

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Rahvamajanduse instituut
Majanduspoliitika õppetool

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Nr. 111

Raigo Ernits

**ETTEVÕTLUSE ARENG EESTI
MONOFUNKTSIONAALSETES TÖÖSTUSASULATES
SIIRDEPERIOODIL**

Juhendajad: prof. Jüri Sepp, dr. Garri Raagmaa

Tartu 2005

Kaitsmine toimub Tartu Ülikooli majandusteaduskonna nõukogu koosolekul 8. juunil 2005. aastal kell 12.00 Narva mnt. 4 auditooriumis A202.

Ametlikud oponendid:

Erik Terk, Eesti Tuleviku Uuringute Instituudi
direktor, knd (maj)

lektor Eve Parts, *MA* (maj)

Majandusteaduskonna nõukogu sekretär:

dots. Kaia Philips, *PhD* (maj)

EESSÕNA

Käesoleva magistritöö autor alustas töös kajastatud temaatikaga tegelemist juba 1997. aasta sügisest, olles vahetult peale bakalaureuseõppe lõpetamisest Tartu Ülikooli majandus-teaduskonnas immatrikuleeritud samasse magistriõppesse. 1998. aasta kevadel osales käesoleva töö autor koos Tartu Ülikooli geograafiateaduskonna tudengite ja õppejõududega uuringus, mille eesmärk oli tollaegsete kriiside põhjuste väljaselgitamine Võhma ja Oru asulates. 2000. aasta kevadel viis autor ise läbi uuringu Kundas, Sindis, Tootsis ja Lavassaares kui toimiva majandusega monofunktsionaalsetes tööstusasulates, eesmärgiga kõrvutada neid Võhma ja Oruga, selgitamaks välja erinevusi.

Kahjuks jäi käesoleva töö lõplik valmimine mitmesugustel (sh autori isikust tulenevatel) põhjustel venima ning seega põhineb töö vastavalt viis ja seitse aastat tagasi läbiviidud uuringutel. Kuigi situatsioon töös vaadeldud asulate osas on tänaseks paljuski muutunud, on uuringus kajastatud probleemid mitmetes Eesti ühe-ettevõtte asulates „õnneks“ siiski endiselt olemas ja seega on töö materjal laiemas kontekstis ka endiselt aktuaalne. Samas võimaldab kasutatava faktilise materjali mõningane aegumine seda töös isegi vabamalt esitada.

1998. aasta sügisel oli autoril võimalus viibida välislahetusel Londoni Majandus- ja Poliitikateaduste Kõrgkoolis ja aastatel 2001-2002 õppida Helsinki Ülikoolis. Nimetatud ülikoolide raamatukogudest pärineb ka suur osa töö teoreetilises osas kasutatud kirjandusest.

Autor tänab ka kõiki kolleege, sõpru ja tuttavaid, kes on käesoleva töö valmimisele selle eri etappides kaasa aidanud. Nimeliselt tuleks siin ära märkida Paul Madalik, Andres Rõigas, Jan Seepter ja Priidu Ristkok abi eest töö taustaprobleemistiku tundmaõppimisel, juhendajad Garri Raagmaa ja Jüri Sepp ning töö esialgse versiooni retsensendid Eve Parts ning Helje Kaldaru kriitiliste märkuste ja nõuannete ning Elvi Ulst moraalse toetuse ja eneseusu sisendamise eest.

SISUKORD

Sissejuhatus.....	6
1. Tööstuspiirkondade probleemid ja nende lahendusvõimalused.....	10
1.1. Tööstuspiirkondade probleemide põhjused lääneriikides.....	10
1.2. Majanduse organisatsioonilise struktuuri seosed piirkondliku ettevõtluse jätkusuutlikkusega.....	17
1.3. Tööstuspiirkondade probleemide eripära ja kohanemisvõimalused siirderiikides	31
2. Monofunktsionaalsed asulad Eesti majanduses	41
2.1. Mõiste ja uuringumetoodika.....	41
2.1.1. Monofunktsionaalsuse mõiste kasutamine Eestis. Monofunktsionaalsete asulate programm.....	41
2.1.2. Uuritavate asulate valiku kriteeriumid ja uuringumetoodika.....	43
2.1.3. Algressurssid. Uurimishüpoteesid.....	46
2.2. Vaatlusaluste asulate ettevõtluse olukord.....	50
2.2.1. Vaatlusaluste asulate ettevõtluse põhistruktuur ja arengujooned.....	50
2.2.2. Põhiettevõtte positsioon vaatlusalustes asulates ja selle muutus majanduse siirdeperioodil.....	53
2.2.3. Muud ettevõtted vaatlusalustes asulates ja seosed põhiettevõttega.....	64
2.2.4. Ettevõtete laienemisplaanid vaatlusalustes asulates.....	79
2.2.5. Vaatlusaluste asulate jätkusuutlikkuse võrdlus.....	81
3. Algressursside mõju ettevõtluse arengule vaatlusalustes asulates.....	87
3.1. Pöördepunktid vaatlusaluste asulate arengus.....	87
3.1.1. Põhiettevõtte turuga seotud pöördepunkte mõjutanud ressursid.....	89
3.1.2. Põhiettevõtte toorainega seotud pöördepunkte mõjutanud ressursid.....	92
3.1.3. Finantsolukorraga seotud pöördepunkte mõjutanud ressursid.....	93
3.1.4. Põhiettevõtte tehnilise seisukorraga seotud pöördepunkte mõjutanud ressursid ..	97
3.1.5. Õnnetusi mõjutanud ressursid.....	98
3.1.6. Põhiettevõtte restruktureerimist mõjutanud ressursid.....	99
3.1.7. Uute ettevõtete asulatesse tulekut ja teket asulates mõjutanud ressursid.....	101
3.2. Algressursside roll ettevõtluse arengus.....	105
Kokkuvõte.....	116
Viidatud allikad.....	123

Lisad	131
Lisa 1. Intervjueeritud isikute nimekirjad.....	131
Kunda	131
Sindi	132
Tootsi-Lavassaare	133
Lisa 2. Kunda ettevõtete lühikirjeldus seisuga juuni 2000	134
Lisa 3. Tootsi ja Lavassaare ettevõtete lühikirjeldus seisuga mai 2000	137
Lisa 4. Sindi ettevõtete lühikirjeldus seisuga mai 2000.....	138
Lisa 5. Ungari mööblitööstuse kaasus	139
Lisa 6. Lanškroun'i kaasus	140
Lisa 7. Põhitegevusahela osakaal Kunda ja Tootsi-Lavassaare ettevõtluses.....	141
Lisa 9. Ettevõtete küsimustiku näidis	145
Lisa 10. Põhiettevõtte küsimustiku näidis	149
Summary	152

SISSEJUHATUS

Ettevõtluse areng on olnud siirdemajanduslikus ühiskonnas üks tähtsamaid komponente turumajanduse ülesehitamisel. Samas näitavad regionaalsed erinevused ettevõtluse arengus selle sõltuvust piirkondlikest eripäradest. Ühe mõjurina tulevad siin kindlasti kõne alla piirkonnas kasutada olevate ressursside hulk ja kvaliteet.

Üheks omapärasema majanduse struktuuri ja sotsiaalmajandusliku keskkonnaga piirkondadeks Eestis ja teistes siirderiikides on nn monofunktsionaalsed tööstusasulad e asulad, mille majanduse struktuuris domineerib üks ettevõtte või tööstusharu. Seetõttu on vajalik uurida, kuidas sellised eripäradest tingimused mõjutavad ettevõtluse arengut ning millest on tingitud omavahelised erinevused erinevate monofunktsionaalsete tööstusasulate ettevõtluse arengus. Teema on aktuaalne, kuna eelnimetatud asulates esineb aeg-ajalt kriise seoses domineeriva ettevõtte pankroti või majandusraskustega.

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada, millised algressursid olid majanduse siirdeperioodil Eesti monofunktsionaalsetes tööstusasulates jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel olulised. Samas võimaldab see ka selgitada kohalike ressursside mõju ettevõtluse arengule siirdemajanduslikus ühiskonnas üldisemalt.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade erinevatest lähenemistest tööstuspiirkondade probleemide põhjustele alates 1970. aastatest;
- selgitada majanduse organisatsioonilise struktuuri mõju piirkondlikule tasandile;

- tuua välja majanduse organisatsioonilisest struktuurist tingitud võimalikud probleemid piirkondlikul tasandil ja nende lahendamise teed;
- selgitada, milline on sotsialistliku majanduse organisatsioonilisest struktuurist tingitud eripära tööstuspiirkondade probleemides siirdemajanduses;
- selgitada välja, millised on eelnevast tulenevalt tööstuspiirkondade majanduse organisatsioonilise struktuuri kohanemise võimalused siirdemajanduses;
- eelnevast tulenevalt püstitada uurimishüpooteesid teatud ressursside vajalikkuse kohta;
- tutvustada käesoleva töö empiirilist andmestikku, keskendudes sealjuures vaatlusaluste asulate ettevõtluse üldistele arengujoontele siirdeperioodil ja olukorrale vaatlusmomendil;
- analüüsida ettevõtetevahelisi sõltuvussuhteid vaatlusalustes asulates ja selgitada välja hüpoteetilised tagajärjed asulate suuremate ettevõtete tegevuse katkemise või asulast lahkumise korral vaatlusmomendil;
- määratleda uuritavate asulate ettevõtluse jätkusuutlikkuse tase vaatlusmomendil;
- tuvastada olulisemad sündmused e pöördepunktid vaatlusaluste asulate ettevõtluse arengus;
- selgitada välja, millised ressursid ja mil määral avaldasid mõju eeltoodud sündmuste toimumisele;
- selgitada välja uurimishüpooteesides püstitatud väidete paikapidavus teatud ressursside kohapealse olemasolu olulisuse kohta majanduse siirdeperioodi alguses.

Töö teoreetiliseks taustaks on kontseptsioonid, mis käsitlevad muutusi maailmamajanduse organisatsioonilises struktuuris, eelnimetatud muutuste avaldumist piirkondlikul tasandil, ning selle eripära siirdemajanduse tingimustes. Need kontseptsioonid on kujunenud

eelkõige regionaal- ja struktuuriökonomika, majandusgeograafia ja sotsioloogia kokkupuutepunktides.

Töö empiiriline osa põhineb kahel originaaluuringul. Esimene neist, Võhma ja Oru kohalike kriiside analüüs (Võhma ja Oru... 1998a;b;c) viidi nimetatud asulates läbi 1998. aastal Siseministeriumi tellimusel TÜ ajutise uurimisgrupi poolt (kuhu kuulus ka käesoleva töö autor) ning teine uuring viidi läbi autori poolt 2000. aasta mais-juunis Kundas, Sindis ning Tootsis ja Lavassaares spetsiaalse eesmärgiga koguda materjali käesoleva magistritöö koostamiseks. Mõlemas uuringus kasutati materjali kogumise peamise meetodina süvaintervjuusid asjaosaliste subjektidega. Töö metoodika seisneb valitud kaasuste võrdlevas uuringus, mille põhiidee on algtegurite väljaselgitamine hilisema protsessi kaardistamise kaudu ning protsessi käigus aset leidnud sündmustele mõju avaldanud algtegurite olulisuse hindamine erinevate kaasuste (protsesside ja algtegurite komplekside) võrdluse teel. Tulenevalt metoodikast on töös peamise analüüsimeetodina kasutatud kvalitatiivset verbaalset analüüsi.

Vaatluse all olid kuus Eesti monofunktsionaalset tööstusasulat, sh kahte nendest, Võhmat ja Orut, uuriti perioodil siirdemajanduse algusest kuni 1998. aastani, Kundat, Tootsit ja Lavassaaret perioodil siirdemajanduse algusest kuni 2000. aasta kevadeni. Asulate valikul on lähtutud põhimõttest, et oleks valitud nii asulaid, kus majanduse toimimine oli vaatlushetkel katkenud kui neid, kus majandus vaatlushetkel toimis. Viimaste hulgast on omakorda valitud erineva arenguteega asulaid, jälgides samal ajal võrreldavuse huvides siiski ka teatud sarnaste joonte olemasolu.

Töö esimese peatüki esimeses alapunktis antakse ülevaade erinevatest lähenemistest Lääne-Euroopa ja Põhja-Ameerika tööstuspiirkondades alates 1970. aastatest ilmnunud probleemide põhjustele, teises alapunktis keskendutakse majandustegevuse organisatsioonilise struktuurile kui ühele kaasaegse majandusmuutuse komponendile ning antakse ülevaade piirkondlikest probleemidest, mida erinevad organisatsioonilise struktuuri erinevad vormid võivad piirkondlikul tasandil põhjustada. Esimese peatüki kolmandas alapunktis antakse ülevaade majanduse organisatsioonilise struktuuri mõningatest

eripäradest sotsialistlikes riikides, selle restruktureerimise üldtendentsidest siirdeperioodil ning uuritakse, millised on siirderiikide tööstuspiirkondade kohanemisvõimalused alates 1980. aastate lõpust aset leidnud välistingimuste muutustega.

Töö empiiriline osa koosneb kahest peatükist (peatükid 2 ja 3). Teise peatüki esimeses alapunktis antakse ülevaade monofunktsionaalsuse mõiste kasutamisest Eestis ning analüüsitakse, milliseid asulaid on otstarbekas selle mõiste alla arvata. Samuti kirjeldatakse töös kasutatud uuringu meetodikat ning püstitatakse uurimishüpooteesid. Teises alapunktis antakse ülevaade uuritud asulatest, nende ettevõtluse arengust ja ettevõtete vahelistest suhetest siirdeperioodil ning esitatakse vaatlusaluste asulate ettevõtluse jätkusuutlikkuse võrdlus.

Töö kolmanda peatüki esimeses alapunktis identifitseeritakse eelneva põhjal asulate arengutee pöördepunktid ning analüüsitakse nende seost erinevate ressurssidega. Teises alapunktis esitatakse erinevate ressursside lõikes ülevaade nende olulisusest algressursina jätkusuutliku arengu kujunemisel, võttes selleläbi ühtlasi kokku uurimishüpooteeside paikapidavuse kontrolli.

Järgnevalt alustame esimest peatükki tööstuspiirkondade probleemide ja nende selgitusviiside ülevaatega arenenud tööstusriikides.

1. TÖÖSTUSPIIRKONDADE PROBLEEMID JA NENDE LAHENDUSVÕIMALUSED

1.1. Tööstuspiirkondade probleemide põhjused lääneriikides

Kuivõrd sotsialismijärgsel siirdeperioodil Eesti monofunktsionaalsetes tööstusasulates aset leidnud probleemid ei ole ainulaadsed ei Eestis ega ka siirderiikides¹ tervikuna, peatume esmalt sarnaste probleemide olemusel ja põhjustel ja nende selgitamise viisidel Lääne-Euroopa ja Põhja-Ameerika arenenud tööstusriikides².

Lääneriikides ilmnemise probleemid piirkondades, kus majanduse struktuuris domineeris tööstus, teravamalt 1970. aastatel. Massey (1988) toob lääneriikide tööstuspiirkondadele sel ajal üldiseloomulike probleemidena välja järgmised:

- suur tööpuudus;
- kvalifitseeritud tööjõu alarakendus ja väljaränne;
- hoonete, energiavõimsuste ja muude ressursside alakasutus;
- kõrge keskkonnanasaatus;
- võõrtööliste suur osakaal;
- riigi keskmisest kõrgem kuritegevus;
- elanikkonna madal innovatiivsus ja ettevõtlikkuse tase;
- hästiorganiseeritud töölisrahutuste oht.

Järgnevalt peatume eeltoodud probleemide põhjustel. Ühe põhjusena lääneriikide tööstuspiirkondade tooleaegsetes probleemides on kirjanduses välja toodud majanduse sektoraalse struktuuri e harustruktuuri muutused. Tegemist majandusarengu juurde kuuluva

¹ Mõistet: “siirderiik” kasutatakse töös post-sotsialistliku siirderiigi sünonüümina.

² Edaspidi kasutatakse nimetatud riikide tähistamiseks mõistet: “lääneriigid”.

protsessiga, mille käigus üksikute sektorite osakaalu muutuste mõjul toimub majanduse harustruktuuri muutus (struktureller... 1997: 3665). Alates 1960-1970. aastatest on majanduse struktuurimuutuste üldise statistilise tendentsina täheldatud arenenud tööstusriikides tööstussektori osatähtsuse langust ning nn kolmanda sektori osatähtsuse tõusu nii majanduse koguproduktis kui tööhõives. Viimast võib nimetada ka post-industriaalseks transformatsiooniks e post-industriaalseteks muutusteks.

Harustruktuuri muutuste põhjustena nähakse erinevate koolkondade poolt omakorda nii muutusi majanduse kogunõudluse struktuuris kui kogupakkumise struktuuris (Syrquin 1991: 205-215). Muutusi majanduse kogupakkumise struktuuris seletatakse omakorda kas tehnilise progressiga või muutustega erinevate ressursside kasutamise võimalustes (muutustega erinevate ressursside defitsiitsuse tasemes) (Strukturwandel...1990: 787-788).

Tehniline progress majanduse struktuurimuutuste põhjusena tähendab, et tehnoloogia arenguga kaasnev produktiivsuse tõus on erinevatel ajajärgudel eri majandusharudes erinev. Tootmistegurite produktiivsuse muutusi näeb majanduse harustruktuurstruktuuri muutuste põhjusena ka uus majandusgeograafia (*new economic geography*), mille raames vaadeldakse eelnimetatud tendentsi ruumilisest aspektist. Seoses tehnoloogia arengust tuleneva transpordikulude vähenemisega ning riigipiiride lõdvenemisega leiab aset tootmistegurite mobiilsuse kasv, mis viib regioonidevahelise konkurentsi (asukohakonkurentsi) suurenemisele (Lammers, Stiller 2000). Kuivõrd erinevate tootmistegurite mobiilsuse määrad jäävad ka tehnoloogia arengule vaatamata siiski endiselt erinevateks, seisneb asukohakonkurents eelkõige konkureerimises immobiilsete (või vähem mobiilsemate) tootmistegurite pärast (Suntum 1999).

Mitmete autorite arvates pole majanduse struktuurimuutused tööstuspiirkondade majandusraskuste selgitamisel ammendavad. Nagu eelnevalt nägime, pole teoreetikutel majanduse harustruktuuri muutuste põhjuste osas kaugeltki ühtset ja üldtunnustatud seisukohta. Steineri (1999) järgi ei näitagi teooria põhjuslikku seost majandusarengu ja struktuurimuutuste vahel, vaid tegemist on pigem mitmekülgsede vastasmõjudega. Tööstuse osakaalu vähenemine arenenud riikides on osalt hoopiski tööstuspiirkondade

majandusraskuste tagajärg. (Steiner 1999: 4-5) Steineri väitel selgitavad tööstuse kui majandusharu probleemid tööstuspiirkondade majanduslangust vaid umbes 50% ulatuses. Samuti ei ole eelnimetatud makrotasandil avalduv seos tööstuse osakaalu või isegi absoluutmahu vähenemise kohta otseselt üle kantav mistahes tööstuspiirkonnale eraldi. Fakt, et tööstuse osatähtsus majanduses tervikuna langeb, ei tähenda, et see peaks viima majanduskasvu languseni mistahes konkreetses tööstuspiirkonnas. (Steiner 1999)

Steineri hinnangul on tööstuspiirkondadele iseloomulik probleemide kompleksus. Tööstuspiirkondades on paljud probleemid kuhjunud: majandusstruktuuri ühekülgsus, üksikute suurte (sageli riigi omanduses olevate) firmade domineerimine, nii firmade kui töötajate vähenemine mobiilsus, jäik hierarhiline töökorraldus ettevõtetes, hästi organiseerunud ja oma õiguste eest seisma harjunud töötajaskond, kes on traditsiooniliselt olnud riigi keskmisest kõrgema palgatasemega ning seejuures suhteliselt madala kvalifikatsiooni ja haridustasemega. Kui muudele piirkondadele on kohati omane vaid mõni eelnimetatud probleemidest (nt majanduse ühekülgsus põllumajanduspiirkondades või jäiga struktuuriga suurfirmade domineerimine metropolides), siis tööstuspiirkondades esinevad need ainulaadse kompleksina. (Steiner 1999)

Tööstuspiirkondade probleemid tulenevad ettevõtjate oskamatuses uutes tingimustes kohaneda ja vanadele tööstuspiirkondadele omane keskkond taastoodab oma suhtumisega kohanemisvõimetust. Sellises keskkonnas tegutsema harjunud ettevõtjad ei suuda muuta oma käitumisviise vastavalt välistingimuste muutusele. Piirkonnas levinud vanad normid tekitavad piirkonna jaoks „õpitud abituse“. Sellises olukorras ei ole see piirkond atraktiivne ka uutele ettevõtetele. (*ibid.*)

Majandusraskustes piirkondade probleemide kompleksset olemust, mille järgi probleemid sõltuvad nii piirkonna kui majandusharu spetsiifikast, rõhutab ka 1920. aastatel Kanadas välja töötatud toorainepõhise majanduse teooria³ (*staple theory*). Nimetatud teooria oli algselt välja töötatud analüüsimaks probleeme ja arenguvõimalusi piirkondades, mille majanduse struktuuris domineeris tooraine eksport. Kuivõrd nimetatud teooriat on Raagmaa

³ autori tõlge

sõnul ulatuslikult rakendatud ka 1980. aastatel Soomes maapiirkondade uurimisel (Raagmaa 2000: 96-97), lubab see eeldada kõnealuse käsitluse suhtelist universaalsust ajas ja ruumis. Nimetatud teooria järgi on toorainepõhise majandusega piirkondade probleemide põhjuseks lisaks madalale lisandväärtusele (mis on majanduse struktuurimuutusi käivitavaks mehhanismiks) veel kohaliku majandustegevuse paiknemine piirkonnaväliste subjektide omanduses ja viimaste kontrolli all, sõltuvus piirkonnavälistest partneritest nii tehnoloogia, kapitali kui turu osas, vähene oskusteabe ja kohapealsete sidemete tase ning ettevõtlikkuse vähesus. (Watkins 1963, viidatud Raagmaa 2000: 96-98 vahendusel)

Mõned autorid selgitavad tööstuspiirkondade probleeme laiemal ühiskondlik-tehnoloogilise protsessi raames, mida nimetatakse post-modernistlikeks muutuseks. Selle paradigma järgi on maailmas alates 1970. aastatest toimunud ühiskonnakorralduses ulatuslikud muutused, mille majanduslikuks väljundiks on nn post-fordistlikud muudatused majandustegevuse organisatsioonilises ülesehituses ning mis tähendab üleminekut kapitalismi uude faasi. Mõiste fordism on nime saanud konveiertootmise rakendamise sümboliks saanud USA töösturi Henry Fordi järgi. Fordism on 20. sajandi alguses tekkinud ja Teise Maailmasõja järel maailma majanduskorralduses domineerivaks muutunud majandustegevuse organiseerimise viis, mida iseloomustavad masstootmine, kollektiivsed palgaläbirääkimised ning detsentraliseeritud juhtimisstruktuuriga ja tsentraalse kontrolliga suur korporatsioonid. Kuigi fordism iseenesest ei eelda ei ühte ega teist, kujunesid Teise Maailmasõja järel vastavat tootmiskorraldust toetavateks komponentideks ka keinsiaanlik majanduspoliitika (mis tasakaalustab vajaduse korral hüvede nõudluse ja pakkumise turul ning hoiab sellega ära võimalikud tõrked masstoodangu nõudluses) ning heoluriik (mis tagab hüvede suhteliselt võrdse jaotuse, suurendades sellega masstoodangu kogutarbimist). (Amin 1994)

Erinevad koolkonnad seletavad alates 1970. aastatest täheldatud fordismijärgset (post-fordistlikku) transformatsiooni institutsionaalsete muutustega⁴, tehnoloogia arenguga, või muutustega turunõudluses. Kuigi kõigi eelnimetatud tendentside olemasolu lääneriikides

⁴ Siin peetakse silmas eelkõige alates 1970. aastatest lääneriikides aset leidnud majanduse riikliku reguleerimise ja planeerimise vähenemist.

kõnealusel perioodil on üldtunnustatud, vaieldakse selle üle, mis neist on muutuste algtooge ja mis on tagajärg. (Elam 1994)

Fordistliku arengu esimestes faasides tööstuse regionaalne kontsentratsioon suurenes, kuna masstootmise aluseks olevat masstarbimist suutsid pakkuda vaid kindlad piirkonnad. Keskised jõud selles kontsentreerumise protsessis olid mastaabisäästu taotlevad suured kasvavad firmad. See suurendas erinevusi keskuse ja perifeeria vahel. (Eraydin 1995: 163) Fordismi hilisemal arenguetapil (1960. aastatel) hakkas aga seoses korporatsioonide tugevnemisega ja transpordikulude vähenemisega aset leidma tootmisüksuste paigutamine perifeersetesse piirkondadesse (nii emamaa piires kui väljapoole), millega suurenes tööstuse paiknemise geograafiline hajutus. Samal ajal jätkus tootmise kontsentratsioon korporatsioonidesse (Hayter 1997: 319).

Samas tagasid fordistlik agregeeritud massnõudlus ja majandussüsteemi suhteline stabiilsus perifeersetes piirkonnas paiknevatele tootmisüksustele kindluse turu suhtes (Amin 1994). Sellistes tingimustes kujunes 1960. aastatel välja nn „piirkondade hierarhia“ (Bergman *et al.* 1991), mis perifeersetes piirkondades kujundas välja majanduse organisatsioonilise struktuuri, kus domineerisid suurettevõtete spetsialiseeritud tootmisüksused.

Esser ja Hirsch (1994: 77) toovad fordismijärgsete tendentsidena välja muuhulgas tootmisorganisatsiooni liikumise post-tailoristlike⁵ muutuste suunas (mis ei vii küll masstootmise lõppemiseni, kuid siiski uute tehnoloogiliste lahendusteni, mis tähendab ka ulatuslikku töötajate vallandamist), kapitali jätkuva kontsentreerumise ka teenindus- ja põllumajandussektoris (mis viib perekonnasuhete tähtsuse vähenemiseni), majanduskasvu vähenemise (mis viib sotsiaalsele diferentseerumisele). Lahendusena eelnimetatud tendentsidele toimub majanduses tootmissuhete muutumine. Eelistatud tootmistehnoloogia põhjal tekivad tootmisharus uued suhted, mis viivad tootmise ruumilisele kontsentreerumisele. Eelise saavad turule lähedal olevad väikeettevõtted. Piir palgatöö ja iseendale töö andmise vahel muutub hägusaks. (*ibid.*: 77-78). Erinevad koolkonnad peavad

⁵ tähendab loobumist tsentraalsest kontrollist

eelkirjeldatud muutuste põhjuseks nii tehnoloogia arengut kui institutsionaalseid tegureid, samuti vaieldakse muutuste sügavuse üle (Amin 1994).

Olukord, kus majanduse geograafiline paiknemine ja organisatsiooniline ülesehitus regioonide lõikes muutub, avaldab kahtlemata mõju ka majanduse regionaalsele või piirkondlikule tasandile. Piirkonna kindluse seisukohast sai uutes tingimustes oluliseks võime reageerida paindlikult turu nõudmistele. See ei olnud võimalik piirkondades, kus puudus vastav oskusteave, kontaktid turgudega jne. Piirkondliku majanduse edukuses said oluliseks sellised faktorid nagu aktiivne koostöö nõudlusega, firmadevaheline koostöö ja konkurents (Porter 1990). Viimastel aastakümnetel on regionaalse majandusarengu tegurite mõju hindamisel hakatud järjest olulisemaks pidama inimkapitali ja sotsiaalset kapitali (Kaldaru *et al.* 2003: 38-39). Nii muutuste kiirus, kasvav ebakindlus kui ka teadmistemahukuse tõus on muutnud varasemaga võrreldes tähtsamaks pideva uuenemis- ja õppimisvõime (Lundvall 1992).

Jätkusuutlikkuse tagamiseks on eeltoodud tingimustes tõusnud varasemast tähtsamaks võrgustiku kui koordineeritud kasutamise ettevõtetevahelistes ärisuhetes. Võrgustik on majandussubjektide vaheliste spetsiifiliste seoste hulk, mille omadused peegelduvad subjektide käitumises (Seufert *et al.* 1999). Kui turul leiavad aset ühekordsed transaktsioonid, mida koordineeritakse hinnamehhanismi alusel, siis võrgustike puhul on tegemist korduvate transaktsioonidega, kus otsustatakse lisaks hinnamehhanismile ka eelmiste tehingute põhjal. See eeldab majandussubjektide vahelisi püsisuhteid, mida põlistavad vastavad formaalsed või mitteformaalsed lepingud, aga tihti ka pikaajalise koostöö tulemusena tekkinud traditsioonid ja usaldus. (Bergman *et al.* 1991: 4; Hayter 1997: 322) Võrgustike tähtsust nähakse nii väljendamatu⁶ teabe edasiandjana (Morgan *et al.* 2000) kui kohaliku ärikultuuri⁷ kandjana (Bellandi 2001).

⁶ Ärisuhetes edastatava teabe võib paljude autorite järgi liigitada kodifitseeritavaks teabeks (faktiteadmised, kirjapandavad) ja väljendamatuks teabeks (*tacit knowledge*), vt nt Raagmaa 2000: 102). Morgani (2000) järgi on hierarhia (firmasisesed suhted) kui koordineeritud vorm oma jäikuse tõttu piiratud õppimisvõimega ning turg on ebakindluse tõttu piiratud informatsiooniedastamisvõimega.

⁷ Bellandi (2001) peab siin silmas eelkõige kohaliku ärisuhtlemise tavasid, mida ta käsitleb kui teatavas piirkonnas pakutavat tugevate välismõjudega hüvist. Kuna antud hüvist pole tehniliselt võimalik pakkuda

Kuivõrd mitmed eelkirjeldatud tõlgendused uuritava perioodi majandusmuutuste kohta sisaldavad endas ühe komponendina ka väikeettevõtluse rolli suurenemist majanduses alates 1970. aastatest, on vajalik peatuda ka küsimusel nimetatud eelduse sisulise aluse kohta. Samas on väikeettevõtluse tähtsuse väidetav kasv või osakaalu suurenemine kvantitatiivselt äärmiselt raskesti mõõdetav ning statistika põhjal siin üheseid järeldusi teha ei saa. Seda rõhutatakse ka Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni (*ILO*) raames läbi viidud uuringus (Loveman *et al.* 1990). Nimetatud uuringu järgi on statistika väikeettevõtete arvu ja osatähtsuse muutuste kohta küll vastuoluline ja nii riikide ja regioonide kui erinevate majandussektorite lõikes erinev, kuid näitab siiski, et alates 1970. aastatest on paljudel juhtudel väikeettevõtetes töötavate inimeste osakaal tööhõives hakanud pärast aastakümneid kestnud langust suurenema (Loveman *et al.* 1990: 58-59). Kuigi mõned autorid peavad seda tulemust statistika puudulikkusest tingitud eksijärelduseks (Loveman *et al.*: 43-49), ei näita statistika vähemasti siiski üheselt firmade keskmise suuruse kasvu ning see võimaldab vähemasti osalist kinnitust alates 1970. aastatest toimunud väikeettevõtluse tähtsuse suurenemisele arenenud riikides.

Nagu käesolevast alapeatükist selgub, tuuakse mitmete erinevate sotsiaalteaduslike kontseptsioonide poolt tööstuspiirkondade probleemide algpõhjustena välja laiemad muutused maailmamajanduses ja ühiskonnakorralduses. Alates 1970. aastatest lääneriikide tööstuspiirkondades varasemast teravamalt ilmnunud probleemide algpõhjustena on muuhulgas välja toodud tollel perioodil aset leidnud majanduse harustruktuuri muutused e post-industriaalsed muutused ning majanduse organisatsioonilise struktuuri muutused, mis seostuvad post-fordistlike muutustega. Samuti rõhutavad mitmed autorid probleemide kompleksset olemust ning piirkonnasisesid sotsiaalseid tegureid. Järgnevalt keskendume majanduse organisatsioonilisele struktuurile kui ühele komponendile, mis mõjutab ettevõtluse jätkusuutlikkust⁸ piirkondlikul tasandil.

avaliku võimu poolt, tagab võrgustik siin ühelt poolt osalistele motivatsiooni seda säilitada ja arendada ning teiselt poolt võimaldab selle tarbimisest välistada subjektid, kes ei ole nõus sellesse panustama.

⁸ Ettevõtluse jätkusuutlikkuse või jätkusuutliku ettevõtluse defineerimisel käesoleva töö tähenduses peatume lähemalt alapunktis 2.2.5. Siinkohal vaid niipalju, et selle all võib käesoleva töö raames lihtsustatult mõista praeguse ettevõtluse püsijäämist piirkonnas ning võimalikku uute ettevõtete tulekut ja teket piirkonda.

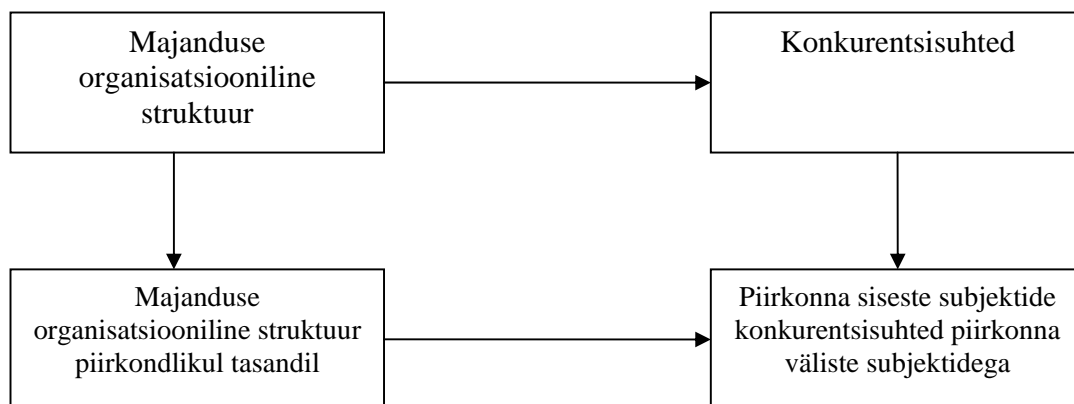
1.2. Majanduse organisatsioonilise struktuuri seosed piirkondliku ettevõtluse jätkusuutlikkusega

Eelnevalt nägime, et majandustingimuste muutumisel on ettevõtluse kohanemisvõime üks oluline komponent majandustegevuse organisatsiooniline ülesehitus e majanduse organisatsiooniline struktuur. Majanduse organisatsioonilise struktuuri all mõistetakse käesolevas töös majandustegevuse objekti, mida inglise keeles tähistatakse terminiga „*industrial organisation*“ ning mida uuritakse struktuuriökonomika raames. Käesolevas töös kasutatava definitsiooni järgi tähendab see majandustegevuse jagunemist omandilise ja organisatsioonilise kuuluvuse alusel. Mitmed autorid rõhutavad struktuuriökonomika keskse probleemina konkurentsuhete ja turu tulemuste vahelist seost (Sheperd 1997: 2-3; Jacobson et al, 1996: 9-22). Viimasest moodustab ühe aspekti ka kvaasikasumi⁹ jaotus erinevate turu osaliste vahel ning selle kujunemisel mängib olulist rolli otsustusõiguse jagunemine erinevate majandussubjektide vahel organisatsioonis.

Kandes selle analoogia üle piirkondlikule¹⁰ tasandile, võib öelda, et majanduse organisatsiooniline struktuur piirkondlikul tasandil on mingis geograafilises piirkonnas eksisteeriva majandustegevuse jaotumine organisatsioonilise ja omandilise kuuluvuse alusel. Lühiduse mõistes nimetatakse seda edaspidi: majanduse organisatsiooniline struktuur piirkonnas. Seega, kuna turu tulemuse seiskohast on oluline konkurentsuhete omavaheline jaotus majandussubjektide vahel ning teiselt poolt on geograafilise piirkonna jaoks tähtis tema territooriumil tegutsevate majandussubjektide osakaal kvaasikasumist, on piirkonna majanduse seisukohast oluline tema territooriumil tegutsevate majandussubjektide suhted piirkonna väliste subjektidega. Eelkirjeldatud seosed võtab kokku joonis 1.

⁹ Mõiste “kvaasikasum” tähendab siin spetsiifilises majandussuhtes tekkivat kasumit.

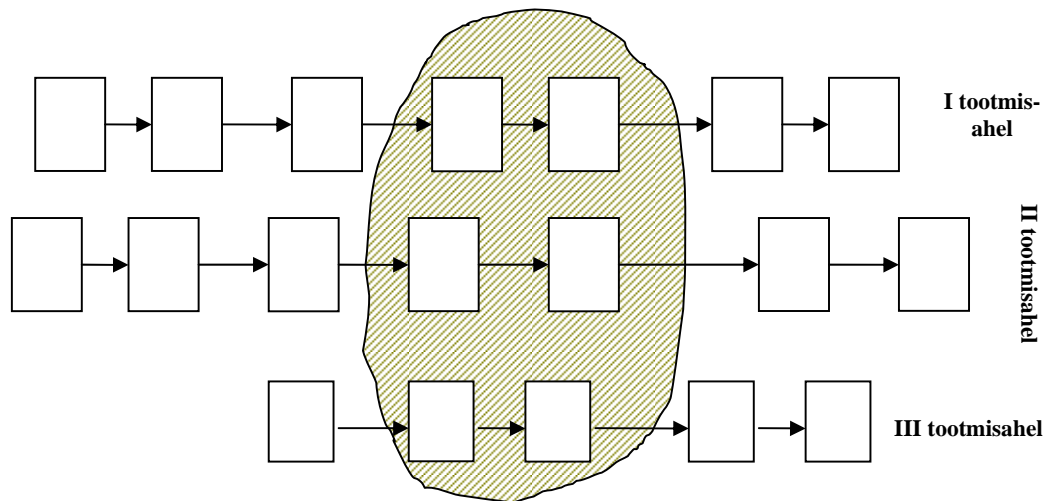
¹⁰ Kuivõrd mõistele “regioon” on antud kirjanduses sageli kindel tähendus, kasutatakse käesolevas töös edaspidi mõistet “piirkond”, rõhutamaks, et selle all võib silmas pidada mistahes geograafiliselt piiritletud territooriumi.



Joonis 1. Majanduse organisatsioonilise struktuuri olulisus piirkondlikul tasandil

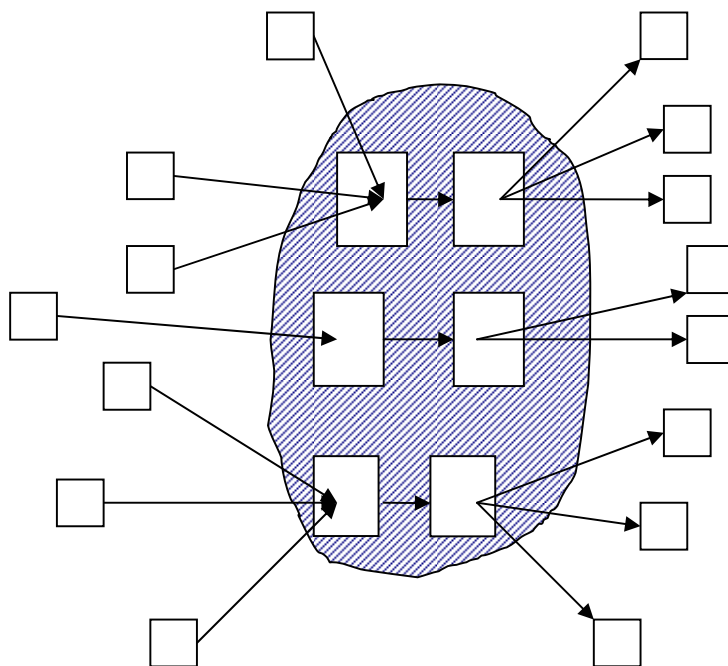
Joonisel 2 on kujutatud majanduse organisatsioonilise struktuuri ja vabalt valitud geograafilise piirkonna suhteid. Viirutatud ala tähistab valitud piirkonda. Näeme, et piirkonna seisukohast on oluline tootmisahelate¹¹ arv, milles selle piirkonna majandussubjektid osalevad. Mida rohkem on erinevaid tootmisahelaid, seda suurem on riskide hajutatus piirkonna kui terviku jaoks.

¹¹ Tootmisahela moodustavad omavahel vertikaalselt (ühe toote tootmise või teenuse osutamise raames) suhtlevad firmad.



Joonis 2. Majanduse organisatsioonilise struktuuri seos piirkondliku tasandiga (autori koostatud).

Joonisel 2 kujutatud ristkülikud on tootmisahelas osalevad majandussubjektid (firmad), kelledest igaüks täidab tootmisprotsessis mingit kindlat funktsiooni. Nooled ristkülikute vahel näitavad sisendite liikumist erinevate majandussubjektide vahel. Joonis 2 põhineb lihtsustusel, mille kohaselt igal majandussubjektil on vaid üks partner sisendite ja üks partner väljundite osas. Tegelikult see reeglina muidugi nii ei ole ning oluline on siin eri liiki sisendite arv ja võimalike partnerite arv iga konkreetse sisendi liigi osas. Seda illustreerib joonis 3.



Joonis 3. Piirkonnasiseste majandussubjektide suhted piirkonnaväliste majandussubjektidega (autori koostatud).

Reeglina annab suurema arvu potentsiaalsete partnerite olemasolu subjektile parema turupositsiooni partnerite suhtes ja seega ka suurema osa kvaasikasumist. Niivõrd kui mistahes konkreetse majandussubjekti jaoks sõltub kvaasikasumi jaotus tema turupositsioonist partnerite suhtes, on geograafilise piirkonna kui terviku jaoks oluline tema territooriumil tegutsevate majandussubjektide turupositsioon väliste subjektide suhtes. Erandiks oleks siin olukord, kui geograafiline piirkond toimib suletud majandusena ning ei oma suhteid piirkonnaväliste subjektidega. Kuivõrd selline situatsioon on reaalses majanduselus harvaesinev ning pole omane ka käesoleva töö empiirilises osas käsitletud piirkondadele, jäetakse suletud piirkonna juhtum käesolevas töös edaspidi kõrvale.

Eelnev käsitlus hõlmab mingit geograafilist piirkonda kui tervikut ning vaatleb piirkonnasiseste majandussubjektide suhteid piirkonnaväliste majandussubjektidega. Lisaks eelnevale on piirkonna majanduse omaduste seisukohast olulised ka suhete iseloom, intensiivsus ja jõuvahekorrad (osaliste vastastikused konkurentsipositsioonid) piirkonnas

paiknevate majandussubjektide omavahelistes suhetes. See määrab ära kvaasikasumi jagunemise piirkonnasiseste majandussubjektide vahel kuid avaldab ka mõju piirkonna kui terviku majandusarengule – nt võimalikule jätkusuutlikkusele välistingimuste muutudes. Töö järgnevates osades käsitletakse eelnevate seoste alusel ka reaalses majanduspraktikas asetleidnud probleeme.

Käsitus kindluse ja spetsiifilisuse optimaalsest vahekorra turukorralduses pärineb Oliver Williamsoni töödest (Williamson, 1987: 30-34). Viimase kohaselt kaasneb ettevõtte jaoks spetsialiseerumisega reeglina võimalike partnerite ringi ahenemine, mistõttu ettevõtte on huvitatud spetsialiseerumisest vaid juhul, kui potentsiaalsed partnerid tagavad ettevõttele kindluse. Kasutades sama skeemi geograafilise piirkonna (regionaalsel e meso-) tasandil, võime väita, et piirkonna kui terviku jaoks on spetsialiseerumine kasulik vaid juhul, kui piirkonna majandussubjektide jaoks on piirkonnaväliste partnerite poolt tagatud kindlus.

Kuivõrd kõne all on tootmise organisatsiooniline ülesehitus, mitte majanduse harustruktuur, tähendab spetsiifilisus siin pigem partnerispetsiifilisust. Seega piirkond, mille (enamus või tähtsamad) majandussubjektid on seotud ühe või väheste kindlate partneritega, vajab nende partnerite poolt kindlust. Vastasel korral tuleb partnerispetsiifilisusest loobuda ja proovida luua majandussuhteid võimalikult paljude partneritega. Kindluse all käesolevas töös ühe majandussubjekti poolt pakutavat kindlust teisele majandussubjektile¹².

Seejuures on omaette küsimuseks veel partnerispetsiifilisuse seos erialase spetsialiseerumisega e majanduse harustruktuuri ühekülgsusega. Ehk teisisõnu, kas majanduse harustruktuuri ühekülgsus mingis piirkonnas viib ka võimalike partnerite ringi ahenemisele. Edaspidi näeme, et tihti on majanduse ühekülgsuse harustruktuuriga piirkonnad tõepoolest ka ühekülgsuse organisatsioonilise ülesehitusega ja vastupidi, kuid see ei tarvitse ka tingimata nii olla. Näiteks Maillat näeb hoopis väikeettevõtluspiirkondades, kus valitseb organisatsioonide paljus, kalduvust sektoraalsele monostruktuursusele (Maillat 1990: 343). Igal juhul on kahe eelnimetatud nähtuse eristamine oluline, kuivõrd kummastki

¹² Kindlust võib omakorda defineerida ärisuhte püsimise tõenäosusena. Seega täieliku kindluse korral on partneripoolse loobumise tõenäosus null.

nähtusest tingitud probleemid ja seega ka lahendusvõimalused on erinevad. Lähemalt tuleme nende probleemide ja eristamise vajaduste juurde tagasi käesoleva töö teise peatüki alguses.

Lisaks organisatsioonilisele ülesehituse varieeruvusele varieeruvad erinevad tootmisahelad ka geograafilise paigutuse osas. Kuna nii organisatsiooniline kui geograafiline dimensioon omavad mõlemad suurt variatsiooni võimalikke lahendusi, võivad need kokku moodustada väga erinevaid kombinatsioone. Geograafiliselt äärmiselt hajutatud tootmissüsteemid¹³ võivad olla integreeritud ühte (multinatsioonalsesse) ettevõttesse või paikneda eri piirkondade kaupa erinevates ettevõtetes. Samuti geograafiliselt tihedalt kontsentreerunud tootmissüsteemis võivad majandussuhted toimuda ettevõtete vaheliste tehingutena või ettevõttesisesena. (Hayter 1997: 319)

Samas ei ole tootmisahelate organisatsiooniline struktuuri ja geograafilise struktuuri kujunemine teineteisest sõltumatud. Näiteks väikefirmad vajavad Maillat' järgi (Maillat 1990: 341-342) geograafilist lähedust, mis võimaldab intensiivsel suhtlemisel vajalikku mitmekülgset infovahetust ning see on ka põhjuseks, miks väikefirmade võrgustikud kipuvad territoriaalselt kontsentreeruma.

Nagu oli eelnevalt majandustegevuse organisatsioonilise ülesehituse juures välja toodud, ei anna majanduse organisatsioonilise struktuuri erinevad vormid piirkonna majandusarengu jm majandusnäitajate osas sarnast tulemust. Ehk teisisõnu, piirkonna majandusnäitajad (piirkonna majanduse koguprodukt, piirkonnas paiknevate majandussubjektide kasum, heaolu vms) sõltuvad sellest, millised üksused kõnealuses piirkonnas paiknevad, millised on nende omavahelised konkurentsisuhted, omavahelise suhtlemise intensiivsus, vahetatava info hulk ja liik jpm.

Mitmed autorid on rõhutanud, et geograafiliselt hajutatud tootmissüsteemide puhul paiknevad teadmistemahukamad, suuremat lisandväärtust loovad tegevused reeglina

¹³ „...tootmissüsteem on tootmisahelate kogum, mis on suunatud mingi konkreetse lõppnõudluse rahuldamisele (toote tootmisele või teenuse osutamisele)“ (Fredriksson, Lindmark 1979).

ettevõtte peakorteri läheduses ja standardiseeritumad tegevused, mis ei nõua sedavõrd intensiivset infovahetust, peakorterist kaugemal. Fredriksson ja Lindmark kirjeldasid eelnimetatud asjaolu Volvo tootmissüsteemi põhjal (Fredriksson, Lindmark 1979), Nilsson ja Schamp (1996) väidavad Euroopas tehtud uuringu põhjal, et kui lihttootmise ümberpaigutamisel perifeersetesse piirkondadesse ja riikidesse mängib peamist rolli odavamate tööjõukulude argument, siis teadmistemahukate tegevuste jäämine keskusregioonidesse on seletatav peamiselt piirkondade institutsionaalse suutlikkusega. Seejuures suureneb seeläbi keskusregioonide majanduslik mõjujõud veelgi. (Nilsson, Schamp 1996: 123-129) Harrison väidab, et lisaks geograafilisele kontsentreeritusele lähtutakse tuumikoperatsioonide puhul ka organisatsioonilisest kontsentreeritusest. Sellised tegevused, nagu uurimis- ja arendustegevus, turu-uuringud jm on koondunud tuumikfirmaga tihedalt seotud üksustesse, mis asuvad geograafiliselt selle lähedal. Näiteks sellistes diferentseeritud kaubavalikut eeldavates harudes, nagu autode, käekellade, veinide või spordijalatsite tootmine on edukad maailma suurimad firmad, kes turustavad oma nime all ka tihti ka väiksemate partnerite toodangut. Põhiettevõttega “paindlikumalt” seotud firmadele on jäetud hoopiski masstootmine ning seal on ainus eesmärk tööjõukulude kokkuhoid. Lisaks madalamatele palkadele on need töötajad ilma tuumikettevõttes tagatud kindlusest. (Harrison 1994; Pyke 1992: 41)

Kõnealuses nähtuses avalduvat seaduspära seletab haruüksustega majanduse kontseptsioon¹⁴ (*Branch plant economy*) järgmiselt. Nimelt paigutatakse haruüksusesse vaid selliseid tegevusi, mille detsentraliseerimise kulud on madalamad. Need on aga tavaliselt standardiseeritumad ja vähesema oskusteabe mahuga tegevused. Kuna detsentraliseerimise kulud on kõige suuremad toote evitamise algfaasis, eelistatakse just uurimis- ja arendustegevust teha peakorteri asukohas. Haruüksused on enam sõltuvad muudest piirkondadest tehtavatest innovatsioonidest. Malmberg näitas seitsme Lääne-Euroopa riigi andmete põhjal, et valgekraede osakaal tööhõives on suurem peakorteri asukohas. (Malmberg 1990). Cumbersi poolt läbi viidud uuring Aberdeeni

¹⁴ Tegemist on 1970. aastate lõpus ja 1980. aastate alguses välja töötatud kontseptsiooniga, mille loojad uurisid majanduse olukorda ja stabiilsust piirkondades, kus enamus piirkonnas paiknevatest majandusüksustest oli piirkonnaväliste subjektide omanduses. Ülevaate kõnealusest kontseptsioonist saab D.H.Wattsi 1981. aastal ilmunud raamatust “*Branch Plant Economy*”.

naftatöötlemispiirkonnas näitas, et isegi kohapealne innovatiivsus ei pruugi haruüksustega piirkonda vabastada transnatsionaalsete korporatsioonide mõjuvõimust. Aberdeeni naftatöötlemispiirkonnas kasvas uuritaval perioodil (1980. ja 1990. aastad) küll kohapealsete innovatsioonide arv, kuid see ei loonud eeldusi piirkonna jätkusuutlikuks arenguks, kuna suhted rahvusvahelise kapitali ja kohaliku majanduse vahel jäid siiski lõtvadeks ja mööduvateks. Mitte ükski naftakompanii ega lepingupartner ei loonud Aberdeeni uuritaval perioodil oma firma peakorterit. (Cumbers, 2000, pp. 374-381).

Samuti peetakse haruüksustega piirkondadele¹⁵ reeglina omaseks ühekülgsel majandusstruktuuri. Paljud empiirilised uuringud kinnitavad (vastupidiselt Cumbersi uuringule eelmises lõigus) siiski ka selliste piirkondade sõltuvust muudes piirkondades tehtavatest innovatsioonidest. Samuti on mitmete Malmbergi poolt refereeritud uuringute käigus leidnud kinnitust väited haruüksuste tootmise suurema homogeniseerituse ning ühesoolisuse kohta. Haruüksustes on esindatud väiksem arv tootmisahela lülisid (sageli ainult üks etapp). (Malmberg 1990) Francois toob välja, et transnatsionaalsed korporatsioonid loovad vähe kohalikke sidemeid ega loo kuigi sageli kontakte kohalike väikeettevõtjatega. (Francois 2002: 26)

Malmbergi järgi on keskustest eemal paiknevatel üksustel suurem sulgemise määr, mis tuleneb otseselt eelnimetatud asjaolust. Nimelt viiakse tegevus haruüksusesse ainult juhul, kui seal on kas madalamad kulud või paremad turustusvõimalused. Haruüksusi luuakse vaid juhul, kui selle asukoha mingid eelised kompenseerivad vahemaast tingitud kulud (detsentraliseerimise kulud), ning üksused suletakse ka kohe nende eeliste kadudes. Malmberg näitas ka empiirilisel, et väliselt kontrollitavates üksustes on üldiselt kõrgem sulgemise määr kui kohalikult kontrollitavates. Wattsi ja Kirkhami järgi jätkab seejuures vähemalt 80% haruüksuse sulgenud firmadest samade produktide tootmist mõnes muus asukohas. Sulgemine ohustab eelkõige selliseid üksusi, mis asuvad peakorterist kaugemal, on väiksemad, halvemate tootmistingimustega ja tootmishoonetega, tööjõu väiksema produktiivsusega, kus puudub kohapealne varustus-, turustus- ja arendustegevus, mis

¹⁵ Niimoodi nimetatakse käesolevas töös edaspidi piirkondi, mille majanduses domineerivad piirkonnaväliste ettevõtete üksused.

paiknevad vähemsoodsates regioonides ja on nõrgemalt seotud kohalikku kogukonda. (Watts *et al.* 1999: 414-421)

Seega nähakse haruüksustega piirkondadele iseloomulikke riske tulenevat nii majanduse harustruktuuri ühekülgsusest kui tootmisahela eri lülide vähesusest. Grabher ja Stark toovad aga Ida-Euroopa näitel välja veel riski, mis tuleneb organisatsioonivormide vähesusest niisugustes piirkondades. Nimelt tekitab Ida-Euroopasse lääneriikide firmade haruüksuste loomine küll esialgselt organisatsioonilise mitmekesisuse, kuid mitte organisatsioonivormide mitmekesisust. Samas rõhutavad Grabher ja Stark Ungari ja endise Saksa DV võrdluses, et ebastabiilses keskkonnas on just organisatsioonivormide mitmekesisus see, mis tagab kohanemisvõime ka majandustingimuste muutudes. Kuigi kõik vormid ei ole hetketingimustes maksimaalselt efektiivsed, loob nende mitmekesisus baasi evolutsiooniliseks valikuks tulevikus. (Grabher, Stark 1999: 38-45)

Üks piirkondliku organisatsioonilise struktuuri variant, milles nähakse tihti probleeme, on suure¹⁶ ettevõtte domineerimine piirkonnas.

Cossentino järgi on piirkondadele, kus domineerivad suurettevõtted, omane suur sotsiaalne kihistumine, mis tuleneb sellest, et väikefirmade töötajatel pole samu hüvesid (kindlust), mis suurettevõtetes, probleemideks on ka kasvav konfliktide arv kogukonnas ja ning väikefirmade juurdepääs finantsressurssidele, tehnilisele ja juhtimisalasele teabele ning vähene suutlikkus rahvusvaheliseks koostööks (Cossentino 1996: 103-104). Pyke (1992: 41-43) toob välja ebaõiglased konkurentsisuhted suur- ja väikeettevõtete vahel piirkonnas.

Ühe võimalusena kaasaegsetes tingimustes edu saavutamiseks on kirjanduses välja pakutud nn paindliku spetsialiseerumise mudel (Piore *et al.* 1984), mida nähakse vastandina suurfirmade domineerimisele. Garmise iseloomustab paindliku spetsialiseerumise mudelile vastavat organisatsioonilist struktuuri kui süsteemi, kus piirkonnas on omavahel seotud väikeste firmade võrgustikud. Firmad teevad väga spetsiifilisi tegevusi, kuid on alati valmis

¹⁶ Kuivõrd kõne all on ettevõtete ja piirkonna (ettevõtte asukoha) vahelised suhted, on siin suuruse kriteeriumiks mitte ettevõtte absoluutsuurus, vaid suhteline suurus piirkonna majanduse kui tervikuga võrreldes. Seega, mida väiksem on uuritav piirkond, seda väiksem võib olla potentsiaalne probleeme tekitav ettevõtte.

vahetama partnereid ja kohanduma nõudluse muutustele. Toimib väga intensiivne infovahetus, mis põhineb isiklikel suhetel. (Garmise 1995). Väikeettevõtete piirkondades on töötajate sissetulekud keskmisest kõrgemad ning on võrreldes muude piirkondadega kasvanud kiiremini ka viimasel ajal (1984-1993) (Brusco 1996: 30-31).

Samas on ka seda nõu paindliku spetsialiseerumise mudelit kritiseeritud nii õigluse kui efektiivsuse seisukohast. Amin'i (1994) järgi põhineb see kontseptsioon üksikute tööstuspiirkondade kirjeldamisel ning ei kujuta endast teaduslikku üldistavat ja argumenteeritud lähenemist. Sellest tulenevalt ei ole väikeettevõtete ulatuslikul omavahelisel koostööl põhinev mudel kõikides piirkondades võimalikki, vaid vajab spetsiifilisi kultuurilisi ja ajaloolisi eeldusi, mis on omased vaid teatud kindlatele piirkondadele, mida nimetatakse kirjanduses tihti mõistega „võrgustikpiirkond“ (*industrial district*¹⁷).

Bakeri järgi aga on sellistes piirkondades suhete paindlikkus ja kõigi lülide valikuvabadus ainult näiline. Vastupidiselt kirjanduses laialt levinud arvamusele pole selliste piirkondade väikefirmadel ja töötajatel majanduslikku mõjujõudu. Valikuvõimaluste puudus on tihti ka perefirmade loomise põhjuseks. Edu nendes piirkondades on mitmete faktorite juhusliku kokkusattumise ajutine tulemus. Selliste piirkondade saatus sõltub tegelikult üksikutest (väljaspool piirkonda paiknevatest) suurfirmadest, kelle motiiviks väikefirmadega suhtlemisel on tootmiskulude (eelkõige tööjõukulude) kokkuhoid ning riskide eksternaliseerimine. Seoses ...odava tööjõu pakkumise suurenemisega... ning sellised piirkonnad on kasvava konkurentsipurve all. (Baker 1996)

Seega, nagu näeme, ei ole eelnevad seosed nii ühesed ja lihtsad. On majanduse elementaartõde, et suurematel ettevõtetel on teatavad efektiivsuseelised (*economies of scale*). Siia võiks veel eelneva diskussiooni taustal lisada, et väikefirmade koostööl rajanevate võrgustikpiirkondade eelis on seni seisnenud ka väikeste firmade paindlikkuses

¹⁷ Autor ei pea siin õigeks tõlget: “tööstuspiirkond”, kuivõrd eesti keeles tähistatakse mõistega “tööstuspiirkond” sageli just probleemseid piirkondi (mille majanduse struktuuris domineerib tööstus). Sellises tähenduses tööstuspiirkonnad on aga oma omadustelt sageli just vastandlikud piirkondadele, mida käesolevas töös nimetatakse mõistega: „võrgustikpiirkond“.

ja kiiremas reaktsioonis nõudluse muutustele, kuid suurettevõtted on tänu võrgustumisele omandamas neidsamu eeliseid. Teiseks ei suuda spontaanselt tegutsevad väikefirmad kvaliteedi alal võistelda strateegiliselt tegutsevate suurfirmadega. (Whithford 2001: 43-45) Küsimus on seega pigem kvaasikasumi jagunemises, ehk selles, kas ja kuidas võivad suurettevõtete eelised avalduda kasuna piirkonnale, kus suurettevõtte domineerib.

Oinas (1991) seletab piirkonna ja ettevõtte vahelisi sõltuvussuhteid järgmise skeemi alusel (joonis 4):

Ettevõtte sõltuvus piirkonnast (asukohast)

		kõrge	madal
Piirkonna sõltuvus ettevõttest	kõrge	<ul style="list-style-type: none"> • suur tööandja kohalikul tasandil • integratiivsed funktsioonid • osalus kohalikes võrgustikes • kohalik kontroll ettevõtte üle • perekondlik omand 	<ul style="list-style-type: none"> • suur tööandja kohalikul tasandil • osalus piirkonnavälistes võrgustikes • piirkonnaväline kontroll ettevõtte üle • globaalsed turud
	madal	<ul style="list-style-type: none"> • väike tööandja kohalikul tasandil • ei osale võrgustikes • kohalikud turud 	<ul style="list-style-type: none"> • väike tööandja kohalikul tasandil • ei oma integratiivseid funktsioone • ei osale võrgustikes • omandi ja kontrolli lahusus

Joonis 4. Ettevõtte ja geograafilise piirkonna vahelised sõltuvussuhted (Oinas 1991: 54).

Jooniselt 4 näeme, et sõltuvussuhte määratlemisel on Oinase järgi olulised järgmised kriteeriumid: ettevõtte partnerite geograafiline ulatus, ettevõtte suhete iseloom partneritega, ettevõtte suhteline suurus tööandjana piirkonnas ning ettevõtte kontrolli asukoht. Seega on ettevõtte seotuse jaoks kohaliku kogukonda olulised kohalike partnerite olemasolu ettevõttel ning kohalik kontroll ettevõtte üle. Samas võrgustiksuhted ning ettevõtte suurus suurendavad piirkonna sõltuvust ettevõttest.

Tähtis on ka piirkondlik ettevõtluskultuur. Nt USA-s Ohio osariigis Toledo linnas võrgustike kujundamise riigipoolset projekti uurinud M. Indergaard väidab, et Põhja-Ameerikas ei ole soodsat pinnast piirkondlike võrgustike tekkimiseks, kuna ameerikalik ettevõtluskultuur ei toeta firmadevahelist kooperasi. Sealsele ühiskonnale on nimelt omane loomupärane vastumeelsus kõikvõimalike kartellide suhtes. (Indergaard 1996)

Bellandi järgi sõltub ettevõtte vajadus integreeruda kohalikesse võrgustikesse sellest, millistest piirkonnas paiknevatest ressurssidest on ettevõtte huvitatud. Kui tooraine ja lihttöö (kvalifikatsioonita või madala kvalifikatsiooniga tööjõu) puhul puudub selleks vajadus, siis väljendamatut teadmise kasutamiseks peab ettevõtte kohandama ennast piirkonnasise reeglitega. Piirkonnavälist päritolu firma suudab aga kohalikku kogukonda integreeruda vaid juhul, kui tema töökorraldus aktsepteerib kohandumist kohalike reeglitega. Seega transnatsionaalsed või ka translokaalsed¹⁸ firmad, kes on huvitatud sulandumisest mitmetesse erinevatesse piirkondadesse, vajavad ka iga sellise piirkonna (seal paikneva allüksuse) jaoks erinevat töökorraldust. (Bellandi 2001)

Samas on aga piirkonnavälist päritolu ettevõtte integreerumiseks kohalikku kogukonda vajalik teatav paindlikkus ka piirkonna poolt, nt piirkonnasise ärisuhtlemisreeglite osas. Bellandi väidab, et piirkonnavälist päritolu ettevõtte ja kohaliku kogukonna vastastikusel suhtel on mõlemale poolele kõige kasulikumad siis, kui kohalik sotsiaalne kapital pole ei liiga tugev ega liiga nõrk. Nõrgema kohaliku sotsiaalse kapitaliga kogukondadesse on integreerumine lihtsam, kuid saadav kasu ettevõtte jaoks on ka sedavõrd väiksem. Liiga tugev sotsiaalne kapital jällegi muudab kogukonna liialt suletuks, mistõttu piirkonnasised majandussubjektid (nt kohalikud ettevõtjad) ei suuda positiivset üle võtta välisfirmalt. (*ibid.*: 197-200)

Tegelikult tõi vastava idee välja juba 1973. aastal Mark Granovetter oma artiklis: „Nõrkade sidemete tugevus“ („*The strenght of the weak ties*“). Ta väitis, et piirkondlike sotsiaalsete sidemete tugevuse ja kohanemisvõime vahel eksisteerib teatav optimaalne vahekord, kus

¹⁸ Translokaalne firma on firma, mis paikneb mitmes erinevas piirkonnas (analoogselt transnatsionaalsele firmale, mis paikneb mitmes erinevas riigis).

esimene tagab stabiilsuse ja teine kohanemisvõime (Granovetter 1973, viidatud Grabher, Stark 1999: 10 vahendusel).

Eelneva põhjal võime järeldada, et küsimus ongi ettevõtte seotuses piirkonda ja vastastikustes huvides ning ka piirkonnavälise päritoluga firmad, sh piirkonnaväliste firmade üksused võivad olla kohaliku majandusega seotud. Lisaks eelnevale sõltub see ka majandusharu spetsiifikast. Lääneriikides, eriti Prantsusmaal, püüti 1960. aastatel stimuleerida mahajäänud piirkondade majanduskasvu, tuginedes kasvupesade teooria¹⁹ seisukohtadele. See poliitika osutus aga edukaks vaid teatud majandusharudes. Edukus (võime luua ette- ja tahapoole ulatuvaid majandusahelaid ja selle kaudu garanteerida kindlust) sõltus suurel määral majandusharust ja toodetava toote elutsüklist. (Hermansen 1972; Perroux 1955). Soovitud areng toimub ainult juhul, kui võtmeharu on dünaamiline, kõrge innovatiivsuse tasemega²⁰ ning võimeline looma ja edasi andma innovatsioone oma mõjusfääris. Ka Ida-Euroopas tehtud uuringute põhjal on piirkonnaväline ettevõtte huvitatud sidemetega kohalikust, kui majandusharu spetsiifika on selline, mis vajab allhanketöid. (Uhril 1998). Sabeli järgi kaasneb spetsialiseerumisega omakorda sõltuvuse suurenemine teistest kohalikest firmadest (Sabel 1994).

Välisettevõtte seotuse võimalikkust kohaliku kogukonnaga toonitab isegi välissõltuvuse probleemide taustal välja töötatud haruüksustega majanduse teooria, rõhutades selle seotuse sõltuvust piirkonna omadustest. Malmbergi uuring ei näidanud välisomandusega firmade suuremat seotust kohalike ressurssidega ega kohaliku turuga, küll aga näitasid muud (tema

¹⁹ Kasvupesade¹⁹ (*growth pole*) teooria on praktikas laialt kasutatud leidnud kontseptsioon, kus linnasid vaadeldi kui vastavate regioonide ja maade majanduskasvu mootoreid. Tegemist on kontseptsiooniga, mis vaatab küsimusi üheaegselt nii ruumilises, sektoraalses kui ajalisel mõõtmel. See teooria kirjeldab ja selgitab algselt majandusliku arengu anatoomiat abstraktses majandusruumis. Teooria on väga universaalne, kehtides nii tööstusriikide kui arengumaade kohta. Kasvupesade kontseptsioon võeti kasutusse 1955.aastal Perroux'i poolt. Firmad läbivad oma arengus tsükli tekkest kasvu, stagneerumise ja likvideerumiseni. (Hermansen 1972: 1-21). Kasvufaasis elavdavad ettevõtted tootmisahelate (nii ette- kui tahapoole) kaudu kohalikku majandust.

Prantsuse (Perroux') koolkonna järgi on poolus (*pole*) elementide klasterdumine (kontsentratsioon). Erinevalt inglise või eesti keelest ei tähenda see prantsuse keeles vastandumist. Seega võib, kuid ei tarvitse ühe pooluse kasv tähendada seetõttu teiste taandumist. Võimalik on ka mitme (kõikide) pooluste üheaegne kasv. Seega peetakse käesolevas töös õigeks kasutada eestikeelse vastena mõistet „kasvupesa“.

²⁰ Antud kontekstis tähendab see eelkõige innovatsioonide sagedust.

poolt refereeritud) uuringud välisosalusel firmade küllaltki tugevat seotust kohapeal pakutavate teenustega. Sellest võib järeldada, et kohapealsed eelised ei seisne mitte niivõrd tootmissisendite kättesaadavuses ega turu läheduses, vaid muudes (teenustega seotud) asjaoludes. Malmbergi järgi võib ka haruüksust ennast vaadelda kui ahelat kohaliku majandusse, mille loomisel mängivad rolli samasugused faktorid kui muude seoste loomisel kohaliku majandusega. (Malmberg 1990)

Kasvupesade teooria rõhutab, et kohaliku arengumootorina toimimiseks peab kasvupesaks olev regioon (linn) olema piisavalt suur, et eeltoodud mõjud saaksid seal toimida. (Hermansen 1972: 29-30). Samas ei ole ka elanike arv ise ainuvõimalik sobivuse mõõde, vaid tootmisahelate kujunemisel on esmatähtsad on ikkagi sotsiaalsed ja institutsionaalsed aspektid. Näiteks pole spetsiifilise funktsiooniga suurlinnadel tihti suurt tagamaad ning mõju ümbruskonnale on väike. Teisalt, perifeersetes regioonides on tihti puudus inimestest ja organisatsioonidest, kes oleksid valmis väärtustama uuendusmeelsust ja võtma riske. Lisaks eelnevale tuleb eristada kasvupesasid ja uuslinnu. Kasvupesade strateegia tugineb juba olemasolevatele paikadele ja sidemetele. (Hansen 1972: 103-107). Kasvupesasid Liibüa näitel uurinud Gruchman (p. 204) väidab, et need peavad omama tugevat tööstuslikku alust, mis oleks arenenud kõikehõlmava tööstusliku kompleksina. Samu järeldusi toetavad ka Aafrika riikides tehtud uuringud: kasvupesaks olev linn peab olema piisavalt suur, arvestama tagamaad, olema institutsionaliseeritud ja multi-funktsionaalne – st olema tegeliku keskuse loomujoontega. (Zaremba 1972; Pioro 1972)

Käesoleva alapunkti kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõtluse jätkusuutlikkuseks kohalikul tasandil on olulised nii majanduse organisatsioonilise struktuuri kui ka piirkonna enda teatavad spetsiifilised omadused. Järgnevas alapunktis käsitletakse eelnevate probleemide eripäraseid jooni siirderiikides.

1.3. Tööstuspiirkondade probleemide eripära ja kohanemisvõimalused siirderiikides

Tekib küsimus, kuivõrd on tööstuspiirkondade probleemide põhjused post-sotsialistlikes siirderiikides²¹ sarnased tööstuspiirkondade probleemide põhjustele lääneriikides kaks aastakümnet tagasi, ning mil määral tulenevad erinevused majandussüsteemides kehtinud organisatsioonilise struktuuri erinevustest.

Steineri (1999) järgi olid sotsialistlike riikide tööstusepiirkondade probleemide allikad, nagu tööstuse liiga suur osakaal majanduses, suured riigi omanduses olevad piiratud turuorientatsiooniga firmad, kellele võimaldati soodustingimusi finantseerimisel ja kaitset konkurentsi eest, iseloomulikud ka lääneriikide tööstuspiirkondadele. Seevastu Domanski (1999) väidab, et „...vanade tööstusalade taandareng Kesk- ja Ida-Euroopas ei ole mingis mõttes sama iseloomu ja päritoluga, vaid põhjuseks on hoopis konkurentsi rahvusvahelistumisest ja majandussüsteemi sisemistest muutustest tingitud topeltšokk.“ (Domanski 1999: 11) Kohanemise tegi raskeks sotsialistliku tööstuse spetsiifiline pärand, mis sisaldas sõltuvust ressursipõhisest tööstusest, monopoliseeritust, suurte tootmisüksuste domineerimist ja väikeettevõtete puudumist, mahajäämust tootmise tehnoloogilises ja organisatsioonilises korralduses, tootmisele vajalike teenuste defitsiit ja ebaratsionaalne finantskorraldus. (Domanski 1999)

Kahe eeltoodud autori seisukohti kõrvutades näeme siiski, et siirderiikide tööstuspiirkondade probleemide põhjustena nimetavad nad mõlemad suures osa samu asjaolusid. Need võiks grupeerida kahe suurema ühisnimetaja alla.

- Konkurentsi intensiivistumine. Siirderiikide eripära on siin turgude geograafiline muutus.
- Majanduskorra muutustest tingitud kohanemiskasused. Siirderiikides oli majanduskorra muutus radikaalsem²², kuid paljud komponendid olid samad, nagu

²¹ edaspidi nim „siirderiigid“

²² Korrektne olekski kasutada mõistet „majanduskorra muutus“ vaid siirderiikide puhul ning lääneriikide puhul piirduda terminiga „majanduskorralduse muutus“.

ettevõtete lahtiriigistamine, riigipoolsete soodustuste (nt finantssoodustuste) ja riiklike konkurentsipiirangute²³ vähenemine.

Järgnevalt peatume sotsialistliku majandussüsteemi organisatsioonilise struktuuri omapäradel.

Sotsialistlikus süsteemis olid ettevõtted nii horisontaalselt kui vertikaalselt äärmiselt integreeritud. Endistel riigi omandis olevatel ettevõtetel (edaspidi nimetatakse neid lühidalt riiklikud ettevõtted) olid majanduslike funktsioonide kõrval ka sotsiaalsed ja poliitilised funktsioonid. Tihti olid nad vastutavad koolide, puhkuse- ja sportimisvõimaluste, tervishoiu, elamumajanduse, lastehoiu jm eest. Turu kui koordinatsioonivormi puudumine sotsialistlikus majanduses viis ettevõtted oma tegevuse mitmekesistamiseni tootmisvahendite ja muude tootmissisendite tootmise ja abistavate tegevustega. Kui lääneriikide tööstusettevõtetes sai standardiks kontsentreerumine põhitegevusele ja kõrvaltegevuste andmine ettevõttest välja, siis sotsialistlikes maades püüti ettevõtete siseselt teha peaaegu kõike ettevõttele vajalikku, nagu remonti ja tehnohooldust, kaadri koolitust jne (Balaton 2001: 235-236; Clark 2001: 242).

Fundamentaalsed otsused firma rajamise või likvideerimise kohta, selle juhtide ametissenimetamise, edutamise või vallandamise kohta, tootmise, materjalide ja töötajate paiknemisotsused, hinnakujundus, otsused investeringute ning välismajanduslike sidemete kohta tehti sotsialistlikes riiklikes ettevõtetes keskasutuste ametnike (nn “väliste *insiderite*”) poolt. See tagas ettevõtetele kindluse toodangu realiseerimise osas ja vähendas transaktsioonikulusid. Eriti tähelepanuväärne on siin marketingifunktsiooni puudumine ettevõttel. (Todeva 2000: 97) Erinevalt üldlevinud arusaamast ei olnud sotsialistlikus süsteemis mitte ainult üks keskne planeerija, vaid erinevatel tasanditel oli palju otsustajaid hüvede jaotuse üle. Domanski (1991) nimetab neid “uksehoidjateks” (*gatekeepers*). Sugugi mitte kõik nendest ei teinud oma otsuseid riigi ametlike prioriteetide järgi. Ühed tähtsaimad „uksehoidjad“ olid riiklikud tööstusettevõtted, kes tegelesid muuhulgas elamuehituse,

²³ Seniste tööstusettevõtete seisukohast tähendas see, et riik loobus neid kaitsmast potentsiaalse konkurentsi eest.

lasteaianduse, puhkusetuusikutega jms. Neid kaupu ei saanud osta turult. (Domanski 1991: 288-289)

Monofunktsionaalset sotsialistlikku tööstusasulat vaadeldakse kirjanduses tihti sellise süsteemi äärmusliku vormina, kus lisaks tootmisahela integreeritusele on ka tavalisest tugevam sotsiaalne ja geograafiline integreeritus (Domanski 1991; 1992), samal ajal ilma teistele linnadele omase sotsiaalkultuurilise miljööta (Esser, Hirsch 1994).

Kuigi näiteks Williamson on „tehaselinna“ (*company-town*) mudelit kasutanud spetsiifilisuse ja kindluse vaheliste seoste seletamiseks institutsiooniökonomika teoorias²⁴ (Williamson 1987: 35-38), oli tema jaoks sellel mudelil siiski vaid analüütiline väärtus. Ka teised lääneriikide uurijad on rõhutanud ühe-ettevõtte asulate uurimise analüütilisi väärtusi, nt Strangelmani väitel on sellised asulad „...perfektsed ideaaltüübid oma isoleerituse, piiratuse ja mono-industriaalse iseloomu tõttu“ (Strangelman 2001: 253).

Sisuliselt on selliste asulate puhul tegemist kombinatsiooniga majanduse harustruktuuri, organisatsioonilise struktuuri ja geograafilise struktuuri äärmuslikest vormidest. Reaalses elus on niisugune „mudelilähedane“ inimasustuse ja majanduse struktuuri vorm kujul sagedasem just (endistes) sotsialismimaades. Nimelt tulenebki äärmuslik (üheaegselt nii vertikaalne kui horisontaalne) kontsentratsioon just sotsialistliku majandussüsteemi eripäradest. Seega eelnevalt (punktis 1.1.) Steineri poolt kirjeldatud tööstuspiirkondade probleemide kompleksi komponendid (üksikud probleemid) on eriti kontrastsel kujul esindatud just siideriikides, kuivõrd sealne majanduse organisatsioonilisele ülesehitusele oli võrreldes lääneriikidega omane nii tugevam horisontaalne kui vertikaalne kontsentratsioon, samuti sotsiaalsed funktsioonid tööstusliku tootmisega tegelevatel ettevõtetel ning eraettevõtluse täielik puudumine. Domanski (1992: 290) järgi oli just sotsialistlikes ühe-ettevõtte-asulates selline majanduskorraldus esindatud eriti kontrastsel kujul. Seega on kapitalistliku ja sotsialistliku tehaselinna vahel vaatamata mõningate

²⁴ Williamson püstitas selle mudeli raames küsimuse, milliseid garantiisid on vaja pakkuda töölistele, et nad oleksid nõus tulema tööle ja elama rajatavasse tööstusasulasse, ning kuidas tuleks sellest lähtuvalt lahendada elanikke teenindavate asutuste omandiküsimus olukorras, kus turu väiksuse tõttu ei ole ratsionaalne mitme konkureeriva teenindaja olemasolu. (Williamsoni poolt välja pakutud lahendus sellises olukorras oli vertikaalne integratsioon e teenindusasutuste omamine tööstusettevõtte poolt.)

sarnaste joonte olemasolule olemuslikud erinevused (Domanski 1992). Käesoleva töö autori hinnangul võib need üldistatult kokku võtta järgmiselt: „Sotsialistlike maade ühettevõtte asulates oli põhiettevõtte²⁵ mõju kohalikule kogukonnale suurem“.

Järgnevalt peatume lühidalt siirderiikides alates transformatsiooniperioodi algusest aset leidnud restruktureerimisprotsessidel ja nende mõjul majanduse organisatsioonilise struktuuri muutustele nendes riikides. Tulenevalt varasemast tugevast kontsentratsioonist on siirdeperioodil sotsialistlike ettevõtete majanduslike ja sotsiaalsete funktsioonide eraldamine ning horisontaalne, eriti aga vertikaalne desintegratsioon olnud ettevõtete fragmenteerimise üks olulisimaid elemente transformatsiooniperioodil. Seda võib käsitleda ratsionaalse tasakaalu taastamisena “osta või teha”²⁶ otsuste vahel. Samas on eelnimetatud protsessid olnud paralleelsed mitmete majanduslanguse tsüklitega, mida on põhjustanud varasemate turgude kaotus, segadused ettevõtete juhtimises ja investeringute puudus. Kõik see kokku on tinginud ettevõtete suuruse vähenemise (*downsizing*) protsessi (Balaton 2001: 236). Ettevõtte fragmenteerumisel mängivad rolli nii ettevõttespetsiifilised faktorid, kohalikust kogukonnast tulenevad faktorid kui otsustamisel võtmeisikutest tulenevad faktorid. Seetõttu on reaalsuses väga palju erinevaid ettevõtte fragmenteerumise mustreid. (Clark 2001: 244-256) Ettevõtte tugev seotus kohaliku ellu suunab restruktureerimise protsessi pigem konservatiivsuse ja piiratud (väiksema) fragmenteerituse suunas. Sel juhul taastatakse varasemate sotsiaalsete sidemete abil suhtlemine kiiresti, kuid enamasti jäävad uued ettevõtted emaettevõttele (varasemale suurettevõttele) varustajateks ning ettevõtte fragmenteerumine ei ole loonud sõltumatuid või konkureerivaid firmasid (ibid.: 256-258).

Bornstein toob sotsialistlike ettevõtete mastaapide vähenemisel välja järgmised motiivid: (Bornstein 2001: 193-194)

1. Ebaperspektiivikate või uude äristrateegiasse mittesobivate tootmisüksuste müük või sulgemine. Vertikaalselt integreeritud kompaniid lülitasid enda küljest lahti

²⁵ Siin ja edaspidi tähendab mõiste „põhiettevõtte“ domineerivat ettevõtet monofunktsionaalses tööstusasulas. Samas tähenduses kasutatakse seda ka käesoleva töö empiirilises analüüsis peatükkides 2 ja 3.

²⁶ Institutsiooniökonomika käsitleb seda keske probleemina koordinatsioonimehhanismi valikul, mis kujundab kapitalistlikes riikides majanduse organisatsioonilist struktuuri.

varustamisega tegelevad üksused, kommunaal-, remondi ja transpordiga tegelevad üksused.

2. Toodangu sortimendi kitsendamine, kuna enamasti olid riiklikud ettevõtted laia toodangu sortimendiga ja vertikaalselt integreeritud. Teiseks püüdluseks oli toodangu kvaliteedi parandamine ja kolmandaks marketingialased pingutused.
3. Kuna riiklikes ettevõtetes oli sageli ülearu personali, oodati privatiseerimiselt tihti liigsete töötajate vallandamist. Tihti jäid need mõõdukateks kohalike omavalitsuse surve tõttu, seda eriti monofunktsionaalsetes, domineeriva tööandjaga asulates.

Muidugi oli nii fragmenteerumise kui sõltumatute firmade tekkimise protsess tihedalt seotud riiklike ettevõtete erastamisega ning tulemused sõltusid paljuski erastamismeetodi valikust. Kõrvutades kolme Ida-Euroopa riikides enim kasutatud erastamismeetodit: ettevõtte müüki välisomanikule²⁷ (strateegilisele tuumikinvestorile), erastamist ettevõtte töötajatele ja privatiseerimist rahvakapitali osakute alusel (nn „vautšerprivatiseerimist), võib-öelda, et ehkki igal meetodil olid mõningad eelised ning puudused, on ettevõtete müük välisomanikule teiste meetoditega võrreldes viinud ulatuslikumalt (varasematest suhetest) sõltumatute firmade tekkimisele (Carlin *et al* 1996, p.374; Gray 1996, p.184). Kuigi hiljem näeme, et ka seda tendentsi ei saa hinnata üheselt ainult positiivsena, on mitmed autorid maininud probleemina just varasemate suhete säilimist.

Todeva märgib Venemaa näite põhjal, et kui riiklikud ettevõtted said autonoomseks, puutusid nad kokku sõltuvusega ressurssidest ebakindluse ja infopuuduse tingimustes. Sõltuvus ressurssidest ei olnud tingitud ainult finantside puudusest, vaid ka pakkujate piiratud valikust, mille firmad olid pärinud minevikust, ning endistest lepingulistest suhetest ja kohustustest. (Todeva 2000: 98) Ka Ida-Euroopas märgivad mitmed autorid just varasemate sidemete suletusest tingitud probleeme. Näiteks Lääne-Saksa ettevõtjad kritiseerivad tihti idapoolsete kolleegide “ringkondlikkust”, milles nähakse ka uute kontaktide sisseseadmise blokeerimist. (Koch *et al.* 1997: 254-255). Sedaitis leidis,

²⁷ „Välisomanik“ tähendab siinses kontekstis ettevõttevälist omanikku. Põhimõtteliselt võib see olla nii väliskui kodumaine subjekt, kuid reeglina tähendas sellise erastamismeetodi valik siiski ettevõtte müüki välismaisele subjektile.

võrreldes nõukogudeaegsetest ettevõtetest välja kasvanud ettevõtteid loodud uusettevõtetega, et viimased on tänu seniste sidemete puudumisele olnud sunnitud olema leidlikumad uute ressursside ja turgude leidmisel. (Sedaitis 1997)

Ida-Euroopa post-sotsialistlike riikide jaoks oli siirdeperioodil ettevõtete jaoks oluline küsimus uute, väljaspoolsete “nõrgemate” sidemete lülitamine seni eksisteerivasse suhete kompleksi, saamaks lisainfot ja uusi turukontakte, eriti „vanadest“ turumajandusriikidest. Optimaalse teena vanade ja uute suhete kombinatsioonist on ka Ida-Euroopa uurijad sisse toonud juba eespool mainitud Granovetteri idee nõrkade sidemete tugevusest majandusele. Grabher ja Stark kasutavad siin mõistet: „lõtv seotus“ (*loose coupling*) (Grabher, Stark 1997: 12).

Pickvance leiab, et sotsialismiaegse päritoluga võrgustike kohanematus uute tingimustega võib viia ühele kahest ebaoptimaalsest lahendist: kas majandustegevuse piiratusele või võrgustiku kadumisele. Samal ajal on post-sotsialistlikus süsteemis edukaid tulemusi andnud just uute ja vanade suhete kombineerimine. Kuczi ja Mako (1997) kirjeldavad juhtumit, kus Budapesti lähedases peamiselt sakslastega asustatud külas Ungaris²⁸ suudeti ühise etnilise päritolu abil ühendada erineva tausta ja erinevate oskustega inimeste poolt erinevad ressursid: väljund (regioonivälisele) turule, varimajandusest pärit ettevõtluskogemus kohalikus kogukonnas ning tellimuse täitmiseks (puidutööd) vajalik erialane oskusteave inimeste poolt, kel puudus varasem ettevõtluskogemus.

Veelgi drastilisem näide pärineb Uhrili (1998) poolt, kes uuris Tsehhis Vabariigis Lanškrouni piirkonas tüüpilist monofunktsionaalset tööstusasulat, kus põhiettevõttesse toodi välispartneri kaudu ligipääs lääneriikide turule ning rahalised vahendid ning samal ajal kujunes endisest riiklikust ettevõttest pärit tööalaste kontaktide baasil ettevõtte ümber välja allhanketöid osutav väikefirmade võrgustik²⁹.

Nagu selgus punktis 1.2., on kohalikul tasandil olemasolevate ressursside abil, mis on ettevõtjaile atraktiivsed ja raskesti asendatavad, võimalik kinnistada ettevõtteid kohalikku

²⁸ Situatsioonikirjeldus ja faktiline arengukäik kõnealuse kaasuse kohta on ära toodud lisas 5.

²⁹ Situatsioonikirjeldus ja faktiline arengukäik kõnealuse kaasuse kohta on ära toodud lisas 6.

kogukonda ja seeläbi kindlustada ettevõtluse jätkusuutlikkust piirkonnas. Post-sotsialistlike siirderiikide puhul on paljud autorid toonud sellise ressursina välja kohaliku tööjõu.

Käsitlus tööjõu kui ressursi olulisusest ei ole muidugi post-sotsialistlikele siirderiikidele ainuomane. Eelnevalt nägime, et seda olid esile tõstnud paljud autorid, mainides teabemahukuse ja seda eeldava õppimisvõime tähtsuse tõusu majandustingimuste postindustriaalsete ja postfordistlike muutuste taustal. Tööjõu kvaliteedil nähakse tihti just otsustavat rolli ka võrgustike kui koordineerivormi kujunemisel. Ühelt poolt loob see ettevõtjate jaoks vajaduse võrgustike järele, teiselt poolt annab see aluse suhete kujunemiseks.

Piirkondlikul tasandil on nähtud samuti just oskustööjõudu muuhulgas ka võrgustikpiirkondadele omase majandusmudeli edu alustalana. Edukate võrgustikmajandusega näidispiirkondadeks saanud Itaalia piirkondades arvatakse tootmise efektiivsuse alus tulenevat laialt rakendatavat tehnoloogiat kasutavast mitmekülgsete oskustega tööjõust, kes võib toota väga mitmesuguseid tooteid diferentseeritud, kvaliteedi poolt juhitavale turule ja mida on võimalik kiiresti modifitseerida vastavalt nõudluse muutustele (Garmise 1995: 34). Kuigi kaugelki kõik sellises piirkondlikus süsteemis tegutsevatest väikeettevõtetest ei põhine kvalifitseeritud oskustööjõul ning kõik ei anna ka teabemahukat väljundit, peetakse just oskustööjõul põhinevat valmisproduktide tootmist selliste piirkondade majandusedus oluliseks (Whithford 2001: 39-41).

Ka mitmes uuringus, mida on käesolevas töös seoses muude aspektidega juba refereeritud, on just professionaalne taust on toodud ära sidemete jätkumise või kujunemise alusena post-sotsialistlike riikide ettevõtluses (Sedaitis 1997). Ida-Saksamaal tehtud uuringute järgi on tööstus- ja ehitussektori uusettevõtjad on valdavalt vastavate erialaste kogemustega ja sidemetega insenerid jm spetsialistid, sealhulgas määravat rolli mängivad just nende professionaalsed omadused. Nimetatud aladele peetakse "*outsiderite*" tulekut peaaegu võimatuks. (Koch, Thomas 1997: 250) Ka eelkirjeldatud Lanškrouni kaasuse puhul Tsehhi Vabariigis oli olukorras, kus varasemad sidemed puudusid, just tootmisalane oskusteave (nii sotsialistlikust süsteemist pärit ettevõtte juhtkonna kui muude töötajate erialased

oskused) uute sidemete kujunemise aluseks. Ühe tähtsa komponendina võime erialase oskusteabe välja tuua ka eelkirjeldatud Ungari küla kaasuse puhul.

Samas ei taga töäjõu kvalifitseeritus ning kohapealne innovatiivsuse tase iseenesest siiski veel kohaliku majanduse jätkusuutlikkust. Seda näitab kasvõi eelpool refereeritud uuring Aberdeeni naftatöötlemispiirkonna kohta (Cumbers 2000). Kuivõrd võrgustikel on omadus kasutamata jäämise korral hääbuda (Pickvance 1997), on vajalik ettevõtte juhtide huvi just piirkonnas eksisteerivat oskusteavet kasutada.

Seega kerkib üles küsimus kohapealse huvilise või eestvedaja olemasolust. Ida-Euroopa riikides tehtud uuringute põhjal näeme, et selline subjekt või eestvedaja võib esineda mitmel kujul, kuid kohapealse initsiatiivi olemasolu tuleb eelrefereeritud kaasustes ettevõtluse arengu edutegurina selgelt esile. Lanskrouni kaasuse puhul oli asula põhiettevõtte sotsialismi ajast pärit juhtkonnal olemas kõrge motivatsioon seismaks hea asula ettevõtluse jätkusuutlikkuse tagamise eest. Juhtkond oli huvitatud kõrgest tööhõivest, kuna see tõestas kohaliku kogukonna jaoks nende võimet tegutseda ka turumajanduse tingimustes ja nii oli neil võimalik säilitada oma autoriteeti kohaliku elanikkonna silmis (Uhril 1997: 680). Samadel põhjustel olid paljud nii tippastme juhid kui madalamate ametikohtade töötajad huvitatud koostööst uute partneritega (välisinvestoriga), et säilitada oma kuulumus kohaliku eliiti. Tegemist oli kahepoolselt kasuliku suhtega, kus “endised” said säilitada oma mõjuvõimu ja välispartner sai kasutada “endiste” sotsiaalset kapitali. Sama näeme ka eelmainitud Ungari mööblitööstuse kaasuse puhul.

Sabel toob jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel kohalikul tasandil välja kaks põhimõtteliselt erinevat võimalust. Esiteks, saab ettevõtteid piirkonda kinnistada kohaliku soodsa ettevõtluskeskkonna abil. Siin tulevad kõne alla piirkonna senised eelised, nagu sotsiaalne solidaarsus ja usaldus, näost-näku kontaktide rohkus, ühine oskusteave, kerge juurdepääs sisend- ja väljundturgudele. Sabel usub suhete muutumisse. Sellised omadused, nagu ühine pärand, sõprus, assotsiatsioonid, kuulumus kogukonda, võivad tungida firmade tegevuse pealispinna alla ja luua koostööle uue kvaliteedi. (Sabel 1994)

Eelneva puudumisel on teine võimalus aga tootmissüsteemide detsentraliseerimine suurfirmade initsiatiivil. Sabel toob ise sellise näite Hollywoodi filmitööstusest Californias 1980. aastate keskel. Nimelt on suurfirmad seoses majanduskeskkonna muutustega ise huvitatud käsutusõiguste detsentraliseerimisest, kuna väikefirmad on tänapäevastes tingimustes mitmetes valdkondades paremini võimelised teenindama turgu. Spetsialiseerumine ja firmadevaheline horisontaalne koostöö võimaldab katta suurenenud riski ja ebakindlust turgudel. Firmaväline aglomeratsiooniefekt ja transaktsioonikulude vähenemine ületavad sisemist mastaabisäästu, millel põhines vana süsteem. (Sabel 1994: 23-24)

Kohaldades Sabeli poolt toodud klassifikatsiooni siirderiikidele, võib eelneva põhjal öelda, et siirderiikide tööstuspiirkondade kohta leiab kirjandusest edukaid näiteid pigem just nõrge tee e suufirmade initsiatiivil detsentraliseerimise teel kujunenud võrgustike kohta. Seejuures, nagu võib näha lisas 6 toodud Lanškrouni kaasuse kirjeldusest, võivad varasemast ka varasema riikliku ettevõttega (antud juhul koguni monofunktsionaalse asula põhiettevõttega) tootmisprotsessi kaudu tihedalt seotud subjektid kujuneda aja jooksul sõltumatuteks, kuid see võtab aega.

Ka Bateman (1998), kes uuris ettevõtete klastrite kujunemist siirdeperioodil Kroatia laevaehituspiirkondades, rõhutab suurettevõtete poolse initsiatiivi tähtsust väikeettevõtluse arengus. Piirkondades, kus seni on domineerinud üksik suurettevõtte, tähendaks selle lagunemine tugevat häiritust kohaliku kogukonna elus. Suurettevõtte initsiatiiv endale väiksemate kohalike partnerite loomisel võimaldab aga ühendada lääne investeeringud ja ärikultuuri kohalike ressurssidega. Olenemata sellest, kas suurettevõtte juhtide motivatsioon ettevõtte fragmenteerimisel on tootmise efektiivistamine kõrvaltegevustest loobumise läbi, formaalsed põhjused³⁰ või koguni varade „kantimine“ endile soodsa stardipositsiooni loomiseks eraettevõtluses, on tekkinud väikeettevõtetel reaalne perspektiiv kujuneda aja jooksul põhiettevõtetest sõltumatuteks. (Bateman 1998)

³⁰ Siin peab Bateman silmas eelkõige põhjust, nagu maksudest kõrvalehoidmine riikides, kus ettevõtte tulumaksu määr sõltub ettevõtte suurusest või kus riigi poliitika kohustab ettevõtteid end ositama või omandistruktuuri hajutama.

Tulenevalt asjaoludest, et nii välistingimuste muutustest tingitud šokk kui ka organisatsioonilise struktuuri sisemiste muutuste vajadus oli siirderiikides võrreldes lääneriikidega suurem, olid ka siirderiikides toimunud majandusmuutused võrreldes lääneriikidega radikaalsemad. Sellises olukorras tõusis ka teravamalt esile küsimus uute ja vanade suhete kombineerimise võimalustest ja potentsiaalsetest teguritest (ressurssidest), mis võiksid olla aluseks uute majandussuhete ja seeläbi jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel Ida-Euroopa tööstuspiirkondades.

2. MONOFUNKTSIONAALSED ASULAD EESTI MAJANDUSES

2.1. Mõiste ja uuringumetoodika

2.1.1. Monofunktsionaalsuse mõiste kasutamine Eestis. Monofunktsionaalsete asulate programm.

Monofunktsionaalseid asulaid nimetatakse Eestis vahel ka ühe-tööstusharu asulateks või ühe-ettevõtte asulateks. See viitab juba teatud terminoloogilisele segadusele. Kuivõrd piirkondlike majandusprobleemide põhjuste analüüsimisel on otstarbekas eristada majanduse organisatsioonilist struktuuri ja majanduse harustruktuuri, on ilmselt ka ühekülgsel majandusstruktuuriga piirkondade probleemide uurimisel otstarbekas eristada piirkonna majanduse ühekülgsel harustruktuuri piirkonna majanduse organisatsioonilise struktuuri ühekülgsusest. Seega võiks termin „monofunktsionaalne piirkond“ tähistada viimast, st geograafilist piirkonda, mille majanduses valitseb organisatsiooniline ühekülgsus.

Nagu ka äsja mainitud, pole Eesti praktikas paraku sellist terminoloogilist vahet rangelt tehtud. Monofunktsionaalsete asulate programm loodi 1996. aastal Siseministeriumi haldusalas ühena kuuest regionaalpoliitilisest programmist Eestis. Programmi sihtaladeks määrati kokku 13 asulat, mis vastasid järgmistele kriteeriumitele: (Monofunktsionaalsete... 1997)

- 1) vähemalt 50% asula töötajatest oli hõivatud ühes ettevõttes või ühes tööstusharus,
- 2) eelnimetatud ettevõtte oli tööstuslik,
- 3) asulas elas vähemalt 1000 elanikku.

Seega näeme, et kuigi Eestis kasutatud monofunktsionaalsuse mõiste sisaldas algselt ka organisatsioonilist komponenti, oli see samaväärselt defineeritud siiski ka majanduse harustruktuuri kaudu ning võeti kasutusele samasisulisena mõistega „monostruktuurne“.

1997. aastaks laiendati³¹ monofunktsionaalsete asulate programmi sihtalade ringi. Elanike arvu alammäära vähendati 300-le ning sihtalade hulka lisati mitmed põllumajandusliku taustaga vallad, nagu Mõniste, Veriora ja Salme vald. Viimastes arvutati tööstustöötajate arv ja jaotus tööstusharude kaupa valla peale tervikuna ning tööstustöötajate suur osakaal valla tööhõivest ei näita mitte tegelikku pilti, vaid on tingitud asjaolust, et kuna põllumajanduslikus tegevuses (eriti individuaalmajapidamistes) on varimajanduse osakaal suurem kui tööstuses, siis põllumajanduses hõivatud inimeste tegelik arv ei kajastu ametlikus statistikas. Nimetatud muudatusega lisandus programmi sihtalade hulka 21 geograafilist piirkonda (sh 3 maavalda). Sellega kasvas programmi sihtalade ring 34-le.

Siiski hõlmati 1997. aasta laienemisega sihtalade ringi ka mitmed tööstusasulad, mille kuulumine programmi oli ka sisuliste funktsionaalsete kriteeriumite järgi õigustatud (Lavassaare alevik Pärnumaal, Läätsa asula Salme vallas) ning mis varem olid formaalsete piirangute tõttu välja jäänud. Tervikuna aga paraku kaugenes monofunktsionaalsuse mõiste kasutamine Eesti praktikas veelgi sellisest käsitlusest, mis eristaks monofunktsionaalsust monostruktuursusest ning mida käesoleva töö autor selle terminoloogilise ratsionaalsuse tõttu eelnevalt soovitas.

Monofunktsionaalsete asulate programm lõpetas oma tegevuse 1999. aastal seoses ümberkorraldustega Eesti regionaalpoliitikas. Mõned eelnevalt programmi sihtalade hulka kuulunud asulatest hõlmati seejärel tööstuspiirkondade programmis.

³¹ Mitmete anonüümseks jääda soovinud allikate kinnitusel oli programmi sihtalade ringi kõnealune laiendamine läbi viidud eelkõige poliitilistel kaalutlustel, mille põhjuseks oli mitmete maavalitsuste surve.

2.1.2. Uuritavate asulate valiku kriteeriumid ja uuringumetoodika

Käesoleva töö koostamise käigus läbi viidud uuringu metoodika põhiidee on algtegurite väljaselgitamine hilisema arenguprotsessi kaardistamise kaudu. Vaatlusaluste asulate valikul peeti silmas, et uuringusse oleks kaasatud võimalikult erineva arenguteega asulaid. Teiselt poolt jälgiti tulemuste võrreldavuse huvides, et uuringusse kaasatud asulate näol oleks tegemist oleks võimalikult tüüpiliste monofunktsionaalsete asulatega. Seetõttu valiti uurimiseks asulad, kus „kõrvalekaldeid“ nii monofunktsionaalsusest kui monostruktuursusest oleks võimalikult vähe. Sellega jäid valiku alt välja asulad, kus juba siirdeperioodi alguses eksisteeris olulisel määral ka muid tegevusalasid, nagu põllumajandusliku tagamaaga asulad, intensiivse pendelrändega asulad ning asulad, kus juba Nõukogude ajal eksisteeris mitu erinevat tööstusettevõtet. Paraku ei õnnestunud eelnimetatud kriteeriumi siiski täielikult järgida. Uuringusse valitud asulatest toimus Sindis intensiivne igapäevane pendelränne Pärnu vahet ja Kundas tegutses Nõukogude ajal lisaks tsemenditehasele ka Rakvere Autobaasi allüksus. Edaspidises analüüsis näeme siiski, et eelnimetatud asjaolud ei ole asulas paikneva ettevõtluse arengut olulisel määral mõjutanud.

Nagu ka töö sissejuhatuses mainitud, põhineb käesoleva töö empiiriline andmestik peamiselt kahel uuringul. Esimene neist viidi läbi TÜ ajutise uurimisgrupi poolt 1998. aasta kevadel ning käsitleb kriisi põhjuseid Võhmas ja Orus (Võhma ja Oru... 1998 a;b;c). Nimetatud asulaid kasutatakse töös ebaedukate asulate näidetena. Tegemist oli Eesti Vabariigi Siseministeriumi tellimusel valminud uuringuga, mille põhieesmärk oli kriisi põhjuste ja kriisiolukorra likvideerimisel tehtud vigade väljaselgitamine ning soovitude andmine vastavate poliitikate ja standardse tegevuskava koostamiseks. Uuringumeetodina kasutati peamiselt fookusgrupi intervjuusid.

Käesolevas töös kasutatud uuring toimiva majandusega asulate kohta viidi läbi käesoleva töö autori poolt 2000. aasta mais ja juunis. Nimetatud uuringus oli peamine informatsiooni allikas asulas paiknevate ettevõtete juhid, kelledega viidi autori poolt läbi intervjuud (vt. intervjuueritute loetelu lisa 1).

Küsimuste esitamiseks intervjueritavaile oli autori poolt eelnevalt koostatud küsimustiku standardvorm, mis asulate lõikes mõnevõrra varieerus. Lisas 8 on ära toodud variant, mida kasutati Kunda ettevõtete juhtide intervjuerimisel. Samuti kohandati standardvormi lähtuvalt ettevõtete spetsiifikast ja teadaolevast eelinfost. Viimane pärines eelkõige ajakirjandusest ja internetist (sh omakorda peamiselt vastavate asulate ja ettevõtete endi ametlikelt kodulehekülgedelt). Spetsiifilised küsimustikud olid koostatud vaadeldud asulate põhiettevõtete juhtide intervjuerimiseks. Lisas 9 on ära toodud Kunda põhiettevõtte (*AS Kunda Nordic Tsement*) haldusdirektori intervjuerimisel kasutatud küsimustik. Kuna tegemist oli suuliste intervjuudega, varieerus intervjuerimise käigus mõnevõrra ka küsimuste sõnastus.

Intervjuu käigus esitatud küsimuste põhjal (vt ka lisad 8 ja 9) selgitati küsitatud ettevõtete kohta järgmised andmed:

- ettevõtte tekkelugu ja algressursside päritolu, sh ettevõtte asutaja(te) taust;
- ettevõtte peamised partnerid kõigi olulisemate sisendite ja väljundite osas, siinjuures selgitati partnerite gruppide lõikes omakorda järgmised andmed:
 - partnerite geograafiline ulatus ja selle põhjused, piirkonnaspetsiifilisuse³² olemasolu ettevõttel,
 - partnerite tegevusvaldkond ja ettevõtte tüüp,
 - kuidas on koostöö partneritega alguse saanud,
 - milline on suhete iseloom, kuidas on see aja jooksul muutunud,
 - kui kindlad on praegused partnerid ja kas oleksite valmis uusi leidma;
- millistest teenustest (millisel alal) tunneb ettevõtte puudust.

Lisaks fikseeriti intervjuu käigus mõningad üldandmed küsitatud ettevõtte kohta ning selgitati ka intervjueritavate hinnanguid mõningate asula ettevõtluskeskkonna omaduste kohta.

³² Piirkonnaspetsiifilisuse all mõistetakse käesolevas töös ettevõtte seotust antud piirkonnaga sisendite või väljundite omapära tõttu.

Lühidalt kokkuvõttes võib öelda, et intervjuudel oli kaks põhieesmärki: asula ettevõtete sõltuvussuhete kaardistamine nii asulas kui väljaspool asulat (kes on peamised partnerid, mis tüüpi suhted on nendega) ning kindlus ettevõtte jaoks – kas ettevõtted on seniste partnerite loobumise korral valmis leidma uusi partnereid või muutma vajaduse korral profiili.

Kõiki käsitletud küsimusi uuriti dünaamilisest aspektist: kuidas on suhted tekkinud (erinevad ressursid leitud), kuidas on suhted aja jooksul muutunud, kuidas ettevõtted prognoosivad edasist arengut ja mis võib seda muuta?

Kõikide asula ettevõtete (va põhiettevõtte enda) puhul pöörati intervjuu käigus spetsiaalset tähelepanu ka intervjueeritava ettevõtte suhetele asula põhiettevõttega. Samuti paluti anda hinnanguid mõningatele põhiettevõtet puudutavatele küsimustele (mis olid peamiselt seotud põhiettevõtte olukorraga ja positsiooniga nii asulas kui asulavälistel turgudel).

Uuringu käigus viidi läbi kokku 32 intervjuud. Intervjuu kestus oli keskmiselt 1,5-2 tundi.

Kuivõrd ettevõtete intervjueerimisel oli peamine eesmärk selgitada välja iga ettevõtte positsioon partnerite suhtes (kindlus/stabiilsus ning uute partnerite leidmise võimalused), jäid vaatluse alt välja ettevõtted, mis oma profiili tõttu olid paratamatult suunatud vaid kohaliku elanikkonna teenindamisele. Viimaste näol oli tegemist eelkõige infrastruktuuriteenuseid pakkuvate ettevõtete ja jaekaubandusettevõtetega.

Uuring hõlmas vaatlusalustes asulates paiknevaid ettevõtteid sõltumata sellest, kas vaatlusaluses asulas paiknes ettevõtte peakorter (juhtkond) või ainult mujal paikneva ettevõtte allüksus. Viimasel puhul oli reeglina intervjueeritavaks vaatlusaluses asulas paikneva allüksuse juht. Seejuures kehtis ettevõtete uuringusse kaasamisel reeglina nn „suurustsensus“. Intervjueeriti vaid ettevõtteid, milles (või mille vaatlusaluses asulas paiknevas üksuses) töötas vähemalt viis inimest. Juhul, kui ettevõtte omanik(ud) töötas(id) sisuliselt oma ettevõttes ka ise (nt tegevjuhina), arvati ka tema (nemad) eelnimetatud näitaja sisse. Samuti hõlmas uuring ettevõtteid sõltumata omandivormist, omandi struktuurist ja omanike paiknemiskohast. Uuringusse olid kaasatud ka füüsilisest isikust ettevõtjad.

Reeglina oli intervjueeritavate näol tegemist vastavate ettevõtete tegevjuhtidega, kuid mõningatel juhtudel delegeerisid nad selle ülesande kaastöötajatele.

Kuivõrd kandev osa uuringu empiirilistest andmetest pärineb intervjuudest asjaosaliste subjektidega, peame arvestama, et tegemist on asjaosaliste subjektiivsete hinnangutega küsitletud probleemidele. Eelnev kahtlemata mõnevõrra vähendab uuringu tulemuste usaldusväärsust, kuid suhete iseloomu, kindluse ja uute partnerite leidmise võimaluste hindamisel on just asjaosaliste subjektiivne hinnang siiski mõnikord isegi määravam võrreldes objektiivse olukorraga.

2.1.3. Algressursid. Uurimishüpooteesid.

Käesoleva töö empiirilise andmestiku kogumiseks läbi viidud uuringu (vt ka lisad 8 ja 9) tulemuste põhjal võib on võimalik tuvastada järgmiste ettevõtluses vajalike ressursside päritolu ja „hankimise“ tee vaadeldud asulate ettevõtluses.

1. Finantsressursid.

Finantsressursside all mõeldakse siin asulas paiknevate majandussubjektide omanduses olevaid finantsressursse, sõltumata raha paiknemise füüsilisest asukohast.

2. Füüsilised ressursid.

Füüsiliste ressursside all mõeldakse asulas paiknevaid hooneid, rajatise ja sisseseadet, sh ka füüsilist infrastruktuuri.

3. Tootmisalane oskusteave

Tootmisalase oskusteabe all mõeldakse nii tootmise korraldamise (sh personalijuhtimise), finantsjuhtimise kui tootmise tehnoloogia alaseid teadmisi ja oskusi.

4. Turundusalane oskusteave

5. Asulasisesed majandussuhted.

Asulasiseste majandussuhete all mõeldakse ärisuhteid (sidemeid, kontakte) partneritega, kes paiknevad asulas.

6. Ettevõtlusinitsiatiiv

Ettevõtlusiniitsiatiivi all mõeldakse siin igasugust initsiatiivi ettevõtluse arendamisel, nii omanikuna kui palgatöötajana (viimaste puhul tulevad kõne alla eelkõige palgatud juhid).

7. Tööjõud

8. Asula või ettevõtte maine

Juhime siinkohal tähelepanu, et me käsitleme algressursse asula kui terviku seisukohast. See tähendab, et töö probleemipüstituse seisukohast ei ole tähtsust, millise subjekti käes ressursid paiknevad (nt kas mingi ettevõtte omanduses või kas need on üldse isikustatavad). Küll aga on töö probleemipüstituse seisukohast siin oluline vahet teha asulasiseste ja asulaväliste ressursside vahel.

Jälgides eelnevalt töö esimeses peatükis piirkondliku majanduse organisatsioonilisest struktuurist tulenevaid probleeme ettevõtluse jätkusuutlikkusele piirkonnas, selgus, et nimetatud probleemide lahenemisel erinevates tingimustes on kirjanduses välja toodud järgmiste ressursside roll:

- turundusalane oskusteave
- tootmisalane oskusteave
- kvalifitseeritud tööjõud
- asulasisesed majandussuhted
- ettevõtlusiniitsiatiiv.

Järgnevalt püstitame käesolevas töös uurimishüpooteesid, kontrollimaks samade ressursside olulisust kohapealse algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel Eesti monofunktsionaalsetes tööstusasulates. Juhime siinkohal tähelepanu ka asjaolule, et võrreldes viimast loetelu sellele eelneva loeteluga, näeme, et uurimishüpooteese ei püstitata mitte kõikide käesoleva töö koostamise käigus läbi viidud empiirilises uuringus tuvastatud ressursside rolli kohta. Seda põhjusel, et käesoleva töö koostamise käigus valitud kirjandus ei anna ülalloetletud ressursside hulgast välja jäetud ressursside rolli hindamiseks piisavalt alust.

Seega püstitatakse käesolevas töös ressursside olulisuse kohta algressurssidena järgmised uurimishüpoteesid:

Hüpotees 1: Jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulas oli algressurssina vajalik³³ kohapealse turundusalase oskusteabe olemasolu.

Mitmed kontseptsioonid (*toorainepõhise majanduse teooria p. 1.1., haruüksustega majanduse kontseptsioon p. 1.2.*) selgitavad perifeersete piirkondade majanduse probleeme muuhulgas ka kohapealse turundustegevuse puudumisest tingitud sõltuvusega piirkonnavälistest subjektidest.

Paljude autorite järgi on maailmamajanduses alates 1970. aastatest toimunud muutuste tagajärjel suurenenud majanduse ebastabiilsus (*nt Esser, Hirsch p. 1.1.*). Mõned autorid (*nt Steiner p. 1.1.*) toovad tööstuspiirkondade probleemide ühe põhjusena välja nende suutmatuse tingimuste muutustega kohaneda. Üks eelnimetatud muutuste tagajärg oli konkurentsi intensiivistumine, kuivõrd varem tegutsesid tööstusettevõtted tihti riigipoolse kaitse all konkurentsi eest (*ibid. p. 1.3.*). Siirdemajanduses avaldus sarnase iseloomuga muutus 1990. aastal veelgi radikaalsemal kujul, kuivõrd sotsialistlikus süsteemis tegutsesid tööstusettevõtted koguni garanteeritud turu tingimustes (*Domanski, Todeva p. 1.3.*).

Hüpotees 2: Jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulas oli algressurssina vajalik kohapealse tootmisalase oskusteabe olemasolu.

Mitmed kontseptsioonid (*toorainepõhise majanduse kontseptsioon p. 1.1., haruüksustega majanduse kontseptsioon p. 1.2., kasvupesade kontseptsioon p. 1.2.*) on seletanud kohaliku majanduse jätkusuutlikkuse puudumist vähese kohapealse oskusteabe olemasolu ja sellest tuleneva madala innovatiivsuse tasemega. Samuti nähakse Ida-Euroopa siirderiikide puhul tihti just endiste riiklike ettevõtete juhtide professionaalseid oskusi ja teadmisi koostööallika alusena (*nt Koch ja Thomas, Uhril, Sedaitis p. 1.3.*).

³³ Sõnaühend: algressurssina vajalik: tähendab käesolevas töös, et nimetatud ressurss ei ole muude ressursside abil asula majandusse kaasahaarata, ning algressurssina mittevajalikud ressurssid on vajaduse korral kaasatavad muude ressursside abil.

Hüpotees 3: Jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulas oli algressursina vajalik kohapealse kvalifitseeritud tööjõu olemasolu.

Kvalifitseeritud tööjõudu nähakse paljude autorite poolt ressursina, mis seob ettevõtte kohaliku kogukonnaga (*nt Garmise, Bellandi p. 1.2.*). Paljude Ida-Euroopas tehtud uuringute põhjal on kvalifitseeritud tööjõud olnud üks otsustavamaid komponente piirkondliku majanduse jätkusuutlikkuse kujunemisel (*nt Kuczi, Mako p. 1.3.*).

Hüpotees 4: Jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulas oli algressursina vajalik asulasiseste majandussuhete olemasolu.

Hüpoteesi aluseks on seisukoht võrgustiku kui koordinatsioonivormi tähtsuse tõusust ettevõtluses seoses nii stabiilsuse vähenemisega majanduskeskkonnas (*nt Esser, Hirsch p. 1.1.*) kui väljendamatu teabe rolli kasvuga (*nt Lundvall, Bellandi p. 1.1.*) majandussuhetes.

Samas peetakse võrgustikku ressursiks, mis on aeglase tekkega, immobiilne ning seetõttu vajab pikaajalisi piirkondlikke traditsioone (*Sabel, Amin p. 1.2. ja 1.3.*).

Mitmed autorid toovad ka Ida-Euroopa siirderiikide puhul välja varasemate võrgustike tähtsuse piirkonna siseste ja väliste ressursside sidumisel (*nt Grabher, Stark p. 1.3.*).

Hüpotees 5: Jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulas oli algressursina vajalik kohaliku initsiaatori olemasolu.

Mitmed teooriad (*toorainepõhise majanduse teooria p. 1.1., haruüksustega majanduse teooria p.1.2.*) peavad tööstuspiirkondade probleemide üheks tekkepõhjuseks kohaliku ettevõtlikkuse ja otsustusõiguse vähesust.

Tulenevalt Ida-Euroopa siirderiikidele omasest ettevõtluskogemuste, -traditsioonide ja -harjumuste puudusest rõhutavad mitmed autorid (*Uhril, Bateman p. 1.3*) just üksikute subjektide rolli ettevõtluse arengus sellistes tingimustes.

2.2. Vaatlusaluste asulate ettevõtluse olukord

2.2.1. Vaatlusaluste asulate ettevõtluse põhistruktuur ja arengujooned

Kunda on ca 4000 elanikuga tsemenditööstuslinn, mis asub Lääne-Viru maakonnas Eesti põhjarannikul, ca 15 kilomeetri kaugusel Tallinn-Narva maanteest ja ca 25 kilomeetri kaugusel maakonnakeskusest Rakverest. Praeguse linna asukoha lähikonnas tekkis linnaline asustus seoses sadama avamisega 19. sajandi alguses. Seejärel rajati ümbruskonda mitmeid tööstusettevõtteid, sealhulgas kohaliku mõisniku algatusel 1873. aastal tsemenditehas. Kunda linn oma praeguses asukohas ongi tekkinud tsemendivabriku tööliste elupaigana. Nõukogude ajal oli Kunda linn „kurikuulus“ oma tehase ümbrust katva tsemenditolmu poolest, mis tõi Eesti taasiseseisvumisperioodil kaasa ka mõningate poliitiliste huvigruppide surve tsemenditehase tegevuse lõpetamise kohta.

1992. aastal moodustati tsemenditehase baasil ühissetevõtte Skandinaavia ehitusmaterjali-tööstusfirmaga. Tsemenditehas oli 2000. aastaks jäänud linna suurimaks ettevõtteks. Lisaks oli majanduse siirdeperioodil tsemenditehasest välja kasvanud kolm transpordiettevõtet, tehnohooldusteenust osutav firma ning endise puidutöökoja baasil asutatud ettevõtte. Linnas paiknes veel endise Rakvere autobaasi Kunda filiaali baasil tekkinud transpordiettevõtte, üks uusettevõttena loodud transpordiettevõtte ning kaks õmblustöökoda. Lähem kirjeldus eelnimetatud ettevõtete kohta on ära toodud lisas 2.

1994. aastal taastas tsemenditehas Teise Maailmasõja järel suletud Kunda sadama. Tänu viimasele on linna ja selle ümbrusesse rajatud mitmeid puidutermineale. Viimaste hulgast on lisas 2 ära toodud ka kahe suurema kirjeldus.

Tootsi on ca 1100 elanikuga turbatööstusasula Pärnu maakonnas. Asula on rajatud tööliste elupaigana 1937.- 1939. aastal ehitatud turbakombinaadi juurde, mis rajati eesmärgiga võtta kasutusele lähedal asuv Pööravere turbaraba.

Lavassaare on ca 600 elanikuga asula Pärnu maakonnas. Lavassaarde asutati turbavabrik 1919. aastal ning seal hakati tootma kütteturvast.

1971. aastal koondati enamuse Eesti turbatöötlemisega tegelevaid ettevõtteid kokku üheks ettevõtteks keskusega Tootsis (ainsana jäi eraldiseisvaks Oru Turbakombinaat). Seoses turba töötlemise likvideerumisega Lavassaarest ning turbavarude ammendumisega Tootsi lähiümbrusest kujunes Tootsis ja Lavassaares välja ühine tootmistsükkel ühe ettevõtte raames, kus Tootsis asub ettevõtte keskus koos turba töötlemisega tegeleva üksusega ning Lavassaares paikneb eelnimetatud ettevõtte allüksus, mis tegeleb turba ammutamisega. Omavahel on kahe majanduslikult integreerunud asula vahel otseühendus (ca 30 km) vaid turbakombinaadile kuuluva raudtee kaudu (maanteeühendus on läbi Pärnu kokku ca 50 kilomeetrit).

2000. aastal oli mõlemas asulas jäänud turbakombinaat suurimaks tööandjaks. Ettevõtte erastamise³⁴ järel oli selle baasil moodustatud AS Tootsi Turvas, kus enamuse aktsiakapitalist kuulus kombinaadi senistele tegevjuhtidele.

2000. aastal asusid lisaks eelkirjeldatud turbakombinaadile Tootsis kaks (omandisuhte kaudu omavahel seotud) õmblusettevõtet, turbakombinaadist eraldunud puidutöökoda ja aiand ning Lavassaares kaks õmblusega tegelevat ettevõtet, bussifirma, üks turbakombinaadist välja kasvanud transpordiettevõtte ning turbakombinaadi poolt koostöös Soome firmaga asutatud ettevõtte, mis tootis pakendatud aiandusturvast. Lähemalt on nimetatud ettevõtete kirjeldus ära toodud lisas 3.

Sindi on ca 4200 elanikuga linn, mis asub Pärnust ca 10 km kaugusel. Linn on tekkinud (sarnasel teel Tootsi asulaga) 1833. aastal asutatud kalevivabriku töötajate elupaigana, kuid pikema ajaloo ja Pärnu linna läheduse tõttu on Sindile tekkinud ka alternatiivsed funktsioonid, eeskätt toime Pärnu eeslinnana. Tollane riiklik ettevõtte Sindi tekstiilivabrik pankrotistus 1993. aastal. Sellele järgnes (vaatamata Pärnu lähedusele) sotsiaalne kriis ja

³⁴ Turbakombinaat erastati 1996. aasta augustis aktsiate avaliku müügi teel (Erastamine..., 1999: 212-213).

majandustegevus linnas oli aastaid soikunud. 1994. aastast hakati müüma tehase vara pankrotivarana erinevatele investoritele. 2000. aastaks tegutses linnas kaheksa tööstusettevõtet ja üks autoremondiettevõte (eelnimetatud üheksast ettevõttest asus seitse endise tekstiilivabriku territooriumil). Täpsemalt on Sindi ettevõtete ülevaade ära toodud lisas 4.

Võhma on ca 2000 elanikuga linn, mis asub Kesk-Eestis Viljandi maakonna põhjapiiril põllumajanduspiirkonna keskel. Maakonnakeskuse kaugus linnast on ca 30 km ja linna läbib Tallinn-Viljandi maantee. Võhma Lihakombinaadi uus tehasekompleks rajati 1975. aastal. Kombinaat pankrotistus esimest korda riigiettevõtteks 1994. aastal ja müüdi seejärel pankrotivarana Pärnus asuvale ettevõttele. Peale esimest pankrotti ettevõtte praktiliselt ei seiskunud. Erastatud ettevõtte pankrotistus teist korda 1996. aastal, mispeale tootmine seiskus, asulas tekkis sotsiaalne kriis ning kogu majandustegevus linnas jäi aastateks soiku.

Oru on asula Ida-Virumaa tööstuspiirkonnas, 15 km kaugusel maakonnakeskusest Jõhvis. Uuringu läbiviimise perioodil elas asulas ca 2000 elanikku. Asulat läbib Tallinn-Narva raudtee ja poole kilomeetri kaugusele jääb Tallinn-Narva maantee. Ametlikult on Oru Kohtla-Järve linnaosa. Oru turbakombinaat rajati 1960. aastate keskel eesmärgiga realiseerida enne põlevkivi kaevandamise alustamist seda kattev turbakiht. Oru turbakombinaat erastati 1994. aastal Tallinnas asuva ettevõtte poolt, kelle põhitegevusalaks oli turbatoodete eksport. Vaatamata mõningatele lootustandvatele tendentsidele vahetult peale erastamist hakkas tehase seisund mitmesugustel põhjustel edasi halvenema ning tehas pankrotistus ja seiskus 1996. aastal. Sellele järgnes samuti sotsiaalne kriis ning majanduslikku arengut pole asulas tänaseni toimunud.

2.2.2. Põhiettevõtte positsioon vaatlusalustes asulates ja selle muutus majanduse siirdeperioodil

Kunda

Kunda tsemenditehas oli 1990. aastate alguses riiklik aktsiaselts nimega „Kunda Tehased“. 1992. aastal moodustati tehase baasil ühissetevõte AS „Kunda Nordic Tsement“ (edaspidi lüh KNT). Eialgu kuulus asutatud ettevõttest 35% aktsiakapitalist firmale Atlas Nordic Cement³⁵ ning 65% RAS-le „Kunda Tehased“. Viimase panus seisnes teatavas osas tema varades (eelkõige tehase hooned ja sisseseade). Edaspidi vähendati aktsiakapitalis järkjärgult riigi osalust ning lõplikult loobuti sellest aprillis 1999.

Ettevõtte peamiseks toodanguartikliks oli vaatlusmomendil tsement. Samamoodi oli see enne majanduse siirdeperioodi algust. Kui enne majanduse siirdeperioodi algust toodeti tsementi põhiliselt siseturu tarbeks, siis 2000. aastaks oli see seoses ehitusturu mahu langusega mitmekordselt vähenenud ja põhiliselt toodeti Skandinaaviamaade turule, mis on valdavas enamuses leitud välisomaniku vahendusel. Siirdeperioodil tuli ka uue müügiartiklina klinkri (tsemendi tooraine) eraldi müük, samuti põhiliselt Skandinaaviamaade turule. Keskkonnanõuete muutumise tõttu on ettevõtte loobunud eterniidi tootmisest, mida enne siirdeperioodi algust toodeti peamiselt energia ülejäägi ärakasutamiseks.

Kundas on põhiettevõtte (Kunda Nordic Tsement) positsioon majanduse siirdeperioodil ettevõtte haldusdirektori Arvo Vainlo sõnul pidevalt paranenud. Ettevõtte jaoks on siirdeperioodil olnud peamised järgnevad probleemid: (Vainlo³⁶, 2000; Tooming, 1997)

- Erakordselt tugev looduskeskkonna saastamine, mistõttu oli pidevalt kõne all tehase sulgemine keskkonnakaitse huvigruppide survele.
- Toodangu kõrge hind, mis oli omakorda põhjustatud peamiselt kolmest asjaolust:

³⁵ Tegemist oli üle-euroopalise holdingfirmaga, mis koondas pms ehitusmaterjalide tootmisega tegelevaid ettevõtteid.

³⁶ Uuringu käigus käesoleva töö autori poolt läbi viidud intervjuude loetelu on ära toodud (väljaspool üldist viidatud allikate loetelu) **lisas 1**.

- tootmissisendite (eelkõige põlevkivi ja selle kaudu ka elektri) hinna kallinemise oht;
- suured kulutused valmistoodangu transpordile, mis olid tingitud liiga suurest ekspordi osakaalust;
- suured investeeringuvajadused, mis olid tingitud nii tehase tehnilisest amortisatsioonist kui ka keskkonnakaitse vajadustest.

Keskkonnakaitse ja investeeringutevajaduse probleem lahendati 1993.-1997. aastal läbi viidud investeeringute programmiga, mille vahendid pärinesid välismaiselt emafirmalt. Samuti lahendati sama programmi raames transpordikulutuste probleem sel teel, et taastati Kunda sadam. Seega kui 1990. aastate keskpaigas ja teisel poolel oli ka tehase pankrotioht veel reaalne (Vainlo 2000), siis 2000. aastaks olid eeltoodud probleemid põhimõtteliselt lahenenud ning sel ajal hindas Vainlo tehase pankrotiohtu ning muudel põhjustel seiskumise ohtu väikeseks. Suurimaks probleemiks oli 2000. aastaks jäänud eelnimetatud tootmissisendite kallinemise oht, kuid sellegi jaoks oli olemas lahendusprogramm vertikaalse integratsiooni (rajatud oli oma elektrijaam ja sisse oli antud kaevandamisloa taotlus põlevkivi kaevandamiseks lähedalasuvast Ubja karjäärist) näol. (Vainlo 2000)

Ka enamuse teiste Kunda ettevõtete (Kunda Trans, AK Buss, ABB Kunda Service) juhid ei pidanud tsemenditehase võimalikku seiskumist tõenäoliseks (Lume 2000; Källo 2000; Sädeme 2000). Lisaks KNT haldusdirektori enda poolt välja toodule märgitakse siin omanike suurust ning tsemenditootmiskogemusi (Sädeme 2000), toodangu mainet (Nurmsalu 2000) ning et suurte “maetud” investeeringute tõttu ei ole tootmisest loobumine otstarbekas (Sädeme, 2000).

Siiski pidas ühe teise Kundas asuva ettevõtte juht tsemenditehase tegevuse lõppemist äärmiselt tõenäoliseks: “...ükskord nagunii. See võib juhtuda juba paari aasta jooksul“. Põhjustena nimetas ta siin põlevkivil baseeruvat tehnoloogiat, mis ei ole kivisöel baseeruva tehnoloogiaga võrreldes otstarbekas, põlevkivi hinna oodatavat tõusu tulevikus, samuti (praegu kaasaegse) tehnoloogia edaspidisest vananemisest uuesti esile kerkivat uue suure investeeringu vajadust (“...Nüüd pumbati tehase üles, aga teist korda ei hakkaks seda keegi

tegema. Saksa omanikud patriotismist teha püsti hoidma ei hakka. Välisinvesteeringu saamise ajal töötasid nii Eesti riik kui tehase juhtkond selles suunas tugevasti...”). Seevastu KNT-le tehnohooldust osutava firma ABB Kunda Service tegevjuht märkis KNT tootmistehnoloogia paindlikkust, mis võimaldab kasutada põlevkivi asemel muid aineid (Sädeme, 2000).

Ettevõtte võimalik lahkumine asulast oli Vainlo sõnul väheusutav, kuigi Ida-Virumaal Aseris oli müümisel tellisettehas, millel olid kaudselt samad omanikud, kes Kunda Nordic Tsemendil. Tsemenditehase seadmed (tehnoloogia) on nimelt hoonete ja asukohaga seotud ja neid ei saa transportida. Asukoha muutmise korral tuleks ehitada uus tehas. Kundas hoiavad ettevõtet kinni ka maavarade lähedus ja sobiva infrastruktuuri olemasolu. Tähelepanuväärne on, et Vainlo ei nimetanud asulaspetsiifilise tegurina tsemenditehase tööjõudu. (Vainlo, 2000)

Olulist kvalitatiivset ega kvantitatiivset laienemist ettevõtte alates 2000. aastast ette ei näinud. Seda piiras eelkõige olemasolev turg. Seetõttu töötas ettevõtte tegelikult alakoormatult. Küll aga oli kavas ka edaspidi tegelda väikeses mahus jooksva rekonstrueerimisega. Mõningast laienemist ja tööjõu juurdevõttu prognoositi seoses sadama laienemisega ning põlevkivikarjääri kasutuselevõttuga. Tsemendi tootmisega tegelevate töötajate arvus oodati pigem mõningast vähenemist: „...vähesel määral väheneb loomuliku kao arvel.“ (Vainlo 2000).

Ettevõtte peamised konkurendid olid ümberkaudsete riikide tsemenditootjad. Eestis teisi analoogseid ettevõtteid ei olnud. Ettevõtte turupositsioon oli aastate jooksul paranenud. Kui 1997. aastal olid tõsisemateks probleemideks kunstlikud piirangud välisturul, tihe konkurents ja ületootmine, siis 2000.aastaks olid need leevenenud. Samas oli probleemiks saanud välistootjate poolne kasvav konkurents Eesti siseturul. KNT toodang oli Vainlo sõnul konkurentsivõimeline kvaliteedi poolest, kuid võimalikku probleemi nähti toodangu suhteliselt kõrges hinnas. (Vainlo, 2000)

Tootsi-Lavassaare

Tootsis ja Lavassaares põhiettevõtteks olev turbakombinaat (AS Tootsi Turvas) toodab põhiartiklitena turbabriketti, tükkurvast ja aiandusturvast, peale selle veel mitmeid kõrvaltooteid. Ettevõtte on oma peamise toodanguartikli, turbabriketi, osas teinud läbi ümberorienteerumise Eesti siseturult Lääne-Euroopa turule. Seejuures on kombinaat tegelenud briketi turustamisega Lääne-Euroopa turule väikeses mahus juba 1971. aastast alates ning siirdeperioodil muutus see turustussuund valdavaks. Kuna ettevõtte pole kunagi müünud toodangut olulisel määral idaturule ning ettevõtte erastamise käigus juhtkonna koosseis olulisel määral ei muutunud, siis Eesti iseseisvumine ja majandussüsteemi muutus toodangu mahtudes, sortimendis ja turusuundades muid olulisi muutusi kaasa toonud ei ole. Ettevõtte konkurentsipositsioon on samuti aastate jooksul paranenud (ettevõtte direktori nõuniku Arvo Lubergi sõnul). Kui 1998. aastal oli ettevõtte seiskumise oht olemas, siis 2000. aastal enam mitte³⁷. Kindluse saavutamise peamiseks põhjuseks hindab Luberg ettevõtte oskuslikku strateegilist juhtimist. Sellealane tegevus koosneb omakorda kahest poolest: (Luberg, 2000)

- a) turu-uuringud, turu kindlustamine ning maine tõus toodangu ostjate silmis³⁸,
- b) sisemise töökorralduse ratsionaliseerimine³⁹.

Ka asula teiste ettevõtete juhtide hinnangul peetakse turbakombinaadi edus võtmeküsimuseks just turustusoskust (Tamm 2000). Ettevõtte arengu seisukohalt soodsate asjaoludena nimetas Luberg siiski ka soodsat asukohta (sadama lähedus), ettevõtte suurust⁴⁰ ning mitmekümne aasta pikkust ärisuhtluse kogemust lääneriikide ettevõtetega (Luberg, 2000).

³⁷ Tegemist oli seejuures perioodiga, mil leidsid aset mitmed kriisid Eesti turbatööstusettevõtetes (Oru, Sangla 1998. aasta kevadel).

³⁸ “Oleme sellega kõvasti tööd teinud. Ei näe ühtegi märki, mis võiks firma pankrotiseisu viia.” (Luberg, 2000)

³⁹ Luberg rõhutab siin ettevõtte objektiivsete eeliste kõrval Tootsi Turba paremat juhtimist võrreldes samal perioodil kriisi sattunud Sangla Turbakombinaadiga. Nimelt on viimane teinud Lubergi hinnangul kriitilistel perioodidel olulisi juhtimisvigu (“Meie tootsime maksimaalse suutlikkusega turvast ikalduseelsel suvel ja see võimaldas ebasoodsa ilmasikuga aasta üle elada. Sangla ei tahtnud selle alla raha kinni panna.” (Luberg, 2000).

⁴⁰ “Sangla on väiksem, sadamatest kaugem” (Luberg, 2000)

Siinkohal tuleb märkida ka turusituatsiooni paranemist aastate jooksul. Kui 1998. aastal olid probleemideks veel ressursimaksude kiire tõus, mis ähvardas muuta toodangu hinna konkurentsivõimetuks, kasumimarginaali vähenemine elukalliduse tõusu ja fikseeritud ekspordihinna tingimustes (Võhma ja Oru... 1998c: 19), maa omandamise, kasutamise ja rentimise tingimuste ebaselgus, turbavarude kasutamiseõiguse ebaselgus, segadused turbakaevandamise limiidiga ning Läti ja Leedu turbatootjate odava hinnaga konkurents („väljas ammendamise peal“⁴¹, siis 2000. aastaks olid need probleemid leevenenud. Järgnevalt peatumegi lähemalt neist kahe peamise, konkurentsi ja toorainevarude, olukorral.

2000. aastaks oli konkurentsituatsioon stabiliseerunud, jäänud olid stabiilsed tegijad (Luberg 2000). Konkurentsi ettevõttele hindas Arvo Luberg küllaltki tugevaks, kuid tema sõnul on ettevõtte eeliseks professionaalsus, mis võimaldab toodangut müüa konkurentidest kõrgema hinnaga. Konkurentsituatsioon on viimaste aastate jooksul paranenud, seda peamiselt turu uuringute ja ettevõtte maine tõusu tõttu. Peamised konkurendid ettevõttele asuvad üle Euroopa. Positsiooni tugevdab koostöö Eesti jm Baltikumi analoogsete ettevõtetega (konkurentidega) ja Eesti-sisese konkurentsi ausus. (Luberg, 2000)

Pärnu maakonnaplaneeringus oli tolleks ajaks eraldatud ettevõttele ka ressursibaas (turbaraba) (Pärnu... 1999: 144-145). Väljaehitatud infrastruktuuriga Lavassaare turbarabas jätkub turvast ettevõtte prognooside kohaselt 50-80 aastaks. Kuid kuna Tootsi lähedases turbarabas (mille tõttu tehas enne Teist Maailmasõda sinna rajati) on turbavarud praktiliselt ammendunud, on küll pikemas perspektiivis oodata turbatööstuse täielikku ümberpaiknemist Lavassaarde. ”Millal see sünnib, sõltub sellest, kui kaua olemasolev briketitehas (Tootsis) töötab piisava efektiivsusega. Briketi osakaal tootmises väheneb pidevalt.” (Võhma ja Oru... 1998c: 20)

Tootsi ja Lavassaare teised ettevõtted enamasti ei oma infot Tootsi Turba võimaliku seiskumise/ärakolimise või likvideerumise kohta (Volkov 2000; Tamsalu 2000; Puusepp 2000) või siis ei pea selle juhtumist samuti tõenäoliseks (“Lähimate aastate jooksul seda

⁴¹ intervjuu Arvo Lubergiga allikas: Võhma ja Oru... 1998b: 22-23

probleemi ilmselt ei tule.” (Huip 2000; Harjaks 2000, Puusepp 2000). Märgitakse siiski ka briketi kui peamise toote välisturule müümisega kaasnevat riski (“...kõik sõltub nende turustusoskustest” (Tamm 2000) ja Rootsi turu ebastabiilsust (Võhma ja Oru... 1998b: 19).

Ettevõtte lahkumine ei Tootsist ega Lavassaarest ei ole Lubergi (2000) sõnul samuti võimalik. Kuigi põhimõtteliselt oleks võimalik loobuda tooraine ammutamisest Lavassaarest, pole see majanduslikel, sotsiaalsetel ega psühholoogilistel põhjustel otstarbekas. Lisaks toorainebaasile seovad ettevõtet mõlema asulaga pikaajalised tootmistraditsioonid, mistõttu on välja kujunenud haruspetsiifiline tööjõud.

Sindi

Sindi puhul ei saanud vaatlusalusel perioodil rääkida enam ühest domineerivast ettevõttest. Kokku Sindis vaatluse all olnud üheksast ettevõttest võis pidada asula seisukohast väga oluliseks tööandjaks kolme: tekstiilitööstusettevõtteid Qualitex ja Sindi Lanka ning elektroonikaettevõtet Wecan Cables, kes moodustasid vastavalt 34, 18 ja 28 protsenti linna vaatluse all olnud ettevõtete kogutööhõivest⁴².

AS Qualitex haldusjuhi Vambo Talu hinnangul on tootmise seiskumine või pankrot ettevõttes võimalik, kuna ettevõtte konkureerib globaalsel turul ja konkurents on tugev. Asulast lahkumine on vähetõenäoline, kuna Eestis puudub alternatiiv („...mujal sellisel hulgal vastava kvalifikatsiooniga töötajaid ei leiduks“) ning tootmist kaugemale viia oleks liiga riskantne. Talu ennustas küll tooraine töötlemise mujale viimist tulevikus, kuid lõpptootmise asulasse jäämist hindas ta suhteliselt kindlaks. (Talu 2000)

OÜ Wecan Cables kvaliteedijuht Kristi Johanson hindas oma ettevõtte positsiooni hoolimata tugevast konkurentsist kindlaks. Asulast lahkumist pidas ta võimalikuks kaugemas tulevikus seoses üldise tootmise kallinemisega Eestis. „Lähiriikidesse kolida

⁴² Lähemalt peatutakse toodud näitajate arvutamise metoodikal ja algandmetel punktis 2.2.3.

pole sel juhul otstarbekas. Esialgu hoiab Sindis kinni väljaõppinud kaader.“ (Johanson 2000)

AS Sindi Lanka hindas samuti oma positsiooni kindlaks. Selle põhjuseks pidas ettevõtte juhataja Ilmar Seppenen kombinatsiooni, kus ühelt poolt on tagatud emafirma poolt turud konservatiivses harus koos (emafirma poolsete) oskusteabe ja investeringutega ning teiselt poolt Eesti odav tööjõud. Samal ajal takistab Eestist välja kolimist kultuuriline lähedus Soome emafirmaga ning Sindist väljakolimist väljaõppinud tööjõud. (Seppenen 2000)

Asula ülejäänud ettevõtted kas ei omanud infot kolme suurima ettevõtte kindluse kohta või pidasid nende situatsiooni samuti kindlaks.

Võhma

Võhma Lihakombinaat pankrotistus riigiettevõttena 1994.aastal⁴³. Seejärel kuulutati välja ettevõtte varade müük pankrotivarana. Erastamisagentuuri poolt seatud tingimuste järgi pidi säilima töökohtade arv ja ettevõtte pidi jätkama lihatöötlemist. Algselt oli huvilisi mitmeid, sealhulgas ka Taani investorid, kuid konkreetse pakkumise tegid vaid kaks subjekti. Üks neist oli kohalike põllumeeste loodud Võhma Lihahühistu ning teine oli Pärnus asuv ettevõtte, kes varem ei olnud lihatöötlemisega tegelenud. Müügile seatud piirangute tõttu jäi domineerima viimatimainitud ettevõtte äriplaan ning kombinaadi varad erastati temale. Ettevõtte taustast ei olnud kohalikel võimudel ega töötajatel teavet. Teada oli, et tegemist on Pärnu sovhoosi baasil tekkinud ettevõttega. Ettevõtte maksis pankrotivara eest kümme miljonit krooni, millest 9,6 miljonit (96%) kattis Ühispangast saadud laen, mis oli panga poolt garanteeritud Hüvitusfondis.

Peale esimest pankrotti ettevõtte praktiliselt ei seiskunud. Peale ettevõtte müüki ilmnasid probleemid uuesti umbes aasta pärast. Kuivõrd Võhma lihakombinaat asus suhteliselt arenenud põllumajanduspiirkonna keskel, oli ta nõukogude ajal tingimustes, kus tooraine

⁴³ Edaspidi nimetatakse töös seda „esimeseks“ pankrotiks.

pakkumine ületas suutlikkuse seda vastu võtta. Ettevõtte võlgade tõttu kadus tarnijate usaldus ja 1995. aastal tekkis kombinaadil tooraine puudus. Toodangu eest saadud raha kadus (Võhmas öeldi, et viiakse Pärnusse, Pärnus öeldi, et raha jääb Võhma).

Seoses probleemidega töötasu väljamaksmisel lahkusid kombinaadist parimad spetsialistid. Tootmine lõpetati 1996. aasta märtsis ning sama aasta mais kuulutati välja pankrot. Tehase ostmisest olid sel momendil „huvitatud nii välisinvestorid kui kohalikud ettevõtted. Seejärel kui selgus, et lihatöötlemise jätkamine ei ole võimalik või raskesti teostatav⁴⁴, investorite huvi kadus.“ (Võhma ja Oru... 1998b: 2) 1997. aastal tundis kombinaadi varade vastu huvi firma, kes oli huvitatud šampinjonikasvatuse rajamisest kombinaadi kasutamata jäänud hoonetesse, kuid soovis selleks riigipoolset garantiid. Seoses valitsuse vahetusega loobus Eesti Vabariik varem antud lubadusest riigipoolse laenutagatise osas ning kavandatud projekt ei teostunud.

Oru

Oru turbakombinaat rajati 1960. aastate keskel eesmärgiga realiseerida enne põlevkivi kaevandamise alustamist seda kattev turbakiht. Seega oli kombinaat planeeritud ajutisena ning tootis oma asutamisest alates turbabriketti kahjumiga, mis oli ettevõttele plaanimajandusliku hinnakujundusega ette määratud. Kasumit andsid kõrvaltootmine ja allhanketööd. Hilisemate probleemide süvenemisele pandi alus 1998. aastal, kui lõpetati uute turbaväljade kaevandamiseks ettevalmistamine. Kuna turba ammutamise tootmisüksikel on vähemalt viie aasta pikkune ja Oru tehas pidi energiamahuka tootmise juures andma aastas ca 120 tuhat tonni turbabriketti aastas, oli väljade regulaarne ettevalmistus tehasele eksistentsi küsimus.

Taasiseseisvumisega kaasnenud majandustegevuse ümberstruktureerimine tõi Oru turbakombinaadile kaasa turu järsu ahenemise ning ka allhangete ja kõrvaltootmise

⁴⁴ Kuivõrd kombinaat tegutses nõukogude ajal tooraine ülepakkumise tõttu pideva ülekoormusega, ei olnud ettevõttes ligi 20 aasta jooksul läbi viidud ühtegi suuremat remonti ning kombinaat oli tehniliselt amortiseerunud.

mahtude kahanemise. Kuna 1990. aastate alguses töötas tehas sisuliselt poole võimsusega, suurenes püsikulude (energiamahukas tootmisprotsess) tõttu ettevõtte kahjum veelgi. 1992/1993. aasta talvel lülitati kombinaat erastatavate ettevõtete nimekirja, kuid erastamisprotsess jäi venima. Tekkinud segane seis halvendas firma olukorda veelgi. Muuhulgas polnud võimalik võtta erastamisnimekirjas oleva ettevõtte renoveerimiseks pangalaenu ning süvenes ka põhivara tehniline amortisatsioon. Kriisi järel ekspertide poolt läbi viidud monitooringu põhjal oli „tootmise jätkamine tollaselt tootmisbaasilt majanduslikult põhjendamatult“ (Võhma ja Oru... 1998c: 16).

Kombinaat erastati 1994. aastal, mil ettevõtte võlakoormus⁴⁵ oli jõudnud varade väärtusega samale tasemele ja tehase müügihinnaks kujunes üks Eesti kroon. Ostjaks oli Tallinna ettevõtte, kelle põhitegevusalaks oli turbatoodete eksport. Erastamisleping nägi ette ostjapoolset investeerimiskohustust 3 miljoni EEK ulatuses ning valdava osa töökohtade säilitamist kolme aasta jooksul. Vahetult enne erastamist oli turbakombinaadil õnnestunud sõlmida leping turbabriketi tarnimiseks Rootsi suures mahus nelja aasta jooksul. Sellega oli tekkinud teoreetiline lootus. Töötajaskond uskus uude võimalusse ja tänu soodsale kuivale suvele suudeti toodangut anda eelnevate aastatega võrreldes rohkem ning kahjum kahanes. Seejärel hakkas aga tehase seisund edasi halvenema. Otsesteks põhjusteks olid siin suutmatus vähendada energiakulusid ning ettevõttele põhjendamatult esitatud trahvinõue. Eelneva tulemusel muutusid potentsiaalsed investorid ja kreditorid ettevaatlikuks, töötajaskonnas jahutas see lootusi, mille tulemusel töödistsipliin langes. Järgnesid plahvatus tehase kuivatis ning eelnimetatud Rootsi tarnega seotud probleemid (kõrged transpordikulud, kehv kvaliteet). Seoses raskustega palkade väljamaksmisel süvenesid distsipliinirikumised veelgi. Paremad spetsialistid ja töölised lahkusid. Järgnes uus tulekahju 1996. aasta septembris ning novembris tehas seiskus. 26. novembril 1996 kuulutati välja ettevõtte pankrot. (*ibid.*)

Tabel 1 järgneval leheküljel annab kokkuvõtva ülevaate kõigi vaatlusaluste asulate põhiettevõtete positsiooni muutustest vaatlusalusel perioodil. Siinkohal tuleb asulate

⁴⁵ Peamised võlausaldajad olid ettevõtte töötajad (kellele oldi võlgu töötasu) ning erinevate infrastruktuuri-teenuste pakkujad (nt Eesti Energia).

ettevõtluse jätkusuutlikkuse hindamisel arvestada lisaks tabelis välja toodud positsioonile turul veel põhiettevõtte seoseid asulasiseste teguritega. Eelnevalt toodi välja, et nii Tootsi-Lavassaare põhiettevõtte tööjõud kui ka Sindi suuremate ettevõtete tööjõud on asulaspetsiifilisem võrreldes Kunda kaasusega. See aga loob Kundale täiendava ebakindluse momendi.

Tootsi-Lavassaare ja Kunda kui ühe domineeriva ettevõttega asulate kaasuste omavahelises võrdluses võime välja tuua, et Tootsis hinnatakse põhiettevõtte olukorda kindlamaks kui Kundas. Seda nii põhiettevõtte juhtide enda kinnitusel kui vastavate asulate teiste ettevõtete juhtide sõnul. Peamine on siin Tootsi turbakombinaadi kindlam seis toodangu turgudel võrreldes Kunda tsemenditehasega. Tugevateks külgedeks on mõlemal toodangu maine ja tootmistraditsioonid. Kuid seejuures on enamus Kunda puudusi Tootsi-Lavassaare kaasusega võrreldes küllaltki juhuslikku laadi (st mitte seotud asula spetsiifikaga), nagu tootmissisendite hinna kallinemise oht ja investeeringuvajadused. Võtmeküsimuseks tundub olevat Tootsi kohapealne (asulas asuv) oskusteave. Tootsi põhiettevõtte on turud ja investeeringud leidnud kohapealse oskusteabe abil. Seetõttu on need paratamatult seotud antud asulaga. Kundas on turud ja investeeringud saadud välisinvestorite poolt. Siit tekib aga asula jaoks ka potentsiaalne probleem, kuna asulaga nõrgalt seotud välisinvestoril on ka paremad võimalused viia tootmine asulast välja.

Tabel 1. Põhiettevõtte positsiooni dünaamika vaatlusalustes asulates siirdeperioodi algusest kuni aastani 2000

Kaasus	Sündmused ja tegevused	Tulemus
Kunda	<ul style="list-style-type: none"> • välisinvestori kaasamine • piirangute leevenemine välisturul • lahendusvõimaluste leidmine sisendite hinna kallinemise korral 	ettevõtte müüb toodangut valdavalt välisomaniku kaudu Lääne-Euroopa turule
Tootsi-Lavassaare	<ul style="list-style-type: none"> • ümberorienteerumine Lääne-Euroopa turule • sisendite maksumuse ja nende kasutamistingimuste ebaselguse probleemi lahenumine • juurdunud on hea koostöö konkurentidega vältimaks kõlvatut konkurentsi 	ettevõtte turustab toodangut valdavalt Lääne-Euroopa turule
Sindi	<ul style="list-style-type: none"> • toodangu turu kadumine • pankroti järel vara müük erinevatele investoritele 	endise põhiettevõtte asemel mitu üksteisest mittedõlvatavat ettevõtet, kes müüvad toodangut valdavalt välisturgudele
Võhma	<ul style="list-style-type: none"> • finantsraskuste tekkimine • probleemide tekkimine tooraine varumisel • ettevõtte tehniline amortiseerumine 	ettevõtte pankrot
Oru	<ul style="list-style-type: none"> • trahvinõue • finantsraskuste tekkimine • töödistsipliini langus • plahvatus kuivatis • probleemide tekkimine tooraine kvaliteediga • tulekahju 	ettevõtte pankrot

2.2.3. Muud ettevõtted vaatlusalustes asulates ja seosed põhiettevõttega

Kundas oli lisaks põhiettevõttele vaatluse all kokku 11 ettevõtet, sealhulgas viis transpordiettevõtet, kaks õmblustöökoda, kaks puiduterminali, KNT-le tehnohooldusteenust osutav ettevõtte ning tsemenditehase tsehhist väljakasvanud puidutöökoda. Järgneval leheküljel asuv joonis 5 annab ülevaate Kunda põhiettevõtte seostest muude Kundas paiknevate ettevõtetega.

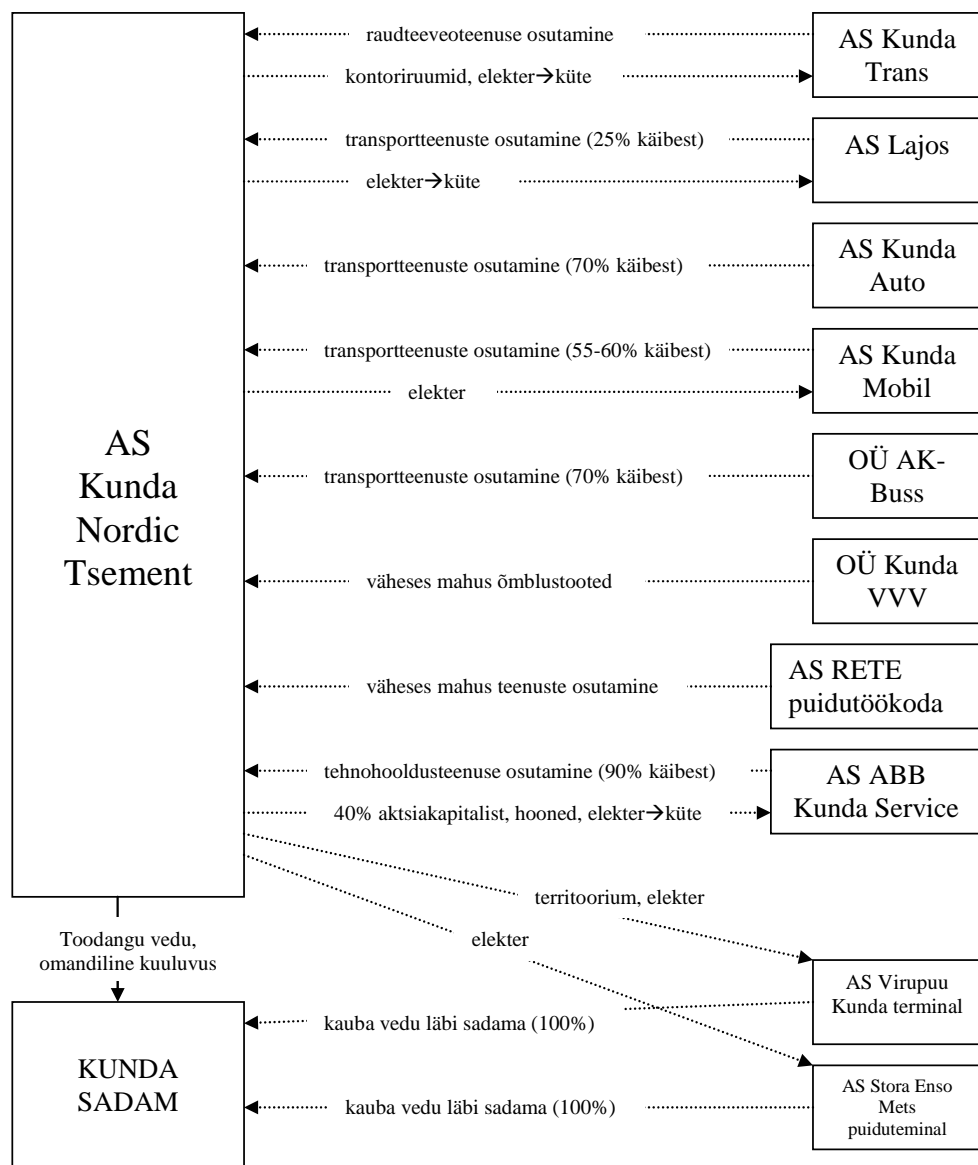
Jooniselt 5 näeme, et transpordiga tegelevatest firmadest osutasid neli KNT-le autotranspordi teenuseid, sh kolmele nendest oli KNT põhiklient ja neljandal moodustasid teenused KNT-le 25% põhitegevusest. Viies transpordiettevõtte (AS Kunda Trans) omas ja haldas Rakverest Kunda tsemenditehasesse viivat raudteed. Sellega hõlmas KNT 95% vastava ettevõtte põhitegevusest. Kuna muude ettevõtete veod sellel liinil olid minimaalsed ja KNT-le oli põlevkivi (tooraine) vedu mööda raudteed kõige odavam variant⁴⁶, oli tegemist bilateraalse monopoolse konkurentsiga.

Lisaks eelnevale rendib üks firma KNT-lt kontoriruumi ja kolm firmat saavad elektrienergiat KNT tehnosüsteemide vahendusel. Kahest õmblusfirmast on KNT-ga seos olemas vaid ühel. Mainitud ettevõtte teostab KNT-le tellimusi õmblustoodete (töötajate tööriided) osas, kuid nimetatud tegevus pole kummagi osapoole jaoks olulise mahuga. Puidutsehh saab samuti KNT käest tellimusi, kuid mitte olulises mahus.

Kundas asuvatel puiduterminalidel oli kogu tegevus seotud tehasele kuuluva sadamaga, nad said tehasele kuuluvate liinide kaudu elektrienergiat ning üks nendest asus tehasele kuuluval territooriumil.

KNT-le tehnohooldusteenust osutaval firmal oli KNT-ga omandisuhe (40% nimetatud firmast kuulus KNT-le), lisaks rendis firma KNT-lt ruume, sai tema kaudu elektrit ja KNT oli ettevõtte valdav klient (90% teenustest).

⁴⁶ Alternatiiv oleks olnud autotransport, millega oleks vedu tulnud tunduvalt kallim.



Joonis 4. Kunda ettevõtete vahelised suhted.

Kundas oleks asjaosaliste ettevõtete juhtide hinnangul linna viiest transpordiettevõttest KNT kui kliendi äralangemine tähendanud ettevõtte tegevuse seiskumist vaid ühele küsitletud ettevõtetest, kolmele tähendanuks see töömahu vähenemist 50% võrra või enam (säilinuksid teised kliendid või/ja kõrvaltegevus) ning vaid ühele transpordiettevõttele ei oleks KNT äralangemine kaasa toonud olulisi muudatusi tegevuse mahus ja struktuuris. Seejuures sadama osakaal ei olnud ühelegi transpordiettevõttest tegevuses olulise tähtsusega. (vt ka Lisa 7)

Puiduterminalide tegevust tsemenditehase äralangemine ei mõjutanuks, küll aga oli nende kogu tegevus Kundas täielikult seotud sadamaga ja selle äralangemise korral lõpetanuksid nad oma tegevuse Kundas. Tehnohooldusega tegelevale firmale oleks KNT äralangemine tähendanud firma juhi hinnangul töömahu vähenemist 90% ulatuses, kuid firma juhi hinnangul oleks jäädud siiski tegutsema.

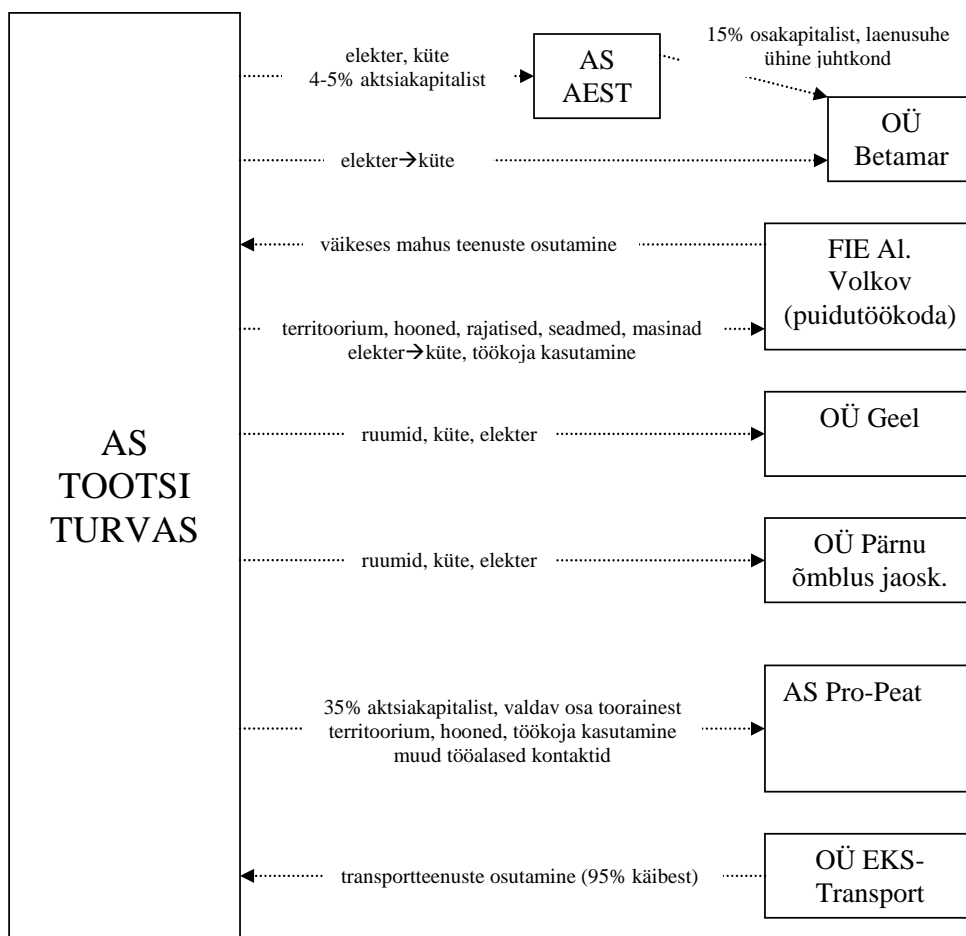
Õmblusfirmadele KNT äralangemine muudatusi kaasa ei toonuks. Olulist mõju ei avaldanuks tsemenditehase ega sadama äralangemine ka puidutsehhiile. Juhime veel tähelepanu, et keegi ettevõtetest ei näinud probleemi elektriga varustamise võimalikus katkemises, kuna seda olnuks võimalik tarnida ka otse Eesti Energialt ilma KNT vahendusega⁴⁷.

Tootsis ja Lavassaares oli lisaks põhiettevõttele vaatluse all kokku kaheksa ettevõtet, sh Tootsis kaks õmblusfirmat ja turbakombinaadi tsehhist väljakasvanud puidutöökoda ning Lavassaares kaks õmblustöökoda, bussifirma, Tootsi Turbale transportteenuseid osutav firma ning Tootsi Turba initsiatiivil ja osalusel rajatud firma, mis tootis pakendatud aiandusturvast. Tehnilistel põhjustel jäi intervjueerimata üks Tootsi ettevõtte, milleks oli Tootsi Turbast välja kasvanud aiand.

⁴⁷ St et KNT äralangemise korral tekkivat elektriliinide omanduse küsimust pidasid küsitletud ettevõtted kergesti lahendatavaks.

Järgneval leheküljel asuv joonis 6 annab ülevaate Tootsi-Lavassaare põhiettevõtte seostest muude Tootsis ja Lavassaares paiknevate ettevõtetega. Tootsis asuvad õmblusfirmad (AEST ja Betamar) olid omavahel päritolu kaudu seotud. Nende asutamise initsiaator oli Tootsi Turba endine peatehnoloog ja tema abikaasa, kes oli asutamise ajal Tootsi Turbas õmblustehnoloog. 4-5% AEST-i aktsiakapitalist kuulus vaatlusmomendil Tootsi Turbale. AEST sai Tootsi Turbale kuuluvatest võrkudest elektrit ja Tootsi Turba katlamajast kütet, Betamar sai samuti elektrit Tootsi Turba võrkudest ning selle kaudu ka kütet. Puidutöökoda asus Tootsi Turba territooriumil, rentis Tootsi Turbalt hooneid ja rajatisi, seadmeid ja masinaid, kasutas tema töökoda, sai temalt elektrit ja selle kaudu ka kütet. Peale selle tegi puidutöökoda ka Tootsi Turbale teenuseid, kuid mitte olulises mahus. Kaks Lavassaare õmblusettevõtet rentisid Tootsi Turbalt ruume, said kütet Tootsi Turba katlamajast ja elektrit Tootsi Turbale kuuluvatest elektrivõrkudest. Aiandusturvast tootvast firmast kuulus Tootsi Turbale 35% osakapitalist, ta sai Tootsi Turbalt valdava osa toorainest, asus Tootsi Turba territooriumil ja hoonetes. Samuti kasutas ta Tootsi Turba remonditöökoda ja kahel firmal oli ka mitmeid muid tööalaseid kontakte. Transpordifirmale oli Tootsi Turvas põhitooandja, kes andis talle 95% käibest. Bussifirmal Tootsi Turbaga mingeid seoseid ei olnud.

Tootsis ja Lavassaares põhiettevõtte äralangemine teistele ettevõtetele olulisi muutusi ettevõtete juhtide hinnangul kaasa ei toonuks, kuna hooned jm kasutatav vara säilinuks ja elektriga varustamine arvati võetavat Eesti Energia poolt üle. Samas tähendanuks Tootsi Turba äralangemine elektri hinna kallinemist asulas. Soojusenergiaga varustamise alternatiivse variandi leidmine võimalus oli ettevõtete lõikes erinev. Osad ettevõtted nägid endal võimalikku alternatiivi Tootsi Turba katlamajale ja/või elektriküttele elektri hinna tõusu korral, osad mitte. (vt ka Lisa 7) Tootsis ja Lavassaares asuvatele õmblusettevõtetele Tootsi Turba äralangemine muutusi kaasa ei toonuks, kuna kasutatavate infrastruktuuriliste teenuste pakkumine oleks võetud kellegi poolt üle. Kardeti siiski naistöötajate lahkumist seoses nende turbakombinaadis töötavate abikaasade võimaliku lahkumisega (Huip 2000), samas peeti perede lahkumist asulast raskesti teostuvaks (Tamm 2000).



Joonis 6. Ettevõtete vahelised seosed Tootsis ja Lavassaares

Aiandusturba tootjale põhjustanuks Tootsi Turba äralangemine ebamugavusi töökorralduse osas ja ebasoodsamat olukorda tooraine hinna osas, kuid kardinaalseid muutusi toodangu mahus ega struktuuris ei ennustatud. Transpordiettevõtte tegevust mõjutanuks Tootsi Turba äralangemine kardinaalselt, kuid ettevõtte likvideerumist siiski samuti ei ennustatud.

Sindis olid vaatlusaluste firmade omavahelised kontaktid põhitegevuste osas minimaalsed (autoremondifirma remontis teiste Sindi ettevõtete autoparki, OÜ Sindi Lanka on andnud OÜ-le Jumbostrap ühekordseid tellimusi, AS Qualitex oli andnud üksikuid allhanketöid OÜ'le Gritty), kuid tihedam suhtlemine käis abitegevuste osas pea kõigi ettevõtete vahel: tõstukite laenamine, remonditöökoja kasutamine, personali laenamine nt. laadimistöodeks, AS Sindi Lanka hoidis kaupa AS Elastonia laos jne. Tähtsaim aspekt Sindi ettevõtete omavahelises seotuses oli siiski infrastruktuuriline ja ruumiline läbipõimitus endise tekstiilivabriku territooriumil. Kaks firmat (Jumbostrap, Eriotex) rentisid ruume Qualitexilt. Qualitexile kuuluvate liinide kaudu said elektrit kolm endise tekstiilivabriku territooriumil asuvat ettevõtet, milledeks oli AS Sindi Lanka⁴⁸, OÜ Jumbostrap ja OÜ Eriotex. Teistsugune olukord oli siin ainult AS-l Elastonia, kes loobus Qualitexi kaudu elektri saamisest sealpoolsete tehniliste probleemide tõttu. Elastoniale kuuluvate võrkude kaudu said omakorda elektrit veel kaks endise tekstiilivabriku territooriumil asuvat ettevõtet: Wecan Cables ja K-Auto. Kõikide endise tekstiilivabriku territooriumil asuva seitsme ettevõtte juurde viivad veetrassid kuulusid Qualitexile.

Muudest infrastruktuuri alastest seostest võib mainida veel, et OÜ Wecan Cables rentis ruume AS-lt Elastonia ja OÜ Trepimeister rentis ruume OÜ-lt Gritty. Probleemaatiline olukord oli AS Sindi Lanka juurdesõidutee osas, kus oli käimas servituudi taotlemine Qualitexilt.

Kuna **Sindis** ei moodustanud ühelgi uuritud ettevõttel ükski teine Sindi ettevõtte põhitegevuses olulist osa, ei oleks vaadeldaval momendil toonud ühegi ettevõtte äralangemine siin kaasa mingeid muutusi. Ka abitegevuste osas poleks ühegi ettevõtte äralangemine olnud probleem.

⁴⁸ AS Sindi Lanka andis omakorda elektrit tagasi ühele osale Qualitexist.

Infrastruktuurilise sõltuvuse osas mainisid mitmed ettevõtted probleemi Qualitexile kuuluvate vee- ja elektritrassidega. Elastonia tegevjuhi sõnul ei tegeunud Qualitex endale kuuluvate veetrasside arendamisega. Seetõttu oli ettevõttes mõeldud ka alternatiivsete variantide peale, mille teostamise raskus võib aga saada ka asulast lahkumise põhjuseks (Mägi, 2000). Probleemi olemasolu mainis ka Wecan Cables'i kvaliteedijuht (Johanson, 2000). Samas väitsid mõnede küsitletud ettevõtete juhid, et veega varustamises ei ole mingeid Qualitexi poolseid probleeme (Raunio, 2000). Qualitexi poolsete probleemide tõttu elektriga varustamises leiti Elastonias otselahendused (Mägi, 2000). AS Sindi Lanka tegevjuhi sõnul oleks oma elektrikaabli rajamine olnud liiga kulukas ja tehniliselt raskesti teostatav (Seppenen, 2000).

Sindi puhul võib kokkuvõttes öelda, et ehkki infrastruktuurilise sõltuvuse alal mainiti probleeme, polnud need seotud mitte pahatahtlikkusega, vaid pigem huvipuudusega või tehniliste lahenduste keerukusega. Samuti ei näinud keegi domineeriva ettevõtte äralangemise korral infrastruktuurilistest põhjustest tulenevaid probleeme ületamatutena.

Kõigi vaadeldud edukate asulate kokkuvõttes näeme, et hoonete, rajatiste, seadmete, infrastruktuuri ja infrastruktuuriga seotud teenuste alast seotust peeti vajaduse korral lahendatavaks pea kõikides ettevõtetes. Mõningal määral suuremat valmisolekut vajaduse korral neid probleeme lahendada võis täheldada nendes ettevõtetes, kus oli kohapeal (asulas asuvas üksuses) suurem otsustusõigus: st kus oli tegemist iseseisva ettevõttega või kus oli kohapealsele juhtkonnale delegeeritud suurem otsustusõigus. Tabel 2 järgneval leheküljel võtab kokku ettevõtetevaheliste suhete üldjooned vaatlusaluste asulate lõikes.

Kuivõrd Võhmas ja Orus praktiliselt puudus vaatlusmomendil toimiv majandus, saame ettevõtetevahelistest suhetest ülevaate anda vaid Kunda, Tootsi-Lavassaare ja Sindi kaasuse puhul. Tabelist 2 näeme, et infrastruktuuri alast sõltuvust ettevõtete vahel peetakse valdava arvamuse kohaselt vajaduse korral lahenevaks. Sellist järeldust toetab ka kriisi sattunud asulate analüüs. Kuigi nii Orul kui Võhmas ennustati ja kardeti infrastruktuuri alasest sõltuvusest tulenevaid probleeme, suudeti need avaliku võimu poolse tegevusega ära lahendada suhteliselt kiiresti.

Tabel 2. Vaatlusaluste asulate ettevõtetevaheliste suhete koondülevaade seisuga mai-juuni 2000

	Suhete iseloom	Olukord põhiettevõtte (hüpoteetilise) äralangemise korral
Kunda	<i>transpordiettevõtete võrgustik põhiettevõtte ümber</i> <i>enamuse ettevõtete infrastruktuuriline sõltuvus põhiettevõttest</i>	→tegevusmahu kardinaalne vähenemine satelliitettevõtetel →lahendatav
Tootsi-Lavassaare	<i>enamuse ettevõtete infrastruktuuriline sõltuvus põhiettevõttest</i> <i>mõningatel ettevõtetel tugev seos põhitegevusahelat pidi</i>	→hinnangud on erinevad, kuid enamasti arvatakse lahendatavaks →olulised probleemid
Sindi	<i>infrastruktuuriline läbipõimitus</i> <i>intensiivne suhtlemine kõrvaltegevuste osas</i> <i>põhitegevuse osas kontaktid minimaalsed</i>	→lahenev →katkemine poleks probleem →katkemine poleks probleem

Võhmas anti peale esimest pankrotti tehasele kuuluv katlamaja ja elamufond linnale üle (Võhma ja Oru... 1998c: 3-4). Nii Võhmas kui Orus tekkis küll infrastruktuuri käigushoidmisega probleeme, näiteks rüüstati Võhmas peale kombinaadi pankrotti heitveepuhasti, samuti osutus mõlemas asulas senise katlamaja ülalpidamine uues olukorras (ilma tehaset) liiga kulukaks ning hiljem tuli omavalitsustel asemele ehitada uued ja ökonoomsemad ning kriisiperioodil läks vaja valitsusepoolset abi küttevõlgade kustutamiseks (Võhma ja Oru... 1998c: 3-4, 6, 8). Seega näeme, et kuigi potentsiaalprobleemide tekkimiseks oli täiesti olemas, siiski pikemat soojavarustuse ega muude infrastruktuuriteenuste pakkumise katkemist asulas seoses kombinaadi seiskumisega ikkagi ei tekkinud.

Oluline ning seetõttu ka potentsiaalne allikas probleemideks põhiettevõtte äralangemise korral vaatlusalustes asulates oli aga ettevõtete seotus põhitegevusahelat pidi (vt ka tabel 2). Kõige kardetavam oli siin olukord sellistele ettevõtetele, kellele asula põhiettevõtte oli põhitoodangu ostjaks (või põhiteenuse tellijaks). Ligikaudu sama problemaatiline oluks

asula põhiettevõtte äralangemine ka sellistele ettevõtetele, kellele põhiettevõtte oli varustajaks peamise tootmissisendiga (toorainega). Selliste kaasustena tulevad kõne alla vaid Kunda ja Tootsi-Lavassaare. Seejuures põhiettevõttele endale tähendanuks mõne satelliitettevõtte kadumine vaid mõningast operatiivsuse ja/või valikuvõimaluse vähenemist mõningate teenuse osas ega tooks kaasa märkimisväärseid tagajärgi.

Tabel 3 võtab kõigi vaatlusaluste asulate lõikes kokku ettevõtjate hinnangud selle kohta, kui palju töötajaid oleksid nad olnud sunnitud töölt vabastama juhul, kui asula põhiettevõtte lõpetanuks oma tegevuse. Näeme, et vaid Sindi puhul ei oleks ühegi suurema ettevõtte äralangemine toonud kaasa olulisi muudatusi asula tööhõives. Teistes kõigis võinuks tekkivat olukorda iseloomustada laustööpuudusena.

Tabel 3. Töökohtade vähenemine vaadeldud asulates põhiettevõtte (hüpoteetilise) äralangemise korral seisuga mai-juuni 2000

Näitaja	Kunda	Tootsi	Lavassaare	Sindi
Töötajate arv vaadeldud ettevõtetes kokku	ca 790	ca 430	200-210	ca 670
sh vaadeldud asula elanikke	ca 670	ca 420	150-160	ca 400
Töö kaotavate inimeste arv asula põhiettevõtte äralangemise korral	ca 575-580	ca 400	ca 150	225/190/120
sh põhiettevõttes	ca 345	ca 400	ca 150	225/190/120
sh muudes ettevõtetes	ca 230-235	0	üksikud	0
Kui palju põhiettevõtetest vabanevaid töötajaid sooviksid ülejäänud ettevõtted põhiettevõtte äralangemise korral juurde võtta?	20-30	10-20	10-20	aasta jooksul ca 200
Asulas töö kaotavate inimeste arv	550-555	380-390	ca 130	0-20
Asulas töö kaotavate inimeste osakaal praegusest hõivest	ca 70%	ca 90%	ca 65%	0-3%

Täpsemalt on tabelis 3 kasutatud näitajate algandmed ära toodud lisas 7. Põhiettevõtte äralangemise korral koondatavate inimeste hulk põhineb ettevõtete juhtide hinnangul oma ettevõtte kohta. Juhul, kui küsitlav ettevõtte juht ei osanud koondatava tööjõu võimalikku hulka hinnata, on aluseks võetud hinnang töö mahu vähenemise oletatavale ulatusele.

Tabeli 3 puhul tuleb ka tähelepanu juhtida asjaolule, et kuna arvutuste algandmetena on kasutatud ettevõtete juhtide poolt intervjuude käigus kogutud ligikaudseid hinnanguid, on ka andmed ja tulemused ligikaudsed ning seetõttu ei ole otstarbekas taotleda ka tabelis tehtud arvutuste puhul absoluutset täpsust. Kuivõrd Kunda puhul kuulus põhiettevõtte koosseisu ka sadam, on eeltoodud tabelis Kunda puhul esitatud arvud ilma sadamata, st hõlmavad ainult tsemenditootmisahelas hõivatud inimeste arvu. Sindi puhul on tabelis ära toodud kolme suurema ettevõtte andmed, mis on üksteisest eraldatud kaldkriipsudega.

Ettevõtjate antud hinnangud olid ka mõneti vastuolulised. Mitmed Kunda ettevõtjad väitsid end olevat huvitatud põhiettevõttes hõivatud inimeste töölevärbamisest viimase hüpoteetilise äralangemise korral, samal ajal prognoosisid nad oma töömahu vähenemist seoses Kunda tsemenditehase kui kliendi kadumisega. Eelnev vastuolu aga üldpilti põhimõtteliselt ei muuda, kuivõrd kõnealuste ettevõtete poolt juurde võetavate töötajate arv oleks jäänud nagunii vaid 10 inimese piiresse ning moodustanud vaid 1-2% asula tööhõive koguarvust.

Järgnevalt peatume ettevõtjate poolt antud kvalitatiivsetel hinnangutel kõnealuse stsenaariumi tagajärgede kohta.

Arvo Vainlo hindas KNT tegevuse võimalikku lõppemist linnale katastroofiks. KNT-le kuuluvatest üksustest jätkaks tema hinnangul sel juhul iseseisvalt tööd ainult sadam. Tootmishooned on alternatiivseteks tegevusteks liiga spetsiifilised. Huvi oleks võidud tunda kontoriruumide, jõujaama ja territooriumi vastu. Viimast oleks kasutatud laopinnana. (Vainlo 2000) Sadama kapten märkis ka huvi hoonete vastu potentsiaalse laopinnana (Nurmsalu, 2000) või remonditöökojana (Källo 2000). Huvi oleks tuntud ka tehnohooldusfirma teenuste vastu (Vainlo 2000) ja põlevkivi kaevandamise vastu (Jullinen 2000). Tehase 370 töötajast oleks jäänud sadamasse tööle 25. Uue töö leidmine oleks läinud tsemenditehase tollaegsetel töötajatel raskeks, eriti naispersonalil. Viimane moodustas 40% ettevõtte tööjõust. (Vainlo 2000)

Tsemenditehase äralangemise korral sadam otseselt oluliselt uusi töökohti tol ajal pakkunud ei oleks, küll aga võis prognoosida kaudse tööhõive kasvu. Kõik intervjueeritavad hindasid üksmeelselt sadama tegevust kindlaks ja seiskumise ohtu mistahes põhjusel praktiliselt olematuks. Põhjenduseks toodi riskide puudumine, mitut erinevat liiki kaupade vedu ja paljude erinevate klientide olemasolu. Ka sadamaga seotud tehnilisi ohtusid hinnati minimaalseiks.

Tootsi Turba nõunik Arvo Luberg hindas ettevõtte tegevuse võimalikku lõppemist nii Tootsis kui ka Lavassaares asulatele katastroofiks. Senistel töötajatel poleks olnud võimalik tema hinnangul kohapeal tööd leida ning teised ettevõtted lõpetanuksid tegevuse, „kasvõi ainult sellepärast, et kaoks elekter, soojus ja vesi“ (Luberg, 2000). Samas teised ettevõtted viimastes asjaoludes ületamatut probleemi ei näinud. Küll aga oli üksmeelne hinnang, et kombinaadi senised osad ei pakkunuks seiskumise korral kellelegi huvi. Asula tollastel ettevõtetel oli huvipuuduse põhjuseks profiilide erinevus, mujalt tulijatele polnuks varad atraktiivsed, kuna samaväärseid varasid leidunuks ka soodsama asukohaga paikades (Luberg, 2000). Lisaks olnuks täiendavaks takistuseks kütte hinna tõus põhiettevõtte äralangemise korral (Tamm 2000). „Kortereid poleks kellelegi müüa, sest asulat poleks võimalik kütta“ (Võhma ja Oru... 1998b: 24⁴⁹). Teistsugusel arvamusel oli Eesti Turbaliidu juhatuse liige Aivar Jõgiste: „Tootsis on hea mehhaanikatöökoda. Praegu on metallitöö Eestis ära hävitatud. Kui Tootsis rajataks hüdraulikatsehhi, oleksime ise [Märjamaa EPT – autori vahemärkus] esimesed kliendid. Seetõttu ei maksa arvata, et turbatootmise seiskumisel oleks Tootsiga lõpp.“ (Võhma ja Oru... 1998b: 19-20).

Ka Lavassaare asula tollased ettevõtted ei olnud Tootsi Turbale kuuluvate varade ülevõtmisest huvitatud, seda peamiselt profiilide erinevuse (õmblusfirmad, bussifirma) või väikeste võimaluste (Pro-Peat, EKS) tõttu. Samas ei välistanud Pro-Peat võimalust, et keegi hakanuks Lavassaare väljadel turvast ammutama (ning sel juhul koostööd tolle firmaga).

⁴⁹ Tegemist on Tootsi Turba nõuniku Arvo Lubergi intervjuuga viidatud allikas.

Sindis ei oleks ühegi asulas asuva ettevõtte äralangemine toonud kaasa midagi muud peale vaba tööjõu tekkimise ja tööjõuturu elavnemise⁵⁰. Kuigi ettevõtted ei näinud probleemi ei enda ettevõtte ega teiste firmade töötajate uue töö leidmise võimalustes, oldi koheselt valmis tööle võtma siiski suhteliselt vähe inimesi (ca 30). Kuid aasta jooksul juurde võetavate inimeste arv oluks ligilähedane asula suurimate ettevõtete töötajate arvuga (200 ringis). Seega, mõningane probleem tekkinuks vaid juhul, kui langenuks ära Sindi Lanka (80-85 Sindi elanikku), Wecan Cables (ca 65 Sindi elanikku) või Qualitex (ca 150 Sindi elanikku). Kõnealune probleem laheneduks ühe aasta jooksul. Suurema probleemi oleks tekitanud, kui mõned eelnimetatud kolmest linna suurimast ettevõttest oleksid ära langenud üheaegselt. Ilma nendeta oleks kokku tekkinud uusi linna uusi töökohti paari aasta jooksul ca 100, kusjuures kõik nimetatud ettevõtete tollastest töötajatest uutele tekkivatele töökohtadele poleks ka sobinud. Vähemal määral oli töötajate arvu kasv plaanis enamusel Sindi ettevõtetel ka edasistel aastatel.

Seejuures oleksid kõik eelkirjeldatud stsenaariumite puhul aset leidnud laienemised toimunud vastavuses firmade korraliste laienemisplaanidega, mõne ettevõtte äralangemine oleks toonud kaasa vaid kvalifitseerituma ja vastavate töökogemustega tööjõu leidmise võimalused. Eriti oldi huvitatud spetsialistidest. Kõigi ettevõtete püsijäämisel olid ettevõtted sunnitud leidma vajaliku lisatööjõu väljastpoolt Sindit. Olemasolevate ettevõtete tööjõudu ihkaside sarnase profiiliga (tekstiilitööstus) ja sarnase töö iseloomuga (kaabliehitus ja tekstiilitööstus) firmad. Muud (autoremont, puidutööstus) ei tundnud huvi profiilide erinevuste tõttu.

Tõsi, eelkirjeldatud stsenaariumite kulgu oleks kindlasti mõjutanud ka Pärnu linna lähedus. Nimelt ei oleks kõik juurdevõetavad töötajad tarvitsenud olla Sindi linna elanikud ning paljud Sindi elanikud oleksid tööd leidnud väljastpoolt Sindit.

Mõne suurema ettevõtte äralangemise korral nimetati oletatavate probleemidena ka (linna valitsusele) sponsorluse ja tulumaksubaasi kadumist. Qualitexi puhul oleks vaja olnud leida uus lahendus Sindi veevarustuse osas (veetrassid ja pumbajaam kuulusid

⁵⁰ küsitletud ettevõtete juhtide üksmeelsel hinnangul

vaatlusmomendil AS Qualitex tütarettevõttele Sindi Vesi, kus AS Qualitex'1 oli enamusesosalus).

Sindis tegutsevate ettevõtete üksustest oleks vastava ettevõtte äralangemise korral tuntud huvi mitmete Qualitexi omade vastu. Sindi Lanka oleks olnud huvitatud värvimajast, Eriotex õmblusvabrikust ja koostööst kudumisvabrikuga, Wecan Cables remonditöökojast ja Jumbostrap koostööst sellega. Samuti just Qualitexi spetsialistid ja oskustöölised pakkusid teistele Sindi ettevõtetele kõige enam huvi. Teiste ettevõtete varadest oleks mõningast huvi tuntud nende tootmispinna, seadmete ja tehnoloogilise pargi vastu ning Elastonia puhul ka spetsialistide vastu, kuid terviklike üksuste ülevõtmisest ei oleks ükski Sindi ettevõte olnud huvitatud.

Oluline on siin vaadelda Võhmat ja Orut kui eelneva stsenaariumi läbiteinud asulaid. Võhmas kaotas põhiettevõtte pankroti tagajärjel põhiettevõttes töö 365 inimest ning eelnevate aastate jooksul oli seoses tootmismahtude vähendamisega jäänud tööta ligikaudu sama hulk töötajaid (Võhma ja Oru... 1998b: 16). 1997. aasta alguses (so pool aastat peale põhiettevõtte pankrotti) oli ca tuhandest tööealisest Võhma elanikust ametlikult registreeritud töötud ca 200, so umbes 20%. Sellele lisandus varjatud tööpuudus. Linnavalitsuse andmetel oli linnas 289 töökohta, sh erasektoris vaid 110. Perioodil 1995-1997 (alates ettevõtte raskuste ilmnemisest ja lõpetades seisuga pool aastat peale pankrotti) lahkus linnast ca 50 töövõimelist inimest. (Võhma ja Oru... 1998c: 3) Kriisiuuringu⁵¹ järgi „enamik töövõimelistest ja –tahtelistest meestest leidis paari aasta jooksul endale uued tööotsad. Naistel oli raskem tööd leida.“ (Võhma ja Oru... 1998b: 5).

Kriisiuuringu teostamise momendil (1998. aasta kevadel) käis nimetatud allika andmetel Võhmast väljaspool asulat tööl 245 inimest, peamiselt kuni 30 km raadiuses, kuid oli hakatud käima ka nädalastel tööreisidel Tallinnas. Kriisi ajal ei olnud elanike suhtumine koolitusse eriti soosiv. Töökohti kohapeal ei olnud ja seetõttu ei osaletud

⁵¹ Siin ja edaspidi nimetatakse uuringut: "Võhma ja Oru kohalike kriiside analüüs" (Võhma ja Oru..., 1998 a;b;c) lühiduse eesmärgil "kriisiuuringuks".

koolitusprogrammidel eriti meelsasti. Olulisemad koolitused olid metsatöötajatele AS Mets ja Puu korraldusel. Seal osales 15 inimest [mis on alla 10% töö kaotanutest – autori kommentaar]. Samuti osales 17 inimest oma ettevõtte loomise kursustel. Tööhõiveameti korraldatud kursustel (raamatupidamiskursused, õmblustööde kursused) osales kokku 20 inimest. Viis inimest oli saanud ettevõtte alustamise stardikapitali, aga kolm neist oli kriisiuuringu teostamise momendiks linnast lahkunud. Linnast väljapoole läinud töötajad on saanud sageli koolitust uue tööandja juures. (Võhma ja Oru... 1998c: 2)

Orus oli 1998. aasta märtsis (so 2,5 aastat peale põhiettevõtte pankrotti) asula ca 1300-st tööealisest elanikust ametlikult registreeritud töötud 176, so 23.5%. Siia tuleb samuti juurde arvestada varjatud tööpuudus. Linnaosa valitsuse andmetel oli Orul 254 töökohta, sh erasektoris vaid 114. (Võhma ja Oru... 1998c: 10-11) Seega Orus nagu Võhmaski olid säilinud praktiliselt ainult avaliku sektori asutused. Suurim eraettevõttest tööandja oli transpordiettevõtte Ekspress Auto 20 töötajaga. Märkimisväärne osa elanikkonnast sai tööd siiski ka väljastpoolt koduasulat. Orul on väga hea transpordiühendus Jõhvi, Kohtla-Järve ja Toilaga, mis annab hea võimaluse leida tööd väljaspool linnaosa. Väljaspool Oru linnaosa oli 1998. aastaks rakendust leidnud 64% Oru tööealisest elanikkonnast. Suurimateks tööandjateks Oru elanikele olid tol ajal Eesti Põlevkivi ja kalatööstusettevõtte Viru Rand. Aprillist 1997 kuni märtsini 1998 oli Oru elanikest leidnud tööd Tööhõiveameti kaudu 62 inimest, uue ameti (õmbleja, elektrikeevitaja, raamatupidaja, massöör) oli sellel perioodil õppinud 29 Oru elanikku. (Võhma ja Oru... 1998c: 10). Viimane arv moodustab autori arvutustel vähem kui 20% turbakombinaadis töö kaotanud inimestest. Samas suurusjärgus oli vastav arv ka Võhmas.

Kriisiuuringu järgi olid Oru elanikkonna probleemideks eesti keele oskamatus, samuti madal aktiivsus ja töötahe. Rutiinse tööga harjunud endistel turbakombinaadi töötajatel oli raskusi uue tegevusala leidmisel. Siia lisandus veel Ida-Virumaa venekeelse elanikkonna üldine probleem uue majanduslik-poliitilise olukorraga kohanemisel. (Võhma ja Oru... 1998c: 10). Orult polnud maakondlikku ettevõtlikuskeskuse laekunud ühtegi äriplaani ega

tööhõiveametile ühtegi sooviavaldust füüsilisest isikust ettevõtjate kursustele registreerumiseks (Võhma ja Oru... 1998b: 14-15; 1998c: 10).

Kuigi kriisiuuring toob ära ka osa inimeste viitsimatuse ümber õppida (Võhma ja Oru... 1998b: 18), võib kokkuvõttes siiski öelda, et elanikud on küll valmis ümber õppima, kuid ainult juhul, kui konkreetne töökoht konkreetsetes firmas on teada. Näiteks püüti koos asjatundjate komisjoniga leida töjõudu õmblejate näol väikefirmale "Ladona", kes oli valmis avama Orule oma tsehhi. Huvilisi tuli Orust vaid 4. Hiljem selgus asjaolu, et nimetatud väikefirma ei suutnud juba 4 kuu vältel mujal asuvates tsehhides töötajatele palka maksta, millise seigaga olid kohalikud elanikud juba kursis. (Võhma ja Oru... 1998c: 10) Huvitatud ei olda ka õppest, mis tõstaks vaid üldist konkurentsivõimet: arvutiõpe, keeled, ettevõtlusega alustamine (Võhma ja Oru... 1998c: 30-31).

Järgnevalt vaatleme nn füüsilise kapitali pankrotijärgset saatust Orus ja Võhmas. Võhmas leiti pankrotistunud põhiettevõtte varadele valitsuse abiga uus investor, kuid viimane ei alustanudki seal tegevust, kuna seoses valitsuse vahetusega loobus riik eelmise valitsuse poolt lubatud laenugarantiist (Võhma ja Oru... 1998c: 7). Tehase hoonete kasutuselevõtmiseks oleks kriisiuuringu hinnangul olnud viimane võimalus kaks aastat peale tehase seiskumist (Võhma ja Oru... 1998b: 16). Mõlemas kriisi sattunud asulas tekkis siiski ka probleeme põhiettevõtte ja asula ühise infrastruktuuri haldamise ja käigushoidmisega, mis küll riigi abiga küllaltki kiiresti lahendati (Võhma ja Oru... 1998c: 26).

Üks infrastruktuuriga seotud probleem oli senise soojamajanduse mudeli ebaotstarbekus uutes tingimustes. Nimelt osutusid vanad, suue võimsuse ja energiakuluga katlamajad ebarentaabliteks olukorras, kus langes ära tehas kui suurim senine energiatarbija. Võhmas muutus seetõttu soojamajanduse rekonstrueerimiseks võetud laenude tagasimaksmine ebareaalseks. Nii Orus kui Võhmas lakkas tegutsemast senine katlamaja ja linnad olid sunnitud ehitama uued. Orus tekkis põhiettevõtte pankroti järgselt valveta jäänud

turbaväljadel turbaaunade isesüttimisoht (Võhma ja Oru 1998c: 15). Seega võib endiste varade olemasolu olla isegi kahjulik.

2.2.4. Ettevõtete laienemisplaaniid vaatlusalustes asulates

2000. aasta juunis olid Kunda ettevõtetest ajaliselt konkretiseeritud laienemisplaaniid vaid ühel väikeettevõttel (OÜ Virupuu), kelle laienemisplaaniid Kunda linnas olid küll märkimisväärsed ettevõtte seisukohast (Kunda üksuses töötavate inimeste arvu ca kahekordne suurendamine), kuid linna tööhõive seisukohast tervikuna ei olnud see olulise suurusega. Teistel firmadel kas ei olnud laienemisplaane (peamiselt sellepärast, et seda ei peetud firma seisukohalt otstarbekaks ning finantsprobleemide tõttu) või ei olnud need seotud töötajate arvu märkimisväärse kasvuga. Küll aga ei välistanud firmad edasisi kardinaalseid laienemisplaane seoses sadama edasise laienemisega (mis olid väljaspool tollaegseid plaane) ning ka sealt tekkiva kaudse majandustegevuse intensiivistumisega.

Tootsi ettevõtetest olid vaatlusmomendil samuti vaid ühel ettevõttel (Betamar) Tootsi Turbast sõltumatud laienemisplaaniid, mis olid samuti ettevõtte seisukohast märkimisväärsed, kuid moodustasid vaid 2-3% asula tööstuslikust tööhõivest. Samas suurusjärgus olid ka puidutöökoja laienemisplaaniid. Samuti ka Lavassaare ettevõtetest olid ajaliselt konkretiseeritud laienemisplaaniid vaid ühel ettevõttel (Pro-Peat) ning need moodustasid kuni 5% asula tööhõivest.

Seevastu enamusel Sindi ettevõtetest, nagu eespool juba selgus, olid olemas konkreetseid ja ajalised laienemisplaaniid, mis olid enamasti ka nii ettevõtte kui asula seisukohast küllaltki ulatuslikud.

Qualitexil oli plaanis juurde värvata poole aasta jooksul ca 80 uut töötajat, mis tähendanuks 35% kasvu ettevõtte ja üle 10% kasvu asula vaadeldud tööhõive seisukohast. Tegemist oli kvalitatiivse laienemisplaaniga ettevõtte seisukohast, kuid asula seisukohast oli see pigem siiski ühe (tol ajal suurima) arengutee jätkamine. Seejuures oli tegemist algsete (ettevõtte asutamisaegsete) laienemisplaaniid lõpulejõudmisega. Edaspidi ulatuslikku laienemist

tööhõive seisukohast kavas ei olnud. Oodata oli ka ettevõttele väikeste partnerite tekkimist asulasse⁵², milles Qualitex oli näidanud ka oma initsiatiivi (Talu 2000).

AS-1 Sindi Lanka oli plaanis juurde võtta paari aasta jooksul 10-20 uut töötajat, mis on ettevõtte seisukohast töötajate arvu kasvu üle 10% kasv ettevõtte ja asula seisukohast tööhõive kasv 2-3%. Ettevõttel oli plaanis nii tootmismahu kasv kui ka uute tooteliikide ja tehnoloogiate juurutamine, kuid asula seisukohast tegemist samuti pigem ühe arengutee jätkamisega.

AS Elastonial ajalisi laienemisplaane vaatlusmomendil ei olnud, edasised kvantitatiivse laienemise plaanid olid küll olemas, kuid need ei olnud seotud Sindi linnaga. AS Wecan Cables'1 oli kavas ka edaspidistel aastatel juurde võtta keskmiselt 100 inimest aastas, mis moodustas 50% ettevõtte ja ca 15% asula tööstusliku tööhõive seisukohast aastas. OÜ Jumbostrapil oli kavas võtta juurde aasta jooksul 10-15 uut töötajat, mis oli 20-30% ettevõtte ja 2% (mitme aasta jooksul rohkem) asula seisukohast. Tegemist oli eelkõige tootmistsükli täiendamisega plaanidega, seega vana arengutee jätkamisega (aga ka selle suurendamise ja kindlustamisega). OÜ'1 Gritty oli plaanis lähiajal laienemine ca 70% ja paari aasta jooksul kolmekordseks, mis oleks asula seisukohast tööhõive kasv ligi 5%. AS'1 Eriotex oli plaanis rohkem kui kahekordne kasv, mis asula seisukohast moodustas ca 3%. Plaanis oli nii kvantitatiivne laienemine kui kvalitatiivne laienemine uue tootmistsükli juurutamise näol. Ka OÜ-1 Trepimeister olid märkimisväärsed laienemisplaanid (ca 2 korda), sealjuures uued tootmisahelad, kuid asula seisukohast moodustas see vaid alla 2%-lise tööhõive kasvu. Seejuures pidas nimetatud firma võimalikuks ka hoopiski asulast lahkumist.

Seega näeme, et ehkki valdaval enamusel Sindi ettevõtetest olid ettevõtte enda seisukohast olulised ja (sealjuures ka ajaliselt) konkreetset laienemisplaanid ning suurem osa neist omas ka asula seisukohalt märkimisväärsed tähtsust, oli siiski suhteliselt vähe tootmistsükli (tootmisahela) täiendusi ning veelgi vähem oli kavatsusi osaleda uutes tootmisahelates: viimaseid oli vaid paaril väiksemal ettevõttel, kuid need ei olnud jällegi asula jaoks olulise

⁵² Nimetatud potentsiaalsete partnerite tekkimist ei soovinud ettevõtte haldusjuht lähemalt kommenteerida.

mahuga. Põhjus oli siin ilmselt ka asjaolus, et Sindi suuremad ettevõtted olid enamjaolt (välismaiste emafirmade omanduses olevad) ilma iseseisva arendus- ja turundustegevuseta tootmisüksused.

Samas oli 2000. aastaks intensiivsem uute ettevõtete asulasse tuleku periood seoses varasemate kasutuskõlblike tootmishoonete ammendumisega ka lõppemas ning vabade tootmishoonete puudus oli juba osutunud piiravaks teguriks olemasolevate ettevõtete laienemisplaanide teostumisel. Kaks ettevõtet olid selleks ajaks juba Sindist sellel põhjusel lahkunud. Viis ettevõtet üheksast mainis Sindi kui tootmise asukoha puudusena nii või teistsugusel kujul ruumiprobleeme.

Kuigi küsitluse meetodika ei võimalda asulates paiknevate ettevõtete laienemisplaanide kuigi täpselt arvuliselt fikseerida, võib hinnangute põhjal ajaliselt konkretiseeritud laienemisplaanid välja tuua järgmiste ligikaudsete arvudena: Tootsis ja Lavassaares 2-3 aasta jooksul 1-2% asula tööhõivest, Kundas 2-3 aasta jooksul 5-10% asula praegusest tööhõivest ning Sindis sama aja jooksul ca 30% asula praegusest tööhõivest. Lisaks tuleb siin Kunda puhul kindlasti rõhutada sadama laienemisega seotud võimalikke laienemisplaanide kaugemas tulevikus.

2.2.5. Vaatlusaluste asulate jätkusuutlikkuse võrdlus

Käesoleva alapunkti eesmärk on anda eelneva põhjal koondhinnang ettevõtluse jätkusuutlikkusele vaatlusalustes asulates 2000. aasta mais-juunis. Jällegi peame mainima, et selles punktis jäävad käsitlusest välja Võhma ja Oru kui asulad, kus ettevõtluse katkemise tõttu jätkusuutlikkusest mingil kujul rääkida tol momendil ei saanud.

Juhime siin ka tähelepanu asjaolule, et töös kasutatud jätkusuutlikkuse määratlus erineb tänapäeval sotsiaalteadustes laialt kasutatud jätkusuutlikkuse (*sustainability*) või jätkusuutlikku arengu (*sustainable development*) määratlusest, mis hõlmab nii majanduslikku, sotsiaalset, kultuurilist ja ökoloogilist komponenti (vt nt Bell, Morse 2003).

Käesolevas töös kasutatakse ettevõtluse jätkusuutlikkuse hindamisel järgnevat kolme komponenti.

- 1. Põhiettevõtte kindlus.** Põhiettevõtte kindlust võib vastavalt töö eelnevates osades toodud käsitlusele defineerida pöörvõrdelise näitajana põhiettevõtte äralangemise tõenäosusega asula suhtes⁵³. Lisaks ettevõtte positsioonile turgude (partnerite) selgus töö esimeses peatükis, et oluline on siin ettevõtte kinnistus kohalikku kogukonda. Teisisõnu tähendab see, et ressursid, mida ettevõtte kohapeal kasutab, peavad olema piirkonnaväliste ressursside poolt asendamatud või raskesti asendatavad. Lisaks on kindluse saavutamisel mõistagi oluline ettevõtte enda majanduslik efektiivsus.
- 2. Ettevõtluse mitmekesisus e riskide hajutatus.** Mõõdetava näitajana kasutatakse siin suurte teineteisest sõltumatute ettevõtete arvu. Suur sõltumatute ettevõtete arv tagab riskide hajutatuse asula ettevõtluse kui terviku jaoks. Nagu selgus ka töö esimesest peatükist, on antud probleemipüstituse (ettevõtluse piirkondliku jätkusuutlikkuse) seisukohast oluline ettevõtte töötajate arvu suhteline suurus piirkonna kui terviku tööhõive seisukohast. See on praegusel juhul ka ettevõtte suuruse kriteerium. Nagu eelnevas käsitluses selgus, on riskide hajutatuse mõõtmiseks küll õigem kasutada kriteeriumina teineteisest sõltumatute tootmisahelate arvu, kuid lihtsustamise eesmärgil piirdume siin teineteisest sõltumatute ettevõtete arvu väljatoomisega.
- 3. Ettevõtluse potentsiaalne areng ja kasv.** Seda komponenti iseloomustava näitajana toome välja asulaga seotud laienemisplaanid nii seniste kui uute ettevõtte osas. Seniste ettevõtete all mõistetakse siin uuritud asulates asulas vaatlusmomendil tegutsenud ettevõtteid. Nende laienemisplaanide osas eristati omakorda kvantitatiivseid⁵⁴ ja kvalitatiivseid⁵⁵ laienemisplaanid, millest esimest võib nimetada

⁵³ St põhiettevõtte kindlus on suur, kui selle tegevuse katkemise ja asulast lahkumise tõenäosused on väikesed. Edaspidi käsitletaksegi käesolevas töös põhiettevõtte kindlust selles tähenduses.

⁵⁴ seotud senise tegevuse (tootmisetapi) jätkamisega

⁵⁵ tähendab plaane osalemiseks uutes tootmisahelates

ka ettevõtluse kasvuks ja teist ettevõtluse arenguks asulas. Uute ettevõtete all mõeldakse antud kontekstis ettevõtteid, mis uurimisalustes asulates vaatlusmomendil ei tegutsenud. Seega kuuluvad siia nii rajatavad uusettevõtted, kui ettevõtted, mis tulevad uuritavasse asulasse tegevuse laiendamise või asukoha vahetuse teel. Kuna töös kasutatud uuringu meetodika ei võimalda seda punkti kuigivõrd usaldusväärselt hinnata⁵⁶, on sellel ka analüüsis peatunud suhteliselt lühidalt.

⁵⁶ Töös kasutada olev info asulas tegutsenud ettevõtete tolleaegsete laienemisplaanide kohta pärineb ettevõtete juhtide küsitlustest (intervjuudest), mistõttu see on suhteliselt umbkaudne. Võimalikku uute ettevõtete tulekut asulasse ning teket asulas paluti samuti hinnata asulas tegutsenud ettevõtete juhtidel (vt lisad 8 ja 9), kes mõistagi ei tarvitse omada selle kohta kuigi põhjalikku infot.

Seega võime ettevõtluse jätkusuutlikkust vaatlusalustes asulates iseloomustada tabelis 4 toodud järgmiste näitajate alusel:

Tabel 4. Ettevõtluse jätkusuutlikkuse kokkuvõte vaadeldud edukate asulate puhul

Hinnatav komponent	Kasutatav näitaja	Kunda	Tootsi-Lavassaare	Sindi
Põhiettevõtte kindlus		+(-)	+	+/-
	põhiettevõtte äralangemise stsenaariumi tagajärg asulale (üldhinnanguna)	katastroof	katastroof	pole märkimisväärne
	põhitegevusalase sõltuvuse osas	+/-	pole lahendatav*	sõltuvus puudub
	infrastruktuurilise sõltuvuse osas	lahendatav	lahendatav*	lahendatav
	tööhõive säilimine	-	-	+
	muude ressursside säilimine	-	-*	+
Ettevõtluse mitmekesisus	Suurte ⁵⁷ ettevõtete arv	1	1	3
Asula ettevõtluse potentsiaalne areng ja kasv				
	uute ettevõtete tulek/teke	ootuspärane	ebatõenäoline*	vähetoenäoline
	seniste ettevõtete kvantitatiivne laienemine	vähene	vähene	ulatuslik
	seniste ettevõtete kvalitatiivne laienemine	+	- (+)	vähene

Märkide seletus tabelis 4:

+ kindel

+/- arvamused on erinevad, ühte valdavalt ei saa välja tuua

- ebakindel (vähetoenäoline)

* tähistab, et tabelis ära toodud valdav aramus, kuid lisaks sellele esineb ka üksikuid arvamusi, mis on sellest oluliselt erinevad.

⁵⁷ peetakse silmas suhtelist suurust tööandjana asulas võrreldes asula kogutööhõivega

Tabeli 4 puhul tuleb jällegi tähelepanu juhtida ka asjaolule, et kuivõrd tabelis sisalduva andmestiku näol on tegemist koondhinnangutega, mille algallikana kasutati valdavalt asulates paiknenud ettevõtete juhtide intervjuerimise teel saadud hinnanguid, siis kuivõrd algallikad on suhteliselt ligikaudsed, ei saa ka koondhinnangutes taotleda erilist täpsust.

Põhiettevõtte positsiooni hinnati kõige kindlamaks Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul, kus antud hinnangud kõikusid täielikust kindlusest kuni mõningate ohtude olemasoluni. Kunda põhiettevõtte puhul ulatusid hinnangud mõningate ohtude tunnistamisest kuni lähiaegse seiskumise prognoosini. Sindi suuremate ettevõtete puhul oldi suhteliselt üksmeelsed mõningate ohtude olemasolu osas seoses kohapealse turundustegevuse vähesusega.

Samal ajal tagas suurte ettevõtete paljusus asulas Sindile teiste uurimisaluste asulatega võrreldes selgelt suurema riskide hajutatuse määra. Sindis ei oleks ühe (ega isegi kahe) suurema ettevõtte äralangemine toonud kaasa olulisi muutusi linnas pakutava tööstusliku tööhõive sisukohast, linna ühegi suurema ettevõtte äralangemine oluliselt ei mõjutanuks teiste ettevõtete tegevust, küll aga oldi huvitatud nii tööjõust kui muudest sel juhul vabaks jäävatest ressurssidest (eelkõige tootmishoonetest). Kuivõrd infrastruktuurilist sõltuvust hinnati lahendatavaks, siis see ei vähendanud riskide hajutatusest tulenevat jätkusuutlikkust.

Võrreldes omakorda kahte kaasust, kus tööhõive riskid ei olnud hajutatud ja seega oli põhitegevusahela osakaal asulate kogutööhõives suur: Tootsit-Lavassaaret ja Kundat, oleks põhiettevõtte äralangemine mõjutanud Kundas teiste ettevõtete saatust rohkem. Kuigi Tootsis-Lavassaares on põhiettevõtte osakaal asula kogutööhõives võrreldes Kundaga suurem, ei ole Tootsi ja Lavassaare alternatiivsetest ettevõtetest enamuse (sh suuremad nendest) Tootsi-Lavassaare põhiettevõttega põhitegevusahelat pidi seotud.

Asula ettevõtluse edasise laienemise osas võib öelda, et kuigi Sindis on teiste kaasustega võrreldes tunduvalt enam plaanis olemasolevate ettevõtete kvantitatiivset laienemist, vähendab seal jätkusuutlikkust kvalitatiivse laienemise vähene oodatavus, seda nii potentsiaalsete uute ettevõtete kui seniste ettevõtete osas. Probleemideks olid siin nii tekkinud puudus varem vabadest ressurssidest (eelkõige tootmishooned ja tööjõud) kui ka

kohapealse arendustegevuse vähesus. Seniste ettevõtete näol oli sisuliselt tegemist enamasti välismaiste emaettevõtete tootmisüksustega. Samas Kundas on oodata teiste kaasustega võrreldes tunduvalt enam just kvalitatiivset laienemist. Vaatamata sellele, et asula senistel ettevõtetel ei olnud enamasti suuremahulisi laienemisplaane, oli võimalik uute ettevõtete tulek asulasse hinnatud nii Sindi kui Tootsi-Lavassaarega võrreldes tunduvalt tõenäolisemaks. Järgnevas peatükis vaatleme eelkirjeldatud arengu põhjuseid.

3. ALGRESSURSSIDE MÕJU ETTEVÕTLUSE ARENGULE VAATLUSALUSTES ASULATES

3.1. Pöördepunktid vaatlusaluste asulate arengus

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja olulisemad sündmused e pöördepunktid vaatlusaluste asulate ettevõtluse arenguteel ning tehakse kindlaks, kuidas ja kuivõrd olid need mõjutatud erinevate ressursside olemasolust või puudumisest vastavas asulas majanduse siirdeperioodi alguses. Esmalt identifitseerime pöördepunktid erinevates asulates.

Võhmas võime põhiettevõtte erastamise järgse langustsükli jaotada kolme etappi:

1. Erastamisjärgne etapp, mil ilmnisid probleemid raha laekumisega idaturule tehtud tarnete eest. Sellele järgnesid ettevõtte finantsraskused ja probleemid tooraine varumisel.
2. Pankrotivara müügi peatumine seoses huviliste puudumisega varade tehnilise seisukorra tõttu.
3. Šampinjonikasvatuse plaani katkemine seoses riigi loobumisega varem pakutud garantiist.

Orus võib põhiettevõtte langustsükli jaotada järgnevatesse etappidesse:

1. Erastamisprotsessi eelne etapp, mil ettevõttele olid omased tootmise liigest energiamahukusest tingitud finantsraskused.
2. Erastamisprotsessi venimine, mis tõi kaasa edasised finantsraskused ja põhivara tehnilise amortisatsiooni süvenemise.
3. Erastamisjärgne periood, kus tekkis probleemide ringsõltuvus, mis lõppes ettevõtte pankrotiga. Probleemide hulka kuulusid trahvinõue, ettevõtte finantsseisu edasine

halvenemine, probleemid tooraine varumisel, töödistsipliini langus, plahvatus kuivatis ja tulekahju turbaväljal.

Kundas võib pöördepunktidenas asula arengus välja tuua välisinvesteeringu põhiettevõttesse, satelliitettevõtete tekke asulas ning sadama taasavamise, Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul põhiettevõtte ümberorienteerumise Lääne-Euroopa turule ning Sindi kaasuse puhul mitmete uute ettevõtete tuleku asulasse endisest põhiettevõttest pärineva pankrotivara ostmise teel.

Selgitamaks välja, millised ressursid ja mil määral avaldasid mõju eeltoodud pöördepunktide aset leidmisele, tuleb erinevaid pöördepunkte erinevate asulate lõikes võrrelda. Ehk teisisõnu: püstitame küsimuse, miks edu toonud pöördepunktid jäid ebaedukates asulates jääd toimumata ja edukates asulates jäid toimumata langust toonud pöördepunktid ning milline oli siin seos erinevate asulates paiknevate ressurssidega.

Näeme, et edukate asulate ettevõtluses toimunud pöördepunktid võib kokku võtta järgnevate ühisnimetajate alla: ettevõtte(te) teke või tulek asulas(se), uute turgude leidmine, uue tegevusala v. uute arenguteede avanemine. Ebaedukate asulate arengus nimetati pöördepunktidenas järgmisi: põhiettevõtte senise turu kadumine, tooraine hankimisega seotud probleemid, finantsraskused, põhiettevõtte varade tehniline amortiseerumine, õnnetused, põhiettevõtte liigsed tootmiskulud, ettevõtjate huvipuudus asulatesse investeerimise vastu.

Kõrvutades erinevaid pöördepunkte⁵⁸ nii edukates kui ebaedukates asulates, võime need grupeerida järgnevate ühisnimetajate alla:

- 1) põhiettevõtte turuga seotud pöördepunktid;
- 2) põhiettevõtte tooraine hankimise probleemidega seotud pöördepunktid;

⁵⁸ Siinkohal tuleb veel mainida, et pöördepunkt ei tähenda mitte ainult arengutee täielikku pöördumist, vaid ka olemasoleva tendentsi (nii langustendentsi kui edutendentsi) edasist süvenemist. Näiteks kuuluvad selle määratluse järgi pöördepunktide alla finantsraskuste edasine süvenemine mingi sündmuse ajal kui ka ettevõtte positsiooni kindlustumine seoses uue turu leidmisega.

- 3) asula majandussubjektide finantsolukorraga seotud pöördepunktid;
- 4) põhiettevõtte tehnilise seisukorraga seotud pöördepunktid;
- 5) õnnetused kui pöördepunktid
- 6) põhiettevõtte restruktureerimisega seotud pöördepunktid
- 7) uute ettevõtetega seotud pöördepunktid

Järgnevalt analüüsime pöördepunktide kaupa, millised ettevõtluses kasutavad ressursid avaldasid erinevates vaatlusalustes asulates mõju erinevate pöördepunktide asetleidmisele või toimumatajäämisele.

3.1.1. Põhiettevõtte turuga seotud pöördepunkte mõjutanud ressursid

Ebaedukate asulate puhul peetakse üheks peamiseks ebaedu põhjuseks põhiettevõtte senise turu (Võhmal idaturu ja Orul Eesti siseturu) äralangemist. Võhma Lihakombinaadile (nagu valdavale osale Eesti lihatööstusest) oli Nõukogude ajal peamiseks turuks Venemaa. Peale Eesti taasiseseisvumist, piiride sulgumist ja Venemaa poolset topelttollide kehtestamist kadus suur osa turust. Siseturu nõudlus oli väike ja konkurents tekkinud väiketööstuste vahel tihe. (Võhma ja Oru ... 1998b: 7). Samas hindavad eksperdid, et turg oli siseturu baasil siiski olemas (Ibid.: 5), kuid see hõivati efektiivsemalt tegutsevate ettevõtete poolt (nt. Rakvere Lihakombinaat ja mitmed väiketööstused).

Oru turbakombinaadil oli turu äralangemise põhjus siseturu nõudluse kiire vähenemine (turbabriketi kui kütuse asendumine puiduga).

Olukorda lähemalt analüüsides näeme, et majanduse siirdeperioodil toimus senise turu kadumine või tugev langus nõudluse mahus kõigi vaadeldud asulate põhiettevõtetel.

Oru turbakombinaadiga võrreldes samas olukorras oli Tootsi Turbakombinaat, kelle varasema toodangu põhiartikkel oli samuti turbabrikett ja turuks valdavalt Eesti siseturg.

Ettevõtte nõuniku (tolleaegse direktori) Arvo Lubergi sõnul kadus see turg “peaaegu täiesti” (Luberg 2000). Tootsi Turbakombinaat reageeris olukorrale aktiivse turundustegevusega Lääne-Euroopa turul, kuhu ettevõtte oli ka regulaarselt turustanud briketti juba 1971. aastast alates. Seega oli ettevõttel „olemas läänega ärisuhtlemise kogemus“ (Luberg 2000). Seoses muutustega siirdeperioodil muudeti see (varem väikesemahuline) turustussuund ettevõtte peamiseks sihtturuks. Lubergi sõnul oli ettevõtte põhitoodangu ümberorienteerumises Lääne-Euroopa turule määravaks just ettevõtte juhtide erialane kompetentsus. Ettevõtte tippjuhid olid kombinaadis töötanud kõik üle 10 aasta, sh enamus neist olid „eluaegsed“ turbatööstuse töötajad. Kuigi Lubergi sõnul võiks ettevõtte juhtkonnas olla nende kõrval ka uusi tegijaid, peab ta ettevõtte juhtide tootmisalast kompetentsi ka võtmeteguriks ettevõtte reorganiseerumise (lääne turule ümberorienteerumise) edukuses, seda ka võrreldes vaatlusalusel perioodil kriisi sattunud Oru ja Sangla Turbakombinaatidega. „Turbatööstuses kaalub eriala spetsiifilisus ja selle tundmine muud argumendid üles. Tootsi-sugune ettevõtte vajab 5-10 turba-alase eriharidusega juhti, muidu võib väga mööda panna.“ (Luberg, 2000).

Üheks oluliseks teguriks lääneturule ümberorienteerumise edukuses oli Lubergi sõnul ka ettevõtte maine. „On suur vahe, kas tegemist on 1919. aastal asutatud ja 1971. aastast läänega suhtleva firmaga, või pakujatega, kellel on olemas ainult raba.“ „Meie maine on aja jooksul ainult paranenud. See toob kaasa eelkõige selle, et võetakse jutule.“ (Luberg, 2000)

Kunda tsemenditehase puhul toimus seoses langusega kodumaise ehitustegevuse mahus peamise tooteartikli (tsemendi) nõudluse mahus ca viiekordne langus ning lisaks oldi sunnitud lõpetama ka peamise kõrvaltoote – eterniidi – valmistamine viimase keskkonnaohtlikkuse tõttu (Vainlo 2000). Probleem suudeti lahendada sel teel, et ettevõttele kaasati välisinvestor, kelle vahendusel hakati tsementi tarnima Lääne-Euroopa (pms Skandinaaviamaade) turule. Rahuldamiseks uue turu nõudlusi, muudeti ja mitmekesistati ettevõttes tsemendi marke, lisaks hakati müüma iseseisvalt klinkrit (tsemendi vaheprodukti) (Vainlo 2000).

Sindi juhtumi puhul oli varasem (Nõukogude Liidu) turg juba aastaid kadunud (seda peetakse sealgi tekstiilivabriku pankroti peapõhjuseks) ning kõik rajatud uusettevõtted leidsid tegevust alustades endale uue turu. Reeglina kasutati selleks samuti välispartneri abi.

Alapunkti kokkuvõtteks võib öelda, et vaadeldud asulate põhiettevõtete saatuses ei olnud määrav mitte senise turu säilimine või kadumine, vaid suutlikkus leida kadunud turu asemele uus. Selleks kasutati erinevatel juhtumitel kas kohalikku (asulasisest) turundusalast oskusteavet (Tootsi-Lavassaare kaasus) või kaasati turundusalane oskusteave välispartneri kaasabil. Välispartneri leidmiseks vajalikel asulasisestel teguritel peatume lähemalt alapunktis 3.1.7.

Tabel 5. Põhiettevõtte turu dünaamika vaatlusalustes ettevõtetes siirdeperioodil

	Võhma	Oru	Tootsi-Lavassaare	Kunda	Sindi
Põhiettevõtte	lihakombinaat	turbakombinaat	turbakombinaat	tsemenditehas	tekstiilivabrik
Muutused siirdeperioodil	idaturu kadumine	nõudluse vähenemine siseturul	nõudluse vähenemine siseturul	nõudluse vähenemine siseturul	idaturu kadumine
Lahendus (tagajärg)	kauba ja raha kaotamine idaturul	ühekordse tarne leidmine välisturule	aktiivne turundustegevus Lääne-Euroopa turul	Lääne-Euroopa turu leidmine välisinvestorite vahendusel	uue turu leidmine välisinvestorite vahendusel
lahenduse või lahendamata põhjus	suutmatus hõivata Eesti siseturg	toodangu kvaliteedi-probleemid	turundusalane oskusteave	välisinvestori leidmine	välisinvestorite leidmine

3.1.2. Põhiettevõtte toorainega seotud pöördepunkte mõjutanud ressursid

Võhma ja Oru põhiettevõtete pankrottide ühe põhjusena toob kriisiuuring (Võhma ja Oru... 1998b,c) ära ka probleemid tooraine hankimisel.

Teatavasti tegutses Võhma Lihakombinaat nõukogude ajal pideva tooraine ülejäägi tingimustes. Siirdeperioodil tekkinud tooraine puudus oli tingitud nii majanduse struktuurimuutustest (põllumajandustootmise vähenemisest) kui kasvavast konkurentsist (lihatööstuste arvu kasvust), mistõttu Võhma Lihakombinaadis:

- Ei osatud arvestada piirkonnas toimunud muutustega, eriti põllumajandussektoris toimunud muutustega. Loodeti hakkama saada oma ettevõttest tulevate (Pärnu maakonnas asuvate farmidest) ja kohaliku piirkonna tooraine kogustega;
- Investeeriti kanakasvatuse, et ei tuleks mune sisse osta. Saavutatud efekt ei vastanud loodetule – omahind tõusis veelgi. (Võhma ja Oru... 1998c: 4-5)

Orul oli probleeme tooraine kvaliteediga, kuna uusi turbavälju polnud enam mõni aeg ette valmistatud. See põhjustas toodangu kvaliteediprobleemi Rootsi partneri suuremahulise tellimuse täitmisel.

Majanduse siirdeperioodil kerkisid tootmissisendite hankimisel esile probleemid ka Tootsi-Lavassaare ja Kunda kaasuse puhul.

Nagu punktis 2.2.2. eelnevalt selgus, oli Tootsi-Lavassaare puhul siirdemajanduse algperioodil probleemiks nii ressursimaksude kiire tõus, mis ähvardas muuta toodangu hinna konkurentsivõimetuks, kui ka maa (turbaväljade) omandamise, kasutamise ja rentimise tingimuste ebaselgus, turbavarude kasutamiseõiguse ebaselgus ning segadused turbakaevandamise limiidiga, kuid need probleemid suudeti lahendada. Just ettevõtte juhtkonna tootmisalane kompetents on taganud kriitilistel momentidel ettevõttele kasulikud juhtimisotsused. „Meie tootsime maksimaalse suutlikkusega turvast ikalduseelsel suvel ja see võimaldas ebasoodsa ilmastikuga aasta üle elada. Sangla ei tahtnud selle alla raha kinni panna.“ (Luberg, 2000)

Seevastu Oru juhtumi puhul järgnesid tooraine hankimise raskustest tingitud probleemidele viivitused töötajatele töötasu väljamaksmises, sellele omakorda töödistsipliini langus ning õnnetused (plahvatus kuivatis, tulekahju turbaväljal).

Kundas oli probleemiks teatavasti tooraine ja energia hinna kallinemise oht, millele reageeriti vastavate sisendite vertikaalse integreerimisega ettevõttesse (oma jõujaama ja põlevkivikaevanduse rajamine).

Toorainega seotud spetsiifilisi probleeme ei saa kõnealusel perioodil välja tuua vaid Sindi kaasuse puhul, kuivõrd Sindi uutes ettevõtetes ei olnud tegemist asukohaspetsiifilise toorainega ja reeglina oli tegemist tegevusaladega, mille tooraine on kergesti transporditav ning enamuses ettevõtetes hangiti põhitooraine välispartneri (emaettevõtte) vahendusel.

Seega näeme, et tootmissisendite hankimisel esile kerkinud probleemide lahendusel mängisid rolli järgmised tegurid:

- Erialane kompetentsus, mis aitas:
 - teha õigeid otsuseid tootmise organisatsioonilise struktuuri kujundamisel (nn “osta või teha” valiku korral). Siin näeme eduka variandina Kunda ja ebaeduke variandina Võhma kaasust.
 - üles näidata kompetentsust tooraine hankimisel (Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul),
 - tooraine turu hindamisel (nähtub Tootsi-Lavassaare ja Võhma kaasuse võrdlusest)
- Tööjõu iseloom (nähtub Tootsi-Lavassaare ja Oru kaasuse võrdlusest)
- Ettevõtte juhtkonna poolne motivatsioon probleeme lahendada (Tootsi Turbakombinaadi puhul)

3.1.3. Finantsolukorraga seotud pöördepunkte mõjutanud ressursid

Mäletatavasti toob kriisiuuring (Võhma ja Oru ... 1998 b, c) Oru ja Võhma kriiside ühe põhjusena välja ka rahaliste vahendite puudumise nii põhiettevõtetel vajalikeks

investeeringuteks kui ka uusettevõtjatel algkapitali saamisel. Kasutame põhjuse olulisuse määra selgitamisel jällegi võrdlust eduka arenguteega asulatega.

Kundas pärineb valdav enamus põhiettevõttes majanduse siirdeperioodil kasutatud finantsressurssidest (nii investeeringutest kui käibevahenditest) ettevõtte välisomanikult või välisomaniku kaasabil saadud laenudest. Ettevõtte haldusdirektor Arvo Vainlo märgib, et tsemendi tootmist Eestis „... poleks ilma välisinvesteeringuta suudetud teha“ (Vainlo 2000). Kuni sadama avamiseni töötas tehas mitme aasta jooksul kahjumiga (*Ibid.*).

Sindis oli tekstiilivabrik läinud pankrotti ja tehase territooriumile rajatud uute ettevõtete rajamiseks kasutatud rahalised vahendid pärinesid täielikult väljastpoolt asulat. Sealjuures üheksast ettevõttest kuuel pärineb finantsiline algkapital täielikult välismaisest emafirmast ning kodumaisel kapitalil põhinevatel firmadel on ressursid pärit peamiselt omanike eelnevast äritegevusest kogunenud vahenditest. Viimastest pole samuti ükski olnud seotud Sindi linnaga. Mõlema grupi ettevõtetal on laenude osatähtsus olnud väike ja pole samuti seotud Sindi linnast pärit ressursidega. Suheldi seejuures kas Pärnus, Tallinnas või välismaal (Soomes) asuvate pangakontoritega. Välisomandusega ettevõttel on seejuures laenamistegevus samuti toimunud peamiselt emaettevõtte kaasabil. (Johanson 2000, Lasn 2000, Raunio 2000; Raju 2000; Pink 2000, Kiviselg 2000, Talu 2000; Mägi 2000; Seppenen 2000)

Samas näitavad kriisiuuringu (Võhma ja Oru ... 1998b; 1998c) tulemused, et Võhmas ja Orus oleks ettevõtte juhtkonna teistsuguse tegutsemise korral olnud võimalik finantsressursside defitsiidi probleem enne põhiettevõtte pankrotti lahendada. Võhmas said lihakombinaadi uued omanikud peale kombinaadi erastamist laenu koguni ülisoodsatel tingimustel: ettevõtte osteti 10 miljoni krooni eest, sellest 9,6 miljonit krooni (96%) kattis Hüvitusfondis garanteeritud tagatiseta laen Eesti Ühispangalt (Võhma ja Oru... 1998b: 2-3; 1998c: 4). Samas ei tehtud sel perioodil ka kõige lihtsamaid ja hädapärasemaid investeeringuid. Ettevõtte tegevjuhi sõnul (Võhma... 1998b: 4) oleksid kõige lihtsamad kasutatud seadmed maksnud 100-200 tuhat krooni (so 1-2% laenatud summa kogumaksumusest) ning “nende tasuvusaeg oleks olnud paar kuud”. Samuti toob

kriisiuuring (Võhma 1998b: 7-8; 1998c: 5) välja, et ettevõtte omanikud tegid mitmeid olulisi vigu ettevõtte juhtimises, nagu mõtlematuid investeeringuid käibekapitali arvelt ning kauba ja raha kaotsimineks. Esimese alla kuuluvad otsus katlamaja ehitamise kohta käibevahenditest, mille tulemusena ei olnud võimalik õigeaegselt tasuda tarnijatele ning investeering kanakasvatusse, mis vastupidiselt loodetule tõstis toodangu omahinda. Teise all peetakse silmas, et jätkati kauba tarnimist partneritele, kes ei olnud tasunud eelnevate tarnete eest. Seejuures ei hakatud kiiresti tegelema ka probleemi lahendamise – kaotsiläinud raha otsimisega. Ühe põhjusena on siin toodud ära ka ettevõtte puudused raamatupidamises, mistõttu rahasummade laekumise pidev jälgimine polnudki võimalik. (Võhma... 1998b: 7-8; 1998c: 5). Kuigi kriisiuuringu (Võhma... 1998 b ja c) põhjal ei ole võimalik järgnevat väidet üheselt tõestada, järeldub pigem, et probleemiks ei olnud mitte vahendite puudus, vaid muud asjaolud: huvipuudus või oskamatus teha õigeid otsuseid – lähemalt analüüsitakse seda alapunktis 3.1.6.

Orus ei saanud põhiettevõtte küll (erinevalt Võhma põhiettevõttest) soovitud laenu, kuid selle põhjusteks oli trahvinõude tagajärjel tekkinud usalduse kaotus (potentsiaalsete) investorite silmis. Viimane asjaolu omakorda põhjustas motivatsiooni ja töödistsipliini langust töötajaskonnas. Seejärel toimus tehase kuivatis plahvatus, mis arvatakse samuti olevat töödistsipliini languse tagajärg. Plahvatuse tagajärjed viisid omakorda edasiste probleemideni, mille tulemusena toimus edasine usaldusväärse langus. (Võhma... 1998b: 9-10; 1998c: 12-13). Samal ajal oli kriisiuuringu järgi ka Orul tegemist mitmete oluliste juhtimisvigadega, nagu puudulik raamatupidamine, läbimõtlematu tööjõukasutus ning tootmisloikude struktuuriline ülesehitus ning põhjendamatult madalad müügihinnad. Ka nendel detailidel peatutakse lähemalt alapunktis 3.1.6.

Kriisiuuring toob ühe finantsraskuste põhjusena Oru turbakombinaadis välja ka pikaajalise viivituse ettevõtte erastamisel (ca 2 aastat), kuna sellel perioodil ei olnud pangad nõus ebakindlas omandilises seisus olevale ettevõttele krediite andma. (Võhma ja Oru... 1998c: 12). Samas nimetab kriisiuuring arusaamatuks ka riigipoolset omaniku otsimise taktikat: „Müük 1 EEK eest 3 miljoni EEK-se investeerimiskohustusega 3 aasta jooksul, kui tehase

amortiseerumistase nõudis kümnetesse miljonitesse ulatuvaid investeeringuid, on põhjendamatu.“ (Võhma ja Oru... 1998b: 11)

Seevastu nii Kunda kui Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul võib põhiettevõtte finantsprobleemide lahendamisel näha ettevõtte juhtkonna initsiatiivi. Esimesel juhul seisnes see investori valikus ja teisel juhul erastamise korraldamisel, millega suudeti vältida likviidsusraskuste teket erastamisperioodil (kuna ettevõtte vajab tootmistsükli hooajalisuse tõttu regulaarselt lühiajalist käibelaenu).

Võimaliku alternatiivse ettevõtluse finantsprobleemide kohta märgib Oru ja Võhma kriisiuuring, et „kohalikel elanikel ei ole ettevõtluse alustamiseks stardikapitali ja laenu on tagatise puudumisel väga raske saada“ (Võhma ja Oru ... 1998b: 6; 1998c: 2). Samast uuringust leiab siiski fakte selle kohta, et rahaliste ressursside puudus ei olnud ettevõtluse arengus (õigemini selle puudumises) otsustav faktor. Nimelt selgub kriisiuuringust, et tööhõive ameti kaudu said kriisiperioodil ettevõtluse alustamise stardiraha viis Võhma elanikku, kuid kolm neist olid uuringu läbiviimise hetkeks linnast ära kolinud (Võhma... 1998a: 31; 1998b: 6; 1998c: 2, 5). Orult ei laekunud kriisiperioodil maakonna ettevõtluskeskuse ühtegi äriplaani ettevõtluse alustamiseks vajaliku algkapitali taotlemiseks (Võhma ja Oru... 1998b: 15; 1998c: 10).

Eelnevast nähtub, et ka finantsressursside defitsiidi probleem oli vajaduse korral lahendatav (nt välispartneri kaasamisega) ning finantsressursside puudus põhiettevõttes oli tingitud nii Võhma kui Oru kaasuse puhul ettevõtte juhtimisvigadest, mille põhjusteks oli omakorda kas erialaste teadmiste puudus juhtkonnas või huvipuudus ettevõtte käekäigu vastu. Oru puhul mängis rolli ka ettevõtte halb maine. Oru ja Võhma ettevõtluse finantsprobleemide puhul (nii põhiettevõtte kui potentsiaalse uusettevõtluse jaoks) mängis rolli ka tööjõu iseloom:

- raskuste korral (viivitused töötasu laekumisel) langes töödistsipliin, mis viis omakorda edasiste probleemideni

- eelnimetatud probleemide korral ei olnud töötajad valmis alustama ka oma ettevõtlusega (vaatamata rahaliste ressursside taotlemise võimalusele).

3.1.4. Põhiettevõtte tehnilise seisukorraga seotud pöördepunkte mõjutanud ressursid

Ka asulate varasemate põhiettevõtete tehniline amortisatsioon ei olnud omane mitte ainult Orule ja Võhmale, vaid ka enamusele edukatest kaasustest. Kunda tsemenditehas oli haldusdirektori Arvo Vainlo sõnul „äärniselt amortiseerunud“, nii et kaaluti isegi ka hoopis uue tehase asutamise varianti (Vainlo, 2000). Küsitluse metoodika ei võimaldanud küll välja tuua Sindi tekstiilivabriku tehnilist seisukorda tootmise seiskumise hetkel, kuid teadaolevalt olid tehase erinevad hooned seisnud täielikult kasutamata kahe kuni kuue aasta jooksul.

Kuigi endise tekstiilivabriku ruumides asuvast seitsmest ettevõttest nimetas viis ettevõtet Sindi valikul asukohaks ühe põhjusena ka vabade ruumide (tootmishoonete) olemasolu Sindis, tõi selle ainsa (ja määrava) põhjusena välja vaid veoautode remondiga tegelev aktsiaselts K-Auto (Kiviselg, 2000). Seega oli tegemist ettevõttega, kes ei jätanud kasutuselevõetud hoones varasemat tootmistegevust. Kahel ettevõttel (Wecan Cables, Jumbostrap) polnud tootmishoonete olemasolu ainus ega peamine asukohavaliku kriteerium (Johanson 2000; Raju 2000). Eelnimetatud kolm ettevõtet viisid endi poolt kasutusele võetud ruumides läbi renoveerimise ning endisest jäeti kasutusele ainult „majakarbid“ (mitte sisustust ega seadmeid).

Sindi kahe suurema ettevõtte, Qualitexi ja Sindi Lanka puhul, oli vabade tootmishoonete olemasolu ja seisukord siiski oluline asukohavaliku kriteerium. Qualitexi haldusjuht Vambo Talu nimetas asukohavalikul oluliste põhjustena vabade tootmishoonete ning sobiva infrastruktuuri olemasolu asulas. Seejuures tootmishooned olid tema sõnul „mitte väga halvas seisus“. Samas nimetas ta esimese kriteeriumina asukohavalikul siiski Sindi kui tekstiililinna perspektiivi ning vastavate tööharjumustega tööjõudu. Ettevõtte rajanud

välisinvestorid kaalusid võimaliku asukohana ka Keilat ja Tartut, kus vastavaid vabu tootmishooneid polnud. (Talu, 2000).

Ka Sindi Lanka võttis kasutusele mitmed endise tekstiilivabriku hooned ning (ainsa ettevõttena Sindis) ka endise tekstiilivabriku sisseseade („vanad Poola masinad“ (Seppenen 2000)). Asukohavaliku peamine kriteerium oli ettevõtte juhataja sõnul siiski „välja õppinud varem tekstiilitööstuse töötanud kaader“ (Seppenen 2000) ning alles seejärel „kommunikatsioonid, „värvimaja“ (värvimise jaoskond) ning ... vanad Poola masinad...“ (Seppenen 2000).

Punktis 2.2.2. toodi ka välja Oru Turbakombinaadi pikaleveninud erastamisprotsessist tingitud raskused pangalaenu saamisel, mistõttu polnud võimalik teha vajaminevaid kapitalimahutusi tootmisüksuste kapitaalremondiks ning kogu selle aja jooksul niigi halvas seisus olnud tehas lagunes ning Võhma Lihakombinaadi erastamisejärgse juhtkonna soovimatus või oskamatus teha kulutusi tootmisseadmete hankimiseks ning Kunda tsemenditehase juhtkonna huvi välisinvestori leidmisel, kelle rahaliste vahendite abil tehas täielikult renoveeriti.

Seega võib kokkuvõtteks öelda, et niivõrd kui uuritud asulates on ka võetud kasutusele nõukogudeaegse põhiettevõtte tootmishooneid, on need renoveeritud ning nendes on toodud sisse uus tehnoloogia. Vana tehnoloogia baasil tootmise jätkamine on olnud üksikjuhtum ning isegi sel juhul ei ole see olnud tootmishoone ega asukoha valikul määrav kriteerium. Endiste tootmishoonete kasutuselevõtuks vajaliku renoveerimise teostamine ja vajaliku sisseseade muretsemine on sõltunud peamiselt finantsressursside olemasolust (nagu nähtub Kunda ja Oru kaasuse võrdlusest) või ka ettevõtte juhtkonna motivatsioonist (nagu näitab Kunda ja Võhma kaasuse võrdlus).

3.1.5. Õnnetusi mõjutanud ressursid

Ühe pöördepunktina Oru põhiettevõtte probleemide süvenemisel võib kriisiuuringu põhjal välja tuua ka toimunud õnnetused: plahvatus tehase kuivatis ja tulekahju turbaväljal. Kuigi

keegi uuringu käigus küsitletud subjektidest ei seostanud otsesõnu Orul toimunud õnnetusi turbakombinaadi töötajate distsipliinirikumistega, on nende juhtumite vahel kahtlust äratav ajaline järjestus. Oru ja Võhma kriisuuring märgib Orul esimese suurema töödistsipliini languse lainena 1995. aasta sügist ning plahvatus briketitehase kuivatis (esimene õnnetus) toimus 1995. aasta detsembris. Teise distsipliinirikumiste lainena märgib kriisuuring 1996. aasta suve. Tulekahju, mis hävitas suure osa kogutud turbavarudest (teine õnnetus), toimus sama aasta septembris. Samas oli esimene õnnetus kui esimese distsipliinirikumiste laine tagajärg omakorda põhjuseks teisele distsipliinirikumiste lainele.

Esimese distsipliinirikumiste laine põhjustas töötajaskonna ootuste jahtumine ettevõtte edu suhtes, kuna ettevõttele esitati trahvinõue. 1996. aasta jaanuaris küll selgus trahvinõude põhjendamatus (kohus tühistas selle), kuid nii plahvatus tulemusel toimunud probleemide (ettevõtte tegevuse seiskumine) kui uute lisandunud probleemide (ebasoodsatest ilmastikuoludest ja toodangu kvaliteedist tulenevad probleemid peamise tarnelepingu täitmisel) tulemusel suurenesid distsipliinirikumised 1996. aasta suve jooksul veelgi ning teine õnnetus toimus 1996. aasta septembris. (Võhma ja Oru... 1998b: 10)

Võrdlusena võib siin tuua Tootsi-Lavassaare kaasuse, kus turbatööstuses töötama harjunud kaader on toorainebaasi kõrval peamine faktor, miks ettevõtte ei saa asulatest lahkuda. Pikaajaliste traditsioonidega tööjõudu peab Tootsi turbakombinaadi nõunik Arvo Luberg ka üheks edufaktoriks võrreldes teiste turbakombinaatidega. „Teatav töökorralduse harjumus antakse edasi põlvest põlve. Uues kohas ei saa inimestele seda õpetada. Sanglas ei tulnud pühapäevane vahetus tööle.“ (Luberg, 2000)

3.1.6. Põhiettevõtte restruktureerimist mõjutanud ressursid

Kriisuuring toob ühe põhjusena Võhmas ja Orus välja ka tehaste sobimatuse väikesemahulisemaks tootmiseks (Võhma ja Oru... 1998b: 7 ja 11), profiili vahetuseks ning võimatuse vabaneda liigsetest töötajatest. Võhma Lihakombinaadis olid kõik seadmed

arvestatud suurtootmise jaoks ning nende kasutamine oli tulus vaid alates teatud kindlast tootmismahust. „Olulisemad käibekulude kasvatajad olid suured külmkambrid, mida ei saanud eraldi sisse lülitada, tapa- ja transpordiliinid, mis pidid täie võimsusega töötama ka siis, kui tappa oli vaid väike kogus loomi.“ (Võhma..., 1998b: 7)

Samas oleksid ekspertide sõnul lahendusvõimalused kõrgete tootmiskulude probleemile siiski olemas olnud. Ettevõtte tegevjuhi sõnul oleksid kõige lihtsamad kasutatud seadmed maksnud 100-200 tuhat krooni (so 1-2% laenatud summa kogumaksumusest) ning “nende tasuvusaeg oleks olnud paar kuud” (Võhma... 1998b: 4).

Orul põhjustas turbakombinaadi püsikulude suure osakaalu tootmise energiamahukus. Tollase katlamaja käigushoidmine oleks olnud tulus vaid juhul, kui ettevõttes oleks säilinud elektri tootmine. Viimaseks oleks (tollase Majandusministeeriumi energiapoliitika osakonna peaspetsialisti Harald Einseli hinnangul) vaja olnud ca 25 miljoni krooni suurust investeeringut. „Alternatiivne variant oleks olnud üleminek uuele tootmistehnoloogiale. Ettevõttes ei tehtud ühte ega teist.“ (Võhma ja Oru... 1998b: 9-10)

Samuti tuuakse kriisiuuringus välja, et nii Võhmas kui Orus oli põhiettevõtetel raske vabaneda liigsetest töötajatest, seda nii tehnilistel kui sotsiaalsetel põhjustel. AS Tootsi Turvas nõuniku Arvo Lubergi hinnangul oli Oru turbakombinaadis vähemalt 20% liigseid töökohti, millest 15% oleks saanud kaotada töökohustuste ümbervaatamisega ja 5% muude tehniliste vahendite rakendamisega, nt kaasaegsed sidevahendid jne (Võhma ja Oru... 1998b: 17).

Tootsis-Lavassaares ei olnud vajadust kardinaalseid muudatusi ette võtta, kuna idaturu äralangemine ega majanduskorra muutus toodangu mahtu ei mõjutanud. Põhiliseks toodanguartikliks oli ja jäi turbabrikett, mida hakati siseturu asemel müüma valdavalt lääneturule. Samuti polnud olnud vajadust töötajate suuremahulise koondamise järele. Olulisel määral vähenes vaid kontoritöötajate arv. (Luberg, 2000)

Kundas oli küll põhiettevõttel vaja vähendada põhitoodangu (tsemendi) kogumahtu (maksimaalse languse ajal isegi üle 50%), kuid see oli tehniliselt võimalik, kuna oli

võimalik tegutseda osalise koormusega (2000. aastal oli 4 põletusahjust tegevuses 2). Muutusi toimus ka kõrvaltoodete mahus ja sortimendis, kuid nende osakaal ei olnud käibe ega tööhõive seisukohalt oluline. Ettevõtte töötajate arv vähenes küll majanduse siirdeperioodil oluliselt (võrreldavalt ca 3 korda⁵⁹), kuid see toimus järk-järgult ning osa sellest moodustasid abi- ja kõrvaltegevusalaste üksuste eraldumine. Tootmise efektiivistamise arvel koondati vaatlusalusel perioodil ca 100-150 töötajat, mis oli koguvähennemisest vaid 10-15%. Suuremahulisi töötajate koondamisi vaatlusalusel perioodil ettevõttes ei toimunud. (Vainlo, 2000)

Seega näeme, et kuigi Oru ja Võhma kaasused erinevad nn edukatest kaasustest selle poolest, et esimestes polnud võimalik põhiettevõttes tootmismahu vähendada ega profiili muuta, oleksid lahendusvõimalused põhimõtteliselt siiski olemas olnud. See, et neid ei peetud võimalikeks või vajalikeks kasutada, oli tingitud muudest asjaoludest, nagu ettevõtete juhtkonna suutmatuse või soovimatuse radikaalseid otsuseid vastu võtta. Peale selle oli Orul põhjuseks ka finantsressursside puudus.

3.1.7. Uute ettevõtete asulatesse tulekut ja teket asulates mõjutanud ressursid

Käesolevas alapunktis selgitatakse asulasse rajatud ettevõtete motiive ettevõtluse alustamiseks vaatlusalustes asulates. Seejuures peetakse silmas nii rajatud uusettevõtteid kui varem mujal tegutsenud ettevõtete tegevuse alustamist mõnes vaatlusaluses asulas (sõltumata juriidilisest vormist).

Nagu eelnevalt oli mainitud, olid Kunda tsemenditehase puhul välisinvestori jaoks asukoha lõplikul valikul tõenäoliselt peamiseks motiiviks toorainevarude olemasolu, aga rolli mängis ka tooraine ja tööjõu suhteline odavus, tsemenditootmise traditsioonidega tööjõu olemasolu, soodus asend (mere lähedus, raudtee ja maanteed olemasolu). Kuna algselt

⁵⁹ Siin on võrreldud praegust töötajate arvu nõukogudeaegse töötajate arvuga nendel tegevusaladel, millega tegeldakse ettevõttes ka praegu. St nõukogudeaegsest töötajate arvust on välja jäetud need tegevused, millega ettevõtte aastal 2000 enam ei tegelenud (tegevused, mida on hakatud ise tegemise asemel sisse ostma ning tegevused, millest on ettevõtte loobunud)

kaaluti ka uue tehase rajamist, võib öelda, et tootmishoonete ja seadmete olemasolu olulist rolli ei mänginud ning ka infrastruktuur polnud esmajärgulise tähtsusega. Kuigi investorid kaalusid ka muid asukohti, siis (Eestisse tsemenditootmisesse investeerimisest huvitatud) investori leidmine üleüldse toimus Kunda tsemenditehase tollaste võtmeisikute initsiatiivil.

Sindi puhul nimetasid asulasse rajatud uusettevõtted asukoha valiku motiividena korduvalt vabade tootmishoonete või –ruumide olemasolu (seitse ettevõtet üheksa küsitletu hulgast; mõnel juhtumil mainiti seejuures ka ruumide sobivust antud tegevusalaks), vaba tööjõu olemasolu (neli ettevõtet üheksast). Kohalik initsiatiiv mängis rolli 2-3 ettevõtte tulekul asulasse.

Kokkuvõttes oli (endise) põhiettevõtte kohaliku juhtkonna osakaal Sindis siiski tunduvalt tagasihoidlikum kui Kundas. Sindis see Kundaga võrreldavat rolli vaid ühes uues ettevõttes (Qualitex). Muude asutatud uute ettevõtete puhul oli initsiatiiv (välis)investorite poolne, kes tulid siia muude eeliste (eelkõige ruumid ja tööjõud), mitte juhtkonna initsiatiivi tõttu. See on ka põhjus, miks Sindi ettevõtted on teistega võrreldes enam kujunenud lihtsalt emafirmade tootmisüksusteks, mis pikemas perspektiivis on riskifaktor.

Kriisiuuringu järgi on üks põhjusi, miks ettevõtted ei ole olnud huvitatud investeerimisest Orusse ja Võhmasse, olnud asulate halb maine. Oru puhul lisandub siia Ida-Virumaa kui piirkonna halb maine tervikuna. (Võhma ja Oru ... 1998b; 1998c) Seevastu nii Sindis kui Kundas oli vastavalt tekstiillinna ja tsemendlinna maine üks peamisi investorite ligimeelitajaid. Kuigi Sindis ei nimetanud ükski ettevõtte asula positiivset mainet otseselt asukohavaliku kriteeriumina, aitas Qualitexi haldusjuhi Vambo Talu sõnul Sindi kui tekstiillinna maine pankrotivara müüa (Talu, 2000).

Kunda uute ettevõtete puhul olid peamised motiivid asukohavalikul seotud kas sadama lähedusega (puiduterminalid), tsemenditehase kui peamise kliendiga (transpordifirmad) või ettevõtte asutaja elukohaga antud linnas.

Kunda kaasuse puhul nägime ka eelnevalt põhiettevõtte kohaliku juhtkonna initsiatiivi välisinvestori kaasamisel. Lisaks motivatsioonile mängis investori valiku õnnestumises rolli

ilmselt ka ettevõtte tollase juhtkonna tootmisalane kompetentsus. Nimelt osati ebakindlas olukorras valida investori kasuks, kellel piisavalt nii kompetentsi, finantsressursse kui huvi tootmise jätkamiseks asulas. Tolleaegses olukorras oli nimelt olemas ka oht, et välisfirma on huvitatud Kunda tsemenditehase kui konkurendi väljasuretamisest (Vainlo, 2000).

Oru puhul toob kriisiuuring välja, et „tehasele tuli kahjuks pikaleveninud omaniku otsimine (1992.a. dets – 1994.a. dets). Eelnev oli tingitud suhteliselt vähesest huvist tehase varade vastu. Suhteliselt vähest (kuigi Oruga võrreldes suuremat) huvi võis täheldada ka Võhma kaasuse puhul.

Uute ettevõtete tulekul asulasse on üheks potentsiaalseks pöördpunktiks varasema ettevõtte pankrott ja sellele järgnev pankrotivara müük. Töös vaadeldud asulate puhul osutus põhiettevõtte pankrotijärgse vara müük positiivseks (ettevõtlust soodustavaks) pöördpunktiks vaid Sindi kaasuse puhul. Kui võrrelda omavahel Sindit, Võhmat ja Orut kui põhiettevõtte pankroti läbiteinud asulaid, näeme, et pankrotihalduri ja riigi tegevus peale pankrotti ei olnud küll peamine asulate arenguteed määrav faktor, kuid sellega oleks saanud mõnel juhtumil asula arenguteed otsustaval momendil ühele või teisele poole kallutada. Sindis saavutati korrektse asjaajamisega asula loomupäraste arengueelduste realiseerumine. Orus sama lähenemine ei aidanud.

Võhma esimese pankroti järel valiti radikaalse muutuse (tingimusteta mahamüügi) asemel nõ Kunda ja Tootsi-Lavassaare tee – so senise tegevuse jätkamine. Kuna tegemist oli tol ajal töötava ettevõttega, võib sellist lähenemist põhimõtteliselt igati arusaadavaks pidada. Seejuures heidetakse aga Võhmas esimese pankroti järel ette pankrotihalduri suvalisust ja/või vähest pühendumist, mistõttu ostja valik oli suvaline ja investor nõrk. Teise pankroti järel oli olukord sarnane Sindiga. Kuid erinevalt Sindist soovis Võhma potentsiaalne põhiinvestor riigipoolset garantiid. Samuti heidetakse ette, et riik ei teinud piisavalt palju investeeringute ligimeelitamiseks Võhmasse. (Seda ei teinud ta ka Sindis.). Tagantjärele on eksperdid hinnanud mõningaid tolleaegseid võimalusi Võhmas perspektiivikateks. Nimelt oleks riik nende hinnangute järgi saanud garantiiga põhiinvestorile (šampinjonikasvatus) ning asukoha-turunduse alase tegevuse ja mainekujunduspoliitikaga saanud luua aluse nn

„toiduainepargile“. See oleks käivitunud protsessi, mis oleks võinud Võhmas viia soodsa ja jätkusuutliku ettevõtluskeskkonna kujunemiseni.

Nii esimese kui teise pankrotimenetluse ebaõnnestumise puhul saab Võhmas rääkida nii objektiivsetest kui subjektiivsetest põhjustest. Võrreldes Sindiga ei meelitanud Võhma asukoht ligi samal hulgal tugevaid investoreid, kuid tegemist oli ka subjektiivsuse ja ebaõiglase ühe ostja eelistamisega (esimese pankroti järel) ning riigipoolse loidusega investeeringute ligimeelitamisel (teise pankroti järel). Seega võib öelda, et see, mida Sindis polnud vaja ja mis Orus ei aidanud, oleks Võhmas võib-olla aidanud.

Tabel 6 võtab kokku käesolevas alapeatükis selgunud ressursside mõju eelnevalt väljatoodud pöördepunktide kujunemisel.

Tabel 6. Vaatlusaluste asulate arenguteede pöördepunktide seos asulas paiknenud ressurssidega

Pöördepunkti objekt	Lahenduse määranud ressurss
Põhiettevõtte turg	→turundusalane kompetents →tootmisalane kompetents →töäjõu iseloom
Põhiettevõtte tooraineprobleemid	→tootmisalane kompetents →töäjõu iseloom →ettevõtlusinitsiatiiv
Asula majandussubjektide finantsolukord	→välispartneri leidmine → vt tabeli viimane rida →tootmisalane oskusteave →ettevõtlusinitsiatiiv →maine →töäjõu iseloom
Põhiettevõtte tehniline seisukord	→finantsressursid → vt eelmine rida
Õnnetused	→töäjõu iseloom
Põhiettevõtte restruktureerimine	→tootmisalane oskusteave
Uued ettevõtted	→töäjõu iseloom →kohapealne ettevõtlusinitsiatiiv

3.2. Algressursside roll ettevõtluse arengus

Käesolevas alapeatükis toome välja hinnangud erinevate ressursside olulisuse kohta algressurssidena vaadeldud asulate ettevõtluse arengus vastavalt punktis 2.1.3. püstitatud uurimishüpoteesidele. Samas on kõikide analüüsitud ressursside puhul lisatud ka uuringu käigus ilmnenu faktiline tõendusmaterjal kõnealuste ressursside olukorrast.

Kohapealse turustusala oskusteabe olemasolu vajalikkus algressurssina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel vaatlusalustes asulates (hüpotees 1)

Hüpotees kohapealse turundusalase oskusteabe vajalikkusest jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulates leidis uuringu käigus vaid osalist kinnitust. Turundusalane oskusteave oli vaadeldud asulatest kohapeal põhiettevõttes olemas vaid Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul. Kahe ülejäänud eduka vaadeldud kaasuse (Kunda ja Sindi) puhul oli see muude tegurite abil asula ettevõtluse jaoks „ligi tõmmatud“: asula ettevõtted turustasid toodangut valdavalt välismaiste emafirmade vahendusel. Tootsi-Lavassaare põhiettevõtte positsiooni (toodangu turgudel) võib tänu turundusalase oskusteabe kohapealsele olemasolule hinnata siiski kindlamaks võrreldes Kunda põhiettevõtte ja Sindi ettevõtete enamusega. Kunda puhul oli eelnevaga seoses olemas oht, et välisinvestor siiski loobub Kunda toodangu kasutamisest, mis tähendanuks Kunda põhiettevõttele automaatselt ka turundusalase oskusteabe kaotamist. Veelgi suurem oli see oht Sindis, kus muude tegurite roll (kohalik initsiatiiv ettevõtete rajamisel/toomisel asulasse ning kohaliku juhtkonna tootmisalase oskusteabe kasutamine) oli väiksem.

Võhma puhul oli põhiettevõtte pankrotistumise üks põhjusi kahtlemata omanike ja juhtkonna vähesed teadmised vastava valdkonna turust, kuid nagu näitavad Kunda ja Sindi kaasused, poleks see pruukinud saada asula ega isegi mitte põhiettevõtte arengus määravaks. Seevastu Orus ei osutunud põhiettevõtte saatus edukaks vaatamata asjaolule, et põhiettevõtte erastajatel oli olemas kogemus turbatoodete turustamise alal. Seega eelnimetatud muud ressursid mängisid nii põhiettevõtte kui asula arengus olulisemat rolli.

Kohapealse tootmisalase oskusteabe olemasolu vajalikkus algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel vaatlusalustes asulates (hüpotees 2)

Hüpotees kohapealse tootmisalase oskusteabe vajalikkusest jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulates leidis uuringu käigus täielikku kinnitust.

Kundas oli põhiettevõtte juhtkonna tootmisalane oskusteave oluline:

- välisinvestori kaasamisel, mis omakorda aitas lahendada nii:
 - finantsprobleemid,
 - eelneva kaudu ka ettevõtte tehnilise amortiseerumise probleemi,
 - turustusprobleemi
- õigete juhtimisalaste otsuste tegemisel vertikaalse integratsiooni osas (sadama taastamine)

Sadama taastamine tõi lisaks põhiettevõtte majandusseisu paranemisele (kindluse suurenemisele) kõrvalefektina kaasa veel uue ettevõtluse potentsiaalse arengu potentsiaalse uute ettevõtete tuleku ja tekke näol asulasse.

Ka Sindis oli varasema põhiettevõtte juhtkonna tootmisalane oskusteave oluline tegur välisinvestorite kaasamisel, mis aitas samuti leida enamusel juhtudel turu toodangule ning pea kõikidel juhtudel finantsvahendid ja selle kaudu ka lahendada tootmishoonete renoveerimise vajaduse. Siiski on kohaliku tootmisalase oskusteabe kasutamine Sindis tagasihoidlikum ja kohaliku juhtkonna roll enamikes ettevõtetes väiksem võrreldes Kunda ja eriti Tootsi-Lavassaare kaasusega. Sindi üheksast vaatlusalusest ettevõttest on kahes Sindi tekstiilivabriku endistel juhtivtöötajatel oluline roll ja lisaks sellele viies ettevõttes veel mõningane roll. Viimatinimetatutest 2-3 ettevõtet peab seda ise oluliseks, kas siis tööstiili (Elastonia), või eriala (Sindi Lanka, Jumbostrap) poolest. Linna suurima ettevõtte (Qualitex) puhul aitas juhtkonna tootmisalane kompetents meelitada linna välisinvestoreid, teistes see välisinvestori asukohavalikul siiski määrav ei olnud. Seejuures oli kohaliku tootmisalase oskusteabe kasutamise väiksem määr Sindi ettevõtluses tinginud ka suuremad

ohud ettevõtluse lahkumiseks linnast (välisomaniku initsiatiivil). Seega võib Sindi puhul öelda, et endise põhiettevõtte juhtkonna poolne tootmisalane oskusteave on asula ettevõtluse jätkusuutlikkusele kaasa aidanud sedavõrd, kuivõrd seda on kasutatud.

Tootsis-Lavassaares tagas põhiettevõtte juhtkonna tootmisalane kompetents ka suutlikkuse lahendamise tooraine varumise raskustega seotud probleemid (seati sisse antud olukorras sobiv töökorraldus) ning tagada oma toodangule Lääne-Euroopa turul nõutav kvaliteet. Viimane asjaolu hoidis Tootsi turbakombinaadis ka ära vajaduse tootmiskahtu siirdeperioodil vähendada. Seetõttu ei olnud vajadust ka sotsiaalselt ebamugavate otsuste järele, nagu nt töötajate suuremahuline koondamine.

Nagu selgus eelmisest alapunktist, oli Orus juhtimisvigade põhjuseks just tootmisalase oskusteabe vähesus ja Võhmas vastava potentsiaali kasutamatajätmine. Võhmas põhjustas just tootmisalase kohaliku oskusteabe mittekasutamine mitmeid väärotsuseid (nt vertikaalse integratsiooni puhul, tooraineturu hindamisel). Teatavasti erastati Võhma Lihakombinaat pankrotijärgselt omanikele, kellel ei olnud lihatöötlemise alal erialaseid teadmisi ega varasemat kogemust. Kriisiuuring peab seda ka üheks pankroti põhjuseks (Võhma ja Oru... 1998c: 5).

Võhma puhul toob kriisiuuring välja, et lisaks isiklikele oskuste puudumisele ei tegelenud Võhma omanikud ka kvalifitseeritud spetsialistide otsimisega (Võhma ja Oru... 1998b: 5). Peale tegevjuhi vallandamist erastamise järgselt praktiliselt puudus kohapeal 9 kuu vältel tegutsemisvõimeline juhtkond. Uue, oma eriala tegevjuhi palkamisel oli ettevõtte pankrotistumine juba sisuliselt otsustatud. Tegevjuhi ja kohapealse otsustusõiguse puudumisest tulenes ettevõtte juhtimise liigne tsentraliseeritus. „Ka kõige väiksemate küsimuste lahendamiseks pidi alati pöörduma otse Pärnus asuvate omanike poole.“ (ibid.: 3-4) Seejuures käisid ettevõtte omanikud kohapeal väga harva (alguses 1-2 korda nädalas, hiljem veelgi harvem) ja seetõttu ei olnud nad pidevalt kursis ettevõtte käekäiguga. Eriti andis nimetatud asjaolu tunda perioodil, mil kombinaadil puudus tippjuht. (ibid.: 3)

Orus olid ettevõtte erastanud omanikel kogemused küll turbatoodete müügi, kuid mitte tootmise alal (Võhma ja Oru... 1998b: 11). Ettevõtte tegevjuhtideks jäeti peale erastamist

needsamad inimesed, kes olid lasknud tehase pankrotiseisu (Võhma ja Oru... 1998c: 11). Tehase erastanud omanikke iseloomustas kriisiuuringu sõnul: „vähene kogemus ja vastutustunne briketitootmise suhtes – omanikega olid sidemed tegevjuhtkonnal episoodilised. Omanikel puudus ka ümberkorraldusteks strateegiline kava, millele viitavad asjaolud, et piirduti vaid mõne juhtfiguuri väljavahetamisega ja samuti et investeeriti kaootiliselt. Omanike huvi vähesust võib seletada ka asjaoluga, et sõltuti suuresti Eesti Energiast kui võlausaldajast, kes aeg-ajalt ähvardas elektri välja lülitada, ja Tallinvestist, kellele ettevõtte varad 1996.a. panditi, kusjuures viimase huvi AS Oru suhtes ei olnud seotud tootmisega – sellele viitavad investeerimislepetest keeldumised ja asjaolu, et osteti ära turbakombinaadi võlakohustus Eesti Energiale, kes oli suurim võlausaldaja.“ (Võhma ja Oru... 1998c: 12-13)

Asulate ettevõtluse jätkusuutlikkuse seisukohast võib öelda, et tootmisalase oskusteabe olemasolu algressursina aitas Kundas ja mõnel määral ka Sindis kaasa põhiettevõtte kindluse suurenemisele (läbi turustus- ja finantsprobleemide lahendamise) ning Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul läbi tooraineprobleemide lahendamise, Sindis ka ettevõtluse mitmekesistumisele ning Kundas ettevõtluse potentsiaalsele arengule.

Kohapealse kvalifitseeritud tööjõu olemasolu vajalikkus algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel vaatlusalustes asulates (hüpotees 3)

Hüpotees kohapealse kvalifitseeritud tööjõu olemasolu vajalikkusest jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulates leidis uuringu käigus osalist kinnitust. Asula tööjõu kvaliteet on olnud üks peamisi kriteeriumeid välisinvestorite asukohavalikul nii Kunda kui eriti Sindi kaasuse puhul, kuid seejuures on olnud tähtis mitte niivõrd konkreetset erialased töösused, kuivõrd tööjõu üldine kvaliteet ning traditsioonid ja harjumused teatud iseloomuga tööks.

Kuigi Kunda puhul ei nimetanud tsemenditehase haldusdirektor asukohaspetsiifilise tegurina tööjõudu (analüüsisid küsimust: „Kas tegevuse viimine uude asukohta tekitaks

ettevõtte jaoks probleeme? Kas Kundas on ettevõtte jaoks midagi sellist, millest tuleks ümberasumisel loobuda (mis oleks uues kohas raskesti asendatav või mille asendamine võtab aega?“), mängis tema arvates välisinvesteeringu asukohta valiku tegemise puhul siiski rolli ka tsemenditootmise traditsioonidega töäjõu olemasolu Kundas. (Vainlo 2000) Küll aga rääkis tsemenditööstusele tehnohooldust tegeva töäjõu spetsiifilisusest KNT-le tehnohooldust osutava firma ABB Kunda Service tegevdirektor. Tema sõnul: „tsemenditööstuse remontija saaks ka mujal hakkama, vastupidi ei saaks“. Juhul, kui tsemenditehas otsustaks vahetada asukohta, tuleks praegused remontijad viia ajutiselt uude kohta kaasa. (Sädeme 2000)

Samuti on töäjõu kvaliteet ning üldine töömentaliteet olnud üheks võtmeküsimuseks probleemsetes situatsioonides. Oru kaasuse puhul viis töötajate reageering (distipliinirikumised) õnnetusteni, mis omakorda põhjustas ahelreaktsioonina tooraineprobleemi ja finantsvahendite puuduse süvenemise. Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul on asula usaldusväärne töötajaskond olnud üks tegur, mis on võimaldanud vältida potentsiaalsete probleemide teket (tänu millele on olnud võimalik juhtkonnal lahendada raskused tooraine varumisel ning rahaliste vahendite hankimisel).

Võhma kaasuse puhul lahkusid põhiettevõtte probleemide korral esmajärjekorras parimad spetsialistid ning see on aidanud kaasa investorite huvi edasisele vähenemisele asula vastu. Ettevõtte töötajate suhtumine oli uuringu andmetel erastamisse positiivne. „Loodeti, et uue omaniku käe all ettevõtte seis paraneb ja lihakombinaat käivitub täisvõimsustel.“ Suhtumine muutus, kui selgus, et omanikud ei olnud kombinaadi käekäigust kuigivõrd huvitatud ja ettevõtte arengus ei toimunud olulist nihet edasise arengu suunas.“ (Võhma ja Oru... 1998b)

Paneme tähele ka ühte huvitavat momenti edukate asulate omavahelises võrdluses: kui Sindis ja Tootsis-Lavassaares tuli töäjõu kvaliteet edutegurina selgelt esile, siis Kundas töäjõudu otseselt selle põhjusena ei nimetatud, kuid selle võrra oli ta ka vähem jätkusuutlik. Seega aitab töäjõu kvaliteet Kundas, Tootsis ja Lavassaares kaasa põhiettevõtte kindluse suurenemisele ning Sindis ka ettevõtluse mitmekesistamisele.

Asulasiseste majandussuhete vajalikkus algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel vaatlusalustes asulates (hüpotees 4)

Uuringu käigus ei leidnud kinnitust hüpotees asulasiseste suhete vajalikkusest algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulates.

Asulasisesed suhted on mänginud rolli Kundas satelliitettevõtete võrgustiku kujunemisel, sh peamiselt varasemate tööalaste suhete baasil tsemenditehasest. Mõnel määral esineb firmade omavahelist suhtlemist ka Sindis, kus see baseerub samuti sageli varasematel tööalastel tutvustel tekstiilivabrikust, kuid kuivõrd Sindis on kohalike inimeste (endise tekstiilivabriku tolaaegsete juhtivtöötajate roll uute ettevõtete juhtimisel suhteliselt tagasihoidlik ning piirdub eelkõige töökorraldusliku poolega (personalijuhtimise ja haldusküsimused), on ka ettevõtetevahelised suhted peamiselt vaid eelnimetatud valdkondades (seadmete ja mehhanismide laenamine, personali „laenamine“ suuremateks töödeks, ühised suvepäevad, infrastruktuuri alasest põimitusest tingitud probleemide lahendamine jne), ning põhitegevusalaseid sidemeid (toodangu ost-müük, põhiteenuse pakkumine) leidis aset minimaalselt (vahel ühekordsed tellimused). Lisaks eelnevale on ka partnerite ring ja geograafiline asukoht võrreldes endise tekstiilivabriku aegadega oluliselt muutunud. Suhted põhitegevusahelat pidi on loodud valdavalt välispartnerite (omanike või nende esindajate) poolt.

Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul on ettevõtlusalaste sidemete vähesuse põhjus eelkõige kohalikus ettevõtluskultuuris. Ühelt poolt on tekkinud vähe potentsiaalseid partnereid ning teiselt poolt on põhiettevõtte harjunud domineerima. Kuigi turbakombinaat on olnud ettevõtte nõuniku sõnul vertikaalsest desintegratsioonist huvitatud, ei ole seda kuigivõrd suudetud teostada just kohalike elanike vähese initsiatiivi tõttu. Need üksused, mis on õnnestunud ettevõttest eraldada, on üle võtnud väljaspool asulaid elavad inimesed. Kuigi põhiettevõtte oli huvitatud alternatiivsete ettevõtete tekkest, suhtus ta neisse soosivalt senikaua, kuni nad ei olnud kasvanud liiga suureks. Viimasel juhul tekkisid ka konfliktid (nt infrastruktuuri kasutamise pinnal).

Oru ettevõtluskultuur on ettevõtlikkuse vähesuse osas Tootsi-Lavassaare kaasusele ilmselt sarnane, kuid Orul pole põhiettevõttes Tootsi turbakombinaadile omast intellektuaalset potentsiaali. Seega ei ole välja kasvanud uusi ettevõtteid ning seoses põhiettevõtte raskuste ja hilisema likvideerumisega ei ole see ka ise suutnud protsessile kaasa aidata. Samas erineb Oru kaasus Tootsi-Lavassaare kaasusest ka selles suhtes, et kui Tootsis ja Lavassaares oli põhiettevõtte suutnud omavalitsusega koostööd tehes säilitada infrastruktuuriteenuste pakkumise asula piires, siis Orus loobuti sellest juba enne probleemide ilmnemist põhiettevõttes (mis oli ka üks probleemide allikas, kuivõrd vastav tulu jäi ettevõttele laekumata püsikulude samaks jäädes).

Ka Võhmas tõi põhiettevõtte ja kohaliku omavalitsuse vaheline suhete puudumine kaasa probleemid ja ebaratsionaalsed otsused infrastruktuuri majandamisel. Kuivõrd Võhmas jäeti kohalik initsiatiiv põhiettevõttes kasutamata, ei tekkinud seal ka asulasisesid ettevõtlusalaseid suhteid. Ka kohaliku omavalitsusega ei pidanud Võhma põhiettevõtte omanikud ega juhtkond koostööd ega isegi suhtlemist vajalikuks. ("Ettevõtte juhtkonnaga oli raske isegi kokkusaamise asjus kokkuleppele jõuda..." (ibid.: 3) Ka perioodil, mil ettevõtte sattus raskustesse, ei informeerinud juhtkond linnavalitsust ettevõtte olukorrast. „Kõik teated ettevõtte seisundi kohta jõudsid linnavalitsusse kuulujuttude tasemel. Omanikud pidasid seda ettevõtte siseasjaks ja ei teavitanud linnavõime mingisugustest probleemidest ega raskustest.“ Probleemidest andsid märku kaudsed signaalid, nagu töötajate üleviimine osalisele tööajale ja miinimumpalgale, hiljem energiamüügi katkestamine. „Suurem osa olulisi teateid ettevõtte seisundi kohta jõudsid linnavalitsusse peale pankroti väljakuulutamist. (ibid.: 3)“ Sel ajal valitses ettevõtte omanike seas „suhtumine, et tehke töötajatega mida tahate, mina lähen pankrotti”(ibid.: 5).

Olulisel määral oli põhitegevuse alaseid suhteid vaid Kundas, nimelt põhiettevõtte (tsemenditehase) ja tehast teenindavate transpordiettevõtete vahel. Samas on see täiendav allikas probleemide tekkeks terves asulas põhiettevõtte raskuste korral. Kui infrastruktuuri-alased suhted on (sõltuvate ettevõtete endi hinnangul) põhiettevõtte probleemide korral kergesti lahendatavad, siis põhitegevusalaste suhete katkemine toonuks satelliitettevõtetele kaasa tõsiseid probleeme. Siinkohal oli kõigis (toimiva majandusega) asulates selge seos

suhte olulisuse (käibe osakaal, tegevuse liik) ja võimalike probleemide tõsiduse korral. Asula majandusest moodustas ikkagi valdava osa põhiettevõtte. Ehkki põhiettevõtteid pidasid suhteid satelliitettevõtetega kasulikeks (peamiselt teenuse operatiivsuse ja paindlikkuse seisukohast), ei peetud neid efekte kuigi oluliseks (või vähemalt mitte määravaks). Kokkuvõttes võib öelda, et asulasisesed suhted olid tekkinud valdavalt varasemate tööalaste kontaktide baasil ning sõltusid tollaegsete tegijate hilisematest positsioonidest (võimupiiridest).

Seega võime öelda, et ainus punkt, kus asulasisesed majandussuhted võisid avaldada mingit mõju jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisele, oli kokkulepete saavutamine infrastruktuuri alaste teenuste korraldamisel.

Kohaliku initsiaatori olemasolu vajalikkus algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel vaatlusalustes asulates (hüpotees 5)

Hüpotees kohapealse ettevõtlusiniitsiivi vajalikkusest jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel asulas leidis uuringu käigus täielikku kinnitust. Vastav asulasisene initsiatiiv on olnud oluline põhiettevõtte finantsprobleemide lahendamisel nii Tootsi-Lavassaare kui Kunda kaasuse puhul.

Kundas oli kohalik initsiatiiv oluline välisinvestori leidmisel, mille kaudu lahendati nii turustusprobleemid kui finantsprobleemid, viimase kaudu omakorda ka põhivara renoveerimise probleemid ning ettevõtte mainega seotud probleemid (investeeringute näol keskkonnakaitsesse). Strateegilise välisinvestori otsimise initsiatiiv pärines tehase tollaegselt juhtkonnalt ning riigipoolsetelt (ministeeriumis juhtivate ametnikena töötavatelt) huvilistelt. Tehase tollaegse asedirektori ja hilisema haldusdirektori Arvo Vainlo sõnul oli „Eesti riigi huvi oli säilitada Eestis tsemendi tootmine, mida poleks ilma ulatusliku välisinvesteeringuta suudetud teha ning samal ajal pidada silmas keskkonna poolt“ (Vainlo 2000). Tsemenditehase tollaegne juhtkond ja riigipoolsed huvilised hakkasid tehasele investorit otsima juba 1988.-1989. aastal. See oli üks esimesi

suurerastamisi siirdemajanduslikus Eestis ja toimus enne ülalt poolt tulnud masserastamise lainet. „Ettevõtte juhtkonna roll oli erastamisel Vainlo hinnangul küllaltki suur. Mõju seisnes investori valikus. ... Erastamise võtmeisikud olid hiljem valdavalt osalised tsemenditehase riigile jäänud osas ja riigi huvide esindamisel.“ (Vainlo, 2000)

Kuigi Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul ei pidanud põhiettevõtte juhtkond turbatööstusettevõtete erastamist üleüldse õigeks, tegi ta vastavates ametkondades lobby-tööd saavutamaks finantseerimise eripärade arvessevõtmist ettevõtte erastamise korraldamisel. Eelnevaga suutis juhtkond vältida ettevõtte müükipanekut hooajal, mil vajati koheselt olulises mahus käibelaenu (nagu see juhtus Orus ja mõnes muus Eesti turbakombinaadis) ning ka ettevõtte erastamist konkureerivatele turbatootjatele, kes oleksid olnud huvitatud eelkõige ettevõtte ärisaladustele ligipääsemisest (nt üks kandidaat erastamisel oli Soome riigifirma). (Luberg 2000). Põhiettevõtte juhtkonna initsiatiiv väljendus Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul ka lobby-töö tegemises maavalitsuses toorainebaasi kindlustamisel, Eesti valitsuse tasandil erastamise korraldamisel, teiste turbatootjatega ühise turuseire ja allhangete korraldamisel.

Samas Võhma põhiettevõttes ei tehtud ka hädavajalikke investeeringuid, kusjuures ettevõtte kasutuses olid selleks olemas nii vajalikud finantsid kui tootmisalane kompetents. Orus tingis kohaliku initsiatiivi puudumine järgmised probleemid:

- erastamine viibis ligikaudu kaks aastat,
- ei suudetud leida kompetentset erastajat,
- ei suudetud lahendada erastamisest tingitud probleeme (finantsraskused sellel perioodil) ega mõjutada ettevõtte vajaduste arvessevõtmist erastamise korraldamisel,
- ei suudetud lahendada (hiljem põhjendamatuks osutunud) trahvinõudest tingitud probleeme,
- ei suudetud töötajatega läbi rääkida, et leppida kokku töökorraldus finantsraskuste ajal.

Välisinvestori kaasamisel oli kohalik initsiatiiv oluline ka Sindis. Sama tegur oleks võinud oleks võinud probleemid lahendada ka Võhma kaasuse puhul.

Kui hinnata kohaliku initsiaatori tähtsust asulate ettevõtluse arengus pikemaajalises perspektiivis, näeme selle veelgi suuremat mõju. Nimelt selgub, et kõikides asulates, kus oli vaatlusmomendiks kujunenud välja ettevõtlust soodustav keskkond, oli selleks algtõuke andnud konkreetne initsiaator.

Kundas oli vaatlusmomendiks tekkinud põhiettevõtte ümber transpordiettevõtete võrgustik. Sealjuures tõid nende satelliitettevõtete rajajad (kelledest mitmed olid varasemad tsemenditehase töötajad) põhjenduseks Kunda valikul ettevõtte asukohaks sageli ka asjaolu, et nad ise elasid Kundas.

Uute ettevõtete asulasse tulekut soodustav keskkond oli vaatlusmomendiks tekkinud ka Sindis. Seejuures kui Kunda puhul oli uusettevõtete rajamise motiivina võimalik näha potentsiaalset koostööd põhiettevõttega, siis Sindi puhul ei olnud võimalik tuvastada üldtendentsina toimivaid erinevusi esimestena ja viimastena rajatud ettevõtete rajamise motiivide vahel. Asukohavaliku motiividena nimetati samu tegureid (vabad tootmishooned ja sobiv ning vaba tööjõud), kuigi neid jäi järjest vähemaks. Seejuures kriisi ajal valitses Sindis samade tegurite osas täielik huvipuudus.

Mitte üheski vaatlusalustest asulatest ei tekkinud ettevõtlust soodustavat keskkonda kriisi ajal. Võhma ja Oru väikeettevõtlust hindas kriisiuuring selle läbiviimise hetkel praktiliselt olematuks (Võhma ja Oru... 1998b: 6), vaatamata rahaliste võimaluste olemasolule.

Asulates, kus vaatlusmomendiks oli tekkinud ettevõtlust soodustav keskkond (Kunda ja Sindi), oli(d) eelnevalt suurettevõtte(d) enne sellise keskkonna tekkimist juba aastaid edukalt tegutsenud. Ka Võhmas ja Orus olid olemas eeldused sellise keskkonna tekkeks. Nii Orus kui Võhmas oli töötajaskond niikaua optimistlik ja positiivselt meelestatud, kuni põhiettevõttes näisid asjad korras olevat (Võhma ja Oru... 1998b: 3). Kuid kui ilmnesisid raskused, langes töödistsipliin, ja parimad spetsialistid ja töötajad hakkasid lahkuma. Kuivõrd Sindis tekkis sünergia alles peale seda, kui esimesed edukaid ettevõtted olid mõni

aeg töötanud, lubab see oletada, et siingi oli selle allikaks „initsiaator“, mitte eelnev tekstiillinna maine.

Seega võib initsiaatori rolli analüüsimisel kokkuvõtteks öelda, et see avaldas positiivset mõju nii põhiettevõtte kindlusele, ettevõtluse mitmekesistumisele kui ettevõtluse potentsiaalsele arengule erinevates asulates.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised algressursid olid majanduse siirdeperioodil Eesti monofunktsionaalsetes tööstusasulates jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel olulised.

Kuivõrd tendentsid, millega selgitatakse kirjanduses alates 1970. aastatest lääneriikide tööstuspiirkondades varasemast teravamalt ilmnenuid probleemide tekkepõhjust, sisaldavad endas ühe olulise tegurina ka muutusi maailmamajanduse organisatsioonilises struktuuris, keskenduti käesoleva töö teoreetilises osas majanduse organisatsioonilise struktuuri ja piirkondliku majanduse vastasmõjude selgitamisele.

Majanduse organisatsioonilisest struktuurist tulenevate piirkondlike probleemidena on kirjanduses välja toodud nii kohapealse otsustusõiguse puudumist piirkonnas, suurettevõtete domineerimist kui ka täielikku rajatust väikeettevõtlusel. Piirkonna ettevõtluse jätkusuutlikkuse tagamiseks peetakse nii ettevõtete kui kohaliku kogukonna mõlemapoolset huvi pikaajalisteks suheteks, mis aitab ettevõtteid kinnistada kohaliku kogukonda. Siin nähakse oluliste teguritena majanduse kontrollitavust piirkonnasiseste subjektide poolt, aga samuti ka kohaliku ettevõtluskultuuri ja piirkondlike võrgustike olemasolu. Teguritena, mis loovad ettevõtte huvi integreeruda kohaliku kogukonda, on kirjanduses sageli nimetatud kohaliku kvalifitseeritud tööjõudu ja kohalikke teenuseid. Teisalt loovad need tegurid ka baasi piirkonnasiseste võrgustikusuhete kujunemiseks.

Sotsialistliku majandussüsteemi organisatsioonilise struktuuri eripäradena, mis mõjutavad ka jätkusuutliku ettevõtluse kujunemise võimalusi siirdemajanduslike riikide tööstuspiirkondades, tuleb arvestada äärmiselt tugevat vertikaalset ja horisontaalset organisatsioonilist kontsentratsiooni ning alates 1980. aastate lõpust siirderiikides aset

leidnud majandusmuutuste suuremat radikaalsust võrreldes lääneriikides alates 1970. aastatest toimunud muutustega. Sellistes tingimustes oli vajalik ressursside kaasamine lääneriikidest. Mitmed autorid on siin optimaalse lahendusena välja pakkunud kombinatsiooni uutest ja endisest süstemist pärit sidemetest, mis võimaldab kaasata nii väliseid kui kohalikke ressursse. Mitmed autorid on näinud võimalusena välisettevõtete kinnistamiseks kohalikku kogukonda varasemast süstemist pärit professionaalset oskusteavet ja kvalifitseeritud tööjõudu. Kuivõrd siirderiikidele on tulenevalt varasemast majandussüsteemist omane ettevõtluskogemuste ja –traditsioonide vähesus, rõhutavad mitmed autorid sellest tulenevat üksikute initsiaatorite rolli suuremat tähtsust ettevõtluse kohanemisel uute tingimustega.

Töö teises peatükis anti ülevaade empiirilises uuringus vaadeldud asulate ettevõtluse arengujoontest siirdeperioodil ja olukorrast vaatlusmomendil. Kundas oli jäänud põhiettevõtte endiselt linna suurimaks tööandjaks, kuid selle kõrvale oli tekkinud satelliitettevõtete võrgustik, kes osutasid peamiselt transportteenuseid põhiettevõttele. Samuti oli põhiettevõtte poolt avatud sadam, mis oli avanud linna jaoks uusi ettevõtluse arengu võimalusi. Sindile oli iseloomulik mitme arvestatava suurusega ettevõtete olemasolu, kes asusid varasemalt pankrotistunud põhiettevõtte territooriumil. Neile oli omane infrastruktuuriline läbipõimitus ning intensiivne suhtlemine kõrvaltegevuste osas, kuid põhitegevuse osas olid kontaktid minimaalsed. Ka Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul oli põhiettevõtte jäänud mõlemas asulas suurimaks tööandjaks. Seejuures oli Tootsile ka võrreldes teiste edukate vaatlusaluste asulatega omane alternatiivse ettevõtluse vähesus. Võhmas ja Orus polnud põhiettevõtete pankroti järgselt majanduse elavnemist toimunud.

Analüüsid ettevõtetevahelisi sõltuvussuhteid vaatlusalustes asulates, selgus, et infrastruktuuriline sõltuvus oleks olnud vajaduse korral kergesti lahendatav, kuid olulisi probleeme tekitanuks väikestele ettevõtetele sõltuvus põhitegevusahelat pidi. Eelnevalt tulenevalt ka Sindis ühegi suurema ettevõtte tegevuse katkemine ega asulast lahkumine olulisi muutusi linna tööhõives ega muude ettevõtete tegevuses kaasa ei tooks. Teistes vaatlusalustes edukates asulates oleks asula põhiettevõtte tegevuse katkemine või asulast

lahkumine vaatlusmomendil toonud kaasa nii ettevõtlustegevuse mahu mitmekordse vähenemise kui laustööpuuduse.

Ettevõtluse jätkusuutlikkust asulates, kus majandustegevus vaatlusmomendil arvestataval määral toimis, hinnati kolme komponendi põhjal. Põhiettevõtte kindlus asula jaoks oli hinnangute põhjal kõige kindlam Tootsis ja Lavassaares ning ettevõtete äralangemise oht oli kõige suurem Sindis. Samal ajal ettevõtluse mitmekesisuse seisukohast oli kõige jätkusuutlikum Sindi ettevõtlus ning teistest edukatest asulatest väiksem oli see näitaja Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul. Ettevõtluse potentsiaalse kasvu ja arengu enamus näitajaid olid kõige paremad Kunda ja kõige nõrgemad Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul.

Tuvastamaks erinevate ettevõtluses kasutatavate ressursside mõju vaatlusaluste asulate ettevõtluse arengule, identifitseeriti töö kolmanda peatüki alguses olulisemad sündmused e pöördedepunktid vaatlusaluste asulate ettevõtluse arenguteel. Selgitamaks välja, millised ressursid ja mil määral avaldasid mõju eeltoodud pöördedepunktide toimumisele, võrreldi erinevaid pöördedepunkte erinevate asulate lõikes. Kõrvutades erinevaid pöördedepunkte kõigi vaatlusaluste asulate lõikes, võib need grupeerida järgnevate ühisnimetajate alla:

- 1) põhiettevõtte turuga seotud pöördedepunktid;
- 2) põhiettevõtte tooraine hankimise probleemidega seotud pöördedepunktid;
- 3) asula majandussubjektide finantsolukorraga seotud pöördedepunktid;
- 4) põhiettevõtte tehnilise seisukorraga seotud pöördedepunktid;
- 5) õnnetused kui pöördedepunktid;
- 6) põhiettevõtte restruktureerimisega seotud pöördedepunktid;
- 7) uute ettevõtetega tuleku ja tekkega seotud pöördedepunktid.

Erinevate asulate võrdleva analüüsi käigus selgus, et kõigis vaatlusalustes asulates toimus majanduse siirdeperioodil põhiettevõtte varasema turu kadumine või tugev langus toodangu

nõudluse mahus. Seega polnud määrav mitte senise turu säilimine või kadumine, vaid suutlikkus leida kadunud turu asemele uus. Selleks kasutati erinevatel juhtumitel kas kohalikku (asulasisest) turundusalast oskusteavet või kaasati turundusalane oskusteave välispartneri kaasabil.

Ka tooraine hankimisega esines siirdeperioodil ettevõtte eksistentsi seisukohast olulisi probleeme enamuse vaatlusaluste asulate põhiettevõtetes. Edukate ja ebaedukate asulate võrdlusest selgus, et probleemide lahendamisel said otsustavateks põhiettevõtte juhtkonna erialane kompetentsus, tööjõu iseloom ja ettevõtte juhtkonna poolne motivatsioon probleeme lahendada.

Kõikide vaatlusaluste asulate põhiettevõtetele olid siirdeperioodi mingil etapil omased ka finantsprobleemid nii- või teistsugusel kujul ja erinevates raskusastmetes. Edukate ja ebaedukate asulate võrdlusest selgub, et finantsressursside defitsiidi probleem oli vajaduse korral lahendatav (nt välispartneri kaasamisega) ning finantsressursside puudus ebaedukate asulate põhiettevõtetes oli tingitud nii Võhma kui Oru kaasuse puhul ettevõtte juhtimisvigadest, mille põhjusteks oli omakorda kas erialaste teadmiste puudus juhtkonnas või huvipuudus ettevõtte käekäigu vastu. Oru puhul mängis rolli ka ettevõtte halb maine. Oru ja Võhma ettevõtluse finantsprobleemide puhul (nii põhiettevõtte kui potentsiaalse uusettevõtluse jaoks) mängis rolli ka tööjõu iseloom. Põhiettevõtte raskuste korral (viivitused töötasu laekumisel) langes töödistsipliin, mis viis omakorda edasiste probleemideni ning eelnimetatud probleemide ilmumise korral ei olnud töötajad valmis alustama ka oma ettevõtlusega (vaatamata rahaliste vahendite taotlemise võimalusele).

Ka vaatlusasulate asulate varasemate põhiettevõtete tehniline amortisatsioon majanduse siirdeperioodi alguses oli omane enamusele asulatest, sealhulgas nendele, kus põhiettevõtte tegevus osutus siirdeperioodil edukaks. Töö käigus selgus, et niivõrd kui uuritud asulates on ka võetud kasutusele nõukogudeaegse põhiettevõtte tootmishooneid, on need renoveeritud ning nendesse on toodud sisse uus tehnoloogia. Vana tehnoloogia baasil tootmise jätkamine on olnud üksikjuhtum ning isegi sel juhul ei ole see olnud tootmishoone ega asukoha valikul määrav kriteerium. Endiste tootmishoonete kasutuselevõtuks vajaliku

renoveerimise teostamine ja vajaliku sisseseade muretsemine on sõltunud peamiselt finantsressursside olemasolust või ka ettevõtte juhtkonna motivatsioonist.

Oru asulas võib asula arenguteed suunanud pöördepunktidenä välja tuua ka põhiettevõtte varadega juhtunud õnnetused: plahvatuse tehase kuivatis ja tulekahju turbaväljal. Ajaline seos töötajate distsipliinirikumiste ja eelnimetatud õnnetuste vahel viitab siin asula tööjõu kvaliteedile kui ressursile, mis on olnud oluline kõnealuste pöördepunktide aset leidmisel.

Kuigi Oru ja Võhma kaasused erinevad nn edukatest kaasustest selle poolest, et esimestes polnud võimalik põhiettevõttes tootmismahu vähendada ega profiili muuta, oleksid lahendusvõimalused põhimõtteliselt siiski olemas olnud. See, et neid ei peetud võimalikeks või vajalikeks kasutada, oli tingitud muudest asjaoludest, nagu ettevõtete juhtkonna suutmatuse või soovimatus radikaalseid otsuseid vastu võtta. Peale selle oli Orul põhjuseks ka finantsressursside puudus, mis oli omakorda tingitud ettevõtte varasematest juhtimisvigadest.

Võrreldes edukate ja ebaedukate kaasuste lõikes uute ettevõtete tulekut ja teket asulates, selgus, ehkki välisinvestorite motiividena asukohavalikul nimetati kõige enam vabade sobivate tootmishoonete ja tööjõu olemasolu, osutusid eduka ja ebaeduka arenguteega asulate omavahelises võrdluses määravaks lisaks kohaliku tööjõu kvaliteedile veel sellised ressursid nagu asula või selle põhiettevõtte maine ning kohaliku initsiaatori olemasolu investeringu ligitõmbamisel. Pankrotistunud põhiettevõtte varade müük osutus uute ettevõtete asulasse tulekule viinud pöördepunktiks ainult Sindi kaasuse puhul. Olukorda analüüsid näeme, et eeldused selleks olid olemas ka Võhmas, kuid mitte Orus. Seega Võhmas oleks pankrotiprotsessi teistsuguse läbiviimise või riigi teistsuguse tegutsemise korral võinud korduda Sindi positiivne stsenaarium.

Töö käigus leidis vaatlusaluste asulate põhjal osalist kinnitust hüpoteesi kohapealse turundusalase oskusteabe olemasolu vajalikkusest algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel. Nagu selgus Sindi ja Kunda näidetest, oli turundusalane oskusteave selle kohapealse puudumise korral kaasatav asula ettevõtluse jaoks muude ressurside abil. Vaatlusalustest edukatest asulatest andis kohapealse turundusalase oskusteabe olemasolu

Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul ettevõttele toodangu turgudel siiski mõnevõrra kindlama positsiooni võrreldes Kunda ja Sindiga, kus suuremate ettevõtete toodangut turustati välispartneri vahendusel.

Töö käigus leidis vaatlusaluste asulate põhjal täielikku kinnitust hüpotees kohapealse tootmisalase oskusteabe olemasolu vajalikkusest algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel. Kohapealne tootmisalane oskusteave osutus Kunda ja Sindi kaasuste puhul vajalikuks välisinvestorite kaasamisel, mis aitas tugevdada põhiettevõtte positsiooni välisturul, lahendada nende finantsprobleemid ning Sindi puhul ka asula ettevõtlust mitmekesistada. Tootmisalane oskusteave oli määrav tegur ka põhiettevõtte edus Tootsi-Lavassaare kaasuse puhul. Samas Oru näite puhul võib pidada just kohapealse tootmisalase oskusteabe puudumist ja Võhma puhul selle kasutamatajätmist vastavate asulate põhiettevõtete pankroti üheks peamiseks põhjuseks. Ka Sindis on kohapealse tootmisalase oskusteabe kasutamise määr väiksem võrreldes ülejäänud kahe vaadeldud eduka kaasusega. See lõi Sindi ettevõtetele aga ka täiendava ebakindluse momendi välispartnerite võimaliku lahkumise suurema tõenäosuse näol.

Töö käigus leidis vaatlusaluste asulate põhjal osalist kinnitust hüpotees kohapealse kvalifitseeritud tööjõu vajalikkusest algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel. Tööjõu kvaliteet osutus küll edukate ja ebaedukate kaasuste võrdluses üheks määravaimaks teguriks nii välisinvesteeringute kaasamisel asulate ettevõtlusesse kui sisemiste töökorralduslike probleemide lahendamisel, kuid oluliseks osutusid siin mitte niivõrd konkreetsed erialased tööoskused, kuivõrd tööjõu üldine kvaliteet ning traditsioonid ja harjumused teatud iseloomuga tööks. Seejuures tuli ka edukate kaasuste omavahelises võrdluses esile tööjõu kvaliteedi olulisus ettevõtete kinnistamisel piirkonda.

Töö käigus ei leidnud vaatlusaluste asulate põhjal kinnitust hüpotees asulasiseste majandussuhete vajalikkusest algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel. Need osutusid olulisteks koostöös kohaliku omavalitsusega infrastruktuuriteenuste pakkumisel ja sellest tulenevate probleemide mõlemapoolselt kasulikult lahendamisel. Samas Kundas andis põhiettevõttega tihedalt seotud satelliitettevõtete olemasolu asulale isegi teiste

asulatega võrreldes täiendava ebakindluse momendi seoses ühe tootmisahela domineerimisega.

Töö käigus leidis vaatlusaluste asulate põhjal täielikku kinnitust ka hüpotees kohaliku initsiaatori olemasolu vajalikkusest algressursina jätkusuutliku ettevõtluse kujunemisel. Edukate ja ebaedukate kaasuste omavahelisest võrdlusest selgus, et see on olnud üks määravamaid tegureid nii välisinvestorite kaasamisel asulatesse, põhiettevõtte erastamise korraldamisel kui töökorralduslike probleemide lahendamisel. Kohaliku initsiaatori roll osutus määravaks ka asula ettevõtluse arengule pikemaajalises perspektiivis, kuna ettevõtlust soodustava keskkonna kujunemine eeldas teatavat eeskujut. Intensiivse uute ettevõtete asulasse tulek või tekkimine asulas oli vaatlusmomendiks alguse saanud vaid mõningais nendest asulatest, kus üks või vähesed ettevõtted oli juba teatud aja jooksul edukalt tegutsenud.

VIIDATUD ALLIKAD:

1. **Amin, A.** Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition. - Post-Fordism: a reader. Editor: Ash Amin. Oxford: Blackwell, 1994, pp. 1-40.
2. **Baker, P.** Spatial outcomes of capital restructuring: „New industrial spaces“ as a symptom of crisis, not solution. – Review of Political Economy, 1996, Vol. 8, No. 3, pp. 263-278.
3. **Balaton, K.** Editorial - enterprise restructuring and sources of competitive advantage in transforming economies. - Journal for East European management studies, 2001, Vol. 6, No. 3, pp. 235-238.
4. **Bateman, M.** Industrial restructuring and the promotion of small enterprise clusters: the case of the shipbuilding and repair industry in the Republic of Croatia. – Journal of Applied Management Studies, 1998, Vol. 7, No. 1, pp. 9-31.
5. **Bell, S., Morse, S.** Measuring Sustainability. Learning by Doing. Earthscan, 2003, 189 pp.
6. **Bellandi, M.** Local development and embedded large firms. – Entrepreneurship and Regional Development, 2001, Vol. 13, No. 3, pp. 189-210.
7. **Bergman, E.M., Maier, G., Tödting, F.** Introduction. - Regions reconsidered: economic networks, innovation and local development in industrialized countries. Editors: Bergman, E.M., Maier, G., Tödting, F. London: Mansell Publishing Ltd., 1991, pp. 1-13.
8. **Bornstein, M.** Post-privatisation Enterprise Restructuring. - Post-Communist Economies, 2001, Vol. 13, No. 2, pp. 189-203.
9. **Brusco, S., Cainelli, G., Forni, F., Franchi, M., Malusardi, A., Righetti, R.** The evolution of industrial districts in Emilia-Romagna. – Local and regional response to global pressure: the case of Italy and its industrial districts. Editors: Cossentino,

- F., Pyke, F., Sengenberger, W. International Institute for Labour Studies. Research Series, Geneva, 1996, No. 103, pp. 17-36.
10. **Carlin, W., Aghion, P.** Restructuring Outcomes and the Evolution of Ownership Patterns in Central and Eastern Europe. - *Economics of Transition*, 1996, Vol.4, No. 2, pp. 371-388.
 11. **Clark, E.** Enterprise Fragmentation in the Czech Transformation: Emerging Patterns of Dependence and Independence. - *Journal for East European Management Studies*, 2001, Vol. 6, No. 3, pp. 239-260.
 12. **Cossentino, F.** The need for a new regulatory and institutional order. - Local and regional response to global pressure: the case of Italy and its industrial districts. Editors: Cossentino, F., Pyke, F., Sengenberger, W. International Institute for Labour Studies. Research Series, Geneva, 1996, No. 103, pp. 99-109.
 13. **Cumbers, A.** Globalization, Local Economic Development and the Branch Plant Region: The Case of the Aberdeen Oil Complex. – *Regional Studies*, 2000, Vol. 34, No 4, pp. 371-382.
 14. **Domanski, B.** Gatekeepers and administrative allocation of goods under socialism: an alternative perspective. - *Environment and Planning C: Government and Policy*, 1991, Vol. 9, pp. 281-293.
 15. **Domanski, B.** Social Control over the Milltown: Industrial Paternalism under Socialism and Capitalism. - *Tijdschrift voor economische en sociale geografie, Journal of economic and social geography*, 1992, Vol. 83, No. 5, pp. 353-360.
 16. **Domanski, B.** The significance of old industrialised cities and regions within the spatial development of the central and eastern European countries. – *The Future of old industrialised cities and regions undergoing structural changes: Central and Eastern European Experiences in comparison. Conference of the network of spatial research institutes in Central and Eastern Europe. Krakow, 1999*, pp. 11–12.
 17. **Elam, M.** Puzzling out the Post-Fordist Debate: Technology, Markets and Institutions. - *Post-Fordism: a reader*. Editor: Ash Amin. Oxford: Blackwell, 1994, pp. 43-70.

18. **Eraydin, A.** Local Development under the Pressures of Restructuring: the case of Bursa, Turkey. – Human Resources and Industrial Spaces. A perspective on globalization and localization. Editors: Knaap, B., Heron, R. John Wiley & Sons, 1995, pp. 161-176.
19. **Esser, J., Hirsch, J.** The Crisis of Fordism and the Dimensions of a “Post-Fordist” Regional and Urban Structure. - Post-Fordism: a reader. Editor: Ash Amin. Oxford: Blackwell, 1994, pp. 71-98.
20. **Francois, P.** Social Capital and Economic Development. London and New York: Routledge and Taylor & Francis Group, 2002, 133 pp.
21. **Fredriksson, C.G., Lindmark, L.G.,** From firms to systems of firms: a study of interregional interdependence in a dynamic society. – Spatial analysis, industry and the industrial environment 1. Hamilton, F., Linge, G. (eds.). New York: Wiley, pp. 155-186.
22. **Garmise, S.** Institutional Networks and Industrial Restructuring: Local initiatives toward the textile industry in Nottingham and Prato. London School of Economics and Political Science. Department of Government, 1995, 416 pp. (PhD Thesis)
23. **Grabher, G., Stark, D.** Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis, and Post-Socialism. – Restructuring Networks in Post-socialism. Legacies, Linkages, and Locations. Grabher, G., Stark, D. (eds.). New York: Oxford University Press, 1997, pp. 1-32.
24. **Grabher, G., Stark, D.** Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis, and Post-Socialism. – Institutions and post-socialist transition. Kosonen, R., Salmi, A. (eds.). Helsingin Kauppakorkeakoulun Julkaisuja, B-22, HeSe Print, 1999, pp. 32-54.
25. **Granovetter, M.** The strength of weak ties. – American Journal of sociology, 1973, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380. viidatud Grabher (1999) vahendusel.
26. **Gray, W.** In Search of Owners: Privatisation and Corporate Governance in Transition Economies. - The World Bank Research Observer, 1996, Vol. 11, No. 2, pp. 179-197.

27. **Hansen, N.M.** Criteria for a growth centre policy. - Growth poles and growth centres in regional planning. Kuklinski, A. (ed.). Paris: Mouton, 1972, pp. 103-124.
28. **Harrison, B.** The Dark side of flexible production. - Technology Review, 1994, Vol. 97, No. 4, pp. 38-45.
29. **Hayter, R.** The Dynamics of Industrial Location. The Factory, the Firm and the Production System. John Wiley & Sons, 1997, 484 p.
30. **Hermansen, T.** Development poles and development centres in national and regional development. Elements of a theoretical framework. - Growth poles and growth centres in regional planning. Kuklinski, A. (ed.). Paris: Mouton. 1972, pp. 1-68.
31. **Indergaard, M.** Making networks, remaking the city. – Economic Development Quarterly, 1996, Vol. 10, No. 2, pp. 172-187.
32. **Jacobson, D., Andreosso-O’Callaghan, B.** Industrial Economics and Organization. A European Perspective. London: McGraw-Hill. 1996, 367 p.
33. **Kaldaru, H., Päll, A.-M.** Regionalarengu ja –poliitika teooria. – Eesti regionaalarengu sotsiaalmajanduslik käsitus. Vastutav toimetaja Helje Kaldaru. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2003, lk. 23-48.
34. **Koch, T., Thomas, M.** The Social and Cultural Embeddedness of Entrepreneurs in Eastern Germany. - Restructuring Networks in Post-socialism. Legacies, Linkages, and Locations. Grabher, G., Stark, D. (eds.). New York: Oxford University Press, 1997, pp. 242-262.
35. **Kuczi, T., Mako, C.** Towards industrial districts? Small-firm networking in Hungary. - Restructuring Networks in Post-socialism. Legacies, Linkages, and Locations. Grabher, G., Stark, D. (eds.). New York: Oxford University Press, 1997, pp. 176-189.
36. **Lammers, Konrad; Stiller, Silvia.** Regionalpolitische Implikationen der neuen ökonomischen Geographie. HWWA Discussion Paper. Nr. 85. Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA). Hamburg Institute of International Economics. 2000, 30 S.

37. **Loveman, G., Sengenberger, W.** Introduction – Economic and social reorganisation in the small and medium-sized enterprise sector. – The re-emergence of small enterprises: Industrial restructuring in industrialised countries. Editors: Werner Sengenberger, Gary W. Loveman, and Michael J. Piore. International Institute of Labour Studies, Geneva, 1990. pp. 1-61.
38. **Lundvall, B.A.** National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Printer Publishers, 1992.
39. **Maillat, D.** SMEs, Innovation and Territorial Development. – The Spatial Context of Technological Development. Editors: Ricardo Capellin and Peter Nijkamp. 1990. pp. 331-351.
40. **Malmberg, B.** The Effects of External Ownership. A Study of Linkages and Branch Plant Location. – Geografiska Regionstudier, Uppsala, 1990, No. 24.
41. **Massey, D.** Uneven Development: Social Change and Spatial Divisions of Labours. - Uneven Re-development - Cities and Regions in Transition. London, 1988.
42. Monofunktsionaalsete asulate programm 1997. Eesti Vabariigi Siseministeerium. Tallinn, 1997.
43. **Morgan, B., Brooksbank, D., Connolly, M.** The Role of Networking in the New Political Economy of Regional Development. – European Planning Studies, 2000, Vol. 8, No. 3, pp. 319-336.
44. Nilsson, J.-E., Schamp, E. Restructuring of the European production system processes and consequences. Stockholm: Nordplan, 1996, 148 p.
45. **Oinas, P.** Locality, dependence, and types of enterprises. – Evolving Regional and Local Development. Tyykkyläinen, M. (ed.). Joensuu, 1991, No. 18. pp. 40-59.
46. **Perroux, F.** (1955), Note sur la notion de pole de croissance. Econ. appl., 1955 viidatud Hermansen (1972) vahendusel
47. **Pickvance, C.** Mediating Institutions in the Transition from State Socialism: The Case of Local Government. - Restructuring Networks in Post-socialism. Legacies, Linkages, and Locations. Grabher, G., Stark, D. (eds.). New York: Oxford University Press, 1997, pp. 305-323.

48. **Piore, M., Sabel, C.** The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. New York: Basic Books, 1984, 355 p.
49. **Porter, M.E.** The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990.
50. Pärnu Maakonna planeering. Pärnu maavalitsus. Pärnu: AS Trükk Pärnu, 1999, 199 lk.
51. **Pyke, F.** Industrial Development through small-firm cooperation. Theory and Practice. International Labour Office, Geneva, 1992, 69 p.
52. **Raagmaa, G.** Regional Identity and Public Leaders in Regional Economic Development. Towards the New Approach in Regional Policy: Cultural Geography Theories in Explaining Economic Growth. *Dissertationes Geographicae Universitatis Tartuensis*, No. 12. Tartu: Tartu University Press, 361 lk.
53. **Sabel, C.** Flexible Specialisation and the Re-emergence of Regional Economies. - *Post-Fordism: a reader*. Editor: Ash Amin. Oxford: Blackwell, 1994, pp. 101-156.
54. **Seufert, A., Krogh, G.v., Bach, A.** Towards knowledge networking. - *Journal of Knowledge Management*, 1999, Vol. 3, No. 3.
55. **Shepherd, W.** The Economics of Industrial Organization. Analysis, Markets, Policies. New Jersey: Prentice-Hall. 4. ed.1997. 447 p.
56. **Soulsby, A., Clark, E.** Economic Restructuring and Institutional Change: Post-Communist Management in the Czech Republic. - *Journal of Socio-Economics*, 1996, Vol. 25, No. 4, pp. 473-496.
57. **Stark, D., Bruszt, L.** Postsocialist Pathways. Transforming Politics and Property in East Central Europe. Cambridge: Cambridge University Press. 1998. 284 p.
58. **Steiner, M.** Institutional Change in Old Industrial Areas – Lessons for Industrial Policy in the Transformation Process. 1999, 54 p.
[<http://www.gov.si/zmar/akonfer/amedkonf.html>]
59. **Strangelman, T.** Networks, Place and Identities in Post-Industrial Mining Communities. – *International Journal of Urban and Regional Research*, 2001, Vol. 25, No. 2, pp. 253-267.

60. struktureller Wandel. – Gabler-Wirtschafts-Lexikon. Taschenbuch-Kassette mit 10 Bd., 14. vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1997, p. 3665 Bd. 8
61. Strukturwandel. - Gabler Volkswirtschaftslexikon. 3. vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1990, p. 787-788
62. **Suntum, U.** Regionalökonomik und Standortwettbewerb. – *WirtschaftStudium*, 1999, Heft 10, pp. 532-539.
63. **Syrquin, B.-I.** Patterns of Structural Change. - *Handbook of Development Economics*. Vol. 1. Chenery, H., Srinivasan, T. (eds.). – *Handbooks in Economics*, 1991, No. 9, Amsterdam: Elsevier pp 203-273.
64. Erastamine Eestis: ideoloogia, läbiviimine, tulemused. Koostanud Erik Terk. Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, Tallinn, 1999. 222 lk.
65. **Todeva, E.** Comparative Business Networks in Eastern Europe. - *Journal of East-West Business*, 2000, Vol. 6, No. 2, pp. 95-129.
66. **Tooming, U.** Kunda-Nordic Tsement ekspordib 80% toodangust. – *Postimees*, 31. märts 1997, lk. 18.
67. **Uhlir, D.** Internationalization, and Institutional and Regional Change: Restructuring Post-communist Networks in the Region of Lanshkoun, Czech Republic. - *Regional Studies*, 1998, Vol. 32, No. 7, pp. 673-685.
68. **Watkins, M.** A staple theory of economic growth. *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, 1963, Vol. 29, No. 2, pp. 141-158.
69. **Watts, H.D., Kirkham, J.D.** Plant Closures by Multi-locational Firms: A Comparative Perspective. – *Regional Studies*, 1999, Vol. 33, No. 5, pp. 413-424.
70. **Watts, H.D.** *The Branch Plant Economy – A Study of External Control*. London: Longman, 1981.
71. **Whitford, J.** The decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts. - *Economy and Society*, 2001, Vol. 30, No. 1, pp. 38-65.
72. **Williamson, O.** *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1990, 450 p.

73. Võhma... (1998a). Võhma ja Oru kohalike kriiside analüüs. Eesti Vabariigi Siseministerium. I aruanne. Kirjandusepõhine taust ja metoodika. (teostaja: TÜ ajutine uurimisgrupp koosseisus: Ernits, R., Madalik, P., Raagmaa, G., Rõigas, A., Seepter, J.). Tartu 1998. 34 lk.
74. Võhma... (1998b). Võhma ja Oru kohalike kriiside analüüs. Eesti Vabariigi Siseministerium. II aruanne. Intervjuud ja esmane analüüs. (teostaja: TÜ ajutine uurimisgrupp koosseisus: Ernits, R., Madalik, P., Raagmaa, G., Rõigas, A., Seepter, J.). Tartu 1998. 25 lk.
75. Võhma... (1998c). Võhma ja Oru kohalike kriiside uuringu lõpparuanne. Eesti Vabariigi Siseministerium. (teostaja: TÜ ajutine uurimisgrupp koosseisus: Ernits, R., Madalik, P., Raagmaa, G., Rõigas, A., Seepter, J.). Tartu 1998. 34 lk.

Lisad:

Lisa 1. Intervjueeritud isikute nimekirjad:

Kunda:

1. **Jullinen, Viktor** (AS Kunda Mobil juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 22. juuni 2000.
2. **Kaasik, Signe** (OÜ Aisire juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 22. juuni 2000.
3. **Kruusmaa, Tõnu** (AS Lajos juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 9. juuni 2000.
4. **Källo, Ando** (OÜ AK Buss juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 14. juuni 2000.
5. **Lume, Andres** (AS Kunda Trans juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 8. juuni 2000.
6. **Nurmsalu, Aadu** (AS Kunda Nordic Tsement Kunda Sadama kapten). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 13. juuni 2000.
7. **Peiker, Toomas** (AS Stora Enso Mets Kunda puidutermiinali juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 14. juuni 2000.
8. **Salu, Jüri** (AS RETE puidutsehhi). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 13. juuni 2000.
9. **Sädeme, Kalev** (AS ABB Kunda Service tegevdirektor). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 9. juuni 2000.
10. **Ulst, Jüri** (AS Kunda Auto tegevdirektor). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 15. juuni 2000.
11. **Vainlo, Arvo** (AS Kunda Nordic Tsement haldusdirektor). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 8. ja 14. juuni 2000.
12. **Visnapuu, Kalmer** (AS Virupuu juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 13. juuni 2000.
13. **Vorobjova, Viktoria** (OÜ Kunda VVV juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Kunda, 14. juuni 2000.

Sindi:

1. **Johanson, Kristi** (OÜ Wecan Cables Eesti kvaliteedijuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Sindi, 17. mai 2000.
2. **Kiviselg, Urmas** (AS K-A Auto juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Sindi, 17. mai 2000.
3. **Lasn, Andrus** (OÜ Gritty juhatuse esimees); **Lüüdik, Tarmo** (OÜ Gritty raamatupidaja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Sindi, 17. mai 2000.
4. **Mägi, Urmas** (AS Sindi Elastonia tegevdirektor). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Sindi, 24. mai 2000.
5. **Pink, Meelis** (OÜ Trepimeister juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Sindi, 18. mai 2000.
6. **Raju, Mihkel** (OÜ Jumbostrap Sindi tsehhi juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Sindi, 17. mai 2000.
7. **Raunio, Reijo** (OÜ Eriotex tegevjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Sindi, 24. mai 2000.
8. **Seppenen, Ilmar** (AS Sindi Lanka juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Sindi, 19. mai 2000.
9. **Talu, Vambo** (AS Qualitex haldusjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Sindi, 18. mai 2000.

Tootsi-Lavassaare:

- 1. Harjaks, Priit** (OÜ EKS Transport juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Lavassaare, 3. mai 2000.
- 2. Huip, Viive** (OÜ Pärnu Õmblustööstus Lavassaare jaoskonna tööjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Lavassaare, 3. mai 2000.
- 3. Lindt, Silva** (OÜ Lindt juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Lavassaare, 3. mai 2000.
- 4. Luberg, Arvo** (AS Tootsi Turvas välissuhete nõunik). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tootsi, 2. ja 26. mai 2000.
- 5. Puusepp, Hannes** (AS Pro-Peat tegevjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Lavassaare, 3. mai 2000.
- 6. Tamm, Endel** (AS AEST juhataja ja OÜ Betamar juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Pärnu, 4. mai 2000.
- 7. Tamsalu, Ragnar** (OÜ Geel juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Lavassaare, 3. mai 2000.
- 8. Volkov, Aleksandr** (füüsilisest isikust ettevõtja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tootsi, 26. mai 2000.

Lisa 2. Kunda ettevõtete lühikirjeldus seisuga juuni 2000

OÜ Aisire: Ettevõtte valmistab tellimuste alusel õmblustooteid. Asutati 1999. aasta märtsis Rakveres elava inimese poolt, kes on erialalt rätsep ja varem töötanud mitmel pool Lääne-Virumaal (viimati Haljalas) õmblustehhides nii töölise kui juhtivtöötajana. Esialgu alustati tegevust Vinni asulas, kuid samal kuul võeti seoses tegevuse laiendamisega rentnikuna kasutusele ka ruumid Kundas Tarbijate Ühistule kuuluvates hoonetes, kus tegutses varem teine õmblusfirma. Viimasest pärines ka sisseseade (õmblusmasinad), mida õmblusfirma kasutas ka vaatlusmomendil.

Kuni märtsini 2000 tegutses FIE-na, alates sellest ajast moodustati nelja osanikuga osahing. Teised osanikud lisaks ettevõtte asutajale olid sama ettevõtte töötajad Kundas ja Vinnis.

Ettevõtte toodangu peamine ostja (99% tootmismahust) on Soomes tegutsev vahendusfirma, kes ostab valmistoodangut ja müüb seda edasi teistele õmblusfirmadele. (Viimased müüvad kõnealuse Kunda firma toodangut oma turustuskanalite kaudu edasi). Nimetatud vahendusfirmaga olid ettevõtte asutajal olnud varasemad tööalased kontaktid ning tegevust alustatigi sealtpoolseid tellimusi silmas pidades. Lisaks koostööle peamise partneriga tehakse vähesel määral ka Eesti-siseseid allhanketöid. Selles osas partnerid asuvad üle Eesti. Vaatlusmomendil oli ettevõttes 17 töötajat.

AS Kunda Trans: 1997. aasta juulis 11 eraisiku poolt asutatud ettevõtte. Tegemist oli ühe tutvusringkonnaga, kuhu kuulus nii Kunda tsemenditehase töötajaid kui muid inimesi. Neli eelnimetatud inimestest elas Kundas ja ülejäänud mujal Eestis, pms Tallinnas ja Rakveres. 2000. aastaks omandisuhetes olulisi muutusi võrreldes asutamise ajaga toimunud ei olnud.

Ettevõtte alustas laomajandusega, milleks osteti tsemenditehase endise eterniiditsehhi hooned. 1998. aasta mais osteti 1 veoauto, millega hakati teostama transporditeenust ning sama aasta lõpus erastati (Eesti Erastamisagentuuri poolt korraldatud konkursi korras) Kunda tsemenditehast avaliku raudteega ühendav raudteelõik (17 km). (Teine kandidaat oli KNT ise, kes konkursil kaotas.) Sellega sai kõnealune ettevõtte KNT-le raudteevadude põhiteostajaks ja viimane sai seega ka nii käibelt kui töötajate arvult ettevõtte peamiseks tegevuseks. Laomajanduses on peamised kliendid sadamat kasutavad puidufirmad.

Ettevõtte juhataja on Rakveres elav varem panganduses tegutsenud inimene, kes elab Rakveres. Teistest juhtivtöötajatest on enamus töötanud varem Kunda tsemenditehases keskastme juhtidena. Ettevõtte algressursid pärinevad asutajate isiklikest säästudest ja pangalaenust. Ettevõttes oli kokku 90 töötajat.

AS Lajos: 1992. aastal asutatud transpordiettevõtte, mis tegeleb rahvusvaheliste ja Eesti-siseste kaubavedude teostamisega, ekspedeerimisega, laadimistöödega Kunda sadamas ja ümbruskonna karjäärades, lumekoristusega, veoautode hoolduse, remondi ja edasimüügiga, varuosade jm autotarvete müügiga (kauplused Kundas ja Rakveres). Ettevõtte on ka mitme rahvusvahelise autosid ja autotarvikuid tootva firma müügiesindaja.

Ettevõtte asutajateks oli kaks autojuhti (kellest üks elas Kundas ja teine Tallinnas), kes tegelesid tol ajal rahvusvaheliste vedudega. See oli ka firma esimene tegevus, hiljem on järk-järgult lisandunud kõik muud eelloetletud tegevusalad, milles vaatlusmomendil domineeris Eesti-sisene (sh Kunda piirkonna) kaubavedu.

Peamised kliendid on kõigil tegevusaladel Ida- ja Lääne-Virumaa (sh Kunda linna ja ümbruse) firmad. Esimesed kliendid on enamasti tekkinud juhataja varasemate töiste kontaktide kaudu, hilisemad regulaarse turundustegevuse ja firma maine ja tuntuse tõusu kaudu. Ettevõtte algkapital pärineb asutajate isiklikest säästudest, hilisemad investeeringud on tehtud ettevõtte tegevuse tulemist. Laenu võetud ei ole. Tegevuse alguses ettevõttel kinnisvara ei olnud ja ruume ei kasutatud. Tegevuse laienemise käigus osteti tsemenditehaselt hoone, kus asutakse ka praegu. Vaatlusmomendil oli ettevõttes 73 töötajat, neist Kundas 66.

OÜ AK Buss: transporditeenuseid osutav 12 töötajaga firma, mis on asutatud 1992. aastal tolleaegse tsemenditehase bussijuhi poolt. Nimetatud isik alustas tol ajal tegevust FIE-na, hakates isikliku autoga vedama tsemenditehase külalisi. Praeguseks on firmal kolme liiki transportteenuseid: bussiveod, kallurveod ja spetsiaalautod (tsisternid) pulbriliste ehitusmaterjalide vedamiseks. Viimase osas on KNT ainus klient. KNT koos sadamaga on ka peamine bussiteenuse klient. Veoautode osas on peamised kliendid firmad oma maakonnast (sh Kunda ja selle ümbruse ettevõtte) ja ka naabermaakondadest.

Firma tegutsemisaja jooksul on teiste klientide (lisaks KNT-le) osakaal suurenenud ja partnerite ring nii arvuliselt kui geograafiliselt pidevalt laienenud. Seejuures on suurenenud ka KNT-le osutatavate transportteenuste maht ja sortiment. Tsemendituhade vedamise leping (spetsiaalautodega) saadi KNT poolt korraldatud konkursi korras 2000. aastal. Varem teostas neid vedusid AS Kunda Auto.

Osahinguna oli tegutsenud alates 1997. aastast ning firma asutaja on ise ainus osanik. Tegevust alustati AS Lajosele kuuluval territooriumil rentnikuna, 1999. aastal osteti tsemenditehaselt ruumid, kus asuti ka vaatlusmomendil.

Algkapital pärineb isiklikest säästudest, põhivara on valdavalt soetatud liisinguga. Kord on võetud laenu BalAEF-st⁶⁰.

OÜ Kunda VVV: 8 töötajaga õmblusettevõtte, mis toodab tellimuste alusel valmisriideid. Ettevõtte alustas tegevust 1997. aasta septembris rentnikuna AS Kunda RETE⁶¹-le kuuluvas hoones, mis varem tegutses tsemenditehase ühiselamuna. Omanikeks oli Kundas elav abielupaar, mille üks osapool oli firmas ka tegevjuht (ainus juhtivtöötaja). Varem oli ta töötanud kontrolööri ja müüjana ning seejärel oli töötanud Sisseseade muretseti ja ruumid renoveeriti pangalaenu abil. Ettevõtte peamised kliendid on Rakveres asuvad õmblusfirmad, kes tegelevad oma turustuskanalite kaudu muuhulgas ka kõnealuse ettevõtte toodangu edasimüüjiga.

AS Kunda RETE puidutsehh: üksus praeguses vormis on loodud 1995. aastal ja tegutses ruumides, kus varem asus tsemenditehase ehitus-remonditsehh. Tegemist oli eelkõige tehase oma tarbeks (hoonete ja ruumide) remonttööde teostava üksusega, mis muuhulgas osutas teenuseid ka väljapoole (individuaalmajapidamistele). Praegu teostab üksus samasisulisi remonditeenuseid, mille peamiseks tellijateks on KNT ja üksuse omanikfirma AS Kunda RETE ning teeb tellimuste alusel puidust tooteid (pms uked, aknad). Viimaste hulgas on peamised kliendid Kunda ja selle lähiumbruse ettevõtte ja eraisikud (individuaalmajapidamised). Üksuses oli vaatlusmomendil 12 töötajat.

AS Kunda Auto: Transporditeenuseid osutav ettevõtte, mis on moodustatud omaaegse riikliku transpordiettevõtte „Rakvere Autobaas“ 1. kolonni baasil. Tegemist oli Rakvere Autobaasi Kundas paikneva üksusega. 1989. aastal moodustati sellest iseseisev riiklik ettevõtte Kunda Autobaas. 1990. aasta detsembris loodi AS Kunda Auto, kes 1991. aastal rentis Kunda Autobaasi varad. Samad varad erastas ettevõtte 1994. aastal.

Loodud aktsiaseltsi aktsionärideks oli kokku 6 inimest, kõik varem Kunda Autobaasis töötanud inimesed, peamiselt juhtivtöötajad. Vastavalt tolleaegsetele nõudmistele oli ettevõtte kohustatud kaasama aktsionäride ringi inimesi oma töötajate hulgast juurde, eesmärgiga hoida iga aktsionäri osalus alla 10 %. Seda ka tehti, ning seejärel kasvas ettevõtte aktsionäride ring 73 liikmeliseks, kus kellelgi ei olnud arvestatavat ülekaalu. Samasugune omandistruktuur oli säilinud ka vaatlusmomendini.

⁶⁰ Balti-Ameerika Ettevõtlusfond (USA kapitalil põhinev mittetulundusühing, mis tegeles peamiselt väikeettevõtluse toetamisega Balti riikides.

⁶¹ AS Kunda RETE on pms Kunda linnale kommunaalteenuseid pakkuv eraettevõtte, mis on moodustatud tsemenditehase kommunaalosakonna baasil (vastavate funktsioonidega tegelenud üksuste ja selleks kasutatud varade baasil (teatavasti tegeles tehase nõukogude ajal ka kommunaalteenuste osutamise linnale ja ka vastavad varad kuulusid tema bilanssi).

Ettevõtte peamine klient oli KNT. Teised kliendid on peamiselt ümbruskonnas puiduterminalile omavad puidufirmad (kes teostavad vedusid laoplatsilt sadamasse) jm firmad Kunda ümbruses ning KNT toodangu ostjad (tsemendi kojuvedu). Vaatlusmomendil oli ettevõttes 55 töötajat.

AS Kunda Mobil: 1995. aastal tegevust alustanud 35 töötajaga transpordiettevõtte, mis tegeleb nii rahvusvaheliste kui kohalike vedudega ning sporttöödega karjäärades (spetsiifilised tõste- ja teisaldusmasinad).

Ettevõtte asutajateks olid viis tolleaegse tsemenditehase endist ja tolleaegset töötajat⁶², kes ostsid oksjonilt tsemenditehasele kuuluva transporditehnika⁶³ ja asutasid tolle baasil kõne all oleva firma. 1996. aasta detsembris osteti teisel oksjonil samal viisil hoonekompleks, mida firma oli rentnikuna kasutanud asutamisest saadik ning kus varem asus tsemenditehase transpordiosakond (sh garaažid). Ettevõtte omandiline struktuur oli vaatlusmomendiks jäänud üldjoontes samaks. Kuivõrd eelmainitud esimesel oksjonil oli ostutingimuseks transportteenuse osutamine Kunda Nordic Tsemendile, siis tema oli esialgu põhipartner ning on selleks ka jäänud. Teine suurem klient on Tamsalus asuv ehitusmaterjalide tootmisega tegelev firma, kus ettevõtte tollane direktor varem töötas. Muud kliendid moodustavad teenuste kogumahust väikese osa ja kontaktid nendega on tekkinud tegevuse käigus enamasti ametlikke infokanaleid (internet, telefoniraamatud) pidi.

AS Stora Enso Mets Kunda puiduterminal: Tegemist on rahvusvahelise puidufirma tütarfirma kahe⁶⁴ puiduterminaliga Kundas, mis on mõlemad rajatud (üks 1996. aastal ja teine 1998. aastal) eesmärgiga ladustada Kunda sadama kaudu väljaveetavat puitu. Alginvesteeringud (laoplatside ost ja väljaehitamine) on tehtud emafirmade vahendite arvel. Kundas oli nimetatud firmal vaatlusmomendil 8 töötajat.

AS Virupuu Kunda terminal: Puiduterminali omanikud on Lääne-Virumaa piirkonnas metsamajanduse ja puiduvarumisega tegelev firma ning samas valdkonnas tegutsev eraisik, kes oli juba eelnevast ajast eelnimetatud firma äripartner. Nimetatud eraisik on ühtlasi ka Kunda terminali juhataja. Terminal loodi analoogselt eelmisele juhtumile 1996. aastal eesmärgiga ladustada Kunda sadama kaudu väljaveetavat puitu. Algkapital pärineb emafirmalt ja eraisikust omaniku eelnevast äritegevusest. Laoplatas asub KNT territooriumil, kontorihoone osteti AS-lt Lajos. Kunda terminalis oli vaatlusmomendil 13 töötajat.

AS ABB Kunda Service: Ettevõtte on loodud 1998. aastal KNT initsiatiivil eesmärgiga desintegreerida seadmete tehnohooldus- ja remonditegevus ning hakata seda (kõnealuselt ettevõtetest) sisse ostma. Ettevõtte omanikeks on KNT ise ja rahvusvaheline, peamiselt tehnikateenuste osutamise valdkonnas tegutsev kontsern ABB. KNT panus algkapitali seisnes hoonetes ja sisseseades. Kuivõrd ettevõtte on loodud KNT initsiatiivil, on KNT jäänud ettevõttele ka peamiseks kliendiks (90% käibest). Muud kliendid on mitmed ettevõtted Kundas ja ka mujal Virumaal, kellele osutatakse samuti mitmeid tehnohoolduse ja tehnika remondiga seotud teenuseid. Muud kliendid on leitud peamiselt ettevõtte töötajate (sh tegevdirektori) varasemate tööalaste suhete alusel tsemenditehases ning aglomeratsiooniefekti tulemusel Kunda linna piires. Valdav enamus ettevõtte töötajatest pärineb tsemenditehase remondipersonali hulgast - st nad täidavad tsemenditehases nüüd sama funktsiooni, aga uue firma koosseisus. Vaatlusmomendil oli ettevõttes 100 töötajat.

⁶² sh osa neist töötas samas transpordiosakonnas, mille vara erastati

⁶³ sel ajal oli tsemenditehases (sarnaselt paljudele tööstusettevõtetele tol ajal Eestis) üldine vertikaalne desintegratsioon

⁶⁴ Firmal on Kundas kaks terminali seepärast, et varem oli tegemist kahe erineva firmaga, kellel oli Kundas kummalgi oma terminal. Nimetatud firmade emafirmade ühinemisel ühendati ka Baltikumis asuvad tütarfirmad

Lisa 3. Tootsi ja Lavassaare ettevõtete lühikirjeldus seisuga mai 2000

FIE Aleksandr Volkov: finantsspetsialisti haridusega endine lukksepp ja äriees Pärnust, peab turbakombinaadi endist puidutöökoda, rentides Tootsi Turbalt hooneid, masinaid ja mehhanisme. Ettevõtte peamised kliendid on Tallinna ja Tartu suuremad firmad, kes vahendavad toodangut lääne turule. Palgal on keskmiselt 8-12 töötajat.

AS Pro-Peat: Lavassaares asuv 1998. aasta lõpus tegevust alustanud 13 töötajaga aiandusturvaste tootja (pakendamislüürid). Tootsi Turba ja Soomepoolse toodanguostja tütarfirma. Asub endise Pärnu KEK-i tootmisbaasi ruumides. Firma asutati Tootsi Turba initsiatiivil. Põhipartneriteks on toodangu osas Soome emafirma ning tooraine osas AS Tootsi Turvas.

OÜ EKS-Transport: Tootsi turbakombinaadist seoses transporditeenuse desintegreerimisega 1998. aastal tekkinud 6 töötajaga firma. Tegeleb transportteenuste osutamisega, peamiselt ümberkaudsete firmade konteinerveod sadamasse. Tootsi Turvas on praegu firma põhitöandja, kes annab 95% käibest.

OÜ Lindt: 1994. aastal asutatud perefirma, mis teostab bussiga reisijatevedusid, peamiselt rahvusvahelistele turismireisidele. Teenuse tellijad paiknevad üle Eesti (pms turismireise korraldavad firmad). Firma omanikud on Lavassaare elanikud.

AS AEST: Tootsis asuv 1990. aastal turbakombinaadi toleaege peatehnoloogi ja tema abikaasa, turbakombinaadi toleaege õmblustehnoloogi poolt asutatud 10 töötajaga õmblusfirma. Tegeleb mööblitööstuse voodikatete valmistamisega 2-3 mudelis. Toodangu otseseks tellijaks on Rootsi kapitalile kuuluv Tallinnas asuv õmblusfirma. Partnerid toodangu ja tooraine osas asuvad peamiselt Tallinnas. Allhangete tegijad asuvad peamiselt Pärnu maakonnas.

OÜ Betamar: Tootsis asuv 1999. aastal tegevust alustanud 10 töötajaga õmblusfirma. Loodi Saksamaal asuva päästeveste tootva ja müüva firma ja AS AEST poolt. Toodab päästevestide ümbriseid. Toodangu ostjaks on Saksamaal asuv emafirma.

OÜ Geel: Lavassaares asuv 16 töötajaga trikotaažist toodete valmistaja ja vahendaja. Teeb allhanketöid kahele Rootsi firmale. Asub Lavassaares endise turbakombinaadi õmblustsehhi hoones. Asutajad olid endine Pärnu õmblustettevõtte juht ja rootsipoolsed osalised. Tegevust alustas 1999. aasta juuni lõpus, mil renditi turbakombinaadilt selle endise õmblustsehhi hoone. Omanikud on firma tegevjuht ja kaks Rootsi kodanikku (neist üks pagulaseestlane). Toodangu ja põhitöoraine osas on partnerid Rootsis, väiksemate tootmissisendite osas põhiliselt Eestis. Firma annab ka allhankeid õmblusfirmadele üle Eesti.

OÜ Pärnu Õmblustööstus Lavassaare jaoskond: 1965. aastast Lavassaares asuv Pärnu õmblusfirma 17 töötajaga allüksus. Toodab vastavalt tellimustele allhankekorras valmisriideid. Asub Tootsi Turbale kuuluvas hoones. Toodangu ja tooraine osas on partneriteks omanikfirma Pärnus ja tema emafirma Tallinnas, kuid suheldakse ka välismaiste tellijatega.

Lisa 4. Sindi ettevõtete lühikirjeldus seisuga mai 2000

AS K-Auto: 1991. aastal Pärnus asutatud autoremonditöökoda, mis kolis 1995. aastal Sindisse, ostes seal pankrotivarana endise tekstiilivabriku viilhalli. Ettevõtte asutaja oli Pärnu elanik, kes oli varem töötanud keevitajana. Temale kuulub ka 50% ettevõtte aktsiakapitalist, teine osanik on tema Soome kodanikust tuttav. Ettevõtte tegeleb peamiselt veoautode remondiga, peamised kliendid on põhiliselt Pärnu ja selle ümbruskonna firmad. 2000. aastal oli ettevõttes 8 töötajat.

AS Sindi Lanka: Soome traditsioonilise lõngatööstusfirma tütarfirma, mis alustas tegevust 1995. aastal, ostes eelnevalt pankrotivarana osa tekstiilivabriku hoonetest. Ettevõtte toodab villast lõnga Lääne-Euroopa turule. 2000. aasta mais oli ettevõttes ca 120 töötajat.

OÜ Eriotex: Soome rõivatööstusettevõtte tütarfirma, mis toodab emasettevõtte tarbeks puuvillast lõnga. Ettevõtte asutati 1999. aastal, mil renditi Qualitexile kuuluvad endise tekstiilivabriku ruumid. 2000. aasta mais oli ettevõttes 12 töötajat.

OÜ Wecan Cables: elektroonikatooteid valmistav firma, mille omanikud on Soome elektroonikatööstusega seotud eraisikud. Ettevõtte asutati 1996. aastal, mil renditi hooned AS-lt Sindi Elastonia. Peamised toodanguartiklid on detailid telekommunikatsioonitööstuse tarbeks, toodang eksporditakse üle maailma. 2000. aasta mais oli ettevõttes ca 190 töötajat.

OÜ Jumbostrap Sindi tsehh: Tallinnas asuva välisosalusega tütarfirma tsehh. Toodab transpordikotte vastavalt tellimustele. Peamine klient on Saksamaal asuv emafirma, muud kliendid pms Baltikumis ja Soomes. Sindi tsehh loodi 1997. aastal, kui ettevõtte rentis Qualitexi eelkäijalt ruumid eesmärgiga tootmist laiendada. 2000. aasta mais oli ettevõttes 55 töötajat.

AS Qualitex: multinatsionaalse korporatsiooni (Tolaram Group) tütarfirma, mis tegeleb puuvillase lõnga, kanga ja õmblustoodete tootmisega. Turud asuvad üle Euroopa. Ettevõtte ostis pankrotimenetluse käigus 1996. aasta suurema osa tekstiilivabriku varast, millest osa renditakse omakorda teistele firmadele edasi. 2000. aasta mais oli ettevõttes ca 230 töötajat.

OÜ Gritty: õmblustöökoda. Toodab vastavalt tellimustele õmblustooteid paljudes erinevates variatsioonides. Põhikliendid on kaks Rootsi firmat ja üks Eesti firma. Ettevõtte loodi 1997. aastal eesmärgiga võtta kasutusele varem tarbijate ühistult ostetud hoone. Ettevõtte asutamise initsiaator oli Sindi lähedal elav eraisik, kes varem oli tegelenud sõiduautode impordi ja transportteenuste osutamisega. 2000. aasta mais oli ettevõttes 16 töötajat.

OÜ Trepimeister: puidutöökoda, mis toodab tellimuste alusel peamiselt puittreppe ning muid puidust ehitustooteid. Ettevõtte asutati 1995. aastal, mil renditi endise tarbijate ühistu kaupluse hoonesse ruumid. Ettevõtte asutajateks olid Sindi lähedal elav eraisik, kes töötas sel ajal Pärnus asuvas puidutööstusettevõttes töödejuhatajana ning alates 1999. aastast on kõnealuse firma juhataja ning eelnimetatud isiku vend, kes on kogu firma tegutsemisaja tegelenud kõnealuse ettevõtte juhtimisega. Kliendid on peamiselt ühekordsete tellimuste alusel majaehitajad ja ka mõned ehitusfirmad. 2000. aasta mais oli ettevõttes 8 töötajat.

AS Sindi Elastonia: Saksamaa, Šveitsi ja Prantsusmaa kergetööstusettevõtete ühisfirma. Toodab elastikniite vastavalt tellimustele. Ettevõtte asutati 1994. aastal, mil osteti pankrotivarana osa endise tekstiilivabriku hoonetest. Toodangu ostjaks on 99% ulatuses emafirmad, kes müüvad seda edasi üle Euroopa. 1% ulatuses müüb tehas ise Baltikumile. Tooraine ostetakse ise üle Euroopa. Firmas oli mais 2000 34 töötajat.

Lisa 5. Ungari mööblitööstuse kaasus

Kuczi ja Mako (1997) poolt toodud kaasus eduka piirkondliku restruktureerimise kohta läbi kohalike väikeettevõtete võrgustike tekitamise pärineb Budapesti lähedasest valdavalt saksa päritolu elanikest koosnevas 2000 elanikuga Ungari külast, kus kohalikud ettevõtjad hakkasid tegema koostööd, täitmaks tellimust ühe Budapesti ehitatava hotelli puidutööde osas. Projekti algatajaks oli samast külast pärit üleriigilise mastaabiga ettevõtte juht, kes (olles teinud varasema karjääri väljaspool koduküla) kasutas ära oma teadmisi kohalike olude kohta. Samas oli ta vaba kohaliku hierarhia ja staatusega seotud mängureeglitest. Tema partneriteks külas said heade erialaste oskustega, kuid varasema ettevõtluskogemusega üksikisikud ja erialase oskusega, kuid pikaajaste ettevõtluskogemustega väikeettevõtjad.

Äritegevus nimetatud projekti raames toimus võrgustikpiirkondadele omaste parimate traditsioonide kohaselt. Lepingud olid suulised. Kohalikud ettevõtted muretsesid kodutöötajatele käibekapitali ja materjalid, samuti andis suurettevõtte kodutöötajatele mitmekülgset abi (sh kapitali), toetust ja kaitset, tegutsedes "inkubaatorina". Piirkonnas toimisid ka (sh projekti algataja osalusel) mitmed klubid, kus ettevõtjad veetsid koos perekondadega vaba aega ning suhtlesid informaalset. Projekti juhtiv ettevõtte hoidus teadlikult konkurentsi tekitamisest osaliste vahel.

Allikas: Kuczi, Mako (1997)

Lisa 6. Lanškroun'i kaasus

David Uhril'i (1998) poolt uuritud kaasus regionaalse muutuse, võrgustike ümberkujunemise ning sotsiaalse ja sümboolse kapitali rolli kohta selles protsessis pärineb Tsehhi Vabariigi keskosast Lanškrouni linnast. Tegemist oli ajaloolise tekstiilitööstusregiooniga, kuhu 1950. aastatel ehitati elektroonikatehas „Tesla Lanškroun“, mis kujunes Lanškrouni linna domineerivaks ettevõtteks. 1990. aastal töötas seal ligikaudu 4000 inimest linna umbes 10000 elanikust. Seega oli Lanškrouni linna näol tegemist tüüpilise (post-)sotsialistliku monofunktsionaalse asulaga. Tehas tootis sotsialismi ajal kondensaatoreid, olles Tšehhoslovakkias sel alal monopoolne ettevõtte.

Tehas erastati 1990.aastal „vautšerprivatiseerimise“ teel, mille tulemusena tekkis äärmiselt hajutatud omandiline struktuur ilma strateegilise tuumikinvestorita. Samal ajal kaotas ettevõtte peaaegu kõik oma senised kliendid Kesk- ja Ida-Euroopa riikides ning paljud kodumaised kliendid, kes ei suutnud toodangu eest maksta. Kolme aasta jooksul langes tehase töötajate arv ligi kolmekordselt. Kuna privatiseerimine ei tekitanud jõulist huvigruppi ettevõtte omanike hulgas, jäid käsutusõigused sisuliselt ettevõtte juhtkonnale. Juba enne erastamist hakkas juhtkond otsima tehasele strateegilist välisinvestorit ning välisurgusid läänes. Motiivideks olid siin nii tehase majandusliku edu taotlus kui iseenda positsioonidele legitiimsuse säilitamine. Vaatamata edukatele kontaktidele ei olnud välisinvestoril võimalik tehas selle hajutatud omandistruktuuri tõttu üle võtta. Seepärast kasutati teisi võimalusi. Välisinvestor rentis tehasele osa tootmishooneid ja – seadmeid ning kasutas tehase töötajaid. Aastate jooksul koliti kogu tootmisliin Saksamaalt Lanškrouni. 1997.aastaks (4 aastat peale kriisi) oli tööpuudus Lanškrouni linnas muutunud peaaegu olematuks, töajõudu tuli koguni väljastpoolt linna sisse vedada. Tehas tegeleb endiselt kondensaatorite kokkumonteerimisega, kusjuures detailid on 100% ulatuses imporditud ning kogu toodang eksporditakse. Nõudlus toodangu järele järjest kasvab. Tehase kohapealsest juhtkonnast moodustavad olulise osa erastamiseelse tehase uurimis- ja arendusosakonna töötajad (erastamise käigus see osakond kaotati), kellele on antud otsuste tegemisel üsna suur autonoomia. Paljud tehasest lahkunud inimesed said tehase ja välisinvestori (AVX) paljulubavast suhtest julgustust loomaks oma firmat, mis teeks tehasele allhanketöid. Kuna kondensaatorite tootmine nõuab teadusmahukat ja väga spetsiifilist (nii tehnilises kui kliendile orienteerituse mõttes) sisseseadet, tekkis Lanškrouni ümbrusse kiiresti väikesi allhankefirmasid. Nende loojateks olid peamiselt põhiettevõtte endised tehnilised ja disainiala töötajad, kes, omandades kiiresti lääne tehnoloogilised ja kvaliteedistandardid, suutsid toodangut pakkuda lääne konkurentidest tunduvalt odavamalt. (Sotsialismiajal tootis tehase sisseseadet ise.)

Ka väikeettevõtted tegid intensiivselt tööd, et võtta kasutusele valitud osa vanadest sidemetest ning seada sisse uusi, kohandamaks ja suurendamaks oma sotsiaalset ja sümbolistlikku kapitali. Samuti oli väikeettevõtete vahel olemas sünergia – suhtlemist (äritegemist) õpiti üksteiselt (p. 682-683). 1998. aastaks oli piirkonnas 131 põhiettevõttele allhanketöid tegevat firmat, kes tegelesid nt toitlustamisega, turvamisega, transpordiga, tehnilise arendustööga, toodangu disainimisega, tootmismasinate valmistamisega jne. Piirkonnas oli tekkinud tugev multiplikatsiooniefekt. Mõned edukamad keskmise suurusega firmad, kes toodavad spetsiaalmasinaid, ei ole enam sõltuvad piirkonna põhiettevõttest kui peamisest kliendist. Ligi pool nende toodangust läheb välisurgudele, sealhulgas tuntud multinatsioonaalsetele firmadele (Philips, Siemens). Seejuures on nende suhe põhiettevõttega, mis baseerub vanal sõprusel endiste kolleegidega ja sellel põhineval usaldusel, jäänud endiselt oluliseks ja väga stabiilseks. Ka allhankijate vahel näib vana sõprus ja tutvus mängivat tähtsat rolli. Näiteks pakutakse üksteisele (konkurentidele) tellimusi, mida ise parasjagu täita ei suudeta. Kohalike allhankijate R&D-probleem on lahendatud allhangetega teistele kohalikele väikefirmadele või kontaktidega, mis tehase töötajatel olid enne erastamist Tsehhi tehnikaülikoolide ja uurimisasutustega.

Kuna asulas kohapeal uurimis- ega arendusiüksust ei ole ning kogu asulas olev tootmisprotsess ei nõua muud kui keskpäraste oskustega ja mõningase tehasetöö kogemustega kaadrit, võib seda tüüpi tehase kolida kuhu iganes, kus on olemas piisavalt odav tööstustöö traditsioonidega tööjõud ning hea juhtimine (ibid.: 680).

Allikas: Uhril, D. (1998)

**Lisa 7. Põhitegevusahela osakaal Kunda ja Tootsi-Lavassaare
ettevõtluses**

Ettevõtte nimi	Tegevusala	Töötajate arv		Tsemenditootmisahela osakaal ettevõttes		Tsemenditootmise katkemise (oletatav) mõju ettevõttele
		kokku (sh Kunda elanikke)	tsemenditootmisahelas	tööhõivest	käibest	
AS Kunda Nordic Tsement	1)tsemendi tootmine 2)sadama haldamine	ca 370 (ca 335)	ca 345	93%	88%	...
AS ABB Kunda Service	täieliku korrashoiuteenuse osutamine	100 (ca 90)	90%	katastroof, kuid jääks tegutsema
AS Kunda Trans	1)raudteemajandus 2)laopindade rent 3)autotransport	90 (ca 75)	65	72%	...	65 inimest kaotaks töö, raudtee tuleks kinni panna
AS Lajos	1)autotransport 2)autode remont	73 (ca 45) (sh töötavad Kundas 66)	20%	ebaoluline
AS Kunda Auto	1)autotransport 2)autode remont	55 (ca 45)	70% + ca 10% tsemenditehase kliendid	ettevõtte tegevuse lõpp
AS Kunda Mobil	1)spetsiaaltransport karjäärides 2)autotransport	35 (30)	55-60%	Olukord läheks halvemaks aga pankrotti ei tähenda, jätkataks väiksemas mahus
OÜ AK Buss	autotransport	12 (5)	5	42%	70%	suur mõju, mõned inimesed peaks koondama
AS Virupuu Kunda Terminal	puidu ladustamine	13 (6)	0	0	0	puudub
AS Stora Enso Mets puiduterminal	puidu ladustamine	8 (4)	0	0	0	puudub
OÜ Aisire	õmblustoodete tootmine	17 (14)	0	0	0	puudub
OÜ Kunda VVV	õmblustoodete tootmine	8 (8)	0	0	marginaalne	ebaoluline
AS RETE puidutöökoda	puidetailide tootmine	12 (12)	ebaoluline, kehvemaks läheks

Ettevõtte nimi	Tegevusala	Töötajate arv		Turbatöötlemisahela osakaal ettevõttes		Turbatöötlemise katkemise (oletatav) mõju ettevõttele
		<i>kokku (sh Tootsi elanikke)</i>	<i>turba-töötlemise-ahelas</i>	<i>tööhõivest</i>	<i>käibest</i>	
<i>Tootsi:</i>		<i>kokku (sh Tootsi elanikke)</i>	<i>turba-töötlemise-ahelas</i>	<i>tööhõivest</i>	<i>käibest</i>	
AS Tootsi Turvas	turba töötlemine	ca 400 (üle 390)	ca 400	100%	100%	...
AS AEST	õmblustoodete valmistamine	10 (9)	0	0	0	<i>probleemid kütte ja elektriga, tõenäoliselt hinnatõus</i>
OÜ Betamar	õmblustoodete valmistamine	10(10)	0	0	0	<i>probleemid kütte ja elektriga, tõenäoliselt hinnatõus</i>
FIE A.Volkov	saematerjali tootmine	10 (ca 5-6)	0	0	marginaalne	<i>puudub</i>
<i>Lavassaare:</i>		<i>kokku (sh Lavassaare elanikke)</i>	<i>turba-töötlemise-ahelas</i>	<i>tööhõivest</i>	<i>käibest</i>	
AS Tootsi Turvas	turba ammutamine	ca 150	ca 150	100%	100%	...
AS Pro-Peat		13 (6)	13	100%	100%	<i>muutuks keerulisemaks, peaks hakkama toorainet sisse ostma</i>
OÜ EKS-Transport	autotransport	6 (2)	6	100%	95%	<i>„Paneks ettevõttele kõva põntsu, kuid tellimusi leiaks“</i>
OÜ Geel	trikotaažtoodete tootmine / vahendus	16 (10)	0	0	0	<i>hoone omaniku vahetus</i>
OÜ Pärnu Õmblustööstus Lavassaare jaoskond	valmisriiete tootmine	17 (14)	0	0	0	<i>hoone omaniku vahetus, võimalik tööjõu kaotus</i>
OÜ Lindt	reisijatevedu bussiga	4-5 (4-5)	0	0	0	<i>puudub</i>

Lisa 9. Ettevõtete küsimustiku näidis

KÜSIMUSED KUNDA TEISTELE
 ETTEVÕTETELE
 Ettevõtte nimi, aadress

Ettevõtte üldisloomustus, omanikud ja päritolu

Millega ettevõtte tegeleb? (Mida täpselt toodab? Mitu erinevat artiklit?)

Millal ja kuidas on ettevõtte loodud?

Kes olid ettevõtte asutajad?

Kes on praegu ettevõtte omanikud? Kus nad paiknevad?

Kas ettevõtte on mingist suuremast üksusest eraldunud või millegagi liitunud?

Kas ettevõttest on välja kasvanud uusi ettevõtteid? loodud filiaale? Kus?

(Uue e/v puhul) Miks valisite asukohaks just Kunda?

(Ettevõtte juhi vm. võtmeisiku käest) Kus töötasite varem?

Kus elasite ettevõtte asutamise ajal? Praegu?

Kui paljud ettevõtte juhtivtöötajatest on varem töötanud Kunda Tsemenditehases (Kunda Nordic Tsemendis)?

Kust pärineb algkapital?

Säästud	
Laenuid pankadest	
Muud laenuid	
väliskapital	
Muud allikad	

Suuremad investeeringud peale asutamist? Mis allikatest tehti?

Kuidas saadi ruumid?

Kelle ruumides alustati tegevust?

Kelle ruumides asute praegu? (oma ruumide puhul)

Kellele kuulusid need ruumid varem?

Millised on suhted KNT-ga? Kuidas on need aja jooksul muutunud?

Kas KNT või tema eelkäija on teie ettevõtte loomisele kaasa aidanud või seda takistanud?

Mida tooks teie ettevõtte jaoks kaasa KNT seiskumine või asulast lahkumine? Kui tõenäoliseks peate sellist arengut?

Kui tõenäoliseks peate uute suurettevõtete tulekut asulasse?

Mis seda takistab?

Kui tõenäoliseks peate uute väikeettevõtete teket asulas? Mis seda takistab?

Millised tegevusalad oleksid piirkonnas mõeldavad?

Mis takistab ettevõtluse arengut piirkonnas?

Räägime nüüd lähemalt koostööst põhiliste partneritega

Kes on toodangu ostjad?

Kus need asuvad? (Turud, ekspordisuunad)

Kas on kaalutud ka teisi partnereid ja miks just nemad?

Milles koostöö konkreetsetel seisneb? Kas kasutatakse vahendajaid? Kus need asuvad? Miks just selline variant?

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kuidas on see võrreldes algusega muutunud? Kas partnerite liigi suhtes on toimunud muutusi (nt. vahendajatelt tarbijatele?)

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine maine muutusega on toimunud muutusi ka ostjate suhtumises?

Kui usaldusväärsed on praegused partnerid?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned partnerid on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas partnerite vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi ostjaid? **Mis alal?** Kui kaua see aega võtaks?

Millised on peamised probleemid turgudega (ostjatega)?

Kes on toorainega varustajad?

Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi partnereid ja miks just nemad?

Milles koostöö konkreetselt seisneb? *Kas kasutatakse vahendajaid? Kus need asuvad? Miks just selline variant?*

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kuidas on see võrreldes algusega muutunud? *Kas partnerite liigi suhtes on toimunud muutusi (nt. vahendajate tooraine ammutajatele?)*

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine ja kas maine muutusega on toimunud muutusi ka tarnijate suhtumises?

Kui usaldusväärsed on praegused tarnijad?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned partnerid on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas partnerite vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi tarnijaid? Kui kaua see aega võtaks?

Millised on peamised probleemid tarnijatega?

Kes on energiaga varustajad?

Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi võimalusi? Miks just selline variant?

(Omavalitsusele või teisele ettevõttele kuuluva katlamaja/elektrijaama puhul) Kui usaldusväärne see on ja kui tõenäoliseks peate tema loobumist/tegevuse lõppemist?

Kas niisugusel juhul oleksite võimelised leidma uue variandi? Kui kaua see aega võtaks?

Kas energiaga varustamises on olnud probleeme?

Kes on veega varustajad? Miks just selline variant?

Kuidas on saadud sisseseade ja kellele see kuulub? Kes on muude sisenditega (varuosad, masinad) varustajad, remontijad?

Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi partnereid ja miks just nemad?

Milles koostöö konkreetselt seisneb?

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kuidas on see võrreldes algusega muutunud?

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine ja kas maine muutusega on toimunud muutusi ka partnerite suhtumises?

Kui usaldusväärsed on praegused partnerid?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned partnerid on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas partnerite vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi varustajaid? Kui kaua see aega võtaks?

Millised on peamised probleemid seoses varustajatega, remontijatega?

Kes on finantspartnerid?

Kas on võetud pangalaenu, kas on laenu saamata jäänud ja millistel põhjustel?

Kas on saadud kelleltki teiselt laenu või tagastamatut abi? Kas selline asi on olnud päevakorras?

Kus need finantspartnerid asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi finantseerimisvariante ja miks just need?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine ja kas maine muutusega on toimunud muutusi ka finantseerijate suhtumises?

Millist osa mängib ettevõtte asukoht laenu saamisel pankadest?

(Millist osa mängib ettevõtet asukoht laenu saamine riiklikest fondidest?)

Kuidas finantseerimine konkreetselt toimub?

Kui on tegemist pikaajalise (pideva) finantseerimisega, siis kuidas on see alguse saanud ja kuidas võrreldes algusega muutunud, kas see põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Kui usaldusväärased on praegused finantseerijad?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas finantseerimise lõppemine on seotud ka finantseerijate pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi finantseerijaid ja millised oleksid sel juhul tingimused (sama soodsad/ebasoodsamad)? Kui kaua uute leidmine aega võtaks?

Pangateenuste kvaliteedist piirkonnas?

Kes on pooltoodetega varustajad? Kas annate allhankeid?

Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi partnereid ja miks just need?

Milles koostöö konkreetselt seisneb? *Kas kasutatakse vahendajaid? Kus need asuvad? Miks just selline variant?*

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kuidas on see võrreldes algusega muutunud? *Kas partnerite liigi suhtes on toimunud muutusi (nt. Vahendajatelt tootjatele?)*

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine ja kas maine muutusega on toimunud muutusi ka tarnijate suhtumises?

Kui usaldusväärased on praegused tarnijad?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned tarnijad on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas partnerite vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi tarnijaid? Kui kaua see aega võtaks?

Millised on peamised probleemid pooltoodetega varustamisel, allhankimisel?

Kes osutavad transportteenuseid? (oma üksus? Ostate teiselt firmalt?)

(sisseostmise puhul) Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi võimalusi? Miks just selline variant?

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Kui usaldusväärased on praegused transportteenuste osutajad?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned partnerid on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas partnerite vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi vedajaid? Kui kaua see aega võtaks?

Millised on peamised transpordiga seotud probleemid?

Millistest teenustest tunnete puudust? Mille kättesaadavus või kvaliteet võiks olla parem?

Konkurentide olemasolu ja asukoht

Kuidas iseloomustaksite ettevõtte konkurentsitingimusi? (Kui tugev on konkurents?)

Keda peate enda peamiseks konkurentideks (tooraine jm. sisendite, tööjõu turul, toodangu turul, teenuste osutamisel)?

Kus need asuvad?

Kui asulas on konkurente, kuidas need on tekkinud?

Millised on mujal asuvad konkurendid (uusettevõtted, vanad ettevõtted, välismaised ettevõtted)?

Millised on konkurentidega seotud probleemid?

Milline on teie ettevõtte positsioon võrreldes konkurentidega?

Kas positsioon on ajaloo jooksul muutunud? *Kas konkurents on aastatega suurenenud-vähenenud? Millest see on tingitud?*

Kas positsioon võib muutuda ja millest tulenevalt?

Kes veel mõjutavad ettevõtte tegevust? (*Riik, KOV, emaaettevõtte, teised ettevõtted, eraisikud ja mil moel*).

Kas on muid suhteid teiste ettevõtete asulas?

Kas ja millisel juhul (millistel tingimustel) oleksite valmis asulast lahkuma?

Kui tõenäoliseks peate tootmise seiskumist/pankrotti oma ettevõttes? Millistel tingimustel see võiks juhtuda?

Laiemisplaanid

Kui palju ja mis aja jooksul on kavas töötajaid juurde võtta? Kust need kavatsetakse leida?

Kas on plaanis midagi kvalitatiivselt uut või ainult vana laiendamine?

Mis on peamine piirav tegur laiendamisel?

Põhitegevuse asendamise võimalikkus

Kui põhiettevõttes vabaneks suur hulk töötajaid, kas ja mis aja jooksul oleksite valmis neid tööle võtma?

Kas põhiettevõtte seiskumise/lahkumise korral võiks jätkuda/tekkida koostöö põhiettevõtte (teiste) partneritega? Kuidas ja mis alal? Millele see võiks tugineda (senised sidemed, ettevõtte maine ja tuntus)?

Töötajad

Töötajate arv ettevõttes? Palju naisi ja palju mehi? *Muutus ajas?*

Kui palju praegustest töötajatest on pärit põhiettevõttest või tema eelkäijast?

Kui paljud töötajatest käib tööil väljastpoolt asulat?

Intervjueeritav (nimi, amet, telefon)

Kui kaua olete ettevõttes töötanud?

Kas lubate avaldada ettevõtte, intervjueeritava nime ja intervjueerimiskuupäeva magistritöös?

Kas lubate antud infot kasutada ajakirjanduses? Kas sel juhul lubate avaldada oma või ettevõtte nime?

Lisa 10. Põhiettevõtte küsimustiku näidis

KÜSIMUSED Kunda Nordic Tsemendile
Ettevõtte nimi, aadress

Ettevõtte üldiseloostus

Millal ja kelle poolt ettevõtte loodi?

Ettevõtte nimi läbi aegade?

Kas ettevõtte on ise mingist suuremast üksusest eraldunud või millegagi liitunud?

Kes on ettevõtte omanikud, kus nad paiknevad?

Millised suuremad muutused on omandisuhetes perestroika-aegadest toimunud?

Millised on suhted omanikega?

Kas tuntakse ettevõtte tegevuse vastu aktiivset huvi?

Kas ja millist abi on saadud?

Miks valisid omanikud investeerimiskohaks just Kunda?

Suuremad investeeringud rekonstrueerimisperioodil? Kelle poolt tehti?

Millises seisus tehas erastamise ajal oli? Suuremad langused enne seda?

Ettevõtte tegevus

Milllega ettevõtte tegeleb? Mida toodab?

Kuivõrd on eri artiklite tootmine (pakkumine) omavahel seotud?

Kas on toodanguartikleid, mille tootmine sõltub teisest või mille iseseisval tootmisel poleks mõtet?

Milliseid abi(kõrval)tegevusi teeb ettevõtte ise? (nt. tooraine hankimine, kütmine, masinate remont, transport?)

Kas ettevõttele kuulus ka elamufond ja millal sellest lahti saadi?

Kas ettevõttele on kuulunud või kuulub praegu sotsiaalobjekte?

Kas ettevõttele on kuulunud või kuulub praegu infrastruktuuri objekte (vesi, elektrivõrgud, küte)?

Ettevõtte juhtkonna päritolu

Kui kaua on praegune juhtkond ettevõttes töötanud, kus töötasid varem?

Kui palju ja millistel kohtadel töötab ettevõttes endisi (sotsialismiaja) tippjuhte? Milliseks hindate "endiste" mõju ettevõttes?

Kas mõju võib pidada positiivseks või negatiivseks?

Kas ettevõttel on mingeid sidemeid sotsialismiaegsete tippjuhtidega, kes praegu töötavad mujal?

Kui suur oli erastamisperioodil ettevõtte juhtkonna sõnaõigus? Kas töötajatel oli ka sõnaõigus?

Kriisi võimalikkus ja seotus asulaga

Kui tõenäoliseks peate tootmise seiskumist/pankrotti oma ettevõttes? Millistel tingimustel see võiks juhtuda?

Kas ja millisel juhul (millistel tingimustel) on ettevõtte valmis asulast lahkuma?

Kas tegevuse viimine uude asukohta tekitaks ettevõttele probleeme?

Kas Kundas on ettevõtte jaoks midagi sellist, millest tuleks ümberasumisel loobuda (mis oleks uues kohas raskesti asendatav või mille asendamine võtab aega)? Millised on kontaktid Kunda Linnavalitsusega?

Mida tooks teie ettevõtte seiskumine/ärakolimine kaasa asulale?

Kas senistel töötajatel on lihtne tööd leida, millised töötajad (juhtkond, spetsialistid, lihttöölised) leiaksid kohapeal eelkõige rakendust?

Mis juhtuks teiste ettevõtetega Kundas?

Kas hoonete või mõne osa (üksuse) vastu tunneks keegi huvi?

Räägime nüüd lähemalt koostööst põhiliste partneritega

Kes on toodangu ostjad?

Kus need asuvad? (*Turud, ekspordisuunad*)

Kas on kaalutud ka teisi turgusid ja miks just nemad?

Millised suuremad muutused on toodangus, turusuundades ja -mahtudes toimunud?

Põhjused, arvamused, miks toodang, turusuunad ja -mahud on muutunud?

Milles koostöö ostjatega konkreetselt seisneb? *Kas kasutatakse vahendajaid? Kus need asuvad?*

Miks just selline variant?

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kuidas on see võrreldes algusega muutunud? *Kas partnerite liigi suhtes on toimunud muutusi (nt. vahendajatelt tarbijatele?)*

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikul (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine ja kas maine muutusega on toimunud muutusi ka partnerite suhtumises?

Kui usaldusväärsed on praegused partnerid?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned partnerid on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas partnerite vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi ostjaid? **Mis alal?** Kui kaua see aega võtaks?

Millised on peamised probleemid turgude ja ostjatega?

Mida kasutatakse toorainena?

Kes on toorainega varustajad?

Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi partnereid ja miks just nemad?

Milles koostöö konkreetselt seisneb? *Kas kasutatakse vahendajaid? Kus need asuvad? Miks just selline variant?*

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kuidas on see võrreldes algusega muutunud? *Kas partnerite liigi suhtes on toimunud muutusi (nt. vahendajatelt tooraine ammutajatele?)*

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine ja kas maine muutusega on toimunud muutusi ka tarnijate suhtumises?

Kui usaldusväärased on praegused tarnijad?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned partnerid on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas partnerite vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi tarnijaid? Kui kaua see aega võtaks?

Millised on põhilised probleemid tarnijatega?

Kes on energiaga varustajad?

Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi võimalusi? Miks just selline variant? (Milline variant oli varem? Mida kasutatakse kütusena ja mida kasutati varem?)

Kui palju toodab kombinaat energiat, kui suur osa sellest kulub oma vajadusteks?

Kes kasutab ülejäänud energiat? Kus?

Millist kasu toob see kombinaadile?

Kas kombinaadile tekitaks probleeme nende loobumine energia ostmisest? Kui tõenäoliseks seda peate? (Omavalitsusele või teisele ettevõttele kuuluva katlamaja/elektrijaama puhul) Kui usaldusväärne see on ja kui tõenäoliseks peate tema loobumist/tegevuse lõppemist?

Kas niisugusel juhul oleksite võimelised leidma uue variandi? Kui kaua see aega võtaks?

Kas energiaga varustamises on olnud probleeme?

Veega varustamine? Miks just selline variant?

Kuidas on saadud sisseseade ja kellele see kuulub?

Kes on muude sisenditega (varuosad, masinad) varustajad, remontijad?

Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi partnereid ja miks just nemad?

Milles koostöö konkreetselt seisneb?

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kuidas on see võrreldes algusega muutunud?

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine ja kas maine muutusega on toimunud muutusi ka varustajate suhtumises?

Kui usaldusväärased on praegused varustajad?

Kui tõenäoliseks peate praeguste varustajate loobumist/kadumist?

Kui mõned varustajad on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas varustajate vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi varustajaid? Kui kaua see aega võtaks?

Millised on sel alal põhilised probleemid?

Kes on finantspartnerid?

Kas on võetud pangalaenu, kas on laen saamata jäänud ja millistel põhjustel?

Kas on saadud kelleltki teiselt laenu või tagastamatut abi? Kas selline asi on olnud päevakorras?

Kus need finantspartnerid asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi finantseerimisvariante ja miks just nemad?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine ja kas maine muutusega on toimunud muutusi ka finantseerijate suhtumises?

Millist osa mängib ettevõtte asukoht laenu saamisel pankadest? (Millist osa mängib ettevõtte asukoht laenu saamine riiklikest fondidest ja muudest allikatest?)

Kuidas finantseerimine konkreetselt toimub?

Kui on tegemist pikaajalise (pideva) finantseerimisega, siis kuidas on see alguse saanud ja kuidas võrreldes algusega muutunud, kas see põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Kui usaldusväärased on praegused finantseerijad?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas finantseerimise lõppemine on seotud ka finantseerijate pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi finantseerijaid ja millised oleksid sel juhul tingimused (sama soodsad/ebasoodsamad)? Kui kaua uute leidmine aega võtaks?

Pangateenuste kvaliteedist piirkonnas?

Kes on pooltoodetega varustajad? (Kas annate allhankeid?)

Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi partnereid ja miks just nemad?

Milles koostöö konkreetselt seisneb? *Kas kasutatakse vahendajaid? Kus need asuvad? Miks just selline variant?*

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kuidas on see võrreldes algusega muutunud? *Kas partnerite liigi suhtes on toimunud muutusi (nt. Vahendajatelt tootjatele?)*

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Millist osa mängib uuritava ettevõtte maine ja kas maine muutusega on toimunud muutusi ka partnerite suhtumises?

Kui usaldusväärased on praegused tarnijad?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned partnerid on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas partnerite vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi varustajaid? Kui kaua see aega võtaks?

Millised on peamised probleemid pooltoodetega varustamisel?

Kes osutavad transportteenuseid? (oma üksus? Ostate teiselt firmalt?)

(sisseostmise puhul) Kus need asuvad?

Kas on kaalutud ka teisi võimalusi? Miks just selline variant?

Kuidas ja millal on koostöö nendega alguse saanud?

Kas koostöö põhineb ka mitteametlikel (isiklikel) sidemetel ja usaldusel või on tehingud alati ametlikud ja juriidiliselt vormistatud?

Kui usaldusväärsed on praegused transportteenuste osutajad?

Kui tõenäoliseks peate praeguste loobumist/kadumist?

Kui mõned partnerid on kadunud, siis millistel põhjustel?

Kas partnerite vahetus on seotud ka nende pankrotiga või sulgemisega?

Kas praeguste loobumise/likvideerumise korral oleksite võimelised leidma uusi vedajaid? Kui kaua see aega võtaks?

Millised on peamised transpordiga seotud probleemid?

Sadamaga seotud küsimused?

Miks otsustati sadam taasavada? Millal läks käiku? Muutused sadama omandisuhetes?

Kui KNT loobuks sadamast/selle teenustest, mis saaks siis sadamast edasi? Kui tõenäoline selline areng on? Kas saaksite ilma sadamata hakkama?

Kui palju võiks sadam pakkuda tehase seiskumise/sulgemise/pankroti korral tööd?

Kui suur osa KNT kaubakäibest käib läbi sadama? (toorainest? valmistoodangust? muudest sisenditest?)

Millistest teenustest tunnete puudust? Mille kättesaadavus või kvaliteet võiks olla parem?

Kas oleksite huvitatud uutest partneritest Kundas?

Mida oleksite valmis neile pakkuma? Kuidas oleksite valmis nende tekkele kaasa aitama? Mis on takistused partnerite tekkimisel?

Kas ja kuidas olete aidanud kaasa partnerite tekkimisele: Kundas

väljaspool Kundat

Kui tõenäoliseks peate uute suurettevõtete tulekut Kundasse?

Mis seda takistab?

Kui tõenäoliseks peate uute väikeettevõtete teket Kundas? Mis seda takistab?

Millised tegevusalad oleksid piirkonnas mõeldavad?

Mis takistab ettevõtluse arengut piirkonnas?

Millistest tegevustest on ettevõtte reorganiseerimiste käigus loobunud? **Mis etapis loobuti?**

Mis nendest sai? Kas mõni hakkas tööle iseseisva ettevõtte ja kui, siis kelle initsiatiivil? Mis on nendest tegevustest (ettevõtetest) tänaseks saanud, kui paljud ja millised on praegu (ja kuidas?) seotud teie ettevõttega?

Kas ettevõtteid on välja kasvanud muid uusi ettevõtteid? loodud filiaale? Kus?

Kas ettevõtte on mõnes teises ettevõttes osanik?

Kas ettevõttele on reorganiseerimiste käigus ka tegevusvaldkondi juurde tulnud? Mis, millal ja mis põhjustel?

Kuidas need uued tegevusalad on mõjutanud ettevõtte käekäiku? Kas uusi tegevusalasid saab mõnes osas pidada mn. "summitud tegevusteks" st. loodi tegevusala, selleks, et inimesi kinni hoida või olid mingi teenuse hankimisel probleeme partneritega?

Laienemisplaanid

Kui palju ja mis aja jooksul on kavas töötajaid juurde võtta?

Kust need kavatsetakse leida?

Kas on plaanis midagi kvalitatiivselt uut või ainult vana laiendamine?

Mis on peamine piirav tegur laiendamisel?

Konkurentide olemasolu ja asukoht

Kuidas iseloomustaksite ettevõtte konkurentsitingimusi? (Kui tugev on konkurents?)

Keda peate enda peamiseks konkurentideks (tooraine jm. sisendite, tööjõu turul, toodangu turul, teenuste osutamisel)?

Kus need asuvad?

Kui asulas on konkurente, kuidas need on tekkinud?

Millised on mujal asuvad konkurendid (uusettevõtted, vanad ettevõtted, välismaised ettevõtted?)

Millised on konkurentidega seotud probleemid?

Milline on teie ettevõtte positsioon võrreldes konkurentidega?

Kas positsioon on ajaloo jooksul muutunud? *Kas konkurents on aastatega suurenenud-vähenenud? Millest see on tingitud?*

Kas positsioon võib muutuda ja millest tulenevalt?

Kuidas mõjutavad ettevõtte tegevust riik, KOV, teised ettevõtted asulas ja mil moel? Kas on veel olulisi mõjutajaid? Millised on suhted teiste ettevõtetega asulas?

Töötajad

Maksimaalne töötajate arv ettevõtte ajaloos?

Kui palju on töötajaid praegu? Naisi ja mehi? *Muutus ajas?(Minimaalne töötajate arv?)*

Kui ettevõtte töötajate arv on aja jooksul vähenenud, siis millistel põhjustel ja kudas toimusid suuremad äraminekud?

Millistel põhjustel ja kudas toimusid suuremad juurdetulekud?

Kui palju praegustest töötajatest töötas tehase eelkäijas enne reorganiseerimisi?

Kui suur osa töötajatest käib teie ettevõttes tööl väljaspool Kundat?

Intervjueeritav (nimi, amet, telefon)

Kui kaua olete ettevõttes töötanud?

Kas lubate avaldada ettevõtte, intervjueeritava nime ja intervjueerimiskuupäeva magistritöös?

Kas lubate antud infot kasutada ajakirjanduses? Kas sel juhul lubate avaldada oma või ettevõtte nime?

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN ESTONIAN COMPANY-TOWNS DURING THE TRANSITION PERIOD

Raigo Ernits

The development of entrepreneurship has been one of the most important factors in transition countries to build up the market economy. In the same time, differences in the development of entrepreneurial activity across the regions show the impact of local factors on the development of entrepreneurship. In the thesis was studied the impact of local resources on the development of entrepreneurship in the very specific regions in transition countries: in post-socialist industrial company-towns.

The aim of the thesis is to find out the importance of different resources in the process of formation of sustainable entrepreneurship in Estonian industrial company-towns during the transition period. There are set up following tasks to achieve the aim of the thesis:

- to give a short overview about the different approaches in explaining the reasons of problems in industrial regions in Western countries;
- to explain the interdependencies between the industrial organisation and local community;
- to give an overview about the potential problems on the local level caused by specificity of industrial organisation, and the principal solution possibilities;
- to explain the specificity of socialist industrial organisation and its influence to the problems of industrial regions in transition countries;

- to find out the adaptation possibilities of industrial organisation in transition countries;
- to set up hypotheses about the necessity of some particular resources for sustainable development formation process in entrepreneurship;
- to introduce the empirical study as the basis for the results of thesis;
- to analyse the interdependencies between different actors in settlements;
- to describe the rate of sustainability of entrepreneurship in observed settlements;
- to fix the “turning points” in development of observed settlements;
- to find out the resources as the reasons for “turning points” and the rate of their importance;
- to explain the hypotheses according to particular resources.

The changes of industrial organisation since 1970-s have been an important factor in the development of local communities. For the sustainable development of entrepreneurship on local level, there is important the motivation from both sides: from firms and community.

In transition countries we have to take into consideration at least two factors that influence the adaptation possibilities. Firstly, there was particularly characteristic the extremely high rate of vertical and horizontal integration in industrial organisation in socialist countries. Secondly, the changes in economy in transition countries since the end of 1980-s were more radical as in Western countries in 1970-s. It makes difficult but in the same time potentially beneficial to combine the network relationships from the former society to the new relations. Very often, the quality of local labour force, local professional knowledge of management, and local initiative are seen as a potential basis for integration to Western networks to achieve the marketing using in the same time the local resources and to achieve an optimal combination from the new and old relationships.

The sustainability of entrepreneurship in settlement was evaluated by following criteria: the position of settlement's main enterprise in the production markets, the integration of main enterprise to the local community, the number of different independent firms in settlement, and the potential growth and development of entrepreneurship in settlement.

According to "turning points", there were followed the resources influencing them. The most essential resources were the professional knowledge about production of the management in the main enterprise, the quality of the local labour force, the image of settlement, and the local initiative in development of entrepreneurship.

In the thesis were confirmed hypotheses about the necessity of local existence of professional knowledge about production, and about the existence of the local initiative in settlement. Particularly confirmed were hypotheses about the quality of local labour force and about the knowledge about marketing in settlement. Rejected was the hypothesis about the necessity of existence of networking-relations in settlement.