

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Tootmis- ja teeninduskorralduse õppetool

Olga Horn

**PANKROTI PÕHJUSED JA ÄRI ÜMBERKORRALDAMINE
IDA-VIRUMAA PANKROTISTUNUD ETTEVÕTETE NÄITEL
AASTAL 2013**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Aleksandr Miina

Tallinn 2015

SISUKORD

EESSÕNA	4
SISSEJUHATUS	5
1. MAGISTRITÖÖ METODOLOOGIA	7
1.1 Magistritöö uurimis meetodid.....	7
1.2 Uurimise metodoloogia.....	8
1.3 Teoreetilised alused	9
1.4 Ettevõtete kindlaks määramine	10
1.5 Informatsiooni hankimine	11
1.6 Järelduste tegemine ja soovitude välja töötamine	11
2. ÄRI LANGUSE JA PANKROTI MÕISTE.....	14
2.1 Ettevõtte elutsükel.....	14
2.2 Mis on äri langus?	15
2.3 Pankroti mõiste	16
2.4 Pankroti põhjused.....	16
2.4.1 Välised tegurid	16
2.4.2 Juhtimine ja selle seismised tegurid	20
2.4.3 Pankrotipõhjuse vahelised seosed	22
2.5 Äri languse skeemid.....	24
2.5.1 Ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärilanguse skeem.....	25
2.5.2 Ebaõnnestunud liiga ambitsiooniga kasvuga ettevõtte ärilanguse skeem	26
2.5.3 Ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõtte ärilanguse skeem	29
2.5.4 Ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilanguse skeem	31
2.6 Äri ümberkorraldamine.....	32
2.7 Tahtlik maksejõuetus	34
3. ETTEVÕTETE ANALÜÜS	36
3.1 Krediidinfo uuring	36
3.2 Ida-Virumaa maakond	37

3.3	Ida-Virumaa ettevõtete analüüs	38
3.3.1	Meetod.....	38
3.3.2	Ida-Virumaa ettevõtted.....	39
3.3.3	Intervjuude analüüs	49
3.3.4	Analüüsi järeldused	54
3.3.5	Soovitused	55
KOKKUVÕTE		57
KASUTATUD KIRJANDUS.....		59
SUMMARY		63
LISAD		65
Lisa 1.	Ida-Virumaa ettevõtete nimekiri	65
Lisa 2.	Ida-Virumaa ettevõtete üldandmed	89
Lisa 3.	Ida-Virumaa ettevõtete lisaandmed	96
Lisa 4.	Intervjuud	101
Lisa 5.	Ida-Virumaa maakond.....	106
Lisa 6.	Ooghe ja Waeyaerti mudel.....	108

EESSÕNA

Pankrotipõhjuste ideed ja põhialused, mis olid arendatud teadlaste poolt mõned aastakümned tagasi, on siia maani aktuaalsed kaasaegsete probleemide uurimiseks ja lahendamiseks. Paljud ettevõtted on erinevates valdkondades äri langusega kokku puutunud peale majanduskriisi 2008. aastal. Isegi stabiilsel ja prognoositaval ajal paljud ettevõtted kannatavad raskuste all äris, mis on tingitud seesmistest ja välistest põhjustest. Paljudel juhtudel need põhjused esinevad üheaegselt ja põhjustavad majanduslikke probleeme või täieliku äri hävimise.

Magistritöö eesmärk on ühendada teoreetilised ja praktilised põhimõtted pankroti ja äri ümberkorraldamise tüpoloogias. Põhinedes teorial, püütakse aru saada peamistest pankroti põhjustest ja edaspidi kasutada neid seisukohti praktikas, põhinedes Krediidiinfo ASi avalikustatud raportil „Pankrotid Eestis 2013“. Krediidiinfo uuring käsitleb 459 ettevõtet eri valdkondadest. Magistritöö koostaja analüüsib Ida-Virumaa maakonda, kuna see on üsna mitmekesine piirkond riigis, kus iga ettevõtte mõjutab maakonna majanduslikku heaolu.

Järgmised ülesanded on lahendatud magistritöö käigus:

1. Pankroti teooria uuring, mis puudutab ka äri ümberkorraldamise teooriat.
2. Äri languse etappide uuring, mille tagajärjeks on ettevõtte täielik hävitamine.
3. Ida-Virumaa pankrotistunud ettevõtete analüüs ja nende kõrvutamine äri languse etappidega.
4. Kõige levinuma pankroti skeemi ning valdkonna kindlaks tegemine Ida-Virumaa maakonnas aastal 2013.
5. Järelduste tegemine ja soovitude välja töötamine.

Märksõnad, mis iseloomustavad magistritööd, on järgmised: kriisi arenemine ettevõttes, pankroti põhjused, pankroti arenemise ja äri languse etapid, äri ümberkorraldamine.

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte võib tegutsemise jooksul kriisiga kokku puutuda. Majandusteaduse professor Elżbieta Maćczyńska kirjutas ühes oma artiklis, et ettevõtted, riigid ja terved piirkonnad maailmamajanduses on üha sagedamini pidanud kokku puutama ootamatute sündmustega ja negatiivsete ning raskesti ette ennustatavate ning kontrollitavate sotsiaalsete, majanduslike ja ökoloogiliste nähtustega. Professor Elżbieta Maćczyńska sõnul on selle kinnituseks ülemaailmne finantskriis aastal 2007 ning äride hävingu dünaamika, mille kriis kaasa tõi (Taylor, Sepp, Frear 2009). Paljud ettevõtted pankrotistusid ülemaailmse kriisi tagajärjel, kuid paljud kannatasid raskuste all äris ja peale pikka taastumise perioodi ikkagi jätkasid tegutsemist turul.

Kriisijuhtimine ning ettevõtte tegutsemise suutelisus on praegu olulised aspektid iga juhi tegutsemisel erasektoris, kuid ka avalikus sektoris. Tööstuse ning teenuseid pakkuvate organisatsioonide võime tugevdada ja suurendada omanike ringi ja töötajate hulka, kuid ka riigi ja maakonna majanduslikku heaolu ning eluvõimet, võib olla ohustatud märkmisväärsest ärikatkestusest või tarbijate usalduse kaotusest.

Kaasaegsel ajal, kui kõik muutused ühiskonnas toimuvad väga kiiresti, on juhi vastutus lahendada kõiki kriisiolukordi, mis omakorda loovad finantsraskusi ning tingivad pankrotiseisundi. Kriisiolukorrad ei teki äkitselt ja neid on võimalik õigeaegselt ära tunda.

Pankrotiteooria kirjeldab erinevaid pankroti ennustuse mudeleid. Nende mudelite sümptomid on tihti seotud majanduslike ohumärkidega. Dimitras (1999), Beynon ja Peel (2001), Ooghe (1994) ning Pompe ja Bilderbeek (2005) tegid selle järelduse oma uurimistöodes (Ooghe, De Prijcker 2008). Tegelikult on pankrotistumisel muud algpõhjused, mis on seotud mitterahaliste asjaoludega. Väljaanded, mis kirjeldavad mitterahalisi põhjusi, on piiratud või on seotud teatud liiki ettevõtetega, näiteks väikesed (nt Back 2005; Everett & Watson 1998; Hall 1992) või kindlakskujunenud ettevõtted (nt Charan & Useem 2002; Hambrick & D'Aveni 1992; Sheppard 1995) (Ooghe, De Prijcker 2008).

Magistritöö eesmärk on uurida pankrotistumise algpõhjusi, mis on seotud mitterahaliste seikadega ning pankroti arenemise mudeleid ja välja töötada soovitusi pankrotiohu vältimiseks. Magistritöö koostaja annab põhjaliku ülevaate juhtimise tähtsusest ettevõtte tegutsemisel. Magistritöö koosneb teoreetilisest ja praktilisest osast. Magistritöö teoreetilises osas kirjeldatakse väliseid ja seesmiseid tegureid, mis mõjutavad äri langust, ning nelja pankrotistumise mudelit, mis on seotud rahaliste ja mitterahaliste tagajärgedega. Praktilises osas analüüsitakse Ida-Virumaa ettevõtteid, mis tegutsevad eri valdkondades ja erinevad oma suuruse ja tegutsemisaja poolest. Intervjuud inimestega, kes puutusid firma tegutsemise jooksul kokku pankrotiohuga, täiendavad praktilist osa töötajate reaalse kogemusega.

Uuringu aluseks valiti Ida-Virumaa maakond, mis on omapärane piirkond riigis. See maakond oli riigis teisel kohal elanike arvu poolest vastavalt Eesti Statistikaameti uuringule aastal 2008 ning neljandal kohal pankrottide arvu poolest maakondade lõikes vastavalt Kredidiinfo paneeluuringu andmetele aastatel 2007-2013. Ida-Viru maakonna osatähtsus sisemajanduse koguproduktis oli kolmandal kohal aastal 2006 vastavalt Statistikaameti uuringule „Maakonnad arvudes“.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas kirjeldatakse magistritöö metodoloogiat. Teine osa koosneb pankrotiteooriast, mis hõlmab ärilanguse ja pankrotimõiste üldist seletust, pankroti põhjuste väliseid ja seesmiseid tegureid ning nelja ärilanguse skeemi kirjeldust. Teine osa sisaldab lisaks äri ümberkorraldamise teooriat, mis annab taastumise võimalust ettevõtetele, kellel on ärilanguse probleemid. Kolmas osa on Ida-Virumaa ettevõtete analüüs, intervjuud ning magistritöö järeldused.

1. MAGISTRITÖÖ METODOLOOGIA

Magistritöö eesmärk on ühendada teoreetilised ja praktilised põhimõtted pankroti ja äri ümberkorraldamise tüpoloogias ning uurida, missugused ettevõtted pankrotistusid Ida-Virumaa maakonnas aastal 2013. Põhinedes teorial, püütakse aru saada peamistest pankroti põhjustest ja edaspidi kasutada neid seisukohti praktikas, põhinedes Krediidinfo ASi avalikustatud raportil „Pankrotid Eestis 2013“.

1.1 Magistritöö uurimis meetodid

Peamiselt on magistritöö koostamisel kasutatud kvantitatiivset ja kvalitatiivset meetodit. Kvantitatiivne meetod koosneb mõõdetavast informatsioonist, see on arvandmeid koguv ja uuriv meetod, arvuline registreerimine, andmete analüüs. See meetod peaks hõlmama mõõdetavat ja eksisteerivat informatsiooni, mitte lihtsalt kellegi arvamust (Forsyth 2007).

Kvantitatiivsete meetodite:

- eesmärk on saada võimalikult objektiivseid empiirilisi andmeid täpselt piiritletud objektide kohta,
- uurimismaterjali kogumine toimub meetodiga, mis võimaldab arvulist mõõtmist ja mõõtmistulemuste saamist, milleks on struktureeritud ankeet, suletud küsimustik jne,
- järeldused tehakse uurimismaterjali statistilise analüüsi põhjal, kasutades aritmeetilisi keskmisi, korrelatsioone ja faktoranalüüsi ([http://www.k-jarvetkg.edu.ee/uurimistoo/Kvantitatiivsed uurimismeetodid.doc](http://www.k-jarvetkg.edu.ee/uurimistoo/Kvantitatiivsed_uurimismeetodid.doc) 17.03.15).

Kvalitatiivne analüüs on selline, kus andmed, nende töötlemine ja järeldused ei ole seotud arvuliste näitajatega. Kvalitatiivse uurimise käigus keskendutakse ühe objekti süvaanalüüsile, uuritakse toimuva sisu. Kvalitatiivse uurimuse korral püütakse vastata küsimustele miks ja kuidas ning tegeletakse sõnaliste karakteristikutega ja objektide kirjeldustega. Tuleb märkida, et

uuritakse inimesi või süsteeme neid jälgides ja saadakse andmeid vaatluse, intervjuu ja sõnalise suhtlemise kaudu (Laherand 2008).

Kvantitatiivne ja kvalitatiivne meetod annab võimaluse teha usaldusväärseid järeldusi Ida-Virumaa ettevõtete kohta ning saavutada magistritöö eesmärk. Magistritöö kvantitatiivseks meetodiks on 459 ettevõtte tuvastamise analüüs ning 19 ettevõtte süvaanalüüs ning kvalitatiivseks meetodiks on intervjuud firmades juhtivpositsioonil olevate inimestega.

1.2 Uurimise metodoloogia

Üldjuhul metodoloogia annab teavet selle kohta, kuidas mingeid väiteid mõista ning kuidas mitte. Kui vaadata teaduslike teooriate ja spetsiaalsete mudelite rolli sotsiaalse maailma uurimisel, siis on võimalik neis näha probleemide lahendamise instrumente. Skemaatiliselt võib seda kujutada järgmiselt: probleemid → teooriad/mudelid → probleemi lahendused (Homann, Suchanek 2010).

Magistritöö on koostatud vastavalt kindlaksmääratud uurimise metodoloogiale, mis on esitatud tabelis 1.1.

Tabel 1.1. Magistritöö uurimise metodoloogia

Magistritöö etapp	Meetod	Tulemus
Teoreetilised alused	Pankroti teooria uuring ning äri ümberkorraldamise teooria uuring	Äri languse etappide kindlaks tegemine
Ettevõtete valimine	Krediidiinfo ASi avalikustatud raporti „Pankrotid Eestis 2013“ tutvustamine	Ida-Virumaa pankrotistunud ettevõtete kindlaks määramine
Informatsiooni hankimine	Ida-Virumaa pankrotistunud ettevõtete analüüs Äriregistri teabesüsteemi andmete põhjal	Ettevõtete tegevuse kõrvutamise äri languse etappidega
Järelduste tegemine ja soovitude välja töötamine	Informatsiooni tulemuste tutvustamine ning intervjuude korraldamine	Kõige levinuma pankroti skeemi tuvastamine Ida-Virumaa maakonnas aastal 2013

Allikas: (autori koostatud)

Magistritöö uurimise metodoloogia koosneb neljast etapist. Esimene etapp on teooria uuring, mille tulemuseks on äri languse etappide tuvastamine. Teine ja kolmas etapp on praktiline osa, mille tulemuseks on Ida-Virumaa ettevõtete tegevuse kõrvutamine äri languse etappidega. Ja lõpuks järeltuste tegemine, eesmärgiks on uurida, missugused ettevõtted pankrotistusid Ida-Virumaa maakonnas aastal 2013.

1.3 Teoreetilised alused

Teoreetilises osas tehakse kindlaks pankrotistumise põhjused, pankrotistumise protsess, ning see, kust kõik alguse saab. Pankrotiseisundit on lihtsam vältida algusjärgus, ja just selle kohta on võimalik rohkem teada saada teoreetilises osas.

Ärilangus ja täielik äri hävitamine on viimane etapp ettevõtte elutsüklis, samal ajal on see kõige vähem uuritud etapp ettevõtte elutsüklis. Teoreetiline osa kirjeldab pankroti põhjusi, mis on tingitud erivatest teguritest. Teadlased eristavad väliseid ja seesmisi tegureid, mis mõjutavad äri langust ja edasist pankrotiseisundit. Need tegurid on ammendavalt kirjeldatud Grant W. Newtoni raamatus „Corporate Bankruptcy. Tools, Strategies, Alternatives“. Magistritöö koostaja kirjeldab neid tegureid ning esitab pankrotipõhjuste vaheliste seoste mudeli, mis oli välja arendatud Ooghe ja Waeyaert'i poolt 2004. aastal.

Magistritöö teoreetiline osa kirjeldab nelja äri languse protsessi, et selgitada välja ettevõtte allakäigu etappe ja lõpuks pankroti seisundi põhjendusi. Need protsessid on ammendavalt kirjeldatud Ooghe ja DePrijskeri töös „Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology“. Vastavalt ettevõtte küpsusele ja pankroti põhjustele, on olemas 4 äri languse etappi:

- Ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärilangus (an unsuccessful start-up company);
- Ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte ärilangus (an ambitious growth company);
- Ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõtte ärilangus (a dazzled growth company);
- Ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilangus (an apathetic established company).

Lisaks hõlmab magistritöö teoreetiline osa ka äri ümberkorraldamise teooriat, sest see annab taastamise võimaluse ettevõtetele, kellel on äri languse probleemid. See protsess koosneb kuuest etapist, mis on samuti kirjeldatud teoreetilises osas.

1.4 Ettevõtete kindlaks määramine

Praktiline osa põhineb Krediidinfo Asi poolt avalikustatud raportil „Pankrotid Eestis 2013“. Krediidinfo uuring käsitleb 459 ettevõtet eri valdkondadest. Magistritöö koostaja töötab läbi Äriregistri teabesüsteemi andmed kõikide nende ettevõtete kohta ning valib nende hulgast 19 ettevõtet Ida-Virumaa maakonnast. Just need 19 ettevõtet registreerisid pankrotiseisundi Ida-Virumaa maakonnas vastavalt paneeluuringule aastal 2013. Ettevõtete tuvastamise protsess Äriregistri teabesüsteemi andmete põhjal on näidatud joonisel 1.1. Magistritöö koostaja esitab töö lõpus 459 ettevõtte nimekirja koos nende asukohaga.



1 toiming – Ettevõtja otsing Äriregistri teabesüsteemis

Otsi ettevõtjat:

Ettevõtja nimi või registrikood:

2 toiming – Ettevõtte asukoha määramine

Otsingu tulemused

Nr	Ärinimi	Kehtetud ärinimed	Kood	Esmakande aeg	Staatuse	Piirkond	Aadress
1.	Osaühing Alumira Baltic	Osaühing Alumira Baltic; OÜ Alumira Baltic	10906598	18.11.2002	Kustutatud (02.09.2013)	Tartu	Kaare 7-409, Jõelvi linn, Jõelvi vald, Ida-Viru maakond, 41534

Joonis 1.1. Ettevõtete tuvastamine Äriregistri teabesüsteemi kaudu

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi alusel)

1.5 Informatsiooni hankimine

Peale ettevõtete eristamise hangib magistritöö koostaja rohkem infot iga ettevõtte kohta ja analüüsib Ida-Virumaa ettevõtteid, põhinedes Äriregistri teabesüsteemi informatsioonil ning kõrvutab neid äri languse skeemidega. Ettevõtte suurus, tegevusala, pankroti põhjused, äriregistri teabesüsteemi märkused ning muu kätte saadav informatsioon annab võimaluse võrrelda ettevõtteid ning leida sarnasusi ja erinevusi nende vahel. Neid andmeid kasutatakse kvantitatiivse meetodi rakendamiseks.

Magistritöö koostaja esitab kokkuvõtlikke andmeid 19 ettevõtte kohta vastavalt järgmisele tabelile 1.2 töö lõpus.

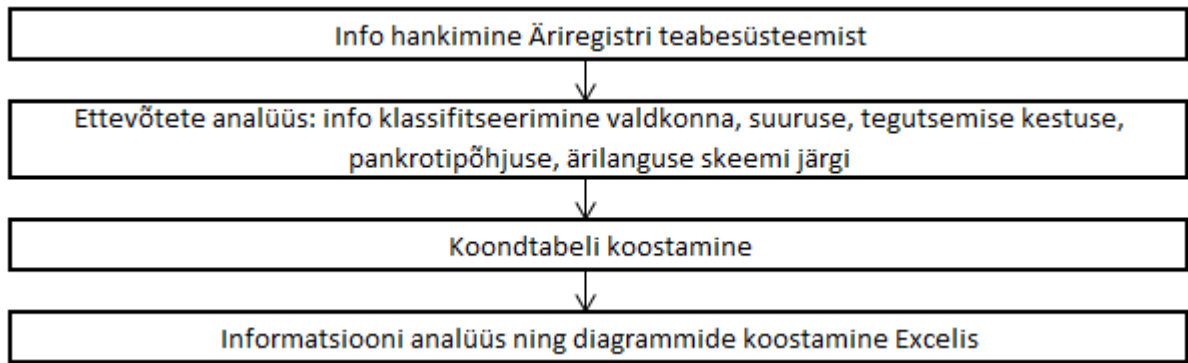
Tabel 1.2. Andmed kvantitatiivse meetodi kasutamiseks

Nimi	Ettevõtte nimi
Asukoht	Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel
Esmakande aeg	Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel
Kustutamise kuupäev	Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel
Põhitegevusala	Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel
Töötajate arv	Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel
Muud tegevusalad	Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel
Pankroti põhjus	Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel

Allikas: (autori koostatud)

1.6 Järelduste tegemine ja soovitude välja töötamine

Alljärgnev joonis 1.2 selgitab järelduste tegemise etappe. Peamine samm on informatsiooni analüüs, mis põhineb Äriregistri teabesüsteemist kätte saadaval informatsioonil. Magistritöö käigus selgub ettevõtete järjestamise loogika ja selle põhjal koostatakse koondtabel ning tabeli andmete alusel moodustatakse diagrammid Excel programmi abil.



Joonis 1.2. Järelduste tegemise etapid

Allikas: (autori joonis)

Peale ettevõtete analüüsi oleks võimalik teha järgmisi järeldusi:

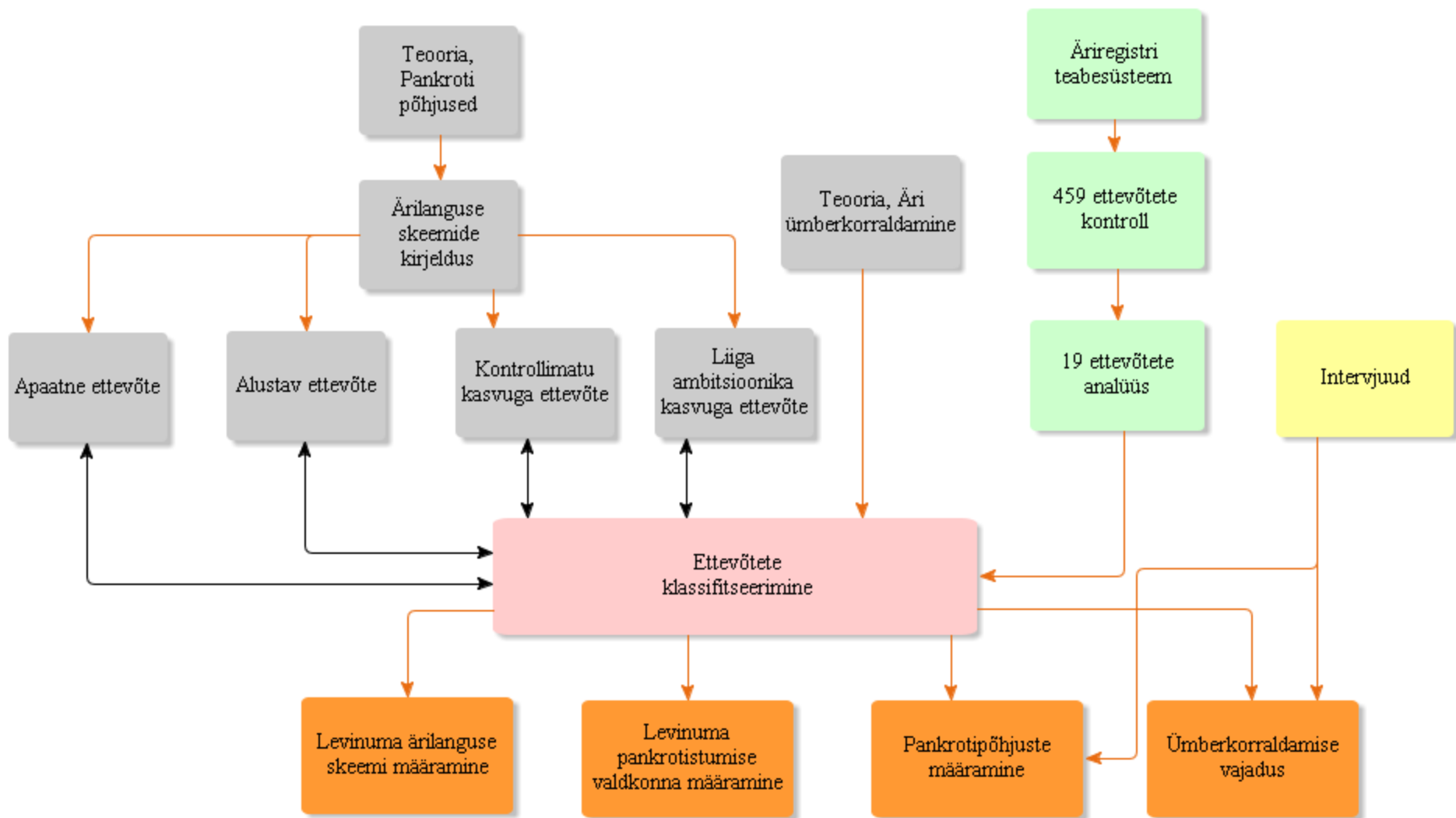
- milline oli kõige levinum äri languse skeem Ida-Virumaa maakonnas aastal 2013,
- missugune oli kõige levinum pankroti põhjus,
- missugune oli kõige levinum pankrotistumise valdkond,
- kui palju ettevõtteid tegi äri ümberkorraldamist enne pankrotistumist ning mis valdkonnas.

Magistritöö kvalitatiivne osa hakkab sisaldama intervjuusid inimestega, kes olid oma tegevuses pankroti probleemistikuga kokku puutunud. Nende kogemus aitab töö koostajal järeldusi teha ja täiendada töö teoreetilist osa praktilise kogemusega.

Magistritöö koostaja püüab leida vastuseid järgmistele küsimustele intervjuude kaudu:

- missuguse kriisiolukorraga oli ettevõtte kokku puutunud oma tegutsemisel,
- kas ettevõttes toimus äri ümberkorraldamise protsess,
- missugused olid ettevõtte pankrotipõhjused,
- millise aja jooksul läks ettevõtte pankrotti,
- missugune oli juhtkonna suhtumine pankrotiseisundisse,
- kas oleks olnud võimalik vältida pankrotti.

Alljärgnev joonis 1.3 seletab metodoloogia struktuuri ning teooria ja praktika seoseid magistritöö eesmärkide uurimisel.



Joonis 1.3. Magistritöö metodoloogia struktuur

Allikas: (autori joonis)

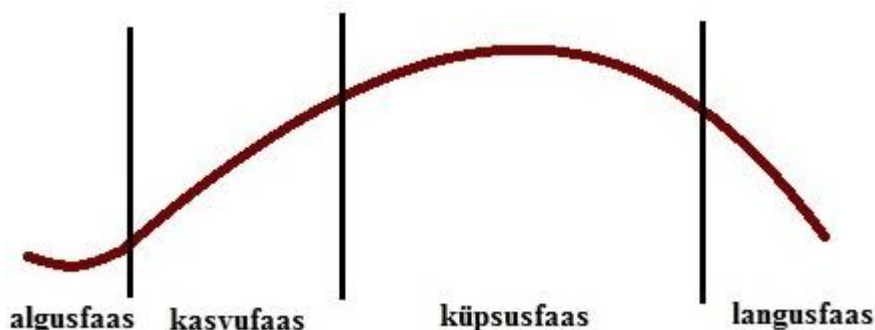
2. ÄRI LANGUSE JA PANKROTI MÕISTE

2.1 Ettevõtte elutsükel

Ärilangus ja täielik äri hävitamine on viimane etapp ettevõtte elutsüklis. Ettevõtte elutsükli skeem on näidatud joonisel 2.1 ja see koosneb neljast faasist. Algsfaasi eesmärk on leida toimiv ärimudel ja tekitada püsiv rahakäive. Ettevõtte käibekasv on väike ja kasumlikkus on madal selles faasis.

Kasvufaasi eesmärk on väga agressiivselt ja kiiresti laiendada ning võita uusi turge, seal hulgas tulla välja uute toodete ja teenustega, kuid ilma piisava kasumlikkusega. Investeeringuvajadus kasvufaasis on väga mahukas.

Küpsusfaasis ettevõtte on saavutanud peaaegu kogu oma turupotentsiaali ning selles faasis on eesmärk tagada ettevõtte stabiilsus ja mõõdukas kasv. Välised investeeringud selles faasis pole enam vajalikud, kuna ettevõtte reinvesteerib teenitud kasumi ise. (<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/startupi-asutamine/startup-ettevotte-elutsuekkel> 17.03.15)



Joonis 2.1. Ettevõtte elutsükel

Allikas: (Maasikas, Kert https://www.lhv.ee/images/files/Rait_ja_Erki_3.ppt 17.03.15)

Kõige vähem uuritud etapp ettevõtte elutsüklis on langusfaas vastavalt Whetteni (1980, 1988), Suttoni (1983) ja Cameron & Whetteni (1983) arvamustele. Tegelikult, organisatsioonilise teaduse kirjandus oletab, et äri kasv on domineeriv ja soovitatav viis ettevõtte jaoks (Sutton 1983; Scott 1974; Cameron & Zammuto 1984). Vastavalt paljudele uuringutele on äri kasv loomulik ettevõtte arengu jaoks (McKinley 1987) ja ärilangus on ebaloomulik (Sutton 1983; Zammuto 1982; Scott 1976; Whetten 1980) (Lohivesi 2000). Langusfaasis käive ja kasumlikkus langeb ning olemasolev ärimudel enam ei tööta.

2.2 Mis on äri langus?

On vaja selgeks teha, mida tähendab äri langus või kriis enne pankroti teooria uurimist. Kogemuslikud uuringud eristavad edu ergutavaks näitajaks ja langus on nagu karistus. Selleks, et kindlaks teha äri langus, tuleb täpselt fikseerida analüüsitava ajakestus ja tulemus, mis võib olla klassifitseeritud nagu langus. Lõpuks tuleb määratleda, millise äri languse tüübiga on tegemist (Lohivesi 2000).

Whetten (1980) kehtestas kaks ärilanguse tüüpi: langus nagu seisak ja langus nagu kärpimine. Langus nagu seisak tekib ettevõtetes, mis on bürokraatlikud, passiivsed ja mittevastuvõtlikud ja tingib tulu kaod. Langus nagu kärpimine on seotud kogu turu kahanemisega või ettevõtte võimekusega konkureerida teistega turul (Lohivesi 2000).

Weitzel ja Jonsson (1989) iseloomustavad ärilangust nagu olukorda, kus ettevõtte luhtub ja ei suuda aimata, tunnustada, vältida, neutraliseerida või kohaneda väliste või seesmiste raskustega, mis ohustavad ettevõtte pikaajalist tegutsemist (Lohivesi 2000).

Äripäeva raamat annab järgmise definitsiooni: Kriis või ärilangus on muutus – ootamatu või pikema aja jooksul kujunenud-, mis tekitab kohest lahendamist vajava praktilise probleemi. Samas raamatus on toodud Ian Mitroffi sõnad: „Kriis on sündmus, mis võib mõjutada või hävitada terve ettevõtte“ (Äripäev 2010).

Magistritöö koostaja järeldeb, et äri langus on alati seotud tulu kahanemisega ja võimetusega konkureerida teiste ettevõtetega turul, mis on tingitud seesmistest või välistest tingimustest. Antud olukord nõuab kohest lahendamist või äri ümberkorraldamist. Äri langus on esimene ohumärk, mis viib ettevõtte pankrotiseisundisse.

2.3 Pankroti mõiste

Pankrot on võlgniku kohtumäärusega väljakuulutatud maksejõuetus, millel on õiguslik tähtsus. Maksejõuetus on olukord, kus ettevõtja ei suuda õigeaegselt tasuda saadud kauba või teenuste eest oma äripartneritele, täita võetud kohustusi pankade ees või võlgnevused tekivad maksuameti ees tasumata maksude näol. Riigikohus on asunud seisukohale, et võlgniku püsiva maksejõuetuse tunnuseks loetakse seda, kui tema majanduslikus olukorras ei ole kohest ja kindlat paranemist ette näha (Piiroja 2009).

Pankroti kuulutab välja kohus. Eestis reguleerib pankrotimenetlust pankrotiseadus. Pankrotimenetluse kaudu rahuldatakse võlausaldajate nõuded võlgniku vara arvel pankrotiseaduses ettenähtud korras võlgniku vara võõrandamise või võlgniku ettevõtte tervendamise kaudu. Pankrotimenetluse käigus selgitatakse välja võlgniku maksejõuetuse põhjused. (<http://et.wikipedia.org/wiki/Pankrot> 17.03.15)

Pankrotimõiste on alati seotud seadusliku alusega ja see on lõpetamisfaas ettevõtte tegutsemises. Pankrotimenetluse käigus selgitatakse välja pankrotipõhjused ja muud asjaolud, mis mõjutasid ettevõtte langust, ning määratakse viimased meetmed ja kohustused kõikide huvitatud osapoolte jaoks.

2.4 Pankroti põhjused

Tegelikkuses on raske kindlaks määrata täpseid pankroti põhjusi. Tihti on need tingitud erivatest teguritest ja on oluline välja selgitada algsed põhjused. Teadlased eristavad väliseid ja seesmiseid tegureid, mis mõjutavad äri langust (Newton 2003).

2.4.1 Välised tegurid

Välised tegurid on need, mida juhid ei saa otseselt mõjutada, kuid millele tuleb kohe reageerida. Kõige levinum väline tegur on konkurents, nii kodumaine kui ka välismaine. Turule tulevad pidevalt üha paremad ja paremad kaasaegsed tooted. Paljud uued, kuid ka vanad ettevõtted pankrotistuvad konkurentsitingimustes ebapiisavate oskuste, ressursside ja võimaluste tõttu (Newton 2003).

Bibeault eristas järgmiseid väliseid tegureid, mis tingivad äri langust (Bibeault 1982):

1) Majanduslik muutus

Majanduskeskkonda mõjutavad valitsuspoliitika, tootmisettevõtete saavutused ja rahvusliku ning rahvusvahelise majanduse tsükliline muutumine. Majanduskeskkonda tuleb vaadelda kahel tasandil: mikro- ja makrotasandil. Mikrotasandil tegutsevad inividid ja ettevõtted. Siin teevad ettevõtted otsuseid, määramaks kaupade hindu ja koguseid, mida müüa või osta. Siin võib rääkida järgmistest mõistetest: kaupade nõudluse tase, tootmiskulud, turgude iseloom, konkurentide käitumine ja nende toodete olemus (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

Makromajanduse all mõistetakse tööstusharude, ettevõtete ja riikide tegevust. See hõlmab järgmisi valdkondi: riigi majanduskasvu määr, riigi erasektori võime konkureerida teiste maade erasektoriga, valitsuse maksutulud ja kulud, valitsuse laenuintressid, riigi rahaühiku kurss, eksporditegevuse tugevus, maksebilanss, inflatsioon, töötus ja raha pakkumine (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

Ettevõtte majanduslik vastutus seisneb selles, et organisatsioon keskendub eelkõige majanduslikele huvidele, seal hulgas eelkõige kasumile. Äriühingu ülesandeks ja vastutuseks on toota ühiskonnale vajalikke kaupu ja osutada teenuseid, suurendades organisatsiooni väärtust ja kasumit omanikele (Siimon, Türk 2003).

2) Konkurentsivõimeline muutus

Iga ettevõtte on oma tegevuses paratamatult seotud teda ümbritseva keskkonnaga ja tema tegevust mõjutavad paljud tegurid, mis tulenevad sellest keskkonnast. Tegelikult on kogu ettevõtte tegevus suunatud mitmesuguste vajaduste rahuldamisele ümbritsevas keskkonnas (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

Suhtlemine keskkonnaga avaldub harilikult ettevõtja või juhi põhitöötingutes, nagu planeerimises, organiseerimises ja kontrollimises. Seepärast peavad ettevõtjad tundma oma keskkonda hästi ja olema seda mõjutavatest teguritest teadlikud (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003). Planeerimine moodustab klassikalise juhtimisprotsessi loogilise lähtepunkti, hõlmates selliseid juhtimistoiminguid, millega määratakse tuleviku jaoks eesmärgid ja meetmed nende saavutamiseks. Organiseerimine moodustab planeerimise järel klassikalise juhtimisprotsessi loogilise jätku. Organiseerimine on juhtimisfunktsioon, mille abil struktureeritakse ettevõtet või asutust ning koordineeritakse

töötajate käitumist nii, et saaksid realiseeritud planeerimisega püstitatud eesmärgid (Siimon, Türk 2003).

Konkurentsipositsioon viitab ettevõtte võimele konkureerida turusektoris, kus ta tegutseb. Tugeva konkurentsipositsiooniga ettevõttele on omane suur turuos, kõrge tulusus, suur reinvesteeringuks kogutud kasum, madalad tootmiskulud, kaasaegne ja efektiivne tootmishoone, soodne juurdepääs toormaterjalidele, kvaliteetsed tooted, tugevad kaubamärgid, head jaotuskanalid, kõrge kasvutempo, tarbijate lojaalsus ning olulised intellektuaalsed varad (oskusteave, patendid, litsentsid, kvalifitseeritud töötajad) (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

3) Valitsuse piirangud

Valitsuse tegevuse peamisi poliitilisi eesmärke on saavutada riigis majanduse kasv, tagada madal töötuse määr, vähene inflatsioon ja madalad intressimäärad, stimuleerida eksporti ja tagada investeeringuid majandusse (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

Valitsus võib ettevõtteid mõjutada kas otseselt valitsusasutuste tegevusega või kaudselt seaduste ja majanduspoliitika abil. Teiste ettevõtluskeskkonda mõjutavate poliitiliste tegurite hulgas võib nimetada mitmete väljaspool valitsussektorit tegutsevate kodumaiste organisatsioonide (nt ametiühingud) kui ka välisriikide ja rahvusvaheliste organisatsioonide (nt Maailma Kaubandusorganisatsioon) tegevust (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

Riik määrab õigusliku vastutuse ettevõtte tegutsemise jaoks. Õiguslik vastutus seisneb selles, et organisatsioon juhindub oma tegevuses seadustest. Kaasaegsed ühiskonnad reguleerivad oma tegevust läbi seaduste, määruste ja reeglistike, mille täitmist oodatakse ka organisatsioonidelt. Õiguslikus vastutuses defineeritakse käitumisjuhised, mida ühiskond peab organisatsioonide tegevusest lähtuvalt oluliseks. Organisatsioonidelt oodatakse nende majanduslike eesmärkide täitmist ühiskonna poolt fikseeritud seaduslike piirangute ja reeglite tingimustes (Siimon, Türk 2003).

Riik fikseerib oma majanduspoliitilised prioriteedid ja suhted ettevõtetega valitsuse poolt koostatavas majanduse arengukavas. Valitsuse majanduspoliitika tähtsamateks komponentideks on maksu- ja rahapoliitika, mille mõju tunnetavad ettevõtted maksude ja avaliku sektori kulutuste kaudu (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

4) Sotsiaalne muutus

Ettevõtte tegutseb dünaamilises ja mitmenäolises sotsiaalses keskkonnas ja tal on hulk vastastikuseid suhteid. Ühiskond kujutab endast mitmetasandilist (kohalik, rahvuslik ja regionaalne) kultuurilist kogumit (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

Igale ettevõttele on inimesed strateegiliselt tähtsad, nad võivad ettevõtet mõjutada nii soodsalt kui ka ebasoodsalt. See mõju võib olla ettevõttesisene, aga ka tulla väljaspoolt ettevõtet. Rahvastik muutub pidevalt nii oma suuruse kui ka arvamuste poolest. Seega tuleb ettevõtetel neid muutusi ette aimata ja kohandada oma tegevust vastavalt vajadusele (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

Sotsiaalset vastutust järgivat tegevust ning otsuseid on raske defineerida, sest need hõlmavad ühtaegu nii moraalseid, juriidilisi kui ka majanduslikke eesmärke ja kaalutlusi. Samas tunnetavad tänapäeva organisatsioonid ühiskonna ees üha enam sotsiaalset vastutust ning arvestavad oma mõjuga keskkonnale (Siimon, Türk 2003).

5) Tehnoloogiline muutus (Bibeault 1982)

Ettevõtluskeskkonnas on tähtis osa tehnoloogial, mis on viimasel sajandil kiiresti arenenud nii selle keerukuse, võimsuse kui ka kasutamise poolest ühiskonnas. Tehnoloogia mõjutab ettevõtteid mitmel viisil: vähendab kulusid, vähendab vigu (inimfaktori asendamisel automaatikaga), tõstab toodangu kvaliteeti, tõstab töö efektiivsust, kiirendab ettevõttes kulgevaid protsesse, sealhulgas kommunikatsiooniprotsesse seoses infotehnoloogia tormilise arenguga. Nüüdisajal toimuvad tehnoloogilised muutused nõuavad ettevõtjatelt järjest suuremaid kulutusi konkurentsipüsimeks (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

Ettevõtete tehnoloogilised muutused tulenevad Eesti akrediteerimis-, sertifitseerimis- ja testimistegevuse (infrastruktuuride, pädevuskriteeriumide jne) vastavusse viimisest Euroopa Liidu nõuetega ja vajalike institutsionaalsete reformide planeerimisest. Luuakse kohustusliku vastavushindamise süsteem ja vajalik infrastruktuur. Toodete ohutuse tagamise tingimuseks on turujärelevalve institutsioonide olemasolu (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

2.4.2. Juhtimine ja selle seesmised tegurid

Juhtimine on inimeste ülesannete või, protsesside mõjutamine ning suunamine kavandatud eesmärkide saavutamiseks (Siimon, Türk 2003). Juhtimine ja selle seesmised tegurid on need tegurid, mis võivad olla välistatud äri protsessis. Tavaliselt on need seotud vale äriotsusega minevikus või juhtimise ebaõnnestumisega reageerida hädavajalikus situatsioonis (Newton 2003).

Peamised juhtimise ja selle seesmised tegurid on järgmised:

- ebapiisav ehk vähene juhtimine,
- ebapädev juhtimine,
- juhtimise põhjalikkuse puudumine,
- aastatega kasvanud bürookraatlik juhtimine,
- tasakaalustamata tippjuhtkond,
- mitteosalev nõukogu.

Ebapiisav ehk vähene juhtimine

Tavaliselt on isik määratud juhtivale ametikohale konkreetsete asjaolude ja põhjuste tõttu, mitte ainult tema kvalifikatsiooni tõttu. Vähene juhtimine võib esineda ebapädevuse, piiratud visiooni ja eesmärkide puudumise tõttu (Newton 2003).

Bibeault eristas peamisi vähese juhtimise vigu. Esiteks on see äpardunud muutus vastavalt turusituatsioonile. Tavaliselt on see inimeste tunnus otsida probleemidele lühinägelikke lahendusi. Müügile orienteeritud ettevõtted keskenduvad rohkem müügile ja ignoreerivad tootmisviisi. Tootmisele orienteeritud ettevõtted, kus ettevõtte peamine eelis on tehnoloogiline täiuslikkus, ignoreerivad vajadust uuendada turunduse strateegiat. Need lähenemisviisid tingivad liiga kitsa juhtimise fookuse (Bibeault 1982).

Teine vähese juhtimise viga on tegutsemise kontrolli puudumine. Paljud ettevõtted keskendavad oma turunduse ja tootmise strateegiad valele tootele või tootegrupile. See juhtub, kui ettevõttes puudub põhjalik kontrolli süsteem ja tõhus eelarve süsteem, samuti kui kulude informatsioon on vale.

Kolmas vähese juhtimise viga on liigne laienemine. Paljud teadlased on arvamusel, et kõige suurem viga, mida teevad hääbuvad ettevõtted, on liigne laienemine. Juhtimise konsultant Peter Drucker on arvamusel, et see on müüt, et ettevõtted, mis tegutsevad eri turgudel, on

edukamad kui need, kes keskenduvad ühele piirkonnale. Ettevõtte areng on hädavajalik edukate ettevõtete jaoks. Strateegiline eesmärk, mis keskendub ettevõtte kasvule, võib olla väheedukas, kuna võib ületada ettevõtte ressursse – juhtimis, finants ja füüsilisi. Teadlased kinnitavad, et juhtimise ja inimressursside ületamine on peamine ärilanguse põhjus, mis on tingitud liigsest laienemisest.

Viimane viga on seotud laenu ja omakapitali suhtega ehk finantsvõimekusega. Laen võib olla tingitud ka teistest faktoritest, nagu ebapiisav algkapital, aktsionäridepoolne liigne raha välja võtmine ettevõttest, jätkuvad kahjumid ja agressiivne kasv, mis on seotud uue vara omandamise ja seesmise laienemisega (Newton 2003).

Ebapädev juhtimine

Järgmine ärilanguse põhjus on ebapädev juhtimine. Mõned teadlased arvavad, et ebapädev juhtimine on levinum äri hävitamise põhjus kui vähene juhtimine. Ebapädeva juhtimise tunnused on järgmised: puudub sisukas ja arusaadav äriplaan ja strateegia, puudub õigeaegsete otsuste tegemine, töötajate suur voolavus, piiratud informatsioon klientidest ja turu olukorrast, ülemäärane ettevõtte poliitika ja ebarahuldav volituste delegerimine (Newton 2003).

Administraator ja teadlane Chester Barnard väitis, et juhi peamised funktsioonid on konkreetse organisatsiooni kui süsteemi eesmärkide püstitamine ja nendest tulenevate ülesannete lahendamine. Tema arvates edukus sõltub oskusest analüüsida süsteemi elemente ja kasutada administraatori oskuseid nende elementide integreerimisel (Ausmees 1996).

Juhtimise põhjalikkuse puudumine

Juhtimise põhjalikkus on üks tähtsamaid tunnuseid, mis iseloomustab edukamaid ettevõtteid. Juhtimise põhjalikkus puudub paljudel ettevõtetel, kes avalikustavad oma pankrotiseisundi (Newton 2003).

Juhtimise põhjalikkus sõltub juhtide kompetentsusest. Juhi tööalase edu eeldusteks on teatud omaduste olemasolu ning vajalike oskuste ja võimete kujundamine, teisisõnu kompetentsuse ehk asjatundlikkuse, pädevuse saavutamine. Juhil läheb tarvis järgmisi omadusi: koostöövõime, analüüsivõime, initsiatiiv, soov arendamiseks, enesekindlus, meeskonna juhtimine ning keerulistest asjadest lihtsalt ja üldistatult mõtlemine (Siimon, Türk 2003).

Aastatega kasvanud bürokraatlik juhtimine

20. sajandi algul esitas Max Weber nii nimetatud ideaalse organisatsiooni kirjelduse, nimetades seda bürokraatlikuks. Mõistes bürokraatia all eelkõige täpsust, korda ja ratsionaalsust,

pööras ta suurt tähelepanu tööjaotuse, võimu, otsustamise, karjääri jne. standardiseerimisele. Hilisemal ajal on sõna bürokraatia omandanud halvustava tähenduse, tähistades eelkõige ebaefektiivsust, ebakompetentsust ja venitamist (Ausmees 1996).

Küps organisatsioon ei ole tavaliselt jäik keskkonna muutuste suhtes. Bürokratliku juhtimise tunnused on järgmised:

- Madal kriitika talumine.
- Äri on turvaline ja stabiilne, mitte ettevõtlik.
- Raha nappus juhul, kui tekivad ootamatud väljakutsed ja probleemid.
- Vana teadmine on edastatud uutele juhtidele, keskendumine noorte juhtide suunamisele reeglite järgi.
- Pühendumus vanadele reeglitele isegi uutes olukordades.
- Tegevused on tehtud tagajärjesid arvestamata (Newton 2003).

Tasakaalustamata tippjuhtkond

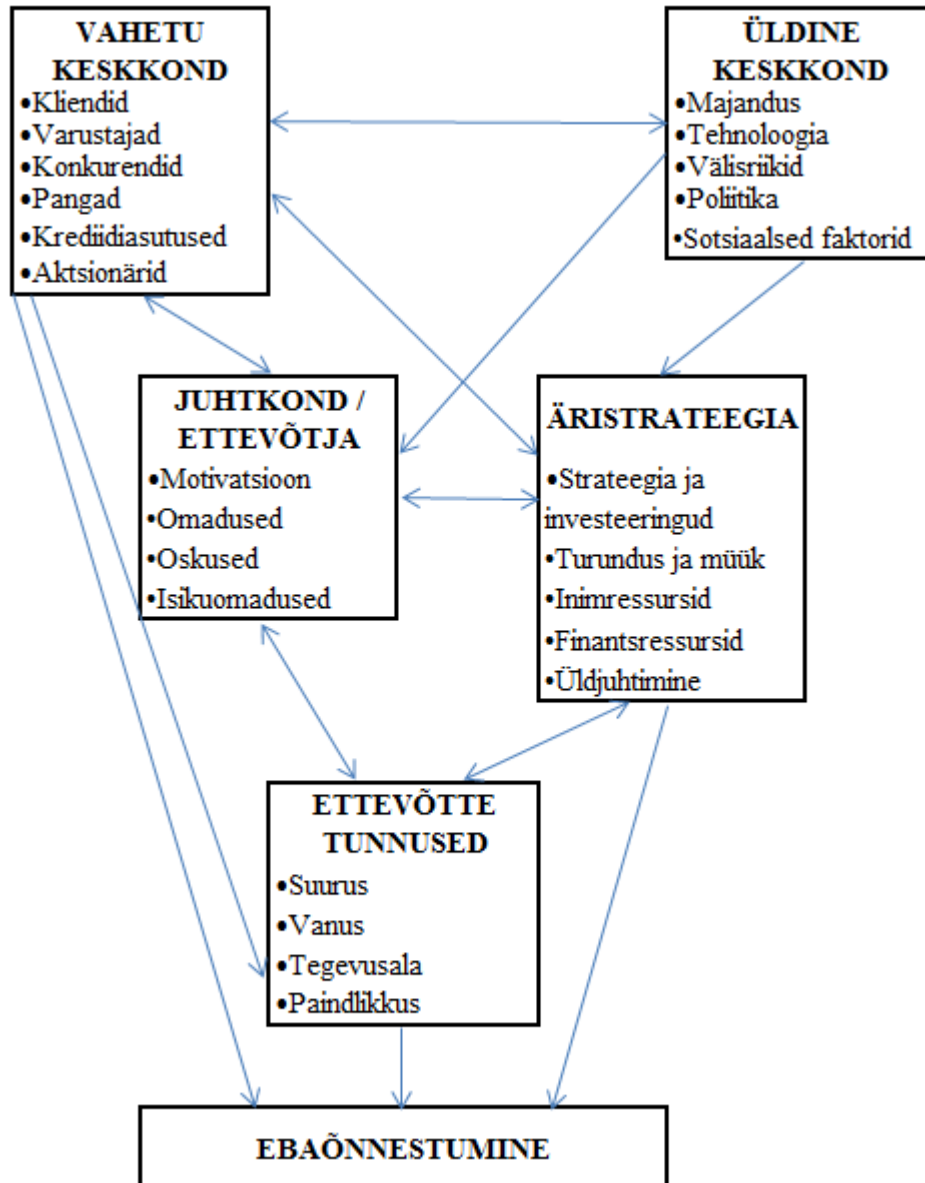
Mõned ettevõtted keskenduvad asutajate tegevuse valdkonnale. Näiteks kõrgtehnoloogilise ettevõtte juhtkond võib koosneda ainult inseneriharidusega inimestest. Finantsnõustajad ja majandusspetsialistid on nõus arvamusega, et tihti puudub tugev rahanduse nõustaja tasakaalustamata meeskonnas (Newton 2003).

Mitteosalev nõukogu

Finantsnõustajad ja majandusspetsialistid arvavad, et nõukogu volitus ei saa vältida äri langust. Toimekas nõukogu võib aimata vajadust muutusteks enne ettevõtte juhtkonda ja alustada kriisivältimise protsessi varem (Newton 2003).

2.4.3 Pankrotipõhjuste vahelised seosed

Magistritöö koostaja avastas hea ja sisuka pankroti põhjuste mudeli, mis oli arendatud Ooghe ja Waeyaert'i poolt aastal 2004. Autori koostatud mudel on ära toodud joonisel 2.2 ning originaalne Ooghe ja Waeyaert'i mudel on toodud lisas 6. Allpool toodud mudel kajastab erinevaid pankroti põhjusi ning toonitab nendevahelisi seoseid. Erinevad aspektid mikro- ja makrokeskonnast mõjuvad ettevõtte ebaõnnestumist ja on omavahel seotud.



Joonis 2.2. Pankrotipõhjused ja nende vahelised seosed

Allikas: (autori koostatud Ooghe ja Waeyaert'i 2004 alusel)

Esiteks, üldine keskkond sõltub välistest põhjustest, nagu majandus, tehnoloogia, välisriigid, poliitika ja sotsiaalsed tegurid. Nad mõjutavad juhtide motivatsiooni, nende oskuste kasutamist ning tugevdavad ettevõtte poliitikat, samal ajal mõjutades osanikke, kliente, tarnijaid ja konkurente ehk vahetut keskkonda.

Vahetu keskkond on teine grupp, millele avaldavad mõju makroökoonoomika tegurid. Ettevõtte ja osanike koostöömimine määrab ettevõtte arengu. Laastav konkurents ja samal ajal ühised projektid on koostöömimise hea näide.

Juhtimine ja äristrateegia asuvad joonise 2.2 keskosas, mis näitab nende olulist mõju omavahelistele seostele. Juhtimise ebapädevus on üks olulisemaid pankroti põhjusi vastavalt D'Aveni ja MacMillani uuringule aastal 1990 ning Greeningi ja Johnsoni uuringule aastal 1996. Kui juht ei suuda aktsepteerida suurema kogemusega spetsialisti nõuandeid, siis on ettevõtte pikaajaline tegutsemine kahtlane. Juhi inerts loob võimalusi asjatundmatusele ja piirab ettevõtte arenemist.

Juhid määravad äristrateegia, mis hõlmab mitmeid aspekte nagu strateegia, investeringud, üldjuhtimine ja finantsiline juhtimine. Juhid peavad arvestama oma töös kõiki aspekte, kuna nende hooletussejätmine võib olla pankrotistumise põhjuseks. Kahjuks, võivad ebapädevus ja isiklikud omadused mõjutada äristrateegia kvaliteeti.

Nagu näidatud joonisel 2.2, peavad sellised ettevõtte omadused nagu suurus, vanus, tegevusala ja paindlikkus olema arvesse võetud (Ooghe, Waeyaert 2004); need asuvad joonise alaosas. On olemas tugev seos ettevõtte tunnuste, juhtimise kvaliteedi ja äristrateegia vahel vastavalt Ooghe ja De Prijckeri uuringule aastal 2008.

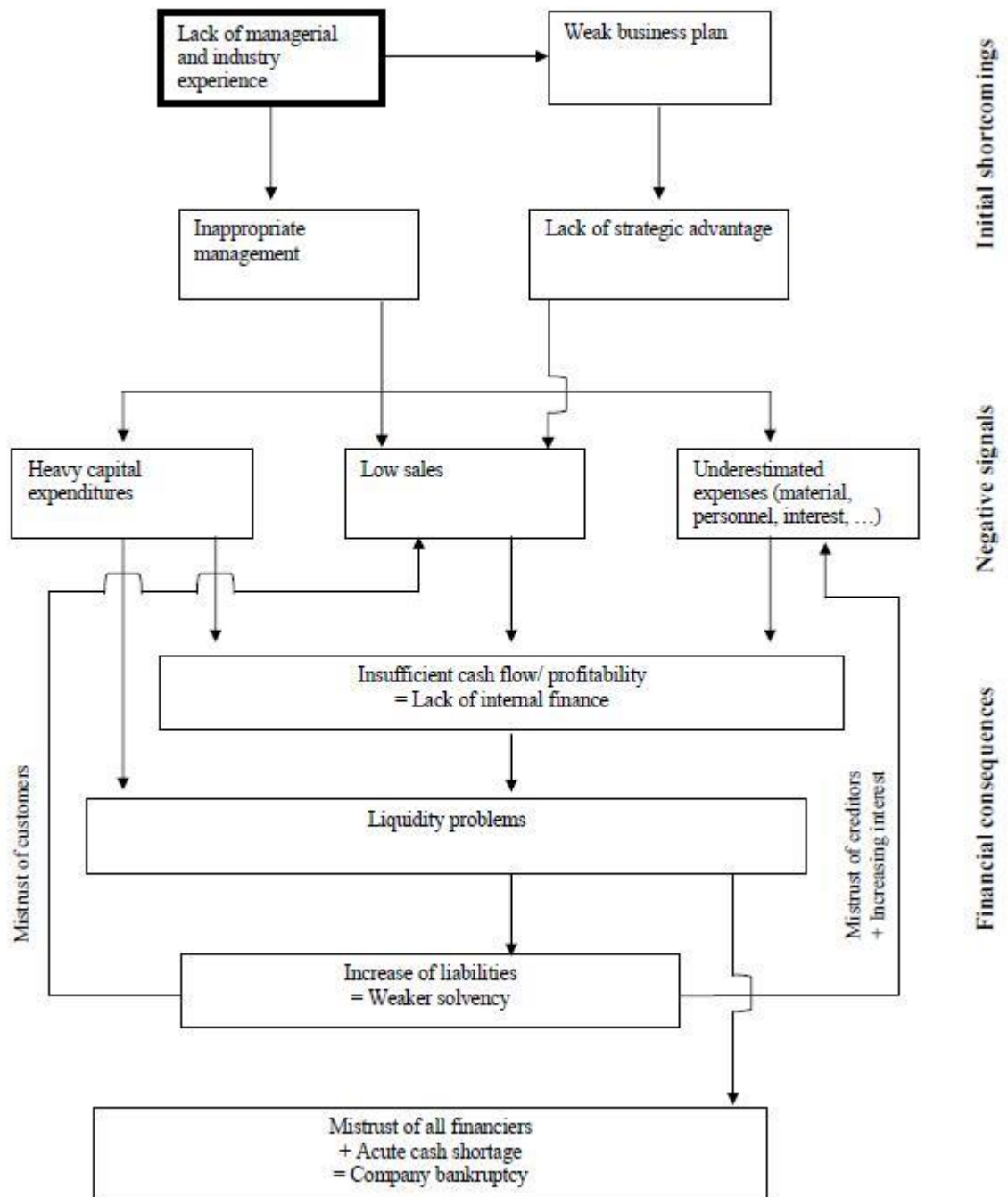
2.5 Äri languse skeemid

Vastavalt ettevõtte küpsusele ja pankroti põhjustele, on olemas neli äri languse skeemi:

- ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärilangus (an unsuccessful start-up company),
- ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte ärilangus (an ambitious growth company),
- ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõtte ärilangus (a dazzled growth company),
- ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilangus (an apathetic established company).

Äri languse skeemi ja valdkonna suuruse vahel puudub mingi konkreetne seos. Ainult noore ettevõtte eluiga või küpsus on seotud esimese äri languse skeemiga (Ooghe, De Prijcker 2008).

2.5.1 Ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärilanguse skeem



Joonis 2.3. Ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärilangus

Allikas: (Ooghe, De Prijcker 2008)

Paljud ettevõtted pankrotistuvad viis aastat peale nende asutamist. See on tingitud ettevõtte piiratud kasvust ja kasumi puudumisest. Lõpuks need ettevõtted ei suuda konkureerida turul ja see lõpeb äri hävimisega. Nende ettevõtete äri languse skeem on näidatud joonisel 2.3. Magistritöö koostaja osutab tähelepanu juhtkonna tähtsusele.

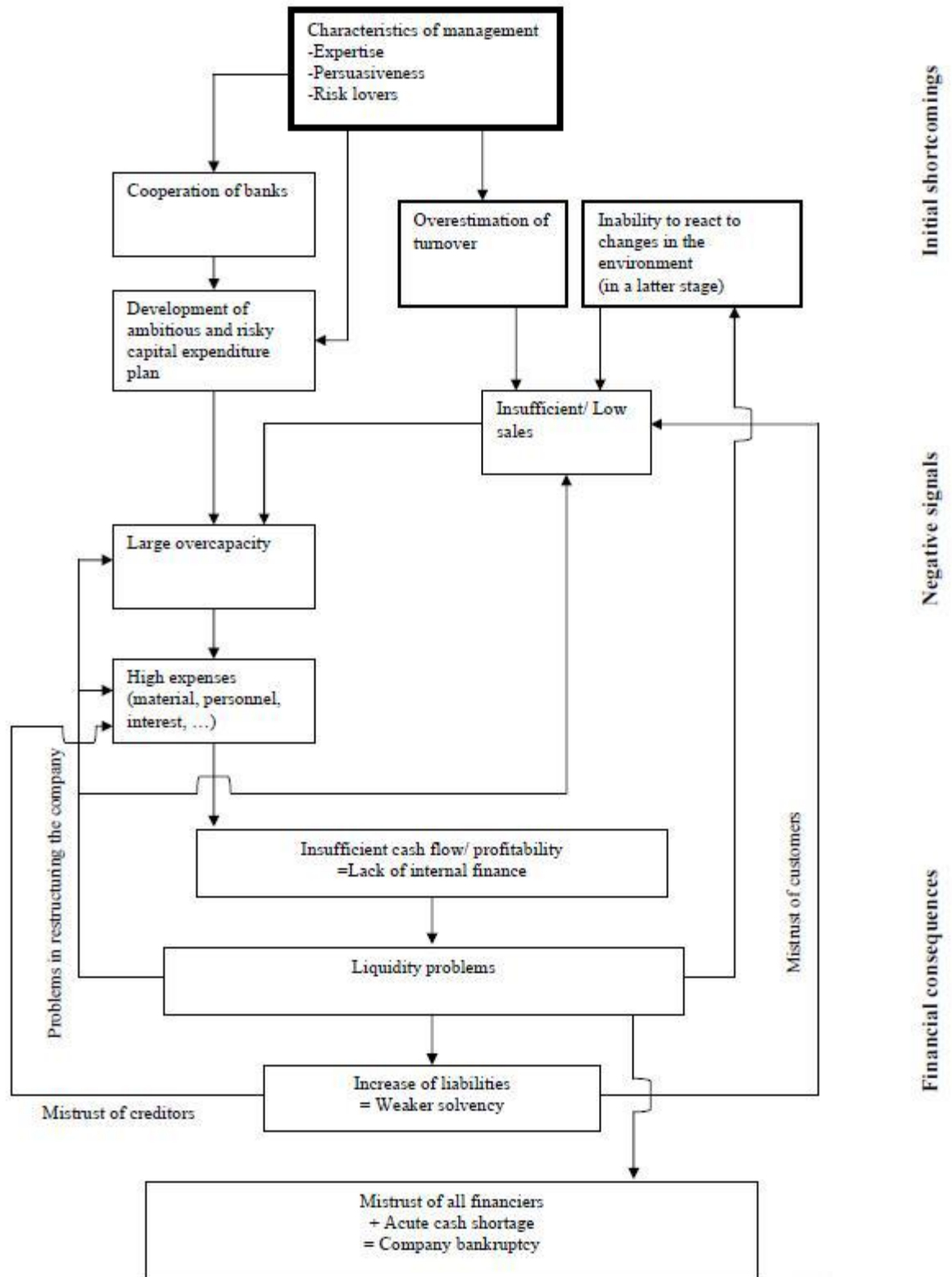
Tüüpiline algne puudus on seotud juhtkonna ebaküllaldase töökogemusega, seal hulgas ka ebapiisava töövaldkonna tundmisega. Tihti alahinnatakse ettevõtte äriplaani olemasolu ja paljudel ettevõtetel puudub strateegiline eelis teiste ettevõtete ees. Mittekohase juhtimise tagajärjeks võib olla ebapiisav kontrolli süsteem, mis omakorda põhjustab äri tegevuse ebatõhusust. Selle tagajärjena tundub ettevõtte pikaajaline tegutsemine kahtlane juba selle tegutsemise algusest.

Vead ettevõtte strateegias on eelkõige juhtimise vead. Kolm negatiivset märki, mis võivad esineda juhtkonna ebapiisava pädevuse puhul, on järgmised: suured kapitali kulud, madalad müügi tulud ja suuremad kohustused. Finantsilised probleemid järgnevad kiiresti peale nende märkide esinemist. Probleemid likviidsusega esinevad madala rahakäibe ja madala tulu saamise tõttu, mida suurendavad ka põhjendamatud investeeringud. Sellisel juhul äri hävimine toimub väga kiiresti peale ettevõtte asutamist.

Kõik äri huvirühmad on kursis ettevõtte probleemidega ja püsivad ärisuhted on võimatud. Väline legitiimsus ja huvirühmade usaldamatus tingivad äri hävimise (Kale & Arditi 1998). Juhtkond mõistab sujuvalt ümberkorraldamise vajadust, kuid pangad on juba kaotanud usalduse ja loobuvad finants toetusest ja koostööst. Start-up ettevõtted ilma suure algkapitalita suudavad jääda turule väikse tõenäosusega, isegi suure algkapitaliga ettevõtted ikkagi suure tõenäosusega pankrotistuvad, kuna juhtkond ei arvesta paljusid asjaolusid. Lõpuks need ettevõtted avaldavad pankrotiseisundi (Ooghe, De Prijcker 2008).

2.5.2 Ebaõnnestunud liiga ambitsiooniga kasvuga ettevõtte ärilanguse skeem

Võib kindlalt väita, et juht või ettevõtja, kes juhib ambitsioonikat kasvavat ettevõtet, on riske võttev inimene, kellel on kogemus oma valdkonnas ja kes ei karda määratleda suuri ja ambitsioonikaid eesmärke. Paljud on muidugi liiga optimistlikud. Alljärgnev joonis 2.4 näitab ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte ärilanguse skeemi.



Joonis 2.4. Ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte ärilangus

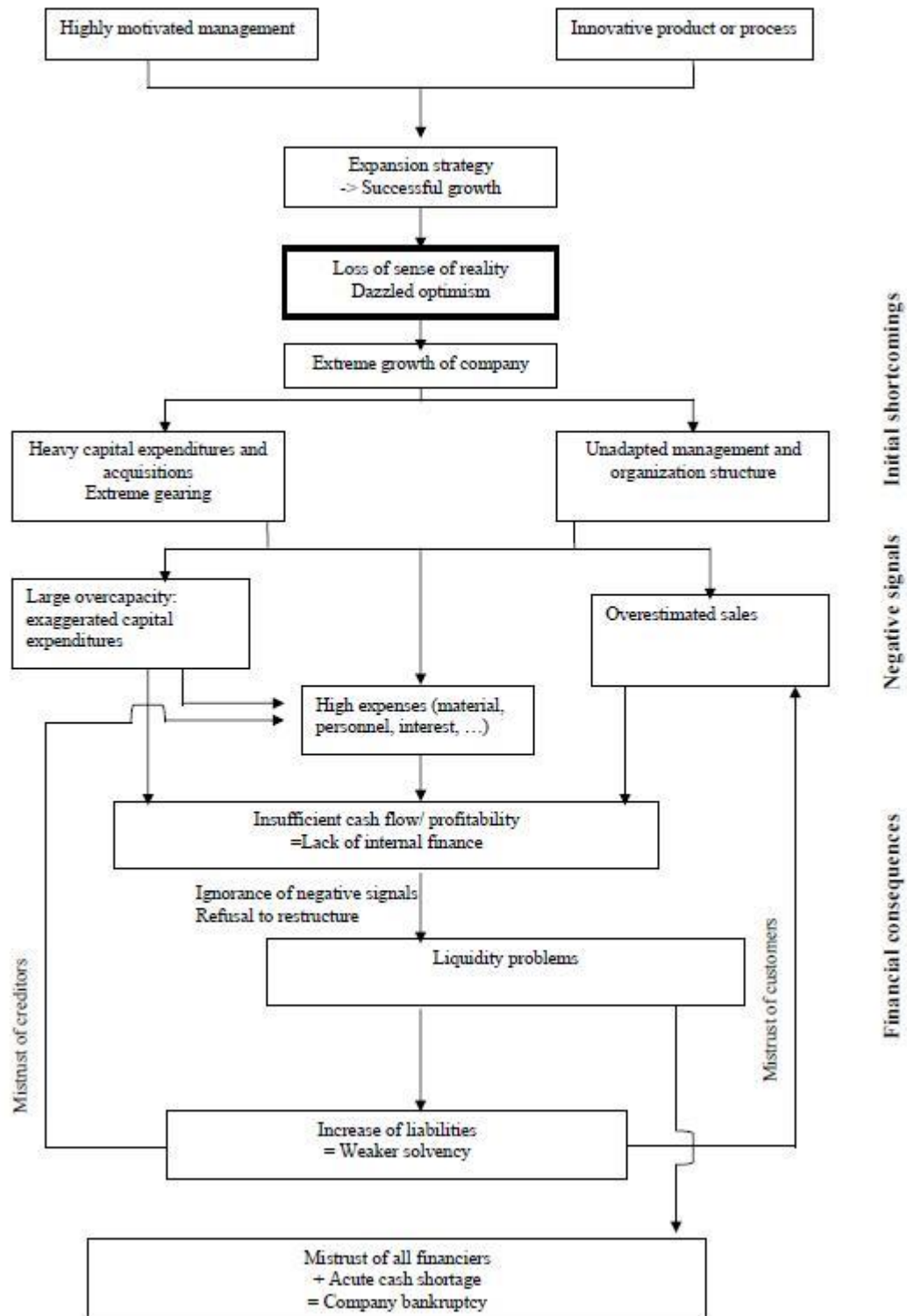
Allikas: (Ooghe, De Prijcker 2008)

Äri laiendamise plaan koosneb laenu/omakapitali suhte suurendamisest. Mõned ettevõtted juba tegutsevad turul mõned aastad, kuid siamaani nendel puudus võimalus proovida sellist strateegiat. Laienemise plaan tähendab uut algust.

Algne viga on seotud äri menukuse ülehindamisega, vaatamata juhtimisoskustele ja kogemusele. See ülehindamine on liiga optimistlik ja ei arvesta turu suurust ja kliendimuutlikkuse põhiolulist. Viimane tähendab kliendi eeldust mingile uuendusele, mis võib tekkida turul. Selle tagajärjel käive on ebapiisav selleks, et katta kulusid ja ettevõtte jäägid suurenevad. Need negatiivsed aspektid põhjustavad ebapiisava kasumi ja rahavoo. Vastavalt kõrgele laenu/omakapitali suhtele, kõik finantsilised tagajärjed on väga karmid, sealhulgas ka maksevõime. Arvatavasti juht on kursis selle situatsiooniga, arvestades tema teadmisi ja eelnevat kogemust. Edukas taastumine on raskendatud ilma seesmise ümberkorralduseta. Samal ajal pangad on juba usalduse kaotanud ja loobuvad täiendava laenu andmisest.

Juhtkond ei saa äri ümberkorraldada kõige tõhusamal viisil. Kasumlikkus võib aeglaselt paraneda, vaatamata nendele asjaoludele, kuid ettevõtte likviidsus ja maksevõime jäävad väga nõrgaks. Ettevõtte on väga tundlik ümbritsevate muutuste suhtes vastavalt oma finantsstruktuurile. Kui muutused toimuvad ettevõtte keskkonnas, siis ettevõtte kaotab strateegilise eelise ja paratamatult pankrotistub lühikese aja jooksul. Käibe ülehindamine koos keskkonnamuutuste haavatavusega on pankroti põhjused, mida juhtkond ei arvesta oma tegevuses (Ooghe, De Prijcker 2008).

2.5.3 Ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõtte ärilanguse skeem



Joonis 2.5. Ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõtte ärilangus

Allikas: (Ooghe, De Prijcker 2008)

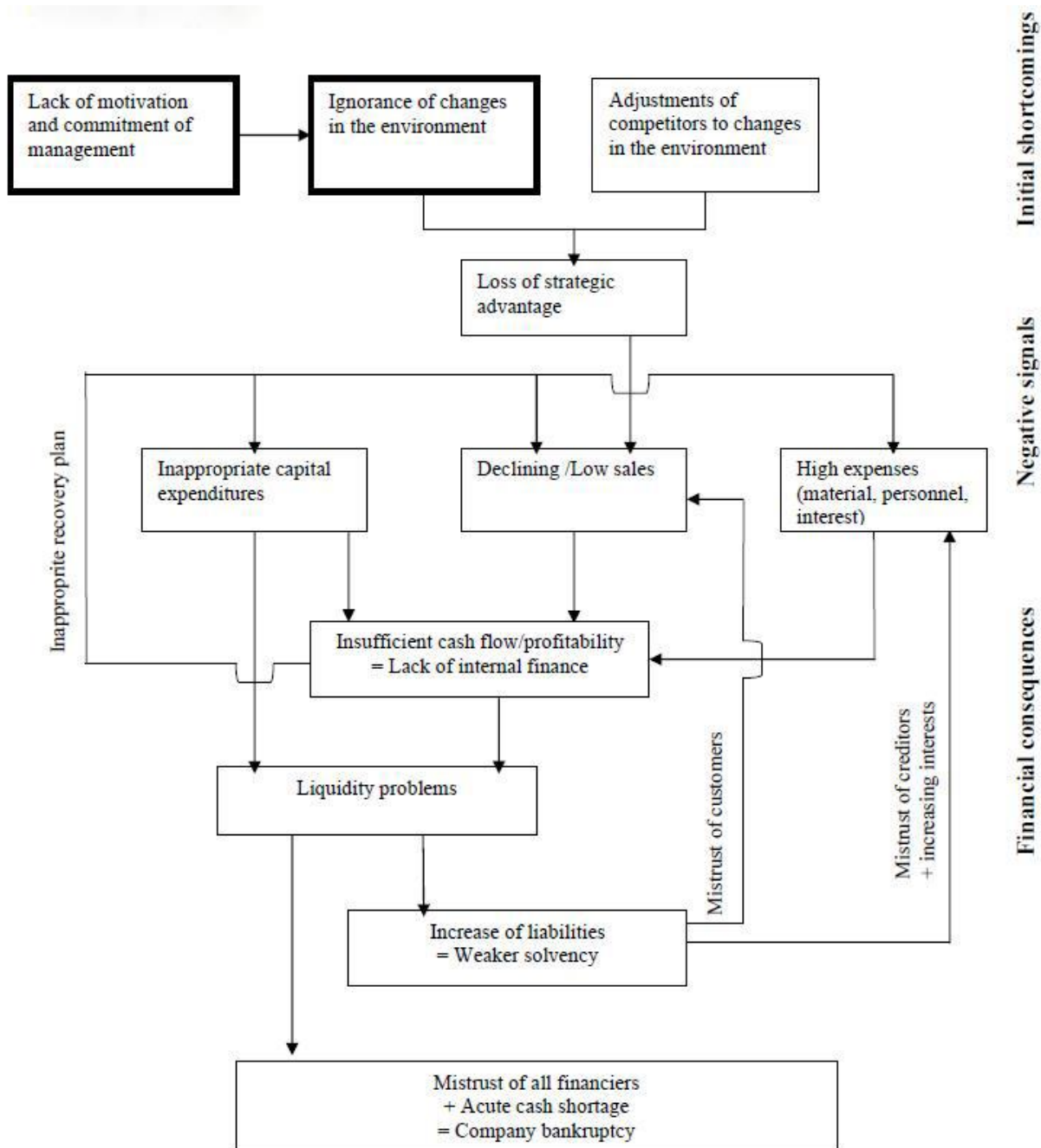
Liiga ambitsioonika kasvuga (Joonis 2.4) ja kontrollimatu kasvuga (Joonis 2.5) ettevõtete ärilangus leiab aset peale äriksu. Vastavalt sellele on olemas sarnasused nende kahe ärilanguse protsessi vahel, kuid on olemas ka kaks kriitilist erinevust nende vahel. Esiteks, ettevõtted, mille ärilangus toimub joonis 2.5 järgi, omavad suuremat majanduslikku tugevust alates nende äriksust. See on tingitud asjaolust, et need ettevõtted on küpsemad. Teiseks, juhtimise põhimõtted erinevad oluliselt nende kahe ärilanguse protsessi vahel. Alguses on sisemine või väline äriksu oodatav : uus äristrateegia on välja arendatud, tihti koos innovatiivse toote või protsessiga. Strateegia on edukas ja ettevõtte tundub kõige väljapaistvam oma valdkonnas (Ooghe, De Prijcker 2008).

Algne viga on seotud juhkonna reaktsiooniga edukusele: ohtlikult ülemäärane optimism. Hiljem ettevõtte laieneb ja kulud suurenevad koos finantstehingute jaoks laenu kasutamisega. Mingeid takistusi ignoreeritakse ja ettevõtte struktuur jääb püsima. See paratamatult toob kaasa kontrolli kaotuse ja mingite võimalike asjaolude teadmatuse, mis omakorda mõjutab tegevuse tõhusust või käivet. Järgmised negatiivsed märgid tekivad selle tulemusena: ülehinnatud müügi tulud, suured varud ja suured kulud. Kasumlikkus ja majanduslik tugevus kahanevad kiiresti selle tulemusena. Negatiivseid märke ignoreeritakse või peetakse väliseks või ajutiseks teguriks ülemäärase optimismi tõttu. Tegelikuses on äri sisemine ümberkorraldus hädavajalik. Juhtkonna pimestatus ja ettevõtte tasakaalustamata majanduskasv jätkub kuni kriitiliste raskuste esilekerkimiseni. Need on nõrk maksevõime ja maksu viivitused. Paljud ettevõtted lõpetavad oma tegevuse peale seda, sest paljud huvirühmad kaotavad usalduse ettevõtte suhtes. Selle viimase etapi ajaline kestus sõltub juhtimise ümberkorraldamise katsest ja koostööst huvirühmadega, kuid lõpuks pankrotistumine on paratamatu.

Erinevused joonise 2.4 ja joonise 2.5 vahel mõjutavad järeldusi. Kontrollimatu kasvuga ettevõttel on rohkem võimalusi katastroofilist investeeringu kava üle elada vastavalt rahalisele tagavarale. Need ettevõtted pankrotistuvad juhtide pimestatuse ja liigse enesekindluse pärast. See ebaõnnestumise protsess on näide ohtudest, mis võivad esineda riske otsivatel ettevõtetel ilma korraliku juhtimistruktuurita, mis aitaks vältida äri langust. Liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtted on tundlikumad ebaõnnestunud investeeringute suhtes isegi siis, kui juhtkonnal on hea kontroll situatsiooni üle. Kontrollimatu kasvuga ettevõtte pankrotistumine on ebatavalisem kui liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte pankrotistumine, kuid viimane saab rohkem avalikku tähelepanu (Ooghe, De Prijcker 2008).

2.5.4 Ebaõnnestunud apaatse ettevõtte äri languse skeem

Lõpuks on esitatud apaatse ettevõtte äri languse kirjeldus, ettevõtte, mis tegutses enam vähem edukalt mitu aastat järjest. Äri languse skeem on toodud joonisel 2.6.



Joonis 2.6. Ebaõnnestunud apaatse ettevõtte äri langus

Allikas: (Ooghe, De Prijcker 2008)

Motivatsioon ja panus edukusele puuduvad apaatse ettevõtte juhtimisosakonnas. Juhid oma igapäevases tegevuses põhinevad vanadel strateegiatel ja ei ole kursis muutustega ümbritsevas keskkonnas. Apaatsed ettevõtted kaotavad strateegilise eelise, kui lähimad konkurendid reageerivad sellistele muudatustele. Paratamatult kliendid eelistavad konkurente ja apaatse ettevõtte käive kahaneb tunduvalt. Isegi peale seda juhtkond jätkab ärilanguse märkide ignoreerimist, seletades kasumi vähenemist kui ajutist asjaolu. Juhtkond ei muuda oma positsiooni ja nägemust kuni sisemise rahanduskriisini. Kahjuks, apaatse ettevõtte ümberkorraldamise plaan sisaldab märkmisväärseid puuduseid, kuna juhtkonnal puudub pädevus hinnata võimalusi ja ohtusid korralikult. Selle tulemusena tekivad asjakohatud kulud ja müügitulud on ebapiisavad selleks, et neid kulusid katta. Probleemid tekivad likviidsusega ja maksevõimega. Kliendid ja võlausaldajad kaotavad usalduse apaatse ettevõtte suhtes. Juhtkond on kursis äri languse situatsiooniga ja ettevõtte pankrotistub peale apaatset juhtimist ja lootusetut majandusolukorda (Ooghe, De Prijcker 2008).

2.6 Äri ümberkorraldamine

Äri ümberkorraldamine annab taastumise võimaluse ettevõtetele, kellel on ärilanguse probleemid. See protsess koosneb kuuest etapist:

- juhtkonna vahetus,
- olukorra analüüs,
- ümberkorraldamise strateegia valik,
- erakorralised meetmed,
- äri ümberkorraldamine,
- tagasipöördumine igapäevase tegevuse juurde.

Juhtkonna vahetus

Juhtkonna vahetuse eesmärk on määrata uusi liikmeid, kes viivad ellu ümberkorraldus protsessi ja toovad uusi ideid. Juhtkonna liikmeid vahetatakse ja vastavalt paljudele uuringutele otsitakse neid tavaliselt väljaspoolt ettevõtet (Bibeault 1982).

Juhtkonnavaheetus viiakse läbi sümboolsete ja sisulise põhjuste tõttu. Juhtkonnavaheetus muudab kehtivat suhtumist, katkestab olemasoleva juhtimiskorra, eemaldab võimule

keskendumise ja toob kaasa uusi äri ideid (Hoffman 1989). Juhtkonna vahetus on tingitud stressi tasemest või pingetest, mis kutsub esile muutusi. Äri languse ja äri ümberkorraldamise vajadus on tingitud ebapädevast juhtimisest, ja selles on loomulik põhjus juhtkonna vahetuseks (Newton 2003).

Olukorra analüüs

Etapi eesmärk on näidata, et äri languse võib peatada, leida kõige sobivam ümberkorraldamise strateegia ja välja arendada esialgsne tegevuskava.

Ümberkorraldamise olukorrad võivad erineda, alustades olukorrast, kus probleemid alles tekivad, ja lõpetades olukorraga, kus äri on suures ohus. Kohese tegutsemise ettevõtmine annab edukama ümberkorraldamise võimaluse (Newton 2003).

Esialgne olukorra analüüs sisaldab äri elemente, kellel on potentsiaal kasumlikuks toimimiseks tulevikus, finantse, mis on vajalikud ümberkorralduseks jaoks ja piisavat organisatsioonilist ressursi (Newton 2003).

Ümberkorraldamise strateegia valik

Konkreetsed eesmärgid, kindel ja mõistlik äristrateegia ja detailne ning funktsionaalne tegevuskava on elemendid, mis iseloomustavad efektiivset strateegilist plaani. Äriplaani välja töötamine on tähtis ümberkorralduse osa. Äriplaani annab informatsiooni kõikidele huvirühmadele uuest strateegiast ja äri osadest, mida võib reorganiseerida ja taaskasutada (Newton 2003).

Erakorralised meetmed

Viivitamatu tegevus peaks olema paika pandud selleks, et alustada äri ümberkorraldamist. Selle tegevuse eesmärk on ette võtta vajalikud toimingud ettevõtte tegutsemise jätkamiseks ning luua positiivne rahavoog nii kiiresti kui võimalik. Selle etapi edukus sõltub piisavast käibekapitalist ja vahenditest, mis tagavad tulevase kasumlikkuse ja kasvu.

Raha sissetuleku ja väljamineku kontroll ning negatiivse raha väljamineku kindlaks määramine on oluline aspekt äri ümberkorraldamise jaoks. Viivitamatud meetmed peaks ette võtma, et parandada ja eemaldada raha väljaminekut.

Zimmerman väitis, et äri ümberkorraldamist mõjutavad kolm edu faktorit. Need on: madalad tegevuskulud, toodete eristumine ning asjakohane juhtkond. Need faktorid on kõige olulisemad erakorraliste meetmete etapil (Zimmerman 1991).

Olulised toimingud erakorraliste meetmete etapil on järgmised:

- mittetasuvate tegevuste kõrvaldamine,
- liigse tööjõu eemaldamine,
- liigsete varude eemaldamine,
- ostude kontrollimine,
- rahaliste sissetulekute suurendamine.

Eriline tähelepanu peaks olema suunatud kõikide töötajate kaasamisele ümberkorraldus protsessi ning organisatsiooni kultuuri muutmisele (Newton 2003).

Äri ümberkorraldamine

Äri ümberkorraldamise olulisem eesmärk on kasumlikkuse suurendamine tõhusa ja võimeka juhtkonna kaudu. Etapi eesmärk on äri taaskorraldamine suurema kasumlikkuse saamise nimel ja aktsionäride omakapitali väärtuse suurendamine (Newton 2003).

Tagasipöördumine igapäevaste tegevuste juurde

Igapäevase tegutsemise fookuses on kasumlikkuse ja aktsionäride omakapitali väärtuse suurendamise säilitamine läbi organisatsiooni kontrolli ja suhtumise, mis väldib vana olukorra taastumise. Samal ajal ettevõtte jätkab otsida uusi võimalusi kasumlikkuse suurendamiseks ja konkurentsivõimelisuse tõstmiseks (Newton 2003).

2.7 Tahtlik maksejõuetus

Pankrot võib olla eesmärgikindlalt esile kutsutud, sel juhul nimetatakse seda kuritahtlikuks maksejõuetuseks. Selleks, et kõik pankrotiliigid oleksid kirjeldatud, toob magistritöö koostaja allpool ära tahtliku maksejõuetuse alaliigid.

Tahtlikku maksejõuetust iseloomustab soov olemasolevaid ja tulevikus tekkivaid kohustusi mitte täita. Tahtliku maksejõuetuse tekkimise puhul võib välja tuua järgnevad alaliigid:

1. Ettevõtte on asutatud mingi pettusskeemi elluviimiseks (näiteks arvevabrik, kelmus vms). Niisugusel juhul ei ole eesmärgiks ettevõtlus kui selline, vaid hoopis kuritegu (Lukason 2010).

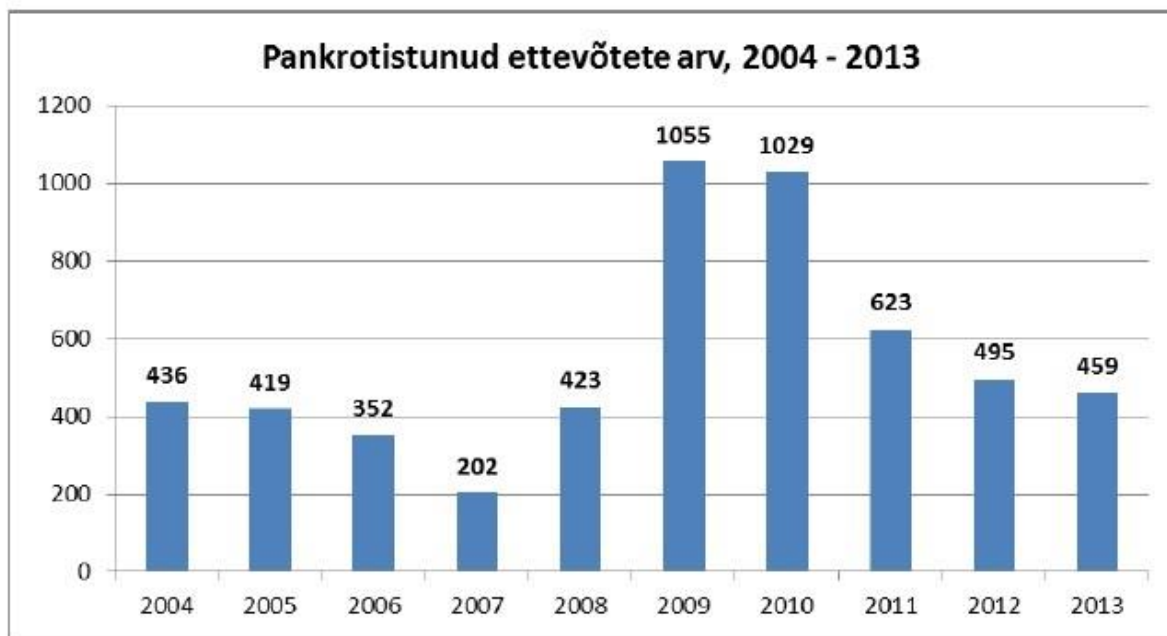
2. Ettevõttes tegeletakse küll äritegevusega, kuid samaaegselt toimub tegevuse algusest alates süstemaatiline ja teadlik pettus (näiteks maksude valearvestus, tarnijatele mittetasumine vms). Punktis 1 toodud olukorrast eristab antud käitumist see, et eesmärgiks on küll konkreetne ettevõtlus, kuid seda ebaausate vahenditega (Lukason 2010).
3. Pettuse toimumine alates teatud ajahetkest. Nimetatud alaliigi puhul võib ettevõtte tegevuse algusperioodi turuoludes küll edukalt ja ausalt tegutseda, kuid turul toimunud muutuste tulemusel otsustatakse omanike kasu maksimeerida (seejuures võlausaldajate huvisid ignoreerides). Näiteks võib see väljenduda ettevõttest vara omastamises, täiendavate kohustuste võtmises jms. Punktis 2 toodud olukorrast eristab antud juhtu ennekõike ajaline aspekt (Lukason 2010).

3. ETTEVÕTETE ANALÜÜS

3.1 Krediidiinfo uuring

Krediidiinfo AS on pankroti uuringuid Eesti ettevõtete kohta koostanud juba alates 2000. aastast. 14 aasta jooksul on pankrottide arv lainetena nii kasvanud kui ka kahanenud, saavutades tippaseme 2009. aastal ülemaailmse majanduskriisi tagajärjel. 2010. aastal hakkas pankrottide arv veidi küll kahanema. 2013. aastal oli nii Eesti kui kogu maailma majanduskliima suhteliselt rahulik ning toimus aeglane, kuid stabiilne liikumine positiivsemas suunas, mis kajastub ka pankrottide arvu stabiliseerumises 400-500 ettevõtte tasemel (Krediidiinfo paneeluuring 2014).

2013. aastal kuulutati Eestis välja 459 pankrotistunud äriühingut. Joonis 3.1 annab ülevaate pankrotistumise dünaamikast Eestis alates aastast 2004.



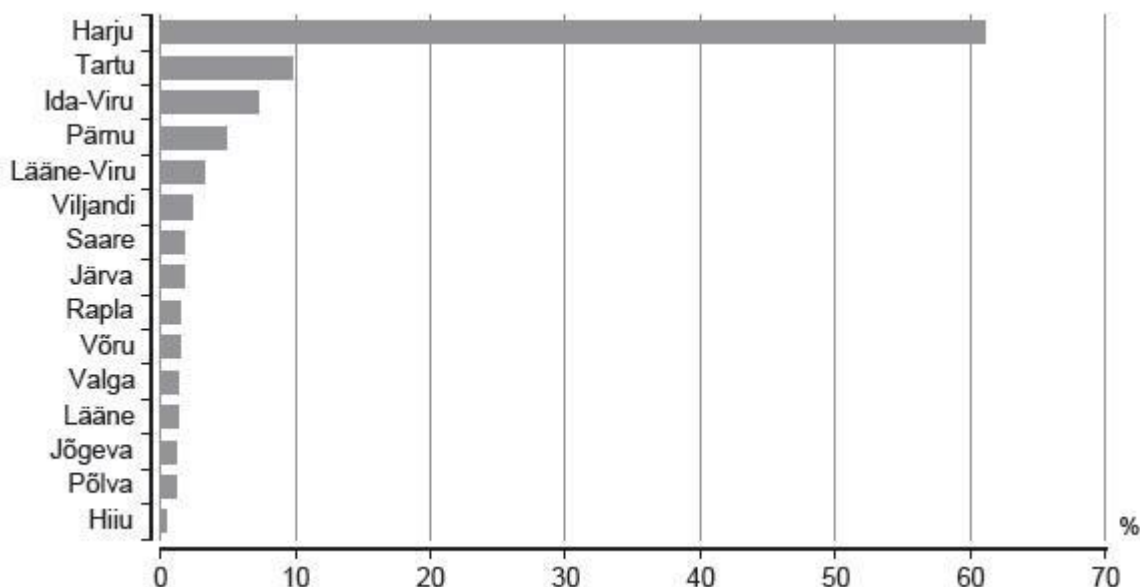
Joonis 3.1. Pankrotistunud ettevõtete arv Eestis aastatel 2004 -2013

Allikas: (Krediidiinfo paneeluuring 2014)

2011. aastal kukkus pankrottide arv märkimisväärsed 40%, 2012. aastal 20% ja 2013. aastal jätkus samuti kahanemine, kuigi palju aeglasemas tempos, ehk 7,3%. Kõigi eelduste kohaselt järske muutusi, nagu nägime mõned aastad tagasi, oodata ei ole (Krediidiinfo paneeluuring 2014).

3.2 Ida-Virumaa maakond

Magistritöö koostaja analüüsib Ida-Virumaa maakonda, kuna see on üsna mitmekesine territoorium riigis, kus iga ettevõtte mõjutab maakonna majanduslikku heaolu. Isegi ühe ettevõtte hävimine toob kaasa rasked elutingimused töötajate jaoks ning raskendatud uue töö leidmise. Ida-Virumaa maakonna osatähtsus riigi sisemajanduse koguproduktis oli kolmandal kohal aastal 2006 vastavalt Statistikaameti „Maakonnad arvudes“ uuringule ning on esitatud joonisel 3.2.



Joonis 3.2. Maakonna osatähtsus sisemajanduse koguproduktis 2006

Allikas: (Statistikaamet „Maakonnad arvudes 2004-2008“ 2009)

Tuleb mainida, et Ida-Virumaa maakond oli teisel kohal elanike arvu järgi vastavalt Eesti Statistikaameti uuringule aastal 2008 ning neljandal kohal pankrottide arvu poolest maakondade lõikes vastavalt Krediidiinfo paneeluuringu andmetele aastatel 2007-2013. Need tabelid on toodud lisas 5.

Magistritöö koostaja soovib teha selgeks, missugused ettevõtted pankrotistusid Ida-Virumaa maakonnas aastal 2013, missugused olid nende ühised tunnused ja pankrotistumise põhjused ning kõrvutada neid andmeid ettevõtte ärilanguse skeemidega, mis olid kirjeldatud teoreetilises osas.

Tabel 3.1 annab ülevaate pankrotistumise dünaamikast Ida-Virumaa maakonnas.

Tabel 3.1. Pankrottide arv Ida-Virumaal aastatel 2007-2013

Piirkond	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Ida-Virumaa	19	17	37	61	68	32	6

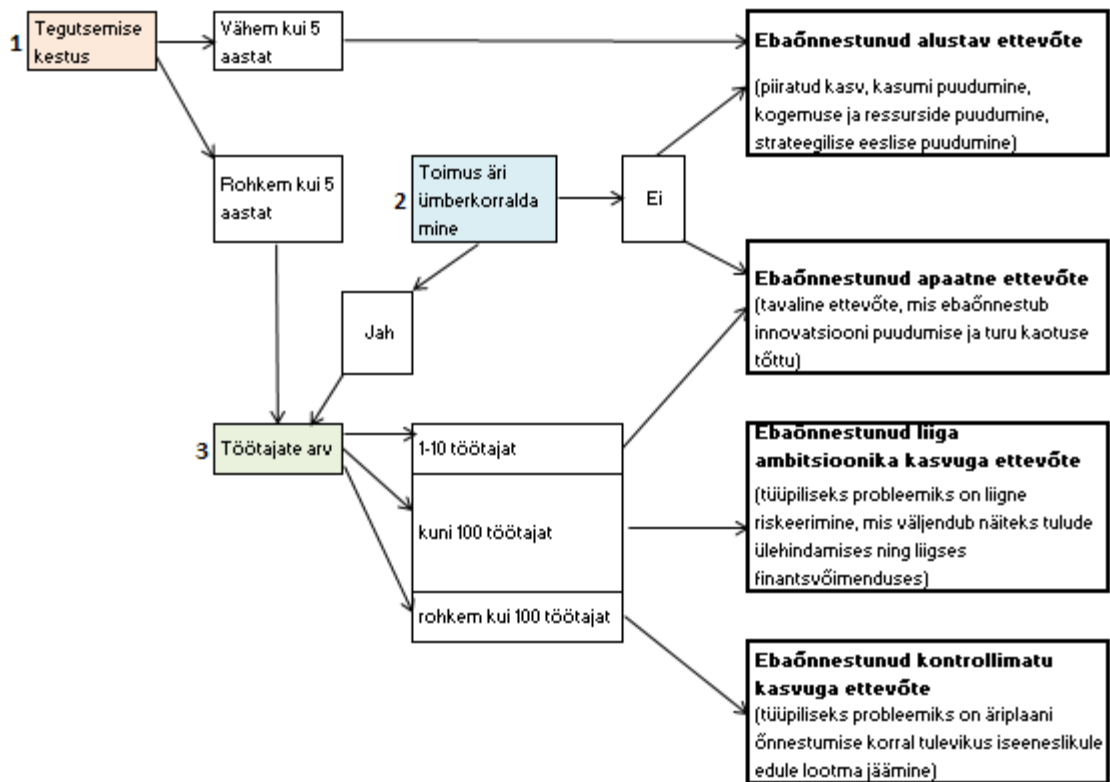
Allikas: (Krediidiinfo paneeluuring 2014)

2013. aastal jagunes pankrotistumine tegevusalati sarnaselt eelnevate perioodidega ning esimesed kolm kõrgeima pankrotistumisega valdkonda on olnud samad juba mitu aastat: majutus-toitlustus, ehitus ja töötlev tööstus vastavalt Krediidiinfo paneel uuringule (Krediidiinfo paneeluuring 2014).

3.3 Ida-Virumaa ettevõtete analüüs

3.3.1 Meetod

Magistritöö koostaja kontrollis iga ettevõtet Äriregistri teabesüsteemis. Kokku oli läbi töötatud 459 ettevõtet, ning nende hulgast oli valitud ainult 19 ettevõtet Ida-Virumaa maakonnas. Need 19 ettevõtet ning nende kohta kogutud informatsioon on toodud lisas 2 ja lisas 3 ning kogu ettevõtete nimekiri on toodud lisas 1. Ettevõtete analüüsi käigus kõrvutas magistritöö koostaja andmeid Ida-Virumaa ettevõtete kohta ärilanguse skeemidega vastavalt loogikale, mis on esitatud joonisel 3.3.



Joonis 3.3. Ettevõtete ebaõnnestumise skeemi määramise loogika

Allikas: (autori joonis)

Esimeseks valiku kriteeriumiks on ettevõtte tegutsemise kestus. Ettevõtte, mis on tegutsenud vähem kui 5 aastat, on tõenäoliselt ebaõnnestunud alustav ettevõtte, mis ei oma võimalust oma äri ümberkorraldada. Ettevõtted, mis on tegutsenud rohkem, kui 5 aastat, võib jagada kolmeks sõltuvalt töötajate arvust, ümberkorralduste toimumisest ja ebaõnnestumise probleemist. Tavaline väike ettevõtte, millel puudub strateegiline eelis ja mis ei suuda oma äri ümberkorraldada, on ebaõnnestunud apaatne ettevõtte. Keskmise suurusega ettevõtte (kuni 100 töötajat), mis võib oma äri ümberkorraldada ning mille peamiseks äri probleemiks on liigne riskeerimine, on ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte. Suuremahuline ettevõtte, mis ebaõnnestub reaalse situatsiooni kaotuse tõttu, on ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõtte.

3.3.2 Ida-Virumaa ettevõtted

Alljärgnevalt on esitatud kvantitatiivse osa koondtabel 3.2, mida on kasutatud järelduste tegemiseks ning diagrammide koostamiseks.

Tabel 3.2. Ettevõtete koondtabel

	Nimetus	Tegutsemise kestus	Töötajate arv max	Valdkond	Tüüp	Ümberkorraldamine?
1	Alumira Baltic OÜ	11 aastat	3	ehitusvaldkond	ebaõnnestunud apaatne ettevõte	Jah, 3 korda
2	Astravia OÜ	10 aastat	4	ehitusvaldkond	ebaõnnestunud apaatne ettevõte	Ei
3	EEM Vital Ehitus OÜ	2 aastat	16	ehitusvaldkond	ebaõnnestunud alustav ettevõte	Ei
4	Ehitern OÜ	7 aastat	9	ehitusvaldkond	ebaõnnestunud apaatne ettevõte	Jah, 1 kord
5	Go Agency OÜ	2 aastat	2	ehitusvaldkond	ebaõnnestunud alustav ettevõte	Ei
6	Good Mööbel OÜ	3 aastat	5	kodumajapidamine	ebaõnnestunud alustav ettevõte	Ei
7	Hansatrading Media & Business Partner OÜ	12 aastat	4	kodumajapidamine	ebaõnnestunud apaatne ettevõte	Ei
8	Iluproff OÜ	11 aastat	39	ehitusvaldkond	ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte	Ei
9	IMB Puidutoodete AS	17 aastat	56	töötlev tööstus	ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte	Jah, 3 korda
10	Kalda 4 JA 6 korteriühistu	10 aastat	3	kinnisvara haldamine	ebaõnnestunud apaatne ettevõte	Ei
11	Lekar Holding AS	16 aastat	-	tervishoid	ebaõnnestunud apaatne ettevõte	Ei
12	Milann Grupp OÜ	2 aastat	12	ehitusvaldkond	ebaõnnestunud alustav ettevõte	Ei
13	Olfes OÜ	13 aastat	9	tööstusvaldkond	ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte	Jah, 2 korda
14	Pro Service AS	16 aastat	203	tööstusvaldkond	ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõte	Jah, 2 korda
15	Rexton OÜ	8 aastat	6	mootorsõidukite remont	ebaõnnestunud apaatne ettevõte	Ei
16	Spleen OÜ	5 aastat	1	kalanduse valdkond	ebaõnnestunud alustav ettevõte	Ei
17	SVŠ Veod OÜ	14 aastat	40	veonduse valdkond	ebaõnnestunud apaatne ettevõte	Ei
18	TRANSGLO ENK OÜ	7 aastat	1	veonduse valdkond	ebaõnnestunud alustav ettevõte	Ei
19	Viru Metallelement OÜ	7 aastat	139	tööstusvaldkond	ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõte	Ei

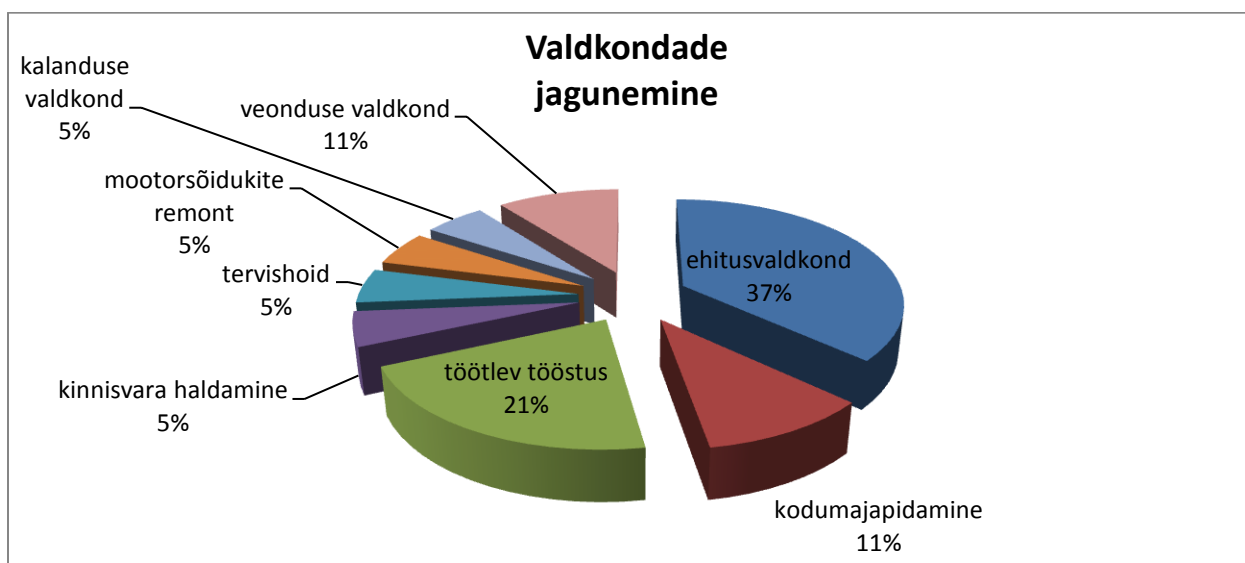
Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Magistritöö koostaja esitas iga ettevõtte kohta väikese kokkuvõtte, põhinedes lisa 2 ja lisa 3 kogutud informatsioonil ning ühendas iga ettevõtte sellele sobiva ärianguse skeemiga.

Üldiselt võib jõuda järeldusele, mis oli sõnastatud Keeley ja Love raamatus „From Crisis to Recovery“, et finantskriisiaeg aastal 2008 oli kõige olulisem majanduskasvu aeglustumine peale Teist maailmasõda. Teadlased kinnitasid, et suur majanduslangus varjutab jätkuvalt majandust ja mõjutab tööpuudust (Keeley, Love 2010). Pärast Ida-Virumaa ettevõtete analüüsi koostamist selgus, et kõikide ettevõtete äriangus saab alguse just peale majanduskriisi. Seega võib järeldada, et majanduskriis osutas kõige suuremat mõju ettevõtete hävimisele.

Ettevõtete analüüsi eesmärgiks oli uurida, kuidas toimub ebaõnnestunud ettevõtete valdkondade jagunemine ehk missugustes valdkondades on pankrotistunud ettevõtete osakaal ja konkurents suurem, mis omakorda mõjutab pankrotiohu esinemist. Jällegi vastavalt Keeley ja Love arvamusele ehituse valdkond oli esimene tegevusharu, mis kannatas raskusi äris peale majanduskriisi aastal 2008. Tööjõu hõivatus on 70% tundlikum tõusule ja langusele selles valdkonnas, võrreldes teiste valdkondadega (Keeley, Love 2010). Ida-Virumaa pankrotistunud ettevõtete analüüs tõestas seda väidet. Ehituse valdkonna pankrotistunud ettevõtete osakaal on kõige suurem võrreldes teiste valdkondadega. See moodustab 37 protsenti nagu on esitatud joonisel 3.4. Siin tuleb mainida, missugused ettevõtted ehituse valdkonnas pankrotistusid Ida-Virumaal aastal 2013. *Alumira Baltic OÜ* tegutses 11 aastat ehituse valdkonnas, kuid oma tegutsemise ajal ei arenenud tuntavalt edasi. Ettevõtte juhid proovisid leida oma nišši turul ja tegutsesid erinevatel erialadel: elektri-, ehitus- ning keskkonnatehnikaga seotud valdkondades. See viitab järeldusele, et oli raske konkureerida teiste ettevõtetega ja ettevõtte proovis end aegajalt uues tegevuses. Tuleb mainida, et väike ettevõtte jaoks nii kauakestev tegutsemine valdkonnas, kus on piiratud arenemisvõimalused ja tihe konkurents, on võimalik tänu juhtide kangekaelsusele ja järjekindlusele. *Astravia OÜ* tegutses 10 aastat kinnisvarabüroode valdkonnas, kuid ei arenenud edasi. Tegelikult kinnisvara turg Ida-Virumaa maakonnas on väga piiratud. Kinnisvara turg ei arene selles piirkonnas, kuna puuduvad suured investeeringud. Uusi äripindu ei ehitata, mis omakorda piirab arenemis- ja tegutsemis- võimalusi ettevõtetele, kes tegutsevad kinnisvara valdkonnas. Võib oletada, et peale 10 aastat tegutsemist, tekkis olukord, kus oli raske konkureerida teiste ettevõtetega turul ja ettevõtte sattus maksejõuetuse seisundisse. *EEM Vital Ehitus OÜ* tegutses ehituse valdkonnas ning ainult ühel tegevusalal, nimelt elamute ja

mitteeluhoonete ehitusalal. Võib oletada, et ebaõnnestumise põhjuseks oli tihe konkurents ehituse valdkonnas ja nõrk juhtimine. Sellele viitab asjaolu, et lõpetamisotsus oli vastuvõetud osanike koosolekul, ehk see oli vabatahtlik otsus. *Ehitern OÜ* tegutses 7 aastat ehituse valdkonnas ning omas erinevaid lisategevusalasid. Ettevõtte arenes ja elas üle kriisiaja 2009. aastal, kuid lõpuks pankrotistus. Ilmselgelt, enamik pankrotistunud ettevõteteid tegutsesid just ehituse valdkonnas, mida tõestab tihe konkurents selles äris. Ettevõtte *Go Agency OÜ* tegutses ainult 2 aastat ehituse valdkonnas. *Iluproff OÜ* oli keskmise suurusega ettevõtte, mis tegeles elektrijuhtmete ja seadmete paigaldusega. See valdkond on osa ehituse valdkonnast. Ettevõtte tegutses edukalt turul 11 aastat. *Milann Grupp OÜ* tegutses turul ainult 2 aastat. Ettevõtte jällegi tegutses ehituse valdkonnas, mis näitab, et tihe konkurents mõjutas ja piiras ettevõtte tegutsemise edukust ja arenemist Ida-Virumaal.



Joonis 3.4. Ebaõnnestunud ettevõtete valdkondade jagunemine Ida-Virumaal

Allikas: (autori joonis)

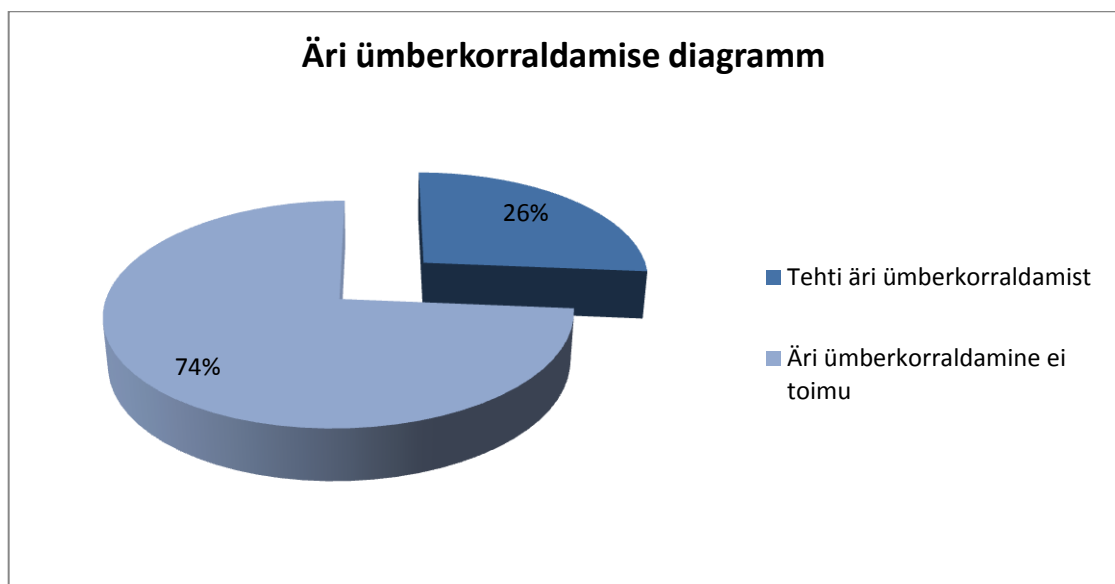
Kauakestvad kaubad on teine valdkond, mida mõjutas kriisiaeg ning valdkonna tundlikkus on 40% tõusule ja langusele äris (Keeley, Love 2010). Ida-Virumaa pankrotistunud ettevõtete analüüs tõestas, et töötlev tööstus on teine valdkond, milles toimub ettevõtete ebaõnnestumine. See moodustab 21 protsenti, nagu on esitatud joonisel 3.4. Siin tuleb eristada järgmiseid ettevõtteid. *IMB Puidutoodete AS* oli saematerjalide tootmisega tegelev ettevõtte.

Ettevõtte tegutses 17 aastat turul ja võib arvata, et see oli suure kogemusega ettevõtte. Ida-Virumaa maakonna jaoks kõik tööstus ettevõtted on head tööandjad, kuna see annab töövõimalusi paljudele inimestele ja soodustab maakonna majanduslikku heaolu. *Olfes OÜ* tegeles üldmasinate ja mehhanismide tootmisega, veekogumisega, töötluste- ja varustusega. Ettevõtte tegutses turul märkmisväärselt pikka aega, ehk 13 aastat. *Pro Service AS* oli suur ettevõtte, mis tegutses 16 aastat. Ettevõtte tegeles mööbliosade tootmisega ning oli tööandjaks paljudele inimestele. *Viru Metallelement OÜ* oli suur ettevõtte metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmise tegevusalal. Tegemist oli eduka ettevõttega, mis tegutses 7 aastat ja saavutas suurima arengu ennekriisiperioodi.

Kõik ülejäänud valdkonnad on esitatud joonisel 3.4 ning nende osakaal on tunduvalt väiksem võrreldes ehituse ja töötleva tööstuse valdkondadega. Kodumajapidamise osakaal on 11 protsenti. *Good Mööbel OÜ* tegutses 3 aastat ainult ühes valdkonnas, mis tegeles mööbli ja valgustite jaemüügiga. *Hansatrading Media & Business Partner OÜ* oli tavaline väike ettevõtte, mis tegeles tekstiili, rõivaste, jalatsite ja nahktoodete vahendamise ja ettevõtte tegutses turul 12 aastat, ehk tegemist oli kogunud ettevõttega ja oma spetsiifika tundmisega. Veonduse valdkonna osakaal on sama, 11 protsenti. *SVŠ Veod OÜ* oli tavaline ettevõtte, mille põhitegevusala oli kaubavedu maanteel ning *TRANSGLO ENK OÜ* oli kaubaveoga maanteel tegelev ettevõtte, mis tegutses turul 7 aastat. Kõikide ülejäänud valdkondade osakaal moodustab 5 protsenti iga valdkonna jaoks. *Kalda 4 ja 6 korteriühistu* tegutses 10 aastat hoonete ja üürimajade halduse alal. *Lekar Holding AS* osutas üldarstiabi 16 aastat. Tegemist oli tervishoiu valdkonnaga, mis on alati hädavajalik igas olukorras, kas majanduslikult rahulikul ajal või kriisi ajal. *Rexton OÜ* oli mootorsõidukite hoolduse ja remondiga tegelev ettevõtte ning tegutses turul 8 aastat. *Spleen OÜ* tegutses turul 5 aastat ning tegemist oli väike ettevõttega kalanduse valdkonnas.

Analüüsi aspektiks oli äri ümberkorraldamine ning selle mõju ettevõtte tegutsemisele. Võib kinnitada, et enamik ettevõtteid registreerisid mitu tegevusala oma registrikaardil. Seda on tehtud äri ümberkorraldamise eesmärgil. Nagu selgus, ainult mõned ettevõtted kasutasid seda võimalust tegutsemise jooksul. *Alumira Baltic OÜ*- ettevõttes toimus äriümberkorraldamisi paar korda, mis võib olla tingitud tegutsemise takistustest ja juhtimise nõrkusest. Peale äriümberkorraldamist ja väikest laienemist ettevõtte *Ehitern OÜ* sattus maksejõuetuse seisundisse, järelkult ettevõtte ületas oma võimekust ja kompetentsi. Tegutsemise kestel ettevõtte *IMB*

Puidutoodete AS juhtkond korraldas mitu korda äri ümber, mis soodustas ettevõtte tegutsemise jätkamist. *Olfes OÜ* tegutses 13 aastat ning selle aja jooksul ettevõttes toimusid erinevad juhtimise muutused, mille tagajärjel ettevõtte korraldas oma äri ümber. *Pro Service AS* ettevõtte ka tegi äri ümberkorraldamist ajal, mis sattus kokku maailma kriisiajaga. Alljärgnev joonis 3.5 näitab, et 26 protsenti ettevõtteid tegid äri ümberkorraldamist ning tegutsesid erinevatel tegevusaladel ning 74 protsenti ettevõtteid tegutsesid ühel tegevusalal. See tähendab, et äri ümberkorraldamine pole levinud äri tegutsemise viis Ida-Virumaa maakonnas. Veel kord, see võib olla tingitud piiratud raharessurssidest ettevõtte tegutsemiseks ning kindluse puudumisest homses päevas. Siin tuleb mainida, et äri ümberkorraldamine annab taastumise võimaluse ettevõtetele, kellel on äri languse oht ning soodustab pikaajalist tegutsemist. Kõiki ettevõtteid, kes tegid äriümbekorraldamist, võib nimetada pikaajaliselt tegutsevateks ettevõteteks, sest nagu oli esitatud tabelis 3.2, nende tegutsemise kestus oli vähemalt 7 aastat. Need ettevõtted, kes tegid äri ümberkorraldamist 2 kuni 3 korda, tegutsesid 10 kuni 17 aastat. Kahtlemata see nõuab rahalisi ressursse ning ebaõnnestumise analüüsi ja vastavate meetmete rakendamist äri täiustamiseks.

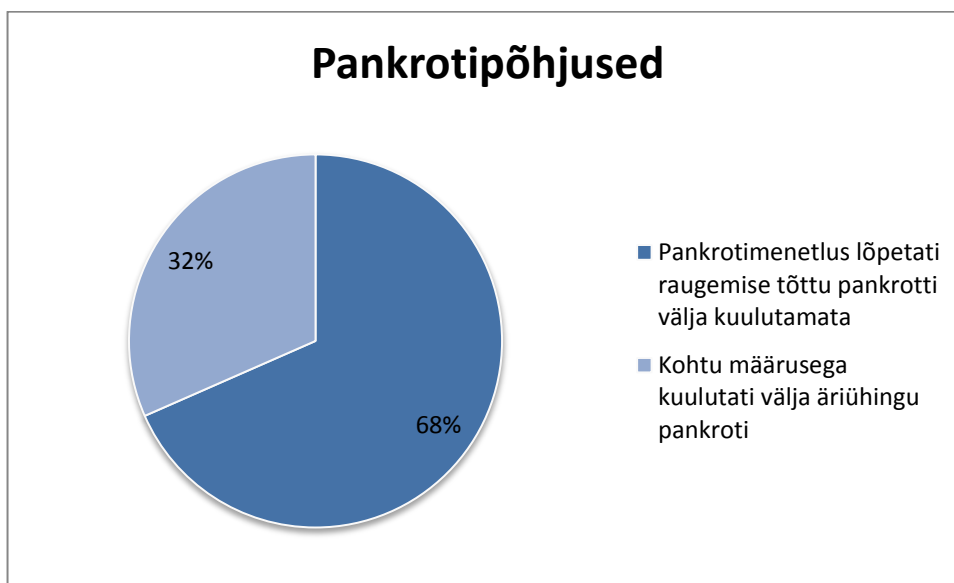


Joonis 3.5. Äri ümberkorraldamise diagramm Ida-Virumaa maakonnas

Allikas: (autori joonis)

Ettevõtete ametlikud pankrotipõhjused olid esitatud Äriregistri teabesüsteemis. Võib teha järelduse, et enamik ettevõtete pankrotimenetlusi lõpetati raugemise tõttu. See tähendab, et pankrotimenetluse käigus selgus, et võlgnikul puudub pankrotimenetluse kulude hüvitamiseks vara. Sellisel juhul võib kohus lõpetada pankrotimenetluse raugemise tõttu (Piiroja 2009). Alljärgnev joonis 3.6 seletab pankrotipõhjuste osakaalu ja levinumat pankrotipõhjust.

Pankrotimenetlus lõpetati 68% Ida-Virumaa ettevõtete suhtes raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata. Siin tuleb selgitada, mida täpselt tähendab see pankrotistumise viis. Pankrotimenetluse algatamine ei tähenda veel pankroti väljakuulutamist. Tegemist on ajutise pankrotimenetlusega, mille käigus ajutine pankrotihaldur selgitab välja ettevõtte maksevõimelisuse. Alles pärast seda on kohtul võimalik pankroti väljakuulutamise üle otsustada. Juhul, kui pankrotti ei ole veel välja kuulutatud (tegutseb ajutine haldur) ning selgub, et võlgnikul ei jätku vara pankrotimenetluse kulude katteks ja puudub vara tagasivõitmise ja tagasinõudmise võimalus, lõpetab kohus määrusega pankrotimenetluse, vaatamata võlgniku maksejõuetusele, raugemise tõttu ning pankrotti välja kuulutamata (Piiroja, 2009). Seega kõige levinum pankrotipõhjus on tingitud ettevõtte võimetusest tegutseda turul ja konkureerida teiste ettevõtetega.



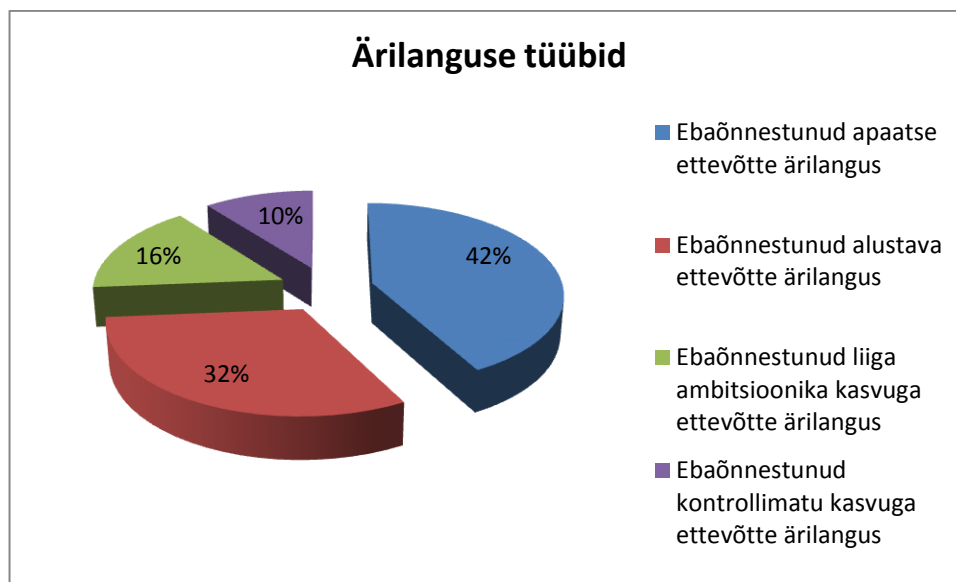
Joonis 3.6. Pankrotipõhjuste diagramm

Allikas: (autori joonis)

Magistritöö teoreetilises osas oli mainitud tahtlikult pankrotistunud ettevõtteid. Kuna magistritööga kogutud informatsiooni põhjal pole võimalik väita, kas analüüsitud ettevõtete puhul oli tegemist tahtlikult pankrotistunud olukorraga või mitte, annab magistritöö koostaja seletuse, kuidas seda lahendatakse seaduslikus korras. Tahtlikult pankrotistunud ettevõtete kohta on ettenähtud seaduslik väljaselgitamise kord. Pankrotiseaduses on sätestatud isiku maksejõuetuse väljaselgitamise üld- ja erialused. Erialusteks võib olla olukord, kus võlgnik hävitab, peidab või raiskab oma vara või teeb raskeid juhtimisvigu, mille tagajärjel ta on muutunud maksejõuetuks, või on muul viisil tahtlikult põhjustanud oma maksejõuetuse (Pankrotiseadus, Riigiteataja). Seega riigis on kehtestatud tahtlikult pankrotistunud ettevõtete väljaselgitamise kord ning sellega tegelevad vastavad ametiühingud.

Uurimise eesmärgiks oli kõige levinuma pankroti skeemi avastamine Ida-Virumaa maakonnas aastal 2013. Jooniselt 3.7 selgub, milline oli kõige levinum ebaõnnestunud ettevõtete ärilanguse skeem Ida-Virumaa ettevõtete puhul aastal 2013. Ilmselt ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilangus ja ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärilangus on levinumad äri languse tüübid vastavalt läbiviidud ettevõtete uuringule. Ebaõnnestunud apaatsete ettevõtete osakaal moodustab 42%. Vastavalt tehtud uuringule need ettevõtted on järgmised. Magistritöö koostaja kõrvutab *Alumira Baltic OÜd* ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilanguse skeemiga, kuna ettevõttel puudub mingi strateegiline eelis teiste konkurentide ees ja mahukad ressursid. *Astravia OÜ* oli väike tavaline ettevõtte, millel puudus innovatiivsus ja eelis teiste ettevõtete ees. Arvatavasti, ettevõttes puudus laienemise strateegia ning magistritöö koostaja kõrvutab *Astravia OÜd* ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilanguse skeemiga. Magistritöö koostaja kõrvutab *Ehitem OÜd* ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilanguse skeemiga. Tegemist oli tavalise ettevõttega, mis leidis oma niši, ei laienenud edasi ning viimasel hetkel tegi vale juhtimisotsuse, mis oli seotud äri ümberkorraldamisega. Ettevõtte kaotas oma turueelise ning oli võimetu tegutsema edasi. Võib oletada, et kriisiaeg, äri ümberkorraldamine viimasel tegutsemise aastal ja tihe konkurents mõjutasid ettevõtte langust ja tekitas lõpuks pankroti seisundi. Magistritöö koostaja kõrvutab *Hansatrading Media & Business Partner OÜd* ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilanguse skeemiga. Ettevõtte alustas oma tegevust pealinnas, võib arvata, et neil olid plaanid äri laiendamiseks ja suurema tulu saamiseks. Pealinnas oli suurem konkurents ja peale majanduskriisi ettevõtte muutis oma asukohta väiksema linna vastu. Võib arvata, et juhtimisotsus

muuta ettevõtte asukohta, oli ärilanguse tunnuseks. Ettevõtte ei kohanenud uue turuolukorraga ja pankrotistus 2 aastat peale oma asukoha muutmist. Magistritöö koostaja kõrvutab *Kalda 4 ja 6 korteriühistut* ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilanguse skeemiga, kuna tegutsemise spetsiifika on piiratud seadusandlusega ja muude nõudmistega. Siin tuleb mainida, et 2012. aastal toimunud koosolekul otsustati *Kalda 4 ja 6 korteriühistu* tegevus lõpetada ja algatada likvideerimismenetlus, ehk see oli vabatahtlik otsus. Magistritöö koostaja kõrvutab *Lekar Holding ASi* ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilanguse skeemiga. Arvatavasti, ettevõtte spetsiifika piiras arenemist ja muud seaduslikud piirangud osutasid maksejõuetuse seisundile. Kahtlemata võib oletada, et kõrge kvalifikatsiooniga spetsialistide puudus maakonnas tingis äri languse ja edasise hävingu. Magistritöö koostaja kõrvutab *Rexton OÜd* ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilanguse skeemiga, kuna ettevõtte ei arenenud edasi. Töötajate arv oli püsiv ettevõtte tegutsemise jooksul, ning võib arvata, et languse põhjuseks oli tihe konkurents mootorsõidukite remondi valdkonnas ning strateegilise eelise puudumine. Magistritöö koostaja kõrvutab *SVŠ Veod OÜd* ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilanguse skeemiga. Ettevõtte tegutses 14 aastat logistika valdkonnas ning aeglaselt laiendas oma äri, saavutades tippaseme aastal 2008. Järsk äri kahanemine juhtus just peale majanduskriisi aastal 2008 ning juba kahe aasta pärast ettevõtte muutus väikeseks ettevõtteks ja lõpuks pankrotistus.



Joonis 3.7. Ärilanguse tüüpide protsentuaalne suhe Ida-Virumaal

Allikas: (autori joonis)

Ebaõnnestunud alustavate ettevõtete osakaal moodustab 32%. Vastavalt tehtud uuringule need ettevõtted on järgmised. *EEM Vital Ehitus OÜ* ettevõtte sobib ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärianguse skeemiga, kuna ettevõtte tegutses ainult 2 aastat. Tavaliselt ebaõnnestunud alustava ettevõtte tüüpiliseks probleemiks on kogemuse puudumine ning strateegilise eelise puudumine konkurentide ees. Need põhjused sobivad ettevõtte EEM Vital Ehitus OÜ jaoks. *Go Agency OÜ* ettevõtte sobib ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärianguse skeemiga, kuna ettevõtte tegutses väga lühikest aega, - ainult 2 aastat. Ettevõtte tegutses ainult ühes valdkonnas ning tegemist oli väikese ettevõttega, milles oli arvatavasti nii kogemuse kui ka ressursside puudus. Ebaõnnestumise põhjuseks võib arvata ebapädevat juhtimist, strateegilise eelise puudumist ja tihedat konkurentsi. *Good Mööbel OÜ* oli ebaõnnestunud alustav ettevõtte. Ebaõnnestumise põhjuseks oli ebapädev juhtimine ja puudulik äriplaneerimine, millele viitab ettevõtja nime muutus peale kahte aastat tegutsemist. Võiks oletada, et tekkisid probleemid toodete müügiga, sest puudus strateegiline eelis teiste ettevõtete ees, mis tingis klientide kaotuse. Magistritöö koostaja kõrvutab *Milann Grupp OÜd* ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärianguse skeemiga, kuna ettevõtte pankrotistus väga kiiresti. Tüüpiliseks probleemiks võib arvata kogemuse ja ressursside puudust ning strateegilise eelise puudumist. Magistritöö koostaja kõrvutab *Spleen OÜd* ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärianguse skeemiga. Ettevõtte tegutsemine sõltus looduslikest tingimustest ning ettevõtte oli ühe-inimese äri, mis osutus mitte kasumlikuks. *TRANSGLO ENK OÜ* oli väike ettevõtte ning magistritöö koostaja kõrvutab *TRANSGLO ENK OÜd* ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärianguse skeemiga. Siin tuleb mainida, et hävingut mõjutasid puudulik äriplaneerimine ning strateegilise eelise puudumine.

Suuremahulised ettevõtted moodustavad väiksema osakaalu ning ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtete ärianguse osakaal on 16% ja ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõtete ärianguse osakaal on 10%. Magistritöö koostaja kõrvutab *Iluproff OÜd* ebaõnnestunud ambitsioonika kasvuga ettevõtte ärianguse skeemiga. Ettevõtte keskendus ühele tegevusalale ning kasvas ja arenes peale oma asutamist. Äri läks hästi 5 aastat ning ettevõtte hakkas hävinema peale majanduskriisi, mis tähendab, et kriis tekitas parandamatut kahju. *IMB Puidutoodete AS* sobib ebaõnnestunud liiga ambitsioonika kasvuga ettevõtte ärianguse skeemiga. Ambitsioonika kasvuga ettevõtete tüüpiliseks probleemiks on liigne riskeerimine, mis väljendub tulude ülehindamises. Ettevõtte arenes ja laienes ning viimane ümberkorraldamise etapp ühtib

majanduskriisiga aastal 2009, mis mõjutas ettevõtte hävinemist. Ettevõtte hindas üle oma võimalusi ja tegi vale juhtimisotsuse raskel ajal. Magistritöö koostaja kõrvutab *Olfes OÜd* ebaõnnestunud ambitsioonika kasvuga ettevõtte ärilanguse skeemiga. Ettevõtte leidis oma niši ning sujuvalt arendas oma äri veekogumise, -töötamise ja varustuse valdkonnas 6 aastat. Arvatavasti kriisiaeg oli kriitiline periood ning tol ajal ettevõtte muutis tegutsemise valdkonda üldmasinate ja mehhanismide tootmise vastu. See juhtimisotsus mõjutas ettevõtte pankroti seisundisse sattumist, kuna liigne riskeerimine, raske majandusolukord ja puudulik kompetents uues valdkonnas mõjutasid ettevõtte hävinemist. Ettevõtte *Pro Service AS* sobib ebaõnnestunud kontrollimatu kasvuga ettevõtte ärilanguse skeemiga. Kahe esimese aasta jooksul ettevõtte leidis oma tegevusvaldkonna ning sujuvalt arendas oma äri liigitamata mööbli tootmise alal. Probleemid tekkisid kriisiajal aastal 2008 ning äriümbekorraldamine mööbliosade tootmise vastu oli vale juhtimisotsus, mis mõjutas äri hävinemist. Magistritöö koostaja arvab, et ettevõtte *Viru Metallelement OÜ* sobib ebaõnnestunud kontrollimata kasvuga ettevõtte ärilanguse skeemiga. Tüüpiliseks probleemiks oli äriplaani õnnestumise korral tulevikus iseeneslikule edule lootma jäämine. Äri saavutas tipptaseme 2008. aastal ning peale majanduskriisi ettevõtte hakkas hävinema.

3.3.3 Intervjuude analüüs

Magistritöö koostaja korraldas intervjuud juhtidega või inimestega, kes olid töötanud juhtivatel ametikohtadel ja kes olid oma tegevuse jooksul pankrotiseisundiga kokku puutunud. Need intervjuud toimusid kirjalikult ankeet-küsitluse vormis ning nende sisu on toodud lisas 4. Ankeet-küsitluste eesmärk oli uurida pankrotiprobleemi praktilist poolt, nimelt, mis tekitas pankrotiseisundi reaalses elus, mis mõjutas kriisi arenemist ettevõtetes ning missuguste asjaoludega peab iga juht igapäevases tegevuses arvestama, et vältida pankrotti.

Esimese intervjuu analüüs

Esimene intervjuueeritav töötas rohkem kui 30 aastat Krenholmi Valduse ASi tekstiili tootmis ettevõttes ning alustas oma karjääri tavalise töötajana. Viimased aastad intervjuueeritav oli juhatuse liige ja viimistlus-tootmise planeerija suures ettevõttes. Siin tuleb mainida, et ajaloolise

ja arhitektuurilise mälestusmärgina suurtööstuse tekkimise ajaloost on Kreenholm unikaalne Eestis ja olulise tähtsusega ka kogu Põhja-Euroopas. (http://www.narva.ee/ee/turistile/narva_linn/narva_ajaloost/page:542 17.03.15) Kreenholmi Manufaktuur planeeriti ja loodi tervikliku linnakuna, mis koosnes peale tootmishoonete ka administratiiv-, elu- ja ühiskondlike hoonete kompleksist. Kreenholm Valduse AS oli üks suurimaist tööandjatest Ida-Virumaa maakonnas. Alguses ettevõtte oli riigile kuuluv ettevõtte, kuid hiljem riik otsustas müüa Kreenholmi Rootsi Borås Wäfveri firmale. 3. oktoobril 2010 sai teatavaks, et ettevõtte omanikfirma Borås Wäfveri esitas Göteborgis kohtule pankrotiavalduse ning 30. novembril 2010 kuulutas Viru maakohus välja Kreenholmi Valduse ASi pankroti. (http://et.wikipedia.org/wiki/Kreenholmi_Manufaktuur 17.03.15).

Vastavalt intervjuule tõsine kriisiolukord tekkis ettevõttes omaniku vahetamisel 1995. aastal, kui riigile kuuluv Eesti ettevõtte sai Rootsi aktsiaseltsi ettevõtteks. See on aru saadav, et võimule tuli täiesti uus juhtkond, kellel olid oma ideed ja eesmärgid äri arendamiseks. Tol ajal tootmine reorganiseeriti ja osa kinnisvara müüdi. Siin tuleb pöörata tähelepanu asjaolule, et uued palgatud juhid alustasid oma tegutsemist ettevõttes, kuid nendel puudus praktiline juhtimiskogemus tootmis ettevõttes, ning neil olid teoreetilised teadmised ja juhtimiskogemus finantsvaldkonnas ja turunduses.

Ettevõtte kuulus Rootsi firmale 15 aastat ning viimased 3 aastat ettevõtte liikus pankroti suunas. Intervjueeritav eristas kolme peamist põhjust, mis mõjutasid kriisi arenemist ja lõpuks pankrotiseisundit. Esimeseks põhjuseks oli rahvusvaheline konkurents ning Aasia turu eelis seoses odavama toodangu pakkumisega. Ettevõtte oli võimetu konkureerima Aasia tekstiili tootmisettevõtetega valmistoodangu kõrgete hindade tõttu. See oli tingitud hinnatõusust soojuse ja elektri valdkondades ning kõrgematest palgakuludest.

Teiseks pankrotipõhjuseks oli juhatuse võimetus kiiresti võtta vastu otsuseid, mis soodustaksid kulude alandamist. Tähtsa asjaoluna oli täiendava tsehhi soetamine äri laienemise jaoks aastal 2007. Maailma majandusolukord oli kriitiline tol ajal ja see oli riskantne otsus. Finantskriis aastal 2008 tingis tootmise languse. Juhtimis struktuuri reorganiseerimine oli korraldatud aastal 2008, mitte tootmisstruktuuri reorganiseerimine, mis oli hädavajalik tol ajal.

Viimaseks pankrotipõhjuseks olid finantskriisi tagajärjed. Ettevõtte hävinemist soodustasid laenukohustused pankade ees. Nende kohustuste täitmine oli raskendatud

majanduslike probleemide tõttu. Arvatavasti, ettevõtte omanikud otsustasid ära müüa mõned Krenholmi maad ja hooned, et teenida raha võlgade katteks.

Intervjueeritav märkis, et kõik olid varakult kursis pankroti ohuga ning suhtumine pankrotti oli rahulik. Oli võimatu vältida pankrotti ning tootmine lõpetati sujuvalt.

Kokkuvõtteks võib oletada, et peamiseks pankrotipõhjuseks oli ebapädev juhtimine, mis tingis kriisi arenemise ettevõttes. Valed juhtimisotsused soodustasid kriisi süvenemist ja arengut raskel ajal. Tegemist oli suure ettevõttega ning rahvusvaheline konkurents osutas ka tähtsat mõju ettevõtte tegutsemisele. Võimetus pakkuda hea kvaliteediga ja madala hinnaga tooteid ning konkureerida Aasia ettevõtetega tingis kriisi arenemise. Lõpuks ettevõtte juhid võtsid vale laienemise otsuse kriisiajal vastu, ning see määras pankroti arenemise. Lõpuks tootmisettevõttes olid tohutu suured võlad ja pankrot oli ainukene võimalik lõpp.

Teise intervjuu analüüs

Teine intervjueeritav töötas pearaamatupidajana Viru Metallelement OÜ ettevõttes, mis oli suure kontserni tütarettevõtte. Tegemist oli 2006. aastal tegevust alustanud vaguni- ja metallkonstruktsioonide tehasega, kus toodeti peale vagunite masinaehituses kasutatavaid metallkonstruktsioone, nagu masinate terasraamid ja -konstruktsioonid, ning konveiereid, mida müüdi Soome, Rootsi ja Norrasse. (<http://majandus24.postimees.ee/2612374/vagunitehas-andis-sisse-pankrotiavalduse> 17.03.15)

Intervjueeritav märkis, et peaaegu kõik kontserni ettevõtted on olnud või siamaani on kriisiolukorras. Näiteks, väga madalad vagunite rendihinnad kehtivad tänapäeval kontserni emaettevõtte Floberg Capital OÜ rendihinnakirjas. Ettevõtte põhitegevus ja peamine sissetulekuallikas on kaubavagunite rent Venemaa ja Leedu partneritele. Äritegevus Vene ettevõtetega on praegu väga raskendatud arvestades geopoliitilist olukorda. Veendus on kõvasti kahanenud viimaste aastate jooksul. See mõjutas konkurentsi suurendamist turul ja rendihindade vähendamist.

Viru Metallelement OÜ pankrotiprotsess võttis aega umbes 3 aastat ning töö kaotasid 126 inimest. Intervjueeritav avaldas, et pankrotipõhjuseks oli väliste ja sisemiste riskifaktorite koosmõju ettevõtte tegutsemises. Tootmine läks liiga kalliks Eestis, võrreldes Poola ja Hispaania

sama valdkonna ettevõtete ja töötajad nõudsid kõrgemat palka seoses energia hinna tõusuga. (<http://majandus24.postimees.ee/2612374/vagunitehas-andis-sisse-pankrotiavalduse> 17.03.15). Suurt mõju osutas juhtide praktilise kogemuse puudus või juhtimine vanade reeglite järgi ning võimetus juhtida keerukat ja mahukat tootmisettevõtet. Intervjueeritav arvas, et pankrotti oli võimalik vältida. Selle jaoks oleks vaja olnud muuta juhtkonna koosseisu.

Kokkuvõtteks võib järeldada, et juhtide ebapädevus ja tihe konkurentsi koosmõju tingisid ettevõtte pankrotiseisundi. Intervjueeritav märkis, et riigis puudub koolitusprogramm, kus juhid saaksid praktilisi teadmisi, mis puudutab keskmise ja suuremahulise ettevõtte juhtimist.

Kolmanda intervjuu analüüs

Kolmas intervjueeritav on direktor mööblit tootvas ettevõttes Nordic Design Product OÜ. Tegemist on ökoloogiliselt puhtast toorainest tehtud mööbliga, kus tähelepanu on pööratud detailidele ning kasutatud on käsitööd. Ettevõtte tegutseb juba 6 aastat, kuid tegutsemise jooksul ettevõtte juhtkond oli kokku puutunud kriisiolukorraga. See juhtum on huvitav selle poolest, kuidas ettevõtte juhtkond lahendas kriisiolukorra ning jätkas oma tegutsemist.

Intervjueeritav märkis, et ettevõtte sattus kriisiolukorda peaaegu kohe oma asutamise algusest endise omaniku poolt, sest tooted müüdi algse omahinna tasemel või alla omahinna taset. Endine juhtkond oli võimetu õigesti hindama toodete tootlikkust ja kasumlikkust ning oli võimetu tootma kvaliteetseid tooteid ja säilitama toodete kvaliteeti korralikul tasemel. Raha infusioon oli kogu aeg vajalik likviidsuse säilitamiseks, kuna ettevõtte ei suutnud tasuda tegevuskulusid oma raha käibest. Intervjueeritav avaldas, et endine juhtkond oli võimetu hindama ohutaset ja ettevõtte kriisiolukorda, selle pärast muud firma omanikud ja juhatuse liikmed otsustasid vahetada juhtkonna koosseisu.

Ettevõtte omaniku ja juhtkonna vahetus toimus aastal 2012. 60% töötajatest olid koondatud sellel kriisi perioodil. Tuleb mainida, et hiljem ettevõtte võttis tööle uusi kõrgema kvalifikatsiooniga spetsialiste, kuid suurema palgaga. Ebasoodsad kliendilepingud ettevõtte jaoks olid peatatud. Ettevõtte kohaldas äri ümberkorraldamist uuele tegevusalale: ettevõtte alustas puidupakendi tootmist ja disainitud toodete tootmist (väikestes kogustes) mööbli tootmise

asemel. Täiendavad rahainvesteeringud soodustasid tootmise uuendamist ja täiendamist, mis omakorda andis võimaluse uute projektide alustamiseks, mis olid rentaablid ja teenisid tulu.

Intervjueeritav järeldas, et raha infusioon, juhtkonna vahetus ning ebasoodsatest lepingutest loobumine aitasid vältida maksejõuetuse seisundit. See tingis tootmise ümberkorraldamise ja uute projektide algatamise.

See intervjuu tõestab, et äri ümberkorraldamine annab hea taastamise võimaluse ettevõtte jaoks, mis kannatab raskusi äris. Kui juhid on huvitatud ettevõtte tegutsemise jätkamisest, leidsid nõrgad küljed ning tegid järeldusi, siis tasub leida võimalusi äri arendamiseks. Muidugi see nõuab situatsiooni analüüsi, kuid juhtkonna ja tegutsemise täiustamine või muutmine aitab vältida maksejõuetuse seisundit.

Neljanda intervjuu analüüs

Neljas intervjueeritav on pearaamatupidaja Hansa Biodiesel OÜ ettevõttes. Hansa Biodiesel OÜ tegevusvaldkonnaks on vanarehvidest nende pürolüüsi teel kütteõli tootmine, millega kaasnevad tahma ja vanametalli (terase) tootmine.

Aastane kavandatud tootmiskaht on 10 000 t vanarehve ehk 30 t/ööpäevas (http://www.ippc.envir.ee/docs/Kontrollitulemused/Laanevirumaa/Hansa_Biodiesel.pdf 17.03.15) Ettevõtte tegutses 7 aastat ja 10 kuud, kuid praegu kogu tegevus on peatatud seoses kohtu vaidlusega. Selle põhjuseks on kriisiolukord, mis tekkis 2014. aastal.

Hansa Biodiesel OÜ sai tööstusettevõtja tehnoloogia investeeringu rahalist toetust EAS-lt aastal 2010. EAS toetas õlitootmise seadme soetamist 40% ulatuses. Septembris 2013 selgus, et EAS hakkab üle vaatama 61 investeeringu projekti ning nende hulgas oli ka Hansa Biodiesel OÜ. Tänapäevaseks EAS vaatask Hansa Biodiesel OÜ projekti üle ning kinnitas, et ettevõtte peab toetusraha tagasi maksma. Selleks momendiks ettevõtte juba investeeris kogu raha tootmisliinidesse ning tegutsemine esimeste aastate jooksul ei toonud suurt kasumit. Tänapäevase seisuga kriisiolukord on selles, et ettevõttel puudub raha EAS-le tagastamiseks ning Hansa Biodiesel OÜ juhtkond ei ole nõus EAS-i otsusega ja see vaidlus lahendatakse kohtus.

Selle intervjuu kokkuvõtteks võib järeldada, et peamine kriisiolukorra põhjus on väline tegur, mis on seotud väljaspool valitsussektorit tegutseva riikliku ettevõtluse tugisüsteemi

piiranguga. Ettevõtte kriisiolukorda mõjutas väline keskkond, mis suurendas rasket finantsseisundit ja tingis pankrotiohu.

3.3.4 Analüüsi järeldused

Magistritöö eripära on Ida-Virumaa ettevõtete analüüs ning intervjuud juhtivspetsialistidega, kelle praktiline kogemus on hindamatu ja seletab erinevaid pankrotiaspekte, mis tekkisid reaalses elus. Joonisel 1.3 oli esitatud metodoloogia struktuur, mille eesmärgiks oli avastada levinum ärilanguse skeem, levinum pankrotistumise valdkond, määrata pankroti põhjused ning teha selgeks äriümbekorraldamise aktuaalsus Ida-Virumaa maakonnas.

Tehtud uuring kinnitas Keeley ja Love arvamust, et levinum pankrotistumise valdkond on ehitusvaldkond. Seda mõjutab suur konkurents, töötajate voolavus ning piiratud arenemise võimalused ehituse valdkonna jaoks Ida-Virumaal. Tavalised ettevõtted ehk apaatsed ettevõtted, mis ei otsi võimalusi arenemiseks ja laienemiseks, pankrotistuvad sagedamini kui alustavad või suuremahulised ettevõtted. Nagu selgus, äri ümbekorraldamine pole levinum äritegemise viis Ida-Virumaa maakonnas, mis on tingitud piiratud rahalistest ressurssidest ettevõtte tegutsemiseks ning kindluse puudumisest homses päevas. Vastavalt lõputöö kvantitatiivse osa uuringule võib kinnitada, et on olemas üks ametlik põhjus, mille järgi kõik ettevõtted pankrotistuvad, ehk raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata. Tegelikult ettevõtte ebaõnnestumist mõjutavad erinevad põhjused, mis paljudel juhtudel esinevad üheaegselt. Siin võib mainida, et kõige suuremal määral ettevõtte ebaõnnestumist mõjutab juhtimiskvaliteet, sest valed juhtimisotsused soodustavad äri hävinemist. Ettevõtja või juhi ülesanne on töötajate töö korraldamine, tooraine hankimine ja tehnoloogia rakendamine ning ettevõtte sisekliima loomine, saavutamaks soovitavaid tulemusi ettevõtte tegevuses. Uurimised on näidanud, et suur osa ettevõtete ebaõnnestumistest on tingitud vigadest ettevõtte juhtimises (Kallam, Kolbre, Lend, Möller, Reinhold, Simson, Uustalu, Venesaar 2003).

Kvalitatiivse osa intervjuud tõestasid, et pankroti välised ja sisemised põhjused, mis mõjutavad pankroti ohu esinemist ning mis olid kirjeldatud teoreetilises osas, leidsid tõestuse praktikas. Pankroti esinemise põhjused on erinevad, kuid intervjuude tulemusel võib eristada järgmiseid peamisi ideid ja asjaolusid.

Inimese praktiline juhtimiskogemus on oluline aspekt ettevõtte edukaks tegutsemiseks ehk ainult teoreetilistest teadmistest ei piisa. Üks intervjueeritav mainis, et praegu riigis puudub koolitusprogramm, kus juhid saaksid praktilisi teadmisi, mis puudutab keskmise ja suuremahulise ettevõtte juhtimist.

Tuleb mainida, et ettevõtte ebaõnnestumisele suuremal määral mõjub konkurents, nii kodumaine kui ka välismaine. Mitu intervjueeritavat märkisid, et konkurentsivõimelisuse säilitamiseks on oluline pakkuda hea hinnaga kvaliteetseid tooteid ning säilitada toodete kvaliteeti korralikul tasemel.

Ühe intervjueeritav praktiline kogemus kinnitas, et äri ümberkorraldamine annab hea taastamise võimaluse ettevõtte jaoks tegutsemise jätkamiseks. Muidugi see nõuab situatsiooni analüüsi ning juhtkonna ja äri tegutsemise täiustamist või muutmist.

Üldiselt väline keskkond suurel määral mõjutab ettevõtte kriisiolukorra esinemist ning suurendab rasket finantsseisundit ja tingib pankroti ohu esinemise.

3.3.5 Soovitused

Uurimise aspektiks oli soovitude välja arendamine pankrotiohu esinemise vältimiseks. Siin tuleb eelkõige mainida, et juhtide praktiline kogemus ettevõtete igapäevases tegevuses on kõige olulisem asjaolu. Teoreetiliste teadmiste olemasolu on hea kvalifikatsiooni näitaja, kuid see peaks olema praktilise kogemusega tõendatud. Seega uue juhi ametikohale määramisel tuleb vaadata inimese haridust, kvalifikatsiooni taset, arvestades saavutatud praktilist töökogemust.

Kindlasti konkurentsivõimekuse säilitamiseks on oluline toota kvaliteetseid tooteid ja säilitada toodete kvaliteeti korralikul tasemel või siis pakkuda head teenust hea hinnaga. See on tähtis eeldus kiiresti arenevas kaasaegses maailmas. Kui tegemist on piiratud maakonnaga, kus on oma spetsiifika, see asjaolu määrab äri edukuse.

Analüüsi valdkonnaks oli omapärane valdkond Ida-Virumaal, kus iga töövõimalus on oluline kohaliku ettevõtete jaoks, mis soovivad saada uut tööd. Siin tuleb pöörata tähelepanu asjaolule, et parem oleks vältida ebasoodsate lepingute sõlmimist. Ühest küljest, iga töövõimalus on oluline, kuid teiselt poolt, kulutada tööjõudu ja finantskapitali kahtlasel moel võib osutada tühjaks ajaraiskamiseks, mis võib tekitada pankrotiohu esinemise seoses kaebuste ja võimalike töötasustamise viivitustega.

Väga oluline on mitte alahinnata ega ülehinnata inimfaktorit ettevõtte igapäevases tegevuses. Inimesed tegelevad äri ja ettevõtte õnnestumine või äpardumine on seotud inimeste tegutsemisega. Iga töötaja tõhusus mõjutab ettevõtte üldist heaolu ja edukust.

KOKKUVÕTE

Magistritöö lõpus tuleb veel kord meenutada, et töö eesmärgiks oli uurida pankrotistumise algpõhjust, mis on seotud mitterahaliste seikadega ning tuvastada levinum ebaõnnestumise skeem Ida-Virumaa ettevõtete puhul.

Teoreetiline osa kirjeldas pankrotistumise algpõhjust, mida määravad välised ja sisemised tegurid. Nagu selgus, on välised tegurid seotud majanduslike muutustega, konkurentsiga, valitsuse piirangutega ning sotsiaalsete ja tehnoloogiliste muutustega. Sisemised tegurid on seotud vale äriotsusega või juhtimise ebaõnnestumisega reageerida hädavajalikus situatsioonis.

Praktiline osa oli seotud ettevõtete analüüsiga. Magistritöö käigus oli kokku läbitöötatud andmed 459 ettevõtte kohta Ida-Virumaa maakonnas ning nende ettevõtete hulgast oli tehtud valik ja ulatuslik kvantitatiivne analüüs 19 ettevõtte kohta, kasutades Äriregistri teabesüsteemi kättesaadavat informatsiooni. Teoreetilises osas oli kirjeldatud nelja äri ebaõnnestumise skeemi ning iga ettevõtte puhul oli kindlaks tehtud temale sobiv ärilanguse skeem.

Magistritöö peamised järeldused on järgmised. Ebaõnnestunud apaatse ettevõtte ärilangus ja ebaõnnestunud alustava ettevõtte ärilangus osutusid kõige levinumaks äri languse tüübiks. Seda tõestas asjaolu, et peamise osa ettevõtetest Ida-Virumaal moodustavad tavalised väikesed või keskmise suurusega ettevõtted ning alustavad ettevõtted. Kõige suurem konkurents on ehituse ja töötleva tööstuse valdkondades ning nendes valdkondades on kõige suurem ebaõnnestunud ettevõtete hulk. Ettevõtete osakaal, kes teevad äriümberrahastamist või täiustamist, on väike ja moodustab ühe neljandiku kõikide ettevõtete hulgast. Peamine pankrotipõhjus on tingitud pankrotimenetluse lõpetamisest raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata, mis veel kord tõestab asjaolu, et paljudes ettevõtetes puudub finantsvõimekus äri jätkamiseks.

Magistritöö kvalitatiivne osa kirjeldas intervjuusid inimestega, kellel on kogemus ja teadmised ettevõtete juhtimises ning kes olid ärilangusega kokku puutunud. Kokkuvõtteks võib järeldada, ettevõtete analüüsi ja intervjuude põhjal, et iga ettevõtte tegutsemine on tihedalt seotud

teda ümbritseva keskkonnaga. Ettevõtte maksejõuetus võib olla tingitud erinevate põhjuste tõttu, mis tulenevad väliskeskkonnast või on seotud sisemiste teguritega, mis võivad esineda ka üheaegselt. Ei ole olemas ainukest põhjust, mis võib tingida kriisi arengu ettevõttes ning iga pankrotistumise olukorda tuleb vaadelda eraldi.

Järgmised mõtted avaldasid intervjueeritavad ning samad järeldused olid tehtud peale ettevõtete analüüsi. Üldiselt suurt mõju ettevõtete ebaõnnestumisel osutavad konkurents, nii kodumaine kui ka välismaine ning suurel määral erinevad piirangud, kas valitsuse poolt kehtestatud, kuid ka sotsiaalsed ja majanduslikud. Juhtimise kvaliteet ja pädevus on üks tähtsamaid tunnuseid, mis mõjutab ettevõtte ebaõnnestumist. Õigete otsuste õigeaegne vastuvõtmine on edukuse tagatis.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Ausmees, H. (1996) Juhtimise alused. Metoodiliste materjalide kogumik. Tallinna Tehnikaülikool, Käitismajanduse instituut, Organisatsiooni ja juhtimise õppetool, pp 28-29
- Back, P. (2005). Explaining Financial Difficulties Based on Previous Payment Behaviour, Management Background Variables and Financial Ratios. *European Accounting Review* 14 (4) :839–868
- Beynon, M.J. & Peel, M.J. (2001) Variable Precision through Rough Set theory and Date Discretisation: An Application to Corporate Failure Prediction. *Omega: International Journal of Management Science* 29 (6): 561–576
- Bibeault, D.B. (1982) Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners
- Cameron, K.S. & Zammuto, R. (1984) Matching managerial strategies to conditions of decline; *Human Resource Management*, Vol.22, Number 4, pp. 359-375
- Cameron, K. & Whetten, D.A (1983) Some conclusions about organizational effectiveness. In: Cameron, K.S & Whetten D.A (Eds.), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*, pp. 261-277. Academic Press, New York
- Charan, R., Useem, J. (2002) Why Companies Fail—CEOs offer Every Excuse but the Right One: Their own Errors. Here are Ten Mistakes to Avoid. *Fortune* 145 (11): 50-62
- D'Aveni, R.A., MacMillan, I.C. (1990) Crisis and the Content of Managerial Communications—A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Companies. *Administrative Science Quarterly* 35 (4): 634–657
- Dimitras, A.I, Slowinski, R., Susmagne, R., Zopounidis, C. (1999) Business Failure Prediction using Rough Sets. *European Journal of Operational Research* 144 (2): 263–280
- Drucker, P.F. (1959) *The practice of Management*, New York: Harper&Row, p.49
- Eesti Statistikaamet (2009) *Maakonnad arvudes 2004-2008*

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS)

<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/startupi-asutamine/startup-ettevotte-elutsuekkel> (17.03.15)

Everett, J., Watson, J. (1998) Small Business Failure and External Risk Factors. *Small Business Economics* 11 (4): 371–390

Forsyth, P. (2007). *Demystifying Marketing. A guide to the fundamentals for engineers*. London: The Institution of Engineering and Technology

Greening, D.W., Johnson, R.A. (1996) Do Managers and Strategies matter? A Study in Crisis. *Journal of Management Studies* 33 (1): 25–51

Hall, G. (1992). Reasons for Insolvency amongst Small Firms—A Review and Fresh Evidence. *Small Business Economics* 4 (3): 237–250

Hambrick, D.C., D' Aveni, R.A. (1992) Top Team Deterioration as Part of the downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science* 38 (10): 1445–1466

Hoffman, R.C. (1989) Strategies for Corporate Turnarounds: What Do We Know about Them? *Journal of General Management*, p.59

Homann, K., Suchanek, A.(2010) Sissejuhatus Majandusteadusesse III: Metodoloogia, Tartu Ülikool, Majandusteaduskond, Rahvamajanduse instituut, pp. 12-15

IPPC Eesti, Saastuse Kompleksne vältimine ja kontroll

http://www.ippc.envir.ee/docs/Kontrollitulemused/Laanevirumaa/Hansa_Biodiesel.pdf (17.03.15)

Kale, S., Arditi, D. (1998) Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence and Smallness. *Journal of Construction Engineering and Management* 124 (6) 458-464

Kallam, H., Kolbre, E., Lend, E., Möller, L., Reinhold, V., Simson, A.-L., Uustalu, A.-M., Venesaar, U. (2003) Ärikorralduse põhiteadmised, kirjastus „Külim“, pp.20-40

Keeley, B., Love, P. (2010) *From Crisis to Recovery. The Causes, Course and Consequences of the Great Recession*

Kohtla-Järve Täiskasvanute Gümnaasium

http://www.k-jarvetkg.edu.ee/uurimistoo/Kvantitatiivsed_uurimismeetodid.doc (17.03.15)

Krediidiinfo AS paneeluuring (märts 2014) Pankrotid Eestis 2013

Laherand, M.-L. (2008) *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn

http://syg.edu.ee/~peil/ut_alused/kvalitatiivne_uurimisviis.html (17.03.15)

- Lohivesi, K. (2000) Managerial and organizational mechanisms for corporate failure. Helsinki School of Economics and Business Administration, Ekomen Group Case, pp.11-38
- Lukason, O. (2010) Maksejõuetuse põhjuste analüüs. Kokkuvõte olulisematest uurimistulemustest
- Maasikas, R., Kert, E. (2007) Balti turud
https://www.lhv.ee/images/files/Rait_ja_Erki_3.ppt (17.03.15)
- McKinley, W. (1987) Complexity and administrative intensity: The case of declining organizations; *Administrative Science Quarterly*, 32, pp.87-105
- Narva Linnavalitsus
http://www.narva.ee/ee/turistile/narva_linn/narva_ajaloost/page:542 (17.03.15)
- Newton, G.W. (2003) *Corporate Bankruptcy. Tools, Strategies, Alternatives*. John Wiley & Sons, Inc., pp.7-27
- Ooghe, H., Joos, P., De Bourdeaudhuij, C. (1994) Financial Distress Models in Belgium: The Results of a Decade of Empirical Research. *The International Journal of Accounting*. 30 (3): 245–274
- Ooghe, H., Waeyaert, N. (2004) Oorzaken van faling: literatuuroverzicht en conceptueel verklaringmodel. *Economisch en Sociaal Tijdschrift* 57 (4): 367–393
- Ooghe, H., De Prijcker, S. (2008) Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*
- Piiroja, M. (2009) Pankrot
- Pompe, P., Bilderbeek, J. (2005) The Prediction of Bankruptcy of Small- and Medium-Sized Industrial Firms. *Journal of Business Venturing* 20 (6): 847–868
- Postimees, Majandus
<http://majandus24.postimees.ee/2612374/vagunitehas-andis-sisse-pankrotiavalduse>
 (05.03.15)
- Scott, W.G. (1974) Organizational theory: A reassessment; *Academy of Management Journal*, 17, pp. 242-254
- Scott, W.G. (1976) The management of decline, *Conference Board Record*, pp. 56-59

- Sepp, J., Frear, D., Taylor, W. Editors (2009) The Key-Factors of Business and Socio-Economic Development during the Global Crisis. Post-industrial Economy of the Impermanence. The Global Uncertainty (Elżbieta Mączyńska) pp 19-20, 243
- Sheppard, J.P. (1995) A Resource Dependence Approach to Organizational Failure. Social Science Research 24 (1): 28–62
- Siimon, A., Türk, K. (2003) Juhtimine. Põhimõisted ja –seosed. Tartu Ülikooli Majandusteaduskond, Juhtimise ja turunduse instituut
- Sutton, R.I (1983) Managing organizational death; Human Resource Management, Vol.22, No.4, pp. 391-412
- Zammuto, R.F. (1982) Bibliography on decline and retrenchment. Boulder, CO: National center for Higher Education Management Systems
- Zimmerman, F.M. (1991) The Turnaround Experience
- Wikipedia, <http://et.wikipedia.org/wiki/Pankrot> (17.03.15)
- Wikipedia, http://et.wikipedia.org/wiki/Kreenholmi_Manufaktuur (17.03.15)
- Weber M. The Ideal Bureaucracy, kogumikust: Management and Organizational Behavior Classics, BPI, Irwin, Illinois
- Weitzel, William & Jonsson, Ellen (1989) Decline in organizations: A literature integration and extention; Administrative Science Quarterly 34, pp.91-109
- Whetten, D.A (1980) Organizational decline: A neglected topic in organisational science; Academy of Management Review, Vol.5.No.4, pp.577-588
- Whetten, D.A (1988) Sources, responses and effects of organizational decline; In: Cameron, K.S. & Whetten, D.A. & Sutton, D.A. (Eds): Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions. Cambridge, MA, Ballinger
- Äripäeva raamat (2010) Kriisijuhtimine

SUMMARY

THE CAUSES OF BANKRUPTCY AND BUSINESS RESTRUCTURING OF BANKRUPT COMPANIES IN IDA-VIRU COUNTY OF ESTONIA IN 2013

Olga Horn

The Master Thesis aims at combining theoretical and practical principles of bankruptcy and business restructuring. The author of this Master Thesis seeks to understand main non-financial causes of bankruptcy based on theoretical literature and to use these views in practice based on Krediidiinfo AS report "Bankruptcies in Estonia in 2013". Krediidiinfo comprises 459 companies in various business sectors and counties. The author analyzes the Ida-Viru county of Estonia as it is quite a diverse area in the country where each company affects county's economics well-being.

The following main aspects have been clarified in the Thesis: theoretical aspects of bankruptcy and business restructuring, failure processes of different kind of companies, analysis of Ida-Viru county companies and its matching with failure processes and finally identification of the most relevant kind of failure process in Ida-Viru county.

The Master Thesis consists of three parts. The first part gives an explanation of the thesis methodology. The second part is a theoretical part that gives a brief overview of business decline and bankruptcy definitions that also describes non-financial external and internal bankruptcy causes and illustrates four failure processes. The second part also provides a brief explanation of business restructuring that gives a recovery option for companies that have some business decline. The third part is an analysis of Ida-Viru county companies that declared a bankruptcy state in 2013. This part also includes interviews with key-positions personnel or management

providing their practical experience with bankruptcy issues. This last part also includes conclusions based on companies analysis and interviews.

The Master Thesis comprises all legal information regarding company size, industry, number of employees, duration of operations as well as official reason of bankruptcy for Ida-Viru county's companies. As a result, the following conclusions were made after the companies analysis. The most popular fields of business operation are construction industry as well as manufacturing industry. The level of competition is very tough in these business fields. It should be pointed out that the most prevalent kinds of failure process in Ida-Viru county are failure process of an apathetic established company and failure process of unsuccessful start-up company. It also affects the most popular reason for bankruptcy that is termination of bankruptcy proceedings due to abatement of declaring bankruptcy.

In general, all companies are in close interaction with the surrounding environment. The company business decline may be due to several reasons that are caused by this environment or because of internal factors that are mainly weak management or mismanagement. All these reasons may occur at the same time and there is no definite reason that causes business decline. Each bankruptcy state must be revised as a separate state. Additionally, business decline is caused by domestic as well as international competition and due to political, social and economic restrictions, according to interviewee's experience. Competence and quality of management is one of the most important features that affects company's failure process. The timeliness of right decisions is a guarantee for business success.

LISAD

Lisa 1. Ida-Virumaa ettevõtete nimekiri

Tabel 1. Ida-Virumaa ettevõtete nimekiri ning asukoht

Registrikood	Ettevõtte nimi	Aadress
11928389	24 BURN GROUP OÜ	Tuukri tn 54, Tallinna linn, Harju maakond, 10120
11981001	3D DESIGNS OÜ	Lennuki 3-21, Rakvere linn, Lääne-Viru maakond, 44317
10918495	3D STUUDIO OÜ	Tulika 18-5, Tallinna linn, Harju maakond, 10613
10173279	A.SAARE KAUBANDUSE OÜ	Ilmatsalu 36-17, Tartu linn, Tartu maakond, 50408
11643238	AA-MERSU SERVIS OÜ	Kadaka tee 72a, Tallinna linn, Harju maakond, 12618
11133721	AASA TRANS OÜ	Riia mnt 233A, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
11371656	AB TRUST OÜ	Tartu mnt 16-15, Tallinna linn, Harju maakond, 10117
11044124	ABRAHAM INVEST OÜ	Pikk 12, Tartu linn, Tartu maakond, 51009
11233115	ACAPAO ORDINARIA OÜ	Silikaltsiidi 3-28, Tallinna linn, Harju maakond, 11216
11283917	ADAK CAPITAL OÜ	Pärnu mnt 141 Postkast 43, Tallinna linn, Harju maakond, 11314
10794484	AEGSAM TRADING OÜ	Esplanaadi 32-1, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80012
12207217	AGE PUIT OÜ	Jaamaküla tee 5, Olustvere alevik, Suure-Jaani vald, Viljandi maakond, 70401

10290482	AGUMER OÜ	Paju tn 20-15, Võru linn, Võru maakond, 65610
80027482	AIANDUSÜHISTU HÄMARIKU	Laitse küla, Kernu vald, Harju maakond
80072054	AIANDUSÜHISTU VATSLA 4	Vatslaserva 3, Vatsla küla, Saue vald, Harju maakond, 76902
12183454	AIGER OÜ	Tartu mnt 84a-201, Tallinna linn, Harju maakond, 10112
10157139	AL OÜ	Narva mnt.24, Rakvere linn, Lääne-Viru maakond, EE2100
11477136	ALEKANTO OÜ	Veski 2, Sürgavere küla, Suure-Jaani vald, Viljandi maakond, 71401
10166411	ALEKSPA OÜ	Linnamäe 36-54, Tallinna linn, Harju maakond
11784252	ALKOMARKET OÜ	Paadi 14A-61, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
10761929	ALLTÖÖVÕTU OÜ	Kimsi tee 11-4, Pringi küla, Viimsi vald, Harju maakond, 74011
10906598	ALUMIRA BALTIC OÜ	Kaare 7-409, Jõhvi linn, Jõhvi vald, Ida-Viru maakond, 41534
10097064	AMAKS AS	Vahe 1, Alu alevik, Rapla vald, Rapla maakond, 79601
11266540	AMBERGAN OÜ	Harju
11091224	AMETEK EHTUS OÜ	Tulika tn 31, Tallinna linn, Harju maakond, 10615
11629468	AMIGOLUX OÜ	Punane 54, Tallinna linn, Harju maakond, 13626
11285559	AMIGRO OÜ	Urva 30, Tallinna linn, Harju maakond, 12012
10818753	ANDOR HOLDING OÜ	Uus-Sadama 19/12, Tallinna linn, Harju maakond, 10120
10657924	APALAKAAS OÜ	Pikk tn 26-3, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
10314863	ARHITEKTIBÜROO LEHEMAA JA URGARD OÜ	Rüütli 41, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
11055978	ARILING OÜ	Tanni tee 22-2, Tiskre küla, Harku vald, Harju maakond, 76902
11517137	ARTREAL OÜ	Pargi 14-9, Valga linn, Valga maakond, 68204

10205855	ASHBURY HOLDING OÜ	Estonia pst. 1, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
10779763	ASTICA OÜ	Staadioni 8-16, Järvakandi alev, Järvakandi vald, Rapla maakond, 79101
11048955	ASTRAVIA OÜ	Kerese 3-309, Narva linn, Ida-Viru maakond, 20301
11085867	AURATOS OÜ	Pärnu mnt 153, Tallinna linn, Harju maakond, 11624
12031974	AUTOMONTE OÜ	E.Kitse 1-5, Tartu linn, Tartu maakond, 51011
10973034	AVALIST OÜ	Karu 16, Jüri alevik, Rae vald, Harju maakond, 75301
11265291	AVERS SPORT FACTORY OÜ	Punane 2, Tallinna linn, Harju maakond, 13619
11344458	BACKINFO OÜ	Valdeku 107e, Tallinna linn, Harju maakond, 11216
12019163	BALTGARD OÜ	Anne tänav 61-30, Tartu linn, Tartu maakond, 50703
11005791	BALTI EHITUSTEHNICA OÜ	Mäe13-29, Põlva linn, Põlva maakond, 63304
10996779	BALTI HALDUS OÜ	Tulbi 6, Tallinna linn, Harju maakond, 10612
10439375	BALTIC CARRENTAL OÜ	Pärnu mnt 55a-PK4, Sindi linn, Pärnu maakond, 86703
12062992	BALTIC FUEL OÜ	Vabaduse väljak 6, Tallinna linn, Harju maakond, 10146
11314747	BALTIC SCRAP TERMINAL OÜ	Maardu tee 57, Maardu linn, Harju maakond, 74115
12136673	BARECA GROUP OÜ	Tuukri 19, Tallinna linn, Harju maakond, 10152
10179780	BEDGER AS	Harju
11666245	BEGREEN OÜ	viigimarja 2-2, Saue linn, Harju maakond, 76505
11132621	BERKAM OÜ	Sadama 15, Kärdla linn, Hiiu maakond, 92412
12140887	BIENTE OÜ	Tagaküla tee 14-6, Väike-Maarja alevik, Väike-Maarja vald, Lääne-Viru maakond, 46202
11116450	BIKETRADE OÜ	Jõe 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151

11066798	BILAIN GRUPP OÜ	Nõlva 3, Tallinna linn, Harju maakond, 10416
11276685	BOBR EHITUS OÜ	Võru 2-170, Tallinna linn, Harju maakond, 13612
12144879	BRISMACH OÜ	Pikk 82-70, Tartu linn, Tartu maakond, 50606
10470439	BUNGALO GRUPP OÜ	Püssi 2A, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80031
11439971	CAR INVEST GROUP OÜ	Tartu
12111816	CATERER OÜ	Keevise 6, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
10354472	CD MARKET AS	Raatuse 18-6, Tartu linn, Tartu maakond, 51009
10576936	CELANDER EHITUS OÜ	Tuleviku tee 10, Peetri alevik, Rae vald, Harju maakond, 75312
11069696	CLIMATE OÜ	Järveotsa tee 39-24, Tallinna linn, Harju maakond, 13520
11970747	COLINS EESTI OÜ	Mooni 18, Tallinna linn, Harju maakond, 10613
11252710	CONESTEM TRANSPORT OÜ	Sõle 52-12, Tallinna linn, Harju maakond, 10311
10997885	CORVUS HOLDING OÜ	Harju
10777066	CREMINUS OÜ	Rävala pst 14, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
12264968	DAHLERS OÜ	Tornimäe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10145
10924107	DARIA INVEST OÜ	Merivälja tee 5-D402, Tallinn, Pirita linnaosa, 11911
10922679	DECO COLOR OÜ	Tungla 12-34, Tallinna linn, Harju maakond, 10911
12033743	DEEP GREEN OÜ	Rännaku pst 12, Tallinna linn, Harju maakond, 10917
11925132	DEKALORD EHITUS OÜ	Tatari 25-303, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
12202499	DESMITA OÜ	Tehase 16, Tartu linn, Tartu maakond, 50107
10515544	DIKESMAR OÜ	Savi tn 2A-15, Põlva linn, Põlva maakond, 63306
10485518	DO UT DES OÜ	Piira küla, Vinni vald, Lääne-Viru maakond

11742785	DRIIMER TRANS OÜ	Merivälja tee 1-K110, Tallinna linn, Harju maakond, 11911
10618132	E.PIIR EHTUSKAUP OÜ	Sarapuu talu, Paslepa küla, Noarootsi vald, Lääne maakond, 91201
11557450	EASY FITNESS OÜ	Kadaka tee 44, Tallinna linn, Harju maakond, 12915
12008337	ECOWORKS OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
11716479	EDALIN OÜ	Ahtri 8, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
12006232	EDIIL.EE OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
12060792	EEM VITAL EHTUS OÜ	Kadastiku 57, Narva linn, Ida-Viru maakond, 21004
10364757	EESTI EHTUSBÖRS OÜ	Koidu 122-2, Tallinna linn, Harju maakond, 10139
11290219	EHITERN OÜ	Tiimani 2-115, Narva linn, Ida-Viru maakond, 21004
11732344	EKSPRESSTOIT OÜ	Pärnu mnt 26-8, Tallinna linn, Harju maakond, 10141
12031299	ELEAFY OÜ	Retla küla, Türi vald, Järva maakond, 72306
11913991	ELECO OÜ	Paldiski mnt 28a-9, Keila linn, Harju maakond, 10141
11214916	ELEKTROMERK OÜ	Rännaku pst 12, Tallinna linn, Harju maakond, 10917
11201256	ELEVENT SERVICE OÜ	Aleksandri 45, Tartu linn, Tartu maakond, 51004
10949604	ELINORD EHTUS OÜ	Sõpruse pst 222, Tallinna linn, Harju maakond, 13412
11191078	ELTEMKO OÜ	Kolde pst 94-55, Tallinna linn, Harju maakond, 10316
10675377	ENERGOFEST OÜ	Neeme 6-2 Tallinn, Tallinna linn, Harju maakond, 11711
12272620	ENKI LUX OÜ	Rotermanni 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10111
11661503	ERKNORD EHTUS OÜ	Roseni 7, Tallinna linn, Harju maakond, 10111
12188960	ERKNORD TOOTMINE OÜ	Tornimäe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10145

10363695	ESTCONDE-E OÜ	Kassi 4, Tallinna linn, Harju maakond, 12618
10633048	ESTEIMER GRUPP OÜ	Mustamäe tee 12, Tallinna linn, Harju maakond, 10621
11115120	ESTEMARE OÜ	Ringimardi talu, Puise küla, Ridala vald, Lääne maakond, 90402
11023889	ESTLAFTA OÜ	Suve 18, Kuressaare linn, Saare maakond, 93816
10935387	ESTMILK PRODUCTION OÜ	Viljandi mnt 91E, Rapla linn, Rapla vald, Rapla maakond, 79514
10112817	ESTNED OÜ	Redise 4-15, Laagri alevik, Saue vald, Harju maakond
11900853	ETNOGOODS OÜ	Tartu mnt 6, Tallinn, Kesklinna linnaosa, 10145
11051973	EURO-BALTIC HOLDING OÜ	Tööstuse 83, Tallinna linn, Harju maakond, 10416
11546222	EUROCONCEPT OÜ	Priisle tee 4-129, Tallinna linn, Harju maakond, 13914
11208040	EUROOPA RAHASTAMISE AGENTUUR OÜ	Harju
11731333	EXPRESS TEAM OÜ	Kentmanni 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
11070245	F.O.C. HOLDING OÜ	Hobujaama 10-38, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
11378026	F1 GROUP OÜ	Harju
11543956	FAMEEDIT OÜ	Sõpruse pst 145, Tallinna linn, Harju maakond, 13417
11097439	FASSAADITOOTMISE OÜ	Jaama tee 2, Vasalemma alevik, Vasalemma vald, Harju maakond, 76101
11935610	FCR OÜ	Sepise 1, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
11087381	FELINOR OÜ	Mustamäe tee 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10616
10104433	FELIS OÜ	Rävala 8-c604, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
12268133	FIRECAP OÜ	Pikk tn 26-3, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
11639900	FM MOBILE SOLUTIONS OÜ	Laki 14a, Tallinna linn, Harju maakond, 10621

10528558	FONTEX TRADE OÜ	Vikerkaare 25-2, Tallinna linn, Harju maakond, 10921
11804428	FORECO HOMES AND HOUSES AS	Puidu 17B, Viljandi linn, Viljandi maakond, 71020
12093811	FOXIFASHION OÜ	Tulbi 3-7, Tallinna linn, Harju maakond, 10612
11210284	FROG INDUSTRIAL DESIGN OÜ	Sõpruse pst 145, Tallinna linn, Harju maakond, 13417
10546987	FROMINER OÜ	Jalaka 46-19, Tartu linn, Tartu maakond, 50109
11342790	FSE OÜ	Aiandi 2A-7, Saku alevik, Saku vald, Harju maakond, 75501
12234619	FULL MOON OÜ	Tartu mnt 16-49, Tallinna linn, Harju maakond, 10117
11075981	FUNTMASER OÜ	Ülenurme 5, Tartu linn, Tartu maakond, 50110
11373715	GA FUND MANAGEMENT AS	Roosikrantsi 11, Tallinna linn, Harju maakond, 10119
12268372	GEDAMO CAPITAL AS	Estonia pst 1, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
11009599	GELATO OÜ	Endla 45, Tallinna linn, Harju maakond, 10615
10979964	GEMRIELI OÜ	Vana-Narva mnt 20, Maardu linn, Harju maakond, 74114
10115371	GERSHON OÜ	Pärnu mnt. 15, Tallinna linn, Harju maakond, 10141
10683626	GH INTER OÜ	Rebasesaba tee 10-1, Tallinna linn, Harju maakond, 11912
12058238	GINTARO MÖÖBEL OÜ	Suur-Sõjamäe tee 4, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
12148498	GO AGENCY OÜ	Rahu 46-57, Narva linn, Ida-Viru maakond, 20604
11193189	GOLD OPTIKA OÜ	Riia 130, Tartu linn, Tartu maakond, 51014
11031682	GOLDBERRY OÜ	Kilksama küla, Sauga vald, Pärnu maakond, 85003
11576513	GOOD COMPANY OÜ	Räägu 10b-9, Tallinna linn, Harju maakond, 10620
12161719	GOOD CREDIT OÜ	Õismäe tee 126-65, Tallinna linn, Harju maakond, 13513

11967142	GOOD MÖÖBEL OÜ	Tiimani 1, Narva linn, Ida-Viru maakond, 21004
11087978	GUTTENBERG EHTUS OÜ	Kuninga 24, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
11943957	GYMLECO OÜ	Tartu mnt 32, Tallinna linn, Harju maakond, 10115
11520493	GYTTORP EESTI OÜ	Mustakivi tee 13, Tallinna linn, Harju maakond, 13912
10639217	HAAGISEKESKUS OÜ	Paju 3, Saue linn, Harju maakond, 76505
10285133	HAAPSALU BRIIS OÜ	Karja 25, Haapsalu linn, Lääne maakond, 90502
11493690	HAGERI AUTO OÜ	Saare, Hageri alevik, Kohila vald, Rapla maakond, 79701
11124662	HALDUSPARTNER OÜ	Soosilla 24, Ülenurme vald, Tartu maakond, 61702
11351748	HAMMERBERG OÜ	Kesa 50, Tartu linn, Tartu maakond, 50115
10821985	HANSATRADING MEDIA & BUSINESS PARTNER OÜ	Ranna tänav 37-10, Sillamäe linn, Ida-Viru maakond, 40231
11578601	HANSATREND OÜ	Soodla Laut, Soodla küla, Anija vald, Harju maakond, 74402
10493127	HAPPYTRANS OÜ	7-1, Harju-Risti küla, Padise vald, Harju maakond, 76002
10328629	HARD-RESTAURAA TOR OÜ	Pikk 53, Tallinna linn, Harju maakond, 10133
11026304	HARJU VARA HOOLDUS OÜ	Kopli 70a, Tallinna linn, Harju maakond, 10412
10792060	HBS LOGISTIK OÜ	Vibeliku tee 21, Loo alevik, Jõelähtme vald, Harju maakond, 74201
10947255	HEA 5 AS	Viru Väljak 2, Tallinna linn, Harju maakond, 10111
10048433	HEADE TEGIJATE AS	Toompuiestee 18, Tallinna linn, Harju maakond, 10149
10707456	HEK GROUP OÜ	Ampri tee 9/5-1, Lubja küla, Viimsi vald, Harju maakond, 74010
10041483	HEKSENI OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
11500190	HELENELUND OÜ	Tähe 116, Tartu linn, Tartu maakond, 51013

11104435	HELIO VII OÜ	Narva mnt 2, Tartu linn, Tartu maakond, 51009
12186412	HERMASTU OÜ	Jaama 2, Tallinna linn, Harju maakond, 11621
10519453	HESTRÖM PUHASTUSTEENINDUS OÜ	Pronksi 3, Tallinna linn, Harju maakond, 10124
12022225	HI GRUPP OÜ	Vanemuise 3-48, Türi linn, Türi vald, Järva maakond, 72210
11905081	HIIDECON OÜ	Minna, Hausma küla, Pühalepa vald, Hiiu maakond, 92421
11608578	HOLMENDORF OÜ	Kirna küla, Märjamaa vald, Rapla maakond, 78225
12091924	HORSES & CARS OÜ	Reiujõe tee 26, Reiu küla, Tahkuranna vald, Pärnu maakond, 86508
11160349	HTFURNITURE OÜ	Tuulepesa tee 4, Ilmandu küla, Harku vald, Harju maakond, 76901
80105463	HUVIKODU MTÜ	Alliku küla 6, Saue vald, Harju maakond, 76403
10126328	ILMATSALU HALDUSE AS	Ilmatsalu 3a, Tartu linn, Tartu maakond, 51014
10419674	ILOPRINT AS	Madara tn.14, Tallinna linn, Harju maakond
10910884	ILUPROFF OÜ	Irvala tee 6, Kiviõli linn, Ida-Viru maakond, 43121
11084324	IM FURNITURE PRODUCTION OÜ	Riia mnt 34A-42, Viljandi linn, Viljandi maakond, 71010
10127871	IMB PUIDUTOODETE AS	Karjatee 6, Tudulinna alevik, Tudulinna vald, Ida-Viru maakond, EE2052
11581282	INFOPAQ EESTI OÜ	Lõõtsa 8, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
80317366	INFOVOKK MTÜ	Sütiste tee 45-56, Tallinna linn, Harju maakond, 13414
10864612	INGROSS INVEST OÜ	Kalevipoja 12-17, Tallinna linn, Harju maakond, 13625
11162467	INTERLINES OÜ	Harju
11343298	INTERNATIONAL BALTIC SERVICE OÜ	Fosforiidi 8, Maardu linn, Harju maakond, 74114

10074301	IRMA MAJUTUS OÜ	Rüütli tn. 16, Tallinna linn, Harju maakond, EE0001
10201432	ITORS OÜ	Nõlva 7 A, Tallinna linn, Harju maakond, 10416
11054393	ITS CARGO OÜ	Harju
11949204	IT-SPETS ESTONIA OÜ	Lastekodu 6-21, Tallinna linn, Harju maakond, 10113
10825629	IVAZO OÜ	Paljassaare tee 17, Tallinna linn, Harju maakond, 10313
10174480	JAKOTEKS AS	Pärnu mnt 105, Tallinna linn, Harju maakond, 11312
11125503	JESS PRODUCTIONS OÜ	Väike-Ameerika 8-105, Tallinna linn, Harju maakond, 10129
11281090	JMK INDUSTRIAL OÜ	Ringtee 8, Tartu linn, Tartu maakond, 50105
10295172	JUHKENTALI ARENDUS OÜ	Katusepapi 6, Tallinna linn, Harju maakond, 11412
12190900	JUNKFOOD OÜ	Punane 21-183, Tallinna linn, Harju maakond, 13611
11894458	KAARLI HAMBAKAUBAD OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
80183345	KALDA 4 JA 6 KORTERIÜHISTU	Joala tänav 7-43, Narva linn, Ida-Viru maakond, 20103
12115292	KALIMERA FOOD OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
10341788	KAMITRA OÜ	Mäealuse 3A, Tallinna linn, Harju maakond, 12618
11368921	KAUPMEHE ARENDUSE OÜ	F.R.Faehlmanni 43, Tallinna linn, Harju maakond, 10125
12202720	KAVITA OÜ	Riia 130, Tartu linn, Tartu maakond, 51014
11427718	KC RACING AS	Jõe 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
12105767	KEKKONEN VARAHALDUS OÜ	Kentmanni tn 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
11552777	KENTAL WORKERS OÜ	Mustamäe tee 55, Tallinna linn, Harju maakond, 10621
10335765	KERGU INVESTEERINGUD OÜ	Pärnu
11284443	KESIL TRADE OÜ	Sõpruse pst 192-196, Tallinna linn, Harju maakond, 13423

10889859	KINGAKAUPMEES OÜ	Madise 1, Uuemõisa alevik, Ridala vald, Lääne maakond, 90401
12286800	KINGOIL OÜ	Männiku tee 123/1a, Tallinna linn, Harju maakond, 11216
12136294	KK CARGO OÜ	Tuulemaa 17-18, Tallinna linn, Harju maakond, 10313
10624641	KOESE KINNISVARA OÜ	Panga küla, Mustjala vald, Saare maakond, 93601
10783474	KOGER KINNISVARA OÜ	Tartu mnt 84a, Tallinna linn, Harju maakond, 10112
10546208	KOGER PROJEKTIJUHTIMISE AS	Tartu mnt 84A, Tallinna linn, Harju maakond, 10112
10685281	KOJOOT OÜ	Ahula 7-1, Ahula küla, Albu vald, Järva maakond, 73401
11742696	KOMPOTT OÜ	Pikk 30, Tallinna linn, Harju maakond, 10133
11269171	KOPLI KAKS KINNISVARA OÜ	Kopli 27, Tallinna linn, Harju maakond, 10412
10326607	KRAFT MÖÖBEL OÜ	Mesika tee 43, Tallinna linn, Harju maakond, 12014
12016905	KREMMI HOLDING OÜ	Paljandi 2/1-19, Tallinna linn, Harju maakond, 13516
10664793	KULLASSON OÜ	Tammsaare 3-27, Tartu linn, Tartu maakond, 51006
11711796	KVALITEETNE TEENUS OÜ	Pronksi 19, Tallinna linn, Harju maakond, 10124
11005414	KÜ EHITUSPARTNER OÜ	Betooni 2A, Tartu linn, Tartu maakond, 51014
12016443	KÜRTÖS OÜ	Turu 2, Tartu linn, Tartu maakond, 51014
11905939	KXM OÜ	Vana-Narva mnt 10C, Maardu linn, Harju maakond, 74114
11205774	LAATRE POOD OÜ	Uus 2a-9, Laatre alevik, Tõlliste vald, Valga maakond, 68302
10256189	LAMANAK OÜ	Pikk 26-M3, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
11400926	LAMBIST HOLDING OÜ	Kentmanni 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
11189928	LAMPROS OÜ	Kungla 7-26, Rakvere linn, Lääne-Viru maakond, 44308

11652415	LAPOLI OÜ	Pärnu mnt 24, Abja-Paluoja linn, Abja vald, Viljandi maakond, 69403
11037236	LAS COMPANY OÜ	Ringi 52-59, Maardu linn, Harju maakond, 74112
11174861	LATT INVEST OÜ	Ravila 63, Tartu linn, Tartu maakond, 51014
10317123	LEKAR HOLDING AS	Linda 1, Narva linn, Ida-Viru maakond, 20309
11563723	LEPA OÜ	Vesse 4, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
11012064	LETOFIN TRADING OÜ	Tartu mnt 16, Tallinna linn, Harju maakond, 10117
11378196	LG GRUPP OÜ	Purde 21-18, Tartu linn, Tartu maakond, 50106
10321952	LIIVA BAAR OÜ	Tammeoksa 1-6, Tartu linn, Tartu maakond, 50414
10889753	LINTENDO OÜ	Kentmanni tn 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
11095682	LIVONTEC OÜ	Küütri 3, Tartu linn, Tartu maakond, 51007
11912951	LOGART OÜ	Riia 130, Tartu linn, Tartu maakond, 51014
12285551	LOKSA PRODUCTION OÜ	Tallinna 2, Loksa linn, Harju maakond, 74806
11014732	LUXWOOD OÜ	Harju
11091454	LVI-AMETEK OÜ	Mustamäe tee 6b, Tallinna linn, Harju maakond, 10621
10206056	MAAJA PUKS FIE	Tartu
11313417	MAARJA KINNISVARA OÜ	Peterburi tee 46, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
10044620	MADOSI OÜ	Tallinna mnt 40, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80036
10970061	MAIU ÕUNAPUU FIE	Pikk 9, Väike-Maarja alevik, Väike-Maarja vald, Lääne-Viru maakond, 46202
12036747	MAJAVAJAB OÜ	Heki 4-20, Ülenurme vald, Tartu maakond, 61702
11485221	MAKRI BROTHERS OÜ	Harju
11224731	MAKSELAHENDUSTE OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151

10059945	MAKSIIN OÜ	Laukna, Laukna küla, Märjamaa vald, Rapla maakond, 78101
10731851	MAMBRES OÜ	Mustamäe tee 137-112, Tallinna linn, Harju maakond, 12918
11163389	MAMMA VALENTINA OÜ	Harju
12108754	MANNERHEIM GROUP OÜ	Kentmanni tn 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
11537849	MAREPAL OÜ	Lubja 58-11, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80041
11289877	MARGHEN OÜ	Vabaduse tn 26, Valga linn, Valga maakond, 68204
10342701	MARISABEL OÜ	Torni 16, Tallinna linn, Harju maakond, 11611
10427633	MARMIIRE OÜ	Mere pst 4-309, Tallinna linn, Harju maakond, 10111
10004134	MARPEE PUIT OÜ	Tuulemuru 6, Laagri alevik, Saue vald, Harju maakond, 76401
12238617	MASSIMO OÜ	Maakri 25, Tallinna linn, Harju maakond, 10145
11099875	MASTING OÜ	Tuvi18/Tõnismägi 16A, Tallinna linn, Harju maakond, 10119
10174770	MEGABITT OÜ	Pirni 12, Tallinna linn, Harju maakond, 10617
10430345	MENTOR INKASSO OÜ	Kaupmehe 8, Tallinna linn, Harju maakond, 10114
12191057	MENU OÜ	Sügise 14-4, Tallinna linn, Harju maakond, 10149
12069126	MERCADER OÜ	Sikupilli tn 7-25, Tallinna linn, Harju maakond, 11416
12075291	MERCHANT HOUSE OÜ	Väike-kaare tee 35, Pärnamäe küla, Viimsi vald, Harju maakond, 74020
10077736	MERIKLOON OÜ	Sõmerpalu alevik, Sõmerpalu vald, Võru maakond, 66601
11371805	MERIKÜLA & PARTNERID OÜ	Lootsi 11, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
10685312	MERKERSON GRUPP OÜ	Mustamäe tee 5 pk 36, Tallinna linn, Harju maakond, 10616
11137506	MESKRE OÜ	Ravila 63, Tartu linn, Tartu maakond, 51014

11508523	METALKOM OÜ	Pae 60-4, Tallinna linn, Harju maakond, 13620
11689588	METSNINE OÜ	Turu plats 3, Rakvere linn, Lääne-Viru maakond, 44310
12011339	MIBS GROUP INVEST OÜ	Aia 4/Vana-Viru 13, Tallinna linn, Harju maakond, 10111
11198100	MIDERALIUS INVEST OÜ	P.Süda 10-8, Tallinna linn, Harju maakond, 10118
12325180	MIILO MATERIA OÜ	Kellukese põik 3, Kasemetsa küla, Saku vald, Harju maakond, 75510
12144448	MILANN GRUPP OÜ	Tiimani 3, Narva linn, Ida-Viru maakond, 21004
12076698	MOB HOLDINGS OÜ	Narva mnt 1, PK 128, Tallinna linn, Harju maakond, 10502
12324110	MOODUKAS OÜ	Papa-Reedika, Randküla küla, Orissaare vald, Saare maakond, 94656
80052956	MOOTORISPORDI- JA TURISMIKLUBI KALEV	Kloostrimetsa tee 56A, Tallinna linn, Harju maakond
11557728	MTK STEEL OÜ	Peterburi tee 53b, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
11796219	MULTIPLEX FB OÜ	Turu 2, Tartu linn, Tartu maakond, 51014
11238259	MURADANAH OÜ	Pikk tn 26-3, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
10919796	MUUGA SOJATEHAS AS	Maardu tee 57, Maardu linn, Harju maakond, 74115
10414501	MUUR CAR OÜ	Jaama 1, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80047
12116564	MÕNUS TUBA OÜ	Pikk tn 26-3, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
80340081	MÄETORNI 7 MTÜ	Tornimäe 7, Tallinna linn, Harju maakond, 10145
10930295	MÄNNI TRANS OÜ	Männi 15, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80039
10837940	NARMOL VEOD OÜ	Sauga alevik, Sauga vald, Pärnu maakond, 80043
11463803	NEBBIOLO OÜ	Pähklikmäe tee 23, Saku alevik, Saku vald, Harju maakond, 75501
11129286	NEGO GRUPP OÜ	Kentmanni tn 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116

10652078	NENENENE OÜ	Pikk 26-M3, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
11529258	NEOPROM OÜ	Rävala pst 4, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
10478850	NERVEPA OÜ	Sõle 46-59, Tallinna linn, Harju maakond, 10318
11919410	NETROCK OÜ	Tartu mnt 39-2, Tallinna linn, Harju maakond, 10128
11591518	NEXTPROM OÜ	Mustamäe tee 143-36, Tallinna linn, Harju maakond, 12918
11921298	NILSSON OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
11486129	NO BRAKES ESTONIA OÜ	Tornimäe 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
11260827	NORD MILLS OÜ	Tila küla, Tartu vald, Tartu maakond, 60532
12164528	NORDIC ENTERPRISES OÜ	Rännaku pst 12, Tallinna linn, Harju maakond, 10917
12020321	NORDINVEST HOLDINGS OÜ	Metsa 21, Valga linn, Valga maakond, 68206
10395086	NORDPOINT OÜ	Kentmanni 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
10722616	NORDSELLERS OÜ	Mäo küla, Paide vald, Järva maakond, 72751
10901106	NORDTOP AGENCY OÜ	Tulika 31/Endla 45a, Tallinna linn, Harju maakond, 10615
11054499	NORFOLIER BALTIC OÜ	Peterburi tee 81, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
11557208	NORTH WIND AIRLINES AS	Lennujaama 2, Tallinna linn, Harju maakond, 11101
12106991	NOVA PRODUCTION OÜ	Räägu 12/Lehe 29-13, Tallinna linn, Harju maakond, 13418
10059106	NOVERAND OÜ	Pärnu mnt 107-62, Tallinna linn, Harju maakond, 11312
10807502	NOVOTEL INVEST OÜ	Papiniidu 13, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
11940290	N-TERMINAL INVEST OÜ	Randvere tee 5, Randvere küla, Viimsi vald, Harju maakond, 74001
10905334	OFTEN GRUPP OÜ	Narva mnt 13, Tallinna linn, Harju maakond, 10151

11989528	OK OILTRADE OÜ	Männiku tee 123/1A, Tallinna linn, Harju maakond, 11216
11118615	OKC.EE OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
11094369	OLDSMART OÜ	Tanuma 43A, Tallinna linn, Harju maakond, 13521
10693286	OLFES OÜ	Pargi 18-6, Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond, 29021
11458676	OMA TRANSPORT OÜ	Nurme 86, Juuliku küla, Saku vald, Harju maakond, 75501
11127525	ORKA ROYAL OÜ	Kärberi 16-33, Tallinna linn, Harju maakond, 13812
10241383	P.ROSENFELDT OÜ	Piiri 18, Valga linn, Valga maakond, 68203
11164058	PAADIKUUR OÜ	Suur-Lossi 5, Haapsalu linn, Lääne maakond, 90503
12031773	PARADIIS PLUSS OÜ	Tamme1-11, Tallinna linn, Harju maakond, 12011
11441763	PARTSEST OÜ	Betooni 8, Tartu linn, Tartu maakond, 51014
11903047	PEALINNA GRUPP OÜ	Harju
10948183	PEEGELAUTO OÜ	Nooruse 9, Tabasalu alevik, Harku vald, Harju maakond, 76901
11084618	PEIL PROJEKT OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
11771216	PERE EHITUS OÜ	Kooli 17-14, Kehtna alevik, Kehtna vald, Rapla maakond, 79001
10298696	PERE RESTORANID AS	Ülikooli 20, Tartu linn, Tartu maakond, 51007
11032813	PESA INVEST OÜ	Tehase 16, Tartu linn, Tartu maakond, 50107
10442526	PH PARTNERS OÜ	Taevaskoja küla, Põlva vald, Põlva maakond, 63229
11641216	PHD TÖÖJÕUD OÜ	Metsa 21, Valga linn, Valga maakond, 68206
10846465	PJV HIIU RAVIKESKUS AS	Pargi tn 30, Keila linn, Harju maakond, 76607
11220012	PLAADIHÄRRAD OÜ	Kotka 44a, Tallinna linn, Harju maakond, 11312

11108025	PLEKK JA VÄRV OÜ	Peterburi tee 38/10, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
10175976	POLIINIA OÜ	Gonsiori 10, Tallinna linn, Harju maakond, 10117
10186856	PRO SERVICE AS	Tiimani 1, Narva linn, Ida-Viru maakond, 21004
11511614	PROEXPORT OÜ	Harju
10728777	PUIDUMÜÜK OÜ	Väike-Paala 1, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
10610018	PUIDUÄRI AS	Tartu mnt 39B, Elva linn, Tartu maakond, 61506
10954048	PÕHJANAEL OÜ	Uuetooma, Anelema küla, Halinga vald, Pärnu maakond, 87205
11203663	QCELL OÜ	Rävala pst 8-c604, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
12117718	R4 OÜ	Rävala pst 4 / A. Laikmaa tn 15, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
10952368	RADIX OÜ	Tondi 1, Tallinna linn, Harju maakond, 11313
11225618	RAGAHOOK OÜ	Pirita tee 20P, Tallinna linn, Harju maakond, 10127
11092666	RAHAKUKKUR OÜ	Kentmanni tn 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
11409028	RAIA OÜ	Metsanurga talu, Tuhalaane küla, Karksi vald, Viljandi maakond, 71056
11551358	RAKIT EHTUSGRUPP OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
11875799	RAKVERE TERMINAL KINNISVARA OÜ	Narva 42, Rakvere linn, Lääne-Viru maakond, 44313
10498596	RANELD OÜ	Savi 14, Pärnu linn, Pärnu maakond
10189903	RANOK - M OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
10239877	RASTERIS OÜ	Harju
10500028	RAUDKASS OÜ	Aida 1, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80017
10922203	RAUTSIKU OÜ	Metsa 16, Keava alevik, Kehtna vald, Rapla maakond, 76005
10680533	REC VARAD AS	Harju

10172883	REGUM AS	Männimetsa 22, Reola küla, Ülenurme vald, Tartu maakond, 61714
11766432	REISIRING OÜ	Estonia pst 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
10266130	REKANDI GROUP OÜ	Tööstuse 15, Pajusti alevik, Vinni vald, Lääne-Viru maakond, 46603
11270560	RELANI PROJEKT OÜ	Uuetoa talu, Uusküla küla, Jõelähtme vald, Harju maakond, 74114
11432122	RENUAR OÜ	Kentmanni tn 18-29, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
12358391	REPARTNER KINNISVARA OÜ	Kooli tn 7-7, Tallinna linn, Harju maakond, 10133
12002889	RESTO HALDUSE OÜ	Mustamäe tee 116, Tallinna linn, Harju maakond, 12911
10955125	RESTO HOLDING OÜ	Rauna põik 7, Saue linn, Harju maakond, 76506
11917279	REVAL EESTI OÜ	Maisi 15, Tallinna linn, Harju maakond, 10317
10787082	REVALHAUS KINNISVARA OÜ	Harju
11193864	REVALIA VARA OÜ	Tulika 1-7, Tallinna linn, Harju maakond, 10613
12452799	REVALSTAR OÜ	Vahtramäe tee 11, Tallinna linn, Harju maakond, 11912
11090466	REXTON OÜ	Tiimani 19-12, Narva linn, Ida-Viru maakond, 21005
11220457	RISTAM OÜ	Kase 68d-262, Tallinna linn, Harju maakond, 12012
10861677	RIVONTEK OÜ	Sõrve jaam, Sõrve küla, Harku vald, Harju maakond, 76901
10330980	RIX EHTUSKAUP OÜ	Metsa 2, Väike-Maarja alevik, Väike-Maarja vald, Lääne-Viru maakond, 46202
10863251	RODEN KINNISVARA OÜ	Kanali tee 1, Tallinna linn, Harju maakond, 10112
11406283	ROMMI OÜ	Nursi küla, Rõuge vald, Võru maakond, 66712
12065370	ROOSI STUUDIO OÜ	Mõisatamme tn 6, Vahi alevik, Tartu vald, Tartu maakond, 60534

11542359	RUUTMEETER EESTI OÜ	Pärnu mnt 110, Tallinna linn, Harju maakond, 11313
10159701	RÄGA OÜ	Räga 10, Tallinna linn, Harju maakond, 13516
80224328	SAARE HOOLDEKESKUS MTÜ	Saare küla, Saare vald, Jõgeva maakond, 49301
11000032	SAAREMAA KALA OÜ	Estonia pst. 1, Tallinna linn, Harju maakond, 10143
10250577	SAAREST SM AS	Ranna 36, Kuressaare linn, Saare maakond, 93815
10047824	SALOIN OÜ	Telliskivi 60-A3, Tallinna linn, Harju maakond, 10412
12125221	SALON INVEST OÜ	Vilde tee 105-8, Tallinna linn, Harju maakond, 12911
11205969	SALUMATTER OÜ	Teguri 30, Tartu linn, Tartu maakond, 51013
11261650	SANMERAND OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
10042057	SATUSTA OÜ	Kentmanni 18-29, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
12024721	SCANTRANSPORT OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
12095388	SEAFOOD PLANT OÜ	Nurme põik 20, Haabneeme alevik, Viimsi vald, Harju maakond, 74001
11526403	SELJAMETSA TALLID OÜ	Sadula, Seljametsa küla, Paikuse vald, Pärnu maakond, 88604
10534688	SEMIDEC OÜ	Alasi 7, Tartu linn, Tartu maakond, 50115
12061461	SETRANS HOLDING AS	Kuuli 6, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
11137251	SEVENVAL OÜ	Sarapuu talu, Sirgu küla, Luunja vald, Tartu maakond, 62201
10624670	SEVIKO EHITUS OÜ	Papiniidu 33-64, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80022
10211264	SIIMUSTI KERAAMIKA OÜ	Siimusti Keraamika, Siimusti alevik, Jõgeva vald, Jõgeva maakond, 48444
11577820	SILVERSIDE OÜ	Võru tn 13-52, Tallinna linn, Harju maakond, 13612
10982932	SILVERSTONE OÜ	Ringtee 7, Rannamõisa küla, Harku vald, Harju maakond,

		76901
12355872	SIREEN OÜ	Lastekodu 18-42, Tallinna linn, Harju maakond, 10113
10865055	SKT KINNISVARAARENDUS OÜ	Tartu
11708311	SMART OÜ	Kentmanni 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
11967857	SOLDINA ÕLIBAAS OÜ	Kollane 7-18, Tallinna linn, Harju maakond, 10147
11296156	SOMIER OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
11008571	SOOJUSTUSPROJEKT OÜ	Pärnu mnt 15, Tallinna linn, Harju maakond, 10141
11468812	SPECTRUM AUTOMATION OÜ	Vana-Veski tee 27, Järveküla, Rae vald, Harju maakond, 75304
11749008	SPEEDWAY LOGISTICS OÜ	Töökoja 1, Tallinna linn, Harju maakond, 11313
11382915	SPLEEN OÜ	Uusküla 19-46, Narva linn, Ida-Viru maakond, 20204
12024684	SPOT PARKING OÜ	Narva mnt 128-19, Tallinna linn, Harju maakond, 13628
11505571	STARCK OÜ	Ravi 6-2, Tallinna linn, Harju maakond, 10134
12214094	STEEL GROUP OÜ	Pikk 26-M3, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
12070951	STIMONT OÜ	Rohuneeme tee 57b, Pringi küla, Viimsi vald, Harju maakond, 74011
10199942	STOLTSEN OÜ	Seljaku 26, Tallinna linn, Harju maakond, 11611
11059924	STRANDE HOLDING OÜ	Vabaõhumuuseumi tee 36, Tallinna linn, Harju maakond, 13516
12219666	SUUR ÕDE OÜ	Merivälja tee 5-211 E, Tallinna linn, Harju maakond, 11911
11288108	SWAN OÜ	Kalevi 8-1, Tartu linn, Tartu maakond, 51010
11955660	SWEDHOLM OÜ	Vilja 6-11, Viljandi linn, Viljandi maakond, 71012
10547320	SVŠ VEOD OÜ	Elektrijaama 65, Narva linn, Ida-Viru maakond, 21004

10981625	SÖETURUSTUSE OÜ	Tedre 15, Tallinna linn, Harju maakond, 11312
10927962	SÜDA MAJA AS	Roosikrantsi 11, Tallinna linn, Harju maakond, 10119
11560512	SYNCHRO SPORTS ESTONIA OÜ	Koidula 22-9, Tallinna linn, Harju maakond, 10125
12132586	ZINNA INVEST OÜ	Sõpruse puistee 13-13, Tallinna linn, Harju maakond, 10615
11273925	ZOHOUR ABDEL OÜ	Tatari 64 7. korrus, Tallinna linn, Harju maakond
11060117	T&T ÕUNAAIAD OÜ	Näituse 5, Tartu linn, Tartu maakond, 50409
12109334	TAAVE OÜ	Müürivahe 17, Tallinna linn, Harju maakond, 10140
12056359	TALLINNA KALA OÜ	Jaagu, Kaiu alevik, Kaiu vald, Rapla maakond, 79301
10568486	TALMEKS NORDIC OÜ	Katusepapi 38-26, Tallinna linn, Harju maakond, 11412
11036283	TALOKAIVO BALTIC OÜ	Lõuna tee 49, Loo alevik, Jõelähtme vald, Harju maakond, 74201
80330504	TANTSU- JA SPORDIKLUBI V.A.T STUUDIO	Põdra 6-2, Tallinna linn, Harju maakond, 10915
10253363	TARTU PROJEKT OÜ	Kompanii tn 1c, Tartu linn, Tartu maakond, 51004
11716463	T-BETOON EHTUSED OÜ	Rohula 43, Tallinna linn, Harju maakond, 10921
80289204	TEADUS JA TARKUS KOOLITUSKESKUS MTÜ	Grafovi tn 6-27, Narva linn, Ida-Viru maakond, 20308
11675310	TELEGLOBAL OÜ	Mustamäe tee 16, Tallinna linn, Harju maakond, 10617
10012375	TERAUTO OÜ	Õpetajate 3A, Haapsalu linn, Lääne maakond
11710957	TESTMED PRO OÜ	Köleri 8, 2 korrus, Tallinna linn, Harju maakond, 10150
10620608	TESTORIS OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10
12138092	TI AMO OÜ	Valge 18- BII30, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
11712100	TICK-TACK COMPANY OÜ	Koidu 58-2, Tallinna linn, Harju maakond, 10122

11328428	TIKAND OÜ	Madara 22, Tallinna linn, Harju maakond, 10613
11174921	TJ EHITUS OÜ	Silikaadi 2-5, Võru linn, Võru maakond, 65605
10639281	TMT VALU OÜ	Mahlamäe 4-33, Rapla linn, Rapla vald, Rapla maakond, 79512
11608696	TOITLUSTUSTEENUSED OÜ	Toompuiestee 30, Tallinna linn, Harju maakond, 10149
11216683	TOMITER GRUPP OÜ	Pargi 2a, Roosna-Alliku alevik, Roosna-Alliku vald, Järva maakond, 73201
10540520	TONDI ÜKS AS	Pardi 9, Tallinna linn, Harju maakond, 11311
11415789	TONE TEA OÜ	Katusepapi 4, Tallinna linn, Harju maakond, 11412
10293233	TOOME AUTOVEOD OÜ	Rakvere mnt 9, Haljala alevik, Haljala vald, Lääne-Viru maakond, EE2101
10302558	TOPAZ-FRIGO AS	Võru 89a-2, Tartu linn, Tartu maakond, 50112
11310367	TORI PROSPECT OÜ	Ehitajate tee 56-2, Tallinna linn, Harju maakond, 12911
11134364	TORVING OÜ	Pikk 26-M3, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
11221750	TOVEKA OÜ	Kentmanni 18-29, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
10499868	TRANSEUROPE BALTIC OÜ	Kesk-sõjamäe 2, Tallinna linn, Harju maakond, 11415
11291354	TRANSGLO ENK OÜ	Jaaniku 34-3, Kohtla-Järve, Ahtme linnaosa, 31025
10898048	TREIBLUT TRADING OÜ	Savi 36, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
12176342	TROFAST OÜ	Ringtee 4, Taaravainu küla, Rakvere vald, Lääne-Viru maakond, 44420
12133953	TS SERVICE OÜ	Auli tn 7, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80015
12040476	TT FACTORY OÜ	Ahtri 10a, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
12002375	TWM OÜ	Küütri 14, Tartu linn, Tartu maakond, 51007

10727097	TÕNU UUSRAND FIE	Paekaare 78-47, Tallinna linn, Harju maakond, 13621
11925155	UGRIMELL OÜ	Tare 8-1, Tallinna linn, Harju maakond, 10135
10012464	UKRINA OÜ	J.Sütiste tee 18-37, Tallinna linn, Harju maakond, 13411
11247146	UNITED FISH TRADERS OÜ	Riia 4, Tartu linn, Tartu maakond, 51002
11207276	UNITED LOGS OÜ	Vahepere 5-6, Tallinna linn, Harju maakond, 13516
11370237	URBAN MAINTENANCE OÜ	Saviaugu talu, Aakre küla, Puka vald, Valga maakond, 67202
10062734	VAGUN PLUSS OÜ	Lõime tn 20-115, Tallinna linn, Harju maakond, 10312
11939594	VAHTARO OÜ	Kentmanni 8b, Tallinna linn, Harju maakond, 10116
11570404	VALGA LEIVATEHAS OÜ	Vabaduse 39, Valga linn, Valga maakond, 68204
10864440	VANALINNA KLAASIKODA OÜ	Mustamäe tee 124-37, Tallinna linn, Harju maakond, 12911
11007494	VAT KRUG OÜ	Sõpruse pst. 2, Tartu linn, Tartu maakond, 50050
12008314	WE CAN OÜ	Uus-Vargamäe 13, Luige alevik, Kiili vald, Harju maakond, 75401
10066721	VEGELIUS OÜ	Jõe 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
11211585	VELASTU LADU OÜ	Tuukri 1a, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
10303457	VENDERLOO OÜ	Mere 7, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80010
11060413	VESTOR OÜ	Karja 91a, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80011
11076667	VIGENTE OÜ	Lehe 14, Tartu linn, Tartu maakond, 50705
11358503	VIIMSI EHTUS OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
10850159	VIKerval OÜ	Kastani 62-5, Tartu linn, Tartu maakond, 50410
11123378	WINWIND EESTI OÜ	Kangru tee 6, Vaela küla, Kiili vald, Harju maakond, 75401

11313386	VIRU METALLELEMENT OÜ	Ahtme mnt 137, Kohtla-Järve linn, Ida-Viru maakond, 31027
10128764	VIRU REEPER OÜ	Pikk 29, Tapa linn, Tapa vald, Lääne-Viru maakond, 45106
11492851	VISIONTRADE OÜ	Kopli 27, Tallinna linn, Harju maakond, 10412
12135490	VMA INVEST OÜ	Võistluse 41-9, Tallinna linn, Harju maakond, 10132
11878332	WORLD MOBILE OÜ	Pärnu mnt 139, Tallinna linn, Harju maakond, 11317
11031334	WORTHWHILE INVESTMENT OÜ	Katusepapi tn 6, Tallinna linn, Harju maakond, 11412
10814703	WOWAD OÜ	Pärnu mnt 160, Tallinna linn, Harju maakond, 11317
11215442	WP TRANSPORT OÜ	Jõe 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
10391898	VSA EESTI OÜ	Järve tee 2A, Assaku alevik, Rae vald, Harju maakond, 75301
11003496	VÕIDU AUTO OÜ	Haljala tee 5, Tõrremäe küla, Rakvere vald, Lääne-Viru maakond, 44415
10551385	ÕTKAR OÜ	Püssi 2a, Pärnu linn, Pärnu maakond, 80031
11244923	ÄMBI-KÄMBI OÜ	Punane tn 33-56, Tallinna linn, Harju maakond, 13611
10212358	ÄRITARVETE KAUPLUS OÜ	Paju 22, Tartu linn, Tartu maakond
10093126	ÄÄRETAGA AS	Toompuiestee 30, Tallinna linn, Harju maakond, 10149
11406047	ÜDRA JA IFF OÜ	Jõe tn 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10151
10756360	ÜLEMISTE TEED OÜ	Narva mnt 5, Tallinna linn, Harju maakond, 10117
11992772	XPRS DELI OÜ	Vilmsi 11, Tallinna linn, Harju maakond, 10126

Allikas: (autori koostatud Krediidinfo paneeluuringu „Pankrotid Eestis 2013“ andmete alusel)

Lisa 2. Ida-Virumaa ettevõtete üldandmed

Tabel 2. Ida-Virumaa ettevõtete Äriregistri teabesüsteemi üldandmed

1	
Nimi	Alumira Baltic OÜ
Asukoht	Jõhvi linn, Jõhvi vald, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	18.11.2002
Kustutamise kuupäev	08.07.2013
Põhitegevusala	Veetorustiku ja sanitaarseadmete paigaldus (ehitusvaldkond)
Töötajate arv	2
Muud tegevusalad	äri- ja majanduskonsultatsioonid, toidu- ja tööstuskaupade hulgikaubandus, kinnisvara arendus, tehingud kinnisvaraga, litsentseerimata transporditeenused, üldehitus ja remonditööd, sanitaartechnilised tööd, ventilatsioonitööd, elektrimontaažitööd
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata
2	
Nimi	Astravia OÜ
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	21.09.2004
Kustutamise kuupäev	18.11.2014
Põhitegevusala	Kinnisvarabüroode tegevus (ehitusvaldkond)
Töötajate arv	4
Muud tegevusalad	veo- ja transporditeenused, ehitus- ja remonditööd, majutusteenused, turismiteenused, vallas- ja kinnisvara arendamine ja haldamine, elanikkonnale olmeteenuste osutamine, tööstuskaupade jae- ja hulgimüük
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega algati äriühingu likvideerimismenetlus aastal 2013 ja lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata aastal 2014

3	
Nimi	EEM Vital Ehitus OÜ
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	15.02.2011
Kustutamise kuupäev	01.03.2013
Põhitegevusala	Elamute ja mitteeluhoonete ehitus (ehitusvaldkond)
Töötajate arv	16
Muud tegevusalad	puuduvad
Pankroti põhjus	Osanike koosolekul oli vastu võetud lõpetamisotsus aastal 2012. Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata aastal 2013
4	
Nimi	Ehiter OÜ
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	06.09.2006
Kustutamise kuupäev	29.11.2013
Põhitegevusala	Vee-, gaasi- ja kanalisatsioonitrasside ehitus (ehitusvaldkond)
Töötajate arv	9
Muud tegevusalad	masinate- ja seadmete remont, ehitusgeoloogilised ja geodeetilised uurimistööd, torustiku-, kütte ja kliimaseadmete paigaldus, elamute ja mitteeluhoonete ehitus
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega kuulutati välja äriühingu pankroti
5	
Nimi	Go Agency OÜ
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	18.08.2011
Kustutamise kuupäev	18.09.2013
Põhitegevusala	Ehitiste viimistlus ja lõpetamine (ehitusvaldkond)
Töötajate arv	2
Muud tegevusalad	inimressursiga varustamine, muud eriehitustööd.
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega kuulutati välja äriühingu pankroti

6	
Nimi	Good Mööbel OÜ
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	15.07.2010
Kustutamise kuupäev	04.10.2013
Põhitegevusala	Mööbli ja valgustite jaemüük (kodumajapidamise valdkond)
Töötajate arv	5
Muud tegevusalad	puuduvad
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata esitatud avalduse alusel
7	
Nimi	Hansatrading Media & Business Partner OÜ
Asukoht	Sillamäe linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	13.12.2001
Kustutamise kuupäev	25.11.2013
Põhitegevusala	Tekstiili, rõivaste, jalatsite ja nahktoodete vahendamine (kodumajapidamise valdkond)
Töötajate arv	4
Muud tegevusalad	arvutiteenused, tööstus- ja toidukaupade hulgimüük, metsatööstus, kinnisvara haldamine ja arendus, toitlustamine, reklaamiteenused, kataloogide kirjastamine
Pankroti põhjus	Tartu Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu
8	
Nimi	Iluproff OÜ
Asukoht	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	13.12.2002
Kustutamise kuupäev	21.05.2013
Põhitegevusala	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus (ehituse valdkond)
Töötajate arv	39
Muud tegevusalad	kinnisvara haldamine, hooldamine ja arendamine, toitlustamine, olmeteenused elanikkonnale, raamatupidamis- ja audiitoriteenused, majandus- ja finantskonsultatsioonid, seadmete remont
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata

9	
Nimi	IMB Puidutoodete AS
Asukoht	Tudulinna alevik, Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	26.09.1996
Kustutamise kuupäev	01.11.2013
Põhitegevusala	Saematerjali tootmine (töötleva tööstuse valdkond)
Töötajate arv	35
Muud tegevusalad	küttepuude tootmine, puidu kuivatus, immutamine ja keemiline töötlus
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega kuulutati välja äriühingu pankrot
10	
Nimi	Kalda 4 ja 6 korteriühistu
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	28.02.2003
Kustutamise kuupäev	09.09.2013
Põhitegevusala	Hoonete ja üürimajade haldus (kinnisvara halduse valdkond)
Töötajate arv	3
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu kohtumäärusega kuulutati välja korteriühistu pankrot
11	
Nimi	Lekar Holding AS
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	14.11.1997
Kustutamise kuupäev	26.02.2013
Põhitegevusala	Üldarstiabi osutamine (tervishoiu valdkond)
Muud tegevusalad	sise-, närvi-, naha-, naiste-, laste- ja silmahaiguste ravi, veterinaarravi, kosmeetikuteenused, jae- ja hulgikaubandus, füsioteraapia, anestesioloogia, stomatoloogiline abi, meditsiinikeskuste tegevuse korraldamine, ambulatoorne kirurgia, anestesioloogia
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata

12	
Nimi	Milann Grupp OÜ
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	09.08.2011
Kustutamise kuupäev	09.04.2013
Põhitegevusala	Ehitiste viimistlus (ehitusvaldkond)
Töötajate arv	12
Muud tegevusalad	Ehitiste viimistlus, raamatupidamine, maksualane nõustamine
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata
13	
Nimi	Olfes OÜ
Asukoht	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	04.12.2000
Kustutamise kuupäev	30.09.2013
Põhitegevusala	Üldmasinate ja mehhanismide tootmine, veekogumine, -töötlus ja varustus (tööstuse valdkond)
Töötajate arv	7
Muud tegevusalad	Veevärgi veepuhastamine, toitlustamise organiseerimine, reklaami- ja organisatsiooniteenused, videolaenus, tööstuskaupade müük, kiirfotode tegemine, transporditeenused riigi piires, autokerede remont ja värvimine, kulinaartoodete tootmine, kontsertide korraldamine
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata
14	
Nimi	Pro Service AS
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	05.02.1997
Kustutamise kuupäev	12.08.2013
Põhitegevusala	Mööbliosade tootmine (tööstuse valdkond)
Töötajate arv	122
Muud tegevusalad	infotehnoloogia ja arvutialased tegevused, kööginõu tootmine
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega kuulutati välja äriühingu pankrot

15	
Nimi	Rexton OÜ
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	29.03.2005
Kustutamise kuupäev	23.10.2013
Põhitegevusala	Mootorsõidukite hooldus ja remont (mootorsõidukite remondi valdkond)
Töötajate arv	6
Muud tegevusalad	transpordi teenuste osutamine, kaubandustegevus, masinatööd, turismiteenused
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata ja esitatud avalduse alusel
16	
Nimi	Spleen OÜ
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	19.09.2007
Kustutamise kuupäev	13.11.2013
Põhitegevusala	Kalade, vähilaadsete ja kalatoodete hulgimüük (kalanduse valdkond)
Töötajate arv	1
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata ja esitatud avalduse alusel
17	
Nimi	SVŠ Veod OÜ
Asukoht	Narva linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	23.03.1999
Kustutamise kuupäev	27.03.2013
Põhitegevusala	Kaubavedu maanteel (veonduse valdkond)
Töötajate arv	35
Muud tegevusalad	Sanitaarseadmete ja muu ehitusmaterjalide hulgimüük, viimistlustööd, transpordivahendite remont, tekstiili-, naha- ja keraamikatoodete valmistamine, autoparkla teenused, toitlustamine
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega kuulutati välja osühingu pankrot

18	
Nimi	TRANSGLO ENK OÜ
Asukoht	Kohtla-Järve linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	25.10.2006
Kustutamise kuupäev	12.08.2013
Põhitegevusala	Kaubavedu maanteel (veonduse valdkond)
Töötajate arv	1
Muud tegevusalad	laoteenused, toiduainete tootmine, ehitus- ja remonditeenused, transporditeenused, eksport ja import, mittespetsialiseeritud jaekaubandus ja hulgikaubandus, meelelahutusteenused, kinnis- ja vallasvara ost, müük ja rendile andmine
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata ja esitatud avalduse alusel
19	
Nimi	Viru Metallelement OÜ
Asukoht	Kohtla-Järve linn, Ida-Viru maakond
Esmakande aeg	06.11.2006
Kustutamise kuupäev	30.12.2013
Põhitegevusala	Metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine (tööstuse valdkond)
Töötajate arv	139
Muud tegevusalad	metallide ja metallimaakide hulgimüük, transporditeenused, investeerimistegevus, kinnisvara haldamine ja arendamine ning kinnisvaratehingud, kaubandus- ja vahendustegevus, konsultatsiooni ja nõustamisteenused, koolituste ja seminaride korraldamine
Pankroti põhjus	Viru Maakohtu määrusega lõpetati ettevõtte pankrotimenetlus raugemise tõttu pankrotti välja kuulutamata ja esitatud avalduse alusel

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi üldandmete alusel)

Lisa 3. Ida-Virumaa ettevõtete lisaandmed

Tabel 3. Alumira Baltic OÜ põhitegevusalad

Aasta	Põhitegevusala	Töötajate arv	Asukoht
2008	Veetorustiku ja sanitaarseadmete paigaldus	2	Jõhvi linn, Jõhvi vald, Ida-Viru maakond
2007	Veetorustiku ja sanitaarseadmete paigaldus	2	Jõhvi linn, Jõhvi vald, Ida-Viru maakond
2006	Värvimine ja klaasimine	3	Jõhvi linn, Jõhvi vald, Ida-Viru maakond
2005	Elamute ja mitteeluhoonete ehitus	3	Jõhvi linn, Jõhvi vald, Ida-Viru maakond
2004	Elamute ja mitteeluhoonete ehitus	3	Jõhvi linn, Jõhvi vald, Ida-Viru maakond
2003	Elektriinstalatsioon	2	Jõhvi linn, Jõhvi vald, Ida-Viru maakond

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Tabel 4. Ehitern OÜ põhitegevusalad

Aasta	Põhitegevusala	Töötajate arv	Asukoht
2012	Vee-, gaasi- ja kanalisatsioonitrasside ehitus	9	Narva linn, Ida-Viru maakond
2011	Elamute ja mitteeluhoonete ehitus	5	Narva linn, Ida-Viru maakond
2010	Elamute ja mitteeluhoonete ehitus	5	Narva linn, Ida-Viru maakond
2009	Elamute ja mitteeluhoonete ehitus	4	Narva linn, Ida-Viru maakond
2008	Elamute ja mitteeluhoonete ehitus	5	Narva linn, Ida-Viru maakond
2006-2007	Elamute ja mitteeluhoonete ehitus	6	Narva linn, Ida-Viru maakond

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Tabel 5. Hansatrading Media & Business Partner OÜ põhitegevusalad ja aadressid

Aasta	Põhitegevusala	Töötajate arv	Asukoht
2012	Tekstiili, rõivaste ja nahktoodete vahendamine	4	Sillamäe linn, Ida-Viru maakond
2002-2012	Tekstiili, rõivaste ja nahktoodete vahendamine	4	Tallinna linn, Harju maakond
2001	Tekstiili, rõivaste ja nahktoodete vahendamine	2	Tallinna linn, Harju maakond

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Tabel 6. Iluproff OÜ tegevus

Aasta	Põhitegevusala	Töötajate arv	Asukoht
2011	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus	0	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond
2010	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus	3	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond
2009	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus	15	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond
2008	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus	33	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond
2007	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus	39	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond
2006	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus	30	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond
2005	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus	24	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond
2004	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus	14	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond
2003	Elektrijuhtmete ja seadmete paigaldus	11	Kiviõli linn, Ida-Viru maakond

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Tabel 7. IMB Puidutoodete AS tegevus

Aasta	Põhitegevusala	Töötajate arv	Asukoht
2010	Saematerjali tootmine	24	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2009	Saematerjali tootmine	24	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2008	Küttepuude tootmine	26	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2007	Puidu saagimine ja hõoveldamine	31	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2006	Puidu saagimine ja hõoveldamine	35	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2005	Puidu saagimine ja hõoveldamine	30	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2004	Puidu saagimine ja hõoveldamine	32	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2003	Puidu saagimine ja hõoveldamine	35	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2002	Puidu saagimine ja hõoveldamine	38	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2001	Puidu saagimine ja hõoveldamine	37	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
2000	Metsavarumine	39	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
1999	Metsavarumine	42	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
1998	Metsavarumine	56	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
1997	Metsavarumine	42	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond
1996	Metsavarumine ja langetamine	-	Tudulinna vald, Ida-Viru maakond

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Tabel 8. Ettevõtte Olfes OÜ tegevus

Aasta	Põhitegevusala	Töötajate arv	Asukoht
2010	Üldmasinate ja mehhanismide tootmine	1	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2009	Üldmasinate ja mehhanismide tootmine	0	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2008	Üldmasinate ja mehhanismide tootmine	4	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2007	Veekogumine, -töötlus ja varustus	6	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2006	Veekogumine, -töötlus ja varustus	9	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2005	Veekogumine, -töötlus ja varustus	9	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2004	Veekogumine, -töötlus ja varustus	8	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2003	Veekogumine, -töötlus ja varustus	7	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2002	Veekogumine, -töötlus ja varustus	6	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2001	Alkoholivaba joogi tootmine	3	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond
2000	Veekogumine, -töötlus ja varustus	0	Narva-Jõesuu linn, Ida-Viru maakond

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Tabel 9. Ettevõtte Viru Metallelement OÜ tegevus

Aasta	Põhitegevusala	Töötajate arv	Asukoht
2011	Metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine	95	Kohtla-Järve linn, Ida-Viru maakond
2010	Metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine	90	Kohtla-Järve linn, Ida-Viru maakond
2009	Metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine	104	Kohtla-Järve linn, Ida-Viru maakond
2008	Metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine	139	Kohtla-Järve linn, Ida-Viru maakond
2007	Metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine	119	Kohtla-Järve linn, Ida-Viru maakond

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Tabel 10. Ettevõtte Pro Service AS tegevus

Aasta	Põhitegevusala	Töötajate arv	Asukoht
2009	Mööbliosade tootmine	-	Narva linn, Ida-Viru maakond
2008	Mööbliosade tootmine	122	Narva linn, Ida-Viru maakond
2007	Mööbliosade tootmine	143	Narva linn, Ida-Viru maakond
2006	Liigitamata mööbli tootmine	167	Narva linn, Ida-Viru maakond
2005	Mööbli tootmine	191	Narva linn, Ida-Viru maakond
2004	Liigitamata mööbli tootmine	201	Narva linn, Ida-Viru maakond
2003	Liigitamata mööbli tootmine	203	Narva linn, Ida-Viru maakond
2002	Liigitamata mööbli tootmine	197	Narva linn, Ida-Viru maakond
2001	Liigitamata mööbli tootmine	195	Narva linn, Ida-Viru maakond
2000	Liigitamata mööbli tootmine	190	Narva linn, Ida-Viru maakond
1999-1997	Liigitamata mööbli tootmine	-	Narva linn, Ida-Viru maakond
1996	Puitmööbli tootmine	-	Narva linn, Ida-Viru maakond

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Tabel 11. Ettevõtte SVŠ Veod OÜ tegevus

Aasta	Põhitegevusala	Töötajate arv	Asukoht
2010	Kaubavedu maanteel	8	Narva linn, Ida-Viru maakond
2009	Kaubavedu maanteel	24	Narva linn, Ida-Viru maakond
2008	Kaubavedu maanteel	40	Narva linn, Ida-Viru maakond
2007	Kaubavedu maanteel	35	Narva linn, Ida-Viru maakond
2006	Kaubavedu maanteel	24	Narva linn, Ida-Viru maakond
2005	Kaubavedu maanteel	24	Narva linn, Ida-Viru maakond
2004	Kaubavedu maanteel	22	Narva linn, Ida-Viru maakond
2003	Kaubavedu maanteel	16	Narva linn, Ida-Viru maakond
2002	Kaubavedu maanteel	12	Narva linn, Ida-Viru maakond
2001	Kaubavedu maanteel	10	Narva linn, Ida-Viru maakond
2000	Kaubavedu maanteel	6	Narva linn, Ida-Viru maakond

Allikas: (autori koostatud Äriregistri teabesüsteemi andmete alusel)

Lisa 4. Intervjuud

Intervjuu 1

Intervjueerija ametikoht: Viimistlus-tootmise planeerija, juhatuse liige aastatel 1995 – 2007

Ettevõtte nimetus: Krenholmi Valduse AS

Valdkond: Tekstiili tootmine (tootmis ettevõtte)

Ettevõtte suurus: 1500-14000 töötajat

Tegutsemise kestus: 1857-1994 ja 1995-2010

Juhatajate kogemus ja kompetents: Palgatud juhid võtsid otsusi vastu ettevõtte igapäevases tegevuses alates aastast 1995. Nendel puudus praktiline juhtimiskogemus tootmisettevõttes, kuid olid teoreetilised teadmised ja juhtimiskogemus finantsvaldkonnas ja turunduses.

Intervjuu kokkuvõtte küsimuste-vastuste vormis:

1. Kas ettevõttes tekkis kunagi kriisiolukord? Milline?

Ettevõttes tekkis kriisiolukord ettevõtte omaniku vahetamise ajal, ehk riigile kuuluva ettevõtte üleminekul Rootsi aktsiaseltsi ettevõtteks.

2. Kas ettevõttes toimus äri ümberkorraldamine?

Jah, see oli aastal 1995. Äri ümberkorraldamine toimus peale ettevõtte ostmist rootlaste poolt, peamiselt tootmise reorganiseerimisega ja kinnisvara väljamüügiga.

3. Missugused olid pankrotipõhjused Teie arvates?

Pankrotipõhjuseks oli ettevõtte võimetus konkureerida Aasia tekstiilitootmisettevõtetega valmistoodangu kõrgete hindade tõttu, mis oli tingitud hinnatõusust soojuse ja elektri valdkondades ning kõrgematest palgakuludest.

Järgmiseks pankrotipõhjuseks oli juhatuse võimetus kiiresti võtta vastu otsusi, mis soodustaksid kulude alandamist. Selle asemel soetati täiendav tsehh äri laienemise jaoks aastal 2007 ning oli korraldatud juhtimis struktuuri reorganiseerimine aastal 2008, mitte tootmisstruktuuri reorganiseerimine, mis oli hädavajalik tol ajal.

Lõpuks suurt mõju osutas finantskriis aastal 2008, mis tingis tootmise languse. Ettevõtte hävinemist soodustasid laenu kohustused pankade ees. Nende kohustuste täitmine oli raskendatud majanduslike probleemide tõttu.

4. Millise aja jooksul ettevõtte läks pankrotti?

Ettevõtte läks pankrotti umbes 3 aasta jooksul.

5. Missugune oli juhtkonna suhtumine pankrotiseisu?

Suhtumine oli rahulik, kuna kõik olid varakult kursis pankroti ohuga. Tootmine lõpetati sujuvalt: alguses pandi kinni ketrusosakond, peale seda kudumisosakond ja lõpuks gobelääni osakond. Töötajad koondati ning laokaubad müüdi välja.

6. Kas Teie arvates oli võimalik vältida pankrotti? Mis juhul?

Oli võimatu vältida pankrotti, sest Krenholmi maa ja hooned olid juba teise firma omand. Tootmisettevõttes olid tohutu suured võlad ja pankrot oli ainukene võimalik lõpp. Krenholmi omanik valis enda jaoks muu ärivaldkonna, mis oli seotud kinnisvara arendamisega.

Intervjuu 2

Intervjueerija ametikoht: PEARAAMATUPIDAJA

Ettevõtte nimetus: Viru Metallelement OÜ

Valdkond: Tootmisettevõtte

Ettevõtte suurus: 133 töötajat

Tegutsemise kestus: Ettevõtte asutati 07.08.2006 (8 aastat ja 8 kuud)

Juhatajate kogemus ja kompetents: erinev

Intervjuu kokkuvõtte küsimuste-vastuste vormis:

1. Kas ettevõttes tekkis kunagi kriisiolukord? Milline?

Peaaegu kõik kontserni ettevõtted on olnud või siia maani on kriisiolukorras.

Väga madalad vagunite rendihinnad kehtivad tänapäeval kontserni emasettevõtte (Floberg Capital OÜ) rendihinnakirjas. Ettevõtte põhitegevus ja peamine sissetulekuallikas on kaubavagunite rent Venemaa ja Leedu partneritele. Äritegevus vene ettevõtetega on praegu väga

raskendatud arvestades geopoliitilist olukorda. Veendus on kõvasti kahanenud viimaste aastate jooksul. See mõjutas konkurentsi suurendamist turul ja rendihindade vähendamist.

2. Missugused olid pankrotipõhjused Teie arvates?

Pankrotipõhjuseks oli väliste ja sisemiste riskifaktorite koosmõju ettevõtte tegutsemises. Ettevõtte pankrotipõhjuseks oli täielik juhtide ebapädevus ja võimetus juhtida keerukat ja mahukat tootmisettevõtet.

3. Millise aja jooksul ettevõtte läks pankrotti?

Pankrotiprotsess võttis aega umbes 3 aastat.

4. Missugune oli juhtkonna suhtumine pankrotiseisu?

Ettevõtte juhtkond ei tunnetanud pankrotiohtu ja ei võtnud pankrotist loobumise meetmeid vastu.

5. Kas Teie arvates oli võimalik vältida pankrotti? Mis juhul?

Pankrotti oli võimalik vältida. Selle jaoks oli vajalik muuta juhtkonna koosseisu. Kahjuks seda on väga raske teha Eestis, kuna meil praktiliselt puudub juhtide koolitamine, mis on seotud keskmise või suurema suurusega tootmisettevõtete juhtimisega.

Intervjuu 3

Intervjueerija ametikoht: Direktor

Ettevõtte nimetus: Nordic Design Product OÜ

Valdkond: Puidutööstus

Ettevõtte suurus: 400 000 EUR

Tegutsemise kestus: alates aastast 2008 (6 aastat)

Intervjuu kokkuvõtte küsimuste-vastuste vormis:

1. Kas ettevõttes tekkis kunagi kriisiolukord? Milline?

Ettevõtte oli kriisiolukorras. Ettevõtte kaotas oma likviidsuse ja vähendas puidutöötlemist seoses juhtimisvigadega ja toodete müümisega alla omahinna. Ettevõtte sattus maksejõuetuse seisuga.

2. Kas ettevõttes toimus äri ümberkorraldamine?

Ettevõtte omaniku ja juhtkonna vahetus toimus aastal 2012. 60% töötajatest olid koondatud sellel kriisi perioodil. Tuleb mainida, et hiljem ettevõtte võttis tööle uusi kõrge kvalifikatsiooniga spetsialiste, kuid suurema palgaga. Ebasoodsad kliendilepingud ettevõtte jaoks olid peatatud. Ettevõtte kohaldas äri ümberkorraldamist uuele tegevusalale: ettevõtte alustas puidupakendi tootmist ja disainitud toodete tootmist (väikestes kogustes) mööbli tootmise asemel. Täiendavad rahainvesteeringud soodustasid tootmise uuendamist ja täiendamist, mis omakorda andis võimaluse uute projektide alustamiseks, mis olid rentaablid ja teenisid tulu.

3. Missugused olid pankrotipõhjused Teie arvates?

Endise juhtkonna võimetus õigesti hinnata toodete tootmise tootlikkust ja kasumlikkust ning võimetus toota kvaliteetseid tooteid ja säilitada toodete kvaliteeti korralikul tasemel.

4. Millise aja jooksul ettevõtte läks pankrotti?

Ettevõtte sattus kriisiolukorda peaaegu kohe oma asutamise algusest endise omaniku poolt, sest tooted müüdi algusest peale omahinna tasemel või alla omahinna taset. Raha infusioon oli kogu aeg vajalik likviidsuse säilitamiseks, kuna ettevõtte ei suutnud tasuda tegevuskulusid oma raha käibest.

5. Missugune oli juhtkonna suhtumine pankrotiseisu?

Endine juhtkond oli võimetu hindama ohutaset ja ettevõtte kriisiolukorda, sellepärast muud firma omanikud ja juhatuse liikmed vahetasid juhtkonna koosseisu. Endine omanik ja firma direktor lõpetasid oma tegevuse ettevõtte juhtimises.

6. Kuidas Te vältisite pankrotti?

Raha infusioon, juhtkonna vahetus ning ebasoodsatest lepingutest loobumine aitasid vältida maksejõuetuse seisundit. See tingis tootmise ümberkorraldamise ja uute projektide algatamist.

Intervjuu 4

Intervjueerija ametikoht: Pearaamatupidaja

Ettevõtte nimetus: Hansa Biodiesel OÜ

Valdkond: Tootmissettevõtte

Tegutsemise kestus: Ettevõtte asutati 19.04.2007 (7 aastat ja 10 kuud) ning hetkel ei tegutse

Juhatajate kogemus ja kompetents: erinev

Intervjuu kokkuvõtte küsimuste-vastuste vormis:

1. Missugune kriisiolukord tekkis ettevõttes?

Hansa Biodiesel OÜ sai tööstusettevõtja tehnoloogia investeeringu rahalist toetust EAS-lt aastal 2010. EAS toetas õlitootmise seadme soetamist 40% ulatuses. Septembris 2013 selgus, et EAS hakkab 61 investeeringu projekti ülevaatama ning nende hulgas oli Hansa Biodiesel OÜ. Kontrolli põhjuseks oli kahtlus, et toetusel puudus niinimetatud "ergutav mõju". Tänapäevaks EAS vaatas HBD projekti üle ning kinnitas, et ettevõtte peab toetusraha tagasi maksma. Selleks momendiks oli ettevõtte juba investeerinud kogu raha tootmisliinidesse ning tegutsemine esimeste aastate jooksul ei toonud suurt kasumit. Tänapäevase seisuga kriisiolukord on selles, et ettevõttel puudub raha EAS-le tagastamiseks.

2. Millal tekkis kriisiolukord?

EAS hakkas raha nõudma 2014. aasta algusest. Just sellest momendist ettevõttes tekkis väga raske olukord.

3. Missugune oli juhtkonna suhtumine kriisiolukorda?

HBD juhtkond absoluutselt ei olnud nõus EAS-i otsusega ja hindab nende tegevust õigusvastaseks. Sellega seoses nemad pöördusid kohtusse, et vaidlustada EAS-i otsust. Ametlikult HBD ei ole veel pankrotis, aga tegelikult kõik tööd on peatatud ja inimesed on koondatud.

4. Kas Teie arvates on võimalik vältida kriisiolukorda?

Ei ole. Saadud raha summa on liiga suur ja ettevõttel pole võimalust refinantseerida nii suurt summat.

Lisa 5. Ida-Virumaa maakond

Tabel 5.1. Eesti maakondade üldine iseloomustus

Maakond	Elanike arv	Maa pindala, m ²	Elanikke per km ²
EESTI	1342409	43432.31	30.9
Harju	522147	4333.13	120.5
Hiiu	10168	1023.26	9.9
Ida-Viru	171748	3364.05	51
Jõgeva	37108	2603.83	14.2
Järva	36328	2459.58	14.8
Lääne	27713	2383.12	11.6
Lääne-Viru	67560	3627.8	18.6
Põlva	31387	2164.77	14.5
Pärnu	88727	4806.68	18.5
Rapla	36743	2979.71	12.3
Saare	34978	2922.19	12
Tartu	149001	2992.74	49.8
Valga	34455	2043.53	16.9
Viljandi	56075	3422.49	16.4
Võru	38271	2305.44	16.6

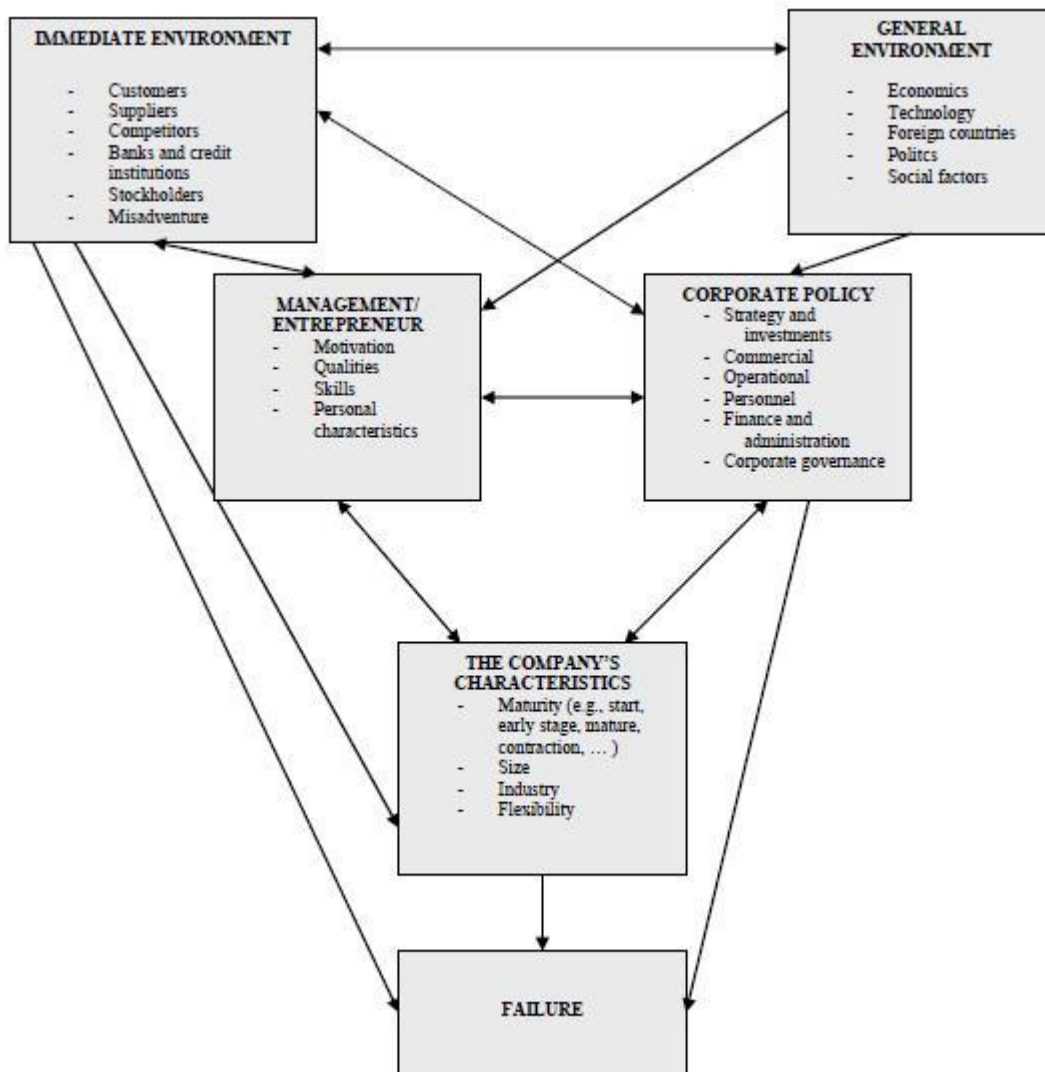
Allikas: (Eesti Statistikaamet 2008; Taylor, Sepp, Frear 2009 alusel)

Tabel 5.2. Pankrottide arv maakondade lõikes aastatel 2007-2013

PIIRKOND	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	Ettevõtteid	Pankr. 1000 e/v kohta 2012
Valgamaa	9	6	6	6	9	6	3	2 717	3,31
Pärnumaa	31	39	16	34	45	11	8	10 259	3,02
Harjumaa	290	310	405	641	606	248	116	101 910	2,85
Raplamaa	11	10	7	21	19	14	5	3 875	2,84
Tartumaa	52	43	6	5	7	5	1	18 540	2,80
Lääne-Virumaa	15	15	10	13	10	4	2	5 941	2,52
Läänemaa	6	4	14	23	19	11	5	2 890	2,08
Ida-Virumaa	19	17	37	61	68	32	6	9 651	1,97
Viljandimaa	8	13	4	11	25	4	2	4 903	1,63
Hiiumaa	2	1	5	7	11	1	1	1 284	1,56
Järvamaa	4	5	13	17	25	9	4	2 951	1,36
Võrumaa	4	3	6	14	14	6	2	3 559	1,12
Põlvamaa	3	2	8	14	12	6	5	2 770	1,08
Saaremaa	4	13	23	57	68	37	27	4 335	0,92
Jõgevamaa	1	1	63	105	117	29	15	3 048	0,33
määratlemata	0	13	0	0	0	0	0	169	-
KOKKU	459	495	623	1029	1055	423	202	178 802	2,57

Allikas: (Krediidiinfo paneeluring 2014)

Lisa 6. Ooghe ja Waeyaerti mudel



Joonis 6.1. Pankrotipõhjused ja nende vahelised seosed

Allikas: (Ooghe ja Waeyaert 2004)