

MÕISTED

TEA Entsüklopeedia, koostas dotsent Kostel Gerndorf

Administreerimine, majandusüksuse (valitsus, asutus, äriühing jt) tippjuhtimine. Administratsioon on tippjuhtkond või juhtkond. Esineb ka ebaõigete juhtimisvõtete rakendamise tähenduses (liigne reglementeerimine ja sekkumine, ainult käskude ja korralduste alusel juhtimine).

Teenindusasutustes klienditeeninduse üldine korraldamine, näiteks hotelli administratsioon. Mitmesuguste protsesside, protseduuride toimimist ja korrasolekut tagav tegevus, näiteks IT süsteemadministraator.

Agenditeooria, ka esindamisteooria,

printsipaali ja agendi vahelisi suhteid käsitlev teooria, keskendudes poolte tegevuse analüüsile lepingu täitmise käigus. Teooria osutab võimalikele probleemidele ja püüab anda soovitusi lepingu paremaks täitmiseks ja poolte rahulolu saavutamiseks.

Üks äriühingute valitsemise baasteooria. Keskendub äriühingu omanike ja palgatud professionaalse juhi (juhatus) suhete uurimisele ja nn. agendiprobleemi lahendamisele. Lähtub eeldusest, et omanikud ja juhid käituvad lepingu täitmisel ratsionaalselt, s.o. lähtuvad isiklikest huvidest ja eesmärkidest, maksimeerides omakasu. Agenditeooria kohaselt tekib alati agendiprobleem, mis viib konfliktini.

Omanikel ja juhtidel võib olla erinev arusaam ettevõtte strateegilisest arengust. Omanikud võivad seada juhtide arvates saavutamatu eesmärgi. Omaniku ja juhtide aktsepteeritavad riskitasemed on erinevad. Omanikud väldivad riske, juhid on riskialtimate. Juhi tegevuse tulemuste mõõtmine ja tasustamine on alati probleemiks. Omanike arvates juhid ei pinguta piisavalt. Juhid arvavad, et nad ei saa väärilist ja väarikat kohtlemist. Juhi positsioon on nõrgem, sest omanik võib alati lepingu katkestada. See ongi põhjus, miks sel juhul on lepingus ette nähtud piisavalt suur kompensatsioon. Samas

„ülemaksmine” ei taga parimat tulemust. Võimalikud on probleemid, mis on seotud lojaalsusega ja ka kuritegekiku käitumisega.

Agenditeooria näeb pooli võrdsetena, probleemi põhjus võib olla nii omanikes, kui ka juhis. Agenditeooria selgitab olukorda ja ei paku lõplikke lahendusi, kuid peab oluliseks võimalikult täpsete lepingute sõlmimist.

Probleem sellest, kuidas kaitsta juhte asjatundmatute ja ahnete omanike eest ning omanikke petturitest juhtide eest, jääb siiski lahendamata.

Agent, sõltuvalt olukorrast, volitatu, maakler, tellija, esindaja, töövõtja, kohustatud isik. Agent on printsipaali (peremees, ülemus, volitaja, tööandja, käsundiandja, õigustatud isik, võlausaldaja) huvides tegutsev isik, kes kohustub vastavalt lepingule teostama teatud töö või osutama teenuse, mille eest saab agent kokkulepitud tasu või hüvitise. Selles tähenduses on paljud igapäevaelu ametlikud ja mitteametlikud suhted taandatavad printsipaali-agendi suhetele.

Printsipaalil ja agendil võivad olla erinevad huvid ja eesmärgid, oluline on vastastikune usaldus. Sellelt pinnalt võib tekkida nn. agendiprobleem, mida käsitleb agenditeooria.

Agent võib asutada oma agentuuri (klientuur, organisatsioon, hõlmatav territoorium, agendi agendid).

Printsipaali ja agendi suhted on olemuslikult võlaõigussuhted, neid reguleerib Eestis Võlaõigusseadus.

Ainujuhtimine – juhtimise niisugune korraldus, mille puhul tippjuhile (direktor, juhataja, esimees jt) on põhikirja alusel antud ainuõigus teha organisatsiooni tegevust määravaid otsuseid ja ta kannab ainuisikuliselt vastutust organisatsiooni seisundi ja tegevuse tulemuste eest. Ainujuhtimine ei tähenda ainuotsustamist. Kohustuste, õiguste ja vastutuse delegeerimine on olemuslikult mõõdapääsmatu, kuid vastutus jääb tippjuhile. Enamikku organisatsioone juhitakse ainujuhtimise alusel. Tüüpilised näited on avaliku sektori asutused ja äriühingud, millel on juhataja, mitte juhatus. Ainujuhtimise vastandmõiste on kollegiaalne juhtimine.

Ajurünnak, ideeloomemethod, ka loova mõtlemise üks tehnikatest. Tänapäevasele kujule arendas Alex P. Osborne (1930). Kasutatakse algideede saamiseks keeruliste probleemide lahendamisel. Meetodi rakendamine koosneb kahest etapist.

Ideede genereerimise etapp. Juhuslikult valitud inimeste grupile (kasutatud on ka ajalehekuulutust) selgitatakse probleemi ja küsitakse spontaanseid ideid selle lahendamiseks. Pakkuda võib kõike, keelatud on väljapakutud ideede ja osalejate halvustamine.

Ideede analüüsi etapp. Osalevad eksperdid, kes üritavad väljapakutust selekteerida potentsiaalseid ideid püstitatud probleemi lahendamiseks. Väidetavalt on keskmiselt 2% pakutud ideedest pärvinud ekspertide huvi. Ajurünnak oli eriti laialt kasutusel II Maailmasõja ajal Inglismaal ja USA-s. Tavatahenduses kollektiivne arutelu mingi suvalise probleemi lahendamiseks.

Aktsia – väärtpaber, mis esindab mõttelist omandiosa aktsiaseltsi koguväärtusest, s.o. varadest, õigustest ja kohustustest ning annab omanikule, s.o. aktsionärile seadusest ja aktsiaseltsi põhikirjast tulenevad õigused. Aktsia väikseim nimiväärtus on Eestis 10 krooni ja aktsiakapitali suurus vähemalt 400.000 krooni (aktsiate nimiväärtus x aktsiate arv).

Aktsiad annab välja (emiteerib) aktsiaselts üldkoosoleku otsuse alusel, pakkudes neid määratletud ostjate ringile, või kõigile soovijaile. Aktsiaselts võib välja anda eri liiki aktsiaid, mis annavad nende omanikele erinevad õigused. Näiteks nimelised aktsiad ja esitajaaktsiad. Eestis on kasutusel ainult nimelised aktsiad. Aktsiaselts võib välja lasta eelisaktsiaid (Eestis mitte rohkem, kui ...% aktsiakapitalist), mis annavad eelise dividendide saamisel, need ei oma hääletamisõigust üldkoosolekul. Rahvusvaheliselt on tuntud nn. „kuldaktsia”, mis annab omanikule erioiguse üldkoosolekul teatud otsuste vetostamiseks. Eesti seadused ei näe ette kuldaktsiat.

Eri liiki aktsiad on Eestis häälestamisel võrdsed, s.o. 1 aktsia = 1 hääle. Paljudes riikides see nii ei ole, näiteks asutajaaktsiad võivad olla palju kordi suurema hääle arvuga.

Aktsiate kontrollpakk on minimaalne aktsiate arv, mis on vajalik üldkoosolekul hääletamisel enamuse saavutamiseks. Enamusosalus, mis tagab aktsiaseltsis võimu, on 50% aktsiatest + 1 aktsia. Aktsiaselts võib viia aktsiad börsile.

Aktsiat ost-müük on tavaliselt reguleeritud aktsiaseltsi põhikirjas ja toimub aktsia börsil, pankade kaudu või käest kätte notariaalse kinnitusega. Aktsiate üle peetakse elektroonilist arvestust Eesti Väärtpaberite Kesksregistris, kus tuleb registreerida kõik aktsiatega tehtavad tehingud. Aktsia hind sõltub aktsiaseltsi majandustegevuse tulemustest ja kujuneb ostja ja müüja kokkuleppel. Hind võib olla nimiväärtusest oluliselt kõrgem või ka madalam.

Infotehnoloogia areng on võimaldanud loobuda aktsiatähe vormistamisest paberandjal. Elektrooniline registreerimine ja tehingute arvestus vähendab oluliselt ka petmisvõimalusi.

Kehtetute aktsiapaberite kogumine – scripofiilia – on muutunud ülemaailmseks harrastuseks.

Aktsia näide

Aktsiakapital, aktsionäride poolt aktsiaseltsi investeeritud kapital, summana müüdüd aktsiate arvu ja nende nimiväärtuse korrutis. Eestis ei saa aktsiakapitali suurus olla alla 400.000 krooni.

Sõltuvalt äri vajadustest võib aktsiakapitali suurendada või vähendada. Põhikirjas nähakse ette aktsiakapitali suuruse vahemik, mille ülempiir võib olla kuni neli korda suurem alampiirist. Selles vahemikus saab uusi aktsiaid emiteerida nõukogu otsusega.

Aktsiakapitali suurendamine üle põhikirjalise suuruse nõuab üldkoosoleku otsust ja selleks on vaja vähemalt 2/3-list hääleteenamust.

Aktsiakapitali suurendamine võib muuta oluliselt aktsionäride võimupositsiooni siis, kui kõik aktsionärid ei suurenda oma osalust võrdeliselt. Muutub aktsionäride osalusprotsent ja vastavalt ka hääle arv. Äri vajaduste rahuldamise kõrval võib aktsiakapitali suurendamise taga olla ka kellegi väljatõrjumine aktsiaseltsi asjade otsustamisest.

Aktsiakapitali vähendamine toimub alati proportsionaalselt ja ei muuda osalusprotsente.

Aktsiaselts, äriühingu liik, juriidiline isik, mis tegutseb põhiliselt majanduslike eesmärkide saavutamise nimel ning mille aktsiakapital on jaotatud ühesuurusteks osadeks – aktsiateks.

Kapitaliühingute puhul on omand (aktsiad) ja selle kasutamine eraldatud, s.t. omanikud ei saa vahetult sekkuda aktsiaseltsi igapäevasesse juhtimisse.

Aktsiaseltsi võivad asutada üks või mitu füüsilist või juriidilist isikut. Kodakondsusel ja residentsusel ei ole Eestis tähtsust.

Aktsiaseltsi asutamine, valitsemine ja juhtimine on Eestis reguleeritud Äriseadustikuga. Asutamine toimub notariaalselt tõestatud asutamislepinguga, mille lisaks on asutatava aktsiaseltsi põhikirj. Aktsiaselts on asutatud siis, kui ta on kantud Äriregistrisse.

Aktsiaseltsi on ettevõtluvormiks mõtet valida siis, kui kavatakse aktsiad müüa kõigile soovijale (lahtine aktsiaselts), mis tähendab ka aktsiaseltsi liikmete (aktsionäride) suurt arvu, ning hiljem noteerida aktsiad fondibörsil (aktsiabörsil), mis lihtsustab aktsiate ostu-müüki ning võimaldab igal ajahetkel saada teada aktsiate ja kogu aktsiaseltsi turuväärtust.

Aktsiaseltside tähtsus rahvamajanduse seisukohalt seisneb eelkõige selles, et aktsiaseltside kaudu investeeritakse majanduse arengusse inimeste vaba raha. Tegemist on teatud mõttes „kollektiivse ettevõtlusega”. Sellega seondub ka mõiste „rahvakapitalism”, kus enamus ühiskonna liikmeid on omanikud, ja nad on seetõttu huvitatud ettevõtete arengust. Selles olukorras muutuvad näiteks streigid mõttetuks.

Aktsiaseltsid võimaldavad paindlikult ja kiiresti korraldada rahvusvahelist koostööd – kiiresti ja lihtsalt on võimalik kaasata välisinvestoreid või välisriikides investeerida.

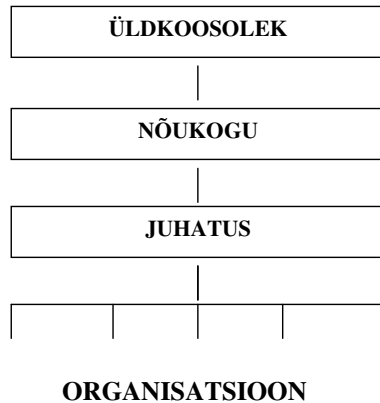
Esimesteks aktsiaseltsideks peetakse Inglise Ida-India Kompaniid (1600) ja Hollandi Ida-India Kompaniid (1602). Tolleaegsed koloniaalvallutused ja mandritevaheline kaebandus nõudis nii palju raha, et seda ei jõudnud üksinda finantseerida ei riik ega pangad. Vajaliku kapitali saamiseks ühendati riigi, pankade, kaupmeeste ja reederite rahalised panused.

Aktsiaseltside ajaloost Eestis on vähe teada. Kõige vanem ja kuulsam eestlastele kuulunud ja kaasaegse aktsiaseltsiga võrreldav on kaebalaevaselts „Linda” (1879).

Seoses töötusliku revolutsiooniga muutus aktsiaselts kui ettevõtluvorm massiliseks, see omakorda tingis vajaduse juriidilisuse regulatsiooni järele. Esimene aktsiaseltsi seadus kehtestati Prantsusmaal (Code de Commerce 1807). Selle seaduse alusel on koostatud kõik hilisemad rahvuslikud koodeksid, s.h. Tsaari-Venemaal (1836), mis kehtis ka Eesti –ja Liivimaal, ning mille alusel koostati Eesti Vabariigi aktsiaseltsiseadus (1920). Eesti taasiseseisvumisel alustati turumajandusele vastavate äriühingute regulatsiooni väljatöötamisega Isemajandava Eesti (IME) programmi raames aastal 1987. Esmalt koostati Aktsiaseltsi põhimäärus, mis jõustus 1990.a. 1.jaanuaril. Äriseadustik, mis käsitleb kõiki äriühingute liike, jõustus 1995a. septembril.

Eestis on aktsiaseltside valitsemisel ja juhtimisel kasutusel kontinentaal-euroopa äriühingute valitsemise süsteem. Vastavalt Äriseadustikule on valitsemis –ja juhtimisorganid üldkoosolek (aktsionäride otsuskogu), nõukogu (aktsionäride esindusorgan, kus kujuneb aktsionäride tahe) ja juhatus (tegevjuhtkond).

Juhatus viib organisatsiooni abil ellu nõukogu otsustena väljendunud aktsionäride tahte. Võimalikke probleeme selgitab ja seletab agenditeooria.



Aktsiaseltsi on peetud üheks tähtsamaks majandusalaseks leiutiseks.

Aktsionär – isik, kes on aktsiaomanikuna kantud aktsiaraamatusse. Eestis peetakse aktsiaseltside aktsiaraamatuid elektrooniliselt Väärtpaberite Keskregistris. Aktsionärid teevad otsuseid aktsiaseltsi üldkoosolekul, mille pädevus on Äriseadustikus üheselt määratletud. Väljaspool üldkoosolekut ei ole aktsionäridel aktsiaseltsi suhtes mingeid õigusi. Aktsionäril on ainult aktsiatega seotud õigused, neil ei ole õigust sekkuda aktsiaseltsi juhtimisalastesse otsustustesse. Aktsionäridel ei ole juriidiliselt mingeid kohustusi aktsiaseltsi ees, nad ei vastuta aktsiaseltsi tegevuse tulemuste ja seisundi eest. Aktsionärid on ainult aktsiate omanikud, aktsiaseltsi varad kuuluvad aktsiaseltsile.

Aktsionärid saavad aktsiaseltsi eduka tegevuse korral ja üldkoosoleku otsuse alusel omanikutulu dividendidena. Aktsionäride risk on kaotada investeeritud kapital, juhul kui äri ebaõnnestub.

Aktsionäride jaoks on tähtsad:

- aktsia hind ja selle muutumise suund;
- aktsionäride osaluse suurus protsentides.

Lahtises aktsiaseltsis on aktsionäride osaluse täpne suurus muutuv, sõltuvalt emiteeritud aktsiate müügist ja aktsionäride omavahelistest tehingutest.

Selle tulemusena võib muutuda võimuvahekord aktsiaseltsi näiteks (keegi saavutab märkamatult enamusosaluse).

Aktsionärid või osa neist võivad lisaks asutamislepingule sõlmida muid omavahelisi lepinguid, aktsiaseltsi edasiseks valitsemiseks ja juhtimiseks.

Tähtsamad kokkuleppevaldkonnad on:

- aktsiakapitali suurendamine või mittesuurendamine, iga aktsionäri osalusprotsent ja selle muutumine;
- aktsiaseltsi strateegilise arengu põhipunktid, investeringud, rahastamisskeem;
- dividendide maksmine või mittemaksmine;
- nõukogu ja juhatuse ametikohtade personaalne jaotus.

Kaasajal käsitletakse aktsionäre kui ühte huvigruppi paljude huvigruppide kõrval (töötajad, kliendid, tarnijad, kohalikud võimuorganid jt).

Eestis ei ole seadustest tulenevaid piiranguid aktsiate omandamisel, aktsionärid võivad olla nii eesti kodanikud kui ka välismaalased, samuti juriidilised isikud. Ka ei piirata osaluse suurust nn. strateegilistel tegevusaladel.

Allhange, tootmise korraldamise viis, mille puhul toode või selle üksikud komponendid tellitakse spetsialiseeritud firmadelt, sageli teistest riikidest. Keerulise toote kõiki komponente ei suuda ükski firma toota, selles mõttes on allhange vältimatu. Allhanke kasutamise kriteeriumiks on madalam hind, kui ise tootes. Allhanked võimaldavad tootmisprotsessi kiirendada ja tagada ka toodete parema kvaliteedi tulenevalt spetsialiseeritud firmadelt tellimisele. Allhankijad võivad jääda sõltuvusse tellijast, mis võimaldab jätkuvalt hindu madalal hoida. Allhanketööde suur osatähtsus on iseloomulik vähearenenud majandusega riikidele, vt ka alltöövõtt.

Alltöövõtt, tegevuse, niisugune korraldus mahukate tööde puhul, kus tehtavad töö jaotatakse osadeks ning need tellitakse spetsialiseeritud firmadelt (alltöövõtjatelt). Tegevust korraldab peatöövõtja, kes sõlmib lepingud

alltöövõtjatega ja vastutab tööde teostamise eest. Eriti kasutusel ehituses. Nõuab eriti täpset planeerimist ja alltöövõtjate tegevuse koordineerimist, vt. ka allhange.

Ametikoht, organisatsiooni struktuuris ja koosseisude nimekirjas ette nähtud töökoht. Iga ametikoha jaoks on kas põhikirjas, põhimääruses, ametijuhendis, töölepingus või muul viisil kindlaks määratud kohustused õigused ja vastutus. Kindlaks on määratud alluvus ja juhtide puhul ka alluvad. Ametikoha töö sisu võib suurtes piirides muutuda sõltuvalt ametikohta täitva isikliku omadustest.

Kõigi kohustuste ja õiguste ning vastutuse täpne määramine kirjalikult ei ole paljude ametikohtade puhul võimalik. Iga ametikoha jaoks saab koostada ametikoha profiili, kus on määratletud vajalikud oskused, teadmised, kvalifikatsioon ja erinõuded.

Anglo-ameerika äriühingute valitsemise süsteem on maailmas enamlevinud äriühingute valitsemise süsteem. Euroopa riikides on enamikus kasutusel kontinentaal-euroopa äriühingute valitsemise süsteem. Igas riigis on siiski oma juriidilised erisused.

Anglo-ameerika süsteemis on kolm valitsemisorganit: aktsionäride üldkoosolek, direktorite nõukogu ja CEO (chief executive officer), vt. skeem.

Üldkoosoleku pädevus vastab üldjoontes eesti aktsiaseltside üldkoosoleku pädevusele ja direktorite nõukogu meie nõukogu pädevusele. Direktorite nõukogu on aktsiaseltsis nn. „seadusandlik võim”, liikmeid nimetatakse direktoriteks ning sinna kuuluvad siseliikmed (tippjuhtkond, sh. CEO, presidendid ja funktsionaalsed juhid) ja välisliikmed (põhiaktsionärid, huvigruppide esindajad, eksperdid). Direktorite nõukogu esimehel on tavaliselt õigus nõukogusse vajadusel liikmeid juurde koopteerida.

Seega koosneb direktorite nõukogu meie mõistes aktsiaseltsi nõukogu ja juhatuse liikmetest kokku. Direktorite nõukogu liikmete arv ei ole piiratud,

suurfirmas võib neid olla kümnetes. Tegevus ja otsustamine toimub põhiliselt komiteedes (strateegiakomitee, palgakomitee, turunduskomitee jt).

Direktorite nõukogu valib CEO, kes ainujuhtimise alusel juhib korporatsiooni igapäevast tegevust (täidesaatev võim). Väiksemates firmades CEO ametikohta tavaliselt ei looda, piirduakse presidendiga, kellel on sel juhul CEO-ga samad volitused. Anglo-ameerika süsteemis kollegiaalset juhtimist s.o. juhatust ei ole.

Direktorite nõukogu esimehe ja CEO ameteid täidab sageli üks persoon, kelle kätte koondub sellega praktiliselt piiramatult võim. Kontinentaal-euroopa äriühingute valitsemissüsteemis, kuhu kuulub ka Eesti, ei saa kellelgi juriidiliselt olla sellist võimutäiust. CEO-l ei ole eesti keeles sobivat vastet.

**Äriühingute valitsemise struktuur ja ametikohtade hierarhia
USA-s**

