud 1995. aasta teiselt kohalt kümnendale kohale 2002. aastaks. Selline muutus oli peamiselt põhjustatud Vene kriisist, mis tõi kaasa majandusliku surutise Eestis, kuid samas soodustas selline olukord kiiret kaubanduse ümbersuunamist idast läände. Eesti ekspordimaht Venemaale vähenes samaaegselt selle suurenemisega Soome ja Rootsi suunal. (Eamets *et al* 2003: 13-14)

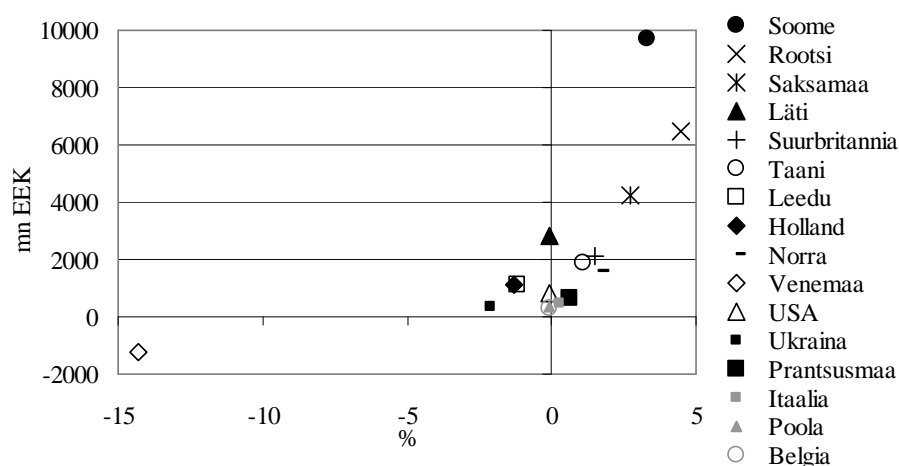
Kõige rohkem oli Vene kriisist mõjutatud toiduainetetööstus. Kui 1995. aastal moodustasid toiduained Venemaa-suunalisest ekspordist 37,5%, siis 2002. aastaks oli see langenud 10,2%-ni. Sihtturu ootamatu kadumine tekitas mitmeid probleeme Eesti toiduainete tööstuses, sest umbes 75% põllumajandustoodetest eksporditi endistes NSVL-i liiduvabariikidesse. Tagajärjeks oli mitmete toiduainetetööstusettevõtete pankrotistumine. Vene kriis avaldas mõju ka keemia-, ehitusmaterjalide ja transpordivahendite tööstusele, kus Venemaa-suunalised ekspordimahud vähenesid. Kuigi ekspordimaht idasuunal vähenes, tasakaalustas seda ekspordimahu suurenemine Soome ja Rootsi suunas. (Eamets *et al* 2003: 13-14)

Et saada parem ülevaade ekspordi arengust, on Eesti partnerriigid ja tähtsamad kaubagrupid jagatud nelja gruppi ekspordi osakaalus ja mahus toimunud muutuste alusel. Võrreldakse 2002. aastat 1995. aastaga. Vaadates joonist 1, selgub, et kuigi riikide osakaal Eesti ekspordis on langenud, on ekspordimaht neisse riikidesse tõusnud võrreldes perioodi alguse ja lõpu aastat. Ainus riik, mille puhul nii ekspordimaht kui ka ekspordi osakaal on vähenenud, on Venemaa. Põhjuseid, mis sellise muutuse esile on kutsunud, seletati eelnevalt. Seega võib arvata, et Eesti ekspordivõime kõigi tähtsamate ekspordipartnerite lõikes ei ole langenud.

Kui analüüsida Eesti ekspordi kaubagruppide lõikes, ilmneb perioodil 1995–2002 toimunud kontsentreerumisprotsess. Kui 1995. aastal moodustasid kaks tähtsamat kaubagrupperi, milleks on masinad ja mehaanilised seadmed ning puit ja puidutooted, 27% koguekspordist, siis 2002. aastaks oli nende kaubagruppide osakaal tõusnud 39,9%-ni kogu ekspordi mahust. Kõige suurem oli nende kahe kaubagrupperi osakaal ekspordis 2000. aastal, mil see moodustas 50,9% koguekspordist. Kuna masinate ja seadmete kaubagrupperi eksport koosneb peamiselt allhankest, võib selle kaubagrupperi ekspordi maht ning seeläbi ka Eesti kogueksport muutuda lühikese aja jooksul märkimisväärselt juhul, kui elektroonika seadmete turul valitseb emattevõtte jaoks ebasoodne olukord. Seega oleks vaja leida võimalusi sellise olukorra lahendamiseks.

Seejuures on aga puidutööstus peamiseks negatiivse väliskaubandusebilansi tasakaalustajaks. Eesti puidutööstuse peamiseks ekspordiarikliteks on saematerjal, töötlemata puit, puidust ehitusdetailid ja kokkupandavad puitehitised. Oluline ekspordiarikkel on ka puitmööbel, mis kuulub muude tööstustoodete kaubagrupperi, kus vaatlusalusel perioodil on toimunud samuti ekspordimahu kasv. Eesti

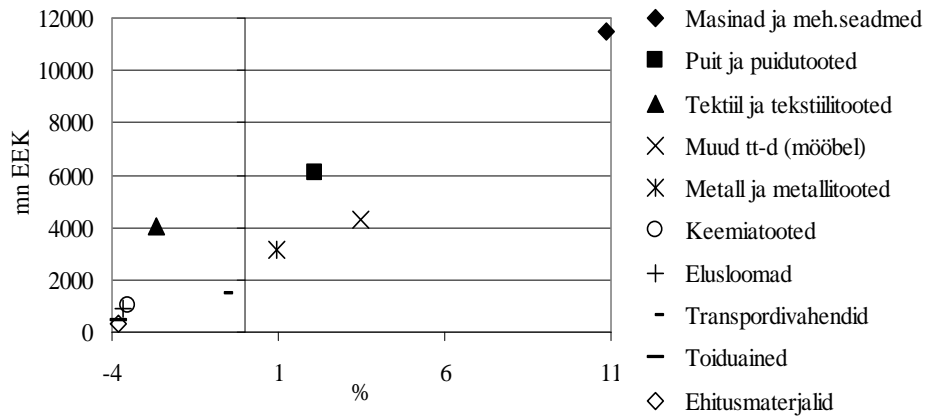
puidutööstuse ekspordis on seejuures märgata suundumist suurema lisandväärtusega kaupade ekspordile. (Varblane *et al* 2004: 5,6)



Joonis 1. Eesti tähtsamate ekspordi sihtriikide ekspordimahu ja osakaalu muutus 2002. aastal 1995. aastaga võrreldes (autori koostatud Väliskaubandus 1995, Väliskaubandus 1996, Väliskaubandus 1997, Väliskaubandus 1998, Väliskaubandus 1999, Väliskaubandus 2000, Väliskaubandus 2001, Väliskaubandus 2002 ning Põhieksport ja -import partnerriikidega ... 2004 alusel).

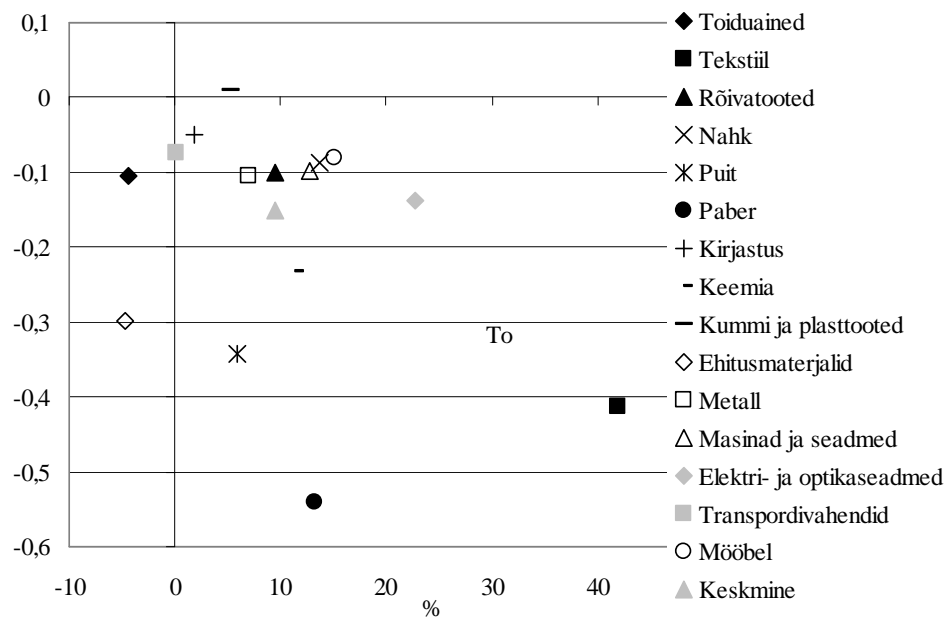
Kuigi mitmete kaubagruppide osatähtsus koguekspordis on langenud, ei ole ühegi kaubagrupi ekspordimaht vaatlusalusel perioodil alanenud (vt. joonis 2). Kõige suurem kasv nii osakaalu kui ekspordimahu mõttes on toimunud masinate ja seadmete ekspordimisel. Kõige väiksem on kasv ekspordimahus olnud mineraalsete toodete osas. Seega võib väita, et tähtsamate eksporditavate kaubagruppide osas ekspordimahu muutuste alusel ei ole Eesti ekspordivõime langenud.

Järgnevalt analüüsitakse muutusi ekspordivõimes töäjõu erikulu alusel 15 erineva tööstusharu lõikes. Mitmetes varasemates uuringutes on ekspordivõime hindamisel kasutatud muutusi töäjõu erikulus ja/või selle komponentides. Kuigi kuludel baseeruva konkurentsivõime tähtsus langeb ning järjest rohkem rõhutatakse kvalitatiivsete ekspordivõimet mõjutavate tegurite olulisust ekspordivõime omandamisel ja säilitamisel, saab siiski muutusi riikide ekspordivõimes teatud määral seletada muutustega töäjõu erikulus ja/või selle komponentides. Uuringutes, leiti, et töäjõu erikulu kasv avaldab negatiivset mõju riigi ekspordivõimele. Seega on riikides, kus töäjõukulud tootlikkuse samaks jäädes või selle alanedes kasvavad ehk töäjõu erikulu kasvab, oodata ekspordivõime alanemist ehk nende vahel avaldub negatiivne seos.



Joonis 2. Eesti tähtsamate eksporditavate kaubagruppide ekspordimahu ja osakaalu muutus 2002. aastal 1995. aastaga võrreldes (autori koostatud Põhieksport ja -import HS ... 2004 andmete alusel).

Joonisel 3 on välja toodud muutused tööstusharude tööjõu erikulu ja ekspordi osatähtsuse näitajas aastal 2001 võrreldes aastaga 1996. Tegevusaladel, kus 2001. aastaks oli lisandväärtuse alusel arvatud tööjõu erikulu väärtus alanenud, oli ekspordi osakaal suurenenud 15-nest tegevusalast 12-nes. Ekspordi osakaalu kasvu ei ilmnenu ehitusmaterjalide ning toiduainete tootmisel. Ekspordi osakaal jäi samale tasemele transpordivahendite tootmisel. Samal ajal ehitusmaterjalide ja transpordivahendite ekspordimaht kahekordistus. Peamiselt mõjutasid transpordivahendite tööstusharus toimunud muutusi AS Norma tegevuses toimunud muutused, kuna selle ettevõtte realiseerimise netokäive moodustas perioodil 1998–2001 kogu tööstusharu realiseerimise netokäibest ligikaudu kolmandiku (AS Norma konsolideeritud 1999.a. ... 2004: 6; AS Norma konsolideeritud 2001.a. ... 2004: 4; AS Norma aastaraamat 2000 ... 2004: 2). AS Norma omanikevahetus tõi kaasa ka muutuse ekspordi sihtturgudes. Kui 1999. aastal eksporditi 75% toodangust Venemaale, siis 2001. aasta oli Rootsi ja Venemaale eksporditava kauba maht ligikaudu võrdne. (AS Norma konsolideeritud 1999.a. ... 2004; AS Norma aastaraamat 2000 ... 2004) Tööjõu erikulu ei ole vähenenud kummi- ja plasttoodete tootmisel. Eriti suur muutus on toimunud tekstiili ja paberi tootmisel Nendel tegevusaladel on tööjõu erikulu näitaja muutus (langus) kõige suurem. ULC kahanemine on tingitud lisandväärtuse kiiremast kasvutempost tööjõukulude kasvutempoga võrreldes. Samas ei ole tööjõukulude osatähtsus tootmiskuludes ehk tööjõumahukus nendes tööstusharudes kõrge. Seega kasv tööjõukuludes neid tegevusalasid eriti ei mõjuta.



Joonis 3. Muutused ekspordi osakaalu ja tööjõu erikulu näitajates Eesti tööstusharude lõikes 2001. aastal 1996 aastaga võrreldes (autori koostatud Eesti agregeeritud ... 1996–2001 andmete alusel).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Eesti ekspordivõime ei ole peamiste kaubanduspartnerite (v.a. Venemaa) ja –gruppide osas langenud. Samas on kasvavate tööjõukulude tingimustes võetud suund tööjõukuludel baseeruvale ekspordivõimelt tööjõu erikulul baseeruvale ekspordivõimele, kuna toodete lisandväärtus või töötajate tootlikkus kasvanud kiiremini kui tööjõukulud. Selle tulemusena on langenud ULC väärtus, millega samaaegselt on ilmnunud ekspordi osakaalu kasv. Seega võib öelda, et tööjõu erikulu ja ekspordi osakaalu vaheline negatiivne seos on märgata ka Eesti töötlevas tööstuses. Samas peab mainima, et madalad tööjõukulud on ka veel praegu üheks oluliseks ekspordivõime komponendiks Eesti tööstusharudes.

Kokkuvõte

Mitmed autorid mõistavad rahvusvahelise konkurentsivõime või rahvusvahelise müügivõime all ekspordivõimet ehk võimet müüa oma toodangut välisriikide turul. Ekspordivõimet defineeritakse tihti läbi erinevate tegurite, mis seda mõjutavad. Mitmetes käsitlustes mainitakse tööjõukulude tähtsust ekspordivõime omandamisel ja säilitamisel. Tööjõukulusid pidasid oluliseks ka valdav osa töö teoreetilises osas käsitletud autoritest. Need, kes tööjõukulusid otseselt välja ei toonud, pidasid oluliseks tootmiskulusid, mille üheks komponendiks on ka tööjõukulud.

Ekspordivõime ja selles toimunud muutuste hindamiseks välja töötatud mitmeid näitajaid. Kuna ekspordivõimet mõjutavad mitmed tegurid, mille kõigi arvestamine

ei ole võimalik, baseeruvad erinevad näitajad erinevatel teguritel. Artiklis nimetatud näitajate juures oli võimalik näidata tööjõukulude rolli nende arvutamisel. Mõne näitaja juures oli tööjõukulude roll kaudne, mõne juures otsene. Töö autor soovis leida aga sellist näitajat, mis võtaks tööjõukulusid ning selle sisendi tootlikkust arvesse otseselt ning võimaldaks analüüsida selle näitaja ja ekspordivõime vahelist seost. Nendele kriteeriumitele vastas kõige paremini tööjõu erikulu näitaja.

Käesoleva artikli teise osa alguses analüüsiti Eesti ekspordi senist arengut nii partnerriikide kui ka olulisemate kaubagruppide lõikes aastatel 1995–2002. Et muutustest paremat ülevaadet saada, jaotati kaubagrupid ja sihtriigid vastavalt ekspordi osakaalu ja ekspordi mahu muutustele nelja rühma. Eelnevast selgus, et Eesti ekspordimaht ei olnud vaadeldaval perioodil kümne tähtsama kaubagrupi osas vähenenud. Kõige olulisem kasv nii ekspordimahu kui selle osakaalu käibes alusel oli vaadeldaval perioodil masinate ja seadmete, puidu ja puittoodete ning muude tööstustoodete kaubagrupsis.

Võrreldes muutusi riikide lõikes leidis üks riik, Venemaa, mille tähtsus ekspordi sihtriigina oli langenud ning samal ajal oli vähenenud ka sellesse riiki eksporditava kauba maht. Eelnevalt kirjeldatud muutus oli peamiselt tingitud 1998. aastal toimunud Vene kriisist, mis muutis Eestist eksporditava kauba venelaste jaoks kallimaks ning Eesti tööstuste ekspordivõime Venemaal langes. Teistesse sihtriikidesse Eesti ekspordimaht vaatlusalusel perioodil ei vähenenud. Kõige rohkem oli suurenenud nii ekspordi osakaal kui ka maht Soome viidava kauba osas.

Analüüsides ULC ja ekspordi osakaalu näitajate muutuste alusel ekspordis ja tööjõu erikulus toimunud arenguid, avaldub negatiivne seos 15-st tegevusalast 12-nes. Järelikult on ilmnunud tööjõu erikulu näitaja väärtuse vähenemisega ekspordivõime suurenemine. Eelnev on kooskõlas ka erinevate teoreetiliste seisukohtadega.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Eesti madalad tööjõukulud on olnud ning on veel ka praegu üheks oluliseks ekspordivõime komponendiks Eesti tööstusharudes. Samas on tööjõukulude kasvu tõttu hakatud otsima võimalusi tööjõu erikulu vähendamiseks läbi lisandväärtuse või tootlikkuse suurendamise. Seega on Eesti ekspordivõime allikaks tööjõukulude asemel muutumas tööjõu erikulud.

Käesolevat tööd on võimalik edasi arendada kaasates analüüsi lisaks tööjõu erikulu näitajale ka muid ekspordivõimet mõjutavaid näitajaid. Samuti saab uurida, kuidas muutused tööjõukuludes ja seeläbi ekspordivõimes avaldavad mõju Eestisse otseste välisinvesteeringute tegemisele ehk tootmise sihtkoha valikule.

Kasutatud kirjandus

1. **Ark, B. v.** Manufacturing prices, productivity, and labor costs in five economies. – Monthly Labor Review, July 1995, pp. 56–72.
2. AS Norma aastaraamat 2000. Annual Report. HEX Tallinn. [files.hex.ee/bors/aruanded/nrm_1999_ar_et_ee.pdf]. 06.05.2004.

3. AS Norma konsolideeritud 1999.a. raamatupidamise aastaaruanne. HEX Tallinn. [files.hex.ee/bors/aruanded/nrm_1999_ar_et_eeek.pdf]. 06.05.2004.
4. AS Norma konsolideeritud 2001.a. raamatupidamise aastaaruanne. HEX Tallinn. [files.hex.ee/bors/aruanded/nrm_2001_ar_et_EEK.pdf]. 06.05.2004.
5. Austria's international unit labour cost position improves slightly. European Industrial Relations Observatory On-line – EIROOnline. [http://www.eiro.eufound.eu.int/print/2003/10/feature/at0310202f.html]. 22.11.2003.
6. **Carlin, W., Glyn, A., van Reenen, J.** Export Market Performance of OECD Countries: An Empirical Examination of the Role of Cost Competitiveness. – The Economic Journal, No. 111 (January), 2001, pp. 128-162
7. **Dean, E. R., Sherwood, M. K.** Manufacturing costs, productivity, and competitiveness, 1979–93. – Monthly Labor Review, October 1994, pp. 3–16.
8. **Drake, P.** A Primer on Competitiveness. EDCO Ontario's Economic Development Network. [http://www.edco.on.ca/journal/story31.htm]. 23.11.2003.
9. **Durand, M., Madaschi, C., Terribile, F.** Trends in OECD Countries' International Competitiveness: The Influence of Emerging Market Economies. – OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, Economic Department Working Paper Series, No. 195, May 1998, 57 p.
10. **Durand, M., Simon, J., Webb, C.** OECD's Indicators of International Trade and Competitiveness. – OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, Economic Department Working Paper Series, No. 120, 1992, 51 p.
11. **Eamets, R., Varbane, U., Sõstra, K.** External Macroeconomic Shocks and the Estonian Economy: How did the Russian Financial Crisis Affect Estonian Unemployment and Foreign Trade? – Baltic Journal of Economics, 2003, Vol. 3, No. 2, pp. 5-24.
12. Eesti agregeeritud töötleva tööstuse andmebaas 1996-2001. Eesti Statistikaamet.
13. Eesti majandusnäitajad aastate lõikes. Eesti Pank. [http://www.eestipank.info/dynamic/itp2/itp_report_2a.jsp?reference=503&className=EPSTAT2&lang=et]. 05.04.2004.
14. **Fagerberg, J.** International Competitiveness. – The Economic Journal, 1988, No. 98 (June), pp. 355–374
15. **Golub, S., Edwards, L.** South African International Cost Competitiveness and Exports: A Sectoral Analysis. – Trade & Industry Monitor, 2003, Vol. 25, March, pp. 2–5
16. **Hinze, J.** Problems of International Labour Cost Comparisons. Intereconomics 1998. [http://www.hwwa.de/Publikationen/Intereconomics/1998/ie_docs1998/ie9803-hinze.htm]. 22.11.2003
17. **Hooper, P., Larin, K. A.** International comparison of labour costs in manufacturing. – Review of Income and Wealth, December 1989, Series 35, No. 4, pp. 335–355.
18. **Hunya, G.** Uneven competitiveness of industries in the wake of foreign penetration of advanced economies in transition. – Transnational Corporations, 2001, Vol. 10, No. 2, pp. 35–66.

19. **Kaasik, Ü.** Eesti eksporditoodete mõju majanduskasvule. – Eesti majanduspoliitika teel Euroopa Liitu, XI teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid (Tartu-Värska, 26.–28. juuni 2003), Tallinn: Mattimar OÜ, 2003, lk. 219–226.
20. **McGeehan, J. M.** Competitiveness: A Survey of Recent Literature. – The Economic Journal, June 1968, Vol. 78, No. 310, pp. 243–262
21. **Porter, M. E.** The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990, 855 p.
22. Põhieksport ja –import HS kaubagrupi järgi (kuud). Eesti Statistikaamet. [http://gatekeeper.stat.ee:8000/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=VKA02&ti=P%D5HIEKSPORT+JA+%2DIMPORT+HS+KAUBAGRUPI+J%C4RGI+%28KUUD%29&path=../Database/Majandus/25Valiskaubandus/02Pehikaubandus/05Pehieksport_ja_-import_kaubagrupi_jargi/&lang=2]. 09.03.2004.
23. Põhieksport ja –import partnerriikidega HS kaubagrupi järgi (kuud). Eesti Statistikaamet. [http://gatekeeper.stat.ee:8000/px-web.2001/Database/Majandus/25Valiskaubandus/02Pehikaubandus/06Pehieksport_ja_-import_riigi_jargi/06Pehieksport_ja_-import_riigi_jargi.asp]. 09.03.2004
24. **Reiljan, J., Hinrikus, M., Ivanov, A.** Key issues in defining and analysing the competitiveness of a country. – University of Tartu, Faculty of Business and Administration, Working Paper Series, Number 1, 2000, 59 p.
25. **Rosselet-McCauley, S.** Methodology and Principles of Analysis. World Competitiveness Yearbook. [<http://www01.imd.ch/documents/wcy/content/Methodology.pdf>]. 06.12.2003.
26. **Solocha, A.** Comparative cost advantage and trade performance: A panel data approach. – The International Trade Journal, 1991, Vol. V, No. 3, pp. 403–416.
27. **Tamamura, C.** Structural Changes in International Industrial Linkages and Export Competitiveness in the Asia–Pacific Region. – ASEAN Economic Bulletin, 2002, Vol. 19, No. 1, pp. 52–82.
28. **Turner, A. G., Golub, S. S.** Towards a System of Multilateral Unit Labour Cost-Based Competitiveness Indicators for Advanced, Developing and Transition Countries. – International Monetary Fund, Research Department, IMF Working Paper Series, No. 151, 1997, 46 p.
29. **Varblane, U., Ukrainski, K., Roolaht, T. Polli, L.** Eesti puidusektori tööstusklastriks kujunemise analüüs ja soovitud klastri arenguprobleemide lahendamiseks Euroopa Liidu kontekstis. – Eesti majanduspoliitilised perspektiivid Euroopa Liidus, XII teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid (Tartu-Värska, 1.–3. juuni 2004). Tallinn: Mattimar OÜ, 2004, lk. 496–525.
30. Väliskaubandus 1995. Eesti Statistikaamet, Tallinn: Grafinet, 1996, 259 lk.
31. Väliskaubandus 1996. Eesti Statistikaamet, Tallinn: Multico, 1997, 198 lk.
32. Väliskaubandus 1997. Eesti Statistikaamet, Tallinn: Multico, 1998, 236 lk.
33. Väliskaubandus 1998. Eesti Statistikaamet, Tallinn: Multico, 1999, 262 lk.
34. Väliskaubandus 1999. Eesti Statistikaamet, Tallinn: Multico, 2000, 279 lk.
35. Väliskaubandus 2000. Eesti Statistikaamet, Tallinn: Multico, 2001, 253 lk.
36. Väliskaubandus 2001. Eesti Statistikaamet, Tallinn: Multico, 2002, 288 lk.

Summary

THE RELATION BETWEEN UNIT LABOUR COST AND EXPORT COMPETITIVENESS IN ESTONIAN MANUFACTURING INDUSTRY

Dorel Tamm
University of Tartu

The globalisation process along with removal of trade barriers is increased competition between countries. As a result more attention is turned to the sources of export competitiveness and to their better use. For that reason the research in the area of competitiveness is intensified. The research of export competitiveness is more actual in those countries where import exceeds export. Since regaining its independence Estonia's imports have annually exceeded its exports, signaling that more attention must be paid to enhance exports relative to imports. One way of doing that is the maximal exploitation of the existing export advantages. To specify the sources of export advantages it is necessary to explore the possible sources more precisely.

Up to now Estonia's export competitiveness originates primarily from low labour costs that have shaped export structure and attracted foreign direct investments. Being the member state of the European Union labour costs are expected to grow faster in Estonia, leading to the risk of diminishing export volumes. Estonia could lose its status of being a good location for labour intensive production. This could bring along the reallocation of enterprises to countries where the labour cost is still very low. The increase in labour costs and the consequential drop in export competitiveness is relevant in some industries where production is labour intensive and it creates low value-added.

The aim of this article is to examine whether the changes in unit labour cost are connected with changes in export competitiveness of Estonian manufacturing industry.

Several authors define international competitiveness the same way as export competitiveness, i.e. the ability to sell products abroad. At the same time export competitiveness is influenced by several factors. Numerous approaches stress the role of labour or production costs in gaining export competitiveness. The price of labour varies between countries more than the price of capital and materials since labour is more immobile than capital and materials.

To assess the export competitiveness and its dynamics, several indicators have been elaborated. Number of factors influence export competitiveness but not all of them can be considered in one indicator. Due to that the emphasis is on analysing only the role of labour costs in these coefficients. The author tried to find such an indicator that counts directly the influence of labour cost and productivity and enables to

analyse the relation between indicator and export competitiveness. The indicator satisfying these criteria was unit labour cost.

The second part of the article concentrated on analysing the development in Estonian exports in terms of target countries and commodities from the 1995 to 2002. To get a comprehensive picture of export dynamics, commodities and target countries were divided into four groups depending on changes in absolute and relative volumes of export. It can be concluded from the analysis that export volume had not decreased in ten major commodity groups from 1995 to 2002. Only the share of exports in some commodities had decreased. The most considerable increase in export volume and share had taken place in commodity groups such as machines, timber and furniture.

When the changes in terms of target countries were analysed, it appeared that Estonian exports had diminished only to one country (Russia), both in absolute and relative terms. This is due to the Russian crises that took place in 1998. During that crisis the prices of Estonian commodities increased in Russian market and the export competitiveness of Estonian industries decreased.

If we observe the relationship between ULC and export share based on average data of all industries only in the first and the last year of the period under examination (years 1996 and 2001) the negative relation appears. This result is in accordance with theory.

It was concluded from the discussion that the low level of Estonian labour costs has been and still is an important part of the local industries' export competitiveness. At the same time Estonian industries try to decrease the role of labour costs through the increase in value added of products or productivity. Thus in the future the source of Estonian export competitiveness will be unit labour cost.

In future studies the additional indicators of export competitiveness besides unit labour cost could be involved into the research. It is also possible to analyze how the changes in labour costs influence the inflows of direct foreign investment and the selection process of production location.

STRATEEGILISEST JUHTIMISEST ERINEVA KASVUORIENTATSIOONIGA EESTI VÄIKE- JA KESKETTEVÕTETES

Juhan Teder
Urve Venesaar
Tallinna Tehnikaülikool

Sissejuhatus

Majandusreformide käigus on kunagisest kõrge kontsentreerituse tasemega Eesti majandusest saanud majandus, kus domineerivad väike- ja keskettevõtted (VKE-d). Tulenevalt puudulikust statistikast võib siiski kohata erinevaid hinnanguid ettevõtlusaktiivsuse kohta Eestis. Näiteks on kurdetud, et uute ettevõtete asutamise aktiivsus on langenud, kuigi ettevõtete arv 1000 elaniku kohta jääb kaugele maha Euroopa Liidu (EL) keskmisest näitajast (OECD, 2002, lk 12). Samas allikas väidab, et Eesti aktiivsete ettevõtete keskmine suurus (füüsilisest isikust ettevõtjateta) on 1994. a 22 töötajalt ettevõtte kohta langenud 13 töötajani aastal 2000 (OECD, 2002, lk 13). See number on kaks korda kõrgem EL keskmisest näitajast, mis on 6 töötajat (European Commission, 2000, lk 12). Kui aga arvesse võtta ka füüsilisest isikust ettevõtjad, oleks ettevõtte keskmine suurus Eestis ligilähedaselt võrdne EL vastava näitajaga.

Eitamata vajadust uute ettevõtete rajamist jätkuvalt soodustada, tahame rõhutada selle kõrval vajadust pöörata tähelepanu ka olemasolevate ettevõtete tegevuse laiendamisele, kasvu takistavate barjääride väljaselgitamisele ja ületamisele. Tiheneva konkurentsi ja majanduse rahvusvahelistumise käigus ei saa vaid väikeettevõtluse laienemisega lahendada kaugeltki kõiki majandusprobleeme. Nii ei tasu vaid väikeettevõtetele loota kaubandusbilansi tasakaalustamise osas. Näiteks 1998. a oli ekspordi osakaal EL mikroettevõtetes 6% ja väikeettevõtetes 13% aga keskmise suurusega ettevõtetes juba 16% (European Commission, 2000, p 12).

Selleks, et paremini ära kasutada rahvusvahelisustavas majanduses avanevaid uusi võimalusi vajavad Eesti ettevõtted läbimõeldud strateegiaid ja tegevuskavu. Strateegilise juhtimise küsimusi Eesti väike- ja keskettevõtetes on seni käsitletud vähe. Selleks, et seda lünka täita ja saada esialgne ülevaade olukorrast, viidi TTÜ ärikorralduse instituudis läbi uuring strateegilisest juhtimisest Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsiooni (EVEA) liikmesettevõtetes. Käesolevas artiklis analüüsime antud uuringu tulemusi, pöörates erilist tähelepanu erineva kasvuorientatsiooniga ettevõtete erinevale käitumisele strateegilise juhtimise vallas.

Konkreetselt on vaatluse all järgnevad küsimused:

- Kas VKE-de juhid pööravad tähelepanu strateegilisele juhtimisele?
- Milliseid erinevusi võib strateegilises juhtimises täheldada sõltuvalt sellest, kes ettevõtete omanikud ja juhtkond kattuvad või ei?
- Millised on erinevused strateegilises juhtimises erineva kasvuorientatsiooniga ettevõtete korral?

- Milliseks ajaperioodiks püstitatakse eesmärgid ja millised on prioriteetsed eesmärgid?
- Kui edukad ollakse strateegiliste plaanide elluviimisel ning milliseid olulisi samme strateegia elluviimiseks astutakse?
- Millised on peamised Eesti VKE-de kasvu takistavad tegurid?

1. Uurimismeetod ja uuritavate ettevõtete iseloomustus

Andmete kogumine toimus postiküsitluse teel 2002. aasta veebruaris. Küsitlusega hõlmati EVEA liikmed, kelle töötajate arv vastavalt organisatsiooni andmebaasile oli üle 5. Kokku saadeti välja 420 küsimustikku ja saadi 91 vastust (22%). Analüüs on teostatud 89 vastuse baasil, kuna ühel juhul oli tegemist kasumit mittetaotleva organisatsiooniga ja üks ettevõtte kuulus töötajate arvult suurettevõtete hulka. Neljaleheküljeline küsimustik sisaldas 26 küsimust, millest 9 küsimust puudutasid üldist informatsiooni ettevõtte kohta ning ülejäänud küsimused keskendusid strateegilisele planeerimisele ning juhtimisele. Vastanud ettevõtetele saadeti küsitluse üldkokkuvõtte, võimaldamaks neil enda käitumist teistega võrrelda. Käsitleti eesmärkide püstitamist, strateegiate väljatöötamist ja rakendamist, taotletavaid konkurentsieeliseid, kasvule orienteeritust ning kasvu takistavaid tegureid.

Küsitletud ettevõtete keskmine vanus oli 8,5 aastat, üle poole ettevõtetest (ligi 53%) kuulus 6-10 aasta vanuste ettevõtete gruppi (tabel 1). Arvestades suhteliselt kõrget keskmist vanust ning seda, et on peetud otstarbekaks astuda EVEA liikmeks võib oletada, et valimi ettevõtete tegevus strateegilise juhtimise valdkonnas ei peegelda Eesti VKE-de keskmist vaid on sellest mõnevõrra kõrgemal tasemel. 2002. a EMORi poolt läbi viidud VKE-de uuring näitas, et ettevõtlusorganisatsioonidesse kuulumine iseloomustab enam ettevõtteid, mis on tegutsenud kauem, on suuremad, on eksportijad ning omavad väliskapitali osalust (Emor, 2003, lk 22).

Suuruse järgi kuulus alla kolmandiku uuritud ettevõtetest mikroettevõtete hulka (alla 10 töötaja), pooled olid väikeettevõtted ja üks viiendik keskettevõtted (töötajaid vastavalt 10-49 ja 50-249) (tabel 1). Keskmine valimi ettevõtte suurus oli 32 töötajat, mis on märksa kõrgem kui Eesti ettevõtetes keskmiselt. Siiski oli vaid viies ettevõttes üle 100 töötaja.

Tegevusalade lõikes oli valim mitmekesine. Seejuures väärrib äramärkimist, et põhitegevusala kõrval oli 47% ettevõtetest ära märkinud vähemalt ühe lisategevusala olemasolu. See näitab, et ka suhteliselt väikeste ettevõtete korral on oluline küsimus diversifitseerimisest, et kasutada ära sünergiavõimalusi eri tegevusalade vahel või teenida eri valdkondades avanevatelt võimalustelt. Kahel kolmandikul juhtudest oli seejuures tegemist seotud diversifitseerimisega ning ülejäänud juhtudel mitteseotud diversifitseerimisega.

Prognoosides ettevõtte kasvutempot lähima aasta jooksul, peeti enamusel juhtudest reaalseks aeglast laienemist või stabiilset tegevuse ulatust, 15% juhtudest aga prognoositi kiiret kasvutempot (tabel 2).

Tabel 1. Valimi ettevõtete iseloomustus suuruse, vanuse ja omanike järgi

	Ettevõtete arv	%	Töötajate arv	%
Vanusegrupid				
1-5 aastat	18	20,2	443	15,7
6-10 aastat	46	51,7	1487	52,8
11-15 aastat	25	28,1	889	31,5
Suurusgrupid				
1-9 töötajat	26	29,2	125	4,4
10-49 töötajat	45	50,6	1117	39,6
50-249 töötajat	18	20,2	1577	56,0
Omanikud				
Eesti kapital	70	78,7	2169	76,9
Eesti ja väliskapital	13	14,6	387	13,7
Ainult väliskapital	6	6,7	263	9,4
Kokku	89	100,0	2819	100,0

Tabel 2. Juhtide hinnangud ettevõtete laienemise tempodele küsitluse aastal (2002), % vastanutest

Tegevus laieneb kiiresti	15
Tegevus laieneb aeglaselt	45
Tegevus on stabiilne	40
Tegevus tõmbub kokku	0

Tulenevalt tegevuskeskkonna eripärast (nt madal konkurents) oli kasv Eesti VKE-des üleminekuperioodi alguses oluliselt tähtsama prioriteetsusega, kui stabiilsete turumajandusriikide ettevõtetes. Koos keskkonna- ja konkurentsitingimuste muutumisega on langenud ka kasvule orienteeritus.

2. Olukord strateegilise juhtimise alal erineva juhtkonnaga ning kasvuorientatsiooniga ettevõtete puhul

VKE-dele on iseloomulik, et nende juhid ja omanikud langevad sageli kokku. Meie valimis oli kokkulangevus täielik ligi 47% juhtudest ning osaline 34% juhtudest (tabel 3). See näitaja ei sõltunud oluliselt ettevõtte vanusest, kuigi võiks oletada, et aja jooksul hakkavad omandus ja juhtimine üksteisest eemalduma. Neil juhtudel, kui omanikud ja juhid langesid täielikult kokku, oli ettevõtte töötajate arv keskmisest kolmandiku võrra väiksem. Seega võib väita, et koos ettevõtte kasvuga hakkab juhtkonda sageli lisanduma omanike ringi mittekuuluvaid isikuid. Ka kiiremini kasvavates ettevõtetes oli juhtide ja omanike kokkulangevus väiksem.

Tabel 3. Juhtide ja omanike kokkulangevus erineva kasvuorientatsiooniga ettevõtete gruppides, % vastanutest

Juhtide ja omanike kokkulangemine	Ettevõtte tegevuse laienemine			
	Kiire laienemine	Aeglane laienemine	Stabiilne tegevus	Kokku
Omanikud ja tegevjuhtkond kattusid täielikult	30,8	45,0	54,3	46,6
Omanikud ja tegevjuhtkond kattusid osaliselt	53,8	32,5	28,6	34,1
Omanikud ja tegevjuhtkond on erinevad isikud	15,4	22,5	17,1	19,3
Kokku	100,0	100,0	100,0	100,0

Omanike ja juhtide kokkulangemine vähendab survet strateegilise juhtimise formaliseerimisele (vt tabel 4). Kokku olid kirjalikud strateegilised plaanid olemas 31% valimi ettevõtetest, 62% juhtudest väideti, et strateegilised plaanid on olemas selge visioonina juhtide mõtetes, ülejäänud juhtudel nad puudusid või olid väga algelised (viimasel juhul oli tegemist keskmisest väiksemate ettevõtetega).

Tabel 4. Omanike ja juhtide kokkulangemise seos strateegiliste plaanide olemasoluga, % vastanutest

Strateegiliste plaanide olemasolu	Omanike ja tegevjuhtkonna kokkulangemine			Kokku
	Täielik	Osaline	Puudus	
Olemas kirjalikult fikseerituna	17,5	30,0	64,7	31,0
Olemas selge visioonina juhtide mõtetes	72,5	63,3	35,3	62,1
Puuduvad või on väga algelised	10,0	6,7	0	6,9

Analüüsidest strateegiliste plaanide olemasolu seost ettevõtete kasvuorientatsiooniga (tabel 5) selgus, et plaanide kirjalikule fikseerimisele pööratakse suuremat tähelepanu kiiremini kasvavates ettevõtetes. Siis kui ettevõtte tegevus on stabiilne või aeglaselt laienev, näib sageli piisavat sellest, et juhtide peas on olemas selge visioon ettevõtte tegevusest ja tulevikust. Kiire kasvu kontrolli all hoidmiseks aga peetakse vajalikuks planeerimisele suurema tähelepanu pööramist, sh kirjalike plaanide koostamist.

Üldiselt oli iseloomulik, et strateegiliste plaanide koostajateks olid enamusel juhtudest (78%) tegevjuhid koos lähemate kaastöötajatega. Väiksemates ettevõtetes töötas plaanid sageli välja tegevjuht üksinda (8% üldvalimist). Ülejäänud juhtudel kas puudus selge kord või üksikute juhtudel andsid plaanid ette omanikud. Vaid ühel juhul märgiti strateegilises planeerimises ära ettevõtteväliste konsultantide kasutamine.

Tabel 5. Strateegiliste plaanide olemasolu erineva kasvuorientatsiooniga ettevõtetes, % vastanutest

Strateegiliste plaanide olemasolu	Ettevõtete tegevuse laienemine			Kokku
	Kiire laienemine	Aeglane laienemine	Stabiilne tegevus	
Olemas kirjalikult fikseerituna	61,5	23,1	29,4	31,4
Olemas selge visioonina juhtide mõtetes	38,5	74,4	55,9	61,6
Puuduvad või on väga algelised	0	2,6	14,7	7,0
Kokku	100,0	100,0	100,0	100,0

Ettevõtelt küsiti ka seda, kui pikaks perioodiks eesmärgid püstitatakse. Tegevust laiendavates ettevõtetes domineeris eesmärkide püstitamine 1-3 aastaks, enam kui kolmeks aastaks püstitas eesmärgid vaid 9% laienevatest ettevõtetest (tabel 6). Ka stabiilsetes ettevõtetes oli levinuimaks eesmärkide seadmise perioodiks 1-3 aastat, kuid veidi üle 20% neist püstitas eesmärgid enam kui 3 aastaks. Stabiilsem tegevus võimaldab järelikult ka pikemaajaliste sihtide seadmist.

Tabel 6. Püstitatud eesmärkidega kaetud ajaperiood, % vastanutest

Perioodi pikkus	Laienevad ettevõtted	Stabiilsed ettevõtted	Kokku
Alla aasta	3,8	5,9	4,6
1 –3 aastat	86,8	67,6	79,3
Üle 3 aasta	9,4	20,6	13,7
Eesmärgid ei püstitata	0	5,9	2,3
Kokku	100,0	100,0	100,0

Eesti kontsernides 1999. a läbiviidud uuring näitas, et 63% neist kavandas strateegia 3-5 aastaks ja 29% veelgi pikemaks perioodiks (Kirt, 2002). Ülejäänud juhtudel katsid plaanid lühemat perioodi kui 3 aastat. Küsimuste sõnastus polnud küll identne, kuid siiski võib järeldada, et suuremad ettevõtted püstitavad eesmärgid pikemaks perioodiks kui väikeettevõtted.

Juhtidel paluti hinnata ka erinevate eesmärkide prioriteetsust. Kõrgeima prioriteetsusega olid finantseesmärgid – käibe ja kasumi suurendamine. Ootuspäraselt rõhutasid stabiilsed ettevõtted eelkõige kasumi suurendamist, laienevad ettevõtted pidasid nii käibe kui ka kasumi suurendamist enam-vähem võrdselt oluliseks. Ootuspäraselt sõltusid eesmärgid ka juhtide ja omanike kokkulangemisest – käibe ja kasumi suurendamine olid suurima prioriteetsusega, kui omanikud ja juhid ei kattanud ning vastavalt väikseima prioriteetsusega nende täieliku kokkulangemise korral (tabel 7). Viimasel juhul on omanikele lisaks finantstulemustele olulised ettevõtja elustiil, isiklik karjäär ja eneserealisatsioon ettevõttes.

Tabel 7. Ettevõtete osakaal, kes märkisid käibe ja kasumi suurendamist kui kõrgeima prioriteetsusega eesmärke lähema 2-3 aasta jooksul, % vastanutest

Eesmärk	Omanikud ja tegevjuhtkond kattuvad täielikult	Omanikud ja tegevjuhtkond kattuvad osaliselt	Omanikud ja tegevjuhtkond on erinevad isikud
Kasumi suurendamine	29,3	45,2	52,9
Käibe suurendamine	26,8	22,6	52,9

3. Strateegiliste plaanide elluviimise edukus, nende realiseerimiseks astutavad sammud ning ettevõtete kasvu takistavad tegurid

Sageli väljendatakse kahtlust, kas kiiresti muutuvates keskkonningimustes on väikeettevõtetele üldse jõukohane või otstarbekas strateegilise planeerimisega tegelemine. Kindlasti võib leida edukaid ettevõtteid, kes pole strateegiate väljatöötamisega spetsiaalselt tegelenud ning kelle strateegia on kujunenud lihtsalt tegevuse käigus. Meie valimis oli aga nende ettevõtete osakaal, kes väitsid, et neil on õnnestunud kavandatud strateegia enam-vähem täielikult realiseerida üllatavalt kõrge, seejuures olid strateegiate realiseerimisel edukamad just kiiremini kasvavad ettevõtted (tabel 8): kui keskmiselt 51,7% kõigist ettevõtetest ja 64% laienevatest ettevõtetest kinnitas plaanide edukat realiseerimist, siis kiiresti laienevate ettevõtete puhul oli vastav näitaja 77%. Stabiilse tegevusmahuga ettevõtetele oli iseloomulik kavandatud strateegia korrigeerimine tegevuse käigus, see peegeldab probleemide esilekerkimist, mis omakorda võisid ka laienemist takistada.

Tabel 8. Strateegiliste plaanide realiseerimise edukus erineva kasvuorientatsiooniga ettevõtetes, % vastanutest

Strateegiliste plaanide elluviimise ulatus	Laienevad ettevõtted	Stabiilsed ettevõtted	Kokku
Täielikult realiseeritud	64,2	32,4	51,7
Plaane korrigeeriti oluliselt tegevuse käigus	11,3	47,1	25,3
Elluviidud strateegia kujunes tegevuse käigus	24,5	20,5	22,9
Kokku	100,0	100,0	100,0

Strateegia elluviimiseks on tulnud astuda erinevaid samme, kusjuures pole üllatav, et sagedamini on muutusi pidanud tegema suurema kasvuorientatsiooniga ettevõtted (tabel 9). Olulisemate sammudena võib esile tuua eelkõige töötajaid puudutavaid muutusi – uute töötajate värbamist, töötajate koolitamist, motivatsioonisüsteemi muutmist ning ka organisatsioonistruktuuri muutmist. Nende kõrval nimetati sageli veel oluliste investeeringute tegemist.

Tabel 9. Olulisemad sammud, mida on viimastel aastatel tulnud strateegia realiseerimiseks astuda, % vastanutest

Asutud sammud	Laienevad ettevõtted	Stabiilsed ettevõtted	Kokku
Töötajate koolitamine	58,5	48,5	54,7
Uute töötajate värbamine	62,3	39,4	53,5
Oluliste investeeringute tegemine	49,1	54,5	51,2
Motivatsioonisüsteemi muutmise	41,5	33,3	38,4
Organisatsiooni struktuuri muutmise	32,1	24,2	29,1
Püsivate koostöösuhete sõlmimine teiste ettevõtetega	32,1	24,2	29,1
Erinevate tugisüsteemide rakendamine	18,9	9,1	15,1
Muudatuste tegemine juhtkonnas	20,8	3,0	14,0
Eelarvete koostamise süsteemi muutmise	17,0	6,1	12,8
Juhtimisstiili muutmise	13,2	9,1	11,6
Organisatsioonikultuuri muutmise	15,1	6,1	11,6

Märkus: antud tabel kajastab 86 ettevõtte vastuseid

Tabel 10. Ettevõtete kasvu takistavate tegurite olulisus

Tegur	Ettevõtete osakaal, kes pidasid seda tegurit oluliseks, %			Keskmine hinnang olulisusele
	Laienevad ettevõtted	Stabiilsed ettevõtted	Kokku	
1. Terav konkurents	51,9	68,6	58,6	1,5
2. Turu piiratus	50,0	42,9	47,1	1,6
3. Oskustõrjõu puudus	26,9	37,1	31,0	1,9
4. Ebasoodne majanduskeskkond	21,2	17,1	19,5	2,0
5. Investeeringukapitali puudumine	23,1	28,6	25,3	2,1
6. Suured tööjõukulud	6,6	20,0	13,8	2,1
7. Ekspordioskuste/ vajalike kontaktide puudus	17,3	14,3	16,1	2,3
8. Juhtkonna suutmatuse kasvu juhtida	13,5	11,4	12,6	2,4
9. Ebasobivad ruumid/hooned	15,4	8,6	12,6	2,4
10. Probleemid rahavoogude juhtimisega	11,5	14,3	12,6	2,4
11. Sobimatu sisseseade, tehnoloogia	11,5	8,6	10,3	2,5
12. Omanike/juhtide soov tegevust mitte laiendada	17,3	17,1	17,2	2,5
13. Sobimatu infotehnoloogia	5,8	2,9	4,7	2,6

Märkus: Teguri olulisust hinnati kolmepallisel skaalal – “Oluline” – 1, “Mitteoluline” – 3.

Nagu eespool märgitud, iseloomustas valimi ettevõtteid enamusel juhtudest aeglane laienemine või stabiilsus, kiiresti kasvavate ettevõtete osakaal oli väike. Seda ei tingi mitte omanike ja juhtide soovimatus tegevust laiendada, vaid rida teisi, eelkõige ettevõtteväliseid tegureid (konkurents, turu piiratus, oskustööjõu puudus – vt tabel 10). Muidugi on siinkohal tegemist vaid ettevõtete juhtide hinnanguga, mis ei pruugi olla täiesti objektiivne – probleemide põhjusi kiputakse ikka nägema välistes tegurites, mitte endas.

Taas näeme erinevusi erineva kasvuorientatsiooniga ettevõtete hinnangutes. Kuigi teravat konkurentsi peavad olulisimaks kasvu takistajaks mõlemasse vaadeldavasse grupi kuuluvate ettevõtete juhid rõhutavad nimetatud tegurit märksa enam siiski stabiilsed ettevõtted. Laienevate ettevõtete juhid rõhutasid enam selliseid tegureid nagu turu piiratus, ekspordioskuste ja vajalike kontaktide puudus, ebasobivad ruumid ja hooned, juhtkonna suutmatuse kasvu juhtida, sobimatu sisseseade ja tehnoloogia. Stabiilsetele ettevõtetele olid suhteliselt suuremaks probleemiks tööjõuga seotud tegurid (oskustööjõu nappus ning suured tööjõukulud) ning investeerimiskapitali nappus.

Ka varasemad uuringud on välja toonud samu kasvubarjääre. Näiteks tootmisettevõtete juhid rõhutasid 1997. aasta uuringus peamiste ettevõtte kasvu takistajatena eelkõige selliseid tegureid nagu turu piiratud nõudlus, kasvav konkurents, ärikeskkonna ebasoodsus, investeringuteks vajaliku kapitali nappus, turgude kohta olemasoleva informatsiooni piiratus (Smallbone et al, 1998, lk 121-126). Tänapäeval on veelgi teravnemad sellised tegurid, nagu konkurentsi teravus ja oskustööjõu nappus. Informatsiooni kättesaadavuse probleeme on mõnevõrra leevendanud infotehnoloogia areng ning koostöö äripartneritega. Oskustööjõu nappuse teravnemist on rõhutanud ka teised uuringud. Suuremad ettevõtted võivad seda vahel leevendada ettevõttesisest koolitusprogrammidega või oma töötajate täiendõppe finantseerimisega, väikeettevõtetele pole need lahendused sageli jõukohased.

Tuleb märkida, et ka riiklik ettevõtluspoliitika on seni olnud mõnevõrra ühekülgne. Ettevõtluse tugisüsteemi poolt pakutavad teenused ning koolitus on olnud suunatud eelkõige alles rajatavatele või mikro- ja väikeettevõtetele (sinna on olnud suunatud üle 80% kogu toetusest ettevõtetele). Suhteliselt väike osa tugisüsteemi vahenditest on olnud kättesaadav keskmise suurusega ettevõtetele. (Ministry of Economic Affairs, 2002, lk 27).

Kokkuvõte ja järeldused

Eesti ettevõtete tegevuskeskkond on muutunud stabiilsemaks – kiired poliitilised reformid ja muutused seadusandluses on möödas. Kuigi liitumine EL-iga on toonud kaasa mitmeid muutusi, on sellelgi pikemas perspektiivis stabiliseeriv efekt. Keskkonna stabiliseerumine mõjutab omakorda ettevõtete käitumist, eesmärkide seadmist ja strateegilist juhtimist. Võimalikuks osutub pikemaajaliste sihtide seadmine.

EVEA liikmeskonnas läbiviidud küsitlus näitas, et strateegilisele juhtimisele pööratakse VKE-des küllaltki suurt tähelepanu. Surve strateegilise juhtimise formaliseerimiseks tugevneb koos ettevõtte kasvuga ning tegevjuhtkonna ja omanike eraldumisega. Enamlevinud on eesmärkide püstitamine kuni kolmeks aastaks. Tagasi vaadates leidsid ligikaudu pooled uuringus osalenud ettevõtteid, et kavandatud strateegiad on neil õnnestunud täielikult realiseerida, kõrgem oli see näitaja just kiiremini kasvavate ettevõtete seas.

Kiiremini laienevad ettevõtted kalduvad enam omama kirjalikke strateegilisi plaane, mille väljatöötajaks on tegevjuht koos lähimate kaastöölistega. Strateegia elluviimiseks astutavad olulised sammud on kõige enam seotud töötajaskonna ja organisatsiooniga (väljaõpe, värbamine, motiveerimine, organisatsioonistruktuuri muutmine jms). Samal ajal on oskustööjõu nappus üheks kõige olulisemaks ettevõtete kasvu pidurdavaks teguriks, kusjuures selle probleemi lahendamine ei ole üksikute ettevõtete võimuses. Eesti tööturul ongi üheks suurimaks probleemiks see, et haridussüsteemi tegevus ei vasta turu nõudlusele.

Eesti ettevõtluspoliitika on siiani olnud suunatud üldisele ärikeskkonna stabiliseerimisele, uute ettevõtete rajamise soodustamisele ning mikro- ja väikeettevõtetele koolituse ning konsultatsioonivõimaluste loomisele. Kindlasti on need tegevused olulised ka edaspidi. Selle kõrval oleks aga otstarbekas pöörata tähelepanu ka hea kasvupotentsiaaliga ettevõtetele ning kasvubarjäärade kõrvaldamisele. Näiteks ekspordi laiendamisel, mis on üks olulisemaid meie majanduse ees seisvaid ülesandeid, ei saa kuigi suures osas loota mikro- ja väikeettevõtetele. Ettevõtete kasvuga seonduvale problemaatikale peaksid suuremat tähelepanu pöörama ka kõrgkoolid, seda nii uuringute kui ka pakutava täienduskoolituse osas.

Kasutatud kirjandus

1. **Emor.** 2003. Development trends of Estonian small and medium enterprises, Tallinn.
2. **European Commission.** 2000. The European Observatory for SMEs. Sixth Report. 2000.
3. **Kirt, A.** 2002. Strateegilise protsessi rakendamine Eesti kontsernides: tulemusi ja võimalusi. Audentese Ülikooli toimetised, 2002, nr 2.
4. **Ministry of Economic Affairs. Enterprising Estonia.** 2002. National policy for the Development of Small and Medium-sized Enterprises in Estonia in 2001-2006.
5. **OECD.** 2002. 'Estonia Country Report', Forum for Enterprise Development, Baltic Regional Programme.
6. **Smallbone D., Piasecki B., Todorov K., Labrianidis L., Venesaar U., Rogut A.** 1998. Internationalisation, Inter-firm Linkages and SME development in Central and Eastern Europe. Final report under Phare ACE Programme, Centre for Enterprise & Economic Development Research, Middlesex University, London.

Summary

STRATEGIC MANAGEMENT ISSUES IN ESTONIAN ENTERPRISES WITH DIFFERENT LEVEL OF GROWTH ORIENTATION

Juhan Teder, Urve Venesaar
Tallinn University of Technology

The environment in which Estonian enterprises are operating has become more stable: fast political reforms and changes in legislation regulating entrepreneurship are over. The stabilizing effect of the business environment can be found in enterprise behaviour, goal-setting as well as in strategic management. As a result, enterprises can set longer-term goals, and pay more attention to issues of strategic planning and management.

An interview arranged among members of the Estonian Association of SMEs showed that problems of strategic planning and management are of considerable importance. Formalization of strategic plans increases with the growth of the enterprise and when the executive management and owners do not coincide. Commonly, plans are drafted by the executive manager, in cooperation with the closest associates in the management, particularly, in expanding enterprises. External consultants' assistance is sought very rarely.

As a rule, the goals set by enterprises cover one to three years. Looking back, nearly half of the respondents suggested they had succeeded in realizing the planned strategy almost completely, which is particularly true for rapidly expanding enterprises. In general, stable enterprises referred to a need for a substantial revision of their plans along with running their operation. In less than a fourth of enterprises surveyed, the strategy was overwhelmingly formed in the course of current activities. The analysis showed that growth-oriented enterprises are likely to have written strategic plans drafted commonly for three years in cooperation with members of management and they have realized the plans with no significant revision in the course of activity. To achieve this, managers need planning skills as well as abilities to set proper goals and clear competitive advantages. With the growing enterprises, strengthening of financial position as well as enhancement of product quality and new product development were prioritized. Thus, their competitive advantages were composed of the quality of product/service, professional skills, company flexibility and the best service offered in the market niche.

Regarding to the most important steps taken to implement the planned strategies, the respondents emphasized issues related to personnel and organization (training, hiring, motivation, changes in the organization structure, etc.). At the same time, shortage of skilled labour is one of the main factors hindering enterprise growth, which cannot be resolved by the efforts of single enterprises. Training of labour force and improvement of the retraining system to ensure satisfaction of the needs of the economy is one of the most important measures the state can take to support economic growth.

EESTI TUDENGITE EELISTUSED KODUMAISTE VÕI VÄLISMAISTE MITTEALKOHOOLSETE JOOKIDE OSAS

Kaia Timpmann
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Konkurentsi tihenemine üha globaliseerivas maailmas on pannud ettevõtteid aktiivselt otsima uusi võimalusi ühelt poolt müügi suurendamiseks ning teiselt poolt tootmiskulude vähendamiseks. Aina suuremat tähelepanu on hakatud pöörama võimalusele kasutamaks päritoluriigi mainet oma tegevuse efektiivsuse tõstmiseks. Päritoluriigi maine uuringutega tehti algust juba 1960-ndatel aastatel ning nende populaarsus on aastate jooksul aina tõusnud. Uuringute peamise eesmärgina on püütud kindlaks teha, kas ja kuidas toote päritoluriik, mis tuuakse tavaliselt välja tähistusega “*made in*”, mõjutab tarbijate hinnangute kujunemist ning nende ostuotsuseid. Ettevõtetal on võimalus kasutada toote päritoluriigi mainet müüki ergutava vahendina, sidudes toote selle valmistamise riigiga, millel on nende toodangu sihttarbijate arvates positiivne päritoluriigi maine.

Päritoluriigi maine uuringud on ka Eestis viimastel aastatel suurema tähelepanu alla kerkinud. Eelkõige avalduvad need mitmesugustes tarbijaturu-uuringutes, peaesmärgiga saada teada, kuivõrd eelistavad eestlased mingis valdkonnas kodumaiseid ja kuivõrd välismaiseid tooteid. Samas tuleb märkida, et enamus taolistest uuringutest on keskendunud eelkõige toidukaupade üldiste eelistuste uurimisele. Puuduvad aga täpsemad uuringud erinevate kaubakategooriate, näiteks mittealkohoolsete jookide kohta. Käesoleva uuringuga on seda puudujääki püütud mõnevõrra kompenseerida, kuigi tulemused põhinevad vaid tudengite arvamusel. Päritoluriigi maine uuringuid on eelkõige Tartu Ülikooli tudengite seas läbi viidud ka varem, kuid ükski neist ei ole keskendunud mittealkohoolsete jookide eelistuste uurimisele ning teistes valdkondades läbiviidud uuringute tulemusi ei saa otseselt üle kanda antud toodetele. Samas on kodumaistel tootjatel võimalik soodsa päritoluriigi efekti olemasolu korral mittealkohoolsete jookide puhul propageerida suuremal määral päritoluriigist tulenevaid aspekte oma edustustegevuses ning tulla seeläbi edukamalt toime üha tiheneva konkurentsiga.

Käesoleva artikli eesmärgiks on tuua välja Eesti tudengite eelistused kodumaiste või välismaiste mittealkohoolsete jookide osas. Mittealkohoolsete jookidena on vaatluse alla võetud mahl, karastusjoogid, kali ja mineraalvesi. Artikli esimeses pooles selgitatakse päritoluriigi maine teoreetilisi aspekte, teises pooles tuuakse välja Eesti tudengite seas läbiviidud päritoluriigi maine uuringu tulemused ning antakse mõningaid soovitusi tootjatele päritoluriigi maine paremaks kasutamiseks mittealkohoolsete jookide puhul.

Kuna uuring baseerub vaid tudengite arvamustel, võib tekkida küsimus, kas tulemusi on võimalik laiendada ka ülejäänud mittealkohoolsete jookide tarbijaskonnale. Kuigi

kindlad tulemused tudengite arvamuse üldistamise õigsusest kõikidele mingi tootekategooria tarbijatele puuduvad, on mõningad varasemad empiirilised uuringud siiski kinnitanud tudengite arvamuse suhteliselt suurt sarnasust ülejäänud tarbijate eelistustega, mistõttu on tudengite kasutamine tarbijauuringutes ka äärmiselt levinud. Tudengite sagedast rakendamist võib põhjendada ka nende küsitlemisega kaasneva väike kuluga uurijatele ning kiire ja täpse vastamisega. (Enis *et al.* 1972: 72–73) Lähtudes väljatoodud aspektidest, ongi antud uuringus otsustatud tudengite küsitlemise kasuks.

Toote päritoluriigi mõiste ja mõju ostuotsusele

Toote päritoluriik, mida antakse edasi eelkõige fraasi “*made in*” (“toodetud”) abil, on raskesti hinnatav toote tunnus, mis erineb tunduvalt toote füüsilistest ning sisemistest karakteristikutest (Peterson, Jolibert 1995: 883). Tarbijate otsused toodete hindamisel baseeruvad erinevatel kirjeldatavatel, järelduslikel ning informatsioonilistel tunnustel. Vastavad tunnused võivad olla sisemised (*intrinsic cues*) või välised (*extrinsic cues*). (Zhang 1997: 267) Sisemisi tunnuseid ei ole võimalik muuta, ilma et muudetakse toote füüsilisi karakteristikuid (värv, disain, tootespetsifikatsioonid jne). Välised tunnused seevastu viitavad tootega seonduvatele mittefüüsilistele omadustele (näiteks hind). (Srinivasan *et al.* 2003: 66) Uuringud on näidanud, et raskemini haaratavad välised omadused leiavad tarbijate poolt aseindikaatoritena kasutamist eelkõige siis, kui sisemisi tunnuseid pole piisaval hulgal või nende määratlemine on raskendatud. Oma iseloomult võibki toote päritoluriiki võrrelda selliste väliste tunnustega nagu hind, tootemargi nimi, garantii või müüja maine, mis mõjutavad tootele antavat hinnangut selle kvaliteedi ja usaldusväarsuse kohta. (Zhang 1997: 267)

Oluline on eristada riiki, kus toode on valmistatud, riigist, mis on tootja kodumaaks. Bandyopadhyay ja Samiee töid välja päritoluriigi ja tootmisriigi mõiste (Bandyopadhyay 2001: 55; Samiee 1994: 581).

- Päritoluriik (*country-of-origin*) tähistab riiki, millega firmat seostatakse. Tavaliselt on see tootja koduriigiks.
- Tootmisriik (*country-of-manufacture*) tähistab tootmispaika või toote kokkupanekukohta. Kuigi paljud tooted sisaldavad komponente ja osasid mitmetest erinevatest riikidest, viitab tootmisriik maale, kus toimub tootmise viimane etapp. Tootmisriik võib osutada samaks, mis päritoluriik.

Samiee arvates on oluline selgitada ka riigi stereotüüpiseerimise efekti (*country stereotyping effect*). Antud mõiste tähistab igasugust mõju või kalduvust, mida on põhjustanud päritoluriik ja/või tootmisriik. Efekti lähteallikad võivad erinevatel tarbijatel varieeruda – kogemused antud riigist pärit toodetega, isiklikud kogemused (õppimine, reisimine), teadmised riigi kohta, poliitilised tõekspidamised, etnotsentrilised kalduvused jne. Riigi stereotüüpiseerimise efekt peegeldab tarbijate suhtumist ja tundeid ning on otseseks tulemuseks tarbijate teadmiste või uskumuste tõe- või tajutud päritolu- ja tootmisriigi kohta. (Samiee 1994: 583)

Paljud uuringud on tõestanud, et tarbijatel on kalduvus eelistada kodumaiseid tooteid välismaistele (Baker, Ballington 2002: 161). Kodumaised kaubad on üldjuhul eelistatud riikides, kus tarbijad väljendavad suurt patriotismi või rahvuslikku uhkust, kodumaine majandus on ohustatud välismaiste kaupade poolt, tootega on võimalik saada kaasa teenust ning välismaised tooted ja kaubamargid on tundmatud (Phau, Prendergast 2000: 160–161). Uuringud on näidanud, et arenenud riikides esineb suur kodumaiste toodete eelistamine (Niss 1996: 7). Seevastu alles arenemisjärgus olevates ühiskondades on täheldatud mittekohalike toodete kõrgemat mainet võrreldes kohalike kaupadega ning seda mitmel põhjusel: arengumaades on importkaubad tavaliselt kallimad kui kohalikud tooted, muutes importkaubad etalongrupi vaatenurgast ihaldavamateks; välismaiste kaubamärkide omamine võimaldab kohaliku kosmopoliitse eliidi kujunemist arengumaades; arengumaade tarbijad soovivad osaleda globaalses tarbimisühiskonnas, elades selles “väljamõeldud” maailmas osalt tänu juurdepääsule toodetele ülejäänud maailmast (Batra *et al.* 2000: 85).

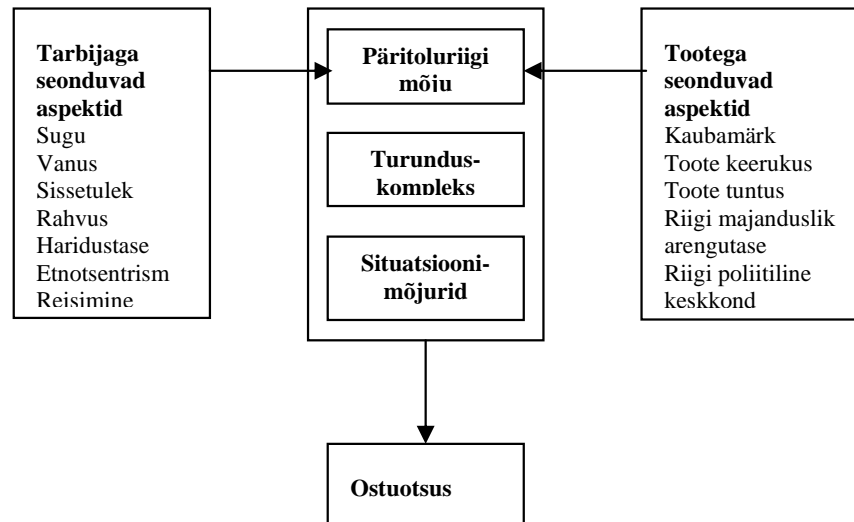
Päritoluriigi maine efekt on üheks võimaluseks suurendada kaubamärgi väärtust, samas võib see mõjuda ka vastupidiselt (Keller 1993: 11). Kui tarbijate poolt tajutud päritoluriigi maine on konkreetse toote ja riigi suhtes positiivne (negatiivne), siis võib antud kujutluspilt viia üldistatud positiivsete (negatiivsete) hinnangute ja hoiakuteni kõigi vastava toote kaubamärkide suhtes, mida antud riigiga seostatakse. Antud nähtus võib seoses stereotüüpsete eelarvamustega levida ka teistele tootekategooriatele. (Agrawal, Kamakura 1999: 256)

Võttes kokku varasemate päritoluriigi uuringute tulemused, on soovitatav toodete rahvusliku maine kujundamisel võtta arvesse järgmisi baasaspekte (Niss 1996: 10).

- Arenenud riikide tarbijad eelistavad üldiselt kodumaiseid tooteid, samas võivad tarbijate hinnanguid importtoodete suhtes paremuse poole suunata välismaised tooted, millel on rahvusvaheliselt positiivse kaubamärgi maine või mida turustatakse prestiižsete ettevõtete poolt.
- Tarbijad ei kasuta päritoluriiki isoleeritud hindamiskriteeriumina, vaid toodet ning selle väliseid ja sisemisi omadusi hinnatakse üldise ostmiskonteksti raames. Päritoluriiki on kasutatud hindamiskriteeriumina koos toote tegelike tunnustega – funktsionaalsus, hind, pakend, garantii, müügijärgne teenindus jne. Seega ei ole pikemas perspektiivis tõenäoliselt võimalik peita toote madalat kvaliteeti soodsa “*made in*” tähistuse taha.
- Päritoluriigi stereotüüpide mõju toote hinnangutele kaldub olema suurem, kui toode või seda valmistav ettevõte on tarbijatele tundmatu. Antud olukorras esineb päritoluriik kui muutuja, mis kergendab hinnangute tegemist ülejäänud informatsiooni puudumisel. Seega võivad tootjad, kes tulevad hea rahvusliku mainega riigist, kasutada seda mainet kui positsioneerimise vahendit, tõstes sellega tutvumisetappidel oma eksportturunduse strateegia efektiivsust.
- Sümboolsed tunnused, mis käivad kaasas kaubamärgi ning rahvusliku mainega, moodustavad tihti kokkusobiva mustri, kus üks tunnus kinnitab teist. Seega, kui tootja tutvustab väliturul uut toodet ilma kujunenud kaubamärgi maineta, on võimalus päritoluriigi maine soodsate aspektide teadlikuks levitamiseks, seda

muidugi juhul, kui päritoluriigi maine sisaldab olulisi antud tootele ja sihtgrupile sobivaid omadusi.

Järgnevalt on toodud ära kokkuvõtlik joonis varasemates uuringutes väljatoodud teguritest, millest sõltub päritoluriigi olulisus ostuotsusel tegemisel (vt. joonis 1). Joonisel on näha, et ühelt poolt mõjutab päritoluriigi olulisust hulk tarbijast tulenevaid tegureid, teiselt poolt on olulised mitmesugused tootega seonduvad aspektid. Tarbijate ostuotsus kujuneb toote päritoluriigi mõju, turunduskompleksi ja konkreetse ostusituatsiooni koostoimel.



Joonis 1. Tarbija ostuotsust mõjutavad tegurid (autori koostatud).

Paljud päritoluriigi uuringud keskenduvad vaid kõrge osalusmääraga toodetele nagu mootorsõidukid ja elektroonika, seevastu toidukaupade uuringuid on viidud läbi tunduvalt vähem. Johansson on märkinud, et karastusjookide korral ei ole vajadust uurida päritoluriigi faktorit, kuna karastusjookide korral on tegemist homogeensete turgude ja standardiseeritud tootmisega (Johansson 1989: 52). Rawwas ja Rajendran viisid 1995. aastal läbi uuringud 593 Austria tarbija hulgas, paludes nende hinnangut Austria, Jaapani, USA, Saksamaa ja Suurbritannia toodetele. Uuringu tulemustest selgus, et vastajad hindasid kõige kõrgemalt Saksamaa autosid ning Jaapani arvuteid ja elektroonikat, seevastu toidukaupade, rõivaste ja alkoholsete jookide puhul leiti parima kvaliteediga olevat Austria ehk kodumaised tooted. (Rawwas, Rajendran 1996: 29) Seega võiks arvata, et madalama osalusmääraga toodete puhul on tarbijatel kalduvus eelistada kodumaist toodangut.

Schaefer leidis 1995. aastal Inglismaal läbiviidud uuringus päritoluriigi maine mõju kohta õlu ostmisele, et kui tarbijad hindavad tundmatut õlu kaubamärki, siis tuginevad suurema päritoluriigi teadlikkusega tarbijad sagedamini päritoluriigi faktorile kui need, kelle teadlikkus on madal. Schaefer täheldas, et tarbijatel võib olla

kaldumus kasutada päritoluriiki rohkem just madala osalusmääraga toodete puhul nagu õlu, mitte aga keeruliste toodete nagu mootorsõidukite korral. (Schaefer 1997: 65–68) Kuna ka mittealkohoolsete jookide korral on tegemist madala osalusmääraga, võiks arvata, et antud järeldused võib ka neile üle kanda.

Eesti tudengite kodumaiste ja välismaiste mittealkohoolsete jookide eelistused

Eestis on päritoluriigi maine uuringutega tegelenud peamiselt Eesti Konjunktuuri-instituut, mis on Eesti Vabariigi Põllumajandusministeeriumi tellimisel viinud alates 1996. aastast iga aasta lõpul läbi uuringuid elanike toitumisharjumuste ja toidukaupade ostueelistuste kohta. Kodumaiseid toidukaupu eelistavate tarbijate osakaal kasvas 1996. aasta 73%-lt 2003. aastaks 87%-ni. Eesti toidukaupade eelistamise peamise motiivina toodi 2003. aastal välja nende suuremat usaldusväärset võrreldes välismaiste toodetega, suuremat tervislikkust ning paremat maitset. (Lepane 2004: 3–4) Seevastu importkaupade puhul tuuakse välja nende meeldivat ja sobivat pakendit, laia sortimenti ja pikka säilivusaega (Tervis ... 2002: 30).

2001. aasta uuringust selgus, et 52% vastanutest pöörab alati tähelepanu tootjamaale, 39% teeb seda mõnikord ning 9% selle tähelepanu ei pööra (Tervis ... 2002: 24). Üle 60% tarbijatest arvab, et kodumaise ja importtoodukauba eristatavus ostmisel ei ole mitte alati lihtne. Toidukaupade päritolu määramise muudab keerukaks eelkõige liiga väikeses kirjas olev tooteinfo, kodumaiste toodete võõrapärased nimed, vähene tooteinfo pakendil ning müüjate vähesed teadmised kauba päritolust. (Lepane 2004: 6–8)

Tartu Ülikooli tudengite poolt läbiviidud uuringutes on erinevad autorid võtnud vaatluse alla ka päritoluriigi mõju üksikutele toiduainetele. Niilo leidis, et toidu ja alkoholi puhul on kodumaine päritolu tudengitele üle keskmise tähtis, samas kui tööstuskaupade puhul on eestimaine päritolu väheoluline (Niilo 2003: 56–58). Bankieri uuringu põhjal selgus, et Eesti tudengitele on oluline toidukaupade kodumaine päritolu ning suurem osa Eesti tudengitest eelistab kodumaist toidukaupa ka juhul, kui importkauba hinda alandatakse 15% võrra (Bankier 2004: 40). Kutkina jõudis oma uuringutes järelduseni, et šokolaadi ja mahla ostmisel pööratakse suurt tähelepanu antud toodete kodumaisusele (Kutkina 2002: 49). Seega võib eeldada, et päritoluriik avaldab tugevat mõju ka teistele mittealkohoolsetele jookidele, nagu mineraalvesi või karastusjoogid, ning tudengitel esinevad tugevad koduriigi eelistused antud toodete kategoorias.

Eesti tudengite mittealkohoolsete jookide päritoluriigi eelistuste kindlakstegemiseks viidi perioodil märts 2003 kuni mai 2004 neljas Eesti kõrgkoolis (Tartu Ülikool, TÜ Narva Kolledž, Tallinna Pedagoogikaülikool ja TÜ Pärnu Kolledž) läbi elektrooniline küsitlus. Õppeasutused, kus uuring läbi viidi, valiti eesmärgiga tagada võimalikult laiahaardeline pilt Eesti tudengite päritoluriigi eelistustest mittealkohoolsete jookide osas. 287 tudengi vastustele tugineva uuringu tulemused annavad ülevaate päritoluriigi olulisusest tudengitele ning nende hinnangutest vastavate joogikategooriate kodumaistele ja välismaistele toodetele, mis Eestis saadaval on.

Uuring viidi läbi kvantitatiivuurina, sest eesmärgiks oli saada võimalikult suur hulk vastuseid, mille põhjal teha kokkuvõtvaid järeldusi. Elektroonilist küsitlust võis pidada kõige mugavamaks, kiiremaks ja odavamaks variandiks, samuti tagab elektrooniline küsitlus võimaluse vastaja suuremaks anonüümsuseks ning seeläbi ka ausamateks vastusteks. Andmete töötlemiseks kasutati statistilist andmetöötluspaketti SPSS 10.0, kodeerides enamasti Likerti skaalana esitatud küsimuste vastusevariandid arvulisele kujule.

Uuringu tulemustest järeldus, et kõige sagedamini tarvivad tudengid mineraalvett ja mahla, harvemini karastusjooke ning kõige väiksem populaarsus on kaljal. Esineb teatavaid erinevusi mittealkohoolsete jookide ostmissageduses sugude lõikes, kusjuures eelkõige võib seda märgata mineraalvee teatavas suuremas populaarsuses naistudengite hulgas ning kalja ja karastusjookide suuremas ostmissageduses meestudengite poolt.

Vastupidiselt eeldatule kinnitasid uuringu tulemused, et päritoluriik mängib võrreldes kaubamärgiga tunduvalt suuremat rolli toodete ostuotsuse tegemisel ning seda mahla, kalja ja mineraalvee puhul (vt. tabel 1). Karastusjookide juures jääb mõnevõrra suuremaks kaubamärgi mõju, kuigi erinevus on minimaalne. Küsitluses toodud tootega seonduvatest teguritest kõige olulisemaks kõikides joogikategooriates osutus aga toote kvaliteet, kusjuures eriti avaldub see mahla, vähem karastusjookide ja kalja puhul.

Eesti- ja välismaiseid tooteid peeti enamike küsitluses toodud näitajate osas samaväärseteks välismaistega, vaid mõningatel juhtudel hinnati enamuse tudengite poolt eestimaiseid tooteid antud näitaja osas kõrgemalt kui välismaised – eestimaiseid mahla koostise, kvaliteedi ja prestiiži poolest, karastusjooke koostise, kalja koostise, kvaliteedi, tunde ja prestiiži ning mineraalvett hinna poolest. Uuringust ei tulnud kordagi välja juhus, kus eestimaised tooted oleksid enamike tudengite poolt mingi konkreetse näitaja osas halvemaks tunnistanud kui välismaised tooted ning pigem kalduti eestimaiste toodete omadustele andma positiivset hinnangut kui negatiivset. Erandiks võib pidada vaid reklaami ja sooduspakkumist, millega tudengid kodumaiste toodete puhul eriti rahule ei ole jäänud, ning karastusjookide ja mineraalvee puhul ka sortimenti.

Tabel 1. Kaubamärgi, päritoluriigi ja toote kvaliteedi mõju tudengite ostuotsustele 2003. ja 2004. aasta kevadel, keskmine väärtus (1 – mõju puudub ... 4 – mõju on väga tugev)

	Kaubamärk	Päritoluriik	Kvaliteet
Mahl	2,8	2,9	3,7
Karastusjook	2,7	2,7	3,5
Kali	2,4	2,9	3,4
Mineraalvesi	2,6	2,8	3,5

Allikas: autori arvutused.

Uuringu tulemustest selgus, et kõikide joogikategooriate puhul leidis enim neid tudengeid, kes “*made in*” märgistusest tihti huvitatud on (vt. tabel 2). Kõige rohkem tuntakse huvi mahla päritoluriigi vastu – “*made in*” tähistusele pöörab tähelepanu ligi 70% vastanutest. Suhteliselt suur on huvi ka kalja päritoluriigi vastu, mõnevõrra väiksem on see mineraalvee puhul ning kõige vähem mängib päritoluriiki rolli karastusjookide juures.

Tabel 2. Eesti tudengite huvi “*made in*” tähistuse vastu 2003. ja 2004. aasta kevade hinnangute põhjal (%)

	Mitte kunagi	Harva	Vahetevahel	Tihti
Mahl	4,5	8,0	17,8	69,7
Karastusjook	5,6	18,8	34,5	41,1
Kali	10,8	7,2	19,5	62,5
Mineraalvesi	7,0	11,3	28,2	53,5

Allikas: autori arvutused.

Tulemused kinnitasid juba paljudes varasemates päritoluriigi maine uuringutes saadud järeldusi, et sarnaste omaduste korral eelistatakse osta eestimaiseid, mitte niivõrd välismaiseid tooteid (vt. tabel 3). Eriti ilmnis antud asjaolu mahla ja ka kalja puhul, mõnevõrra vähem mineraalvee ning kõige nõrgemalt karastusjookide juures. Eestimaiste mahlade tugev eelistamine leidis kinnitust ka erinevate kaubamärkide ostmissageduse uurimisel, millest ilmnis, et tudengid eelistavad osta eelkõige kahte eestimaist kaubamärki (Aura ja Põltsamaa) ning välismaiseid mahlu ostab tihedamini vaid väike hulk vastanutest. Samas ei ole karastusjookide hulgas eestimaised kaubamärgid nii tugevalt endale nime suutnud teha.

Tabel 3. Eesti tudengite päritoluriigi eelistused 2003. ja 2004. aasta kevadel (%)

	Kindlasti välismaist	Pigem välismaist	Pigem eestimaist	Kindlasti eestimaist
Mahl	1,1	2,8	26,8	69,4
Karastusjook	1,4	12,3	37,7	48,6
Kali	1,4	1,1	29,3	68,2
Mineraalvesi	0,7	7,8	37,9	53,5

Allikas: autori arvutused.

Kodumaiste mittealkohoolsete jookide eelistusi tudengite poolt kinnitas asjaolu, et tudengid eelistavad osta eelkõige kodumaiseid kaubamärke. Mõnevõrra erandlikud on karastusjoogid, kus suurt populaarsust omavad sellised tuntud välismaised kaubamärgid nagu Coca-Cola, Fanta ja Sprite, mida küll valmistatakse Eestis. Võib öelda, et tudengid eelistavad osta pigem Eestis valmistatud karastusjooke, mis ei pruugi kanda kodumaist kaubamärki, ning mitte välismaal toodetuid. Ka mineraalvee puhul esineb teatud tugevaid välismaiseid kaubamärke, mis tudengite seas väga populaarsed on, seega kinnitasid tulemused, et kui mahla ja kalja puhul on eestimaiste toodete eelistamine tudengite poolt väga tugev, siis karastusjookide ja mineraalvee puhul

esineb välismaiseid kaubamärke, mis on tudengite hulgas populaarsemad kui paljud kodumaised kaubamärgid ning seetõttu on ka eelistus kodumaisele toodangule nõrgem.

Kokkuvõte ja soovitused tootjatele päritoluriigi maine paremaks kasutamiseks mittealkohoolsete jookide puhul

Eesti tudengite seas 2003. ja 2004. aasta kevadel läbiviidud uuring näitas, et päritoluriigil on oluline mõju tudengite ostuotsustele mittealkohoolsete jookide puhul. Järgnevalt on kokkuvõtlikult välja toodud uuringust tulenevad olulisemad järeldused.

1. Mittealkohoolsete jookide valikut mõjutavad tegurid avaldavad suurimat mõju Eesti tudengite mahla ja mineraalvee ostuotsustele, vähem karastusjookide ja kõige vähem kalja valikule.
2. Päritoluriigi mõju tudengite mittealkohoolsete jookide ostuotsustele on oluline ning kõige tugevamini ilmneb päritoluriigi mõju mahla ja kalja valikul.
3. Mahla, kalja ja mineraalvee puhul on päritoluriigi mõju kaubamärgi mõjust tugevam, karastusjookide puhul võib täheldada kaubamärgi tugevamat mõju päritoluriigi mõjuga võrreldes.
4. Kõige olulisemaks mittealkohoolsete jookide valikut mõjutavaks teguriks peavad tudengid toote kvaliteeti.
5. Tudengid peavad eesti- ja välismaiseid tooteid enamike näitajate osas samaväärseteks, kaldudes hindama eestimaiste mittealkohoolsete jookide omadusi pigem positiivselt kui negatiivselt. Tudengid pole rahul eelkõige kodumaiste karastusjookide omadustega.
6. Tudengid on tihti huvitatud päritoluriigi tähistusest, kusjuures kõige sagedamini pööratakse "made in" märgistusele tähelepanu mahla ja kõige vähem karastusjookide puhul.
7. Kodumaiste ja välismaiste mittealkohoolsete jookide olulisemate omaduste sarnasuse korral eelistavad enamused tudengeid kindlasti eestimaist toodangut. Kõige tugevamini ilmnis eestimaise toodangu eelistus mahlade ning kõige vähem karastusjookide puhul.
8. Mahla ja kalja puhul on eestimaiste toodete ostmine tudengite poolt võrreldes välismaiste kaubamärkidega väga sage, karastusjookide ja mineraalvee puhul esineb aga tugevaid välismaiseid kaubamärke, mis on tudengite hulgas tunduvalt populaarsemad kui paljud kodumaised kaubamärgid.
9. Väljaminekute suurus ei ole otseselt seotud päritoluriigi mõju tugevusastmega tudengite ostuotsusele.

Uuringust järeldus, et kodumaised mittealkohoolsed joogid on tudengite poolt väga hinnatud. Samas võib kõikide joogigruppide puhul tuua välja ka toodete omadusi, millega tudengid vähem rahul on. Eelkõige võib nimetada kodumaiste toodete sooduspakkumisi, mis tähendab, et tootjad peaksid pöörama rohkem tähelepanu toodete sooduskampaaniate korraldamisele ja läbiviimisele, suurendades kampaaniate sagedust või ulatust. Samuti toodi kodumaiste toodete nõrga küljena välja nende reklaami. Siit võib järeldada, et eestimaiste mittealkohoolsete jookide edustustegevus on jäänud liiga väheefektiivseks, mida kinnitab ka asjaolu, et

kodumaiste karastusjookide ja mineraalvee tuntust ei peeta kuigi suureks. Kuna tudengid eelistavad tugevalt kodumaiseid tooteid, tuleks reklaamide koostamisel rõhuda kodumaisele päritolule ning toote heale kvaliteedile ja koostisele, mis samuti ostuotsusele olulist mõju avaldavad. Tootjad peaksid rohkem tähelepanu pöörama ka mahlade, kuid eelkõige karastusjookide ja mineraalvee sortimendi laiendamisele, et tagada tarbijatele suurem valikuvõimalus ning vältida ostude sooritamist vastavate välismaiste toodete hulgast, kus sortimendieelistused paremini rahuldatud on. Rohkem tuleks tegeleda kodumaiste karastusjookide arendamisega, sest selles vallas on kõige paremad võimalused oma toodangu müüki oluliselt suurendada – praegu tudengite seas populaarsete välismaiste kaubamärkide asemele tuleb kujundada sobilikud kodumaised kaubamärgid ning need koos oskusliku ja piisava edustustegevusega turule viia. Samuti tuleks efektiivsete reklaamikampaaniate ja müügi edustusaktioonidega suurendada juba praegu tudengite seas suuremat populaarsust omavate kodumaiste karastusjookikaubamärkide mõju jõudu.

Kasutatud kirjandus

1. **Agrawal, J., Kamakura, W.A.** Country of Origin: A Competitive Advantage? – *International Journal of Research in Marketing*, 1999, Vol. 16, pp. 255–267.
2. **Baker, M.J., Ballington, L.** Country of Origin as a Source of Competitive Advantage. – *Journal of Strategic Marketing*, 2002, Vol. 10, No. 2, pp. 157–168.
3. **Bandyopadhyay, S.** Competitiveness of Foreign Products as Perceived by Consumers in the Emerging Indian Market. – *Competitiveness Review*, 2001, Vol. 11, No. 1, pp. 53–64.
4. **Bankier, M-A.** Päritoluriigi maine mõju toote hinna kujundamisele. TÜ turunduse õppetool, 2004, 59 lk. (peaeriaine uurimistöö)
5. **Batra, R. Ramaswamy, V., Alden, D.L., Steenkamp, J-B.E.M., Ramachander, S.** Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries. – *Journal of Consumer Psychology*, 2000, Vol. 9, No. 2, pp. 83–95.
6. **Enis, B.M., Cox, K.K., Stafford, J.E.** Students as Subject in Consumer Behavior Experiments. – *Journal of Marketing Research*, 1972, Vol. 9, No. 1, pp. 72–74.
7. **Johansson, J.K.** Determinants and Effects of the Use of “Made in “ Labels. – *International Marketing Review*, 1989, Vol. 6, No. 1, pp. 47–58.
8. **Keller, K.L.** Conceptualizing, Measuring and Managing, Customer-Based Brand Equity. – *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, No. 1, pp. 1–22.
9. **Kutkina, T.** Rõivaste päritoluriigi maine hinnangute erinevuste analüüs eestlaste ja venelaste näitel. TÜ turunduse õppetool, 2002, 75 lk. (bakalaureusetöö)
10. **Lepane, L.** Elanike tootumisharjumused ja toidukaupade ostueelistused. Eesti Konjunktuuriinstituut, 2004, 29 lk. [<http://www.ki.ee/uudised/index.html>]. 20.04.2004.
11. **Niilo, A.** Kodumaise ja välismaise toodangu eelistuste uurimine Eestis TÜ tudengite näitel. TÜ turunduse õppetool, 2003, 85 lk. (bakalaureusetöö)

12. **Niss, H.** Country of Origin Marketing Over the Product Life Cycle. – European Journal of Marketing, 1996, Vol. 30, No. 3, pp. 6–22.
13. **Peterson, R.A., Jolibert, A.J.P.** A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects. – Journal of International Business Studies, 1995, Vol. 26, No. 4, pp. 883–900.
14. **Phau, I., Prendergast, G.** Conceptualizing the Country of Origin of Brand. – Journal of Marketing Communications, 2000, Vol. 6, pp. 159–170.
15. **Rawwes, Y.A., Rajendran, K.N.** The Influence of Worldmindedness and Nationalism on Consumer Evaluation of Domestic and Foreign products. – International Marketing Review, 1996, Vol. 13, No. 2, pp. 20–38.
16. **Samiee, S.** Customer Evaluation of Products in a Global Market. – Journal of International Business Studies, 1994, Vol. 25, No. 3, pp. 579–604.
17. **Schaefer, A.** Consumer Knowledge and Country of Origin Effects. – European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31, No. 1, pp. 56–72.
18. **Srinivasan, N., Jain, S.C., Sikand, K.** An Experimental Study of Two Dimensions of Country-of-Origin (Manufacturing Country and Branding Country) using Intrinsic and Extrinsic Cues. – International Business Review, 2003, Vol. 13, No. 1, pp. 65-82.
19. **Zhang, Y.** Country-of-origin Effect: The Moderating Function of Individual Difference in Information Processing. – International Marketing Review, 1997, Vol. 14, No. 4, pp. 266–287.
20. Tervis ja toitumine, Eesti tarbijate toiduostueelistused. Eesti Konjunktuuriinstituut, 2002, 50 lk. [<http://www.ki.ee/uudised/index.html>]. 25.08.2003.

Summary

THE PREFERENCES OF DOMESTIC OR FOREIGN NON-ALCOHOLIC BEVERAGES AMONG ESTONIAN STUDENTS

Kaia Timpmann
University of Tartu

The growing competition in the global world is making enterprises actively search new possibilities for increasing their sales and decreasing the costs. More and more attention is paid for using country-of-origin as an opportunity for raising the efficiency of a firm. The studies about country-of-origin effect were first made already in 1960s and their popularity is growing with every year. The main aim of these researches is to determine whether and how product's country-of-origin (indication "made in") affects the formation of consumers' evaluations and their purchase decisions. Enterprises can attach making a product to the country with a positive country-of-origin reputation and in that way stimulate the sales.

Researches about country-of-origin are getting more attention also in Estonia. Most of these studies cover the consumers' markets and analyse whether Estonians prefer more domestic or foreign products. Special attention is paid to Estonians' attitudes

towards groceries. Despite this, there is a lack of researches about Estonians' preferences of non-alcoholic beverages.

To determine the preferences of non-alcoholic beverages of Estonian students the survey was conducted and carried out during the period of March 2003 and May 2004 in four Estonian Universities – Tartu University, TU Narva College, Tallinn Pedagogical University and TU Pärnu College. The analysis is based on 287 responses. The results showed that most frequently students buy mineral water and juice, less often soft drinks and the smallest popularity has kvass. Country-of-origin plays much more important role than brand name to the purchase decision of juice, kvass and mineral water, but in case of soft drinks brand name's influence is a little bigger. The most important attribute turned out to be product's quality.

Students find Estonian and foreign products' attributes to be quite equivalent, only in few cases majority of students indicated that Estonian products are by that attribute better than foreign – the composition, quality and prestige of Estonian juices, the composition of Estonian soft drinks, the composition, quality, repute and prestige of kvass and price of Estonian mineral water. Students had a tendency to give more positive evaluations on Estonian products' attributes than negative.

Results of the survey showed that majority of students are often interested in what country non-alcoholic beverages are made. Less often attention is paid to the "made in" sign in case of soft drinks. In case of similar domestic and foreign non-alcoholic beverages, students firmly decide in favour of domestic product. These tendencies were weaker in case of mineral water and even weaker in case of soft drinks. There are strong and popular foreign trademarks among soft drinks and mineral water in Estonian market and that is why the preferences of Estonian production in case of soft drinks and mineral water are weaker.

The research among the Estonian students confirmed that country-of-origin image is an important factor, as it influences the evaluations of the products and purchase decisions. Estonian manufacturers must pay more attention to the special offers of non-alcoholic drinks, raising the efficiency of advertising and expanding the range of products. It is important to attach Estonian trademarks in the minds of consumers with Estonia to guarantee efficient use of domestic products' preferences.