

EKSPRESS  
MEEDIA

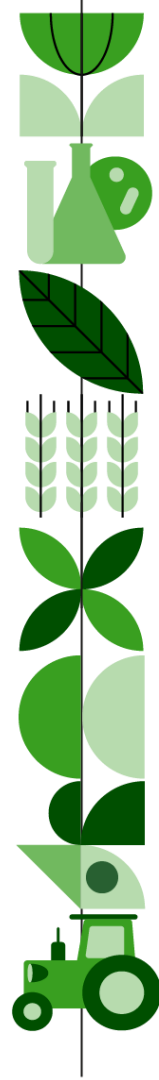
# Juhitamatud riskid Eesti piimanduses E-Piima näitel

Sulev Vedler

# E-Piima tehase projekt kukkus läbi mitme kriitilise riski koosmõjul

- Märtsis kuulutas kohus välja E-Piim Tootmine pankroti
- Mitmed eeldused ei realiseerunud
- Puudusid puhvrid negatiivseteks stsenaariumiteks

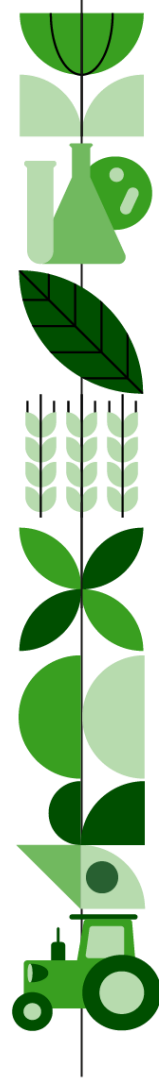
**E K S P R E S S  
M E E D / A**



# Mis seal oli head?

- Poliitiline tahe – riik toetas ühistulist liikumist
- Ambitsioon – ühistu E-Piim soovis kasvada suuremaks
- Kõva liider – Jaanus Murakas tegeles projektiga ihu ja hingega
- Tooraine – Eestis oli toorpiima üle
- Tööstus – E-Piim suutis tehase valmis ehitada

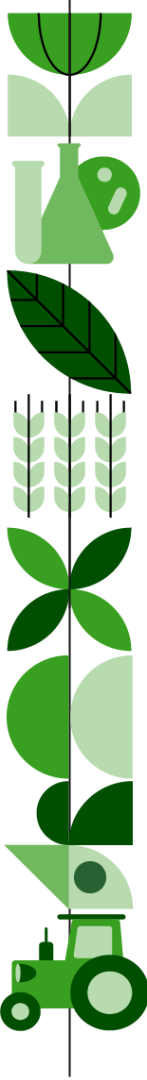
**EKSPRESS  
MEEDIA**



# Huvide konflikt

- Ühistu E-Piim kuulub piimatootjatele
- Talunik tahab müüa toorainet võimalikult kallilt
- Tehas tahab osta toorainet võimalikult odavalt
- Omanikud ei langenud kokku
- Ühistu omab 73% tehasesest
- 25% tehasesest on Hollandi ettevõtetel Interfood ja A-ware

**EKSPRESS  
MEEDIA**



# Suuruse risk: oodatud maht jäi saavutamata

- Projekt oli ambitsioonikas
- Hr Murakas selgitas, et väikest tehast ei ole mõtet ehitada
- 1000 tonni piima päevas vs Läänes 3000 tonni päevas
- Räägiti isegi laiendamise võimalusest 2x
- Oskused suurt tehast rajada

**EKSPRESS  
MEEDIA**



# Mis juhtus?

- Ehitus kallines järsult
- Valmimine hilines
- Esialgne investor kukkus ära
- Tootmismahu ei saavutatud sellisel kujul nagu ärimudel eeldas

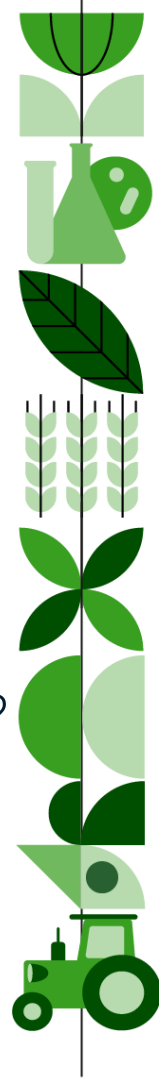
**EKSPRESS  
MEEDIA**



# Toorainerisk: ärimudel eeldas stabiilseid tarneid

- E-Piim ise ega tema liikmed ei varunud ega turustanud nii palju piima nagu PRIA nõudis
- Lahendus: hangime uued liikmed!
- Riski olemus: kas liikmed hakkavas tulevikus päriselt toorainet E-Piimale suunama?
- Kes suudab aastal 2017 ette ennustada seda, mis juhtub aastal 2025?

**EKSPRESS  
MEEDIA**



# Kuidas risk realiseerus?

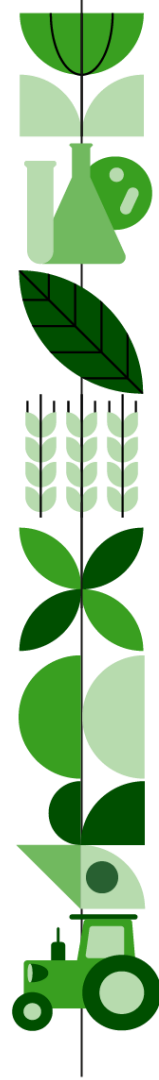
- Tehas ei saavutanud stabiilselt oodatud mahtu
- Ühistu liikmete piimast ei piisanud
- Piima osteti mujalt juurde
- Piima hind. Aktsionäride lepinguga pandi paika, et vajadusel kaetakse tehase kahjum piima hinna kaudu. See skeem ei toiminud
- Makseraskuste süvenedes kahandasid talunikud tarneid

**EKSPRESS  
MEEDIA**



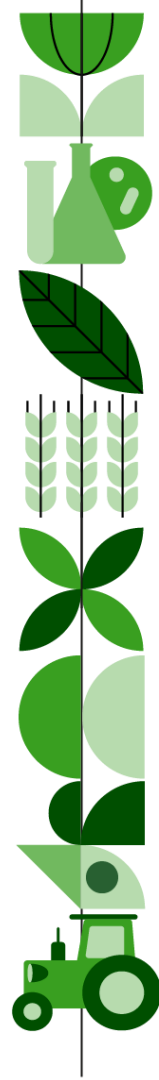
# Finantseerimis- ja likviidsusrisk: kõrge laenukoormus muutis ettevõtte haavatavaks

- Tehas rajati väga suure võimendusega
- Euroopa Investeerimispank, ING ja LHV laenasid kokku üle 100 miljoni euro
- Suur laenukoormus muutis ettevõtte haavatavaks kohe, kui miski ajakavas või rahavoos viltu läks



# Kuidas risk realiseerus?

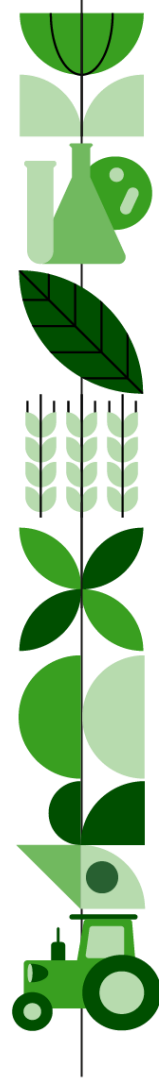
- ING jättis osa laenust välja maksmata
- Ülekulude katmiseks tuli kasutada käibevahendeid
- Tehas ei suutnud pankadele laene tasuda
- Lõpuks hakati tootmise elus hoidmiseks venitama piimarahha maksmist liikmetele
- Süsteem hakkas sisuliselt elama pankade ja tarnijate arvelt



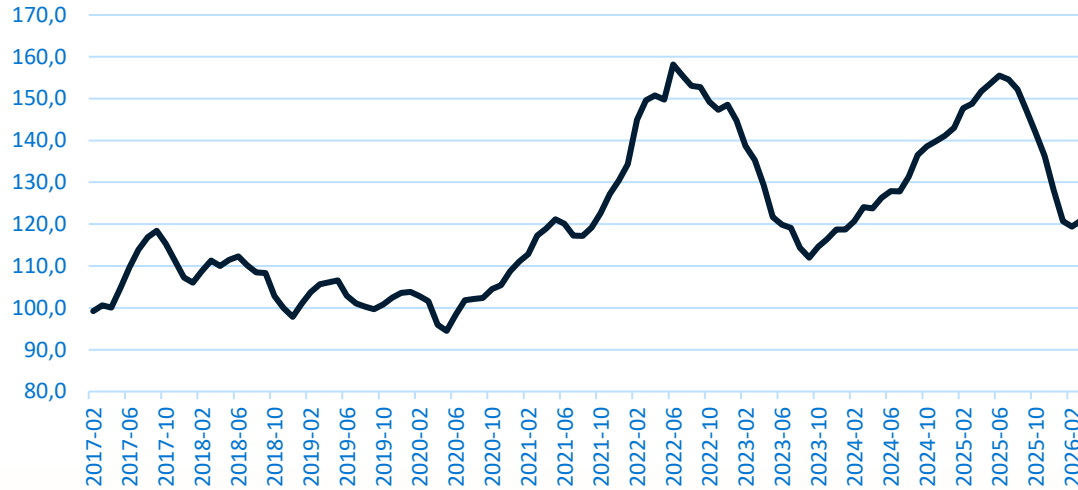
# Tururisk: sõltuvus maailmaturust

- Paide tehas toodab valdavalt ekspordiks ja nn commodity-segmenti
- Hinnastamine sõltub maailmaturust, mitte tugevast brändist või nišitootest
- Talunikele lubati head piimahinda

**EKSPRESS  
MEEDIA**



# FAO piimatoodete indeks



**EKSPRESS  
MEEDIA**



# Kuidas risk realiseerus?

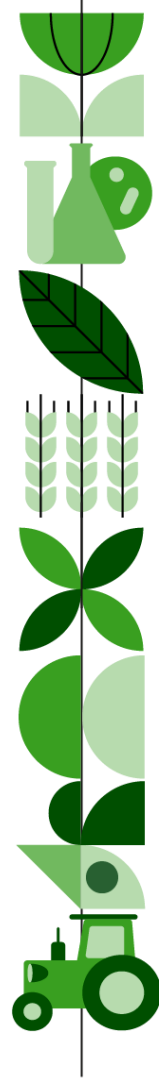
- Piima hind püsis kõrge
- Juustu maailmaturu hind langes
- Tootevalik oli vale
- Tehase ja ühistu konflikt piima hinna asjus
- Laovarude müüdi odavalt, et rahavoogu saada

**EKSPRESS  
MEEDIA**



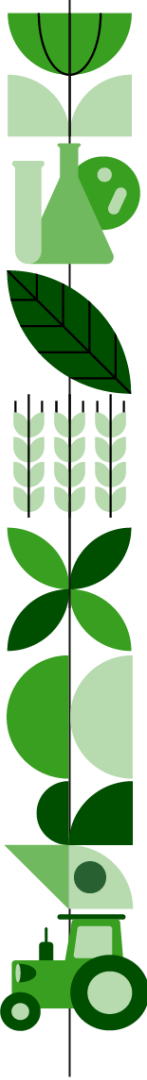
# Tootmisportfelli risk: sõltuvus ühest partnerist

- Sõltuvus A-warega sõlmitud pikaajalisest turustamise lepingust
- Kontsentratsioonirisk – üks partner kontrollib sisuliselt müügikanalit
- Tooteportfelli risk – kas toodetav juust üldse on piisavalt kasumlik?
- Kas vadaku põhjal oleks saanud teha tooteid?



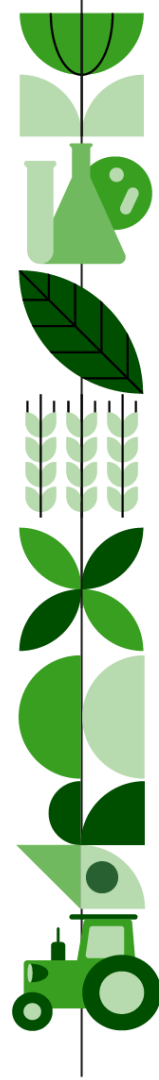
# Kuidas risk realiseerus?

- Leping A-warega vähendas manööverdamisruumi
- Alternatiivsete investorite leidmine muutus peaaegu võimatuks, sest see leping hirmutas nad eemale
- A-ware sai kriisi ajal väga tugeva läbirääkimispositsiooni



# Omanike konflikti risk: huvide konflikt

- E-Piim tahtis kõrgemat piimahinda ja kontrolli tehase üle
- Investorite vahetumine
- E-Piim ja A-Ware huvid hakkasid eri suundades jooksuma



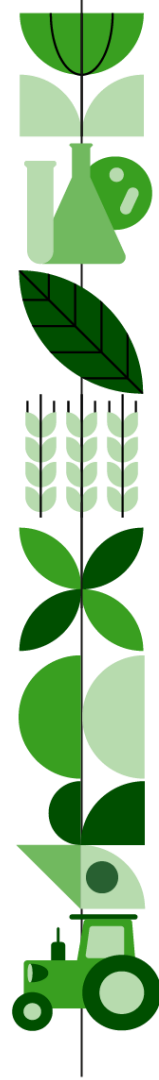
# Kuidas risk realiseerus?

- Omanike vahel puhkes konflikt. Vahekohtus käimine
- A-ware püüdis tehases mõju või kontrolli suurendada
- Ülevõtmise/väljaostmise katsed
- Vaidlused kahjustasid finantseerimist, juhtimist ja võimalust uusi investoreid leida
- Asi jõudis prokuratuuri, kuid kriminaalasja ei algatatud



# Juhtimisrisk: võitlus võimu pärast

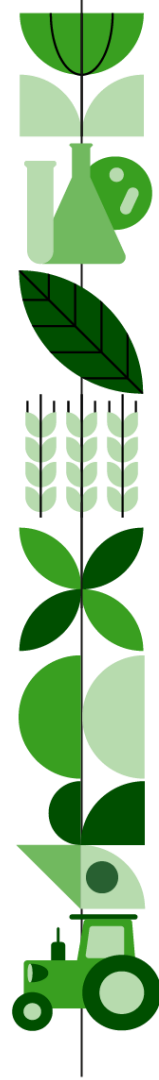
- Häda: Hr Murakas juhtis korraga seotud struktuure. Huvide konflikt
- Hiljem vastupidine probleem: ühistul ja tehasel olid eri juhid ning vastandlikud huvid
- Nõukogu, juhatus ja omanikud ei olnud ühel meelel
- Hinnastamise ja strateegia üle käis pidev vaidlus
- Eestlased vs hollandlased, eestlased vs lätlased





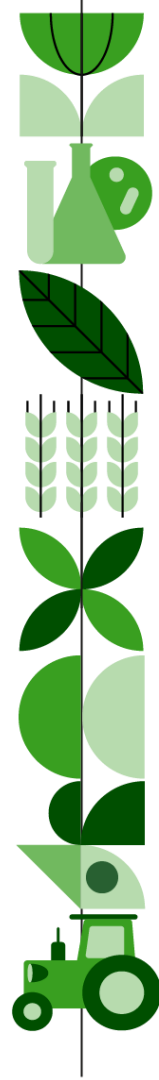
# Tarnijate usalduse risk: süvendas muresid

- Alguses aitas tehast talunike usk, et tehas aitab neil rohkem teenida
- Kui piimarahaga tekkisid raskused, muutus see usk vastupidiseks
- Talunikud jäid kuudeks rahata, piimakogused vähenesid, likviidsusprobleemid süvenesid, tekkis nõiaring
- Paide tehasesse võidakse suhtuda ka pärast pankrotti ettevaatlikult



# Teised riskid

- Tehnoloogiarisk – tehnoloogiapartner vahetus
- Toetustingimuste risk – PRIA nõudis toetuse tagasi
- Pandeemia – COVIDiga ei osanud mitte keegi arvestada





# Mis edasi?

- Paide tehas ei kao ära
- Piimandus vajab arendamist
- Kes neelab kahjumi alla?
- Ühistuline ettevõtluvorm sai jälle paugu

**EKSPRESS  
MEEDIA**



Aitäh!

