

Investor & Ettevõtja

Ajakiri juhile ja omanikule

KEVAD 2004

BALTCAP
BALTIKUMI SUURIM RISKIINVESTOR



Ösel Foods – täpne tootearendus ja hea meeskond

lk 4



Tulevikutootmine ja elusrakud

lk 8



Efektiivsuse ajalugu

lk 14



Ühinenud börside tõusuaasta

lk 20



Aktsiatehingud Eestis september 2003 – aprill 2004

lk 22

Hea lugeja!

Käesolev 2004. aasta on huvitav ja oluline aeg Eesti arengus. Eriliseks sündmuseks ja olulisemaks teemaks on kindlasti see, et Eesti saab lõpuks ka juriidiliselt ja formaalselt Euroopa osaks. Liitumine Euroopa Liiduga on uueks väljakutseks Eesti ettevõtetele ja nende juhtidele. Tuleb kohaneda uute tingimustega ning näidata, et ka järjest tihedamas konkrentsis suudetakse edukad olla. Me ei ole enam odav tootmismaa ning edasine areng ja läbilöögivõime sõltub oskuslikust ja järjest tõhusamast tegevusest. Peame oma kasutuses olevaid väheseid ressursse rakendama võimalikult efektiivselt. Eelnevat silmas pidades ongi valitud järjekorras neljanda ajakirja "Investor ja Ettevõtja" teema.

Seekordses numbris tuleb juttu efektiivsuse strateegiatest. See on kindlasti valdkond, mille peale aeg-ajalt mõtleb enamus juhte. Alati on võimalik tegutseda efektiivsemalt ja paremini. Aga mida selleks peaks tegema ja millest pihta hakkama? Kuidas muuta ettevõtte tööd paremaks ja tõhusamaks? Neid küsimusi tahamegi seekord käsitleda.

Kuumaks teemaks Eesti investeerimismaastikul on hetkel rahvusliku riskikapitalifondi ehk Eesti SITRA loomine. Sellist arengufondi on teadmismahukate projektidega tegelevad ettevõtjad oodanud juba kaua ning õigesti struktureerituna annab ta riigi majanduslikule arengule märkimisväärse tõuke.

Nagu meie ajakirjas tavaks võtame lähema vaatluse alla ühe tuntud Eesti ettevõtte, milleks on seekord väga huvitava arenguteega firma Õsel Foods. Tegemist on ettevõttega, mida on korduvalt rest-ruktureeritud. Esimene kord tõsisemalt siis, kui sinna läks tegevjuhiks Olari Taal. Hiljem müüdi kalatööstus maha ja loodi ülimalt edukas Aura bränd. Siis ostis juhtkond firma välja ja müüs pool aastat hiljem A. Le Coqile edasi.

Tutvustame Soome väärtpaberiturgu ja sealseid investeerimistraditsioone. Kuna samasse kontserni kuulub ka OMHEX Tallinn, siis Soome börsi laienemine suurendab ka meie kohalike investorite investeerimisvõimalusi. Loomulikult saate lugeda ka efektiivsusest, nii selle teooria arengutest viimase saja aasta jooksul kui ka tulevikusuundadest. Ning nagu ikka on ajakirja lõpuosas ära toodud ülevaade viimase kuue kuu tehingutest Eesti firmadega.

Loodame teile pakkuda huvitavat, õpetlikku ja mõnusat lugemist.



Martin Kõdar
Baltcapi finantsjuht

Ajakiri **Investor ja Ettevõtja** ilmub **Baltcapi**, **OMHEX Tallinna** ja **Director**i koostöös.
Toimetaja: Tiit Efert, tel 625 9494, tiit.efert@director.ee
Kujundus: Aragon
Trükk: Printon

BALTCAP
BALTIKUMI SUURIM RISIKAINVESTOR

HEX

Director
AJAKIRI TARGALE JUHILE

Helsingi, Tallinna ja Riia börsid NOREXi liikmed

HEX Integrated Markets, Kopenhaageni, Oslo ja Islandi börsid allkirjastasid uue NOREXi koostööalase leppe, mille tulemusena astus OMHEXi väärtpaberiturgude divisjon HEX Integrated Markets Põhjamaade börsideliidu liikmeks. See tähendab, et lisaks varasemalt NOREXisse kuulunud Stockholm Börsile said liidu liikmeteks ka Helsingi, Tallinna ja Riia börsid. NOREXi eesmärk on liikmete väärtpaberiturgude omavaheline ühendamine, mis loob eeldused turgude ja turuosaliste senisest tõhusamaks toimimiseks. NOREXi liikmete vaheline koostöö põhineb ühisel kauplemissüsteemil ning reeglistikul.

OMHEXi aastaraamat valmis

Tallinna Börsi ja Eesti Väärtpaberikeskuse emaettevõtte OMHEXi 2003. aasta sündmusi kokkuvõttev aastaraamat on kättesaadav OMHEXi interneti leheküljel www.omhex.com. Aastaraamat on inglise, rootsi ja soome keeles.

EVK teavitab aktsiaraamatu muudatustest

Kõigil Eesti Väärtpaberikeskuses registreeritud ettevõtetal on nüüdsest e-Registri vahendusel võimalus vaadata oma ettevõtte väärtpaberitega tehtud tehingute ajalugu ning saada aktsiaraamatus toimuvate muudatuste korral operatiivset teavitust.

e-Teavitust võimaldab ettevõttel saada operatiivset informatsiooni aktsiaraamatus toimunud muudatustest. Muudatuse toimumise korral saadab EVK ettevõtte e-posti aadressile toimunud tehingu kohta teavituse.

Muudatustest teavitamise tellimine sobib ennekõike ettevõtetele, kes ise ei jälgi igapäevaselt oma väärtpaberitega tehtavaid tehinguid ja ettevõttega seotud kolmandatele isikutele, kellel on õigus ettevõtte kohta andmeid saada.

Eesti Väärtpaberikeskuses registreeritud ettevõtetal ei ole notariaaltoimingute tegemiseks tarvis esitada aktsiaraamatu väljavõtet. Notarid saavad otse registrist aktsiaraamatu andmeid mistahes ajahetke seisuga, kasutades selleks EVK internetipõhist e-Registri rakendust.

e-Register asub aadressil www.eregister.hex.ee

Carnegie alustab kauplemist Tallinna Börsil

Peatselt alustab Tallinna Börsil kauplemist Carnegie Investment Bank AB. Carnegie on Põhjamaade investeerimispank, mis tegutseb väärtpaberivahenduse, investeerimispanganduse, varahalduse ja privaatpanganduse valdkondades. Carnegiel on harukontorid seitsmes riigis: Rootsis, Taanis, Norras, Soomes, Luksemburgis, Suurbritannias ja Ameerika Ühendriikides. Eesti turul hakkab Carnegie kaupleva Soomest. Tallinna Börsi liikmete arv on nüüd 13, sealhulgas neli liiget, kes kauplevad välismaalt.

Rapla koolitüdruk on osav investor

Keskkooolides majandust õppivatele noortele korraldatud investeerimismängu 2Day.ee võitis Rapla Ühisgümnaasiumi 11. klassi õpilane Jaanika Trahov, kes suutis nelja nädala jooksul kasvatada oma virtuaalportfelli ligi 21,4%. Jaanikale jäi napilt alla sama kooli õpilane Jaanika Ojasalu, kelle tootluseks tuli 21%. Mängima registreerus 1819 gümnasisti, kellest ligi tuhat jõudis virtuaalsete aktsiatehinguteni Tallinna Börsil noteeritud ettevõtetega.

Õpilased said mängu jooksul väga reaalse ning praktilise kogemuse börsil kauplemisest, võimalustest, kukkumistest ja tõusudest. Kokku sooritati üle 7000 virtuaaltehingu. Esimese koha auhinnaks pani HEX Tallinn välja reisi kahele Helsingi börsile.

12. aprillil alustas 2Day.ee koostöös Estonian Business Schooli, HEX Tallinna ja Eesti Ühispanoga praktiliste investeerimisalaste koolitustega, mis on eelkõige suunatud keskkoooliõpilastele ja tudengitele, kuid on avatud ka kõigile teistele huvilistele.

Balti- ja Põhjamaade ühine kauplemiskeskond

Esimese sammuna Balti- ja Põhjamaade ühendatud väärtpaberituru loomisel võtavad Tallinna, Riia ja Helsingi börsid septembri lõpus kasutusele uue kauplemissüsteemi. Selle tulemusena on seitsme riigi börsid ühendatud ühte kauplemissüsteemi. Tallinna Börsi emaettevõtte OMHEX on alustanud läbirääkimisi ka Leedu väärtpaberibörsi ja väärtpaberite keskdepositooriumi ostuks.

Ösel Foods: täpne tootearendus ja hea meeskond

Ösel Foods on näide ettevõttest, kes täpse ja ettenägeliku tooteportfelli kujundamisega suutis nii firma majandusnäitajaid kui ettevõtte väärtust jõuliselt kasvatada. Kirjutab **Monica Raud**.

Ösel Foods on ettevõte, keda pärast Linnuse kalja kaubamärgi müüki tagaselja siunati ja süüdistati rahvusliku uhkuse mahaparseldamises. Tagantjärele võib öelda, et tegemist oli väga targa äristrateegilise otsusega. Kui vaadata laiemalt Ösel Foodsi ajalooli, siis selliseid otsuseid leiab mitmeid. Igal juhul tegemist on ettevõttega, mille tooteportfell on iga mõne aasta tagant kardinaalselt muutunud ja ettevõtte on sellest võitnud.

Öseli teine edu tegur on olnud sissetöötatud meeskonna kaasamine juhtimisse.

Mahl, ketšup, limonaad

Üksteist aastat tagasi Saaremaal asutatud AS Ösel Foods alustas apelsinimorsi kontsentraadi tootmisega. Ajalukku jääb nii ketšupi valmistamine kui kalatööstuse pidamine. 1999. aastal, kui endine Hoiupanga juht Olari Taal Ösel Foodsi juhtima asus, hindas Price Waterhouse Coopers selle väärtuseks u. 10 miljonit krooni. Neli aastat hiljem, kui Ösel oli edukalt turule toonud Aura joogibrändi, maksis A.Le Coq ettevõtte eest 16 korda kõrgemat hinda.

Taalil polnud ettevõtte juhina kahtlust, et Öselist saab asja. Ta ei seadnud eesmärgiks mitte kiirete finantsiliste tulemuste saavutamist, vaid efektiivse ja paindliku organisatsiooni ülesehitamist. Ta tahtis luua organisatsiooni, mis saaks hakkama suvalise toidutööstust puudutava äriidee realiseerimisega.

Esimene tähtsam ettevõtmine oli mitme haruga organisatsioonile juhtimisstruktuuri loomine. Aga organisatsioon on inimesed. Taal eelistas enda meeskonda inimesi, keda ta teadis, tundis ja usaldas juba Hoiupanga ajast. Ta kutsus fir-

masse endised hoiupankurid Tauno Tatsi, Kuldar Leisi, Reet Kambla, Margus Malsi ja Priit Tamme. Valiku tugevuseks oli väiksema altmineku võimalus ja ühine organisatsioonikultuuriline taust, mis väljendus väärtuste ja hoiakute sarnasuses. "Muidu on nii, et kui uus meeskond saab kokku, läheb pool aastat, enne kui ühine keel leitakse," ütleb Taal. Ösel vajas kiireid tulemusi ja antud meeskond võimaldas neid.

Uue meeskonna üks esimesi samme oli tegutsemispõhimõtete kokkuleppimine ja kirja panemine: kes me oleme, mismoodi me äri ajame ja kuidas me kunagi ei talita; kuidas suhtume omanikesse, töötajatesse ja klientidesse, kuidas suhtleme konkurentidega. See oli organisatsioonikultuuri parandamine, teadvustamine ja teadmine mismoodi edaspidi asju hakatakse korraldama.

Iga põhimõtte seletati rahulikult firma infolehes lahti. Et miks ettevõtte ei käitu pangana ega anna töötajatele laenu. Et äri ei tehta jumala kiituseks, vaid omanik peab saama dividende. Et mitte mingil juhul ja mitte mingi hinna eest ei tehta järeleandmisi kvaliteedis. Näiteks uute seadmete valimisel oli kokkulepitust päris palju tuge, sest suur kiusatus oli osta vanu seadmeid. Hinnavahe oli neljakordne.

Ka teised muudatused said alguse neist põhimõtetest. Uued juhid hakkasid tootmist käsitlema kui protsessi, asusid analüüsima, kus on nõrgad kohad ja miks need on. Selle raske ja rutiinse tööga käis paralleelselt suuremahuline ja kallis töötajaskonna koolitamine. Oluliseks muutus ka planeerimine. Ühtäkki avastati, et näiteks ladude all on väga palju raha kinni ning ostetud on valesid asju.

Oluline tehing oli raskustesse sattunud AS Paljassaare Kalatööstuse ost 1999. aastal. Kuid kalatööstus tegi Öseli juhtimise veelgi keerulisemaks. Tegemist oli senisest tegevu-



Olari Taali eesmärk oli muuta Ösel Foods organisatsiooniks, mis saaks hakkama suvalise toidutööstust puudutava äriidee realiseerimisega.

sest sedavõrd erineva valdkonnaga. Mis põhjusel ettevõtte siis osteti? „Ju teda hästi müüdi,“ põhjendab Taal. Paljassaa-re oli enne Vene turu kokkukukkumist olnud väga edukas. Tugev tootmisbaas ja Esva kaubamärk olid samuti alles. Mis aga hädasti abi vajab, oli turundus. Lisaks Vene turu kadumisele jäi Paljassaa leedukate Vichiunai aktiivse tegevuse tõttu ilma ka Leedu turust. Et jalgu alla saada, tuli turu ja tootarenduse vallas kõvasti vaeva näha. Pärast aastast otsingute perioodi oli esimese kolme kuu kasv juba 40%. Järgiti neidsamu tegutsemispõhimõtteid, nagu Öselis. Kuigi joogin- ning kalatööstuse liit on üsnagi ebaloogiline, oli sellel ka positiivne külg. Nimelt sai lahenduse joogitööstuse hooajalisuse probleem: suvel käis täisvõimsusel jookide, talvel mereandide töötlemine. Tootmismahud olid umbes pooleks.

2001. aastaks oli selge, et kahe erineva tööstusharu- ga enam ei jätkata ning kalaga ei tasu Eesti väikesel turul enam jannata ning tööstus müüdi edasi konkurendile Vichiunai Grupile.

Kahe aasta jooksul oli Öseli meeskond suutnud kalaäri sedavõrd hästi käima saada, et võis selle maha müüa kahe- kordse hinnavahega. Firma väärtust tõstis eelkõige kõrge tootmise kultuur, samuti suudeti leida uusi turge väljaspool Baltikumi. Ostu väärtus sõltub sellest, kuidas ostja hindab oma võimalusi väljakäidud raha tagasi teenida. Vichiunai ini- mestel oli märksa paremaid ideid kalatööstuse arendami-

seks. Nad olid aastaid kalaäri- ga tegelenud.

Lisaks kalatoodetele oli Ösel jookide kõrvalt tegelenud ka ketšupi ning majoneesi valmistamisega. Ketšupil, mis 1995. aastal turule tuli, läks vahepeal lausa nii hästi, et seda val- mistati alltöövõtuna Soomes. Kõik tänu sellele, et üle 90% toodangust müüdi Venemaale. 1999. aastaks, pärast „suurt Vene kriisi“, oli ketšupitootmise hiilgeaeg möödas. „Jumala õnn, et Linnuse Kali toodi välja! See oli kiiresti kustuv ko- meet, aga aitas 1998-1999 aasta üle elada,“ rõhutab Taal. Ve- ne turg oli just kokku kukkunud ja suvi oli kuum. Kali oli õn- nelik leid, sest ilma selleta oleks Ösel väga kurba seisu sat- tunud.

Ketšupi ja majoneesi tootmine oli vale otsus: erilist kasu ettevõtte neist ei saanud. Ehkki 1999. aastal leiutatud Mona kaubamärki saatis alguses küllaltki suur edu. Majoneesi tu- rundusse investeeriti kõvasti, sest laborist veendi, et tege- mist on väga hea majoneesiga. Ösel tuli ka esimesena välja korgi alla kleebitud hõbepaberiga. Kuid tehnoloogia vedas alt – toode kippus vedelaks minema. Samas hakkas ketšupi- majoneesi tootmine segama firma põhitegevust ehk jookide tootmist. Fookuse hoidmiseks otsustas Ösel 2003. aastal ka ketšupiliini maha müüa.

Palju kõneainet tekitanud tehinguga lõpetas Ösel Foods 2001. aastal Linnuse Kalja valmistamise ning müüs brändi Coca Cola Companyle. Öselil puudus võimalus ja oskus eks- portida kalja kaugemale kui Läti. Eesti turul oli kriitiline ma- hupiir ees ning hinnasurve allapoole üha tugevam. Coca Co- lal seevastu olid tehased ümberkaudsetel turgudel ning pal- ju paremad võimalused kalja müümiseks ka mujal kui Ees- tis-Lätis. Tehingu täpset ajastust ilmestab fakt, et kali oli nos- talgiatoodete ning selle turg kukkus kohe pärast müü- gitehingut 30% aastas. Coca Cola eesmärk on igas riigis, ku- hu nad on kanda kinnitanud, saavutada üle 50% turuosa. Linnuse Kali oli sellel teel ees ning 1,2 miljoni dollari (u. 20 miljonit krooni tollase kursi järgi) eest osteti kali ära.

Kalja müük avas tee Aurale

Aastad 1999–2000 olid Öselile riskantne aeg: ligi 60% käibest andis suure sesoonsusega ja pikemas perspektiivis moest minev kali. 2000. aastal, mil nii Esva kui Ösel Foods olid kah- jumis, loodi aga alus tuleviku edule: investeeriti mahlatoot- misse ning alguse sai firma ümberkujundamine. Ettevõtte oli sel hetkel veel miinuses.

Prioriteediks sai kvaliteetmahlade tootmine. Tähtis oli mõelda, et ettevõtte on muutustele vaatamata igavene. Oli va- ja midagi, mis annaks sellele väärtuse ja aitaks vähendada riske. Ideid oli mitmeid, aga mahl tundus olema kõige lihtsa- malt realiseeritav. Sest see oli toode, mille tarbimine pidi kas- vava ostujõu tingimustes tõusma kordades.

Eesmärgiks oli saavutada tippkvaliteedi ja kaubamärgi abil umbes 30% turuosa.

Sellise eesmärgiga sündis Aura bränd, mille turuletoomine läks kokku maksma 31 miljonit krooni. Suurem osa kohustustest, mis Ösel mahlaliini ostuga endale oli võtnud, sai kaetud kalja müügist. Kogu firma tähelepanu ja tegevus oli keskendunud langevalt kaljaturult tõusu vajavale Aurale. Alustati 2000. aasta veebruaris ja turule tuldi oktoobris.

Kogu ülejäänud arendus seisis, kuna Aura oli Öselile nii-võrd määrava tähtsusega, et samaaegselt ei raisatud aega pisiasjadele. Pool aastat on vähim aeg, mis kulub, nii turunduslikult kui tootmislikult, korraliku kaubamärgi loomisele. Paralleelselt käis müügistruktuuri ümberkujundamine – seni hulgifirmade kaudu oma toodangut levitanud Ösel hakkas müüma otse jaekettidele ja kauplustele.

Tol ajal joodi Eestis mitu korda vähem mahla kui arenenumates Euroopa riikides, kuid Öseli juhtkond jälgis trendi ja ennustas, et elu paremaks muutumisega hakatakse Eestis lähiaastatel ka rohkem mahla tarbima. Mahlaturg oli Öseli tuleku ajal stabiilne ning turuosad ära jagatud, ent osalejad imagolt liig sarnased ja vanamoodsad. „Andsime endale aru, et mahlabrändi loomine on meie jaoks ellujäämisküsimus,“ ütleb Kuldar Leis, kes pärast Taali lahkumist 2001. aasta mais sai Öseli juhatuse esimeheks. Neid, kes uskusid sel hetkel Öseli investeringu tasuvusse, oli väga vähe.

Aura sarja tootma hakates otsustati kohe, et toote kvaliteet peab olema väga hea ja turundus konkurentidest erinev. Samas pidi juhtkond tunnistama, et tegelikult eristumist kardeti ja tekkisid liigse sarnanemise ilmingud. Ka Aura kipus alguses kujunema liiga latiinolikuks, nagu paljud juba turul olevad mahlad. Väljastpoolt firmat kaasatud konsultandid ja reklaamiagentuur aitasid siiski ihaldatud eesmärgini jõuda. Kasuks tuli ka ühtne meeskonnavaim – üksteist hoiti asjade käiguga kursis. Kvaliteet, mitte-latiinolik lähenemine ja eripärane reklaamikampaania (reklaam, kus Viljandi järve peeti Šveitsiks) olid peamised edutoojad mahla turule toomise juures.

Hea meeskonnatöö tulemusel õnnestus luua arenemisvõimeline bränd, tänu millele tõusis Ösel Foods nii finantsiliselt kui imagolt tugevaks firmaks.

Kuid kõik ei läinud nii libedalt, kui välja paistis. Esimesel poolel aastal ei saadud müüki niimoodi käima, et kõik mahlad oleksid alati kõikjal olemas olnud. Müüdi vähem, kui oleks võinud. Teine ebaõnnestumine oli see, et keskendudes turuletoomisele, ei jätkunud tähelepanu arengule, mis pidi järgmisel aastal järgnema. Keskendudes Eesti turule, alahinnati tööpanust, mis oleks pidanud osaks saama mahla Läti ja Leetu viimisele. Baltiriigid on tarbimisharjumuste osas väga erinevad, et nende tarbijaskonda sarnaste vahenditega püüda. Öselil oli eesmärgiks kolme aasta jooksul haarata Lätis 10% ja Leedus 8% turust. Läks aga nii, et 2003. aasta lõpuks oli Aura Lätist ära tulnud ning Leedu turuosa oli 4%. Ebaõnne langes Aura turuletuleku aega nii Lätis kui Leedus hinnalangus, mis tegi mõttetuks investeerimise turun-



Ösel Foodsi suuraktsoonär Carl-Erik Sundblad sõlmimas firma müügilepingut ettevõtte tegevjuhtkonnaga. Vasakult: Carl-Erik Sundblad, Kuldar Leis, Toivo Alt.

dusse. Teisalt on ka lõunanaabritel madalam mahlade kvaliteet, tarbijad sellega harjunud ja Ösel ei näinud võimalust sealsetel turgudel edukalt konkureerida.

Aura sari sai uusi liikmeid

2001. aasta kevad tõi konarliku stardiga poodidesse veesarja Aura Spring. See sarnanes liigselt teistele ja turundusse ei panustatud piisavalt. Selge edu saatis veemüüki aga aasta hiljem, kui Spring sari oma uue tumesinise kuue ja pohlamaitsega eristus ülejäänud veevalikust. Konkurentidest eristumine ja veemüügi müügimeeskonnale prioriteediks seadmine aitasid Spring veel vähese turundusrahaga veeturul liidrite sekka tõusta. Kaasa mängis ka Aura brändilt saadud sünergia. Vee käive kasvas aastaga üle kolme korra. Kuna kontseptsioonis oli sees ka odavama hinnaklassi mahla valmistamine, töötati välja mahlajookide ja nektarite sari Milline Mõnus.

Tootearendus jätkus täie hooga. 2002. aastal tuli Ösel välja vitamineeritud mahlajookide sarjaga Aura ACE, millest kujunes kiiresti turuliider vitamiinijookide seas. Esimese kuue kuuga müüdi ACE jookke 18,3 miljoni eest. ACE puhul mängis rolli trendi tabamise täpsus. Turg oli vitamineeritud mahlajookideks valmis, toote maitseomadused head, pudeli kuju käepärane, kasuks tuli Aura brändist saadud sünergia.

Samal aastal täienes mahlabränd eksklusiivse sarjaga Aura Mio, mis oli mõeldud lisaväärtusega premium mahlabrändiks. Paraku ei olnud turg vastupidiselt Öseli arvamusele tavalisest kallima ja väärtuslikuma mahla jaoks valmis. Turuleminek langes ka ACE-ga samasse aega, mistõttu jäi nõrgaks fookus. Lisaks esines probleeme kvaliteediga.

Järgneva, 2003. aasta uudistooteks said värskendavad

teejoogid Aura T. Eestis puudusid kodumaised teejoogid ja Aura saavutas kiirelt turuliidri staatuse. Siiski ei olnud teejookide tõus nii suur, nagu Ösel oli lootnud. Suvi oli suhteliselt kehv ning uute jookide turundussõnum osutus tarbija jaoks liiga keeruliseks. Seevastu eelmise aasta lõpus välja tulnud Aura õunajook väikese piimaga tunnistati Eesti 2003. aasta parimaks mitte-alkohoolseks joogiks.

Väljaost ja äramüük

Mullu otsustas Ösel Foodsi enamusaktsionär Carl-Erik Sundblad müüa endale kuulunud 75% osaluse ära. Müügi põhjuseks oli seniste investimiseesmärkide täitumine ja soovi aktiivsest ärist tagasi tõmbuda. Kolmveerand aktsiapaiki uuteks omanikeks said kuus juhtkonna liiget. Ülejäänud veerand jäi senisele vähemusaktsionärile Toivo Altile. MBO-st ehk ettevõtte ostmisest tegevjuhtkonna poolt võtab tavaliselt osa 1-3 inimest, kuid Öseli edasiseks arenguks olid vajalikud kõik seitse. Riski võtsid nad nii isikutena kui firma töötajaskonna ees. Läbi aastate väga püsiv ja motiveeritud personal sai usu, et uus omanikkond on firma edasisest heast käekäigust huvitatud.

Kõigest neli kuud hiljem, septembris, tegi AS A. Le Coq Ösel Foodside ostupakkumise, millest värsked ettevõtte omanikud ei keeldunud. Uue tehingu kasuks otsustati seetõttu, et mõlemad firmad olid oma tootmisvõimsuse ammendanud ja vajasisid uusi investeeringuid pudelite villimisse. Kuna ka Saku Õlletehas investeeris villimisse, oleks järgnenud tootmisvõimsuse üleküllus. A. Le Coqi pakkumine oli Öselile väga õigeaegne ning teatud määral asjaolude soodne kokkulangemine.

Aura kaubamärgile tähendab A. Le Coqi alla minek võimalust jõuda lõpuks ka Läti ja Leetu. Importmahlana ei muutunud seal kunagi juhtivaks mahlabrändiks, samamoodi, nagu oleks keeruline Cidol või Guttal seda Eestis teha. Ent 10-15% turuosa oleks reaalne.

Võib öelda, et Ösel Foods muutus liiga suureks, et iseisvalt jätkata. Joogitootjate ekspordi logistikakulu on nii suur, et Öselil ei olnud võimalik ekspordis olulist hüpet teha ning Eesti turul hakkas lagi kätte jõudma. Ösel ei oleks suutnud saavutatud taset hoida, kuid see tähendanuks moraali allakäiku. Eesmärk saavutada Aura mahladega kolme aasta turuosaks 30% sai täidetud.

Teatud maani otsivad firmad endas sisemist efektiivsust, kuid mingist etapist ei ole jõupingutused selle parandamiseks enam sõltuvuses efektiga, mis sellest saadakse. Samal ajal läheb hinnasurve üha suuremaks ja saabubki seis, millal ettevõtte on efektiivne, ent mitte kasumlik. Viimast ongi võimalik saavutada läbi suurenemise, mis ei ole niivõrd vajalik kiiresti areneval turul, küll aga turul, kus piirid on juba ees.

Ka A. Le Coq Tartu Õlletehase juht Tarmo Noop toob oma vaatenurgast välja päris mitu põhjust liitumiseks Ösel

Ösel Foods

aasta	käive milj. kr.	kasum/kahjum milj. kr.
2000	80	-2,6
2001	105	19 (sisaldas Linnuse Kalja brandi müüki)
2002	162	15
2003	210	30 (esialgsed andmed)

Töötajate arv oli koguaeg sama (umbes 85)

MBO

Toivo Alt (osanik ka enne MBO-d),
Kuldar Leis (juhatuse esimees),
Margus Mals (tootmisdirektor)
Margit Pill (laborijuhataja)
Katre Kõvask (turundusjuht)
Tiina Lood (finantsjuht)
Silver Kaur (müügidirektor)

Müügihind A. Le Coqile **160 miljonit** krooni.

Foodsiga. Mõlemat firmat kimbutas tootmismahtude puudus. Teine põhjus oli vajadus investeerida tootmisseedmetesse, mis oleks olnud majanduslikult ebaefektiivne ja viinud hinnasõjani.

A. Le Coq plaanis niikuinii tulla mahlaturule. Mõttekaks osutus osta olemasolev ettevõte. Maailmas on üsna tavaline, et joogitööstus koondub õlletehaste ümber.

Ösel Foods oli Noobi jaoks normaalne, kasumlik, kiiresti arenev ettevõte. Samas oli teatav probleem see, et firma areng on olnud niivõrd kiire ja ettevõtte kogu struktuur ja juhtimine oli väga paindlik ning pikalt ei oleks sellise struktuuriga saanud jätkata. Mida suuremaks ettevõtte muutub, seda selgemalt on vaja reeglid paika panna. Ösel oli edukas väike firma, kus reegleid oli vähe, ja kus inimesed võtsid otsuseid vastu väga operatiivselt.

Esimesed sammud, mis A. Le Coqi juhtkond Öselis ette võttis, oli võimu ülevõtmne ja raha liikumise tsentraliseerimine. Edasi hakati ellu viima oma plaani liita Öseli logistika-, müügi- ja turundusstruktuur Tartu Õlletehasega ning jätta tootmise ja tootearenduse labor iseseisvaks, alluvusega õlletehase tootmisdirektorile. Tootmise ja tootearendusega tegelejad jätkasid oma tööd A. Le Coqi hõlma all.

Täna sel päeval müüvad Ösel ja A. Le Coq kahe maja peale rohkem kui möödunud aastal eraldi. A. Le Coqi õlle kõrval on Aura nüüd ettevõtte suuruselt teine bränd.

Ühinemise tulemusel tuli aga lõpetada sama segmendi ja sama hinnaklassiga toodete valmistamine. Öseli poolelt kadusid long drink, limonaad ja Gruuvi bränd, A. Le Coqi poolelt Arctic vesi. Õlle-, long dringi ja mahlaturul liitumine muutusi kaasa ei toonud, karastusjookide turuosa suurenes, kuid jäi ikka alla suurimale tegijale Coca Colale. Vaid siidriturull ollakse oma 55% turuosaga teistest ees.



Tulevikutootmine ja elusrakud

Rakkude töökorralduse uurimine annab huvitavaid ideid tulevikutootmise efektiivseks juhtimiseks. Kirjutavad **Lieven Demeester**, **Knut Eichler** ja **Christoph Loch**.

On aasta 2020. Kohalik Arizona põllumajandusettevõtte tahab osta 50 keskmise suurusega traktorit, mis oleksid valmistatud eritellimusel, ja arvestaks kohaliku pinnase ja maastikuprofiili iseärasusi. Klient tahab eritellimust kätte saada nädala jooksul.

Tellimuse võtab vastu kohalik traktorite edasimüüja, Rio Grande Inc. Arvestades tellimuse erinõudeid pannakse iga traktori jaoks kokku seitse standardset kütuseelementi, mis saadakse kohalikult turult. Vajaliku võimsuse ja pöördemomendiga elektrimootorid, mis on juhitavad kabiinis asuvate ekraanide abil, hangitakse Tucsoni elektritarvikute edasimüüjalt ja tuuakse kohale maanteetranspordiga. Rattad, teljed, amordid ja pidurid saadakse koos järelkäru vedamiseks vajalike sidekangidega ja ostetakse ka kohalikult turult.

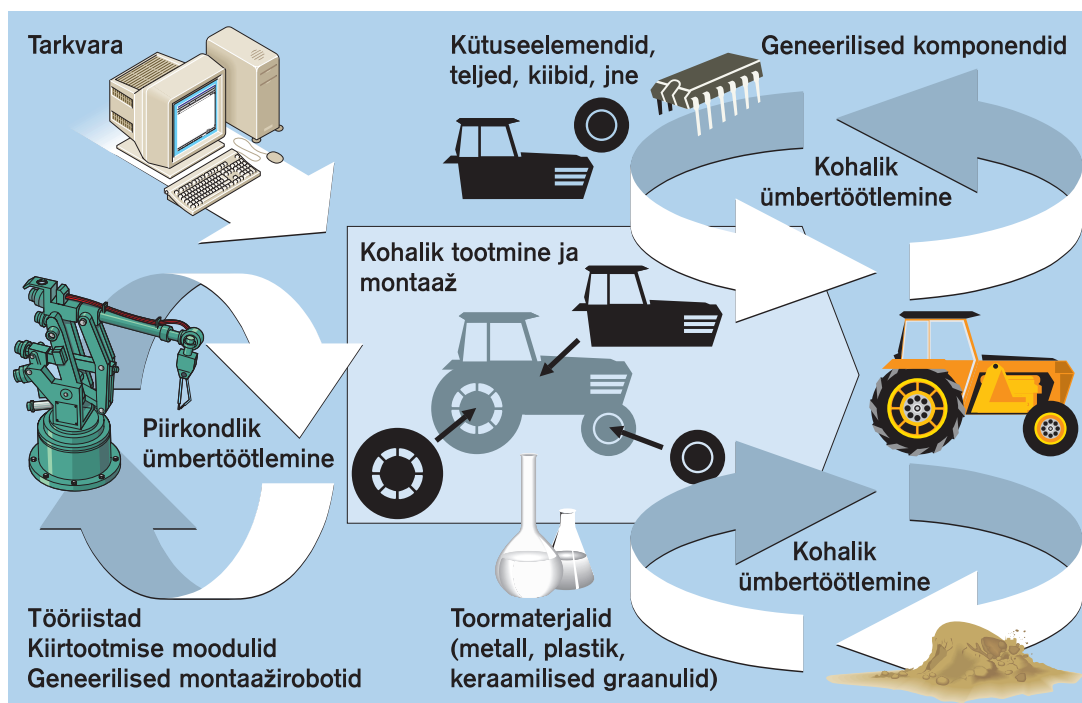
Raami, kere ja kabiini ehitamiseks rentitakse kiirtootmisliinid spetsiaalsete masinate rentimisega tegelevast firmast ja tuuakse kohale suurte veokatega Phoenixi laost. Üks masin valmistab traktorite raame. Raamid valmivad settemetalist, mida paigaldatakse kihtidena spetsiaalse pritsi abil. Pritsi juhib arvuti, kuhu on sisestatud CAD failina vajalikud mõõdud. Teine masin ehitab analoogse tehnoloogia abil süsinikplastikust traktori väliskesta ja kabiini. Rio Grande Inc. insener programmeerib mootori juhtimissüsteemid ja -elektronika otse geneerilistele kiipidele. Ta teeb seda tarkvara abil, mis laaditakse alla ühe Detroiti mootorite juhtimisele spetsialiseerunud tarvarafirma koduleheküljelt, kohandades seda hiljem kohalikele tingimustele vastavaks. Nüüd on vaja veel ainult montaažiprogramm Phoenixi firma kaudu renditud geneerilistesse montaažirobotitesse sisestada. Viie päeva pärast saab põllumajandusettevõtte tellimuse kätte. Kaks kiirliini ja robotid saadetakse Phoenixisse tagasi.

Paari aasta pärast, kui traktoreid enam ei vajata, monteeritakse nad osadeks ja kõik üldkomponendid – kütuseelementid, teljed, rattad, instrumendid ja kiibid – müüakse tagasi kohalikele edasimüüjatele, kellelt need algselt osteti. Tarnijad vaatavad need üle ning lülitavad seejärel muu tehnika külge. Mehhaaniliselt kulunud osad, kaasa arvatud kere ja raam, granuleeritakse ja müüakse kohalikul tooraineturul settesüsteemi abil masinaid tootvatele firmadele.

See nägemus erineb praegusest tehnoloogiast neljas olulises aspektis. (1) Keskmise keerukusega toode, näiteks traktor, valmistatakse lühikese tähtajaga ning ilma spetsiaalse inventarita. (2) Toode valmib suures osas standardsetest komponentidest, mis ostetakse kohalikult turult. (3) Vähesed ebastandardised osad, näiteks raam ja kere, valmistatakse universaalsete masinate abil, mida on kerge teisaldada. (4) Kõik osad, nii geneerilised kui tellimus-spetsiifilised, kuuluvad efektiivsesse kinnisesse sõlmsüklisse, tänu millele on neid võimalik üha uuesti ja uuesti ringlusesse lasta (kas osade või toormaterjalina) ilma, et neid peaks suurte vahemaa-de taha transportima. Üheskoos võimaldavad need tootmisüsteemi omadused praegusest palju suuremat paindlikkust, kiirust ja efektiivsust. Vt. Joonis 1.

Kuid kui realistlik see visioon on? Miks võib realiseeruda pigem just see visioon, mitte aga mõni teine? Kas see on meie väljamõeldis või näeme me tulevikku?

Meie nägemus ei ole ulme. Me oleme selle välja töötanud elusorganismides olevate rakkude – planeedi vanimate tootmisüsteemide – analoogia. Raku töö põhimõtteid uurides selgub, et rakk valmistab tooteid erakordse kerguse ja kiirusega. Rakult on palju õppida ja raku töö võib anda üsna palju aimu tööstuslikust tootmisest tulevikus.



Joonis 1.
Kohalik Arizona tootja suudab täita eritellimuse 50le traktorile kohalike geneeriliste materjalide ja komponentide abil ning kombineerides geneerilisi masinaid oma Detroiti partneri uusima tarkvaraga.

Raku ainevahetust võib võrrelda tehastega, sest suur osa raku tööst seisneb erinevate elementide tootmises. Analoogselt tehasele, peab rakk valmistama vastavaid elemente kiiresti, kvaliteetselt ja efektiivselt.

Rakk on tootmissüsteem. Ta kasutab väikest hulka elemente ja toodab nende abil paljusid erinevaid komponente, mille abil rakk oma keskkonnaga suhtleb ning mis lõpuks aitavad raku taastoota. Rakk teeb seda tuhandete keeruliste biokeemiliste reaktsioonide võrgus. Näiteks soolebakteris toimub paralleelselt 1 000 kuni 1 500 biokeemilist reaktsiooni. Nii nagu tootmist, nii saab ka raku ainevahetust kirjeldada diagrammi abil, kus toormaterjal muundatakse lõpp-toodeteks paljude erinevate protsesside abil. Nagu tootmises, nii on ka siin kõigil protsessidel oma maht ja iga etappi kontrollitakse kas otse – signaalide abil – või kaudselt – piirates materjali pealevoolu.

Tootmisega saab paralleelsele tõmmata ka raku tootmissüsteemis eksisteerivate efektiivsuseõuetega. Mõlemad tootmissüsteemid peavad olema kiired, efektiivsed ja arvestama keskkonnamuutustega. Kiirusest, protsesside tõhususest ja paindlikkusest sõltub raku ellujäämine. Dünaamilistes keskkondades sõltub ellujäämine ja paljunemine võimest kiiresti ja otsustavalt reageerida. Oluline on raku biosünteesiline (tootmissüsteemide) reageerimissüsteem. Kuna rakk konkureerib teiste omasugustega, siis kiire reageerimine annab olulisi eeliseid. Evolutsiooni käigus on rakk pidanud välja arendama võime hoida energiat ja „ehitusmaterjali,“ kuid reageerida samas keskkonnamuutustele maksimaalse kiirusega.

Ka tootmise puhul võib nii minevikust kui olevikust leida näiteid selle kohta, et tõhus protsessi juhtimine on ellujäämisel elementaarne eeldus. Nagu raku, nii võib ka firma saa-

Kulu- või kasumiefektiivsus?

Kui räägitakse efektiivsusest, siis peetakse esmajoones silmas kuluefektiivsust. Teisisõnu, kuidas saavutada väiksemate kuludega parem tulemus. Just seesugusest vaatepunktist lähtub suur osa äriettevõtetes täna kasutusel olevatest mõtteviisidest. Kuid efektiivsusele on ka teine vaatenurk, mida siinkohal võiksime kutsuda kasumiefektiivsuseks ehk kuidas saavutada suurem kasum.

Kuigi suurem osa juhtidest teab suurepäraselt, et kulusid tuleb hoida nii madalal kui võimalik, tegelikus elus paljud siiski oma ettevõtetest maksimumi välja ei pigista. Alles siis, kui viimane häda on peaaegu käes, alustatakse ka tõsisemate kulukärbetega. Miks ettevõtete juhid nii käituvad? Võib-olla on põhjuseks nende soovimatus headel aegadel organisatsiooni mitte liialt stressi ajada. Võib-olla aga hoopis soov igaks juhuks midagi varuks hoida.

Sellele probleemile võiks valgust heita artikkel, mis räägib tuleviku tootmisest. Selle autorid uurivad raku kui tootmisüksust ning ennustavad, milline võiks välja näha tööstuslik tootmine tulevikus. Üks nende peamisi tähelepanekuid on, et raku kui tootmisüksuse efektiivsus seisneb muu hulgas ka selles, et rakk ei tööta kunagi täisvõimsusel. Alati on midagi varuks. See annab rakule võimaluse muutunud oludele kiiresti reageerida, mis tähendab, et raku efektiivsus seisneb selles, et ta ei tooda mitte ainult väikese materjalikuluga, vaid et ta on valmis ka kiiresti tootmist ümber korraldama. Igati kasulik lugemine neile, kes soovivad natuke laiemalt mõelda efektiivsusest.

Aavo Kokk, Eesti Päevalehe peadirektor

Firma	Tööstusala	Aasta	Kirjeldus
Borgward	Autod	1961	Pankroti põhjused: puudulikud tootmisprognosid olematu kulude juhtimine liiga sageli lasti turule uusi tooteid
Harley Davidson	Mootorrattad	1981	Pankrotiohu põhjused: toote nigel kvaliteet ja sagedased rikkeid suur kaubatagavara kõrged tootmiskulud
PanAm	Õhutransport	1996	Pankroti põhjus: tulude juhtimisega hakati tegelema liiga hilja
Kmart	Jaekaubandus	2002	Pankroti põhjused: kehv logistika puudulik kauplusteketi juhtimine liiga aeglane IT areng
Fruit of the Loom	Tekstiilid	1999	Pankroti põhjus: õmblustehaste agressiivne ümberpaigutamine Kesk-Ameerikasse tööjõudu vastavalt välja koolitamata
Boeing	Lennundus	1998	Suure turuosa kadu Airbusile: võimetus tellitud lennukite toomisel tähtaegadest kinni pidada

Tabel 1.

Nii looduses kui äris tähendab ebaefektiivne tegutsemine surma. Sellest tabelist saab selgeks, miks ühed või teised firmad raskustesse sattusid või pankrotistusid

tus sõltuda tegevuse kvaliteedist, mitte niivõrd strateegiast. Tabelis 1 on ära toodud näited mõningatest firmadest, kellele tekkisid raskused, või kes läksid pankrotti tänu halvale tööprotsesside juhtimisele. Lähtudes raku biokeemia „tootmis-süsteemidest“ ja võrreldavatest survemehhanismidest, on raku uurides võimalik leida terve hulk huvitavaid lahendusi, mis on kasutatavad ka tootmises – seda enam, et „rakutehnoloogia“ on palju vanem ja küpsem inimtehnoloogia.

Raku ja tootmise enneolematu sarnasus

Rakus on esindatud mitmed kaasaegses tööstuses kasutatavad meetodid: tootmine, kvaliteedikontroll, modulaarsus ja viivitamine. Rakus toimivad kõik protsessid väga täpselt ja selge järjepidevusega. Pumpsüsteemi ja lisavõimsuse abil tagatakse tagavarade minimaalne kogus. Sellele lisaks kontrollib rakk kavaliteeti iga protsessi alguses: „katkiste“ molekulide parandamist pole ette nähtud. Ning lõpuks suudab rakk biokeemilist protsessi optimiseerida tänu moodulite, sarnaste komponentide ja viivituse kasutamisele.

Pumpsüsteemid ületootmise vältimiseks

Biokeemilistes tsüklites toimub tootmine vaid siis, kui kusa-gil ahelas tekib mingi aine puudujääk. Või vastupidi, kui ahe-las tekib mingi toote kuhjumine, lakkab automaatselt ka tootmine. Nii kaua, kui lõpptoodangut veel saada on, on tsükli esimene ensüüm ehk „masin“ füüsiliselt blokeeritud. Seda lõpptoodangu ja ensüümi omavahelises suhtlemise mehha-nismi nimetatakse „tagasiside tõkestuseks“ (Joonis 2). Kui lõpptoodangu varud on tänu suurele „nõudlusele“ ammen-dunud, kaob ka tõkis esimeselt ensüümilt. Ületootmist vältib rakk sellega, et tootmine toimub ainult nõudluse olemasolul, mitte nõudluse ootuses.

Poolelioleva töö hulga vähendamine pudelikaelte abil

Paljudes biokeemilistes tsüklites on esimene ensüüm pude-likaelaks, mis piirab pealevoolu. Tsükliks kuuluvad ensüümid suudavad toota sisestustempot palju kiiremini ja nii ei kuhju vahetoteid. Biokeemilised tsüklid lisavad oma näite-ga sellele meetodile vaid usaldusväarsust. Nii pumpsüsteemid kui pudelikael aitavad raku panuseid miinimumis hoida.

Lisamaht lihtsustab kontrolli ja piirab lõpetamata toodangu kogust

Raku jaoks on oluline, et vahetoodangut oleks võimalikult vähe, sest nii säästab nii energiat kui ka ehitusmaterjale. Lõpe-tamata toodang vahetoodete näol on kulukas, sest esiteks, on raku ruumi vähe ja teiseks, raiskavad tagavarad väärtus-likke ressursse, mida võib vaja minna muudeks hädavaja-dusteks. Küsimus on selles, kas vahetoodete väikene hulk ra-kule annab ka tagasilööke. Rakus on varu kõigi ensüümide jaoks peale esimese. Tootmises võib selline taktika väga ku-lukaks kujuneda. Kuid varude paindlikumaks ja odavamaks muutudes võib kohata üha enam analoogselt toimivaid teha-seid, sest see lihtsustab kontrolli ja aitab kiiremini reageeri-da ootamatutele muutustele turul.

Kvaliteedikontroll

Rakk tegeleb defektide ennetamisega erinevates protsessi etappides. DNA kontrollisüsteem on hea näide sellest, et rakk kontrollib iga toote elementi ja osa. DNA enesekordamisel li-sab ensüüm DNA polümeraas kasvavale DNA ahelale uusi nukleotiide. Võimalikult väikene vigade hulk ongi tagatud sel-le kontrollisüsteemi abil, mille käigus valesi seotud nukleotii-did eemaldatakse. Kvaliteedi tagamist illustreerivad ka abis-tavad proteiinid ehk nii-õelda „eskordid.“ Nemad tagavad uute proteiinide õige asetuse, millest sõltub töö kvaliteet ja

kiirus. Rakus toimub ka lukustus, mis tagab substraadi ja ensüümi õige vahekorra. Substraat sobitub ensüümi taskusse nagu võti lukuauku, mis tähendab, et protsessis saab osaleda ainult üks kindel substraat. See on võrreldav poka-yoke süsteemidega tootmises. Poka-yoke igapäevasem näide on autode pliivaba kütusepaagi kitsas suue. Tänu sellele ei saa eksida ja vale kütust kasutada. Sellest nähtub, et nii rakkude kui tööstuse jaoks on sisekvaliteet ülioluline ja kõige parem on sellega tegeleda ennetavalt.

Viivituse ja platvormstrateegiate kasutamine

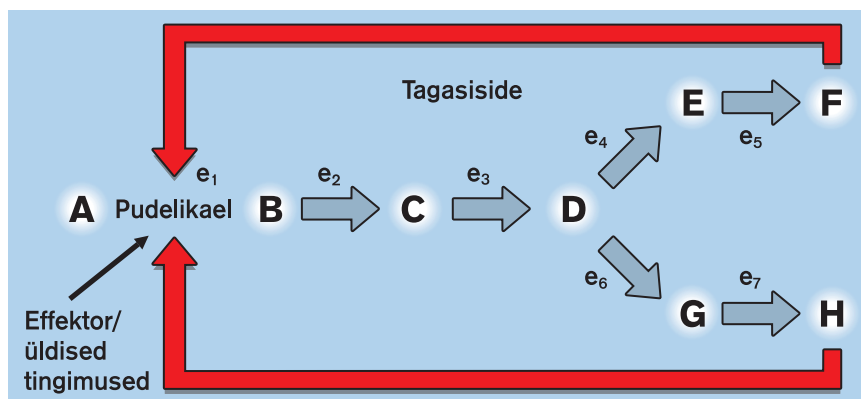
Raku tsükliid on üles ehitatud nii, et paljud lõpptooted kasutavad sageli sarnaseid sissejuhatavaid etappe. Näiteks aromaatsete aminohapete biosünteesis sünteesitakse enne tsükli hargnemist mitut ühist lähteainet. Sellega vähendatakse aminohapete sünteesiks vajaminevate ensüümide hulka ja säästetakse hulga energiat ja ehitusmaterjali. Nii on võimalik edasi lükata otsust, millist aminohapet on vaja sünteesida.

Teiseks heaks näiteks on steroidid – mikroorganismides, taimedes ja loomades esinevad molekulid. Steroidid toetavad paljusid bioloogilisi funktsioone: näiteks (hormoonide) regulatsiooni või rasva lõhustumist (sapphapped). Steraanskelett koosneb kõrvalahelatest ja funktsionaalsetest gruppidest, mis annavad igale konkreetsele molekulile spetsiifilise bioloogilise funktsiooni. Steroidid vastavad ideaalselt tööstuslikele platvormidele – hulgale alusüsteemidele ja liidestele, mille baasil on võimalik välja töötada terve rida tuletistooteid.

Raku radikaalselt erinevad meetodid

Seni oleme kirjeldanud sarnasusi tootmis põhimõtete vahel rakus ja kaasaegses tööstuses, mis kinnitavad olemasolevate tootmisüksuste tööpõhimõtete väärtust. Oluliselt huvitavam on aga uurida erinevusi biokeemiliste ahelate ja tootmissüsteemide vahel. Mõnedest erinevustest on palju õppida ja nende põhjal võib tulevikutoomise kohta nii mõndagi teada saada.

Tooteid ja masinaid ehitatakse piiratud hulga sarnaste elementide põhjal



Joonis 2. Skeemil on ära toodud biokeemiline tsükkel. Suured tähed A kuni H tähistavad tsükli ettevalmistajaid, vahe- ja lõpptooteid. Tähed e1 kuni e7 on tsükli osalevad ensüümid. Esimene etapp on pudelikael, mida reguleerib tagasiside tõkestus lõpptoodetelt F ja H. Ka üldtingimused võivad mõjutada pudelikaela, tänu millele on võimalik arvestada näiteks väliste mõjurite tekitatud konkreetsete füsioloogiliste tingimustega. Vahetoodet D juures hargneb tsükkel kaheks alatsükliks, tänu millele saab rakk F ja H sünteesimiseks kasutada platvormi strateegiat, milleks kulub vähem ensüüme kui komponentide sõltumatu sünteesi puhul. Nii on võimalik ka edasi lükata otsust, kas toota F või H.

Rakk kasutab ääretult suure hulga erinevate vahendite ja toodete valmistamiseks piiratud hulka põhimaterjale.

Neli nukleotiidi, kakskümmend aminohapet, mõned sahhariidid ja rasvhapped on elemendid, mida kasutatakse suurema osa rakumolekulide – DNA, proteiinide, polüsahhariidide ja lipiidide – sünteesimisel. Need osised on nii universaalsed, et nukleotiide, aminohappeid, sahhariidide ja rasvhappeid võib vahetada isegi erinevate liikide lõikes.

Üldises ainevahetuses on umbes 30 vahetoodet, mis on lähteaineks juba mainitud nukleotiididele, aminohapetele, sahhariididele, rasvhapetele ja mitmetele teistele biomolekulidele.

Raku võime ehitada nii piiratud hulgast komponentidest nii suur hulk keerulisi eluvorme on uskumatu. Raske on ette kujutada, et kõik tööstuses kasutatavad masinad koosnevad ainult 20 erinevast moodulist (võrdluseks: kõik proteiinid toodetakse 20 aminohappe varal). Nagu kohe selgub, võimaldab raku modulaarne süsteem läbi viia väga keerulisi protseduure. Rakk suudab tänu sellele reguleerida ja hooldada mahtu, reageerida välistele muutustele, töödelda ümber oma komponente viisidel, mis tänapäeva tööstusele täiesti kättesaamatusse kaugusesse jäävad.

Standardkomponendid on tööstuses uus trend, kuid väga algelisel tasandil. Näiteks, tarneahelaid kujundatakse nii, et protsessi alguses on rohkem sarnaseid protsesse ja eristumine toimub ahela lõpus. Prantsuse-Saksa firma SEW toodab väikese ja keskmise suurusega elektrimootoreid paljude erinevate tööstuste tarvis. Teatud mootorite puhul on olemas uskumatult palju kliendispetsiifilisi variante – 50 miljonit. Kuid piiratud hulga mootori moodulite kliendispetsiifiliste osade aruka paigutamise puhul saab hakkama vähem kui tuhande osaga.

Tootmisvahendeid lisatakse, eemaldatakse ja uuendatakse käigult

Raku tsükliite mahtu saab nõudluse muutudes koheselt muuta. Kui olemasolev tsükli maht on nõudmise rahuldamiseks ebapiisav, „saadetakse välja“ lisaensüümid, mis ka mahtu vastavalt suurendavad. Kui vajadus väheneb, lagundatakse need ensüümid taas baas-aminohapeteks. Nii pole

ülejääke, sest vabanevad aminohapped kasutatakse ära uute proteiinide sünteesis. Rakus toimub pidevalt ensüümide süntees ja lagundamine. Pidev uuendamine välistab vajaduse muud sorti „masinavärgi hooldamise“ järele. Raku masinate kokkupanek ja lahtimonteerimine toimub niivõrd kiiresti ja häireteta, et mõte masina pidevast uuendamisest muutub üsna ahvatlevaks.

Ka hakkavad uued tootmissüsteemid võimaldama lihtsamat mahu kohandamist ja uuendamist. Mõnedes tootmise aspektides on seda tendentsi ka juba märgata. On firmasid, kes ei remondi, vaid asendavad oma tootmisvahendeid. Võtame näiteks ühe Singapuri firma: nad monteerivad ja testivad pooljuhte teiste hulgas sellistele firmadele nagu INTEL ja AMD. Nende seadmete hulka kuuluvad stantsid, liidestamis- ja testiaparaadid, millel on olemas ka varud. Kui mõni masin rikki läheb, suheldakse tarnijaga ja taotletakse toote üks-ühele väljavahetamist. Kõik toimub kiiresti. See on ka loogiline, sest uue masina hind võrreldes seisakust tekkivate kuludega muudab mõnede masinate pikema remonditsükli majanduslikult kahjulikuks. Kindlasti hakkab see suhtumine levima, mida standardiseeritumaks ja odavamaks muutuvad tootmisvahendid ja mida kulukamaks muutub mahu puudujääk.

Rakk suudab palju enam. Rakk isegi ei oota, kuni mõni masin katki läheb ja asendab selle ammu enne seda. Ning teiseks töötleb ta tootmisest eemaldatud masina täielikult ümber. Ümbertöötamise käigus tekkivaid komponente ei saa kasutada mitte ainult uute, vaid kõigi teiste vajaminevate samasuguste masinate tootmisel.

Tootmisüksused on autonoomsed ja reageerivad väliste muutustele kiiresti

Rakk on muutustele väga tundlik. Kiire reageerimine keskkonna muutustele, näiteks temperatuurile, toitainete kättesaadavusele või kiskja lähenemisele, aitab rakul ellu jääda. Sama kehtib tootmise kohta. Reageerimiskiirus turumuutustele, seadusandlikule keskkonnale või potentsiaalse kliendi järelepärimistele mõjutab oluliselt firma tulevikku.

Ainurakse organismi, näiteks bakteri geenidesse on kodeeritud võime kohaneda paljude erinevate keskkonnatingimustega. Mitte kõik geenid ei avaldu üheaegselt. Rakk lülitab neid sisse selektiivselt, sõltuvalt keskkonnast, muutes vastavalt ka tsükleid. See tähendab, et raku geneetilises materjalis on peidus palju varuplaane. Need põhinevad liigi kogemustele ja talletuvad bioloogiliselt geneetilises materjalis, võimaldades organismil reageerida olukordadele, mida ta ise ei pruugi tunda, aga mis on liigi mälu olemas.

Laborikatsed annavad tunnistust sellest, et bakterid suudavad veelgi enam: nad võivad oma kromosoomi paljudesse erinevatesse kombinatsioonidesse ümber reastada, kui pikemaajalised keskkonnatingimused selleks piisavalt põhjust annavad. Muutused kombinatsioonides aitavad raku populatsioonil luua olemasolevate põhjal uusi kasulikke geeni-

kombinatsioone.

Tööstuses on selle analoogiaks eksperimenteerimine. On küllalt innovatiivseid tehaseid, mida viie aasta möödudes äragi ei tunne, olgugi et suuri muutusi pole toimunud eitehnoloogias ega toodetes. Kuid isegi kõige uuendusmeelsetes tehastes on muutused palju aeglasemad kui rakus. Eelkõige selle tõttu, et loodus on valmis minema palju suurematele riskidele. Paljudel põhjustel ei lähe tehased väga laiaulatuslike eksperimentide peale välja. See segab efektiivset tootmist, on kallis, kuna enamus eksperimente ebaõnnestub. See paneb ebaõnnestumise koorma nende õlule, kes neid katseid läbi viivad.

Ehitusmaterjal ringleb ümbertöötlemissõlmedes

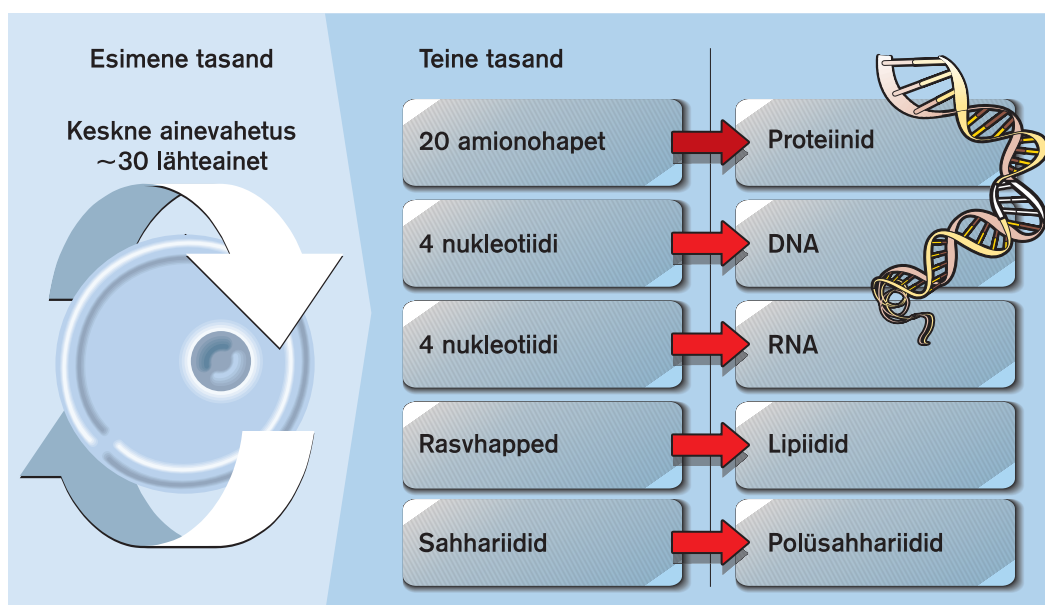
Raku tootmissüsteem saavutab oma efektiivsuse osaliselt tänu kinnistele ringlustele nii raku sees kui ökosüsteemis, millesse ta kuulub. Rakk töötleb ümber näiteks nukleotiide ja aminohappeid. Nii hoiab ta kokku energiat, mida on vaja piiratud hulga ehitusblokkide ja bio-molekulide sarnasuse baasil aminohapete ümbersünteesiks.

Tuleviktööstuse kinnised ringlused eeldavad elementide suuremat ühtlustumist ja toodete modulaarsust. Tänapäeval ei toetu ümbertöötlemine veel modulaarsüsteemile, mis võib ka olla põhjuseks, miks see pole seni rentaabel tegevus. Näiteks, plastikujääke petrooleumisarnaseks massiks teha püüdes, tuleb tagasi minna tooraine, mitte vahetoodete tasandile, nagu rakk seda teeb.

Kinnised sõlmed ei eksisteeri mitte ainult rakus, vaid kogu eluslooduses. Huvitaval kombel kuuluvad kinnistesse ringlustesse eranditult enesekesksed organismid, mis toimetavad sünteesi või lagundamist vaid isikliku kasu saamise eesmärgil. Väärtus tekib kas bioloogiliselt kasutatava energia või haruldaste ressursside kujul (nagu näiteks süsiniku- või lämmastikuringlus). Vaatame näitena erakordselt lihtsat süsinikuringlust. Protsessi abil, mille nimi on fotosüntees, suudavad taimed päikeseenergia abil toota õhus olevast süsinikdioksiidist sahhariide. Tootmisjäätina eraldub hapnik. Taimi kasu on sahhariidid: energia ja ehitusmaterjal. Loomad söövad taimi ja omandavad fotosünteesis tekkinud sahhariidid. Taimsest materjalist saavad nad energiat ja oma ainevahetuse jaoks vajalikke aineid. Huvitav on see, et ainevahetusest maksimaalse energia saamiseks kasutavad loomad hingamist: hapnik lagundab sahhariidid süsinikdioksiidiks. Süsihappegaas on jääktoode loomade jaoks, aga algmaterjal taimele. Hapnik tekib jäägina fotosünteesis, kuid on hädavajalik hingamiseks. Kõigil ringluse elementidel on oma roll ja tähtsus.

Ka tööstus koosneb enesekeskestest osapooltest, kuid ringlus pole suletud. Isegi neil mõnedel harvadel juhtudel, kus ringlus on suletud, ei lisandu igas etapis väärtust.

Teine erinevus on, et olemasolevad ümbertöötlusringlused ulatuvad suurte vahemaade taha; prügi korjatakse ja viiakse piirkondlikesse kogumiskohtadesse, kus toimub osa-



Joonis 4.

Erineva taseme sarnased komponendid raku. Esimese tasandi moodustab umbes 30 lähteainega üldine ainevahetus. Need 30 lähteainet töödeldakse aminohapeteks, nukleotiidideks, jne. Neist omakorda saab ehitusmaterjal sellistele makromolekulidele nagu näiteks proteiinid ja DNA.

line ümbertöötlemine. Loodus töötleb paljud komponendid ümber kohapeal, raku või organismi tasandil ning väga lähedal sellele, kus ülejääk tekkis. Kui mängu tulevad suuremad vahemaad, õhu või vee kaudu, toimub see raku või organismi jaoks tasuta. Tulevikus hakkab palju enam efektiivselt toimivaid tööstuslikke ökosüsteeme toetuma toormaterjali, töövahendite ja energiaallikate ümbertöötlusringlustele. Need ringlused peavad olema kohalikud ja kasutama universaalseid komponente ja tooteid, mis on välja töötatud juba ümbertöötlemise nõudeid arvestades.

Üha enam juhte hakkab mõistma, et praegune süsteem ei saa kesta igavesti. 2000. aastal võttis Euroopa Liit vastu „elu lõppemise“ seaduse, mille kohaselt peavad autotootjad enne 2006. aastat ümber töötlemise vähemalt 80% oma vana-dest autodest. Autode ümber töötlemine on alles algus – see hakkab laienema ka arvutitele ja elektroonikatoodetele; koopimasinaid näiteks juba töödeldakse osaliselt ümber.

Dominantne süsteem ja pidev kiire innovatsioon

Kõik organismid kasutavad sarnast elutehnoloogiat – ehitusmaterjal on kõigis elusorganismides samasugune, kõikjal on ühesugune geneetiline kood ja rakud moodustuvad kõikjal samade põhimõtete järgi. Tänapäeval tekkisid rakud üle miljardi aasta tagasi. „Raku tehnoloogia“ on oma tootmis-süsteemiga jõudnud lihtsa ja konkurentsivõimelise ülesehitusele, mis eeldab süsteemi elementide ja nende omavahelise suhestumise stabiilset konfiguratsiooni, mis on iseloomulik planeedi biomassi valdavale „turuosale.“

Kaks miljardit aastat tagasi, enne kui rakk selle arengustaadiumi saavutas, võitles ellujäämise eest mitu tehnoloogiat: näiteks geneetilist informatsiooni salvestasid RNA, mitte DNA molekulid, biokatalüüdid olid ribosoomid, mitte proteiinid ning kunagi oli energiatootmise põhiaineks fotosün-

teesi asemel kemosüntees. Viimase kahe miljardi aasta jooksul pole seda valdavat ülesehitust miski muutnud.

Viimase kahe miljoni aasta jooksul on tekkinud hoomamatu hulk organisme, kuid kõik nad põhinevad ühel ja samal „raku-tehnoloogial“ ilma, et põhikontseptsioon muutunud oleks. Miks? Meie arvame, et selle põhjuseks on kindel ja võimas tasakaal, mida ei suuda ükski alternatiiv asendada. See süsteem on suutnud lahendada peamise energiaallika probleemi fotosünteesi näol, toimib efektiivselt tänu jääkide ümbertöötlemisele ja arukale tootmisprotsessi kontrollile ning suudab areneda mutatsioonide ja uute kombinatsioonide kaudu.

Võrreldes tänapäevaseid tootmissüsteeme „raku-tehnoloogiaga,“ oleme me ikka alles ribosoomide ajastus ega ole jõudnud dominantse süsteemini. Aurumootoreid hakkasid asendama sisepõlemismootorid, mille asemele võivad tulla elektrimootorid, mis töötavad kütuse- ja fotoelementidel. Teras ja betoon on kõige enamlevinud materjalid, kuid tekkima on hakanud uued „targad materjalid.“ Praeguse tööstusliku tootmise arenguetapp on ajutine ja kestab seni, kuni uus tehnoloogia toob kaasa revolutsioonilised muutused. Vaatamata olukorra ebakindusele näeme meie mitmeid eeldusi, ilma milleta dominantne süsteem ei saaks arengu peatumise-ta välja kujuneda.

Energia on rakule sama vajalik kui tootmisele. Praegune energiavaru pole piisav, kuna fossiilkütused ammenduvad kunagi. Tulevikutööstuse stabiilsuse saavutamiseks on oluline ümber lülituda taastatavale energiaallikale.

Meie tootmisringlused pole suletud. Tekib meeletult jääke ja saastet, mis muutub takistuseks, kui kasvama hakkab jõukate tarbijate arv. Vaja on sulgeda materjaliringlused. Kohalik nõudlusekeskne tootmine vajab erakordselt suurt modularsust ja komponentide sarnasust erinevate toodete lõikes.



Efektiivsuse ajalugu

Efektiivsuse saavutamine on alati olnud üheks juhtimise põhieesmärgiks. Erinevad teooriad, alates teaduslikust juhtimisest kuni kaasaegse äriprotsesside ümberkorraldamiseni, on käsitletud efektiivsust kui majandustegevuse ühte kõige olulisemat väärtust, kirjutab **Morgen Witzel**.

Teooria on iseenesest lihtne: efektiivsed firmad jäävad püsima, ebaefektiivsed aga lõpetavad finantsraskuste tõttu oma tegevuse. Loomulikult ei saa sellele väitele vastu vaielda, kuid tegelikult on efektiivsust defineeritud mitmeti ja igaühe kasulik on heita pilk sellele, millest efektiivsus tuleneb ja kuidas seda kõige paremini saavutada.

Kui traditsiooniline teaduslik juhtimine nägi efektiivsust eelkõige tööjõu ja materjalide kao vähendamises ning toodangu suurendamises, mis saavutati individuaalsete protsesside efektiivsemaks muutmisega, siis insener Harrington Emerson käsitles 20. sajandi alguses efektiivsust organisat-

siooni kui terviku seisukohast. Oluline ei olnud mitte individuaalsete protsesside väljund, vaid koguväljund. Herbert Casson, Emersoni järglane, võrdles hiljem äriettevõtet inimkehaga. Keha suudab normaalselt funktsioneerida ka siis, kui mõned organid on ajutiselt ebaefektiivsed, sest inimkeha on ju tegelikult isekorrigeeriv ja isereguleeriv organism.

Efektiivsuse kontseptsioon

Efektiivsus on sõna, mida paljud juhid üsnagi sageli kasutavad, eriti siis, kui firmat on tabanud majanduslik langus. Näi-

teks firmad, kes annavad välja kasumihoiatusi, püüavad rahustada oma investoreid väidetega, et nad muutuvad efektiivsemaks. Tegelikult tähendab see, et nende eesmärgiks on kasumi suurendamine.

Kuid ikkagi võib küsida, mis see efektiivsus siis tegelikult on? Tänapäeval peame me sageli efektiivsuse all silmas ikkagi eelkõige protsessieffektiivsust või siis "masinaefektiivsust". See tähendab protsesside efektiivsemaks muutmist, mille tulemusena väheneksid investeeringud ja suureneks tootlikkus.

Tüüpiline käsitlus organisatsioonilisest efektiivsusest tähendab ettevõtte jaotamist koostiselementideks, iga protsessi eraldi uurimist ja nende alade leidmist, mida saab muuta paremaks. Sellise käsitlusega tulid välja teadusliku juhtimise juhtfiguurid, nagu Frederick Winslow Taylor ja Frank ja Lillian Gilbreth.

Taylor töötas esmalt välja mõiste ajauuring (inglise k. *time study*), mis tähendas, et kõigepealt mõõdeti kiirust, millega töölised oma ülesande täitsid ja siis kujundati iga konkreetne tööülesanne ümber niimoodi, et seda oleks võimalik veel kiiremini täita. Gilbrethite panuseks oli liigutus-uuring (inglise k. *motion study*), mis tähendas nende konkreetsete liigutuste uurimist, millega töölised oma tööülesande sooritasid. Nad tõid eraldi välja ja kõik üldised liigutused, mida antud ülesande sooritamiseks oli vaja ja nimetasid need therbligsiteks (anagramm perekonnanimest Gilbreth). Pärast analüüsi oli võimalik ülearu- sed või siis ebaefektiivsed liigutused üles leida ja kõrvaldada või siis muuta.

Gilbrethid avastasid, et nad suutsid tööülesanded ümber kujundada nii, et neid täideti kiiremini ja väiksema pingutusega ning selle tulemuseks oli kogutoodangu suurenemine. Need kaks kontseptsiooni said tuntuks kui aja- ja liigutus-uuring, ning see muutus 20.sajandil üheks olulisemaks juhtimisvõtteks, mida paljud juhid kasutavad veel praegugi.

Nii Taylor kui ka Gilbreth pakkusid välja ka meetodid varude kontrolliks ja tsehi juhtimiseks, mille tulemusena suudeti kahjumit vähendada ning samas rõhutasid nad ka tehnoloogiainvesteeringute olulisust efektiivsuse suurendamisel. Lõppkokkuvõttes aga põhines nende käsitlus siiski eelkõige tööülesannete efektiivistamisel.

1911. aastal kirjutas Taylor: "Kaasaegses teaduslikus juhtimises on ilmselt kõige olulisem üksikelement just tööülesande idee... Tööülesanne ei määra ära mitte ainult seda, mida tuleb teha, vaid ka, kuidas seda teha ja täpse aja, mis selle tegemiseks on ette nähtud."

Seda käsitlust on huvitav võrrelda äriprotsesside ümberkorraldamisega (inglise k. BPR - *business process re-engineering*) üheksakümnendatel aastatel. Michael Hammer ja James Champy väitsid, et BPR pöörab põhitähelepanu tulemus- le, mitte üksikutele tööülesannetele: kuid tegelikult kasutasid nad ikkagi seda vana põhimõtet, et efektiivsuse eesmär-

giks on kasumlikkuse suurendamine. Nii Hammer ja Champy, kui ka nende järglased rõhutasid, et ümberkorraldamise põhihooneks on organisatsioonide ümberstruktureerimine just protsesside, mitte spetsiaalsete funktsioonide järgi.

Nii teaduslik juhtimine kui ka BPR loovad pildi organisatsioonilisest efektiivsusest, mis põhineb individuaalsete tööülesannete ja protsesside efektiivsusel. Mõlemad teooriad on saanud terava kriitika osaliseks. Korduvalt on väidetud, et teaduslik juhtimine pani aluse "mehhanistlikele" organisatsioonidele, kus nii individuaalsed töölised kui ka juhid olid vaid väikesed mutrikesed suures masinavärgis ja et selliste ettevõtete jäikus ning paindumatus muutus tööstuslikus konkurents- is tõsiseks takistuseks (seda on eriti rõhutanud Tom Peters ja Robert Waterman).

Emersoni käsitlus

Taylori ja Gilbrethidega ühealine Emerson käsitles efektiivsust hoopis teistel põhimõtetel. 20.sajandi alguses peeti Emersoni üheks teadusliku juhtimise liikumise juhtfiguuriks

Emerson töötas oma teooria välja ja viis ellu suhteliselt iseseisvalt ja sealt võib leida mitmeidki jooni, mis teda teistest eristab.

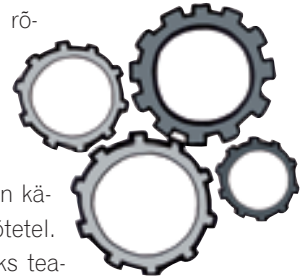
Emerson sündis 1853. aastal New Jerseys Trentonis ja veetis suure osa oma noorusest Euroopas. Tema isa, kes oli poliitiline majandusteadlane, töötas sageli Saksamaa ja Itaalia ülikoolides ja nii sai ka Emerson oma insenerikraadi Müncheneri Keiserlikust Polütehnikumist.

Ta oli paljude Prantsuse-Preisi sõja (1870-71) sündmuste tunnistajaks ja tänu sellele sai võidukast Preisi kindralstaabi ülemast, kindralfeldmarssal Helmuth von Moltkest talle eeskuju, sest Moltke oli Emersoni jaoks efektiivsuse ideaali kehas- tus.

Emerson on ühes intervjuus tunnistanud, et lisaks Moltkele on tema arusaamu ja mõtlemist mõjutanud veel ka tema muusikaõpetaja Prantsuse konservatooriumis, üks võidusõiduhobuste aretaja ja üks Ameerika raudteeinspektor. Märkimisväärne on see, et kõik need kolm inimest töötasid aladel, mis nõudsid teadmisi ja täpsust, kuid samas vajasid probleemide lahendamisel ka loomingulisust ja kujutlusvõimet.

Kui Emerson naases Ameerika Ühendriikidesse, töötas ta mitmeid aastaid Nebraska Ülikoolis õppejõuna ja alles seejärel alustas ta oma karjääri konsultandina. Oma esimesed lepingud sõlmis ta Ameerika Ühendriikide valitsusega. Kõigepealt aitas ta välja töötada veealust kaablimarsruuti Alaskale ning hiljem võttis ta käsile märkimisväärse uurimistöö Ameerika söekaevandustest. Korra oli ta ka seotud kullamaardlate uuringutega Yukonis ja 1890. aastatel hakkas ta pakkuma konsultatsiooniteenuseid erafirmadele. Põhitähelepanu suunas ta mehhaanilise efektiivsuse suurendamise meetoditele.

Tänu oma eklektilisele haridusele ja loomusele hakkas ta



ebaefektiivsuse põhjuseid otsima väljaspool mehhaanilisi protsesse. 1895. aastal alustas ta Ameerika masinatööstuses ulatuslikku kontrollmõõtmiste seeriat, mille käigus võrdles tegelikke kulutusi optimaalsete kulutustega, ja püüdis seejärel leida puuduste põhjuseid. Ta veendus, et efektiivsus pole ainult mehhaaniline, vaid eelkõige organisatoorne ja inimlik probleem. 1902. aastal, kui ta alustas ühe tehase täielikku reorganiseerimist, sai ta esimese võimaluse oma teooriat ellu rakendada.

Ja see töö tegi Emersoni kuulsaks - 1904. aastal alustas ta Santa Fe raudtee liikuvjõu osakonna ümberorganiseerimisega. Osakond tegeles vedurite remondi ja hooldusega. Tal kulus selle ülesande täitmiseks kolm aastat ja selle tulemuseks ei olnud mitte ainult palju paremini toimiv osakond, vaid ka rahaline kokkuhoid. Nimelt vähenesid raudtee kulutused aastas 1,15 miljoni dollari võrra. See töö äratas tohutut huvi ja Emersonist sai terves riigis kõige nõutum konsultant. 1915. aastaks oli ta tutvustanud oma efektiivsuse meetodeid rohkem kui 200 firmas, mille hulgas oli palju raudtee- ja kaevandusettevõtteid aga ka mitmed tehased.

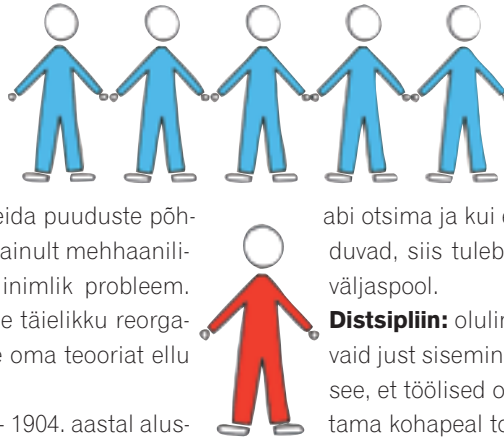
Santa Fe leping sai Emersonile pöördepunktiks ka selles mõttes, et selle töö käigus kujunesid lõplikult välja tema vaated efektiivsuse olemusest. Santa Fe oli tuntud viletsate töösuhete ja madala tööjootootlikkuse poolest ja Emersoni "uuendustöödel" liikuvjõu osakonnas oli kaks eesmärki: taastada töörahu ja parandada efektiivsust ning tootlikkust.

Järgnevalt töötas Emerson välja preemiate süsteemi töötajatele, kes täitsid töönorme. Selle süsteemi rakendamisele eelnesid läbirääkimised ja arutelud osakonna töölistega, mis tagasid selle, et normatiivid olid vastuvõetavad ja täidetavad.

Efektiivsuse 12 printsiipi

Emersoni efektiivsuse filosoofia aluseks on eelkõige idee eesmärkidele vastavast organisatsioonist või siis (nagu seda hiljem on nimetatud) organisatsioonilisest sobivusest eesmärkide täitmiseks. Efektiivsusel on Emersoni väitel kaks eeltingimust: sobivad normatiivid ja sobiv organisatsioon. Normatiivid on olulised ja seda mitte ainult tööülesannete, tööriistade ja protsesside osas vaid ka töötingimuste ja töökeskkonna osas. Ometi on Emersoni arusaam normatiividest paindlikum. Normatiivid ei ole igaveseks kivisse raiutud, neid on vastavalt olukorrale võimalik muuta. Aga enne normatiivide paikapanemist tuleb organisatsioon korralikult funktsioneerima panna. Emerson võttis oma efektiivsuse filosoofia kokku 12 printsiibiga:

Selgelt väljendatud ideaalid: organisatsioon peab teadma, mis on tema üldised eesmärgid, millisenä ta ennast näeb ja missugune on tema suhe ühiskonnaga.



Kaine praktiline mõistus: organisatsioon peab olema praktiline ja paindlik nii oma meetodites kui ka maailmavaates.

Kompetentne nõustamine: organisatsioon peab probleemide korral abi otsima ja kui ettevõttel endal vastavad inimesed puuduvad, siis tuleb pöörduda ekspertide poole ettevõtte väljaspool.

Distsipliin: oluline ei ole mitte nn. ülevalt-alla distsipliin, vaid just sisemine ja enesedistsipliin, mille eelduseks on see, et töölised on teadlikult ja vabatahtlikult valmis toetama kohapeal toimivaid süsteeme.

Õiglane kohtlemine: töölisi tuleb alati õiglaselt kohelda ja seeläbi innustada nende osalemist efektiivsuse saavutamisel.

Usalduväärsed, kiired ja piisavad aruanded: aegajalt on igasugused mõõtmised ja võrdlemised olulised, et teha kindlaks, kas efektiivsus on saavutatud.

Dispetaimine: töövoog peab olema nii korraldatud, et protsessid kenasti sujusid.

Normatiivid ja ajagraafikud: Emerson on tunnistanud, et nende kehtestamine on efektiivsuse saavutamisel fundamentaalse tähtsusega.

Normeeritud tingimused: töökoha tingimusi tuleb normeerida vastavalt teaduslikele ettekirjutustele ja neid peaks uute teadmiste alusel pidevalt täiendama.

Normeeritud operatsioonid: samamoodi peaksid ka operatsioonid teaduslike printsiipe järgima, peamiselt just seoses planeerimise ja töömeetoditega.

Kirjalikud juhendid: kõik normatiivid tuleb kirjalikult nii töölistele kui ka töödejuhatajatele esitada ning seal tuleb üksikasjalikult kirjeldada nii normatiive kui ka nende täitmise meetodeid.

Efektiivsuse eest tasustamine: kui töölised töötavad efektiivselt, siis tuleb neid õiglaselt tasustada, kuid mitte individuaalsete tööülesannete täitmise eest tükitöö alusel, vaid just üldiste eesmärkide saavutamise eest.

Tuleb märkida, et Emerson ei ignoreeri protsessieffektiivsust, ta allutab individuaalsete protsesside efektiivsuse kogu organisatsiooni efektiivsusele.

Organisatsioonid kui organismid

"Rivi ja staabi"-tüüpi organisatsiooni kritiseeriti nii siis kui ka tänapäeval seal valitseva täieliku hierarhia pärast, mis võib viia jäiga bürokraatiani. See kriitika on igati õigustatud ja tänapäeva perspektiivist vaadatuna on rivi ja staabi organisatsioonil mitmeid ilmselgeid puudusi. Esiteks on see nii vastutuse kui ka kontrolli seisukohalt liigselt ülevalt alla orienteeritud; ettevõttesisene demokraatia jäi seal tagaplaanile.

Teine ja palju tõsisem puudus on see, et rivi ja staabi eraldamine tekitab riski barjääride tekkimiseks, kus ühele poole jäid tsehhid töötajad ja meistrid ning teisele poole peakontori teenindav personal. Viimaseid hakati nägema kui "eksperte", kelle teadmised ja tehnilised oskused võimaldasid ligipääsu võimule, samal ajal aga madalama staatusega töölised ja meistrid jäid sellest ilma.

Santa Fes jõudis Emerson arusaamisele, et head suhted tööandjate ja -võtjate vahel ning efektiivne organisatsioon sõltuvad üksteisest. Parim võimalus heade ettevõttesiseste suhete saavutamiseks oli luua juhtivad ideaalid, mida töölised toetavad ja mis motiveeriks neid suuremale efektiivsusele. Kui Taylor uskus, et töölised muutuvad efektiivsemaks siis, kui neile nende pingutuste eest hästi tasutakse, siis Emerson väitis, et kõrgem palk on küll vajalik, kuid sellest ei piisa; tõeline efektiivsus saavutatakse siis, kui on olemas ühised eesmärgid.

1913. aastaks töötas ta välja organisatsioonimudeli, mille aluseks oli ettevõtete võrdlemine elusorganismidega. Emerson väitis, et kõik organisatsioonid on tegelikult elavad süsteemid, mis koosnevad elusolenditest. Elavad süsteemid on ülles ehitatud nii, et suudavad täita peamisi – kasvu, taastootmise ja teisi – eesmärgi. Nad on koostöövalmis, alati võimelised uute tingimustega kohanema; selle asemel, et ümbritsevad olusid valitseda, oskavad nad oma keskkonnas tegutseda. Emerson väidab, et sellistes organisatsioonides on efektiivsus iseenesest mõistetav ja täiesti loomulik. Ebaefektiivsus võivad põhjustada ainult sinna sattunud vöörkedad, nagu näiteks parasiidid.

Organismid arenevad ja kasvavad. Emerson võrdsustab seda kasvu uute teadmiste omandamisega ja tema jaoks on see eriti oluline siis, kui ta räägib normatiividest. Normatiivid peavad olema paindlikud ja neid tuleb muuta vastavalt tingimustele. Ta usub pidevasse täiustumise protsessi, kus uute teadmiste ilmnemisel normatiivid vaadatakse uuesti üle. Samamoodi usub Emerson, et normatiivid ei eksisteeri ainult iseenda pärast. Normatiivid on loodud eelkõige tootmise heaolu silmas pidades ja need on usaldatud tootmisega tegelevate ametnike kätte. Normatiivid tuleb töölisele esitada tööjuhiste kaudu, nii et kõik saaksid aru, mida taotletakse ja kui keegi neist kõrvale kaldub, siis tuleb seda märgata ja selle eest ka karistada.

Vastandina looduses leiduvatele organisatsioonidele, toob Emerson välja inimeste poolt loodud organisatsioonid. Sellistel organisatsioonidel ei ole mingeid kindlaid printsiipe, ei teaduslikke ega ka moraalseid. Neil puudub juhtiv jõud ja eesmärk, mis neid liikuma paneks, samuti ei ole nad võimelised õppima ega kohanduma. Pikaajaliste eesmärkide asemel on pearõhk asetatud lühiaegsele tootlikkusele. Seda probleemi nägi Emerson mitte ainult Ameerika äritegevuses, vaid ka Ameerika kultuuris ja ühiskonnas tervikuna. Ta võrdles Ameerika äriemeest

	Taylorism	Emersonism
Domineeriv metafoor	masin	bioloogiline organism
Erialased mõjutused	inseneriteadus, mehhaanika	bioloogia, psühholoogia
Põhitähelepanu	individuaalsed protsessid ja töölised	protsessid, meeskonnad ja organisatsioon kui tervik ning nendevahelised seosed
Põhinõuded	funktsionaalne väljaõpe, protsessijuhtimine, töö "rutiinimine", individuaalse toodangu kasv	laiapõhjaline väljaõpe, organisatsiooni-juhtimine, töö harmoniseerimine kogutoodangu kasv
Tulemused	individuaalsete protsesside efektiivsemaks muutmise tekitab efektiivse organisatsiooni	enne tuleb ülles ehitada efektiivne organisatsioon ja alles siis saab individuaalseid protsesse efektiivsemaks muuta

vaimuhaige kurjategijaga; isikliku rikastumise nimel pilluvad nad tegelikult oma raha tuulde, sest nad ei saa aru, et arukamad ja kaugemale ettenägevad rivaalid kasutavad neid ära.

Organisatsiooni hing

Kaks Emersoni kolleegi - Casson ja Knoepfel käsitlesid juhtimisprobleeme palju detailsemalt. Casson, nagu ka Emerson, oli eklektik. Ta sündis Kanadas ja alustas oma karjääri metodistliku jutlustajana Ontarios. Et teda süüdistati ketserluses, siis lahkus ta kirikust ja kolis Bostonisse, kus temas tärkas tuline huvi sotsialismi vastu ja teda peeti mõnda aega isegi üheks Ameerika juhtivaks "punaseks" agitaatoriks. 1898. aastal pettus ta sotsialismis ja vahetas uuesti usku. Temast sai kapitalismiideede pooldaja.

Järgnevad kümme aastat töötas Casson ajakirjanikuna ja teda peeti üsnagi silmapaistvaks majandusprobleemide kajastajaks. 1908. aastal läks ta tööle Emersoni firmas, kuid aasta pärast ta lahkus ja asutas reklaamiagentuuri, et tegeleda sellega, mis teda tõeliselt huvitas - teadusliku juhtimise rakendamise turunduses. 1914. aastal kolis Casson Suurbritanniasse, kus temast sai tuntud konsultant ja kirjanik ning ta andis välja ligi 170 raamatut, mida müüdi terves maailmas rohkem kui pool miljonit eksemplari. Ta oli eluaegne Emersoni imetleja ja kuigi ta tunnustas ka Taylorit, puudutavad tema tööd siiski rohkem efektiivsuse liikumist kui teaduslikku juhtimist.

Lisaks Emersoni bioloogilistele teooriatele tundis Casson huvi ka psühholoogia vastu (koos Walter Dill Scotti ja Lilian Gilbrethiga on ta üks esimesi teoreetikuid, kes käsitleb juhtimispsühholoogiat). Casson nendib, et taime või mõne teise bioloogilise organismi meta-



foori kasutamine on algatuseks üsnagi hea, kuid kahjuks jääb sellisel juhul käsitlemise alt välja juhtimise võtme probleem - ja selleks on motivatsioon. Sellepärast on vaja organisatsiooni võrrelda inimkehaga.

Enamus inimkehast on juba oma loomuselt efektiivne. Ainult tõsised haigused, mis mõjutavad süsteemi suuremaid osi, nõuavad välist sekkumist arstide poolt. Nagu Emerson, võrdleb ka Casson organisatsiooni ebaefektiivsust haigustega. Ja ka tema jaoks on oluline see, et kui organisatsioon ise ei suuda tekkinud probleemi lahendada, tuleb kasutada professionaalset abi väljastpoolt (arstid/konsultandid).

Aga efektiivne keha, väidab Casson, on vaid eduka organisatsiooni üks element. Lisaks sellele on vaja ka efektiivset mõistust, mis on pühendunud õppimisele ja teadmiste omandamisele ja mis suudab neid teadmisi ära kasutada ja juhtida organisatsiooni kõrgema eesmärgi poole. Peale selle on organisatsioonil veel ka oma "hing" ehk ühendav jõud, mille moodustavad ühised väärtushinnangud, ettevõtte missioon ja usk organisatsiooni tugevusse, mida jagavad kõik organisatsiooni liikmed alates nõukogust kuni töölisteni välja.

Knoeppli karjäär - võrreldes Emersoni ja Cassoni - tundub üsnagi üksluine ja see oli ilmselgelt nendest kolmest kõige tavalisem. Knoepfel sai insenerihariduse ja hakkas tööle konsultandina, püüdes erinevates tehastes Taylori teadusliku juhtimise programme ellu rakendada. 1909. aastal võttis ta vastu konsultanditöö Emersoni juures, kuhu ta jäi viieks aastaks ning seejärel asutas ta Philadelphias oma firma. Sarnaselt Cassonile, sai ka temast eluaegne Emersoni efektiivsuse ideede pooldaja.

Nii nagu Emerson ja Casson, kasutab ka Knoepfel bilooligilist metafoori, et selgitada, kuidas organisatsioonid töötavad. Ta võrdleb organisatsiooni inimkeha võtmelementidega, mis ühiste eesmärkide saavutamiseks koos funktsioneerivad - aju (kui juht ja kontrollija), aistingud (kui asjatundlikud informatsiooni vastuvõtjad ja töötledjad) ja organid ning jäsemed (kui funktsionaalsete ülesannete täitjad). Sealt aga liigub ta edasi ja töötab välja meetodid, kuidas organisatsioonid saaksid samamoodi funktsioneerida. Toetudes bioloogilisele metafoorile toob Knoepfel välja "organisatsiooni kuus printsiipi".

Uurimine ja juurdlemine: eesmärgiks on teada saada, mida tuleb teha.

Organisatsioon: sellise masina ehitamine, mis viib korralkult ellu selle, mida tuleb teha.

Aruandlus, dokumenteerimine: faktide ja statistika kogumine, mida organisatsioon kasutab selleks, et võtta vastu õigeid otsuseid selle kohta, kuidas ellu viia seda, mida teha tuleb.

Planeerimine: kõikide detailide loogiline korraldamine ja koordineerimine selleks, et erinevad sammud kiiresti ja efektiivselt ellu viia.

Normatiivide loomine: ettenähtud sammude elluviimine või tegelikult siis õigel viisil töötamine.

Motiveeritus: eelneva viie printsiibi eduka rakendamise tulemus.

Siin tuleks tähelepanu pöörata sellele, et normatiivide loomine, mis on teadusliku juhtimise mantra, on Knoeppli printsiipide nimekirjas alles viiendal kohal ja see tuleneb tõhusa planeerimise ja organisatsiooni kui terviku - mitte ainult konkreetse tsehi või osakonna - uurimise tulemusena.

Knoepplit huvitab kõige rohkem suhe "keha" ja "mõistuse" vahel ja ta pöörab seoses efektiivsusega suurt tähelepanu kontrolliprobleemidele. Teadusliku juhtimise seisukohalt oli efektiivsuse saavutamiseks vaja eelkõige kõrgetasemelist kontrolli. Tootlikkus ja toodang olid pideva tähelepanu all ja juhtkond pidi olema valmis otsekohe sekkuma, kui mingid puudujäägid (ebaefektiivsus) avastati.

Knoepfel peab lihtsast kontrollist tähtsamaks koordineerimise. Koordineerimine ja kontroll, nagu ta väidab, on vastastikku väga tihedalt seotud ja kumbki ei saa ilma teiseta eksisteerida. Kuid siiski peab ta esmatähtsaks koordineerimise, sest ainult läbi selle on võimalik rakendada organisatsiooni pingutusi oma eesmärkide saavutamisele.



Efektiivsuse filosoofia

Iga teooria, kui sellest välja noppida teatud loogilised ekstreemsused, võib näida absurdseks ja efektiivsus ei ole selles mõttes erand. Emersoni, Cassoni ja Knoeppli töödes on päris palju seda, mis võib tänapäeva seisukohalt problemaatiliseks tunduda. Näiteks, kas on mõistlik - või isegi võimalik - kinnitada, et organisatsioonidel on oma "hing"? Ja kitsas metafüüsilises tähenduses oleks vastuseks loomulikult "ei".

Samuti tekitab rivi ja staabi organisatsioon palju küsitavusi. Sellist organisatsiooni peetakse üldiselt paindlikumaks kui Taylori organisatsiooni, kuid ometi võib ka seal esineda bürokraatia või autokraatia ilminguid.

Lisaks kõigele muule heidetakse sellistele üldistele efektiivsuse filosoofilistele käsitlustele ette seda, et need teooriad ei paku välja konkreetseid võimalusi, kuidas neid edasi arendada ja ka tegelikkuses tootlikkust suurendada ja kulusid vähendada? Kuidas näiteks avaldub Emersoni efektiivsuse käsitlus ettevõtte tegevusaruande lõppsummas?

Emerson isegi ei püüa sellele küsimusele vastata; tema jaoks on see ebaoluline. Ta ei arvestanud kunagi sellega, et tema ideid organisatsioonidest ja efektiivsusest võetakse sõna-sõnalt või et tema raamatuid peaks käsitlema kui käsiraamatuid. Ta ei loonud konkreetset käitussüsteemi, vaid üldise pildi organisatsioonist ja ta usub, et kõik sõltub juhtidest - kui nad pooldavad tema poolt väljatöötatud efektiivsuse põhimõtteid, siis nad ka rakendavad nad ellu vastavalt neile so-

bivatele tingimustele.


Tema käsitlus on kahepoolne. Kõigepealt tuleb luua õige organisatsioon, kus efektiivsust nähakse loomuliku ja iseenesest toimiva nähtusena ning kus domineerivaks väärtuseks on koordineerimine, mitte kontroll. Ja kui see kõik on olemas, siis tuleb välja töötada õiged normatiivid, mille aluseks on nii tööpraktika teaduslik jälgimine, teadmised, mis on saadud parima praktika käigus kui ka organisatsiooni ning keskkonna vajadused.

Ta pakub välja ideaalse organisatsiooni tüübi – rivi ja staap, kuid tunnistab, et ka seal võivad tekkida erinevad probleemid. Selle vastu pakub ta jälle kahepoolseid lahendusi: organisatsiooni kontseptsioon, mis käsitleb kõiki oma koostisosi omavahelises seoses, kus igaühel on täita oma kindel üle-



sanne, kuid kus kõik töötavad ühise heaolu nimel; ning tugev ja efektiivne juhtkond, mis põhineb teadmistel ja ideaalidel.

Eelkõige püüdis Emerson siiski luua efektiivsuse filosoofiat, mis näeb efektiivsust mitte ainult erinevatest tööülesannetest ja protsessidest tulenevalt, vaid osana kogu organisatsiooni südamest ja mõistusest - ja kui lugeja soovib, siis ka hingest.

Praeguses ärimaailmas kannatab enamus lääne tootmisettevõtteid pidevalt kasvava surve all vähendada kulutusi ja suurendada tootlikkust, et seista konkurentidele vastu. Ehk oleks sellises olukorras kasulik uuesti üle vaadata ideed orgaanilisest organisatsioonist ja kogu süsteemi efektiivsusest ja võib-olla suudab Emersoni filosoofia meie probleemidele uusi lahendusi pakkuda. 

Loomisel Eesti SITRA

Mõte luua rahvuslik riskikapitali fond innovatsiooni edendamiseks pole uus. Üks esimesi katseid oli aastal 2000, kui seda vaadeldi ühe alternatiivina Hüvitusfondi lõpetamiseks. Kuna tol ajal puudus poliitiline valmisolek, jäi asi soiku.

Rahvusliku riskikapitali idee on nüüdseks taas üles võetud ja juba tunduvalt laiemal toetuse tasemel. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumis on loodud töögrupp idee elluviimiseks ja Strateegiliste Algatuste Keskus (SAK) on teinud palju tööd innovatsiooni olemuse selgitamisel poliitikutele ning selle ühe osana propageerinud ideed Eesti SITRAst. Rääkimata ettevõtjate algatustest, kus ehk kõige aktiivsem kaasamõtteleja on olnud Eesti Infotehnoloogia- ja Telekommunikatsiooniettevõtjate Liit. Tänapäevaks on idee läbi käinud valitsemisest ja jõudnud peaministri sõnavõttudesse.

Rahvusliku riskikapitalifondi või arengufondi puhul on tegu riikliku meetmega üleminekuks teadmispõhisele majandusele, ühiskonda läbiva innovatiivsuse kujundamiseks ja seeläbi Eesti konkurentsivõime tõstmiseks. Fond on kaasinvestoriks innovatiivsetes projektides, andes ühtlasi riigile tagasisidet, kuidas keskkonda uuenduste jaoks soodsamaks muuta. Erinevalt EASist, kes jagab toetusi, on fondi eesmärk raha tagasi teenida ja luua innovatiivsete ettevõtete majanduslikke edulugusid. Innovatsiooni all mõistetakse edukat uuenduste loomist, omaksvõtmist ning kasutamist majanduses ja ühiskonnas.

Arendustegevuse kulutuste osakaal on Eesti ettevõtetes jätkuvalt madal. Põhjuseks on innovatiivsete projektide ja arendustegevuse pikem tasuvusaeg ja kõrgem riskiaste ning

teisalt katkenud ajalugu: teadmiste akumulierimise mõttes lühike iseseisvusaeg on kulunud pigem ettevõtete moderniseerimisele. Samuti puuduvad tihti teadmised, kuidas arendustegevust tulusalt juhtida.

Eesti turu väiksus ei võimalda kokku panna innovaatiliste projektide portfellile. Teisalt pole piisavalt suuri ettevõtteid, kelle kassavoog võimaldaks käivitada pikaajalised investeringud arendustegevusse. Seetõttu on enamik Eestis kättesaadavaid riskikapitali fonde suunatud ettevõtete kasvufaasi ja buy-out'idele, kõrge innovatsioonitasemega projektidest hoidutakse. Põhjuseks on mitte ainult riskiaste, vaid ka taoliste projektide haldamise teadmiste- ja ajamahukus, mis omakorda kasvatab projektidega seotud otseseid kulusid.

Seega ei ole küsimus mitte niivõrd ettevõtete finantseerimises, kuivõrd võimendusefekti loomises innovatsioonitase- me tõstmisel.

14. mail toimub SAKi ja Connect Estonia korraldusel foorum, kus antakse turuosalistele ja poliitilistele otsustajatele ülevaade toimunud arengutest rahvusliku riskikapitali fondi loomisel. Taustaks saab kuulata kolme erineva riigi kontseptsioone rahvusliku riskikapitali võimendamisel: esinevad SITRA finantsjuht Magnus Sjöblom Soomest, Industrifondeni president Lars Öjefors Rootsist ja Iisraeli riskikapitali rajajaks peetav Yigal Erlich. Loodetavasti on iga Eesti maksumaksjat puudutavale ideele kaasamõttelejate hulgas ka "Investori ja Ettevõtja" lugejaid.

Krisjan Kalda

MicroLinki nõukogu esimees



Ühinenud börside tõusuaasta

Soomes on investeerimistraditsioonid juba pikaaegsed ja investeerimine on osa igapäevaelust, kirjutab Soome juhtiva investeerimisajakirja Arvopaperi toimetaja **Jaanika Heinsoo**.

Ajad, mil investorid seisid Helsingi "Wall Streedil" Aleksanterinkatul aktsiajärjekorras on möödas, kuid see pole vähendanud investeerimise populaarsust ja umbes iga viies soomlane omab ühte või mitut aktsiat. Aktsiaomanikke on Soomes ligi 900 000, kellest 100 000 on aktiivsed investorid. Ülejäänud 800 000 omavad enamus ajaloolistel põhjustel Elisat, Nokiat või netihulluse ajal ostetud TeliaSonerat. Samuti on populaarne investeerimine erinevate fondide kaudu ja üha rohkem müüakse fonde tavatootena läbi kerge huumoriprisma mitte läbi keerulise majandusterminoloogia.

Minna või mitte minna?

Mis siis üldse motiveerib Soome firmat börsile minema ja miks see on nii suur samm? Sammu suurust mõõdab tagasitee raskus. Börsilt likviidset aktsiat ilma mõjuva põhjuseta ära võtta on keeruline ja pikk protsess.

Samas noteerimine toob endaga kaasa näiteks kergema juurdepääsu kapitalile, nähtavuse ning läbipaistvuse ja optioonide kergema määramise. Noteeritud firma brändi väärtust ja firma väärtust on kergem määratleda, tänu millele on kergem teostada ka näiteks juhtkonna ja võtmeisikute optioonisüsteeme. Suuremate firmade puhul on eri investeerimisfirmades konkreetset aktsiat jälgiv analüütik, kes annab aksiale ostu- või müügisoovitusi ja analüüsib firmat. Tihti näevad firmad ka selles kasutegurit, et saadaks oma tegevusele vahetult tagasisidet ja suure luubi all olemine toob kaasa meedia tähelepanu nii heas kui halvas mõttes.

Samas sõltub noteerimise kasulikkus või kahjulikkus paljuski ka kehtivast maksusüsteemist. Soome valitsusele on esitatud ettepanek, et järgmisest aastast maksustatakse dividendide kahekordselt nüüdse ühekordse asemel. See annaks nii hea kui halva uudise – firmad, kellel on vähegi midagi jagada, asuvad seda jaotama juba sel kevadel. Samas, perefirmadel

on börsile tulek maksude tõttu veelgi mõttetum ja paar Helsingi oodatud börsiletulijat on just seetõttu kaalutlemas. Igal juhul on aktsionäridel oodata haljast dividendikevadet.

Börsikauplemine algas Soomes juba 1890. aastatel. Sajandi alguses asutati Helsingi Väärtpaberibörs ja ehitati sellele oma maja Pörssitalo. Börsikauplemise alguses oli noteeritud 23 firmat, millest Nokia, Finnlines ja Pohjola on veel tänapäevase börsil. Kui alguses oli börsi käive alla kümne miljoni aastas, siis nüüdseks ulatub see ligi 600 miljoni euroni päevas, mis omakorda on sama suurusjärgu number kui Baltimaade börside aastakäive kokku.

Börsimajas koos käiv Pörssiklubi on olnud alati harrasmeesteklubi. Tegutsetakse endiselt samas majas ja käiakse koos samas restoranis, kuhu naised pääsevad radikaalsete uuenduste järel vaid lõunaajal. Samas, investeerimismaastikul on muutunud siiski palju. Investeerimine pole enam ammu valitud eliidi harrastus, noteeritud firmade arv on seitsmekordistunud ja Soomest ollakse laienenud Rootsi, Eestise, Läti ja Leetu.

Nokia-börsi käekäik

Soome börsi käekäiku kajastab kõige paremini HEX- üldindeks. Kui viimase aasta jooksul tõusid Dow Jones Industrial Average, S&P 500 ja Nikkei umbes 20% ning Nasdaq Composite umbes 50%, oli Helsingi börsi tõusu numbriks umbes 30%. Kuna Nokia moodustab oma väärtuselt ligi 70% Helsingi börsist, sõltub enamus börsi tõuse ja langusi just Nokia-st. Helsingi börs on ka maailma suurim Nokia-börs, sest 60% kauplemisest Nokia aktsiatega toimub just seal. Teisel kohal on Nasdaq alles 25% Nokia aktsiatega. Nokia derivatiivilepingutest seevastu 75% sõlmitakse Helsingi börsi partnerbörsil Eurex, mis ongi maailma juhtiv derivatiivibörs. Samas tuleb täheldada, et kuigi Soomet peetakse Nokia-maak, on üle 90% Nokia aktsiatest välismaalaste ja enamikus just ameeriklaste halduses.

Hetkel on Helsingi börsil noteeritud natuke alla 150 firma ja trend on olnud pigem allamäge kui ülesmäge. Rootsis on noteeritud ligi 300 firmat, Riias 12 ja Tallinna börsil 14 firmat.

Sel aastal on läbi erinevate ühinemiste lahkunud Soome börsilt viis firmat. Kuigi spekulatsioonid uute lisanduvate firmade üle, pole ühtegi emiteerimisavaldust veel esitatud. Eestis loodetakse mitmeid firmasid – välja on pakutud Arco Balti Kinnisvarafond. Tallink on ametlikult teatanud kavatsustest emiteerida firma aktsiad hiljemalt aastal 2006 ja Eesti Raudtee juba aastal 2005. Seniks viimane aktsiate emiteerimine toimus Eestis 1999. aastal Eesti Telekom poolt. Uute võimalike tulijateks on luubi all Sotka ja Asko kaubamärke omav mööblikontsern Indoor Group, meditsiinifirmad Mehiläinen ja Terveystalo, kindlustusfirma If, Fortumist eraldatud Neste ja perefirma Alhstrom. OMHEX grupi emissioonirida tundub alustavat siiski üle poolteise aasta esimene Rootsi firma, kui märtsi lõpus

teatas oma börsikavatsustest kosmeetikafirma Oriflame.

Läbirääkimised Helsingi börsi ja Stockholmi börsi omava OM Grupi vahel on kestnud aastaid ja edukas ühinemisinnaal toimus eelmise aasta sügisel. Nüüdseks haldab kontsern Tallinna börsi, Riia börsi ja valiti Leedu börsi erastamiskonkursi võitjaks. Läbi arvukate ühinemiste soovitakse saada juhtivaks Põhjamaiseks börsiks, mis oleks maksimaalselt efektiivne ja laiendaks "koduväljakueelised" kaugemale. See tähendab, et lisandujate aktsiaid saab osta sama kauplemisüsteemi kaudu kui oma kodubörsi aktsiaid. Soome ja Rootsi turgude liitumine Eestiga samale kauplemisplatvormile annab hea võimaluse daytreidajatele, sest Nokia, Ericsson ja mitmed muud aktsiad on äärmiselt likviidsed. Eesti aktsiad ei ole Soomes erilist ärevust tekitanud kuigi Baltikumi ja Ida-Euroopat peetakse kasvava turuna vägagi ahvatlevaks. Leedu ja Läti börsid püstitasidki märtsis selle aastatuhande rekordi ja Euroopa Liiduga liitumise positiivset mõju arvatakse Baltikumi aktsiahindades veel mitte sisalduvat. Tänu sellele oodatakse käesoleval aastal Baltikumis ja Euroopa Liiduga liituvates Ida-Euroopa maades spetsialistide konsensuse järge veel kuni 20% börsikurside tõusu.

Kuhu investeerivad gurut?

Suur osa Soome investeerimisgurudest eelistab oma koduväljakut, kus on vahetu ligipääs nii firmade infole kui ka firmakoosolekutele, kus saab tunda kohapealseid meeleolusid ja jälgida juhtide käitumist ning ilmeid. Soome populistlikum investor on eestlastelegi tuntud Seppo Saario ja teatud üldistusega austatuimaks võib pidada isegi fotograafidele tundmatut Erkki Etolat. Saario investeringud on hetkel jagunenud Soome aktsiate ja Eesti ning Venemaa fondide vahel. Samuti peab ta paljutsiteeritud aktsiate ja firmade hindamistabelit Pörssisäätiö leheküljel. Soome tippfirmadeks peab Saario hetkel Jaakko Pöyry ja Nokian Renkaid. Erkki Etola seevastu on peaaegu muinasjutuline tegelane nagu Onu Robert Piilupart Donaldis. Etola eelmise aasta investeringute hulka kuuluvad Novo Group, Componenta ja Proha. Ise on suurinvestor Stockmanni ja Orioni juhatuses. Soome juhtiv investeerimisajakiri Arvopaperi jälgib iga kuu 7 juhtiva investori portfelle ja hetkel on gurude portfellides ülekaalus Kone, UPM ja YIT aktsiad.

Millisena siis näevad analüütikud Helsingi börsi jaoks aastat 2004? Peale kolmeaastast börsilangust oli Soome börsil eelmine aasta jälle esimene tõusuaasta. Tänavu usutakse, et enamus maailma juhtivaid majandusi kasvavad ja loomulikult ei ole ka Soome börs erand. Aasta on alanud ilusas tõusutuules ja hoogu paistab veel jätkuvat. Kuigi Soome ei pääse arenevate maade SKP ja börsikasvu tasemele - näiteks Venemaa börs on viimase viie aasta jooksul kasvanud ligi 800% – pakub Helsingi börs arengumaadest väiksema riskiga korralikku tootlust.



Aktsiatehingud

Kõik summad on märgitud miljonites kroonides. Majandusnäitajad põhinevad 2002 aasta andmetel, kui ei ole tähendatud teisiti.

S – netokäive	E – puhaskasum	P – tehingu hind	B – omakapital	EBITDA – kasum enne amortisatsiooni ja finantskulusid	Taust
Ostuobjekt:	18,7% Eesti Krediidipank				Läti Äripangale läksid ostutehingu tulemusena aktsiad, mis siiani kuulusid USAs registreeritud firmadele IPD Inc ja Markel International Ltd. 58 % Krediidipanga aktsiatest kuulub endiselt Eesti kapitalile. Erasisikutele on panga suuremateks omanikeks Rein Otsason ja Valentina Otsason, kellele kuulub kokku 30% aktsiatest, panga tegevjuhtkonna omandis olevatele äriühingutele KP Investeeringute OÜ ja Wise Consulting OÜ kuulub 20% panga aktsiatest. Mitmete Eesti era- ja juriidiliste isikute käes on veel 8% panga aktsiatest. Suuremad välisaktsionärid on Küprosel registreeritud Oligard Enterprises Ltd ligi 20 ja Belize firma Kentor Management Ltd 7%. Moskva Pank on Venemaa suuruselt kuues pank, mille suurim aktsionär on 62,7 protsendiga Moskva linna riigi- ja munitsipaalvara amet.
Tegevusala:	pangandus				
Tehingu aeg:	september 2003				
Pakkuja:	Latvijas Biznesa Banka				
S: –	E: 10,6	P: EA	B: 96	EBITDA: EA	
Ostuobjekt:	100% AS Pajunen				Uus ettevõtte Ingman Jäätised AS on Eesti jäätiseturul suuruselt kolmas firma, omades ligi 15% jäätiseturust. Ingmani poolt oli Pajuneni aktsiate ost tingitud majanduslikust loogikast. Ingmani strateegia on olla ise aktiivne jäätisemüüja lähiturgudel ja seda ka Eestis. Ingmani eesmärgiks on turuosa suurendamine Eesti jäätiseturul vähemalt 25%. Seoses sõlmitud tehinguga omandas Ingman ka Spice Ice jäätisekohvikuid haldava OÜ Jäätisefriik. Spice Ice jätkab frantsiisilepingu alusel, kus frantsiisandjaks on Ingman Foods Oy Ab. Tuntumad Ingmani kaubamärgid Eestis on Credo, Jättis, Super Viva, Lipsi.
Tegevusala:	hulgikaubandus				
Tehingu aeg:	oktoober 2003				
Pakkuja:	Ingman Foods Oy				
S: 32	E: 0,96	P: EA	B: -0,69	EBITDA: EA	
Ostuobjekt:	AS Rocca al Mare Suurhall				Ühiselt otsustasid oma osalused ära müüa Suurhalli aktsionärid Lemminkäinen Eesti, Eesti Olümpiakomitee ja Korvpalliliit. Saku Suurhalli uued omanikud Toomas Rääsk ja Aivar Riisalu lubasid, et hall jätkab oma senist tegevust ning lähiaastatel ja uued omanikud oma osalusest loobuda ei kavatse. Lisaks ostutehingule laiendati ettevõtte aktsiakapitali 11,6 miljoni krooni võrra. Halli teisteks omanikeks on Eesti riik, Tallinna linn, ning tooli- ja loožiomanikud.
Tegevusala:	halli haldamine				
Tehingu aeg:	oktoober 2003				
Pakkuja:	Neckman Grupp				
S: 17,1 (2002)	E: -1,8 (2002)	P: EA	B: 93,1	EBITDA: EA	

S – netokäive	E – puhaskasum	P – tehingu hind	B – omakapital	EBITDA – kasum enne amortisatsiooni ja finantskulusid	Taust
---------------	----------------	------------------	----------------	---	-------

Ostuobjekt: **5% Tallinna Kaabeltelevisioon**
 Tegevusala: **telekommunikatsioon**
 Tehingu aeg: **november 2003**
 Pakkuja: **Levicom Broadband**

AS Tallinna Kaabeltelevisiooni 5% aktsiate ostmiseks tegi ainsa pakkumise kaabeltelevisiooni 95% aktsiate omanik OÜ Levicom Broadband. Raepressi andmetel pakkus OÜ Levicom Broadband aktsiate ostuhinnaks enampakkumise alghinna 3619 krooni. Ettevõttele on 30 päeva aega aktsiate ostusumma tasumiseks ettevõtlusametile ning aktsiate ostumüügilepingu sõlmimiseks.

S: 5,2 (2002) **E:** -8,5 (2002) **P:** 0,004 **B:** -12 (2002) **EBITDA:** EA

Ostuobjekt: **51% Deena Ehitus AS**
 Tegevusala: **ehitus**
 Tehingu aeg: **november 2004**
 Pakkuja: **Arco Vara**

Deena Ehitusest saab Arco Vara peatöövõtja. Ettevõtte juhatause esimeheks saab Arco Investeeringute ASi nõukogu liige Veljo Kuusk. Deena Ehitus jätkab tegevust oma senise ärinime all, neljaliikmelise juhatause üheks liikmeks jääb ettevõtte senine ehitusdirektor Toomas Mammers. Ehituse peatöövõtuga tegeleva ettevõtte omandamine võimaldab kontsernil edukalt keskenduda kinnisvaraarendusele. Arco Vara ehitusmahud on pidevalt kasvanud. Kui siiani on nad ehitusteenust sisse ostnud, siis nüüd on Deena Ehituse näol püsivalt peatöövõtja olemas.

S: 28,6 (2002) **E:** 0,6 (2002) **P:** 5,4 **B:** 10 (2002) **EBITDA:** EA

Ostuobjekt: **100% Ösel Foods AS**
 Tegevusala: **joogitootmine**
 Tehingu aeg: **november 2003**
 Pakkuja: **AS A.Le Coq**

Pool Ösel Foods aktsiapakist kuulus firma ühele asutajale, Saaremaa ärimehel Toivo Altile ja teine pool kuuele firma tippjuhile, kellest suurim osalus on Kuldar Leisil. A.Le Coq kavandab tulevikus Ösel Foods praeguses tehases Tartumaal Reolas laiendada mittealkohoolsete jookide tootmist ja oma Tartus asuvas tehases keskenduda peaaesjalikult õllele ja siidrile.

S: 210 **E:** 30 **P:** 160 **B:** EA **EBITDA:** EA

Ostuobjekt: **57,8% AS Võru Juust**
 Tegevusala: **piimatooted**
 Tehingu aeg: **November 2003**
 Pakkuja: **Valio Oy**

Võru Juust on Eesti suurim juustutootja. Ettevõtte ostmise Itaalia firmalt Saviola on osa Valio strateegiast tugevdamiseks positsiooni nii sise- kui välisurgudel. Võru juustutööstuse ostmisega suurendab Valio Eestis varutava toorpiima kogust 30 000 tonnilt 80 000 tonnile. Võru Juustu tuntum kaubamärk nii Eestis kui Venemaal on Alteet Original. Alates 2001. aastast valmistatakse Võrus Itaalia tehnoloogias baasil parmesanitüüpi juustu. Suur osa tehase toodangust eksporditakse Euroopa Liidu riikidesse ning Venemaale. Võru Juustu 2003. aasta käive oli 212 miljonit krooni.

S: 186 (2002) **E:** -0,9 (2002) **P:** EA **B:** EA **EBITDA:** EA

Ostuobjekt: **75% AS V&K Holding**
 Tegevusala: **videolaenus**
 Tehingu aeg: **jaanuar 2004**
 Pakkuja: **Finnkino Oy**

Finnkino kuuluvad üks multiplekskino Tallinnas ja Riias ning kaks kino Leedus. Sanoma WSOY kontserni kuulub ka Baltikumis tegutsev R-Kioski kett. V&K Holdingu senistest aktsionäridest müüs täielikult oma osaluse investeerimisfond BaltCap ning osaliselt põhiaktsionärid. Senised põhiaktsionärid Ivar Vendelin ja Toomas Kruus, kes kuuluvad ka firma juhtkonda, säilitasid firmas kokku 25% osaluse. Hetkel on Eestis avatud 65 ja Lätis kuus Videoplanetit, peatselt avatakse ka esimene Videoplanet Leedus. V&K Holding omab videoleviõigusi mitmetelt Ameerika suurstuudiotelt.

S: 28,2 (2002) **E:** 7,6 (2002) **P:** EA **B:** 14,5 (2002) **EBITDA:** 7,8 (2002)

S – netokäive	E – puhaskasum	P – tehingu hind	B – omakapital	EBITDA – kasum enne amortisatsiooni ja finantskulusid	Taust
Ostuobjekt:	AS Tallegg				Soome kontsern HK Ruokatalo suurendas oma osalust esti suurimas linnukasvatuseettevõttes Tallegg 98%-ni. Seni strateegiliseks investoriks olnud Rootsi Landbrukarnas Riksförbundi (LRF) otsustas Talleggi osalusest loobuda ja müüa oma osaluse HK Ruokatalole. HK Ruokatalo ja LRF on Talleggi omanikud olnud alates 2001. aasta juunist. Mõlemale firmale kuulus 50% Talleggi omanikfirma Baltic Poultry aktsiatest. Tallegg on Eesti linnulihaturu liider ning ekspordib olulise osa oma toodangust Läti ja Leetu. Ettevõtte teatel ei mõjuta muutus omanikerings Tallleggi turupositsiooni. HK Ruokatalo on ka Rakvere Lihakombinaadi suuromanik.
Tegevusala:	lihatööstus				
Tehingu aeg:	detsember 2003				
Pakkuja:	HK Ruokatalo				
S: 535	E: 26	P: EA	B: 85,3 (2002)	EBITDA: EA	
Ostuobjekt:	70% EsData				Seni kuulus Elionile 30% EsData aktsiatest. Ülejäänud Telia Sonerale. Kuna TeliaSonera omab 48,9%-list osalust Eesti Telekomis on tehing käsitlevat tehinguna seotud isikuga. Osaluse suurendamise eesmärk EsData on konsolideerida Elioni interneti- ja andmesideteenuseid ning tekitada kahe ettevõtte vahel suuremat sünergia nii võrguhalduse kui ka klientide teenindamise osas.
Tegevusala:	interneti- ja andmesideteenused				
Tehingu aeg:	detsember 2003				
Pakkuja:	Elion				
S: 10	E: 0,081	P: 6,776	B: EA	EBITDA: EA	
Ostuobjekt:	100% AS Delfi				Uus omanik plaanib jätkata Delfi senist tegevust ning kindlustada firma juhtpositsiooni ja arengut internetimeedia valdkonnas. MicroLink asutas Delfi Eestis ja Lätis 1999. aasta sügisel ning Leedus 2000. aasta talvel. MicroLinki omanduses sai Delfist Baltimaade suurim internetikeskkond, mida TNS EMORI meediauuringute kohaselt külastab üle 1,1 miljoni kasutaja. Delfile kuulub kuus portaali Baltimaades: kohalikus keeles portaalid kõigis kolmes riigis ning venekeelsed portaalid Lätis ja Eestis, neile lisaks kataloogikeskkond www.centras.lt Leedus. Eestis kuuluvad peale infotelefoni 119 Findexa Eesti toodete hulka Eesti Ettevõtete Telefoniraamat, telefoniraamatud INFO+ kaubamärgi all ning internetikataloog www.infopluss.ee.
Tegevusala:	portaali pidamine				
Tehingu aeg:	detsember 2003				
Pakkuja:	Findexa				
S: 21,5	E: EA	P: 80	B: EA	EBITDA: EA	
Ostuobjekt:	99,1% AS Järle				Kalev ostis osaluse ettevõtte suuromanikult ja ühelt asutajalt Liidia Keningilt. Börsiteate kohaselt on Järle aktsiate omandamise eesmärgiks Kalevi jõuline sisenedmine kohalikele küpsiseturule ning tegevuse alustamine saia- ja leivasektoris vastavalt ettevõtte pikaajalisele arengustrateegiale. 30. novembri seisuga oli Järle laenukohustus Sampo Panga ees. Laenulepingu järgi võttis Järle Sampo Pangalt uue tehase ehituseks laenu 13 miljonit ning novembri lõpus oli laenujääk 9,2 miljonit krooni. Endine Järle, nüüdne Kalev Jõhvi Tootmine, lõpetas mõõdundud kuu lõpus resolutselt küpsisetootmise Kaleviga konkureeriva brändi Maiasmokk tarbeks.
Tegevusala:	pagaritööstus				
Tehingu aeg:	detsember 2003				
Pakkuja:	Kalev				
S: 50	E: 1,6	P: 12,4	B: 23	EBITDA: EA	
Ostuobjekt:	85% Videomat Casino Group				Videomat Casino Grupi juhatuse liige Algirdas Rozmanas ütles ajakirjandusele, et kasiinofirma 11 aktsionärist 5 müüsid suuremat eraisikust aktsionäri oma osaluse Eestis registreeritud ettevõttele, mille ainuomanikuks on ühe välisriigi kodanik, kelleks võib olla ühe Austria kasiinoketi omanik.
Tegevusala:	hasartmängude korraldamine				
Tehingu aeg:	jaanuar 2004				
Pakkuja:					
S: 116 (2002)	E: 16 (2002)	P: EA	B: 30 (2002)	EBITDA: EA	

S – netokäive	E – puhaskasum	P – tehingu hind	B – omakapital	EBITDA – kasum enne amortisatsiooni ja finantskulusid	Taust
---------------	----------------	------------------	----------------	---	-------

Ostuobjekt: **49,8% Talter**
 Tegevusala: **teedehitus**
 Tehingu aeg: **jaanuar 2004**
 Pakkija: **Lemminkäinen Oyj**

Tehing suurendas Lemminkäineni osaluse ettevõttes 99,4%-le. Tehingut kannustas Eesti astumine Euroopa Liitu. Lemminkäinen võib Eestisse tuua uusimaid tehnoloogiaid, millele laieneb firmasaladus. Seni ei saanud seda teha, kuna pool ettevõtet kuulus Lemminkäineni konkurendile NCC Holdingsile. Talter omab 18%-list turuosa Eesti teedehituses, lisaks toodab ettevõtte asfaldsegusid ja hooldab teid. Talteri tootmisbaasid asuvad Tallinnas, Tartus, Rakveres ja Jõhvis.

S: 426 (2002) **E:** 21 (2002) **P:** EA **B:** 84 (2002) **EBITDA:**

Ostuobjekt: **50% AS IEG**
 Tegevusala:
 Tehingu aeg: **jaanuar 2004**
 Pakkija:

Viktor Siilatsi sõnul ostsid temaga seotud ettevõtted ja müüsid Andres Küngi pärijad. Tegemist oli sundostuga seoses kaua-aegse partneri surmaga. AS IEGle kuuluvad AS Info-Auto, AS Evore, Balti Merekaarite AS ja Eesti Video. AS Info-Auto on Eesti üks suurimaid automüüjaid, firma esindab järgmiste marke: Ford, Volvo, Land Rover, märtsi lõpus lisandub Jaguar.

S: 467 (2002) **E:** 7,6 (2002) **P:** 24,5 **B:** EA **EBITDA:** EA

Ostuobjekt: **56,4% Vaba Maa**
 Tegevusala: **trükiteenused**
 Tehingu aeg: **jaanuar 2004**
 Pakkija: **Infortar**

Infortar on Tallinki suuromaniku Enn Pandi investeerimisfirma, mis paigutab raha tulu tootavatesse projektidesse ja Vaba Maa enamusosaluse ost on üks neist. AS Infortar võitis Vaba Maa riigiosaluse müügiks korraldatud enampakkumise, omandades 10 125 000 krooni eest 8078 aktsiat (56,4%).

S: 22,3 **E:** -1,0 **P:** 10,1 **B:** EA **EBITDA:** EA

Ostuobjekt: **100% Võru Autobaas**
 Tegevusala: **reisijate vedu**
 Tehingu aeg: **veebruar 2004**
 Pakkija: **AS SEBE**

Omanikuvahetusega ei muutunud päevapealt Võru Autobaasi igapäevases töös midagi. Pealinna firmal on vedude organiseerimisel tugev kaader ja ka investeeringute maht on suurem kui väike-ettevõttele.

S: 15 (2002) **E:** 0,3 (2002) **P:** EA **B:** 3,3 (2002) **EBITDA:** EA

Ostuobjekt: **59,4% OÜ Maiasmokk**
 Tegevusala: **toitlustamine**
 Tehingu aeg: **veebruar 2004**
 Pakkija: **Kalev AS**

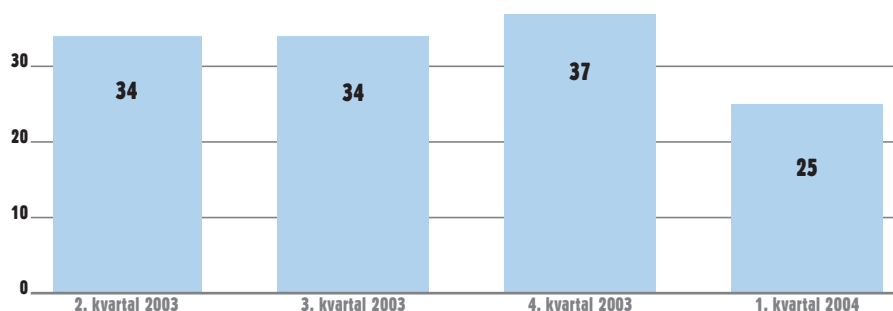
Leping sõlmiti kümne eraisikuga. Maiasmokk omab pikaajalist pagaritoodete tootmise ja turustamise kogemust nii oma kohvikus kui ka muudes jaekaubandusettevõtetes. Kalev plaanib läbi omandatava tütarettevõtja arendada sealse kohviku baasil välja eksklusiivse kohvik-kaupluse, kus lisaks pagaritoodetele pakutakse kõrgkvaliteedilisi maiustusi. Pikal tänaval asuva hoone teisel korrusel on plaanis avada ligi kolm aastat aadressil Pärnu mnt 139 tegutsenud Eesti Maiustustemuuseum.

S: 5,2 (2002) **E:** 0,06 (2002) **P:** 0,05 **B:** -0,47 (2002) **EBITDA:** EA

S – netokäive	E – puhaskasum	P – tehingu hind	B – omakapital	EBITDA – kasum enne amortisatsiooni ja finantskulusid	Taust
Ostuobjekt:	80% Preatoni pank				Sõlmitud ostu-müügilepingu kohaselt kuulub 55,2% panga aktsiatest Nikolaos Sarrosele, 9,9% Nikolaos Sarrose kontrolli all olevale Sigma Real Estate OÜ-le. Rootsi investeerimis-pankuri Ulrich Johni kontrolli all olevale Frösundaviksparken AB-le kuulub 9,9 ja Emmanouil Karavelakisele 5% aktsiatest. Ernesto Preatoni kontrolli alla jääb 20% aktsiatest. Panga eesmärgiks on konkureerida sinsete pankadega ärikliendi sektoris, tuua Eestisse uusi välisinvesteeringuid ja investoreid ning pakkuda kõiki pangateenuseid. Lähiajal muutub ka panga nimi.
Tegevusala:	kindlustus				
Tehingu aeg:	veebruar 2004				
Pakkuja:	Kreeka investorite grupp				
S: –	E: 0,21	P: EA	B: 102	EBITDA: EA	
Ostuobjekt:	50% Seesam Rahvusvaheline Kindlustus				Pohjola Grupp ja American International Group Inc (AIG) sõlmisid lepingu, mille alusel Pohjola omandas Seesam kahjukindlustuseltside täisosalused. Seni kahe omanikuna tegutsedes oli Soome suuruselt teise kindlustuskontserni Pohjola Group ülesandeks hoolitseda Seesami töötajate kindlustustehnilise koolituse ning tootearenduse eest, 130 riigis tegutsev rahvusvaheline kindlustus- ja rahandus-organisatsiooni AIG rolliks on nõustada eritoodete ning suurte riskide edasikindlustuse alal.
Tegevusala:	kindlustus				
Tehingu aeg:	märts 2004				
Pakkuja:	Pohjola Grupp				
S: –	E: 15,4	P: EA	B: 86 (2002)	EBITDA: EA	
Ostuobjekt:	100% Hermann Reisid AS				Aktsiate omandamine annab KohdematkatKalevale kui puhkuse- ja ärireisiteenuste pakkujale võimaluse tugevdada oma kasvustrateegiat. Ettevõtte on seadnud eesmärgiks saavutada nendes valdkondades turullidri positsioon ka Balti regioonis. KohdematkatKaleva 2003-2004. majandusaasta kogukäive oli 250 miljonit eurot. KohdematkatKaleva 20 bürood asuvad 14 eri piirkonnas. Pärast Hermann Reaside omandamist annab KohdematkatKaleva tööd enam kui 450 töötajale.
Tegevusala:	reisibüroo				
Tehingu aeg:	märts 2004				
Pakkuja:	KohdematkatKaleva				
S: 52,6 (2002)	E: 1,1 (2002)	P: EA	B: 2 (2002)	EBITDA: EA	
Ostuobjekt: 2	20% Prismaprint				1. aprillil sõlmis Prismaprint koostöölepingu, mis kaasab Keski-Pohjanmaan Kirjapaino OY ettevõtte omanikeringi läbi 20% suunatud aktsiaemissiooni. Prisma Prindi suurosaniku Tapani Teeriaho sõnul leppisid osapooled kokku, et ei avalikusta tehingu hindu. Aktsiaemissioonist saadav raha suunatakse 70 miljonit krooni maksva rotatsioonitrükimasina ostmiseks, mis võimaldab trükkida ajalehti ja ajakirju, otsepostitusi ning suuretraaillisi reklaammaterjale.
Tegevusala:	trükiteenused				
Tehingu aeg:	aprill 2004				
Pakkuja:	Keski-Pohjanmaan Kirjapaino OY				
S: 60	E: 5	P: 150	B: EA	EBITDA: EA	

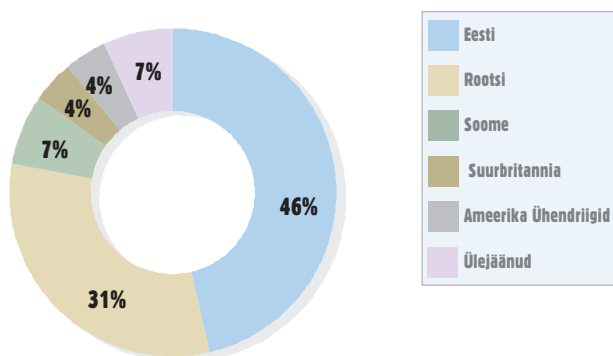
Eesti väärtpaberite keskregistri statistika

Osaühingute registreerimine



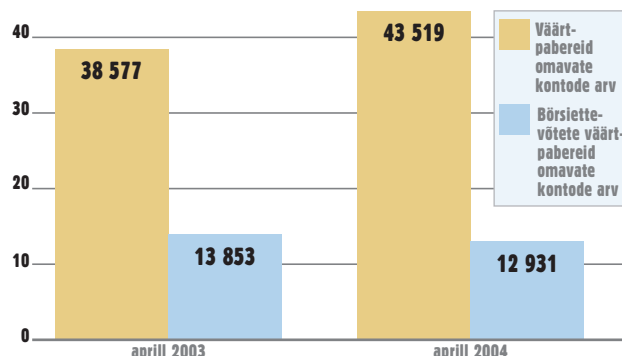
1. aprilli seisuga on Eesti Väärtpaberikeskuse (EVK) andmetel Eestis 5394 tegutsuvat aktsiaseltsi. Eesti väärtpaberite keskregistris registreeritud osaühingute arv oli samal ajal 333. Eesti väärtpaberite keskregistris registreerivad oma osad eelkõige suurt osakapitali või välismaiseid osanikke omavad ühingud tagamaks osakapitaliga seotud riskide maandamise ja kapitali kindluse.

Eesti ettevõtete omanike päritolumaad



Registris olevate ettevõtete aktsionäridest oli 1. aprilli seisuga 48% Eestist, 30% Rootsist ning 7% Soomest. Tallinna Börsil noteeritud ettevõtetest omanikest oli 53% Rootsist ning 20% Eestist.

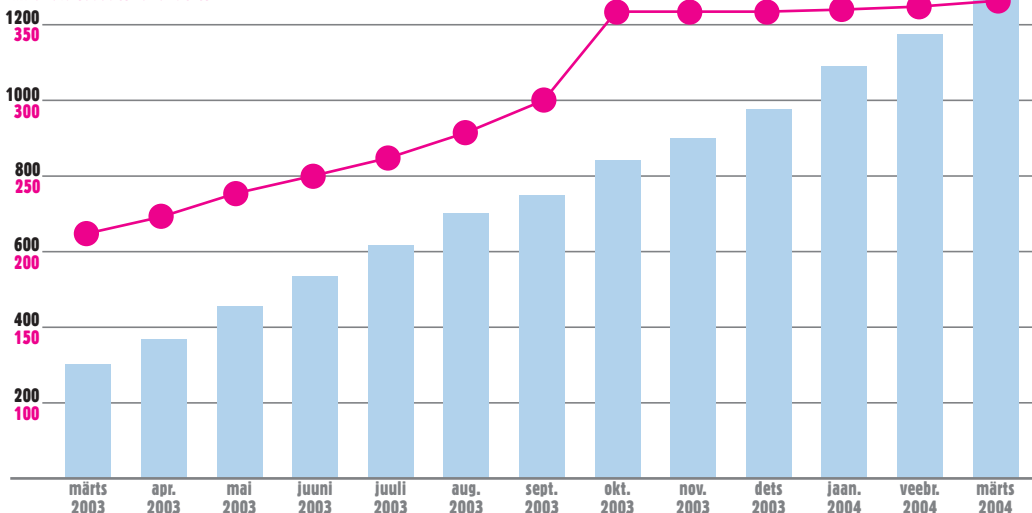
Väärtpaberikontode arv (tuhandetes)



Väärtpabereid omavate kontode arv on aastaga tõusnud 43 519-ni, sealhulgas on börsiettevõtete väärtpabereid omavate kontode arv on langenud 12 931-ni. Viimane trend on seletatav investeerimisfondide populaarsuse tõusuga eraisikutest investorite seas.

Kogumispensioniga liitumine

Maht miljonites kroonides
Liitunud sadades tuhandetes



Kogumispensionifondidesse olid pensionisüsteemi II sambaga liitunud kogunud 1. aprilliks 2004 1,3 miljardit krooni. Juulis 2002 käivitunud pensionifondide hinnamuutust peegeldav EPI indeks jõudis 1. aprilliks 114,55 punkti. Kõige suurema kasvu on teinud kõige agressiivsem strateegia fondide indeks EPI-50, mis jõudis 116 punkti.

Estonia pst.1
10143 Tallinn
tel 630 6570
www.baltcap.com
info@baltcap.ee

Pärnu mnt. 12
10148 Tallinn
tel 640 8800
www.hex.ee
hex@hex.ee

Baltcap

Baltcap on Baltikumi juhtiv riskikapitaliinvestor, hallates fonde kogumahuga 1,4 miljardit krooni. Alates 1996. aastast on Baltcap investeerinud üle poole miljardi krooni. Investeeringud on 21 ettevõttesse Eestis, Lätis ja Leedus, millest 12 on müüdnud.

Baltcap investeerib konsolideerumis- või kasvufaasis ettevõtetesse, harvem uutesse projektidesse. Investeeringu suurus on 5 – 115 miljonit krooni.

Baltcapi omanike hulka kuuluvad lisaks firma töötajatele ka Soome riskikapitali firmad Sitra ja Capman ning investeerimispank Suprema.

Investeeringud Eestis: Videoplanet (müüdnud 2004), Microlink, Teede REV-2 (müüdnud 2003), Standard, A. Le Coq (müüdnud 2000), Vipex, Ecometal, Thom Tehnika, EMV (müüdnud 1997).

OMHEX Tallinn

OMHEX Tallinn on väärtpaberituru ettevõte, mis ühendab Tallinna Börsi ja Eesti Väärtpaberikeskust. Nende ettevõtete kaudu toimub väärtpaberitega kauplemiseks vajaliku keskkonna haldamine, väärtpaberitehingute arveldamine, ettevõtete noteerimine, väärtpaberite keskregistri ja kogumispensionari registri pidamine Eestis.

OMHEX Tallinn on osa Põhjamaade ja Baltikumi juhtivast väärtpaberituru ettevõttest OMHEX, mis muu hulgas haldab Stockholmi, Helsingi, Riia ja Tallinna börse.

Kirjastanud Director ja Partnerid
Ajakirja Director väljaandja
tel 625 9494
www.director.ee