

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Rahanduse ja majandusteooria instituut  
Rahanduse ja panganduse õppetool

Heli Helm

PANKROTI ENNETAMINE: KAS JA KUIDAS – ETTEVÕTETE JUHTIDE SEISUKOHAD  
JA TEGELIKKUS

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Sirli Mändmaa

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud teiste autorite kõikidele töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Heli Helm .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 052798

Üliõpilaste e - posti aadress: [heli.helm@oriflame.ee](mailto:heli.helm@oriflame.ee)

Juhendaja lektor Sirli Mändmaa:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. PANKROTI MÕISTE JA SELLE PÕHJUSTE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	7
1.1 Pankroti mõiste .....	7
1.2 Pankroti põhjused ja ülevaade pankrotistunud Eesti ettevõtetest.....	8
2. UURIMISMETOODIKA JA VALIMI KIRJELDUS .....	12
2.1 Uurimismetoodika .....	12
2.1.1 Valimi kirjeldus .....	12
2.1.2 Ettevõtete kirjeldus .....	13
2.2 Andmete kogumine .....	15
2.2.1 Kvalitatiivne andmete kogumine .....	15
2.2.2 Finantssuhtarvud.....	15
2.2.3 Pankrotiohu analüüs.....	17
3. PANKROTI ENNETAMINE ERINEVA SUURUSEGA EESTI ETTEVÕTETES .....	19
3.1 Eesti erineva suurusega ettevõtete vaated pankroti ennetamisele juhtide seisukohast...	19
3.2 Erineva suurusega Eesti ettevõtete finantssuhtarvud, nende võrdlus mediaannäitajatega ja tegelik seis. ....	27
KOKKUVÕTE .....	43
VIIDATUD ALLIKAD .....	45
SUMMARY .....	47
LISAD.....	49
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	49
Lisa 2. Rakvere Vesi AS, Erich Petrovich .....	50
Lisa 3. AS Astera, Saile Lemberg .....	58
Lisa 4. Sef Sport OÜ, Eda Mällmann.....	65
Lisa 5. Oriflame Eesti OÜ, Helen Haava .....	68
Lisa 6. OÜ Eesti Pandipakend, Kaupo Karba .....	71
Lisa 7. CityMed Grupp OÜ, Mare Randmaa.....	74
Lisa 8. Paintlines OÜ, Klaus Kerde.....	77
Lisa 9. OÜ CLE Baltic, Sirje Rebane .....	79
Lisa 10. East West Foods OÜ, Katrin Alakbarov.....	81
Lisa 11. KJ Realest OÜ, Kaido Juhansoo.....	84
Lisa 12. Ettevõtete jagunemine käibe järgi (eurodes) .....	87
Lisa 13. Pankroti põhilised põhjused ettevõtete juhtide arvates.....	88
Lisa 14. Finantsnäitajad, mida ettevõtted jälgivad pankroti ennetamisel .....	89

## **ABSTRAKT**

Bakalaureusetöö eesmärk oli analüüsida ettevõtete juhtide seisukohti pankroti ennetamise alal ning hinnata nende tegevuse efektiivsust suhtarvude ja pankrotiohu kordaja abil. Antud töö käigus tõi autor välja Eesti ettevõtete juhtide arvamused peamistest pankrotipõhjustest. Konkreetsete ettevõtete valimine käis mugavusvalimi printsiibil. Parema ülevaate saamiseks pidas autor oluliseks vaadelda erineva suurusega ja erinevas valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid. Bakalaureusetöö läbiviimiseks kasutas autor poolstruktureeritud intervjuud ja avatud vastustega ankeetküsitlust. Autori poolt intervjueriti kümne ettevõtte juhte. Võrdlemaks ettevõtte juhtide seisukohti tegelikkusega leiti seitse suhtarvu.

Intervjuude tulemusi analüüsides selgus, et peamisteks pankrotipõhjusteks peeti suutmatust koostada häid äriplaanid ning liigseid juhtimisvigu. Oluliste põhjustena toodi ka välja üle oma võimete elamist ja ettevõtte raha pidamist enda omaks. Samuti peeti väga oluliseks sobiva tööjõuressursi kasutamist, sest äri edukus sõltub paljuski ka reaalse töö tegijatest.

Pankroti ennetamise seisukohast jälgivad intervjueritud ettevõtete esindajad enamasti käibekapitali ja kohustuste suurust. Osad ettevõtted koostavad ettevõtte bilansi ja kasumiaruande iga nädal, paar ettevõtet iga kuu. Suurt tähelepanu pöörati koostööpartnerite valimisele. Kõikide tausta kontrollitakse Krediidinfo ja ka internetist. Vähesed tutvuvad ka partnerite majandusaasta aruannetega.

Intervjuudest selgus, et finantssuhtarvudele pankroti ennetamise seisukohast keegi tähelepanu ei pööra. Küll aga jälgitakse neid äri head käekäiku silmas pidades.

Võtmesõnad: pankrot, pankrotikordaja, majandusaasta aruanne, bilanss, kasumiaruanne, finantssuhtarvud, Krediidinfo.

## SISSEJUHATUS

Mitte kõik loodud ettevõtted ei ole jätkusuutlikud ja ei suuda pidevalt muutuv ärikeskkonnas hakkama saada. Nii mõnigi ettevõtte on leidnud end pankrotilävelt. Pankrot ei ole midagi uut – see on üks osa ettevõtlusest. Firmade pankrotistumisel on mitmeid, nii ettevõtteväliseid kui ka -siseseid põhjuseid, mille jälgimine on kriiside ennetamiseks oluline. Jätkusuutlikkuse tagamiseks on väga oluline teostada finantsanalüüsi läbi finantsuhtarvude ja pankrotiohu analüüsi. Analüüsist aga on kasu ainult juhul, kui osatakse tõlgendada selle tulemusi ning reageerida ilmnunud ohtudele. Ettevõtte edukuse tagavad ettevõtlik mõtlemine ja vajalike otsuste langetamine õigel ajal.

Paljud ettevõtted nii Eestis kui ka välismaal lähevad pankrotti esimeste tegutsemisaastate jooksul. Firma loomine Eestis on väga lihtne ja seda võib teha põhimõtteliselt iga inimene. See võib olla üheks põhjuseks, miks ettevõtted juba esimestel aastatel pankrotistuvad. Aina rohkem on hakanud levima suhtumine, et tehes ettevõtte kallal tööd vaid mõne aasta, hakkab ettevõtte edasi toimima juba ise ja juhupoolne sekkumine ning pingutus pole enam vajalikud. Kahjuks äris selline lähenemine ei tööta. Selleks, et olla jätkusuutlik, on vaja äriplaani. Väga oluline on jälgida majandustegevuse kulgu ning kui olukord nõuab, viia läbi kiireid muudatusi.

Bakalaureusetöö eesmärk on analüüsida ettevõtete juhtide seisukohti pankroti ennetamise alal ning hinnata nende tegevuse efektiivsust suhtarvude ja pankrotiohu kordaja abil. Antud töö raames on lähemalt vaadeldud erineva suurusega ja erinevas valdkonnas tegutsevate ettevõtete juhtide seisukohti.

Käesolevas bakalaureusetöös on kasutatud kombineeritud uuringu disaini. Andmete kogumisel, analüüsimisel ja tulemuste esitamisel on kasutatud nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid meetodeid.

Vastavalt eesmärgile on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Defineerida pankroti mõiste ning anda ülevaade pankrottide peamistest põhjustest.
2. Ettevõtte juhtide intervjuerimine.
3. Intervjuerimise teel saadud andmete analüüs.
4. Tuua välja Eesti ettevõtete juhtide seisukohad pankrottide ennetamise osas.

5. Erinevuste väljatoomine ettevõtte suurusest lähtudes.
6. Ettevõtete suhtarvude analüüs ja võrdlus Statistikaameti poolt pakutud sama tegevusvaldkonna näitajatega ning pankrotikordaja analüüs.
7. Ettevõtte juhtide seisukohtade võrdlemine ettevõtte tegelike näitajatega.

Bakalaureusetöö on jaotatud kolmeks peatükiks. Esimeses peatükis vaatleb autor lähemalt pankroti mõistet, pankrotiohu analüüsi ning erinevaid pankrotistumise põhjuseid. Teises peatükis tutvustab autor valimit, selle koostamise põhimõtteid ja andmete kogumise ning analüüsimise meetodeid. Kolmandas peatükis analüüsib autor intervjuude/küsitluste teel kogutud andmeid ning toob välja tulemused intervjuueeritud ettevõtete finantsanalüüsi ja pankrotiohu analüüsi kohta. Lisaks vaatab autor seost ettevõtte juhtide poolt väljatoodud suhtarvude ja tegeliku olukorra vahel.

# 1. PANKROTI MÕISTE JA SELLE PÕHJUSTE TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1 Pankroti mõiste

Täpselt nii kaua kui on eksisteerinud ettevõtlus, on tuttav ka pankroti mõiste. Õiguslikust seisukohast on pankroti mõistet kasutatud juba nii Lähis-Idas kui ka Vana-Roomas. Esimene pankrotiseadus võeti vastu 1542. aastal Inglismaal. Kui 1789. aastal võeti vastu Ameerika Ühendriikide põhiseadus, mainiti ka, et pankrot peaks olema defineeritud föderaalsetades. Esimene pankrotiseadus võeti USA-s vastu aastal 1800 ja see hõlmas vaid mittevabatahtlike pankrotte. Vabatahtlik pankrot muudeti kättesaadavaks 1841. aastal ning selle ulatust laiendati 1898. ning 1938. aasta õigusaktidega. Pankrotireform aastal 1978 tõi pankrotiseadusesse olulisi muudatusi (Knight 2010).

Eestis reguleerib pankrotimenetlust pankrotiseadus ning pankroti kuulutab välja kohus. Eesti esimene pankrotiseadus võeti vastu 10. juunil 1992. a. ja see hakkas kehtima 1. septembrist 1992. a. (RT I). Seaduse väljatöötamisega tegelesid Eesti mainekad advokaadid.

Nimetatud pankrotiseaduse loomisel võeti eeskujuks teiste riikide pankrotiseadused, kuna polnud võimalik kasutada oma praktikat – see lihtsalt puudus. Eesti pankrotiseaduse loomisel võeti põhiliseks eeskujuks Saksa pankrotiõigus. Edaspidi on pankrotiseadusesse sisse viidud mitmeid parandusi/muudatusi. Muudatuste tegemine seaduses on igati loomulik, kuna ühiskond ja majandus on pidevas muutumises.

Hetkel Eesti Vabariigis kehtiv pankrotiseadus võeti vastu 22.01.2003. aastal ja seadus hakkas kehtima 01.01.2004. aastal. Kehtiva seaduse § 1 (1) järgi on pankrot võlgniku kohtumäärusega väljakuulutatud maksejõuetus (RT I).

Pankrotiseaduse §1 (2) järgi on võlgnik maksejõuetu, kui ta ei suuda rahuldada võlausaldaja nõudeid ja see suutmatuse ei ole võlgniku majanduslikust olukorrast tulenevalt ajutine. Pankrotiseaduse §1 (3) järgi on juriidilisest isikust võlgnik maksejõuetu ka siis, kui

võlgniku vara ei kata tema kohustusi ja selline seisund ei ole võlgniku majanduslikust olukorrast tulenevalt ajutine (RT I).

Maksejõuetust võib liigitada kaheks: (kuri)tahtlik ja tahtmatu maksejõuetus.

Tahtliku maksejõuetuse tunnuseks on ettevõtja teadlikkus, et tema tegevus viib teatud aja jooksul situatsiooni, kus tal ei ole võimalik oma kohustusi täita ja ta ei võta selles suhtes ka midagi ette, et olukorda parandada. Seega iseloomustab ettevõtjat soov olemasolevaid ja edaspidi tekkivaid kohustusi eirata.

Tahtmatu maksejõuetuse võib jagada kaheks:

- 1) konkreetse sündmuse tagajärjel ootamatult ilmnenud maksejõuetus,
- 2) pikema aja jooksul väljakujunenud maksejõuetus.

Mõlema jaotuse puhul (nii tahtlik kui tahtmatu maksejõuetus) on üks ühine omadus – ühel ajahetkel ei kata varad enam kohustusi.

Pankrot on sidusrühmade jaoks väga kulukas, ent see kulukas ei ole jaotunud võrdselt. Tulenevalt sellest, et pankrot on kulukas strateegia, tuleks esimeste ilmingute tekkimisel see vastu võtta. Probleem seisneb selles, millal täpsemalt oleks õige aeg alla anda ja lasta ettevõtte pankrotti, st millal kasvavad pankroti ennetamise kulud ja riskid suuremaks pankrotti sattumise riskidest. Milliste ilmingute või finantssuhtarvude juures tekib juhtidel kahtlus, et ettevõtte võib pankrotti sattuda? Kui tõsiselt neid ilminguid võetakse? Kas kaalutakse pigem võimalusi pankrotti iga hinna eest ära hoida või analüüsitakse ka, kumb oleks kulukam, kas ettevõtte stabiilsena hoidmine (nt omakapitali arvelt) või ettevõtte pankrotti laskmine? (Moulton, W. N., Thomas, H. 1993).

Erinevates uuringutes on pööratud tähelepanu regressiooni- või klassifitseerimise meetodite elujõulisusele pankrotiennetuse meetodite loomisel. Kahjuks ei ole see fookus võtnud arvesse teisi aspekte. Nagu näiteks õige muutuja valimine, mis on väga oluline pankrotimudelite loomisel (Jardin, P 2009).

## **1.2 Pankroti põhjused ja ülevaade pankrotistunud Eesti ettevõtetest**

Pankrotil ei ole alati üht ja kindlat põhjust, vaid neid võib olla mitmeid. Ettevõtte jätkusuutlikuks tegutsemiseks tuleb pidevalt jälgida ettevõtte majandustegevust. Riski tekkides on vajalik viivitamatu tegutsemine. Pankroti peamiste põhjustena toob Vambola Raudsepp (Raudsepp, 1999, lk 186–187) välja järgmised 18 põhjust: liiga tugev konkurents,



majanduse arengu tsüklilisus, muutused riikliku sektori nõudmises, valitsuse poliitika, töötajate kahjutoov tegutsemine, liiga suured laenud, liiga suured tootmiskulud, halb äriõnn, puudulik üldine juhtimine, halb/läbimõtlematu reklaam, ettevõtte läbimõtlematu laienemine, puudulik finantsjuhtimine, mitteadekvaatne dividendipoliitika ning valesti valitud amortisatsioonipoliitika.

Maksejõuetuse põhjuste analüüsi raporti (september 2010) koostaja Oliver Lukason toob välja Eesti ettevõtete maksejõuetuse põhjused kohtulahenditest. Analüüsi jaoks kasutati kohtulahendite otsingu infosüsteemi (KOLA) ja kohtute infosüsteemi (KIS) andmebaasis sisalduvat infot aastate 2002–2009 kohta. Kokku kasutati 1706 lahendit.

Maksejõuetuse põhjused on kirja pandud väga erinevalt. Põhjuse kirjeldus võis olla väga napisõnaline ning mõningatel juhtudel päädis pika seletusega. Olukorras, kus kohtulahendis sisaldasid nii ettevõtja kui ka halduri selgitused ja neis ilmnnes vastuolu, kasutati halduri arvamust (Lukason 2010). Otstarbekuse kaalutlusel grupeeris analüüsi läbiviija maksejõuetuse põhjused alljärgnevalt: riskid, liialt väike omakapital, kahjumlik tegutsemine, koostööpartnerite tegevus, debitoorne võlgnevus, juhtimisprobleemid, ettevõtte tegevus lõppenud, konkurentsituatsioon, finantseerimisvõimaluse puudumine, tütarettevõtte ebaõnnestumine, ebaõnnestunud investeeringud, muutused turul, ebaõnnestunud äriplaan, ebakvaliteetne toodang, mingi konkreetne sündmus, kuriteotunnustega tegu, muud põhjused ning üldine majanduslangus.

Analüüsi tulemusena tõdes Lukason, et maksejõuetuks muutumise protsess võis olla alanud ühest põhjusest, kuid kui ettevõtte ohule ei reageerinud, on reageerimata jätmine kutsunud esile uusi põhjuseid. Ja see kombinatsioon ongi viinud lõpliku maksejõuetuseni. Tihti on maksejõuetuse taga pikaajaline kahjumlik tegutsemine. See aga omakorda võib olla tingitud juhtkonna suutmatusest leida uusi kliente või muuta tegevusprotsess kasumlikumaks. Alati on vaja asju vaadata kogumis, sest ahela üks osa võib tingida järgmise.

Maksejõuetuse levinud põhjustena on välja toodud turul toimunud muudatused, mida on mainitud 26% lahenditest. Järgnevateks põhjusteks on kahjumlik tegutsemine ja juhtimisprobleemid. Sagedaste põhjustena võib veel välja tuua konkurentsituatsiooni muutumist (18%) ja maksejõuetust mingi konkreetse sündmuse tagajärjel (17%). Tüüpprobleemina on välja toodud puudulik äriplaan või üldse äriplaani puudumine ning samas ka puudulikku finantsarvestust (Lukason 2010). Kõrge esinemissagedusega olid ka

veel mingi konkreetse sündmuse mõju ja ebaõnnestunud äriplaani. Ülejäänud põhjused on juba väiksema kaaluga.

Lukason uuris kohtulahendeid ajavahemikult 2000–2009 ja tõi oma uuringus välja maksejõuetust põhjustavate tegurite jaotuse. Antud tulemused esitatud tabeli kujul (vt tabel 1).

Tabel 1. Ettevõtte maksejõuetuks muutumist põhjustavad tegurid ja nende osakaal vaadeldud lahendites.

	Teguri nimetus	Osakaal vaadeldud lahendites
Sisekeskkonna tegurid	kahjumlik tegutsemine	20%
	Juhtimisprobleemid	20%
	ebaõnnestunud äriplaani	12%
Väliskeskkonna tegurid	muutused turul	26%
	Konkurentsituatsioon	18%
	mingi konkreetne sündmus	17%

Allikas: Maksejõuetuse põhjuste analüüs, 2010

Uuringu kokkuvõtliku järeldusena tõi Lukason välja ettevõtete pankrotistumise 6 peamist põhjust:

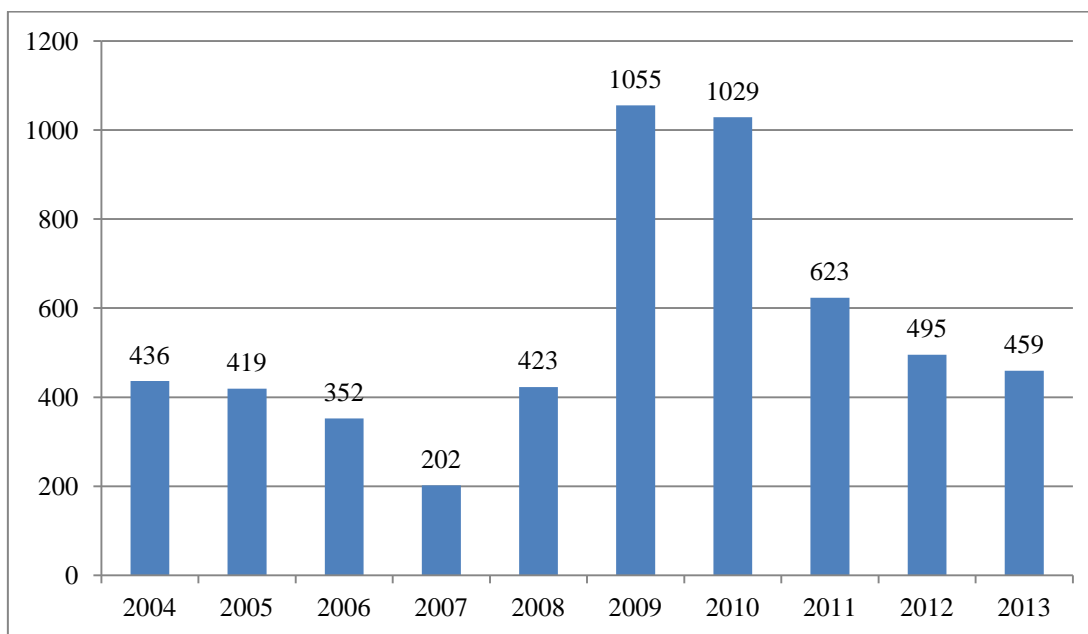
- süstemaatiline netovarade mittevastavus nõuetele (enamikel juhtudel netovarade negatiivsus),
- pankrotiavalduse esitamisega jäädi hiljaks,
- raamatupidamisdokumentide puudumine,
- erinevad kuriteotunnused (vara omastamine, maksejõuetuse tahtlik põhjustamine, varade varjamine),
- audiitorkontrolli kohustuste puudumine,
- puudulik juhtimine.

Kahe eespool mainitud autori seisukohad ühtisid nii mitmeski aspektis. Raudsepp tõi pankrotistumise põhjustena välja veel valitsuse poliitika ja riikliku sektori nõudmised, millele aga Lukason tähelepanu pole pööranud. Raudsepa arvamusel kohaselt on pankrotistumise olulisteks põhjusteks ka puudulik finantsjuhtimine, mitteadekvaatne dividendipoliitika ja valesti valitud amortisatsioonipoliitika. Lukason neid põhjusi välja toonud ei ole. Samas on

Lukasoni arvates põhjusteks veel liialt väike omakapital, vale äriplaan ja ebakvaliteetne toodang. Antud seisukohti jällegi Raudsepp välja ei toonud. Lukason juhtis tähelepanu ka mingi konkreetse sündmuse ja kuriteotunnustega teo tähtsusele.

Eestis on pankrotiuuringuid tehtud alates 2000. aastast ja uuringute läbiviijaks on olnud Krediidiinfo AS. Viimase 14 aasta jooksul on pankrottide arv vahel kasvanud, vahel kahanenud. Kõige suurem pankrottilaine oli aastal 2009, mille üheks põhjuseks oli ka ülemaailmne majanduskriis. 2009. aastal kasvas pankrottide arv kuni 2,5 korda. Järgmisel aastal seevastu kahanes 2,5 korda ning 2011. aastal isegi 39,5%. Tuginedes AS Krediidiinfo paneeluuringule, mis viidi läbi märtsis 2014, kuulutati Eestis 2013. aastal välja 469 maksejõuetust, neist 459 olid äriühingud ja 10 mittetulundusühingud. Pankrotistunud äriühingutest olid 427 osaühingud, 29 aktsiaseltsid, 3 FIE-d. Kolmandikul juhtudest ettevõtte pankrotti välja ei kuulutatud, sest ettevõtte oli rahatu ja läks likvideerimisele. 2013. aastal kahanes pankrotistunud äriühingute arv 36 võrra ehk 7,3% võrreldes kahanemisega 2012. aastal, mil see näitaja oli 20,5%. 2014. aasta esimese 2 kuuga registreeriti Eestis 78 pankrotiteadet, mis on võrreldes eelnevate aastate sama perioodiga 10% võrra rohkem (Krediidiinfo paneeluuring).

Järgneval joonisel on näha pankrotistunud ettevõtete arv aastail 2004–2013.



Joonis 1. Pankrotistunud ettevõtete arv, 2004–2013

Allikas: Krediidiinfo paneeluuring

## **2. UURIMISMETOODIKA JA VALIMI KIRJELDUS**

### **2.1 Uurimismetoodika**

Käesolevas bakalaureusetöös on kasutatud kombineeritud uuringu disaini. Andmete kogumisel, analüüsimisel ja tulemuste esitamisel on kasutatud nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid meetodeid.

Andmete kogumist alustati kvalitatiivse meetodiga, milleks konkreetsel juhul valiti poolstruktureeritud intervjuu ja avatud vastustega ankeetküsitlus. Intervjuu suurimaks eeliseks peetakse ainekogumise paindlikkust (Hirsijärvi, S. *et al.* 2005, 192). Töö autori jaoks oli intervjuu eelis küsimustiku ees võimalus saada vastused kõikidele planeeritud küsimustele. Samuti oli võimalik esitada täiendavaid küsimusi, mida ankeetküsitlus ei võimalda. Töö eemärgist lähtuvalt kasutas autor ankeedis ja intervjuu suunamiseks kümme küsimust, mis on ära toodud töö Lisas 1. Küsimuste ettevalmistamiseks tutvus autor erinevate pankrotti käsitlevate materjalidega.

Kogutud kvalitatiivsete andmete analüüsimisel sooviti leida seaduspärasusi ettevõtete juhtide tegevuses. Töö jätkuna koguti numbrilisi ja statistilisi andmeid, see tähendab kasutati kvantitatiivset andmekogumise viisi, et saada piisav andmebaas valimis olevate ettevõtete võrdlemiseks ja järelduste tegemiseks.

Tulemuste esitlemisel kasutati nii kvalitatiivset kirjeldamist kui kvantitatiivset kirjeldavat statistika.

#### **2.1.1 Valimi kirjeldus**

Autor kaasas valimisse kümme ettevõtet. Parema ülevaate saamiseks pidas autor oluliseks kaasata erineva suurusega ja erinevas valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid. Konkreetsete ettevõtete valimine käis mugavusvalimi printsiibil, kajastades autorile kergemini kättesaadavate inimeste hinnanguid. Mugavusvalimi kasutamisel rangeid üldistusi teha ei saa

ning lisaks sellele on valim väike, kuid ülevaadet ettevõtte juhtide seisukohtadest ja nende kattumisest tegeliku olukorraga, on võimalik saada.

Valimisse sattunud ettevõtete tegevusvaldkonnad olid erinevad: vee-ettevõtte, hulgikaubandusega tegelev ettevõtte, metallkonstruktsioonide valmistamise ja paigaldamisega tegelev ettevõtte, sporditarvete müügile spetsialiseerunud ettevõtte, restorani ketti pidav ettevõtte, pakendiettevõtja, masinaid ja tootmiseseadmeid vahendav ettevõtte, sõidukite remontvärve, abitooteid ja värvimisseadmeid müüv ettevõtte ja kinnisvaraga tegelevad ettevõtted.

Valitud ettevõtete suuruse määrana kasutas autor käivet. Valimis oli kolm ettevõtet alla 100 000-eurose käibega, kaks ettevõtet 100 000- kuni 999 999-eurose käibega, kaks ettevõtet 1 kuni 1,9-miljonilise käibega, kaks ettevõtet 2 kuni 4,9-miljonilise käibega ja üks ettevõtte üle 5-miljonilise käibega. Info ettevõtete ja nende suuruste kohta on toodud allolevas tabelis (Tabel 1).

Tabel 1. Ettevõtete jagunemine suuruse järgi

Käive	Ettevõtte nimi		
Alla 100 000	Sef Sport OÜ	KJ Realest	CityMed Grupp OÜ
100 000 -999 999	East West Foods OÜ	Paintlines OÜ	
1-1,9 miljonit	AS Astera	AS Rakvere Vesi	
2-4,9 miljonit	OÜ CLE Baltic	Oriflame Eesti OÜ	
5 miljoni ja enam	OÜ Pandipakend		

Allikas: Autori koostatud

### 2.1.2 Ettevõtete kirjeldus

AS Astera on metallide töötlemise ja metalltoodete valmistamisega tegelev ettevõtte. Ettevõtte põhineb 100% Eesti erakapitalil, aktsionäre on 1. AS Astera 2012. aasta müügitulu oli 1 069 576 (töötajate arv oli 17) ning 2013. aasta müügitulu oli 947 455 (töötajate arv oli 26).

OÜ Sef Sport tegeleb Tecnifibre'i toodete maaletoomise ja turustamisega. 2012. aasta müügitulu oli 22 555 eurot, töötajaid polnud. 2013. aasta müügitulu oli 34 805, töötajaid polnud.

Oriflame Eesti OÜ on kosmeetikafirma, mis otsemüügi teel müüb kõrgekvaliteedilisi looduslikke nahahooldus- ja kosmeetikatooteid. Ettevõtte 2012. aasta müügitulu oli 3 967 397 eurot (töötajate arv 20) ning 2013. aasta müügitulu oli 3 680 642 eurot (töötajate arv 19).

CityMed Grupp OÜ tegeleb Tallinnas hoone väljaüürimisega. Ettevõtte müügitulu oli 2012. aastal 114 251 eurot (töötajaid ei olnud) ning 2013. aastal 45 561 eurot (töötajaid ei olnud).

OÜ CLE Baltic põhilisteks tegevusvaldkondadeks on tööstuskaupade jaekaubandus, eksport ja import. Ettevõtte emaettevõtte on C.L. Fastening Ab Oy, mis asub Soomes. Ettevõtte müügitulu 2012. aastal oli 1 610 062 eurot (töötajate arv 5) ning 2013. aastal oli müügitulu 2 047 625 eurot (töötajate arv 6).

Paintlines OÜ tegeleb sõidukite värvide, värvitoodete ja värviseadmete hulgemüügiga. Ettevõtte müügitulu 2012. aastal oli 395 351 eurot (töötajate arv 3) ning ettevõtte müügitulu 2013. aastal oli 483 129 eurot (töötajate arv 3).

East West Foods OÜ tegeleb toidlustamisega. Ettevõttel on 2 restorani. 2012. aastal oli müügitulu 427 132 eurot (töötajate arv 10) ning 2013. aastal 391 434 eurot (töötajate arv 10). Ettevõtte kuulub 100% ühele perekonnale.

AS Rakvere Vesi põhitegevusalaks on veevarustuse ning reovee ärajuhtimise ja puhastamise teenuse osutamine tarbijatele. Seltsil on kolm aktsionäri: Rakvere linnal on 75,71% aktsiatest, Rakvere vallal 13,22% aktsiatest ja Sõmeru vallal 11,07% aktsiatest. 2012. aasta müügitulu oli 1 167 831 eurot (töötajate arv 13). 2013. aasta müügitulu oli 1 400 678 (töötajate arv 13).

KJ Realest OÜ ettevõtte tegeleb kinnisvara rentimisega. 2012. aastal ettevõttel müügitulu ei olnud, kuna ettevõtte realselt ei tegutsenud. Ettevõtte 2013. aasta müügitulu oli 12 065 eurot, töötajaid ettevõttel polnud.

OÜ Eesti Pandipakend on pakendiettevõtjate poolt Pakendiseaduse alusel loodud taaskasutusorganisatsioon, mille ülesandeks on hallata ja korraldada üle-eestilist tagatisrahaga koormatud pakendite kogumist, transporti, sorteerimist, arvestust ja taaskasutamist. OÜ Eesti Pandipakend müügitulu 2012. aastal oli 27,9 miljonit eurot (töötajate arv 61). Müügitulu 2013. aastal oli 28,8 miljonit eurot (töötajate arv 65).

## 2.2 Andmete kogumine

### 2.2.1 Kvalitatiivne andmete kogumine

Autor kasutas kvalitatiivset andmetekogumise viisi ja viis läbi seitse poolstruktureeritud intervjuud, mis olid kombineeritud vabast vestlusest ja kindlatest küsimustest.

Autor viis intervjuud läbi ajavahemikus 12. november – 6. detsember. Intervjuu läbiviimiseks tuli kõigepealt saavutada kokkulepped ettevõtete juhtidega. Põhiliselt osalesid intervjuudel ettevõtete juhid, kuid mõnel juhul volitasid nad firmat esindama finantsjuhi. Intervjueeritavate ettevõtete nimekiri muutus töö käigus, sest paar ettevõtte juhti mõtlesid ringi ja keeldusid osalemast. Meelemuutuse põhjuseks oli hirm, et tema poolt juhitud ettevõttele või tema enda pädevusele hakatakse andma hinnanguid. Ühel korral palus ettevõtte finantsjuht mitte lindistada, seega kirjutas autor vastused üles. Kolme ettevõtte esindajaga polnud võimalik isiklikult kokku saada, nemad vastasid küsimustele e-maili teel ehk siis täitsid vabade vastustega ankeedid.

Intervjuu käigus kogutud info jaotas autor ettevõtte käibe suuruse järgi gruppidesse ning analüüsis erineva suurusega ja erinevas valdkonnas tegutsevate ettevõtete juhtide seisukohti eraldi.

### 2.2.2 Finantssuhtarvud

Finantsanalüüsi põhiliseks meetodiks on suhtarvude arvutamine. Finantssuhtarvude põhjal on võimalik saada ülevaade ettevõtte finantsseisu tugevatest ja nõrkadest külgedest.

Töö autor kontrollis, kas esineb seos ettevõtete juhtide poolt jälgitavate finantssuhtarvude ja tegeliku olukorra vahel. Autor viis läbi ettevõtete finantsanalüüsi kasutades ettevõtete viimase kahe aasta majandusaastaruandeid. Järgnevalt on esitatud valemid, mille põhjal on arvatud käesolevas töös kasutusel olevad suhtarvud.

Lühiajalise võlgnevuse katekordaja (1) näitab, mitme euro ulatuses on olemas käibevara ühe euro lühiajaliste kohustuste tagamiseks.

$$\text{Lühiajalise võlgnevuse katekordaja} = \frac{\text{käibevara}}{\text{lühiajalised kohustused}} \quad (1)$$

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja üldised hindamiskriteeriumid:

$K > 1.6$  hea maksevõime

1.2 – 1.59 rahuldav

0.9 – 1.19 mitterahuldav

alla 0.9 nõrk

Likviidsuskordaja (2) näitab, mitme euro ulatuses on olemas kõrge likviidsusega varasid ühe euro lühiajaliste kohustuste tagamiseks.

$$\text{Likviidsuskordaja} = \frac{\text{likviidsed varad}}{\text{lühiajalised kohustused}} \quad (2)$$

Likviidsuskordaja puhul võiks juhinduda järgnevatest kriteeriumidest:

$K > 0.9$  hea

0.6 – 0.89 rahuldav

0.3 – 0.59 mitterahuldav

alla 0.3 nõrk

Mida kõrgem on likviidsuskordaja (2), seda kiiremini ollakse võimeline oma lühiajalisi laene tagasi maksma, õigeaegselt tasuma arveid hankijatele, makse riigieelarvesse jne. Näitaja suurem väärtus kui 2 viitab ebaefektiivsele käibekapitali kasutamisele.

Maksevalmiduse kordaja (3) näitab, kui suure osa kohustustest on ettevõtte võimeline tasuma kohe.

$$\text{Maksevalmiduskordaja} = \frac{\text{raha ja väärtpaberid}}{\text{lühiajalised kohustused}} \quad (3)$$

Sellel kordajal normatiive pole, kordaja väärtus varieerub 0.1 ja 0.2 piires. Maksevalmiduse kordajat Statistikaamet ei arvuta.

Omakapitali võlasiduvus (4) näitab võõrkapitali ja omakapitali suhet. Võõrkapitali ja omakapitali suhte hindamisel sõltub palju ka sellest, milline on ettevõtte tegevusala. Kui see väärtus on alla 0,5, siis on tegu omakapitali ebaefektiivse kasutamisega. Kui aga võõrkapitali ja omakapitali suhe on suurem kui 2, siis viitab see liiga julgele kapitali kasutamisele.

$$\text{Omakapitali võlasiduvus} = \frac{\text{kohustused}}{\text{omakapital}} \quad (4)$$

Võlakordaja (5) näitab, mitu protsenti ettevõtte varast on finantseeritud (krediteeritud) võõrvahendite arvelt.



$$\text{Võlakordaja} = \frac{\text{kohustused}}{\text{koguvara}} \quad (5)$$

Heaks suhtarvuks loetakse kuni 50%. Ettevõtte võib edukalt tegutseda ka siis, kui see suhtarv on kõrgem. Pikaajalise maksevõime seisukohast on firma positsioon seda parem, mida madalam on see suhtarv.

Pikaajaliste kohustuste osakaalu ettevõttes iseloomustab kapitaliseerituse kordaja (6).

$$\text{Kapitaliseerituskordaja} = \frac{\text{pikaajalised kohustused}}{\text{pikaajalised kohustused} + \text{omakapital}} \quad (6)$$

Kapitaliseerituse kordaja näitab, kui suure osa pikaajaliste investeeringute võimalustest moodustab võõrkapital. Mida suurem on kordaja, seda rohkem ollakse sõltuvuses võõrkapitalist ning seda suurem on ebaõnnestumise risk.

Varade puhasrentaablus (8) näitab kui tõhusalt on ettevõtte oma varadesse investeerinud ja kui palju puhaskasumit teenis ettevõttesse paigutatud iga euro. Varade puhasrentaablus peaks olema kõrgem kui deposiidi intressimäär. (Tearu, Krumm 2005, 28)

$$\text{Varade puhasrentaablus (ROA)} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{varad}} \quad (7)$$

### 2.2.3 Pankrotiohu analüüs

Pankrotiohu väljaselgitamiseks kasutas autor Krediidiinfo poolt kasutatavat Altmani kordajat. Firma sattumist pankrotti, täpsemalt – sellele eelnevat pikaajalist maksejõuetust – ei ole võimalik täiesti kindlalt prognoosida, kuid mitmed suhtarvud on siiski osutunud kasutuskõlblikeks indikaatoriteks. Sellest juhindudes on Eduard Altman koostanud mitmeid statistilisi mudeleid, mida ta aastatel 1946–1964 USA firmade võimaliku pankrotistumise määramiseks ka praktiliselt rakendas. Tulemused olid suurepärased: ligikaudu 97% firmadest, millele Altman ennustas pikaajalist maksevõimetust, lõpetasidki pankrotiga.

Autor kasutas Eduard Altmani pankroti prognoosimise mudelitest (Altman, 2000, 26) sama mida kasutab Krediidiinfo:

$$Z = 6,56x_1 + 3,26x_2 + 6,72x_3 + 1,05x_4$$

Mille parameetrid on leitavad järgnevalt (Altman, 2000, 8)

$$x_1 = \frac{\text{Puhas käibekapital}}{\text{Koguvamad}}$$

$$x_2 = \frac{\text{Akumuleeritud kasum}}{\text{Koguvamad}}$$

$$x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Koguvamad}}$$

$$x_4 = \frac{\text{Aksia turuväärtus}}{\text{Võla raamatupidamisväärtus}} = \frac{\text{Aksiakapital} + \text{Säilitatud tulu}}{\text{Lühiajaline} + \text{Pikaajaline võlgnevus}}$$

Altmani skoori hindamiskriteeriumid:

kui Z-skoor > 2,6, siis on firma finantsseisund hea;

kui Z-skoor on 1,1 < Z < 2,6, siis on finantsseisund ebastabiilne;

kui Z-skoor < 1,1, siis on pankrotti sattumise oht.

### **3. PANKROTI ENNETAMINE ERINEVA SUURUSEGA EESTI ETTEVÕTETES**

#### **3.1 Eesti erineva suurusega ettevõtete vaated pankroti ennetamisele juhtide seisukohast**

Autor uuris ettevõtete juhtide ja finantsjuhtide arvamusi ettevõtete pankrotistumise põhjustest. Kuues vastuses tuli ühe põhjusena välja vale äripoliitika ja ettevõtte juhtide suutmatus häid plaane koostada või neid ellu viia. Ühes vastuses toodi olulise näitajana välja aspekt, et suurt mõju avaldasid ülemaailmse majanduskeskkonna muutused 2008. aastal, aga ka erinevad juhtimisvead. Teatud valdkondades hakati kokku hoidma arenduskuludelt ning tootmise kaasajastamist enam ei toimunud. Samuti toodi välja pahatahtlik või siis teadlik pankrotistumine, et pääseda võlgadest (vt lisad 6 ja 8). Bakalaureusetöö käigus tuli välja, et mida suurem on ettevõtte, seda rohkem pööratakse tähelepanu korralikele äriplaanidele. Väikesed ettevõtted tegutsevad paljuski nagu eufoorias ja ei pane rõhku mitte niivõrd ettevõtte jätkusuutlikkusele kui sellele, kuidas kiirelt edu saavutada. Kuna ettevõtte loomine on väga lihtne, siis jääb plaanide läbimängimine enne ettevõtte alustamist tegemata. See võib saada paljudele ettevõtetele komistuskiviks. Üheks selle probleemi osaks on ka ettevõtte juhtide suutmatus lugeda finantsnäitajaid – neil kas puuduvad piisavad teadmised või ei ole selleks lihtsalt aega ja huvi. Juhtide finantsteadmiste puudumise tõi välja üks ettevõtte (vt lisa 5).

Ettevõtte pankrotistumisel ei saa alahinnata ka pikaajalisema pildi nägemise puudumist. Tihti tuleb ette olukordi, kus hea majandustulemus annab võimaluse teha suuremaid kulutusi, osta uhkemaid autosid, rentida suuremaid kontoripindasid ja palgata kõrgepalgalisi töötajaid. Nõnda aetakse püsikulud kõrgeks ja ei arvestata sellega, et olukorra muutudes pole võimalik neid enam katta. Eelpool mainitud puudused tõi välja kaks ettevõtet (vt lisad 5 ja 10).

Mõnedel juhtidel on kalduvus ajada segamini oma rahakott firma omaga. Raha kasutatakse nii, nagu see oleks enda oma. Võõras ei ole ka olukord, kui võetakse järjest mitmeid laene ja nende laenudega kaetakse juba eelnevalt võetud kohustusi. Muidugi saab mõnda aega niimoodi tegutseda, kuid sellisel juhul ei ole ettevõtte kindlasti jätkusuutlik. Oma ja firma rahakoti segaminiajamine tõid välja kaks ettevõtet (vt lisad 9 ja 10).

Nõuete ja kohustuste pidev jälgimine on eduka ettevõtluse üks olulisi tingimusi. Kahe ettevõtte puhul toodi välja lühibilansi tegemine kord nädalas (vt lisad 3 ja 9). Lühibilanss sisaldab kohustusi ja nõudeid ning arvelduskonto saldot. Kolm ettevõtet teevad bilansi ja kasumiaruande kord kuus (vt lisad 2, 5 ja 10). See on neile piisav, et jälgida, kuidas ettevõttel tegelikkuses läheb.

Ettevõtte edukuse üheks aluseks on ka pidev turuolukorra jälgimine ja ajaga kaasaskäimine. Konkurente ei saa alahinnata, neist tuleb alati olla sammu võrra ees. Ettevõtetel on vaja teha rohkem turuanalüüse ja jälgida konkurentide tegevust. Peab olema kursis uute tulijatega ja konkurentide igapäevaste tegemistega, nende pakkumiste ja müügikampaaniatega. Kontrolli omamist turuolukorra üle pidas oluliseks neli ettevõtet (vt lisad 2, 5, 6, 10 ja 11).

Pankroti ühe põhjusena toob Lukason oma uuringu tulemustes välja juhtimisprobleemid. Sama seisukohta kinnitavad ka autori intervjueeritud neli ettevõtet. Juhtkond on teinud äriprotsessides põhjendamatu ja süstemaatilisi valearvestusi, mis ongi viinud pankrotini.

Ettevõtted suhtuvad pankroti vältimisse vägagi erinevalt. Kahe ettevõtte poolt avaldati paar huvitavat seisukohta, millest pankrotiteema puhul vähe räägitakse. Intervjuude käigus tuli välja, et mõnedki ettevõtted pankrotistuvad teadlikult ja see on nende plaan olnud algusest peale. Ettepanekuna esitati, et ettevõtete juhtidelt, kelle firmad pidevalt pankrotistuvad, tuleks võtta õigus edasi tegutseda ja uusi ettevõtteid luua (vt lisa 8).

Oluliseks ohumärgiks peeti ka hilinemist maksetega. Mõnel ettevõttel võib olla küll vanast ajast kaasa tulnud tava teadlikult maksetega viivitada, kuid siiski on see esimene märk, et midagi võib olla valesti. Pakendiringlusega tegelev ettevõtte tõi välja käibe languse ja varude muutuse olulisuse. Kuna tegemist on suhteliselt kiiret realiseerimist vajava kaubaga, siis varude kasv käibe languse juures on ohu märk (vt lisa 6).

Ühe huvitava seisukohana toob autor välja, et pankrotti üle elades muutuvad ettevõtted ka tugevamaks. Mitte alati ei tähenda pankrot tingimata halba. AS Rakvere Vesi esindaja tõi

näite ettevõttega Infotar juhtunust ja sellest, kuidas ettevõtte võitles makseraskustega ning pank pidevalt refinantseeris neid laene, kuni sellest sai Eesti üks edukamaid ettevõtteid Tallink, kes ostis ära ka Silja Line'i (vt lisa 2).

Tänapäeval teevad etteaimamatud äriolud tuleviku ärikeskkonna prognoosimise väga raskeks, mis ühtlasi loob ka eeldused ettevõttesiseste kriiside tekkimiseks. Kriise on raske ennetada, ent märgates kriisi esimesi ilminguid, tuleks neile kohe reageerida – hakates kohe uurima, millest tingituna ja kuidas selline olukord tekkis, on võimalik ettevõtte tulevik veel päästa.

Ühe ettevõtte puhul oli tegu kontserniettevõttega, kus enamus asju on ettevõttele ette kirjutatud. Selle ettevõtte eelarve on kinnitatud kontserni poolt ja kõrgemalt poolt toimub ka igakuine kontroll ettevõtte majandustegevuse üle (vt lisa 5).

Küsimusele, milliseid finantssuhtarve jälgitakse pankroti ennetamise seisukohast, vastasid kõik intervjuueeritud üksmeelselt, et sellest aspektist nad finantssuhtarve ei jälgi. Finantssuhtarve jälgivad ettevõtted üldisemas plaanis. Ettevõtted käibega enam kui miljon eurot jälgivad finantssuhtarve rohkem kui väiksemad ettevõtted. Võib-olla on selle üheks põhjuseks ka asjaolu, et nad suudavad palgata endale häid spetsialiste ja on valmis ka hea töö eest väärilist palka maksma. Väikesed ettevõtted püüavad oma olemasolevate teadmistega ise hakkama saada ja ei raatsi investeerida kompetentsetesse töötajatesse. Samas ei pruugi juht ise olla piisavalt pädev, st omada piisavaid finantsalaseid eelteadmisi, et ohtusid näha ja ära tunda.

Finantssuhtarvudest rohkem pööravad väikesed ettevõtted tähelepanu käibevahenditele ja kasumile. Kui arvel on raha, et kohustusi katta, siis on ettevõtte seis hea. Palju tähelepanu pööratakse ka käibe suurusele.

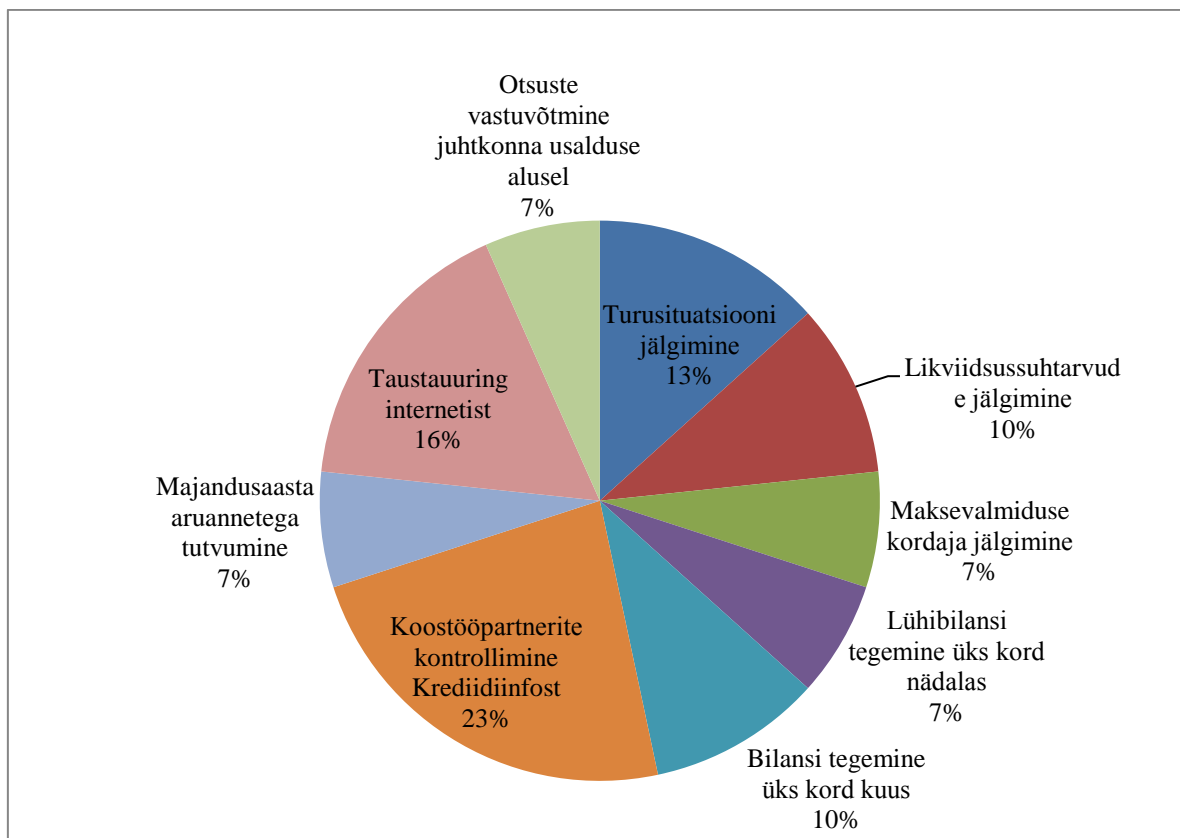
Suuremate ettevõtete esindajad tõid välja maksevalmiduse kordaja ja likviidsuskordaja. Nende silmis on väga oluline nõuete ja kohustuste suurus ja samuti ka käibekapitali suurus. Kohene maksevalmidus näitab, kui palju on ettevõttel vabu maksevahendeid ja kui suured on lühiajalised kohustused. Kui kohe täna suudetakse oma lühiajalised kohustused täita, siis on ettevõtte olukord stabiilne. Kui vabu vahendeid jällegi on liiga palju, siis töötab ettevõtte ebaefektiivselt. Vabu vahendeid ei ole põhjust niisama hoida, neid tuleks kuhugi tasuvalt investeerida. Silmas tuleb pidada, et kui käibevahendid on ohtlikult väikesed, siis lühemas perspektiivis ei juhtu midagi, kui põhjused on teada. Kui aga on pidev madalseis, siis on see märk olukorrast, et lisavahendeid ei pruugi tulla (vt lisa 3).

Teine tähtis asi, mis välja toodi, on lühiajalise võlgnevuse kattedekordaja, mille hulka võib arvata ka varud. Kui lühiajalise võlgnevuse kattedekordaja on väga kõrge, siis võib ohuks olla liiga suur varude seis. Kui varude seis on liiga suur, siis see annab märku olukorrast, et vahendid seisavad ja ei tooda ettevõttele midagi. Ja kui tekib vajadus, et ettevõtte peab ennast kuidagi ära majandama ootamatult raskes olukorras, siis sõltub lahendus muidugi ka varudest, kui kiiresti nad on turustatavad. See sõltub muidugi tegevusvaldkonnast (vt lisa 3). Metallitöötlemisega tegelevad ettevõtted peavad olema varude suuruse suhtes väga ettevaatlikud, sest nende varud on kallid, neid pole võimalik kiiresti turustada ning olemas on varude amortiseerumise oht. Jaekaubanduse puhul aga on suurte varude olemasolu normaalne, sest selles tegevusvaldkonnas on neid võimalik kiiresti turustada ja ilma korralike varudeta oleks jaekaubanduse tegevus mõeldamatu. Varude suurust pidas oluliseks ka restoraniketti pidav ettevõtja. Kuna aga selliste ettevõtete varud on kiiresti liikuvad, siis siinkohal on jällegi varitsemas teistsugune oht. Suurem osa restoraniäris pakutavast kaubast on lühikese säilivusajaga ja on ka raske ennustada, millist kaupa just täna osta soovitakse. Seepärast peab siin olema varude prognoosimisel eriti täpne, et mitte tekitada üleliigset laoseisu ja samas vältida ka olukorda, kus ühel hetkel polegi midagi müüa (vt lisa 10). Taaskasutusorganisatsiooni poolt toodi välja põhimõtte, et on oluline jälgida käibe languse ja varude muutumist. Kuna antud ettevõtte tegevusalal (põhiliselt tegeleb ettevõtte joogitööstuse taaraga) on tegu suhteliselt kiiret realiseerimist vajava kaubaga, siis varude suurenemine käibe languse juures on ohu märk (vt lisa 6).

Kolmandaks toodi ettevõtete poolt välja bilansi ja kasumiaruande olulisus pankroti ennetamise seisukohast: kaks ettevõtet koostavad lühibilansse kord nädalas (vt lisad 3 ja 9) ja kolm ettevõtet kord kuus (vt lisad 3, 5 ja 9). Ja muidugi peeti oluliseks ka oma- ja võõrkapitali suhet. Oma- ja võõrkapitali suhte puhul märgiti, et võõrkapitali osakaal ettevõttes ei tohiks kujuneda liiga suureks, sest selle tagajärjel võib ühel hetkel väheneda ettevõtte enda roll otsustamisel (vt lisa 3).

Neljandaks toodi välja äritegevuse rahavoogude jälgimine (vt lisa 6).

Järgnevalt on joonisel näidatud juhtide poolt pankrotiohu vältimiseks välja pakutud konkreetsete tegevuste esinemissagedused, st mitu % uuritud ettevõtetest pöörab tähelepanu konkreetsele tegevusele.



Joonis 2. Konkreetsete tegevuste esinemissagedus pankrotiohu vältimiseks

Allikas: Intervjuu põhjal

Erinevalt klassikalisest lähenemisest, mille kohaselt kriisid tähendavad vaid halba ja tuleks kohe likvideerida, tänapäeval ainult nende likvideerimisest ei piisa. Tuleb osata neid kontrolli all hoida ning nagu eespoolgi mainitud, tuleb osata kriise õigel ajal märgata. Ettevõtte riskijuhtimine on tänapäevasem versioon, mis seob klassikalise lähenemise ja riskijuhtimise üheks põhjalikuks strateegiliseks süsteemiks (Simona-Iulia, C. 2014).

Autori arvates suhtuvad erinevad ettevõtted kriisidesse sattumisse erinevalt. Mida suurem on ettevõtte, seda tõsisemalt kriisiohtu võetakse. Nagu eelnevategi küsimuste puhul, tuli ka siin välja erinevaid huvitavaid põhjuseid.

Viie ettevõtte puhul ei peetud oluliseks viivitamatult sekkuda kriisiolukorra lahendamisse. Inimesed on tavaliselt optimistid ja ootavad, et olukord laheneks ise, seepärast ei hakata kohe tegutsema.

Neli ettevõtet tõid välja, et olukorda tuleb endale teadvustada ning situatsiooni tuleb hakata kohe jälgima, et sekkuda just õigel ajal. Valimi suurim ettevõtte märkis, et nende turg on piiratud peamiselt Eestiga ja klientide arv (pandipakendeid müüvad ettevõtted) on neil

seadusest tulenevalt piiratud, mistõttu on nende jaoks eriti oluline teada, et klientidel läheb hästi. Seepärast jälgivad nad oma TOP20 klientide majandustulemusi hoolikalt. Kuna kogutud pakendid suunatakse taaskasutusse, siis on nende jaoks oluline ka sekundaarse materjali (plast, alumiinium ja klaas) turg, mistõttu nad peavad pidevalt kontrollima, et materjali ostjad oleksid turul jätkusuutlikud ja et nende materjali müügihind oleks turutaseme kõrgemas ääres. Kuigi antud ettevõtte puhul võib öelda, et klientidel kuhugi mujale eriti minna ei ole (neil on põhimõtteliselt seadusest tulenev kohustus liituda taaskasutusorganisatsiooniga), on nende pakutava teenuse kvaliteet sellegipoolest tähtis ja nad töötavad selle nimel iga päev. Majanduskeskkonna muutumise puhul tuleb tegutseda kohe. Maksetähtaja ületamisel läheb seis kriitiliseks, kui arve on +30 päeva, ning tõenäosus rahast ilma jääda on juhul, kui arve on üle tähtaja +60 päeva. Seega on väga oluline suurimatel klientidel silm peal hoida. Mitmel korral toodi välja, et ettevõtte juhtide poolt on vastutustundetu kriisiolukorrale kohe mitte reageerida. Muidugi pole sellest vaja teha paanikat ja probleemi, kuid töötajad peavad tajuma, et juht võtab asja tõsiselt. Inimestele on oluline teada, et juhtkond tegeleb aktiivselt olukorra lahendamisega. Samuti on oluline viivitamatult analüüsida oma tegevuse tagajärgi. Kas sa ise ei ole andnud põhjust kriisi tekkeks? Olgu siis valesti valitud hinnapoliitika või oma töötajate tegevuse kaudu. Kindlasti on vaja kontrollida, et keegi ettevõttes ei oleks ületanud oma volituse piire (vt lisa 9). Ühe olulise aspektina kriisidele reageerimisel tõi kinnisvara alal tegelev ettevõtte välja eelneva kogemuse (vt lisa 11). Kui enne majanduslangust tundus kõik ilus ja suurepärane ning mingitele ohtudele ei reageeritud, siis majanduslangus andis korraliku õppetunni ja õpetas hindama ohtude tähtsust äritegevusele.

Negatiivsete tagamaade uurimine on ettevõtte head käekäiku silmas pidades väga oluline. Stoškus, Beržinskienė ja Virbickaitė soovivad oma 2007. aastal avaldatud uuringu järeldustes hakata esmalt uurima põhjust, miks kriisiilmingud esile tulid. Moultoni ja Thomase publikatsioonis soovitati hakata esimeste ilmingute puhul jälgima, millal kasvavad pankroti ennetamise riskid ja kulud suuremaks pankrotti sattumisest. Potentsiaalsed küsimused: kui oluline on kriisi tekkepõhjuste väljaselgitamine? Kas see on äkki liiga kulukas? Stoškus *et al.* uuringus leiti, et ettevõtted ei pööra piisavalt tähelepanu kriiside tekkepõhjuste ning tagamaade uurimisele. Kas küsitlavates ettevõtetes pööratakse? Kuidas seda ja selle kulukust mõõta? Stoškus *et al.* väidavad, et kriisid on ettevõtte toimimise loomulik osa ning nende edasine areng sõltub otseselt vaid ettevõtetest endast – juhtide kompetentsusest, finantskapitalist ning töötajate oskustest. Esimeste ilmingute avastamine on



ülioluline. Kui kriis juba käes, siis on midagi päästa juba raske ning kulukas (Stoškus, S., *et al.* 2007).

Negatiivsete tagamaade uurimine on vajalik, et aru saada, kus sai viga tehtud. Kas tagamaade uurimise eest vastutab juht või finantsjuht, selles osas on ettevõtetel erinevad arvamused. Neli ettevõtet tõid välja, et negatiivsete tagamaade uurimine on väga vajalik ja selle eest peaks vastutama ettevõtte tegevjuht. Viie ettevõtte vastustest selgus, et see ei ole juhi ülesanne. Pädeva finantsinimese ülesanne on halva suhtarvu äratundmine ja põhjuse leidmine. Finantsjuht peaks endale püstitama küsimuse, mida saab tema teha selleks, et olukorda parandada. Finantsjuhi ülesanne ei ole ainult teatada, et ettevõttel on halb seis näiteks varude osas, vaid ka esitada konkreetseid ettepanekud, kuidas seda parandada. Tegevjuhi asi on siis otsustada ja võib-olla oma strateegiatest lähtudes öelda, mida ette võtta. Ühe ettevõtte esindaja ei olnud negatiivsete tagamaade uurimist läbi viinud. Seda ehk ka sellepärast, et tegemist on veel küllaltki väikese ettevõttega ja selliseid olukordi polnud veel ette tulnud. Ühe ettevõtte puhul viidi negatiivsete tagamaade uuring läbi üksnes isikliku huvi pärast, mitte selleks, et teha tõsisid järeldusi. Ettevõtted, kes pööravad tähelepanu negatiivsete tagamaade uurimisele, teevad seda 1–2 aastat ajas tagasivaadetes.

Viimase 35 aasta jooksul on aina rohkem pööratud tähelepanu ettevõtte ebaõnnestumise ennetamisele – on töötatud välja erinevaid mudeleid, tuginedes erinevatele modelleerimistehnikatele. Kuna antud probleemile pole olemas ühest lähenemist, oleks oluline varasemat kirjandust üle vaadates läheneda neile kriitiliselt, ent võrrelda ka antud mudelite eeliseid üksteise ees.

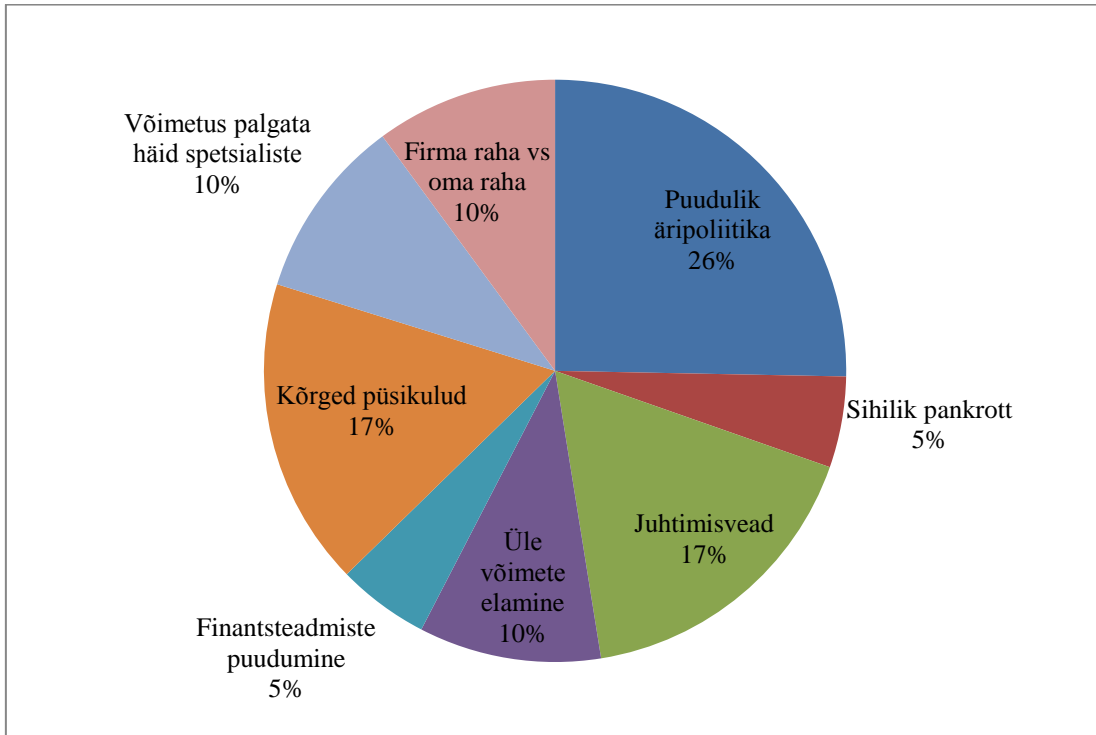
Pankroti ennetamise mudelitest olid kuulnud, kuid neid ei kasutanud 5 ettevõtte esindajad. Põhjuseks toodi mudelite mitmekesisus ja see, et need on väga teoreetilised ja neil puudub tihe side reaalsusega. Viie ettevõtte puhul võib aga tõdeda, et pankroti ennetamise mudelitest nad kuulnud ei olnud. Ettevõtted, kes olid eelpool mainitud mudelitest kuulnud, ei uskunud aga, et need on piisavalt efektiivsed aitamaks pankrotti ennetada. Kuna mitte ükski ettevõtte polnud neid mudeleid kasutanud, siis ei põhine antud hinnang praktilal, vaid subjektiivsel arvamusel.

Partnerfirma tausta uurimist pidasid oluliseks pea kõik ettevõtted. Põhiliseks kontrollimise allikaks oli Krediidinfo. Krediidireitingu põhilisteks allikateks on ettevõtete bilansid ja kasumiaruanded, samuti ettevõtte maksekäitumine ja maksehäired.

Küsimusele, kes vastutab ettevõtte uute koostööpartnerite tausta kontrollimise eest, anti erinevaid vastuseid. Nelja ettevõtte arvates on see otseselt juhi ülesanne. Ühe ettevõtte poolt toodi välja, et omanik on see, kes selle eest vastutama peab. Kuna sageli on ettevõtte uued kliendid leitud just omaniku poolt, siis lasub temal ka vastutus. Ühes ettevõttes on tavaks, et finantsjuht kontrollib ettevõtte tausta Krediidinfo ja sama ettevõtet kontrollib veel ka omanik, kuna omanikul on oma andmebaas, mida ta kasutab (vt lisa 3). Paljuski on siin tegu usalduse küsimusega ja faktiga, et firma tegutseb väikeses linnas. Viimased kaks ettevõtet annavad uutele ettevõtetele kauba arvega kätte vaid erandjuhtudel. Kolmanda variandina leidsid ettevõtted, et koostööpartneri tausta kontrollimise eest vastutab lepingu allkirjastaja. Oriflame Eesti OÜ-s vastutab koostööpartneri tausta uurimise eest lepingu allkirjastaja ehk klienditeenindaja. Klienditeenindaja ülesandeks on enne krediidi andmist kontrollida tulevase koostööpartneri tausta. Tausta kontroll käib läbi Krediidinfo. Valimis oli ka üks ettevõtte, kes koostööpartnerite tausta ei kontrolli. Selleks on AS Rakvere Vesi. Asjale oli aga lihtne selgitus. Neil on kolm suurt ettevõtet: Rakvere Lihakombinaat, Rakvere Piiritus ja Aqva Spa. Ülejäänud kliendid on erakliendid ja nemad tavaliselt võlgu ei jää. Rakvere Vee teenus ei ole nii kallis, et vett kasutada ei saaks, ja samas on probleemide korral alati võimalik vesi kinni keerata. Eelpool mainitud kolme suure kliendi puhul jälgiti pidevalt nende käibeid ja ka majanduslikku seisut. Kaks ettevõtetest on tegutsenud juba rohkem kui paarkümmend aastat ja nendega erilisi küsimusi ei olnud. Rakvere Aqva Spa liitus hiljem, kuid tema maht on kahe eelnevaga võrreldes väike.

Partnerfirma tausta uurimiseks on Krediidinfo kahtlemata kõige rohkem kasutatav allikas. Kõik ettevõtted peale AS-i Rakvere Vesi ja OÜ Eesti Pandipakend kasutavad Krediidinfot, et kontrollida tulevaste koostööpartnerite tausta. Kolm ettevõtet tutvuvad ka majandusaasta aruannetega, üks ettevõtte aga ei kontrolli partnerite tausta üldse. Kuna selle ettevõtte klientideks on suures osas füüsilised isikud ja nende tarbimismaht pole kuigi suur, siis ei nähta nende poolt ka ohtu pankrotiks. Päril suur roll koostööpartnerite tausta uurimisel on ka internetis leiduvatel teabel, mis osutus viie ettevõtte poolt kasutatud allikaks. Kaks ettevõtet kümnest lähtusid ka ettevõtte juhtkonna usaldusväärsest. Kõige suurem ettevõtte märkis lisaks internetiotsingutele ka suhtlemist mitmete erinevate partnerikandidaatidega, mille käigus tehakse selgeks, kes kõige kompetentsema mulje jätab.

Kokkuvõtliku pildi saamiseks on ettevõtte juhtide poolt välja toodud peamised pankrotipõhjused paigutatud tabelisse (vt lisa 13) ja joonisel 3 on näidatud nende põhjuste protsentuaalne jaotus.



Joonis 3. Pankrottide peamised põhjused ettevõtete juhtide arvates

Allikas: Intervjuu põhjal

### 3.2 Erineva suurusega Eesti ettevõtete finantssuhtarvud, nende võrdlus mediaannäitajatega ja tegelik seis.

Käesolevas alapeatükis võrdleb autor viimase kahe aasta suhtarve Statistikaameti pakutavate mediaannäitajatega (Ettevõtte tegevusala...) ning toob välja nende sarnasused ja erisused. Samuti vaatleb autor seost ettevõtte juhtide poolt välja toodud suhtarvude ja tegeliku olukorra vahel.

#### AS Astera

Antud ettevõtte viimase kahe aasta suhtarvud ja võrdlus sama tegevusala mediaannäitajatega on koondatud tabelisse (vt tabel 2).

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast järgnevaid suhtarve:

- lühiajalise võlgnevuse kattekordajat;
- likviidsuskordajat;
- maksevalmiduse kordajat;
- võlakordajat;
- kapitaliseerituse kordajat.

Tabel 2. AS Astera 2012 ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala keskmistega

	AS Astera		Tegevusala mediaannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	1069,58	947,46	150,61	183,76
Kasum, tuhat eurot	30,75	22,66		
Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, korda	2,56	2,32	1,89	1,95
Likviidsuskordaja	0,60	0,53	1,19	1,6
Maksevalmiduse kordaja	0,13	0,09		
Võlakordaja	0,31	0,28	0,05	0,09
Kapitaliseerituse kordaja	0,22	0,19		
Omakapitali puhaskasum ROE, %	2,64	1,9	10,16	16,64

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediaannäitajad, 2015

Ettevõtte 2012. aasta kasum oli 30 751 eurot ja 2013. aasta kasum 22 663 eurot.

Ettevõtte kasum vähenes 26,30%, mis oli põhiliselt tingitud müügitulu vähenemisest.

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja väärtus aastal 2012 oli antud ettevõttel 2,56 ehk ettevõttel on 2,56 eurot ühe euro lühiajalise kohustuse tasumiseks. Kuna see on kõrgem tasemest 1,89, mis on antud tegevusala mediaannäitaja, siis saab öelda, et ettevõtte maksevõime on tunduvalt parem võrreldes teiste sama tegevusala ettevõtetega. 2013. aastal oli lühiajalise võlgnevuse kattekordaja 2,32, mis jällegi on omakorda parem kui tegevusala mediaannäitaja. Kuna antud suhtarv on suurem kui 1,6 (lühiajalise võlgnevuse kattekordaja hinnanguline kriteerium), siis loetakse ettevõtte maksevõimet heaks. Kui võrrelda 2012. ja 2013. aastat, siis on see näitaja nii antud ettevõttes kui ka tegevusalal tõusnud, kuid võrreldes samal tegevusalal tegutsevate ettevõtete mediaannäitajaga on ettevõtte maksevõime parem. Ettevõtte peaks mõtlema käibevara efektiivsema kasutamise peale.

AS Astera likviidsuskordaja aastal 2012 oli 0,60 ja aastal 2013 oli see 0,53.

Tegevusala mediaannäitajad olid vastavalt 1,19 ja 1,6. Võrreldes tegevusala mediaannäitajaga

on see näitaja jällegi parem. Kuna antud suhtarv on suurem kui 0,9, mis on likviidsuskordaja puhul hea, siis on antud ettevõtte järelikult võimeline õigeaegselt tasuma hankijatele, maksuma makse ja täitma muid kohustusi.

Maksevalmiduse kordaja on antud ettevõttel 2012. aastal 0,13 ning 2013.aastal 0,09. Heaks loetakse suhtarvu 0,3. Uuritava ettevõtte maksevalmidus on madal. Ettevõtte juhtkond peaks mõtlema, kuidas maksevalmiduse kordajat paremaks muuta.

Intervjuu käigus tuli välja, et ettevõtte jälgib ka võõrvahendite kasutamist. Võlakordaja näitab, et antud ettevõttes finantseeriti 2012. aastal 31% ettevõtte varadest võõrvahenditega. Aastal 2013 finantseeriti võõrvahenditega 28% ettevõtte varadest. Antud ettevõttes on see näitaja küllaltki madal, mis näitab, et ettevõtte ei ole liialt sõltuv võõrvahenditest.

Kapitaliseerituse kordaja oli antud ettevõttel 2012. aastal 0,22 ja 2013. aastal 0,19. Antud kordaja ei ole suur, mis tähendab, et ettevõtte pole liigselt sõltuv võõrkapitalist. AS Astera eripära on see, et ettevõttel on palju omakapitali. Omakapitali suurus 2012. aastal oli 1 178 812 eurot ja 2013. aastal 1 201 475 eurot. Omakapitali kasvu põhjuseks on kasumi suurenemine.

AS Astera omakapitali puhasrentaablus on võrreldes sama tegevusvaldkonna ettevõtetega väga madal. See mis omakorda tähendab, omaniku poolt investeeritud raha ei ole piisavalt tulus ja ettevõtte juhtkond peaks mõtlema sellele, kuidas ettevõtte kasumlikkust tõsta.

Autor viis läbi ka pankrotiohu analüüsi ja tulemusena (vt tabel 3) võib tõdeda, et ettevõtte majanduslik seis on hea ja pankrotiohtu ei ole.

Tabel 3. AS Astera pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

	AS Astera	
Aasta	2012	2013
Altmani Z-skoor	5,77	6,01

Allikas: Autori arvutused

## OÜ Sef Sport

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast:

- käibe kasvu/langust;
- kasumit;

- varude suurust.

OÜ Sef Sport viimase kahe aasta suhtarvud (autori arvutused) ja võrdlus sama tegevusala mediaannäitajatega on koondatud tabelisse (vt tabel 4).

Tabel 4. OÜ Sef Sport 2012. ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala mediaannäitajatega

	OÜ Sef Sport		Tegevusala mediaannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	22,56	34,81	74,71	85,76
Kasum, tuhat eurot	2,84	1,06		
Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, korda	2,11	2,28	2,07	2,21
Likviidsuskordaja	1,65	0,68	0,84	0,99
Maksevalmiduse kordaja	1,65	0,68		
Võlakordaja	0,47	0,44	0,01	0,03
Kapitaliseerituse kordaja	0,00	0,00		
Omakapitali puhasrentaablus ROE, %	132,71	33,16	7,46	9,11

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediaannäitajad, 2015

Ettevõtte 2012. aasta kasum oli 2836 eurot ning 2013. aasta kasum 1060 eurot. Vaatamata suuremale müügitulule 2013. aastal oli kasum 62,62% väiksem, seda põhiliselt kaupade, toorme, materjalide ja teenuste kallinemise tõttu.

Märkimisväärselt suurem kui sama tegevusala mediaannäitaja on omakapitali rentaablus. See on põhiliselt tingitud kasumi suurusest.

Oluliselt suurem samas tegevusvaldkonnas tegutsevate ettevõtetega võrreldes on ka ettevõtte omakapitali puhasrentaablus. Mis tähendab, et ettevõtte tegevus on kasumlik.

Autor viis läbi ka pankrotiohu analüüsi ja tulemusena (vt tabel 5) võib tõdeda, et ettevõtte majanduslik seis on hea ja pankrotiohtu ei ole.

Tabel 5. OÜ Sef Sport pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

Aasta	OÜ Sef Sport	
	2012	2013
Altmani Z-skoor	6,69	6,03

Allikas: Autori arvutused

## Oriflame Eesti OÜ

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast järgmisi näitajaid:

- käibe kasvu/langust;
- kasumit;
- käibekapitali suurus.

Antud ettevõtte viimase kahe aasta suhtarvud ja võrdlus sama tegevusala mediaannäitajatega on koondatud tabelisse (vt tabel 6).

Tabel 6. Oriflame Eesti OÜ 2012. ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala mediaannäitajatega

	Oriflame Eesti OÜ		Tegevusala mediaannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	3967,50	3680,64	74,71	85,76
Kasum, tuhat eurot	437,47	475,38		
Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, korda	3,47	5,95	2,07	2,21
Likviidsuskordaja	1,61	2,06	0,84	0,99
Maksevalmiduse kordaja	1,61	2,06		
Võlakordaja	0,28	0,17	0,01	0,03
Kapitaliseerituse kordaja	0,00	0,00		
Omakapitali puhasrentaablus ROE, %	66,21	41,84	7,46	9,1

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediaannäitajad, 2015

Ettevõtte 2012. aasta kasum oli 437 473 eurot ning 2013. aasta kasum 475 383 eurot, seega oli ettevõtte kasumi kasv 8,6%, mis tekkis põhiliselt tänu müüdud kaupade kulude vähenemisele

Antud ettevõtte puhul peaks välja tooma lühiajalise võlgnevuse kattekordaja. Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja väärtus aastal 2012 oli ettevõttel 3,47. Kuna see on kõrgem tasemest 2,07, mis on antud tegevusala mediaannäitaja, siis võib öelda, et ettevõtte maksevõime on väga hea võrreldes teiste sama tegevusala ettevõtetega. 2013. aastal oli lühiajalise võlgnevuse kattekordaja 5,95. Kui võrrelda 2012. ja 2013. aastat, siis on see näitaja nii antud ettevõttes kui ka tegevusalal tõusnud, kuid jaekaubanduses tegutsevate ettevõtetega

võrreldes on Oriflame Eesti OÜ maksevõime parem. Ettevõtte peaks mõtlema käibevara efektiivsema kasutamise peale.

Oriflame Eesti OÜ likviidsuskordaja oli 2012. aastal 1,61 ja 2013. aastal 2,06. Tegevusala mediaannäitajad olid vastavalt 0,84 ja 0,99. Võrreldes tegevusala keskmistega on see näitaja ettevõttel seega parem. Järelikult on ettevõtte võimeline õigeaegselt tasuma hankijatele, maksma makse ja täitma muid kohustusi.

Omakapitali puhasrentaablus (66,21) oli 2012. aastal palju kõrgem võrreldes tegevusala mediaannäitajatega. Keskmiselt on aktsionäride investeringute tasuvus antud tegevusalal madalam kui kõnealuses ettevõttes. See näitab, et ettevõtte juhtimine on efektiivsem. 2013. aastal oli see näitaja 41,84, mis tähendab, et iga investeeritud euro oli kasumlik.

Autor viis läbi ka pankrotiohu analüüsi ja tulemusena (vt tabel 7) võib tõdeda, et ettevõtte majanduslik seis on hea ja pankrotiohtu ei ole.

Tabel 7. Oriflame Eesti OÜ pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

	Oriflame Eesti OÜ	
Aasta	2012	2013
Altmani Z-skoor	10,97	14,41

Allikas: Autori arvutused

### CityMed Grupp OÜ

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast järgmisi näitajaid:

- käibe kasvu/langust;
- kasumit;
- lühiajalise võlgnevuse kattedekordajat.

Ettevõtte 2012. aasta kasum oli 3455 eurot, kuid 2013. aastal oli kahjum 16 147 eurot, seega kahanes ettevõtte kasum enam kui 400%, mis oli põhiliselt tingitud teenuste hindade tõusust. Põhilised suhtarvud ja nende võrdlus mediaannäitajatega on koondatud tabelisse (vt tabel 8)



Tabel 8. CityMed Grupp OÜ 2012. ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala mediaannäitajatega

	CityMed OÜ		Tegevusala mediaannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	114,25	45,56	62,94	54,38
Kasum, tuhat eurot	3,46	-16,15		
Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, korda	1,39	0,68	1,72	2,01
Likviidsuskordaja	0,39	-0,32	1,43	1,71
Maksevalmiduse kordaja	0,08	0,00057		
Võlakordaja	0,72	1,47	0,31	0,19
Kapitaliseerituse kordaja	0,00	0,00		
Omakapitali puhasrentaablus ROE, %	58,02	-158,43	6,6	5,32

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediaannäitajad, 2015

Antud ettevõtte puhul on majanduslik olukord väga keeruline. 2012. aastal olid kõik suhtarvud, välja arvatud võlakordaja, palju madalamad võrreldes sama tegevusala mediaannäitajatega. 2013. aastal oli ettevõttel võrreldes 2012. aastaga palju väiksem müügikäive ja väga suur kahjum.

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja väärtus aastal 2012 oli ettevõttel 1,39. Kuna see on madalam tasemest 1,72, mis on antud tegevusala mediaannäitaja, siis võib öelda, et ettevõtte maksevõime on teiste sama tegevusala ettevõtetega võrreldes väiksem. 2013. aastal oli lühiajalise võlgnevuse kattekordaja 0,68. Kuna alla 0,9-kordset võlgnevuse kattekordajat loetakse nõrgaks, siis võib väita, et ettevõtte võib sattuda olukorda, kus tal ei ole võimalik lühiajalisi kohustusi katta.

Ettevõtte likviidsuskordaja oli 2012. aastal 0,39 ja 2013. aastal -0,32. Tegevusala mediaannäitajad olid vastavalt 1,43 ja 1,71. Võrreldes tegevusala mediaannäitajatega ja ka likviidsuskordaja normatiividega on see näitaja väga kehv. Järelikult võivad ettevõttel tekkida makseraskused.

Maksevalmiduse kordaja oli antud ettevõttel 2012. aastal 0,08 ning 2013. aastal 0,00057. Uuritava ettevõtte maksevalmidus on väga madal. Eriti madal oli maksevalmidus 2013. aastal, seda põhjusel, et ettevõttel oli raha ainult 18 eurot.

Autor viis läbi ka pankrotiohu analüüsi ja tulemusena (vt tabel 9) võib tõdeda, et ettevõtte majanduslik seis 2013. aastal on väga kehv ja ettevõttel on tõsine pankrotioht.

Samuti võis intervjuust teha järelduse, et sugugi alati ei võeta tõsiselt ka finantsinimeste hoiatusi, vaid neid peetakse vähetähtsaks. Vähene analüüs võib olla ka põhjuseks, miks antud ettevõtte on pankrotiohus. Ettevõtte juhtkond peaks kindlasti pöörama tähelepanu neile suhtarvudele ja analüüsima ettevõtte majandustulemusi.

Tabel 9. CityMed Grupp OÜ pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

Aasta	CityMed Grupp OÜ	
	2012	2013
Altmani Z-skoor	3,35	-7,97

Allikas: Autori arvutused

### OÜ CLE Baltic

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast järgmisi näitajaid:

- käibe kasvu/langust;
- kasumit;
- nõuete ja kohustuste suurust.

OÜ CLE Baltic viimase kahe aasta suhtarvud ja võrdlus sama tegevusala mediaannäitajatega on koondatud tabelisse (vt tabel 10).

Tabel 10. OÜ CLE Baltic OÜ 2012. ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala mediaannäitajatega

	OÜ CLE Baltic		Tegevusala mediaannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	1610,06	2047,63	74,71	85,76
Kasum, tuhat eurot	36,89	107,33		
Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, korda	1,27	1,64	2,07	2,21
Likviidsuskordaja	0,06	0,06	0,84	0,99
Maksevalmiduse kordaja	0,06	0,06		
Võlakordaja	0,56	0,48	0,01	0,03
Kapitaliseerituse kordaja	0,40	0,32		
Omakapitali puhasrentaablus ROE, %	8,48	19,79	7,46	9,11

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediaannäitajad, 2015

Ettevõtte 2012. aasta kasum oli 36 890 eurot ning 2013. aasta kasum 107 327 eurot, seega oli ettevõtte kasumi kasv 190%, põhiliselt tänu müügitulu suurenemisele.

Lühiajalise võlgnevuse katekordaja väärtus aastal 2012 oli ettevõttel 1,27. Kuna see on madalam tasemest 2,07, mis on antud tegevusala mediaannäitaja, siis võib öelda, et ettevõtte maksevõime võiks olla parem võrreldes teiste sama tegevusala ettevõtetega. 2013. aastal oli lühiajalise võlgnevuse katekordaja natuke tõusnud ja saavutanud taseme 1,64. Kui võrrelda aastaid 2012 ja 2013, siis on see näitaja nii antud ettevõttes kui ka tegevusalal tõusnud, kuid sama tegevusvaldkonna ettevõtete mediaannäitajatega võrreldes on see siiski endiselt madal.

OÜ CLE Baltic likviidsuskordaja oli 2012. aastal 0,06 ja 2013. aastal 0,06. Seega on vaadeldava ettevõtte näitaja tegevusala mediaannäitajaga võrreldes väga madal. Järelikult võib ettevõttel tulla ette olukordi, kus ta pole võimeline õigeaegselt tasuma hankijatele, maksmata makse ja täitma muid kohustusi.

Maksevalmiduse kordaja oli antud ettevõttel 2012. aastal 0,06 ning 2013. aastal 0,06. Uuritava ettevõtte maksevalmidus on madal. Ettevõtte juhtkond võiks mõelda rahajuhtimisele, sest ettevõttel võib tekkida olukord, kus ta ei suuda oma kohustusi täita.

Ettevõtte omakapitali puhasrentaablus on kõrgem kui sama tegevusala ettevõtetel. Ettevõtte on omanikele kasumlikum kui teised sama tegevusvaldkonna ettevõtted.

Autor viis läbi ka pankrotiohu analüüsi ja tulemusena (vt tabel 11) võib tõdeda, et ettevõtte majanduslik seis on hea ja pankrotiohtu ei ole.

Tabel 11. OÜ CLE Baltic pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

	OÜ CLE Baltic	
Aasta	2012	2013
Altmani Z-skoor	2,93	4,24

Allikas: Autori arvutused

### Paintlines OÜ

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast järgmisi näitajaid:

- käibe kasvu/langust;
- kasumit;

- likviidsuskordajat.

Ettevõtte 2012. aasta kasum oli 7892 eurot ning 2013. aasta kasum 739 eurot, seega kahanes ettevõtte kasum 90,60%, seda põhiliselt müüdud kaupade, toorme, materjalide ja teenuste kallinemise tõttu.

Paintlines OÜ viimase kahe aasta suhtarvud ja võrdlus sama tegevusala mediaannäitajatega on koondatud tabelisse (vt tabel 12).

Tabel 12. Paintlines OÜ 2012. ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala mediaannäitajatega

	Paintlines OÜ		Tegevusala mediaannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	395,35	483,13	249,82	336,56
Kasum, tuhat eurot	7,89	0,74		
Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, korda	3,01	1,56	2,26	2,03
Likviidsuskordaja	0,30	0,45	1,39	1,38
Maksevalmiduse kordaja	0,06	0,05		
Võlakordaja	0,37	0,67	0,05	0,01
Kapitaliseerituse kordaja	0,09	0,15		
Omakapitali puhasrentaablus ROE, %	9,72	1,32	13,34	16,84

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediaannäitajad, 2015

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja väärtus aastal 2012 oli ettevõttel 3,01. Kuna see on kõrgem tasemest 2,26, mis on antud tegevusala mediaannäitaja, siis võib öelda, et ettevõtte maksevõime võrreldes teiste sama tegevusala ettevõtetega on väga hea. 2013. aastal oli lühiajalise võlgnevuse kattekordaja 1,56. Kui võrrelda aastaid 2012 ja 2013, siis on see näitaja langenud nii antud ettevõttes kui ka tegevusalal.

Paintlines OÜ likviidsuskordaja oli 2012. aastal 0,30 ja 2013. aastal 0,45. Võrreldes tegevusala mediaannäitajatega on see näitaja palju madalam. Samuti võrreldes likviidsuskordaja normatiividega (likviidsuskordaja üle 0,90 on hea) on antud ettevõtte näitaja madal. Järelikult võib ettevõttel tekkida probleeme õigeaegse tasumisega hankijatele, maksude maksmisega ning muude kohustuste täitmisega.

Maksevalmiduse kordaja oli antud ettevõttel 2012. aastal 0,06 ning 2013. aastal 0,05. Uuritava ettevõtte maksevalmidus on madal. Ettevõtte juhtkond võiks mõelda paremale rahajuhtimisele, sest vastasel juhul võib ettevõtte sattuda olukorda, kus tal puuduvad vahendid kohustuste katmiseks.

Ettevõtte omakapitali puhasrentaablus on võrreldes sama tegevusvaldkonna ettevõtetega väga madal. Ettevõtte juhtkond peab mõtlema kuidas ettevõtet kasumlikumaks muuta.

Autor viis läbi ka pankrotiohu analüüsi ja tulemusena (vt tabel 13) võib tõdeda, et ettevõtte majanduslik seis on hea ja pankrotiohtu ei ole.

Tabel 13. Paintlines OÜ pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

Aasta	Paintlines OÜ	
	2012	2013
Altmani Z-skoor	8,28	4,05

Allikas: Autori arvutused

### East West Foods OÜ

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast järgmisi suhtarve:

- lühiajalise võlgnevuse kattekordajat;
- likviidsuskordajat;
- maksevalmiduse kordajat.

East West Foods OÜ viimase kahe aasta suhtarvud ja võrdlus sama tegevusala mediaannäitajatega on koondatud tabelisse (vt tabel 13).

Tabel 13. East West Foods OÜ 2012. ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala mediaannäitajatega

	East West Foods OÜ		Tegevusala mediaannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	427,13	391,43	94,74	105,07
Kasum, tuhat eurot	29,12	-8,12		
Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, korda	2,17	2,25	1,31	1,54
Likviidsuskordaja	1,16	1,24	0,96	0,87
Maksevalmiduse kordaja	1,80	2,00		
Võlakordaja	0,34	0,36	0,09	0,13
Kapitaliseerituse kordaja	0,00	0,00		
Omakapitali puhasrentaablus ROE, %	45,76	-14,63	13,84	9,06

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediaannäitajad, 2015

Ettevõtte 2012. aasta kasum oli 29 124 eurot, 2013. aastal aga oli 8121 eurot kahjumit, mis tekkis põhiliselt mitmesuguste tegevuskulude suurenemisest.

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja väärtus aastal 2012 oli ettevõttel 2,17. Kuna see on kõrgem tasemest 1,31, mis on antud tegevusala keskmine, siis saab öelda, et ettevõtte maksevõime on väga hea. 2013. aastal oli lühiajalise võlgnevuse kattekordaja 2,25. Kui võrrelda aastaid 2012 ja 2013, siis on see näitaja nii vaadeldud ettevõttes kui ka tegevusalal tõusnud, kuid teiste majutuse ja toitlustuse tegevusalal tegutsevate ettevõtete mediaannäitajatega võrreldes on East West Foods OÜ maksevõime parem. Ettevõtte peaks mõtlema käibevara efektiivsema kasutamise peale.

East West Foods OÜ likviidsuskordaja oli 2012. aastal 1,16 ja 2013. aastal 1,24. Võrreldes tegevusala mediaannäitajatega on see näitaja parem. Järelikult on ettevõtte võimeline tasuma õigeaegselt hankijatele, maksma makse ja täitma muid kohustusi.

Maksevalmiduse kordaja on antud ettevõttel 2012. aastal 1,8 ning 2013. aastal 2,0. Uuritava ettevõtte maksevalmidus on seega kõrge. Ettevõtte juhtkond võiks mõelda efektiivsemale rahajuhtimisele.

Omakapitali puhasrentaablus (45,76) oli 2012. aastal võrreldes tegevusala keskmisega palju kõrgem. Keskmiselt on antud tegevusalal aktsionäride investeringute tasuvus madalam kui vaadeldud ettevõttes. See näitab, et ettevõtte juhtimine oli efektiivsem. 2013. aastal oli see näitaja -14,63. Suhtarvu kõikumisest võib välja lugeda ettevõtte mittestabiilse juhtimise.

Autor viis läbi ka pankrotiohu analüüsi ja tulemusena (vt tabel 15) võib tõdeda, et ettevõtte majanduslik seis on hea ja pankrotiohtu ei ole.

Tabel 15. East West Foods OÜ pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

	East West Foods OÜ	
Aasta	2012	2013
Altmani Z-skoor	8,28	4,05

Allikas: Autori arvutused

### **AS Rakvere Vesi**

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast järgmisi näitajaid:

- käibe kasvu/langust;

- kasumit;
- likviidsuskordajat.

AS-i Rakvere Vesi viimase kahe aasta suhtarvud ja võrdlus sama tegevusala mediaannäitajatega on koondatud tabelisse (vt tabel 16).

Tabel 16. AS Rakvere Vesi 2012. ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala keskmistega

	AS Rakvere Vesi		Tegevusala mediaannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	1167,83	1400,68	166,73	140,6
Kasum, tuhat eurot	7488,04	6085,70		
Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, korda	1,30	1,55	1,66	2,11
Likviidsuskordaja	0,48	0,85	1,56	1,7
Maksevalmiduse kordaja	0,48	0,85		
Võlakordaja	0,29	0,23	0,19	0,06
Kapitaliseerituse kordaja	0,20	0,20		
Omakapitali rentaablus ROE, %	47,36	26,84	8,69	5,39

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediaannäitajad, 2015

Ettevõtte 2012. aasta kasum oli 7 488 043 eurot ning 2013. aasta kasum 6 085 701 eurot, põhiliselt tänu muudele ärituludele.

AS-i Rakvere Vesi likviidsuskordaja oli 2012. aastal 0,48 ja 2013. aastal 0,85. Võrreldes tegevusala mediaannäitajatega on see näitaja nõrgem. Kuna ettevõtte likviidsuskordaja on suurem kui 0,90, siis kohustuste katmisega probleeme ei ole.

Maksevalmiduse kordaja oli antud ettevõttel 2012. aastal 0,48 ning 2013. aastal 0,85. Uuritava ettevõtte maksevalmidus on kõrge. Ettevõtte juhtkond võiks mõelda efektiivsemale rahajuhtimisele.

Ettevõtte omakapitali puhasrentaablus võrreldes sama tegevusvaldkonna ettevõtetega on väga kõrge.

Autor viis läbi ka pankrotiohu analüüsi ja tulemusena (vt tabel 17) võib tõdeda, et ettevõtte majanduslik seis on hea ja pankrotiohtu ei ole.

Tabel 17. AS-i Rakvere Vesi pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

	AS Rakvere Vesi	
Aasta	2012	2013
Altmani Z-skoor	5,93	6,59

Allikas: Autori arvutused

## KJ Realest OÜ

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast järgmisi näitajaid:

- käibe kasvu/langust;
- kasumit;
- likviidsuskordajat.

KJ Realest OÜ viimase kahe aasta suhtarvud ja võrdlus sama tegevusala mediaannäitajatega on koondatud tabelisse (vt tabel 18).

Tabel 18. KJ Realest 2012. ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala mediaannäitajatega

	KJ Realest		Tegevusala mediaannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	0	12,07	62,94	54,38
Kasum, tuhat eurot	-9,79	3,92		
Lühiajaline võlgnevuse katekordaja, korda	2,43	1,65	1,72	2,01
Likviidsuskordaja	-1,24	-1,04	1,43	1,71
Maksevalmiduse kordaja	0,22	0,10		
Võlakordaja	0,06	0,09	0,31	0,19
Kapitaliseerituse kordaja	0,00	0,00		
Omakapitali puhasrentaablus ROE, %	-4,31	1,70	6,6	5,32

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediaannäitajad, 2015

Ettevõtte 2012. aasta kahjum oli 9785 eurot (peamiseks põhjuseks müügitulu puudumine 2012. aastal) ning 2013. aasta kasum oli 3924 eurot.

Lühiajalise võlgnevuse katekordaja väärtus aastal 2012 oli ettevõttel 2,43. Kuna see on kõrgem tasemest 1,57, mis on antud tegevusala mediaannäitajast, siis võib öelda, et ettevõtte maksevõime on väga hea, võrreldes sama tegevusala ettevõtetega. 2013. aastal oli lühiajalise võlgnevuse katekordaja 1,65, mis tähendab, et lühiajalise võlgnevuse katekordaja on vähenenud, kuigi sama tegevusala mediaannäitaja (2,01) on tõusnud.



KJ Realest OÜ likviidsuskordaja oli 2012. aastal -1,24 ja 2013. aastal -1,04. Võrreldes tegevusala mediaanäitajatega on see näitaja väga nõrk. Järelikult võib ette tulla olukord, kus ettevõtte ei ole võimeline katma oma kohustusi.

Maksevalmiduse kordaja on antud ettevõttel erakordselt madal. 2012. aastal oli suhtarv 0,22 ning 2013. aastal 0,10. Ettevõtte juhtkond võiks mõelda efektiivsemale rahajuhtimisele.

Ettevõtte omakapitali puhasrentaablus on väga madal. Sama tegevusala ettevõtted teenivad palju suuremat kasumit kui antud ettevõtte.

Autor viis läbi ka pankrotiohu analüüsi ja tulemusena (vt tabel 19) võib tõdeda, et ettevõtte majanduslik seis on hea ja pankrotiohtu ei ole.

Tabel 19. KJ Realest OÜ pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

	KJ Realest OÜ	
Aasta	2012	2013
Altmani Z-skoor	20,48	13,98

Allikas: Autori arvutused

### **OÜ Eesti Pandipakend**

Intervjuu käigus selgus, et antud ettevõtte jälgib pankroti ennetamise seisukohast järgmisi näitajaid:

- käibe kasvu/langust;
- kasumit;
- äritegevuse rahavooge;
- varude käibekiirust;
- klientide maksekäitumist.

Tabel 20. Eesti Pandipakend OÜ 2012. ja 2013. aasta suhtarvude võrdlus tegevusala mediannäitajatega

	Eesti Pandipakend OÜ		Tegevusala mediannäitajad	
	2012	2013	2012	2013
Müügitulu, tuhat eurot	27 854,17	28 759,19	166,73	140,6
Kasum, tuhat eurot	1,71	0,81		
Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, korda	1,73	1,64	1,66	2,11
Likviidsuskordaja	1,05	0,91	1,56	1,7
Maksevalmiduse kordaja	1,05	0,52		
Võlakordaja	0,46	0,45	0,19	0,06
Kapitaliseerituse kordaja	0,00	0,04		
Omakapitali puhasrentaablus ROE, %	31	1	8,69	5,39

Allikas: Autori arvutused ja Statistikaameti tegevusalade mediannäitajad, 2015

Ettevõtte teenis 2012. aastal 1,7 miljonit eurot kasumit. 2013. aasta kasum oli 0,8 miljonit. Seega vähenes kasum aastaga 53%.

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja väärtus aastal 2012 oli antud ettevõttel 1,73. 2013. aastal oli lühiajalise võlgnevuse kattekordaja 1,64, mis tähendab, et lühiajalise võlgnevuse kattekordaja vähenes ja oli ka väiksem kui tegevusala mediannäitaja, kuid seda võib siiski lugeda üldiselt heaks näitajaks.

OÜ Eesti Pandipakend likviidsuskordaja oli 2012. aastal 1,05 ja 2013. aastal 0,94. Ettevõtte likviidsuskordaja on normi piirides, seega ei tohiks ettevõttel makseraskusi esineda.

Maksevalmiduse kordaja oli ettevõttel 2012. aastal 1,05 ning 2013. aastal 0,52. Uuritava ettevõtte maksevalmidus on väga hea.

Ettevõtte omakapitali puhasrentaablus on viimasel kahel aastal väga kõikunud. 2013.aasta suhtarv on palju kehvem kui sama tegevusvaldkonna ettevõtetel.

Tabel 21. OÜ Eesti Pandipakend pankrotikordaja 2012. ja 2013. aastal

Aasta	OÜ Eesti Pandipakend	
	2012	2013
Altmani Z-skoor	5,74	5,04

Allikas: Autori arvutused

Parema ülevaate saamiseks on ettevõtete poolt jälgitavad finantsnäitajad esitatud lisades (vt lisa 14).

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli analüüsida ettevõtete juhtide seisukohti pankroti ennetamise alal ning hinnata nende tegevuse efektiivsust suhtarvude ja pankrotiohu kordaja abil. Käesoleva uuringu tulemusena selgus, et ettevõtte suurus ei ole määrav ettevõtte juhtide otsuste vastuvõtmisel ning autor ei leidnud ka tugevat seost ettevõtte majandustulemuste ja suhtarvude jälgimise vahel. Üks ühine joon kõigi ettevõtete puhul oli käibe ja kasumi dünaamika jälgimine. Uuringu tulemusel saadud info võib jagada neljaks. Esimesse gruppi kuulub Oriflame Eesti OÜ, teise gruppi CityMed Grupp, kolmandasse gruppi kuulub AS Astera ja neljanda grupi moodustavad ülejäänud ettevõtted.

Oriflame Eesti OÜ puhul on tegu kontserniettevõttega. Ettevõtte juhi ülesanne on koostada ettevõtte eelarve igaks järgneva aastaks ja sellest kinni pidada. Kuna ettevõtte eelarve kinnitab kontsern, siis kahjumlikku eelarvet vastu ei võeta. Ettevõtte eripäraks on ka asjaolu, et bilanss ja kasumiaruanne tehakse kord kuus ning kontsern kinnitab tulemuse iga kuu. Suur kontrollifunktsioon ongi just kontserni enda poolt. Igapäevaselt mingeid kindlaid suhtarve ei jälgita. Ettevõtte ei oma kallihinnalist põhivara ning ka varude suurus ei ole märkimisväärne. Väga suurt tähelepanu pööratakse koostööpartnerite maksekäitumisele, sest ettevõtte pakub krediitvõimalust 16 päevaks. Enne krediidi andmist kontrollitakse kõiki uusi koostööpartnereid Krediidiinfost. Juhul kui tulevastel koostööpartneritel on halb maksekäitumine, siis krediitvõimalust ei pakuta. Kuna ettevõtte jaoks on oluline turusituatsiooniga kursisolek, siis korrigeeritakse ettevõtte eelarvet 2 korral aastas.

CityMed Grupp OÜ erineb teistest ettevõtetest selle poolest, et väga vähe pööratakse tähelepanu suhtarvudele ja ettevõtte juhtkond ei reageeri ohumärkidele kohe, vaid ootab, et olukord stabiliseeruks. Samuti võis intervjuust teha järelduse, et sugugi alati ei võeta tõsiselt ka finantsinimeste hoiatusi, vaid neid peetakse vähetähtsaks. Vähene analüüs võib olla ka põhjuseks, miks antud ettevõtte on pankrotiohus.

Kolmandasse gruppi kuulub AS Astera ja just selle ettevõtte puhul tuli kõige rohkem esile suhtarvude kasutamine igapäevases töös. Ettevõtte esindaja tõi välja likviidsuskordaja ja maksevalmiduse kordaja. Samuti on ettevõttes kindel kord teha lühibilansse, mis annab hea

ülevaate ettevõtte kohustustest ja käibevahenditest. Kuna antud ettevõtte on tootmisettevõtte, siis on neil varude osakaal päris suur. Seega tuleb pöörata tõsist tähelepanu varude kasutamisele, sest tegemist on varudega, mis ei ole nii kiiresti liikuvad kui jaekaubanduses. Ettevõttel on palju kallist põhivara, mis on soetatud pangalaenudega ja selleks, et pangalt finantseeringut saada, on tarvis teha pidevaid analüüse. Üheks põhjuseks, miks nad pööravad rohkem tähelepanu finantsidele (st suhtarvudele) on fakt, et ettevõtte kuulub 100% ettevõtte juhile ja tema isiklikult on väga huvitatud, et iga tema poolt investeeritud rahaühik kasumit teeniks.

Neljandasse gruppi kuuluvad ülejäänud ettevõtted ja selle grupi võib omakorda veel kaheks jaotada.

Ühe ettevõttena eristus AS Rakvere Vesi, kellel on kolm väga suurt tarbijat: Rakvere Lihakombinaat, Rakvere Piiritus ja Aqva Spa. Nendest kolmest sõltub suuresti Rakvere Vee hea käekäik. Just nende kolme ettevõtte majandustulemusi ja prognoose jälgib Rakvere Vee juhtkond erilise tähelepanuga. Vastavalt suurtele ettevõtetele teevad oma prognoose ka nemad. Kui eelpoolmainitud suurettevõtted peaksid lahkuma, siis oleks see Rakvere Vee jaoks suur majanduslik kaotus. Aga kuna Rakvere Vesi on linnas vähemalt praegu ainus vee-ettevõtte, siis pole ka suurklientidel kuhugi minna. Teine Rakvere Vee tarbijagrupp on erakliendid, kuid ettevõtte esindaja sõnul erakliendid tavaliselt võlgu ei jää. Ülejäänud ettevõtted pööravad kõige suuremat tähelepanu käibekapitalile ja kohustuste suurusele. Suhtarvudele nad erilist tähelepanu ei pööra.

Selleks, et veenduda kas ettevõtted on pankrotiohus, arvatati ka Altmani pankrotiohu kordaja. Ilmnes, et ettevõtte suurus ei ole määrav finantssuhtarvude kasutamisel pankroti vältimiseks. Samuti ei leidnud autor tugevat seost ettevõtte majandustulemuste ja suhtarvude jälgimise vahel. Ainuke ettevõtte, kes suhtarvudele üldse tähelepanu ei pööranud ja kellel oli olemas ka pankrotioht, oli CityMed Grupp OÜ. Ülejäänud üheksa ettevõtet jälgisid suhtarve vähesel määral ning ühegi puhul neist pankrotiohtu ei olnud.

## VIIDATUD ALLIKAD

Altman, E.I Predicting financial distress of companies: revisiting the Z-score and Zeta models. pp 26-31

Alver, J., Reinberg, L. (2002) Juhtimisarvestus. Tallinn: Deebet

Balcaen, S., Ooghe, H (2005) 35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems. The British Accounting Review pp1-8 (20.04.2015)

Ettevõtte väärtuse hindamine –  
[WWW]:[http://www.krediidiinfo.ee/files/ettevotte\\_vaartus\\_naidis.pdf](http://www.krediidiinfo.ee/files/ettevotte_vaartus_naidis.pdf) (16.02.2015)

Fletcher, I. F. (1999). Insolvency in Private International Law. Oxford. p 3

Haldma, T., Listra, E., Mullaste, M. Aastaruande analüüs ja ettevõttesisene aruandlussüsteem. Tallinn, 2003, lk 8-15

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005) Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina

Jardin, P. Bankruptcy prediction models: How to choose the most relevant variables? – Bankers, Markets & Investors, 2009, Vol. 98, pp. 39–46

Knight, J. (2010). History of Bankruptcy. [WWW]: <http://ezinearticles.com/?History-of-Bankruptcy&id=4291052> (22.02.2015).

Lukason, O. (2010). Maksejõuetuse põhjuste analüüs. – Vabariigi Valitsus. [WWW] <https://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/strateegiate>, (22.02.2015)

Moulton, W. N., & Thomas, H. Bankruptcy As a Deliberate Strategy: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. – Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, No. 2, pp. 125-135

Ohlson, J. A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. – Journal of Accounting Research, 1980, Vol. 19, pp. 109-131.

Pankrotid Eestis – [WWW] <http://www.krediidiinfo.ee/files/pankrotid2013.pdf> (22.02.2015)

Pankrotiseadus. – Vastu võetud 22.01.2003 RT I 2003.17.97 jõustunud 01.01.2014

Peterson, M. (2000). Finantsanalüüs. Tallinn: Külim

Raudsepp, V. (1999). Finantsjuhtimise alused. Ettevõtte rahandus. Tallinn: Külim

Simona-Iulia, C. Comparative Study Between Traditional and Enterprise Risk Management –

A Theoretical Approach. – Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series, 2014, Vol. 23, No. 1, pp. 276-282

Ettevõtete asendikeskmised suhtarvud (kvartiilid, mediaan) tegevusala (EMTAK 2008) järgi. Statistikaamet. [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EM024&ti=ETTEV%D5TETE+ASENDIKESKMISED+S UHTARVUD+%28KVARTIILID%2C+MEDIAAN%29+TEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/03Ettevete\\_majandusnaitajad/04Ettevete\\_suhtarvud/02Aastastatistika/&lang=2](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EM024&ti=ETTEV%D5TETE+ASENDIKESKMISED+S UHTARVUD+%28KVARTIILID%2C+MEDIAAN%29+TEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/03Ettevete_majandusnaitajad/04Ettevete_suhtarvud/02Aastastatistika/&lang=2) (22.04.2015)

Stoškus, S., Beržinskienė, D., & Virbickaitė, R. Theoretical and Practical Decisions of Bankruptcy as one of Dynamic Alternatives in Company's Performance. – Engineering Economics, 2007, Vol. 52, No. 2, pp. 26-33

Tearu, A., Krumm, E. (2005) Ettevõtte Finantsjuhtimine. Tallinn: Deebet

## **SUMMARY**

### **AVOIDING BANKRUPTCY; HOW AND IF – THE VISION OF DIRECTORS AND REALITY**

Heli Helm

The aim of given thesis is to analyse directors' opinions on avoiding bankruptcy and evaluate their effectiveness through financial ratios and bankruptcy coefficient. As a result of the present study, it appeared that the size of an enterprise does not have a significant effect on leaders' decision-making. No significant effect between enterprise's economic results and keeping track of financial ratios was noticed. The information provided by this research can be divided into four groups.

In the first group there is Oriflame Eesti OÜ, which belongs to an affiliated group. The leader's task is to put together a budget for the following year and stick to it. The budget is confirmed by the affiliated group, hence an unprofitable budget will not be accepted. In given enterprise balance and income statements are conducted every month. Financial ratios are not observed daily. The enterprise does not own expensive plant and equipment and the amount of stock is not noteworthy. A lot of attention is drawn to the partners' payment behavior, because the enterprise offers credit option for 16 days. Before giving credit, information from Krediidinfo will be conducted. If one has bad payment behavior and history, credit will not be given.

In the second group there is CityMed Grupp OÜ, in which almost no attention is paid on observing financial ratios and the management does not react to threats immediately. Not enough analysis may be the reason the enterprise has a risk of bankruptcy.

In the third group there is AS Astera, where it appeared the most, that observing financial ratios is an everyday action. The representative pointed out liquidity coefficient and the coefficient of willingness to pay. Also, it is a trend to conduct short-term balances, which give a good overview of enterprise's obligations and circulating mediums. As the enterprise is a production company, a lot of attention must be drawn on how to apply stocks. The enterprise has a lot of expensive plant equipment, which has been purchased with loans. A

reason why a lot of attention is drawn on financial ratios is that the enterprise is 100% owned by one person. The owner wants to make sure, that every investment pays off.

The fourth group can be divided into two separate groups. In the first one there is AS Rakvere Vesi, which has three main clients – Rakvere Lihakombinaat, Rakvere Piiritus and Aqva Spa.

A lot of attention is drawn on their financial results and forecasts. If one of these enterprises crashes, it also has a large impact on Rakvere Vesi's fate.

It is common for every business to observe the dynamics of turnover and profit.



# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamuse kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?
2. Mida teete pankroti vältimiseks, st mida ja kui tihti jälgite?
3. Kas ning milliseid finantssuhtarve jälgite pankrotiennetamise seisukohast vaadatuna?
4. Milliste ilmingute puhul tekib teil kahtlus, et ettevõtte võib sattuda pankrotti/majandusraskustesse?  
Kas võiksite nimetada mõned konkreetsed kriteeriumid?
5. Kuidas või kui tõsiselt neid ilminguid ja nendega kaasnevaid ohte võetakse? Kas hakatakse sekkuma kohe, või oodatakse, et ehk stabiliseerub olukord ise (ja kui kaua oodatakse?)?
6. Kas peate vajalikuks isiklikult uurida negatiivsete näitajate tagamaid? Millises ulatuses te ajas tagasi vaatate?
7. Kas olete kuulnud midagi pankroti ennetamise mudelitest? Kui jah, siis kas kasutate neid? Milliseid?
8. Kas arvate, et need on piisavalt tõhusad ennetamiseks/ennustamiseks pankrotti?
9. Kas ja kes (juht ise, finantsjuht, ostu-müügijuht, jurist, vm?) teie ettevõttes enne koostöölepingu sõlmimist kontrollib partnerfirma tausta?
10. Milline järgnevatest väidetest kirjeldab partnerfirma tausta uurimist teie ettevõttes? (Võib valida mitu):
  - a) tutvub põgusalt majandusaasta aruandega; b) loeb juhtkonna tegevusaruannet; c) teeb finantsanalüüsi, kasutades suhtarve ja pankrotiohu kordajat; d) uurib tausta internetist, Koostööpartneritelt, jne; e) tellib raporti Krediidiinfost; f) midagi muud, st ei kuluta aega kontrollimisele.Milliseid näitajaid teie oma ettevõtte head käekäiku silmas pidades jälgite – kas müügikäivet (kas on aastaks/kvartaliks/kuuks seatud sihid, mida jälgida), kohustuste suurust, rahavooge, kasumit...?

## **Lisa 2. Rakvere Vesi AS, Erich Petrovich**

Käive: 1 401 1 168, töötajaid: 14 inimest

A: Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamusel kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?

E: Mina isiklikult ei dramatiseeriks ettevõtte pankrotti üle. Ma arvan pigem, et ettevõtte pankrot võib vabalt olla ettevõtte järgmine samm tema arengus. Läbi pankroti muutuvad ettevõtted hoopis tugevamaks. Neid näiteid on Eestis küll. Alles eile näiteks oli juttu sellisest suurest ettevõttest, kes täna sisuliselt on valmis ära ostma Estonian Airi. Vana kolleeg Ain Hanschmidt, kes kaks aastat tagasi oma Infotariga oli sisuliselt sellises situatsioonis: kohekohe oleks neile pankrotihoiatus tehtud, panga poolt maksejõuetuse tõttu. Siis said sellest üle, müüsid ühe osa Tallinki aktsiaid ja täna on firma finantsseis selline, et võimaldab ära osta pankrotiohus Estonian Airi. Mis võib nii juhtuda, sest täna on see üsna reaalne stsenaarium. Selles mõttes, kui tulla selle küsimuse juurde tagasi, siis on nagu kahtepidi asjad. Ühelt poolt on näiteks sellised situatsioonid, kus turusituatsioon niimoodi muutub ja ühel momendil sa oled ennast kas ülekapitaliseerinud. Areng on kuidagi toimunud ja kapitaliseerid end üle ja siis käib mingi krahh ja sa oledki tõesti pankrotis. Ja sellised firmad võivadki turult ära kaduda. Teised on aga sellised pankrotid nagu Ilmatari näide, kus toimus tegelikult täiesti teadlik tegevus, et võib tekkida selline hetkeseis, kus sul on mingid finantsraskused ja millest välja tulles pärast saneerimist oled sa hoopis teisel tasemel. See ongi see, et kui nüüd ühe põhjusena tuua välja, et kapitaliseeritakse üle, minnakse kaasa sellise hea turusituatsiooniga, kus öeldakse, et nüüd on nii hea ja lükkame siia juurde. Asi läheb ja siis võib turg ära kukkuda. Ei nähta seda majandusprognoosi. Ollakse lühinägelik. See võib ka muutuda, ei vaadata oma likviidsusemomenti, kuhu sa oled langenud. Aga ma ei dramatiseeri asju üle. Minu arvates on pankrot täitsa normaalne protsess.

A: Äri üks loomulik osa.

E: Jah. Ega soomlased muidu ütle, et lähevad konkursi alla. Lihtsalt keegi teine võib selle üles osta.

A: Rääkides nüüd ettevõtetest, siis ise oled seotud AS-iga Rakvere Vesi. Kui Rakvere Vees toimuvad hanked, siis kui hästi oma tulevaste koostööpartnerite tausta uuritakse? Või on see lihtsalt nii väike koht, et sa tead?

E: Rakvere Vee puhul ühtepidi on nende peal hea näidet tuua, et loomulikult meie pangad teevad analüüsi ja meie finantsanalüüsi vaatavad ära, kui suur sinu laenumaht võiks seal

## Lisa 2 järg

olla ja kui palju sa oled võimeline seda tagasi maksma. Siis võetakse likviidsuskordajad välja. Aga kes on täna Rakvere Vee kliendid – need on eraisikud ehk siis linnakodanikud, kes üldjuhul ei jää võlgu. Ja siis on paar suurettevõtet. Varem sõltus Rakvere Vesi siiski 2 ettevõttest, kelle osatähtsus oli 30-40% vahel, need olid Rakvere Lihakombinaat ja Rakvere Piiritus. Piirituse tootmisprotsessis on vett vaja jahutamiseks ja lihakombinaadis ka kogu aeg. Nüüd nende oluline tarbimine või nende ettevõtete majandus kokku oli see, mida pidi kogu aeg jälgima. Iga aasta majanduspronoosi tehes me olime ikkagi kogu aeg kursis nende kahe ettevõttega. Nüüd on Aqva Spa tulnud juurde sellise äriettevõttena. Aga ta ei ole siiski nii suur veetarbija kui olid lihakombinaat ja piiritusetehas. Nad ei ole igal juhul võrreldavad. Lihakombinaadi, kes on täna ka see suur klient, nende prognoosi vaatame ikka pikalt ette. Mis tal seal turul toimuma hakkab. Piiritustehas ja Rakvere Piim ka mingil määral. Kui oli teada, et Rakvere Piim läheb Jõhvi, siis olime valmis neid riske maandama, et seal see maht väheneb.

A: See info oli liikuv ja kättesaadav, et sa osati näha, et ühel hetkel see kaob?

E: Jah, see oli meil aia taga ja läksid lihtsalt üle õue. Ja see suhtlemine oli oluline. Sisuliselt oli kolm ettevõtet, kes oluliselt võisid mõjutada. Aga elanikkonnaga probleemi ei ole. Nead on seal veetoru otsas ja alati saad ju kraani kinni keerata või mis iganes. Ta võib oma veetarbimise kuitahes väikseks jätta. Siis kui kriisiajad tulid, siis juba tarbiti nii vähe, et hakkasid mõtlema, et kas inimesed üldse ei pese. See käis mingis august ära ja hakkab jälle tõusma. Vesi ei ole kommunaalkuludes kindlasti kõige suurema osatähtsusega. Kui ta selle vee eest maksis, siis Rakvere Vee hind täna on Eesti keskmist vaadates pigem keskmisest allapoole kui esimeses otsas. Aga Rakvere Lihakombinaat küll mõjutas. Tegelikult toimus ka kogu aeg osalt ettenägemine ja koostöö kogu aeg käis, et iga aasta järgmise aasta eelarvet tehes kontrolliti üle, millised mahud tulevad. Kas mahud vähenevad või suurenevad.

A: Kuidas valla mõistes on, vald on ju ka eelarveline asutus? Teil on ju ka oma eelarve. Teoorias on ju võimalik, et vald läheb pankrotti?

E: Teoorias on võimalik.

A: Ameerikas on ju linnadki pankrotti läinud.

E: Meil on ju ka selliseid. Püssi linn vist tegi oma pankroti ära.

A: Mida te valla puhul jälgite?

## Lisa 2 järg

E: Valla puhul on mul sellised kriteeriumid. Olen ise teinud ka analüüsi, kuna olen ise ka finantsinimene. Mõned kolleegid reageerisid päris valuliselt. Rahandusministeerium on teinud sellise uuringu, et kus on omavalitsuste võimekuse indeks, mis näitab toimetulekut pikemas perspektiivis. Seal on kindlad indikaatorid ja kui ma seda tabelit vaatasin, siis üsna selgelt joonistus minu jaoks välja selline joon: joon oli umbes viis tuhat inimest vallas ja umbes kaks tuhat maksumaksjat. Ehk kõik need vallad, kus on inimesi oluliselt vähem, kui ei ole just kaevanduse vald või mingi rikkurite vald, siis võiks öelda, et alla sellise inimhulga arvestades, et pooled on töövõimelised, pooled on lapsed ja vanurid, siis pikas perspektiivis need vallad ei ole jätkusuutlikud. Ei ole just jätkusuutlikud selles mõttes, et igapäevaselt võivad nad ära toimetada ja rääkida, kui tublid maksumaksjad me oleme. Aga tegelikult neil ei teki seda põhitegevuse tulemit, tulude pool ei ole niipalju suurem, et katta ära kõik kulud. Ütleme nii, et kui nad katavad ära laenude tagasimaksed, siis neil ei jää seda raha üle, et oma valla asjadesse investeerida. Kohe tuli kolleeg naabervallast ja ütles, et ma ei saa ikka nõus olla. Aga tegelikult hea, siutsuma hakkasid just need väiksemad vallad, kes taovad vastu rinda, et nad on ka tublid. Nad võivadki kümme aastat tiksuda. Tiksubad edasi sellisena nagu nad on ja hääbuvad lihtsalt ära. Pigem võiks seda ennetada, üritada läbi rääkida. Mina mõtlen täitsa tõsiselt seda ja tegin arvutuse ka juba kolleegiga Tapa vallast, Alari Kirdiga ehk Tapa vallavanemaga siis rääkisime ja meil on ainukene võimalus minna kokku omavahel ja võtta võib-olla Tamsalu ka külge ning saada üks tõsine omavalitsus. Siin räägitakse midagi Vihulast, Haljalast. Mingi tükike Rakvere vallast, mitte midagi sealt tulemas ei ole. Vihulal on potentsiaal selles mõttes olemas, et sinna oleks perspektiivikas tõsiselt investeerida. Seal on arendada küll, kohaliku elanikkonnaga ei ole seal üldse võimalik kokku leppida. Täna nad elavad oma heade näitajatega võimekuse piiril tänu sellele, et kuskil Hundisilmal on Edgar Savisaar ja kuskil on veel keegi Kägu ja sellised maksumaksjad. Ja kes on ka valda sisse kirjutatud, sest kui neid ei ole, siis ei ole õiget kooli ega ka õiget lasteaeda, mingit infrastruktuuri ei ole seal. See ei olegi siis nagu vald, mis eksisteerib. See on oluline. Ja seda me ka jälgime. Ma siin hiljuti tegin ühe ettekande, kus ma võrdlesin Eesti ettevõtlusenäitajaid ja valla omasid, suuremad ettevõtted, nende käibed ja ekspordimahud ja perspektiiv ka, mis nendega juhtuda saab. Meil on täna vallas registreeritud nelisada kuuskümmend üheksa ettevõtet. See on siis FIE-dest kuni AS-deni välja.

## Lisa 2 järg

Osühingud on 264, neist üheksa on AS-id ja ülejäänud on muud. Ja meil on selline vald, kus meil sellest kahest tuhandest ühesajast maksumaksjast tulevad täna maksud meile, kuskil tuhat kolmsada kuni tuhat nelisada käivad tööl väljaspool valda. Ehk siis on asutused, kes ei ole meie valda registreeritud. Kuskil kaheksasada on siis oma vallas töötavaid ja maksud tulevad siis nendelt. Täna on vald tööstusega suhteliselt hästi hõivatud. Kui varem oli vallal EPT ja kui EPT erastati nõukogude aja lõpus, siis tekkis pärsi mitu väikest ettevõtet ja nad on üldiselt jäänud enam-vähem kõik ellu. On küll nimesid vahetatud ja mõni on kasvanud. Ja nad on erinevad. Meil on siin üks vabariigi suurimaid torude tootjaid. Ja niikaua kui on Euroopa Liidu raha ja on võimalik kuhugi torusid maasse panna, siis läheb neil hästi. Seitse-kaheksa miljonit eurot suutsid nad siin käivet tekitada. Siis on TOP10 Aru Põllumajandus, lausa Eesti TOP10-s ja oma kolme tuhande hektariga töödeldava maaga. Siis Aru Grupi tootmine ehk siis ukсед, aknad, trepid ja elementmajad. Reiden Puit ja metallifirma – päris suur kontsern. Ühesõnaga vaalad on olemas ja kui nende väiksematega midagi juhtub, siis me oleme suhteliselt mitmekesised. Me ei ole monoasula nagu Sindi näiteks. Et kui seal mingi pauk käib, siis on see tõsine pauk. Meil siin seda ei ole.

A: Kui palju see mõjutaks, kui TOP5 lahkuks? Kui kaovad need töökohad, kas siis tekib see piir, et vald kaotab jätkusuutlikkuse?

E: Kui TOP5 siit ära kaoks, siis väga tõsiselt mõjutaks. Ma julgen isegi öelda, et kui TOP5ga kaotame kuskil kolmsada maksumaksjat, siis muutume maksujõuetuks.

A: Mõjutab vist üksjagu?

E: Jah. Täiesti tõsiselt. See kahe tuhande piir on väga oluline. Ja ma tõsiselt mõtlen, et oleks mõistlik ühineda ja Kadrina ei kao ju kuhugi. Nimi ikka jääb. Aga selleks, et olla tugev ja võimeline investeerima ja vaadata edasi, peaks vaatama suurelt. Kui sa võtad täna Tapa ja Tamsalu ka, siis tekkiks selline kolmeteist tuhande inimesega vald, sellega võiks juba Rakvere kõrval midagi ära teha.

A: Siis ta muutuks peaaegu sama suureks kui Rakvere.

E: Jah, aga kui täna vaatad Soomes, siis neil oli kümme tuhat see näitaja. Ega me jalgratast leiuta, nad arvutavad seda ka kuidagi. Neil on kümne tuhande piir ja nad tõsiselt arutavad seda, et tahavad järgmise reformiga teha sellelt kümnelt tuhandelt kahekümne tuhande peale. Meie mõistes on see suurem kui Rakvere linn. Täna juba viieteist-kuueteist tuhandene vald

## Lisa 2 järg

toimib igapäevaselt, aga seda investeerimisvõimekust iga päev ei ole. Sa ei suuda enam arendada. Meil on täna Eestis eriti valus, sest väga palju on meil veel võimalik Euroopa Liidu raha kasutada, sest sul ei ole seda omafinantseeringut. Aga kui sa kellegagi koos oleksid, siis saaksid omafinantseeringu ja saaksid edasi teha. Sellist teist võimalust Eestile meie silmad võib olla enam ei näe. Ja kui sa seda täna ei kasuta, siis on see kõik nende tublide vallavanemate taga, kes arvavad, et ma olen ju kõik ära teinud ja polegi enam midagi vaja teha. Niimoodi paneb mõtlema.

A: Nüüd ma suudan paremini mõista, miks mõned vallad tahavad ühineda. Ju seal ikka on mingi finantspõhjus taga.

E: Kui nüüd rääkida ettevõtetest, siis ma saan aru, et sul on väga hea finantstaust ja arvatavasti ka suur töökogemus selles valdkonnas. Kas on mingisuguseid konkreetseid ilminguid, et tunnetad, et nüüd kisub väga kiiva? Kapitali poolt sa juba mainisid. Aga olukord, kus tunned ära, et nüüd peab kohe reageerima?

E: Seesama, et kui tuleb ühel või kahel aastal jookseb ikkagi miinusesse, siis ei ole ju pikka pidu. Millele sa siis loodad? Üks-kaks aastat on isegi lubatav, et sa võid olla miinuses. Nagu see Infotari näide alguses. Sa näed, millest see miinus tekkinud on ja näed, et see situatsioon võib tekkida. Sa näed ka, kellega ta seotud on, see Tallinki suhe. Aga kui mul täna ei ole sellist head igapäevast tegevust ja me jookseme mingi kaks aastat miinusesse, siis sa pead kolmandaks aastaks mingi otsuse ära tegema. Kui sul kulud ikka paaril aastal jutti ületavad tulud, siis tuleb mingisugune otsus teha. Võib juhtuda, et otsus seisne selles, et sa lihtsalt saneerid ja sul tegelikult on ettevõttes nii palju ebaefektiivsust või selles mõttes, kus on võimalik kokku võtta.

A: Tahtsin küsida, kas hakatakse otsima seda kriisipõhjust, mida on võimalik muuta?

E: Või siis on see, et keegi teine näeb ära, et sul potentsiaal on olemas, aga seal on üks juhmard eesotsas ja ta ei saa aru, et kui ta need otsused ära teeks, siis ta võiks veel ellu jääda. Siis sellised need arengud on. See on ikka väga tugev indikaator. Minu arvates see, et praeguseks on ka omavalitsused viidud ühele eelarvele ja raamatupidamisele. Me teeme samasugust raamatupidamist kui äriettevõttes. Ma olen ise selle protsessi alguses sees olnud, kui seda hakati juurutama, et viia selle peale. Ma tean kuidas sellele vastu oldi, et see ei ole võimalik. Miks ei ole? Täna ei mõtle enam mitte keegi sellele, kui raskelt see omal ajal tuli.

## Lisa 2 järg

Inimene on kõigepealt ikka mugavustsoonis, ükskõik mis kohas. Ja iga muudatus tekitab sellise

barjääri, et ärme tee. Kõik nagu toimib, miks me peaks seda tegema. Mingi aja pärast, kui hakkab ise aru saama, siis nagu ei mäletagi, kuidas teistmoodi võis teha. See tekib ikka uute asjadega. Tänapäeval normaalsete ettevõtete juhid ikka oskavad seda lugeda. Ta ei ole raamatupidaja ja ta ei pea oskama seda ka nii lugeda, aga finantsala algkursused on ikka läbinud ja ta ikkagi näeb need asjad ära. Ega selleks pea raamatupidaja olema. Raamatupidaja tegeleb eilse päevaga, finantsist peaks tegelema homse päevaga. See on nende kahe vahe. Neid ei saa päris ühte panna, et finantsist on raamatupidaja. Raamatupidaja fikseerib juba tehtud asja. See on tehtud ja kogu lugu. Finantsist peaks suutma seda asja kaugemale näha ja teha neid rahavoogusid või mida iganes. Teha finantsanalüüse, mõelda välja strateegiaid järgmiseks neljaks aastaks. Me ka täna teeme eelarvestrateegia neljaks aastaks, arengukava on aastaks 2025. See eelarvestrateegia, mille me täna koostame järgenaks neljaks aastaks, peab olema ju kehtiv. Selle kinnitab rahandusministeerium, nad tõsiselt arvutavad oma valemitega välja ja esitavad meile märkusi, kas see arv on sul realistlik või mitte. Kui me täna sõltume 60% tulemaksust (juhul kui sul ei ole kaevandust) ja võib-olla mõnel suuremal tuleb seitse-kaheksa protsenti maamaksust ja osa siis sihtfinantseerimisest. On see siis teederaha või mingid toetused või mis iganes. See on see struktuur ja on suhteliselt analoogne kõigil.

A: Kui nüüd aasta jooksul on näha, et tulumaksu laekumine on drastiliselt vähenenud, siis kas teil on mingeid meetmeid, mida te kohe ette võtate?

E: Seda me jälgimine sisuliselt igapäevaselt. Võiks öelda nii, et nädalas korra ma ikka vaatan, mis seis on. Mis ma öelda tahtsin, on see, et siis hakkavad sul arved seisma jääma. Ja siis ikkagi reageerid, et mis juhtunud on. Kui see vähenemine on tõesti oluline, siis saad ikka suhteliselt ruttu teada, millise ettevõttega see juhtunud on. Kus tekkivad endal vahepeal raskused? Õpetajad, kes paljud on valla palgal. Seal tekib situatsioon, kus nad lähevad juunikuus puhkusele, maksad puhkuserahad kolme kuu peale välja ja sul võib augustis-septembris tekkida arvelduskrediidiga probleeme. Millal sa siis maksud maksad... see annab ikkagi tunda. Meil Rakvere Vees oli üks moment, kui tekkis olukord Rakvere Lihakombinaadiga, kus oli näha käibelangust. Ja siis me kohe tõmbasime alla ka oma prognoosi järgnevaiks perioodiks. Omavalitsuse kohta peab ütlema seda, et omavalitused on

## Lisa 2 järg

kehvad reageerijad. Erasektor reageerib sellisele langusele peaaegu kordades kiiremini kui omavalitsused ja võtab kohe midagi ette. Kui siin midagi on, siis arvatakse, et ega see nüüd nii hull ka ei ole. Ja ikka veel venitatakse. Kuni aasta võib olla intervall. Kui meil 2008 ja 2009 see krahh oli, siis ilmingud olid juba 2005 näha ja 2006. aastal sai juba ettevõtjatega räägitud, et hakkab jamaks minema. Aga omavalitsuste puhul käis pauk ära ja siis alles hakati mõtlema, et tuleb mingid asjad üle vaadata. Kellel oli mingeid reserve, see kasutas oma reservid ära ja said mingisuguse stabiilsuse kätte ja vaatasid ka oma eelarved üle. Ma olen seda ise mõelnud, et miks see nii on? Ja ma ei ole leidnud mitte midagi, kas siis omavalitsuses üldse vallavanemad ei oma mingit finantstausta.

A: Vastustust eelarve eest kannab ikka vallavanem?

E: Minu arust ei kanna omavalitsuses keegi mingit vastutust. Seaduse järgi kannab ju omavalitsuse tehtud otsuste eest tegelikult vastutust volikogu, kes on rahva poolt valitud. Ja kui tehakse mingi loll otsus, siis seda ei mäleta pärast mitte keegi, kes tol korral volikogus oli, kui see otsus tehti. Nad ei suuda volikogu liikmeid niikuinii nimepidi meelde tuletada ja kui tehti loll otsus, siis need olid volikogus. Sama on ka riigikogu kohta. Riigikogu võib vastu võtta ükskõik milliseid otsuseid ja keegi ei tea, kes seda tegi. Ikka näidatakse näpuga valitsuse poole, ja nii ka omavalitsuses. Üldjuhul saab kiruda ikka see, kes seal igapäevaselt töötab. Loomulikult ongi see vastutus. Vahest tehaksegi mõni otsus mitte majanduslikul, vaid poliitilisel kaalutlusel. See võibki kaasa tuua momendi (isegi mitte täna), et annad mingi lubaduse ja suudad seda isegi täita. Ning vahest täites seda ühekordselt võtad endale mingi püsikulu peale. Keegi ei mõtle. Said valimistel tublid hääled ja mis siis õigem on, kas anda õng kätte või anda kohe kala kätte? Vastutab ikkagi kas vallavalitsus või juht.

A: Kuidas oleks siis Rakvere Vee puhul? Kas vastutab see, kes seda ettevõtet juhib või on seal ka nõukogu?

E: Mina olin Rakvere Vees kuusteist aastat. Esimesed seitse aastat oli lausa nii, et nõukogus olid erinevad esindajad. Meil on seal Sõmeru vald, Rakvere linn ja Rakvere vald. Üks esindaja omavalitsustest, mina olin siis linna poolt ja vallast oli Ülo Niisuke ja sealt Sõmerult oli ka keegi. Siis kaks inimest oli väljast, oli selle panga esindaja, kus on Rakvere Vee põhiarveldused ja laenud ning Infragate Eesti ehk siis projekteerimistega tegelev ettevõtte.



## Lisa 2 järg

Tema oli ka nõukogu esimees. Mingil aastal, ma arvan et see oli kuskil 2005, tehti nii, et teeme sinna poliitilise nõukogu peale. Võeti panga esindaja ja vee-ettevõtte esindaja välja ja linn sai endale kaks poliitilist kohta veel. Linnal oli siis kolm, mina olin ja kaks tuli juurde. Umbes kümme aastat olin esimees. Ja meil oli suund, et siin me poliitikat tegema ei hakka. Me juhime, nagu äriettevõtte on, ja tegevjuhile mingeid lollusi ütlemata ei hakka. Et me nüüd hakkame sponsoreerima, lükkame raha sinna. Kasum selline ja nüüd paneme Rivaali või Narva korvpallimeeskonnale või mis iganes. Juhiti ikka nagu äriettevõtet.

A: Te toetasite tegevjuhti finantspoole pealt, näitasite seda suunda, kuhu minna?

E: Ja ikkagi kõik suunad, mis juhatusest tulid, nii ka töösse läksid. Meil oli ju võimalik omavalitsustel dividende välja võtta, aga me ei võtnud ükski aasta. Iga aasta investeerisime need tagasi reservkapitali ja ei võtnud sealt välja. Ja tõepoolest leppisime kokku, et mingisuguse summa võiksime tõesti sponsoreerida, juht ütles selle välja ja seda summat me aasta jooksul ei suurendanud. Jagasime ära ja teisi taotlusi ei tulnud, sest kõik teadsid. Ma loodan, et see nii jätkub.

A: Kas ettevõttel oli ka eraldi ka finantsjuht?

E: Pearaamatupidaja ikka oli. Urmas (ettevõtte juht) on nii tugev finantsist, et teda numbritega ära ei osta. Ta on ikka hästi tugev. Kui ühel hetkel läks olukord poliitiliseks ja ta kutsuti Tallinnasse (seal ta ka elab), tundus, et ta läheb ära. Me suutsime teda ikka veenda ja nüüd on ta jäänud ja vast enam ei kipu Tallinna poole. Üks terav moment oli, et kuidas ei saa. Tahaks ikka midagi sellist teha. Ta on väga tugev juht. Ma arvan, et Rakvere Vesi ja Tartu Vesi – neil on kaks kõvemat vee-ettevõtete juhti Eestis üldse.

A: Kas oma töös on kunagi kasutatud ka pankroti ennetamise mudeleid? Neid on ka üksjagu.

E: Ei ole olnud kokkupuudet. Rakvere Vees ei ole olnud. Ühispangas, kui olin ka alguses juhatuses, siis kui me läksime Ühispangast SEB-i alla, siis tegu ei olnud pankrotiga, vaid see oli areng. Ühispanga areng sai alguse agrotööstuspankadest ja siis 1994. aastal moodustati täisühing Eesti Ühispank ja kus mina juhtisin Nordpanka ja see ühines ka nendega. Me olime kõik ka juhatuses ja järgmise etapina tegime nii, et kohapealsed juhid läksid juhatusest välja, toodi sinna Preatoni ja ühel momendil lahkus ka Hanschmidt. Enn Pant oli vahepeal nõukogus. See oli loomulikku arengut pidi. Tallinki lõi ju põhimõtteliselt ka Ühispank, andes Enn Pandile, kui Enn Pant meilt ära läks, võttes Eesti Merelaevanduse, siis anti sinna laene. Umbes sama lugu nagu Infotariga – tegelikult olid tal tõsised makseraskused, me kogu aeg

pikendasime ja refinantseerisime neid laene kuni sinnamaani, kui sellest sai Eesti üks edukamaid ettevõtteid Tallink, kes ostis ära ka Silja Line'i. Aga tegelikult oli täpselt see, et mingis etapis toimus see refinantseerimine, sest ei olnudki mingit muud varianti. Kas refinantseerid või nõuad tagasi, tõenäoliselt ei oleks neid niivõrd tagasi saanud see momendil. Sel momendil oli ettevõttel ilmselge miinus, aga perspektiiv oli ette näha, et ta veab ühel hetkel välja.

### **Lisa 3. AS Astera, Saile Lemberg**

Käive: 1 069 576 eurot, töötajate arv: 26

A: Miks sinu arvates Eesti ettevõtted pankrotistuvad? Mis need vead on, mida võiks vältida või teha teisiti?

S: Siin ongi nüüd see asi, et mina oskan võib-olla rääkida ainult väike- või keskmise suurusega ettevõtete kohta, sest mul puudub teine kogemus. Miks seda üldse juhtub? Ma arvan, et kõige suurem põhjus on see, et esiteks – nagu juba koolis on õpetatud – kui sa ei tee enne paberil läbi oma plaani või oma projekti, siis võib juhtuda, et sa teed selle läbi reaalses elus. Ja et seal siis lähebki nii. Võib-olla on see minu subjektiivne arvamus, tuleb oma tegevused läbi planeerida. See on üks pool. Teine pool, mis ma arvan, on et jätkusuutlikkuse kontroll ja tagamine firmasiseselt. Et kui palju ja kas seda tehakse. Meeletult kerge on praegu endale firma teha. Väikeettevõtte tegemine on 15 minuti küsimus ja sul ei pea selleks isegi raha olema. Ja kui see ettevõtte on juba tehtud, siis on ju väga lihtne natuke toimetada ja teha, aga sel puudub veel jätkusuutlikkus. Selles mõttes, et pole ju mitte mingit garantiid, et pikemas plaanis seal midagi toimub. Ma kardan, et see ongi üks suur põhjus. Ega keegi ei vaevu eriti pikalt ette plaanima.

A: Ei kalkuleerita seda läbi, ei mängita seda läbi? Idee on suur ja hea.

S: Teinekord ma arvan, et ei pruugi olla isegi suurt ideed, kuna firmat teha on nii lihtne. Palgatööle on vahest isegi natuke keerulisem saada, eriti kui sul puudub mingi eriala või selline konkreetne oskus, ja siis leiadki, et see ostan-müün-vahetan on väga lihtne. Ja ma teen selle ettevõtte ja toimetan sellega omaette. Aga omamata seal spetsialisti, keda sa ei raatsi palgata, omamata kogemust, mida siis jälgida või kontrollida oma finantsnäitajate suhtes, ongi ühel päeval nii, et läks kummuli.

A: Sa juba mainisid jälgimist, aga millised oleksid need näitajad, mida sina jälgiksid, et pankrotiohtu vältida?

### Lisa 3 järg

S: Nii nagu tegelikult kõige põhilisem teooria on. Esimene asi on finantsuhtarvud, seal on ju tegelikult kogu see info olemas. Ja see ei tähenda lihtsalt, et sa vaatad aastaruannet ja üks kord aastas mõtled ja arvutad seal. Konkreetselt meil on igapäevane lühibilanss. See ei ole küll nii täpne ja punktuaalne, aga annab üldülevaate. Ja sealt tuleb ka kohe välja, mis on nädalaga juhtunud. Ja nädala ulatuses on ju alati lihtne ka, tulevad ju kohe need põhjused ja tegurid meelde, miks see toimus või miks too toimus. Mõned ongi väga põhjendatud, sul oli suurem materjali sisseost või hange ja nüüd on selge, et sul ongi

kohustused suurenenud. Aga kui seda siis niimoodi pikema aja jooksul vaadelda, et kuidas see liikumine toimub, siis hakkab välja jooksma see, et kui sul käibevahendid kogu aeg negatiivseks lähevad või vähenevad, siis on ikkagi midagi lahti.

A: Kui palju üldse selliseid ettevõtteid on, kes vahebilansse teevad?

S: Ma lihtsalt nimetan seda lühibilanssiks, see kajastab lihtsalt meie nõudeid, meie varasid ja teisalt meie kohustusi. Teen selle iga nädala lõpuks. Kui paljud teevad? Ma arvan, et tegelikult päris paljud. Ütleme, et kus on kõik väga automatiseeritud, siis on seda veel eriti lihtne teha, nädalalõpu bilanss välja lasta. Tean ka ettevõtteid, kes ei tee bilanssi iga nädal, vaid kes võtavad ütleme oma käibevarade seis, lühiajaliste kohustuste seis iga päev välja. Seal puuduvad küll amortisatsioonid ja sellised lisakulude, aga käibevara liikumine, selline aruandlus ja jälg sellest jääb maha iga päeva õhtuks. Minu jaoks oli see ka üllatus. Nüüd olen ma kogenud ka sellist asja. Aga see on suurettevõtetele tähtis.

A: Omas finantsvaldkonnas oled hästi tugev, kui palju sa oled erinevate juhtidega kokku puutunud, kas neil on sama tugev finantstaust kui sinul? Või oled sina see, kes ütleb, et me peame jälgima seda finantsuhtarvu või et nüüd kisub siit natuke kiiva?

S: Oleneb, ettevõtteid on nii erinevad. Ütleme, kellel on see pikaajaline juhikogemus ja kes ongi järjepidevalt ja jätkusuutlikult toimetanud, see teab ka neid tahta ja oskab ka jälgida. Aga samas ma arvan, et ega ettevõtte juht ei peagi täpselt teadma, mis on sul likviidsuskordaja, mis on sul maksevalmiduse kordaja, mis see väike erinevus on. Kui üks on ikka oluliselt suurem ja teine väiksem, siis kus see risk kohe on, kohe risk varudes. Tema ei pea neid nüansse üldse teadma, minu asi on need talle selgeks rääkida. Kuni ma ise näen, et kõik on OK, võingi talle lühiülevaate anda, kui tal on huvi mingil hetkel. Kui tal ei ole huvi, siis ma jälgin seda ise. Kui seal on mingi ohtlik või riski koht, siis on minu ülesanne talle öelda, et siin on midagi halvasti.

### **Lisa 3 järg**

A: Sa tegelikult juba mainisid mõningaid finantssuhtarve, aga millised on need finantssuhtarvud, millele sina kõige rohkem tähelepanu pöörad?

S: Need kõige esmased. Ütleme seesama maksevalmiduse kordaja, likviidsuskordaja ja vaatan ka, kui palju on käibevahendeid, et need kohustused ära katavad. Kõige rohkem tuleb ikka jälgida olemasolevat käibekapitali. Kohene maksevalmidus on muidugi see, kui palju sul konkreetselt nüüd rahalisi vahendeid on ja kui suured on sinu lühiajalised kohustused. Kas sa suudaksid nad täna kohe ära katta, kui peaks tekkima hädavajadus. Kui sul jällegi on vabu vahendeid väga palju, siis see on ebaefektiivne. Vahendeid pole mõtet niisama hoida, need tuleks kuhugi tasuvalt investeerida. Kui see näitaja on ohtlikult väike, siis ei juhtu lühiajaliselt midagi, kui sa tead põhjuseid ja seda, mis juhtub kuu või kahe pärast. Kui see aga on pidevalt madalseisus, siis ongi oht selles, et kuskilt ei tule lisavahendeid. Teine tähtis asi on muidugi likviidsuskordaja, kuhu hulka võib arvata ka varud. Seal ongi risk paljudel ettevõtetel. Likviidsuskordaja tuuakse välja näiteks aastaaruannetes, seal on mõttekas tuua välja näitajad, mis on väga head. Kui likviidsuskordaja on väga kõrge, siis on kõik ilus. Aga siis tekib kohe see risk, et su varude seis on liiga kõrge, nad ei liigu ja nad ei tooda sulle mitte midagi. Ja kui tekib täna vajadus, et sa pead ennast kuidagi ära majandama ootamatus olukorras, siis sõltub muidugi ka varudest, et kui kiiresti nad on turustatavad. Jaekaubanduses on see normaalne, sest kaubad liiguvad kiiresti. See sõltub muidugi tegevusvaldkonnast. Mis puudutab veel suhtarve, siis alati saab minna peensustesse, aga põhiliselt on see bilanss ja kasumiaruanne ja muidugi ka oma- ja võõrkapitali suhe. Paljud suhtarvud on minul võib-olla jäänud vähema tähelepanu alla, sest kergelt kui ka vaatan, aga enamuses tean, et nad on alati tugeval järjel. Sama näiteks oma- ja võõrkapitali suhe, et võõrkapital ei saaks ikka liiga oluliseks osaks. See võib küll natuke tähendada seda, et omakapital ei ole piisavalt rentaabel ja tasuv ja võiks omanikule teenida suuremat kasu. Aga samas ei saa minna väga sõltuvaks võõrkapitalist. See on kohe üks risk. Ma arvan, et päris finantsanalüütikud, küll nemad juba jälgivad üksipulgi rohkem. Ja rahavoogude puhul kindlasti ka seesama käibekapitali muutus.

A: Kui sa näed selliseid muutusi mis ei ole ettevõttele head, kui tõsiselt neid ilminguid võetakse ja kui tõsiselt võetaks nendega kaasnevaid ohtusid? Kas hakatakse kohe sekkuma või oodatakse, et olukord stabiliseerub ise?

S: Praeguse kogemuse põhjal ma julgen küll öelda, et ei ole sellist asja, et küll läheb ise korda.

### **Lisa 3 järg**

See ei ole vastutustundlik ja minul on selles suhtes vedanud, et olen töötanud selliste juhtide all, kes ei pea sellest tekitama mingisugust paanikat ega probleemi, kuid võtavad seda tõsiselt. Ma tean, et juht mõtleb sellele, et ta tegutseb ja kui see hea mingisugune mõte, idee või lisaettepanek ei tule täna, siis võib see tulla nädala pärast täiesti ootamatult. Seoses sellega, et äkki saame kuidagi teistmoodi asju lahendada.

A: Kas sa pead isiklikult vajalikuks uurida negatiivsete näitajate tagamaid või see on sinu arvates juba juhi ülesanne?

S: Mina arvan, et see ei ole juhi ülesanne. Niipalju kui vähegi jõuab, kui ma näen ju suhtarvu omapäras, et see on halb. Ja loomulikult mind juba huvitab, et miks see on halb. Mida saan mina selleks teha? Minu ülesanne ei ole ainult öelda, et meil on nii halb seis nüüd ütleme seal varude osas. Minu ülesanne oleks vist kohe öelda, et mida teha, et parandada asja. Sest ma ju näen varasemaid perioode, mingisugused arvamused ikka mul on mis ette võtta. Juhi asi on siis otsustada ja võib-olla oma strateegiatest lähtudes öelda, et me praegu lasemegi niimoodi edasi.

A: Kui palju sa ajas tagasi vaatad toimunule? Aasta või võtad pikema perioodi? Kui sa näed, et tulemus on kehv, siis sa hakkad seda kuidagi uurima, millest see võib tulnud olla, et kui sa vaatad selle hetkeni, kui sa näed, et see on just see koht. Või on sul mingi kindel aeg, et vaatan ikka aasta täielikult läbi ja saan aru, kustkohast see võib tulla.

S: Kuna iganädalast kontrolli sai ka ju teha, siis jälgisid jooksvalt kogu aeg, mis toimub. Aga teatud asjad, nt kui suur on sul põhivara tasuvus, milline on varude liikumiskiirus, seda sai üldjuhul vaadatud üks kord aastas, peale aastaaruande valmimist. Siis ma ikka võtsin paar-kolm perioodi kindlasti ette. Kui nüüd teha ettepooleulatuvaid, näiteks rahavoogude prognoose, siis juba finantseerijadki nõuavad, et see ei oleks aasta lõikes, nii teedki igakuiselt prognoositava rahavoo ja seal siis saadki kasutada seda, mis on toimunud eelmistel perioodidel. Kuna meil on ta natukene hooajaline tootmine, siis kõiki neid nüansse peabki arvestama, mis toimub sügisel, mis toimub talvel.

A: Kas sa oled kuulnud ka pankroti ennetamise mudelitest? Neid on ju ka väga palju ja erinevaid. Kas sa oled neid ka oma töös kasutanud?

S: Konkreetselt pankroti ennetamise mudeleid ei ole kasutanud, mitte rohkem kui koolipingist tuntud needsamad valemid ja needsamad näitajad.

### **Lisa 3 järg**

Teoreetiliselt on minu jaoks pankrotiohule mõeldes olulised kolm asja: hinnata praegust ja olemasolevaid näitajaid, mis tegevusvaldkonnas sa oled ja kuidas sa oma turgu pead jälgima. Samuti: kuidas sa pead oma suunda natukene muutma, see nüüd sõltub sellest, kui tugevas valdkonnas ettevõtte tegutseb. Kui see on mingi väikeettevõtte ja tegeleb autotranspordiga, siis on konkurents väga tugev. Sa pead leidma mingi nüansi omale, et sul oleks see jätkusuutlikus mitte ainult üheks kevadeks, vaid viieks aastaks vähemalt. Ja innovatsioon ehk tooteareng on oluline. Minul on praegu tootmise suhtes lihtne rääkida, seal ei saa ka jääda toppama selle peale, et täna me oskame teha ja suudame pakkuda seda kaupluse sisustust sellisel tasemel, aga tegelikult ei saa sellega täna juba ka ise rahul olla. Sellepärast, et kindlasti toimuvad turul muutused ja tulevad uued

konkurendid, kogu aeg peab areng olema. Isegi kui see pole selline, et me avastasime mingi Nokia – see ei pea tingimata see olema. Peab olema tahtmine ja pealehakkamine, et ennast kogu aeg arenema sundida.

A: Kas ja kes teie ettevõttes kontrollib enne koostöölepingu sõlmimist partnerfirma tausta?

S: Kolmas asi, ma tahtsingi öelda, on suhtarvud, siis seesama turg ja areng ning kolmas on muidugi koostööpartnerid. Seda peab kindlasti tegema. Eriti praegu on see väga keeruline.

A: Kes konkreetselt kontrollib, kas firmajuht ise või sina või keegi teine?

S: Ütleme nii, et kui on uus klient, siis on elementaarne, et ma kõik avalikud kanalid ikkagi läbi käin. Ja siis juba sõltub kliendist, kui suur on tema maht, kui suur on tema tähtsus meie jaoks ja kui pikaajaseks me temaga töötada tahame. Ametlikud teadaanded, Krediidinfo kindlasti, need käin niikuinii läbi. Samamoodi saab kohe välja võtta juhatuse liikmed ja nendega seotud teised firmad. Tavaliselt tegin seda mina. Aga muidugi on Jaagul (ettevõtte omanik) tänu tema pikaajalisele kogemusele meeletu infobaas. Teine samaväärne infobaas on temal teadaolevaid asju. Isegi kui ta midagi mõtleb või arvab, siis on väga hea vihje, kui tema näiteks sai sellist asja öelda ja mina sain seda kontrollida ja toimetada. Otsus, et kas nüüd võib müüa arvega, maksetähtajaga või nõuda ettemaksu, või on seal midagi, mida teab juht, ta ütleb kohe ära, et nii on. Aga kui ei tea ja asi on riskantne või ohtlik, siis pigem ennetada.

A: Kas vaatate ka oma partnerite majandusaasta aruandeid, kui tegu on suuremate tehingutega?

### **Lisa 3 järg**

S: Oleme võtnud küll konkreetselt mõne firma puhul, kes on nüüd sellised püsikliendid ja hästi pikaajased, aga seal on ja ka alati see väike oht, et kuna ta ongi nii suure mahuga klient, mis siis saab, kui tema ühel hetkel ukseid kinni paneb või hoopis kuhugi mujale suundub. Selles mõttes me peame ikkagi jälgima, aga väga tihti me ei ole täismahus majandusaasta aruandeid võtnud. Meil ei ole nii mahukaid ja suuri projekte, mis ütleme tekitaksid meil nõudeid alles poole aasta või aastatagustesse aegadesse – siis oleksid need ohud muidugi suuremad. Meil on kontroll niikuinii lühemajalisem ja kui maksetähtaeg on ikka käes, siis saab hästi tihedalt suhelda. Ise peab muidugi hästi usinasti taga ajama.

A: Aga selline olukord, et klient tuleb uksest sisse ja saab arvega hunniku asju, see aeg on vist nüüd möödas, isegi kui see kunagi on olnud?

S: Isegi jah, kui on olnud ja kui ka tundub selline turvaline firma olevat, siis juba firma sisekord näeb ette, et peab olema nõusolek, kas saab arvega. Selle annab kas finantsjuht või siis juht ise. Seda ei saa otsustada kauba väljaandja või keegi teine. Ega ei kipu aga eriti andma, sest need valusad löögid on ikka tulnud. Sellest ei pääse keegi, ükski firma.

A: Kas te oma järgmise aasta nägemust või eelarvet ka teete? Te ju enam-vähem teate, kes on teie koostööpartnerid? Kui suur müügikäive võib tulla?

S: Ütleme nii, et enda tarbeks võib-olla isegi peaks tegema. Aga sellist müügikäibe prognoosi ei tee. Niikuinii omas mõttes see, et näitajad oleksid stabiilsed, on pigem plussiks. Iseenesest see, kas bilansimaht kasvab või ei kasva, see pole nagu nii oluline. Rohkem ikka tasuvusnäitajad. Aga kuna meil on hästi tihe koostöö finantseerijatega, näiteks Swedbankiga, siis me peame paratamatult päris tihti neid prognoose tegema. Viimati oligi nüüd alles, ja enne suuri investeeringuid tuleb nagunii teha. See annab ka endale hea pildi. Siis tulebki lausa kuu lõikes teha näiteks kahe aasta peale. Tegelikult oli väga hea võrrelda ja vaadata, kui ma tegin enne seda pikema prognoosi. EAS-i koostöös on alati ka prognoosid, viieks aastaks. Kui läks see viis aastat jälle mööda, siis vaadata neid, see annab väga head infot. Ja on hea võrrelda, et kus sa oled üle optimeeritud olnud ja liiga palju tahtnud ja kus natuke vähem. Üks ühele ei lähe kõik niikuinii. Kui suunad on ikkagi normaalsed, kindlasti juht võib eeldada hoopis teisi asju ja selles suhtes on väga hea, kui juht annab näiteks teada, et ma tahaks panna rõhku hoopis sellele või siis teisele asjale. Sest kõigi huvid on ju erinevad. Meie tarnijate huvi on see, et me oleksime maksejõulised.

### **Lisa 3 järg**

Kuna meil omanikud on juhiga samad, siis nende huvi on ikkagi tasuvus ja ütleme konkreetselt, sisuliselt huvitab ettevõtte juhtkonda ikkagi efektiivsus. Mitte lihtsalt, et asi toimib küll, vaid et see ei toimiks ainult kahjumiga. Ainult tegemise rõõm ei ole ka rõõm. See on ka tore, aga...

A: On sul oma töökogemuse juures ka mõni pankrotikogemus? Oled sa näinud kedagi teel pankrotti?

S: Ei ole kahjuks. Meil on endal olnud kokkupuuteid mõne meie kliendiga, kel on olnud see probleem ja ma olen osalenud pankrotitoimkonnas. Ja oma nõuetega, aga sellises firmas ma õnneks ise ei ole töötanud. Eks see oleks mõnes mõttes ju kogemus küll, aga päriselt ei tahaks sellist.



## **Lisa 4. Sef Sport OÜ, Eda Mällmann**

Käive: 34 805, teisi töötajaid ei ole

A: Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamuse kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?

E: Üks asi on kindlasti analüüs. Et peab ju analüüsima nii enda ettevõtet kui ka partnereid, kellega sa koostööd teed. Kõiki ohtusid partnerite puhul ette näha pole kindlasti võimalik, aga iseenda plaane ja sihte saab küll ette rohkem mõelda.

A: Milliseid meetmeid siis pankroti vältimiseks ette võiks võtta? Millised on need näitajad, mida peaks pidevalt jälgima, et seda ohtu juba varem tajuda?

E: Tegemist on väikese ettevõttega ja suhteliselt kindlate koostööpartneritega. Küll aga peab ka nende aruandlust ja majandusaasta aruannet aastas korra vaatama, et mis tulemused neil aastaaruandes välja on toodud. Krediidiinfos ja maksehäireregistris saab pilku peal hoida. Sealt paistavad ka juba esimesed ohumärgid. Ja kui juba maksuvõlgadega on tegemist, siis see teeb ettevaatlikuks.

A: Kas ning milliseid finantssuhtarve jälgite pankrotiennetamise seisukohast vaadatuna?

E: Isegi käive on väga oluline. Makseraskused on igatahes asi, mida kindlasti peab vaatama. Ja ega Eesti turg ei ole nii suur, info levib ettevõtete vahel – kui ühe firma suhtes on juba mingid kahtlused ja ettevõtjad omavahel suhtlevad, siis sealt ka liigub info edasi, et kelle suhtes tähelepanelik olla.

A: Kui palju te jälgite varude osakaalu ettevõttes? Teil on tegu sporditarvete müügiga, siis järelikult on ka mingid varud.

E: Eks see ongi väga oluline, et peab turgu tundma ja et ei hoiaks laos seisvat kaupa, millele kliendid puuduvad.

A: Kas teete laoinventuuri tihti või aastas korra?

E: Inventuur laos on 2 korda aastas, aasta lõpul ja suvel. Aga kui on sellised pidevad koostööpartnerid, siis on ka lihtsam hoida laosaldot reaalsena, et ei tekiks sinna seisvat kaupa. Peab tundma oma partnereid, kes mida vajab, ja vastavalt sellele ka oma ladu hoidma.

A: Milliste ilmingute puhul tekib teil kahtlus, et ettevõtte võib sattuda pankrotti/majandusraskustesse? Kas võiksite nimetada mõned konkreetset kriteeriumid?

#### **Lisa 4 järg**

E: Esimene asi on, kui maksetähtaegadest kinni ei peeta. See on kõige lihtsam. Kui on kokku lepitud maksetähtaeg ja selleks ajaks raha ei tule, siis esimesena meeldetuletuskirja saatmine või telefonikõne. Ja kui siis vastused on ka sellised umbmäärased ja ebaselged, vaat siis juba on keerukas. Kuigi vahest võib partneril olla hetkelisi käibevara raskusi ja tegemist pole üldse pankrotiga, vaid lihtsalt käibevahendite puudusega.

A: Kuidas või kui tõsiselt neid ilminguid ja nendega kaasnevaid ohte võetakse? Kas hakatakse sekkuma kohe, või oodatakse, et ehk stabiliseerub olukord ise (ja kui kaua sellisel juhul oodatakse?)?

E: Isiklikku kogemust meil ei ole, aga mulle tundub, et pigem oodatakse. Esimeste ohumärkide puhul nüüd kohe koostööd ei lõpetata, püütakse muuta mingeid omavahelisi tingimusi ja võib-olla ka mahtu, st kohe ühest partnerist täiesti lahti öelda ei ole päris mõistlik esimeste ilmingute puhul.

A: Aga oodatakse ikkagi, et olukord stabiliseerub?

E: Jah.

A: Kas peate vajalikuks isiklikult uurida negatiivsete näitajate tagamaid? Mis ulatuses ajas tagasi vaatate?

E: Praktilist kogemust ei ole. Päris sellist asja me läbi teinud ei ole. Pool aastat on kindlasti aeg, mis tagasivaadetes annab juba mingeid märke. Oodata teate ilmumist ametlikes teadaannetes, et mingi firma suhtes on algatatud pankrotimenetlus, see oleks selgelt hiljaks jäänud info. Siis on juba vähe tõenäoline oma nõudeid kätte saada. Pigem ikkagi peaks enne sekkuma.

A: Kas olete kuulnud midagi pankroti ennetamise mudelitest? Kui jah, siis kas kasutate neid? Milliseid?

E: Ei kasuta ja ei ole ka kogemust sellist. Ei ole kuulnud nendest.

A: Kas ja kes (juht ise, finantsjuht, ostu-müügijuht, jurist, vm?) teie ettevõttes kontrollib enne koostöölepingu sõlmimist partnerfirma tausta?

E: Kuna meil eraldi müügijuhti ei ole, siis juht ise kontrollib partnerite tausta. A: Milline järgnevatest väidetest kirjeldab teie ettevõttes partnerfirma tausta uurimist? (Võib valida mitu):

a) tutvub põgusalt majandusaasta aruandega; b) loeb juhtkonna tegevusaruannet; c) teeb finantsanalüüsi, kasutades suhtarve ja pankrotiohu kordajat; d) uurib tausta internetist,

#### **Lisa 4 järg**

koostööpartneritelt, jne; e) tellib raporti Krediidinfo; f) midagi muud, st ei kuluta aega kontrollimisele.

E: Krediidinfo ja internet kindlasti on kohad, kust infot üle vaadatakse. Ja kindlasti majandusaastaruanded koos kõigi lisadega ja tegevusaruandega. Need on ikka esimesed asjad.

A: Milliseid näitajaid teie oma ettevõtte head käekäiku silmas pidades jälgite – kas müügikäivet (kas on aastaks/kvartaliks/kuuks seatud sihid, mida jälgida), kohustuste suurust, rahavooge, kasumit...?

E: Kindlasti müügikäive ja kasuminumber on sellised üks kord aastas välja toodud näitajad, eelmise aasta näitaja põhjal ei saa kuigi hästi aasta keskel jooksva aasta seisust hinnata.

## Lisa 5. Oriflame Eesti OÜ, Helen Haava

Käive: 3,7 miljonit, töötajate arv: 18

A: Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamuse kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?

H: Minu arvates pankrotistuvad pigem sellised ettevõtted, mille juhtidel puuduvad piisavad teadmised finantsidest. Ei osata lugeda finantsaruandeid, loomulikult ei tehta analüüse, püsikulud aetakse kõrgeks. Võib juhtuda, et kui mõni hea tellimus saadakse, tekib sellest eufooria, ostetakse kallid autod ja mingil hetkel avastatakse, et see tulu ei olegi püsiv. Võib-olla need on peamised põhjused. Võib-olla ka alahinnatakse konkurentsi.

A: Mis oleks sinu arvamus, mida nad peaksid tegema teisiti? Rohkem turu-uuringuid? Viima ennast rohkem finantsidega kurssi?

H: Võib olla tõesti oleks vaja rohkem turu-uuringuid ja viima ennast finantsidega kurssi. Üritama oma püsikulusid madalad hoida.

A: Mida teete pankroti vältimiseks, st mida ja kui tihti jälgite?

H: Kuna me oleme kontserni ettevõtte, siis väga suur jälgimistöö tehakse meie eest juba ära. Ja niikaua kuni meie OP ja käibekapital on kontserni jaoks piisavad, niikaua on ka kontsern valmis tegema sissemakseid omakapitali, et meid mitte pankrotini lasta.

A: On sellist olukorda ka ette tulnud?

H: Meil on siin sissemakseid tehtud jah. Aga kuna kontsern vaatab aruannet ehk natukene teisel kujul kui seda tehakse siin riigi tasandil, siis pole kontsernil olnud põhjust sissemaksetest keelduda.

A: Kas ning milliseid finantssuhtarve jälgite pankrotiennetamise seisukohast vaadatuna?

H: Suhtarve me ei jälgi. Lihtsalt jälgime, et meil oleks alati piisavalt käibevahendeid, seepärast meil pole olnud selleks ka põhjust.

A: Milliste ilmingute puhul tekib teil kahtlus, et ettevõtte võib sattuda pankrotti/majandusraskustesse? Kas võiksite nimetada mõned konkreetsete kriteeriumid?

H: Kindlasti kahjum ja käibekapitali puudus on sellised ilmingud.

A: Kuidas või kui tõsiselt neid ilminguid ja nendega kaasnevaid ohte võetakse? Kas hakatakse sekkuma kohe, või oodatakse, et ehk stabiliseerub olukord ise (ja kui kaua sellisel juhul oodatakse?)?

## **Lisa 5 järg**

H: Alguses kindlasti tasub natukene oodata, aga mitte lõpmatuseni.

A: Kui kaua te siis tavaliselt ootate, kui tekib selline olukord?

H: Kuna meil eelarvestatakse kõiki tulusid ja kulusid, siis on meil tegelikult suhteliselt täpsed prognoosid ja nende põhjal saab juba öelda, kas tasub oodata või mitte.

A: Kas peate vajalikuks isiklikult uurida negatiivsete näitajate tagamaid? Mis ulatuses te ajas tagasi vaatate?

H: Jah, kindlasti analüüsitakse kõiki kulusid, mis ületavad eelarvestatu. Ja selles osas tehakse meil tõesti korralikke analüüse.

A: Kui pikas ajalisel ulatuses siis tagasi vaadatakse? Vaadatakse kuu? Aasta?

H: Kuu lõikes käib meil analüüs. Vastavalt sellele, kui palju vaja on.

A: Kas olete kuulnud midagi pankroti ennetamise mudelitest? Kui jah, siis kas kasutate neid? (Milliseid?)

H: Olen kuulnud, aga me ei kasuta neid.

A: Kas ja kes (juht ise, finantsjuht, ostu-müügijuht, jurist, vm?) teie ettevõttes kontrollib enne koostöölepingu sõlmimist partnerfirma tausta? Kuna teil on natuke teistsugune ettevõtte, siis teil on tegemist vist ka pisut teistsuguste partneritega.

H: Jah, meie kontrollime meiega liituda tahtvate inimeste tausta Krediidinfo.

A: Kõige suuremad koostööpartnerid ongi tulevased lojaalsed kliendid?

H: Täpselt. Ja nende tausta me uurime.

A: Kas teil on mingisuguseid piiranguid krediidi andmisel?

H: Jah, kindlasti on. Kui inimesel on võlgu üle teatud piiride, siis me lihtsalt krediiti ei võimalda.

A: Ja kes siis realselt nende inimeste tausta kontrollib?

H: Klienditeenindus.

A: Kas on ka teisi suuremaid koostööpartnereid, kelle tausta oleks vaja kontrollida?

H: Vist mitte.

A: Milline järgnevatest väidetest kirjeldab teie ettevõttes partnerfirma tausta uurimist? (Võib valida mitu):

a) tutvub põgusalt majandusaasta aruandega; b) loeb juhtkonna tegevusaruannet; c) teeb finantsanalüüsi, kasutades suhtarve ja pankrotiohu kordajat; d) uurib tausta internetist,

### **Lisa 5 järg**

koostööpartneritelt, jne; e) tellib raporti Krediidinfo; f) midagi muud, st ei kuluta aega kontrollimisele.

H: Siin ongi ilmselt raport Krediidinfo, sest enamasti on tegu füüsiliste isikutega.

A: Milliseid näitajaid teie oma ettevõtte head käekäiku silmas pidades jälgite – kas müügi käivet (kas on aastaks/kvartaliks/kuuks seatud sihid, mida jälgida), kohustuste suurust, rahavooge, kasumit...?

H: Müügi käivet kindlasti, rahavooge ja kasumit.

## Lisa 6. OÜ Eesti Pandipakend, Kaupo Karba

Käive: 28 miljonit ja enam

A: Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamuse kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?

K: Eks pankrotistumise põhjuseid on mitmeid. Esile võib neist tuua vast ülemaailmse majanduskeskkonna muutused (2008); juhtimisvead; teatud valdkondades kokkuhoid arenduskuludelt ehk arengu/kaasajastamise puudumine; pahatahtlik või siis teadlik pankrotistumine, et pääseda võlgadest.

Mida peaks tegema teisiti: vastava valdkonna spetsialistide (kus tegutsetakse) kaasamine; turu pidev monitoorimine; uuenduste pakkumine klientidele; turundus on täna väga oluline, kuid samas peab nn tagatuba korras olema ehk võid küll meeletult turundada, aga kui toode/teenus ei vasta nõutule, siis ei aita ka parim turundustiim ettevõtet edukaks ja jätkusuutlikuks pöörata; maailmamajanduse jälgimine ning oskus vastavalt sellele võtta riske.

A: Mida teete pankroti vältimiseks, st mida ja kui tihti jälgite?

K: Meie turg on piiratud peamiselt Eestiga ja meil on seadusest tulenevalt piiratud klientide arv (pandipakendeid müüvad ettevõtted), mistõttu on meie jaoks eriti oluline, et meie klientidel läheb hästi. Seega monitorime oma TOP20 klientide tulemusi hoolikalt. Kuna me kogutud pakendid realiseerime, siis on ka sekundaarse materjali turg (plast, alumiinium ja klaas) meie jaoks oluline, mistõttu peame ka pidevalt kontrollima, et materjali ostjad on turul jätkusuutlikud ja meie materjali müügihind oleks turutaseme kõrgemas ääres.

Kuigi meie puhul võiks öelda, et klientidel väga kuhugi minna ei ole (neil on põhimõtteliselt seadusest tulenev kohustus liituda taaskasutusorganisatsiooniga), siis meie poolt pakutava teenuse kvaliteet on sellegipoolest tähtis ja sellega tegeleme igapäevaselt. Kuna me oleme pakendiettevõtjate eelarves üks kulurida, siis meie eesmärk on, et see kulurida oleks võimalikult väike.

A: Kas ning milliseid finantssuhtarve jälgite pankrotiennetamise seisukohast vaadatuna?

K: Oluline on äritegevuse rahavoog; juhul kui ettevõtte on kiires kasvus, siis investeerimisvõimekus – võid küll isegi kasumit teenida, kuid kui kasv on kiirem, siis mingil hetkel võib „hing“ kinni jääda; varude käibekiirus.

## Lisa 6 järg

A: Milliste ilmingute puhul tekib teil kahtlus, et ettevõtte võib sattuda pankrotti/majandusraskustesse?

Kas võiksite nimetada mõned konkreetset kriteeriumid?

K: Eks esmane ilming on maksete hilinemised (mõnel võib olla küll vanast ajast kaasa tulnud teadlik komme maksetega viivitada, kuid siiski on see esimene ohumärk). Jällegi meie turul (joogitööstus) on oluline jälgida käibe langust ja varude muutust. Kuna tegu on suhteliselt kiiret realiseerimist vajava kaubaga, siis varude kasv käibe languse juures on ohu märk.

A: Kuidas või kui tõsiselt neid ilminguid ja nendega kaasnevaid ohte võetakse? Kas hakatakse sekkuma kohe, või oodatakse, et ehk stabiliseerub olukord ise (ja kui kaua sellisel juhul oodatakse?)?

K: Majanduskeskkonna muutumisel tuleb tegutseda kohe. Maksetähtaja ületamise puhul läheb kriitiliseks, kui arve on +30 päeva ning tõenäosus raha kaotada on juhul, kui arve on üle tähtaja +60 päeva. Samas on Eesti turul (turu väiksusest tulenedes ja „kõik tunnevad kõiki“ põhimõttest lähtudes) mõningad erinevused, kuna tuleb aru saada juhtkonna plaanidest ja soovist ettevõtet päästa.

A: Kas peate vajalikuks isiklikult uurida negatiivsete näitajate tagamaid? Mis ulatuses ajas tagasi vaatate?

K: Jah, nagu eelmises punktis mainisin, siis lisaks aruannete analüüsile tulevat kasuks kohtumised/vestlused ettevõtte juhtkonnaga ning nende käitumismuster (kas peetakse plaanist kinni või mitte, isegi kui päästeplaan on pikaajaline).

A: Kas olete kuulnud midagi pankroti ennetamise mudelitest? Kui jah, siis kas kasutate neid? Milliseid?

K: Olen, ei kasuta.

A: Kas arvate, et need on piisavalt tõhusad ennetamaks/ennustamaks pankrotti?

K: Pankrotinäitajad annavad kindlasti mingi ülevaate, kuid tõenäosus ei ole väga suur. Täna start-up'nduses on kõik väikesed ja kiirelt kasvavad ettevõtted kindlasti mudeli järgi pankrotis.

A: Kas ja kes (juht ise, finantsjuht, ostu-müügi juht, jurist, vm?) teie ettevõttes kontrollib enne koostöölepingu sõlmimist partnerfirma tausta?



K: Sõltub potentsiaalse koostöölepingu rahalisest mahust. Väiksemate mahtude juures teostab partnerfirma kontrolli valdkonna eest vastutav töötaja. Suurte lepingute puhul teeb kontrolli finantsjuht.

A: Milline järgnevatest väidetest kirjeldab teie ettevõttes partnerfirma tausta uurimist? (Võib valida mitu)::

a) tutvub põgusalt majandusaasta aruandega; b) loeb juhtkonna tegevusaruannet; c) teeb finantsanalüüsi, kasutades suhtarve ja pankrotiohu kordajat; d) uurib tausta internetist, koostööpartneritelt, jne; e) tellib raporti Krediidiinfost; f) midagi muud, st ei kuluta aega kontrollimisele.

K: Tutvume majandusaasta aruandega, uurime tausta internetist ja koostööpartneritelt ning lisaks eelpool mainitule veel isiklik suhtlemine partnerfirma juhtkonnaga

A: Milliseid näitajaid teie oma ettevõtte head käekäiku silmas pidades jälgite – kas müügi käivet (kas on aastaks/kvartaliks/kuuks seatud sihid, mida jälgida), kohustuste suurust, rahavooge, kasumit...?

K: Käive, kasum, eelarve täitmist (nii tulude kui kulude poolt), üle tähtaja võlgnevust.

## **Lisa 7. CityMed Grupp OÜ, Mare Randmaa**

Käive: 45 561, töötajaid ei ole.

A: Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamuse kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?

M: Mina arvan, et pankrotti minek ei ole alati viga, see lihtsalt juhtub. Tavaliselt on need valed ärilised otsused. Näiteks laenud, mida on laiendamiseks võetud, taolised asjad.

A: Mida peaks siis tegema teisiti?

M: Ma ei arva midagi, sest ärijuhid on ju ka inimesed ja eksivad ka samamoodi. Minul ei ole seda mõtet, mida teisiti teha.

A: Mida teete pankroti vältimiseks, st mida ja kui tihti jälgite?

M: Mina jälgin ja näen seda, kas meil on asjad tasakaalus. Kas raha laekub kohustuste täitmiseks. Ja see ongi peamine.

A: Kas ning milliseid finantssuhtarve jälgite pankrotiennetamise seisukohast vaadatuna?

M: Ei, mingit suhtarvu ma välja ei arvuta.

A: Aga majandusaasta aruandes midagi kirjutad?

M: See on lihtsalt tasakaalu jälgimine, et need kohustused ületaks varasid. See suhtarv siis.

A: Milliste ilmingute puhul tekib teil kahtlus, et ettevõtte võib sattuda pankrotti/majandusraskustesse?

Kas võiksite nimetada mõned konkreetset kriteeriumid?

M: Mina olen näinud selliseid asju, kus firma omanikud minu meelest lihtsalt laristavad, aga see on muidugi omanike otsus. See on väikeste firmade puhul tihtipeale nii. Tekib ettekujutus, et minu raha, teen mis tahan, aga tegelikkuses ei jõuta selle tagajärjel kohustusi tasuda.

A: Kuidas või kui tõsiselt neid ilminguid ja nendega kaasnevaid ohte võetakse? Kas hakatakse sekkuma kohe, või oodatakse, et ehk stabiliseerub olukord ise (ja kui kaua sellisel oodatakse?)?

M: Tavaliselt oodatakse ja inimesed on optimistid ega hakka eriti midagi tegema. Pessimist on ainult see raamatupidaja, kes võib halbu uudiseid tuua. Aga ei hakata tavaliselt jah kohe tegutsema.

A: Kas peate vajalikuks isiklikult uurida negatiivsete näitajate tagamaid? Mis ulatuses ajas tagasi vaatate?

M: Ajaviiteks vaatan vahest tagamaid, aga mitte eriti.

## Lisa 7 järg

A: Kui sa vaatad, siis mis ulatuses sa tagasi vaatad? Kui pikas ajaraamistikus?

M: Mina vaatan põhiliselt projekte tagasi. Kas üks või teine projekt on olnud ikkagi kasumlik või mitte. Näiteks kui tekib halb olukord, et kus see põhjus siis on. Just projektipõhiselt.

A: Kas olete kuulnud midagi pankroti ennetamise mudelitest? Kui jah, siis kas kasutate neid? Milliseid?

M: Ei ole kuulnud sellistest mudelitest.

A: Kas ja kes (juht ise, finantsjuht, ostu-müügijuht, jurist, vm?) teie ettevõttes kontrollib enne koostöölepingu sõlmimist partnerfirma tausta?

M: Need, kes lepinguid sõlmivad. Kontrollime Krediidiinfost.

A: Milline järgnevatest väidetest kirjeldab teie ettevõttes partnerfirma tausta uurimist? (Võib valida mitu)::

a) tutvub põgusalt majandusaasta aruandega; b) loeb juhtkonna tegevusaruannet; c) teeb finantsanalüüsi, kasutades suhtarve ja pankrotiohu kordajat; d) uurib tausta internetist, koostööpartneritelt, jne; e) tellib raporti Krediidiinfost; f) midagi muud, st ei kuluta aega kontrollimisele.

M: Ma ei ole nende majandusaasta aruannete ja tegevusaruannete lugejatega ning finantsanalüüsi tegijatega kokku puutunud. Ikkagi see Krediidiinfo ja siis taust internetist ja koostööpartneritelt küsitakse lihtsalt arvamusi. Ainult need.

A: Milliseid näitajaid teie oma ettevõtte head käekäiku silmas pidades jälgite – kas müügikäivet (kas on aastaks/kvartaliks/kuuks seatud sihid, mida jälgida), kohustuste suurust, rahavooge, kasumit...? Või veel midagi.

M: No ikka müügikäivet ja kasumit, sest need aitavad ju kohustusi täita.

A: Kas te teete rahavoogude prognoosi ka?

M: Ei, rahavooge niiviisi ei tee. Vahel harva olen teinud. Kui on regulaarsed rahavood, siis on seda lihtne teha. Aga tavaliselt siiski ei tee.

A: Kas ettevõttes, kus sa töötad, tehakse ka plaane ja eelarveid järgnevateks aastateks?

M: Ei tehta tegelikult. Ma ei tööta sellises ettevõttes. Mingid plaanid on juhtkonna peas, aga need on sellised unistused rohkem.

A: Oled sa kokku puutunud pankrotti läinud ettevõtetega?

### **Lisa 7 järg**

M: Jah. Taheti suureks minna, laieneda ja siis tuli masu peale. Väline olukord aitas kaasa. Ja siis muidugi need unistavad juhid, kes ei taha halbu uudiseid üldse kuulda, vaid unistavad edasi. Tahavad tegeleda meeldivate asjadega. Samas ka firma arendamisega, see on ka meeldiv tegevus, aga neid ohtusid ei taheta nagu kuulda võtta. See ohtude heietamine ongi pessimistlik tegevus ja kui neid hoiatajaid liiga palju kuulata, siis ei julge keegi areneda. Arendajad ongi optimistid ja vaat raamatupidajad on need, kes ainult negatiivseid uudiseid tihtipeale räägivad. Ja see tekitab halbu emotsioone. Vahel ongi parem mitte rääkida.

## **Lisa 8. Paintlines OÜ, Klaus Kerde**

Käive 483 129 eurot, töötajate arv: 23

A: Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamuse kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?

K: Ettevõtted pankrotistuvad minu arvates tahtlikult, ehk see on ettevõtjate äriplaan algusest saadik. Kindlasti on ka ettevõtteid, kes ei suuda kohaneda turuga, või siis on tegemist juhtimisoskuste puudumisega. Peaks olema mingi instants, kes ei laseks sellistel ettevõtjatel edasi tegutseda, kelle asutatud ettevõtted pidevalt pankrotistuvad.

A: Mida teete pankroti vältimiseks, st mida ja kui tihti jälgite?

K: Jälgida tuleb klientide maksekäitumist ja kogu ettevõtte finantside tasakaalu.

A: Kas ning milliseid finantssuhtarve jälgite pankrotiennetamise seisukohast vaadatuna?

K: Raske öelda.

A: Milliste ilmingute puhul tekib teil kahtlus, et ettevõtte võib sattuda pankrotti/majandusraskustesse?

K: Kui finantside tasakaal läheb paigast ära, turul toimuv, või seaduste muutumine.

A: Kas võiksite nimetada mõned konkreetset kriteeriumid?

K: Puudub kasum, makstavad arved ületavad saadavad arved, puudub likviidsus.

A: Kuidas või kui tõsiselt neid ilminguid ja nendega kaasnevaid ohte võetakse? Kas hakatakse sekkuma kohe, või oodatakse, et ehk stabiliseerub olukord ise (ja kui kaua sellisel oodatakse?)?

K: Üldiselt võetakse olukord kohe teadmiseks ning sekkutakse vähehaaval.

A: Kas peate vajalikuks isiklikult uurida negatiivsete näitajate tagamaid? Mis ulatuses ajas tagasi vaatate?

K: Ikka. 1-2 aastat.

A: Kas olete kuulnud midagi pankroti ennetamise mudelitest? Kui jah, siis kas kasutate neid? Milliseid?

K: Ei ole.

A: Kas arvate, et need on piisavalt tõhusad ennetamaks/ennustamaks pankrotti?

K: Raske öelda.

A: Kas ja kes (juht ise, finantsjuht, ostu-müügijuht, jurist, vm?) teie ettevõttes kontrollib enne koostöölepingu sõlmimist partnerfirma tausta?

## **Lisa 8 järg**

K: Partnerfirma tausta uuringu eest vastutab tegevjuht.

A: Milline järgnevatest väidetest kirjeldab teie ettevõttes partnerfirma tausta uurimist? (Võib valida mitu):

a) tutvub põgusalt majandusaasta aruandega; b) loeb juhtkonna tegevusaruannet; c) teeb finantsanalüüsi, kasutades suhtarve ja pankrotiohu kordajat; d) uurib tausta internetist, koostööpartneritelt, jne; e) tellib raporti Krediidiinfost; f) midagi muud, st ei kuluta aega kontrollimisele.

K: Ettevõtte partnerfirma tausta uurimiseks tutvutakse majandusaasta aruandega, kindlasti uuritakse tausta ka internetis ja kasutatakse Krediidiinfo raportit.

A: Milliseid näitajaid teie oma ettevõtte head käekäiku silmas pidades jälgite – kas müügikäivet (kas on aastaks/kvartaliks/kuuks seatud sihid, mida jälgida), kohustuste suurust, rahavooge, kasumit...?

K: Jälgime käivet, tootlikust, kasumlikkust, likviidsust. Jälgime nii iga kuu lõikes kui ka jooksva aasta lõikes.

## **Lisa 9. OÜ CLE Baltic, Sirje Rebane**

Käive: 2 047 625, töötajaid 1–5

A: Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamuse kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?

S: Üheks põhjuseks on liigne sõltuvus üksikust kliendist. Samuti ka vale äripoliitika, ettevõtete omanikud ajavad segi oma ja firma rahakoti. On olukordi, kus on võetud liiga kallid ruumid, kõrgepalgalised töötajad, kallid autod – seega üle võimete elamine. Samas võetakse järgmisi laene, et maksta eelnevaid. Oluline on jälgida, et nõuete ja kohustuste vahekord oleks stabiilne. Kindlasti tuleks tähelepanu pöörata kasuminumbrile ja vaadata iga müügi puhul katet. Palju sõltub ka otsustajast. Vahel ta pigistab silma kinni ja ei taha reaalselt olukorda näha.

A: Mida teete pankroti vältimiseks, st mida ja kui tihti jälgite?

S: Konkreetseid suhtarve ei jälgi. Üks suhtarv ei ole õigem kui teine. Palju sõltub sellest, kuidas asju vaadata tahad. Igal reedel soovib ettevõtte juht infot nõuete suuruse kohta ostjate vastu, panga saldod, hankijatele tasumata arvete suurust. Vahebilanssi teeme vastavalt vajadusele.

A: Kas ning milliseid finantssuhtarve jälgite pankrotiennetamise seisukohast vaadatuna?

S: Ei jälgi konkreetseid suhtarve.

A: Milliste ilmingute puhul tekib teil kahtlus, et ettevõtte võib sattuda pankrotti/majandusraskustesse? Kas võiksite nimetada mõned konkreetset kriteeriumid?

S: Kui ei suudeta tarnijate arveid maksta.

A: Kuidas või kui tõsiselt neid ilminguid ja nendega kaasnevaid ohte võetakse? Kas hakatakse sekkuma kohe, või oodatakse, et ehk stabiliseerub olukord ise (ja kui, siis kui kaua oodatakse?)?

S: Reageeritakse kohe. Kontrollitakse, kui palju on midagi müüdud, kas on midagi müüdud alla kasuminumbri. Vaadatakse, et töötajad ei teeks otsuseid oma otsustuspiirkonnast väljas.

A: Kas peate vajalikuks isiklikult uurida negatiivsete näitajate tagamaid? Mis ulatuses ajas tagasi vaatate?

## Lisa 9 järg

S: Kindlasti uurin negatiivsete näitajate tagamaid isiklikult. Vaatan ajas aasta tagasi.

A: Kas olete kuulnud midagi pankroti ennetamise mudelitest? Kui jah, siis kas kasutate neid? Milliseid?

S: Olen, aga neid lähenemisi on mitmeid. Pigem on need teoreetilised, ma ei tea, et keegi praktikas kasutaks.

A: Kas arvate, et need on piisavalt tõhusad ennetamaks/ennustamaks pankrotti?

S: Pigem on need teoreetilised. Raske hinnangut anda.

A: Kas ja kes (juht ise, finantsjuht, ostu-müügijuht, jurist, vm?) teie ettevõttes kontrollib enne koostöölepingu sõlmimist partnerfirma tausta?

S: Uute koostööpartnerite üle otsustab omanik ja uutele partneritele krediiti ei anta. Mina kontrollin ettevõtte tausta ka Krediidiinfost.

A: Milline järgnevatest väidetest kirjeldab teie ettevõttes partnerfirma tausta uurimist? (Võib valida mitu):

a) tutvub põgusalt majandusaasta aruandega; b) loeb juhtkonna tegevusaruannet; c) teeb finantsanalüüsi, kasutades suhtarve ja pankrotiohu kordajat; d) uurib tausta internetist, koostööpartneritelt, jne; e) tellib raporti Krediidiinfost; f) midagi muud, st ei kuluta aega kontrollimisele.

S: Majandusaruandega väga tihti ei tutvutu. Kasutame Krediidiinfot ja uurime tausta ka internetist. Paljuski põhineb otsustamine ettevõtte juhi kogemusel ja usaldusel, n-ö kõhutundel.

A: Milliseid näitajaid teie oma ettevõtte head käekäiku silmas pidades jälgite – kas müügikäivet (kas on aastaks/kvartaliks/kuuks seatud sihid, mida jälgida), kohustuste suurst, rahavooge, kasumit...?

S: Me jälgime ettevõtte käivet, kindlasti ka kohustuste suurst ja kasumi numbrit. Nagu eelnevalt ütlesin, siis panga saldot ja kohustusi jälgime iga nädal.



## **Lisa 10. East West Foods OÜ, Katrin Alakbarov**

Käive: 427 132, töötajaid 10

A: Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamuse kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?

K: Ettevõtete juhid ei võta pankrotiohte tõsiselt. Võib-olla puudub ka piisavad teadmised finantsidest. Tihti tuleb ette olukordi, kus ettevõtte luuakse, aga korralikku äriplaani tegelikult ei ole. Ei teata, mida täpselt tahetakse teha ja kuhu lõpuks välja jõuda. Nii mõnigi alustaja ettevõtte elab lootuses teenida kiiret kasumit. Vähe pööratakse tähelepanu turu olukorrale ja sellele, et kas see toode, mida sa müüd, on üldse kellelegi vajalik. Ettevõtte loomisel on oluline investeerida kvalifitseeritud tööjõudu. Tuleb vältida olukorda, kus sa elad üle oma võimete. Samuti võin öelda, et mitte iga koolilõpetaja ei ole juhiks valmis, lihtsalt ei pruugi olla piisavaid oskusi. Buumiajal loodi palju ettevõtteid, aga nad harjusid elama omas mullis. Kui saabus majanduskriis, siis paljud neist läksid pankrotti. Seda ka sellepärast, et nad olid ajanud püsikulud liiga kõrgeks, palganud ülikalleid spetsialiste ja lihtsalt elanud üle oma võimete.

A: Mida teete pankroti vältimiseks, st mida ja kui tihti jälgite?

K: Meie jaoks on oluline varude suurus. Kuigi tegutseme jaekaubanduses ja meie puhul on varude liikumine kiire, peab sellel siiski silma peal hoidma, sest me müüme ka kiirestiriknevaid kaupu. Varude kontroll on oluline ka selleks, et vältida vargusi. Mitte kõike ei saa ju kappi luku taha panna. Korra kuus teeme inventuuri ja kindlasti ka bilanssi ja kasumiaruannet.

A: Kas ning milliseid finantssuhtarve jälgite pankrotiennetamise seisukohast vaadatuna?

K: Jälgime maksevalmiduse kordajat ja likviidsuskordajat.

A: Milliste ilmingute puhul tekib teil kahtlus, et ettevõtte võib sattuda pankrotti/majandusraskustesse? Kas võiksite nimetada mõned konkreetset kriteeriumid?

K: Makseraskused on siis, kui pole piisavalt käibevahendeid, et oma kohustusi katta.

A: Kuidas või kui tõsiselt neid ilminguid ja nendega kaasnevaid ohte võetakse? Kas hakatakse sekkuma kohe, või oodatakse, et ehk stabiliseerub olukord ise (ja kui kaua sellisel juhul oodatakse)?

## Lisa 10 järg

K: Muidugi reageerime kohe, sest see on 100% meie pere firma ja meie sissepandud raha. Kindlasti hakkame kohe uurima, mis on selle olukorra põhjustanud ja kuidas seda tulevikus vältida.

A: Kas peate vajalikuks isiklikult uurida negatiivsete näitajate tagamaid? Mis ulatuses ajas tagasi vaatate?

K: Kindlasti uurin isiklikult negatiivsete näitajate tagamaid. Selles aitab mind raamatupidaja ja kohvikute juhataja. Kõigepealt vaatame, mis juhtus eelneval kuul ja siis võrdleme eelmise aasta sama ajaga. Meie müük on ikka seotud kindlate pühade, puhkuste ja turistidega. Ettevõttel on kaks restorani ja mõlemad kohtades, kus on palju turiste.

A: Kas olete kuulnud midagi pankroti ennetamise mudelitest? Kui jah, siis kas kasutate neid? Milliseid?

K: Ei ole ja me ei kasuta.

A: Kas arvate, et need on piisavalt tõhusad ennetamaks/ennustamaks pankrotti?

K: Ei oska hinnangut anda.

A: Kas ja kes (juht ise, finantsjuht, ostu-müügijuht, jurist, vm?) teie ettevõttes kontrollib enne koostöölepingu sõlmimist partnerfirma tausta?

K: Uute koostööpartnerite üle otsustab restorani juhataja, muidugi kooskõlastab ta seda minuga. Sellepärast tema, et ta on igapäevase töö juures ja otsib vajalikke uusi koostööpartnereid. Töötajate valimisel kontrollime ka nende tausta Kredidiinfost.

A: Milline järgnevatest väidetest kirjeldab teie ettevõttes partnerfirma tausta uurimist? (Võib valida mitu):

a) tutvub põgusalt majandusaasta aruandega; b) loeb juhtkonna tegevusaruannet; c) teeb finantsanalüüsi, kasutades suhtarve ja pankrotiohu kordajat; d) uurib tausta internetist, koostööpartneritelt, jne; e) tellib raporti Kredidiinfost; f) midagi muud, st ei kuluta aega kontrollimisele.

K: Kõige rohkem kasutame Kredidiinfot ja samuti uurime tausta ka internetist. Vahest harva uurime ka koostööpartnerite majandusaasta aruandeid.

**Lisa 10 järg**

A: Milliseid näitajaid teie oma ettevõtte head käekäiku silmas pidades jälgite – kas müügikäivet (kas on aastaks/kvartaliks/kuuks seatud sihid, mida jälgida), kohustuste suurust, rahavooge, kasumit...?

K: Meie jälgime ettevõtte käivet, kindlasti ka kohustuste suurust ja kasuminumbrit. Nagu eelnevalt ütlesin, siis panga saldot ja kohustusi jälgime iga nädal.

## **Lisa 11. KJ Realest OÜ, Kaido Juhansoo**

Käive: 12 065, teisi töötajaid ei ole.

A: Teie arvamus, miks Eestis ettevõtted pankrotistuvad? Milles võiks Teie arvamuse kohaselt seisneda vead, ehk mida peaks tegema teisiti?

K: Võetakse ette liiga suuri ettevõtmisi, millega ei saada hakkama, aga kulutused on juba tehtud, tulusid ei tule või kui tulevad, siis on plaanitud väiksemad ning siis ongi pankrot käes. Oma valdkonnast võin öelda, et meil on tegemist on suurte mahtudega ning ka suurte kulutustega. Ehitus on üldse üks keerukas valdkond. Turgu on vaja hästi tunda ja pead olema paindlik kõikidele muutustele. Kinnisvara on suur tehing ja selliseid oste ei soorita inimene niisama ja just iga päev. Enne kui midagi alustada, peavad olema kulud ja tulud väga täpselt planeeritud. Suurt tähelepanu tuleb pöörata õigete koostööpartnerite leidmisele ning alati tuleb omada head tööde plaani. Kui asja õigeks ajaks valmis ei saa, siis võib rahaline trahv olla väga suur. Seega õige planeerimine on väga oluline. Minu põhiline tegevus viimasel ajal on toimunud Soomes. Eestis suuri ettevõtmisi ei ole olnud, kuid plaanin uuesti tagasi tulla. Kuigi pankroti põhjused on mõlemas riigis arvatavasti samad.

A: Mida teete pankroti vältimiseks, st mida ja kui tihti jälgite?

K: Iga projektiga seoses jälgime, et projekt oleks kasumlik. Planeerime kõik kulud ja tulud ning üritame neist kinni pidada. Otseselt pankrotile ei mõtle, vaid üritame asja ajada nii, et see oleks kasumlik.

A: Kas ning milliseid finantssuhtarve jälgite pankroti ennetamise seisukohast vaadatuna?

K: Nagu ma eelnevalt mainisin, siis otseselt pankroti ennetamise seisukohast suhtarve ei jälgi, vaid ikka hea äri seisukohast. Hoiame silma peal käibevahenditel ja kasumil. Meie jaoks on väga olulised ka rahavood, sest tegu on kuluka ettevõtmisega.

A: Milliste ilmingute puhul tekib teil kahtlus, et ettevõtte võib sattuda pankrotti/majandusraskustesse? Kas võiksite nimetada mõned konkreetset kriteeriumid?

K: Kui pole raha, et arveid maksta. See on ilme põhjus, et midagi on halvasti.

A: Kuidas või kui tõsiselt neid ilminguid ja nendega kaasnevaid ohte võetakse? Kas hakatakse sekkuma kohe, või oodatakse, et ehk stabiliseerub olukord ise (ja kui kaua sellisel juhul oodatakse?)?

## **Lisa 11 järg**

K: Ise ei stabiliseeru küll ükski olukord. Tuleb uurida ja mõelda ning kohe reageerida. Kiire lahenduse leidmine on väga oluline. Aga alati leidub olukorrast väljapääs, see tuleb lihtsalt leida.

A: Kas peate vajalikuks isiklikult uurida negatiivsete näitajate tagamaid? Mis ulatuses ajas tagasi vaatate?

K: See on kindlasti minu töö. Kuna ma juhatan ise oma projekte, teen eelarveid ja jälgin, et kõik läheks nii nagu vaja, siis on oluline ka, et ma olen toimuvaga isiklikult kursis. Vaatan iga projekti eraldi, sest iga projekt peab tootma kasumit. Mõni projekt rohkem, mõni vähem. Hoian ennast kursis viimase aasta jooksul toimunuga.

A: Kas olete kuulnud midagi pankroti ennetamise mudelitest? Kui jah, siis kas kasutate neid? Milliseid?

K: Kuulnud olen, aga me ei kasuta neid.

A: Kas arvate, et need on piisavalt tõhusad ennetamaks/ennustamaks pankrotti?

K: Kui oskad neid õigesti tõlgendada, siis võib neist ka kasu olla. Kui selle tulemust lugeda ei oska, siis pole vahet, mis numbrid seal kirjas on.

A: Kas ja kes (juht ise, finantsjuht, ostu-müügijuht, jurist, vm?) teie ettevõttes kontrollib enne koostöölepingu sõlmimist partnerfirma tausta?

K: Kuna koostööpartnerid on meie töös väga olulised, siis tegelen tausta uurimisega isiklikult. Meie jaoks on oluline iga õige koostööpartner, sest tegu on ikkagi suurte rahadega. Kuna olen selles valdkonnas tegutsenud juba pikka aega, siis tean paljusid juba isiklikult. Kellega tasub koostööd teha ja kellega mitte. Inimesed ju räägivad ja info levib. Eriti hästi levib halb info.

A: Milline järgnevatest väidetest kirjeldab partnerfirma tausta uurimist teie ettevõttes? (Võib valida mitu):

a) tutvub põgusalt majandusaasta aruandega; b) loeb juhtkonna tegevusaruannet; c) teeb finantsanalüüsi, kasutades suhtarve ja pankrotiohu kordajat; d) uurib tausta internetist, koostööpartneritelt, jne; e) tellib raporti Krediidiinfost; f) midagi muud, st ei kuluta aega kontrollimisele.

K: Oma kuuldud infot usaldan ma kõige rohkem. Pikaajaline kogemus annab juba sisetunde, kas asi on õige või mitte. Olen võtnud ka palju riske, kuid enamuses on need end õigustanud.

### **Lisa 11 järg**

Kunagi ei tea, vahel võib sind ka hea ja tuttav koostööpartner alt vedada. Sellised juhused oli majanduslanguse ajal küll ja küll. Olen uurinud koostööpartnerite tausta ka Krediidinfo ja palju infot liigub ka internetis. Aga suhtlemine oma valdkonna inimestega annab vast kõige rohkem.

A: Milliseid näitajaid teie oma ettevõtte head käekäiku silmas pidades jälgite – kas müügi käivet (kas on aastaks/kvartaliks/kuuks seatud sihid, mida jälgida), kohustuste suurus, rahavooge, kasumit...?

K: Olulised näitajad meie jaoks on käive, raha meie kontol ja kohustuste suurus. Kui need kolm asja on paigas, siis peaks meil hästi minema. Muidugi ei saa unustada, et ettevõtte juhil peab olema nägemus tuleviku suhtes, ilma selleta ei pruugi midagi edeneda.

**Lisa 12. Ettevõtete jagunemine käibe järgi (eurodes)**

<b>Käive</b>	<b>Ettevõtte nimi</b>		
Alla 100 000	Sef Sport OÜ	KJ Realest OÜ	CityMed Grupp OÜ
100 000 – 999 999	East West Foods OÜ	Paintlines OÜ	
1–1,9 miljonit	AS Astera	AS Rakvere Vesi	
2–4,9 miljonit	Oriflame Eesti OÜ	OÜ CLE Baltic	
5 miljonit ja enam	OÜ Eesti Pandipakend		

**Lisa 13.** Pankroti põhilised põhjused ettevõtete juhtide arvates

	OÜ Eesti Pandipakend	East West Foods OÜ	CityMed Grupp OÜ	OÜ CLE Baltic	AS Astera	KJ Realest OÜ	Paintlines OÜ	AS Rakvere Vesi	Oriflame Eesti OÜ	Sef Sport OÜ
Vale äripoliitika	X	X	X	X	X	X				
Sihilik pankrott	X						X			
Juhtimisvead	X	X		X			X			
Üle võimete elamine				X					X	
Finantsteadmiste puudumine									X	
Kõrged püsikulud		X		X					X	
Võimetus palgata suurepäraseid spetsialiste	X	X			X					
Firma rahakoti segaminiajamine isiklikuga		X		X						



**Lisa 14.** Finantsnäitajad, mida ettevõtted jälgivad pankroti ennetamisel

	AS Astera	OÜ Sef Sport	Oriflame Eesti OÜ	CityMed Grupp OÜ	Paintlines OÜ	OÜ CLE Baltic	AS Rakvere Vesi	East West Foods OÜ	KJ Realest OÜ	OÜ Eesti Pandipakend
Müügikäive	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kasum	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nõuded ja kohustused	X					X			X	
Maksevalmiduse kordaja	X							X		
Likviidsuskordaja	X				X		X	X		
Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja	X			X				X	X	
Varude käibekordaja	X	X						X		
Käibekapitali			X							
Omakapitali võlasiduvus	X									