



# Stsenaariumid 2018



NELI LUGU EESTI MAJANDUSE VÕIMALIKUST TULEVIKUST

ARENGUFOND  
ESTONIAN DEVELOPMENT FUND

Stsenaariumid on koostatud 18.-19. märtsil 2010 toimunud töötoas.

Töötuba juhtis ja tulemused kirjutas esialgseks raportiks Global Business Network:  
Andrew Swart, Gopi Billa, Nick Turner, Tom Blathwayt, Whitney Wilson

Raporti lõppversiooni koostasid Siim Sikkut, Kadri Kuusk ja Kitty Kubo (Eesti Arengufond)  
ning professor Erik Terk (Tallinna Ülikooli Eesti Tuleviku-uuringute Instituut)

#### Töötoas osalenud:

Hardo Aasmäe  
Ain Aaviksoo  
Anzori Barkalaja  
Tea Danilov  
Teet Jagomägi  
Aare Järvan  
Valdo Kalm  
Kitty Kubo  
Kadri Kuusk  
Kaur Lass  
Alo Merilo  
Hardo Pajula  
Jaan Puusaag  
Priit Põldoja  
Ott Pärna  
Neeme Raidvere  
Raul Rebane  
Tiit Riisalo  
Jari Romanainen  
Anvar Samost  
Hannes Seeberg  
Erik Terk  
Marek Tiits  
Urmas Varblane  
Raivo Vare  
Linnar Viik  
Heido Vitsur

#### Töötoa ettevalmistamise käigus intervjueeritud arvamusiidrid:

Jaak Aaviksoo  
Crawford Beveridge  
Joakim Helenius  
Eamonn Kelly  
Mia de Kuijper  
Marju Lauristin  
Indrek Neivelt  
Erkki Raasuke  
Peter Schwartz  
Andres Sutt  
Sten Tamkivi  
Erik Terk  
Raivo Vare  
Steven Weber

Raport ei pruugi kajastada kõigi töörühmas osalenute isiklikke või nende tööandjate arvamusi.

**Keeletoimetaja:** Kristel Ress (Päevakera OÜ)

**Küljendaja:** Katrin Leismann

Eesti Arengufond, 2012

Seeria „Eesti fookuses“

ISSN 1736-6550 (trükis)

ISSN 1736-6569 (võrguväljaanne)

Stsenaariumid 2018: Neli lugu Eesti majanduse võimalikust tulevikust

ISBN 978-9949-9280-7-1 (trükis)

ISBN 978-9949-9280-8-8 (pdf)



Käesolevale raportile kohaldatakse Creative Commonsi Eesti litsentsi (versioon 3.0)  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ee/>

# Saateks

Sageli pannakse riigi, organisatsiooni või ettevõtte strateegiates ja arengukavades kirja sammud, millega luua ihaldusväärset tulevikku – sellist, milleni jõudmist eeldatakse ning soovitakse. Nende sammude kavandamise aluseks on tavaliselt üks ja ainuke arusaam sellest, milliseks olulised väliskeskonna tingimused kujunevad ja milline on nende mõju. Seda kutsutakse „ametlikuks” tulevikuks ja reeglina on selline tulevik eeldatud üsna roosilisena.



Nii kaua kui sedasi tehtud aluseeldused kehtivad, toimivad üldjuhul ka loodud plaanid või strateegiad. Maailm meie ümber on aga üha kiiremini muutuma hakanud ja tulevik on pigem täis tundmatuid tegureid. Mida teha oma plaanidega siis, kui tegelik tulevik rullub „ametlikust” hoopis erineval moel lahti?

Joonlauaga tõmmatud prognoosidest vabanemist vajame, et ühilduda erinevate võimalike tulevikuga ja seeläbi maailmamajanduse kujuneva tegelikkusega: ikka selleks, et Eestile soodsamaid positsioone välja mängida või et tulevateks ohtudeks valmis olla. Seega on pikema mõjuga strateegiaid ja otsuseid tehes Eestis oluline esmalt aru saada, millised arengud meie ümber edaspidi toimuda võivad, milline võib olla nende mõju ning kuidas end nende suhtes valmis panna.

Stsenaariumide puhul ei ole üldiselt tegu teadjameeste nägemuse ega samas ka prognoosiga. Käesoleva raporti kaante vahel olevad neli stsenaariumit sündisid ligi 30 mõtteerksa Eesti inimese koostöös ning maailma ühete parimate strateegiaekspertide juhendamisel Global Business Networkist. Need stsenaariumid räägivad sellest, milliseks võivad olla kujunenud välised majandustingimused ja Eesti majanduse käekäik 2018. aastaks.

Baas-stsenaariumiks olev Lõuna-Soome stsenaarium tundub olevat kõige sarnasem Eesti senisele arengurajale. Seda stsenaariumilugu lugedes tekib paljudel ilmselt äratundmine nagu oleks kohtunud vana tuttavaga: Eesti nimekaim tuleviku-uurija Erik Terk tuletas Eesti majandusele sellenimelise tuleviku juba aastal 1997; kümnekonna aastaga olemegi suures plaanis selleni välja triivinud.

See on majandusmudel, kus vaatame maailma läbi Skandinaavia teenindamise prillide. Lõuna-Soome stsenaariumit võib nimetada vähese riskiga arengurajaks, millel kulgedes tuleb Eesti kuidagiviisi toime. Majandus võib sel teel praegusest surutisest küll välja tulla, kuid nii kaua kui sügavamad struktuursed probleemid jäävad reaalse lahenduseeta, on majanduse pikaajalisem jätkusuutlikkus kaheldav. Lisaohuks on, et kui sellistes oludes väliskeskond oluliselt halveneb, võib Eestil tekkida vajadus liikuda Riigi tagasituleku sarnasele rajale, mis on aga suurte raskuste ja minimaalsete võimaluste stsenaarium.

Kas kõik neli stsenaariumit on võimalikud? Vastus sellele küsimusele on „jah” – igapäevases uudisteruumis esineb suuremal või vähemal määral erinevaid märke, mis viitavad neist neljast igaühe võimalikkusele. Teisalt, kas on aga tõenäoline, et mõni neist täpselt eelkirjeldatud kujul teoks saab? Seda siiski mitte – kahjuks või õnneks ei teostu neist ükski tervikuna ja täpselt selliselt kirjeldatud viisil. Aga nii see peabki olema, sest stsenaariumide eesmärk polegi tulevikku ennustada või ette kuulutada.

Mida aga siis peale hakata stsenaariumidega ja teadmisega, et nad kõik on küll võimalikud, kuid „puhtal kujul” siiski ebatõenäolised? Stsenaariumidest ühisosasis otsides leitakse tuleviku-kindlamad otsusekohad kas siis halvima ärahoidmiseks või soodsate olude ärakasutamiseks. Antud töö puhul järelalus stsenaariumidest, et tulevikuolud nõuavad meilt mugavustsoonist välja tulekut ning teistmoodi tegutsemise pingutust – eriti siis, kui väliskeskkonnas püsib kõrge määramatus ja harjumuspärased eksporditurud taastuvad vaevaliselt. Stsenaariumid 2018 koostamine oli omamoodi soojendusharjutus sama ajahorisondiga Eesti visiooni loomisele: stsenaariumidest tulenenud võtmejärgeldused olid sisendiks Eesti arenguvisionile. Seepärast soovitan stsenaariumihuvilistel kindlasti lugeda käesoleva raporti juurde ka kasvuvision 2018 materjale.

Tänuõnad Arengufondi poolt kõigile „kaas-stsenaristidele”, kes rännakuks tulevikku aega võtsid ning stsenaariumilugude loomisele kaasa aitasid.

**Kitty Kubo**  
Arengufondi seirejuht

# Sisukord

Kokkuvõte	6
Sissejuhatus	11
Stsenaariumide olemus ja kasulikkus otsustajatele	13
Stsenaariumide raamistik	18
Põhiküsimus(ed)	18
Mõjujõud - prognoositavad arengud <i>versus</i> keeruliselt prognoositavad ja määramatud muutujad	19
Kriitiliste mõjujõudude ja stsenaariumi telgede valik	20
Stsenaariumides enim käsitletud tegurid	21
Stsenaariumide lood ja neist tulenevad võtmekohad otsustajatele	22
Hansa Liit II	23
Lõuna-Soome	28
Riigi tagasitulek	33
Skype-saar	38
Kokkuvõtavad järeldused stsenaariumidest: mida peaks Eestis arvestama	42
Lisad	45
Lisa 1. Tuvastatud mõjujõudude loetelu	45
Lisa 2. Kriitilised muutujad	47
Lisa 3. Stsenaariumilugude võrdlustabel	48
Lisa 4. Stsenaariumide töötoas ja alusintervjuudes osalenud	52
Lisa 5. Kasutatud lühendid	52

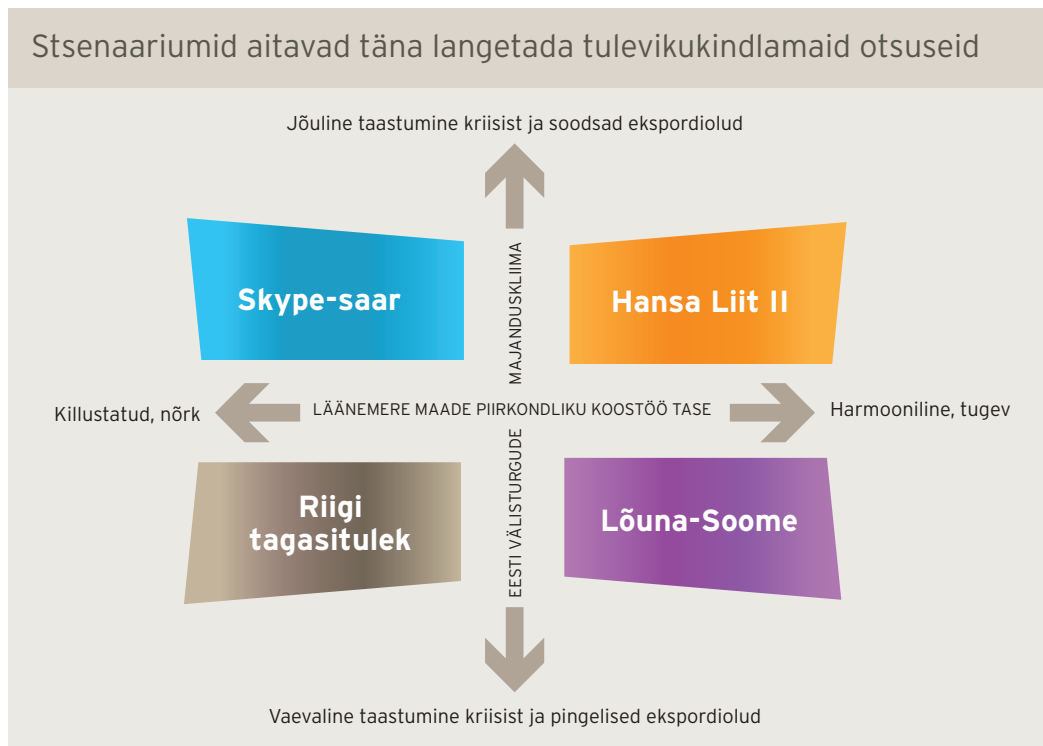
# Kokkuvõte

Eesti Arengufond algatas 2010. aastal strateegilise arutelu Eesti kasvuvision 2018, et määratleda Eesti majanduse tuleviku kasvuvõimalused ja nende saavutamise teed. Visioni kujundamise esimese etapina kogunesid 2010. aasta kevadel ligi 30 mõtteerksat Eesti inimest väga erinevatelt eluvaladelt Arengufondi kutsel neljaks päevaks töötuppa, et luua maailma majanduse võimalike arenguteede ühise läbimängimisega parem arusaamine sellest, millistes erinevates varjundites võib tulevik Eesti majanduse jaoks kujuneda.

Stsenaariumide koostajatele pakkus trenditeadmiste ja meetodikaga innustust selle valdkonna maailma tipptegija Global Business Network (GBN). Rühmatööna valminud stsenaariume esitleti laiemale otsustajate ringile 6. mail 2010. a toimunud Arengufoorumil. Stsenaariumidest tulenenud järeldused Eesti ees seisvatest võtmevalikutest moodustasid kasvuvision 2018 püüdluste ja eesmärkide tuuma.

Raportis on kokku võetud Eesti kasvuvisioni aluseks visandatud neli lugu sellest, milliseks võib aastaks 2018 kujuneda väliskeskkond ja sellest lähtuvalt Eesti majanduse käekäik. Stsenaariumide abil saab kiirelt muutuvast ja ebakindlast maailmast teadvustada tuleviku jaoks võtmetähtsusega valikuid ning kavandada otsuseid ja strateegiaid, mis aitavad valmis olla kõikvõimalikeks tulevikuoludeks.

Stsenaariumide koostamise siht on nihutada tavamõtlemise piire, et tehtavad otsused oleksid soovitud mõjuga ka loodetud tulevikust teistsuguses väliskeskkonnas. Ühelt poolt näitavad stsenaariumid ette **otsusekohad**, kuidas end eripalgelisteks tingimusteks valmis seada. Teisalt pakuvad nad praktilist „prooviruumi”, milles testida nii oma seniseid kui ka tulevaseid ideid,



strateegiaid või üksikotsuseid. Stsenaariumide põhjal saab analüüsida, millist tulemust kavandatud sammud eri oludes annak-sid ning mis suunas oleks ehk kasulik otsust muuta.

Eesti majanduse tulevikustsenaariumide koostamisel sõeluti välja kindlalt ette nähtavad ja määramatud muutused, mis mõjutavad oluliselt meie tulevast käekäiku. Nende muutuste erinevad kulgemisvõimalused ja mõju kombineeriti stsenaariumideks, et mängida võimalikke arenguid ette läbi. Seejuures võeti tihti ootamatuid eeldusi tulevaste olude kohta, ehitades stsenaariumid üles lugudena stiilis „Mis juhtub siis, kui...?“.

Lõuna-Soome, Hansa Liit II, Skype-saar ja Riigi tagasitulek on stsenaariumilood erinäoliste tulevike kohta, mis võivad teatud eelduste tõekssaamisel realiseeruda, ning selles seisnebki nende väärtus. Üski neist pole teadajameeste ennustus ega saa ilmselt tervikuna ja täpselt kirjeldatud viisil teoks. Sel põhjusel pole stsenaariumid mõeldud selleks, et neist üks visiooniks välja valida.

Loost loosse korduvaid teemasid tuvastades on võimalik olla ajast ees: näha Eesti majanduse jaoks tulevikus kindlamalt teostuvaid võimalusi ja tõsisemaid takistusi. Korduvustest järeldusi tehes saab valmistuda nii headeks kui ka halbadeks, oodatud kui ka ootamatuteks oludeks - anda tulevikutarkade otsustega tõuke soodsatest arengutest kasu saamiseks ja samas halvimast hoidumiseks.

Eesti majanduse tulevikuteede läbimängimine näitas, et soodsatest välisarengutest kasu lõikamine ja halvima ärahoidmine nõuab mitmeid muutusi „praegustes“ poliitikates. Stsenaariumidest välja kasvanud võtmejärgelused said Eesti kasuvisioon 2018 peamiseks ehituskivideks.

Hakkame oma majandusega teekonda tulevikku rajama nn Lõuna-Soome oludest. See rada on meile juba tuttav, lihtne ja vähese riskiga, aga kaheldava kestlikkusega. Et jõuda edukama tulevikuni, soodsate olude korral näiteks Hansa Liit II või Skype-saar laadsele arengurajale, on vaja mitmeid seniseid poliitikaid ja üldisi tegutsemise aluseid ümber kujundada.

1. Igas tulevikuvariandis on tähtis võimekus luua, hoida ja meelitada ligi kõrge väärtusega inimvara. Selleks peame lähenema terviklikumalt oma rahvusliku talendipagasi säilitamisele, sihtima paremini immigratsiooni ning looma ahvatlusi Eestisse tulekuks ja siia jäämiseks.
2. Enamik stsenaariume näeb võtmetähtsusega võimaluse ja proovikivina Eesti ühiskonna avatuse suurendamist. Peale praeguste sallivusprobleemide ületamise peame selleks õppima paremini mõistma oma geograafilisi naabreid ja maailmas tähtsust koguvaid võimalikke kaugemaid partnereid. See eeldab võimet luua häid kahepoolseid riikidevahelisi suhteid lisaks multilateraalsesse organisatsioonidesse kuulumisele.
3. Ükskõik millise loo jõustumise korral on Eestil vaja luua oma piiridest väljapoole ulatuv positiivne majanduslik ja poliitiline kuvand. Peaküsimus on, kuidas murda välja mõttemallist, et Eesti potentsiaal on olla ainult teiste riikide teenindaja või väikevend. Me peame arendama end võrdväärseks partneriks, kes kasutab oma rahvaarvu konkurentsieelisena ning hüppab väiksuse varjust välja, olles teistest paindlikum, kiirem ja osavam.
4. Stsenaariumid näitavad, et Eesti ettevõtetel on võimalusi liikuda väärtusahelates ülespoole ja ületada praegused struktuursed piirangud tootlikkuses. See eeldab nii valitsuselt kui ka erasektorilt senisest targemat käitumist seoses kapitali ligimeelitamise ja Eesti majandusse paigutamise. Lisaks on vaja teha teinekord majandusvaldkondade vahel raskeid valikuid, näiteks valdkonnapõhiseid stiimuleid luues. Tulevikulood näitavad sellisteks valikuteks suunda: fookusse tasub võtta näiteks IKT rakendamine, teenusemajandus, *cleantech*-äri ja heaolumajandus.



Majandussurutisest vabanenud maailmas esineb Ida ja Lääne vahel pingeid. Euroopa ei suuda vaatamata jätkuval majanduslikule lõimumisele oma tähtsust maailmaareenil säilitada. Venemaast ja Saksamaast saab tugev liitlaspaar, kuid Põhjamaade koostöö takerdub.

- Majanduskasv taastub suurriikides kiirelt, peamiselt IKT jm tehnoloogia suuremast kasutuselevõtust kantud uute ärialade ja eriti rohelise majanduse kiire kasvu abil.
- Idamaade mõjuvõimu kasv toob kaasa konkurentsipingeid lääneriikidega ja viib mõningase proteksionismini, aga globaliseerumine jätkub väärtusahelate osade allhanke korras üle maailma laialijaotamise najal.
- Rahvusvaheline koostöö tiheneb, kuid toimub vähem regiooniti. Oma huvide saavutamiseks peetakse tõhusamaks konkreetsetele riikidele lähenemist.
- Venemaa soojendab suhteid esiletõusva Hiinaga ja esitab poliitilisi väljakutseid NATO alliansile, rajades samas liitlastelje ka Saksamaaga.
- EL jääb majanduskasvult teistest maha ning muutub maailmas nõrgemaks, kuigi tuleb kriisist välja ja võtab juurde uusi liikmeid. Ühes ELiga nõrgenevad ka Skandinaavia välja-vaated maailmaturul ja edu, mistõttu regionaalne koostöö pidurdub.



Eesti otsib uusi partnereid ja edendab kahepoolseid suhteid kaugemate (suur)riikidega. Proaktiivse majanduspoliitika ja ambitsioonikate haridusmuutuste järel saab Eestist globaalselt arvestatav innovatsiooni ja ettevõtluse keskus, eriti IKT alal.

- Eesti otsib neis oludes uusi liitlasi, tugevdades majandus- ja poliitilisi sidemeid kaugemate suurriikide (nt USA, Brasiilia ja Hiina) ja väikeste edumeelsete riikidega (nt Singapur ja Israel).
- Killustunud geopoliitilises keskkonnas võtab riik aktiivse rolli majanduses uute sihtide seadmisel ja eriti haridussüsteemi ringikorraldamisel.
- Valitsuse toel soositakse Eesti globaalses võrgustikesse lülitumist ja käivitatakse laiahaardeline tehnoloogiaalaste välisinvesteeringute riiki toomise programm.
- Samaaegselt soodustatakse ajude sissevoolu, välisinvesteeringute meelitab ligi haridusreformi järgne edukate IT- ja ärikoolide esiletõus. Väljavalitud andekaid Eesti noori saadetakse naasmisklausliga õppima parimatesse väliskoolidesse.
- Oskustööjõu kiire lisandumise ja valitsuse kujundatud soodsas ettevõtluskeskkonnas tõttu voolab riiki riski- ja erakapital. See soodustab kõrget lisandväärtust tootvate majandusharude õitsengut ja *start-up* ettevõtete buumi - eriti IKT alal.
- Eesti teeb välismaailma suhtes osava poliitikaga suure hüppe edasi. Samas kasvavad kiirete muutuste tõttu struktuurne tööpuudus ja ühiskondlikud pinged, millega toimetulekuks oleme tänu majandusedule aga hästi positsioneeritud.

KILLUSTATUD,  
NÕRK



Majanduse kasv arenenud riikides takerdub, kuid jätkub jõudsalt senistes arengumaades. Sellest tekib uus globaalne jõudude vahekord sütitab konkurentsivõitlust ja proteksionismi. ELis ja Läänemere ääres pole suhted naabritega enam endised - kõigil on oma huvid ennekõike.

- Maailmamajanduses esineb rahanduskriisi murdlaineid ja järellainetusi kuni 2016. aastani. Taastumine aastail 2010-11 osutub lühiajaliseks, välja arvatud suurtes tärkava majandusega riikides. Uute kasvullikate leidmine ja tehnoloogilised murrangud seisavad kapitalipuuduse taga.
- Majanduslike jõujoonte ringimängimine lääneriikide kahjuks kiireneb. Need reageerivad vahava tööpuuduse ja rahulolematuse tõttu populistlikult ning rakendavad proteksionistlikke meetmeid.
- Kahepoolset suhtlust arendatakse vastavalt omakasu lootusele, ent multilateraalne suhtlus jääb soiku. See viib lääneriigid ja maailma majanduskoostöö omamoodi surnud ringi, millest on järjest raskem välja tulla.
- Läänemere piirkond jääb koos ELiga maailmas kõrvaltvaatajaks, sest investorid pöörduvad sedavõrd tugevalt idamaade poole. ELi sees ja ka Põhjala riikides võtavad võimust majanduslikud enesealalhooinstinktid ning püüvad kaitsta oma ettevõtteid ja turgu. Regionaalne lõimumine saab tagasikäigu.
- Venemaa hakkab Vladimir Putini presidendiametisse naasmise järel pöörama rohkem tähelepanu oma nõrgestatud naabrite üle mõjuvõimu suurendamisele.



Eestil on raske leida endale kohta. Majandusmudel ei moderniseeru, see jääb kulu- ja ressursipõhiseks ning siseturule suunatuks. Tööhõive säilitamiseks tuleb hakata ettevõtteid riigi kätte „maandama“. Eesti arenguperspektiivid jäävad kehvaks isegi välisloole paranemisel.

- Karmis keskkonnas on Eestil raske endale kohta leida. Tööpuudus püsib kõrge, väliskapitali huvi on leige ja ärivõimalusi vähe, paljud andekamad ja kogenumad inimestest rändavad välja.
- Ellujäämise nimel üritab valitsus majanduselu ja otsuseid kesksemalt suunata, suurema regulatsiooni ja sekkumisega. Vähene riiklik investeeringuraha paigutatakse tööjõu odavale hinnale või kohalikele ressursidele põhineva tootmise arendamiseks.
- Sellega jääb majandusmudel kulu- ja ressursipõhiseks, välis- turgudele ligipääsu raskenemise tõttu saame tugineda ainult kesise kasvuga siseturule. Aastaks 2016 on investeeringute tegemise võime veelgi vähenenud, samas on kasvanud Eesti-Vene pinged.
- Tööhõive säilitamiseks ja stabiilsuse hoidmiseks „maandatakse“ ettevõtteid riigi kätte, kel aga puuduvad ressursid ja võimekus neid saneerida ja restruktureerida.
- Majandus vindub ja Eesti arenguperspektiivid on kehvad, isegi kui maailmamajandus kümnendi lõpus paranema hakkab - senistest oludest edasiminekuks võtab kõvasti aega.

## LÄÄNEMERE MAADE



## JÕULINE TAASTUMINE KRIISIST JA SOODSAD EKSPORDIOLUD

# MAJANDUSKLIIMA

# EESTI VÄLISTURGUDE

## VAEVALINE TAASTUMINE KRIISIST JA PINGELISED EKSPORDIOLUD

Maailmas tugevneb regionaliseerumine, kiiret taastumist ja edasist kasvu veavad korraka nii traditsioonilised kui ka uued ärialsad. Euroopas kaugenevad põhja- ja lõunariigid teineteisest, Saksamaa ja Venemaa osalusel areneb jõudsalt koostöö Läänemere ümber.

- Kriisijärgsete tagasilöökkide ja muutunud jõujoonte tõttu on rahvusvaheline koostöö ja majandussuhtlus üha enam regioonide põhine. Üleilmastumine samas jätkub tihenevate regioonidevaheliste suhete najal.
- Kriisijärgne taastumine on tugev ja üsna kiire, seda nii kasvavate investeeringute (eriti infrastruktuuri) najal traditsioonilisemas äris kui ka tehnoloogiliste uuenduste võidukäigu järel uutel ärialadel (nt roheline majandus).
- Maailmaareenil on saanud tähtsaks osatäitjaks Hiina, India ja Brasiilia. Nende kõrval pole Euroopa oluliselt kaotanud mõjukust, vaatamata eurosooni mõnele kriisihetkedele.
- ELi siseselt kaugenevad teineteisest Põhja- ja Lõuna-Euroopa riigid. Rahandusdistsipliinile rõhuv Saksamaa leiab mõttekaaslased Läänemere äärest, mis annab lisahoo piirkonna riikide senisele lõimumisele.
- Tihedalt liitub seejärel Läänemere koostöövõrgustikku ka Venemaa, kellest on saanud stabiilne, jõukam ning Aasia esiletõusu ajal Lääne poole vaatav riik.

## KOOSTÖÖ

HARMOONILINE,  
TUGEVI

Maailmamajanduse kesise kasvu ajal lävivad suurriigid rohkem omavahel, laiem koostöö ja suhtlus taanduvad regioonidesse. Ka ELi sees tekivad regionaalsed blokid, üks neist Läänemere äärde, milles aga Saksamaa ja Venemaa suurt ei osale.

- Maailmamajandus toibub kriisist aeglaselt. Väljaspool arenevaid riike on kasv väike, kuid stabiilne, tuginedes riiklikele investeeringutele ja traditsioonilistel ärialadel toimuvatele vaikse tempoga uuendustele.
- Maailma suurriigid USA, Hiina, Venemaa jt suhtlevad omavahel endise tihedusega, sest koostööd peetakse kriisijärgsel stabiilsuse tagamisel oluliseks.
- Samuti suurenevad koostöö ja majandussuhted regioonides (eriti Aasias ja Lädina-Ameerikas), kuid laiema koostöö roll kahaneb ja üleilmastumine aeglustub.
- Kuigi euroalaga liitub uusi riike (sh teised Balti riigid ja Poola), tõdeval ELi liikmed, et majanduspoliitika läbipõimimisel on omad piirid. Edasine integratsioon pidurdub ja majanduskasv jääb muust maailmast maha.
- Sisemise nõrkuse tõttu jääb Euroopa suurriikide suhtlusest kõrvale ja maailmas tagaplaanile, edasipüüdlikumad riigid moodustavad ELi sees piirkondlikke koostöörühmitusi.
- Üks neist on Läänemere piirkonnas, kus Põhjamaad üritavad taastada oma kasvu, milleks lõimitakse odavamaid naaberriike tihedamalt väärtusahelatesse. Saksamaa piirkonna koostöös ei osale ja Venemaa on pelgalt kaubanduspartneriks.

Läänemere maade süveneva lõimumise raames kasvavad jõudsalt leidlike ärimudelitega Eesti ettevõtted, eriti uutel ärialadel. Eestist saab oluline investeeringute sihtkoht regioonis. Aastal 2018 on Eesti avatud, vilgas ja kosmopoliitne riik, rikas kõrgelt kvalifitseeritud töötajate poolest.

- Soodne väline majanduskliima ja eriti tihenev koostöö Läänemere piirkonnas pakub laia turgu leidliku ärimudeliga Eesti ettevõtetele, eriti uutel ärialadel ja tehnoloogia vallas.
- Võimaluste kasutuselevõttu toetab kriisijärgne juhtide põlvkonn vahetus nii riigivalitsemises kui ka äris, millest algavad laialdased struktuursed ümberkorraldused.
- Haridusreform ja targalt valiv sisserändepoliitika tagavad oskustööjõu kiire juurdekasvu, olulise panuse annavad reformide järgselt Läänemere ümbruskonnas tugevaks tegijaks saanud Eesti ülikoolid.
- Selle najal ning lisaks tänu piiriüleste tehnoloogiaklastrite hoogsale edenemisele saab Eestist regioonis oluline investeeringute (sh arenduskeskuste) sihtkoht.
- Kuigi sissetulekute ebavõrdsus laieneb, tekitades mõningaid sotsiaalseid pingeid, võimaldab üldine heaolu kasv neid kontrolli all hoida.
- Eesti lõikab olulist kasu piirkonna poliitilisest stabiilsusest, tihedast majandusintegratsioonist ja talentide liikuvusest ning kujundab endale Läänemere maade vahel eduka niši.

Skandinaavia kapital jätkab Eestis domineerimist, majandusmudel ei muutu ja ajude äravool kasvab. Tööjõu madal hind annab ümbruskonnas väärtusahelate vähem väärtuslikes osades mõneks aastaks tööd, aga kasvutempo on madal ja arengulagi ees.

- Kriisijärgselt tekitavad Põhjamaade väärtusahelates ja veidi ka Venemaal tugevnevad ärivõimalused kriisist pääsemise tunde. Selle ajal jätkub Eestis senine majanduspoliitika, suuremad reformid jäävad ära ja majandusmudel püsib endisena.
- Uut laenu raha Skandinaavia pankadest ei saa, sest Eesti arengulootusi ei usaldata ja raha vajatakse koduturgudel. Kosutust pakub mõnevõrra ELi struktuurifondide sissevool.
- Poliitikamuutuste edasilükkamise tõttu tuleb vahetult kriisile järgnenud tootmise ja tugiteenuste Põhjamaadest ületoomise laine järel vähe uusi välisinvesteeringuid. Soome ja Rootsi kapital ostab üles viimased eestlaste omandis olevad edukamad ettevõtted.
- Odavusel põhinev majandusmudel, vähene arenguhoog ja kapitalipuudus jätkavad Eesti võõraks andekatele ettevõtjatele, innovaatoritele ja ülikooli pürgijatele. Kiireneb ajude ja paremate töökäte lahkumine.
- Eesti saab kuidagi hakkama ja arenguseisund on mõnda aega suhteliselt stabiilne. Ent tootlikkuses on arengulagi ees ja majanduses võhm määratud taas otsa saama, sest kriisiga taastatud kulueelised ei kesta kaua.

Hansa Liit II

Lõuna-Soome

5. Tuleviku majandustee osaks peab saama sotsiaalkindlustuse ja -kaitse ümberkujundamine, sest osa ühiskonnast kohaneb uute oludega raskelt ning demograafilised muutused hakkavad sõltumata stsenaariumist mõjuma majandusele pidurdavalt.
6. Kõigi nende järeltulemuste elluviimiseks ja eriti positiivsemale arengurajale jõudmiseks (nt Skype-saare või Hansa Liit II laadne tee) on vaja tugevat ja otsusekindlat eestvedamist, eriti riigi tasemel. Edu järjest keerukamates ja alati piiratud ressursside tingimustes eeldab proaktiivseid ja loovaid otsuseid, mis ei ole killustunud „igäüks oma mätta otsas“ mõtlemisse. Samas tuleb ka olla valmis riskima, näiteks majandus- ja hariduspoliitiliste otsuste täpsemal sihtimisel.

# Sissejuhatus

Eesti tulevik sõltub meie ümber maailmas toimuvast. Et teha õigeid otsuseid, tuleb püüda ette kujutada tulevikutingimusi, milles need otsused realiseeruvad. Sel juhul saame oma arengut enda soovide järgi suunata ning välistingimustest kasu lõigata. Otstarbekas on analüüsida tuleviku kujunemist suuresti määravate tegurite dünaamikat ja tõenäolist mõju ning mängida tekkida võivad variandid stsenaariumide kujul läbi. Nii on võimalik tabada ära tähtsaid otsusekohti ja võtmetähendusega valikuid, see tähendab valikuid, millest sõltub soodsatest tulevikuvõimalustest kasusaamine ning ohtlikumate olukordade ärahoidmine või leevendamine.

Käesolevas raportis on esitatud Eesti majandusarengu võimalikke alternatiivseid tulevikutingimuste mustreid nelja stsenaariumiloona ning kirjeldatud iga sellise alternatiivtuleviku oodatavat mõju Eestile. Lisaks on välja toodud stsenaariumidest tulenevad järeldused selle kohta, mida Eesti majanduse tulevikuedu tagamiseks teisiti peaks tegema ja kuidas tuleks riiklikke poliitikavahendeid ümber kujundada.

Stsenaariumides kajastatud sündmuste käsitlemise ligikaudseks ajapiiriks on võetud eelseisev aastakümme. Et aga stsenaariumid on sündinud laiemas protsessi raames, mis kannab nime Eesti kasvuvision 2018, on neid kirjeldatud Eesti jaoks sümbolse 2018. aasta võtmes. See ei tähenda, et siin kirjas olevad lood peaksid tingimata lõppema just selle aastaga. Tarvis on mõista, milliste tööukejõudude toimele üks või teine lugu lahti hargneb, mida stsenaariumis kirjeldatav arengutee võib kaasa tuua, milliseid ohte või võimalusi sisaldada. Oluline on stsenaariumi kui terviku arenguloogika; selle raames võib üks või teine sündmus või valikukoht tekkida ka natuke varem või hiljem, kui käesoleval kujul stsenaariumilugudes kirjeldatud.

Algatatud visiooniloome protsessiga tahab Eesti Arengufond panna aluse laiemale arutelule ja võimalikult ühisele arusaamale jõudmisele nii selle kohta, milliseks me tahame kujundada Eesti majanduse järgmise kümne aasta jooksul, kui ka selle kohta, mida me selleni jõudmiseks peame täna ja homme ära tegema. Eduni viiv visioon ei saa olla lihtsalt soovmõtlemine. See peab tuginema tulevikuolukordade läbimängimisele ja sellest tehtud järeldustele ning me peame oma soove võimalike tulevikuolukordade peal katsetama ja täpsustama. Stsenaariumid on hea abivahend nii selliseks analüütiliseks tööks kui ka laiemas arutelu käivitamiseks Eesti arengutee ja valikute üle.

Eesti Arengufond kutsus Eesti majanduse võimaliku tulevase käekäigu ja seda mõjutavate tingimuste kohta stsenaariume koostama ligi 30 mõtteergast eri elualade inimest avalikust sektorist, eraettevõtetest ja valitsusvälistest organisatsioonidest (vt nimekirja lisas 4). Stsenaariumide koostamise meetodika juures oli nõu ja jõuga abiks tuntud rahvusvaheline konsultatsioonifirma Global Business Network (GBN). 18.-19. märtsini 2010 toimunud töötoas kujundati ühiselt stsenaariumilugude raamistik ja esialgsed variandid.

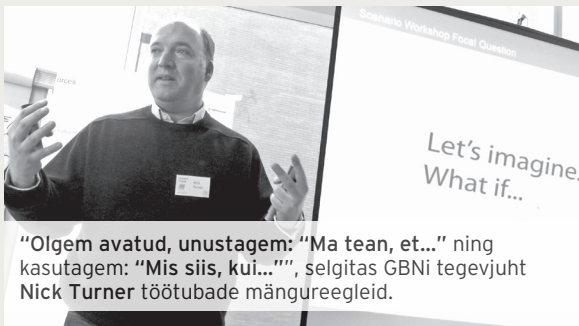
Töötoa põhjal GBNi kirja pandud raportit arendasid edasi ja täiendasid töötoa osavõtjatelt ja raportit lisaks kommenteerima kutsutud ekspertidelt laekunud tagasiside põhjal Eesti Arengufondi töötajad.

Stsenaariumilugusid esitles Eesti Arengufond 6. mail 2010 toimunud Arengufoorumil, kus need olid „Eesti kasvuvision 2018” arutelu aluseks.

# Kasvuvisioni töötoad

2010. aasta kevade neljal päeval arutas vabatahtlikult kokku tulnud eri elualade ekspertide ajustrust Arengufondi egiidi all ning mitmete riikide valitsustele strateegiad koostada aidanud Global Business Networki kaasabil Eesti majanduse võimalikke tulevikuteid ja visiooni võtmevalikuid.

**1.** Stenaariume on Eestis varemgi loodud, ent need on olnud üsna enesekesksed, vähe on olnud globaalset vaatenurka, et mis võiks maailmas juhtuda ning kuidas see võib Eestit mõjutada.



"Olgem avatud, unustagem: "Ma tean, et..." ning kasutagem: "Mis siis, kui..."", selgitas GBNi tegevjuht Nick Turner töötubade mängureegleid.

**2.** Stenaariumide ja visiooni loomise aluseks on võtmeküsimus, kelle või mille jaoks seda tehakse. Peale tuliseid vaidlusi jõudsid osalejad äratundmisele, et Eesti majanduse jaoks on võtmeküsimuseks: "Mis teeb Eesti aastaks 2018 maailmas edukaks ja koduselt armsaks?"



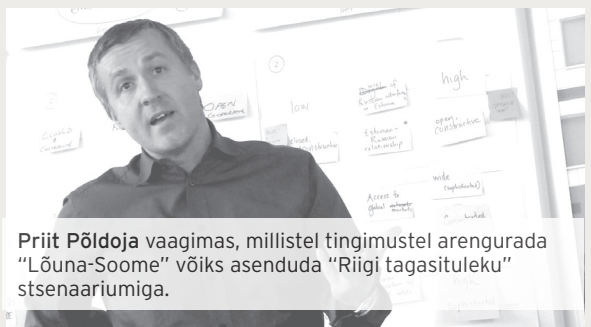
Anvar Samost ja Anzori Barkalaja on fookusküsimuses koosmeelele jõudmas.

**3.** Mis on 2018. aastasse liikumisel kindlat? Millised on Eesti jaoks kriitiliste tähtsusega, kuid raskelt määratava arenguga välistegurid? Kas ja kuidas nad grupeeruvad? Millised neist on Eesti majanduse tuleviku mõjutajana kõige olulisemad?

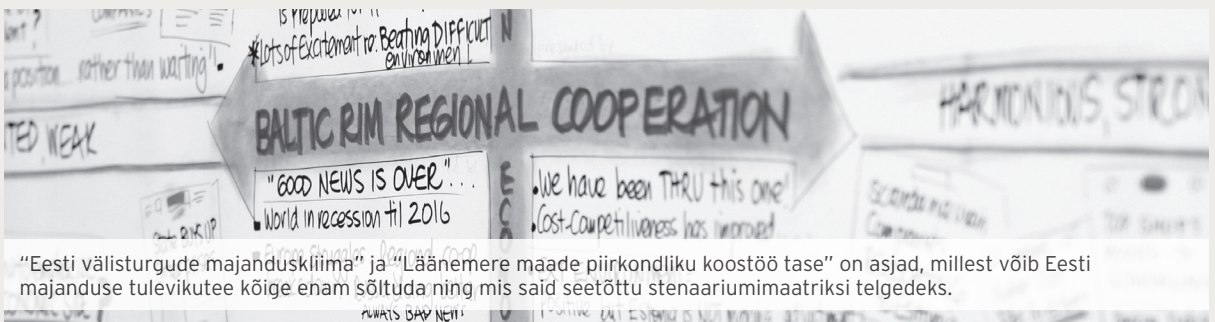


Trendide sõelumisprotsessis vaatavad kaamerasse Aare Järvan ja Hardo Pajula.

**4.** Tehes tavaliselt plaane, võtame aluseks tänase teadmise ning valmistume üheks tulevikuks. Me peame aga otsima sündmusi, mis võivad arenguid kardinaalselt muuta. Selleks on stenaariumid head, kuna aitavad valmistuda mitmeks tulevikuks. Finantskriis näitas hiljuti, et "mustad luigid" on olemas.

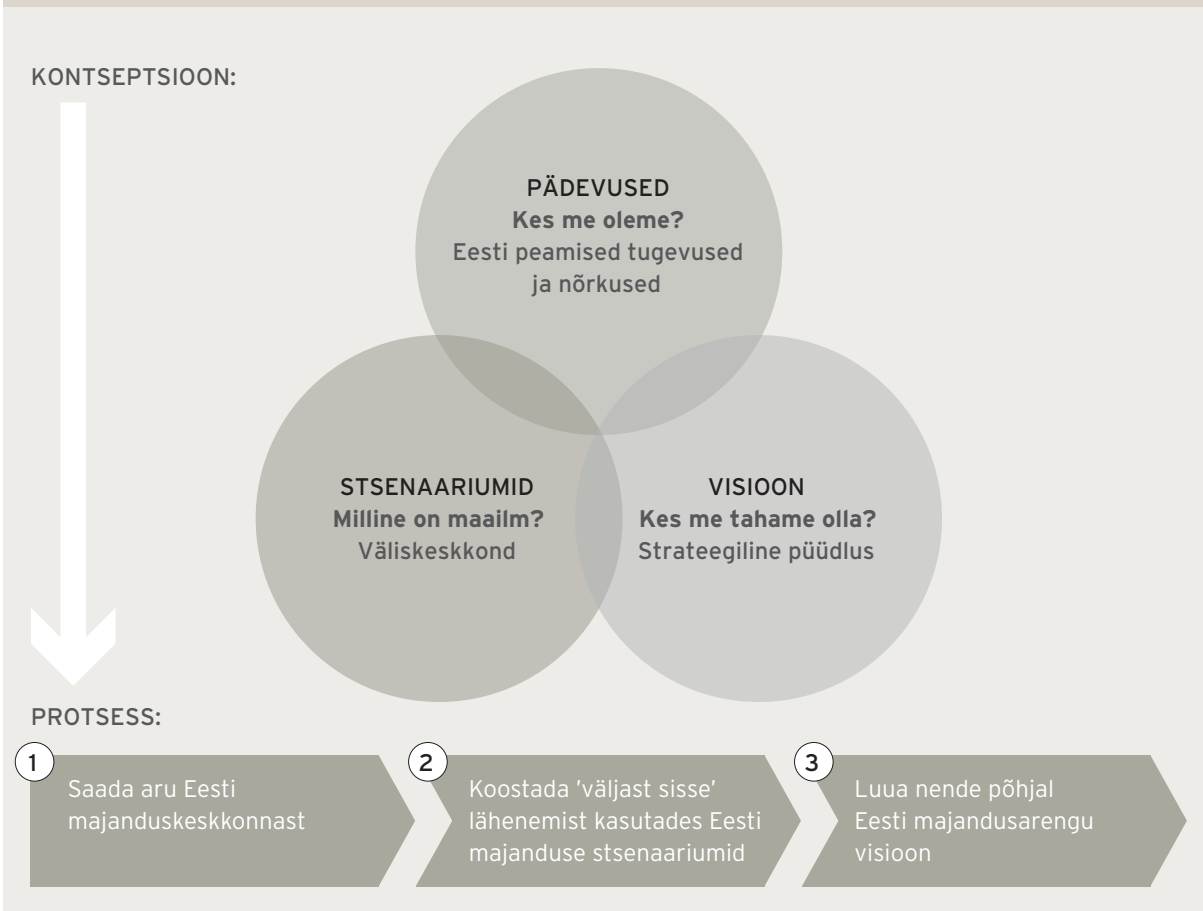


Priit Põldoja vaagimas, millistel tingimustel arengurada "Lõuna-Soome" võiks asendada "Riigi tagasituleku" stenaariumiga.



"Eesti välisturgude majanduskliima" ja "Läänemere maade piirkondliku koostöö tase" on asjad, millest võib Eesti majanduse tulevikutee kõige enam sõltuda ning mis said seetõttu stenaariumimaatriksi telgedeks.

## Stsenaariumide roll Eesti kasvuvisioon 2018 protsessis oli väliskeskonna võimalike arengute läbimängimine



## Stsenaariumide olemus ja kasulikkus otsustajatele

Stsenaariumid on koos järeldustega lood sellest, mida võib tulevik endaga kaasa tuua kas organisatsioonidele, riigi majandusele, ühiskonnale või maailmale tervikuna, antud juhul Eestile, tema majandusele ja ühiskonnale.

Stsenaariumide koostamisel ei püüta teha kindlaks mitte ühte ja kõige tõenäolisemat tulevikku, vaid kujundada mitu põhimõtteliselt võimalikku ja üksteisest selgelt eristuvat alternatiivtulevikku. Iga stsenaariumilugu kujutab endast *erinevat* varianti tulevikust, kuhu me teatud eelduste tõekssaamisel *võime jõuda*. Stsenaariumide koostamisel lähtutakse mingitest tõenäoliseks peetavatest eeldustest, ennustatakse teatud sündmusi või tagajärgede teket. Samas pole aga stsenaariumid ise ennustused. Nad on kõik põhimõtteliselt võimalikud, rohkem või vähem tõenäolised. Tähtis pole niivõrd see, milline neist on seejuures rohkem või milline vähem tõenäoline, tähtis on hoopis see, milliseid seoseid ja võimalusi aitab iga lugu tajuda ja milliseid oma praktilise tegevuse jaoks olulisi järeldusi saab otsustaja nende alusel teha.

Stsenaariumide koostamiseks analüüsitakse olemasolevaid trende või esile kerkida võivaid muutusi ja mõjujõude poliitilises ja majanduskeskkonnas, tehnoloogilise ja ühiskondliku arengu alal. Seejärel kehtestatakse neile muutustele eeldused: millistel eri viisidel ja kuidas muutused täpsemalt kulgeda võivad ning milline mõju neil olla võib. Eelduste kehtestamisel on seejuures tähtis jalad maas-hoiaku kombineerimine loova lähenemise ja kujutlusvõimega. Stsenaariumides kombineeritakse mõningate tegurite ja trendide kohta olemasolevaid, nn realistlike ennustusi julgemate oletuste, ootamatute sündmuste ja mõjude lugudesse põimimisega.

Stsenaariumilugude selliselt koostamise tagamõte on panna otsustajaid tulevikuolukordade ja võimalike muutuste mõju üle mõtlema loovamalt, laiema haardega, rohkem sügavuti ja pikemas perspektiivis, kui seda igapäevatoos tehakse. Ootamatute eelduste abil provotseeritakse üle vaatama ja läbi kaaluma tavamõtlemises juurdunud tulevikuvisioone.

Eesmärk on püüda tagada, et oleksime oma strateegilistes otsustes ja eriti pikaajalise visiooni kujundamisel võimalikult laialdaselt mõelnud läbi küsimused laadis „Mis saab siis, kui ... ?”. See tähendab, et tuleb kaaluda isegi praegu alles kujunemisejärgus olevate muutuste ja ka ootamatute sündmuste erinevaid, vähegi võimalikke tagajärgi. Nii saame olla paremini valmis tõenäolisteks sündmusteks ja ka ootamatusteks, nii võimalusteks kui ka ohtudeks, mida tulevik võib tuua. Siis saame teha paremaid tulevikku puudutavaid otsuseid, sest oleme võimelised tundma tulevasi muutusi varakult ära ning nendega kohanduma. Stsenaariumide abil on seega võimalik olla ajast ees.

Stsenaariumid on niisiis abivahend sellise tulevikku suunatud arenguvisiooni loomisel, milleni jõudmine oleks saavutatav sõltumata seda mõjutavate (välis)tingimuste täpsest edasisest kujunemisest. Tulevikuolukordade läbimängimisel põhinev visioon on ka keskkonna muutumise korral kergemini kohandatav ja paindlikum, sest olude võimalikuks muutuseks saab end varakult valmis panna, näiteks alternatiivseid otsuseid või tegevusi kavandades.

Viimane kehtib tegelikult laiemalt kui ainult visiooni kujundamises. Stsenaariumide raames tuleviku läbimängimisest on kasu kõigi strateegiliste otsuste ja valikute tegemisel, mis peavad erinevates tulevikuoludes töötama, loodetud mõju tooma ning olema paindlikult kohandatavad. Sel moel pakuvad stsenaariumid otsustajatele praktilist nn prooviruumi, milles testida nii seniseid kui ka tulevasi ideid, strateegiaid või üksikotsuseid. Stsenaariumide põhjal saab analüüsida, millist tulemust kavandatud sammud erinevates oludes annaksid ja kuidas oleks kasulik teisiti otsustada või tegutseda.

Ühtlasi on lugude vormis kirja pandud stsenaariumid hea teadmiste korrastamise ja teistega jagamise abivahend, millega saab innustada inimesi tulevikuaruteludes kaasa mõtlema. Need annavad osapooltele ühise sõnavara ja nn navigeerimise aluse tulevikus esineda võivate muutuste keskkonnas. Lisaks annavad stsenaariumide põhjal tehtavad järeldused jagatud aluse adumaks ja selgitamiseks neid keerukaid valikukohti, mille puhul langetatud otsused määravad soovitud sihtideni jõudmise tulevikus. Sel viisil saab tekkida ühine arusaam ees seisvast teest, olgu selleks Eesti majanduse kasvuisioon või organisatsiooni või ettevõtte strateegiline arengusuund.

Seepärast on ka käesolevas raportis esitatud neli lugu Eesti majanduse tulevikuteedest ja -oludest kasutatavad laiemalt kui ainult Eesti kasvuisiooni 2018 protsessis, mille otseseks sisendiks need loodi. Nende lugude abil saab hoogustada strateegilist arutelu meie riigi majanduse, juhtimise ning ettevõtete arengutee ja -võimaluste üle kõige laiemas mõttes.

# Tulevikustsenaarium annab andmetele värvi

Global Business Networki tegevjuht **Nick Turner** räägib innovatsioonajakirja HEI 2010. a mainumbris Erik Arule, kuidas stsenaariume koostada ja kuidas need võivad abistada riike otsuste tegemisel ja muudatuste elluviimisel.



## → Kirjeldage palun, mida te õigupoolest teete.

Põhimõtteliselt aitame inimestel langetada täna paremaid otsuseid, arvestades tulevaste ebakindlustega. Meie strateegiast mõtlemise filosoofia lähtub asjaolust, et inimesed on tulevikule mõtlemises päris kehvad, sest me ei ole üldse programmeeritud seda kuigi hästi tegema.

Tavaliselt me vaatame praegust olukorda või hiljutist minevikku ja ekstrapoleerime seda edasi. Ja meil kipuvad olema mõnevõrra lineaarsed prognoosid - me lihtsalt mõtleme maailmast nõnda.

## → Ja see on ilmselt halb?

Kahjuks maailm areneb väga, väga harva selles suunas. Tavaliselt kipuvad organisatsioonid, olgu tegu valitsuse, kolmanda sektori asutuse või mitmerahvuselise korporatsiooniga, siduma oma strateegiaid üheaainsa tulevikuvaatega. Ja sellel on ka mõningaid eeliseid - see annab selguse. Kuid sellel on ka ohtusid, sest kui tulevik areneb oletatust väga erinevalt, tekivad suured katkestused, mis võivad strateegia rööpast välja lüüa. Ettevõtted on isegi pankrotistunud, kui nad on asjadega väga mööda pannud.

Ja viimasel paaril-kolmel aastal on seoses finantskriisiga andnud palju kõneainet kogu tuleviku ebakindluse kontseptsioon. Tunnen siiski muret, et inimeste mälu on väga lühike ning niipea, kui paremad ajad naasevad, kipuvad nad minevikuvalu unustama ja keskendumas edasi liikudes headele aegadele.

## → Mida te siis täpselt Eestis teete?

Meil oli õnne sellega, et Eesti Arengufond valis meid oma partneriks, et me aitaksime neil mõelda Eesti kasvuvisioonile järgmiseks kümneks aastaks. Sellepärast töötame siin Eestis ja rakendame stsenaariume, et aidata eestlastel vaadata väljast-sisse perspektiiviga, kuidas tulevik areneb.

## → Stsenaariume on Eestis varemgi kasutatud. Mida teie teisiti teete?

Tõepoolest. Kriitika, mida oleme nende stsenaariumidega seotud inimestelt kuulnud, oli, et need olid üsnagi enesekesksed ja küllalt sissepoole suunatud, mitte ei mõelnud laiemalt, makrovaatenurgast, mis võiks maailmas juhtuda, jäädes nii veidi kitsaks. Me usume, et kõigepealt peaks divergentselt mõtlema sellele, mis võiks juhtuda, enne kui mõelda konvergenselt, mida tuleks teha. Ja meie meelest annab sedamoodi mõtlemine võimaluse pidada hoopis teistsugust keskustelu.

Tavaliselt alustatakse strateegianõupidamisel lauseid sõnadega „Mina tean ...“, „Mina usun ...“ või „Mina prognoosin ...“. Kui meil on stsenaariumipõhine arutelu, siis alustame sõnadega „Kujutleme ...“, „Mis siis, kui ...“ - see on väga erinev keskustelu. See annab loovuse ja vabaduse uurida seda, mida ei saa mainida, seda, millest ei räägita, ning mitmel puhul hakata tegelikult mõistma laiemat ajendite ja määramatuste komplekti. Nii võib selle asemel, et alustada sellest, mida juba minevikust teada, hakata looma tulevaste määramatuste komplekti, mis võivad viia lahknevate, väljakutsuvate, usutavate lugudeni tulevikust. Need ei ole mitte prognoosid, vaid lood - kuigi võivad olla päris andmerikkad -, ent nad peavad aitama tulevikku harjutada.

### → Ja kui palju te neid lugusid teete?

Tavaliselt arendame välja neli stsenaariumi. Kui teha ainult üks, on tegu prognoosiga. Kaks kipuvad olema üles-alla, hea-paha, sellel kipub dimensioone nappima. Kolm võivad olla üles-alla-keskmise. Neljas aga lisab harilikult uue dimensiooni. Üle nelja kipub samas keeruliseks minema ega taha hästi pähe mahtuda.

Ja kui neli stsenaariumi on valmis, võtate need ükshaaval ette ja mõtlete - kui tulevik oleks selline, siis miks see meile korda läheks? Kuidas me edu saavutaksime? Millised on ohud? Ning hakata mõtlema peamistele järeldustele. Sellele saab sõltuvalt oma lähtekohast mõelda makro-vaatenurgast, riigi vaatenurgast, majandusharu vaatenurgast, organisatsiooni vaatenurgast ...

### → Nii, stsenaariumid on valmis, mis saab edasi?

Kui stsenaariumid - erinevad tulevikulood - on olemas, peate lõpuks võtma seisukoha, kuidas tahate edasi liikuda. Eri stsenaariumide jaoks saab sättida valmis eri strateegiaid ja võimalusi, tegu on riskide mõistmisega. See ei vabasta keeruliste otsuste langetamisest, kuid kui olete enne läbi mõelnud, mis võiks juhtuda, võite seda loodetavasti teha märksa selgema peaga. Lisaks saab hakata välja arendama kriisiplaane.

Väga lihtne analoogia oleks see, kui autoga sõites näete märki „Ettevaatust, lapsed!“. Ja kui siis saja meetri pärast laps hoovist tänavale jookseb, suudate kiiremini pidurdada, sest pärast märki nägemist olete olukorra oma peas läbi mõelnud enne, kui see teoks saab - ja loodetavasti olete ka kiirust vähendanud. Nii ei ole tegu lihtsalt viimase hetke paanikareaktsiooniga.

Oleme näinud, et inimesed ei tee otsuseid mitte ainult andmete põhjal, vaid ka vaistu abil. Nii on minu meelest stsenaariumid head selleks, et anda andmetele värvi, teritada oma vaistu ja saada enesekindlust raskete otsuste langetamiseks. Sageli leiame strateegiate loomisel, et saime tulemuseks ilusa dokumendi, kuid see ei mõjuta inimesi oma käitumist muutma. Nii püüamegi kõita stsenaariumide abil inimesi mitmel moel, st ka emotsionaalselt, mitte ainult intellektuaalselt.

### → Kuidas te seda teete?

Ühise loomingu protsessi abil. Me püüame vältida olukorda, kus kamp nõustajaid läheb ära ja kirjutab stsenaariumid valmis, tuleb siis tagasi ning ütleb - siin need on! Sest see, kui ma teile oma stsenaariume näitan, on umbes sama huvitav, kui ma näitaksin teile oma puhkusepilte - te ei olnud seal, see ei tekita teie tundeid. Võib-olla suudavad need lood kõita teie tähelepanu paariks sekundiks, kuid see ei ole sama, mis kogu stsenaariumiloo protsessi kogemine.

On mitu asja, mida ma soovitsin igale stsenaariume koostavale organisatsioonile. Esiteks on tellija. Väga oluline on saada õige tasemega tellija - keegi, kellel on tegelikult ka jõudu langetada otsuseid, keegi, kes saab tagada õigete osapoolte kaasamise.

### → Millised osapooled on õiged?

Me räägime kolme tüüpi inimestest. Ühed on võtmeosapooled - need inimesed (nagu tellija), kes tegelikult otsustamise eest vastutavad. Teised on teabe omajad - inimesed, kellel on spetsiifilised ekspertteadmised teemadel, millest me räägime. Ja kolmandat rühma kutsume loovateks ja uudishimulikeks - nad ei ole tingimata formaalse võimu kandjad, kuid nad mõtlevad teistmoodi, on võib-olla nooremad ja annavad teistsuguse perspektiivi, kuidas näha maailma arengut ja konkreetseid organisatsiooni mõjutavaid tegureid.

Teine oluline element stsenaariumide koostamisel on aeg, mida on sageli kõige raskem leida. Investeeringuspanganduses, kus ma varem töötasin, on aeg kõige napim ressurss.



Ning inimeste tulevikuootuste muutumine võtab aega. Seega on protsessi ajavaru tekitamine samuti usumatult tähtis. Ja seal tulebki mängu emotsionaalne side.

Parim viis seda kirjeldada võiks olla järgmine. Tavalises töörühma keskkonnas paneme inimesed rühmades tööle ja vahel tähendab see seda, et mõni rühm saab endale ühe konkreetse stsenaariumi, mis mõnikord tekitab selle, mida kutsutakse stsenaariumikadeduseks. Inimesed hakkavad ütleva: oot-oot, ma ei taha seda stsenaariumi! See teine on palju positiivsem, palju tõenäolisem ja nii edasi. Kui aga rühm on pool tundi stsenaariumi kallal töötanud, üksikasju ja loogikat läbi käinud, hakkavad nad ütleva - tegelikult, nii võib tõesti minna. Ja paari tunni kuludes ütlevad nad - see ongi see õige. Inimestel läheb aega, et muuta oma vaatenurka ning luua arusaam loogikast, voost ja võimalustest, sellest, kuidas tulevik võib areneda eri moel. Ja nii hakkab tekkima see emotsionaalne side, mitte ainult intellektuaalne.

### ➔ **Aga millest te alustate? Lähete ettevõttesse või riiki, millest te küll midagi teate, aga mitte väga palju - millest te alustate?**

Esimese asjana teeme veidi eeluuringu, et aru saada, millised on tegelikult võtmeajendid, mis kujundavad konkreetset tulevikku, millele olete keskendunud asjade kaudu, mida me nimetame ettemääratuks - tänapäeval ei ole neid palju, kuid näiteks demograafia on suuresti määratud x aastaks. Ent oluline on mõelda ka sellele, millised on võtmemääramatused ehk need asjad, mille kohta on täiesti teadmata, mis neist saab, kuid millel on ka tõeliselt suur mõju käsilolevale teemale.

Tavaliselt pöördume oma võrgustiku poole, et pääseda ligi nende inimeste erinevatele mõtetele ja kogemusele, ning räägime ka sisemiste asjatundjate, juhtidega, et saada lähemalt aimu võtmeteemadest, mis on mängus. Me kasutame seda ka sisendina töötoaprotsessi tarbeks, kus luuakse stsenaariumid.

Stsenaariumide loomiseks on meil mitu meetodikat. Kõige sagedamini kasutame deduktiivset lähenemist, mille me oleme loonud Shelli kogemuse põhjal. Stsenaariumidest mõtlemisel on kaheksa sammu, mille abil paigutame kõik võtmemääramatused kaks korda kaks raamistikku või maatriksisse, kus ristuvad teljed määravad tuleviku loogika. See on tõesti tugev meetodika, mis lubab üsnagi divergentselt tuleviku üle mõelda.

### ➔ **Kellega olete Eesti asjus rääkinud?**

Oleme rääkinud oma välisekspertidega, aga ka hulga inimestega, kellega Eesti Arengufond meid kokku on viinud. GBN-i poolelt oleme kasutanud üht meie asutajat Peter Schwartzi, kellel on palju kogemusi koostööst eri riikidega - näiteks on tal 20 aasta pikkune koostöösuheline Singapore valitsusega.

Oleme rääkinud inimestega, nagu Crawford Beveridge, kes kuulub meie võrgustikku. Ta on praegu tippastme juht Sun Microsystemsis, kuid enne juhtis ta Scottish Enterprise'i, mis on ettevõtluse arendamise sihtasutus Šotimaal. Ja ka Eamonn Kellyga, kes oli mu eelkäija GBN-i tegevjuhi kohal ja töötas varem samuti Scottish Enterprise'is, aga on teinud koostööd ka mitme riigiga üle maailma. Professor Peter Webberiga, kes on California Ülikooli Berkeley ülikoolilinnaku poliitökonoomia professor ja teeb tihedat koostööd USA valitsusega, ta nõustab ka Lähis-Idas. Mia de Kuijperiga, kes töötab Amsterdams Duisenbergi Finantskõrgkoolis ja on töötanud Shellis.

Eestis oleme rääkinud poliitikute, äriliidrite ja teadlastega, nagu näiteks Marju Lauristini, kaitseminister Jaak Aaviksoo ja Sten Tamkiviga Skype'ist. See on tõesti huvitav valik inimesi.

*Loe täispikka intervjuud ajakirjast HEI: [http://issuu.com/eas-estonia/docs/hei\\_\\_2010\\_05](http://issuu.com/eas-estonia/docs/hei__2010_05).*

# Stsenaariumide raamistik

Stsenaariumide koostamine algab põhiküsimuse määratlemisest. Seejärel tuvastatakse raskelt prognoositava kulgemisega muutujad, mis kujundavad märkimisväärselt fookusküsimuse suhtes asjakohast keskkonda organisatsiooni, riigi, piirkonna ja maailma tasandil. Neist kaks kõige suurema mõjuga muutujat valitakse stsenaariumide loomise aluseks oleva raamistiku telgedeks. Nende najal luuakse stsenaariumid, mis arendatakse terviklugudeks sellest, milline võiks maailm näha täpsemalt välja mõjujõudude erinevates kombinatsioonides ja mida ta võiks kaasa tuua.

## Põhiküsimus(ed)

Põhiküsimus on keskse tähtsusega probleem või väljakutse, millele lahenduste leidmiseks stsenaariume üldse luuakse. Põhiküsimus(t)e formuleerimisel kasutatavad märksõnad annavad ette mõtteraami ja rõhuasetused nii stsenaariumide raames tuleviku kirjeldamisele ja läbimängimisele kui ka sellele järgnevale otsuste aluseks saavate järelduste tegemisele.

Töötoas otsisid osalised võimalikult konsensuslikke tunnuseid, mille abil määratleda seda Eestit, mille kujunemisele aastaks 2018 kaasaaitamine tuleks seada ühiseks eesmärgiks. Leiti, et selliseid tunnuseid peaks olema kaks ja need on omavahel loogiliselt seotud.

Esimeseks põhitunnuseks valisid osalejad MAAILMAS EDUKAS ja teiseks KODUSELT ARMAS. Niisiis seati põhiküsimuseks: mis teeb Eesti aastaks 2018 maailmas edukaks ja koduselt armsaks?

Rahvusvahelistele turgudele peame püüdlema põhjusel, et oma riigi ja turu väiksuse tõttu on Eesti edasise arengu tagamiseks ainuke tõsiseltvõetav võimalus toetuda ekspordipõhisele kasvule. Selleks peame olema turgudel ja rahvusvahelistes väärtusahelates konkurentsivõimelised ja läbi lööma - teisisõnu edukad. Seejuures peame olema edukad soovitatavalt mitte ainult oma vahetus naabruses, vaid mitmesugustel turgudel, kujundlikult öeldes maailmas.

Samas peavad väljapoole suunatud ja sisemine areng olema tasakaalus. Ainult sel juhul saab Eesti edu olla kestlik. Eesti peab olema koht, kus on hea elada. Sealjuures on inimeste heaolutajus üha suurem osa psühholoogilisel heaolutundel. Sellest tulebki teine pool põhiküsimusest: *koduselt armas*. Selline peaks Eesti töö-, kooli- ja elukeskkonnana olema mitte ainult eestlastele ja isegi mitte ainult kõigile senistele elanikele, vaid niisamuti ka uutele siia elama ja Eesti arengusse panustama tulla tahtjatele, Eesti külalistele jt. Just sellisel, laiemas mõttes koduselt armsal Eestil on ühtlasi suurem võimalus olla maailmas edukas.

Aasta 2018 seati ajaliseks horisondiks suuresti sümboolsel põhjusel: sel aastal saab Eesti Vabariik 100-aastaseks. See sümboolne ajahorisont seati kogu Eesti kasvuvisiooni kujundamise protsessile, mille ühe osana stsenaariumid valmisid. Sisuliselt keskenduti stsenaariumide koostamise ja analüüsimise kaudu neile muutustele ja võimalikele olukordadele, millel võib olla järgmise kaheksa kuni kümne aasta jooksul meie arengule märkimisväärne tähendus.

## Mõjujõud – prognoositavad arengud *versus* keeruliselt prognoositavad ja määramatud muutujad

Stsenaariumide loomise aluseks oli GBN-i ja Eesti Arengufondi koostöös valminud ülevaade mõjujõududest, mis võivad mõjutada Eesti majanduse arengut. Selleks analüüsiti vastavaid teabeallikaid ning intervjueriti GBN-i võrgustikku kuuluvaid rahvusvahelisi ja Eesti Arengufondi soovitatud Eesti eksperte. Kokku pakuti koos töötoa ajurünnakus lisandunutega esialgu välja tervenisti 112 Eesti-välist ja ka Eesti-sisest mõjujõudu, millest tuli stsenaariumide jaoks kõige olulisemad välja sõeluda (vt koguloetelu lisas 2).

Hulk väljapakutud mõjujõude on sellised, mille edasist kulgemist ja praeguseks juba välja kujunenud trendi jätkumist on võimalik prognoosida suhteliselt suure kindlusega.

Näiteks on praeguse seisuga kindlalt maailmamajanduses esile kerkimas Hiina, India jt suured endised arengumaad. Goldman Sachs on prognoosinud, et aastaks 2020 tuleb 49% turgude kasvust just BRIC-i riikidest (Hiina, India, Venemaa ja Brasiilia), lisaks moodustavad need riigid selleks ajaks kokku kolmandiku kogu maailmamajandusest.<sup>1</sup> Seetõttu nihkuvad märkimisväärselt maailmamajanduse ja rahvusvaheliste suhete jõujooned ning tekkima hakkab multipolaarne globaalne süsteem. USA jääb selles endiselt maailma kõige võimsamaks riigiks, kuid on vähem domineeriv.

Samuti on kindel, et maailmas jätkub esialgu veel üldine rahvastiku kasv ning see avaldab energia-, toidu- ja veevarudele suuremat survet kui loodustingimused ja keskkonnatrendid. Nõudlus toidu ja energia järele suureneb järgmise kümnendiga üle 50%, ent puhta vee ja fossiilse energia varud vähenevad – 2020. aastaks elab üks kolmandik inimkonnast veepuudusega aladel ning nn naftatipp võib olla saabunud.<sup>2</sup>

Euroopa riikide rahvastik vananeb samas kiiresti. OECD riikides on aastal 2015 pensionile minejaid rohkem kui tööturule sisenejaid. Edasi kiireneb tööjõu leidmise surve (ja sisseränne Euroopasse) ning suureneb veelgi üleilmne konkurents talentide pärast.<sup>3</sup>

Ülalkirjeldatud ja ka mõningaid teisi prognoositavaid trende käsitatakse kindla eeldusena läbivalt kõigis stsenaariumilugudes. Küll võib taotluslikult eri lugudes varieeruda teatud trendi mõju tugevus ja iseloom, samuti Eesti eeldatav reaktsioon neile mõjuritele.

Paljud Eesti majanduse tulevikku määravad mõjujõud on keeruliselt prognoositavad või isegi määramatud. Selliste muutujate puhul ei saa piisava kindlusega ennustada ei nende muutumise tempot ega isegi suunda. Kui nad on samas tuleviku seisukohalt piisavalt olulised, on eri stsenaariumides mõtet kehtestada nende kulgemisele erinevad eeldused. See lähenemisviis aitab meil valmistada end ette nende tegurite mitmesugusteks, sh erisuunalisteks avaldumisteks ja nendega seotud mõjudeks.

1 Goldman Sachs, „Is This the BRICs Decade?“, mai 2010.

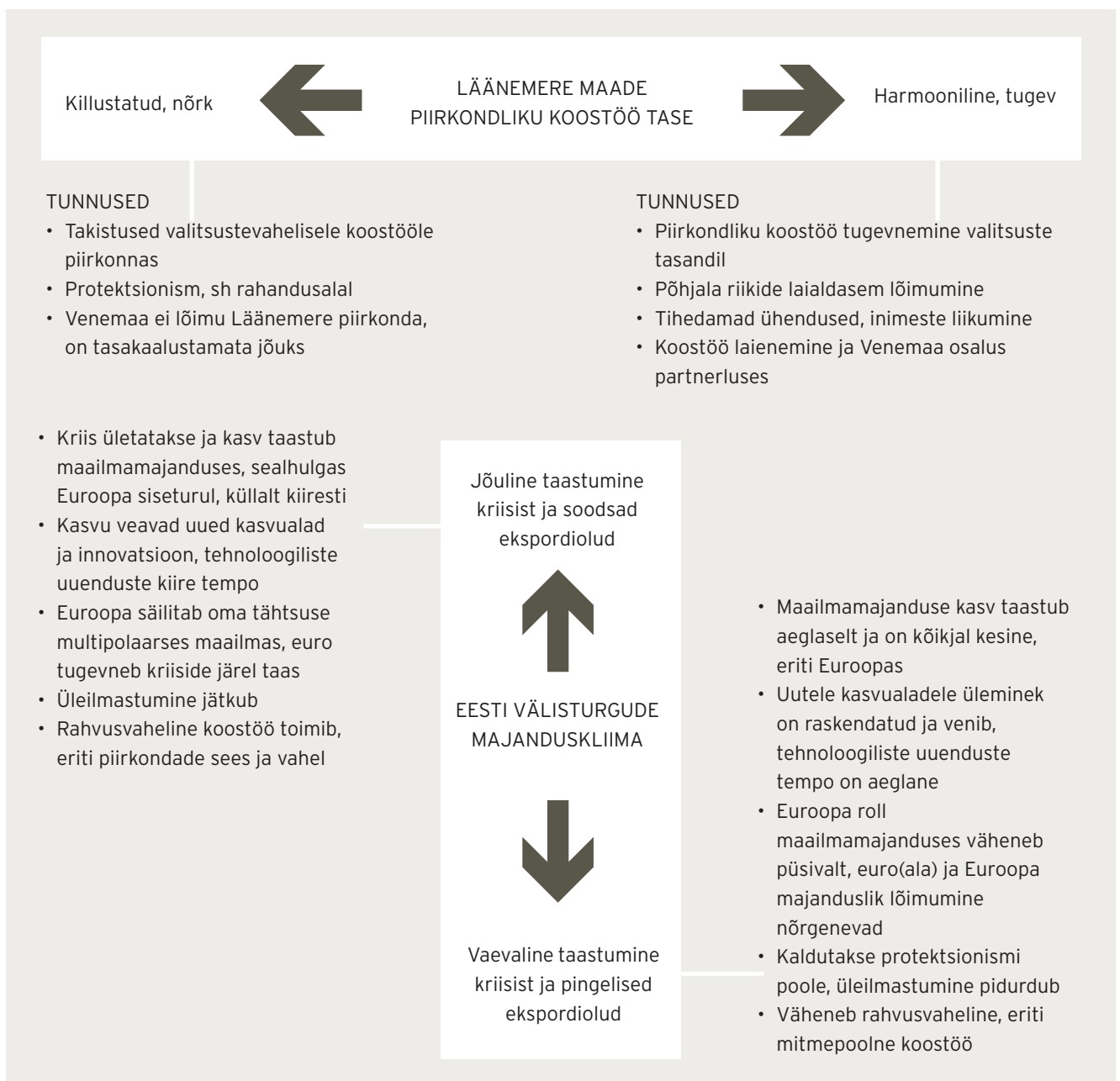
2 European Commission, „The World in 2025“, 2009.

3 Outrights, Globalisation: the View to 2025, 2010.

## Kriitiliste mõjujõudude ja stsenaariumi telgede valik

Stsenaariumide loomiseks tuleb sõeluda mõjujõududest välja olulisemad, mis mõjutavad Eesti majanduse võimalikku käekäiku enim. Neid kutsutakse kriitilisteks mõjujõududeks ning nendeni jõuti töötoas just keeruliselt prognoositavate ja määramatute muutujate temaatilisteks rühmadeks lõimimise teel (vt lisa 2).

Kriitiliste mõjujõudude hulka on arvatud uue maailmakorralduse tüüp, üleilmne majanduskorraldus, piirkondliku stabiilsuse teke ja Läänemere maade koostöö, samuti Venemaa tulevikuiga seonduvad muutujad. Eesti tasandi mõjujõududest peeti olulisemaks muutujaid, mis on seotud inimressursside ja talendi kättesaadavuse, uute tehnoloogiate ja innovatsiooni kasutuselevõtu, haridussüsteemi ning majanduse ja ühiskonna omavahelise ühildamise, majanduse taastumise iseloomu, Venemaaga suhtlemise ning maailmaturule ligipääsuga.



Kaks nendest kriitilistest mõjujõududest, *Eesti välisturgude majanduskliima ja Läänemere maade piirkondliku koostöö tase*, valisid töötoa osalised välja kui kõige olulisemad Eesti majandustuleviku põhiküsimuse vaatevinklist. Neist kahest moodustuski stsenaariumide maatriks-raamistik.

Iga maatriksi kvadrant esindab erisugust tervikvarianti sellest, milliseks võivad Eesti majandusolud ja -võimalused olla järgneva kümnendiga muutunud, võttes arvesse väliseid mõjujõude ning meie otsuseid ja tegutsemist nendega kohandumisel.

## Stsenaariumides enim käsitletud tegurid

Teatud keeruliselt prognoositavad või määramatud muutujad leidsid käsitlust kõigis koostatud stsenaariumides. Need on muutujad, mille kujunemise suhtes eelduste kehtestamist ja mille mõju läbimängimist pidasid stsenaariumide loojad Eestit ees oodata võivate tulevikutingimuste seisukohalt esmatähtsaks.

Nende mõjujõudude põhjal püstitati küsimused, millele iga stsenaarium pidi andma ühel või teisel kujul vastuse. Olgu vastavad küsimused kui järgnevat stsenaariumilugude n-ö lugemislegend siinkohal ära toodud.

### Küsimused väliskeskkonna kohta

- Kuidas jaguneb maailmas geopoliitiline võim?
- Millele põhineb konkurents piirkonna (maailma) majandusruumis?
- Kuidas areneb maailmakaubanduse iseloom?
- Milline on Euroopa Liidu ning Euroopa Majandus- ja Rahandusühenduse (EMU) roll?
- Kas poliitilises ja majanduskeskkonnas tekib suuremaid konflikte või uusi liitlusuhteid?
- Millist rolli mängib Venemaa?
- Milline roll ja staatus on Põhjamaade piirkonnal?
- Milline roll ja staatus on Balti riikidel?

### Küsimused sisearengu kohta

- Milliseks kujuneb majandusliku arengu mudel Eestis? Kust tuleb majanduskasv?
- Millist osa hakkab riik mängima Eesti sotsiaal-majanduslikus elus?
- Kust ja kuidas leitakse vajalikud inimvara ressursid?
- Millised demograafilised muutused ühiskonnas toimuvad? Kuidas areneb ühiskond tervikuna?
- Milline roll saab olema tehnoloogial ja innovatsioonil?

# Stsenaariumide lood ja neist tulenevad võtmekohad otsustajatele



Alljärgnevad lood visandavad neli erinevat stsenaariumi, milliseks võivad olla kujunenud eelseisva aastakümne maailma ja Eesti majandus. Iga loo lõpus on ülevaade selle loo märgilistest sündmustest tinglikul ajateljel, süvapõhjustest (stsenaariumi võtmemõjurid), esmastest teetähistest (signaalidest, mis annavad märku liikumisest selle stsenaariumi suunas) ning Eestile tähtsatest tulemitest uute majandusmodelite, uute sektorite ja uute majandusarengu osaliste näol.

Nende tekkepõhjuste ja järeltuste puhul ei ole kindlasti tegu lõpliku ja ammendava loeteluga. Iga stsenaariumi lõpus on järeltustena välja toodud Eesti otsustajate jaoks antud tuleviku tõekssaamisel Eestis vajalike strateegiliste otsuste ja poliitikamuudatuste võtmekohad.



Maailmas tugevneb regionaliseerumine. Kiiret taastumist ja edasist kasvu veavad korraka nii traditsioonilised kui ka uued ärialad. Euroopas kaugenevad üksteisest põhja- ja lõunapoolsed riigid, Saksamaa ja Venemaa osalusel areneb jõudsalt koostöö Läänemere ümber. Piirkonna süveneva lõimumise raames kasvavad jõudsalt leidlike ärimudelitega Eesti ettevõtted, eriti uutel ärialadel. Eestist saab oluline investeringute sihtkoht piirkonnas. Aastal 2018 on Eesti avatud, vilgas ja kosmopoliitne riik, mis on rikas kõrgelt kvalifitseeritud töötajate poolest.

Rahanduskriisi järgsed tagasilöögid poliitikale ja majandusele ning muutuvad jõujooned põhjustavad maailmamajanduse suureneva regionaliseerumise. Kasvava majandusega Hiina ning teatud määral ka India, Brasiilia ja Venemaa saavad tähtsateks osatähtjateks ülemaailmsel areenil, ühtaegu nii USA-d ja Euroopa Liitu (EL) täiendades kui ka nendega konkureerides. Need uued majandusjõud proovivad muuta üleilmseid mängureegleid ning eelistavad viljeleda uusi piirkondlikke koostöösuhteid ja -vorme. Ülemaailmsete multilateraalsete organisatsioonide jaoks on see proovikivi, millega kohandumine võtab aega. Seda iseloomustab kujukalt Maailma Kaubandusorganisatsiooni (WTO) mandaadi täpsem ja kitsamalt fokuseerimine aastal 2017. Üleilmastumine jätkub samas piirkondadevaheliste suhete najal, üleilmsed kauba- ja kapitalivood liiguvad endiselt piirkonnast piirkonda.

Üks silmatorkav erand selles valdavas regionaliseerumistuhinas on tehnoloogia vallas toimuv. Omavahel globaalvõrgustike kaudu ühendatud nn milleeniumipõlvkonna noorte eestvedamisel levivad veebipõhised tehnoloogiad, taastuenergiaalased saavutused ning muud murrangulised uuendused kiiresti üle maailma. Uue maailmakorra tingimustes on tehnoloogia edasiareng pärit samal määral nii Aasiast kui ka Euroopast ja Põhja-Ameerikast. Põhjamaad püsivad tänu oma kriisiaegsetele struktuurireformidele endiselt innovatsioonitaseme poolest maailma esiliigas, seda eriti uutel keskkonna- ja heaoluäri aladel.

Tehnoloogiliste uuenduste võidukäik uutel ärialadel on maailmamajanduse taastumise ja uue kasvu veduriks üheskoos traditsioonilisema äriaga, mille kasvuhoo taga on investeringute kiire kasv (nt riiklik panustamine taristute arendusse). Sellise sümbioosi najal taastatakse kriisist edukalt ja üsna kiiresti.

Euroopa pole oma üleilmset mõjukust märkimisväärselt kaotanud, sest ta suudab tehnoloogiaarendustes ja uutel ärialadel sammu hoida ning arendada koostööd Venemaaga, lisaks veel esiletõusvate uute majandusjõududega (USA ja Jaapaniga võrreldes suuremal määral). EL-i siseselt kaugenevad aga põhja- ja lõunapoolsed riigid üksteisest, mille tipuks on 2012. aastal ühe PIIGS-rühma riigi väljumine euroalast. Võlakriisi kogemuste najal suunab Saksamaa kui Euroopa suurim majandus oma jõupingutused EL-i ehitamiselt ümber hoopis tugeva liidu loomisele sarnase rahandusdistsipliini ja dünaamilise majandusega Läänemere-äärsete naaberriikidega. Niiviisi tugevneb veelgi senine Läänemere maade omavaheline lõimumine ja 2010. aastal hoo sisse saanud EL-i piirkondliku ühisstrateegia elluviimine. Arendatakse välja uusi ühendavaid transpordivõrgustikke nagu Baltic Rail ning rahvastiku vananemise tõttu muudetakse üksteise suhtes avatumaks riikide sisserändepoliitikad.

Venemaa jääb stabiilseks ja ületab oma peamised arenguprobleemid, jõudes reformimeelse, kuigi endiselt autoritaarse võimu all järjepideva majandusarenguni. Hiina esiletõusuga kaasnevad poliitilised ja territoriaalsed pinged Venemaa Aasia piiridel panevad Venemaa eelistama Saksamaa ja Põhjala pakutavat partnerlust ning koostööd läänes. Panustades enamale kui ainult avatud kaubandus, teeb Venemaa jõupingutusi ka ühiste taristute arendamiseks ning innovatsioonialaste koostööprojektide elluviimiseks. 2015. aastal alustab ta ettevalmistusi Euroopa ühtse majandusruumiga liitumiseks, hiljem EL-i assotsieerunud liikme taotluse esitamiseks.

Kriisijärgne juhtide põlvkonn vahetus Eesti riigijuhtimises ja äris sillutab teed laialdasematele struktuurilistele ümberkorraldustele ja reformidele. Need parandavad ühtlasi riigi konkurentsivõimet Läti ja Leedu ees, kelle edasimineku on kriisi järel mõjul rohkem pärssitud. Aastaks 2015 leiab Eestis aset (kõrg-)haridusreform, mille tulemuseks on piirkondlikult konkurentsivõimeliste ülikoolide teke tänu neis agaralt rakendatavatele haridusalastele IT-lahendustele ja juhtimis-uuendustele. Eesti ülikoolid on 2018. aastaks Venemaalt ja teistest Läänemere piirkonna riikidest meelitanud õppima kokku ligi 5000 üliõpilast. Selle soosimiseks toetab Eesti Venemaa kodanikele viisavaba reisimise kehtestamist EL-is.

Tingituna üleilmse majanduskasvu najal suurenenud nõudlusest ja siiani puuduvatest arvestatavatest alternatiividest jõuab naftabarreli hind peagi 150 dollarini, andes niiviisi tõuke naftale alternatiivi pakkuvate energiaprojektide arendamisele, seda ka Eestis. Aastaks 2017 on Eesti tõusnud põlevkivienergeetika tehnoloogia turunišis globaalsete liidrite hulka. Haridusasutuste ja eraettevõtete vahel tekivad partnerlussuhted teadus- ja arendustegevuse alal, seda nii Eesti piires kui ka koos teiste Läänemere piirkonna riikidega. General Electric rajab Tallinna *cleantech*-tehnoloogia arenduskeskuse ja Siemens Tartusse robotroonika keskuse, mis on mõlemad tihedalt seotud teiste arenduskeskustega Läänemere maade piirkonnas. Euroopa Liit paigutab aastal 2012 oma loodava IT-agentuuri Eestisse. Tänu kõigile neile ja nendega seonduvatele uutele kasvuvõimalustele suureneb järsult riski- ja erakapitali investeeringute sissevool Eestisse. Rikkuse loomise uusi võimalusi avavad kapitali jaoks eelkõige piiriülene innovatsioon, Läänemere maade vaheliste tehnoloogiaklastrite hoogne edenemine ning üha parema kvalifikatsiooniga oskustööjõu kiire juurdekasv Eestis. Seda soodustab haridusreformi kõrval targalt valiv sisserändepoliitika. Enim võidavadki need Eesti ettevõtted, kes tegutsevad leidlike ärimudelite najal ning ennekõike uutel, kiire kasvuga ärialadel ja tehnoloogia vallas.

Selliste suurt lisandväärtust loovate eksportivate ettevõtete arendamise tulemusel tekib uus majandusmudel, mis on kantud tugevast juhtimisest ning järjekindlast ja tulemustele suunatud poliitikast. Nii põlevkivitehnoloogia, küberjulgeoleku ala kui ka üldine teenusesektor annavad majanduskasvu suure panuse, neid täiendavad aga ka näiteks uued nišid kõrge lisandväärtusega transiitteenuste ja tarkvaraarenduse alal.

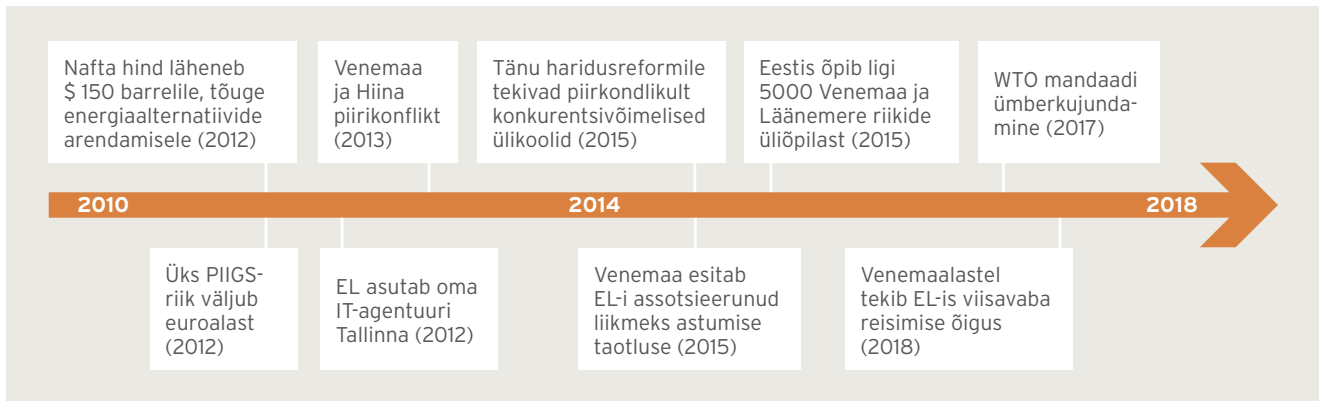
Tihenev koostöö Põhjamaade, Saksamaa ja Venemaaga pakub Eesti ettevõtetele laia turgu. Piirkondlikud äri- ja majandussidemed Läänemere riikidega aitavad kasu saada koostööpartnerite edusammudest ning jõuda koos nendega uuest tarbimisbuumist kantud Aasia, Ladina-Ameerika ja Aafrika turgudele.

Need ettevõtted ja üksikisikud, kes ei suuda kasutada ära tekkivaid võimalusi ja riiklikke abiskeeme endale konkurentsieeliste loomiseks, jäävad teistest maha. Lisanduva jõukuse foonil suureneb märgatavalt sissetulekute ebavõrdsus. Esialgu väike, kuid suurenev rühm inimesi tunneb, et nende arvamus ja vajadustega ei arvestata. See tekitab sotsiaalseid pingeid, esile kerkib paar poliitilist äärmusrühmitust. Üldine heaolu kasv võimaldab samas pingete kasvu kontrolli all hoida ning populistid kaotavad peagi kandepinda.



Aastaks 2018 on nii Tallinn kui ka Tartu avatud, vilkad ja kosmopoliitsed linnad, kus elavad väga heade kutseoskustega töötajad võistlevad omavahel suure lisandväärtusega töökohtade pärast. Lõigates märkimisväärset kasu piirkonna poliitilisest stabiilsusest, tihedast majanduslikust lõimumisest ja talentide liikuvusest, kujundab Eesti endale Läänemere maade vahel edukalt nišid.

## Märgiliste sündmuste ajatelg



## Hansa Liit II: stsenaariumi tekke süvapäõhjused

- Maailmamajanduse regionaliseerumine
- Põhja- ja lõunapoolsete riikide üksteisest kaugenemine Euroopas, Saksamaa lähenemine Läänemere maadele
- Põhjamaade majandusliku lõimumise tugevnemine
- Reformimeelne valitsemiskord Venemaal
- Venemaa lõimumine Läänemere piirkonnaga ja tugev liitlassuhe Saksamaaga
- Murrangulised uuendused levivad ulatuslikult ja kiiresti, maailmamajanduses võtavad võimust uued ärialsad
- Põlvkonnavahtetus Eesti riigijuhtimises ja äris, mis viib laialdasemate struktuuriliste ümberkorralduste ja reformideni

## Hansa Liit II: stsenaariumi käivitumise esmased teetähised

- Probleemid euroalal, ühe PIIGS-riigi lahkumine rahaliidust
- Saksamaa huvi, investeringute ja mõjujõu kasv Läänemere piirkonnas
- Läänemere strateegia elluviimise hoogustumine
- Tasakaalus poliitilise kontrolliga Venemaa juhtkond veab majanduskasvu
- Venemaa pinged Hiinaga suurenevad
- Tööjõupuuduse leevendamisele suunatud immigratsioonireform Eestis
- Eesti haridusreformi hoogne käivitumine

## Hansa Liit II: stsenaariumi tulemuseks olev Eesti majanduse arengutee

### Majandusarengu mudelid (üksteist mitteväljastavad)

#### I MUDEL:

##### kõrge lisandväärtusega ekspordil põhinev

- Kõrge lisandväärtusega ekspordist kantud majandusareng
- Uued kõrgtehnoloogilised sektorid: põlevkivi- ja küberturbetehnoloogia, tarkvaraarendus
- Kõrge lisandväärtusega transiiditeenused
- Valitsus kui struktuurireformide ja majandusmuutuste suunamise tugev eestvedaja

#### II MUDEL:

##### piirkondlikel teenustel põhinev

- Haridusteenused
- Tervishoiuteenused, eritähelepanu keskmes vanurid
- Turism
- Vanade- ja hooldekodud
- Meelelahutus

### Suureneva tähtsusega sektorid

- Naftale alternatiivi pakkuv energeetika ja sellega seotud äri
- Virtuaalteenused
- Võõrkeelsed personaalteenused
- Haridusteenused
- Uued kõrgtehnoloogiad (sh põlevkivi alal)
- Transiit

### Vähem tähtsad sektorid

- Madala lisandväärtusega koostootmine jt tööjõumahukad ettevõtted

### Võitjad

- Laiemas mõistes teenustesektor, nt finantsteenused, side
- Uute ärialadega seotud niššides, nt IKT, energia jm tehnoloogia vallas tegutsejad
- Innovaatilised firmad Eestis, kes suudavad arendada leidlikke ärimudeleid
- Reformitud kõrgkoolid ja teadusarendusorganisatsioonid
- Andekad ja oskuslikud inimesed

### Kaotajad

- Innovatsiooniks ja teadusarendustegevuseks vähe valmis ettevõtted
- Aegunud oskustega inimesed
- Populistlikud otsusetegijad ja juhid

### Uued majandusarengu osalised

- Piirkondlikud koostööorganisatsioonid
- Uued arenduskeskused, tihedalt seotud Läänemere maade piirkonna arenduskeskustega
- Euroopa Liidu IT-agentuur
- Riski- ja erakapital

## Hansa Liit II: stsenaariumist tulenevad võtmekohad Eesti otsustajatele kaalumiseks

- On vaja seada ümber välispoliitika arengu kaalukese lähtudes sellest, et NATO ja Euroopa Liidu üldagenda järgimise kõrval kasvab kaalukas vajadus tagada Eestile kohalolek ja tihed koostöö Läänemere maade piirkonnas.
- Sealjuures on väga tähtis korrastada suhted Venemaaga, otsides ühiseid huve ja võimalusi, mis toovad vastastikust kasu nii hariduse, oskusteabe arendamise, majandustegevuse kui ka laialdasema poliitilise arengu kontekstis.
- Ümberkorraldusi tuleb teha sotsiaalhoolekande alal, et n-ö püüda kinni võimalikke kaotajaid selles stsenaariumis, muu hulgas sotsiaalsete pingete kasvu ennetamise nimel. Erinevused elanike sissetulekutes suurenevad ja madalama tasemega kutseoskustega inimeste puhul jätkub tõenäoliselt pikka aega struktuurne töötus. Programmid uute oskuste omandamiseks, ümberõppeks ja töökohtade leidmiseks nendele rahvastikukihitidele muutuvad järjest olulisemaks.
- Suureneb vajadus kaasata äriiitrid, sealjuures ennekõike ettevõtjad, haridussüsteemi ennetavasse ümberstruktureerimisse, mis vastaks uuendusliku ja kõrgema lisandväärtusega Eesti majanduse tulevikuvajadustele.
- Vaja on kasvatada sallivust sotsiaalsete hoiakute suhtes mittepõliselanike kultuuride ja sihtrühmade omaksvõtmise nimel. Seejuures võib aga kuluda terve põlvkonna jagu aega enne vajalike muutuste toimumist.
- Partnerlussuhete loomiseks tuleb pöörduda suurte energiafirmade poole, et arendada alternatiivenergeetika valdkonda ning kasutada paremini ära ja kommertsialiseerida Eesti põlevkivivarusid, vastavat tehnoloogiat arendades ja maailma müües.
- Investeeringud IKT-taristusse peavad olema Eesti konkurentsivõime säilitamiseks igas mõttes tiptasemel. Peale selle tuleb suurendada üldist innovatsioonivõimet, et suuta saada kasu hüppeliste läbimurdeuuenduste esilekerkimisest ja oma tärkavast tehnoloogiaettevõtlusest.
- Tuleb astuda proaktiivseid samme majanduspoliitikas ja maksukorralduses säilitamiseks ja suurendamiseks Eesti atraktiivsust väliskapitali jaoks, eelkõige rahvusvaheliste suurettevõtete silmis ning riski- ja erakapitali investeeringute jaoks.
- Poliitika kujundamine peab olema avatud ja uuendusmeelne ning muutuste toimumise nimel tuleb tegutseda. Sealhulgas tasub arukalt arendada avaliku ja erasektori partnerlussuhteid, mis loovad atraktiivseid lisaalternatiive Eesti majanduse arengusse investeerimiseks.



## Lõuna-Soome

Maailmamajanduse kesise kasvu ajal lävivad suurriigid rohkem omavahel, laiem koostöö ja suhtlus taanduvad piirkondadesse. Ka EL-i sees tekivad piirkondlikud blokid, üks neist Läänemere äärde, milles aga Saksamaa ja Venemaa suurt ei osale. Skandinaavia kapital jätkab Eestis domineerimist, majandusmudel ei muutu ja ajude äravool kiireneb. Tööjõu madal hind annab ümbruskonnas väärtusahelate vähem väärtuslikes osades mõneks aastaks tööd, ent kasvutempo on aeglane ja arengulagi ees.

Maailmamajandus toibub kriisist aeglaselt, ehkki uued esiletõusvad riigid kosuvad kiiresti ja tugevalt. Arenenud riikides on kasv väike, kuid stabiilne, tuginedes riigi investeringutele ja traditsiooniliste ärialade mõõduka tempoga uuendustele. Hoolimata ühiskondlike hoiakute nihkest nn rohelisema majanduse soosimise suunas on majandussurutise aastail tekkinud eelarvedefitsiitide tõttu arenenud riikidel raske teha suuremaid investeringuid keskkonnasõbralikesse ja muudesse uutesse tehnoloogiatesse. Põhjamaadele jääb selles vallas alles teatav konkurentsieelis. Sotsiaalse surve tõttu lepatakse siiski kokku ja rakendatakse turupõhiseid meetmeid süsinikuemissiooni kontrolliks.

Hiina, Venemaa, USA jt suurriigid suhtlevad omavahel üha tihedamini. Kriisijärgse stabiilsuse tagamiseks peetakse vastastikust koostööd tähtsaks, mis viib neid riike tihedamale ühistegevusele majanduse, poliitika ja kasvavalt isegi sõjalise kaitse valdkonnas. Samuti suurenevad koostöö ja majandussuhted piirkondades (esmajoones Aasias ja Ladin-Ameerikas), ent laiema koostöö ja mitmepoolsete institutsioonide roll kahaneb, mistõttu üleilmastumine aeglustub.

Euroopa Liidu majanduskasv jääb muust maailmast maha ja lõimumine pidurdub. EL on jätkuvalt oluline nagu kõik teised piirkondlikud koostöövormid, eriti traditsioonilistel majandusliku lõimumise aladel, nagu ühisturg, ning üritab olla eesvedajaks paigal tammuvast üleilmses keskkonnapoliitikas. PIIGS-riikide kriis aastal 2010 sunnib liikmesriike hindama ümber euro tähtsust, ehkki euroalaga liituvad hiljem ka teised Balti riigid ja Poola. EL-i suured liikmesriigid hoiavad kinni inimeste ja kaupade piiramatut liikumise vabadusest, aga tõdevald samas, et majanduspoliitika läbipõimimisel on siiski piirid - riikide majanduse arengupotentsiaal ja majanduspoliitilised eelistused on liiga erinevad. Sellest äratundmisest tingituna tekib riikide piirkondlikke blokke EL-i sees ja teinekord tihedamat koostööd ka kolmandate riikidega kaugemalt. Niiviisi proovitakse ühtlasi üle saada sisemise nõrkuse najal toimunud ELi tagaplaanile vajumisest maailma majandusareenil.

Üks EL-i siseseid piirkondlikke koostööblokke asub Läänemere piirkonnas. Siin areneb tähtis piirkondlik sümbioos, ehkki Saksamaa jääb tihedamast koostööst eemale. Venemaast saab üksnes kaubanduspartner, ent selle najal muutub Läänemere piirkond tänu Venemaa pakutavatele loodusvaradele paljuski välisressurssidest sõltumatuks ning Venemaa majandusareng omakorda stabiilsemaks. Sarnaselt Lääne-Euroopaga toovad kriisijärgne kesine maailma majanduskliima ja innovatsiooni soikumine (välja arvatud mõningane edu *cleantech*'i ja heaolumajanduse alal) Põhjamaades kaasa aeglase majanduskasvu aastakümne. Selle mõjul lähevad sealseid ettevõtteid võimendatult töötleva tööstuse allhangete odavamatesse naaberriikidesse suunamise teed, et oma kasvulootusi vähegi taastada.

Piirkondlikus lõimumises on Põhjamaade roll tagada kapital, tehnoloogia ja kõrgtehnoloogilised kaubad. Balti riigid ja Poola pakuvad aga töömahukat tootmist ja teenuseid, olles omavahel kibedas konkurentsisis seoses arenenud naabritelt äri ja investeeringute ligimeelitamisega.

Põhjamaade ettevõtted hoiavad väärtusahelate põhiosad kiivalt enda käes oma riikides töökohtade tagamise ja majanduskasvu jõudmise nimel. Tihedamaks koostööks Baltikumiga Põhjalal huvi puudub. Selle tagajärjel läheb Eestil järjest raskemaks konkureerida teiste Balti riikidega väikese lisandväärtusega ekspordi kasvu üle.

Tugevnevad suhted piirkonnas koos EL-i tõukefondide rahaga pakuvad vajalikku stabiilsust, lisaks tekitavad Põhjamaade väärtusahelates ja veidi ka Venemaal tugevnevad ärivõimalused Eestis algul kriisist pääsemise tunde. Selle tulemusel jätkatakse senist majanduspoliitikat ilma suuremate reformideta.

**Välismaa kapitali juurdevool on neis oludes ebapiisav nii Eestis kui tegelikult ka kogu Põhjalas.** Kosutust pakub mõneks ajaks ainult EL-i tõukevahendite raha, eriti taristute rajamiseks. Sellega tekib siiski ärivõimalusi tervele reale Põhjamaade firmadele ja nende kohalikele alltöövõtjatele, kelle najal kahaneb paariks aastaks ka tööpuudus. Hoogu koguvad piirkonna suuremale lõimimisele suunatud projektid. Eestit puudutab neist kõige enam Tallinna ja Helsingi ühendamine raudteetunneliga - Euroopa Liit teeb põhimõttelise otsuse selle rahastamiseks ja ehituse planeerimine algab aastal 2018.

Eesti pangandussektoris on endiselt ülekaalus Skandinaavia pangad, kes suurte laenukahjumite, karmistatud regulatsioonide ja koduriigi kapitalivajaduste tõttu on vähem valmis Baltikumis laenu andma. Kohalikud kapitaliturud ei too olukorda mingisugust leevendust. Eesti ettevõtete võlakirja- ja aktsiaturg kannatavad vähese likviidsuse käes, eriti pärast valitsuse otsust mitte tuua Eesti Energiat börsile. Ka valitsus ei ole valmis suunama Eesti ettevõtlusse piisavas mahus uusi investeeringuid, näiteks on Eesti Arengufond sunnitud aastal 2011 vahendite puudusel tegevuse lõpetama. Isegi uue riikliku investeeringute ja innovatsiooni fondi Soome SITRA toel käivitamine 2015. aastal ei too kaasa erilist edasiminekut.

Eesti majandusarengu mudel jääb reformide edasilükkamise ja kapitalipuuduse tõttu staatiliseks. Eesti firmad püüavad säilitada konkurentsivõimet, tuginedes madalamatele tööjõukuludele ja osaledes väärtusahelate madala lisandväärtusega osades. Nad keskenduvad peamiselt odavekspordile ja lihtsamate teenuste osutamisele sellistes sektorites nagu toiduainete töötlemine, põllumajandus, koosteliinid ja lihtne tootmine (ka Põhjamaades kasvavate *cleantech*-äri ja heaolumajanduse valdkonnas), lihtsamad ja odavamad personaalteenused ning tugiteenuste osutamine (nt kõnekeskused).

Majandusmudeli käiguhoidmiseks alandatakse tööjõuga seotud makse, piiratud ulatusega reformitakse valitsusaparaati ja hariduspoliitika soosib esmajoones kutsekoole. Vahetult kriisile järgnenud tootmise ja tugiteenuste Põhjamaadest ületoomise laine järel tuleb aga vähe uusi välisinvesteeringuid. Soome ja Rootsi kapital ostavad üles veel ainult viimased eestlaste omandis olevad edukamad ettevõtted - suurima Eesti eksportija, BLRT Grupi on ära ostnud üks Rootsi erakapitali fond. Ainult siseturule suunatud väike- ja keskmise suurusega ettevõtted jäävad Eesti omanike valdusse ajal, mil Skandinaavia kapital suunab jätkuvalt majanduse võtmeotsuseid.

Väliskaubandussuhted Venemaaga paranevad pisut üldise piirkondliku kaubanduspartnerluse raames ja põhjamaalastest omanike eestvedamisel. Kaubavahetuse mahud suurenevad aeglaselt, tehes seda peamiselt tänu madala ja keskmise väärtusega eksporditoodetele (nt toit ja puit), mis moodustavad enamiku Eesti majandusliikust koguproduktist. Majandusliku lõimumise aeglasele suurenemisele aitab märkimisväärselt kaasa topeltollide kaotamine Venemaa poolt

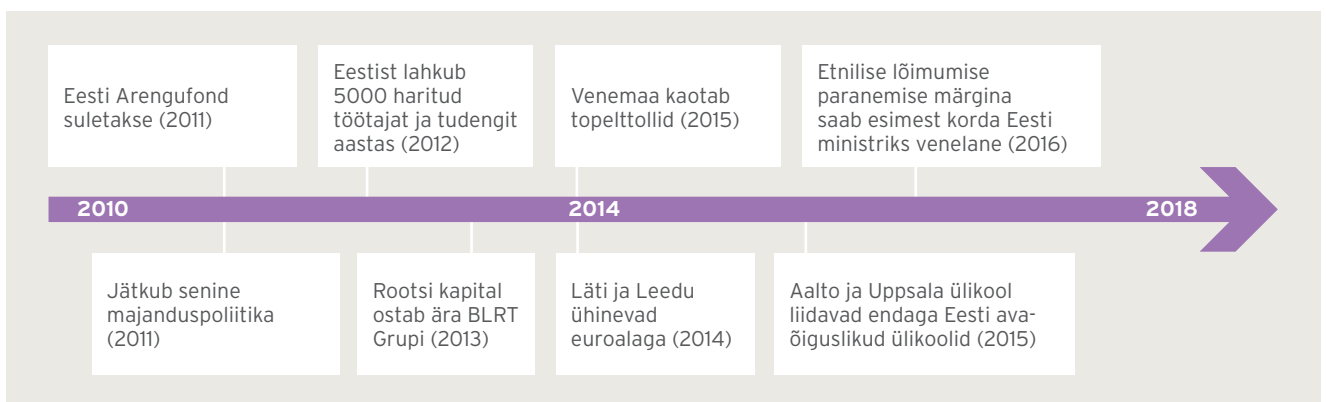
ning positiivne läbimurre tehakse ka Eesti-Vene ühiskondlike ja poliitiliste sidemetega seoses. Venemaast on saanud Eestile pragmaatiline naaber, kui mitte tõeline sõber.

Majandusmudel, mida toetab odavusel põhineva konkurentsivõime säilitamiseks kutseõppele keskenduv haridus ning suutmatuse kapitali ligi meelitada, jätab Eesti võõraks andekatele ettevõtjatele ja innovaatoritele. Aalto ja Uppsala ülikool liidavad endaga tudengipuuduses vaevlevad Eesti senised avaõiguslikud ülikoolid, vähendades neis aga seejärel teadusuuringute mahtu. Ajude äravool Eestist jätkub ka seetõttu, et paremad üliõpilased otsivad üha enam võimalusi omandada kraad välismaal. Kokku hakkab igal aastal Eestist lahkuma 5000 väga head kutseoskustega töötajat ja kõrgkooliastujat, vähendades lühiajaliselt tööpuuduse koormust, kuid teravdades pikemas plaanis demograafilist ja talentide kriisi.

Euroopa Liidu liikmestaatus ja tihenev piirkondlik koostöö loovad Eesti elanikele teatud sotsiaalse turvavõrgu. Et ülalpeetavate suhtarv kasvab, süvenevad samas kahtlused valitsuse võimes katta rahaliselt tulevikus suurenevaid pensioni- ja tervishoiusüsteemi kulusid. Siiski valitseb juhtpoliitikute hulgas endaga rahulolu, poliitiline maastik jääb vähemalt perioodi alguses üldiselt samaks. Edusamme tehakse veidi riigisiseses rahvuste lõimumises, eelkõige tänu kaubandussuhete tihenemisele Venemaaga ja venekeelsete elanike kaasamisele Eesti ühiskonda. Seda muutust sümboliseerib Eesti valitsuse esimese vene rahvusest ministri ametissenimetamine aastal 2016.

Suhtelisest stabiilsusest ja mitme aasta jooksul suurema tööpuuduse ärahoidmisest hoolimata on sellisel Eesti majandusel määratud vähm otsa saada, kuigi Eesti saab ikkagi kuidagi hakkama. Aastast 2015 alates hakkavad tööjõukulud ja inflatsioon taas kiirelt kasvama, aga tootlikkuse tase (mõõdetuna SKP per capita järgi) jääb endiselt parimal juhul vaid 70% tasemele EL-i keskmisest. Et majanduse struktuuris pole suuremaid muudatusi tehtud, seisab Eesti endiselt silmitsi raskete küsimustega: kuidas jääda kellelegi vajalikuks üha konkurentsitihedamas maailmamajanduses ja mida võtta ette kodumaal üha suurenevate sotsiaalkulutuste ja tööpuudusega?

## Märgiliste sündmuste ajatelg



## Lõuna-Soome: stsenaariumi tekke süvapõhjused

- Aeglane üleilmne majanduskasv kriisi järel, mitmepoolse suhtluse ja koostöö rolli vähenemine
- Piirkonnasiseste liitude ja lõimumise tugevnemine Põhjamaades
- Kapitali (eelkõige rahvusvahelise) piiratud kättesaadavus
- Põhjamaade ja EL-i riikide tihedam kaubanduspartnerlus Venemaaga
- Senise majanduspoliitika ja -mudeli jätkumine Eestis
- Ettevõtlusmeeleolude allasurutus Eestis

## Lõuna-Soome: stsenaariumi käivitumise esmased teetähised

- EL-i sees tekivad piirkondlikud blokid
- Skandinaavia pangad jätkavad piiratud laenuandmist Eesti ettevõtetele
- Sisemise devalveerimise lõpuleviimine (kulutasemete kohandamine palkade buumieelsele tasemele viimisega)
- Põhjamaade firmad võtavad üle edukaimad Eesti ettevõtted
- Haridusreformide toppamine koos teiste poliitikamuutuste puudumisega

## Lõuna-Soome: stsenaariumi tulemuseks olev Eesti majanduse arengutee

### Majandusarengu mudel

#### Madala lisandväärtusega ekspordil põhinev mudel

- Põhjamaadele teenuste tootmine allhangete ja alltöövõtu korras
- Tööjõuga seotud madalad maksud säilitamiseks kulupõhist konkurentsivõimet
- Osaliselt kohandatud haldus- ja haridussüsteem, viimane on keskendunud kutsehariduse edendamisele

#### Suureneva tähtsusega sektorid

- Turism ja vanurite hoolekanne (suunatud Läänemere maadele)
- Toiduainete töötlemine ja põllumajandus
- Odavteenused
- Transiitkaubandus
- Masinate jms koostetootmine
- Vanurite hoolekanne (Soome ja Rootsi jaoks)

#### Vähem tähtsad sektorid

- IKT ja teised kõrgtehnoloogia (arendamise) ettevõtted, sealhulgas start-up-ettevõtted
- Investeeringupangandus ja varahaldus

#### Võitjad

- Ettevõtted, kes teenindavad Läänemere maade turgu
- Toiduainete töötlemine ja põllumajandus
- Ökoäri ja roheliste tehnoloogiate alade teenindus ja koostetootmine
- Taristuehitajad
- Madala ja keskmise oskustasemega töötajad

#### Kaotajad

- Teadus-arendustegevuse asutused ja kõrgemad õppeasutused
- Uued turule sisenejad
- Potentsiaalsed ettevõtjad
- Teadmismahukad ettevõtted
- Väga heade kutseoskustega töötajad

#### Uued majandusarengu osalised

- Riiklik investeringute ja innovatsiooni fond
- Põhjala ülikoolid, kes liidavad endaga Eesti kõrgkoolid
- Ettevõtted, kes teenindavad kogu Läänemere maade piirkonda

## Lõuna-Soome: stsenaariumist tulenevad võtmekohad Eesti otsustajatele kaalumiseks

- Käesolevas stsenaariumis on Eestil majandusmudeli muutumatuna püsimise tõttu selge arengupiir ees, ehkki mõnda aega on olud stabiilsed, tööpuudus väheneb ja esialgu tekib kiirelt kriisist pääsemise tunne.
- Kui majanduslik konkurentsivõime on edasi rajatud kulueelisele, siis selle säilitamine maksude alandamise ja tootlikkuse tõhustamise kaudu saab peamiseks poliitiliseks prioriteediks (ehkki see ei pruugi olla pikemas perspektiivis jätkusuutlik).
- Sotsiaalsüsteemi koormus suureneb märkimisväärselt, sotsiaalkindlustuse ja -teenuste piisav rahastamine saab tõeliseks proovikiviks. Seetõttu tekib möödapääsmatu vajadus need teenused fokuseerida ning reastada prioriteetid selle järgi, millised vajadused on kõige pakilisemad.
- Ajude äravoolu takistada on väga raske, mistõttu saab parimal juhul rakendada stiimuleid ja toetusmeetmeid, mis pärast parimate ja säravaimate noorte välismaale õppima siirdumist seoks neid kohustusega Eestisse naasta.
- Kodumaist haridust tuleb edasi reformida, alustades kiiresti kutseharidusest, et vastata väliskeskkonnast tulenevatele peamistele võimalustele ja pakkuda Põhjamaade ettevõtetele tööjõudu.
- Eesti vajab selles stsenaariumis iga võimalikku sõpra. Seega tuleb vältida poliitilisi otsuseid, mis võivad Eestit vastandada suurematele naabritele ja eriti Venemaale, kes muidu oleks valmis kaubandussidemeid tihendama.
- Pingutusi rahvustevahelise lõimumise suunas tuleb tugevdada, et saada võimalikult suurt kasu tihenevast kaubandusest Venemaaga, ent soodustada tuleb ka head suhtumist Põhjamaade rahvastesse ja teenuste pakkumiseks vajalike suhtlemisoskuste kasvu.
- Euroopa Liidu tõukefondide mõistlik kasutamine majandusarengu hüvanguks saab veelgi olulisemaks, sest ligipääs muudele kapitaliallikatele on piiratud.
- Varem või hiljem tuleb muuta majanduspoliitikat ning liikuda enama ja strateegilisema majandusse sekkumise poole, sest selle stsenaariumi majanduslik ja sotsiaalne hind on kõrge, ent senises majandusmudelil peituv võhm ja arengupotentsiaal jätkuvalt piiratud.





# Riigi tagasitulek

Majanduse kasv arenenud riikides takerdub, kuid jätkub jõudsalt senistes arengumaades. Sellest tekkiv uus üleilmne jõudude vahekord sütitab konkurentsivõitlust ja proteksionismi. EL-is ja Läänemere ääres pole suhted naabritega enam endised – igaühel on esirinnas oma huvid. Eestil on raske leida endale kohta. Majandusmudel ei moderniseeru, vaid jääb kulu- ja ressursipõhiseks ning siseturule suunatuks. Tööhõive säilitamiseks tuleb hakata ettevõtteid riigi kätte „maandama”. Eesti arenguperspektiivid püsivad kehvana isegi välisolude paranemise järel.

Selles maailmas liiguvad üleilmse rahanduskriisi murdlainetused ja järellained üle majandusmaastiku kuni 2016. aastani. Majanduse taastumine aastail 2010-2011 osutub lühiajaliseks, välja arvatud sisetarbimisest ja omavahelisest kaubavahetusest kannustatuna Hiinas, Indias ja mõnes teises suuremas tõusvas majanduses. Paljud arenenud riigid käivad teist korda majandussurutise põhjast läbi, põhjuseks riikide suur võlakoormus, eratarbimise vähenemine kasv jne. Järkjärguline nihe ülemaailmses võimujaoitus lääneriikide kahjuks kiireneb, mistõttu suurenevad riikidevahelised pinged. Rahvusvahelised suurfirmad advavad majanduslike jõujoonte muutustes uusi võimalusi ning viivad senisest kiiremini suure osa oma investeringuid tärkavatesse majandustesse, jättes EL-i ja Läänemere-äärse piirkonna kõrvaltvaatajaks. Uute kasvuallikate leidmine ja tehnoloogilised murrangud seisavad lääneriikides kapitalipuuduse taga, ehkki tehnoloogiline areng ja uuendused teatud määral jätkuvad, neid veavad uued esiletõusvad majandusjõud.

Keskkonnateemalised algatused ja koostöö soikuvad lääneriikides pikemaks ajaks, sest esiplaanil on pakilised majanduslikud ja sotsiaalsed mured. Naftahind jätkab kerkimist arenenud riikide majandusseisakust hoolimata, sest esiletõusvate majanduste energijaanu on suur. See teeb taastumise arenenud riikide jaoks veelgi keerulisemaks. Reaalne elatustase arenenud riikides langeb ning tööpuudus ja sotsiaalne rahulolematuse kasvavad. Paljudes riikides tulevad võimule populistlikud valitsused, kes hakkavad ajama proteksionistlikku ja lühinägelikku poliitikat. Kahepoolset suhtlust arendatakse omakasu lootuses, ent mitmepoolne suhtlus pidurdub. See viib lääneriigid ja laiema majanduskoostöö omamoodi surnud ringi, millest on aja jooksul üha raskem välja tulla.

2010. aasta PIIGS-riikide kriis märgib uue, viis aastat kestva majanduslike ja poliitiliste raskuste ajastu algust Euroopa Liidus, mille käigus pannakse selle poliitilise ja majandusliku liidu selgroogu jõuliselt proovile. „Euroopa projekt” siiski jätkub ning mõnes valdkonnas, nagu kaitse- ja teaduspoliitika, isegi tugevneb üleilmsete muutuste ajal, ehkki näeb üldiselt nüüd välja hoopis teistsugune kui see optimistlik ja ühendatud tulevik, mida paljud pidasid 2005. aastal tagatuks. Keerulises finantsolukorras tekitab diskussiooni EL-iga viimati liitunud riikide majandusliku konvergensti toetamise ulatus. Balti riigid tervikuna näivad EL-i jaoks probleemseks, seda hinnangut tugevdavad jätkuv rahanduskriis Lätis ja seejärel Leedu oma. EL rakendab iga hinna eest uue PIIGS-laadse rahanduskriisi vältimiseks järelevalve- ja tugimeetmeid kogu Baltikumis.

Rasketes majandusoludes võtavad EL-i ja ka Põhjala riikides võimust majanduslikud enesealalhoiu instinktid, millega püütakse kaitsta oma ettevõtteid ja turgu. Sellel on eriti rasked tagajärjed Eestisugustele väiksematele ja kaubandusest enam sõltuvatele riikidele. Rahvusvahelise turu äärealaks muutuma kipuvad Põhjamaad säilitavad küll vabakaubandusliku käitumise üksteise suhtes, ent

suhtlevad Balti riikidega (ehkki varjatult) proteksionistlikumalt ning laiem piirkondlik lõimumine on võimatu. Pikemaajalisi strateegilisi investeeringuid üritatakse teha pigem Ida-Aasiasse ja mujale kaugematesse kasvupiirkondadesse. Balti riikide atraktiivsust Põhjamaade kapitali jaoks vähendab ka Vene riigi ja Vene kapitali aktiivsem tegutsemine Baltikumis.

**Venemaa katsed oma nõrgestatud naabreid ekspuuteerida ja kontrollida** kasvavad pärast Vladimir Putini tagasivalimist Venemaa presidendiks. Ehkki Venemaal on hulk probleeme (vananev ja vähenev rahvastik, teravnevad suhted Hiinaga), võimaldavad majanduslik seisund ja nafta kõrge hind maailmaturul tal ajada vähemalt mõnda aega küllalt agressiivset survepoliitikat. Venemaale omaselt ühitatakse vabaturu retoorika endale poliitiliselt või majanduslikult kasulikus kohas ja kujul proteksionistliku käitumisega. Gaasitorude talvine sulgemine ning sagenevad laevanduse ja nafta puurimisega seonduvad jõudemonstratsioonid muutuvad Põhja-Jäämerel tavalisteks. Venemaa püüab senisest keerukamat rahvusvahelist olukorda enda huvides ära kasutada ning saada tagasi oma kaotatud suurriigi staatust. **Samuti** sagenevad katsed saavutada mõjuvõimu Eesti poliitika üle.

Eesti majanduspositsioon püsib ebakindel, sest sellistes oludes ei too euro kasutuselevõtt endaga kaasa loodetud hüvesid. Tööpuuduse kõrge tase ja ärivõimaluste vähesus muutuvad krooniliseks, mille tõttu rändab Eestist välja palju andekamaid ja kogenumaid elanikke. Selle tagajärjel on valitsusel vaja sotsiaalkulutusi suurendada, samal ajal kui riigi tulud vähenevad. See kurnab jätkuvalt avaliku sektori eelarvet ning seiskab juba algatatud meetmed haridusreformideks ja ümberõppe võimaluste suurendamiseks.

**Eesti muudab rasketes oludes ellujäämise nimel majanduspoliitika suunda:** valitsus otsustab suurema regulatsiooni ja sekkumisega majanduselu ja -otsuseid keskmalt suunata. Väheste kapitaliressursside juures ei saa Eesti endale lubada investeeringute toetamist palju kapitali vajavates sektorites, nagu telekommunikatsioon, taristud ja finantsteenused. Selle asemel kasvatatakse riigi investeeringuid tööjõu madalale hinnale või kohalikele ressurssidele suunatud tootmisele, sh puidu- ja põlevkivitööstusele, et töökohti vähegi hoida ja luua. Rahapuudusel pole euroga seotud reeglite ja EL-i karmi järelevalve tõttu võimalik sellise nn riigikapitalismiga Eestis väga kaugele minna, mis tugevdab poliitilisi tõmbulisi. Pikaajaline sotsiaalne stress viib populistliku ja natsionalistliku valitsuse valimiseni 2013. aasta ennetähtaegsetel parlamendivalimistel.

**Säilitatakse kulu- ja ressursipõhine majandusmudel,** välisturgudele ligipääsu raskenemise tõttu saame tugineda ainult kesise kasvuga siseturule, mis ei võimalda Eestil endalgi investeeringuteks lisaraha teenida. Aastaks 2016 on Eesti võime teha pikaajalisi siseinvesteeringuid veelgi märgatavalt vähenenud ning maailmas on samas võimust võtnud rahandusalane proteksionism. Välismaa otseinvesteeringuid ja muud väliskapitali on raske ligi meelitada. Eesti valitsus astub oma vähestest finantsreservidest hoolimata minimaalse tööhõive taseme hoidmiseks ja sotsiaalsete pingete piiramiseks vahele, odavnevaid varasid päästeaktsioonidena erakätest üles ostes või veelgi sagedamini ettevõtteid koos võlgadega üle võttes. Tegelikult ei jätku riigil raha ega võimekust nende ettevõtete saneerimiseks ja restruktureerimiseks, sest laenaminegi on endiselt raskendatud. Riigi otsuste juhuslikkus ja kitsaste majanduslike huvirühmade eelistamine sagenevad, riik langeb majandusvabaduse indeksi edetabelis 16.-lt 40.-le kohale. Majanduskeskkond halveneb ja taas tõstab pead varimajandus.

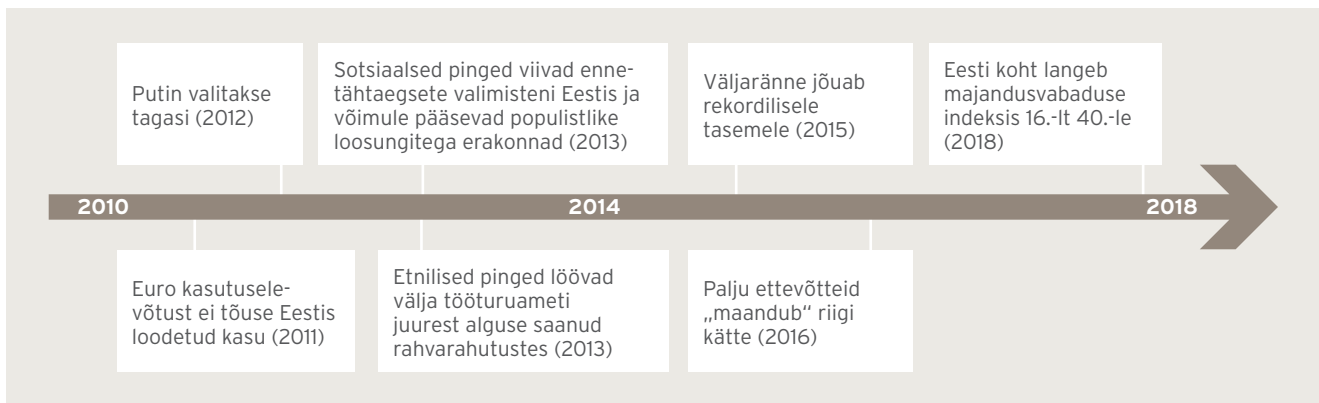
Eestis tekitavad närvilisust ja rahvuslike emotsioonide plahvatusi majandusolukorraga kaasnevad Venemaa katsed avaldada Eesti poliitikale survet. Näiteks pakutakse keerulises majandusolukorras olevale Eestile poliitiliste järeleandmiste saavutamiseks selliseid präänikuid nagu madalama hinnaga energiakandjad või parem ligipääs Vene turule. Samuti tehakse

ettepanekuid ja proovi osta üles mõni Eesti strateegilise tähtsusega ettevõtte. Vene mõju kartusel haarab riik majandusohjad tugevamalt enda kätte, sh võtab üle ettevõtteid. Põhimõtteks on, et parem mingu ettevõtted meie oma riigi kätte kui et Vene riik ja sellega seotud kapital need ära ostad või muidu enda huvides järsult suurenenud tööpuudust ära kasutab (näiteks Ida-Virumaal).

Vene-Eesti pinged kasvavadki mitte ainult riikidevahelisel tasandil, vaid ka Eesti sees. Kahe kogukonna kultuurilised identiteedid lahknevad veelgi ning laieneb etniline lõhe, mida omakorda võimendab üldine usalduse ja usu vähenemine riiki. Juba 2013. aastal puhkevad pärast ühte intsidenti tööturuametis suuremad etnilised rahutused.

Eesti rahvuslik eneseusk lööb kõikuma ja võideldakse stabiilsuse, turvalisuse ja korra tagamise nimel. Rahva ja riigi iseloomu tugevus pannakse neil rasketel aegadel tõsiselt proovile. Rahvusvahelise majandussituatsiooni paranemisel 2018. aasta kandis on Eesti küll alles, ent arengupotentsiaali märgatava halvenemise hinnaga. Sellistest oludest alustades võtab pööre paranemisele ka edaspidi veel kaua aega.

## Märgiliste sündmuste ajatelg



## Riigi tagasitulek: stsenaariumi tekke süvapõhjused

- Jätkuv üleilmne majanduslangus, globaalse rahanduskriisi järellained
- Euroopa Liitu ja Põhjamaid tabavad majandusšokid ja lühinägelikud poliitikaotsused
- Põhjamaad pöörduvad Baltikumist eemale, kaugete kasvavate turgude suunas
- Venemaa-poolne mõjusfääride suurendamise poliitika
- Rahanduskriis Lätis ja Leedus
- Tehnoloogiline areng jätkub ainult vähesel määral, peamiselt väljaspool Euroopat
- Eesti muudab rasketes oludes ellujäämise nimel majanduspoliitika suunda suurema sekkumise ja reguleerimise poole

## Riigi tagasitulek: esmased teetähised stsenaariumi käivitumisest

- Maailmamajandus käib teist korda languse põhjas ära
- Uut üleilmset kliimalepet ei sünni, mis on märk mitmepoolse koostöö hääbumisest
- Eurole üleminek ei too kaasa üldiselt oodatud kasu
- Etniliste kogukondade vahel laieneb lõhe
- Venemaa näitab Eestis aktiivsemalt oma võimu
- Populistlike poliitikute võimuletulek elatusaseme languse ja sotsiaalsete rahutuste tagajärjel

## Riigi tagasitulek: stsenaariumi tulemuseks olev Eesti majanduse arengutee

### Majandusarengu mudelid (üksteist mittevälisavad)

#### I MUDEL:

##### riigi juhitud, sissepoole suunatud areng

- Riigi omandis ettevõtete ja sekkuva valitsuse domineerimine majanduses
- Otsused tehakse valitsusasutuste tasandil kitsastes huvides, vähe on populismist kaugemale ulatuvaid avalikke arutelusid
- Siseturule suunatud ja põhiosas riigistatud majandus

#### II MUDEL:

##### valdavalt madala lisandväärtusega eksport

- Ülekaalus madala lisandväärtusega eksport
- Keskendutakse madala lisandväärtusega kaupade tootmisele ja odavteenuste pakkumisele
- Ei suudeta jõuda kaugemale lähiturgudest
- Väikeses mahus alltöövõtt Põhjalale või Saksamaale
- Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted töötavad siseturule

### Suureneva tähtsusega sektorid

- Riigisektori suurenemine ja avalike teenuste osutamise kasvamine
- Põlevkivitööstus, metsandus, põllumajandus ja muud ressursipõhised sektorid
- Kõik võimalolijate eelistatud sektorid

### Vähem tähtsad sektorid

- Pangandus
- Professionaalsed teenused
- Kesk- ja kõrgtehnoloogia ettevõtlus, suure kapitalivajadusega ettevõtlus

### Võitjad

- Põlevkivitööstus, metsandus, toiduainete töötlemine, odavturism, kaevandus ja mööblitööstus (kulueelisel ja kodumaisel ressursil põhinevad sektorid)
- Riigiettevõtted, eriti olemasolevad
- Populistlikud poliitikud
- Võimul olevate poliitikutega tihedamalt seotud äriühingud

### Kaotajad

- Tehnoloogia, telekommunikatsioon, teadusarendustegevus (sektorid, mis vajavad suuremahulist rahastamist)
- Kapitalimahukad ja teeninduspõhised majandusharud

### Uued majandusarengu osalised

- Tugevnevad ja loodavad riiklikud institutsioonid majanduse juhtimiseks (nt avaliku asutuse riigiettevõtete juhtimiseks)
- Uued riigiettevõtted, mis tekivad riigipoolsete ülesostmistest ja ülevõtmistest tagajärjel
- Kohalike ettevõtete üle võtta püüdvad Venemaa ettevõtted, mis tuginevad riiklikule kapitalile
- Varimajanduses osalejad

## Riigi tagasitulek: stsenaariumist tulenevad võtmekohad Eesti otsustajatele kaalumiseks

- Sellistes oludes on kerge tekkima avalik ja ka valitsust toetavate äriühingute surve teha majanduspoliitikas täielik kannapööre, sekkuda palju rohkem riigipoolselt majandustegevusse ning olla valmis rahastama ja suuteline haldama suurt hulka riigiettevõtteid. Sellele survele järelleandmisel tasub aga arengulootuste hoidmise nimel selget piiri hoida, et mitte liiga kaugele minna. Samm riiklike investeeringute strateegilisema tegemise ja stiimulite loomise poole on neis oludes igal juhul vajalik, ent mitte kitsaste erahuvide ja populistlike taotluste rahuldamiseks.
- Et ekspordivõimalusi on vähe, tasub ekspordi kõrval tugevamalt toetada kaitsvate kaubandus- ja maksumeetmetega sisenõudluse rahuldamisele suunatud majanduse arengut, et hoida tööhõivet.
- Seniste sihtturgude paigalseisu tingimustes on ainuke väljapääs püüda saada suhete arendamise abil ligipääs kaugematele, kiirelt kasvavatele turgudele, ent see on võimalik ainult pikemas plaanis.
- Kesistest väljavaadetest hoolimata on kõige tähtsam proovida igati ajude ja osavate töökäte väljavoolu ära hoida ning inimvara säilitada, sest sellest sõltuvad edasised arenguvõimalused kõige enam.
- Sotsiaalhoolekande süsteem satub äärmusliku surve alla, riigi rahandus on niigi surve all - selle ohtliku topeltmõju kontrolli alt väljumise ärahoidmiseks on vaja kiireid ja kaugeleulatuvaid otsuseid sotsiaalsüsteemi ümberkorraldusteks.
- Tuleb otsida viise, kuidas tuua kasvav varimajandus tagasi legaalsesse raamidesse, sh riigis turvalisuse säilitamiseks.
- Selles stsenaariumis muutub valmisolek kaitsta Eesti riiklikku iseseisvust üha tähtsamaks prioriteediks, sest on oodata poliitilisi hõõrumisi lähinaabritega, eriti Venemaaga. Ohud avalikule korrale sagenevad ja õigussüsteem toimib pingeliselt, sealjuures eelkõige rahvusühenduste vaheliste pingete tõttu.



Majandussurutisest vabanenud maailmas esineb ida ja lääne vahel pingeid ning valdavaks saab kahepoolne suhtlus. Euroopa pingutab oma tähtsuse säilitamise nimel maailmas. Venemaast ja Saksamaast saab tugev liitlaspaar, kuid Põhjamaade koostöö takerdub. Eesti otsib uusi partnereid ja edendab kahepoolseid suhteid kaugemate (suur)riikidega. Proaktiivse majanduspoliitika ja laiaulatuslike muudatuste järel haridussüsteemis saab Eestist üleilmselt arvestatav innovatsiooni ja ettevõtluse keskus, eriti IKT alal.

Selles maailmas on üleilmne majanduskasv kiirelt taastunud ning kõik vahepealse kriisi varjud on kadunud. USA-s ja teistes arenenud riikides aastail 2008-2009 majanduskriisi käigus järsult suurenenud eelarvedefitsiitide vähendamine pole stabiilse majanduskasvu tingimustes enam oluline teema. USA administratsioon mõistab vajadust vähendada oma sõltuvust importnaftast ja tunnistab lõpuks ka asjaolu, et inimkonnal on oma roll kliimamuutustes. Taastuvenergeetikasse ja muudesse keskkonnasõbralikesse tehnoloogiatesse tehtavate investeeringute maht suureneb kiiresti, luues ärivõimalusi kogu maailmas. Lisaks veab majanduskasvu naasmist IKT jt tehnoloogiate kiirendatud kasutuselevõtt, sh valitsuste stiimulpakettide mõjul.

Olukord rahvusvahelises kaubanduses paraneb järjest ning arenenud maailm jääb oma tootmise ja allhangete vajaduste poolest endiselt sõltuvaks uutest arenevatest turgudest. Sellest lõikavad suurt kasu just viimased - eelkõige Hiina, Brasiilia ja India -, kes suudavad samal ajal liikuda ülespoole ülemaailmse tööjaotuse väärtusahelas. Ida ja lääne arengutaseme erinevus ning uute riikide esiletõusust tuleneva konkurentsivõime suurenemine toob kogu maailmas kaasa protektsionismiilmingud, peaaesjalikult rahanduse ja kapitalivoogude sfääris. Oma turgude ja ettevõtte kaitsmiseni jõuavad ka Põhjala riigid, mille tagajärjel jääb piirkondlik koostöö tagaplaanile.

Üleilmastumine jätkub samas uute majandusjõudude eestvedamisel ning väärtusahelate osade allhanke korras üle maailma laialijaotamise najal, lihtsalt mõnevõrra protektsionismist piiratuna. Konkurentsipingete ajal tiheneb rahvusvaheline koostöö ennekõike kahepoolse suhtlusena, mida on selle võrra vähem märgata piirkonniti. (Suur)riigid peavad oma huvide kaitsmisel tõhusamaks lähenemist konkreetsetele riikidele. Nii näiteks rajavad Venemaa ja Saksamaa tugeva kahepoolse liitlastelje ajendatuna vastastikusest vajadusest energiaallikate ja kõrgtehnoloogia järele, mille raames aga ei tehta koostööd teiste Läänemere riikidega. Tugevnenud Venemaa soojendab ka oma suhteid Hiinaga ja esitab poliitilisi väljakutseid NATO alliansile, mis viimase ühtsust küll üksnes tugevdab.

Ehkki EL tuleb kriisist välja ja võtab juurde mõne uue liikme Balkani maade hulgast, jääb EL majanduspoliitilise jõuna Aasia jt seniste arengumaade tugeva esiletõusu taustal maailmaturul mõnevõrra nõrgemaks. See tugevdab teisi piirkondlikke ühendusi (nt ASEAN ja NAFTA), mis koos protektsionismimeetmete kasutamisega nõrgendab pikemas plaanis EL-i riikide, sealhulgas Skandinaavia väljavaateid maailmaturul. Selle tagajärjel nõrgeneb Läänemere piirkonna koostöö veelgi ning halvenevad Baltimaade ekspordivõimalused. See mõjutab eriti tugevalt teistest raskemas seisus Lätit, keda ähvardab oht jääda Venemaa mõjujõudude lõksu.

Et Eesti senised suhted Euroopa Liidu ja Põhjamaadega ning kasvuvõimalused neil turgudel hakkavad jääma kesiseks, otsib Eesti maailmast uusi liitlasi. Äri- ja valitsusjuhtide seas kasvab valmidus vaadata oma piirkonnast kaugemale. Eesti püüab luua tugevamaid majandus- ja poliitilisi sidemeid selliste suure majandusega riikidega nagu USA, Hiina ja Brasiilia ning teisalt ka edumeelsete väikeriikidega, nagu Singapur ja Iisrael. NATO piiriirigina tuleb Eestisse kasvavate pingete ajastul ja Venemaa väljakutsuva käitumise tõttu kaitsealaseid investeeringuid ja tekib koostöövõimalusi.

Sedalaadi killustunud geopoliitilises väliskeskkonnas võtab riik aktiivse rolli majanduse arengusihptide seadmisel, rakendades paralleelselt kahte viisi majanduse edendamiseks innovaatilisemate majandusharude arengu abil. Ühelt poolt mõistab Eesti rahvusvaheliste võrgustikega liitumise vajadust ning kasutab kasvava üleilmse finantsproteksionismi ja bilateralismi tingimustes just uusi loodavaid kahepoolseid suhteid, et tuua välismaa kapitaliinvesteeringuid oma uuenduslikematesse tööstusharudesse. Ühe esimese poliitikamuutusena käivitatakse Eestis laiahaardeline tehnoloogiaalaste välisinvesteeringute riiki toomise programm, mis hõlmab muu hulgas uuenduslikke meetmeid erimajandustsoonide loomise vallas.

Teiselt poolt, kehtestab Eesti seaduslikud soodustused talentide sissevoolule riiki, et aidata arendada uusi (väliskapitali osalusel tegutsevaid) ettevõtteid. Pärast haridussüsteemi reformi muutub Eesti ligitõmbavaks sihtkohaks teistest riikidest pärit üliõpilastele. Igal aastal tuleb tuhatkond uut üliõpilast Hiinast ja Indiast õppima Eesti IT-Akadeemiasse. Tehakse sihipäraseid pingutusi selle nimel, et motiveerida neid tudengeid pärast õpingute lõppemist Eestisse tööle jääma, seda nii nendega töölepingute sõlmimist soodustavate toetusmeetmete kui ka välismaise talendi suhtes külalislahkema kultuurilise miljöö arendamisega. Rajatavad kõrgemad õppeasutused, Eesti Juhtimisakadeemia ja konkurentsivõimeline rahvusvaheline ärikool, loovad üheskoos veelgi paremad tingimused ühiskonna rahvusvahelistumisele, riiklike muutuste juhtimise oskusteabe ja nn ettevõtlikkuse DNA levikule Eestis.

Haridusse tehakse proaktiivseid investeeringuid ja erilist rõhku pannakse elukestvatele täiendus- ja ümberõppele, et võimaldada eestimaalaste järgmisel põlvkonnal osaleda edukalt innovaatilise ja kõrge lisandväärtusega siseturu kasvus. Peale selle töötab valitsus välja toetusprogrammi, mille toel saadetakse hulk väljavalitud andekaid ja ettevõtlikke Eesti noori õppima välismaa parimatesse ülikoolidesse. Niiviisi tugevdatakse sidemeid rahvusvaheliste turgudega, soodustades nende tudengite välismaal hariduse omandamise järel koju tagasi pöördumist.

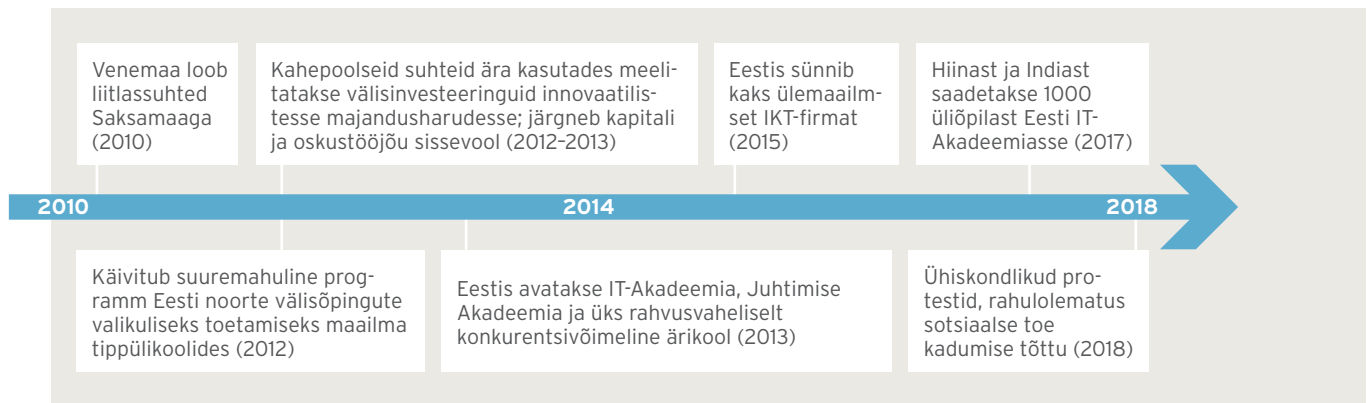
Sellise hästi läbimõeldud ja elluviidud haridusalase arendustöö tulemusena kerkivad juhtide põlvkonnahetuse järel Eestis esile tugevad ja visiooniga juhid, kelle tegevusfookuses on strateegiline juhtimine, mitte enam administratiivne bürokraatia. Haritud, edasipüüdlid ja maailmas konkurentsivõimelised noored töötajad saavad innustust ja jõudu juurde, nähes oma tuleviku Eestiga sidumisest tekkivaid häid majanduslikke võimalusi. See omakorda aitab kaasa jätkuvale majanduskasvule.

Nende strateegiate koostoimel areneb Eestis välja innovaatiline keskkond, mis soodustab IKT ja teiste suurt lisandväärtust tootvate majandusharude õitsengut. Eestist saab atraktiivne sihtriik nii välismaise oskustööjõu ja talentide kui ka *start-up*-ettevõtete jaoks. Rekordsuurtes mahtudes riski- ja erakapital voolab Eestisse nii USA-st ja Suurbritanniast kui ka maailma uutest rahanduskeskustest. See toetab ühtviisi nii loomingulisi ja ambitsioonikaid uusi ettevõtteid kui ka Eestis tegutsevaid vanemaid ja suuremaid firmasid, kes on keskendunud pikaajalisema oskusteabe loomisele ja rakendamisele. Aastaks 2015 on Eestis tekkinud tänu koostööle

Suurbritannia nn Thames Valley ja Ameerika Silicon Valley piirkonna partneritega kaks tõeliselt ülemaailmset firmat, mis suudavad korrata Skype'i kunagist edu. IKT-sektor on Eesti edu mootor ning paljudes majandusharudes võetakse kasutusele üha uuemaid IT-lahendusi koos uute ärimudelite ja protsesside innovatsioonidega.

Osava ja välismaailma suhtes silmi lahti hoidva poliitikaga ning edasipüüdlike uute ettevõtete pingutustega teeb Eesti maailmaturul konkrentsis püsijäämise nimel suure hüppe edasi. Aastaks 2018 on aga valitsuse sammud majanduse taastumise soodustamiseks ja muutuste kiire tempo toonud kaasa ka esmased **negatiivsed sotsiaalsed tagajärjed**. Pikka aega on sotsiaalabikulutustele süstemaatiliselt eelistatud investeeringuid haridusse ja teadmispõhistesse majandusharudesse. Mitmes ühiskonnakihis tekivad nendega mitteametamise ja rahulolematuse meeolud. Ettevõtluse ja kõrgeid kutseoskuseid nõudvate töökohtade sihipärane toetamine tekitab struktuurse tööpuuduse. Sotsiaalsed pinged kasvavad, sest töötud ei saa enda arvates riigilt piisavalt abi selleks, et toime tulla, ümber õppida ja omandada neid oskusi, mida läheb vaja nii kiiresti areneval tööjõuturul. Tänu majandusedule oleme nende pingete maandamiseks siiski hästi positsioneeritud.

## Märgiliste sündmuste ajatelg



### Skype-saar: stsenaariumi tekke süvapõhjused

- Stabiilne üleilmne majanduskasv, mida veavad uued alad
- BRIC-riikide jõuline esilekerkimine toob kaasa konkrentsisurve ja proteksionismi kasvu, sh Põhjamaades
- Kahepoolsete suhete tugevnemine riikide vahel, piirkondliku koostöö tähtsuse taandumine
- Tugev Venemaa loob valikuliselt liitlusuhteid Euroopa Liidu ja Läänemere piirkonna riikidega
- Tehnoloogia kiire areng, eriti IKT ja cleantech'i vallas
- Välisinvesteeringute ja talentide proaktiivne ligimeelitamine ning suhete arendamine uute, kaugemataga partnerriikidega (Eestis)

### Skype-saar: esmased teetähised stsenaariumi käivitumisest

- Tugeva liitlastelje tekkimine Venemaa ja Saksamaa vahel
- Kasvav proteksionism, eriti rahanduslik
- Eesti ettevõtete ärisuhete lõdvenemine Põhjamaadega
- Haritud Eesti noorte tagasitulek välismaalt
- Proaktiivsed, tulevikku suunatud investeeringud haridusse ja kõrgkoolide edukas rahvusvahelistumine



## Skype-saar: stsenaariumi tulemuseks olev Eesti majanduse arengutee

### Majandusarengu mudel

#### Innovatsioonipõhine mudel

- Põhjamaadele teenuste tootmine allhangete ja alltöövõtu korras
- Tööjõuga seotud madalad maksud säilitamaks kulupõhist konkurentsivõimet
- Osaliselt kohandatud haldus- ja haridussüsteem, viimane on keskendunud kutsehariduse edendamisele

#### Suureneva tähtsusega sektorid

- Intellektuaalse omandi intensiivsed majandusharud
- Eestis baseeruv IKT
- Muud teaduse ja tehnoloogia valdkonnad
- Poliitiliste reformikogemuste eksportimine

#### Vähem tähtsad sektorid

- Madala lisandväärtusega ettevõtted, eelkõige töötlevas tööstuses

#### Võitjad

- Praegused varaomanikud Eestis
- Väikesed, edasipüüdlid, loovad firmad, kes kaasavad riskikapitali
- IKT- ja cleantech-ettevõtlus
- Professionaalseid teenuseid osutavad ettevõtted
- Kõrgtasemel haridusasutused
- Visionääriomadustega juhid
- Haritud ja maailmas konkurentsivõimelised noored
- Välisüliõpilased, teadlased, spetsialistid
- Eesti kui riigi kaubamärk

#### Kaotajad

- Jäiga mõtlemisega ja vähe leidlikud firmad
- Liiga kitsalt Läänemere maade turgudele ja siseturule suunatud ettevõtted
- Keskpärased haridusasutused
- Sotsiaaltoest sõltuvad inimesed
- Enamik madala kutseoskuste tasemega töötajaid

### Uued majandusarengu osalised

- Välisinvestorid uutest riikidest (tõusvad riigid maailmamajanduses)
- Seemne- ja varase faasi rahvusvaheline riskikapital
- Konkurentsivõimelised rahvusvahelised juhtimiskõrgkoolid

## Skype-saar: stsenaariumist tulenevad võtmekohad Eesti otsustajatele kaalumiseks

- Esmatähtis on vajadus ja võime luua tugevaid kahepoolseid poliitilisi, diplomaatilisi ja majandussuhteid valikuliselt nii praeguste suurriikide kui ka üleilmsele areenile kerkivate uute mõjuvõimsate riikidega, kes asuvad Eesti vahetust naabrusest kaugemal.
- Tekib vajadus proaktiivsema, kaugemale ette vaatava ja polüfunktsionaalsema poliitilise juhtkonna ja juhtimise järele.
- Tuleb olla valmis suunama sihipäraselt ressursse uue tehnoloogiaettevõtluse ja eriti IKT-sektori majanduskasvu mootoriks saamise nimel, mis on ühtlasi ülejäänud majandusharudes vajaliku edasimineku katalüsaatoriks.
- Valitsuse poliitilised sammud peaksid olema niivõrd heas kooskõlas erasektori kavadega, et see soodustaks nii kapitali investeringuid kui ka avaliku ja erasektori koostööd majanduse võtmeharudes, sealhulgas eriti IKT ja cleantech'i vallas. Aktiivse koostööni jõudmine era- ja avaliku sektori vahel võimaldab vastastikusel sünergias võimendada ka majanduskasvu uute mootorite väljaarendamiseks ressursse ja jõupingutusi.
- Majandus- ja hariduspoliitikas tuleb endiselt pöörata tähelepanu innovatsiooni ja ettevõtlikkuse toetamisele ja edendamisele Eestis ning talentide meelitamisele rahvusvaheliselt konkurentsivõimelistesse asutustesse.
- Vaja on selliseid ümberkorraldusi sotsiaalpoliitikas, mis aitaksid kaasa elukestvate õppele ning madalama kutseoskuste tasemega inimeste ümberõppele ja tööturul püsimisele.

# Kokkuvõtvad järeldused stsenaariumidest: mida peaks Eestis arvestama

Jõudes nende ridadeni, olete läbi lugenud neli väga erinevat ja mõtlemapanevat lugu Eesti tuleviku kohta, millest igaühe täidmine on põhimõtteliselt võimalik. On väga vähe tõenäoline, et ükski neist tulevikus tervikuna ja just siin kirjeldatud viisil teoks saab. Stsenaariumide loomise mõte pole koostada täpseid prognoose, vaid pigem püstitada julgeid ja teinekord ootamatutena tunduvad eeldusi ning kaaluda läbi erinevate muutuste võimalikke tagajärgi. Küll aga võib arvata, et tegelikkuseks saab kombinatsioon teatud hulgast siinsete stsenaariumide elementidest, eelkõige enim korduvatest. Kui Eesti majandust oma otsustega suunavad inimesed neist järeldusi teevad, aitavad stsenaariumid neil tulevikku ette läbi mängida ning langetada ajaproovile vastupidavamaid otsuseid. Samuti aitavad stsenaariumid teadvustada selliseid eelseisvaid võtmetähtsusega valikuid, mis moodustavad kaaluka osa majandusvisioonist.

Ehkki paljud makroiselooga mõjujõud ja tegurid nendes alternatiivtulevikes on sellised, mida Eesti otsustajad ei saa otseselt kontrollida, moodustab iga stsenaarium just sellise üleilmsete, piirkondlike ja riigisiseste tingimuste konteksti, millega Eesti peab edu saavutamiseks paratamatult arvestama. Eesti majanduse jaoks kätkeb igaüks neljast loost tervet hulka üksteisest eristuvaid võimalusi ning paljudel juhtudel ka märkimisväärseid takistusi. Sellest hoolimata on uue visiooni jaoks valikute sõelumisel vaja tähele panna ja uurida kõiki stsenaariume läbivaid teemasid ning nende siseloogikast tulenevaid olulisimaid järeldusi.

Neist nähtuvalt on terve hulk tegureid, mille mõjutamiseks on poliitikutel ja teistel Eesti majanduses võtmeotsuste tegijatel nii voli kui ka võimalused. Need muutuvtegurid - valikud ja püüdlused - peaksid olema loodava majandusvisiooni ehituskivid, millega rajada teed sellisesse tulevikku, mida Eesti ise soovib endale luua.

Lisaks on stsenaariumidest visiooni ja strateegiateni jõudmiseks tarvis küsida, millis(t)es neljast kirjeldatud maailma(de)st me tulevikus elada tahaksime ja millis(t)es mitte. Nii saame teha järeldusi selle kohta, mida tuleb meil teha ihaldusväärseima tulevikuteeni viivate soodsate olude ärakasutamiseks ning kuidas hoiduda halvemast rajast ka ootamatutes või halvades oludes.

Visandatud nelja tulevikulugu tänase olukorraga kõrvutades on selge, et me **asume oma majandusega Lõuna-Soome arenguraja alguses**. See stsenaarium tundub olevat mitmel moel kõige sarnasem sellele, kus Eesti praegu on ja kuhu Eesti - riskides liigse enesega rahulolu ja asjade käiku minimaalse vahelesekumise - jääb lähiaastatel edasi triivima, kui muudatusi ei algatata. Sellist varianti võiks nimetada omamoodi **vähese riskiga valikuks** ehk arengurajaks, millel Eesti tuleb kuidagiviisi toime. Majandus võibki sel teel lõpuks praegusest tsüklilisest surutisest välja tulla, kuid sügavamad ja struktuursed probleemid jäävad tegeliku lahenduse ta. Eesti tootlikkuse kasv jääb endiselt kiratsema, mistõttu majandusarengu pikaajalisem **kestlikkus on paraku kaheldav**. Lisaohuks on, et kui sellistes oludes väliskeskkond suurel määral halveneb, võib meil olla vaja edasi liikuda „Riigi tagasituleku“ sarnasele rajale, mis on aga suurte raskuste ja minimaalsete võimaluste stsenaarium.

Seega on lihtsal ja vähese riskiga „Lõuna-Soome” teel selge arengupiir ees. Sellelt rajalt teistsuguse tulevikuni, st soodsate välisolude korral „Hansa Liit II” või „Skype-saare” laadse arenguni jõudmiseks tuleb meil tegutseda niisiis märksa teistmoodi kui seni.

Selles on abiks stsenaariumidest väljakoornud läbivad teemad ja järeldused.

1. Võime luua, hoida ja ligi meelitada kõrge väärtusega inimvara on tähtis igas tulevikuvariandis. Sellega seonduvad valikud ja otsused alates haridusreformi iseloomust ja suhtumisest välismaalaste sisserändesse kuni võimalike meetmeteni hoidmaks ära parimate ajude äravoolu, mis viib märkimisväärselt alla Eesti rahvusvahelise konkurentsivõime. Eesti tuleviku seisukohalt on tarvis hakata mõtlema oma rahvusliku talendipagasi säilitamisele senisest märksa terviklikumal viisil ning astuda otsustavaid samme Eestisse tuleku ja siiajäamise atraktiivsuse suurendamiseks.
2. Enamik stsenaariume näeb ühe eesiseiva võtmetähtsusega võimaluse ja proovikivina Eesti ühiskonna avatuse suurendamist. Vaid „Riigi tagasituleku” stsenaariumi korral on see paratamatult raskendatud ja ebatõenäoline. Avamise vajadus viitab paljudele kaalukatele kultuurilist laadi ja sallivusprobleemidele, sealhulgas vajadusele saada üle minevikust samal ajal, kui eestimaalastel tuleb praeguse majandusmudeli kammitsatest väljamurdmiseks muutuda rahvusvahelisemaks. Lisaks on vaja saavutada oma geograafiliste naabrite ja kaugemate võimalike kaubanduspartnerite parem mõistmine, sealhulgas saada aru nende väärtushinnangutest ja vajadustest.

Nii selleks kui ka üldiselt muutub peale kuulamise mitmepoolsetesse organisatsioonidesse nagu NATO ja Euroopa Liit järjest tähtsamaks võime luua häid kahepoolseid riikidevahelisi suhteid. Sealhulgas on vaja arendada agaralt edasi suhteid kaugemate riikidega, kus majandus kasvab kiiresti ning kes saavad sõltumata stsenaariumist üht või teist moodi võtmetegelasteks kujunevas uues maailmakorras. Suhted nendega on peamine koostöö- ja kaubandusvõimaluste allikas eelkõige juhul, kui käivituvad muudatused, mille tõttu vähenevad Läänemere maade lõimitus ja piirkondlikud koostöövõimalused (nt Skype-saare stsenaarium). Samas sõltub ka Läänemere ümbruskonna tiheneva lõimumise tingimustes Eestile tekkiva kasu ulatus kahepoolsete suhete ja koostöövõimekuse arengust, sealhulgas Venemaaga.

3. Ükskõik millise tulevikuloo jõustumisel on Eestil vaja luua oma piiridest väljapoole ulatuv positiivne majanduslik ja poliitiline kuvand. See ei saa seisneda ainult üldise tubliduse, liberaalsuse või läänelikuse toonitamises. Probleem on pigem selles, et hulk põhjusi takistab Eestil end positsioneerimast praegusest erinevate ja tähtsamate rollide täitjana rahvusvahelises majanduses. Võtmeküsimuseks on, kuidas murda lahti mõttemallist, mille kohaselt on Eesti potentsiaal olla üksnes teiste riikide teenindaja või parimal juhul noorem partner ja väikevend. Selle asemel tuleb pakkuda end välja ja käituda kui tõeliselt võrdväärne partner, muidugi ka selleks vajalikke võimekusi välja arendades.

Seejuures peaksime oma rahvaarvu suhtuma mitte kui kaalukasse ja püsivasse piirangusse, vaid kasutama seda ära konkurentsieelisena. Eestil on võimalik oma väiksuse varjust välja hüpata, olles enamikust oma suurematest naabritest ja konkurentidest paindlikum, kiirem ja osavam.

4. Stsenaariumides on korduvalt rõhutatud võimalust, et Eesti majandus saab liikuda ja peab liikuma väärtusahelas ülespoole, et murda välja praegustest struktuursetest piirangutest tootlikkuses. See eeldab nii valitsuselt kui ka erasektorilt senisest targemat lähenemist kapitali ligimeelitamisele ja Eesti majanduse arendamisele. Seejuures tuleb teha majandusvaldkondade vahel teinekord raskeid valikuid, nt stiimulite loomisel.

Stsenaariumid näitavad ka suunda, milliseid sektoreid ja ärialasid tasub seejuures poliitika ja investeringute keskmesse seada: IKT ja selle rakendamine eri majandusaladel, teenusemajandus, *cleantech*-äri ja heaolumajandus koos kõigi seotud toodete-teenustega. Stsenaariumid erinevad üksteisest nende äriala arengu küsimuses peamiselt ainult selles, millist rolli Eesti ettevõtted neis väärtusahelates mängivad ning kes on neil ärialadel meie (kaubandus)partnerid. Viimase määrab meie võimekus.

5. Tuleviku majandustee osaks peab olema muude sihtidega võrdväärselt **sotsiaalkindlustuse ja -kaitse ümberkujundamine**. Sõltumata stsenaariumist hakkavad majandusele pidurdavalt mõjuma praegused ja tulevased demograafilised muutused. Vananev rahvastik kisub järjest enam kiiva töö- ja pensioniealiste suhte ning paneb isegi jõudsama majandusarengu puhul muretsema sotsiaalkulutuste rahastamise jätkusuutlikkuse pärast. Teisest küljest tasub tähele panna, et praegu tööturule siseneval Eesti noorte põlvkonnal pole juurdunud mälestusi Nõukogude perioodi kasinamate aegadest. Suure tööpuuduse püsimisest tingitud raskused ei pruugi sellele ühiskonnakihile olla niisama talutavad kui rohkem näinud vanematele inimestele. Viimastel on samas raskem kohaneda kiirelt muutuvate oludega, mis suuremate arenguhüpetega paratamatult kaasnevad. Sotsiaalsüsteemide kohandamine võimaldab kiirete muutustega ja uute võimaluste kõigil ühiskonnarühmadel paremini kaasa minna, mis omakorda vähendab tekkida võivad sotsiaalseid pingeid ja ebastabiilsuse ohtu.
6. Kõigi siintoodud järelduste elluviimiseks on vaja tugevat ning otsusekindlat eestvedamist, eriti riigi poolt. Selleks, et edukalt teha järjest keerukamates välitingimustes valikuid Eesti käsutuses olevate paratamatult piiratud ressurssidega, tuleb vastu võtta proaktiivseid, paindlikke ja loovaid otsuseid. Peame olema valmis senisest enam riskima, isegi positiivsetest muutustest kasu saamiseks – näiteks majandus- ja hariduspoliitiliste otsuste täpsemaks sihtimiseks. Tulevikus eesseisvate takistuste vastu aitab lahendusekesksem ja interdistsiplinaarsem mõtlemine ning poliitika, mis ei ole killustunud praegu nii ametkonniti kui ka üldises mentaliteedis valitsevasse „igaüks oma mätta otsas” mõtlemisse.

Neid probleeme ja võimalusi käsitleb Eesti Arengufond otseselt Eesti majanduse järgmise kümnendi visiooni – „Kasvuvisioon 2018” – väljatöötamisel. Visiooniga tahame anda inspiratsiooni, aidata kaasa sihtide täpsustamisele, sõnastada võimalikult selgelt võtmetähtsusega strateegilisi valikuid, initsieerida vajalike poliitikaotsuste teket ning seekaudu aidata muuta Eesti majandust ja sellel muutuda.

Siin püstitatud küsimusi ja esitatud tulevikulugusid on mõtet läbi vaagida aga laiemalt kõigil, kes puutuvad kokku Eesti eri valdkondade arenguvisionide või -dokumentide kokkupanemisega või tegutsevad muul viisil aktiivselt Eesti majanduses ja ühiskonnas. Tulevikus „navigeerimiseks” ja parimal moel hakkamasaamiseks on ju lõppkokkuvõttes vaja valmistuda meil kõigil.

# Lisad

## Lisa 1. Tuvastatud mõjujõudude loetelu

### Üleilmsed ja piirkondlikud mõjujõud

- Rahvastiku kasv maailmas
- Rahvastiku rändemustrite muutused
- Immigratsioonipoliitikate muutused
- Vananev rahvastik ja pensionäride suurenev suhtarv tööealiste kohta
- Keskklassi kasv, eriti arengumaades
- Kasvav linnastumine
- Üleilmastuv konkurents talentide pärast
- Lokaliseerumise tõus
- Uute üleilmsete väärtushinnangute esiletõus
- Identiteetide paljusus
- Töö muutuv roll elus
- Hariduse muutuv roll
- Üleilmne sissetulekute polariseerumine
- Perekonna olemuse muutumine
- Naiste rolli kasv ühiskonnas
- Nakkushaiguste pandeemiate levik
- Milleeniumipõlvkonna noorte kasvav mõjuvõim
- Tehnoloogiliste uuenduste tempo
- Võrgustatuse kasv
- Teabe üleküllus
- Interneti halduse ja regulatsiooni muutused
- Küberturvalisuse tähtsuse kasv
- EL-i muutumine tehnoloogiakeskuseks
- Sotsiaalvõrgustike levik
- Hüppelised edasimineked bio-, nano- ja kognitiivsetes tehnoloogiates
- Maailmamajanduse taastumise tempo ja allikad
- SKP raskuskese nihe teenuste suunas
- Majandusliku mõjujõu nihkumine itta
- Energiaõudluse kasv ja toorainete hindade käitumine
- Piirkondliku energiatranspordi tihenemine
- Tõrked toiduga varustatuses ja nn toidušokid
- Freemium-ärimudelite kasv
- Väärtusahelate laialipaiknemine (hargnemine)
- EL-i eelarve jaotamine
- PIIGS-riikide rahaline väljaaitamine
- EL-i liikmete riigivõlgade koormus
- Teadmispõhise majanduse ja innovatsiooni kasv
- Geograafilised nihked intellektuaalomandi loomises
- Valitsuste reageerimine kliimamuutustele
- Veepuuduses piirkondade kasv
- Roheliste stiimulpakettide mõjud
- Fossiilsete kütuste ammendamise tempo
- EL-i strateegia kasvuhoonegaaside jaoks

- Alternatiivenergia arendus ja kasutus
- Kliimamuutuste mõju kaubandusele ja kasvule
- Kaubavahetuse kulg ja proteksionismi oht
- Üleilmastumine 2.0: pärast nn Lääne ajastu lõppu
- Mitmepoolsete institutsioonide rolli muutus
- USA ja EL-i vähenev mõjujõud
- EL-ija NATO rolli muutus ja laienemise kulg
- Populismi kasv
- Usuliste pingete kasv
- Korruptsiooni kasvu oht
- Avalike teenuste osutamise areng

### Riigisisese mõjujõud

- Vananev rahvastik
- Läänesuunaline kultuuriline orientatsioon
- Tööpuuduse mõju
- Ühiskonna polariseerumine (sealhulgas sotsiaal-majanduslikud ja etnilised lõhed)
- Natsionalism
- Haridussüsteemi areng ja selle kohandamine majanduse vajadustele
- Taasiseseisvumisjärgse põlvkondade vahetuse ulatus ja mõju
- Immigratsioonipoliitika
- Ajude äravoolu kiirus
- Ettekujutus Eestist mujal maailmas
- Lairibaühenduse levik
- Mobiilse interneti levik
- Ligipääs tehnoloogiaalasele intellektuaalomandile
- Teadus- ja arenduskoostöö ülikoolidega
- Euro kasutuselevõtu mõju
- Majanduse taastumise kiirus
- Riigi kulutuste jätkusuutlikkus (pensionid, tervishoid)
- SKP kasvutegurid
- Ülemaailmse turu tundmine (kontaktid ja ligipääs)
- Põhjala piirkonna areng
- Lõimumine Põhjamaade piirkonnaga
- Eesti ligipääs kapitalile
- EL-i tõukefondide kasutamine
- Finantsdistipliini meetmete mõju
- Oskustööjõu kättesaadavus
- Avalikkuse arvamus keskkonnaküsimustes
- Keskkonnapoliitika
- Kodumaistele loodusressurssidele ligipääsetavus
- Taristud / Eesti ligipääsetavus
- Keskkonnaseisundi halvenemine
- Vene-Eesti suhted
- 2011. aasta valimiste tulemused
- Eesti valitsemise kvaliteet
- Eesti poliitiliste juhtide tugevus

## Lisa 2. Kriitilised muutujad

12 KRIITILIST MÄÄRAMATUT MUUTUJAT		
Lääne loojang	Uue maailmakorra iseloom	Uus valgustusajastu
EL võtab Venemaa oma liikmeks	Piirkondlik stabiilsus ja koostöö	Relvakonflikt
Eesti on nn talendimagnet	Ligipääs inimressurssidele ja talentidele	Ajudest tühjaks voolanud Eesti
Jääk ja kinnine Eesti ei tõmba talente ligi	Inimvara kättesaadavus	Paindlik ja avatud Eesti tõmbab talente ligi
Tark järgija	Uudsed tehnoloogiad ja innovatsioon	Varajane omaksvõtja
Proteksionistlik ja suletud	Maailma majanduskord	Järjest vabam kaubandus
Suletud ja kontrolli all ("ümberpiiratud kindlus")	Venemaa tulevik	Avatud ja koostööaldis ühiskond (Venemaal)
Kohandamata	Hariduse kohandatus majanduse ja ühiskonna vajadustele	Kohandatud
Siseturule suunatud tootmine (kriisieelse struktuuri jätkumine)	Eesti majanduse taastumise iseloom	Eksportivate sektorite juhtimisel
Suletud, ebakonstruktiivsed	Eesti-Vene suhted	Avatud, konstruktiivsed
Lihtsad ja madala lisandväärtusega kaubad ja toorained	Kaubad ja teenused, mille liikumise kaudu Eesti lõimub maailmaturule	Keerukad ja kõrge lisandväärtusega tooted ja teenused
Hajus	Ligipääs oskusteabeturule ja kontaktidele rahvusvahelistes suhtevõrgustikes	Kontsentreeritud

## Lisa 3. Stsenaariumilugude võrdlustabel

	Hansa Liit II	Lõuna-Soome
Läänemere maade piirkondlik koostöö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmooniline, tugev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmooniline, tugev</li> </ul>
Eesti välisturgude majanduskliima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jõuline taastumine kriisist ja soodsad ekspordiolud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaevaline taastumine kriisist ja pingelised ekspordiolud</li> </ul>
Stsenaariumi tekke süva-põhjused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maailma majanduse regionaliseerumine</li> <li>• Põhja- ja lõunapoolsete riikide üksteisest kaugenemine Euroopas, Saksamaa lähenemine Läänemere maadele</li> <li>• Põhjamaade majandusliku lõimumise tugevdamine</li> <li>• Reformimeelne valitsemiskord Venemaal</li> <li>• Venemaa lõimumine Läänemere piirkonnaga ja tugev liitlассuhe Saksamaaga</li> <li>• Murrangulised uuendused levivad ulatuslikult ja kiiresti, uued ärialad võtavad maailma-majanduses võimust</li> <li>• Põlvkonnavahtetus Eesti riigijuhtimises ja äris, mis viib laialdasemate struktuuriliste ümberkorralduste ja reformideni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeglane üleilmne majanduskasv kriisi järel, mitmepoolse suhtluse ja koostöö rolli vähenemine</li> <li>• Põhjamaade poolt piirkonnasiseste liitude ja lõimumise tugevdamine</li> <li>• Kapitali piiratud kättesaadavus, eriti rahvusvahelise kapitali osas</li> <li>• Põhjamaade ja EL-i riikide tihedam kaubandus-partnerlus Venemaaga</li> <li>• Senise majanduspoliitika ja -mudeli jätkumine Eestis</li> <li>• Ettevõtlus-meeleolude allasurutus Eestis</li> </ul>
Majanduse arengumudel(id) (I ja II mudel ei välista üksteist)	<p>I mudel: Kõrge lisandväärtusega ekspordil põhinev mudel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõrge lisandväärtusega ekspordist kantud majandusareng</li> <li>• Uued kõrg-tehnoloogilised sektorid: põlevkivi- ja küberturbe- tehnoloogia, tarkvaraarendus</li> <li>• Kõrge lisandväärtusega transiiditeenused</li> <li>• Valitsus tugevaks eestvedajaks struktuurireformides ja majandusmuutuste suunamises</li> </ul> <p>II mudel: Piirkondlik teeninduspõhine</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haridusteenused</li> <li>• Tervishoiu-teenused, vanurid eritählepanu keskmes</li> <li>• Turism</li> <li>• Vanade- ja hooldekodud</li> <li>• Meelelahutus</li> </ul>	<p>I mudel: Madala lisandväärtusega ekspordil põhinev mudel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teenuste allhangete ja alltöövõtu korras tootmine Põhjamaadele</li> <li>• Madalad tööjõuga seotud maksud säilitamiseks kulupõhist konkurentsivõimet</li> <li>• Osaliselt kohandatud haldus- ja haridussüsteem, viimane on keskendunud kutsehariduse edendamisele</li> </ul>
Suureneva tähtsusega sektorid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naftale alternatiivi pakkuv energeetika ja seotud äri</li> <li>• Virtuaalteenused</li> <li>• Võõrkeelsed personaalteenused</li> <li>• Haridusteenused</li> <li>• Uued tehnoloogiad (sealhulgas põlevkivi alal)</li> <li>• Transiid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turism ja vanurite hoolekanne (Läänemere maade suunal)</li> <li>• Toiduainete töötlemine ja põllumajandus</li> <li>• Odavteenused</li> <li>• Transiidkaubandus</li> <li>• Masinate jms koostetootmine</li> </ul>
Vähem tähtsad sektorid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madala lisandväärtusega koostetootmine jt tööjõumahukad ettevõtted</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKT jt kõrgtehnoloogia ettevõtted, sealhulgas start-up-ettevõtted</li> <li>• Investeerimis-pangandus ja varahaldus</li> </ul>



Riigi tagasitulek	Skype-saar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Killustatud, nõrk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Killustatud, nõrk</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaevaline taastumine kriisist ja pingelised ekspordiolud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jõuline taastumine kriisist ja soodsad ekspordiolud</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jätkuv üleilmne majanduslangus, globaalse rahanduskriisi järellained</li> <li>• Euroopa Liitu ja Põhjamaid tabavad majandusšokid ja lühinägelikud poliitikaotsused</li> <li>• Põhjamaad pöörduvad Baltikumist eemale, kaugete kasvavate turgude suunas</li> <li>• Venemaa-poolne mõjusfääride suurendamise poliitika</li> <li>• Rahanduskriisid Lätis ja Leedus</li> <li>• Tehnoloogiline areng jätkub, aga peamiselt ainult tõusvates majandustes</li> <li>• Eesti muudab rasketes oludes ellujäämise nimel majanduspoliitika suunda suurema sekkumise ja reguleerimise poole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabiilne üleilmne majanduskasv, mida veavad uued alad</li> <li>• BRIC-riikide tugev esilekerkimine viib konkurentsipurve ja proteksionismi kasvuni, sh Põhjamaades</li> <li>• Kahepoolsete riikidevaheliste suhete tugevnemine, piirkondliku koostöö tähtsuse taandumine</li> <li>• Tugev Venemaa loob valikuliselt liitlassuhteid mõne EL-i ja Läänemere piirkonna riigiga</li> <li>• Tehnoloogia kiire areng, eriti IKT ja cleantech'i vallas</li> <li>• Välisinvesteeringute ja talentide proaktiivne ligimeelitamine ning uute kaugemate partnerriikidega suhete arendamine Eestis</li> </ul>
<p>I mudel: Riigi juhitud, sissepoole suunatud</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riigiomandis ettevõtete ja sekkuva valitsuse domineerimine majanduses</li> <li>• Otsused tehakse ministriumides kitsastes huvides, vähe on populismist kaugemale ulatuvaid avalikke arutelusid</li> <li>• Siseturule suunatud ja suures osas riigistatud ettevõtlus</li> </ul> <p>II mudel: Valdavalt madala lisand-väärtusega eksport</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskendutakse madala lisand-väärtusega kauba ja odavteenuste tootmisele</li> <li>• Ei suudeta jõuda kaugemale lähiturudest</li> <li>• Väikeses mahus alltöövõtt Põhjamaadele või Saksamaale</li> <li>• Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted töötavad siseturule</li> </ul>	<p>I mudel: Innovatsioonipõhine</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuendustel põhinev mudel, mille peafookuses on kõik see IKT ümber toimuv, millest sünnivad hüppelised edasiminekud ja ärimudelid kogu majanduses</li> <li>• Käimapanev jõud on intellektuaalse kapitali arendamine ja ligiõmbamine</li> <li>• Valitsuse aktiivne ja suunav sekkumine majandus- ja hariduspoliitikasse ning aktiivne suhete arendamine uute, kaugemate partneritega</li> <li>• Valitsuse põhimõtteline üleminek administratiivselt haldamiselt riigi strateegilisele juhtimisele</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riigisektori suurenemine ja avalike teenuste osutamise kasvamine</li> <li>• Põlevkivitööstus, metsandus, põllumajandus ja muud ressursipõhised sektorid</li> <li>• Kõik võimalolijate eelistatud sektorid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intellektuaalse omandi poolest intensiivsed majandusharud</li> <li>• Eestis baseeruv IKT</li> <li>• Muud teaduse ja tehnoloogia valdkonnad</li> <li>• Poliitiliste reformi-kogemuste eksportimine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangandus</li> <li>• Professionaalsed teenused</li> <li>• Kesk- ja kõrgtehnoloogia ettevõtlus, suure kapitalivajadusega ettevõtlus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madala lisandväärtusega ettevõtted, eelkõige töötlevas tööstuses</li> </ul>

	Hansa Liit II	Lõuna-Soome
Võitjad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laiemas mõistes teenustesektor: finantsteenused, side</li> <li>• Uute ärialadega seotud niššides tegutsejad IKT, energia jm tehnoloogia vallas</li> <li>• Innovaatilised firmad Eestis, kes suudavad arendada leidlikke ärimudeleid</li> <li>• Reformitud kõrgkoolid ning teadus-arendus-organisatsioonid</li> <li>• Andekad ja oskuslikud inimesed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtted, mis teenindavad Läänemere maade turgu</li> <li>• Toiduainete töötlemine ja põllumajandus</li> <li>• Ökoäri ja roheliste tehnoloogiate alal teenindus ja koostootmine</li> <li>• Taristuehitajad</li> <li>• Madala ja keskmise kutseoskuste tasemega töötajad</li> </ul>
Kaotajad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatsiooniks ja teadus-arendus-tegevuseks vähe valmis firmad</li> <li>• Ajast mahajäänud oskustega inimesed</li> <li>• Populistlikud otsusetegijad ja juhid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teadus- ja arendustegevuse asutused, kõrgemad õppeasutused</li> <li>• Uued turule sisenejad</li> <li>• Potentsiaalsed ettevõtjad</li> <li>• Teadmismahukad ettevõtted</li> <li>• Kõrge kutseoskuste tasemega töötajad</li> </ul>
Uued osatäitjad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piirkondlikud koostöö-organisatsioonid</li> <li>• Uued arendus-keskused, tihedalt seotud Põhjala arenduskeskustega</li> <li>• Euroopa Liidu IT-agentuur</li> <li>• Riski- ja erakapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riiklik investeeringute ja innovatsiooni fond</li> <li>• Põhjala ülikoolid, mis liidavad endaga Eesti kõrgkoolid</li> <li>• Ettevõtted, mis teenindavad kogu Läänemere maade piirkonda</li> </ul>

Riigi tagasitulek	Skype-saar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Põlevkivitööstus, metsandus, toiduainete töötlemine, odavturism, kaevandus ja mööblitööstus (kulueelisel ja kodumaisel ressursil põhinevad sektorid)</li> <li>• Riigiettevõtted, eriti olemasolevad</li> <li>• Populistlikud poliitikud</li> <li>• Võimulolevate poliitikutega tihedamalt seotud äriühingud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praegused varaomanikud Eestis</li> <li>• Väikesed, ambitsioonikad, loovad firmad, kes kaasavad riskikapitali</li> <li>• IKT ja cleantech-ettevõtlus</li> <li>• Professionaalseid teenuseid osutavad ettevõtted</li> <li>• Kõrgtasemel haridusasutused</li> <li>• Visionääriomadustega juhid</li> <li>• Haritud ja maailmas konkurentsi-võimelised noored</li> <li>• Välisüliõpilased, teadlased, spetsialistid</li> <li>• Eesti kui riigi kaubamärk</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehnoloogia, tele-kommunikatsioon, teadus-arendustegevus (sektorid, mis vajavad suuremahulist rahastamist)</li> <li>• Kapitalimahukad ja teenindus-põhised majandusharud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäiga mõtlemisega ja vähe leidlikud firmad</li> <li>• Liiga kitsalt Läänemere maade turgudele suunatud ettevõtted</li> <li>• Keskpärased haridusasutused</li> <li>• Sotsiaaltoest sõltuvad inimesed</li> <li>• Enamik madala kutseoskuste tasemega töötajaid</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugevnevad ja loodavad riiklikud institutsioonid majanduse juhtimiseks (nt avaõiguslik asutus riigiettevõtete juhtimiseks)</li> <li>• Uued riigiettevõtted, mis tekivad riigipoolsete ülesostmistest ja ülevõtmistest tagajärjel</li> <li>• Kohalikke ettevõtteid üle võtta püüdvad Venemaa riiklikul kapitalil tuginevad ettevõtted</li> <li>• Varimajanduses osalejad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välisinvestorid uutest riikidest (tõusvad tegelased maailmaareenil)</li> <li>• Seemne- ja varase faasi rahvusvaheline riskikapital</li> <li>• Konkurentsi-võimelised rahvusvahelised juhtimisalased kõrgkoolid</li> </ul>

## Lisa 4. Stsenariumide töötoas ja alusintervjuudes osalenud

### Töötoast osavõtjad:

- Hardo Aasmäe
- Ain Aaviksoo
- Anzori Barkalaja
- Gopi Billa
- Tom Blathwayt
- Tea Danilov
- Teet Jagomägi
- Aare Järvan
- Valdo Kalm
- Kitty Kubo
- Kadri Kuusk
- Kaur Lass
- Alo Merilo
- Hardo Pajula
- Jaan Puusaag

- Priit Põldoja
- Ott Pärna
- Neeme Raidvere
- Raul Rebane
- Tiit Riisalo
- Jari Romanainen
- Anvar Samost
- Hannes Seeberg
- Andrew Swart
- Erik Terk
- Marek Tiits
- Nick Turner
- Urmas Varblane
- Raivo Vare
- Linnar Viik
- Heido Vitsur
- Whitney Wilson

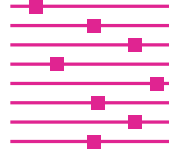
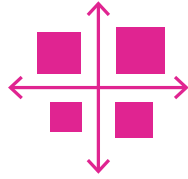
### Intervjueeritud:

- Jaak Aaviksoo
- Crawford Beveridge
- Joakim Helenius
- Eamonn Kelly
- Mia de Kuijper
- Marju Lauristin
- Indrek Neivelt
- Erkki Raasuke
- Peter Schwartz
- Andres Sutt
- Sten Tamkivi
- Erik Terk
- Raivo Vare
- Steven Weber

## Lisa 5. Kasutatud lühendid

ASEAN	Kagu-Aasia Maade Assotsiatsioon
BRIC	Brasiilia, Venemaa, India, Hiina
E	Euroopa Liit
GBN	Global Business Network
EMU	Euroopa Majandus- ja Rahandusühendus
IKT	info- ja kommunikatsioonitehnoloogia
IMF	Rahvusvaheline Valuutafond
IT	infotehnoloogia
NAFTA	Põhja-Ameerika Vabakaubandusleping
NATO	Põhja-Atlandi Lepingu Organisatsioon
PIIGS	Portugal, Itaalia, Iirimaa, Kreeka, Hispaania
SKP	sisemajanduse koguprodukt
USA	Ameerika Ühendriigid
WTO	Maailma Kaubandusorganisatsioon

# Kasvuvisiooni loomise teekond



**olulised  
sammud**

Eesti majanduse tuleviku-keskkonna tundmaõppimine: arengut mõjutavate globaalsete, regionaalsete ja Eesti-siseste trendide ning tõuketegurite tuvastamine ja analüüs.

Mõjutegurite erinevate kulgemisteede ja tähenduse läbimängimine: Eesti majanduse võimalike tulevike kohta stsenaariumilugude koostamine.

Stsenaariumide põhjal erinevateks tulevikuoludeks valmistumine ja vajalike võimekuste tuvastamine - otsustuskohtadena visiooni võtmevalikute tuletamine.

Muutuste algatamiseks valmistumine - iga võtmevaliku juurde muutusteni viivate tegevussammude väljatöötamine.

**„Kasvuvisioon on suurepärase näide osalusdemokraatiast. Tulevikufoorumil jäi saalist tugev emotsioon, et ühiskond tunnetab muutumisvajadust ning tahab seda ka teostada.“**

Rahvusvahelise Valuutafondi nõunik **Andres Sutt**, Tulevikufoorumi tagasisides



Intervjuud  
visionääridega

Analüüs

Ekspertide  
töötoad

Arengu-  
foorum

Töö ekspert-  
rühmades

Visioonipäev  
maakondades

Noorte-  
foorum

Tuleviku-  
foorum

2010:

jaanuar

märts

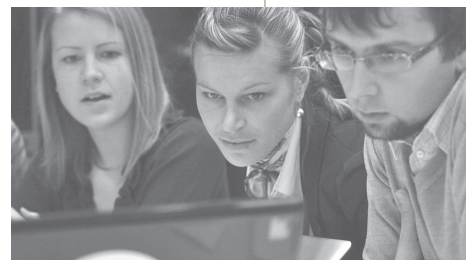
aprill

mai

oktoober

november

detsember



Eesti Arengufond  
Tornimäe 5  
10145 Tallinn  
Tel 616 1100  
[www.arengufond.ee](http://www.arengufond.ee)

Eesti Arengufond on Riigikogu poolt ellu kutsunud, et leida arenguseire abil uue majanduskasvu allikaid ning investeerida uut moodi mõtlevatesse ja ambitsioonikalt tegutsevatesse Eesti teadmismahukatesse tehnoloogiaettevõtetesse.

## Loe ja vaata lisaks:

Kõik kasvuvisiooniga seonduv: [www.arengufond.ee/kasvuvisioon](http://www.arengufond.ee/kasvuvisioon)

- kasvuvisiooni ekspertrühmade raportid majandusest, haridusest ja talentidest, riigivalitsemisest jpt teemadest
- majanduse neli võimalikku tulevikuteed stsenaariumidena
- kasvuvisiooni töötubade ja visioonifoorumite materjalid

