

Kuidas laieneda - orgaaniline kasv või konkurendi ülevõtmine?

TOOMAS PRANGLI
ASI Advokaadibüroo Sorainen partner

PAUL KÜNNAP
ASI Advokaadibüroo Sorainen vandeadvokaat

Kui su äri ei kasva, on su äri suremas. See on nii mõnegi äritegevusest rääkiva targa raamatu põhilisi printsiipe. Kuigi praegusel keerulisel ajal pole äri agressiivne kasv tõenäoline, suudavad edukad ettevõtted ka kriisisituatsioonis suureneda või vähemalt turuosa võita.

Üldiselt on kasvuks kaks teed: orgaaniline kasv senisest tõhusama müügitöö ja investeringute kaudu või olemasolevate turuosaliste omandamine. Kumba teed eelistada tasub, sõltub olukorrast.

Orgaanilise laiendamise poolt räägib see, et kasvu saavutamiseks panustatavad kulud on kontrolli all, näiteks müügiesakonda saab kasvatada järk-järgult ja teha jooksvalt korrekture. Tihhti on samalaadseid võimalusi ka mahtu, efektiivsusesse või kvaliteeti investeerimisel. Orgaaniline kasv ei eelda ettevõtte kultuuri järsku muutmist või mõne muu kultuuri sulandamist. Ettevõtte kultuur areneb koos kasvuga loomulikult.

Samas, kui tegemist pole just mõne uue hitt-tootega, tähendab orgaaniline kasv võrdlemisi aeglast tempot. Kui turul on konkurents tihe, võib kasv osutada võimatuks, ilma et sellega kaasneks perioodiline kasumi vähenemine või koguni kahjum.

Konkurendi või mõne muu turuosalise omanda-

mine võimaldab kiiret, lausa hüppelist kasvu. Hea kokkulangevuse korral saavutatakse teise ettevõtte omandamisel sünergia eeliseid. Nii võib lõpptulemus olla suurem kui omandav ja omandatav ettevõtte kokku.

Teiste turuosaliste omandamine loob ka turunduslikke eeliseid, sest ülevõtmine ületab kergesti uudiskünnise ning loob kuvandit edukast, jõulisest ja kasvavast ärist.

Ettevõtte omandamisel tuleb üldjuhul maksta kogu või suur osa ostuhinnast kohe, enne kui kaup on ennast õigustanud. Seega on risk orgaanilise kasvuga võrreldes märkimisväärne. Kaup ei pruugi vastata ootustele ning võib sisaldada varjatud puudusi.

Otsesed puudused või olulised mittevastavused on siiski suhteliselt ebatavalised. Põhimõttelised probleemid avastatakse enamasti ostueelsete auditite käigus. Tavalisem on, et hinna põhjendamisel eeldatud ja oodatud sünergia jääb saavutamata.

Ettevõtte omandamisel kiiputakse alahindama teise ettevõtte sisemise kultuuri sobitamise või sulandamisega seotud raskusi. Loodetud tulemus jääb aga saavutamata, kui viletsa sisekliima tõttu läheb näiteks omandatava ettevõtte helge osa kaadrist laiali või lahkuvad suured kliendid.

Need probleemid on leebed, kui omandajal endal on tugev organisatsioon ja paigas sisemised protseduurid, mida on võimalik omanda-

tavas ettevõttes tööle rakendada.

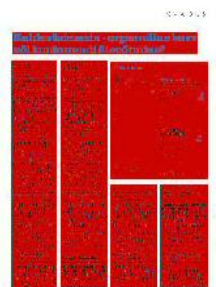
Kahe põhilise tee kõrval on tegelikult veel kolmaski võimalus - ühisettevõtte loomine mõne teise ettevõtjaga. Ühisettevõtete puhul saab omakorda eristada kolme tavapäraselt liiki: ühisettevõtteid investeerimiseesmärgil, omandamiseelsed ühisettevõtted ning püsivad ühisettevõtted.

Esimest liiki ühisettevõtteid on kõige tavalisemad, teised pigem ettevõtte omandamise eriliik ning kolmandad Eestis üsna haruldased. Isegi kriisiajal juhtub harva, et ühist jõudu otsitakse teisest samasugusest ettevõttest.

Ühisettevõtte loomisel on peamine eesmärk enamasti mingi sünergiaelise saavutamise. Kui üks ettevõtja oskab ühte asja hästi ja teine teist, võib ettevõtjate koostöö tulemus olla varasematest parem ja tõhusam toode. Näiteks välisinvestoritele võib kohaliku turu tundev partner olla vältimatu tingimus, et oma oskusteavet siin tõhusalt rakendada.

Hästi kokku pandud ühisettevõtte võib ühendada orgaanilise ja tehingulise kasvu häid külgi.

Ühisettevõtete murekoht on ettevõtte tegevust halvata võivad tülid. Raha üle vaidlemine ja kultuuride erinevused võivad tekitada möödarääkimisi. Välisettevõtjate tavaline probleem on oma kohaliku partneri üle kontrolli kaotamine või see, et huvi-



de konfliktist välispartneritele ei teatata.

Ettevõtete ülevõtmised ja ühisettevõtted hõlmavad endas rohketele võimalustele vastukaaluks suuremaid

riske.

Neid riske saab üldjuhul mõistlikult juhtida läbimõeldud lepingutega ning muude juriidiliste vahenditega ja äriiliste motivaatoritega.

