

24. AS TMB nõukogu esimees Vallot Mangus: „Ma olen kogu aeg optimist olnud”

AS TMB suuromanik Vallot Mangus on 1959. aasta poiss. Hommikuti käib Emajões ujumas, siis pühendub firma ja enda arendamisele. Tartu Maja saabus ta tööle revolutsioonilisel 1990. aastal Tartu Autode Remondi Katsetehasest.

Mangus alustas tööd Tartu Maja tütarfirmas Remet, mis tegeles metallkonstruktsioonide ja rakiste tootmisega betoontoodete valamiseks. Remeti toodanguks olid näiteks eksporditavad konteinerid, mille eest teenitud valuuta investeeriti õõnespaneelide liini.

Hariduselt ei ole Mangus ehitaja ega autoremontija, vaid hoopis majandusküberneetik. Majandusharidus seletab ka asjaolu, miks temast sai ühel hetkel Tartu Maja finantsdirektor.

Erastamise käigus sai riiklikust aktsiaseltsist Tartu Maja aktsiaselts Tartu Maja, mille suuromanikuks oli Kodumajatehas.

1998. aasta kriisis ostsid kolm ehitusfirmat endale ettevõtte kontrollpaki ja aktsiaseltsist Tartu Maja sai AS Tartu Maja Betoontooted. 25 protsenti osalusest kuulus viiele väikeaktsionärile, kellest hiljem jäi järgi kaks: Vallot Mangus ja Jaan Luts. „Masu viis ettevõtte kahju-



Vallot Mangus. (Foto: Paavo Kangur, 2013)

misse ja ehitusettevõtetele oli selge soov oma investering AS-i Tartu Maja Betoontooted maha müüa. Väikeaktsionäridena usuti ettevõtte jätkusuutlikkusse,” selgitab Mangus. Alustati ettevõtte restruktureerimist, muutes nime aktsiaseltsiks TMB. 2012. aastal toimus *management buy out* ja sellest hetkest kuulub nõukogu esimehele Vallot Mangusele 42,5 protsenti AS TMB aktsiatest.

„Kõik võimalused TMB kasumlikuks arenguks on täna loodud: ettevõtte arengule pühendunud omanikud ja arenev meeskond,” kinnitab teotaheline mees.

Intervjuu AS TMB suuromaniku Vallot Mangusega

Küsib Paavo Kangur

Milline on hetkeseis? Kas oled optimist?

„Ma olen kogu aeg optimist olnud. Seda on võimaldanud ettepoole suunatud pilk ning nii meeskonna toetus kui ka konstruktiivne oponentimine.”

Kas omale 26-meetrise jahi ostad?

„Ma elan Emajõe ääres ja mitmel mu naabrimehel on kaatrid. Mina ujun iga päev, aga need sõidavad aastas mõnel nädalalõpul. Järelikult olen ma ennast jõega teisiti suhestanud. Mind motiveerib enda ja TMB kaudu ka teiste arendamine ja tuleviku kujundamine, aga mitte isiklik tarbimine. Teadvustan endale, et motiveeritus ajas muutub. Finantsdirektorina meeldis mulle halli kardinali roll enam kui otsese juhi roll. Täna motiveerib mind juhina inimesi inspireerida, veenda ja arendada – see on minu tänase tegutsemise iva.”

Saabusid Tartu Majasse 1990. aastal, milline oli esimene mulje?



Uus ja vana – Mõisavahe 57 ja 58 elementmajad Tartus, taustal 1980-ndate kortermaja. (Foto: 2005)

New and old – element-houses at 57 and 58 Mõisavahe Street in Tartu. In the background is a 1980s apartment building.

„Arengule suunatud juhtimine Olari Taali eestvedamisel, huvitavad isiksused ja mitmekesine töökollektiiv. Paljud ise tegemise võimalused ehk nn isemajandamine. Samas oli õhus midagi irratsionaalset, raskesti lahti seletavat, mida iseloomustas silt söökla seinal. Seal rippus kõrvuti kaks silti: „Meil on eeskujuliku teenindusega asutus”; „Meil on iseteenindamine”. ISE oli siis moodne sõna.”

Kui nüüd konkreetsemalt rääkida?

„Tehase peainsener ning hilisem Tartu Maja ja praegune Kodumajatehase AS-i juht Lembit Lump kutsus mind 1990. aasta sügisel Remetisse tegelema metallitöödega. Firma tegeles isemajandamise põhimõtete järgi ja näiteks arveldused käisid Tartu Maja sisepanga kaudu. Toimis sise- ja tellimiste-pakkumiste süsteem. Alustada tuli tootmisüksuse tellitud mudarestide tegemisest, kuhu lükati territooriumilt muda kokku.

Ilma kummikuta territooriumil ei liikunud. Kõikjal oli ühtlane mudakiht. Ettevõtte oli aastaid tootnud tüüp kortermaju kolmes vahetuses, kuid oli juba selge, et riigitellimused on kadumas.

Tundsin ennast Tartu Ülikooli majandusküberneetikuna mitmes valdkonnas võrdlemisi ebakompetentselt, kuid ise tegemise võimalus andis väga hea juhi töö kogemuse. Sain Tartu Majast korteri. See oli üks viimaseid oma töötajatele jagatud kortereid, nii et motivatsioon ennast tõestada oli kõva.”

Kas Tartu Maja juhi Olari Taali populaarsus ja võim põhines Tartus sellel, et ta jagas kortereid?

„Ta on otsekohene ja otsustusvõimeline mees. Tema võim peitus selles, et ta andis väga palju ka vaimset ja emotsionaalset taset, nägi arenguvõimalusi ning suunas ja motiveeris ka arenguvõimelisi töötajaid neid nägema ning neist innustuma. Eks tänulikud oldi korteri eest, kuid jagati ka tuusikuid, külmkappe. Firma edukus oli nõukogude ajal



Ringi 37 kortermaja Pärnus, 2005.

Apartment building at 37 Ringi Street in Pärnu, 2005.

**OÜ TMB Element
betonelementide tehas
Betooni tänaval Tartus, 2014**
**The OÜ TMB Element
Concrete Elements Factory on
Betooni Street in Tartu, 2014.**



väga tähtis, sest kui firma oli edukas ja plaani täideti, siis oli võimalik tekitada oas. Ühel hetkel leidsid Olari ja paljud teisedki võimekad inimesed oma tee. Tekkisid uued võimalused uutele inimestele.

Tartu Maja üle 50-aastane ajalugu on andnud palju praeguseid betooni- ja ehitusala korüfeesid, kellest osa on tänaste konkurentide juhid, nagu Lasbeti juht Agu Möldre ja Betoneksi juht Mati Ivask. Isiksuste kujunemiseks oli Tartu Majas hea kasvupinnas. Ettevõtte territooriumil oli 1990. aastatel kokku kümme sauna, mis näitas võimalusi, aga ka kõvade egode ning omanikutunde kujunemist.

Minu ja Tartu Maja areng on käinud käsikäes tänaseni: 1990. aastast üksuse juhina ja finantsdirektorina, 1999. aastast AS Tartu Maja Betoontooted juhatajana ja 2009. aastast alates arendan ettevõtjana AS-i TMB.

Lisaks Tartu Maja soodsale kasvupinnasele on minu arengus mänginud olulist rolli oma tugevustele toetumine ning nõrkuste kompenseerimine meeskonnatöö ja delegeerimisega. Oma roll on ka finantsjuhtimise tähtsustamises iseseisvusaja alguses. Areng on toimunud loogilist rada pidi üksuse juhust finantsdirektoriks ja edasi juhatajast omanikuks-ettevõtjaks.”

Kuidas toimus Tartu Maja erastamine?

„Ma olin just finantsdirektoriks saanud, kui 1994. aastal erastamiseks läks Kodumajatehase AS ja oma töötajate aktsiaselts Erabet ostsid RAS Tartu Maja ära. Kuna enamusaktsionäri Kodumajatehase omanikud olid ka Hansapanga omanikud, siis tehingu finantseerimine ei olnud keerukas. Nii sündis jaanuaris 1995 juba eraomandil põhinev AS Tartu Maja.”

Kas oli ka mingi lootusetuse periood?

„Kui 1992. aastal eraldasid Tartu Maja küljest ehitusfirmad ning alles jäi vaid tootmine ja sellega seonduv, tekkis küsimus kellele müüa. Turuks olid vaid sõdalaskülal Venemaal ja naftatootjate elurajoonid Lääne-Siberis Tjumenis.

Töörõõmu sai sõdurikülade ehitamisest küllaga, aga rahalisest tulemusest ei saanud täisrõõmu tunda, sest tellija, Soome ehituskontserni Haka pankrot viis endaga kogu teenitud raha.

Avasime 1992. aastal õõnespaneeli liini, mis sai ostetud Saksamaalt valuuta eest. Veidi teenis Remet valuutat, aga põhiosa maksumusest kaeti Tartu Kommertspanga laenuga. Kui Tartu Kommertspank sattus moratooriumi alla, oli suurim mure, et me ei jääks võlg-



**TMB grupi betoonitehas Vahi
Tööstuspargis Tartumaal,
2013.**
**The TMB Group Concrete
Factory in Vahi Tööstuspark
in Tartu County, 2013.**



Tartu Ülikooli Füüsika Instituudi uus hoone, 2014.
**The new Institute of Physics building at the University of Tartu,
2014.**



Gondolieeri tänava korterelamu Helsingis Soomes.
Apartment building on Gondolieeri Street in Helsinki, Finland.

laste kirja. Maksti ja tehti tasaarveldusi ning lõpuks sai laen tasutud. See tootmisliin oli õigeaegne investeering, mis avas uued võimalused, sealhulgas ka Läti turu. Periooditi on olnud paremaid ja halvemaid aegu, aga kuni aastani 2008 on Tartu Maja aastatulemused olnud plussis.

Uued pöörded tulid 1998. aastal, kui toimus omanikevahetus, mis oli hea näide jätkusuutlikkusele suunatud tulevikujuhtimisest. Tartu Maja suuromanik Kodumajatehas nägi võimalust oma likviidsusprobleeme lahendada, pannes müüki AS Tartu Maja kontrollpaki.

Üks ja ainus võimalik ostja oli konkurent E-Betonelement Tallinnast. Kuna oleksime peale ostu saanud Tallinna tehase filiaaliks, puudus mul igasugune motivatsioon jätkata sellises firmas. Alustasin finantsdirektorina läbirääkimisi Eesti ehitusfirmade finants- ja tegevjuhtidega, et nad ostaksid koos müügis oleva Tartu Maja aktsiate kontrollpaki, mis aitaks neile säilitada normaalse konkurentsi betonelementide tootjate turul.

1998. aasta kevadel löödi käed Merko, Skanska, Kogeri ja FCM-iga. Viimased kaks liitusid hiljem YIT-ks. Kiiresti oli vaja otsustada ja ehitajad olid valmis ostma n-ö pörssa kotis, garantiiks juhtkonna sissemaksud ja 25-protsendine osalus firmas.

Müük oli ühe päeva otsus. Tartu Maja tollane juht Priit Sauk ja Kodumaja AS-i juht Lembit Lump sõitsid Tallinna, ja kui ehitajad alla poleks kirjutanud, oleks kihutatud kohe E-Betonelementi juurde lepingut allkirjastama. Tehingu objektiks oli AS Tartu Maja tütarfirma AS Tartu Maja Betoontooted. Hiljem emafirma AS Tartu Maja likvidee-



**Ahhaa teaduskeskuse pesubetonist välissein, taamal Tigutorn,
2009.**
**The outer wall of the Ahhaa Science Centre is made of exposed
aggregate concrete; in the distance is the Snail Tower, 2009.**

AS TMB tehnoloogiline areng

1975 – Käivitati konveierliin suurpaneelide tootmiseks.

1992 – Käivitati eelpingestatud õõnespaneelide tootmisliin.

1993 – Alustati seinapaneelide tootmist stendvormidel.

2001 – Käivitati eelpingestatud tala- ja ribielementide tootmisliin.

2002 – Juurutati müügi- ja tootmise juhtimise arvutiprogramm.

2005 – Juurutati õõnespaneelide pukkidele ladustamise tehnoloogia.



riti. Edasi jätkati AS Tartu Maja Betootooted nime all kuni 2012. aastani. Siis muudeti nimi AS-iks TMB.”

Millised on perspektiivid?

„Usun, et jääme tänu eksportturgudele lähiaastateks kasumlikult püsima. Kasvuvariantidest rääkides on konkreetsem Läti tehase laiendus, perspektiivis näen konsolideerumisvariante siseturgudel ja ka Venemaa pole tulevikuplaanidest väljas.

E-Betoelement, Betoneks, Lasbet, Talot, Muuga Betoelement on konkurendid, kelle summaarne tootmisvõimekus on siseturu jaoks liialt suur ja vaid madala hinnaga objektide võtmine ei ole jätkusuutlik tegevus, vaja on näha ka teisi variante. Konsolideerumine sõltub firmade tulevikujuhtimisest, selle võimekusest ja omanike nägemusest. Strateegiline omanik mõtleb ja tegutseb teisiti kui finantsinvestor. Näiteks AS-il Talot on huvitava, erineva taustaga inimestest koosnev omanikering, kelle hulgas on ka Olari Taal. Seevastu AS-i Lasbet omanikeringi kuuluvad ainult endised ja praegused töötajad. Sellised erinevused loovad ka teatud võimalusi, kuid eelduseks on omanike selge vajadus midagi muuta.”

Kas te lõikasite kinnisvarabuumilt kõva varanduse?

„Aastatuhande vahetusel hakkas tööd tekkima: Biomeedikum, Järve Selver, kaks kaubanduskeskust Riias, Tondi Selver, Cesise Õlletehas, Eesti suursaatkond Vilniuses, Philip Morrise sigarettivabrik, Port Artur 2, ühiselamu Raatuse tänaval, Lillemäe justiitshoone, Tartu Vangla ja TÜ kliinikum, Tasku ja lisaks mitu suurt objekti Lätis.

Olime kasumis ja kasum annab võimaluse teha kasvuplaane. Tekkis huvi ja julgus lisaks müügile ka investeerida, esmalt Lätti, hiljem ka Leetu. 2003. aasta aprillis asutasime Läti Vabariigis tütarettevõtte SIA TMB Elements. Tütarfirma loodi eesmärgiga investeerida uue betoelementide tehase ehitusse Riia lähistel, Sauriezis. Tehas avati 2005. aasta 10. juunil.

Leedus on ostetud krunt, kuid tehase ehitusest loobusime. Õnneks. See oleks valminud buumi lõpuks ja selle tööga kindlustamine oleks olnud väga keeruline.”

Kas Läti vallutamine tuli kergelt?

„Läti tehase investeringusse tahtsime kaasata ka Läti ehitajaid ja pakkusime osalust. Lätlased ütlesid, et idee on hea, aga ei tahtnud seda koos eestlastega ellu viia. Tegime ise. Tagantjärele on see hea, et meil ei ole 50%-50% projekti lätlastega. Läti ehitajad tegid viiekesi lõpuks oma tehase, mis on nüüd Skonto Buve käes.”

Ja siis tuli kriis?

„2008. aasta suvel oli selge, et siseturud on languses ja tuleb hakata tõsiselt tegelema eksportturgudega. Ehitusmaterjalitööstuse jaoks katastroofiline 2009. aasta seiskas igasugused pikemaajalised strateegilist laadi tegevused ja ka mõtlemise. Siseturu

puudumisel püüti teha suuri kulukärpeid ja seejuures aktiivselt leida eksportturgudele tellimusi.

Tõusu ajal, 1999–2009 olin AS-i Tartu Maja Betootooted juhataja. 2009. aastast on juhatajaks Jaan Luts.”

Mis on turu hetkeseis?

„Püsimine suure osas Rootsi ja Soome ekspordil. Läti tehase toodab 99 protsenti Rootsi turule. Suurtellimused on IKEA kaubamajadele betoelementide valmistamine ja nende kokkupanemine. Siseturg on alates 2011. aastast taas tõusmas. Siseturul on terav konkurents, tuleb pakkuda paremat hinda, et tööd saada. Läti turg on veel ootel. Kui elemendil on keerukus ja tööjõumahukus, siis saab ka hinda küsida. Tavalise laepaneeliga muidugi ei konkureeri. Kuna Rootsi ehitaja soovib üha vähem ise platsil midagi teha, siis on võimalik pakkuda komplekslahendusi.”

Mida toob lähitulevik?

„AS TMB eduka äri turg on Balti riigid, mida toetavad teatud perioodidel lähiturud, piisava nõudluse olemasolul. Julgeksin nimetada järgnevat aastat TMB jaoks kasvuaastateks, mis vajavad läbimõeldud ja ressursidega kaetud strateegilisi otsuseid. Kasvu tagamiseks ja turupositsiooni parandamiseks on vaja teha investeringuid.”

Kuidas neid otsuseid teha?

„Vaja on kaasata strateegiliselt mõtlemaid inimesi ja neid vääriliselt motiveerida. Peame hoidma silmad lahti, et mitte maha magada võimalusi, mis on juba olemas ja tekivad lähiajal. Otsuste tegemiseks peab olema juhtidel otsustuskindlus ja ettevõtetel piisav finantsiline kindlus ja ettevõtetel piisav finantsiline kindlus.”

Kas ise saite TMB suuraktsionäride hulka mõistliku hinnaga?

„Mõlemad pooled on rahul. 6. juulil 2012 ostsime AS TMB osanike ringist välja ehitajad. Kolmel ehitajal oli igaühel 25 protsenti ja meil Jaan Lutsuga kokku 25 protsenti. MBO-d finantseeris Swedbank. Hetkel on mul 42,5 protsenti ja Jaan Lutsul 42,5 protsenti, Jaan Valbetil 10 protsenti ja meie Läti tehase juhil Juris Kaleinuksil 5 protsenti aktsiatest.

Ettevõtte arengut ja kasvu oleme vedanud koos Jaan Lutsuga alates 1999. aastast ja peale püksirihma pingutamist masu-aastatel vaatame tulevikku lootustandvalt. Seega on AS TMB meile jätkuvalt südamelähedane ja kallis ettevõtmine.”



Tallinki büroohoone Sadama tänaval Tallinnas. Aasta Betoeehitis 2009.

The Tallink office building on Sadama Street in Tallinn, 2009. Concrete Building of the Year.