

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Mario Pajuste

**EHITUSETTEVÕTTE STRATEEGIA KUJUNDAMINE  
MUUTUVAS VÄLISKESKKONNAS (AS MERKO EHITUS  
EESTI NÄITEL)**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: professor Janno Reiljan

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ ..... 2015. a.

..... õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. EHITUSETTEVÕTTE STRATEEGIA SÕLTUVUS MAJANDUSE ARENGUPERSPEKTIIVIDEST JA TSÜKLI FAASIST .....	8
1.1. Kinnisvara- ja ehitussektori seos majandustsükli faasidega.....	8
1.2. Era- ja avaliku sektori ehitustellimuste kujunemine ja mõju ehitussektorile ...	15
1.3. Ehitusettevõtete strateegia kujundamise spetsiifilised jooned .....	27
2. AS MERKO EHITUS EESTI STRATEEGIA KUJUNDAMINE LÄHTUVALT EHITUSTURU TINGIMUSTEST .....	34
2.1. Eesti ehitussektori senist arengut mõjutanud tegurid .....	34
2.2. AS Merko Ehitus Eesti tutvustus ja tegevust mõjutavad väliskeskkonna tingimuste muutused .....	41
2.3. Eesmärgid ja tegevused AS Merko Ehitus Eesti strateegia kohandamiseks väliskeskkonna muutustega.....	52
KOKKUVÕTE.....	62
VIIDATUD ALLIKAD .....	66
LISAD .....	74
Lisa 1. Ehitusmaht Eestis aastatel 2001-2014.....	74

Lisa 2. Elamuehitus Eestis aastatel 1950-2013 .....	75
Lisa 3. Kasutusse lubatud mitteeluhooned aastatel 1993-2013 .....	76
Lisa 4. Omal jõul Eestis tehtud ehitustööd ja remont jooksevhindades aastatel 2002-2013.....	77
Lisa 5. Ehitismahuindeksi muutus Euroopas aastatel 2009-2014.....	78
SUMMARY .....	79

## SISSEJUHATUS

Kõikumised majanduskasvus ilmnevad kõigis sektorites, kaasaarvatud ehituses. Ehitussektori muutustes peegelduvad kõige selgemalt ettevõtete ja majapidamiste hinnangud majandusarengu perspektiividele. Optimistlik suhtumine majanduse arengusuundadesse suurendab tellimusi ehitussektorile, mis pakub pika kasutusajaga tooteid. Teisalt on ehitus ise majanduse tähtis arengumootor, kuna esitab tellimusi teistele tegevusaladele, mis kasvufaasis paisuvad ja langusfaasis kahanevad.

Teema praktiline tähtsus seisneb ettevõtete eduka arengu aluseks oleva strateegia väljatöötamise toetamises. Ehitusettevõtted peavad üheltpoolt suutma ära kasutada kasvufaasi avarduvad võimalused ja olema valmis langusfaasis tellimuste kokku tõmbumist üle elama. Seejuures tuleb Eesti ehitussektori ettevõtetel arvestada spetsiifilise olukorraga tellimuste kujunemisel. Viimastel aastatel on enamus suuremahulisi ehituslepinguid tulnud avalikust sektorist ning on rahastatud Euroopa Liidu struktuurifondide vahenditest. Aastal 2014 algas struktuurifondidel uus rahastamisperiood, kus ehitussektor saab vähem tellimusi kui eelmisel rahastamisperioodil. See toob turul kaasa konkurentsi tugevnemise ja ehitusettevõtetele vajaduse leida uusi tegevusvõimalusi avaliku sektori tellimuste vähenemise tingimustes toime tulemiseks.

Töö teoreetiline tähtsus tuleneb vajadusest üldistada ühelt poolt viimase ülemaailmse majanduskriisi seoseid ehitussektoriga võrreldes varasemate kriisidega. Üldistamist vajavad ka majandustsükli seosed ehitusturu arengutega väikeses transformatsioonimajanduses ja sellest tulenevad mõjud ehitusettevõtete strateegiale.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on pakkuda AS Merko Ehitus Eestile välja teoreetiliselt põhjendatud eesmärgid ja tegevused kohanemiseks olukorraga, kus suurte

avaliku sektori ja Euroopa Liidu poolt toetatavate projektide osakaal ehitusturul väheneb ning konkurents ehitusettevõtete vahel muutub üha tihedamaks.

Eesmärgist tulenevalt on püstitatud uurimisülesanded:

- analüüsida ehitussektori arengu sõltuvust majanduse arenguperspektiividest ja tsükli faasist,
- analüüsida era- ja avaliku sektori ehitustellimuste kujunemist ja mõju ehitussektorile,
- analüüsida ehitusettevõtete strateegia kujundamise spetsiifilisi jooni,
- analüüsida Eesti ehitussektori senist arengut mõjutanud tegureid,
- tutvustada AS Merko Ehitus Eestit ja analüüsida selle tegevust mõjutavaid väliskeskonna tingimuste muutuseid,
- kujundada AS Merko Ehitus Eestile eesmärgid ja tegevused strateegia kohandamiseks väliskeskonna muutustega.

Töö koosneb kahest osast: teoreetilisest ning empiirilisest. Teoreetilises osas käsitleb autor ehitussektori ja makromajanduse vahelisi seoseid. Eraldi vaadeldakse era- ja avaliku sektori ehitustellimuste teket ja mõju ehitussektorile. Lisaks toob autor välja ehitusfirmade strateegia kujundamise iseloomulikud jooned.

Empiirilises osas analüüsitakse Eesti ehitussektori senist arengut ja seda mõjutanud tegureid. Analüüsil tugineb autor peamiselt Statistikaameti ja Eurostati andmetele. Töö eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi juhtumiuuring, mis koosneb süvaintervjuudest AS Merko Ehitus Eesti (MEE) tippjuhtide ning elamuehituse divisjoni müügijuhiga. Olulise sisendi tööks annab MEE dokumentide analüüs. Tutvustatakse AS Merko Ehitus Eestit ja lahatakse selle tegevust mõjutavaid väliskeskonna tingimuste muutuseid. Kogutud andmete põhjal teostatakse SWOT-analüüs sisemiste tugevuste-nõrkuste ja väliskeskonnast tulenevate ohtude ning võimaluste hindamiseks. Töö viimases osas pakub autor eelnevale teoreetilisele ja empiirilisele analüüsile tuginedes ettevõttele välja väliskeskonna muutustest tulenevad strateegilised eesmärgid ja tegevused konkurentsieeliste suurendamiseks ja hoidmiseks ning sisemiste nõrkuste vähendamiseks. Lisaks esitatakse meetmed väliskeskonnast tulenevate võimaluste kasutamiseks ja ohtude maandamiseks.

Tööd iseloomustavad märksõnad: strateegia, ehitusettevõtted, ehitusturg, majandustingimused, riigihanked.

Magistritöö autor tänab professor Janno Reiljani abi eest magistritöö kirjutamise juhendamisel ja tagasiside andmisel.

# **1. EHITUSETTEVÖTTE STRATEEGIA SÕLTUVUS MAJANDUSE ARENGUPERSPEKTIIVIDEST JA TSÜKLI FAASIST**

## **1.1. Kinnisvara- ja ehitussektori seos majandustsükli faasidega**

Selles alapunktis uuritakse ehitussektori sõltuvust majandustsükli faasidest. Eraldi vaadeldakse kinnisvaraturu ja avaliku sektori ehituses toimuvate muutuste seost arengutega makromajanduses.

Tsükliline iseloom on majandusele üldiselt omane, kuid erinevates sektorites avaldub see erisuguselt. Kinnisvara- ja ehitussektorit iseloomustavad ebaregulaarsed kõikumised varade väärtuses. (Gostkowska-Drzewicka 2014: 101-102) Ehitusturule on tavapärased perioodilised kõikumised toodangu ja käibe mahus ning sellest tulenevalt tööhõives. On täheldatud, et buumi- ja mõõnaperioodid korduvad ligikaudu iga 10 aasta järel. (Yisa *et al.* 1996: 53-54) Ameerika Ühendriikides läbiviidud uuringute põhjal kestavad kinnisvara valdkonnas tsüklid ainult 3-7 aastat. Briti uurijad hindavad keskmiseks tsükli pikkuseks 4-5 aastat. Hollandlased on välja pakkunud keskmiseks ehitustsükli pikkuseks 8-10 aastat. (Gostkowska-Drzewicka 2014: 101-102) Kuna tsüklid sõltuvad nii konkreetse riigi sisemistest oludest kui ka naaberriikide ja ülemaailmsetest arengutest, siis mitmetest teguritest sõltumine selgitab erinevaid hinnanguid tsüklite keskmistele pikkustele.

Ehitussektor täidab olulist rolli riigi sisemajanduse kogutoodangu (SKT) loomisel, kuna siin luuakse kõrge lisandväärtusega tooteid. Ehituses on hõivatud oluline osa tööjõust. Ehitus mõjutab seeläbi rahvastiku ostujõudu, üldist hinnataset ja teisi majandusarengut iseloomustavaid indikaatoreid. Muutused ehitusturul avaldavad mõju teiste sektorite arengule. (Geipele, Kauškale 2013: 328) Üldiselt on majanduse ja ehitussektori



arengutsüklite faasid omavahel tihedas seoses. Majandusele tugevat mõju avaldava välise šoki ilmnemisel saab tavaliselt kannatada ka ehitustegevus. Languse ajal vähenevad drastiliselt avaliku ja erasektori investeeringud. Enamasti on nende puhul tegu suurte ja kulukate rahapaigutustega, mis raskuste ilmnemisel esimeses järjekorras külmutatakse või lükatakse edasi. (Goh 2005: 267) Makromajanduslikud muudatused mõjutavad ehituses nii nõudlust kui ka pakkumist. Kriisi korral väheneb tarbijate ostuvõime. Pakkujate vaatevinklist väheneb majandusraskuste korral ettevõtete kasumlikkus laenuintresside tõusu ja finantsasutuste poolset klientide taustakontrolli tõhustumise tõttu. Need muutused tipnevad ehitusfirmadel likviidsusprobleemide ja võimaliku pankrotiga. (Kim *et al.* 2011: 407)

Ehitusturgu mõjutab üldiselt majanduses toimuv, kuid samas võib ehitussektor genereerida impulsse, mis mängivad olulist rolli majandusarengu kujundamisel. Juba vähene nõudluse kasv suurendab ehituses vajaminevate materjalide tootmist ja tööhõivet sektoris. Ehitussektori olulist mõju majandusarengule saab valitsus kasutada majanduslanguse ja tööpuudusega võitlemisel. Majanduskasvu stimuleerivad impulsid tekivad ehituse õitsengu perioodil. Samas ehitussektori langus viitab algavale makromajanduse üldisele langusfaasile. Ehituse ja majanduse vastastikust sõltuvust saab iseloomustada mitmete näitajate abil: ehituse osa sisemajanduse koguproduktis, valdkonna tööhõive osatähtsus ehitusturul, uute ehitiste ja rajatiste arv. (Gostkowska-Drzewicka 2014: 98-99) Iseloomustavate suurustena saab kasutada veel algatatud detailplaneeringute hulka ja väljastatud ehituslubade arvu. Need ei näita alati kohest ehitustegevuse algust, kuid iseloomustavad siiski indikaatoritena võimalikke muutuseid ehitusturul.

Enamiku arenenud riikide majandustsüklitele on omane majanduskasvuga kaasnev hindade tõus ning langusega hindade kahanemine. Selle tulemusena käituvad mitmed inflatsiooni kirjeldavad mõõdikud (näiteks tarbijahinnaindeks) protsükliliselt ehk korrelatsioonis majandustsükliga. Sarnane hindade muutus on omane ehitussektorile. (Gostkowska-Drzewicka 2014: 111) Kui majandusbuum lõpeb, siis allakäik on tavaliselt järsk ja lühike. Languse lõpus ja majanduskasvu taastumisel on areng pikemaajalisem ja aeglasem. (Nieuwerburgh, Veldkamp 2006: 754) Ehitussektori üheks tsüklilisuse põhjuseks on tundlikkus laenuitingimuste suhtes. Sissetulekute kahanemine vähendab

laenuraha kättesaadavust, mis omakorda tekitab languse ehitustegevuses ja tööjõu vajaduse vähenemise. Teisalt, kui majandustõus algab madalate intresside või kindluse kasvu tulemusena ehitusturul, siis see kasvatab nõudlust kogu majanduses (Tse, Ganesan 1997: 374). Chia *et al.* (2014: 886) leidsid tsüklite ja ehitussektori tootlikkuse vahel tugeva seose. Autori hinnangul muutused tootlikkuses ei põhjusta tsükleid, vaid on turuosaliste reaktsioon toimuvale. Suure nõudluse ja kõrgete hindade korral ollakse huvitatud tootlikkuse maksimeerimisest, et saada suurimat kasumit.

Lee (1999) hinnangul jäävad tsüklid ehituses makromajanduse tsüklitest hilisemaks, kusjuures keskmine mahajäämus on 5 kuud ja haripunktide vahe 1 kuu. Ehitusturu langus on pikem kui majanduses tervikuna, kuid tõus kiirem ja ajaliselt lühem. Põhjuseks on ehitiste nõudluse seos üldise nõudlusega ja see, et inimeste sissetulekud reageerivad makromajanduse tsüklitele teatava viitajaga. Ahearne *et al.* (2005), Coulson ja Kim (2000), Green (1997) ning Gauger (2003) leidsid, et muutused kinnisvara turul ennustavad muutusi makromajanduse tsüklites. Autori seisukoht on, et Lee hinnangud kehtivad üldehituse kohta ja nõustub siinkohal viimati mainitud uurimuste tulemustega kinnisvara tsüklite kohta. Ühe põhjusena toob autor välja tarbijate ebakindluse, mis tekib esimeste majanduskasvu lõppu ennustavate signaalide ilmnemisel ja väljendub soovimatuses end siduda pikaajalise ning suure kohustusega. Lisaks mängivad rolli majanduskasvu ajal kallinenud ehitushinnad ning nõudluse ja pakkumise tasakaalu muutus. Samas on eelpool toodud autorid ühel meelel, et ehitustsüklite langused on pikemad ja tõusud kiiremad kui muutused majanduses üldiselt.

Majanduskasv pakub ehitusfirmadele mitmeid arengualternatiive. Hoogustub nõudlus, mis loob omakorda võimalusi kasvatada ettevõtte käivet ja kasumit. Positiivsed majandusolud annavad võimaluse suhete loomiseks strateegiliselt oluliste klientidega ning tegutsemiseks eelistatud turgudel. Suurbritannias läbiviidud uuringu kohaselt 70% ehitusettevõtetest reageeris jooksvalt tekkivatele võimalustele ja ohtudele ning vaid kolmandikul oli välja töötatud strateegia buumiaegseks tegevuseks. Küsitlus loob pildi ehitusest kui tegevusalast, kus tehakse vähe plaane tulevikuks ning tõstatab küsimuse edu saavutamise võimalikkusest nii ressursimahukas valdkonnas nagu seda on ehitus. (Ruddock *et al.* 2014: 231) Teemakohases kirjanduses võib leida vastuolu küsimuses, kas tsükleid majanduses saab piisavalt täpselt ette ennustada ja selle info kasutamise

võimalikkuses strateegilises planeerimises. Samas ei ole oluline tulevikus toimuvat täpselt ette näha, vaid pigem omada võimet reageerida konkurentidest kiiremini muudatustele ja arengutele majandustsüklites (Navarro 2005: 73). See selgitab, miks kasutatakse ehitussektoris enamasti jooksvat reageerimist ohtudele ja võimalustele. Kui tuleviku prognoosimine osutub keerukaks ja ebatäpseks, siis ei nähta mõtet sellesse panustada ja tekkivate olukordadega tegeletakse nende esile kerkimisel. Kuigi oskused ja teadmised ees ootavast annavad täiendava eelise muutustega efektiivsemaks toimetulekuks.

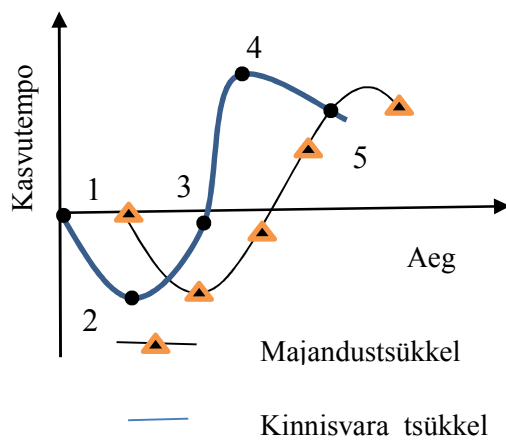
Kinnisvara arendamisel, erinevalt üldehitusest, on tugev samasuunaline seos eratööstusega. Seetõttu on muutuste mõju majandusele kinnisvara arendamisel suurem kui üldehitusel ja see sobib paremini SKT kõikumiste ennustamiseks. (Coulson, Kim 2000: 234) Ettevõtete investeeringud põhivarasse reageerivad majanduse kõikumistele. Samas investeeringud kinnisvara ehitusse tavaliselt eelnevad kasvufaasile teistes sektorites ja üleüldises majandusarengus. Alates Teisest maailmasõjast on üheksast mõõnaperioodist seitsmele olnud iseloomulikuks kinnisvara investeeringute vähenemine, millele järgnes sisemajanduse kogutoodangu, tarbimise ja põhivarasse rahapaigutamise kahanemine. (Gauger 2003: 335-336) Sarnase tulemuseni jõudsid Coulson ja Kim (2000) ning Green (1997). Kinnisvara arendamine moodustab SKT-st väikese osa, kuid omab ebaproportsionaalselt suurt osakaalu viimase muutustes. Ehitussektori toodangu osatähtsuseks sisemajanduse kogutoodangus hinnatakse ca 5%, kuid mõju muutustele on ligi 14% (Gauger 2003: 335-336). Sellest ei saa aga järeldada, et suured investeeringud kinnisvarasse tooks endaga kaasa püsiva ja kiireneva SKT kasvu. On ilmne, et väga suured rahapaigutused ühte sektorisse ei ole jätkusuutlikud ja efektiivsed (Green 1997: 268). Seda tõestab viimane ehitusbuum, kus sektorisse paigutati soodsa ja lihtsalt kättesaadava laenuraha toel suuri summasid, mis tõi endaga kaasa hindade kiire kasvu ja tipnes sügava kriisiga.

Green (1997: 268) väidab, et kinnisvarasse tehtud investeeringud ennustavad muutusi majandustsüklites. Võimalikuks põhjuseks arvatakse olevat asjaolu, et investeeringud kinnisvarasse ei ole majanduses toimuvate muutuste põhjustajaks, vaid pigem kuulutavad neid muutusi ette. Üheks tõukeallikaks võivad olla välised jõud, mis mõjutavad majanduses toimuvaid muutusi, suunates samaaegselt kinnisvara arendamist. Nendeks

jõududeks on näiteks soodsad laenutingimused või maksusoodustused kinnisvara investeringutele. Muelleri (2002: 125) hinnangul on varasemad tsüklid kinnisvaraehituses seotud ületootmise ning infopuudusega. Tulevikus toimuvad arengud on mõõdukamad piiratud pakkumise ja ratsionaalsemalt käituvate ning hea infovahetusega kapitaliturgude tõttu. Siinkohal ei nõustu autor antud seisukohaga ja seda tõestab aastal 2008 alanud finantskriis, mille tõttu said kannatada paljud ehitusturud.

On leitud, et kinnisvara hinnad on protsüklilised ja jõuavad kõrgeima tasemeni majandustsüklite tipu lähedal. Enamasti juhtub see pärast kiiret kasvuperioodi. Toodangu hulk on kasvanud üle potentsiaalse taseme, kus kõik kättesaadavad ressursid on maksimaalselt kasutatud ning inflatsioonisurve on hakanud mõju avaldama. Pärast buumi kinnisvara hinnad langevad keskmiselt 5 aastat. SKT kasv, investeringud ja eratarbimine hakkavad aeglustuma aasta jooksul pärast ehitusturu haripunkti. Kinnisvarahindade kasvule eelneb tavaliselt periood, kus baasintressimäärad on soodsad. Intressimäärad jäävad madalale tasemele ligikaudu aastaks ja seejärel alustavad tõusu, mis kestab buumi lõpuni. Pärast buumi reageerivad intressid SKT kasvu aeglustumisele, SKT lõhe suurenemisele ja madalamale inflatsioonile ning hakkavad kahanema. (Ahearne *et al.* 2005:2) Kinnisvara hindade muutused on positiivses korrelatsioonis majanduslikult seotud riikide kogumis, millest võib järeldada ülemaailmsete tegurite (madalad intressimäärad, globaalsed majandustsüklid) suurt mõju (Ahearne *et al.* 2005: 5).

Tugev seos on kinnisvara hindade kõikumiste ja ühiskonnas valitseva ebakindluse kasvukahanemise vahel. Kasvav ebamäärasus vähendab nõudlust, kuna inimesed ei soovi end siduda pikaajaliste ja suurte rahaliste kohustustega. Samas aktsiaturgude ebakindlus muudab kinnisvara investorite silmis vähem riskantseks investeerimisobjektiks, mis omakorda tõstab kinnisvara hinda ja nõudlust selle järele (Hirata *et al.* 2014: 18). Kinnisvaraturu ja majandustsüklite seost iseloomustab joonis 1.



**Joonis 1.** Kinnisvaraturu ja majandustsüklite vaheline seos (Geipele, Kauškale 2013: 329; autori koostatud)

Majandustsükli kirjeldamiseks, tuleviku prognoosimiseks ning võimalike riskide hindamiseks on vajalik leida majandustsükli faas antud hetkel. Perioodil 1-2 toimub kumulatiivne nõudluse ja hinna vähenemine. Punktis 2 on kinnisvarakriisi põhi, kus erinevate tegurite mõju hindade kahanemisele peatub ja turu kumulatiivne nõudlus ning pakkumine võrdsustuvad. Olukorda kirjeldab vähene arv turuosalisi, elanike kahanenud maksevõime, madal tööhõive sektoris ning alanenud intressimäärad. Lisaks vähenevad hinnad, projektide kasumlikkus ja tehingute arv. Selles olukorras on valitsuse eesmärgiks stimuleerida eelarvepoliitika abil majanduskasvu: suurendades avaliku sektori nõudlust investeeringutele ja vähendades maksukoormust. (Geipele, Kauškale 2013: 329)

Majanduslangus mõjutab eri ehitusfirmade käitumist erinevalt. Osade jaoks on langus osa ettevõtte strateegilisest plaanist. Teised tõmbavad kokku oma tegevust ning kolmandad reageerivad jooksvalt tekkivatele takistustele ja võimalustele. Põhilised ohud, mis tekivad kriisis ehitusturul on kasvav konkurents, vähenev nõudlus, ettevõtete kasumlikkuse kahanemine, suurenev ebakindlus ja tõrked tarneahelates. Kõik see survestab juhtkonda parandama ettevõtte efektiivsust ja püüdma projekte, mis panustavad headele suhetele klientidega ning firma finantstuludele. Lisaks suureneb müügitöö olulisus. Tähtsaks saavad suhted olemasoleva klientuuriga ning uute klientide otsimine. (Ruddock *et al.* 2014: 233) Periood 2-4 on kasvufaas. Erinevate tegurite mõju tulemusel nõudlus järk-

järgult kasvab pakkumist ületava tasemeni, mis toob kaasa hindade tõusu (Geipele, Kauškale 2013: 329). Majanduse tõusu ajal lisab inimeste suurenenud tarbimine hoogu tootmisele, mis tekitab üldist optimismi, julgustades ettevõtete laienemisplaane. Nii viib majanduse areng koos kasvavate sissetulekutega suurema nõudluse ni elamu- kui üldehituses (Tan 1989: 46). Vahemik 3-4 on kiire kasvu faas. Perioodi iseloomustab suur hulk müüjaid, ostjate kasvav huvi, elanikkonna maksevõime üldine paranemine, ehitussektoris palkade tõus, suurenev hõivatus ja kasvav kasumlikkus sektoris. Eelnevalt toodud tegurite tulemusel tõusevad kinnisvara hinnad väga kiirelt. Siinkohal on valitsuse eesmärgiks vähendada avaliku sektori investeeringuid.

Punktis 4 on kinnisvaraturu tipp. Pakkumine jõuab nõudlusele järele, turul on väga palju osalisi, kahaneb maksevõime ja objektide kasumlikkus. Maksimumi on jõudnud hinnad, sektoris hõivatud töötajate hulk ja intressid. Valitsuse eesmärgiks on rakendada majandust rahustavat eelarvepoliitikat. Punktis 4-5 toimub ehitusturul langus. Toimuvad analoogsed muutused perioodile 1-2, kuid rahulikumas tempos. Siinkohal püüavad mitmed ettevõtted agressiivse turundamise ja pakkumise suurendamisega olukorda parandada, kuid see toob tegelikkuses kaasa veel kiirema hindade kahanemise. Ettevõtete edukuse ning jätkusuutlikkuse määravad tegevused langusfaasis. Riskide kahandamiseks ja edasiste tegevuste kavandamiseks tuleb hoolikalt analüüsida olukorda nii mikro- kui ka makrotasandil. (Geipele, Kauškale 2013: 329)

Infrastruktuuridesse investeerimine ja arendamine mõjutab positiivselt erasektorit, panustades inimeste heaolusse ning ettevõtete tootlikkusse. Vähest panustamist infrastruktuuri arendamisse on peetud üheks liiga aeglase majanduskasvu põhjuseks (Pereira, Andraz 2013: 1). Avaliku sektori investeeringutel antud valdkonda võib olla erinevaid mõjusid majandusele: intressimäärade tõstmisest ja erasektori investeerimishoo pidurdamisest kuni majanduskasvu edendamiseni. Üldise arvamuse kohaselt on infrastruktuuridesse panustamine oluline eduka arengu eeldus. Lahtiseks jääb küsimus, mis soodustab majanduskasvu enam. Kas erasektori kasvav pakkumine suurendab nõudlust infrastruktuuride järele või infrastruktuuri panustamine kasvatab erasektori toodete ja teenuste pakkumist. (Wang 2002: 412) Burns ja Grebler (1984: 375) leidsid SKT kõikumiste ja infrastruktuuride ehituse vahel protsüklilise seose, kus SKT kõikumised mõjutavad infraehituses toimuvate arengute suundasid. Need toovad

omakorda kaasa majanduses toimivate tõusude ja languste teravdamise. Põhjuseks on keskvalitsuse ja kohalike omavalitsuste valmidus majanduskasvu perioodil laekuvaid suuremaid tulusid rohkem kulutada ja languseaegne kulude kokkuhoid. Aschauer (1989: 197-198) täheldas avaliku sektori investeeringute positiivset mõju eratarbimisele. Holtz-Eakin'i (1994: 20) hinnangul on avaliku sektori ehitusest kasu, kuid arvestatav seos eratarbimisega puudub. Seevastu Tse ja Ganesan (1997: 373) ning Green (1997: 266) pakuvad välja, et muutused SKT-s juhivad arenguid üldehituses ja teistpidine seos puudub. Hiljutised uuringud, mille viisid läbi Wilhelmsson ja Wigren (2011), Wang (2002) ja Lean (2001), tõid välja, et avaliku infrastruktuuri areng ja majanduskasv mõjutavad olulisel määral teineteist. Autori hinnangul on erasektori ja infrastruktuuri areng omavahel tihedas seoses. See, milline tegur soodustab muutusi enam, sõltub enamasti konkreetsest olukorrast ja seetõttu ei saagi lõplikult väita, kumma efekt on suurem.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ehitussektor ja majandus on omavahel tihedas seoses. On leitud, et muutused kinnisvara rajamises ja arendamises eelnevad muutustele makromajanduses. See võimaldab sektorit kasutada buumide ja languste ennustamiseks. Samas avaliku sektori ehitustellimused, milles nähakse ühte võimalust pehendada majandustsüklite mõju, reageerivad viitajaga makromajanduses toimivatele arengutele.

## **1.2. Era- ja avaliku sektori ehitustellimuste kujunemine ja mõju ehitussektorile**

Selles alapunktis vaadeldakse era- ja avaliku sektori ehitustellimuste kujunemist ning mõju ehitussektorile. Vaatluse all on erinevad hankemenetlused ning võimalused ja piirangud, mis on seotud eri sektoritest pärinevate tellimustega. Lühidalt käsitletakse era- ja avaliku sektori PPP (*public-private-partnership*) vormis koostööd.

Ehitusprojektidele on iseloomulikud pikaajalised investeeringud ja riskid. Need projektid on esimesed, mis peatatakse esmaste majanduslanguse ilmingute korral ning viimased, mis taaselustatakse majandustõusu ajal. Chia *et al.* (2014: 876) leidsid, et suhteliselt paindlik nõudlus uute ehitiste järele koos nende pikaajalisuse ja kallidusega toovad muutustega äritsükli kaasa pikad langusperioodid ehitussektoris. Kogu nõudlus ehituses

ei sõltu siiski turust. Valitsus tellib ja korraldab suurema osa infrastruktuuri ehitusest ning see võimaldab erinevaid programme kasutada majanduse stabiliseerimiseks ja eraehituse tsüklite mõju vähendamiseks.

Avaliku sektori investeeringud mõjutavad majandust erinevate kanalite kaudu. Näiteks raudtee või maantee ehitus annab tööd ehitajatele, projekterijatele, ehitusmaterjale tootvatele firmadele jne. Teisalt projekti valmides võidavad sellest kõik ettevõtted, kes uut teed kasutavad. Transport muutub kiiremaks, efektiivsemaks ja soodsamaks.

Infrastruktuuriteenused, nende kvaliteet ja olemasolu mõjutavad nii eratarbija kui ettevõtete käitumist. Rajades silla või korralikud teed seni ligipääsematusse kohtadesse või stabiilse elektriühenduse, loob see võimaluse erakapitalile ettevõtluse arendamiseks. Samas tuleb tähelepanu pöörata asjaolule, et avaliku sektori ehitusel on oht pidurdada erainvesteeringuid. Seda juhul, kui investeeringuid rahastatakse maksutõusu arvel või laenuturul intresse tõstvate krediitide abil. Lisaks otsestele mõjudele võib avaliku sektori ehitus mõjutada kaudselt eratarbijaid ja ettevõtteid. Parem infrastruktuur vähendab hoolduse kulusid ning erakapitali vastupidavust. Heas korras teed säästavad masinaid ning stabiilne elektrivõrk ei riku seadmeid. Kahanevad kulutused logistikale ning kõikvõimalikele avariiseadmetele. Mitmed uuringud on leidnud, et arenenud infrastruktuur mõjutab positiivselt tööjõu tootlikkust ning tööturu arengut (Straub 2008: 7-8). Lisaks sellele, et avaliku sektori ehitus loob töökohti ning toob turule täiendavalt raha, on sellel veel positiivseid külgi. Kriisiajal jääb tarbijatel ehitustegevuse tõttu mulje aktiivsest avaliku sektori tegutsemisest ja majandusolukorra paranemisest (Schwartz *et al.* 2009: 13).

Kasvavad sissetulekud, madalad intressimäärad ja positiivsed teated majanduse käekäigust tõstavad inimeste kindlustunnet ning nõudlust uute ja paremate elamistingimuste järele. Majandusliku aktiivsuse tõus toob erasektori ehituses kaasa suurema hulga objektide rajamise, mis kasvatab nõudlust vajalike sisendite järele. Suurem nõudlus tekitab tööjõu, materjalide, seadmete, masinate hindade tõusu, mis muudab ehitamise kulukamaks ja selle tulemusena kahanevad kasumimarginaalid. Müügitulude ja kulude vahe vähenemine langetab firmade soovi uutesse projektidesse investeerida, tuues omakorda kaasa ehitusturu jahenemise. (Gostkowska-Drzewicka 2014: 99)



Kinnisvara arendamisel on oluliseks teguriks aeg, mis jääb planeerimise ja ehituse lõpetamise vahele. Aega kulub kooskõlastuste ja lubade saamiseks, projektdokumentatsiooni ettevalmistamiseks, ehitustegevuseks ning see võib ulatuda mitmete aastateni. Selle tulemusena võib arendaja juba ehitamise ajal või pärast ehitise valmimist sattuda olukorda, kus turusituatsioon on muutunud. Valminud pindasid on palju, hinnad on kõrged ning klientidel puudub ostuhuvi. (Grenadier 1995:112-113) See võib kaasa tuua pankrotilaine, mis mõjutab omakorda allhankeid tegevaid firmasid. Põhjuseks arendajate suutmatus oma kohustusi täita. Kasvav ebakindlus vähendab investorite huvi investeerida kinnisvara arendustesse, mille tulemusena kahanevad erasektori ehitusmahud. Sellega kaasneb suurem hinnakonkurents ning ühe pääseteena nähakse avaliku sektori ehitustellimusi.

Infrastruktuuride ehituses nähakse võimalust majanduses toimuvate muutuste tasakaalustamiseks. Buumiajal on võimalik projekte edasi lükata, et mitte hoogustada niigi kiiret hindade kasvu. Hindade kallinemine on tingitud erasektori kasvavast nõudlusest ning materjalide ja tööjõu kallinemisest. Languse korral saab avaliku sektori tellimuste abil aktiveerida majandustegevust, pakkudes ettevõtetele ja inimestele tegevusväljundit. Üheks selle valdkonna eeliseks majandustsüklite mõjutamisel peetakse suurt tööjõu vajadust. Tööstuse suureneva mehhaniseerituse tõttu on tööjõu vajadus ajapikku vähenenud.

Põhiliseks miinuseks infraehituse kasutamisel majanduse elavdamisel on pikk ajavahemik, mis kulub idee tekkimisest tulemuste saavutamiseni. Aega võtavad ülesande vormistamine, planeerimine, projekteerimine, hanked, lubade ja kooskõlastuste hankimine. Lisaks võib vajadus ehitusprojekti teostamise järele olla suurem, kui selle majandust stabiliseeriv mõju ning töödega tuleb alustada sõltumata majandustsüklit (Burns, Grebler 1984: 367-368).

Wang (2002: 430) märgib, et ei ole nii oluline kui palju uusi infrastruktuuri ehitisi rajatakse, vaid pigem tuleb tähtsustada olemasolevate süsteemide otstarbekat kasutamist ja haldust. Ebaefektiivse kasutuse korral võib lisanduvate rajatiste mõju majanduse elavdamisele jääda väikeseks. Lisaks on oht, et kriisiabiks ettenähtud programmid, mille raames ehitatakse uusi objekte, viivad tähelepanu ja ressursid olemasolevate süsteemide hoolduselt ja käigus hoidmiselt. Coulson ja Kim (2000: 246) ning Green (1997: 269)

juhtisid tähelepanu ohule, et investeeringud infrastruktuuridesse võivad välja tõrjuda erainvesteeringud. Autor nõustub siinkohal Wang'i arvamusega ja leiab, et kuna tegemist on väga pikaajaliste ja kulukate projektidega, siis on enne teostamist vajalik põhjalik analüüs. Eesmärgiks maksimeerida saadavat kasu ning teha õiged valikud määramaks, millistesse rajatistesse ja arengutesse investeeringuid tehakse. Infrastruktuuri investeerimise positiivne ja negatiivne mõju majandustsükli eri faasides on koondatud tabelisse 1.

**Tabel 1.** Infrastruktuuri investeerimise positiivne ja negatiivne mõju majandustsükli eri faasides

Positiivne mõju	Negatiivne mõju
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majanduses toimuvate muutuste tasakaalustamine (Chia <i>et al.</i> 2014)</li> <li>• Tööjõu suur vajadus</li> <li>• Inimestes kindluse tekitamine kriisiajal (Schwartz <i>et al.</i> 2009)</li> <li>• Loob tingimused erasektori sujuvamaks toimimiseks (Straub 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pikk ajavahemik ideest valmis rajatiseni (Schwartz <i>et al.</i> 2009)</li> <li>• Vajadus rajatise järele suurem kui selle majandust stabiliseeriv mõju (Burns, Grebler 1984).</li> <li>• Potentsiaalne erainvesteeringute välja tõrjumine (Coulson ja Kim 2000, Green 1997)</li> <li>• Ebaotstarbekal rajamisel kannatavad olemasolevad rajatised (Wang 2002)</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Avaliku sektori ehitusprojektide ettevalmistus kestab keskmiselt 1-3 aastat. Kui rahastamist vajavate ehituste projektdokumentatsioon on valmis ning kõik vajalikud uuringud ja kooskõlastused on tehtud, siis on võimalik ettevalmistuseks kuluvat aega märgatavalt lühendada. Samas valmisprojektid, mis pikemat aega on ootel olnud, võivad vajada täiendavaid uuringuid ja hinnakalkulatsioone. Lisaks tuleb hinnata, kas antud turuolukorras on projekti võimalik ellu viia, arvestades muutusi sisendite hindades ning muutusi tarbijate käitumises. (Schwartz *et al.* 2009: 10)

Riigihangete Keskuse poolt aastal 2011 läbi viidud projekteerimis-ehitusvaldkonna riigihangete pakkumustest ületas 30% avaliku sektori asutuste eelarvevõimalusi ning jäi seetõttu realiseerimata. Suurem osa neist olid ehitushanked, milles projekti kaasfinantseeriti Euroopa Liidu (EL) struktuurifondide vahenditest. Toetuse saamiseks on vajalik täita taotlused, läbida komisjonid, mille järel lisatakse ELi struktuuritoetuste saajate nimekirja. Koos eeltaotluse esitamisega peab taotleja esitama fikseeritud andmed

ehituse maksumuse kohta. See maksumuse arvutus koostatakse jooksva aasta seisuga. Kui ehitushange järgmise paari aasta jooksul välja kuulutatakse, selgub pakkumustest, et ehitushinnad on tõusnud ja esialgse taotluseelarve alusel taotletud summast objekti valmimiseks ei jätku. Lisaraha saamine on välistatud, kuna Struktuurifondide kaudu toetuste saajad ja saadavad toetussummad kinnitatakse reeglina valitsuse otsusega ning nende otsuste muutmine on praktiliselt võimatu.

Kehtiva korra kohaselt peavad esitatavate valmis projektide aruannete andmed täpselt ühtima eeltaotlustes esitatutega. Takistuseks on asjaolu, et ELi vahendite kasutamise riiklikus regulatsioonis tekib kohustus struktuurifondidest taotluste esitamisel projekti maksumus muutmatuna fikseerida ning seda olukorras, kus ehitamist saab alustada aastate pärast. (Lantin 2014)

Valitsuse püüdel majanduskriisi ajal majandust turgutada, kasutades selleks avaliku sektori ehitustellimusi, võib olla negatiivseid tagajärgi. Sellises situatsioonis tekib võimalus, et tellija saab töö näiliselt soodsalt, kuna ehitaja vajadus hanget võita on suur. Alapakkumised võivad omakorda kaasa tuua ehitaja soovi kasutada soodsamaid ning mitte lepingujärgseid materjale. Täiendavaks ohuks on vaidlused lisakulutuste näol, millega väidetavalt hankedokumentatsioonis ei ole arvestatud. (Honek *et al.* 2012: 355) Lisaks tellijale kaotavad sellises olukorras konkureerivad ehitusettevõtted, kes on teinud korrektsed ja tingimustele vastavad hinnapakkumised, kuid alapakkumiste tõttu ei võida hankeid. Kaotajarollis on sageli ka alltöövõtu firmad. Neid survestatakse töötama madalama hinna eest või siis ei tasuta tehtud tööde eest korrektselt, kuna hanke võitnud ettevõtte eelarve seda ei võimalda. Lisaks on oht, et peatöövõtja loobub, hoolimata võimalikest trahvidest, lepingust ning seetõttu võib vajaliku objekti valmimine pikalt viibida (Drew 2010: 77). Crowley ja Hancher (1995: 243) märgivad ära eelised, mida toob endaga kaasa hangete hindamine ainult madalaima hinna alusel, kuid samas rõhutavad alapakkumiste ohtu nii ehitusturule kui tellijale. Autori hinnangul peaks siinkohal kasutusele võtma meetmed, mis välistavad ebamõistlikult madalate hinnapakkumiste abil hankevõidu saavutamise. Üheks variandiks on kasutada lisaks hinnale muid hindamiskriteeriume. Ohuks on võitja leidmise suurem subjektiivsus ning võimalikud kohtuvaidlused. Teiseks variandiks oleks pakkumiste hindamine matemaatiliste keskmiste analüüsi alusel, kasutades näiteks aritmeetilist keskmist või

mediaani. Hinnapakkumised, mis hälbivad liigselt keskmisest, eemaldatakse konkurentsist. Samas peab ehitusfirmal olema võimalus kaitsta oma pakkumist, kuna soodne pakkumus võib olla põhjendatud. Näiteks innovaatiliste või väga eriliste ehitiste puhul, kus senised kogemused puuduvad.

Kõige olulisemad tegurid, mis määravad pakkumises osalemise, on turuga seotud (Skitmore *et al.* 2006: 775):

- vajadus töö saada,
- pakkujate hulk,
- eelnev kogemus analoogsete projektidega,
- projekti tüüp ja suurus,
- tellija identiteet,
- lepingu tingimused,
- eelnevate analoogiliste projektide kasumlikkus,
- hinnapakkumise läbiviimise kord,
- tööga kaasnevad riskid,
- kvalifitseeritud tööjõu olemasolu.

Erinevalt avalikust sektorist, võtavad eratellijad ehitushangete läbiviimisel ja hindamisel sageli arvesse rohkem tegureid kui hind. Mitmed uurijad on hinnanud võistuspakkumisi, kus ainsaks määravaks teguriks maksumus, kahjulikuks majanduslikule, sotsiaalsele ja ökoloogilisele jätkusuutlikkusele tehniliselt ja sotsiaalselt keerukate ehitusprojektide puhul. Maksumusel põhineva hanke üheks tingimuseks on see, et projekt ning lähteandmed on korrektsed. Samas on ehitusele omane tingimuste muutlikkus ning esialgne informatsioon võib valeks osutuda. Näiteks võib ette tulla ootamatuid geotehnilisi probleeme või rekonstrueeritava hoone olukord on märgatavalt kehvem kui esialgses pakkumisdokumentatsioonis kirjeldatu. Projekti maht võib oluliselt muutuda pärast lepingu sõlmimist ja seetõttu ei pruugi esialgne pakkumine olla kooskõlas tegeliku maksumusega. Risk jääb enamasti ehitusettevõtja kanda. (Bröchner 2010: 23) Rooke *et al.* (2004) toovad oma uurimuses välja ehitusfirmade võtted, mida kasutatakse saamaks täiendavat tulu, kui muutuvad mahud või tingimused, võrreldes hanke käigus väljastatud infoga. Nende hinnangul, analoogselt Crowley ja Hancher'i (1995: 243) tööga, kaasneb sellega tihtipeale tööde kallinemine tellija jaoks.

Avaliku sektori ehitushanked peavad vastama konkreetsetele nõuetele ja seadustele, et tagada õiglane ning läbipaistev konkurents. Riigihangete seaduse kohaselt tuleb avalik hankemenetlus ja võistupakkumine korraldada juhul, kui ehitustööde hankelepingu või kontsessiooni maksumus ületab 250 000 eurot. Kui maksumus on alla selle, siis korraldatakse lihthange. Tagamaks pakkuja võimet täita hankelepingut, peab hanke läbiviija olema kindel, et pakkuja majanduslik seisund, tehniline ning kutsealane pädevus vastavad hanketeates esitatud kvalifitseerimise tingimustele. (Riigihangete seadus 2007) Selleks kontrollitakse (Kozik, Plebankiewicz 2013: 713):

- Kas ettevõttel on seadusega ettenähtud load ja vajalikud registreeringud tööde teostamiseks.
- Kas firmal on teadmised ja kogemused projekti läbiviimiseks. Selle hindamiseks kirjutatakse hankedokumentatsiooni sisse nõuded varasemale töökogemusele. Näiteks võib välistrasside hangete puhul olla tingimuseks see, et ettevõtte peab olema rajanud viimaste aastate jooksul teatud koguse vee- ja kanalisatsioonitorustikke.
- Asjakohase tehnilise potentsiaali ja ressursside olemasolu. Seatakse tingimused ja nõuded meeskonnale: haridus, töökogemus.
- Ettevõtte majanduslikku olukorda. Nõutakse maksuvõlgade puudumist ning tingimused ettevõtte käibe.

Läbipaistvuse ja võrdsete võimaluste tagamiseks on täpselt reglementeeritud pakkumuse vormistus, pakkumuse tagatis ja hanke läbiviimise kord. Sätestatakse dokumentide väljastamine, selgituste küsimine, ehitusplatsiga tutvumine, pakkumuste esitamise ja avamise reeglid (Riigihangete seadus 2007).

Erasektori hangete korraldamisel piirangud puuduvad. Tellija võib lähtuda riigihangete seadusest ning täpselt paika panna hanke korra ning nõudmised pakkujatele. Samas on hankeid, kus ehitusfirma saab projektdokumentatsiooni koos tähtajaga, mis päevaks hinnapakkumist soovitakse. Investor võib otse pöörduda potentsiaalsete ehitajate poole, avalikku ehitushanget ei pea läbi viima. Piirangute puudumine eratellimuste korraldamisel ning kohatine informatsiooni vähene liikumine võimaldavad ehitajal püüda suuremaid kasumeid ja samas tellijal kasutada manipuleerivaid võtteid soovitud hinna ning tingimuste saamiseks. Pärast pakkumise esitamist ei ole ehitusettevõtjal võimalik

otsuse tegemist mõjutada. Informatsiooni asümmeetria on siinkohal kliendi kasuks ning see võimaldab pidada varjatud läbirääkimisi, mängides ühte pakkujat teise vastu. Kliendilt saadava info tõesust ei saa pakkujad võistupakkumise toimumise ajal konkurentsi tõttu kontrollida. Eraklientidel on vabad käed hinna kauplemise osas ja seetõttu on selline käitumine legaalne. Sageli ei peeta informatsiooniga manipuleerimist eetiliseks probleemiks, vaid hoopis kavalaks läbirääkimiste strateegiaks. (Brockmann 2010: 50) Selline käitumisviis võimaldab eratellijal survestada pakkujaid ja saavutada madalam ehitushind. Avaliku sektori hangetel on selline hindadega manipuleerimine keelatud.

Enamus avaliku sektori ja suurem osa erasektori ehituslepingutest sõlmitakse lõpphinna lepinguna. Pakkuja hindab vastavalt projektile ehituse maksumust ning teeb selle info põhjal omapoolse pakkumise. Hinnapakumises peavad sisalduma kõik kulud objekti valmimiseks. Enamasti on sellise lepingutüübi puhul ettenägematute kulude tekkimisel lisaraha küsimine välistatud ning kõik riskid jäävad ehitaja kanda. Täiendavalt võib tellija juurde maksta lepinguväliste lisatööde või projektimuudatuste korral. (Butuza, Hedre 2010: 35) Selline lepingutüüp minimeerib tellija riski ning võistupakkumise puhul annab ka madalaima hinna. Miinuseks on pikem ehituskestus, kuna pakkumiste tegemiseks peab valmis olema ehitusprojekt ning ehitaja soov kasutada hinnasurve tõttu odavamaid materjale ja alltöövõtjaid. Ehitaja vaatevinklist on plussiks see, et kasum on hinna sees ja läbirääkimistel sõlmitud lepingu puhul võib potentsiaalne kasum olla kõige suurem. Lisaks sekkuvad tellija ning projekteerija minimaalselt ehitustegevusse ning ettevõtjal on võimalus kasutada kasumi maksimeerimiseks innovaatilisi lahendusi. Miinuseks on suure konkurentsi tõttu võistupakkumise tulemusena madal lepinguhind ning tellija kontroll hinnareservi üle, mis on ettenähtud muudatus- ja lisatöödeks. (Sutt 2001: 15-16)

Avaliku sektori hangetes kasutatakse harva ühikhinna lepingut, kus hinnapakumine põhineb esialgsetel kogustel ning ehitajale tasutakse vastavalt tööde järgsetele mahtudele ja hinnapakumises olnud ühikhindadele. Tööde osas, mida ei olnud esialgses projektdokumentatsioonis, lepitakse kokku eraldi hinnad läbirääkimiste käigus (Butuza, Hedre 2010: 35). Tellija vaatevinklist suureneb risk ehituse kallinemisele, lisanduvad täiendavad kulud tegelike mahtude kontrollimiseks ning oht võimalikeks vaidlusteks mahtude arvestamise meetodite osas. Autori hinnangul võib lõpphinnaga lepingu korral

vastuolu tekkida kahe tellija soovi vahel: saada kvaliteetne ja teisalt odav ehitis. Nõrgema vastaspoole korral on ehitusfirmal võimalus eelarves püsimiseks ja kasumi suurendamiseks manipuleerida ehitusmaterjalidega, kasutades soodsamaid ja vähemkvaliteetseid tooteid. Selle tulemuseks võivad olla suuremad hooldus- ja garantiijärgsed paranduskulud. Ehitusteadlikuma äripartneri ning põhjaliku ja täpse lepingu korral on selline tegutsemisviis raskendatud. Eelarve täitmiseks peab ehitusettevõtte rõhuma ehitustöö organiseerimise efektiivsemaks muutmisele või valima odavad ehitustööde teostajad, mille korral langeb objektimeeskonnale täiendav koormus nõutud kvaliteedi saavutamiseks. Osad peatöövõttu tegevad firmad panustavad alltöövõtjate tööde järgsele karistamisele tähtaegade või kvaliteedinõuete rikkumise eest, mille tõttu on võimalik pakkuda väga madalat ehitushinda.

Erasektoris kasutatakse ühe variandina kulude katmise hinnaga töövõttu. Klient ja ehitaja lepivad kokku summa või protsendi ehituse maksumusest, mis katab ehitaja administratiivkulud ning kasumi. Otsesed kulud: alltöövõtjad, materjalid, kindlustused jms tasub tellija ehituse käigus. Kui ehitaja tasu sõltub protsendist ehitusmaksumusest, siis on oht, et peatöövõtja ei ole huvitatud kõige soodsamatest lahendustest. Seetõttu seotakse peatöövõtja tasu sageli objekti maksumusega. Lepitakse kokku esialgne sihthind ning terve projektist või selle mingitest osadest saavutatud sääst jagatakse tellija ja ehitaja vahel. Selline süsteem mõjutab ehitajat otsima soodsamaid ja efektiivsemaid lahendusi. (Chan *et al.* 2011: 578-579) Eelisteks tellija poolt vaadatuna on lühem summaarne projekteerimis-ehituskestus, kuna lepingu sõlmimise ajaks ei pea projekt lõppkujul valmis olema. Sihthinna leping võimaldab lihtsamalt rakendada muudatusi ja täiendusi projektis ning annab võimaluse omanikul rohkem osaleda tööde juhtimises. Osaledes näiteks alltöövõtjate valikus ning vajadusel kasutada kõrgema kvalifikatsiooniga tööjõudu. Suure ehitusnõudluse puhul võib meetod anda madalaima ehitushinna ning garanteeritud maksimumhinna puhul on võimalik osa riskist jagada töövõtjaga. Tellijal suurenevad kulutused juhtimisele ning kontrollile ning lisaks ei ole enamasti tegu mitte kõige odavama ehitustööde läbiviimise variandiga. Töövõtja vaatevinklist on hinnarisk minimaalne, kuid saadav tulu võib jääda väiksemaks. Lisaks on töövõtja allutatud tellija põhjalikule kontrollile ning töövõtja reputatsioon võib kannatada vastuolude tõttu kliendi personaliga. Garanteeritud maksimumhinna puhul võivad töövõtja kanda jääda riskid, mida ta ei kontrolli. (Sutt 2001: 16-18) Autor leiab,

et antud lepingutüübi puhul muutub korrektne ehitusettevõtja tellijale partneriks, kellega koos leitakse parimad lahendused tellija soovidele, kasutades samaaegselt ära ehitaja kogemust. Kirjanduses ei ole mainitud sihthinna lepingutega tihti kaasnevat probleemi, milleks on ehituse võimalik kallinemine. Tihti alustatakse töid enne lõpliku projekti valmimist ja tööde tegelik hind selgub alles ehituse käigus ning sageli on see prognoositust suurem. Selle tulemusena selgub, et tellijal ei pruugi olla piisavalt raha objekti lõpetamiseks. See toob kaasa täiendavad pinged peatöövõtjaga ning olukorra, kus hakatakse otsima kokkukohi kohti. Tabelisse 2 on koondatud avaliku ja erasektori ehitustellimuste eripärad.

**Tabel 2.** Avaliku ja erasektori ehitustellimuste eripärad

Avaliku sektori tellimused	Erasektori tellimused
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuginevad eelkõige EL-i toetustele,</li> <li>• hanke läbiviimine põhineb riigihangete seadusel,</li> <li>• peamiselt lõpphinna lepingud,</li> <li>• madalaim hind võidab.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sõltuvad majandustsükli faasist,</li> <li>• hanke läbiviimise tingimused määrab tellija,</li> <li>• põhiliselt lõpphinna lepingud, kuid kasutusel ka siht- ja ühikhinna lepingud,</li> <li>• lisaks hinnale võetakse sageli arvesse ka muid näitajaid (kogemus sarnaste objektidega, senine koostöö jne)</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Avaliku sektori hangetele on omane olnud nende erinevate osade eraldamine teineteisest. Esmalt keskvalitsus või kohalik omavalitsus määratleb projekti karakteristikud, mahud ning sageli valmistab ette ka ehitusprojekti. Seejärel valitakse ehitaja, kes ehitab objekti valmis. Kõige viimasena valitakse operaator, kes võib kuuluda nii avalikku kui erasektorisse. Tema kohustuseks on valminud projekti alusel pakkuda teenust.

Välja on pakutud ka alternatiivne variant avaliku sektori hangete läbiviimiseks – era ja avaliku sektori koostöö (PPP – *public-private partnership*) ehk averus. Selle variandi puhul võtab valitsus või näiteks kohalik omavalitsus rohkem varju jääva positsiooni, valides pakkujate hulgast erakonsortsiumi, kelle kohustuseks jäävad projekteerimine, ehitamine ja haldamine (Martimort, Pouyet 2008: 2). Kitsos (2014), Bennett ja Iossa (2006), Jeffries *et al.* (2002) ja mitmed teised uurijad leiavad, et PPP projektid on heaks



alternatiiviks olukorras, kus valitsusel ei ole võimalust teha suuri kulutusi või suurendada laenukoormust. Tööde eest tasutakse vastavalt maksegraafikutele pika aja jooksul. Autori hinnangul tekib selle hanketüübi korral olukord, kus hankevõitja peab samaaegselt arvestama ehitus- ja hoolduskuludega. Ehitades ebakvaliteetsemate ning soodsamate materjalide ja vähemkvalifitseeritud tööjõuga, võib ehituse hind tulla madal, kuid edasised kulutused remondile ja hooldusele selle võrra suuremad. Hoonete puhul näiteks avatäidete valik: suurema soojapidavusega aknad ja klaasfassaadid on kallimad, kuid nendega kaasneb sääst küttekuludelt. Ehitaja peab leidma parima lahenduse, et maksimeerida oma kasumit projektist ning kuna sageli sisaldavad PPP projektid hanke võitja poolset projekteerimist, siis saab sobivaid võimalusi kaaluda algstaadiumis. Sellises olukorras on investorid altimad innovaatilistele lahendustele ja tehnoloogiatele, kuna need võimaldavad tulevikus kulusid kokku hoida, mis kokkuvõttes aitab kaasa kogu ehitussektori arengule.

Era- ja avaliku sektori koostöös valmivad projektid aitavad paremini riske jaotada. Omavalitsused soovivad hankeid läbi viies vähendada hinnariski ehk seda, et hanke raames tekivad täiendavad kulud. Ühest küljest saab riske vähendada, kasutades fikseeritud hinnaga lepingut, kuigi ka seda tüüpi lepingutega kaasnevad sageli vaidlused lisakulude ja lepinguväliste tööde osas. Samas sidudes ehituse ja haldamise, on hinnariskid esialgu maandatud. PPP projektide eluiga võib ulatuda 20-30 aastani ning pikaajaliste lepingute miinuseks on see, et varem või hiljem juhtuvad ettenägematud olukorrad, mis viivad konfliktideni tellija ja projekti haldaja vahel (Lind, Borg 2010: 1150-1151). Selleks, et motiveerida erasektorit PPP projektides osalema, peavad autori hinnangul tasakaalus olema riskid ning saadav tulu, mille tulemusena võib lõpptulemusena kallineda projekti maksumus.

Suurem osa PPP projektidest on suuremahulised ja see tähendab, et hangetel saavad osaleda vähesed pakkujad. Põhjuseks väheste ettevõtete suutlikkus sellisteks pikaajalisteks investeringuteks. Seetõttu moodustakse suuremate hangete korral tihti peale konsortsiume. Jeffries *et al.* (2002), Li *et al.* (2005) ja Tiong (1996) tõid oma töödes välja, et eduka PPP projekti läbiviimisel on üheks kõige olulisemaks teguriks tugev konsortsium. Li *et al.* (2005: 469) kirjeldasid kriitiliste mõjuritena veel riskide sobiva jagamise, finantseerimisvõimaluste olemasolu, realistliku kulude-tulude

hindamise ja tehnilise teostatavuse. Lind ja Borg (2010: 1152) leiavad, et projekti suur maht kahandab konkurentsi ja suurendab tulu saamise võimalusi. Lisaks märgivad nad ära, et seda tüüpi lepingute juures võib olla ka lühiajalisi suurema kasumi teenimise võimalusi, kui ettevõtte on valmis võtma riske, mille vältimise eest on tellija valmis maksma. Rootsi hangete näitel oli mitmeid juhuseid, kus tellija nõustus lepingu sõlmima suuremas mahus, et vältida võimalikke tehnilisi ja kuluriske. Kui ehitusettevõttel on neid riske lihtne maandada, siis võib neid enda kanda võttes teenida kõrgemat tulu. Siinkohal ei nõustu autor väitega, et projekti suur maht kahandab oluliselt konkurentsi. Väga spetsiifiliste (tuumajaamad, LNG terminalid, elektrijaamad jne) hangete korral võib pakkujate ring olla väike, kuid sellised projektid meelitavad avatud turgude tõttu antud valdkonnale spetsialiseerunud ettevõtteid üle terve maailma ja seetõttu säilib hinnasurve. Väiksemate hangete korral, kus välisfirmad ei osale, on riigisisene konkurents enamasti väga tihe.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et erasektori kasvav nõudlus ja potentsiaalne suur tulu meelitavad investoreid paigutama oma raha kinnisvaraarendustesse. See toob omakorda kaasa sisendite hinnatõusu, mistõttu kallineb ka ehitus, kuni hetkeni millal pakkumine ületab nõudlust ja ostjad kaovad turult. Nõudluse vähenemine põhjustab languse ehitussektoris ja pankrottide laine. Sellises olukorras suureneb konkurents avaliku sektori ehitushangetele, milles nähakse alternatiivi langusaegadega toimetulekuks. Avaliku sektori ehitus mõjutab lisaks ettevõtete ja tööjõu kaasamisele keerulises majandussituatsioonis positiivselt üleüldist majanduse arengut, luues eeldused erasektori tegevuse sujuvaks toimimiseks. Avaliku sektori ehitushangete läbiviimine allub riigihangete seadusele ning on täpselt reglementeeritud. Erasektori hangete läbiviimisel on tellijal vabad käed, mis võimaldab tal kasutada erinevaid võtteid soovitud hinnataseme saavutamiseks ja ehitajal teenida suuremaid kasumeid. Erahamangete puhul arvestatakse tihtipeale lisaks muude näitajatega kui hind, avalikus sektoris on enamasti võitjaks odavam pakkumine. Üheks variandiks siduda omavahel erinevate sektorite oskused ja võimalused, on avaliku ja erasektori koostöö – PPP, kus ühe või mitme eraettevõtte hooleks jääb esialgne finantseerimine, projekteerimine, ehitus ja haldamine.

### **1.3. Ehitusettevõtete strateegia kujundamise spetsiifilised jooned**

Käesolev alapunkt on suunatud ehitusfirma strateegia kujundamise eripäradele. Vaadeldakse, milliste teguritega peavad juhid arvestama planeerides ettevõtte edasist tegevust. Lühidalt käsitletakse ehitusfirmade tegevust majanduslanguse ajal.

Strateegia kujundamist saab defineerida kui valikut võimalikest ja teostatavatest suundadest parandamaks organisatsiooni konkurentsivõimet. See protsess toimub kogu ehitusfirma eluea jooksul. Sageli puudub ettevõtetes strateegia kujundamisel korrapärane struktuur, kuna rakendamine ja täideviimine toimub juhatuse tasandil ning ilma määratletud nõueteta selle arendamisele. Teisalt, juhtide võimetus koguda kokku kõik otsuste tegemiseks vajalik informatsioon muudab protsessi keerukaks, ebakindlaks ja lõputuks. Otsuste tegijad alustavad sageli vähese infoga olukorrast ning teevad kiired valikud, hoomamata võimalikke alternatiive ning nende mõju. Samas adekvaatne arusaam otsustusprotsessist strateegia kujundamisel on suure tõenäosusega võtmeteguriks edu saavutamiseks ettevõtluses. Seetõttu peab iga mudel, mida plaanitakse kasutada, sisaldama endas mehhanisme, andmaks ehitusjuhtidele infot võimalike muutujate ja mõjude kohta, mis antud otsustega seotud. (Venegas, Alarcon 1997: 388)

Tänapäeva ehitussektoril seisab ees mitmeid väljakutseid. Need hõlmavad majanduse kõikumisi, uute turgude teket arenevates majandusruumides, kasvavat konkurentsi, tehnoloogia arengut, klientide suurenevaid nõudmisi ja vajadust omada kvaliteetset tööjõudu ning seda kõikidel tasanditel (Graham, Thomas 2008: 115). Tsükliline areng nõuab osalistelt kiiret kohanemist muutustega riigi majandussituatsioonis. Reaktsioonid sõltuvad arengutest kinnisvaraturul, mis on avaliku sektori, majapidamiste ja ärisektori otsuste ja tegevuste tulem. Need muutused ja reaktsioonid mõjutavad omakorda kogu riiki, üksikindiviide ning on lisaks suure sotsiaalse tähtsusega. (Geipele, Kauškale 2013: 327) Selleks, et vastata nõudluse muutumisele langevas majanduskeskkonnas, peab sektor olema väga paindlik ja see peab peegelduma ettevõtete strateegias (Ruddock *et al.* 2014: 226). Ettevõtted, mis võtavad selliseid kõikumisi äritegevuse loomuliku osana, valmistuvad tõusuaegadel võimalikeks raskusteks ning teevad oma pikaajalised strateegilised plaanid vastavalt nendele (Sheridan 1997: 13-14). Samaaegselt on rasketel

aegadel oluline valmis olla majandustõusuks ning õigel ajal sellest maksimaalset kasu lõigata (Ruddock *et al.* 2014: 232). Suure konkurentsiga ehitusturul on ettevõtetel väga vähe eeliseid ja võtteid, mis oleks piisavalt unikaalsed, et neid ei saaks kopeerida. Ettevõtte peab oma tegevuses olema turule orienteeritud, omades järjepidevat infot klientide, konkurentide ja trendide kohta. See kindlustab, et otsuseid ei tehta pimesi, vaid toetutakse reaalsele hetkeolukorrale. Kõikumisi peab võtma potentsiaalsete vahenditena saavutamaks konkurentsieeliseid ja suurendamaks jätkusuutlikkust. (Navarro 2005: 74) Eri segmentides tegelevad ühesuurused firmad võistlevad omavahel ja seega on nende ostuvõime sarnane. Ettevõtte uued võtted edu saavutamiseks (innovaatilised materjalid, odav välistööstajad jne) jäävad sageli lühiajaliseks, kuna tiheda konkurentsi ja info liikumise tõttu võtavad ka teised firmad need kasutusele. Peatöövõtjad kasutavad suuremas osas samasid alltöövõtjaid, kes teevad peamise osa reaalsest ehitustööst ja seega saavad hinnad erineda vaid tööde juhtimise efektiivsuse võrra. (Brockmann 2010: 40-41) Selleks, et muutlikul ehitusturul edukas olla, tuleb autori hinnangul pidevalt tegeleda turusituatsiooni hindamise ja uurimisega, olemaks kursis võimalike arengute ja uuendustega. Isegi kui uued võtted ja ideed osutuvad edukateks kuid lühiajalisteks, siis tuleb neid konkurentsieelise saamiseks kasutada.

Strateegilisel planeerimisel on neli olulist sammu. Esmalt tuleb välja selgitada ettevõtte hetkeolukord, luues pildi firma sise- ja väliskeskkonnast. Seejärel kujundada nägemus organisatsioonist tulevikus, määratledes visiooni, missiooni ja eesmärgid. Järgnevad uuringud, kuidas soovitud tulemusteni jõuda ja plaanide elluviimine. (Venegas, Alarcon 1997: 388) Edukad strateegiad ehituses ja kinnisvaraarenduses peavad arvesse võtma ühiskonnas toimuvaid arenguid (majanduslikke, poliitilisi, seadusandlikke, tehnoloogilisi, juhtimisalaseid, sotsiaalseid, kultuurilisi, hariduslikke jne) ja riigi eripärasid. Kasutada võib erinevaid meetodeid, kuid edu saavutamiseks tuleb arvestada teguritega, mis sõltuvad kohalikest üldoludest. Seetõttu ei ole olemas ühte parimat strateegiat muutustega toimetulekuks ning ei ole otstarbekas kopeerida mujal kasutatud võtteid. Parima tulemi saavutamiseks tuleb neid vormida, arvestades kohalikke eripärasid. (Kaklauskas *et al.* 2011: 281) Mitmed uurimused ehitusfirmade strateegiaalasest kirjandusest hõlmavad väikeste erisustega sarnaseid võtmetegureid, millele tuleb tähelepanu pöörata. Näiteks Chinowsky ja Meredith (2000: 2-3) töid välja järgnevad punktid:

- Visioon, missioon ja eesmärgid – alguspunkt organisatsiooni püüdlustele. Visiooni määratlemine annab suuna, kuhu poole pürgida.
- Tuumkompetentsid – määratlevad ettevõtte põhilised ja parimad oskused ning tugevused.
- Teadmised – kombinatsioon inimeste ja tehnoloogia ressurssidest, mis loob eelduse projektide edukaks lõpetamiseks.
- Haridus ja koolitused – rõhk informatsiooni liikumisel ja elukestval õppel.
- Finantsküsimumused – lai fookus finantsolukorral ja projektipõhine järelevalve tulude-kulude ning tähtaegade üle.
- Turud – pidevad uuringud, analüüsid ning otsingud, kuidas kasutada oma oskuseid veel efektiivsemalt ja tulusamalt.
- Konkurents – analüüs ja arusaam olemasolevast, arenevast ja võimalikust konkurentsist tulevikus nii põhi- kui ka potentsiaalsetele turgudel.

Sarnaste järeldesteni jõudsid Fox ja Skitmore (2007), kes täiendavalt rõhutasid IT valdkonna olulisust. Hawk (2006: 741) mainis ära organisatsioonisisese kommunikatsiooni vajaduse. Ruddock *et al.* (2014: 236) pöörasid oma töös tähelepanu võimalustele ja ohtudele, mida pakub tsükliline ehitustegevus ning kuidas sellises olukorras käitumist kujundada. Fulford ja Standing (2014: 321) rõhutasid projektipõhist finantsjärelevalvet ning Pellicer *et al.* (2010: 111) töid välja firmasisesse teadus- ja arendustegevusse panustamise. Autori hinnangul on Hawk'i poolt märgitud ettevõttesisesese kommunikatsiooni toimimine ja informatsiooni kiire liikumine tänapäevases muutlikus ehitusmajanduses ning suurte ettevõtete korral tegur, mis jääb tihti tahaplaanile, kuid millele tuleks rohkem tähelepanu pöörata.

Riske hajutava ettevõtte strateegial on kaks tasandit: korporatiiv ja konkurentsi ehk äristrateegia tasand. Konkurentsistrateegia keskendub eeliste leidmisele, et positsiooni turul kindlustada ja parandada. Korporatiivstrateegia ülesandeks on kaks küsimust: millega peaks ettevõtte tegelema ja kuidas oma üksuseid juhtima. (Porter 1987: 43) Crilly (2013: 1430) märgib täiendavalt ära tegevusstrateegia, mis hõlmab ettevõtte tegevust personali, turunduse, finantside ja muudel talitluslikel tasanditel. Autor vaatleb antud töös ettevõtte strateegiat kui ühte ja seostatud tervikut, milles käsitletakse süsteemselt kõiki tuleviku seisukohalt tähtsaid aspekte ning ei keskendu eelpool toodud strateegiate

erinevatele tasanditele. Porter (1980 ja 1985) pakkus välja kolm üldist strateegiat, mida firmad saavad edu saavutamiseks kasutada: kululiider, fokuseerimine ja diferentseerumine. Betts ja Ofori (1994) rakendasid Porteri tüpoloogiat ehituses. Esimesena tõid nad välja kulude efektiivse juhtimise ehk kululiidri strateegia, kus eesmärgiks suuta konkurentidest tegutseda odavamalt ja pakkuda soodsamat toodet. Majanduslanguse ajal saab eriti oluliseks kulude vähendamine, kuna kasumi teenimine on raskendatud, sest projektide arv väheneb ning käive kahaneb. Kulude kontroll ei ole ainus viis, kuidas kasumit kasvatada, kuid see on olulisel kohal kahjumi vältimisel. Põhirõhk on suurem järelevalve objektimeeskondade tegevuse üle, et vähendada raiskamist. Rangemalt kontrollida ettevõtte finantsolukorda ja rahavoogusid ning tõhustada hinnapakumiste poliitikat (Ruddock *et al.* 2014: 232-236). Hinnavõitu võimaldavad saada veel tüüpprojektide ning toodete kasutamine, mis kiirendavad planeerimis- ja ehitustegevust. Lisaks pidev infoliikumine materjalide ja tööde hindade kohta ning uute tehnoloogiatega kursis olemine. Autor märgiks siinkohal ära objektimeeskondade premeerimise ja selge ning läbipaistva tulemustasude süsteemi kasutamise. Sidudes lisatasud projekti tulemustega, motiveeritakse töötajaid rohkem vaeva nägema, kuna nende töö efektiivsusest sõltub otseselt ka nende palk. Vastasel korral minnakse lihtsama vastupanu teed ning valitakse turvalised ja läbitöötatud lahendused, et väiksema riski ja vaevaga objekt lõpetada. Kululiidri strateegia valitakse enamasti suure konkurentsi ja ühetaoliste projektide puhul.

Teiseks strateegiliseks valikuks on diferentseerumine, kus pakutakse toodet ja teenust, mis eristub teistest. Eesmärgiks on olla kvaliteetsem, laiema teenuste valikuga kliendile või lühimate ehitusaegadega. Kolmas variant on tegevuse fokuseerimine, keskendudes ühele kitsale turusegmendile (Warszawski 1996: 138).

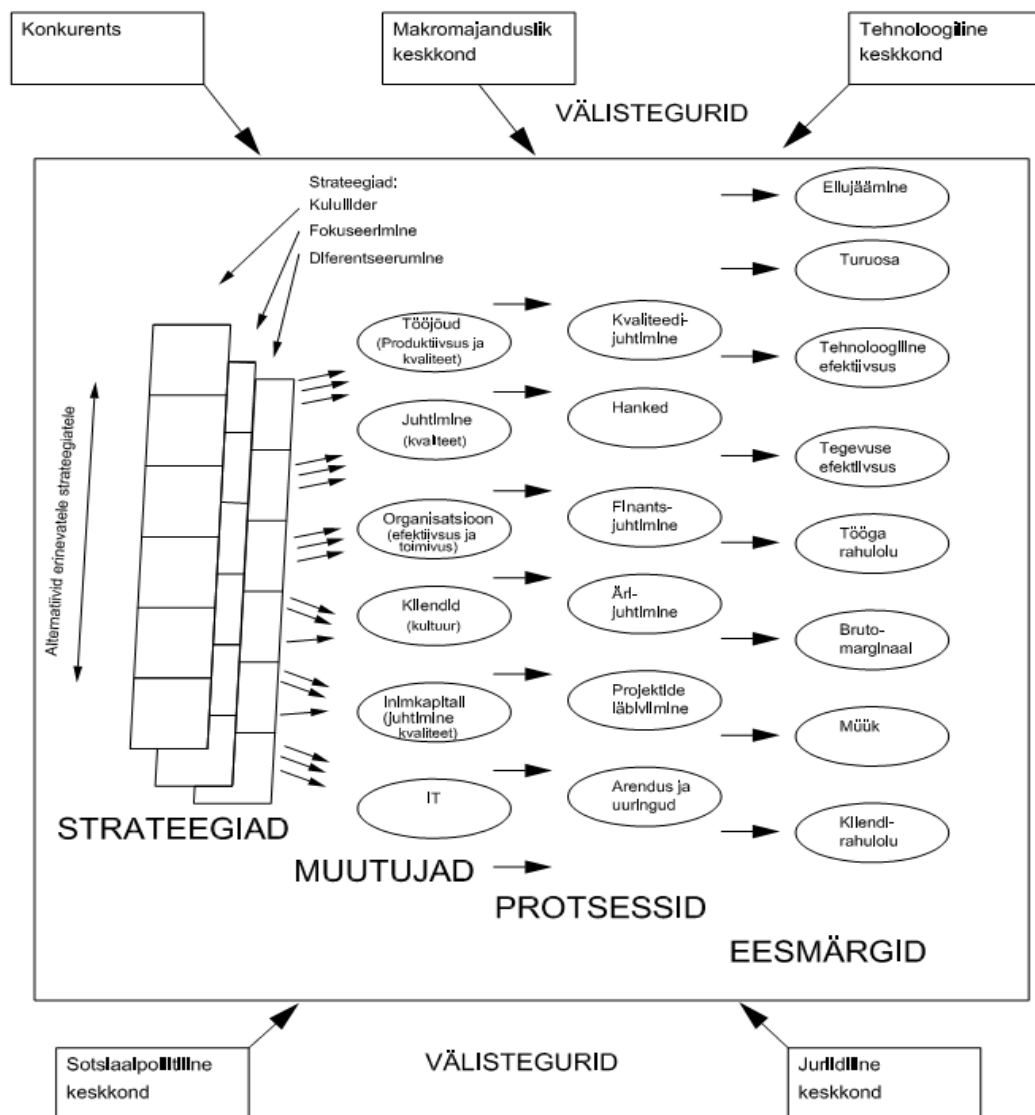
Porter (1985) leidis, et ettevõtte peaks edu saavutamiseks valima ühe strateegia. Ka Thornhill ja White (2007) jõudsid järeldusele, et hübriidstrateegiate kasutamine ehituses ei taga edu ning panustada tuleb ühele valikule. Tansey *et al.* (2014) ja Hill (1988) tõid välja, et erinevate strateegiate kombineerimine tagab õnnestumise. Autor nõustub siinkohal Tansey ja Hill'i arvamusega, kuna näiteks ehitusfirmade korral võib divisjonide sees kasutada erinevaid meetodeid sõltuvalt välistest ja sisemistest teguritest.

Suuremale osale peatöövõttu tegevatele firmadele on iseloomulik vastavalt olukorrale kasutada kõiki eelpool toodud strateegiaid. Otsitakse pidevalt võimalikke lahendusi, et tegutseda soodsamalt kui konkurendid. Samas on klientide nõudmised erinevad. Mõne projekti puhul on oluline hind. Teinekord on kõige tähtsam tegur kiirus ning seetõttu peab ettevõtte olema paindlik, mis annab potentsiaalse võimaluse saada suuremat tulu. Sageli on suurtel ehitusfirmadel divisjonid, osakonnad või isegi meeskonnad, mis on spetsialiseerunud kitsale nišitootele ning tänu kogemustele ja oskustele muutuvad konkreetse sooviga tellijatele kasulikeks ja nõutud partneriteks. Spetsialiseerumine on omane ka alltöövõtuga tegelevatele firmadele, mis pakuvad ühte konkreetset töövõttu.

Strateegiate edukas kasutamine võib kaasa tuua ehitusettevõtte kasvu ning vajaduse ja soovi laiendada oma tegevust. Siinkohal on variandiks tegevuste lisamine uutes piirkondades või valdkondades. Uutele turgudele laienemine annab ettevõttele võimaluse maandada riske, mis on seotud kohaliku turu kõikumistega. Alternatiiv kasutada oma oskuseid ja teadmisi välisriikides loob firmale eelduse kasvada, suurendada kasumlikkust ja tagada omanike soovitud majandustulemuste saavutamine. Kiiremaks ja paremaks kohanemiseks uues tegevuspaigas on kasulik kasutada kohalikku ettevõtet või inimesi, kes on oludega hästi kursis, kuna lisaks uutele võimalustele kaasnevad välisriikidesse laienemisega mitmed ohud. Takistuseks võivad saada bürokraatia, seadused, inflatsioon, valuutakursi kõikumised, kohalik konkurents, kultuurilised eripärad ja korrupsioon (Gunhan, Arditi 2005: 277-281).

Euroopa Liidu siseselt uusi turge otsides võib suurimaks proovikiviks saada kohalik tihe konkurents. Kõikvõimalike ehitusnormide ja standardite osas liigutakse ühtse süsteemi poole, kus kõikides liikmesriikides kehtivad sarnased nõuded. Lisaks vähendab ühisraha ja ühises majandusruumis olemine valuuta ja inflatsiooniga seotud ohtusid ning kõik see lihtsustab laienemisplaane. Vähem arenenud riikides ehitusturule sisenemisel võivad potentsiaalsed võidud olla rahaliselt väga suured, kuid samas kasvavad ka riskid, mis võivad tipneda kogu investeeringu kaotusega.

Ehitusfirma strateegia kujundamist iseloomustab joonis 2, kus on ära toodud ehitusettevõtteid mõjutavad välistegurid ning erinevad strateegiad, muutujad ja protsessid, mille abil jõuda soovitud eesmärkideni.



**Joonis 2.** Ehitusfirma strateegia kujundamine (Venegas, Alarcon 1997: 391; autori koostatud)

Ehitusfirmade strateegia kujundamist käsitlevas kirjanduses on palju rõhku pööratud ehituse tsüklilisusele: kuidas end selle negatiivsete mõjude eest kaitsta ja võimalusel majanduse kõikumistest kasu lõigata. Majanduslangus, kus mitmed konkurendid on hõivatud kaitsemeetmetega, pakub head võimalust võtta ette samme, mis parandavad organisatsiooni turupositsiooni. Näitena võib tuua uute teenuste ja toodete pakkumise, firmade üle võtmise, värsked partnerlussuhted ning kvaliteetse tööjõu värbamise (Waal,



Mollerna 2010: 335). Ettevõtte eesmärgid muutuvad majanduslanguses kasvust ellujäämiseni ning oluliseks saavad finantstegurid. Piiratud rahavoogude olukorras tuleb panustada ellujäämisele: tasuda laenusid ja vähendada finantsvõimendust. Määravaks saavad otsused, kas müüa varasid. Otsused sõltuvad varade väärtustest ja turu väljavaadetest. Buumiaastatel olid ettevõtted endale sageli liiga suured laenukohutused võtnud ja liiga palju investeerinud. Languse ajal hakatakse rohkem tähelepanu pöörama ettevõtte bilansis ilmnevatele probleemidele. Vajadusel müüakse varasid ja otsitakse täiendavaid sissetulekuid. Majanduslanguse ajal võidetud hanked on tihtipeale suurema kasumiga, kuna materjalide ja töövõtude hinnad on langustrendis. Uuringud näitavad, et ettevõtete hinnapoliitika sõltub majanduse tsüklist. Majanduskriisi ajal olid ettevõtted sunnitud vähendama üldkulusid, koondama töötajaid, sulgema üksusi, külmutama palkasid ja töötajate hüvesid. (Ruddock *et al.* 2014: 230-232) Raskes finantsolukorras peab tähelepanu pöörama kulude kontrollile. Selleks tuleb vähendada ettevõtte organisatsiooni keerukust, edasi lükata investeeringuid ja vajadusel kasutada osalist tööaega (Waal, Mollerna 2010: 335).

Kirjandusest selgub, et majanduskriisiga kaasneb ehitusettevõtetel mitmeid raskusi, kuid samas toob see kaasa mitmeid positiivseid arenguid. Languse ajal optimeeritakse juhtimisstruktuure ja tõhustatakse firmade tegevust, mistõttu suureneb ettevõtete efektiivsus. Eesmärgiks on saada konkurentsieeliseid keerulises turuolukorras. Majanduskasvu ajal tihtipeale nende küsimustega ei tegeleta, kuna äri edeneb hästi ja otsene vajadus muudatusteks ja võimekuse tõstmiseks puudub.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ehitusjuhid tegutsevad muutlikes tingimustes, kus kogu asjakohase informatsiooni saamine on keerukas, mis ühest küljest muudab strateegilise planeerimise komplitseerituks ja samas vajalikuks. Suurem osa teemat käsitletud autoritest on ühel nõul erinevates strateegiates, muutujates ja protsessides, mida kasutada soovitud eesmärkide saavutamiseks. Rõhutatakse, et ühte ja õiget lahendust ei ole olemas, vaid lähtuda tuleb konkreetsest kohalikest sise- kui ka välisteguritest. Ehituse tsüklilisust tuleks võtta tegevuse loomuliku osana, valmistuda võimalikuks majanduslanguseks ning püüda sellest maksimaalselt kasu lõigata.

## **2. AS MERKO EHTUS EESTI STRATEEGIA KUJUNDAMINE LÄHTUVALT E HITUSTURU TINGIMUSTEST**

### **2.1. Eesti ehitussektori senist arengut mõjutanud tegurid**

Käesolev alapunkt tutvustab Eesti ehitussektori senist arengut mõjutanud tegureid. Vaatluse all on ajavahemik II maailmasõjast kuni tänase päevani, mis hõlmab endas linnapildile omaste suurpaneelhoonete rajamist ja viimast majanduskriisi.

Ehitusel on Eesti majanduses oluline roll. Ettevõtete ja töökohtade arvu, lisandväärtuse ja müügitulu suuruse poolest on ehitus aastaid paigutunud tegevusalade esinelikusse, kuhu kuuluvad veel tööstus, kaubandus ning veondus ja laondus. Peamiselt siseturule suunatud ehitussektori seisund sõltub Eesti üldisest majandusolukorrast. (Sinisaar, Nestor 2013: 159)

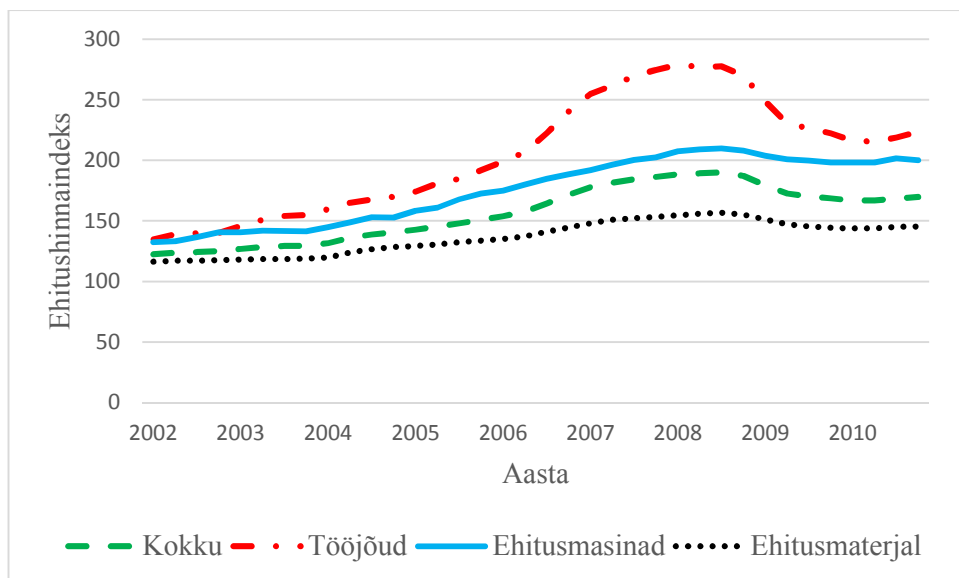
Kuigi suurem osa Eesti ehitusest on orienteeritud põhiliselt siseturule, siis on välisriikidesse ehitamine eelnevatel aastatel moodustanud 3-4% ehitusettevõtete kogu tööde mahust. Järsk muutus toimus aastail 2009–2011, mil vähenev nõudlus kodusel turul sundis ettevõtteid tööd otsima piiri tagant. Välisurgudel ehitamise osatähtsus tõusis siis 10%-ni (Lisa 1). Populaarsemad sihtkohad on lähiriigid: Soome, Rootsi, Läti, Leedu. Väiksemal määral on Eesti ehitusfirmad tegutsenud Norra, Venemaa, Ukraina ja Taani turgudel.

Eesti viimase ligi 65. aastase ehituse saab tinglikult jagada neljaks perioodiks. Aastatel 1950-1990 oli põhiline tähelepanu suurte korterelamute ehitamisel. Statistikameti andmetel rajati selles ajavahemikus üle 406 000 eluruumi, mis tähendab, et suur osa Eesti elamufondist on 25-65 aastat vana. Hoonete projekteerimisel arvestatakse elueaks 50

aastat. Tallinna Tehnikaülikooli poolt aastal 2009 esitletud uuringu „Eesti eluasemefondi suurpaneel-korterelamute ehitustehniline seisukord ning prognoositav eluiga“ kohaselt on sel perioodil rajatud hoonete konstruktsioonid üldjoontes rahuldavas seisukorras. Tänapäevastele normidele ei vasta ehitiste soojapidavus ning ehitusfüüsikalised näitajad: helipidavus, õhuvahetus, soojuslik ja niiskuslik olukord korterites. Kokkuvõttes tähendab see investeeringuid energiatõhususe, hoone ruumide sisekliima ja tarindite olukorra parandamiseks. (Kalamees *et al.* 2009: 175-179) Autor leiab, et kuna on tegu standardprojektidega, siis on vaja välja töötada tüüplahendused nii tarindite kui eriosade kaasajastamiseks, mis tähendab omakorda suurt tööfronti remonditöödel.

Taasiseseisvumise järgselt kuni 2001. aastani kahanes Statistikaameti andmetel (Lisa 2) eluruumide ehitamine võrreldes eelneva kümnendiga 131 tuhandelt 26,6 tuhande elupinnani. Sellel perioodil oli suur roll eramute ehitusel. Keskvalitsus ei investeerinud enam elamuehitusse ja kohalike omavalitsuste võimalused olid väikesed. Mitteeluhoonete ehituses toimus antud ajavahemikul kasv (Lisa 3).

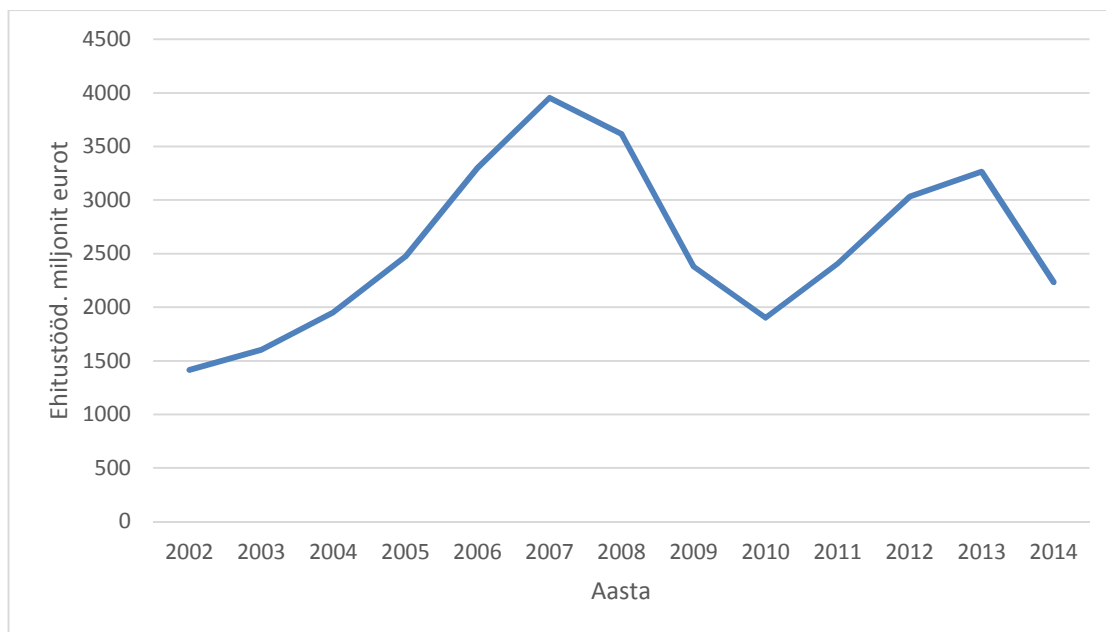
Kolmandaks perioodiks on ajavahemik 2002-2010. Aastal 2002 algas elamuehituses tõus, mis tänu soodsatele laenutingimustele kestis 2007. aasta lõpuni. Inimeste suurenenud sissetulekud, pankade positiivsed laenutingimused ja suurenenud tööhõive soodustasid eelkõige eluhoonete ehitamist, mille osatähtsus kogu ehitusmahus kasvas 2006. aastal 28%-ni. Aastal 2002 oli eluruumide pinna osakaal 14% kogu ehitatud pinnast (Lisa 4). Lisaks mahtudele kasvasid ehituse sisendite hinnad. Joonisel 3 on välja toodud ehitushinnaindeks aastatel 2002-2010, millest selgub, et kõige enam kallines ajavahemikul 2002-2008 tööjõud, enam kui kaks korda. Ehitusmaterjalide ja –masinate hinnad tõusid vastavalt üle 30% ja 50%, mis muutis ehitamise kalliks ja samaaegselt ka populaarseks tegevuseks.



**Joonis 3.** Ehitushinnaindeks aastatel 2002-2010 (1997=100) (Statistikaamet; autori koostatud)

Avaliku sektori rajatiste rajamine tugines perioodil 2004–2006 Ühtekuuluvusfondi rahastamisele, mille raames toetati suuri transpordi- ja keskkonnainfrastruktuuri projekte maksumusega alates 10 miljonist eurost ja kokku rohkem kui 431 miljoni euro eest. Ühtekuuluvusfondi toetuse jagamine toimus perioodil 2004-2006 struktuurifondidest eraldi - raha jagati projektipõhiselt ning projektitaotlusi kiitis heaks Euroopa Komisjon. (Euroopa Liidu Struktuuritoetus 2015). Euroopa Liidu toetuste abil kasvas ajavahemikus 2002-2008 avaliku sektori rajatiste ehitusmaht enam kui kaks korda suuremaks (Lisa 4).

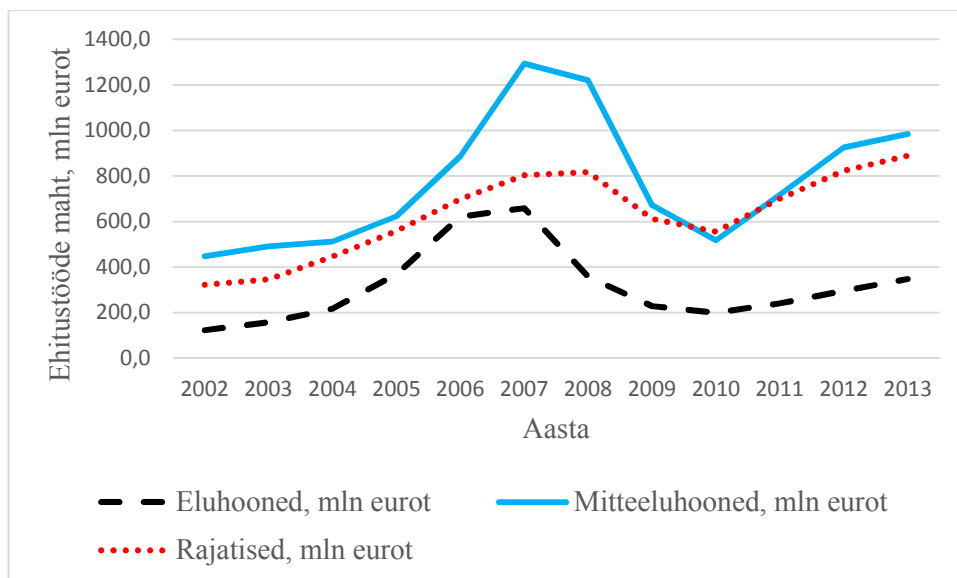
Majanduskliima jähnemise algus 2007. aasta teises pooles vähendas investeerimisaktiivsust peaaegu kõigil tegevusaladel. Ehitusturg hakkas kahanema 2008. aastal ja jõudis madalseisu 2010. aastal. Ehitusmahu muutus antud perioodil on toodud joonisel 4.



**Joonis 4.** Aastatel 2002-2014 teostatud ehitustööde maht jooksevhindades, miljonit eurot (Statistikaamet; autori koostatud)

Ehitusturul sagesid juhtumid, kus arendajad olid sunnitud oma äriprojektidest loobuma, sest ehitushindade tõusu tõttu ei olnud võimalik äriplaanis püsida. Ehitushinnad tõusid 2008. aastaks võrreldes 2005. aastaga ligi kolmandiku võrra (vaata joonis 3). Kiire hinnatõusu põhjus oli jätkuvalt kallinev tööjõud, millele lisandus materjalide defitsiit. Majanduse jähinemisel sai võtmeküsimuseks elanike ostujõud. Ostjatel tekkis võimalus valida eri projektide vahel ning üha olulisemaks muutus eluruumi kvaliteet ja asukoht. Kallinevate elektri- ja soojusehindade tõttu hakati ühe enam tähelepanu pöörama energiasäästlikele lahendustele.

Ehitustööde mahu muutused aastatel 2002-2013 olid eri valdkondades erinevad. Eluhoonete, mitteeluhoonete ja rajatiste ehitamise mahud on toodud joonisel 5.



**Joonis 5.** Ehitustööde maht Eestis aastatel 2002-2013 (Statistikaamet; autori koostatud)

Jooniselt 5 selgub, et majanduslangus mõjutas eelkõige elamuehitust, mille maht kahanes võrreldes tipuga ligi kahe kolmandiku võrra. Põhilised nõudlust vähendavad tegurid olid kõrged hinnad, pankade laenuitingimuste karmistumine, leibkondade vähenenud sissetulekud ja nõrgenenud kindlustunne. Suurenes ühepere elamute ehitus ja remonttööde osakaal (Lisa 2). Mitteeeluhoonete ehitusmahud kahanesid ajavahemikul 2008-2010 enam kui poole võrra ning analoogselt elamuehitusega suurenes remonttööde osakaal ehitustegevuses.

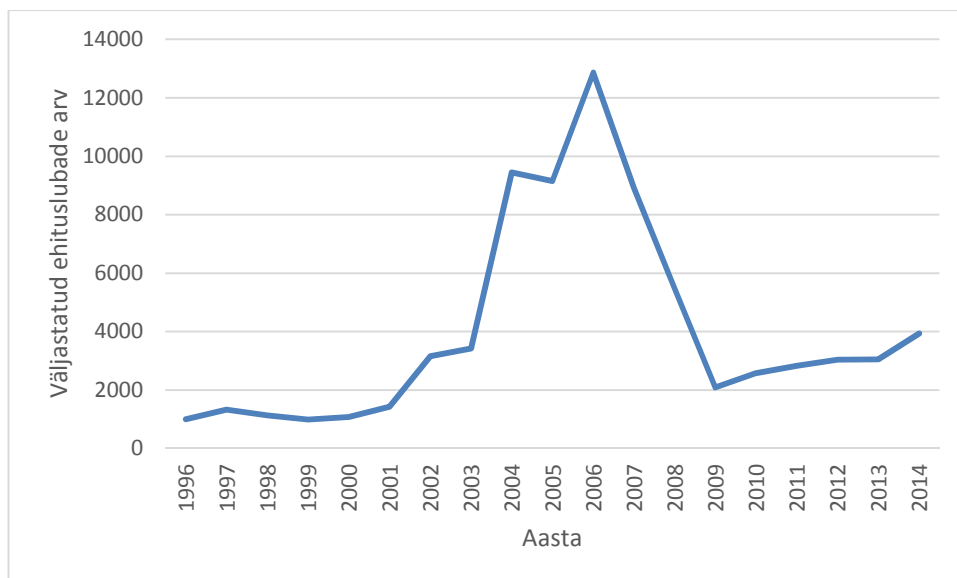
Tänu avaliku sektori tellimustele ja Euroopa Liidu toetustele ei vähenenud rajatiste ehitamine aastatel 2007–2010 nii palju kui hoonete ehitus. Mahud kahanesid ligikaudu veerandi võrra ning fookus liikus analoogselt hoonetega remonttöödele. Erinevalt Soomest ei rakendanud Eesti ehitust stimuleerivaid abipakette. Suurem osa hangetest rahastati Euroopa Liidu struktuurifondide toel. Toetati vee- ning energiamajanduse ja jäätmekäitluse arendamist, teedehitust, välisõhu kaitset, tervishoiu ja hoolekande infrastruktuuri arendamist.

Esimesi kriisist taastumise märke võis näha 2010. aasta lõpus. Viimase, neljanda perioodi alguseks võib võtta aasta 2011, kus majanduskeskkonna paranemine ja välisabiraha tõid ehitussektori arengusse positiivse pöörde. 2007-2008. aastal alanud ehitusmahude vähenemine asendus 2011. aastal kasvuga, seda tänu avaliku sektori tellimustele.

Projektide eest tasuti nii Euroopa Liidu abirahade kui ka CO<sub>2</sub> saastekvootide müügist saadud tuluga. Erasektori tellimused olid jätkuvalt tagasihoidlikud, kuid kasvasid rajatiste ehitusmahud (Lisa 4). Sinisaare (2013) hinnangul mängisid antud perioodil turul rolli tõusvad hinnad, kvalifitseeritud tööjõu vähesus ning jätkuv pingeline konkurents peatöövõtjate vahel. Sisendhinnad kasvasid oodatust tunduvalt kiiremini, mille tulemusena oli ehitusettevõtetal raskusi varem alustatud objektide lõpetamisega. Lisaks tuli arvestada kvalifitseeritud tööjõu liikumisega Soome. Palkade kasv Eestis ning olukord Soome ehitusturul on viimaste aastate jooksul olukorda muutnud ning see on leevendanud kvaliteetsete töötajate puudust koduturul.

Ehitusmahtude, sisendhindade ja finantseerimistingimuste suur kõikumine viimaste aastate ehitusturul on olnud ehitusettevõtetele keeruliseks katsumuseks. Samas on turg end korrastanud, kuna alles on jäänud need, kes on suutnud muutuvast olukorras paindlikud olla. 2010. aastal alanud mahtude kasv Eestis vähenes aastate jooksul ja pöördus langusele (vaata joonis 4). Põhjuseks oli sisendhindade tõus ja üleeuroopalise ebakindluse tekkimine. Eurostati andmetel oli Euroopa ehitusturg viimasest majanduskriisist kuni 2013. aastani languses. Aastal 2014 kasvasid ehitusmahud esmakordselt võrreldes eelneva aastaga ja seda 3% võrra (Lisa 5). Suurimad tõusjad olid Hispaania, Sloveenia ja Ungari. Lähiriikidest kasvas kõige hoogsamalt Rootsi ehitusturg.

Ahearne *et al.* (2005), Coulson ja Kim (2000), Green (1997) Gauger (2003) leidsid, et muutused kinnisvaraturul eelnevad muutustele makromajanduse tsüklites, mis teeb tulevikus toimuvate elamuehituse arengute ennustamise keeruliseks. Autori hinnangul on üheks võimaluseks hinnata väljastatud ehituslubade arvu. Statistikaameti andmete kohaselt väljastati 2014. aastal ligi kolmandiku võrra rohkem ehituslubasid kui eelnevatel aastatel. Joonisel 6 on näha, et võrreldes buumiaegsete mahtudega, on tase ca kahe kolmandiku võrra madalam, kuid viimaste aastate areng on olnud positiivne.



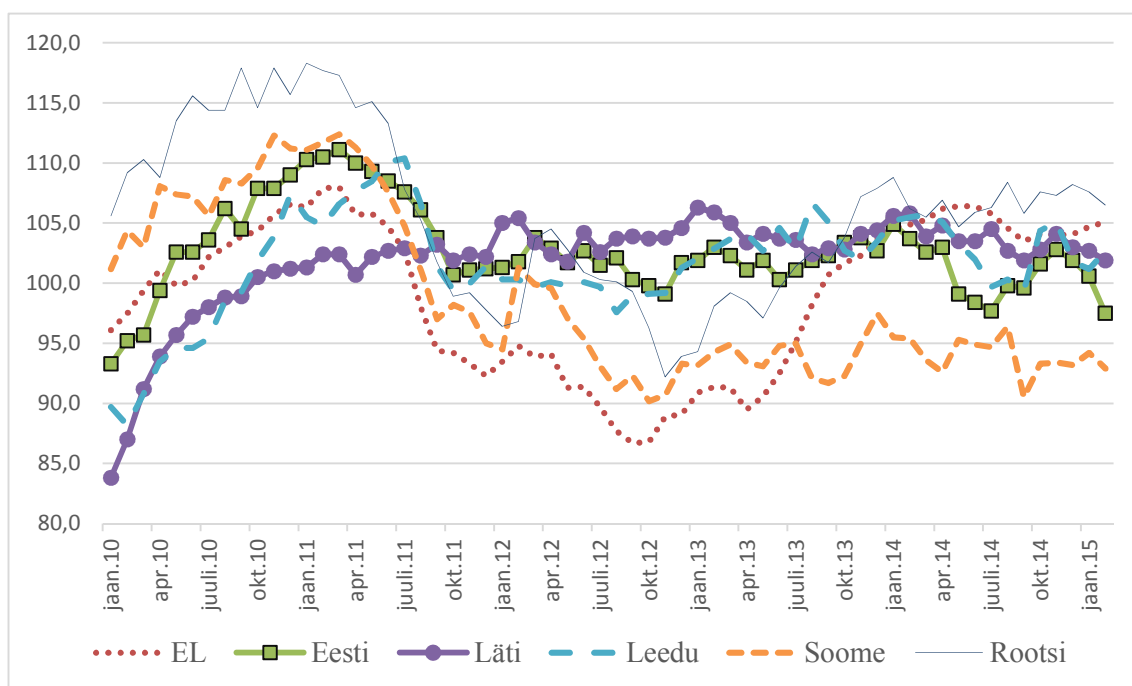
**Joonis 6.** Eluruumide ehituseks väljastatud ehitusload aastatel 1996-2014 (Statistikaamet; autori koostatud)

Eesti eluasemevaldkonna peamine ülesanne on tagada elanikele kvaliteetne ja jätkusuutlik eluasemefond, eluasemepiirkondade mitmekesisus ning tasakaalustatud ja säästev areng. Kuigi viimastel aastatel on elamuehitus taas aktiivsemaks muutunud, ei suuda see tagada elamufondi taastamise vajadust, milleks peetakse arenenud majandusega heaaluriikides 4% elamufondi kogumahust aastas. (Smirnova, Sinisaar 2009: 7) Eeldades, et elamufond suureneb uuselamute arvelt, siis hõlmas uute eluruumide arv Statistikaameti andmetel 2014. aastal 0,7% kogu elamufondist ning eelnevatel aastatel oli taastamise tase 0,6% aastas. See tähendab, et uusehitiste järele peaks vajadus olema suur. Üheks probleemiks on elamuehituse koondumine Harju ja Tartu maakonda. Aastal 2014 elamuehituseks väljaantud ehituslubadest 87% ja alustatud projektidest üle 90% olid seotud nende kahe maakonnaga (Tallinna vastavad näitajad moodustavad kogumahust 40% ja 50% ning Tartu 10% ja 18%). Väiksemates linnades on elamuehituse takistuseks klientide madalad sissetulekud ja ostuvõime. Siiski tasub arendajatel tulevikus jälgida keskuste (Jõhvi, Narva, Pärnu, Viljandi, Haapsalu, Kuressaare) arengut ja seda eelkõige väiksema konkurentsi tõttu nende piirkondade ehitusturul.

Tan (1989) ja Ruddock *et al.* (2014) märkisid ära tarbijate ebakindluse mõju kinnisvaraturule. Euroopa Komisjoni andmetel on Eesti majandusosalduindeks olnud viimastel aastatel langustrendis, olles hetkel pikaajalisest keskmisest madalamal. Samas



Euroopa Liidu 28 riigi keskmine näitaja tervikuna on tõusujoonel. Indeksi muutust EL-s ja valitud riikides kujutab joonis 7.



**Joonis 7.** EL-i ja valitud riikide majandusaldusindeks 01.2010-01.2015 (Euroopa Komisjoni koduleht; autori koostatud)

Keskmise lähedasest majandusaldusindeksist saab järeldada, et Eestis ei ole hetkel suurt optimismi või pessimismi tuleviku osas. Pigem ollakse äraootaval seisukohal ning seega ei ole ebakindlusel antud hetkel olulist mõju kinnisvaraturule.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Eesti senist ehitussektorit mõjutanud tegurid on laenu raha kättesaadavus, majanduse üldine käekäik ja Euroopa Liidu toetused. Lisaks eelpool nimetatutele tuleb arvestada nõukogudeaegsete amortiseeruvate hoonetega, mis moodustavad suure osa Eesti elamufondist.

## 2.2. AS Merko Ehitus Eesti tutvustus ja tegevust mõjutavad väliskeskkonna tingimuste muutused

Alapunkt annab ülevaate AS Merko Ehitus Eesti hetkeolukorrast ja ettevõtte tegevust mõjutavatest väliskeskkonna tingimuste muutustest.

AS Merko Ehitus kontserni kuuluvad Eestis, Lätis ja Leedus ehitusalaseid terviklahendusi pakkuvad ehitus- ja kinnisvaraarenduse ettevõtted, millest suuremad ehitusvaldkonna ettevõtted on AS Merko Ehitus Eesti (100%), SIA Merks (100%) Lätis ja UAB Merko Statyba Leedus. AS Merko Ehitus Eesti kontserni kuuluvad teedehitusega tegelev Tallinna Teede AS (100%), infrastruktuuride ehitusele spetsialiseerunud AS Merko Infra (100%), AS Merko Tartu, AS Gustaf ja vaiatöid teostav Fort Ehitus OÜ. (Merko koduleht 2015)

Tabelis 3 on toodud kokkuvõtte AS Merko Ehitus Eesti (MEE) tegevusvaldkondadest ja nende olulisematest karakteristikutest.

**Tabel 3.** AS Merko Ehitus Eesti tegevusvaldkonnad

Valdkond	Osakaal müügituludest 2013.a	Objektid	Tellijä	Suuremad objektid
Üldehitus	33%	bürood, hotellid, laod, tööstushooned	era ja avalik sektor	Hilteni hotell, Iru jäätmejaam
Insenerihitus	36%	vee ja kanalitrassid, alajaamad, sadamad, reovee puhastid	avalik sektor	Kiisa alajaam, Vääna-Jõesuu trassid
Teedehitus	20%	teedehitus ja hooldus	avalik sektor	Ülemiste liiklussõlm
Kinnisvara-arendus	13%	korterimajad	erasektor	Kentmanni 6, BLRT arendus

Allikas: autori koostatud

MEE pakub ehitusteenuseid kõikides peamistes tegevusvaldkondades: üld-, insener- (sealhulgas elektri- ja välisvõrkude ehitus), teedehitus, kinnisvaraarendus (sealhulgas korterite arendus ja müük, pikaajalised kinnisvarainvesteeringud ning äriotstarbelised kinnisvaraprojektid) ja ehituse järelevalve. (Merko koduleht 2015) Tegevuse laiendamine erinevatesse ehitussfääridesse võimaldab ettevõttel maandada riske, mis tulenevad valdkondade tellimuste kõikumistest.

Juhtumiuuringu raames viis töö autor, märts kuni mai 2015, ettevõtte tippjuhtide ja elamuehituse müügijuhiga läbi poolstruktureeritud intervjuud, analüüsima ettevõtte strateegia kohandamise vajadust muutuvates väliskeskkonna tingimustes ning ehituse

tulevikuperspektiive. Intervjuude eesmärgiks oli saada informatsiooni ettevõtte hetkeolukorra ning väliskeskkonna ohtude ja võimaluste kohta. Lisaks käsitleti ettevõtte võimalikke eesmärke ja tegevusi, mille abil saavutada konkurentsieeliseid muutlikus ehitussektoris.

**Tabel 4.** Süvaintervjuude käigus intervjueeritud töötajad

Ametikoht	Intervjueeritava nimi	Eesmärk
Nõukogu liige	Tõnu Toomik	Strateegia kohandamise vajadus muutuvates väliskeskkonna tingimustes: ohud ja võimalused ning ettevõtte hetkeolukord
Juhatuse esimees	Tiit Roben	
Juhatuse liige, ehituse valdkond	Jaan Mäe	
Juhatuse liige, finantsvaldkond	Alar Lagus	
Juhatuse liige, müügi ja ehituse ettevalmistuse valdkond	Veljo Viitmann	
Müügijuht, elamuehitus	Almar Otter	Tegurid elamuarenduses ja tulevikuperspektiivid

Allikas: autori koostatud

Intervjueeritavad pidasid MEE suurimaks tugevuseks tugevat finantspositsiooni. Aasta 2013 majandusaasta aruande põhjal oli kontserni jaotamata kasum üle 109 miljoni euro. Aastal 2014 oli kontserni 12 kuu brutomarginaal 9,8% ja puhaskasumimarginaal 4,9%, mis on mõlemad eelmise aastaga võrreldes suurenenud. Firma 2014. aasta puhaskasum oli 12,4 miljonit eurot, mis on mullusega võrreldes kasvanud 19%. (Lagus 2015) Hea finantspositsioon annab võimaluse pakkuda klientidele erinevaid projektide finantseerimisvõimalusi ning võimaldab paindlikumalt toime tulla ehitusturu kõikumistega (Roben 2015).

MEE üheks tugevuseks on pädev ning laiapõhjaliste kogemustega personal (Toomik 2015). Ettevõttes on hetkel 304 töötajat, kellest 107 on oskus- ja abitöölised. Keskmine staaž on 8,5 aastat, mis tähendab, et ettevõtte on suutnud hoida oma töötajaskonda majanduse kõikumistest hoolimata. Inseneritehnilisest personalist on kõrgharidusega 73% ja 10%-l on kõrgharidus omandamisel. Ehitusinseneri kutsetunnistust omavad 67 töötajat ning nende arv kasvab lähitulevikus kutse taotlemise kohustuslikuks muutumise tõttu. Mäe (2015) hinnangul on MEE personali võrdlust lähimate konkurentidega keeruline

teostada, kuid kvaliteeti tõestavad valminud suured ning keerukad objektid ja ettevõtte senised head majandustulemused. Lisaks on MEE erinevad projektijuhid pärjatud Eesti Ehitusinseneride Liidu poolt kolmel korral tiitliga „Aasta Ehitaja“, kusjuures konkurss on toimunud kuus korda.

MEE suurus, pikaajaline kogemus ja lai tegevusvaldkond muudavad ettevõtte ühest küljest tugevamaks, kuid samas toob see kaasa probleeme (Viitmann 2015). MEE juhtimiskulud on kõrgemad kui väiksematel konkurentidel, mis muudab ehitamise kulukamaks (Lagus 2015). Firma suurus mõjutab negatiivselt ettevõtte paindlikkust ja sisemist kommunikatsiooni, mis on olulised tegurid kiiret reageerimist nõudval muutlikul ehitusturul. Lisaks pelgavad mitmed eratellijad Merko kogemust ja suurust. Nad leiavad, et tegu oleks ebaproportsionaalselt tugevava äripartneriga, kellel rohkem juriste kui insenere. Turuliidri rolliga kaasneb suurem avalik huvi, mis distsiplineerib ettevõtet ja selle töötajaid korrektselt tegutsema. (Roben 2015) Mäe (2015) märgib, et ettevõtte suurus ja turuliidri roll tuleb kasuks suhtlemisel välisriikidest tellijatega ning elamuarenduses.

Suur hulk objekte kasvatab võimalusi erinevate tegevusriskide realiseerumiseks. Need võivad olla seotud ehitusvigade, pingelise graafiku, keerulise tellija, ebapiisavate lepingute või pahatahtlike töötajatega. Parandada tuleb projektide aruandlust, vähendamaks võimalikke kahjusid tegevusriskide teostumisel. (Toomik 2015) Aasta 2013 majandusaasta aruande põhjal oli kontsern sunnitud üldehituse valdkonnas kajastama kahjumi peamiselt tingituna ühe töös oleva rekonstrueeritava objekti osas varasemates faasides ettenägematute projektijuhtimise riskide realiseerumisest. Ettevõtte suurus muudab kontrolli teostamise keerukaks (Mäe 2015).

Vaadeldes AS Merko Ehitus Eesti viimaste aastate tulemusi, siis on näha, et ettevõttel on õnnestunud vähenevate insener- ja teedehitusvaldkonna müügitulude juures hoida kasumlikkust ja parandada kasumimarginaale. Aastal 2014 näitasid kasvu nii üldehitussegmendi kui kinnisvaraarenduse müügitulud. (Lagus 2015)

Roben (2015) ja Toomik (2015) pidasid üheks suurimaks väliskeskonnast tulenevaks ohuks Eesti ehitusturu suurust. Mahud on väikesed ja tundlikud kõikvõimalike tegurite (seaduste muudatused, arengud naaberriikides, laenuraha kättesaadavus jne) suhtes, mis

muudab konkurentsi tihedamaks. Suurematel hangetel osaleb kuni 10 peatöövõtjat. Samas alltöövõtjaid, kes on võimelised spetsiifilist ja mahukat töövõttu (näiteks betoonitööd või ventilatsiooni ehitus) teostama, on enamasti poole vähem. (Roben 2015)

Hetkeolukorra muudab keeruliseks turu ootus ehitusmahtude kahanemisele järgmisel aastal. Hangetel tehakse madalaid hinnapakumisi, panustades sisendhindade langusele, mis ei pruugi realiseeruda. (Roben 2015) See suurendab riske nii ehitusettevõtetele kui tellijatele ja raskendab alapakkumiste tõttu uute lepingute sõlmimist. Alapakkumistega kaasaminek ei ole jätkusuutlik, kuid teisest küljest on ettevõttel vaja uusi objekte. Seetõttu peab panustama efektiivsuse tõstmisse ja kulude kokkuhoidu, et olla konkurentsivõimelisem. Täiendavalt tekitab ebaausat konkurentsi maksupetturlus. Kasutatakse töövõtjaid, kes ei maksa korrektselt makse ning seetõttu suudavad pakkuda töödele odavat hinda. (Viitmann 2015)

Täiendava tegurina tuleb ehitusettevõtjatel arvestada tellijate poolsete kõrgete nõudmistega garantiidele ja pikkade maksetähtaegadega, mistõttu on koormus ehitusettevõtete käibevahenditele suur ning konkurentsipüsimeks on oluline ettevõtete võimekus rahavoogude juhtimisel. Sellest tingituna on oluline hoida stabiilset omakapitali baasi ning maksetingimuste läbirääkimistel kasutada ühe konkurentsi eelisenä kontserni tugevat finantspositsiooni. (Lagus 2015)

Mäe (2015) märkis ühe probleemina ära tellijate nõrga projektide ettevalmistuse hinnaküsimiste faasis, mis muudab konkurentsivõimeliste hinnapakumiste tegemise keerukaks. Toomik (2015) ja Roben (2015) tõid välja tugevusena ettevõtte võime pakkuda terviklikku teenust, alates äriplaanide koostamisest, nõustamisest, planeerimisest ja projekteerimisest, kuni ehitamise ja garantiitööde õigeaegse teostamiseni välja.

Mahtude kahanemine ja hinnasurve suurendavad konkurentsi nii infra-, üld- kui elamuehituses. Kuna tellijad keskenduvad jätkuvalt kõige odavamale ehitushinnale, on eristumine peatöövõtjate vahelises konkurentsipüsimeks keeruline. (Toomik 2015)

Uute elamispiindade ehitusel, mis kasvab kiiresti eelkõige Tallinnas, osaleb lisaks suurematele ehitusettevõtetele suur hulk väiksemaid arendajaid, mis muudab konkurentsi

tihedaks. Kasvav pakkumiste arv võib kaasa tuua surve müügihindadele ning müügi perioodide pikenemise. Klientide peamiseks ostuargumentideks on hind ja asukoht. Järgmisena hinnatakse ehitaja tausta, ehituskvaliteeti, planeeringut, energiaefektiivsust, infrastruktuuri olukorda ja sisekujundust. Konkurentidest eristumine on keeruline, kuna korterit ostes vaatavad inimesed eelkõige maksumust ja asukohta ning probleemid (konstruktsioonide helipidavus, läbimõeldud planeering, suured kommunaalkulud) avalduvad alles pärast ostulepingu sõlmimist. (Otter 2015) Seetõttu ei pruugi müügiargumentidena alati töötada innovaatilised lahendused, mis tõstavad eluaseme atraktiivsust ja kasutusmugavust (targa kodu lahendus, väike energiavajadus, korteribaasil küttekulu mõõtmine). MEE üheks tugevuseks on kasutada oma pikaajalist kogemust elamispindade arendamisel, pakkudes kvaliteetseid ja läbimõeldud lahendustega tooteid (Mäe 2015).

Avaliku sektori tellimuste vähenemine tähendab, et rohkem tuleb panustada erasektorile. Arendada tuleb aktiivselt suhteid potentsiaalsete klientidega ning tegeleda uute võimalike ärisegmentide leidmisega. (Mäe 2015) Siinkohal on variandiks näiteks kinnisvara arendusprojektide kaasfinantseerimisel osalemine ning PPP projektide raames läbiviidavad hanked.

Aleška (2015) hinnangul on Eestis vaid üksikuid näiteid PPP projektide kasutamisest: Tallinna koolid, Rakvere politsei- ja päästehoone ning Kose-Mäo teeristi projekt. Takistuseks on osutunud vähene kogemus PPP rakendamisel ja ebapiisav teadlikkus projektidele esitavatest nõuetest. Lisaks tuleb analüüsida, kas projekti elluviimine koos erapartneriga on otstarbekas. Autor prognoosib tulevikus PPP projektide populaarsemaks muutumist ning üheks peamiseks argumendiks on kohalike omavalitsuste suur laenukoormus ja vajadus investeeringuteks.

Naaberriikides toimuvad arengud omavad mõju Eesti ehitusele. Lätis ja Leedus on olukord analoogne Eestile – elamuehitus ja hinnad kasvavad ning avalik sektor ootab EL-i uue rahastamisperioodi vahendeid. Suurem osa turgu mõjutavaid tegureid ja muutusi on sarnased kõigis kolmes Balti riigis. (Toomik 2015)

Kui hetkel tegutseb kontsern Baltimaades, siis üheks potentsiaalseks uueks turuks on Rootsi (Viitmann 2015). Erinevalt Soomest kasvavad Rootsis kohaliku Statistikaameti

andmetel ehitusmahud ning väljastatavate ehituslubade arv. Keskmisest kõrgem majandusosalduindeks ja Rootsi plaan ajavahemikul 2014-2025 panustada infrastruktuuride arendamisse 10,5 miljardit eurot muudavad riigi atraktiivseks kohaks, kuhu ehitusettevõtete tegevust laiendada. Rootsi kasuks räägivad lähedus, euroopalik asjaajamine ning kasvav majandus ja ehitusturg.

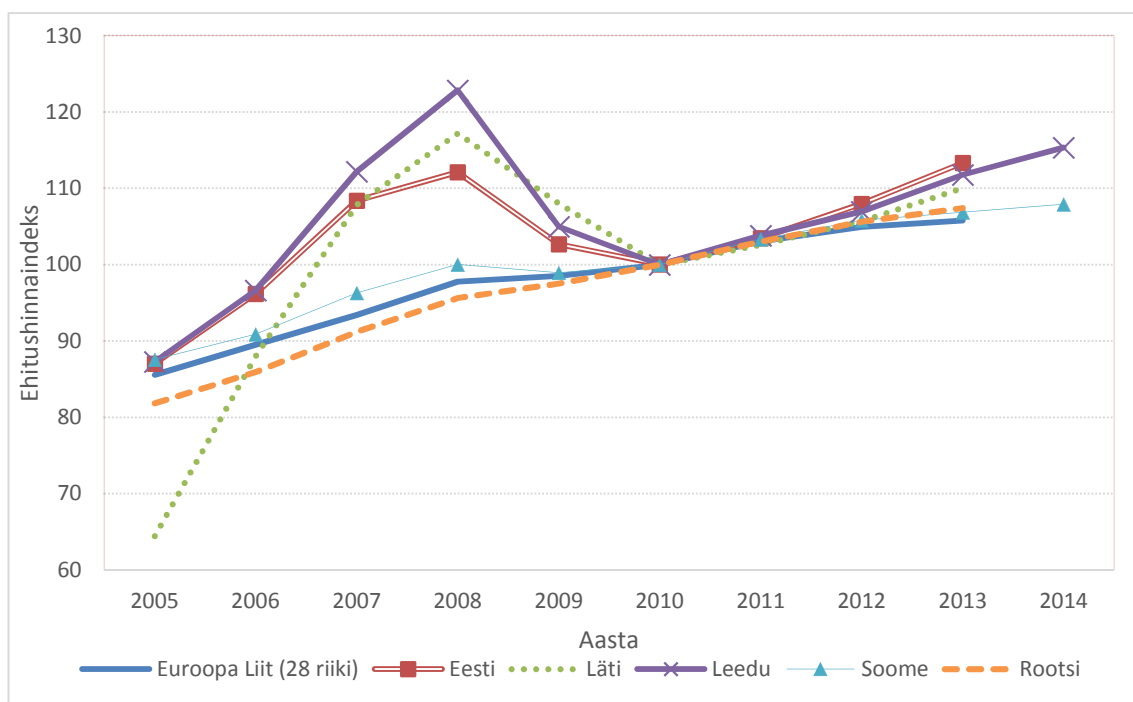
Soome Statistikaameti andmetel on viimastel aastatel kohalik ehitusturg olnud languses. Kahanenud on eluhoonete ja mitteiluhoonete ehitus ning väljastatavate ehituslubade arv. Negatiivseid meeleolusid ilmestab alla keskmise majandusosalduindeksi. Euroopa Komisjoni andmetel oli Soome ehituse usaldusindeks 2015. aasta jaanuaris 22% alla ajaloolise keskmise. Antud näitaja iseloomustab ehitussektori hetkeseisu ja hinnangut tulevikule. Arvestades ehituse tsüklilisusega tasub praegusest turu langusest hoolimata Soomes toimuval silma peal hoida, luues seal uusi partnerlussuheteid ja tutvudes hankemenetluste eripäradega (Roben 2015). See kehtib ka teiste Euroopa ehitusturgude kohta – oluline on kursis olla arengute ja võimalustega ning vajadusel neist kinni haarata. Kaaludes tegevust väljaspool Euroopa Liitu, tuleb väga kriitiliselt analüüsida võimalikke riske.

Välisturgudel on peatöövõtjate vaheline konkurents tihe ning sageli kasutatakse eelkvalifitseerimist, kus hinnatakse varem teostatud objektide portfelli, objektimeeskonna kogemust ja näiteks hankes oleva ehitise ruumide plaani, mis annab tellijale võimaluse uued pakkujad hankest kõrvaldada. (Roben 2015)

Lähema viie aasta arenguid elamuehituses on keeruline prognoosida. Toomiku (2015) hinnangul eluasemete nõudlus kasvab mõõdukalt. Ühest küljest soosib uute arenduste rajamist pankade laenuvalmidus ning madal Euribor. Hetkel ületab nõudlus pakkumist – pinnad müüakse sageli enne valmimist ning tehingute arv on alates aastast 2009 stabiilselt kasvanud. (Otter 2015) Teisalt on kinnisvara müügihinnad Tallinnas tõusnud kinnisvaraportaali [www.kv.ee](http://www.kv.ee) andmetel võrreldes kriisiaegsega ligi 50% ja buumiaegsest keskmisest ruutmeetri hinnast on veel puudu 12%. Tartus on 2015. aasta alguse seisuga keskmine müügihind kõrgem hinnast majandustõusu tipus.

Lisaks tuleb nii tellijatel kui ehitajatel tänases turusituatsioonis arvestada ehitushindade stabiilse tõusuga (Roben 2015). Joonisel 8 on välja toodud hinnatõusu ühtlustumine

liikmesriikides, mille kohaselt suurim aastane kasv jäi perioodi 2006-2008, kus hinnad kasvasid EL-s keskmiselt 5%. Viimastel aastatel on hinnatõus aeglustunud ning jääb vahemikku 1-3% aastas. Kõige rohkem kasvasid hinnad aastal 2013 Balti riikides. Statistikaameti andmetel aastal 2014 Eestis ehituse hinnatõus peatus, kuid tänased hinnad on kõrgemad kui majandustõusu tipus.



**Joonis 8.** Ehitushinna (elamud) indeks EL-s ja valitud riikides aastatel 2005-2014 (Eurostat; autori koostatud)

Üheks perspektiivseks mõjuriks lähiaastatel saab olema inimeste jätkuv koondumine suurematesse linnadesse. See tendents tõstab nõudlust keskustes (Tallinn, Tartu) ning samaaegselt vähendab ehitust ja perspektiivseid investeeringuid väiksemates piirkondades. (Mäe 2015) Äärealade atraktiivsust kahandab rahva vananemine ja tööealise elanikkonna osatähtsuse vähenemine. See toob kaasa hulgaliselt mahajäetud korterelamuid maapiirkondades ning suurendab keskustes üüripindade nõudlust. Kui Eestis moodustab üürielamufond ametlikult 9% ning hinnanguliselt kuni 20% elamispinna tervikmahust, siis Euroopas on sama näitaja ca 40%. Mitmes Euroopa riigis peetakse pikaajalist üürimist tavapäraseks valikuks ning see ei tähista kodanike sissetulekute või sotsiaalse staatuse taset. (Hoonestuse ... 2015: 23) Seni ei ole erafirmad



panustanud üürimajade rajamisse väikese kasumlikkuse tõttu ning seetõttu on arenguks vaja avaliku sektori toetust ja initsiatiivi. Üheks lahenduseks oleks PPP projektid.

Autor pakub välja, et kinnisvara hinnad jätkavad aeglast tõusu seni, kuni pakkumine hakkab ületama nõudlust ning seejärel stabiliseeruvad. Suurem hinnalangus võib juhtuda vaid välise šoki korral – negatiivsed arengud euroalal või naaberriikides. Ahearne *et al.* (2005) kohaselt on kinnisvara hindade muutused riigiti positiivses korrelatsioonis, mis tähendab, et muutuste ennetamiseks tuleb jälgida ülemaailmseid tegureid (arengud intressimäärades ja globaalsed majandustsüklid). Hinnalangus võib tekkida väiksemate arendajate tõttu, kes laenukohustuste täitmiseks on sunnitud pindasid odavamalt müüma (Otter 2015).

Mitteeluhoonete (kaubanduskeskused, tehased, büroohooned jne.) rajamist mõjutavad põhiliselt laenuitingimused ja majanduse üleüldine käekäik. Statistikaameti andmetel on Eesti SKP olnud viimastel aastatel tõusujoonel ning laenu raha on soodsa intressiga ja kättesaadav. Autor pakub välja, et lähemate aastate jooksul jätkab mitteiluhoonete ehitus kasvu, kuid tõus ei ole nii kiire, kui kinnisvara arendamisel. Arengud olenevad suuresti riigipoolsetest toetustest ja plaanidest, kuna siia valdkonda kuuluvad ka haridus-, kultuuri- ja tervishoiuhooned (Mäe 2015).

Avaliku sektori tellimuste kasvu võib oodata paari aasta pärast, kui saab hakata kasutama EL-i uue 2014-2020 aasta rahastamisperioodi vahendeid (Viitmann 2015). Ühtekuuluvusfondist toetatakse Eestit antud ajavahemikul enam kui 1,5 miljardi euroga. Sealhulgas doteeritakse ühisveevärgi ja –kanalisatsioonisüsteemide ehitamist ja rekonstrueerimist (144 miljoni euroga), raudteeliikluse arendamist (97,8 miljoni euroga), soojamajanduse ja kaugküttevõrkude arendamist (78 miljoni euroga) ning teedeehitust ja jäätmemajandust. (Euroopa Liidu ... 2015) Võrreldes eelmise rahastamisperioodiga panustatakse aastatel 2014-2020 vähem vahendeid trasside ja teede ehitusele ning suurem rõhk on soojamajanduse efektiivsemaks muutmisel (Roben 2015).

Uuel toetusperioodil pööratakse suurt tähelepanu elamusektori rekonstrueerimisele ja energiasäästlikumaks muutmisele (Euroopa Liidu ... 2015). See tähendab remonttööde osakaalu suurenemist, millega kaasnevad üldehitustööd: fassaadide soojustamine, avatäidete vahetus ja katuste uuendamine. Eriosadest kasvavad eelkõige ventilatsiooni ja

küttesüsteemide kaasajastamise tööd. Nõudluse kasvuga tõusevad suure tõenäosusega nende tööde hinnad.

Üks tegur, mis hakkab tulevikus Eesti ehitust mõjutama, on alates 01.01.2021 karmistuvad nõuded hoonete energiakasutusele (Mäe 2015). Tulenevalt Euroopa Liidu Energiatõhususe direktiivist (2010/31/EU) peavad kõik uued hooned, sealhulgas ka korterelamud, vastama liginullenergiahoone nõuetele. See tähendab, et hoone kaalutud energiakasutus peab tänaste normide kohaselt olema väiksem kui  $100kW \times h/(m^2 \times a)$ , mis vastab A klassi hoonele. (Tark, Kalamees 2015: 1) See toob kaasa ehituse kallinemise, kuid hilisemad kulud ekspluatatsioonile on väiksemad vähenenud energiavajaduse tõttu. Hetkel kuulub suurem osa uutest kortermajadest klassi B, kus energiakulu on tulevikunormist kuni 20% suurem.

Lähiaastatel muutuvad nõuded vastutava spetsialisti pädevuse tõendamisele vastavalt Ehitusseaduse 29.08.14 ilmunud redaktsioonile. Kui varasemalt piisas vastutavaks spetsialistiksaamises erialasest töökogemusest ja kõrgharidusest, siis nüüd on vaja projekteerimiseks, järelevalve teostamiseks ja ehitamiseks taotleda kutse. Kutse saamiseks on vajalik esitada avaldus ning olenevalt tasemest, tuleb läbida teatud maht täiendõpet. Alates 01.07.19 on pädevuse olemasolu riigihangetel osalemiseks kohustuslik. See tähendab, et ettevõtted peavad selle tarvis aegsasti panustama, kuna protsess võtab aega. (Viitmann 2015)

Autor kasutab firma olukorra kokkuvõtva hinnanguks SWOT-analüüsi mudelit. Analüüsi eesmärgiks on määrata ettevõtte sisesed tugevused ja nõrkused. Lisaks tuua välja väliskeskkonnast tulenevad võimalused ja ohud. Edukaks tegutsemiseks tuleb koondada oma tähelepanu tugevustele, samaaegselt arvestades võimalike nõrkuste ja ohtudega. Ehitusettevõtte juhtimine on keerukas ja ressursimahukas, mistõttu valed otsused võivad osutuda väga kulukateks. See on üheks ehituse kõrge riskitaseme põhjuseks. Firma edukuse hindamise atribuutidena arvestatakse omanike eesmärkide ja huvidega ning samaaegselt teguritega, mis mõjutavad ehitustegevuse efektiivsust. See võimaldab SWOT-analüüsi kasutada ehitusettevõtte strateegia kujundamisel. (Zavadskas *et al.* 2011:1065-1066). Tabelis 5 on toodud MEE SWOT-analüüsi kokkuvõte.

**Tabel 5.** AS Merko Ehitus Eesti SWOT-analüüsi kokkuvõte

<p><b>Tugevused</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugev finantspositsioon</li> <li>• Pädev personal</li> <li>• Terviklik teenus</li> <li>• Lai tegevusvaldkond</li> <li>• Kvaliteetsed tooted</li> <li>• Turuliider</li> <li>• Pikaajaline kogemus</li> </ul>	<p><b>Nõrkused</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte suurus</li> <li>• Kõrged juhtimiskulud</li> <li>• Ebapiisav info liikumine</li> <li>• Sisemise kontrolli keerukus ja projektide aruandlus</li> </ul>
<p><b>Võimalused</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uue EL-i abiprogrammi toetused ehitussektorile</li> <li>• Nõudluse oodatav suurenemine välisurgudel</li> <li>• Avaliku sektori huvi kasv PPP projektide arendamiseks</li> </ul>	<p><b>Ohud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koduturu väiksus</li> <li>• Tihe konkurents</li> <li>• EL abiprogrammi toetusvaldkondade muutus</li> <li>• Ehitusturu muutlikkus</li> <li>• Sisendite kallinemine</li> <li>• Ehitusmahtude kahanemine</li> <li>• Tellijate kasvavad nõudmised garantiidele ja maksetähtaegadele</li> <li>• Alapakkumised</li> <li>• Maksupetturlus</li> <li>• Seaduste muudatused</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Hindamaks väliskeskkonnast tulenevate võimaluste ja ohtude mõju ettevõttele, täitsid intervjueeritavad mõju tõenäosuste hindamise maatriksid, kus teguri mõju ning tõenäosust tuli hinnata skaalal väike, keskmine ja suur. Suurima mõju ja kõige tõenäolisemaks võimaluseks pidasid vastajad EL-i abiprogrammi. See tähendab, et suuremat tähelepanu tuleb pöörata toetusprogrammi poolt doteeritavate valdkondade analüüsile, et antud võimalusest maksimaalselt kasu lõigata. Välisurgude arengute ja PPP-projekte hinnati väiksema mõju ning tõenäosusega.

Suurima mõju ja tõenäosusega ohuks pidasid intervjueeritavad koduturu väiksust. Tiheda konkurentsi mõju hinnati üksmeelselt suureks, kuid teguri tõenäosus varieerus suure ja keskmise vahel. Olulisema mõjuga ohtudest toodi veel välja EL-i toetusvaldkondade muutust, ehitusturu muutlikkus, mahtude kahanemine ning sisendhindade kallinemine.

Alapakkumiste ja maksupetturluse mõju leiti olevat ettevõttele väike. Võimalikuks põhjuseks on firma suutmatus nende tegurite vastu midagi ette võtta.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et AS Merko Ehitus Eestil läheb hetkel majandustulemuste põhjal hästi, kuid väike koduturg, kasvav konkurents, tellijate nõudmised, kallinevad ehitussisendid ning potentsiaalne ehitusmahtude kahanemine muudavad tulevikuväljavaated keeruliseks. Seetõttu tuleb järjepidevalt rõhuda konkurentsieeliste arendamisele ja otsimisele ning nõrkuste ületamisele, samaaegselt arvestada võimalike riskide ja ohtudega. Panustada tuleb tulevikus toimuvate muutuste ja arengute (uued energianõuded hoonetele, EL-i toetuspakett, väliturud) ärakasutamisse, et nendest maksimaalselt kasu lõigata.

### **2.3. Eesmärgid ja tegevused AS Merko Ehitus Eesti strateegia kohandamiseks väliskeskkonna muutustega**

Käesolevas alapunktis pakutakse lähtuvalt eespool toodud teoreetilisest tagapõhjast, majandusharu arengu tsüklilisusest, Eesti ehitusturu hetkeolukorrast, selle potentsiaalsetest muutustest tulevikus ning SWOT-analüüsist AS Merko Ehitus Eestile eesmärgid ja tegevused strateegia kohandamiseks väliskeskkonna muutustega.

MEE visiooniks on usaldusväärsed lahendused ja kvaliteetne teostus klientide ideedele. Väärtusteks on vastutus, lubaduste pidamine, pädevus, initsiatiivikus ja loovus. (Merko koduleht 2015) Organisatsiooni missioon ja väärtused tuginevad ettevõtte põhitegevusele ning visioon kujutab tulevikuvaadet, kuhu soovitakse jõuda. Kuna tegu on firmasiseste stabiilsete mallide ja vaadetega, mis ei muutu väliskeskkonna muudatuste tõttu, siis antud töös ettevõtte visiooni, missiooni ja väärtusi ei analüüsita.

Senini on MEE keskendunud strateegilises juhtimises finantseesmärkidele: kasumlikkusele ja efektiivsusele. Äristrateegia fookus on kasumlikkusel ja kulubaasi efektiivsusel, pakkudes peatöövõtu teenust hoonete ja infrastruktuuri ehituse ning kinnisvaraarenduse valdkonnas. (Merko koduleht 2015) AS Merko Ehitus nõukogu poolt on 2013. aasta majandusaasta aruande kohaselt ettevõttele seatud pikaajalised finantseesmärgid, mis hõlmavad perioodi kuni aastani 2018. Nähakse ette, et perioodi

keskmise omakapitali tootlus peab olema minimaalselt 10%, dividendimäär 50-70% aastakasumist ja omakapitali osatähtsus varade mahust vähemalt 40%. Autor ei analüüsi siinkohal konkreetseid arve ja väärtusi, mille poole püüelda, vaid pakub välja strateegilised tegevused, kuidas jätkata senist tegutsemist efektiivsemalt, säilitamaks turuliidri rolli ja kasumlikkust muutuvates oludes ning karmistuvast konkurentsist. Aluseks on eelmises peatükis esitatud SWOT-analüüs, mis sisaldab ettevõtte siseolukorra ja väliskeskkonna hinnangut.

Autor on seisukohal, et MEE ülaltoodud peaesmärkide saavutamiseks tuleb eesmärkide süsteem detailsemalt välja arendada ja katta tegevustega. Sellega saavutatakse tulevikukäsitluse kompleksisus ning ükski tähtis lõpptulemust kujundav aspekt ei jää juhtimisel tähelepanu alt välja. Strateegia kujundamisel on samas tähtis saavutada eesmärksüsteemi käsitluse süsteemsus, kus kõigi lõppeesmärgi seisukohalt tähtsate aspektide käsitlemist vaadeldakse vastastikuselt seoses ja koostoimes.

Autor soovib MEE strateegiat täiustada SWOT-analüüsist tuletatud süsteemi kohaselt, seades eesmärgid:

- tugevuste suurendamiseks (säilitamiseks);
- nõrkuste vähendamiseks (likvideerimiseks);
- võimaluste kasutamiseks;
- ohtude maandamiseks (vältimiseks).

SWOT-analüüsist selgus, et MEE-l on terve kompleks tugevusi ja eeliseid konkurentide ees. Tuleb mõista, et need ei ole kujunenud juhuslikult, vaid aastate pikkuse töö tulemusena. Samas tuleb arvestada, et konkurendid püüavad oma konkurentsipositsiooni parandamiseks leida võimalusi MEE-le järele jõuda ja võimalusel teda ületada. Seega vajab tugevuste suurendamine või vähemalt säilitamine pidevat sihipärast tegevust, võttes arvesse ettevõtte sisemisi võimalusi ja väliseid keskkonnatingimusi.

Ettevõtte sisestest tugevustest on üheks kõige olulisemaks tugev finantsolukord, mis annab võimaluse pakkuda potentsiaalsetele klientidele ja investoritele projektide teostamisel erinevaid investeerimislahendusi. Turul, kus on palju samaväärseid konkurente, annab see hea eelise.

Tegevused finantspositsiooni tugevdamiseks:

- kinni pidada nõukogu poolt seatud eesmärkidest (Lagus 2015),
- hinnata süsteemselt riske ja töötada välja meetodid nende vältimiseks ning maandamiseks (Lagus 2015),
- täiustada projektide kasumlikkuse ja efektiivsuse hindamise süsteemi,
- tõhustada kontrolli objektide jooksvate tulemuste üle (Mäe 2015).

MEE üheks sisemiseks tugevuseks on kompetentne personal. Suur osa ettevõtte töötajatest on pikaajalise töökogemusega ning konkurentsivõime tõstmiseks tuleb panustada personali efektiivsele ja süstemaatilisele arendamisele. Üheks probleemiks on mitmetel töötajatel pooleli jäänud kõrghariduse omandamine, sest kõrghariduse puudumine takistab tegutsemast vastutava spetsialistina.

Tegevused personali arendamiseks:

- firmasiseste koolituste süsteemi loomine ja arendamine (Mäe 2015);
- IT teadmiste ja oskuste arendamine, tutvustades tava- (Excel, MS Project jne) ja erialaste programmide (BIM) võimalusi (Viitmann 2015);
- töötajate regulaarse atesteerimise korraldamine;
- töötajate motiveerimine kõrghariduse omandamiseks.

Ettevõtte on pikaajalise kogemusega Eesti suurim ehitusfirma. See muudab MEE klientide seas soositud partneriks, mis on abiks nii avaliku sektori hangetel kui ka erasektori ettevõtetega läbirääkimistel. Samaaegselt võib suure ja eduka ettevõtte kuvand luua mõnele tellijale pildi jõudude ebaproportsionaalsest jagunemisest ning turuliidri roll võib olla koostööd takistavaks teguriks. Seda aitab leevendada korrektne äritegevus.

Tegevused turuliidri positsiooni säilitamiseks (tugevdamiseks):

- süstematiseerida töö avaliku ja erasektori perspektiivsete arengu tendentside kohta info kogumisel, et ennast varakult ette valmistada avaliku sektori hangeteks ja luua varakult kontaktid potentsiaalsete tellijatega erasektoris (Mäe 2015);
- selgitada välja võimalused kasumlikumate projektide osakaalu suurendamiseks lepingute portfellis, arvestades kõikumistega erinevates segmentides (Toomik 2015);

- analüüsida osatähtsuse suurendamise võimalust seni tagasihoidlikuma osatähtsusega tegevuse segmentides (Toomik 2015);
- pakkuda kvaliteetset toodet (Mäe 2015);
- olla klientidele nõu ja jõuga abiks, et koostöös jõuda soovitud tulemusteni (Roben 2015);
- propageerida ausat ärikultuuri (Mäe 2015);
- süsteemselt väljastada avalikkusele „häid uudiseid“ MEE tegevusest.

Autori hinnangul tagab mitmekülgne tegevusvaldkond ettevõttele võimaluse tulla toime ehitusturu tsüklilisusega. Erialasest kirjandusest selgus, et elamute, mitteiluhoonete ja rajatiste ehitusel liiguvad muutused erinevalt ning see võimaldab kõikumistest tulenevaid riske paremini maandada.

Tegevused tegevuse mitmekesistamiseks:

- juhtkond analüüsib pidevalt olukorda turul ning vastavalt vajadusele ning võimalustele forsseerib või pidurdab erinevates valdkondades tegevust (Toomik 2015; Roben 2015);
- otsitakse uusi tegevusvaldkondi, sh välismaal (Toomik 2015; Roben 2015);
- luuakse süsteem erinevate tegevusvaldkondade arenguperspektiivide hindamiseks.

MEE-le on omistatud rahvusvahelised kvaliteedi-, keskkonnakaitse- ja tööohutuse sertifikaadid ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 (Merko koduleht 2015). Kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamine ja täiustamine toimub ettevõttes järjepideva protsessina, mida tehakse nii regulaarselt kui ka vajadusepõhiselt. MEE-s toimub pidev ja süstemaatiline töökeskkonna sisemine kontroll ja parandustegevus. Tööohutus on ettevõttes heal tasemel. Samas ehitatakse suuri ja keerukaid objekte, kus õnnetuste oht on suur.

Tegevused kvaliteedi parandamiseks ja tööohutuse suurendamiseks:

- Õppida Põhjamaade kogemustest, kus ohutus on esmatähtis (Roben 2015).
- Alltöövõtjate põhjalik juhendamine enne tööde algust.
- Kvaliteedispetsialistide rolli suurendamine ja tihedamad vaatlused objektidel. Sagedased ja süstematiseeritud vaatlused võimaldavad lisaks ohutuse hindamisele

rohkem tähelepanu pöörata ehituse kvaliteedile. Selle tulemusena väheneb vigade tõenäosus ning hilisemad kulutused parandustele.

- Hinnata iga ehitusplatsi eripärasid ja võimalikke ohte.
- Formaalsest lähenemisest hoidumiseks planeerida süsteemselt tööde korraldus ja sisemiste ning objektiväliste kontrollide maht.
- Standardsete lahenduste kasutamine tööohutuses ja tööde teostamisel (Mäe 2015).

Diferentseerumist ehk konkurentidest eristumist on MEE-l võimalik rakendada elamuarenduses, kus klientidele pakutakse läbimõeldud ja hea kvaliteediga tooteid. Autor leiab, ettevõttel on kasulik kursis olla võimalike uuendustega, seda nii tehnoloogiate, materjalide kui ka töövõtete osas. See võimaldab anda klientidele valikuvõimalust ning teisalt saavutada edu konkurentide ees. Täiendavalt võimaldab konkurentidest eristuda ettevõtte võime pakkuda klientidele terviklikku teenust alates esialgsest hinnaindikatsioonist, projekteerimisest ja vajalike lubade hankimisest kuni valmis ehitiseni

Tegevused diferentseerumise arendamiseks:

- luua firmasiseselt ühtne tootestandard elupindade projekteerimiseks ja ehitamiseks ning seda vastavalt vajadusele täiustada (Mäe 2015; Otter 2015),
- panustada hoonete energiatõhususe arendus- ja uurimistegevusele (Mäe 2015),
- pakkuda potentsiaalsetele klientidele aktiivselt täisteenust (äriplaanide ja eelarvete koostamine, lubade hankimine, projekteerimine, ehitamine) (Roben 2015).

SWOT-analüüsist selgus, et MEE sisemised nõrkused on eelkõige seotud ettevõtte suurusega. Samas on tegemist teguritega, mille negatiivset mõju on efektiivse juhtimise ning planeerimisega võimalik vähendada.

Suure ettevõttena on MEE juhtimiskulud paratamatult kõrgemad kui väiksematel konkurentidel. Seetõttu on oluline leida meetodeid, kuidas säästa ning ehitada kiiremini ja soodsamalt, mistõttu oluliseks saab kulude efektiivsem juhtimine. Erialasest kirjandusest selgus, et majanduslanguse ajal hakkavad ettevõtted kahanevate sissetulekute tõttu väljaminekuid piirama ja hindama erinevaid võimalusi kulutuste



vähendamiseks. Autori hinnangul on otstarbekas selliseid analüüse teostada sõltumata majandustsüklist.

Tegevused kulude efektiivsemaks juhtimiseks:

- pidev juhtide poolne analüüs ettevõtte kulutuste üle (Lagus 2015),
- projektijuhtide kaasamine eelarvestusprotsessi (Viitmann 2015),
- läbipaistva tulemustasude süsteemi arendamine motiveerimaks töötajaid paremaid tulemusi saavutama (Mäe 2015),
- toodete ja protsesside standardiseerimine (Mäe 2015).

MEE üheks probleemiks on nõrk firmasisene kommunikatsioon. Informatsiooni liikumise parandamine tõstaks märgatavalt ettevõtte konkurentsivõimet. Kuna meeskonnad on erinevate oskustega ning objekte on palju ja need paiknevad üle Eesti, siis oleks võimalik jagada infot kogemuste, tehnoloogiate, hindade, töövõtjate ja kohalike eripärade kohta.

Tegevused informatsiooni liikumise parandamiseks:

- Eelarvestajate ja objektimeeskondade vahelise kommunikatsiooni parandamine. Muuta kohustuslikuks infovahetus eelarvete kvaliteedi ja turuolukorra kohta (Viitmann 2015; Roben 2015).
- Projektijuhtidele ligipääs teiste objektide alltöövõtu lepingutele.
- Põhjaliku alltöövõtu firmade andmebaasi loomine ja selle pidev täiustamine.
- Töövõtulepingute jaoks ühtsete lisade loomine konkreetsete töövõttude kohta (Viitmann 2015).
- Märgekirjade süsteemi täiendamine.

MEE suurus muudab ettevõttes kontrolli tegemise keerukaks, mis võib kaasa tuua erinevate tegevusriskide realiseerumise. Täiendavalt tuleb suuremat rõhku pöörata projektide jooksvatele tulemustele.

Tegevused sisemise kontrolli tõhustamiseks:

- Audiitori ametikoha loomine. Ülesandeks kontrollida objektimeeskondade tegevust: tähtaegasid, lisatöid, lepingute kvaliteeti, tehtud kulutusi ning anda infot olukorra ja probleemide kohta divisjonijuhtidele (Mäe 2015).

- Kvaliteediosakonna suurem kaasamine ehituskvaliteedi kontrolli.
- Süstemaatiline kontroll objektidel saavutatud jooksvate tulemuste üle (Mäe 2015; Toomik, 2015).

SWOT-analüüsist selgus, et väliskeskonnast tuleneb mitmeid võimalusi, mida MEE-l oleks võimalik kasutada ettevõtte kasumlikkuse suurendamiseks ning konkurentsivõime parandamiseks. Oluliseks märksõnaks võimaluste kaalumisel on riskide hindamine.

Riskide maandamiseks koduturul ja ettevõtte kasvatamiseks on võimalikuks valikuks välisurgudele laienemine. Erialasest kirjandusest selgus, et arengud eri riikide ehitusturgudel on sageli omavahelises seoses, mis võimaldab prognoosida tulevikku. See kehtib eriti Balti riikide puhul, kus muutused on sama suunaga, kuid varieeruva viitajaga (Toomik 2015). Kui hetkel tegutseb kontsern Baltimaades, siis kaaluda tasub laienemist teistesse lähiriikidesse.

Tegevused välisurgude võimaluste kasutamiseks:

- Eeltöö välisurgude hankemenetluste ja seaduste eripäradega kurssi viimiseks (Roben 2015).
- Potentsiaalsete koostööpartnerite otsimine, kelle abil turgudele siseneda (Toomik 2015).
- Eri riikide potentsiaalide ja võimaluste jälgimine ning analüüs (Toomik 2015).
- Riskide põhjalik hindamine. Kaaludes tegevust väljaspool Euroopa Liitu, tuleb väga kriitiliselt analüüsida võimalikke riske.
- Rõhk kasvavale Rootsi ja kriisis olevale Soome ehitusturule (Viitmann 2015).
- Suurte elektritööde (alajaamad) hangetel osalemine väljaspool Eestit (Roben 2015).
- Ettevõtte torutööde brigaadide ning betooniosakonna kasutamine välisriikide ehitushangetel (Roben 2015).

Fokuseerimist kitsale tegevusvaldkonnale kasutavad üldiselt väiksemad ettevõtted, kuid arvestades EL-i uut toetusprogrammi ning tihedat konkurentsi ehitusturul, siis pakub autor ühe võimalusena keskendumise valdkondadele, kuhu ajavahemikus 2014-2020 kõige enam investeeritakse.

Meetmed tegevuse fokuseerimiseks:

- luua pädevus ja kogemus soojamajanduse ning kütetrasside hangetel osalemiseks (Viitmann 2015);
- analüüsida võimalusi hoonete energiatõhususe parandamise hangetel osalemiseks (Mäe 2015);
- teede ehituses ehitushangete mahu vähenemisel panustada hooldusteenuse osutamisele (Roben 2015).

Hea finantsseis võimaldaks MEE-l osaleda PPP koostöodes, kuid avaliku sektori vähese huvi tõttu seda tüüpi lepingute vastu ei ole sedasorti hankemenetlust Eestis väga palju rakendatud. Autori hinnangul hakkavad kohalikud omavalitsused tulevikus suure tõenäosusega laiemalt kasutama PPP lepinguid avaliku sektori laenupiirangute tõttu

Tegevused PPP projektides osalemiseks:

- eeltöö hanketüübi eripäradega,
- PPP projektide riskide hindamine.

SWOT-analüüsist selgub, et väliskeskkonnast tulenevad ohud on eelkõige seotud koduturu väiksuse ja tiheda konkurentsiga. Paljude pakkujate olemasolu korral on eratellijatel võimalus ette kirjutada sobivaid tingimusi garantiidele ja maksetähtaegadele, mistõttu muutub ettevõtte finantsiline tugevus oluliseks. Lisaks võib tihe konkurents kaasa tuua alapakkumised hangetel, millega kaasa minek ei ole jätkusuutlik. Seni kuni avaliku sektori hangete läbiviimise korda ei muudeta ning hindamisel kasutatakse vaid maksumust, siis ei ole võimalik alapakkumistega seotud olukorda parandada.

Tegevused koduturu väiksusest, tihedast konkurentsist ja tellijate kasvavatest nõudmistest tulenevate riskide maandamiseks:

- põhjalik riskide hindamine hinnapakumistel (Viitmann 2015);
- ausa ärikultuuri propageerimine (Mäe 2015);
- tellijatele erinevate finantseerimislahenduste pakkumine (Toomik 2015; Roben 2015);
- ettevõttele nõukogu poolt seatud finantsnõuetest kinni pidamine (Lagus 2015; Toomik, 2015)

- juristide ja projektijuhtide suurem kasutamine tellijatega lepingute sõlmimisel (Mäe 2015).

Lähitulevikus seisavad Eesti ehitusturul ees mitmed muutused. Osad neist on seotud EL-i abiprogrammi toetusvaldkondade muutusega, millega kaasneb avaliku sektori ehitushangete tellimuste fookuse muutus ja mahtude vähenemine. Teisalt hakkavad rolli mängima ehitusseadusest tulenevad nõuded energiatõhususele ja vastutavatele spetsialistidele.

Tegevused muutustest tulenevate ohtude maandamiseks:

- EL-i poolt subsideeritavate ehitusvaldkondade analüüs ja tegevuse fokuseerimine neile (Toomik 2015; Roben 2015),
- hoonete energiatõhususe alane arendus- ja uurimistegevus (Mäe 2015),
- läbimõeldud koolituste korraldamine ja inseneri kutsete taotlemine töötajatele ettevõtte personali- ja kvaliteediosakonna poolt.

Teguriks, millega ehitusfirmad peavad arvestama on turu muutlikkus ja potentsiaalne ehitusmahtude kahanemine. Ettevõtte peab olema paindlik, et muutustega toime tulla. Ehituse tsüklilisust tuleb võtta sektori loomuliku käitumisena ning näha ette meetmed langustega toime tulekuks ning samaaegselt olla valmis võimalikeks tõusudeks.

Tegevused turu muutlikkusest tulenevate ohtude maandamiseks:

- suurem rõhk potentsiaalsete eratellijate otsimisele ja neile oma teenuste pakkumisele (Mäe 2015),
- välisturgudele laienemine ( Toomik 2015; Mäe 2015; Roben 2015),
- tegevuse suunamine suurema aktiivsusega valdkondadesse (Toomik 2015; Roben 2015),
- objektita meeskondade kaasamine eelarvestamisse (Viitmann 2015),
- stabiilne personalipoliitika (Roben 2015),
- efektiivne kulude juhtimine (Mäe 2015).

Kallinevad sisendid vähendavad ehituse kasumlikkust. Kasvavad kulutused tööjõule, materjalidele ning masinatele muudavad ehituse järjest kallimaks ning terav konkurents sunnib otsima alternatiivseid meetodeid hangetel edukaks osalemiseks. Tulemuseks võib

olla nõrgemate töövõtu firmade ja ebakvaliteetsemate materjalide kasutamine ja maksupetturluse levik, mis rikub ausat konkurentsi.

Tegevused sisendite kallinemisest tulenevate ohtudega toime tulekuks:

- hankespetsialisti ametikoha loomine, kelle ülesandeks hallata infot töövõtjate, materjalide ja masinate hindade kohta;
- kvaliteetsete ja soodsate alternatiivsete materjalide ja partnerite otsimine (Viitmann 2015);
- maksupetturitest töövõtufirmade kasutamisest hoidumine.

Selleks, et keerulistes ning muutuvates majandusoludes jätkata senist edukat tegevust ja olla konkurentsivõimelisem, tuleb AS Merko Ehitus Eestil ettevõtte eesmärkide süsteem detailsemalt välja arendada ja katta tegevustega. Arvestama peab sisemiste ja väliste ohtude ning võimalustega. Kasutada ja arendada organisatsiooni tugevusi: tugev finantspositsioon, pädev personal, lai tegevusvaldkond, turuliidri roll ja pikaajaline kogemus. Need võimaldavad olla tellijale usaldusväärseks partneriks, maandada ehituse tsüklilisusest tulenevaid ohte, eristuda konkurentidest ning pakkuda erinevaid rahastamisvõimalusi investoritele. Ettevõtte nõrkused põhinevad eelkõige firma suurusel: kõrged juhtimiskulud, vähene infoliikumine, sisemise kontrolli keerukus. Juhtimiskulusid saab kahandada pideva analüüsi ja kontrolliga. Täiendavalt luua süsteemid firmasisese teabe ning informatsiooni vahetamiseks. Keskkonnast tulenevate võimaluste (välisturud, PPP projektid, uus EL-i abiprogramm) kasutamiseks tuleb teha põhjalikku eeltööd ning hinnata võimalikke riske. Välistest ohtudest on olulisemad koduturu väiksus, tihe konkurents, EL-i abiprogrammi toetusvaldkondade muutus, tellijate karmistuvad nõudmised ja ehitusturu muutlikkus. AS Merko Ehitus Eestil on võimalik neist tulenevaid riske vähendada, rõhudes efektiivsemale väliste võimaluste ja sisemiste tugevuste kasutamisele. Samas maksupetturluse ja alapakkumistega vastu ei saa firma midagi ette võtta ning oodata tuleb vastavate ametkondade reaktsioone.

## KOKKUVÕTE

Ehitusettevõtted tegutsevad keerulistes oludes. Ehituse tsüklilisus, tellimuste sõltuvus majanduse arengufaasist ning erinevatest subsiidiumitest komplitseerivad planeerimist ja juhtimist. Arvestada tuleb terava konkurentsi, sisendihindade kasvu, tellijate eripärade, ebaausate rivaalidega ja ülemaailmsete arengutega. Kõik see muudab väliskeskkonna tingimusi adekvaatselt arvestava strateegia kujundamise ehitusettevõtte edukaks toimimiseks üha enam vajalikuks. Ettevõtte eesmärgiks on olla valmis efektiivselt reageerima võimalustele ja ohtudele, mis kaasnevad ehitussektori arengu tsüklilisusega ja ebaregulaarsete muutustega ehitusturul. Samaaegselt tuleb panustada sisemiste tugevuste arendamisele ning nõrkuste vähendamisele (likvideerimisele), et saavutada konkurentsieeliseid.

Majanduse ja ehituse arengutsüklite faasid on omavahel tihedas vastastikusel seoses. Ehitus reageerib keskkonnas toimivatele arengutele ja samaaegselt mõjutab muutusi makromajanduses. Ehitustsüklite langused on pikemad ja tõusud kiiremad kui makromajanduses tervikuna. Põhilised tegurid, mis mõjutavad ehitustegevuse aktiivsust on majanduse arengufaas, laenuitingimused, intressimäärad ja inimeste kindlus tuleviku suhtes.

Arengud üld- ja infrastruktuuride ehituses järgnevad pööretele makromajanduses. Investorid ja avalik sektor korrigeerivad oma plaane sõltuvalt majanduse hetkeseisust ja tuleviku väljavaadetest. Muutused kinnisvaraturul eelnevad pööretele majandustsüklites. Võimalikuks põhjuseks peetakse asjaolu, et investeringud kinnisvarasse ei ole majanduses toimivate muutuste põhjustajaks, vaid pigem kuulutavad neid ette. On leitud positiivne korrelatsioon elamispindade hindade liikumises riigiti, millest võib järeldada ülemaailmsete tegurite suurt mõju ehitussektorile erinevates riikides. Kinnisvaraturu tsüklilisust iseloomustab nõudluse ja pakkumise vahelise tasakaalu puudumine. Nõudluse kasv meelitab investoreid suure potentsiaalse tulu tõttu paigutama oma raha

kinnisvaraarendustesse. See toob kaasa sisendite hinnatõusu ja ehituse kallinemise. Ühel hetkel ületab pakkumine nõudluse ja ostjate huvi kaob. Selleks hetkeks on turg enamasti küllastunud suurte ühikukuludega ehitatud pindadest. Nõudluse vähenemine põhjustab languse ehitussektoris ja pankrottide laine.

Avaliku sektori investeeringuid ja infrastruktuuride arendamist peetakse üldiselt eduka arengu aluseks. Rahapaigutused infrastruktuuridesse loovad eeldused erasektori sujuvaks toimimiseks ning on üheks võimaluseks kriisis majanduse elavdamiseks. Investeeringuid sektorisse tuleb hoolega kaaluda, et tagada neist saadav maksimaalne kasu. Ebaefektiivse kasutuse korral võib lisanduvate rajatiste mõju majanduse elavdamisele jääda väikeseks või investeeringud infrastruktuuridesse võivad välja tõrjuda erainvesteeringud.

Avaliku sektori ehitushangete läbiviimine allub riigihangete seadusele ning on täpselt reglementeeritud. Erasektori hangete läbiviimise tingimused kujundab tellija vastavalt vajadusele, mis võimaldab kasutada erinevaid võtteid soovitud hinnataseme saavutamiseks ja samas ehitajal teenida suuremaid kasumeid. Erahamangete puhul arvestatakse tihti peale lisaks hinnale ka muid näitajaid – arvesse saab võtta senist koostööd, kogemust analoogsete objektide ehitamisel, meeskonna pädevust jne. Eratellijad kasutavad lisaks lõpphinna lepingule, mis avalikus sektoris enim rakendatud, ühikhinnal baseeruvaid leppeid ning kulude katmise hinnaga töövõttu. Kõige suuremad riskid ja potentsiaalsed kasumid kaasnevad lõpphinnaga lepinguga. Keerukate ja projekteerimisjärgus olevate ehitiste korral tasub kaaluda ühikhinna või kulude katmisega kokkulepet. Avalikus sektoris on enamasti võitjaks odavam pakkumine, mis muudab ebaausalt käituvate ettevõtetega (maksupettused, alapakkumised, lepingute rikkumised) konkureerimise keeruliseks ning võib tellijale tekitada täiendavaid kulusid lisatööde ja kohtuvaidluste näol.

Üheks uudseks variandiks siduda omavahel erinevate sektorite oskused ja võimalused on avaliku ja erasektori koostöö – *public-private partnership* (PPP), kus ühe ettevõtte hooleks jääb vastavalt kokkuleppe ulatusele esialgne finantseerimine, projekteerimine, ehitus ja haldamine. Eestis ei ole antud koostöö meetod, eelkõige väheste kogemuste tõttu, laialdast kasutust leidnud. Arvestades nõudeid avaliku sektori laenukoormusele, siis autori hinnangul muutub PPP kasutamine tulevikus populaarsemaks.

Ettevõtte jaoks ei ole olemas ühte parimat strateegiat, mida saaks alati kasutada, kuna tegevuse kavandamisel on olulise tähtsusega kohalikud eripärad. Põhilised märksõnad, millele edu saavutamiseks tuleb tähelepanu pöörata on: tuumkompetentside määratlemine, erialased teadmised, haridus ja koolitused, finantsküsimumused, turud ning konkurents. Lisaks tuleb keskenduda kulude ja meeskondade efektiivsele järelevalvele, organisatsioonisisesele kommunikatsioonile, ehitussektori arengutsüklitega arvestamisele ja IT valdkonnale. Kolm põhilist strateegiat, mida üksteisega kombineerides kasutada tuleks on kululiider, fokuseerimine ja diferentseerumine. Ehitussektori arengu tsüklilisust peab võtma tegevuse loomuliku osana, õigeaegselt valmistudes võimalikuks kasvuks majanduslanguse ajal ja majanduslanguseks kasvu ajal, et adekvaatse strateegia rakendamise alusel parimaid majandustulemusi saavutada.

Eesti senise ehitusturu saab tinglikult jagada neljaks perioodiks. Ajavahemik 1950-1991, kus põhitegevuseks oli suurpaneelhoonete püstitamine, mis moodustavad suure osa Eesti tänasest elamufondist. Aastad 1991-2001, mil raskete majanduslike olude tõttu ehitati vähe. Periood 2002-2010 algas tõusuga ning tipnes sügava kriisiga. Kõige enam sai kannatada kinnisvaraturg. Infrastruktuuride ehituses ei olnud langus nii suur Euroopa Liidu toetuste tõttu. Viimane etapp algas aastal 2011 ning kestab tänaseni. Eesti ehitusturгу peamiselt mõjutanud tegurid on laenuraha kättesaadavus, majanduse üleüldine olukord, Euroopa Liidu toetused ja nõukogudeaegne amortiseeruv elamufond.

Eesti suurima ehitusettevõtte AS Merko Ehitus Eesti (MEE) majandustulemused on hetkel head, kuid MEE tippjuhtidega läbiviidud intervjuude põhjal muudavad Eesti ehitusturu väiksus, kasvav konkurents, tellijate nõudmised, kallinevad ehitussisendid ning potentsiaalne ehitusmahtude kahanemine tulevikuväljavaated keeruliseks. Seetõttu tuleb järjepidevalt rõhuda konkurentsieeliste arendamisele ja otsimisele, samaaegselt arvestada võimalike riskide ja ohtudega. Panustada tuleb tulevikus toimuvatele muutustele ja arengutele (uued energianõuded hoonetele, Euroopa Liidu toetuspakett), et nendest tulenevaid võimalusi maksimaalselt ära kasutada.

Selleks, et keerulistes ning muutuvates majandusoludes jätkata senist edukat tegevust ja olla konkurentsivõimelisem, tuleb AS Merko Ehitus Eestil ettevõtte eesmärkide süsteem detailsemalt välja arendada ja katta tegevustega, arvestades sisemise olukorraga ja välise ohtude ning võimalustega. Kasutada ja arendada organisatsiooni tugevusi, milleks on



tugev finantspositsioon, lai tegevusvaldkond, pädev personal, turuliidri roll ja pikaajaline kogemus. Need võimaldavad olla tellijale usaldusväärseks partneriks, maandada ehituse tsüklilisusest tulenevaid ohte, eristuda konkurentidest ning pakkude erinevaid rahastamisvõimalusi investoritele. Ettevõtte nõrkused tulenevad eelkõige firma suuruselt: kõrged juhtimiskulud, ebapiisav infoliikumine ja sisemise kontrolli keerukus. Juhtimiskulusid saab kahandada pideva analüüsi ja kontrolliga. Täiendavalt luua süsteemid firmasisese teabe ning informatsiooni vahetamiseks.

Väliskeskkonnast tulenevad võimalused on uus Euroopa Liidu abiprogramm, välisurgudele laienemine ja PPP projektid. Kõik need eeldavad põhjalikku eeltööd ning riskide hindamist. Välistest ohtudest on olulisemad koduturu väiksus, tihe konkurents, Euroopa Liidu abiprogrammi toetusvaldkondade muutus ja ehitusturu muutlikkus. AS Merko Ehitus Eestil on võimalik neist tulenevaid riske vähendada, rõhudes efektiivsemale väliste võimaluste ja sisemiste tugevuste kasutamisele.

Käesolevat magistritööd ja selle tulemusi on võimalik edasi arendada, uurides väljapakutud strateegiliste tegurite mõju ja kasutamise efektiivsust, et leida parimad tegevuste kombinatsioonid strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Lisaks on võimalik hinnata teoreetilisele baasile tuginedes teiste Eesti ehitusettevõtete väljavaateid muutuvate oludega toimetulekuks.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahearne, A.G., Ammer, J., Doyle, B.M., Kole, L.S., Martin, R.F.** House Prices and Monetary Policy: A Cross-Country Study - International Finance Discussion Papers, 2005, nr 841.
2. **Aleška, M.** Kas ärisektori ja riigi partnerlus on tugev? [<https://www.kpmg.com/EE/et/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Foorum/Documents/kpmg-foorum-kevad-2013/foorum-kevad2013-amindaugas.pdf>]. 25.02.2015.
3. **Aschauer, D.A.** Is public expenditure productive – Journal of Monetary Economics, 1989, vol. 23, pp. 177-200.
4. **Bennett, J., Iossa, E.** Building and managing facilities for. public services – Journal of Public Economics, 2006, vol, 90, pp. 2143-2160.
5. **Betts, M., Ofori, G.** Strategic planning for competitive advantage in construction: The institutions – Construction Management and Economics, 1994, vol. 12, pp. 203-217.
6. **Bröchner, J.** Developing construction economics as industry economics – Modern Construction Economics: Theory and application. Edited by G. de Valence. New York and Abingdon: Taylor & Francis. Sydney, 2010, pp. 218.
7. **Brockmann, C.** Collusion and corruption in the construction sector – Modern Construction Economics: Theory and application. Edited by G. de Valence. New York and Abingdon: Taylor & Francis. Sydney. 2010, pp. 218.
8. **Burns, L.S., Grebler, K.** Is public construction countercyclical – Land Economics, 1984, vol. 60, no. 4, pp. 367-377.
9. **Butuza, A.C., Hedre, L.V.** Contract construction activity – Annals of the University of Petrosani, Economics, 2010, vol. 10(3), pp. 33-40.
10. **Chan, D., Chan, A., Lam, P., Wong, J.** An empirical survey of the motives and benefits of adopting guaranteed maximum price and target cost contracts in

- construction – *International Journal of Project Management*, 2011, vol. 29, pp. 577-590.
11. **Chia, F. C., Skitmore, M., Runeson, G., Bridge, A.** Economic development and construction productivity in Malaysia – *Construction Management and Economics*, 2014, vol. 32, no. 9, pp. 874-887.
  12. **Chinowsky, P.S., Meredith, J.E.** Strategic management in construction – *Journal of Construction Engineering and Management*, 2000, vol. 126, no. 1, pp. 1-9.
  13. **Coulson, N.E., Kim, M.-S.** Residential investment, non-residential investment and GDP – *Real Estate Economics*, 2000, vol. 28, pp. 233-247.
  14. **Crilly, D.** Recasting enterprise strategy: towards stakeholder research that matters to general managers - *Journal of Management Studies*, 2013, vol. 50, iss. 8, pp. 1427-1447.
  15. **Crowley, L.G., Hancher, D.E.** Evaluation of competitive bids – *Journal of construction engineering and management*, 1995, vol. 121, no. 2, pp. 238-245.
  16. **Drew, D.S.** Competing in construction auctions – *Modern Construction Economics: Theory and application*. Edited by G. de Valence. New York and Abingdon: Taylor & Francis. Sydney, 2010, pp. 218.
  17. Ehitusseadus. Vastu võetud Riigikogus 15. mai 2002. Riigi Teataja I osa, 2002, nr 47, art 297. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/129062014013>]. 24.03.2015.
  18. Euroopa Komisjoni koduleht. [[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/db\\_indicators/surveys/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/surveys/index_en.htm)]. 24.03.2015.
  19. Euroopa Liidu Struktuuritoetus koduleht. [<http://www.struktuurifondid.ee>]. 10.02.2015.
  20. Eurostat. Euroopa Komisjoni statistikaameti koduleht. [[www.http://ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat)]. 24.03.2015.
  21. **Fox, P., Skitmore, M.** Factors facilitating construction industry development – *Building Research & Information*, 2007, vol. 35(2), pp. 178-188.
  22. **Fulford, R., Standing, C.** Construction industry productivity and the potential for collaborative practice – *International Journal of Project Management*, 2014, vol. 32, pp. 315-326.

23. **Gauger, J.** Residential fixed investment and the macroeconomy: has deregulation altered key relationships? – *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 2003, vol. 27(3), pp. 335-354.
24. **Geipele, I., Kauškale, L.** The Influence of Real Estate Market Cycle on the Development in Latvia - *Procedia Engineering*, 2013, vol. 57, pp. 327 – 333.
25. **Goh, B.H.**, The dynamic effects of the Asian financial crisis on construction demand and tender price levels in Singapore - *Building and Environment*, 2005, vol. 40 (2), pp. 267–276.
26. **Gostkowska-Drzewicka, M.**, The economic cycle in polish construction – *Ekonomika*, 2014, vol. 93(1), pp. 98-116.
27. **Graham, B., Thomas, K.** Building knowledge – Developing a grounded theory of knowledge management for construction – *The Electronic Journal of Business research methods*, 2008, vol. 6 (2), pp. 115-122.
28. **Green, R.K.** Follow the leader: how changes in residential and non-residential investment predict changes in GDP – *Real Estate Economics*, 1997, vol. 25(2), pp. 253-270.
29. **Grenadier, S.R.** The persistence of real estate cycles – *Journal of real estate finance and economics*, 1995, vol. 10, pp. 95-119.
30. **Gunhan, S., Arditì, D.** Factors affecting International construction – *Journal of construction engineering and management*, 2005, vol. 131, no. 3, pp. 273-282.
31. **Hawk, D.** Conditions of success: a platform for International construction development – *Construction Management and Economics*, 2006, vol. 24, pp. 735-742.
32. **Hill, C.W.L.** Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework – *Academy of Management Review*, 1988, vol. 13, no. 3, pp. 401-412.
33. **Hirata, H., Kose, M.A., Otrók, C., Terrones, M.E.** Global house price fluctuations: synchronization and determinants. – NBER working paper series, 2012, pp. 44. [<http://www.nber.org/papers/w18362>]. 30.10.14.
34. **Holtz-Eakin, D.** Public-Sector Capital and the Productivity Puzzle – *The Review of Economics and Statistics*, 1994, vol. 76, no. 1, pp. 12-21.

35. **Honek, K., Azar, E., Menassa, C.C.** Recession Effects in United States Public Sector Construction Contracting: Focus on the American Recovery and Reinvestment Act of 2009 – *Journal of management in engineering*, 2012, vol. 28, no. 4, pp. 354-361.
36. Hoonestuse (elamumajanduse) valdkonna arengukava 2030+. Eesti Energiamaajanduse arengukava (ENMAK) 2030+, 2013. [[http://www.energiatalgud.ee/img\\_auth.php/6/6a/Arjakas,\\_M.%3B\\_Kurnitski,\\_J.\\_Hoonestuse\\_%28elamumajanduse%29\\_valdkonna\\_arengukava\\_2030%2B\\_1%3%A4hteolukorra\\_anal%C3%BC%C3%BCs.pdf](http://www.energiatalgud.ee/img_auth.php/6/6a/Arjakas,_M.%3B_Kurnitski,_J._Hoonestuse_%28elamumajanduse%29_valdkonna_arengukava_2030%2B_1%3%A4hteolukorra_anal%C3%BC%C3%BCs.pdf)]. 10.02.2015.
37. **Jeffries, M., Gameson, R., Rowlinson, S.** Critical success factors of the BOOT procurement system: reflections from the Stadium Australia case study – *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2002, vol. 9, no. 4, pp. 352-361.
38. **Kaklauskas, A., Kelpsiene, L., Zavadskas, E.K., Bardauskiene, D., Kaklauskas, G., Urbonas, M., Sorakas, V.** Crisis management in construction and real estate: Conceptual modeling at the micro-, meso- and macro-levels – *Land Use Policy*, 2011, no 28, pp. 280-293 p.
39. **Kalamees, T., Õiger, K., Kõiv, T.A., Liias, R., Kallavus, U., Mikli, L., Lehtla, A., Kodi, G., Luman, A., Arumägi, E., Mironova, J., Peetrimägi, L., Korpen, M., Männiste, L., Murman, P., Hamburg, A., Tali, M., Seinre, E.** Eesti eluasemefondi suurpaneel-korterelamute ehitustehniline seisukord ning prognoositav eluiga – Tallinna Tehnikaülikool, 2009, 185 lk.
40. **Kim, S., Lee, S., Kim, J.** Relationship between the financial crisis of Korean construction firms and macroeconomic fluctuations – *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2011, vol. 18, no. 4, pp. 407-422.
41. Kinnisvara portaal kv.ee. [[www.kv.ee](http://www.kv.ee)]. 12.04.15.
42. **Kitsos, J.** Construction investments in public works through public private partnerships – *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 2014, vol. 3, pp. 202-208.
43. **Kozik, R., Plebankiewicz, E.** Bid documentation in public procurement in Poland – *Organization, technology and management in construction*, 2013, vol. 5(1), pp. 712-719.

44. **Lagus, Alar.** (AS Merko Ehitus Eesti juhatuse liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 7. mai 2015.
45. **Lantin, M.** Libahankeid põhjustab absurdne nõue. – Äripäeva veebiväljanne, 16.06.2012. [<http://www.aripaev.ee/default.aspx?siteid=90C2BB91-3761-4C60-9CC9-0E25A8AE6951&publicationid=DE293C04-AFEF-4522-B0BA-A793D6511BB4>]. 30.11.2014.
46. **Lean, C.S.** Empirical tests to discern linkages between construction and other economic sectors in Singapore – *Construction Management and Economics*, 2001, vol. 19, pp. 355-363.
47. **Lee, Y.** Construction business cycle analysis using coincident index and leading index - LG Economic Research Institute, 1999.
48. **Li, B., Akintoye, A., Edwards, P.J., Hardcastle, C.** Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry – *Construction Management and Economics*, 2005, vol. 23, pp. 459-471.
49. **Lind, H., Borg, L.** Service-led construction: is it really the future? – *Construction Management and Economics*, 2010, vol. 28, pp. 1145-1153.
50. **Mäe, Jaan.** (AS Merko Ehitus Eesti juhatuse liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 7. mai 2015.
51. **Martimort, D., Pouyet, J.** To build or not to build: Normative and positive theories of public-private partnerships – *International Journal of Industrial Organization*, 2008, vol. 26, pp. 393-411.
52. Merko Ehitus AS koduleht. [[www.merko.ee](http://www.merko.ee)]. 11.02.2015.
53. Merko Ehitus AS konsolideeritud majandusaasta aruanne 01.01.2013-31.12.2013. Merko Ehitus AS. [[http://www.merko.ee/upload/File/Merko\\_Ehitus\\_aastaruanne\\_2013.pdf](http://www.merko.ee/upload/File/Merko_Ehitus_aastaruanne_2013.pdf)]. 11.02.2015.
54. **Mueller, G.R.** What will the next real estate cycle look like – *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 2002, vol. 8, no. 2, pp. 115-125.
55. **Navarro, P.** The well-timed strategy: managing the business cycle – *California Management Review*, 2005, vol. 48, no.1, pp. 71-91.
56. **Nieuwerburgh, S.V., Veldkamp, L.** Learning asymmetries in real business cycles - *Journal of Monetary Economics*, 2006, vol. 53, pp. 753–772.

57. **Otter, Almar.** (AS Merko Ehitus Eesti müügijuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 4. mai 2015.
58. **Pellicer, E., Yepes, V., Rojas, R.J.** Innovation and competitiveness in construction companies – Journal of Management Research, 2010, vol. 10, no. 2, pp. 103-115.
59. **Pereira, A.M., Andraz, J.M.** On the economic effects of public infrastructure investment: a survey of the International evidence – Journal of economic development, 2013, vol. 38, nr. 4, pp. 1-38.
60. **Porter, M.E.** Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985, pp. 557 pp.
61. **Porter, M.E.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980, pp. 396.
62. **Porter, M.E.** From competitive advantage to corporate strategy - Harvard Business Review, 1987, vol. 65, iss. 3, pp. 43-59.
63. Riigihangete seadus. Vastu võetud Riigikogus 24. jaanuaril 2007. a. Riigi Teataja I osa, 2012, nr.15, art. 76.
64. **Roben, Tiit.** (AS Merko Ehitus Eesti juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 6. mai 2015.
65. **Rooke, J., Seymour, D., Fellows, R.** Planning for claims: an ethnography of industry culture – Construction Management and Economics, 2004, vol. 22, pp. 655-662.
66. Rootsi Statistikaameti koduleht. [www.scb.se]. 24.03.2015.
67. **Ruddock, L., Kheir, A., Ruddock, S.** UK construction companies' strategies in the face of business cycles – International journal of strategic property management, 2014, vol. 18(3), pp. 225-237.
68. **Schwartz, J.Z., Andres, L.A., Dragoiu, G.** Crisis in Latin America. Infrastructure investment, employment and the expectations of stimulus. The World Bank Latin American and the Caribbean Region Sustainable Development Department, 2009, 22 p. [<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/4201/WPS5009.pdf?sequence=1>]. 30.11.14.
69. **Sheridan, J.** Managing peaks and valleys – Industry week, 1997, vol. 246 (20), pp. 13-14.

70. **Sinisaar, M.** Ehitus buumist kriisini – Eesti statistika kvartalikiri. Tallinn, 2013, nr 4, lk 6-13.
71. **Sinisaar, M., Nestor, R.** Majanduskriisi mõju maakondade ehitustegevusele – Eesti Piirkondlik Areng. Tallinn, 2013, 159-166 lk.
72. **Skitmore, M., Runeson, G., Chang.** Construction price formation: full-cost pricing or neoclassical microeconomic theory? – Construction Management and Economics, 2006, vol. 24, pp 773-783.
73. **Smirnova, O., Sinisaar, M.** Elamuehitus- ja kinnisvaraturu areng viimasel kümnendil – Eesti statistika kvartalikiri, 2009, nr 4, lk 7-18.
74. Soome Statistikaameti koduleht. [[www.stat.fi](http://www.stat.fi)]. 24.03.2015.
75. Statistikaameti koduleht. [[www.statistikaamet.ee](http://www.statistikaamet.ee)]. 24.03.2015.
76. **Straub, S.** Infrastructure and growth in developing countries: recent advances and research challenges. The World Bank Development Research Department, 2008, pp. 54. [[http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2008/01/03/000158349\\_20080103082911/Rendered/PDF/wps4460.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2008/01/03/000158349_20080103082911/Rendered/PDF/wps4460.pdf)]. 30.11.2014.
77. **Sutt, J.** Ehituskorraldus. Tallinn: TTÜ kirjastus, 2001, 147 lk.
78. **Tan, W.** Subsector fluctuations in construction – Construction Management and Economics, 1989, vol. 7, pp 41-51.
79. **Tansey, P., Spillane, J.P., Meng, X.** Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies – Construction Management and Economics, 2014, vol. 32, pp. 705-724.
80. **Tark, T., Kalamees, T.** Madalenergia- ja liginullenergiahoonete kavandamine, 2012, lk. 52 lk. [[http://www.kredex.ee/public/Uuringud/Madalenergia-\\_ja\\_liginullenergiahoone\\_kavandamine\\_Korterelamu.pdf](http://www.kredex.ee/public/Uuringud/Madalenergia-_ja_liginullenergiahoone_kavandamine_Korterelamu.pdf)]. 10.02.15.
81. **Thornhill, S., White, R.E.** Strategic purity: A Multi- Industry Evaluation of Pure vs. Hybrid Business Strategies – Strategic Management Journal, 2007, vol. 28, no. 5, pp. 553-561.
82. **Tiong, R.L.K.** CSFs in competitive tendering and negotiation model for BOT projects - Journal of Construction Engineering and Management, 1996, vol. 122, no. 3, 205–211.



83. **Toomik, Tõnu.** (AS Merko Ehitus Eesti nõukogu liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 13. märts 2015.
84. **Tse, R.Y.C., Ganesan, S.** Casual relationship between construction flows and GDP: evidence from Hong Kong – *Construction Management and Economics*, 1997, vol. 15, pp. 371-376.
85. **Venegas, P., Alarcon, L.F.** Selecting long-term strategies for construction firms – *Journal of construction engineering and management*, 1997, vol. 123, no. 4, pp. 388-398.
86. **Viitmann, Veljo.** (AS Merko Ehitus Eesti juhatuse liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 10. märts 2015.
87. **Waal, A., Mollerna, E.** Six courses of action to survive and thrive in a crisis – *Business Strategy Series*, 2010, vol. 11, iss. 5, pp. 333-339.
88. **Wang, E.C.** Public infrastructure and economic growth: a new approach applied to East Asian economies – *Journal of Policy Modeling*, 2002, vol. 24, pp. 411-435.
89. **Warszawski, A.** Strategic planning in construction companies – *Journal of Construction Engineering and Management*, 1996, vol. 122, no. 2, pp. 133-140.
90. **Wilhelmsson, M., Wigren, R.** The robustness of the causal and economic relationship between construction flows and economic growth: evidence from Western Europe – *Applied economics*, 2011, vol. 43, pp. 891-900.
91. **Yisa, S.B., Ndekugri, I., Ambrose, B.** A review of changes in the UK construction industry – *European Journal of Marketing*, 1996, vol. 30, no. 3, pp. 47-66.
92. **Zavadskas, E.K., Turskis, Z., Tamosaitiene, J.** Selection of construction enterprises management strategy based on the SWOT and multi-criteria analysis – *Archives of Civil and Mechanical Engineering*, 2011, vol. 11, no. 4, pp. 1063-1082.

## LISAD

**Lisa 1.** Ehitusmaht Eestis aastatel 2001-2014

Aasta	Ehitustööd kokku, miljonit eurot	..ehitustööd Eestis, miljonit eurot	..ehitustööd välisriikides, miljonit eurot	ehitustööd välisriikides - osakaal kogu ehitusest
2002	1414,1	1336,7	77,4	5%
2003	1602,5	1544,2	58,2	4%
2004	1953,9	1897,2	56,8	3%
2005	2472,1	2376,8	95,3	4%
2006	3299,2	3212,5	86,7	3%
2007	3954,3	3807,5	146,8	4%
2008	3616,6	3472,3	144,4	4%
2009	2379,6	2226,3	153,3	6%
2010	1902,2	1731,0	171,2	9%
2011	2408,2	2156,5	251,7	10%
2012	3030,6	2769,6	261,0	9%
2013	3263,3	3046,1	217,1	7%
2014	2233,3	2094,7	138,6	6%

Allikas: Statistikaamet; autori koostatud

**Lisa 2. Elamuehitus Eestis aastatel 1950-2013**

Aasta	Eluruumide arv kokku, tuhat	ühepere-, kahepere- ja ridaelamud, tuhat
1950-1959	57,2	
1960-1969	124,3	
1970-1979	137,5	
1980-1989	131	
1990-2001	26,6	
2002-2010	33,3	
1990	7,6	0,3
1991	5,2	0,3
1992	3,4	0,5
1993	2,4	0,6
1994	2	0,6
1995	1,1	0,6
1996	0,9	0,6
1997	1	0,8
1998	0,9	0,6
1999	0,8	0,5
2000	0,7	0,4
2001	0,6	0,3
2002	1,1	0,4
2003	2,4	0,8
2004	3,1	1,1
2005	3,9	1
2006	5,1	1,1
2007	7,1	1,4
2008	5,3	1,4
2009	3	1,1
2010	2,3	0,9
2011	1,9	0,8
2012	2	0,95
2013	2,1	1,1

Allikas: Statistikaamet; autori koostatud

**Lisa 3.** Kasutusse lubatud mitteeluhooned aastatel 1993-2013

Aasta	Mitteeluhooned, (kasulik pind) 1000m <sup>2</sup>
1993	185,5
1994	241,8
1995	131
1996	201,7
1997	201,1
1998	413,9
1999	303,9
2000	324,2
2001	309,1
2002	400
2003	639,2
2004	952,5
2005	743,9
2006	896,6
2007	920,8
2008	1004,6
2009	797,8
2010	425,4
2011	326,3
2012	473,6
2013	607,4

Allikas: Statistikaamet; autori koostatud

**Lisa 4.** Omal jõul Eestis tehtud ehitustööd ja remont jooksevhindades aastatel 2002-2013

	Ehitised kokku, mln eurot	Eluhooned, mln eurot	Mitteeluhooned, mln eurot	Rajatised, mln eurot
2002	893,7	123,1	447,5	323,1
2003	996,7	158,9	490,8	346,9
2004	1177,9	217,9	512,9	447,1
2005	1551,6	369,1	623,2	559,3
2006	2208,9	622,2	886,8	699,9
2007	2757,6	659,6	1294,0	804,1
2008	2397,4	359,1	1220,0	818,3
2009	1514,6	229,8	672,1	612,7
2010	1275,4	200,5	517,9	557,0
2011	1660,1	241,2	716,9	702,0
2012	2046,0	296,9	925,1	824,0
2013	2221,2	348,1	984,0	889,1

Allikas: Statistikaamet; autori koostatud

**Lisa 5. Ehitismahuindeksi muutus Euroopas aastatel 2009-2014**

Riik/Ühendus	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EL (28 riiki)	-7,8%	-4,4%	-1,6%	-4,6%	-2,3%	3,1%
Belgia	-3,3%	-1,5%	5,7%	-0,6%	-4,0%	0,2%
Bulgaaria	-14,4%	-14,6%	-12,9%	-0,1%	-5,4%	3,5%
Tšehhi	-0,8%	-7,8%	-3,2%	-6,2%	-8,4%	2,3%
Taani	-9,6%	-12,0%	3,2%	-1,1%	-2,5%	0,3%
Saksamaa	-0,1%	-0,5%	7,8%	-1,0%	-0,3%	2,8%
Hispaania	-11,7%	-20,6%	-21,4%	-3,7%	3,5%	16,2%
Prantsusmaa	-5,7%	-2,4%	-1,8%	-1,7%	-1,5%	-0,1%
Itaalia	-11,7%	-3,5%	-4,1%	-12,6%	-11,6%	-6,9%
Luksemburg	0,0%	0,2%	1,1%	-3,2%	-4,3%	3,2%
Ungari	-4,3%	-10,4%	-7,9%	-6,1%	7,9%	15,9%
Holland	-4,6%	-10,1%	0,7%	-7,7%	-4,6%	2,2%
Austria	-1,9%	-4,3%	1,3%	3,7%	0,7%	-1,2%
Poola	3,6%	0,6%	16,6%	-0,9%	-12,7%	4,8%
Portugal	-9,9%	-10,8%	-12,7%	-15,6%	-16,6%	-8,8%
Rumeenia	-13,0%	-14,8%	1,5%	3,4%	-1,9%	-9,6%
Sloveenia	-20,9%	-17,0%	-25,0%	-16,3%	-5,9%	22,5%
Slovakkia	-11,3%	-5,9%	-2,4%	-10,7%	-7,0%	-3,4%
Soome	-13,6%	5,5%	9,7%	-0,3%	-3,9%	1,5%
Rootsi	-12,3%	7,8%	2,5%	-3,9%	-0,4%	9,1%
Suurbritannia	-11,6%	7,3%	2,3%	-7,4%	1,3%	5,8%

Allikas: Eurostat; autori koostatud

## **SUMMARY**

### ADAPTING CONSTRUCTION COMPANY'S STRATEGY IN CHANGING ENVIRONMENT ( IN EXAMPLE OF AS MERKO EHITUS EESTI)

Mario Pajuste

Fluctuations in economic growth are experienced in all the sectors, including construction. The estimations of the households and companies' views on the economic perspectives can be seen in the changes of the construction market. Optimistic attitude to economic development trends will increase orders for the construction sector. On the other hand, the sector itself is an important factor in the economic development by presenting orders to other areas.

The practical value of the subject lies in the development of a successful strategy for a construction firm. Construction companies have to take advantage of the growth phase and at the same time prepare themselves to survive downturns. It is common for the Estonian construction market that in the recent years, most of the large-scale public procurements have been funded by the European Union structural funds. In 2014, a new funding period started but subsidies to construction will be smaller. This leads to a greater competition and a growing need to find new business opportunities to cope with the decreasing public sector orders.

The theoretical importance derives from the need to generalize the last global crisis links to the construction sector and compare them to previous crises. There is a necessity to analyze the relationship between economic fluctuations and the development of a small construction market and its impact on construction companies' strategies.

The objective of the thesis is to provide AS Merko Ehitus Eesti with theoretically justified ways to adapt to the situation where the number of public sector large-scale projects,

which are mainly supported by the European Union, is decreasing, and the competition between firms is increasing.

Research tasks that are based on the objective of this thesis are:

- to analyze the dependence between the construction sector's development and economic prospects and cycles,
- to analyze private and public sector construction orders formation and impacts on the sector,
- to describe the specific features of forming construction companies' strategies,
- to analyze the factors influencing the Estonian construction market development in the past,
- to introduce AS Merko Ehitus Eesti and analyze environmental changes affecting company's activities,
- to develop new objectives and activities for AS Merko Ehitus Eesti to adapt to the changing environment.

Economic and construction cycles are closely linked. Construction reacts to the changes in the environment and at the same time it also affects changes in other sectors. Downturns in construction are longer and increases are faster than in macro economy. The main factors influencing the construction sector are loan terms, interest rates and people's confidence in the future.

Public sector investments in infrastructure react to changes in the economy but developments in real estate cycles tend to predict changes. A positive correlation between movements of the housing prices in different countries has been found. It suggests that worldwide factors have a strong impact on local prices. Cyclicity of the real estate market is characterized by an imbalance between supply and demand.

Investments in public sector are generally seen as the basis for a successful development. They create suitable conditions for the private sector and are one way to help economy during the crisis. Investments must be carefully considered to achieve best results and avoid crowding out private investments.



There are not any special acts regulating conduction of private procurement. This allows clients to use variety of techniques to achieve the desired price levels. Private clients tend to use other evaluation parameters in addition to the price: previous cooperation, references and experience with similar projects. In the private sector different types of contracts are used: total price (bigger risks and possible profits), unit price and cost reimbursable type contracts (smaller risks and possible profits). Public procurement is strictly regulated by the Public Procurement Act, the winner of the bid is usually the cheapest offer, and the contract type is the so-called total price. This makes competing with dishonest firms (too low offers, covenant violations, tax frauds) hard and it might result in additional costs and litigation for the customer.

One possibility to link together different sectors skills and opportunities is public-private-partnership (PPP) where public sector makes the order and the partner from the private sector will, in accordance with the agreement, do the initial financing, design, construction and operation. In Estonia, this method is not widely used mainly because of the lack of experience. Considering the requirements for the public sector debt burden author predicts the growth of PPP usage in the future.

Estonia's construction can be divided into four periods. In 1950-1991, the emphasis was on building large panel apartment houses. In 1991-2001, because of difficult times in economy, the volume of construction was low. Third period (2002-2010) began with a rise and ended in a deep crisis. The real estate sector bore the biggest losses. Building infrastructures did not decline that much because of EU subsidies. The last phase began in 2011 with a steadily increasing construction market. The main factors influencing the Estonian construction market are loan terms, interest rates, economic situation, EU subsidies and depreciated housing stock from the Soviet era.

At the moment, everything is going well for Estonian largest building company AS Merko Ehitus Eesti. Merko's executives pointed out during interviews that the Estonian small building market, increasing competition, customers' expectations and requests, rise in prices and potential changes in volumes make future prospects complicated. Therefore, the aim is to develop competitive advantages and at the same time taking into account the potential risks and threats.

In order to maintain successful business in the complex and changing economy AS Merko Ehitus Eesti has to focus on internal and external threats and opportunities. AS Merko Ehitus Eesti has to use and develop the strengths of the organization: strong financial position, wide field of actions, competent staff, market leadership and long-term experience. These allow to be a reliable partner, hedge the risks arising from the cyclical nature of the construction and offer a variety of funding opportunities for investors. The company's weaknesses are related to its size: high management costs, poor information flow, complexity of supervision. Costs may be reduced through continuous analysis and control. The author suggests creating systems to exchange effectively information and knowledge within the company.

Opportunities arising outside company are new period of EU subsidies, expanding to foreign markets, PPP projects. All of these require thorough groundwork and assessment of the risks. External threats are Estonian small construction market, fierce competition, change of the focus of the EU subsidies, fluctuations of the market and rise of the cost of construction. AS Merko Ehitus Eesti has the possibility of reducing these threats and risks by oppressing the efficient use of the external opportunities and internal strengths.

This Master thesis can be further developed in several ways. One possibility is to analyze proposed strategic factors to find the most effective combination. The second way is to form strategic factors basis on theoretical bases to other Estonian companies to cope with changes in construction.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Mario Pajuste,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Ehitusfirma strateegia kujundamine muutuv keskkonnas (AS Merko Ehitus Eesti näitel),

mille juhendaja on professor Janno Reiljan,

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 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Tartus, **21.05.2015**