

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kelly Saar

**ETTEVÕTETE ÜHINEMISE MOTIIVID JA
EDUTEGURID CIVITTA EESTI AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(teadur Krista Jaakson)

Kaitsmisele lubatud “ “2015.a

Juhtimise õppetooli juhataja

(prof. Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Kelly Saar

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. ETTEVÕTETE ÜHINEMISE JA ÜHINEMISE EDUTEGURITE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Ettevõtete ühinemise mõiste ja liigid	7
1.2. Ettevõtete ühinemise motiivid ja nende seotus ühinemise eesmärkidega	13
1.3. Ettevõtete ühinemise edutegurid	20
2. ÜHINEMISE MOTIIVIDE JA EDUTEGURITE ANALÜÜS CIVITTA EESTI AS-s	26
2.1. Civitta Eesti AS tutvustus ja ühinemise motiivid	26
2.2. Horisontaalne ühinemine Civitta Eesti AS-ks ja ühinemisele seatud eesmärkide täitmine	33
2.3. Civitta Eesti AS ühinemise edutegurite analüüs	39
KOKKUVÕTE.....	48
VIIDATUD ALLIKAD.....	51
LISAD	57
Lisa 1. Intervjuu skeem.....	57
SUMMARY	59

SISSEJUHATUS

Ettevõtete ühinemiste kohta avaldatud kirjandus on mitmekesine. Erinevad autorid analüüsivad tegureid, mis võivad mõjutada ettevõtete ühinemise edukust. Oluliste mõjutajatena on uuringutes välja toodud mitmeid edutegurid. Lisaks eduteguritele kasutatakse edu hindamiseks ühinemise aluseks olnud motiivide iseloomu ning ühinemisega saavutatud tulemuste vastavust püstitatud eesmärkidele. Mitmete uuringute põhjal ei ole ettevõtete ühinemised enamasti edukad (Gomes *et al.* 2013: 14; Papadakis 2005: 236; Leroy, Ramanantsoa 1997: 889; Brueller *et al.* 2014: 1). Kirjandusallikates on välja toodud mitmeid tegureid, millega arvestamine peaks tagama ettevõtete ühinemisele positiivse lõpptulemuse. Nendes allikates keskenduvad autorid aga väga erinevatele aspektidele ning puudub konkreetne metoodika, mille põhjal hinnata ühinemise edu. Näiteks Weber *et al.* (1996) arvates on ebaedu põhjuseks enamasti rahvusvahelised ja organisatsioonikultuurilised erinevused, millega juhid ei arvesta ja seetõttu tekivad probleemid, mis on põhjustatud oskamatuses juhtida inimressurssi.

Ühinemiste ebaõnnestumise põhjusi on muidugi rohkem, kui ainult eelmainitud rahvusvahelised ja organisatsioonikultuurilised. Kuna uuritava teema on rohkelt kirjandust ja esineb mitmeid erinevaid põhjendusi, miks ühinemised ei ole edukad, siis on oluline välja selgitada, millised tegurid tagavad eduka ühinemise. Autori arvates on edukuse, kui sellise hindamine, väga subjektiivne ning seda saab teha ainult hinnates kuivõrd saavutati ühinemisele seatud eesmärgid.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada ettevõtete ühinemise motiivid ja edutegurid Civitta Eesti AS-ks ühinemisel. Eesmärgi täitmiseks püstitati järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada ühinemise mõistet ja tuua välja ühinemiste liigid;
- tuua välja ühinemise motiivid;

- selgitada välja edutegurid, mis kirjanduse põhjal mõjutavad enim ühinemise tulemuslikkust;
- uuringu läbiviimine AS Civitta Eestis – intervjuu plaani koostamine ja täitmine;
- tuua välja Leedu Civitta, Innopolise ja Advisio ühinemise motiivid ja püstitatud eesmärgid;
- analüüsida, kuidas on muutunud ühinenud ettevõtte Civitta Eesti AS majanduslik seisund ühinemise järgselt;
- intervjuude põhjal välja selgitada ühinemise edutegurid.

Töö on jaotatud kaheks osaks: esimeses peatükis käsitletakse ettevõtete ühinemise teoreetilisi aluseid ja teises peatükis empiirilise analüüsi tulemusi. Esimeses peatükis selgitatakse ühinemise mõistet ja selle erinevaid liike. Samuti käsitletakse ühinemise motiivide ja eesmärkide seotust ühinemise tulemuslikkusele hinnangu andmisel. Lisaks tuuakse kirjandusallikate põhjal välja tähtsamad tegurid, mis on vajalikud edukaks ühinemiseks, nn edutegurid.

Teises peatükis antakse ülevaade ettevõtete ühinemise motiividest ja eesmärkidest. Civitta Eesti moodustati Innopolis Konsultatsioonid AS ja Advisio OÜ ühinemisega. Samal aastal ühineti ka Leedu Civitta UAB-ga. Analüüsitakse, millised kirjanduses mainitu teguritest leidsid kasutust antud ühinemise toimumisel. Samuti antakse ülevaade Civitta Eesti esindajate poolt välja toodud ühinemise eduteguritest ja võrreldakse neid teoreetiliste seisukohtadega.

Tartu Ülikooli lõputööde kontekstis on ettevõtete ühinemisi uurinud näiteks 2014. aastal Kätlin Koemets tööga „Kohalike omavalitsusüksuste võimalik ühinemine ja selle mõju koolieelsetele lasteasutustele Mõniste ja Rõuge valla näitel“. Tema töö eesmärgiks oli analüüsida haldusterritoriaalse reformi võimalikke mõjusid koolieelsetele lasteasutustele. 2012. aastal valmis Kuldar Hanseni magistritöö teemal „Äriprotsesside ümberkorraldamine ettevõtete ühinemisel Elioni ja MicroLinki näitel“. Selle töö eesmärgiks oli välja töötada soovitusel ja põhi-protsesside raamistik ühinevate IKT ettevõtete protsesside ümberkorraldamiseks. Mainitud lõputööde eesmärgid on praeguse bakalaureusetöö omast väga erinevad.

Märksõnad: ettevõtete ühinemine, ühinemise liigid, ühinemise motiivid, ühinemise edutegurid, ühinemise eesmärgid.

1. ETTEVÖTETE ÜHINEMISE JA ÜHINEMISE EDUTEGURITE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Ettevõtete ühinemise mõiste ja liigid

Teoorias eristatakse väljendeid ettevõtete ühinemine ja omandamine. Nende eristamine praktikas ei ole aga nii lihtne, kui esmapilgul võib tunduda. Kirjandusallikates on kasutusel mõlemad mõisted korraga, kuid seal on sisuliselt siiski mõeldud ühinemisi. Ingliskeelses kirjanduses kasutatakse tihti ühendatult väljendit *M&A (mergers and acquisitions)*, kuid on palju allikaid, milles räägitakse ainult ühinemistest. Nimelt ei ole erinevate liikide vahel paika pandud kindlaid reegleid, mille järgi neid teineteisest eristada. Siiski on teoorias mõlemat väljendit erinevate autorite poolt defineeritud. Näiteks Charles Hilli ja Gareth Jonesi (2012: 311) järgi on omandamisega (ingl. k. *acquisition*) tegu siis, kui ettevõtte kasutab teise firma ostmiseks enda kapitaliressursse, näiteks väärtipabereid, laene või raha. Ühinemine (ingl. k. *merger*) on nende käsitluses kokkulepe kahe ettevõtte vahel ühendada oma ressursid ja tegevused ning moodustada üks üksus, et tegevusalal paremini konkureerida.

Young Cho ja Kwon La (2014: 95–96) väidavad aga, et ühinemistel ja omandamistel on mõlemal iseloomulikud tunnused olenevalt kaasatud eesmärkidest ja protsessidest. Ühinemisega on tegemist, kui kaks või enam ettevõtet moodustavad ühe firma nii juriidiliselt kui ka praktiliselt, seda enamasti integratsiooni kaudu. Omandamisega on tegemist, kui ülevõtjast firma omandab õiguse juhtida ülevõetud ettevõtet saadud aktsiate või varade tõttu.

Shaver (2006: 963) seletab ettevõtete ühinemise mõistet järgmiselt: ühendatud ettevõtted on tulemus, mis tekib kahe eelnevalt iseseisva firma liitmisel ühinemise või omandamise kaudu. Shaver eristab sellist tegevust integratsioonist, sest on võimalik ühendada iseseisvad firmad, kuid samas mitte saavutada nende

integratsioon. Gomes *et al.* (2013: 15-16) kirjutavad aga, et omandamise korral ostab suurem ettevõtte väiksema ning on domineerivaks pooleks. Ühinemised on kahe erineva ettevõtte integreerimine üheks kokkulepete alusel.

Eestis loetakse ettevõtete ühinemiseks olukorda, kus üks äriühing ühineb teise äriühinguga, mille tulemusena üks nendest lõpetab senisel kujul tegutsemise. Alternatiivina võivad äriühingud ühineda selliselt, et luuakse täiesti uus ettevõtte ning senised firmad lõpetavad tegevuse. (Nagel, Rimess 2014) Ühinemiseks sõlmitakse ühinemislepung ning koostatakse kirjalik ühinemisaruanne (Äriseadustik 2010). Ettevõtete ühinemisi reguleerib Äriseadustik ning info ühinemiste kohta on kajastatud 31. peatükis.

Kuna nende kahe mõiste vahel on praktikas keeruline vahet teha, siis kasutab autor bakalaureusetöös läbivalt mõistet ühinemine ning omandamised kuuluvad viimase alla. Sellest tulenevalt on tabelis 1 välja toodud ainult ühinemise mõistega seotud definitsioonides esinevad märksõnad, et anda ülevaade erinevustest.

Tabel 1. Ettevõtete ühinemise definitsioonides kajastuvate märksõnade võrdlus

Märksõna	Autorid				
	Hill, Jones (2012)	Cho, La (2014)	Shaver (2006)	Gomes <i>et al.</i> (2013)	Nagel, Rimess (2014)
mitu ettevõtet	X	X	X	X	X
ressursside (näiteks kapital, vara) ja tegevuste (näiteks tootmine) ühendamine	X				
konkurentsieelis	X				
kokkulepped	X	X		X	
ühinemiseelselt iseseisvad ettevõtted			X		
integratsioon		X		X	
moodustatakse üks ettevõtte	X	X	X	X	alternatiivina

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtete ühinemise mõiste defineerimisel lähtub autor põhiliselt Hilli ja Jonesi käsitlusest, kuid seda mõnevõrra kohandatud kujul: ühinemine on kokkulepe kahe

ettevõtte vahel võrdsetel tingimustel ühendada oma ressursid ja tegevused ning moodustada uus firma, et paremini konkureerida tegevusalal.

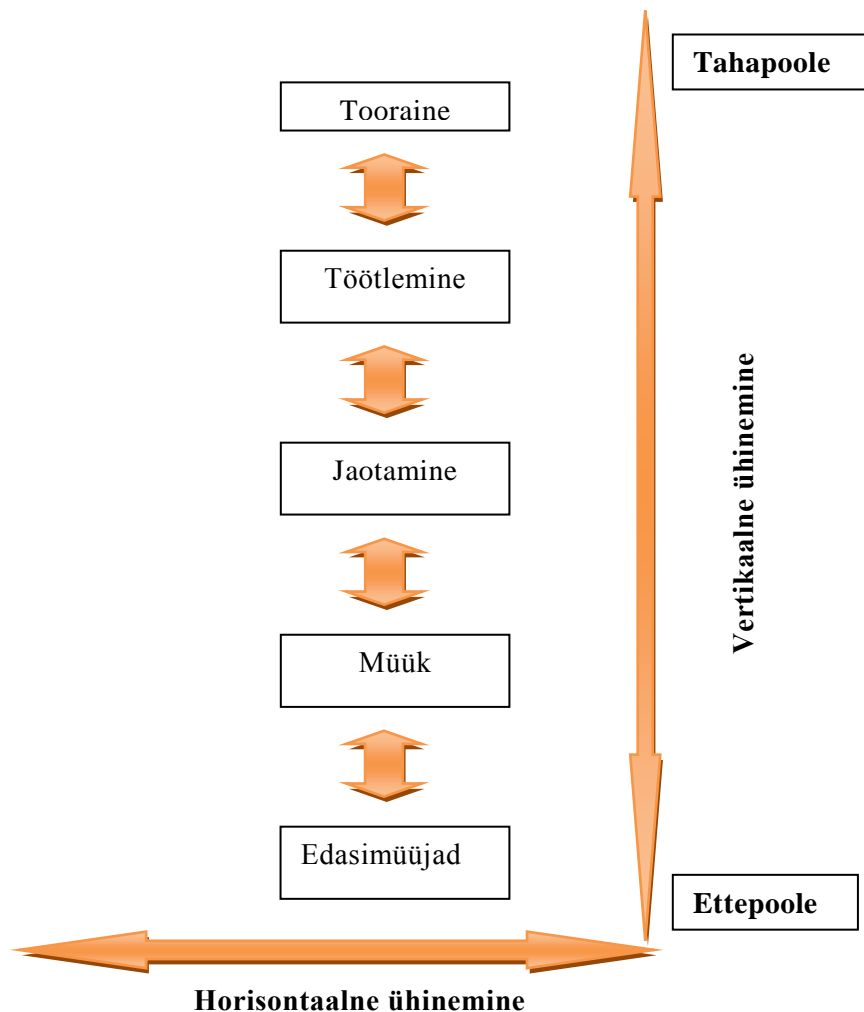
Ühinemiste arv suureneb neoklassikaliste teooriate järgi siis, kui toimuvad tööstuslikud või majanduslikud šokid ning nendega toimetulekuks tuleb firmal parandada senist väärtusloomeprotsessi (Bernile, Lyandres, Zhdanov 2012: 517-518). Ühe lahendusena nähakse siin ühinemisi, mis liigitatakse omakorda kolmeks suuremaks grupiks (Cho, La 2014: 96; Kedia, Ravid, Pons 2011: 845):

- horisontaalne,
- vertikaalne,
- konglomeraat (kontsern).

Horisontaalne ühinemine (*horizontal merger*) on ühinemise liik, kus ühinevad kaks samas tööstusharus konkureerivat ettevõtet (Types of ... 2014). Põhiliselt toimub selline ühinemine tööstusharus konkureerivate ettevõtete vahel, et saavutada suuruse ja tegevusvaldkonna mastaabiga konkurentsieelis teiste konkurentide ees. Horisontaalse ühinemisega on ettevõttel võimalik saavutada mastaabisäästu ja kindlustada riigisisene turg oma tootele. Nii on ettevõttel võimalik kasutada hinnaliidri või diferentseeruja strateegiat. (Hill, Jones 2012: 311; Knapp 1950: 1031)

James Walsh (1988: 175) väidab, et **vertikaalse ühinemisega** (*vertical merger*) on tegemist siis, kui kaks ettevõtet, kes ühinevad omasid eelnevalt müüja-ostja suhet. Selline definitsioon ei ole tegelikult väga muutunud, sest uuemad allikad annavad samuti vaste, et vertikaalne ühinemine toimub, kui ühinenud ettevõtte tegutseb pärast ühinemist lisaks enda põhivaldkonnale ka teistes tegevusharudes, mis on tema toote või teenusega seotud (Fan, Goyal 2006: 879; Nocke, White 2010: 351). Vertikaalse ühinemisega on tegemist, kui kaks või enam ettevõtet samast tööstusharust, kuid erinevatelt tegevusaladelt ühinevad (Types of ... 2014). Hill ja Jones (2012: 322) defineerivad vertikaalset ühinemist, kui tegevust, millega ettevõtte tahab väljuda oma senisest tegevusalast integreerudes, kas ette- või tahapoole, lähemale oma „tuumkompetentsile“, et suurendada kasumlikkust.

Autor koostas vertikaalse ja horisontaalse ühinemise illustriivseks defineerimiseks joonise 1. Sellelt on näha, et vertikaalne ühinemine toimub mitme erineva tegevusala vahel, mis on omavahel seotud mingi toote kaudu. Horisontaalne ühinemine aga ühe tegevusala raames, näiteks toimub jaotamises ühinemine kahe transpordiettevõtte vahel.



Joonis 1. Horisontaalse ja vertikaalse ühinemise võrdlus (autori koostatud).

Joonisel 1 on lisaks toodud ka ettepoole ja tahapoole ühinemine, kui vertikaalse ühinemise liigid. Ettepoole ühinemine tähendab näiteks seda, et kui hetkel tegeleb firma ainult müügiga, siis tema vertikaalse ühinemise võimalused võiks olla edasimüüjate suunas. Tahapoole ühinemine tähendaks ettevõtte tegevuse laiendamist müügilt tooraine kasvatamise suunas.

Vertikaalsel ja horisontaalsel ühinemisel on oma positiivsed ja negatiivsed aspektid, millega ettevõtte peaks arvestama. Need aspektid on kajastatud kokkuvõtlikult tabelis 2. Ühelt poolt näitab tabel, miks võiks olla ettevõttele kasulik kasutada väärtusahela rikastamiseks vertikaalset või horisontaalset ühinemist, teisalt aga, milliseid probleeme võivad nendega kaasneda nii ettevõttele kui ka ühiskonnale tervikuna.

Tabel 2. Horisontaalse ja vertikaalse ühinemise positiivsed ja negatiivsed aspektid

	Horisontaalne ühinemine	Vertikaalne ühinemine
Positiivsed aspektid	1) vähendab kulude struktuuri	1) tarbijale väiksemad hinnad
	2) suurendab toote diferentseeritust (mitmekesisus)	2) innovaatilisem tooteportfell
	3) tugevdab strateegiat, oskusi	3) täiustatud planeerimine, koordineerimine
	4) vähendab tegevusalal rivaliteeti	4) kontroll tarneahela üle
	5) suurendab läbirääkimisvõimu pakkujate ja ostjate üle	5) väheneb sõltumine tarnijatest
	6) toote hinna tõus	
Negatiivsed aspektid	1) raske integreerida erinevaid organisatsioonikultuure	1) väga kallis investeering
	2) juhtide kalduvus ülehinnata ühinemisest saadavaid tulusid	2) paindlikkus väheneb
	3) alahinnatakse probleeme, mis kaasnevad kahe firma tegevuste ühendamise	3) kaob fookus
	4) monopoli tekkimise oht	4) suureneb bürokraatia – asjaajamine võtab järjest rohkem aega
		5) organisatsioonikultuurilised probleemid

Allikas: (Hill, Jones 2012: 312–323; Amadeo 2014; Beare 2007; Mahoney 1992); autori koostatud.

Tabelis 2 on mõlema ühinemise liigi kasutamise negatiivse tulemusena välja toodud organisatsioonikultuurilised probleemid. Jiang *et al.* (2013: 2) arvates on organisatsioonikultuur justkui isiksus, mis koosneb ootustest ja arusaamadest, mida jagatakse grupiliikmete vahel organisatsioonis.

Tabelis 2 on toodud põhilised väited, mida kasutatakse horisontaalse või vertikaalse ühinemise põhjendustena, kuid samas on välja toodud ka vastuargumendid. Näiteks

vertikaalse ühinemise suurima miinusena tuuakse välja bürokraatia, mille tulemusena võib kaduda esialgu soovitud innovaativsus. Horisontaalse ühinemise suurimaks miinuseks peetakse monopoli tekkimise ohtu ja sellest tulenevat hinnatõusu tarbija jaoks või ka vaba konkurentsi kadumist. Seetõttu peavad sellised suured ühinemised tavaliselt läbima riikliku kontrolli, näiteks Scania ja Volvo ühinemine, mis keelustati Euroopa Komisjoni poolt (Euroopa Komisjon keelas ... 2000). Eestis on Konkurentsiamet keelustanud näiteks AS Eesti Posti ja AS Express Grupi ühinemise (Kahu 2011). Samuti ei lubatud ühineda Forum Cinemas ja Solaris Kinol, sest koondumine kahjustaks oluliselt konkurentsi filmide näitamise kaubaturul (Forum Cinemas ja ... 2013).

1950. aastal kirjutas Joseph G. Knapp (Knapp 1950: 1040-1043), et teoreetiliselt võib olla lihtne eristada vertikaalseid ja horisontaalseid ühinemisi ettevõtete laienemise võimalustena, kuid praktikas on seda palju raskem teostada vahepealsete variantide esinemise tõttu. Tema arvates on horisontaalne ühinemine odavam investeering kui vertikaalne ja sellest tulenevalt toimuvad horisontaalsed ühinemised enne ning nende kaudu suurendatakse oma mõjuvõimu massostjate või -müüjatena. Niimoodi saadakse vahendid, et laiendada oma tegevust ka teistesse tegevusvaldkondadesse.

Kontserni ühinemised toimuvad tavaliselt mitteseotud ettevõtete vahel: firmad ei ole konkurendid ning ei oma eelnevalt müüja-ostja suhet. Nende puhul ei ole enamasti tegemist strateegiliselt kasuliku liiduga, kuigi ühinemise põhjuseks võib olla näiteks kulude vähendamine. (Moeller, Brady 2014)

Oluline on mainida, et ettevõtete ühinemisel on vahel tõhusamaks lahenduseks lubada teisel ettevõttel säilitada turul oma identiteet. Sellist teguviisi kasutatakse enamasti kahel juhul (Kale, Singh 2009):

- kui tegemist on olukorraga, kus suurem ettevõtte ühineb väiksemaga, et saada viimaselt vajalikke tehnoloogilisi uuendusi või oskusteabepõhiseid teadmisi;

- kui kiiresti areneva majandusega riigist pärit ettevõtte ühineb endast suurema firmaga, mis on arenenud riigist, et suurendada enda globaalset mõjuvõimu või konkurentsivõimet.

Eelnevalt mainitud lähenemise üheks põhjuseks võib olla tahtmine vähendada näiteks bürokraatiat, mis kaasneb kahe ettevõtte ühinemisel uueks. Samas võib põhjuseks olla ühinemise ebaõnnestumise vältimine, mis on põhjustatud näiteks ühinemisjärgsetest probleemidest (Kale, Singh 2009).

Olenevalt ettevõtte struktuurist ja vajadustest langetatakse otsus sobiva ühinemise liigi kasuks. Enne ühinemist tuleks ettevõttel aga põhjalikult läbi mõelda, mida soovitakse ühinemisega saavutada: millised on motiivid ühinemiseks ja missugused eesmärgid peaks ühinemine täitma. Autori arvates on ettevõtete ühinemise edukust võimalik hinnata parimal viisil analüüsides, milliste tulemusteni sooviti eesmärgi püstitades jõuda ning, kas need saavutati või ei. Ühinemisjärgne olukord võib ju olla parem ühinemiseelsest, näiteks suurenenud kasum, kuid kui ühinemine pole täitnud seatud eesmärgi, siis pole see olnud edukas ühinemine, vaid pigem ebaedu vältimine. Ettevõtte ühinemise motiive ja nende seotust eesmärkidega kajastabki järgmine alapeatükk.

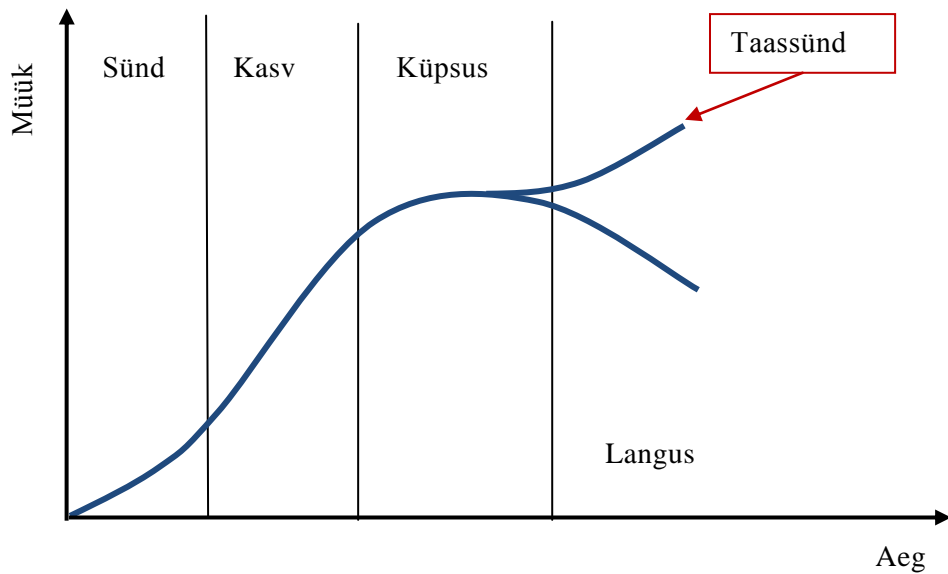
1.2. Ettevõtete ühinemise motiivid ja nende seotus ühinemise eesmärkidega

Töö autor peab eesmärgi ja motiivi parimaks võimaluseks ettevõtete ühinemise edukuse hindamiseks. Antud töö kontekstis mõeldakse motiivide all ühinemise vajalikkuse ajendeid ehk, miks üks või teine firma soovib ühinemist. Eesmärgid on aga tulemused, milleni ettevõtte tahab ühinemisjärgselt jõuda. Erinevates uuringutes on enamasti mainitud ainult motiive, kui olulisi tegureid, mis mõjutavad ühinemise edukust. Ühinemise eesmärkide kohta leidis töö autor vähe infot ja põhiliselt käsitleti seal motiive eesmärkidena. Autori arvates ei saa motiivide ja eesmärkide vahele panna võrdusmärki, vaid pigem on tegemist järjestusega, see tähendab, motiividele toetudes pannakse paika eesmärgid. Edutegurite kontekstis võib oluliseks teguriks pidada realistlike eesmärkide püstitamist.

Strateegilise juhtimise seisukohalt peetakse ühinemisi võimaluseks pikendada ettevõtte elutsükli (Mueller 1969; Owen, Yawson 2010). See on üheks motiiviks, miks ühinemised firmade vahel toimuvad. Ettevõtte elutsükkel jaguneb neljaks: sünd, kasv, küpsus ja langus (Pashley, Philippatos 1990: 1181). Owen ja Yawson (2010: 438–439) võtsid oma uurimuse aluseks Ameerikas 1991–2005 toimunud ühinemised ning leidsid, et ettevõtte elutsükli ja ühinemiste arvu vahel on seos. Nende uuringu põhjal toimuvad ühinemised just küpsusfaasis, kui vabad finantsvahendid moodustavad kapitalist piisavalt suure osa. Sellisele järeldusele jõudsid 1990. aastal ka Pashley ja Philippatos (1990: 1181).

Autori arvates on antud töö kontekstis vajalik ühendada ettevõtte elutsükli teooria ühinemise võimalustega. Nimelt on Miller ja Friesen (1984) oma uuringus lisaks neljale eelmainitud elutsükli faasile lisanud veel ühe: taassünd. Miller ja Friesen ei ole seda otseselt sidunud ühinemistegevusega, kuid bakalaureusetöö autor peab seda vajalikuks, sest taassünniks on vaja midagi senises strateegias muuta ja ühinemised võiksid olla siin lahenduseks. Olukorra illustreerimiseks koostati joonis 2.

Kuna teadusartiklites leidsid erinevad autorid, et ettevõtte elutsükli teoorias on küpsusfaasis seos ühinemiste arvuga, siis paigutas bakalaureusetöö autor (joonis 2) taassünni just küpsusfaasist alguse saava joonena.

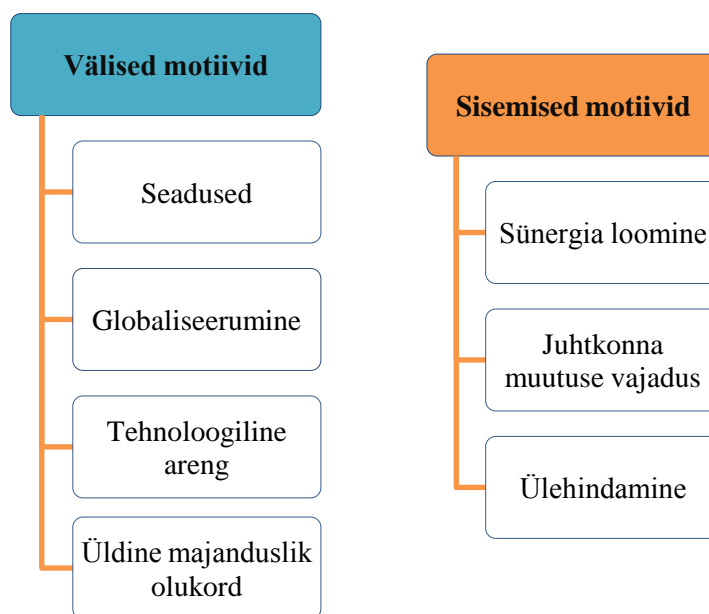


Joonis 2. Ettevõtte elutsükel ja selle pikendamine ühinemiste kaudu (autori koostatud Miller, Friesen 1984 põhjal).

Owen, Yawson (2010) väidavad oma uuringus, et sünnifaasis olevatel ettevõtetel puuduvad tõenäolisemalt vabad finantsvahendid ning seetõttu ei saa neist ühinemistes aktiivsemat poolt (omandajat - ingl. k. *acquirer*). Bakalaureusetöö autor näeb aga ühinemist, kui võrdsetel tingimustel toimuvat kokkulepet ning seega leiab, et sünnifaasis olevad ettevõtted võivad olla küpsusfaasi firmade jaoks sobivad partnerid. Tavaliselt pakuvad uued väikefirmad rohkem innovaatsilisust. Seega on autori arvates ühinemised populaarseimad küpsusfaasis, kuid üsna vajalikud ka sünnifaasis, sest siis napib vajalikke vahendeid ideede elluviimiseks ja suurema firmaga ühinemine võib olla heaks lahenduseks.

Ettevõtte elutsükli pikendamine ei ole aga ainuke motiiv, mis ajendab ettevõtteid ühinema. Nimelt on ettevõtete ühinemiste kohta tehtud arvukad uuringud näidanud, et põhjused ühinemisteks on mitmekülgsed ja enamasti ei piirduta ainult ühe motiiviga, vaid tuuakse välja mitmeid erinevaid tegureid (Badik 2007: 59; Boateng, Qian, Tianle 2008: 265). Näiteks üritatakse ühinemistega ettevõttesse juurde saada värsked ideid, innovaatsilisemaid lahendusi, suurendada rentaablust või ettevõtte väärtust omanike jaoks. Teisalt võib ühinemisi seostada näiteks laienemissoovidega rahvusvaheliselt või üldisemalt uutele tegevusaladele, suurendada ettevõtte turuosa, hajutada riske ja isegi omandada uusi oskusi (oskusteave) (Mueller 1969: 1; Kim, Finkelstein 2009: 639; Papadakis 2005).

Eelmainitud tegevused võivad kõik olla motiivideks, mis ajendavad ettevõtteid ühinema. Ettevõtete ühinemise motiivid võib põhiliselt jagada kaheks suuremaks grupiks (joonis 3): sisemised ja välised motiivid (Badik 2007: 59).



Joonis 3. Sisemised ja välised motiivid ettevõtete ühinemiseks (autori koostatud Badik 2007; Wagner 2011; Svetina 2012; põhjal).

Joonise 3 järgi on põhilised välised motiivid ettevõtete ühinemiseks seadused, globaliseerumine, tehnoloogiline areng ja üldine majanduslik olukord. Seaduste all mõeldakse enamasti positiivse aspektina näiteks riiklikku sekkumise vähenemist. Globaliseerumise tagajärjel muutuvad näiteks tarbijad järjest nõudlikumaks ning soovivad tooteid erinevatelt turgudelt ning seega võiks siin olla tegemist rahvusvahelise laienemisega. Tehnoloogia kiire areng on samuti oluline faktor, mis nõuab ettevõttelt pidevalt oma teadmiste ja oskuste täiendamist näiteks arvutite ja programmide kasutamise alal (Majumdar, Yaylacicegi, Moussawi 2012: 143). Markides ja Geroski (2005: 82–83) leiavad, et ettevõtte jaoks on ise uute tehnoloogiliste lahenduste väljatöötamine ja arendamine väga kulukas ja seetõttu on ettevõtete jaoks, kellel puudub vastav finantsvõimekus, *start-up*'dega ühinemine odavamaks lahenduseks. Eelnenud arvamus seob elutsükli teooria joonise 3 käsitlemisega: ka küpsusfaasi ettevõtetel on kasulik *start-up*'dega ühineda, sest viimased omavad uusi tehnoloogiaid ja innovaatilisemaid lahendusi. Seega võib

ühelt poolt olla tegemist küpsusfaasi ettevõttega, kes tahab parandada oma tehnoloogilist arengut. Teisalt on väikefirmadega ühinemine ka võimaluseks vähendada konkurentsi turul ja kindlustada iseenda ellujäämine tulevikus (Dutta 2011: 66).

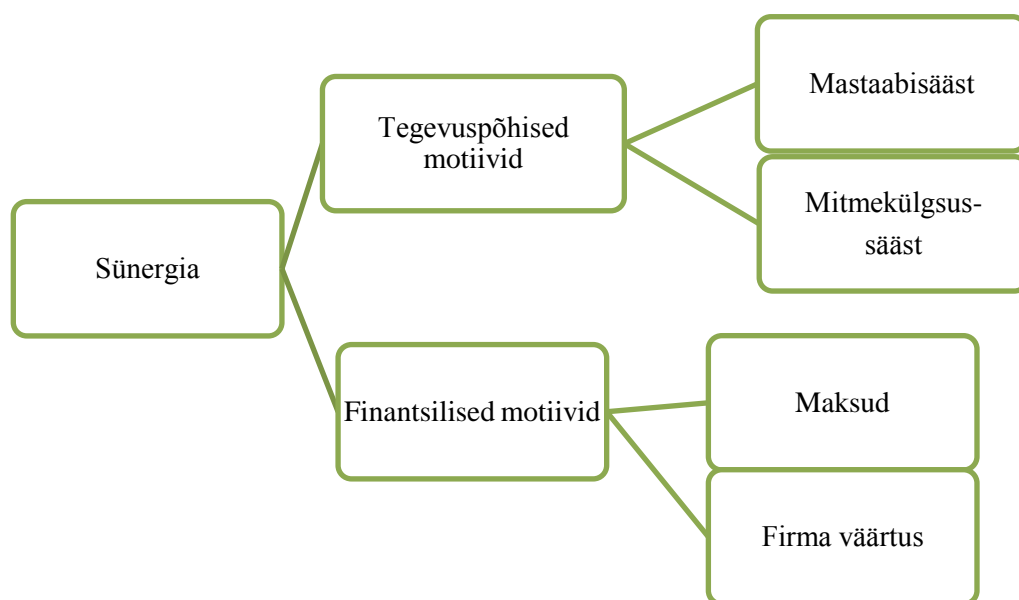
Sisemised motiivid jaotatakse joonise 3 alusel põhiliselt kolmeks: sünergia loomine, juhtkonna muutuse vajadus ning nn. ülehindamise ehk ambitsioonikuse motiivid. Juhtkonna muutuse vajadusest tulenevad motiivid tähendavad tarvidust juhtkonna liikmete väljavahetamise järele, sest viimased ei saa oma ülesannetega piisavalt hästi hakkama ning ühinenud ettevõttega loodetakse olukorda parandada. (Svetina 2012) Ettevõtete ühinemistes nähakse võimalust vahetada välja ebakompetentne juhtkond, sest selles protsessis selgub, kes on valmis ja võimeline pingutama ettevõtte arengu nimel (Zhang *et al.* 2008: 805). Seega võib ühinemise motiivina näha siin omanike tahet välja vahetada ebakompetentne juhtkond, sest oskuste ja teadmiste puudujäägid ilmnevad just keerulistes olukordades. Autori arvates ei pruugi siin aga vajalikuks osutada sellise juhtkonna väljavahetamine, vaid eelkõige õpetamine ja harimine, sest nii muutub töötaja ettevõttele lojaalsemaks.

Ülehindamise (ingl. k. *hubris*) motiiv kujutab endast juhtide tegevust, millega nad hindavad omandatavat ettevõtet väärtuslikumaks, kui see tegelikult on ja seetõttu tasutakse omandatava ettevõtte eest rohkem raha. Põhjuseks peetakse juhtide tegutsemist mitte omanike, vaid iseenda huvide nimel. Omandatava ettevõtte väärtuse ülehindamine tekib tavaliselt siis, kui teisel poolel on olemas mingi spetsiifiline tehnoloogia või teadmised, mida ühinemise algatajal on tarvis. (Roll 1986) Selline ülehindamine võib olla põhjustatud juhtide arvamusel, et tähtsa ühinemise teostamine on justkui isiklik saavutus, isegi kui see ei suurenda parasjagu omanike rikkust (Ylannakl 2013: 588). Ülehindamise motiivi nähakse ühe põhjusena, miks ühinemised ebaõnnestuvad (Hope, Thomas 2007: 1; Becher 2009: 97).

Kõige suuremat tähelepanu pööratakse kirjandusallikates sünergia motiivile. Sõna sünergia pärineb kreeka keelsest sõnast *synergos* ja tähendab „koos töötamist“. Ärinduses kasutatakse sünergia väljendit viitamaks kahe või enama üksuse või

ettevõtte oskusele genereerida suuremat väärtust koos töötades, kui nad suudaksid eraldi. (Goold, Campbell 1998) Sünergia tähendab ka, et ühendatud ettevõtte ei ole mitte ainult üks uus suurem firma, vaid nad peavad täiustama üksteist lisandväärtuse andmisega uuele organisatsioonile. Üldiselt väljendatakse sünergiat valemiga $1+1=3$. (Badik 2007: 60)

Sünergia motiiv jagatakse omakorda veel kaheks suuremaks grupiks (Ylannakl 2013: 584; Badik 2007: 60–62): tegevuspõhised ja finantsilised motiivid, millel on omakorda mitmeid alaliike, millest neli on välja toodud järgmisel joonisel (joonis 4).



Joonis 4. Sünergia motiivi alaliigid (autori koostatud Badik 2007; Hulland *et al.* 2008; Wagner 2011; Ylannakl 2013; põhjal).

Kõige olulisem on enamasti ressursside kokkuhoiu motiiv ehk kulude vähendamise soov. Joonisel on see kajastatud mastaabisäästu motiivina (ingl. k. *economies of scale*). Mastaabisääst väljendub ühiku kohta tehtavate kulude vähenemises, kui tootmise mastaap suureneb, mis ühinemiste puhul tavaliselt toimub.

Mitmekülgussäästu (ingl. k. *economies of scope*) all peetakse silmas kulude vähendamist laiemal tootevaliku pakkumise läbi. Mitmekülgussääst avaldub, kui tarbija hindab kõrgelt ühes kohas ostlemist ja on nõus maksma seetõttu keskmisest

kõrgemat hinda, kui firma konkurendi juures väiksema arvu teenuste eest (Ylannaki 2013: 584).

Firma väärtuse suurendamine on ühinemistel oluliseks ajendiks teiste finantsiliste motiivide kõrval (Lam, Chiu 2005). Badik (2007) toob teise olulise motiivina välja maksud, kui ühinenud ettevõttel on võimalik maksuseadustest kasu lõigata. Samuti võib ühinemise motiiviks olla madalamate intressimäärade saavutamine (Ylannaki 2013). Andreou ja Louca (2010) näitavad, et finantsilised eesmärgid võivad olla lihtsamini teostatavad, kui arvestada organisatsiooni õppimisvõime ja organisatsioonikultuurilise sobivusega.

Yung *et al.* (2012) arvates on võimatu saavutada täielikku arusaamist ettevõtete ühinemise motiividest, sest tavaliselt pole aluseks üksainus põhjus. Bakalaureusetöö autori arvates võib veel laiemalt jagada omanike ja juhtkonna motiivid ühinemisteks kaheks: isiklikud ja majanduslikud. Isiklikud seonduvad märksõnadega nagu võim, uhkus, liigne enesekindlus, olukorra ülehindamine. Samas kui majanduslikud on rohkem seotud ettevõttega ning peaks olema äris ühinemiste tegelikeks ajenditeks. Kuna aga omanike ja juhtkonna mõttemaailm on varjatud, siis on ettevõtete ühinemise motiivid kajastatud enamasti majanduslikena, sest isiklike motiive on raske välja selgitada. Praktikas, kui motiivideks ongi isiklikud tegurid, siis on mõistetav, miks nii paljud ühinemised klassifitseeritakse ebaõnnestumistena. Ettevõtetel on vaja selgelt kindlaks teha, millised on nende motiivid ja eesmärgid, mida loodetakse ühinemisega saavutada. Motiivide arvestamine võimaldab hinnata ühinemise edukust, kuid lisaks tuleb arvestada näiteks inimressurssi võimekuse ja organisatsioonikultuuriliste erinevustega, mis võivad samuti olla eduteguriteks. Ettevõtete ühinemise edutegureid kajastabki järgmine alapeatükk.

1.3. Ettevõtete ühinemise edutegurid

Eelmistest peatükkidest selgus, et ettevõtete ühinemises nähakse näiteks võimalusi kasvada sektorisiselt või laieneda uutele tegevusaladele. Ettevõtete ühinemine on odavam võimalus saavutada muuhulgas tehnoloogiliste uuenduste omandamist, kui hakata neid ise välja töötama ja arendama. Samuti on ühinemine kiirem meetod uuele turule või sektorisse sisenemiseks. Tihti ei ole praktikas võimalik motiive selgelt määratleda, sest samal ajal võivad ühinemise edukust mõjutada mitmesugused teised tegurid.

Rogan ja Sorenson (2014) toovad välja, et kuigi ühinemised on hea vahend saavutada suuremat turuosa, ei ole enamuse ühinemistest edukad. Shippee (2014) kirjutab oma artiklis, et aastate jooksul tehtud mitmete uuringute põhjal ebaõnnestub kaks kolmandikku firmade ühinemistest. Sama seisukohta kajastavad oma artiklis Christensen *et al.* (2011), kelle arvates on uuringutes paigutatud ühinemiste ebaõnnestumise tase 70–90% vahele. See näitab, et väga suur hulk ühinemisi ei ole edukad. Järgnevalt ongi uuritud, milliste teguritega tuleb lisaks motiividele arvestada, et muuta ühinemine tulemuslikuks.

Gilli (2012) uuringust selgub, et ühinemistega kaasnevad probleemid võimenduvad just rahvusvahelisel tasandil, kus ühinemise teiseks pooleks on ettevõtted teistsuguse kultuuriga riikidest, samas aga olid sarnastest rahvusvahelistest kultuuridest firmade ühinemised edukamad. Kultuurilisi erinevusi on ühinemise ebaõnnestumise põhjustena kajastanud veel näiteks Pervaiz ja Zafar (2014). Bakalaureusetöö autori arvates on kultuurilised erinevused sellised, mida ei saa ettevõtte muuta, nendega saab ainult arvestada ja enda tegevust vastavalt kohandada.

William Venema (2012) kirjutab, et sünergia saavutamiseks on kõige olulisem kahe ettevõtte täielik integratsioon ja selle saavutamine võiks toimuda järgides McKinsey 7S-i mudelit. McKinsey 7S mudeli arendasid 1980ndatel Tom Peters, Robert Waterman ja Julien Phillips (Peters 2011). Seda mudelit peab Venema (2012) üheks võimaluseks, kuidas ühinevad ettevõtted saaksid hinnata, kas kaks erinevat organisatsiooni omavahel sobivad.

McKinsey 7S mudel koosneb seitsmest aspektist, mida peaks arvestama, et saavutada kahe organisatsiooni integratsioon (Venema 2012). Nende aspektide alla saab liigitada mitmed bakalaureusetöös järgnevalt käsitlemisele tulevad ettevõtete ühinemise edutegurid, mis on seotud personali ja organisatsiooniga. McKinsey 7S aspektid on Venema (2012) järgi järgmised::

- Strateegia – moodused, kuidas saavutada konkurentsieelis;
- Struktuur – organisatsiooni ülesehitus ja alluvussuhted;
- Süsteemid – protsessid ja protseduurid, mida kasutatakse organisatsiooni juhtimiseks, näiteks juhtkonna kontrollisüsteemid, töötulemuste mõõtmine, lisatasude süsteem, planeerimine, eelarve;
- Jagatud väärtused – tuumväärtused, mis on laialdaselt organisatsioonis omaks võetud ja tegutsevad juhtprintsipiidena näitamaks, mis on oluline;
- Stiil – tippjuhtkonna juhtimisstiil ja üleüldised organisatsiooni tegevuse suunamise oskused;
- Personal – töötajad koos oma tausta ja pädevustega;
- Oskused – organisatsioonile omased erilised teadmised.

Kõige üldisemalt jagatakse edutegurid kaheks (tabel 3) (Gomes *et al.* 2013):

- ühinemiseelsed edutegurid,
- ühinemisjärgsed edutegurid.

Gomes *et al.* (2013) jaotus on põhjalikum ning püüab kaasata mitmeid erinevaid aspekte. Pervaiz ja Zafar (2014) käsitluses on mõningad aspektid sarnased Gomes *et al.* käsitlusele, kuid nende arvates on ühinemisjärgsete edutegurite näol tegemist integratsiooni ja erinevate plaanide täitmisega (joonis 5).

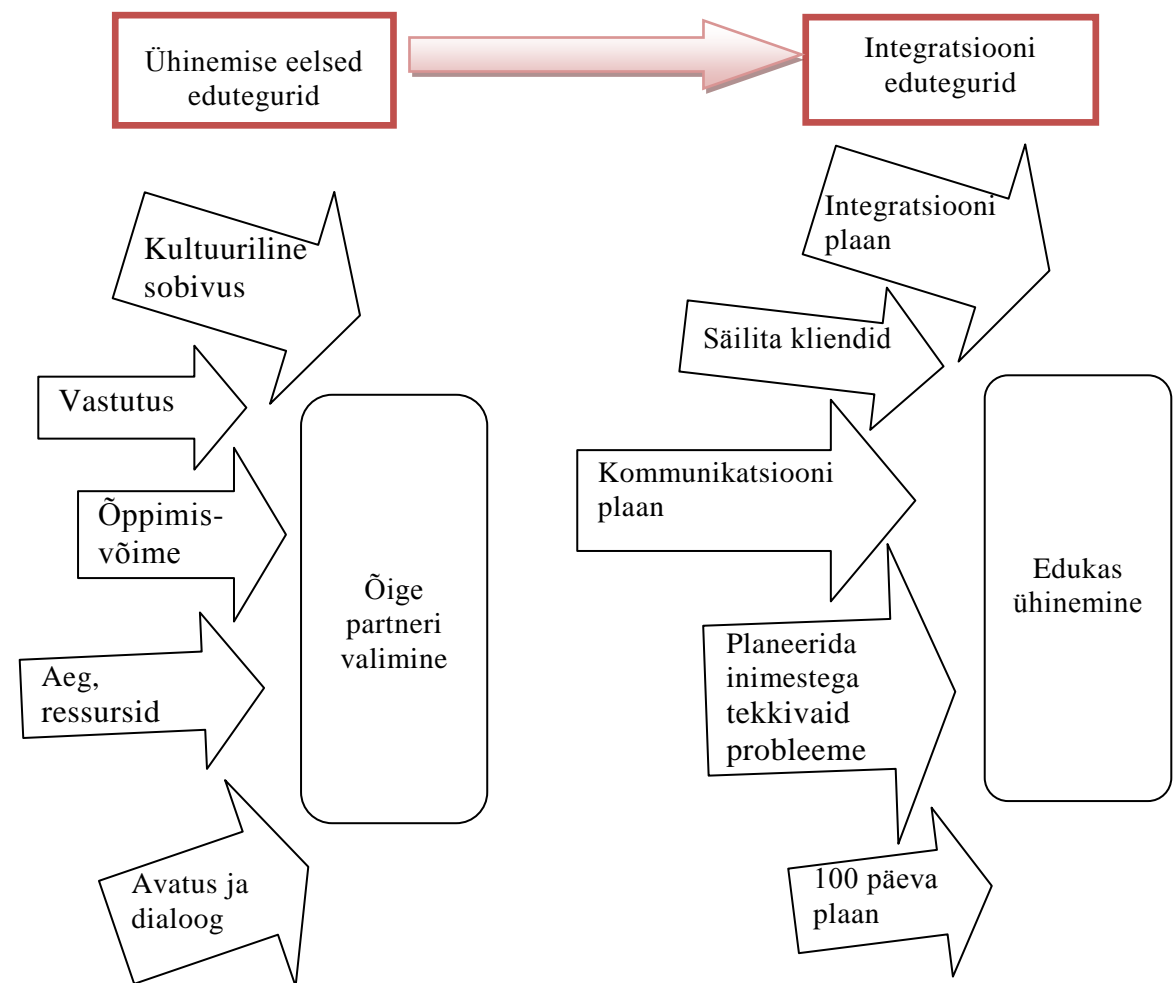
Tabel 3. Ettevõtete ühinemise edutegurite jaotamine ühinemiseelseteks ja -järgseteks

Ühinemiseelsed edutegurid	Ühinemisjärgsed edutegurid
1) Strateegilise partneri valimine ja hindamine	1) Integratsioonistrateegiad
2) Teise firma eest õiglase hinna maksmine	2) Ühinemisjärgne juhtimine, eestvedamine
3) Organisatsioonide suuruse erinevustega arvestamine	3) Plaanide realiseerimise kiirus
4) Firma strateegia ja kogemused ühinemiste alal	4) Ühinemisjärgne integratsioonitiim ja igapäevase rutiini muutmine töökohal
5) „Kurameerimine“ ehk teise poole tundma õppimine	5) Kommunikatsioon uue korralduse juurutamise ajal
6) Ühinemiseelne kommunikatsioon	6) Kultuuriline sobivus
7) Tulevane kompenseerimise poliitika (töötasud)	7) Inimressursi juhtimine

Allikas: (Gomes *et al.* 2013); autori koostatud.

Mõnede allikate järgi saab ühinemisest rohkem kasu omandatud ettevõtte, sest küsitakse turuväärtusest kõrgemat hinda. Autori arvates võib sellist seisukohta ühendada eelmainitud ülehindamise motiiviga, mille järgi ostja on ise nõus maksma kõrgemat hinda. Esimesel juhul, kui müüja küsib ettevõtte või selle osade eest kõrgemat hinda ja ostja ei ole sellest teadlik, on tulemuseks info asümmeetria. Seetõttu on õige ja ausa partneri leidmine keeruline protsess. (Rogan, Sorenson 2014) Tabelis 3 käsitleb antud aspekti ühinemiseelsete edutegurite esimene ja teine punkt. Gomes *et al.* (2013) järgi on erinevad uuringud näidanud, et organisatsioonide sarnane suurus mängib olulist rolli õige partneri leidmisel. Seega on ühinemiseelsete edutegurite kolm esimest punkti tihedalt seotud.

Joonisel 5 on natuke spetsiifilisemalt jaotatud tegurid ühelt poolt ühinemiseelseteks eduteguriteks ja teiselt poolt integratsiooni eduteguriteks. Tabelis 3 oli integratsioon liigitatud ühinemisjärgsete edutegurite alla. Pervaizi ja Zafari (2014) käsitluses aga tagab eduka ühinemise just integratsioon ja seda käsitletaksegi, kui ühinemisjärgset tegurit, mis koosneb suures osas plaanide koostamisest, kontrollimisest, klientide säilitamisest ja probleemide lahendamisest.



Joonis 5. Ettevõtete ühinemise edukuse sõltuvus ühinemiseelsetest ja integratsiooni teguritest (autori koostatud Pervaiz, Zafar 2014 põhjal).

Ühinemiseelsetest teguritest on oluline kurameerimine ehk avatus ja dialoog. Sinna alla võib liigitada firma juhatajate, omanike ja isegi töötajatega suhtlemise ning usalduse loomise. Kurameerimist võib pidada tugeva partnerlussuhte aluseks. Stephen Shippee (2014) kirjutab oma artiklis, et ta on viimase kümne aasta viinud läbi kaheksa strateegiliselt olulist ühinemist. Tema kogemus on näidanud, et teist osapoolt tuleb põhjalikult tundma õppida ja see algab mitmetunnistest ärilõunatest. Shippee järgi tuleb luua teise ettevõttega usalduslik side. Sarnast seisukohta on kajastanud veel Huang *et al.* (2010) ja Gomes *et al.* (2013). Samas toovad Stahl *et al.* enda 2013. aasta uuringus välja seisukoha, mille järgi on usaldus oluline ühinemise edutegur, kuid seda on vähe uuritud. Stahl *et al.* (2013) arvates keskendutakse ühinemise edu määramisel liialt finantsilistele ja strateegilistele faktoritele ning inimlik aspekt on jäetud tagaplaanile.

Ühinemisel peavad juhid meeles pidama, et nad ei saa teiselt ettevõttelt mitte ainult materiaalseid varasid, vaid ka inimkapitali, mille juhtimine on ühinemise edu võtmeks (Richey *et al.* 2008: 402; Larsson, Finkelstein 1999: 18). Shippee (2014) ja Gill (2012) kirjutavad, et personal ja selle juhtimise oskused on X-faktoriks edu tagamisel. Ühelt poolt peavad personali valiku põhimõtted olema hästi läbi töötatud, et tööle on võetud inimesed, kes tahavad tõesti ettevõtte arengusse panustada ning ei ole organisatsioonis ainult töötasu teenimise eesmärgil. Teisalt saavad personali juhtimise oskused juhust.

Carol Gill (2012) on oma uuringus võrrelnud kahte ühinemist: Renault-Nissan (edukas) ja DaimlerChrysler-Mitsubishi (ebaõnnestunud) ning toob välja juhi tegevused ja omadused, mis aitavad rahvusvahelisel tasandil tagada eduka ühinemise. Bakalaureusetöö autori arvates on see oluline ka sama kultuuriruumi piires. Järgnevalt on välja toodud juhi ülesanded ja omadused, mis on olulised sünergia loomiseks ettevõttes (Gill 2012).

- Juht peab olema oma tegevuses läbipaistev ja jagama alluvatele pidevalt informatsiooni.
- Tuleb moodustada tiimid mõlemast organisatsioonist töötajatega, et toimuks segunemine.
- Moodustatud tiimide kaasamine täielikult muutuste protsessi, et nende kaudu liiguks info ka ülejäänud töötajateni.
- Juht peab olema aktiivne eeskuju (ingl. k. *role-model*).
- Juht peab isiklikult olema seotud kogu protsessiga, mitte jääma kõrvaltvaatajaks, kuid samas jagama töökohustusi allpool asuvate juhtide ja tiimidega.
- Töötajaid tuleks kaasata otsustusprotsessi.
- Juht arvestab teisest riigist, organisatsioonist pärit töötajate kultuuri ja kommetega.
- Juht peaks olema autentne. See tähendab, et tal on eetiline ja moraalne käitumine, on eneseteadlik, tasakaalukas ja avatud personaliga suhtlemiseks. Juht on teadlik, et tema tegevused mõjutavad töötajaid.

Suurimaks probleemiks osutub enamasti siiski organisatsioonikultuuride mitesobivus ning seetõttu lahkub suur osa omandatud ettevõtte juhtkonnast järgneva viie aasta jooksul ettevõttest (Walsh 1988: 181). Peter Wright, Jeffrey Krug ja Mark Kroll (2014) kirjutavad oma uuringus, et omandatud ettevõtte juhid on olulised aitamaks ühendada kahte erinevat organisatsiooni ning nende säilitamine mõjutab positiivselt ühinemisejärgset tulemuslikkust.

Larsson ja Finkelstein leidsid oma 1999. aastal tehtud uuringus, et firmade ühinemise eduteguriteks on lisaks personali juhtimise oskustele veel strateegiline ja organisatsioonikultuuriline sobivus – sünergia saavutamise olulised komponendid. Rahvusvaheliste ühinemiste puhul on väga keeruline luua positiivset suhtumist uue organisatsiooni suhtes ja tekitada jagatud identiteedi tunnet, usaldust töötajate seas (Jiang *et al.* 2013). Sotsiaalpsühholoogia kirjanduses on korduvalt kajastatud olukorda, kus inimesed kipuvad olema meeldivamad isikutega, kelle hoiakud ja väärtused on sarnased nende enda omadega (Hoog, Terry 2000). Sotsiaalse identiteedi teooria kohaselt omavad organisatsiooni liikmed positiivseid hoiakuid enda grupi liikmete ja negatiivseid väljastpoolt inimeste suhtes (Jiang *et al.* 2013). Bakalaureusetöö autori arvates muutuvad sellised hoiakud negatiivsemaks, kui tegemist on ühinemistega, sest grupid ei oska teiselt osapoolelt midagi oodata ja seetõttu võetakse nii-öelda kaitsepositsioon. Organisatsioonikultuuride ühendamise on sünergia loomine oskuste, ressursside jagamise ja teistelt õppimise kaudu (Jiang *et al.* 2013).

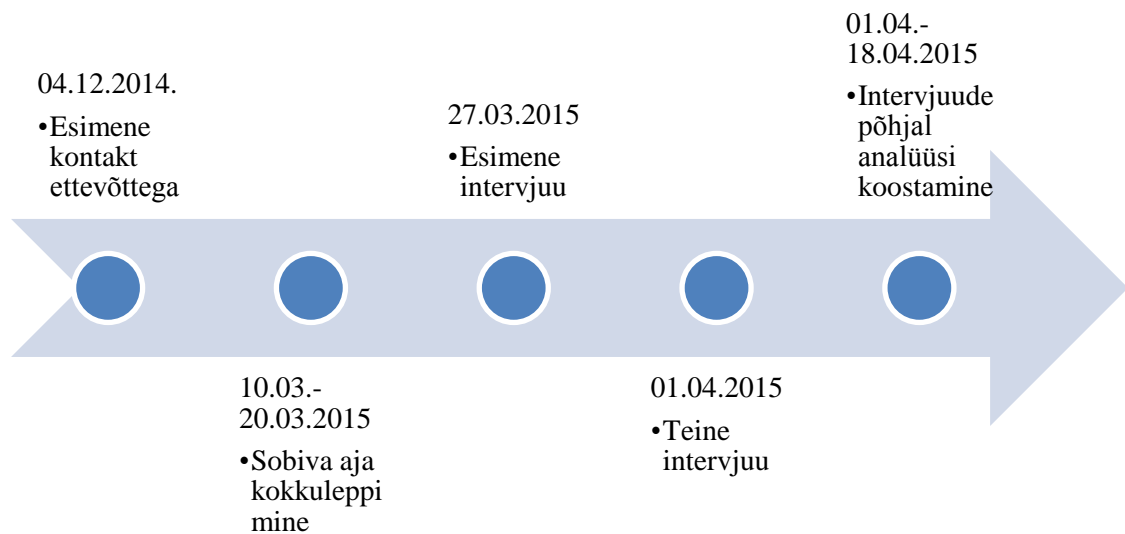
Autori arvates on olulisimad edutegurid eelneva põhjal inimressursi juhtimise oskused, organisatsioonikultuuride ühendamise ja integratsioon. Need tunduvad olevat aspektid, mille täitmine tagab ühinemise edu. Teoreetilises käsitluses välja toodud motiivide ja edutegurite põhjal analüüsibki autor järgnevalt, kas ja millised käsitletud teoreetilised aspektid avaldusid Civitta Eesti ASi moodustamisel.

2. ÜHINEMISE MOTIIVIDE JA EDUTEGURITE ANALÜÜS CIVITTA EESTI AS-s

2.1. Civitta Eesti AS tutvustus ja ühinemise motiivid

Autor valis uurimisobjektiks aktsiaseltsi Civitta Eesti mitmetel järgnevatel põhjustel. Selle ettevõtte ühinemiskogemus on hiljutine, 2013. aasta algus, kuid möödunud on piisavalt aega, et uurida, mil määral on täidetud ühinemisele püstitatud eesmärgid ja analüüsida ühinemise tulemuslikkust. Autorile pakkus antud ühinemine huvi, sest lühikese ajaga toimus kaks ühinemist: kõigepealt eestisene ühinemine Advisio OÜ ja Innopolis Konsultatsioonid AS vahel ning seejärel piiriülene ühinemine Leedu Civitta UAB-ga. Ettevõtted tegutsesid konsultatsiooni-äris ning seetõttu on tegemist horisontaalse ühinemisega. Ühinenud ettevõtted võtsid 2013. aastal kasutusele Civitta kaubamärgi. Teiseks põhjuseks, miks autor valis just selle ettevõtte, on ettevõtte juhtide avatus uuringuks tulenevalt nende endi kokkupuutest ülikooliga.

Analüüsiks vajalikud andmed pärinevad intervjuudest Civitta Eesti juhtkonnaga ja dokumendianalüüsist. Bakalaureusetöö autor viis läbi kaks intervjuud: endise Advisio OÜ omaniku Ander Ojandu ja Innopolis Konsultatsioonide tegevjuhi Pille Kamsiga, et saada mõlema ettevõtte poolelt andmed ühinemiseelsete motiivide ja eesmärkide kohta ning kuivõrd on viimased uues ettevõttes saavutatud. Mõlemad intervjuud kestsid ühe tunni. Esimene intervjuu toimus endise Advisio OÜ omanikuga 27. märtsil. Teise intervjuu viis autor läbi endise Innopolis Konsultatsioonide tegevjuhiga 1. aprillil. Intervjuu plaan on välja toodud lisas 1. Lisaks intervjuudele kasutas autor analüüsiks ka ettevõtte dokumente, milleks olid põhiliselt majandusaasta aruanded. Järgneval joonisel (joonis 6) on välja toodud ettevõttega suhtlemise ajaline järjestus.



Joonis 6. Ettevõttega suhtlemise protsess (autori koostatud).

Civitta on Kesk- ja Ida-Euroopa juhtiv eesti kapitalil põhinev konsultatsiooni-ettevõtte. Civitta grupi peakorter asub Tartus, kus 2000. aastal asutati esimene grupi ettevõtte. Esialgu on ettevõtte suunanud oma teenused Baltikumi piirkonda, kuid firma uus strateegia on pakkuda teenuseid klientidele kogu maailmas. Civitta on teostanud projekte rohkem kui 20 riigis nii Euroopas kui mujal. Hetkel tegutseb Civitta kuues riigis: Eestis, Lätis, Leedus, Valgevenes, Ukrainas ja Moldovas. Moldova kontor avati 2014. aasta detsembris ja on seega kõige uuem. Civitta grupis töötab kokku rohkem kui 120 inimest. (Civitta 2015; Ojandu 2015; Kams 2015)

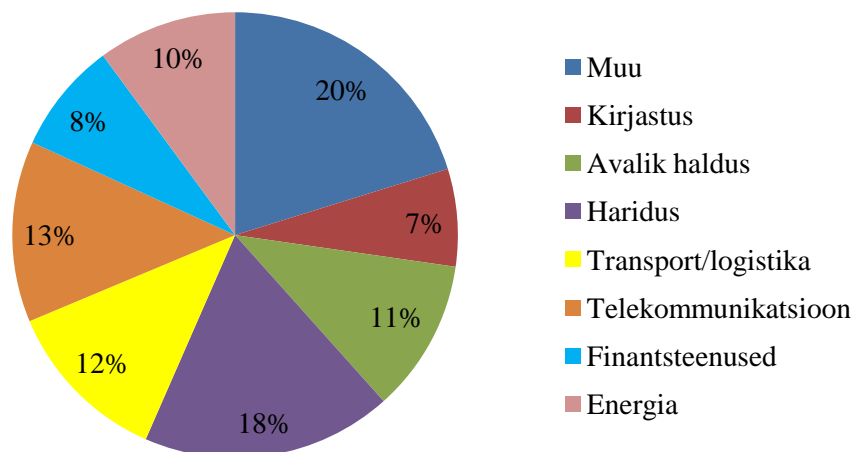
Civitta on partnerettevõtte, mille moodustavad kogenud spetsialistid, kes on konsultatsiooniteenuste äris tegutsenud mitu kümnendit. Meeskonnaliikmete mitmekesine kogemus pärineb erinevatest tööstusharudest, riigiasutustest ning teistest tippkonsultatsioonifirmadest ja eraettevõtetest. Seetõttu on Civittal võimalik pakkuda laia valikut nõustamisteenuseid alates arenguvõimaluste tuvastamisest ja tegevuste planeerimisest kuni finantseerimisvõimaluste leidmise ning muutuste juhtimiseni. Civitta aitab kliendil planeerida arengut, kuid on valmis osalema ka muutuste reaalses elluviimise protsessis. Ettevõtte eesmärgiks on olla täisteenust pakkuv konsultatsiooniettevõtte. (Civitta 2015; Ojandu 2015; Kams 2015)

Civitta väärtused on (Civitta 2015):

- Seiklus. Nad on avatud ja seiklusjanulised ning töökeskkond dünaamiline ja loovust soodustav.
- Kasv. Ettevõtte kasvab ja areneb ühiselt meeskondliku sünergia ja kogemuste vahetuse kaudu.
- Ausus. Civitta väärtustab pikaajalist koostööd ja loob suhteid, mis põhinevad aususel ning läbipaistvusel.
- Mõju. Nad aitavad klienti igal sammul muutuste loomiseks.

Civitta tegutsemise võtmevaldkonnad on: informatsiooni- ja kommunikatsiooni-tehnoloogiad (IKT); finantsteenused, pangandus, kindlustus ja muud teenused; energia ja kommunaalteenused; transport ja logistika; tööstus ja tootmine; toiduainetööstus; biotehnoloogia; avalik haldus; tervishoid; julgeolek; haridus ja kultuur; turism. (Civitta 2015, Ojandu 2015)

Civitta teenused hõlmavad kogu strateegilist juhtimisprotsessi. Civitta aitab tuvastada organisatsiooni probleeme ja arenguvõimalused, viia läbi vajalikke uuringuid, arendada meeskonna teadmisi ja oskusi, planeerida tegevusi eesmärkide saavutamiseks, leida finantseerimisvõimalused ja viia projektid edukalt ellu. Seeläbi täidetakse lüngad informatsioonis, teadmistes, tööjõus või rahalistes vahendites, millega organisatsioonid oma eesmärkide poole püüeldes silmitsi seisavad. (Civitta 2015) Näiteks teenindas Civitta 2013. aastal rohkem kui 250 klienti 11 riigis. Põhilised majandusharud, mida nende teenused hõlmasid on toodud joonisel 7. Nendest 38% olid avaliku sektori ning 62% erasektori projektid.



Joonis 7. Civitta projektid majandusharude lõikes 2013. aastal (autori koostatud Civitta 2015 andmete põhjal).

Joonisel 7 on kujutatud projekte, mis ühinenud ettevõtteid koos teenindasid, kuigi sisaldub neidki, mis olid alguse saanud 2012. aastal, kui ettevõtteid tegutsesid veel eraldi ja lõpetati koos. Jooniselt on näha, et suurima osa moodustasid muud projektid ehk põhiliselt väiksemad projektid ning nende osakaal eraldivõetuna polnud piisavalt suur. Seetõttu võib öelda, et kõige rohkem oli 2013. aastal töös haridusvaldkonnaga seotud projekte. Siiski on näha, et ükski valdkond ei ole domineeriv ja aastas teenindatakse projekte mitmetest erinevatest valdkondadest. Autori arvates hajutab see riske, sest kui ühest valdkonnast pakutakse vähem tööd, siis teiste arvelt on võimalik puudujääki kompenseerida.

Suurimad kontorid asuvad Eestis ja Leedus. Leedu kontoris töötab ka kõige rohkem inimesi, umbes 60 töötajat. Eesti kontorites töötab kolm korda vähem inimesi, ligikaudu 20 töötajat. Käibe osas on samuti Leedu kontor kõige suurem: Leedu kontori käive on umbes kaks korda suurem kui Eestis. Kuigi Leedus töötab kolm korda rohkem inimesi ja nende käive on umbes kaks korda suurem, on kahe riigi kontorid kasumilt peaaegu võrdsed. (Ojandu, 2015)

Civitta pakub küll laia valikut teenuseid, kuid mitte igas kontoris. Näiteks Eestis ei pakuta IT nõustamist, kuid vajadusel kasutatakse selleks Leedu kontori oskusteavet ja inimesi. Eesti kontorite kõige tugevamaks küljeks on eurorahade konsultat-

sioonid. Hetkel on käsil eri riikide kontorite järk-järguline arendamine, et ühtlustada töötajate teadmisi ja oskusi. (Ojandu, 2015)

Ühinemistega alustati 2013. aasta alguses. Kuigi paistis, et tegemist oli ühe ühinemisega, toimus sisuliselt väikeste vahedega kaks ühinemist: esimesena Advisio OÜ ühinemine Innopolis Konsultatsioonidega ning seejärel liitus nendega Leedu Civitta UAB, kes oli pikemat aega otsinud Eestist partnereid. (Kams, 2015) Leedu Civittaga ühinemise eelduseks võib Kamsi (2015) sõnul pidada kaudselt seda, et enne oli toimunud Advisio ja Innopolise ühinemine, sest nii oli moodustunud tugevam ja konkurentsivõimelisem ettevõtte. Innopolis Konsultatsioonide ühinemine Advisioga toimus võrdsetel tingimustel. See tähendab, et Innopolise mõlemad omanikud ja Advisio aktiivne omanik jagasid firma võrdselt. Leedu Civittaga ühinemisel ei jagunenud osad võrdselt.

Juriidiline ühinemine võttis rohkem aega ja toimus alles 2014. aasta jaanuaris. Seega kuigi sisuliselt tegutseti ühtse firmana, siis juriidiliselt oli tegemist veel eraldi ettevõtetega. Juriidiline ühinemine toimus hiljem, sest omanike jaoks oli tunduvalt olulisem organisatsioonide ühinemine. *„Meie jaoks ei olnud oluline niivõrd juriidiline liitumisprotsess ega ka firmade liitmine, vaid leppisime kokku, et teeme ühises valdkonnas koos äri“.* (Ojandu, 2015)

Advisio ja Innopolis on mõlemad välja kasvanud Euroopa Liidu rahade konsultatsioonivaldkonnast. Praegu võrdlevad nad ennast *Big Four* ettevõtetega, kuhu kuuluvad sellised firmad nagu Deloitte, PwC (*PricewaterhouseCoopers*), EY (*Ernst & Young*), KPMG. Nende ettevõtete põhiliseks tegevuseks on auditi pakkumine. Civitta auditit ei paku, põhitegevuseks on nõustamine. Civittas tegeletakse endiselt eurorahade taotlemise valdkonnaga, mida *Big Four* ettevõtetel ei ole. Seetõttu on Civitta väärtusahel pikem. (Kams 2015)

Innopolis Konsultatsioonid AS asutati kahe omaniku ettevõttena aastal 2000. Ettevõtte oli põhiliselt keskendunud eurorahade konsultatsioonile ehk aitasid erinevatel asutustel saada Euroopa Liidust toetusi. Tuumkompetentsiks olid mitmesugused järgnevad tegevused.

- Investeeringiprojektide projektijuhtimised. Innopolis aitas taotleda avaliku sektori organisatsioonidele toetusi, näiteks seadmete ostuks või hoonete ehitamiseks. Klientideks olid näiteks teadusasutused, haiglad, erinevad rakenduskõrgkoolid.
- Kui taotlus oli rahuldatud, siis aidati projekt ellu viia. See tähendab abistati riigihangete korraldamisel ja aruannete koostamisel.
- Innopolis nõustas ka äriettevõtteid taotluste ja sinna juurde kuuluvate äriplaanide koostamisel.

Innopolise algusaastatel tehti ka raamprojektide taotlusi, mis läksid otse Euroopa Komisjonile. Klientideks olid enamasti ülikoolid ja teadusasutused. Ettevõtte oli enne ühinemist ainult Eestis tegutsev. Nad ei ekspordanud oma teenuseid välismaale, kuid aitasid vahel välismaiseid projekte teostada. (Kams 2015)

Advisio OÜ asutati kahe omaniku ettevõtteks aastal 2004. Ander Ojandu, üks omanikest, on konsultatsioonivaldkonnas tegev juba aastast 1998. Advisio algusaastatel tegeletigi eurorahade konsultatsiooniga, kuid peagi lisandus ärikonsultatsiooni valdkond. (Ojandu 2015)

Leedu Civitta on kolmest ettevõttest kõige noorem, kuid samas tunduvalt agressiivsem. Leedu kontori kultuur baseerub suurtel rahvusvahelistel konsultatsioonifirmade tavadel. Leedu kontori asutaja on endine McKinsey *associate partner*, mis on üks maailma suurimaid ärikonsultatsiooni ettevõtteid. Ta on Leedu kontori üles ehitanud samu põhimõtteid arvestades, mille järgi juhitakse McKinsey't. (Ojandu 2015)

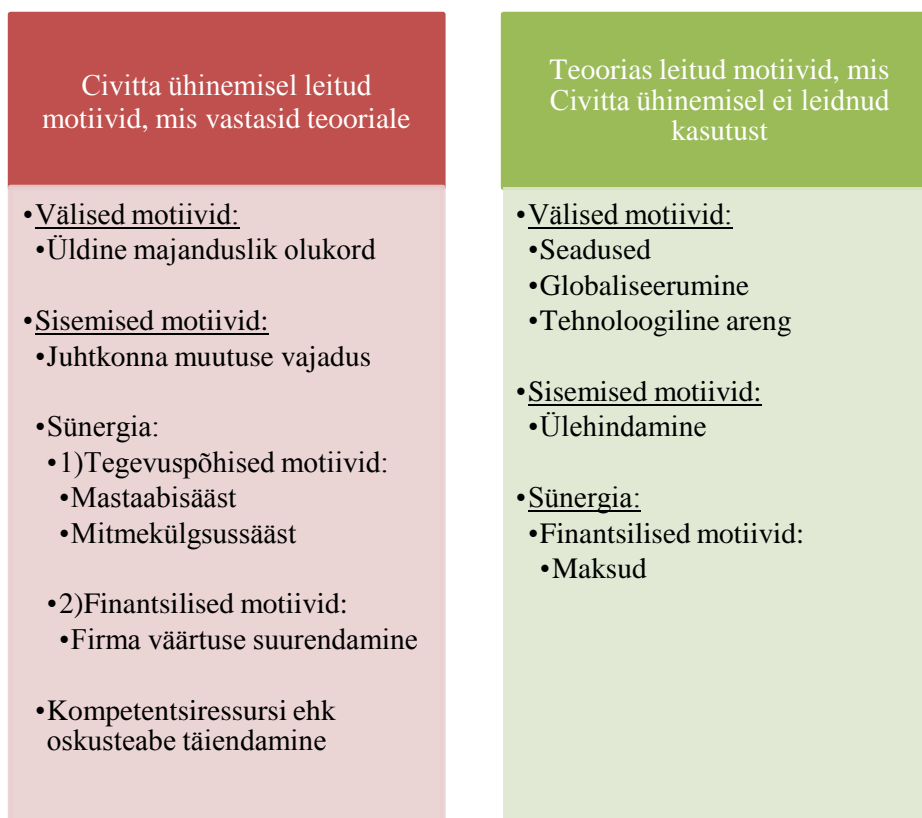
Leedu Civitta omanikud ja juhtkond olid pikka aega otsinud Eestist kontakte. Nad olid suhelnud ja ühinemisvõimalusi eraldi arutanud nii Innopolise kui ka Advisioga. Leedu Civittal oli tihedam kontakt Innopolise inimestega, sest kaks firmat olid enne teinud koostööd teatud projektide teenindamisel. Leedu Civitta oli täielikult ärikonsultatsioonidel põhinev ettevõtte ja neilt tuligi üle juhtimiskonsultatsioonide valdkond: samadele klientidele pakutakse lisateenusena juhtimiskonsultatsiooni.

Ühinemiseks tekkis vajadus, kui Advisio üks omanikest oli muutunud passiivseks ning soovis oma osalust müüa. Ander Ojandu jaoks tähendas see sobiva uue partneri leidmist, sest konsultatsiooniäris, mis nõuab omanike pidevat panust ja juhtimises osalemist, koormas selline olukord ettevõtet. Anderi sõnul ei olnud ta valmis üksi äri tegema ning olema ainus vastutav isik. Seetõttu tundus talle ühinemise kaudu uute äripartnerite leidmine parima lahendusena. Uue partneri valik oli lihtne, sest partneriks sai olla ainult võrdväärne ettevõtte. Ander Ojandu sõnul toimusid ühinemist kaaludes läbirääkimised ka teiste firmadega, kuid otsus toimus selle põhjal, kellega oli tunda paremat sobivust.

Mitteaktiivne partner oli üheks motiiviks, miks Advisio kaalus ühinemist Innopolisega. Ander Ojandu sõnult mõeldi ka sünergia tekkimise võimalustele, kui kaks konsultatsioonituru suurimat ettevõtet ühinevad. See tähendab, et 1+1 peaks moodustama rohkem kui kaks. Sama seisukoha tõi välja Pille Kams.

Innopolise poole pöördus ühelt poolt mitteaktiivne partner sooviga ära müüa oma osalus Advisio OÜs, kuid teiselt poolt ka Ander Ojandu, kes soovis Innopolist uueks partneriks. Lisaks oli teada, et eurorahade konsultatsioonid saavad lähiaastatel otsa ning seetõttu oli tarvis firma tegevusvaldkonda laiendada. Ühinemine oli võimalus sellist tulemust saavutada, sest kahe omaniku ja tegevjuhi koostööl ei oleks olnud võimalik kasvu nii kiiresti saavutada: kompetentsi jäi väheseks. Innopolise jaoks oli selge, et üksi ei saa, kuid kui liituda Advisio ja Leedu Civittaga siis koos töötades on see võimalik. (Kams, 2015)

Järgneval joonisel on esitatud Civitta juhtkonda intervjuerides selgunud motiivid ja nende vastavus teoorias leitudetele.



Joonis 8. Empiirilise uuringuga leitud motiivid ja nende vastavus teooriale (autori koostatud).

Joonise 8 põhjal on näha, et teoorias leitud motiividest olid olulisteks teguriteks üldine majanduslik olukord, sünergia loomine, juhtkonna muutuse vajadus, mastaabisääst ja firma väärtuse suurendamine. Teoorias vähe mainimist leidnud motiiv, mis oli Civitta Eestiks ühinemisel olulise tähtsusega, on kompetentsiressursi täiendamine. Autori arvates on mitmed Advisio ja Innopolise ühinemise eesmärgid motiividega seotud. Seetõttu tuuaksegi järgmises peatükis välja ühinemise eesmärgid ja nende täitmise edukust mõjutanud tegurid.

2.2. Horisontaalne ühinemine Civitta Eesti AS-ks ja ühinemisele seatud eesmärkide täitmine

Eduka ühinemise üheks eelduseks on arusaamine, mida ühinemine tähendab. Selleks uuris autor intervjueeritavatelt, milliseid märksõnu nemad ühinemisega seostasid. Otseselt ei osanud intervjueeritavad välja tuua, milliste märksõnadega nende jaoks ühinemine assotsieerus, kuid vestluse käigus mainiti mitmeid aspekte. Tulemused on toodud järgnevas tabelis 4.

Tabel 4. Ettevõtete ühinemise definitsioonidest leitud märksõnade esinemine Civitta Eestiks ühinemisel

Märksõna	Intervjueeritavad	
	Kams (2015)	Ojandu (2015)
mitu ettevõtet		X
ressursside ühendamine (oskusteave)	X	X
konkurentsieelis		
kokkulepped	X	X
ühinemiseelselt iseseisvad ettevõtted		
integratsioon		X
moodustatakse üks ettevõtte	X	X
1 + 1 ≥ 2	X	X

Allikas: autori koostatud.

Tabeli 4 andmete põhjal on näha, et mõlemas ettevõttes toodi välja sarnaseid aspekte, kuid esines ka erinevusi. Mõlemad intervjueeritavad pidasid ühinemise mõiste seletamisel oluliseks oskusteabe ühendamise, kokkulepete loomise ja ühe ettevõtte moodustamise märksõnu. Ander Ojandu mainis ühinemise mõistet seletades veel integratsioonivajadust. Integratsioon tähendas, et personal peaks kokku moodustama parema terviku. Selline mõte kanti üle kogu ettevõtte toimimisele ning intervjueeritavad nimetasid seda reegliks, mille järgi 1+1 peaks olema vähemalt kaks.

Horisontaalsel ühinemisel on teoriast tulenevalt nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte. Autor uuris intervjueeritavatelt, mil määral nad endale erinevaid mõjusid teadvustasid. Põhiliste tulemustena võib välja tuua järgmised aspektid (tabel 5).

Tabel 5. Horisontaalse ühinemisega kaasnevate positiivsed ja negatiivsed aspektid Advisios ja Innopolises järjestatuna tähtsuse alusel

	Teoriast tulenevad aspektid	Empiirilisel leitud aspektid	
		Advisio OÜ	Innopolis Konsultatsioonid AS
Positiivsed aspektid	1) vähendab kulude struktuuri	1) suurendab teenuse mitmekesisust	1) kulude vähenemine
	2) suurendab toote diferentseeritust (mitmekesisus)	2) parandab oskusteabe kvaliteeti	2) parandab oskusteabe kvaliteeti
	3) tugevdab strateegiat, oskusi	3) kulude vähenemine	3) suurendab teenuse mitmekesisust
	4) vähendab tegevusalal rivaliteeti, konkurentsi		
	5) suurendab läbirääkimisvõimu pakkujate ja ostjate üle		
	6) toote hinna tõus		
Negatiivsed aspektid	1) raske integreerida erinevaid organisatsioonikultuure	1) organisatsiooni-kultuuride ühendamise	1) uute konkurentide tulek
	2) juhtide kalduvus ülehinnata ühinemisest saadavaid tulusid		2) organisatsiooni-kultuuride ühendamise
	3) probleemide alahindamine, mis kaasnevad kahe firma ühendamisega		3) personali lahkumine
	4) monopoli tekkimise oht		

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Tabelis 5 on teorias kajastatud rohkem aspekte, kui empiirilise uuringuga selgus. Selle põhjuseks võib olla ettevõtte tegevusvaldkonnast tulenevad iseärasused. Teoriast tulenevad aspektid, nagu toote hinna tõus ning läbirääkimisvõimu suurenemine pakkujate ja ostjate üle sobivad rohkem ilmselt tootmisettevõtte kohta. Samuti võib olla põhjuseks, miks empiirilise uuringuga selgus vähem positiivseid ja negatiivseid aspekte, see et tabelis on kajastatud ainult Civitta esindajate poolt välja toodud tegurid.

Tabelist 5 on näha, et mõlema ettevõtte juhid kaalusid ühinemisega seoses sarnaseid aspekte. Ettevõtete jaoks olid need erineva olulisusega ning seetõttu järjestus varieerub. Innopolise esindaja mainis esimese positiivse tegurina kulude

vähenevad. Innopolises tehti arvutused, kui suures ulatuses kulud vähenevad, kui kaks ettevõtet ühinevad. Lisaks mõeldi sellele, et vähenevad üldkulud inimese kohta, sest uues olukorras katab neid suurem hulk inimesi – rohkem tööd. Advisio omanik mainis esimesena hoopis teenuste mitmekesisust. Teisel olulisel kohal oli mõlema ettevõtte jaoks oskusteabe kvaliteedi paranemine.

Negatiivsetest aspektidest mainiti organisatsioonikultuuride ühendamise probleemi. Innopolises kardeti, et inimesed võivad ühinemise tulemusena lahkuda. Kohe pärast ühinemist ei lahkunud keegi töölt, seega võib öelda et personali lahkumise hirm ei realiseerunud. Innopolise esindaja arvates oli ettevõtte jaoks murekohaks just uute konkurentide lisandumine konsultatsiooniturule. Pille Kamsi sõnade järgi: „*Loodus ei salli tühja kohta. Kahe suure konsultatsiooniettevõtte ühinemine jätab turule ruumi uute seente jaoks, sest nõustamine on ala, kus inimene vajab alustamiseks ainult mõistust ja arvutit.*“ (Kams, 2015)

Kui Advisio ja Innopolise ühinemisega ühendati nii kaks kontorit kui ka personal, siis Leedu Civittaga ühinemine oli teistsugune. Leedu Civitta personali ei kolitud Eestisse, ega ka vastupidi. Leedu Civittaga ühinemine oli nii-öelda omanike ühinemine, mille tulemusena arendatakse uusi kontoreid. Eesti ja Leedu kontorite vahel toimub siiski tihe koostöö teadmiste jagamisel.

Leedu Civitta asub Leedus ja Advisio+Innopolis on Eestis, kuigi tegutsetakse ühise Civitta nime all, seetõttu on kahe ettevõtte vahel mitmeid erinevusi. Samuti on neil nii erinevad tegutsemisriigid kui ka inimesed. Leedu Civitta on iseseisvam. Advisio ja Innopolis olid suures osas sarnased, kuid erinevus tulenes töö korraldamise kultuurist firmasiseselt. Advisio ja Innopolise integratsiooniga võeti kasutusele parim kummagi firma töökorraldusest.

Töökorralduse erinevused tulenesid eelkõige sellest, et Innopolisel oli tegevjuht ja konsultandid ning ei tehtud vahet nooremal ja vanemal konsultandil. Samuti ei olnud konsultantidel konkreetselt spetsialiseerumist avaliku ja erasektori projektide vahel. Innopolises töötasid lisaks konsultantidele ka ärianalüütikud, kelle põhiülesanne oli teha taotlustele finantsanalüüsi. Advisiol olid erasektori ja avaliku sektori divisjonid ning mõlemal kindel tööjaotus: üks inimene töötas kindla

projektiga ja tegi seda põhiliselt üksinda. Innopolises aga töötasid konsultandid ja ärianalüütikud koos.

Mõlemad intervjuueeritavad ütlesid, et nende ettevõtted olid enne ühinemist edukad küpsusfaasi ettevõtted. Leedu Civitta oli samuti kasumit teeniv ettevõtte. Ander Ojandu sõnade järgi oli Advisiol kasvufaas läbitud ning langusfaasi jõudmine võis ees olla. Selline info läheb kokku joonise 2 sisuga, kus küpsusfaasi ettevõtete jaoks võib ühinemine osutuda taassünniks ja pikendab seeläbi ettevõtte elutsüklit. Antud töö kontekstis selgus aga, et kui teoorias mainisid erinevad autorid taassünni võimalusi just küpsusfaasi ettevõtte ja idufirma ühinemisel, siis Civitta Eestiks ühinemine näitab, et elutsüklil võib pikeneda ka kahe küpsusfaasi ettevõtte ühinemisel. „*Civittal ongi praegu ühinemise tulemusena taassünd, meil on võimalik oma teenuseid pakkuda aina rohkem rahvusvahelisel tasandil*“ (Kams 2015).

Teooriast lähtuvalt selgus, et ühinemise motiivid on olulised edutegurid ja tihti kujunevad nendest välja eesmärgid, mida soovitakse saavutada. Antud ühinemise puhul ongi mitmed eesmärgid seotud motiividega. Leedu Civitta eesmärgiks võis pidada rahvusvahelise laienemise soove. Advisio ja Innopolise eesmärkides oli see soov samuti esindatud.

Advisio OÜ oli seadnud endale kaks põhilist eesmärki, mida soovisid ühinemisega saavutada.

- Esmane ja põhiline eesmärk oli hoida käive ja kasum vähemalt samal tasemel: $1+1=2$ mitte 1,5.
- Ettevõtet rahvusvaheliselt kasvatada ning laiendada uutesse riikidesse.

Innopolis Konsultatsioonid oli püstitanud rohkem eesmärke.

- Nad võrdlesid ennast *Big Four* ettevõtetega ning tahtsid ise olla viiendaks suureks nende ettevõtete kõrval. Samas ei paku Civitta audititeenust, seega tegutsetakse erinevatel turgudel.
- Eesti-siseseks eesmärgiks oli, et $1+1$ peaks olema 2,5. Käive ja kasum peaksid pigem kasvama.
- Pakkuda uusi teenuseid.
- Saada konsultatsiooniturul suuremat mõjuvõimu.

Pille Kamsi sõnul oli Innopolis võrreldes teiste konsultatsiooniettevõtetega käibe ja kasumi poolest esimesel või teisel kohal. Põhikonkurendiks oli Advisio, kellega konkureeriti esikoha nimel. Teiste konkurentidena toodi välja näiteks BDA Consulting, Cumulus Consulting, B.I.A. OÜ, Europolis.

Autor koostas tabeli 6, et näidata, millisel tasemel olid Advisio OÜ ja Innopolis Konsultatsioonid enne ühinemist (2012) ja, millise finantstulemuse saavutasid nad ühinemise esimese aasta lõpuks (2013 detsember). Tabelist 6 on puudu Leedu Civitta UAB andmed, sest töö autorile polnud need kättesaadavad.

Tabel 6. Innopolis Konsultatsioonide ja Advisio põhitegevuse tulem 2012. aastal ning selle võrdlus Civitta Eesti tulemusega 2013. aastal

Ettevõtte	Näitajad	Aasta	Civitta Eesti AS 2013	Juurdekasvutempo 2013 (%)
		2012		
Innopolis Konsultatsioonid AS	Käive (€)	604 663	-	-
	Kasum (€)	65 811	-	-
	Töötajate arv	ca 10	-	-
Advisio OÜ	Käive (€)	363 040	-	-
	Kasum (€)	748	-	-
	Töötajate arv	ca 10	-	-
KOKKU	Käive (€)	967 703	ca 800 000	- 20
	Kasum (€)	66 559	ca 120 000	80
	Töötajate arv	20	21	5

Allikas: autori koostatud Advisio OÜ, Innopolis Konsultatsioonid AS ja Civitta Eesti AS majandusaasta aruannete põhjal.

Nii Innopolis kui ka Advisio tahtsid, et käibe ja kasumi mõttes oleks pärast ühinemist olukord selline, et 1+1 oleks vähemalt kaks. Tabelist 6 on näha, et tegelikult vähenes 2013. aasta lõpuks käibe 20% võrra, kuid kasum suurenes 80%. Seega ei saavutatud esimese aasta (2013) lõpuks soovitud tulemust. Kui juurde lisada Leedu Civitta käibe, siis oli 2013. aastal kogu Civitta grupi tulem kusagil 3,3 miljonit eurot. 2014. aasta lõpuks oli see summa suurenenud ligikaudu miljoni võrra. Intervjueeritavate sõnul saavutasid nad 2014. aastal olukorra, kus 1+1 on vähemalt kaks. 2014. aastal olid kõigi kontorite tulemused paremad, kui ühinemisaastal. Samuti on juurde tulnud mitmeid rahvusvahelisi projekte.

Innopolise esindaja sõnul võeti mõlemast ettevõttest üle parimad praktikad ning seetõttu on teenuse kvaliteet oluliselt paranenud. Samuti mainiti, et kuigi Innopolis

ei olnud endale seadnud eesmärgiks protsesside efektiivsemaks muutmist, on see ühinemise tagajärjel saavutatud ja võib lugeda üheks eelnevalt sõnastamata eesmärgiks.

Parimate praktikate ühendamise all toodi näiteks välja, et Innopolise kogemustest toodi uude ettevõttesse avaliku sektori projektiinõustamine ja eurorahadega tegelemine. Advisiost on üle tulnud äriettevõtetega seotud projektid, millest põhilised on teadus ja arendusprojektid, et firmad saaksid uuenduslike tegevuste või ideede jaoks toetusi. Täiesti uue valdkonnana võeti üle juhtumiskonsultatsioonide teenus, mis tähendab, et varasemast rohkem tehakse uuringuid: nõustatakse ettevõtteid probleemide lahendamisel. Ühe sellise probleemi näitena toodi välja olukord, kus ettevõtte on turuliider, kuid tahab käivet ja kasumit veelgi suurendada, kuid selleks puuduvad efektiivsed protsessid või ei osata teha sobivat hinnakujundust.

Võib öelda, et intervjueritavate poolt välja toodud eesmärgid on tänaseks täidetud, kuid nende realiseerumine võttis planeeritust rohkem aega. 2014. aasta detsembris avati Moldovas uus kontor, mis tõi juurde ühe riigi, kus Civitta teenuseid pakutakse ning rahvusvaheline kasv on plaanis ka edaspidi. Samuti on juurde tulnud uue valdkonnana juhtimiskonsultatsioonid.

Teoorias keskendusid erinevad uuringud ühinemise motiividele ning eesmärgid jäeti kõrvale. Bakalaureusetöö autori arvates on mitmed antud ühinemise analüüsil leitud eesmärgid tugevas seoses motiividega või viimaste põhjal tekkinud. Näiteks mainisid intervjueritavad sünergia loomise motiivi, samas oli see tegur ka eesmärgiks, sest sooviti paremate oskustega personali.

2.3. Civitta Eesti AS ühinemise edutegurite analüüs

Gomes *et al.* (2013) jagasid ühinemiste edutegurid kahte suuremasse rühma: ühinemiseelsed ja -järgsed edutegurid. Pervaiz ja Zafar (2014) tõid välja, et väga olulisel kohal on integratsiooni saavutamine, mille põhilisteks vahenditeks on mitmesugused plaanid. Järgnevalt analüüsibki autor, millised tegurid mängisid antud ühinemise puhul olulist rolli.

Nii Gomes *et al.* kui ka Pervaiz, Zafar paigutasid olulisele kohale strateegilise partneri valimise. Civitta Eesti praegune tegevjuht Pille Kams kaitses magistritöö, kus välistas Advisio kui strateegilise partneri (Kams 2012). Selle asemel kaaluti partnerina Leedu Civittat. Innopolisele tundus, et nad on Advisioga liiga sarnased ja üksteisele ei ole midagi juurde pakkuda, kuna tegutsesid samal turul ning olid otsesed konkurendid. Läbirääkimistel selgus aga, et erinevused on üsna suured: Innopolis oli tugevalt keskendunud avaliku sektori projektidele, Advisio äri-, teadus- ja arendusprojektidele. See tähendas, et ettevõtetal oli võimalik ühinemise tulemusena täieneda.

Teiseks oluliseks teguriks, mis teooria järgi ühinemiste edu tagab on „kurameerimisprotsess“. See oli aga antud ühinemise edu määramisel vähetähtis: ühistel ärilõunatel ei käidud ja üldse kohtuti paaril kolmel korral. Autor uuris, kas Advisio omanikul oli Innopolise inimestega kohe tunda sobivust. Tuli välja, et sellist kokkukuuluvustunnet alguses ei olnud, sest ettevõtete vahel olid mitmed ajaloolised erinevused. Ander Ojandu sõnul paistis juhtide sobivus välja alles siis, kui algas põhjalikum suhtlemine. Tema arvates ei olnudki oluline, kuidas kaks firmat omavahel kokku sobivad, vaid see, et omanikud saaksid hästi läbi. Oluline oli inimeste sobimine.

Innopolise esindaja sõnul võttis kahel firmal, Advisiol ja Innopolisel kokkukolimise aega maksimaalselt kaks kuud, seega oli tegemist kiire protsessiga. Põhjuseks, miks see nii kiiresti toimus, oli Advisio rendilepingu lõppemine. Seetõttu oli tarvis kiirelt otsustada, mis saab edasi. Pille Kamsi arvates olid need tehnilised nüansid peamiseks põhjuseks, miks sellisel kujul ühinemine sai toimuda. Protsessi tulemusena liikus Advisio meeskond füüsiliselt Innopolise ruumidesse.

Pille Kamsi sõnul kirjutas ta magistritöös flirtimis- ja kurameerimisprotsessi olulisusest. „*Nüüd olen kiire abielu pooldaja*“ (Kams 2015). Põhjuseksena tõi ta välja, et see sunnib ettevõtteid tegema koostööd ja jooksvalt tekkivaid probleeme lahendama. Sellise kiire abielu eelduseks on aga see, et omanikud ja juhid peavad kõik omavahel sobima, vastasel korral lõppeks selline tegutsemine ebaeduga.

Ühinemisjärgse edutegurina võib välja tuua organisatsiooni töötajate struktuuri muutmise ja karjäärivõimaluste konkreetse sõnastamise. Civittas viidi sisse kahe divisjoni süsteem: erasektori- ja avaliku sektori divisjon. Kahe divisjoni alla jaotati kõik konsultandid, tulenevalt töötajate senistest oskustest ja teadmistest. Civittas on praegu töötajate hindamised, konkreetne karjääriredel ja defineeritud ootused töötajatele. Lisaks on kindlalt paika pandud, kes on vanem- ja, kes nooremkonsultant ning täpsed tingimused ja võimalused, kuidas karjääriredelil edasi liikuda.

Kuigi Civittas on kaks divisjoni, siis toimub töötajate riskasutus, olenevalt sellest, millise kompetentsiga töötajat on tarvis. Pille Kamsi sõnul mõtleb juhtkond tihti, sellise divisjonstruktuuri kaotamise peale, sest aeg-ajalt tundub see mitte töötavat. Samas on endiselt pooltargumendiks töötajate vajadus otsese ülemuse järgi, kelle poole oleks võimalik murede korral pöörduda.

Uue töökorralduse väljatöötamisel võeti mõlemast ettevõttest parim ning tehti sellest üks süsteem. Advisios oli rohkem arenenud juhtimise pool, see oli selgem ja paremini korraldatud. See tähendab, et paika olid pandud kindlamad reeglid, kuidas töötaja saab karjääriredelil edasi liikuda. Kahes firmas olid töötajatele erinevad ootused. Advisios olid need rangemad ja töötajatelt oodati palju. Selle põhjuseks võib pidada suuremat kaasamõtlemisskust nõudvate äriettevõtete teadus ja arendusprojektide teenindamisel. „*Äriprojektide nõustamisel tuleb osata mõelda kastist väljapoole*“ (Kams 2015). Avaliku sektori projektides on aga vaja järgida kindlaid protseduure.

Intervjueeritavate sõnul on uus töökorraldus töötajate seas omaks võetud, mis on oluline, sest tagab ettevõtte toimimise. Praegu on Civittas varasemaga võrreldes keerulisemad ülesanded ja töötajatel on võimalus ennast proovile panna. Intervjueeritavate arvamuse kohaselt on ettevõttes tunda töötajate arusaamist, et muutused on olnud positiivsed ja aidanud firmal areneda.

Civitta jaoks on töötajate rahulolu väga oluline. Töötajate seas korraldatakse rahulolu uuringuid ning nende tase on püsinud sarnasena, vahemikus 7,5–7,8 punkti kümnepalliskaalal. Nendele valdkondadele, mis töötajatelt said hindeks 6 ja 7

punkti, on pööratud lisatähelepanu olukorra parandamiseks. Pille Kams sõnul ei ole organisatsioonikultuuride ühendamise uuringute tulemusi arvestades kaasa toonud märgatavat langust töötajate rahulolus.

Organisatsioonikultuuride ühendamine oli erinevate uuringute põhjal suurim probleem, mis põhjustas ühinemise ebaedu. Antud ühinemise puhul olid näiteks organisatsioonikultuurid Leedu ja Eesti kontorite võrdluses mõnes mõttes sarnased, kuid samas ka erinevad. Leedu ja Eesti kontorite kultuuride ühinemine toimub praegugi. Ander Ojandu sõnul muutuvad organisatsioonid aina sarnasemaks. Kuna aga leedu inimestega ei tegutseta samas kontoris, siis see ei sega organisatsiooni toimimist. Ander Ojandu arvates ei muutu kahe riigi kontorite organisatsioonikultuurid kunagi täiesti ühesugusteks, sest tegemist on väga erinevate keskkondade ja kultuuridega. Selline seisukoht leidis kinnitust ka teoorias käsitletud uuringutes, kus kirjutati, et rahvusvahelisel tasandil organisatsioonikultuuride ühendamine on keeruline protsess ja mõjutab ühinemise edukust. Antud ühinemise puhul ei olnud see tähtis, sest leedu ja eesti töötajad ei tegutse samas kontoris.

Ander Ojandu sõnul räägitakse leedukate kohta, et nad on juhikesksed ja karmid. Eesti kontorid ei ole sellist käitumist tundnud. Leedus on näiteks ületunnitöö palju tavapärasem, kui Eestis ja seda vaadeldaksegi võimalusena karjääriredelil kõrgemale liikuda. Eestis on ületunnitööd vähem, sest projekte võetakse teistmoodi vastu: nende kestus on pikem. Hetkel on Civittal kokku töös üle 270 projekti, millest küll kõik pole korraga aktiivsed. Tartu kontoris on hetkel käsil 60 projekti.

Järgmine oluline edutegur oli Pervaizi ja Zafari (2014) järgi klientide säilitamine. Civittas, mitte ainult ei säilinud senised kliendid, vaid kliendibaas hakkas ka täienema. Mõningatelt aspektidelt oli Innopolise ja Advisio kliendibaas enne ühinemist sarnane, kuid oli ka neid kliente ja teadmisi, mis ühel poolel olid ja teisel puudusid. Leeduga liitumine tõi kaasa valdkonna oskusteabe suurenemise. „*Siiski on ka Leedu kontooril Eesti töötajatelt palju õppida*“ (Ojandu 2015). Selline oskusteabe jagamine tekib eriti uute projektide puhul, mis näiteks Leedus tulevad esmakordselt töösse. Projekti täitmiseks võetakse ühendust Eesti kontoriga, kui on teada, et Eesti inimesed on selliseid asju enne teinud, siis esimene kord

teenindatakse projekt koos ja toimub õppimine, et järgmisel korral iseseisvalt hakkama saada.

Integratsiooni saavutamise eduteguritena toovad Pervaiz ja Zafar (2014) välja rohkelt plaane. Advisio ja Innopolise ühinemise puhul neid aga ei koostatud. Otsustati, et kui inimesed sobivad, siis kolitakse kaks personali kokku. Samuti oli ühinemine rohkem suusõnaline leping ja see põhines usaldusel. Advisio ja Innopolis ei teinud alguses kirjalikku lepingut, kus oleksid sätestatud ühinemisega seotud tingimused. Selle põhjusena võib välja tuua fakti, et konsultatsiooni-ettevõtetel pole jagada kallist materiaalselt vara. Ettevõtte põhiliseks varaks on seal töötavate inimeste oskused ja teadmised.

Leedu Civittaga toimusid pikemad ja põhjalikumad läbirääkimised. Koostati ka põhjalik dokument, kus kajastati vajalikud tingimused. Leedu Civittaga ühinemine oli samuti usaldusel põhinev liitumine. Osanike leping oli printsiibis kokku lepitud, kuid selle avalikustamine toimus tunduvalt hiljem.

Ühinemise ajal ei mõeldud personali sobivuse peale. Kõige olulisem oli võtmeisikute omavaheline läbisaamine – kolm omanikku ja kaks partnerit. Partnerid on firma jaoks oluline vara, sest nemad toovad ettevõttesse nii-öelda raha sisse ja kõige olulisem oli nende omavaheline sobivus. Eestis on 5 ja Leedus 3 partnerit, lisaks on veel *associate* partnerid, kokku 20. Nii töötajad kui partnerid osalevad kasumi jaotamisel. Partnerite ülesanne on tuua ettevõttesse projekte ja juhendada nende teostamist.

Personali ei valmistatud ühinemiseks ette. Samal ajal kui toimus ühinemine, toimus ka personali ettevalmistamine. Ühinemise tõttu kedagi ei vallandatud, sest uusi projekte oli piisavalt, et kõigi töökohad säilitada. Töötajad võisid küll tunda ebamugavust, kuid otseselt ei öelnud keegi, et sellepärast töölt lahkus – on toimunud normaalne töötajate voolavus, mõned inimesed on vahetunud pärast ühinemist.

Civittas toimus umbes aasta pärast ühinemist vähene personali voolavus. Intervjueeritavate sõnul ei olnud see seotud ühinemisega, sest lahkunud kolm

töötajat läksid tööle täiesti uude valdkonda. Pille Kamsi sõnul muutus ühinemise tagajärjel küll ettevõtte kultuur ja ootused inimestele, mis võis personali esialgu hirmutada, kuid selle pärast ei lahkunud keegi töölt.

Pille Kamsi sõnul oli vähe neid töötajaid, kelle töö iseloom ja/või ülemus muutusid. Mõnel töötajal oli ebaselge, mis temast ja ettevõttest saab. Pille Kamsi sõnul oli juhtkond avatud ja töötajatel oli murede tekkimise korral võimalik küsimusi esitada. Samuti oli tema sõnul töötajate seas tegelikult vähe ebakindlust.

Ühinemisejärgse edutegurina tõid Carol, Gill (2012) veel välja juhiomadused. Autor küsis intervjuueeritavatelt, milline on nende arvates juht, kelle eestvedamisel on ühinemine edukas. Kahe intervjuu tulemuste võrdlus on toodud järgnevas tabelis 7.

Tabel 7. Ühinemise edukust mõjutavad juhi omadused

Advisio omanik Ander Ojandu	Innopolise tegevjuht Pille Kams
1)Kindel arusaam, kuhu ettevõtte edasi liigub.	1)Juht peab olema kahe jalaga maa peal.
2)Integratsioonioskus	2)Juhil peab olema kindel arusaam, kuidas ühinemine toimub.
3)Empaatiavõime	3)Hea läbirääkija
4)Tugev eestvedaja	4)Hea kuulaja
5)Kindel arusaam, kuidas ettevõttes raha teenitakse.	5)Juht peab olema valmis kompromissideks.
	6)Juhi suhtumise lähtekohaks peab olema koostöö.
	7)Juhi argumentid peavad olema põhjendatud.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Tabeli 7 tulemused sarnanevad paljuski Caroli ja Gilli (2012) seisukohtadega. Tegelikult võib öelda, et kõik Caroli ja Gilli poolt loeteluna välja toodud tarvilikud juhi ülesanded ja isikuomadused, olid antud ühinemises esindatud. Ühinemise eestvedajateks olid ühelt poolt Ander ja teiselt poolt Innopolise üks omanikest. Nad olid koostööle orienteeritud. Pille Kamsi sõnul sobis Anderi isik Innopolise võtmeisikutega ja seetõttu kaalusidki Innopolise omanikud Advisio passiivseks muutunud partneri osaluse ostmist.

Autor küsis mõlemalt intervjuueeritavalt, millised on nende arvates tegurid, mis tagasid nende ühinemise edukuse. Ander Ojandu tõi välja järgmised tegurid:

- Omanikud saavad ühtemoodi asjadest aru ja suudavad ühistes eesmärkides kokku leppida.
- Ühinemishetkel ei hakata raha jagama.
- Personalid peavad koos hästi toimima.

Pille Kamsi arvates on eduteguriteks:

- Inimeste sobimine.
- Mõlemast ettevõttes tuleb üle võtta edukad praktikad.
- Kommunikatsioon.
- Valmisolek muutusteks nii juhi kui töötaja tasandil.

Viimase kahe loetelu põhjal on näha, et neid edutegureid, mis ettevõtted ise välja toovad, on tegelikult palju vähem, kui intervjuude põhjal selgus. Pervaiz ja Zafar (2014) tõid integratsiooni edutegurina välja inimestega tekkivate probleemide planeerimise. Intervjueeritavate sõnul ei ole probleemide tekkimist planeeritud, vaid ettevõtte on olnud valmis reageerima probleemidele ja neid lahendama, sest üksteise tundmaõppimine kestab praegugi. Pille Kams sõnul ootavad nad, millal hakkavad välja paistma mingid suuremad probleemid, sest neid pole palju esinenud. Võimalike probleemidena nähakse näiteks mõne kontori allakäiku, see tähendab, et seni kasumiga toiminud kontor hakkab kahjumit teenima. Ander Ojandu arvates on kontorite arendamine uutes riikides keeruline protsess, sest raske on leida õigeid inimesi, kes oleksid multifunktsionaalsed, see tähendab suudaksid ühelt poolt tegeleda inimestega, teiselt poolt aga müüa teenuseid ning arendada firmat. Eelnenule tuginedes koostas autor kokkuvõtva tabeli, et näidata, mil määral mõjutavad erinevad tegurid antud ühinemise edukust (tabel 8).

Tabel 8. Civitta Eesti ühinemise edutegurid ja nende võrdlus teooriaga

Teoriast tulenevad tegurid, mis mõjutasid tugevalt ühinemise edukust	Teoriast tulenevad tegurid, mis mõjutasid vähem ühinemise edukust	Teoriast tulenevad tegurid, mis ei mõjutanud üldse ühinemise edukust	Uued edutegurid
Kliendibaas ja selle täiendamine (Pervaiz, Zafar 2014)	Kurameerimisprotsess (Gomes et al. 2013)	Plaanide koostamine (Pervaiz, Zafar 2014)	Valmisolek muutusteks nii töötaja kui juhi tasandil
Juhi omadused ja ülesanded (Gill 2012)	Rahvusvahelisel tasandil organisatsioonikultuuride ühendamine (Gill 2012)	Inimestega tekkivate probleemide planeerimine (Pervaiz, Zafar 2014)	Mõlemast ettevõttest edukate praktikate ühendamine
Ühinemisjärgne eestvedamine ja juhtimine (Gomes et al 2013)	Riiklikul tasandil organisatsioonikultuuride sobimine (Pervaiz, Zafar 2014; Gomes et al 2013)	Aeg, ressursid (Pervaiz, Zafar 2014)	Omanike sobivus ja teineteise mõistmine
Vastutus (Pervaiz, Zafar 2014) ja selle jagamine (Ojandu 2015)	Ühinemiseelne kommunikatsioon (Gomes et al. 2013)	Integratsioonistrateegiad (Pervaiz, Zafar 2014)	Kiire abielu
Avatus, dialoog (Pervaiz, Zafar 2014)			Ühinemise ajal ei tohiks hakata raha jagama
Strateegilise partneri valik (Gomes et al. 2013; Pervaiz, Zafar 2014)			Omanikel peab olema selge, kuidas firma raha teenib
			Karjäärivõimaluste konkreetne sõnastamine
			Töötajatel peab olema otsene ülemus, kelle poole pöörduda probleemidega
			Rahulolu uuringute tulemustega arvestamine

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 8 on näha, et olulisemateks eduteguriteks ongi inimestega seotud tegurid. Pervaizi ja Zafari (2014) käsitluses olid olulisel kohal aeg ja ressursid. Mainitud autorid püüdsid selle eduteguri all edasi anda mõtet, et ühinemiseks peab varuma

piisavalt aega ja ressursse. Antud ühinemise puhul võib seada eduteguriks hoopis vähese ajavaru, sest Eesti-sisese ühinemise otsus toimus kiiresti. Töö autor lisas tabelisse uute eduteguritena need aspektid, mis intervjuude põhjal mõjutasid ühinemist edu suunas.

Ühinemise edukust ei mõjutanud üldse plaanide koostamine, sest neid ei koostatudki. Autori arvates on ühinemiste ajal keeruline järgida mingit kindlat tegevuskava, sest probleemid tekivad ootamatult ning nende iseloomu ei ole võimalik ette planeerida. Plaanide koostamise asemel tulekski juhtkonnal olla paindlik ning avatud töötajatega suhtlemiseks ja olukordade lahendamiseks.

Eelnenu põhjal võib öelda, et Civitta Eesti ühinemine oli edukas ning järgiti mitmeid teooriast tulenevaid aspekte. Autori arvates mõjutasid ühinemise edu aga hoopis uued edutegurid, mis teooriast otseselt ei selgunud. Intervjueeritavate sõnul oli suurimaks eduteguriks just omanike sobivus ja sellest tulenev tahe teha koos äri.

Kui ühinemisele seatud motiivid olid teoorias olulised edu tagavad tegurid, siis antud ühinemise puhul on tegemist hoopis tingimustega, mis viisid ettevõtete ühinemiseni. Samuti on suur osa intervjueeritavate poolt välja toodud eesmärkidest tihedalt motiividega seotud. Tänapäevaks on enamus püstitatud eesmärkidest täidetud.

Teoorias välja toodud eduteguritest on antud ühinemise puhul olulisim just avatus ja dialoog, sest ühelt poolt hoiti töötajaid muutustega kursis ning neil oli alati võimalik probleemide korral enda vahetu juhi poole pöörduda. Teiselt poolt oli oluliseks teguriks dialoog omanike ja võtmeisikute vahel. Autori arvates ongi kõige olulisemaks eduteguriks inimressurss ja sellest tulenevalt usaldus ning dialoog töökollektiivi, sealhulgas omanike, vahel.

Antud empiirilise uuringu piiranguteks võib lugeda Leedu Civitta UAB majandusandmete puudumise, sest autorile ei olnud need kättesaadavad. Samuti ei olnud võimalik Leedu Civitta esindajaga läbi viia intervjuud, et lisada töösse ka rahvusvahelise tasandi ühinemise perspektiivi. Kolmandaks töö piiranguks on asjaolu, et töö autorile ei olnud kättesaadavad 2014. aasta majandusaasta aruanded. Seega põhinevad 2014. aasta tulemused ainult intervjueeritavate ütlustel.

KOKKUVÕTE

Ettevõtete ühinemise mõiste defineerimisel tugines autor kirjandusallikates esitatule ning leidis, et ettevõtete ühinemisega on tegemist siis, kui kaks ettevõtet sõlmivad kokkuleppe võrdsetel tingimustel ühendada ressursid ja tegevused uue firma moodustamiseks saavutamaks tegevusalal konkureerimiseks eeliseid. Samuti on bakalaureusetöös käsitletud erinevaid ühinemise liike, millest põhiliselt keskenduti vertikaalsele ja horisontaalsele ühinemisele. Välja toodi mõlema ühinemise tüübi positiivsed ning negatiivsed aspektid. Need on tegurid, millega tuleks ühinemist kaaludes arvestada. Autori arvates on ühinemise edukuse hindamiseks kõige parem analüüsida, milliseid eesmärgid sellele seati ja kuivõrd need saavutati. Edukuse hindamisel on oluline mõju ka ühinemise motiividel.

Motiivid jaotati põhiliselt kaheks: sisemised ja välised. Välistest motiividest pöörati suuremat tähelepanu globaliseerumisele, mis julgustab ettevõtteid rahvusvaheliselt laienema, et pakkuda aina nõudlikumale tarbijale suuremat valikut. Teine tähtsam väline motiiv oli tehnoloogiline areng, mis soodustab *start-up*'idega ühinemisi ja pikendab autori arvates ettevõtte elutsüklit taassünni faasiga. Sisemistest motiividest on olulisel kohal sünergia loomine. Bakalaureusetöö autori arvates on keeruline välja selgitada ettevõtte tegelikke motiive ühinemisteks ja seetõttu võib motiivid veelgi laiemalt jagada ainult kaheks: isiklikud ja majanduslikud. Kuna aga juhtkonna mõttemaailm on varjatud, kajastatakse motiive enamasti majanduslikena, mis võib olla põhjuseks, miks ühinemised klassifitseeritakse ebaõnnestumisena. Lisaks motiividele tuleb arvestada ühinemise eduteguritega.

Ühinemise eduteguritest toodi välja ühinemiseelsed ja -järgsed tegurid, millega arvestamine võiks ettevõttele tagada tulemusliku ühinemise. Autori arvates kujunesid teooria põhjal tähtsamateks teguriteks juht ja tema isikuomadused ehk, kuidas ta suudab ühinenud personali juhtida. Teiseks oluliseks aspektiks oli

organisatsioonikultuuride ühendamine nii rahvusvahelisel kui riigisisel tasandil ja kolmandana peaks ühinemisega saavutama firmade integratsiooni.

Teoorias leitud tulemusi võrreldi empiirilise analüüsi käigus saadud infoga. Empiiriline analüüs viidi läbi Civitta Eesti AS-s, kuna nende ühinemiskogemus on piisavalt hiljutine ja ettevõtte juhtkonnal on olnud varasemaid kokkupuuteid ülikooliga, mille tõttu oldi avatud uuringuks. Teine huvitav aspekt oli see, et lühikese aja jooksul toimus kaks ühinemist, mille tulemusena võeti kasutusele Civitta kaubamärk. Civitta tegevusvaldkonnaks on nõustamisteenuste pakkumine nii era- kui ka avalikule sektorile. Ettevõtte on saavutanud rahvusvahelise kasvu ning pakub hetkel oma teenuseid kuues riigis.

Civitta Eestiks ühinemise motiivide võrdlemisel teooriaga selgus, et kasutust leidsid mitmed sisemised ja välised motiivid. Olulisemat tähtsust omasid aga sisemised motiivid nagu juhtkonna muutuse vajadus, sünergia loomine ja kompetentsiresursi täiendamine. Nendest viimast kajastasid erinevad uuringud põgusalt, kuid autori arvates võib seda pidada üheks olulisemaks motiiviks.

Elutsükli teooria põhjal toimusid ühinemised põhiliselt küpsusfaasi ettevõtete ja idufirmade vahel. Empiirilisi tulemusi arvestades ühinesid aga kaks küpsusfaasi ettevõtet ning saavutasid seeläbi samuti taassünni. Autori arvates näitab antud ühinemine, et oluline ei ole ühinevate ettevõtete suurus, vaid võimalus üksteisele lisandväärtusena midagi juurde pakkuda.

Civitta Eestiks ühinemisel 2013. aasta alguses püstitasid nii Advisio kui ka Innopolis enda jaoks mitmeid eesmärgi, mis on tänaseks saavutatud. Siiski võttis eesmärkide täitmine planeeritust rohkem aega. Innopolise üheks eesmärgiks oli pakkuda uusi teenuseid ning see saavutati Leedu Civittaga ühinedes, kui hakati esmakordselt tegelema juhtimiskonsultatsioonide valdkonnaga. Motiivide kõrval on veelgi olulisemaks edutegurid. Teoorias leitud teguritest oli antud ühinemise puhul olulisemateks näiteks vastutus, avatus ja strateegilise partneri valik. Teoorias leitud eduteguritest mõjutasid vähem Civitta Eesti ühinemise edu näiteks organisatsioonikultuuride ühendamine. Lisaks eelmainitutele oli ka neid tegureid, mis ei mõjutanud üldse ühinemise edukust. Analüüsi põhjal leidis autor mitmeid uusi

edutegureid, millega arvestamine võiks anda tulemusliku ühinemise. Näiteks valmisolek muutusteks nii juhi kui ka töötaja tasandil ja „kiire abielu“, mis sunnib inimesi rohkem pingutama koostöö toimimiseks. Intervjueeritavate arvates oli aga kõige olulisemaks edu tagajaks kahe ettevõtte omanike ja võtmeisikute vaheline sobivus.

Autor leiab, et kuigi teoreetilises analüüsis pöörati suurt tähelepanu plaanide koostamisele, mille järgimine peaks tagama edu, siis praktikas ei ole võimalik probleemide iseloomu kindlalt ette ennustada. Samuti ei ole võimalik planeerida maksimaalse täpsuseni, mis jätab niikuinii ruumi interpreteerimiseks. Seetõttu peaks juhtkond olema paindlik ja avatud töötajatega suhtlemisele.

Autor näeb töö edasiarendamise võimalusena analüüsida näiteks tootmisettevõtte ühinemist ja seejärel võrrelda, kui palju sarnasusi või erinevusi leidub sellel konsultatsiooniettevõtete ühinemisega. Selline edasiarendamise võimalus ja mõte tekkis intervjuude ajal, kui mõlemad ettevõtte esindajad tõid välja, et nende ühinemine on väga erinev tootmisettevõtete omast.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Amadeo, K.** Vertical Integration. 2014.
[<http://useconomy.about.com/od/glossary/fl/Vertical-Integration.htm>].
12.02.2015.
2. **Andreou, P., Louca, C.** Corporate Diversification Profile and Firm Value. 2010, 29 p.
3. **Badik, M.** Motives and Reasons of the Bank Mergers in the EU. 11th International Conference on Finance & Banking: Future of the European Monetary Integration. 2007, 14 p.
4. **Beare, N.** The Pros & Cons of Vertical Integration. 2007.
[<http://windowanddoor.com/article/the-pros-cons-vertical-integration>].
12.02.2015.
5. **Becher, D.** Bidder returns and merger anticipation: Evidence from Nanking deregulation. -Journal of Corporate Finance. 2009, No. 15, pp. 85–98.
6. **Bernile, G., Lyandres, E., Zhdanov, A.** A Theory of Strategic Mergers. - Review of Finance. 2012, 16: 517-575.
7. **Boateng, A., Qian, W., Tianle, Y.** Cross-Border M&As by Chinese Firms: An Analysis of Strategic Motives and Performance. -Thunderbird International Business Review. 2008, Vol. 50, No. 4, pp. 259–270.
8. **Brueller, N., Carmeli, A., Drori, I.** How Do Different Types of Mergers and Aquisitions Facilitate Strategic Agility? -California Management Review. 2014, 20 pp.
9. **Cho, Y., S., La, K., A.** The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Synergy Creation in Mergers and Acquisitions, According to Levels of OCB

and Types of M&A. -Academy of Accounting and Financial Studies Journal. 2014, Vol. 18, No.2, pp. 93-106.

10. **Christensen, C., Alton, R., Rising, C., Waldeck, A.** The New M&A Playbook. -Harvard Business Review. 2011, 10 p.
11. Civitta kodulehekül. [<http://www.civitta.com/ee/home>]. 06.04.2015.
12. **Dutta, S.** Differentiating Characteristics of Acquiring Firms. -The IUP Journal of Business Strategy. 2011, Vol. 8, No. 1, pp. 51–70.
13. Euroopa Komisjon keelas Volvo ja Scania ühinemise. 2000. [<http://arileht.delfi.ee/news/uudised/euroopa-komisjon-keelas-volvo-ja-scania-uhinemise?id=259527>]. 12.02.2015.
14. **Fan, J., Goyal V.** On the Patterns and Wealth Effects of Vertical Mergers. - Journal of Business. 2006, Vol. 79, No. 2, pp. 877-902.
15. Forum Cinemas ja Solaris Kino ei saa ühineda. Äripäev, 2013. [http://www.aripaev.ee/uudised/2013-12-20/forum_cinemas_ja_solaris_kino_ei_saa_uhineda]. 18.05.2015.
16. **Gill, C.** The Role of Leadership in Successful International Mergers and Acquisitions: Why Renault-Nissan Succeeded and DaimlerChrysler-Mitsubishi failed. -Human Resource Management. 2012, Vol. 51, No. 3, pp. 433–456.
17. **Gomes, E., Angwin, D., N., Weber, Y., Tarba, S., Y.** Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. -Thunderbird International Business Review. 2013, Vol. 55, No.1, pp. 13–30.
18. **Goold, M., Campbell, A.** Desperately Seeking Synergy. -Harvard Business Review. 1998, pp. 131-143.
19. **Hill, C., Jones, G.** Strategic Management: An Integrated Approach. 10th edition. 2012.
20. **Hogg, M., Terry, D.** Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. -The Academy of Management Review. 2000, Vol. 25, No. 1, pp. 121–140.

21. **Hope, O., Thomas, W.** Managerial Empire Building and Firm Disclosure. 2007, 56 p.
22. **Huang, J., Ling, J., Yang, J., Shao, Q.** Key Success Factors in Knowledge Transfer during M&A in Traditional Industries: An Empirical Study. -Journal of International Technology and Information Management. 2010, Vol, 19, No. 4, pp. 109–131.
23. **Hulland, J., Murshed, F., Swaminathan, V.** Value Creation Following merger and Acquisition Announcements: The Role of Strategic Emphasis Alignment. -Journal of Marketing Research. 2008, Vol. 45, pp. 33–47.
24. **Jiang, X., Yang, J., Xu, B.** The Effects of Cultural Difference on Cross-border M&A Integration. -International Journal on Data Mining and Intelligent Information Technology Applications. 2013, Vol. 3, No. 2, 8 p.
25. **Kahu, O.** Eesti Post ei saanud luba Express Posti ostmiseks. 2011. [<http://uudised.err.ee/v/majandus/fede76a4-4c0d-4900-8fb7-1b7664112c69>]. 18.05.2015.
26. **Kale, P., Singh, H.** Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? Academy of Management Perspectives. 2009, pp. 45–62.
27. **Kams, P.** Intervjuu. Tartus, 2015.
28. **Kams, P.** Strateegilise partnerluse sobivuse analüüs Innopolis Konsultatsioonid AS näitel. Tartu, 2012.
29. **Kedia, S., Ravid, A., Pons, V.** When Do Vertical Mergers Create Value? - Financial Management. 2011, pp. 845-877.
30. **Kim, J., Finkelstein, S.** The Effects of Strategic and Market Complementarity on Acquisition Performance: Evidence From the U.S. Commercial Banking Industry, 1989–2001. -Strategic Management Journal. 2009.
31. **Knapp, J.** Cooperative Expansion through Horizontal Integration. -Journal of Farm Economics. 1950, Vol. 32, No. 4, pp. 1031-1047.
32. **Lam, D., Chiu, M.** Merger motives. -Business Valuation. 2005, 4 p.

33. **Larsson, R., Finkelstein, S.** Integration Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A case Survey of Synergy Realization. -Organizational Science. 1999, Vol. 10, No. 1, pp. 1–26.
34. **Leroy, F., Ramanantsoa, B.** The Gognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: An Empirical Study. -Journal of Management Studies. 1997, 25 pp.
35. **Mahoney, J.** The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other methods Of Vertical Integration. -Strategic Management Journal. 1992, Vol. 13, pp. 559–584.
36. **Majumdar, S., Yaylacicegi, U., Moussawi, R.** Mergers and synergy: Lessons from contemporary telecommunications history. -Telecommunications Policy. 2012, No. 36, pp. 140–154.
37. **Markides, C., Geroski, P.** Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets. 2005, 200 p.
38. **Moeller, S., Brady, C.** Different Types of Mergers and Acquisitions. 2014. [<http://www.europeanfinancialreview.com/?p=497>]. 08.02.2015.
39. **Mueller, D., C.** A Theory of Conglomerate Mergers. -Quarterly Journal of Economics. 1969.
40. **Nagel, I., Rimess, G., T.** Ühinemine ja jagunemine võivad olla tavapärase majandustegevuse osa. 2014. [http://www.grantthornton.ee/wp-content/uploads/2014/06/140414_GTR-%C3%9Chinemine-jagunemine-kui-osa-maj-tegevusest_Ivo_Nagel.pdf]. 07.02.2015.
41. **Nocke, V., White, L.** Vertical merger, collusion, and disruptive buyers. - International Journal of Industrial Organization. 2010, 28, pp. 350–354.
42. **Ojandu, A.** Intervjuu. Tartus, 2015.
43. **Owen, S., Yawson, A.** Corporate life cycle and M&A activity. -Journal of Banking & Finance. 2010, No. 34, pp. 427–440.

44. **Papadakis, V., M.** The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success. 2005, Vol. 43, No. 2, 20 p.
45. **Pashley, M., M., Philippatos, G., C.** Voluntary Divestitures and Corporate Life-cycle: Some Empirical Evidence. USA, 1990.
46. **Pervais, M., Zafar, F.** Strategic Management Approach to Deal with Mergers in the era of Globalization. -International Journal of Information, Business and Management. 2014, Vol. 6, No. 3, 13 p.
47. **Peters, T.** McKinsey 7-S Model. Leadership Excellence. 2011, 1 p.
48. **Richey, R., Kiessling, T., Tokman, M., Dalela, V.** Market growth through mergers and acquisitions: The role of the relationship marketing manager in sustaining performance. -Industrial Marketing Management. 2008, Vol. 37, pp. 394–406.
49. **Rogan, M., Sorenson, O.** Picking a (Poor) Partner: A Relational Perspective on Acquisitions. -Administrative Science Quarterly. 2014, 30 p.
50. **Roll, R.** The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. -The Journal of Business. 1986, Vol. 59, No. 2, pp. 197–216.
51. **Shaver, J., M.** A Paradox of Synergy: Contagion and Capacity Effects in Mergers and Acquisitions. -The Academy of Management Review. 2006, Vol. 31, No. 4, pp. 963–976.
52. **Shippee, S.** The X Factor In Successful Acquisitions: Getting the Human Side Right. American Management Association. 2014, 4 p.
53. **Stahl, G., Angwin, D., Very, P., Gomes, E., Weber, Y., Tarba, S., Noorderhaven, N., Benyamini, H., Bouckenooghe, D., Chreim, S., Durand, M., Hassett, M., Kokk, G., Mendenhall, M., Mirc, N., Miska, C., Park, K., Reynolds, N., Rouzies, A., Sarala, R., Seloti, S., Sondergaard, M., Yildis, H.** Sociocultural Integration in Mergers and Acquisitions: Unresolved Paradoxes and Directions for Future Research. -Thunderbird International Business Review. 2013, Vol. 55, No. 4, pp. 333-356.

54. **Svetina, M.** Managerial Motives in Mergers: Propensity Score Matching Approach. -Managerial and Decision Economics. 2012, No. 33, pp. 537–547.
55. **Zhang, G., Wang, J., Nam, J.** Managerial Career Concerns and Risk Management. -The Journal of Risk and Insurance. 2008, Vol. 75, No. 3, pp. 785-809.
56. Types of Mergers and Acquisitions.
[<http://www.mergersandacquisitions.in/types-of-mergers-and-acquisitions.htm>].
03.02.2015.
57. **Wagner, M.** Acquisitio as a means for external technology sourcing: Complementary, substitutive or both? -Journal of Engineering and Technology Management. 2011, No. 28, pp. 283–299.
58. **Walsh, J., P.** Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions. -Strategic Management Journal. 1988, Vol. 9, No. 2, pp. 173–183.
59. **Weber, Y., Shenkar, O., Raveh, A.** National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study. 1996, Vol. 42, No.8.
60. **Venema, W.** Integration: The Critical M&A Success Factor. -Journal of Corporate Accounting & Finance. 2012, 6 p.
61. **Wright, P., Krug, J., Kroll, M.** Top Management Turnover following Mergers and Acquisitions: Solid Research To Date But Still Much to be Learned. The Academy of Management Perspectives. 2014, Vol. 28, No. 2, pp. 147–163.
62. Äriseadustik. 2010. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/13334866>]. 07.02.2015.
63. **Ylannaki, S.** Tales of Motives in Bank M&As in Emerging Markets. - Thunderbird International Business Review. 2013, Vol. 55, No. 5, 15 p.
64. **Yung, K., Sun, Q., Nguyen, H.** Motives for Mergers and Acquisitions: Ex-Post Market Evidence From the US. -Journal of Business Finance & Accounting. 2012, Vol. 39, No. 9, 10, pp. 1357–1375.

Lisa 1. Intervjuu skeem

Eesmärgiks on välja selgitada ettevõtete ühinemise motiivid ja edutegurid Civitta Eesti AS-ks ühinemisel.

I osa: Hinnang ühinemisele olukorrale

1. Kirjeldage, milline oli Teie ettevõtte enne ühinemist (ajalugu, struktuur, põhiline tegevusvaldkond, rahvusvahelisus)?
2. Milliseks hindasite enda ettevõtte majandusliku olukorra enne ühinemist?
3. Kuidas Teie enda jaoks defineerisite ühinemise?

Eestis loetakse ettevõtete ühinemiseks olukorda, kus üks äriühing ühineb teise äriühinguga, mille tulemusena üks nendest lõpetab senisel kujul tegutsemise. Kirjalik ühinemisleping ja ühinemisaruanne.

- 4.1. Millised märksõnu tooksite välja ühinemise defineerimiseks?
4. Millised motiivid (*ühinemise vajalikkuse ajendid*) olid ühinemise aluseks?
5. Kuivõrd olete kursis ettevõtte elutsükli teooriaga?
 - 5.1. Millisesse faasi paigutaksite oma ettevõtte ühinemisele?
6. Kuidas valisite endale just need ettevõtted partneriteks?
7. Kirjeldage ühinemiseelset protsessi ehk suhtlust teiste firmadega (ühised lõunad, läbirääkimised).
 - 7.1. Milliseid plaane olite koostanud ühinemiseelsete läbirääkimiste tarvis?
 - 7.1.1. Kui kiiresti need plaanid täitusid?

II osa: Ühinemine

8. Millised tingimused ühinemisele seadsite (näiteks lepingusse)?
9. Kuivõrd oli tegemist võrdsetel tingimustel ühinemisega (mõne firma domineerimine)?
 - 8.1. Milliseid tingimusi uute partneritega läbi arutasite (näiteks tulevane töötasusüsteem, ühinemise hind)?
10. Millist liiki ühinemisega oli tegu (horisontaalne, vertikaalne, konglomeraat)?
11. Kuivõrd teadvustasite endale vastava ühinemise liigi positiivseid ja negatiivseid aspekte?
 - 10.1. Milliseid positiivseid ja negatiivseid tegureid välja tooksite?

Lisa 1 järg

12. Millised eesmärgid (*tulemused, milleni ettevõtte soovib ühinemisjärgselt jõuda*) ühinemisele seadsite?
13. Kui sarnased olid ühinevad ettevõtted (strateegia, organisatsiooni struktuur, tuumväärtused, personal)?
14. Kui kiiresti ühinemine toimus (piisav aeg, rahalised ressursid)?
15. Milliseid plaane koostasite ühinemise protsessi tarvis (*kommunikatsiooni plaan, integratsiooni plaan*)?
16. Kui edukaks hindate olnud ühinemisprotsessi kui sellise?

III osa: Ühinemisjärgne olukord

17. Kuidas oli kokku lepitud ühinemisjärgne ettevõtte juhtimine, eestvedamine?
18. Kirjeldage, kuidas muutus teie kliendibaas?
19. Ühinemisteooriatest selgus, et väga oluline edutegur on juht ja tema isikuomadused. Milline on Teie arvamus selle väite kohta?
 - 19.1. Millised on olulised juhi omadused ühinemisprotsessis?
 - 19.2. Milliseid ülesandeid peab juht ühinemisprotsessis täitma?
20. Kui hästi teie arvates sobitusid erinevate firmade organisatsioonikultuurid?
21. Kui hästi sobisid erinevad personalid?
 - 21.1. Kui paljud töötajaid alles jäid (koondamised)?
22. Kuidas valmistasite personali ette muutusteks?
23. Millised tegurid Teie arvates tagavad ühinemise edukuse?

SUMMARY

MOTIVES AND SUCCESS FACTORS IN ENTERPRISE MERGERS BY EXAMPLE OF CIVITTA ESTONIA AS

Kelly Saar

Literature on enterprise mergers is vast. Different authors analyze factors, which could have an impact on merger success. There are many different influencing factors on the field of research. On one hand, in measuring how successful a merger is, it is important to take into account success factors. But on the other side, it is also important to consider merger motives and goals, and whether enterprise did accomplish those goals or not. According to several empirical studies mergers are not usually successful and they analyze various factors, which could explain that phenomenon. Authors in those studies seem to have very different points of views and there is no concrete method to measure merger success.

As the literature on mergers is very wide and there are many different explanations why mergers are not successful, it is important to ascertain which factors make merger successful. Author of this paper finds that measuring success is very subjective and it can only be measured by whether merger accomplished its goals or not.

The aim of this bachelor paper is to identify merger motives and success factors in the merger of Civitta Estonia AS. In order to reach the aim of the paper, author set up following research tasks:

- to explain the concept of merger and bring out merger types;
- to point out merger motives;
- to identify success factors, which according to literature affect merger success;

- to conduct a survey in Civitta Estonia AS – preparing interview plan and fulfilling it;
- to point out Lithuanian Civitta, Innopolis and Advisio’s merger motives and goals set to merger;
- to analyze how has changed the firm’s financial situation after the merger;
- to identify merger success factors on the basis of interviews.

The bachelor paper is divided into two: 1. chapter includes the theoretical basis of enterprise mergers. Author presents the findings from empirical study in chapter 2. First chapter consist of defining merger and introducing merger types. Author also shows how merger motives are linked with merger goals in measuring merger success. Third important part in theoretical approach is to identify main success factors.

Author gives overview of merger motives and goals in the merger into Civitta Estonia AS in chapter 2. Civitta Estonia was formed when Innopolis Consulting AS merged with Advisio OÜ. At the very same year they also merged with Lithuanian Civitta UAB. Author analyses, which theoretical aspects were used in this merger and what were success factors.

The main findings are that in this merger enterprises used several internal and external motives. Although it must be said that internal motives were more important than external. Internal motives which had a key role were creating synergy, a need to change persons in management and thirdly improve knowledge. Improving knowledge was mentioned in theoretical studies only few times, author thinks that this is one of the most important motives in mergers.

When according to enterprise life cycle theory mature firms usually merge with start-ups then according to this paper life cycle can also be extended with a merger between two mature firms. Author thinks that this shows the importance of giving something special to another company rather than importance of the size or age of merging firms.

When Advisio and Innopolis merged and formed Civitta Estonia in the beginning of 2013, they both set goals they wanted to achieve. According to interviews they have reached those goals now, although it took much more time than they anticipated. One goal that Innopolis had set was that they wanted to offer new services. This goal was achieved when Civitta merged with Lithuanian Civitta and started to offer new service: management consulting. Although goals are important to measure merger success, success factors are even more so. Important success factors from theoretical analyses were openness, picking right strategic partner and responsibility which influenced Civitta Estonia's merger success. When organization culture was one of the most important success factors in theoretical analyses, it must be pointed out that it had minor impact on this merger. There were several factors which were not used in this merger, like planning. Author also found several new success factors, for example willingness to accept changes on employee and also on owner level. Most important success factor according to interviews was suitability between firm owners and key employees.

Author finds that although theoretical analyses considered making plans an important success factor, in practical life plans are difficult to follow step by step because the identity of a problem varies and one cannot make plans for them all. Also it is not possible to plan things till maximum level of accuracy which leaves room for interpretation. Therefore management team must be flexible and opened to communicate with employees because most of the plans were from linked to employees.

The limitation of this paper is that, there were two mergers in a short period of time. Author of this paper could only talk with people from the first merger and they gave information about the second merger too. So author cannot be sure of the quality of this info.

As a further development of improving this paper, is to analyze a merger in manufacturing sector and look out similarities and differences with consulting merger. This kind of further development idea came from interviews when there was much talk about that consulting merger is way more different than a merger in manufacturing sector.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kelly Saar,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Ettevõtete ühinemise motiivid ja edutegurid Civitta Eesti AS näitel“,

mille juhendaja on Krista Jaakson,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **26.05.2018** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **26.05.2015**