

HEI

Hea Eesti Idee

●●● Eesti Päevaleht

Nr 11 (20) · mai 2009

EAS
Enterprise EstoniaEuropean
Enterprise Fund

Eesti Päävalde

LK 8 » **VÄLISINVESTEEERINGUD****GERT STAHL:
ETTEVÖTETELE TULEB
PAKKUDA STRATEEGILISI
EELISEID**LK 14 » **MAJANDUS****EESTI TULEVIK – RIDA
KEERULISI KÜSIMUSI**LK 20 » **KONKURSS****AJUJAHT ÄRGITAB NOORI
ETTEVÕTLUSELE**LK 26 » **TARKVARA****PLAYTECHI JUHT: PALJUD KLIENDID
JÄTAME LIHTSALT UKSE TAHA**LK 36 » **MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW****TÖÖTAJATE KOONDAMINE ILMA
MORAALI KOONDAMATA****IN**
Innovatsiooniaasta

Puhu oma ideele
elu sisse in.ee
ideepangas!

IN

Innovatsiooniaasta 2009
In.ee - uuendajate kohtumispalk



Rohkem avatust

H EI käesoleva numbri põhiteema on see, mida meil välismaailmalt oodata on ja mis seejuures üldse meist endist sõltub. Väike, ekspordist sõltuv majandus nagu me oleme.

Aprillikuus ilmunud Eesti majanduse ülevaates annab soovitusi jõukate riikide ühendus OECD, kelle liikmeks meiegi pürime. Võib ilmselt julgelt öelda, et sedavõrd sügavutiminevat analüüsi Eesti majanduse üldise olukorra kohta ei ole ükski rahvusvaheline organisatsioon seni koostanud – IMF või Maailmapank kipuvad riikidele tavaliselt oma konkreetse mätta otsast lähenema. Kohati võivad OECD ideed tunduda paljudele meist ehmatavadki. Kipuvad need ju ründama mõnd lahendust, mida meil seni suure edu mudeli või püha lehmana välja käidud – tasakaalus riigieelarvet ja ettevõtete tulumaksuvabastust.

Teise nõuannetepaketiga tuli välja meie oma kodumaine Eesti Arengufond. Suures osas kattuvad need OECD ettepanekutega – pole ka imestada, sest Eesti majanduse eduväljavaadete koha pealt langeb nende seisukoht suuresti kokku. Mõlema hinnangul on hoogsalt ekspordima asumine Eesti parim võimalus kiire areng taastada. Tuleks aga tagada see, et raha liiguks neisse sektoritesse, kes oma kaupu välismaale müüvad. Mitte aga kinnisvarasse, nagu seni. Ekspordi vajab Eesti ka sellepärast, et teenida valuutat, millega maksta tagasi laenu raha, mille eest me mitu viimast aastat üksteise käest kinnisvara oleme ostnud.

Toetama peab nii kodumaiseid kui ka välisinvestoreid. EAS-i rahvusvahelistumise divisjoni juht Gert Stahl ütleb intervjuus, et pea iga välisinvesteering toob ka eksporditulu – meie koduturu pärast pole ühel suurfirmal ju mõtet siia raha paigutada. Ta loetleb ka üles, mida me peaks tegema, et neid investeerijaid võimalikult palju tuleks. Esmatähtsaks peab ta spetsialiseerumist, et igaüks teaks, mida meilt otsida. Nii, nagu igaüks ju teab, millega tegeleb mõni USA osariik – New Yorgis on finantspealinn, Californias aga Räniorg, meelelahutustööstus ja väheke veini sinna kõrvale.

Nii omamaise ekspordi arendamiseks kui ka välisinvestorite siia toomiseks tuleb paigutada raha haridusse, et ettevõtjatel oleks inimesi, keda tööle palgata. Samuti peavad inimesed lahtiste silmadega maailmas ringi vaatama, et teada, mida sealkandis mõeldakse ja vajatakse. Lisaks tuleb Eestisse tuua välismaiseid asjatundjaid, et kohalikud nende kogemustest õpiksid.

Oluline on seega avatus. Veidi hoiatavana mõjub ehk seepärast asjaolu, et aprilli lõpul toimunud Arengufoorum 2-1 osalenud pidasid SMS-hääletuses kõige tõenäolisemaks stsenaariumi, mille järgi maailm pigem kinnisemaks ja endassetõmbunumaks muutub.

Sarnase ohuteguri tõi oma blogis välja Daniel Vaarik, kes oma sõnul tundis, et sellesama foorumi saalis seisis elevant – probleem, mida tegelikult on võimatu mitte näha, kuid mille mainimist kõik kramplikult vältida püüavad. „Jälgides üldisi arvamussuundumisi, näeme Eestis pigem suletuse kasvu, sallimatuse tõusu võõramaise tööjõu ja sealhulgas paratamatult ka talentide suhtes,“ leiab Vaarik. See aga tähendaks, et püüdlustest hoolimata talendid siia ei naljalt ei tule, mis omakorda tähendaks, et omamaised talendid eksivad pigem mujale, sest siin pole neil lihtsalt midagi teha.

Erik Aru

HEI peatoimetaja





LK 5 » **UUDISED**
ARENGUFOND VÕTTIS TERVISHOIUTEENUSTE
EKSPORT LUUBI ALLA



LK 6 » **UUDISED**
SUURTE TURISMIPROJEKTIDE TOETUSTAOTLUSI
LAEKUS 275 MILJONI KROONI EEST

LK 8 » **VÄLISINVESTEEERINGUD**
GERT STAHL: ETTEVÕTETELE TULEB PAKKUDA
STRATEEGILISI EELISEID

LK 12 » **MAJANDUS**
OPTIMISM MAAILMAS ON TÕENÄOLISELT ENNEAEGNE

LK 14 » **MAJANDUS**
EESTI TULEVIK – RIDA KEERULISI KÜSIMUSI

LK 18 » **INNOVATSIOON**
ÕPILASPILET AVAB UKSED JA LUBAB RAAMATUID LAENUTADA



LK 20 » **KONKURSS**
AJUJAHT ÄRGITAB NOORI ETTEVÕTLUSELE

LK 26 » **TARKVARA**
PLAYTECHI JUHT: PALJUD KLIENDID JÄTAME
LIHTSALT UKSE TAHA

LK 30 » **MIT TECHNOLOGY REVIEW**
TAASTUVENERGEETIKA ELULIIN

LK 36 » **MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW**
TÖÖTAJATE KOONDAMINE ILMA MORAALI KOONDAMATA

LK 42 » **ÕIGUS**
TÖÖTAJATE LOODUD TEOSSED JA AUTORIÕIGUS

LK 44 » **ARVAMUS**
KUIDAS MÜÜA IDEID

LK 46 » **KRISTJAN OTSMANN**
KEVADINE SUURPUHASTUS



KOLLEEGIUMI LIIKMED

Ain Aaviksoo, Poliitikauuringute Keskus Praxis,
juhatuse esimees

Hannes Astok, Riigikogu liige

Aavo Kokk, Catella Corporate Finance, partner

Alar Kolk, rahandusministeerium, ekspert

Kitty Kubo, Eesti Arengufond, arenguseire divisjoni juht

Rainer Nõlvak, Curonia Research, nõukogu esimees

Erik Puura, Tartu Ülikooli Tehnoloogiainstituut, direktor

Sten Tamkivi, Skype, peaeangelist, Eesti esinduse juht

Madis Võõras, EAS, innovatsioonidivisjoni nõunik

Peatoimetaja: **Erik Aru**, erik.aru@epl.ee

Projektijuht: **Raivo Murde**, raivo.murde@epl.ee

Kujundaja: **Timo Viksi**, timo@epl.ee

Reklaam: **Artur Jurin**, artur.jurin@epl.ee tel: 680 4517

Ajakirja tasuta tellimine: hei@epl.ee

Väljaandja: Eesti Päevalehe AS, Narva mnt 13, Tallinn 10151

Trükk Printall



Ajakirja antakse välja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse
tellimisel innovatsiooniteadlikkuse programmi raames.





Eesti mööblitootjad panustavad tootearendusse

Sisustussessil „Interjäär 2009“ eesti mööblitootjate hulgas läbi viidud küsitluse kohaselt plaanib 90% firmadest järgmise kahe aasta jooksul suurendada või vähemalt säilitada tootearendusse suunatud finantside mahtu.

Läbiviidud uuringust selgus, et kuigi 65% küsitluses osalenud mööblitootjatest tunnistas võrreldes mullusega tootmismahude vähenemist, siis 71% ettevõtetest nägi Eesti mööblitootjatele suurimat kasvupotentsiaali ekspordis Euroopa Liidu maadesse. 41% firmadest plaanis tõsta tootmis- ja müügimahte ekspordi arvelt riikidesse väljaspool Euroopa Liitu. Ligi pool, 47% firmadest oli veendunud, et vähenenud tootmiskulud on oluliselt tõstnud ka firma konkurentsivõimet eksporditurgudel.

Uuringust selgus, et 41% vastanud firmadest on langetanud oma toodete hindu vähem kui kümme protsenti. Neljandik ettevõtetest on viimase aasta jooksul langetanud

kaupade hindu enam kui kümme protsenti ning sama palju mööblitootjaid vastas, et hind on langenud enam kui viiendiku võrra. Toodangu kallinemist ei tunnistanud ükski uuringus osalenud firma.

Firmade hinnangul on hetkel mööbli ostuvalikul konkurentsituks kõige olulisem faktor toote hind, tähtsusest teisel kohal olevaks peeti keskkonnasõbralike materjalide kasutamist.

Eesti Disainerite Liidu juhataja Ilona Gurjanova sõnul on väga hea, et eesti mööblitootjad ei ole varjusurmas, vaid otsivad endiselt uusi lahendusi ning panustatavad tootearendusse, kuid nõrk lüli on endiselt kohalike disainerite ja tootjate vaheline koostöö. „Siiski on Eesti mööbli ning disaini potentsiaal välisurgudel väga tugev, mida näitab ka sisustussessile ühiselt ehitatud Eesti maja,“ lisas Gurjanova.

Küsitluses osales kokku 20 kohalikku mööblitootvat firmat.



Lugejaküsitlusele vastanute seas välja loositud kümme raamatukomplekti "Eesti mütoloogiad" ja "Uued mütoloogiad" võitsid:

Ardo Voll
Kaupo Sempelson
Eve Jaanson
Kadri Allese
Kristjan Gross
Mihkel Mikkelsaar
Marika Jäger
Mare Soovik
Eduard Tammaru
Arne Timm

Võitjatega võetakse ühendust.

Innovatsiooniajakiri

HEI
ilmub nüüd
10 korda aastas!



Ajakirja tasuta tellimine: hei@epl.ee

Reklaami tellimine:

artur.jurin@epl.ee, tel: 680 4517

Kirjastaja Eesti Päevalehe AS

Arengufond võttis tervishoiuteenuste ekspordi luubi alla

Arengufondis kogunes tervise- ja heaoluteenuste seire ekspertgrupp, et arutada, kuidas saaks Eesti suurendada tervise- ja heaoluteenuste ekspordi.

Eeldatavasti suvel 2009 avanev Euroopa meditsiiniteenuste turg loob uusi ärvõimalusi: patsientide kasvav mobiilsus annab eelised neile teenusepakkujatele, kes suudavad konkurentsi kasvades odavamalt, paremat või kiiremini kättesaadavamalt teenust pakkuda.

Globaliseerumine ei ole jätnud tervise- ja heaoluteenuste valdkonda puutumata. Seda ilmestab valdkonna piiriülese äri kiire tõus maailmas. Näiteks kasvab konsultatsioonifirma Deloitte hinnangul maailma meditsiiniturismi turg 2010. aastaks saja miljardi USA dollarini.

Kasvutrendi põhjustavad nii rahvastiku vananemine, kulusurve riiklikele tervishoiusüsteemidele kui ka inimeste terviseteadlikkuse ning nõudlikkuse kasv.



Imre Mürk.

Arengufondi teenustemajanduse seire juhi Imre Mürgi sõnul on tervishoiuteenuste üle riigipiiride liikumine konkrentsile suletud olnud tervishoiusektorile täiesti uus mõtteviis. „Nii ongi, et kes suudab muutunud situatsioonis mõttekrampidest vabaneda ja esimesena uutele võimalustele reageerida, see tuleb võitjaks.

Kas Eestil võiks siin kiire ja sihiteadliku tegutsemise korral eeliseid olla, sellele otseks vastust Arengufondi käivitatud tervise- ja heaoluteenuste ekspordi seireprojekt. Arengufondile on seireprojektis uuringupartneriks SA Poliitikauuringute Keskus PRAXIS. Projekti nõustab tervise- ja heaoluteenuste asjatundjatest koosnev ekspertgrupp.

Oleme proovinud kaasata tervishoiusektorist inimesi, kes on mõtlemisega oma ajast ees,” kommenteeris ekspertgrupi komplekteerimise aluseid Mürk.

Uuring: digiteleviisiooni vaatavate perede arv ületas 180 000 piiri

Tänavu esimeses kvartalis jõudis digiteleviisiooni vaatavate perede arv 182000-ni, kasvades kolme kuuga ligi 35000 kodu võrra, selgub uuringufirma TNS Emor värskest digi-tv seireuuringust.

45000 digikodu vaatas 2009. aasta 1. kvartalis digilevi ehk õhu kaudu levivat digitaaltelevisiooni, kusjuures ligi 25% neist olid tasuta digilevi kliendid. Ülejäänud kasutavad kaabelvõrgu kaudu levivat digiteleviisiooni, IP-põhist televisiooni ning satelliittelevisiooni. Uuringu kohaselt on digilevi populaarsuselt teine digi-tv vaatamise viis just maapiirkondades.

Eesti digitaaltelevisioonile ülemineku valitsuskomisjoni juhi Jüri Piheli sõnul on digileviga liituda kavatsevate kodude hulk võrreldes eelmise aasta viimase kvartaliga kasvanud üle kolme korra, 32000-ni. „Sellelgi poolt vaatab ligi 118000 peret veel õhu kaudu levivat vana ja oma aja ära elanud analoogtelevisiooni, mis Eestis veidi rohkem kui aasta pärast välja lülitatakse,” lausus Pihel. „Soovitan juba sel suvel soojade ilmade saabudes digiboks hankida ning kontrollida, kas kodune katuseantenn sobib digilevi vastuvõtmiseks või on vaja teha väikeseid kohendustöid. Nii hoitakse ära see, et järgmisel suvel digipöörde lõpus kaob kodumaiste telekanalite pilt ootamatult teleriekraanilt.”



Selgusid parimad teaduse tutvustajad

Teaduste Akadeemia saalis toimunud pidulik vastuvõtul selgusid Eesti teaduse populariseerimise auhinna tänavused võitjad. 50 000-kroonise peapreemia võitsid Robotex robotikavõistlus, Tartu Ülikooli füüsik Jaak Kikas ja astrofüüsik Uno Veismann. „Populariseerimise auhinna eesmärgiks on tunnustada neid, kes edukalt süstinud noortesse huvi teaduse ja tehnoloogia vastu ning avalikkusele arusaadavalt teadustulemusi tutvustanud“, sõnas Terje Tuisk sihtasutusest Archimedes. Tänavu laekus konkursile 45 kandidaati – esindatud olid nii meediaprojektid, raamatud, üritustesarjad kui persoonid. Lisaks kolmele peapreemiale jagati žürii ettepanekul välja kolm teise koha auhinda ja seitse kolmanda koha preemiat.



Suurte turismiprojektide toetustaotlusi laekus 275 miljoni krooni eest

Turismitoodete arendamise suurprojekti de toetusprogrammi taotlusvoorus esitati EAS-ile kokku seitse taotlust kogumahus 275 miljonit krooni. Voores eelarve on 200 miljonit krooni ja Euroopa Regionaalarengu Fondi kaasfinantseeritava programmi rahastamisotsused tulevad hiljemalt 19. juuniks.

„Meie uuringute andmetel on kaugematel turgudel probleemiks Eesti vähenenud tuntuus, lähiriikide puhul on põhiküsimuseks, kuidas suurendada korduvkülastusi. Head suurprojektid aitavad Eestit kaugemal reklaamida ning annavad külastajatele põhjust ka siia tagasi tulla,“ sõnas EAS-i turismiarenduskeskuse direktor Tarmo Mutso.

Turismi tootearenduse suurprojektide programmi eesmärk on toetada investeringuid rahvusvaheliselt huvi äratavatesse turismiobjektidesse, näiteks teemaparkidesse ning rahvuslikul eripäral ja traditsioonidel tuginevatesse atraktsioonidesse. Minimaalne toetussumma on 30 ja maksimaalne 50 miljonit krooni.

Taotlusi laekus kõikjal, nii Põhja-, Lõuna- kui ka Lääne-Eestist. Taotluse esitanud ettevõtted plaanivad investeringuid turismivaldkonda kokku enam kui 900 miljoni krooni ulatuses. Sellest 30% ulatuses saab küsida toetust, ülejäänud 70% tuleb katta omafinantseeringuga.

Esitatud taotluste hulgas on nii aktiivsele puhkusele, traditsioonidepõhisele teema-

pargile kui ka spaateenuste arendamisele keskendunud projektid. „Taotluste esmase ülevaatamise tulemusena võib taas tõdeda, et eelnõustamisel on taotluse kokkupanekus suur roll, seetõttu soovitan kõigil toetusehuvilistel enne oma projektide esitamist kindlasti lähima maakondliku arenduskeskuse või siis EAS-i poole pöörduda,“ lisas Mutso.

Lisaks teemaparkide ja atraktsioonide toetamisele pakub EAS tuge ka valdkondlike huvide, samuti Eesti ajalool, kultuuril ja loodusel põhinevate turismiteenuste väljarendamiseks. Turismitoodete arendamise väikeprojektide programmist on võimalik toetust taotleda 1,5–5 miljonit krooni, sama suure summa peab ettevõtja ka ise panustama.

Mullu kasvas Eesti turismiteenuste eksport võrreldes 2007. aastaga Eesti Panga andmetel 9,3% ehk 1,5 miljardit krooni 17,6 miljardi kroonini. Turismiteenuste osatähtsus Eesti kaupade ja teenuste ekspordis oli 9,4% (2007. aastal 9,1%). Sissetuleva turismi tulemused olid Eestis mullu mõnevõrra paremad kui paljudes Euroopa riikides, kus kogu teise poolaasta jooksul turistide arv majanduslangusest tulenevalt vähenes. Eestis ööbis Statistikaameti andmetel 2008. aastal 1,97 miljonit välituristi, mis on 3,7% võrra rohkem kui 2007. aastal. Neist 1,43 miljonit ööbis majutusettevõtetes ja 0,54 miljonit tasuta majutuses (tuttavate juures, oma suvilas või korteris).

Eesti kaetakse uue põlvkonna lairibavõrguga

Majandus- ja kommunikatsiooniminister ning telekomiettevõtte algatasid 6 miljardit krooni maksuva uue põlvkonna Interneti-ühenduse arendamise projekti EstWin.

Eile leppisid majandus- ja kommunikatsiooniminister Juhana Parts ning telekomiettevõtte Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooniliidu (ITL) eestvedamisel kokku kuni 100 Mbit/s internetivõrgu arendamises aastaks 2015.

„Kui 19. sajandil arendati välja raudteed, 20. sajandil elektrivõrk, siis 21. sajand on sidevõrkude arendamise ajastu,“ iseloomustas Juhana Parts lairibavõrgu arendamise projekti EstWin. „See projekt võimaldab elavdada majandust ning luua samas ka uusi töökohti,“ lisas ta. Samas soodustab Parts hinnangul lairibavõrgu väljaehitamine Eesti ühtlast arengut ning aitab maapiirkondades kaasa ettevõtluse kasvule.

Täielik üleminek lairibavõrgule Eestis tähendab, et kõik majad, korterid ja kontorid ühendatakse lairibaühendustega. Juhana Parts hinnangul on tegu ambitsioonika ja samas ka julgustava projektiga, kuna ühe laua taha saadi kõik Eesti telekommunikatsioonivaldkonna põhitöötajad.

Tegemist on suurima ühisprojektiga era- ja avaliku sektori koostöös IKT valdkonnas, mis on avatud kõigile teenusepakkujatele ning eeldab laiapõhjalist koostööd ministriumide, ettevõtete ja kohalike omavalitsuste vahel.

Projekti EstWin esimese etapina ehitatakse 6640 kilomeetri fiiberoptilist kaablit ja 1400 võrguühenduskohta hõlmav side alusvõrk (baasvõrk), projekti teises etapis ehitavad operaatorid alusvõrgule juurdepääsu võrgu tarbijatele.

Tehnoloogia arengukeskuste taotlused said hinnatud

Jaanuaris EAS-ile esitatud 14 tehnoloogia arenduskeskuse loomise taotlused on hinnatud. Taotlusi hindas viiekümnest eksperti koosnev komisjon, kuhu kuulusid rahvusvaheliselt tunnustatud vastavate valdkondade teadlased ja üldexpertid, lisaks siseriiklikud majandus- ja ekspertid. Kõigi taotluste hindamisel peeti esmatähtsaks loodavate keskuste võimekust tuua turule uusi innovaatilisi tooteid ja teenuseid.

„Nii arvukad ja esinduslikud ekspertide kogu kokku kutsudes lähtusime tehnoloogia arenduskeskuste rollist ja potentsiaalset mõjutada Eesti ettevõtete konkurentsivõimet,“ ütles EAS-i innovatsioonidivisjoni direktor Ilmar Pralla.

EAS alustab peagi ekspertidelt positiivse hindamisotsuse saanud taotlejatega läbirääkimisi, ametlikud rahastamisotsused tehakse mai lõpus. Toetuseelarvest lähtudes rahastatakse kuni kaheksat positiivse hindamistulemuse saanud taotlejat, millele lisanduvad ligi saja partnerettevõtte kaasfinantseeringud.

Tehnoloogia arenduskeskused on ettevõtete ja kõrgkoolide koostöös loodud uurimisasutused, mille põhitegevuseks on ettevõtete tootearenduseks vajalik uurimistöö. Euroopa Regionaalarengu Fondi rahastatava tehnoloogia arenduskeskuste programmi eelarve aastani 2013 on miljard krooni,



maksimumsumma ühe arenduskeskuse kohta on 120 miljonit krooni.

Keskuste moodustamises soovivad osaleda kõik Eesti teadusasutused ja ülikoolid, samuti tunnendavad partnerluse vastu huvi välismaised uurimis- asutused. Partnerettevõtetena osaleb taotlustes enam kui 110 nii Eesti kui ka välismaist ettevõtet, mis kavandavad investeerida arendustegevusse omalt poolt 1,5 miljardit krooni lisaks toetusele. Taotluste esitamisel oli kõige aktiivsem IT-sektor – tark- või raudvara arendamisega on seotud kol-

mandik projektidest –, ent esitati ka energeetika, biotehnoloogia ja materjaliteaduse probleemistiku- ga tegelevate arenduskeskuste plaane.

Alates aastast 2004 on EAS toetanud viie tehnoloogia arenduskeskuse tegevust ligi 200 miljoni krooniga. Toetust on saanud Toidu- ja Fermentatsioonitehnoloogia Arenduskeskus, Tervisliku Piima Biotehnoloogiate Arenduskeskus, ELIKO Tehnoloogia Arenduskeskus, Vähiuuringute Tehnoloogia Arenduskeskus ja Eesti Nanotehnoloogiate Arenduskeskus.

Gert Stahl: välisinvestoritele tuleb

EAS-i rahvusvahelistumise divisjoni direktor räägib sellest, kuidas tuua Eestisse välisinvesteeringuid – milliste kriteeriumide alusel teevad ettevõtted oma investeerimisotsuseid ja kuidas meie seda mõjutada saame.

•• Niisiis – kuidas leida välisinvesteeringuid? Miks peaks keegi oma raha Eestisse paigutama?

Peame aru saama globaliseerumisest tänapäeva äri kontekstis. Tänu maailma arengule rahvusvahelistumise suunal on ettevõtted oma tegevustes väljunud asukohariigi piiridest. Aktiivselt otsitakse võimalusi, kus oleks parem teha teatud äritegevusi, et tõsta sel moel oma ettevõtte rahvusvahelist konkurentsivõimet.

Eestil ja teistelgi väikeriikidel on globaliseerumisprotsessis suurriikidest natuke erinev roll mängida. Kui me räägime USA-sse investeerimisest, siis seal on ettevõtja jaoks oluliselt argumentiks turg. Eestisse ei investeerita mitte sellepärast, et meil oleks suur turg, vaid sellepärast, et Eesti kaudu mingile turule jõuda. Sellepärast on Eestil oma konkurentsieelist raskem leida – meie peame pakkuma ettevõttele eeliseid, mille kaudu on ettevõttel võimalik teistel turgudel edukamalt tegutseda. Need eelised on aga väga ettevõttespetsiifilised. EAS-i rahvusvahelistumise divisjoni tootearendustegevus keskendub just nende konkreetsete eeliste leidmisele ning arendamisele, et tulevikus oleks teatud sektoritel omadused, mis annavad nendele ettevõtetele teatud niššides rahvusvahelise konkurentsieelise.

•• Aga mis siis õigupoolest mõne ettevõtte Eestisse toob?

Kindlasti on suur rolli mänginud madal tööjõu- ja maksukulu. Kahjuks on makroökonomiliselt võimatu, et tänapäeva maailmas oleks kulueelis pikas perspektiivis püsiv. Sama juhtus ka Eestis – see eelis on tänaseks peaaegu kadunud ning ka viimastel aastatel on tööjõu raskendatud kättesaadavus vähendanud kulueelise tähtsust. Rahvusvaheliste suurettevõtete strateegiad on aga väga pikaajalised – tihti 50–100 aastat. Et mängida rolli ettevõtete otsustes, mis mõjutavad nende tegevusi ja edu pikas perspektiivis, peame suutma pakkuda strateegilisi eeliseid – mis teeb sellest ettevõttest parima innovatsiooni, tootearenduse jms vallas? Millist eelist me tõesti pakume,

mis ei ole ajas piiritletud? Me peame olema suutelised mõtlema sellel tasemel.

•• Ja milline peaks siin olema Eesti riigi poolne roll?

Traditsiooniliselt pakub riik investorile tööjõudu, infrastruktuuri, turgu jne. Mida pakub investorile tema partner? Ettevõtte pakub innovatsiooni, ettevõtlikkust, intellektuaalset kapitali. Meie peame leidma oma rolli rahvusvahelises äris, mis asub nende kahe vahel. Ühe suure investoriga jaoks ei ole me tegelikult riik – meil ei ole turgu. Meil on piiratud mahus olemas kvaliteetne tööjõud, meil on olemas hea infrastruktuur ning me pakume ligipääsu turgudele – Skandinaavia, Põhja-Venemaa, mõnel juhul ka Euroopa Liit. Jutu mõte on selles, et Eesti peab suutma end investoriga jaoks pakkuda mitte kui ainult riik, vaid kui strateegiline partner. Sel juhul võiks siinse ettevõtte turg olla pigem kogu maailm.

Partnersuhete haldamiseks on suurettevõtetes enamasti äriarendusosakond, mitte müük ega turundus. Suhete arendamise – kliendi-, tarnija-, tootearendussuhete loomise funktsioon on suurfirmadel sageli just äriarendusosakonnas. Ja siinkohal tekkis mul arusaam – kui vaadata Eestit kui ettevõtet, on just EAS-i rahvusvahelistumise divisjon tema äriarendusosakond. Sellel tasemel me suhtlemegi rahvusvaheliste ettevõtete ning potentsiaalsete äripartneritega. Kuna Eesti jaoks on eksport ja välisinvesteeringud väga tihedalt seotud, siis pole meil mõtet ka neid kaht gruppi eraldada.

Äriarenduses põhineb kõik tegelikult suhetel – me ei räägi investeeringutest, me ei räägi rahast, vaid sellest, et meil tekib investoriga ärisuhe, millest me mõlemad kasu saame. Meie pakume talle ärikeskkonda, mis võimaldab tal olla oma põhiturgudel edukam, tema kaasab meie ärikeskkonda uut kapitali, tehnoloogiat, teadmisi, kvaliteetseid töökohti jne.

•• Kuidas te investoreid leiate? Ja kui leiate, siis tuleb neid ilmselt siin ka hoida?

Väga lihtsustatult on meie strateegial kolm etappi. Esimese aste – uute suhete loomine. Me oleme kaotanud viimaste aastate



pakkuda strateegilisi eeliseid



jooksul – ajad olid ju head – hea suhte olemasolevate välisinvestoritega. Suhte loomine ja hoidmine olemasoleva partneriga on tihti isegi tähtsam kui uue investori kaasamine.

Teine aste sisaldab endas tegevusi, mille eesmärgiks on suurendada investori või ekspordipartneri siinseid mahtusid. Nii välisinvestorid kui ka ekspordipartnerid alustavad alati ettevaatlikult ning meie roll on soodustada nende ettevõtete äritegevuse laiendamist nii, et nad tegutseks Eestis maksimaalses võimalikus mahus. Antud etapis keskendume me investeeringute puhul kaasatud kapitalile ning ekspordisuhete puhul käibele.

Kolmas aste, mis on meie jaoks uus väljakutse, on integratsioon. Antud etapis hakkame töötama koos investoritega mitte vaid selle nimel, et suurendada investeeringut, vaid selle nimel, et mõju, mida nad läbi selle investeeringu Eesti majandusele avaldavad, oleks võimalikult suur. Siin me üritame kaasata kohalikke tarnijaid, et veel rohkem Eesti ettevõtteid sellest ärisuhtest kasu saaks. Või üritame luua neile sidemeid ülikoolidega, et nad teeksid rohkem teadus- ja arendustööd Eestis. Või loome koostöövõrgustikke kohalike firmadega, et Eesti ettevõtted saaks nende kaudu näiteks välismaale minna. See kolmas etapp kujuneb ka meie jaoks ühel hetkel kõige tähtsamaks, sest olemasolevad suhted on enamasti edukamad kui uued suhted. Ning siin on suur roll ka EAS-il tervikuna, meie divisjoni tihedal koostööl nii innovatsiooni, ettevõtete võimekuse kui ka teiste divisjonidega.

•• Heakene küll, loote suhte. Aga kuidas jõuda sinnamaale, et see suhe investeeringuks areneb?

Kui ma räägin ärisuhtetest, siis see juba põhinebki mingil tehingul – olgu see investering või eksport. Samas on just selle tehinguni jõudmine meile väljakutseks. Kuna Eestisse enamasti keegi niisama kohaliku turu pärast ei tule, peame välja töötama konkreetsed eelised, mis võimaldavad olla nendel ettevõtetel teistel turgudel edukamad. Suurfirmad ei hakka naljalt Eesti-taoliseid riike läbi kammima, mõeldes, kus ta võib-olla endale mõne eelise leiab. Selleks peame me ise olema aktiivsed ja väga konkreetsed.

Meie peame eeliseid pakkuma konkreetse ettevõtte äritegevuse kontekstis, mitte üldises kontekstis. Ta peab aru saama, et need eelised on tema äriolulised. Kui me suudame ettevõttele tema enda ärioloogika alusel selgeks teha, et see eelis võimaldab tal olla konkurentsivõimelisem, siis teeb ta tihti ka positiivse investeerimisotsuse.

Selleks koostame me igas võtmesektoris väärtuspakkumisi – hästi konkreetseid eelise kirjeldusi, mis on seotud ühe konkreetse äritegevusega ja toob välja põhjused, miks investor võiks sellesse äritegevusse Eestis investeerida. Seda tavaliselt ei juhtu, et me saaks Eestisse terve ettevõtte väärtusahela, hea, kui saame mingi funktsiooni. Ja seda peabki väärtuspakkumine tegema – selgitama, millist osa väärtusahelast tasub Eestisse tuua, et ta oleks edukam. Seda me investoritele pakumegi.

•• Mis tingimused peavad täidetud olema, et ettevõtte siia investeerida võiks?

Lävepaku, et üldse siia investeerida võiks, moodustavad nii-öelda hügieenifaktorid. Eestis oleme keskendunud viiele majanduskeskkonna omadusele – stabiilsus, lähedus, äriajamise lihtsus, kuluefektiivsus ja kapitali võrdne kohtlemine. Kulueelisel ja kuluefektiivsusel on suur vahe – viimane on jätkusuutlik. Eraldi küsimus on aga see, mida me peame ja suudame pakkuda konkreetsele investorile. Need viis eeltoodud faktorit investeerimisotsust oluliselt ei mõjuta. Ka madalad maksud ei mõjuta – see on samuti pigem hügieenifaktor.

•• Aga mis siis mõjutab?

Siin tulevad mängu juba väga ettevõttespetsiifilised küsimused – tootearendus, tööjõu kvaliteet, samuti teised ettevõtted ja võimalikud klastrid. Me üritame panna end välisinvestori rolli ja mõelda, mida ta otsib, ning vaadata, kas meil Eestis on midagi selles äritegevuses pakkuda. Me teemegi väärtuspakkumisi nendele investoritele, kellele meil on analüüsi tulemusena midagi pakkuda. On terve rida investeeringuid, mille saabumine oleks väga tore, aga mille kohta võib juba võrdlemisi kindlalt ette aimata, et neid Eestisse kunagi ei tule, sest meil puuduvad selleks vajalikud tingimused. Eesti riigi jaoks jätkusuutlik strateegia on see, kui mõtleme välja väga konkreetselt, millised on meie tugevused millele keskendume ja mida ka aktiivselt ning teadlikult arendame. Me kindlasti ei saa pakkuda kõike kõigile.

Need faktorid muutuvad aja jooksul, aga me püüame trende jälgida. Küsimine jooksvalt iseendalt olulisi küsimusi. Näiteks, mis on kõige tähtsamad faktorid, mis mõjutavad ettevõtte otsust 200 töötajaga elektroonikatehase loomisel?

200 töötajaga elektroonikatehase vajadused on väga erinevad näiteks 2000 töötajaga tehase omadest. Kui 200 töötajaga tehase jaoks leidub Eestis eeliseid tööjõu valdkonnas, siis 2000 töötaja puhul võib olla selge, et meil polegi näiteks piisavalt insenere.



Samas võib 200 töötajaga tehase lisandväärtus olla oluliselt kõrgem ning mõju Eesti majandusele suurem.

Kui me oleme kõik ärivaldkonnad sel moel ära kaardistanud, saame üsna kindlalt öelda, millised investeeringud võivad siia tulla, millised mitte, ja mis on Eestile kõige kasulik. See on aga suur töö. Praegu soovime me esimese poolaasta jooksul valmis saada 25 väärtuspakkumist viies sektoris. Eesmärgiks on öelda mingi kindlusega, mis tüüpi investeeringud peaks nendes sektorites Eestisse tulema. Selle käigus tuvastame need olulised Eesti eelised, mis võiks investorite investeerimisotsuseid mõjutada. Võtmesektorite kaardistuse tulemusel luuakse ka sektoripõhised tegevus- ja turundusplaanid, eesmärgiga neid eeliseid õigetele ettevõtetele kommunikeerida.

•• **Mis need viis sektorit on?**

Informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia, transport ja logistikateenused, äri- ja finantsteenused, masina- ja metallitööstus ning elektroonikatööstus.

•• **Kuidas te need välja valisite?**

Võtsime ette Eesti majanduslikult aktiivsemad sektorid. Kokku jäi neid sõelale 14 ning siis hindasime neid viies erinevas kategoorias: konkurentsivõime, ärivõimalused, poliitiline ja ühiskondlik toetus, globaalne nõudlus ning globaalsed investeeringutrendid. Näiteks kui globaalselt läheb 90% mingi sektori investeeringutest USA-sse, siis mida me ikka selle 10% nimel Saksamaa, Hiina ja Jaapaniga võistleme. Kui mingis sektoris nõudlus maailmas langeb, siis ei pruugi meil olla mõtet sellega tegeleda, sest arvatavasti ei mängi see sektor pikaajaliselt olulist rolli. Poliitiline ja ühiskondlik tugi – osa investeeringuid ei oma poliitilist toetust. Ärivõimaluste all vaatasime muuseas näiteks olemasolevate ettevõtete kasumlikkust, kuid ka sektori rivaalsust ehk kohaliku konkurentsi intensiivsust. Konkurentsivõime all vaatasime ka seda, kas selle sektori ettevõtetele on piisavad tingimused teiste riikide ettevõtetelega konkureerimiseks.

•• **Agas kuidas seda ikkagi teada saada, mis on oluline? Mida ettevõtetele pakkuda?**

Näiteks ABB on tõenäoliselt hinnanud oma tehaseid üle iga paari aasta tagant, kaalunud, kas tal tasub siin olla või mitte. Ja juba 90ndate algusest peale ei ole see ettevõtte siit ühtki krooni välja viinud. Ja me suhtlemegi ABB-ga hästi palju, et saada teada, miks see nii on, et neid eeliseid ka teistele ettevõtetele pakkuda. Samas peame olema ka väga taktitundelised. Isegi kui sa ei ole siin ainult kohaliku turu pärast ning seega pole kohalik konkurents niivõrd oluline, siis võib näiteks konkurents tööjõu pärast osutada kriitiliseks. Samas on realistlik, et Eestis teevad kaks konkurenti koostööd, mida nad kuskil mujal ei suuda

teha, kuna konkurents turu pärast lööb neile kiilu vahele.

Erinevatest vajadustest võib näideteks tuua Microsofti ja Coca-Cola, kelle kohta on viimasel ajal palju räägitud, kuidas nad oma siinse tehase tulusust hindavad ja selle võib-olla Lähti või Leetu viivad. Seal oleks see turule küll lähemal, aga keskkond oleks teine. Coca-Cola puhul ongi otsuse mõjutamine väga keeruline, kuna nende väärtusahel on niivõrd lihtne ja püsiv. Enamik tootearendustegevusi on tsentraliseeritud USA-sse ning suur osa väärtusahelast allub tegelikult turundusele. Kui me aga räägime Microsoftist, kes võiks näiteks oma andmekeskuse siia tuua, siis me saame juba hästi palju asju mõjutada, sest tegemist on väga keerulise väärtusahelaga, mida pidevalt optimeeritakse ning mis allub väga erinevatele faktoritele.

•• **Ehk siis koostaks terve rea väärtuspakkumisi ühele firmale?**

Microsofti puhul on muidugi ka see piirang, et me võime küll rääkida, et võtame nende väärtusahela lahti ja pakume neile midagi, kuid Microsofti see eriti ei huvita. Suurettevõtted ei lase ennast väga mõjutada ning neil on endal tihti väga tugev kompetents otsustamiseks, mis keskkonda nad vajavad ning kuidas on nende väärtusahel globaalselt jaotatud.

.....
GERT STAHL

Pärast keskkoolilõppu asus ta täiskohaga tööle programmeerijana, kuna oli sellega tegeleenud juba 14. eluaastasest peale. Pärast Andmevarast lahkumist asutas ta koos kolleegidega IT-firma, mis arendas põhiliselt reklaamifirmadele suunatud tarkvaralahendusi. Pärast firma müümist läks ta Kreekasse, kus asus õppima Sheffieldi Ülikooli tütaraskooli ning kutsuti pärast Suurbritanniast edasi õppima. Kuigi teda kutsuti tööle konsultatsioonifirmasse Accenture, viis tee Inglismaalt pärast mõnekuulist vahepeatust Aafrikas hoopis Miami Ülikooli, kus omandas magistriraadi kahel erialal – organisatsioonide juhtimine ja rahvusvaheline turundus. Õpingute ajal tegutses ta partnerina kinnisvarainvesteeringute fondis, millest väljus 2007. aasta lõpul, paar kuud enne magistriõppe lõpetamist. Kuna tähtajalise viisaga polnud lootust sealseis suurfirmades – hoolimata tööpakkumisest IBM-is – kiiret karjääri teha ja majandus samuti vähikäiku alustas, otsustas ta mullu üle mitme aasta Eestisse naasta. Siinmail leidis ta oma koha EAS-i rahvusvahelistumise divisjoni juhina. Nagu ta ise ütleb: „Tunnen, et asjad, mida oma firmas võiksin teha, ei köidaks mind nii palju kui see töö.”

.....





Lisaks oleks meil endal väga raske aru saada Microsofti väärtusahelast. Meie töö Microsoftiga käib läbi suure hulga konsultantide. Sellisel juhul on väärtuspakkumistest vähe kasu ning ettevõtte on ise väga hästi teadlik oma vajadustest.

Väärtuspakkumised on olulised pigem tüüpiliste ettevõtete puhul, kellel on rahvusvaheline väärtusahel ning kes teevad iga asja seal, kus tal seda kõige kasulikum teha on. Me tahame tõestada, et teatud äritegevusi on kõige parem teha Eestis.

Lõppkokkuvõttes ei ole vahet, kas meie jõuame nende juurde ise või tulevad nemad meie juurde. Igal juhul tahavad nad meilt korrektset informatsiooni ning kvaliteetseid teenuseid. Teenustega saab aga teha nii mõndagi. Ühest küljest pakume investorile infot, et ta saaks kindlust selle kohta, et tema äriplaan on reaalne ja korrektsete prognooside puhul läheb kõik hästi. Teiselt poolt saame me nende teenindamise käigus äriplaane mõjutada – ärimudeli hindamisel saame talle soovitusi anda.

•• Nagu näiteks?

Enamiku ettevõtete puhul – olgu väärtuspakkumine kui tahes hea – jääb tavaliselt lõpuks lauale kaks või kolm riiki. Nende vahel tuleb siis valida. See otsus võib langeda üsna juhuslikult, kuid seda saab mõjutada peamiselt kahe asjaga – investeringu tasuvusaja ja turulejõudmise kiirusega.

Kui muudes faktorites võrdsete konkurentide puhul ühes riigis saab tehase püsti ja toote välja pooleteise, Eestis aga ühe aastaga, siis tihti rohkem juttu ei ole – Eesti võitis. Turulejõudmise kiirus on tõesti nii oluline. Ja seda saame riigipoolsete „teenustega” mõjutada. Me peame suutma pakkuda investorile maad, infrastruktuuri ja tööjõudu sellise efektiivsusega, mis võimaldaks Eestis äri alustada odavamalt, lihtsamalt ja kõige tähtsam – kiiremini.

Me ise pakume muuseas näiteks personalivajaduste tuvastamise ja personaliotsingu korraldamise teenuseid, saame otsida maa, saame tuvastada kõik protsessid, mida vaja läbida – teha ette käsiraamatu, mida ettevõtetel on vaja teha oma äri alustamiseks. See on aga väike osa. Olulisem on see, kui saaksime programmid riiklikult paika, et teatud aladel, nagu tööstusparkides, saaks maad erastada kiirendatud korras. Või et suudame koolitada vajalike inimesi kiiresti ning kindla tasemega. Need on küsimused, mis on olulised, et me saaksime võitjaks. Väärtuspakkumisi on vaja, et me üldse pääseksime shortlist'i. Võitmine on juba hoopis teine mäng.

•• Mis saab aga neist investeringuvõimalustest, kus eelist pole? Lihtsalt polegi ja kõik?

Investeringuid tuvastades võime kind-

laks teha, et meil vajalikud eelised puuduvad ja see investering tõenäoliselt meile ei tule, ning jätta sellepärast ka väärtuspakkumise tegemata. Selle raames võime me aga näha võimalust see eelis luua. Nüüd tuleb mängu kõige tõhusam vahend välisinvesteeringute arendamisel – tootearendus ehk eeliste loomine proaktiivselt. Tuvastad, et seda investeringut on vaja, selleks aga on vaja teatud konkreetseid eeliseid ja nende eeliste loomiseks on vaja Eestis teatud muutusi. Uuringud on näidanud, et välisinvesteeringuagentuurides tootearendusele kulutatud summad tasuvad end kõige paremini ära. Näiteks võib veel tuua Singapuri, kus sel moel sai välja arendatud nii biotehnoloogia kui ka IKT sektor – luues vajalikke eeliseid läbi riigiprogrammide ning seadusandluse, et seeläbi kaasata välisinvesteeringuid, mis võimaldasid saavutada antud sektoritel rahvusvahelise konkurentsivõime, mis omakorda soodustas lisainvesteeringute kaasamist. See on ahelreaktsioon, mille tulemuseks on tugevam majandus ja tugevam riik.

Kui hakata mõtlema, mida Eesti riik pakub ettevõtjale? Ta peab pakkuma eeliseid, mis aitavad ettevõtjatel rahvusvaheliselt edukamad olla. Need eelised ongi meie „tooted”.

•• Siin tuleb ilmselt jälle mängu valikute tegemine. Ei saa ju kõigile kõike pakkuda.

Ma leian, et ei loe vaid see, mis on meie vaatenurgast tähtis, vaid minu meeletu tuleks Eesti riigil ühiskondlikult, majanduslikult, poliitiliselt, isegi kultuuriliselt riigi tasemel otsustada, mis on need asjad, millega tahame tegeleda. Me peame millelegi pühendumale. Kui me räägime rahvusvahelisel tasandil ärist, siis peame ära otsustama, mis rolli me tahame mängida. Ja ma ei ütle, et need viis sektorit on õiged. Need lihtsalt sobivad meile praegu. Kui me konkreetset otsustame, millega me tahame tegeleda, oskavad ka firmad meisse sel tasemel suhtuda. IT võiks olla üks neist ja logistikateenused samuti – nendes kahes olen ma veendunud. Logistika all mõtlen pigem globaalsete tarneahelate juhtimist, mitte transporditeenuseid. Ja IT puhul on meie jaoks tähtis just tehnoloogia rakendamise kompetents, mitte tehnoloogia loomine ehk IT on pigem kõiki teisi sektoreid läbiv kompetents, mitte omaette äritegevus. Kõige tähtsam on aga see, et me ei ütleks välja mitte lihtsalt sektoreid, vaid konkreetseid äritegevusi või nišše, mille eeliste arendamisele me oleme riiklikult pühendunud. Meil oleks vaja, et areneks välja need äritegevused, mis on n-ö Eesti omad – et inimesed tahaks õppida kõrgkoolides just selleks vajalike oskusi ja teadmisi, et pangalaenu ja toetused läheks eeskätt just neile, ja et lapsest kuni presidendini oleks meil ühine sõnum selle kohta, mis see on, mida Eesti hästi teeb!

Optimism maailma majanduse käekäigu pärast on tõenäoliselt enneaegne

Viimastel kuudel on maailmas nähtud põhjusi optimismiks. Mõni indikaator näib viitavat, et kui majanduslangus just kohe ei peatu, siis see vähemalt aeglustub. Ja kaugel see tõuski siis enam oleks.

Lootust annavad ka eri valitsuste koostatud toetuspaketid. Iseäranis laialt on selle ette võtnud ameeriklased, mõni heidabki Euroopa valitsustele ette liigset passiivsust. Eurooplased armastavad aga rõhutada seda, et Vanas Maailmas mängivad olulist rolli ka automaatsed stabilisaatorid – tulumaks ja sotsiaaltoetused. Esimese laekumine kahaneb kriisi ajal, teiste väljamaksed aga tõusevad, jättes nii erasektorisse rohkem raha. Nii polevatki Euroopa riikidel vaja samavõrd suurt abipaketti eelarvesse planeerida.

Maailmas on üpriski levinud arvamus, et esimesi märke olukorra paranemisest saab näha finantsmaailmas. Seepärast mõjusid säravate lootuskiirtena ka mõne USA suurema rahandusasutuse börsiteated korralkest esimese kvartali kasumitest. Samas ei tulnud need kasumid reeglina mitte põhitegevusest – hoiustamisest ja laenamisest –, vaid edukatest väärtpaberitehingutest. Kõige ekstreemsema näitena võiks vast tuua kunagise maailma suurima panga Citigroupi, kelle kvartalikasum küündis 1,6 miljardi dollarini. Seejuures teenis pangandusgigant 2,5 miljardit dollarit sellelt, et kallinesid väärtpaberid, mille hind näitab põhimõtteliselt seda, kui kõrgeks hindab turg Citigroupi maksejõuetuks muutumise riski.

Pole siis ka imestada, et hulk vaatlejaid soovib säilitada ettevaatust. Ohu märgiks võiks lugeda sedagi, et suuresti kuuluvad kahtlevad hääled neile samadele Kassandratele, kelle hoiatusi võimaliku finantskriisi kohta keegi mõne aasta eest kuulda ei tahtnud.

Maailmas on üpriski levinud arvamus, et esimesi märke olukorra paranemisest saab näha finantsmaailmas.



Näib, et Euroopa panganduse olukord on praegu USA omast hullempi. IMF-i aprillikuise üleilmse finantsstabiilsuse aruande järgi on maailmas 4,1 triljoni dollari eest hapuks läinud vara – Financial Timesi kolumnisti Wolfgang Münchau arvates see hinnang peagi pigem suureneb. Sellest pankade arvele langeb IMF-i hinnangul 2,8 triljonit dollarit, millest omakorda üle poole, 1,426 triljonit, istub Euroopa pankade bilanssides. Ja seejuures on Vana Maailma pangad oma bilansse hulga vähem puhastanud. USA ja Euroopa pangandus- ning kindlustusettevõtted on maha kandnud 740 miljardi dollari eest halba vara – üle 70% kõigist mahakandmistest langeb USA, vaid 14% aga Euroopa firmade arvele.

Mullune Nobeli majandusteaduse preemia laureaat Paul Krugman leiab, et lahendus oleks minna tagasi üle kolmekümne aasta tagusesse aega, mil tema doktorikraadi omandas. Tollal läksid pangandusse vaid tema vähemauhned kaastudengid. Põhjus oli lihtne – kuigi pangandus oli tollalgi veidi – kuid tõesti ainult veidi – tasuvam töö kui üliloolis või avalikus teenistuses, oli see kõvasti igavam. Lahendus vahepealsete finantsektssesside kordumise vältimiseks olekski Krugmani meelest pangandus taas igavaks muuta. Kuna see aga tähendaks ka pankurite vaesemaks jäämist, ei ole ta siiski kindel, et selleks poliitilist tahet jätkub.

Meie jaoks hoopis hirmutava tulevikupildi maalib IMF-i endine peaökonomist Simon Johnson. Tema meelest nimelt on pankurid USA-s kasvanud ülearu mõjukaks lobigrupiks ja seetõttu ei võta riik panganduse probleemidega tõsiselt tegelemiseks ette piisavaid abinõusid, näiteks suurpankade riigistamist ja osadena mahamüümist.

Johnsoni hinnangul jääb seetõttu alles kaks stsenaariumi. Ühe järgi jätkub praegune pea liiva alla peitmine veel aastaid, pikendades majanduskriisi, mis võib seetõttu tuua USA-le kaasa Jaapani 1990-ndate „kadunud aastakümnega“ võrdväärse stagnatsiooni. Ilmselt ei tähendaks see ka ülejäänud maailmale midagi head.

Johnson näeb aga ka teist, veelgi süngemat võimalust, kus olukord muutub nii kriitiliseks, et ameeriklastel ei jää muud kui otsustavalt tegutseda. Selleni viiks asja doominoreaktsioon, mis vallanduks maailmamaajanduse olukorra edasise halvenemise järel Ida-Euroopa pangandussüsteemi kokkuvarisemisega. Kuna aga Ida-Euroopa pangandus on enamjaolt Lääne-Euroopa pankade valduses, leviks hirm valitsuste maksejõuetuse pärast üle kogu maailmajao. See põhjustaks olukorra halvenemise kogu maailmas ja USA majanduse põlvilikkumise, mis võiks omakorda tuua kaasa hulga otsustavamad sammud panganduse puhastamiseks.



Väga võimalik, et kriis leiab lahenduse USA-Hiina koostöös. Pildil välisministrid Yong Jiechi ja Hillary Clinton.

Eesti Arengufondi korraldatud Arengufoorum 2-l esinenud Kopenhaageni Tuleviku-uuringute Instituudi futurist Jeffrey Scott Saunders tõi välja neli võimalikku stsenaariumi maailma arengute kohta. Need erinevad kahes mõõtnes – toimumise kiiruse ja selle poolest, kas leiab aset muutus maailma jõuvahekordades.

Kiire kohanemisega stsenaariume on kaks – „Tõsine pohmelus ehk Lääne tagasitulek“ ja „Uus maailmakord ehk kapitalism Hiina moodi“. Neist esimese puhul toimub maailmas kiire kohanemine. Pöördepunkt jõuab kätte järgmisel aastal ja selle põhjustab riikide, eeskätt USA otsustav tegutsemine. Maailma majandust domineerivad endiselt lääneriigid, kuigi Hiina roll kasvab. Teise puhul toimub kiire kohandamine vaid arenevates majandustes, kus majanduskasv taastub 2011. aastal. Lääneriikides aga jätkub seisak, sest tärkavad majandused ei rahasta neid enam endisel moel. Maailma

jõuvahekordades toimub selge muutus arenevate riikide kasuks.

Ka aeglase kohandamise stsenaariume on kaks – „Gloaalse kapitalismi lõppmäng ehk piirkondade võitlus“ ja „Jätksuutlik uus kasv ehk Tagasi tulevikku“. Esimese puhul tärkavad lootuskiired alles 2012. aastal ja majanduskasvu saab näha 2015. aastal. Rahandusmaailmast reaalsektorisse jõudnud krahhi põhjustab uue finantskriisi. Maailmas võtab võimust proteksionism ja tekivad üksteisest eraldunud majanduspiirkonnad. USA taandub globaalse liidri rollist. Teise puhul algab majanduse reaalne kosumine 2013. aastal ja kasvumootoriks on roheline majandusele üleminek. Taastumist veab USA ja vähemal määral Euroopa, arenevate riikide roll on väike, kuna nad on selles vallas mahajäänud.

Milline neist stsenaariumidest teoks saab, ei oska öelda. Täiesti võimalik, et teostub midagi vahepealset. Mida see kõik Eesti jaoks tähendab, saab aga lugeda järgmisest artiklist.

Neli stsenaariumi maailma arengutest



Eesti tulevik – rida keerulisi küsimusi

Mis Eestit ees ootab ja mida tuleks meil teha? Oma ettepanekutega esinesid aprillikuus kaks organisatsiooni – rikaste riikide ühendus OECD ja Eesti Arengufond.

Esmajoones võib muidugi marssida kõige paeluvama küsimuse juurde – kes on süüdi? Arengufondi majanduseksperdi Marek Tiitsu sõnul on meie majandushädade põhjused „õnnetu segu sellest, mis maailmas juhtus, ja suutmatusest adekvaatselt reageerida”.

Ühest küljest on süüdi üleüldine majanduskriis. „Kui heade kasvuaegade tipus kütis meie majanduskasvu ca 95 miljardit krooni välisraha aastas, jääb 2009. aastal sellest optimistlikel arvutustel järele parimal juhul kolmandik,” nendib Eesti Arengufondi koostatud „Valge paber Riigikogule”. Eelmises artiklis kirjeldatud hinnangud maailma, iseäranis Euroopa panganduse olukorrale ei anna ka alust loota kuigi peatsetele muutustele.

Teisest küljest aga põhjustas ja süvendas

kriisi majanduse struktuurne mahajäämus, mis ei lase välisraha sissevoolu pidurdumisest tekkinud vahet oma jõududega katta – tulemuseks SKP kiire kahanemine, eeskätt just sisenõudluse languse tõttu. Seda teist süüdlast kirjeldab detailsemalt OECD koostatud Eesti majanduse ülevaade. Alates 2003. aastast läks aina hoogsamalt sisse voolav laenu raha üha enam eluasemeturule, mitte majandusarengu seisukohalt kasulikumatesse sektoritesse. Osalt oli OECD meelest tegu ka välismaiste pankade juhtimisveaga – valesti hinnati nii majanduse üldisi riske kui ka näiteks tagatiste likviidsust. Samuti mängis rolli valitsuse eelarvepoliitika – käest lasti võimalus heal ajal rohkem reserve koguda, eelistades suur osa ülejäägist lisaelarvetega laiali jagada. Halbu sõnu leiab OECD ka viimaste aastate maksukärbete ja tulumaksuvaba miinimumi tõstmise kohta – needki andsid asjatult hagu tulle ajal, mil majandus piirkiirust ületas.



Mis siis nüüd saab? Eelmises artiklis kirjeldatud neljast stsenaariumist on Eestile kahtlemata ebasoodsaim kolmas, kus maailm laguneb proteksionistlikeks kaubandusblokkideks – ainsaks eksporditeeks jääks Euroopa, kus aga majandus vindub. Neljas rada, roheline mõtteviisi võimule pääsemine, esitab olulise väljakutse – kas meie suudame oma majandust piisavalt muuta, et tekkivaid võimalusi ära kasutada? Sarnase küsimuse tekitab ka teine arengustsenaarium, kus majanduse jõujooned siirduvad pigem arenevate riikide kasuks – see annab küll uusi kaubavahetusvõimalusi, kuid kas me oleme nendeks valmis? Lihtsaim tee oleks esimehe – Eesti majandus jätkaks suuresti samal moel kui ennegi, ohuks on see, et välisinvestorid söövad viimasedki kodumaised välja.

Mida me peaksime tegema? „Keskpika perioodi väljavaated jäävad soodsaks, kuid sõltuvad reformidest,” leiab OECD ülevaade. Muutuma peaks eeskätt kaks asja. Kui aas-

OECD EESTI MAJANDUSE ÜLEVAADE

Eesti Arengufondi valge paber Riigikogule Arengufondi soovitusel on jagatud neljaks:

Strateegilised sammud kapitali pakkumise suurendamiseks;

Motivatsioonipaketid nii välis- kui ka kodumaistele investoritele valdkondades, mis on struktuurimuutuse seisukohalt olulised;

Luu kõrgetasemelise esindusisiku ametikoht, kes peaks investoreid meelitama;

Dividenditulu väiksem maksustamine

Eraisikute väärtipaberinvesteeringute maksuvabastus, nagu ettevõtetele;

Börsivälistes firmadesse investeerijate kapitaliseerituse suurendamine riiklike vahenditega;

Strateegilised sammud eksporditulu suurendamiseks;

Seniseid (suur)eksportööre tuleb kuulata ja

koostada neile motivatsioonipaketid;

Riiklik müügitöö ja tugistruktuurid uutel või uusi võimalusi lubavatel turgudel peavad olema paremad;

Strateegilised sammud tööjõu võimestamiseks ja töökohtade loomiseks;

Suurendada ettevõtlikkust ja aidata omandada ettevõtlusoskusi;

Muuta ümberõpe oluliselt kättesaadavamaks;

Eestisse tuleb meelitada talente – rahvusvahelise kogemusega tippspetsialiste;

Igakülgsele soosida ettevõtlusega alustamist Töökohti säilitavatele ja uusi töökohti loovatele ettevõtjatele võimaldada ajutist maksusoodustust või maksupuhkust;

Tööjõumakse tuleb üldiselt vähendada

Rakkerühmad ressursside mobiliseerimiseks, et ettepanekuid rakendada.



OECD Eesti majanduse ülevaate esitlus välisministeeriumis. Vasakult – Ülo Kaasik Eesti Pangast, Andrew Pean OECD-st, rahandusminister Ivari Padar ja Maria Kaljurand välisministeeriumist.

Halbu sõnu leiab OECD ka viimaste aastate maksukärbete ja tulumaksuvaba miinimumi tõstmise kohta.

tail 1998–2007 andis ligi 52% majanduskasvust kapitali akumulatsioon, siis tulevikus peaks selle rolli üle võtma tootlikkuse kasv. Samuti peaks investeringud suunduma suletud sektorist (iseäranis elamumajandusest) avatud ehk ekspordivasse sektorisse.

Samas juhib OECD tähelepanu asjaolule, et krooni reaalse vahetuskursi – mis arvestab ka eri riikide hinnatasemetega – kallinemine aastail 2000–2007 muudab ekspordipõhise toibumise keerulisemaks. Välismaalt – investeringutest ja ekspordist – tulevat valuutat on meil vaja muult maailmalt võetud võlgade tasumiseks. »

EESTI ARENGUFONDI VALGE PABER RIIGIKOGULE

Arengufondi soovitusel on jagatud neljaks:

Strateegilised sammud kapitali pakkumise suurendamiseks

Motivatsioonipaketid nii välis- kui ka kodumaistele investoritele valdkondades, mis on struktuurimuutuse seisukohalt olulised

Luuu kõrgetasemelise esindusisiku ametikoht, kes peaks investoreid meelitama

Dividenditulu väiksem maksustamine
Eraisikute väärtpaperiinvesteeringute maksuvabastus, nagu ettevõtetele

Börsivälistesse firmadesse investeerijate kapitaliseerituse suurendamine riiklike vahenditega

Strateegilised sammud eksporditulu suurendamiseks

Seniseid (suur)eksporditööre tuleb kuulata ja koostada neile motivatsioonipaketid

Riiklik müügitöö ja tugistruktuurid uutel või uusi võimalusi lubavatel turgudel peavad olema paremad

Strateegilised sammud tööjõu võimestamiseks ja töökohtade loomiseks

Suurendada ettevõtlikkust ja aidata omandada ettevõtlusoskusi

Muuta ümberõpe oluliselt kättesaadavamaks

Eestisse tuleb meelitada talente – rahvusvahelise kogemusega tippspetsialiste
Igakülgselt soosida ettevõtlusega alustamist

Töökohti säilitavatele ja uusi töökohti loovatele ettevõtjatele võimaldada ajutist maksusoodustust või maksupuhkust

Tööjõumakse tuleb üldiselt vähendada
Rakkerühmad ressursside mobiliseerimiseks, et ettepanekuid rakendada



Eesti Arengufondi Valge Paberi esitlus.
Vasakult Ott Pärna, Siim Sikut, Erik Terk.

Eraisikute võlakoorem on meil aga korralik – 86 000 krooni iga elaniku kohta. Ainult üpris väikese osa moodustavad sellest eestlaste endi säästud, mis pankade poolt edasi laenatud. Kõrge võlakoorem mõjutab ebakindlatel aegadel ja sissetulekute kukkudes inimeste valmidust tarbida – loomulikult negatiivselt. Samuti vähenevad firmade investeerimisvõimalused – väike- ja keskmiste ettevõtete domineeritud majanduses on ettevõtete ja kodumajapidamiste käekäik tihedalt seotud. Lisaks iseloomustab eestlasi kalduvus riskantsetele laenudele – 95% kõigist laenudest on võetud ujuva intressiga, 80% aga välisvaluutas.

Kõrge võlakoorem mõjutab ebakindlatel aegadel ja sissetulekute kukkudes inimeste valmidust tarbida – loomulikult negatiivselt.

EUROLE ÜLEMINEK SÕLTUB KA EL HEAST TAHTEST

Eurole ülemineku ümber Eestis toimuvat diskussiooni kuulates võib jääda mulje, et kui valitsus ainult suudaks küllaldaselt tubli olla ning piisavalt kulusid kärpida ja/või tulusid tõsta, on euro tulek peaaegu kindel. Tegelikult see nii ei ole. Brüsselil jääb kuni lõpuni võimalus tahtmise korral Eesti eurotaotlus tagasi lükata.

Maastrichti kriteeriumid nimelt ei piirdu meil palju arutatud inflatsiooni- ja eelarvetingimustega. Teine väike saladus on selles, et nendegi kahe täitmine on ka piisava eelarve kokkutombamise juures mõningase kahtluse all.

Väga vähe on juttu sellisest asjast, nagu pikaajalise intressimäära kriteerium – Eesti viieaastaste võlakirjade intress peaks olema maksimaalselt kaks protsendipunkti kõrgem EL kolme parima hinnastabiilsusega riikide keskmisest. Eesti riigil teatavasti võlakirju üldse ei olegi. Varem räägiti sellest, kuidas eurole üleminekul saab võlakirjade intressimäärade võrdluse asendada rahaturu intressimääradega – ehk

siis Euroopa omadega tuleks võrrelda Tallinna raha turu kõige pikaajalisemat intressimäära, 12 kuu Tallbori. Tallbori kerkides taevastesse kõrgustesse on see jutt kuidagi soiku jäänud. Nüüd rõhutatakse hoopis seda, et meil ei ole viieaastaseid võlakirju. Kärpekavadega seoses välja pakutud võlakirjaemissioonid oleks samuti lühema lunastustähtajaga. Praeguseni ei ole EL vähemalt ametlikult seda probleemiks pidanud. Mis saaks aga siis, kui Euroopa Komisjon ütleks, et heakene küll, emiteerige viieaastased võlakirjad ja vaatame siis? Selge on, et Eesti seda kriteeriumi ei täidaks.

Mõnevõrra ebaselge on ka, kas Eestit tõenäoliselt ees ootav deflatsioon läheb kokku inflatsioonikriteeriumiga. Brüsseli poolt on siiski kostnud hääli, et üleüldine hinnalangus ei tohiks olla takistuseks euroga liitumisel.

Ja veel üks oluline detail – Eesti eelarvepuudujääk peaks olema jätkusuutlik. Kõlab väide, et selleks peab järgmise aasta eelarvekavast kaduma 20 miljardit krooni õhku.

Nii arengufondi kui ka OECD konkreetsed ettepanekud olukorra parandamiseks on välja toodud kõrvallugudes. OECD kirjutise puhul tasub aga ära märkida seda, kuidas selles kõlab läbivalt ebavõrdsuse teema. Mitte ainult sissetulekute ebavõrdsus, vaid ka mittetasakaalustatud regionaalareng, samuti rahvuslik ebavõrdsus. Seegi aga mõjub halvasti majandusarengule.

Optimistliku noodiga esinevad Swedbanki analüütikud, kellel on majanduse ümberkorraldamine praeguseks juba käimas. „Meie majanduses toimunud muutuste tulemusel on hulk tasakaalustamatusi vähenenud ning arengute jätkumisel kaovad ülejäänudki kiiresti,“ usub Swedbanki makroanalüütik Maris Lauri.

Kuidas aga seostub selle kõigega Uus Suur Eesmärk – Euroopa ühisharatsooniga liitumine? „Meie arvates on Eestil võimalik liituda eurosooniga 2011. aastal, kuid valitsus peab selle nimel praegusest oluliselt aktiivsemalt tegutsema,“ ütleb Lauri. Eurotrummi taovadki meil eeskätt ametisikud. Näiteks Eesti Panga president Andres Lipstok leiab, et eurole ülemineku nimel on vastuvõetavad kõik lühiajalised ohvrid. Kõik kõrvaltvaatajad selles nii kindlad ei ole.

Arengufond rõhutab, et euro ei ole ime-rohi, vaid ainult osa ravikuurist. Fondi majanduseksperit Heido Vitsur on avaldanud kartust, et eurole ülemineku käigus jäävad vaeslapse ossa struktuursed reformid, mis majanduse taastumisel suurematki rolli mängivad. OECD aruandes ei ole eurole ülemineku poolt ega vastu otseselt sõnagi, loetakse lihtsalt üles liitumise-mitteliitumise head ja vead. Liitumine kaotab ära valuutakursiriski, samas selleks vajalikud eelarvekärded süvendavad majanduslangust veelgi. Mainitakse ka, et liitumise otsene kulu ei ole kõrge, kuna Eesti on juba loobunud iseseisvast raha- ja vahetuskursipoliitikast, sidudes krooni kursi euroga. Kuidas keegi neid plusse-miinuseid hindab, on juba tema enda asi. OECD leiab, et igal juhul, hoolimata sellest, kas Eesti euroalasse pääseb või mitte, läheb vaja vastutsüklilist eelarvepoliitikat ja väga mobiilset töäjõudu – on ju krooni kurss endiselt euroga seotud.

Eesti Panga president Andres Lipstok leiab, et eurole ülemineku nimel on vastuvõetavad kõik lühiajalised ohvrid.

Võlakoorma kasv

	dets.02	dets.03	dets.04	dets.05	dets.06	dets.07	dets.08
%-na kasutatavast tulust	25,7	33,1	41,6	56,2	75,7	86,1	84,3
%-na SKP-st	13,7	17,7	21,4	30,6	40,9	46,8	48,9

Allikas: Eesti Pank

Väliskapitali sissevool ja eksporditulu mld krooni

	Enne kriisi	Nüüd
Lisandväärtus kaupade ekspordist	35	27
Lisandväärtus teenuste ekspordist	15	13
Laenu raha	35	0
Otseinvesteeringud	10	-5

Allikas: Eesti Arengufond

OECD EESTI MAJANDUSE ÜLEVAADE



Peamisi soovitusi on OECD-I neli.

Igal aastal tasakaalustatava eelarve poliitika on ülemäärane protsükliiline. See tähendab, buumi ajal toetab majanduskasvu veelgi, surutise käigus aga tõmbab riigi rahakotitruudu koomale, raskendades olukorda. Vaja oleks midagi paindlikumat, näiteks majandustsükli ulatuses tasakaalustatud eelarve – heal ajal ülejäägiga, halvematel defitsiidis. Mõni võib vastu väita, et nii ongi Eestis käitunud. Siinkohal tuleb aga rõhutada, et eelarve ülejäägi olemasolu ei olegi niivõrd tähtis. Kuidagi ei saa pidada majandust aeglustavaks eelarvet, mille suurenemine on SKP kasvust oluliselt kiirem, nagu meil veel hiljuti eest oli.

Tugevdada finantsjärelevalvet ja kõrvaldada eluasemebuumi soosinud moonutused. Selle nõuande esimene pool on üpris selge, teine aga peab silmas eeskätt kaht asja – keskpikas perspektiivis tuleks kaotada eluasemelaenu maksusoodustused ja krediidi garantiid, et majanduse ressursid paigutuksid efektiivsemalt. Kehtestada tuleks kinnisvaramaks.

Töäjõud tuleks muuta mobiilsemaks nii erialade, sektorite kui ka piirkondade lõikes. Ülevaates kiidetakse uut töölepinguseadust, kuna see muudab tööturгу paindlikumaks, kasvatades samas töötushüvitisi. Samas peaks töötushüvitisega kaasnema aktiiv-

seid tööotsinguid toetavad meetmed ning töökohtade loomise soosimiseks tuleks vähendada sotsiaalmaksu. Nii avaliku sektori sissetulek kui ka miinimumpalk peaks kasvama käsikäes erasektori tootlikkusega, et vältida konkurentsivõime langust. Regionaalse tööjõuliikuvuse suurendamiseks tuleks aga kasvatada eluasemetoetusi ja toetada avalikku transporti.

Ärikeskkond peaks muutuma veelgi konkurentsitihedamaks, et toetada innovatsioonist tulenevat tootlikkuse kasvu. OECD ülevaade küll kiidab siinset majanduskeskkonda, kuid toob välja paar spetsiifilist nõrkust. Üks neist on meie paljukiidetud ettevõtluse maksustamise süsteem, mille kohta avaldatakse kartust, et sellega võivad kaasneda olulised moonutused. Probleem võib nimelt seisneda just selles, et maksustatakse vaid firmast välja võetud kasumit. See loob stiimuli kasumi hoidmiseks ettevõttes ka siis, kui sellega seal midagi tarka peale ei osata hakata. Lisaks tuleks suurendada konkurentsi elektrisektoris. Kasvatama peaks äritegevust ja innovatsiooni toetavate programmide kuluefektiivsust. Soosima peaks ka erasektori tegevust Eesti vähemarenenud piirkondades, iseäranis lihtsustades väike- ja keskmiste ettevõtete juurdepääsu krediitidele.

Õpilaspilet avab ukсед ning võ

Pauhh! kukuvad kaupluse kassajärjekorras sinu ees seisjal magnetkaardid põrandale laiali. Tuttav pilt? Peidavad ju meie valdavalt plastkaartidest pungil rahakotid pangakaarte, kaupluste kliendikaarte, raamatukogukaarti, ID-kaarti ja juhiluba, töökoha läbipääsukaarti jne jne, ning pole ime, kui need ühel hetkel välja pudenevad ja põrandale laotuvad. Ja katsu veel õigel ajal õige kaart teiste seast välja õngitseda ... Tüütu!

Tüütu jah, tõdes ka Eesti tudengeid ühendav Eesti Üliõpilaskondade Liit ning käivitas mõõdnud sügisel programmi Minu Kool, et pakkuda meie koolidele igati e-riigi väärilisi õpilaspileteid. Selliseid, mis tõendavad küll traditsiooniliselt õpilase staatust, kuid toimivad ka läbipääsukaardi, kapivõtme, raamatukogupileti või kooli sööklas arvepidaja ning maksevahendina, kusjuures nende kasutamiseks pole vaja kaarti kuhugi sisestada ega paroole toksida. Kaardid on varustatud distantskiibiga, seega piisab vaid tema „lugejale“ näitamisest ning – Seesam Seesam – avaneb uks või ulatab kokk lõunasöögi. Jättkuvalt on elektroonilised õpilaspiletid kasutusel ka pangakaardina – sel aastal täitub juba 10 aastat õpilaspileti ja pangakaardi kokkupanekust.

ROHELINE TULI KOKALE

Eesti Üliõpilaskondade Liidu ärijuht Garry Koort on enda ette lauale laotanud valiku neist tänapäevastest multifunktsionaalsetest piletest. Juba ammu tuttav rohelisest karva ISIC õpilaspilet ja ISIC üliõpilaspilet, ITIC õpetajakaart, Personal Staff Card kooli teistele töötajatele, Eesti üliõpilaspilet ... Kui rahvusvahelised ISIC ja ITIC võimaldavad lisaks erinevatele funktsioonidele saada mitmel pool sadu soodustusi (odavam bussisõit, allahindlus ostudelt jne), siis pelgalt koolisisesed kaardid on kasutatavad vaid õppeasutuse piires. Sestap soovitabki Koort võtta koolidel kasutusele ikka rahvusvahelised kaardid liitudes programmiga Minu Kool. Kasutegur on ju suurem.

Esimene, kes Minu Koolil mõõdnud aastal sarvist haaras, oli IT Kolledž, kus üliõpilased ja õppejõud pääsevad ISIC ja

ITIC kaartide abil kooli ja klassiruumidesse sisse, samuti saab kaardiga laenutada kooli raamatukogust nii lugemisvara kui ka sülearvuteid. Robotikaruumidesse pääsevad need, kel sinna asja – nende inimeste kaardile on lisatud vastav läbipääsu võimaldavad funktsioonid.

Kolledži turundusjuhi Marje Meenovi sõnul on plaan kaardile edaspidi kasutusvõimalusi juurde luua – näiteks on üliõpilased avaldanud soovi, et kooli kohvikus saaks üliõpilaskaardiga ka ostude eest tasuda.

Kiili Gümnaasiumis aga ongi see just võimalik – toiduraha on laetud õpilaspiletile, mida tuleb sööklas terminalile näidata ning pääsebki sööma. Kui toiduraha on makstud, süttib lugejas roheline tuli – lubav märguanne kokale, kes toitu jagab. Süsteem on veel nii tark, et annab rohelise ja punase tule üheaegse süttimisega märku, kui krediit on jäänud veel viie päeva jagu. Ainult punane süttib siis, kui ettemaks otsas. Raha laekumist ja maksmata jätmist näeb ka kaardisüsteemi haldaja Kiili Varahaldus, kes annab siis õpilasele või tema klassijuhatajale märku, et on vaja toiduraha maksta.

Samuti saab Kiili Gümnaasiumis puutevaba õpilaspiletiga raamatuid laenutada ning spordikompleksi sisse pääseda. Näiteks jõusaali ei saa kõik õpilased, vaid need, kellele kehalise kasvataja õpetaja on selleks nõusoleku andnud – väiksed lapsed võivad muidu endale ju raske jõutreeningu liiga teha.

EESTI ASUB ESIREAS

„Mugav!“ kommenteerib uut õpilaspiletit IT Kolledži kolmanda kursuse tudeng Tõnis Tiitsaar märkides, et näeks heameelega kaardil koolist väljapoole ulatuvaid kasutusvõimalusi. Näiteks maksekaardina Tallinna ühistranspordis või sissepääsuks Rahvusraamatukokku. Sama meelt on ka Garry Koort ning selles suunas Eesti Üliõpilaskondade Liit ka tegutseb. Iga uus funktsioon aga nõuab vastavat riistvara ning seega ka investeerimist. Pole aga sugugi võimatu, et need võimalused tulevikus teoks saavad.

„Eesti on ISIC-kaardi arenduste poolest maailmas tipus,“ kinnitab Garry Koort. „Esiteks oli Eesti esimene riik, kus arendati rahvusvahelise ISIC õpilase- ja üliõpilaspileti ning pangakaardi liitkaarti ja seda juba 10 aastat tagasi. Täna on see peaaegu pool maailmas väljastatud ISIC-kaartidest liitkaardid. Lisaks pole maailmas palju riike, kus on



Eesti Üliõpilaskondade Liidu ärijuht Garry Koort kinnitab

Õpilane saab ise oma kaardiga tehtud toiminguid vaadata – millal ta tuli või lahkus koolimajast, milliseid raamatuid on laenutanud, millal need tagastama peab, kas tal on veel koolisööklas söömiseks piisavalt krediiti jne.

Eesti on ISIC-kaardi arenduste poolest maailmas tipus.

Võimaldab raamatuid laenutada



ab, et Eesti on oma ISIC-kaartide arendusega maailma tipus.

kasutusele võetud kiibiga ISIC-kaardid, mis lisab kaardile palju uusi kasutusvõimalusi. Tudengiorganisatsioonina tegeleb EÜL ka paljude üliõpilas- ja noorte projektidega (nt Üliõpilasleht, ajakiri ISIKLIK, Tudengipäevad, Rebasekott jm), mis eristab EÜL-i teisest ISIC-kaardi väljastajatest maailmas.”

TURVALINE ANDMEBAAS

Õpilaspiletite tellimiseks, pikendamiseks, tühistamiseks ning lisafunktsioonide ka-

sutamiseks on loodud spetsiaalne kaardihalduskeskkond, mis võimaldab koolide volitatud isikutel jälgida kaartide kasutamist – näiteks on võimalik vaadata, mis kell mingi õpilane pääslast läbi läks jne. Samuti saab õpilane ise oma kaardiga tehtud toiminguid vaadata – millal ta tuli või lahkus koolimajast, milliseid raamatuid on laenu- tanud, millal need tagastama peab, kas tal on veel koolisöökla söömiseks piisavalt krediiti jne.

Õpilaspiletite tellimiseks, pikendamiseks, tühistamiseks ning lisafunktsioonide kasutamiseks on loodud spetsiaalne kaardihalduskeskkond, mis võimaldab koolide volitatud isikutel jälgida kaartide kasutamist.

Programmiga Minu Kool võivad liituda kõik Eesti üldharidus-, kutse- ja kõrgkoolid. Ainuüksi liitumine Minu Kooli kaardihaldussüsteemiga annab koolile eeliseid: senine paberõpilaspilet asendub puutevaba õpilaspiletiga, mille väljastamine ja pikendamine käib veebikeskkonnas paari hiireklikiga senise käsitsi kirjutamise asemel. Samuti on koolil sel moel olemas hea, turvaline fotodega andmebaas oma õpilastest. Kaartide kasutuselevõtuga tuleb koolil maksta ka andmesidetasu, mis sõltub kaartide hulgast ning on ca üks kroon kaardi kohta kuus. Lisaks Üliõpilaskondade Liidule väljastab (koos pangafunktsiooniga) ISIC õpilaspiletit, ISIC üliõpilaspiletit ja ITIC Teacheri kaarte SEB pank. Paljud õpilased ongi valinud endale pangafunktsiooniga kaardi.

Puutevaba õpilas- või tudengikaardi hind on taotlejale 100 krooni.

Kui kool on juba programmiga liitunud ning tekib soov – muidugi ka rahalised võimalused – mõne lisafunktsiooni kasutamiseks, saab seda teha igal ajahetkel. Koolil on vaja vaid paigaldada lisafunktsionaalsust võimaldavad seadmed, näiteks läbipääsusüsteemid. Neid saab teha ka samm-sammult.

Minu Kooliga on liitunud paarikümne kooli ringis – eelpoolnimetatute seas näiteks ka Tartu Kutsehariduskeskus ja Saaremaa Ühisgümnaasium. Hiljuti liitusid Tallinna Tehnikaülikool ja Eesti Kunstiakaadeemia.

Praegu kehtib kaart esmast väljastamisest alates 16 kuud, kaarti saab pikendada aastakaupa. „Tahame sellest sügisest hakata õpilas- ja tudengikaarte väljastama pikema, kaheaastase kehtivusajaga,” räägib Garry Koort edaspidistest plaanidest.



Ajujaht ärgitab noori ettevõtlusele

Ajujaht on äriideekonkurss noorte ettevõtlikkusele ärgitamiseks. Ärgitav faktor on, et tegu pole lihtsalt potentsiaalsete miljoniideede väljaselgitamisega, vaid pärast parimate valimist koolitatakse osalejaid oma ideed ka täiuslikult teostama.

Nii on kõik võitjad juba finalistid, kes saavad kolmekuulise tasuta koolitustejada. Selle käigus valmib algsest ideest korralik äriplaan ning polegi enam tähtis, kes tiitli pälvib – tegudele suudavad suunduda kõik. Lihtsalt tiitliga koos tuleb ka stardiraha, teised saavad õpitud investorite moosimisel proovima hakata.

Mullu teise koha saanud tiimi Flow liige

Ma poleks kunagi arvanud, et selline asi on võimalik – miks peaks keegi aitama kaasa minu asjadele?

Ülari Kalamees meenutab, et oma äriideega käidi mitmel konkursil ning seda ühe ja ainsa eesmärgiga: saada vajalik stardiraha. Läks õnneks. „Meie suureks üllatuseks võeti meiega seejärel ühendust ja paluti lahkesti osaleda peagi algavatel koolitustel. Ütlen ausalt: tagantjärele tundub see veel suurema kordaminekuna kui konkursilt saadud võiduraha!”

VÕIDUIDEED POLE RIILULE JÄÄNUD

Ka tänava finaali jõudnud tiimi ReUse Republic eestvedaja Mari Martin imestab intervjuu jooksul kolmel korral, kuidas selline asi üldse võimalik on – keegi teine justkui aitab tema asjadele kaasa ja annab pärast veel idee elluviimiseks raha ka! „Kõik koolitused on kaasa aidanud, et realiseerida idee nutikalt ja hästi. Lisajõudu on see võistlus kindlasti andnud, kindel soov seda teha oli juba enne. Ma poleks kunagi arvanud, et selline asi on võimalik – miks peaks keegi aitama kaasa minu asjadele?! Oleme proovinud seda võimalikult palju ära kasutada. Ja kui kellelgi

on huvi minu ideede realiseerimisele kaasa aidata, annan endastki rohkem, et mitte teisi alt vedada,” räägib Martin. Lisaks hindab ta Ajujahi panust suure entusiasmi- ja motivatsioonisüstina ning peab oluliseks, et need, kes ettevõtlust planeerivad, teeksid seda võimalikult efektiivselt.

Tõsi, Flow omaaegne idee on hetkel riuilil paremaid aegu ootamas, sest esimese investori sundis majanduse taandareng taganema. „Kasu oli meile sellest nii palju, et esialgne inseneriprojekt sai kaante vahele ja andis meile kindla vastuse, et meie leiutis seisab püsti,” jääb Kalamees positiivseks. Flow äriideeks on laopinna efektiivsem kasutamine opereerimiskirust kaotamata, rakendades riulirivide vahelisi koridore. Uute investoritega pole läbirääkimised veel rahani viinud, kuid see ei tähenda, et plaanid on unustatud. „Hetkel katsume käima tõmmata üht lihtsamat mõtet, mis võimaldaks meil endal võiduideo prototüübi ehituseks vajaliku raha kokku saada,” paljastab Kalamees põhiplani.



Just sellist suhtumist kiidab üks Ajujahi sponsoreist, Skype Eesti juht Sten Tamkivi: „Ettevõtlikus inimeses põleb üks veider tuli, mis vaksineerib teda igasuguste väljajäämistele ja ei-ütlejate vastu. Kui ühest ettevõtmisest asja ei saa, õpib ta sellest ja võtab ette järgmised.”

Teisel mullusel võitjal CellTellsil läheb Flow'st pisut paremini. CellTells'i idee oli tuua mobiiltelefonidesse hääljuhitav kalender, et sissekandeid ei peaks tegema ebamugava telefoniklaviatuuriga. Tiimi liige Mikk-Alvar Olle tunnustab, et igapäevast leiba teenib ta endiselt alternatiivse turunduskommunikatsiooniga, kuid see ei tähenda, et CellTel-

ls vaeslapse osas oleks. „Kuna tegemist on väga aja- ja ressursimahuka arendustööga, oleme alles praeguseks valmis saanud funktsionaalse prototüübi. Hetkel valmistame ette CellTells'i testturule integreerimist, et süsteemi koormuse all katsetada. Samuti oleme ühise läbirääkimistelaua taha istunud suurtelekomiga SingTel, kelle innovatsiooniosakond on meie arendatava toote oma tooteportfelli integreerimise vastu tõsiselt huvi üles näidanud,” on Olle seisuga rahul.

„Tänu Ajujahi kaudu saadud kontaktidele ning avanenud võimalustele on praegune idee areng olnud kindel ja järjepidev. Julgen spekuloida, et ilma Ajujahita oleks edene mine olnud tunduvalt ebastabiilsem ja aeglasem,” räägib Olle.

OTSE LAIA MAAILMA

Ajujahi žüriiliikmed on konkursiga sama rahul kui osalejad. „See on hästi tubli konkurss,” alustab žürii esimees Aavo Kokk. „Eriti tubli on see, et kõik hakkab pihta äriideede konkursist, aga siis õpetatakse pä-

ris suurt hulka edasipääsejaid, kuidas teha ideest äriplaani ja äri,” võtab Kokk kokku ettevõtmise olulisima võlu. „Kui hoolega kuulad ja soovitusi vastu võtad, õnnestub ideed kõvasti paremaks teha,” märgib ta. Nimelt on žüriiliikmeile tehtud üleskutse anda noortele tagasisidet ja asjakohast kriitikat, millele tähelepanu pöörata.

Koka hinnangul oli häid ideid palju ja žürii töö raske. Et ideid laekus konkursile algselt 259, aga edasi pääses 25, tuli ju sõelale valida vaid 10%. „Teist sama palju, mis oleks kohe või pärast väikest ümberhäälestamist ärina realiseeritavad, võinuks veel võtta,” arvab Aavo Kokk. Koka üllatas meeldivalt tõik, et üle poole Ajujahile pakutud ideedest polnud IT-valdkonnast. Ta tõi välja ka paradoksi, et pöörasemad ideed leiavad rahastajaid raskemini, kuna keegi ei võta neid tõsiselt. Nii et samal ajal, kui tavaliste ideede autorid juba investorite toel oma tavalist toodet müüvad, maadlevad pöörased pead oma idee ise ellu viimisega. „Ja nemad teevad suurema asja, sest see on pöörane!” kinnitab Kokk. ➤

Ettevõtlikus inimeses põleb üks veider tuli, mis vaksineerib teda igasuguste väljajäämistele ja ei-ütlejate vastu.

Projektijuht peab Ajujahti õnnestunud ideeks

•• Kuidas Ajujaht sündis?

EAS kuulutas välja hanke noortele suunatud äriplaanikonkursi korraldamiseks ning firma BDA Consulting juhitud konsortsium (SEB, INSEAD, Connect Estonia, EBSA) pakkus välja oma nägemuse, mis sobis EAS-i soovidega. Tunnustatud ärikooli INSEAD soovitusel võtsime eeskuju rahvusvahelisest Singapuri äriplaanikonkursist Startup@Singapore, arvestasime oma meeskonna kogemusi ettevõtete rahastamisel (SEB), käivitamisel (Connect) ja konsulteerimisel (BDA) ning tõime kõik ideed Eesti noorte konteksti.

•• On see konkurs end õigustanud? Tänavu laekunud ideede rohkusest võib vist järeldada, et on?

Minu hinnangul on küll. Kuna me alles alustame seda loodetavasti pika traditsiooniga konkurssi, siis loomulikult kohandame oma tegevusi vastavalt sihtgrupilt saadud tagasisidele, aga sellest hoolimata on Ajujaht tänaseks oma sihtgrupi seas tuntud kaubamärk ja seda ainult kahe aastaga! Käisime Singapuri õppereisi käigus kohtumas ka Startup@Singapore'i meeskonnaga, kes on oma konkursi üles ehitanud kümme aastat. Sel aastal esitati neile rekordilised 250 ideed – Ajujaht jõudis sama tulemuseni kahe aastaga.

Ajujaht jätkub kindlasti veel kolm aastat ning usun, et veel kauemgi. Arutame jooksvalt oma partneritega, kuidas konkursi jätkusuutlikuks muuta. Selle aasta finalistid on rääkinud Ajujahi toetamisest pärast oma ettevõtete käivitamist, seega huviliste ring kasvab.

•• Kas need noored päästavadki Eesti majanduse?

Loomulikult. Selle majanduskriisi jaoks me vist päästajaid valmis ei saa, kuid kindlasti on Eesti majandus seda tugevam, mida rohkem lisaväärtust toodavad tema ettevõtjad ning mida rohkem on inimesed ettevõtluse osas positiivselt meelestatud. Ja see ongi Ajujahi kandev eesmärk oma sihtgrupi seas.



Kadri Ugand.

•• Kumba on siia võistlusele raskem leida, kas toetajaid-koolitajaid-mentoreid või nendeväärilisi ideid?

Sel aastal võttis toetajate leidmine veidi kauem aega kui eelmisel aastal, kuid see ei olnud siiski võimatu.

Ideede osas on sel aastal näha selget edasiminekut idee rakendamise osas – oleme ise selle üle väga õnnelikud. Kui eelmisel aastal oli palju niisuguseid ideid, mida ei mõeldudki ettevõtteks vormida, siis sel aastal on paljudel juba oma ettevõtted loodud ning käiakse reaalselt partnerite ja klientidega läbi rääkimas või lausa oma tooteid müümas.

•• Mis selle kõige juures kõige toredam on?

Meil on ühelt poolt väga tore ja aktiivne meeskond ning teiselt poolt sihtgrupp, kes eeldabki „kreisid“ lahendusi. Seega saame ka ise oma fantaasia käiku lasta ja arendada Ajujahist tõeliselt dünaamilist konkurssi, mille abil tõstame Eesti noorte teadlikkust ettevõtlusest. Ettevõtlus ei ole keeruline, vaid *fun*!



Muide, pilvedes hõljumisega seostavat oma äraütlemisi ka mainitud Flow projekti potentsiaalsed investoorid – ideed lihtsalt ei võeta tõsiselt. „On ideid, mis on naiivsed, aga mida rohkem sa neile mõtled, seda rohkem hakkad vaatama, et ... ära sa ütle!“ räägib Kokk noorte ideede sügavusest.

Lisaks on žürii esimees üllatunud noorte julgusest rahvusvaheliselt mõelda. „Praegused suurte äride juhid ja omanikud mõtlevad umbes nii: esmalt lööme läbi Eestis, siis läheme Lätti, siis ehk Leetu ja siis vaatame, mis saab. Ajujahile tullakse sellise mõtteviisiga, et teeme Eestis pilootprojekti ära ja kui teada saame, kuidas süsteem töötab, pörutame Londonisse või mujale suurele turule. Eesti on nende jaoks hea väike katsetamise koht, aga nad aduvad, et suur äri on mujal. Kui piisavalt palju inimesi nii mõtleb, on ainult aja küsimus, millal kellelgi õnnestub,“ kiidab Kokk noorte ambitsioone.

Just sellist juttu räägib tänavune finalist Mari Martin. „Kui asjal pole potentsiaali rahvusvahelisel turul, pole sel pikka elu – oluline on, et kui ettevõtte luuakse, siis algusest peale rahvusvahelisel tasandil. Eesti majanduses on selgelt vaja rohkem rahvusvahelisust,“

Ideede osas on sel aastal näha selget edasiminekut idee rakendamise osas – oleme ise selle üle väga õnnelikud.



räägib Martin. Möistagi on temalgi plaan oma idee Eestist välja välisturgudele viia. ReUse Republic'i idee puudutab moetoöstuse väärtusvõime liigse raiskamise osas – noored planeerivad disainerikaupa tootmisjäädikidest.

Et eksport päästab meie majanduse, on räägitud juba kriisi alguspäevist saati. Seega on selge, et rahvusvaheliselt mõtlevad noored ettevõtjad on õigel teel. Selleks ärgitab ka Ajujahi žürii, kes näiteks muidu võrdsete projektide puhul, millest üks rihib kodu- ja teine välisturule, eelistab ekspordile rajatud äriplaani.

HEAD MÕTTED TEEVAD ELU PAREMAKS

Žüriiliikmed Margus Uudam ja Erkki Pung peavad Ajujahilt tulevaid äriideid huvitavateks. Siiski leiab Uudam, et liiga palju projekte on orienteeritud siseturule, kohati konkurentsitihedates valdkondades. „Idee vajavad rohkem rahvusvahelist haaret ja kogemust nende investoreile atraktiivseks muutmisel,” nendib ta. Uudam, kes töötab investeerimisfirmas ASI, sõnab, et tema ettevõtte eelistab investeeringuid, milles on rahvusvahelist ambitsiooni, tehnoloogilist keerukust ning tiptasemel meeskonda. „Mitmel projektil on head eeldused,” hindab ta konkursil pakutavat uurimise väärilisust.

Firmade identiteedi ja reklaamdisainiga tegeleva OÜ Sviiter partner Erkki Pung leiab, et ideed olid mullusest lennukamad ja teemad seinast seinast. „Oli pärle, kuid silma hakkas terviku või tõi äärmiselt ajurünnaku puudus,” võttis ta algse võistlusele pakutud äriideed kokku. „Vaba ressursi paigutamiseks leiaks kindlasti ideid, mille rakendamisel sooviks osaleda, huvitavaid asju oli,” kinnitab ka Pung atraktiivsete ideede leidmist.

Hiljuti pika sponsoritega liitunud Skype aga hindab Ajujahi eesmärke sarnaselt oma ettevõtte tausta, olemuse ja väärtustega. „Skype ei aja ainult Skype'i asja, silmaklapid peas. Meile läheb väga korda, et väärt Eesti looming maailma jõuaks. Siinsete noorte ettevõtlike inimeste peades sünnib pidevalt ideid, millel on potentsiaali maailma muuta. Meil on soov ja võimalus kaasa aidata, et need ideed üles leitaks, vormi aetaks ja Eesti saaks poksida maailma areenil meile „ettenähtust” raskemas kaalukategoorias,” räägib Tamkivi, kelle sõnul taoline konkurss innustab ja paneb tegutsema. „Muidu ehk niisama peas tiksuvad ideed mõeldakse läbi, leitakse juurde professionaalset nõu ja parimad saavad lõpuks ka rahalist toetust. Ajujaht tõstab heade ideede ülesleidmise ja elluviimise tõenäosust. Maailm on tänu sellele põnevam ja rikkam koht. Eestist rääkimata.”

ÄRIPLAANID AJUJAHT 2009 KONKURSIL

Carnot' Energy Systems

Luuu firma, mis tegeleb eksisteerivast tehnoloogiast oluliselt efektiivsemate ja keskkonnasõbralikumate Carnot' ringprotsessil baseeruvate soojusseadmetega. Tehnoloogia leiaks tulevikus laialdast kasutamist näiteks külmutusseadmetes, soojuspumpades, päikeseelektrijaamade ja väikeste koduste elektri ning soojuste koostootmisjaamade soojusmootoritena.

Prienergia

Äriideeks ehk tooteks on magnetlevitatsioonil (hõljukina) töötav vertikaalne tuulegeneraator. Magnetväljal hõljumine võimaldab tuulikul käivituda madalama tuulekiiruse juures ja töötada vibratsioonivabalt, mistõttu see sobib ideaalselt kasutamiseks hoonete katusel, avaldamata viimasele destruktiivset mõju.

GrowFish

Luuu, arendada ja turustada kalakasvatussüsteemi, mis integreerib monitoorimis- ja häiresüsteemi koos tarkvaraga üheks innovaatiliseks tooteks, kasutades juhtmevaba tehnoloogiat. Toode on suunatud eelkõige väikestele ja keskmise suurusega kalakasvatustele, kelle aastane toodang on suurem kui 50 tonni.

Estfly

Estfly on väliskalastajatele seikluslike kalastusreise pakkuv noor ettevõtte. Oma klientidele korraldame meeldejäätavaid kalapüügi reiki kaunis Eesti looduses ja parimate veekogude ääres.

eLP

Varustada mootorsõidukid seadmega, mis kontrolliks GPS/GSM tehniliste võimaluste abil sõidukite kiirust, teel paiknemist ja muid liikluse näitajaid, kuid samas säiliks liiklejate privaatsus. Kuna esmane riskitegur liikluses on kiirus, siis ongi esimeseks eesmärgiks võetud parandada kiirusjärelvalvet.

RATECH

Välja töötada ja turule tuua programmeeritava loogika ja digitaalelektronika õpetamiseks ning iseseisvaks õppimiseks vajalik toodete ja täienduste pakett. Firma loomise ja ülesehitamise faasis disainitakse spetsiaalset platvormi, mis lähtub Eesti haridusturu vajadustest ning põhimõttest, et programmeeritava loogika õpetamine ja omandamine peab olema sama intuitiivne ja lõbus nagu pusle kokkupanek.

Agressioon

Eestis on palju inimesi, kellel on ideid uute lauamängude loomiseks, kuid puuduvad vahendid ja võimalused nende ideedega laia maailma pääseda. ➤

Icetea Games soovib luua originaal-lauamänge tootva ettevõtte, mis võtaks need ideed, arendaks lõpuni ning viiks siis kõrgkvaliteetsetena maailmaturule. Selleks, et olla edukas, peab aga ettevõtte esimene toode olema väga hea ning usume, et loodav geograafial ja ajalool põhinev strateegiline kaardimäng „Agressioon”, mis jõuab lettidele loodetavasti novembris, seda just nimelt ongi.

Teooria

Teooria.ee on välja töötamas kõrgetasemelist liiklusteooria e-õppekeskkonda, mida on võimalik integreerida autokoolide liikluskoolituse õppeprotsessi. Kasutame värsked lahendusi, mis muudavad õppekeskkonna visuaalseks, põnevaks ja kasutajasõbralikuks. Tahame muuta õppimise paindlikumaks ja meeldejätumise lihtsaks.

Hyvasti

Luu veebilehekülj, mis käsitleb surma teemat. Veebilehekülj võimaldab luua lahkunud inimestele mälestuslehekülgi ja avaldada lähedastel ning tuttavatel kaastundeavaldusi, süüdata online-küünlaid või saata kaastundeavaldusena lillekimp. Eesmärk on, et surmajuhtumi korral on veebilehekülj www.hyvasti.ee esimene koht, kust inimene hakkab otsima infot, kuidas edasi käituda ja kellega ühendust võtta.

Tootmiskoondis

Loomes seeria kaasaegse disaini ja edasiarendatud funktsiooniga suitsuandureid. Missiooniks on rõhutada inimestele kujunduse atraktiivsemaks muutmise kaudu suitsuanduri vajalikkust ning suurendada ohutuselektroonika tarbimist, parandada suitsuanduri funktsiooni ja käsitleda seda kui uudet sisekujunduselementi ning muuta toode sel moel ühiskonnasõbralikumaks.

Tehnotiim

E-tšekk on lahendus, mis asendab praegused poes väljastatavad paberkvitüürid automaatse ja mugava elektroonilise rakendusega. See tähendab, et enam kunagi pole ükski oluline garantiidokument kadunud ning tänu palju paremale ülevaatele oma kuludest on ostjatel ka rohkem vaba raha.

Dynamo Design

Inseneriteenust pakkuv ettevõte, mis tegeleb ideede genereerimise, toodete projekteerimise, probleemilahenduse, tootarenduse, tootmistehnika, disaini, turu-uuringute ja konsultatsioonidega. Enda väljatöötatavad tooted on alati millegi poolest uudsed, innovaatselised ning ajendatud puudustest meie ümber. Kujukaks näiteks on meie Ajujaht 2009 finaali jõudnud ideed. Framefix on uudne jalgrattalukustusüsteem, mis integreeritakse raami sisse. Uus lukk tõstab turvalisust ja kasutusmugavust. VBN2009Deux on automaatne võrkpallivõrgu pakkimise süsteem, mis võimaldab

paigutada võrgu tugipostide sisse. See muudab võrkpallivõrgu paigaldamise mugavaks igas eas ja pikkuses mängijatele.

RingLab

RingLabi idee on luua videovalvesüsteemidele mõeldud lisaseade, mis tegeleb vaateväljas olevatest inimestest automaatselt kõrgkvaliteetsete portreefotode pildistamisega. Idee arendamisel luuakse spetsiaaltarkvara ning kasutatakse olemasolevaid riistvaralisi lahendusi. Süsteem on mõeldud ettevõtetele, kes hindavad kvaliteeti, omavad suurt valvatavat ala ja soovivad vähendada inime töö hulka.

Digikäru

Digitaalne ostukäru (DOK) hõlmab endas kaupade reaalarajas liikumise jälgimist, turunduse ja ostuprotsessi suunatud juhtimist läbi ostukäru LCD-ekraani ning ID-kaardi rakendamist kliendi- ja maksekaardina. DOK kontseptsioon on suunatud iseteenindusele, kaovad ära kassajärjekorrad ja traditsioonilised kassad. Kliendi võit on säästetud aeg, lisandunud mugavus ning teadlikkuse kasv, müüja jaoks tulude kasv tulemusliku müügi kaudu ning kulude kokkuhoid eelkõige logistika ja personali valdkonnas.

PaperDolls

Eirame väljakujunenud arusaamu moedisainist – meie teeme seda analoogselt pabernukkude rõivaste kujundamisele värvimise, kleepimise, voltimise ja trükkimise teel, kuid nüüdisaegset tehnoloogiat kasutades: skaneerimist, pilditöötlust ja digitrükki. Virtuaalsed disainrõivad kleebitakse digitaalselt nukkudele ning valmivaid kujutisi kasutatakse omakorda riideaksessuaaride, võtmehoidjate, suveniiride, märkmike ja kottide kujundamisel. See lubab keerukaid ja eksklusiivseid rõivakollektsioonide teostada kiirelt, säästlikult ja lihtsalt.

Menüüvõlur

Pakkuda Interneti-põhiseid teenuseid, mille eesmärk on propageerida tervislikke eluviise. Kõigi teenuste ühishimmetaja on tervisliku toitumise planeerimine, mis on tehtud kliendile võimalikult kergeks. Interneti-põhine lahendus tagab kliendile anonüümsuse, kiiruse (kõik kätte kodust väljumata) ja mugavuse.

nrg-mst grupp

Tuua turule uut tüüpi õllekastid, mis on valmistatud nii, et neid saab panna üksteise sisse (kastid on ühesuurused, lähevad üksteise sisse lillepoti-põhimõttel). Sellise lahenduse tulemusena saavad õlletootjad alandada oma transpordikulud. Meie lahendus võimaldab säästa 65% ruumist kaste tühjalt transportides. Kolme auto asemel saab sama hulga kaste vedada üks auto.

Aega on

Hea kingitus on personaliseeritud käsitöö, kuid sageli puudub kiires elutempos ajaline

või rahaline võimalus isiklikult kunstnikuga kohtuda ja tellimuse detailide üle läbirääkimisi pidada. Meie veebiteenuse pakub klientidele eesti kunstnike eritellimusel loodavaid stiiliseeritud portreejoonistusi.

Meeskonna VS äriidee „Eelarvesti”

Eelarvesti on veebipõhine rakendus üksikisiku või perekonna rahavoogude haldamiseks. Eelarvesti püüab murda rutiini ning olla kiire ja nutikas abimees, mis kombineerib eneses paberi ja pliitsi kasutusmugavuse ning tabelarvutusprogrammi rikkalikud võimalused. Rakendus on kõigile tasuta kättesaadav. Rakenduse väärtustamine toimub partnerite kaasamisega, kes aitavad kasutajail analüüsida eelseid, täita tänaseid ja planeerida homseid tarbimisotsuseid.

Zoa

Mikroskoobi all uuritavate preparaatide valmistamine, seda eelkõige haridusasutustele (keskkoolid ja ülikoolid). Idee sündis spontaanselt ühes zooloogiapraktikumis (hetkel kasutada olevad preparaadid ei ole enam kasutuskõlblikud). Need slaidid on õrnad asjad – tegu on ju mingi elusolendi eksponeerimisega mikrotasandil ristkülikukujulisel klaasplaadil, mille peal veel imeõhuke katteklase.

Eurus PowerBoats

Tooteks on eritellimusel käsitööna valmistatud puitkaatrid, mis on oma konstruktsioonilt võrreldavad tänapäevaste süsinikust ning klaas-plastikust ehitatud võidusõidukaatritega. Nende näol on tegemist unikaalsete toodetega, mille sarnaseid teadaolevalt mujal ei tehta.

Kodalased

Täna on autode pakiraame väga raske ja ebamugav kasutada, sest kauba laadimine toimub inimese silmadest kõrgemale. Meie meeskond on välja töötanud pakiraamikonstruktsiooni, mis võimaldab pakiraami laadimise ajaks auto küljele, inimese rinna kõrgusele langetada ja seejärel koorma auto katusele tagasi lükata.

ReUse Republic

Keskkonnasõbralik koostöö heade moerändide ning kohalike noorte disainerite vahel. Suured rõivatootjad ühendavad oma jõud, et pakkuda koos noortele disaineritele oma kanga- ning tootejääke (eelmistest hooaegadest) ja praaktooteid, mis on rõivatööstuse väga loomulik osa. Selle asemel, et neid hävitada, loovad disainerid neid ümber, kujundades täiesti uued disainrõivad. Tooted on unikaalsed ja originaalsed, sest iga toodet disainitakse eraldi, muutes need ainulaadseteks üksikeksplarideks. Eesmärgiks on pakkuda inimesele unikaalselt disainrõivast parima hinnaga ning viia keskkonnasõbralik uuskasutus lähemale ka laiemale publikule.



Avara pilguga majandusest

Ärileht analüüsib, vaatleb ja arvustab. Lühiselt, ajatundlikult ja objektiivselt.

arileht.ee



Igal kolmapäeval

Playtechi juht: paljud kliendid

Mängutarkvara arendava Playtechi Eesti üksuse juht Juha Olavi Korhonen ütleb, et firma valib hoolikalt kliente ja keeldub paljudega äri tegemast. Üleilmse kriisi mõju pole selles kontsernis kuskilt paista.



Juha Olavi Korhonen

Playtech Estonia tegevjuht Juha Olavi Korhonen (36) sattus Eestisse juba 1990ndate alguses, teenides Võrus kaitseväge instruktoriga.

Ta on lõpetanud Tartu Ülikooli psühholoogia eriala ning täiendab end majandusteaduskonna magistrantuuris strateegilise juhtimise alal.

Playtechis alustas mees tööd 2004. aastal esmalt personalijuhi, seejärel kontserni personalidirektori ametikohal.

Asja avaldas Playtechi kontsern (mille üks oluline arendusüksus asub Tartus) oma 2008. aasta tulemused: käive +70%, kasum +55%. Millest selline hiilgav arenguhüpe?

Põhjuseks on orgaaniline kasv nagu meil tavaks. Meie tarkvara rentijatel (litsentsiaatidest veebikasiinod) läheb hästi, nende klientide arv kasvab. Nende kasv tähendab meie kasvu.

Tänu Playtechi ärimudelile ei sõltu meie tulemused niivõrd ühe konkreetse aasta müügist, sest me ei müü tarkvara, vaid rendime seda välja tuntud operaatoritele.

Tänu Playtechi ärimudelile ei sõltu meie tulemused niivõrd ühe konkreetse aasta müügist, sest me ei müü tarkvara, vaid rendime seda välja tuntud operaatoritele, neile, kel on piisavalt jõudu ja finantse oma mängude turustamiseks. Litsentsi eest teenime meie teatud tüki nende kasumist. See tähendab, et müüa tuleb vaid ühe korra, seejärel on garanteeritud pikaajaline rahavoog. Meil tuleb hoolitseda selle eest, et klient oleks

jätame lihtsalt ukse taha

rahul, ja täiendada tarkvara vastavalt tema vajadustele.

Tulemusi mõjutas ka tarkvarafirma Tribeca Tables ülevõtt, millega saime enda valdusse ühe maailma suurema pokkeri-kliendivõrgustiku.

•• Kui suur on Playtech'i osa mängude kasumist?

See protsent pole avalik. Kui meilt rendiks tarkvara näiteks mõni suur tegija, teeksime talle arvatavasti tuntuuse tõttu parema diili.

•• Kes tahab Playtechilt tarkvara, sel peab olema jõudu ja finantse – mida see tähendab?

Me valime kliente. Võtame näiteks kaubamärgi Hard Rock Cafe – operaator, kes meie tarkvara soovib, peab olema tuntud nimega. Meil pole lihtsalt aega kõikide klientide jaoks. Ja see on iseenesest suurepärane!

Kui klient on stabiilne kasvavettevõtte, kel finantsid korras, julgeme temaga lihtsamini koostööd alustada. Aga maailmas on palju firmasid, kellega ei tahaks üldse koostööd teha. Ja me ei tee ka, sest online-mängud on tundlik rahaga seotud valdkond.

•• Tõesti, kasiinodused, eriti virtuaalse-na, on väga hämar ärivaldkond. Server siin, maksud laekuvad sinna, kliendid kolmandas riigis, omanikud ei tea kus.

Meil tuleb kinni hoida Londoni börsi reeglitest (Playtech noteeriti Londoni börsi alternatiivturul 2006. aastal).

Kui meie tarkvara kasutav klient jääb pettusega vahele, ütleme suure tõenäosusega temaga koostööst lahti. Me saame ju kliente valida.

Kuna meie maine on kaalul, jälgime oma litsentsiaatide tegevust ja suhteid väga teraselt. Samas on meie toode ikkagi tööriist kliendi käes, vastutus jääb kliendile.

•• Kui paljudes virtuaalkasiinodes on kasutusel Playtech'i tarkvara?

Kuna meie oleme arendusüksus (Eesti üksus tegeleb pokkeri, kasiino ja mobiilmängude tarkvaraarendusega) ja müügiga ei tegele, pole see meie jaoks esmatähtis. Meie jaoks on tähtsam see, kui palju inimesi ühel või teisel tarkvaral baseeruvad mängu korraga mängib. Näiteks pokkeris võib see arv olla kuni 35 000.

Algselt oli meie tegevus suunatud peamiselt USA turule, kuid 2006. aastal muudeti

Paljud firmad räägivad, et nad on kliendile orienteeritud, aga meie tööpoolest oleme seda – klient teab ju kõige paremini, kuidas mängu turustada.

seal seadust, millega meie litsentsiaatidel polnud enam võimalik jätkata (keelati ülekanded USA pankade ja veebipõhiste mängukeskkondade vahel). Seejärel suunasime põhiauru Euroopasse ja Aasiasse.

•• Mis on mängutarkvara kui toote puhul kõige olulisem?

Meie hindame oma toodete disaini ja funktsionaalsust konkurentidest paremaks. Iga klient saab endale visuaalselt omanäolise toote ning me lubame neil mängukeskkonna loomisel aktiivselt kaasa lüüa. Paljud firmad räägivad, et nad on kliendile orienteeritud, aga meie tööpoolest oleme seda – klient teab ju kõige paremini, kuidas mängu turustada.

Mängijad peavad saama samastuda mängu visuaalse pildiga. Oleme loonud sadade erinevate kujundustega mängu, ostes selleks õigusi. Näiteks viimati saavutasime

kokkuleppe joonisfilmikangelase Incredible Hulk kasutamiseks. Samuti oleme loonud Gladiaatori-teemalise mängu.

Mitte et väljanägemine oleks mängija jaoks ainus oluline kriteerium, tähtis on ka see, kui palju mängija sisestatud rahast tagasi saab.

Teine tugev eelis on usaldusväarsus. Playtech'i tarkvara on loogiliselt hästi üles ehitatud.

Ka oleme me riskid maandanud: Eestis meie mängu mängida ei saa – ei teki võimalust, et ise teeme mängu ning ise mängime ning võidame suuri summasid.

•• Millistest osadest koosneb üks Playtech'i tarkvaratoode?

Teate, ma parem ei üritagi sellele küsimusele vastata. Olen taustalt psühholoog ja ohvitser – kumbki ei anna mulle eeliseid tarkvara peensuste kirjeldamiseks.

Meie tarkvaras on ühendatud tugev multimeedia osa, mida näeb klient ning taustsüsteem, mida näeb operaator. Neid kahte ühendab usaldusväärne pangateenus, mille oleme samuti ise loonud.

•• Keda loete oma konkurentideks?

Pakkujaid on kümneid. Kuid tõeliselt arvestatavaid konkurente vaid mõni – MicroGaming, PartyGaming, Boss Media ja Cryptologic. ➤





•• Millist mõju avaldab Playtechile globaalne finants- ja majanduskriis?

Miski ei viita meil sellele, et hakkaks kehvimini minema või juba läheks kehvasti. Oleme ettevaatlikud ja jälgime, et püsikulud ei kasvaks liiga suureks. Ent mängitavuses küll mingit langust näha pole. Pigem näeme kasvu, sest maapealsed kasiinod liiguvad järjest enam Internetti.

Meie keskmine Bingo lõppklient on näiteks eakam koduperenaine, kes mängib ajaviiteks. Playtech'i tooteportfellis on nii Bingo kui ka kasiinomängud. Mõlemaid saab mängida väga väikeste panustega – näiteks vähema kui dollariga. Programmid on sätitud nii, et paned sada dollarit sisse, saad 97 tagasi. Nii kulub päris palju aega, et kaotada suur summa.

Veebis saab kauem mängida. Füüsilises kasiinos, kus käiakse tihtilugu purjus peaga ning kus on teatav „sotsiaalne surve”, võib hävida suuremalt.

•• Millest oleneb Playtech'i turg ja leib?

Seostaksin selle inimeste mõtteviisi muutustega. Aina enam tahetakse kõike teha kodust lahkumata. Palju sõltub Interne-

ti levikust – näiteks Hiinas on meeletu turg, kuid Internetti veel nii palju ei kasutata.

Mida rohkem Internet levib ja mida rohkem inimesed elavad „virtuaalelu”, seda rohkem hakkavad nad kodus mängima. Enam pole ilmtingimata vaja meele lahutamiseks ja elamuste tekitamiseks välja minna.

•• Kuivõrd on poliitika ja mängude keelamine Playtech'i jaoks äirisk?

2006. aastal oli USA meie jaoks ilmekas näide. Selle asemel, et süvendada regulatsiooni ja teenida maksutulu, keerati online-kasiinoduses kraanid kinni. Ja meie kaotasime päevapealt 40% oma sissetulekust. Hullemat karuteenet ei oska ette kujutada!

Praegu liiguvad seal asjad selles suunas, et võib-olla vaadatakse kunagised otsused üle.

Euroopas toimub praegu pigem veebi-mängude regulatsiooni ühtlustumine.

Eesti ei löö kunagi mahuga. Niipea, kui hakkame rääkima edukast ärist, hakkab see nõudma mitmesuguseid ressursse, mida siin pole.

•• Kui palju on suuri riike, kus te oma tarkvara pakkuda ei saa?

Pigem piirab meie tegevust Interneti levik. Näiteks Hiinat peame enda jaoks järgmiseks väga suureks turuks. Aasias on mängude eelistused hoopis teistsugused kui Euroopas – pokkeri asemel paelub seal inimesi hoopis mahjong, mida Playtech on mõne viimase aasta jooksul arendanud.

•• Eestist räägitakse kui potentsiaalselt IT-teenuste ekspordimaast. Kas teil on sellesse usku?

Eesti ei löö kunagi mahuga. Niipea, kui hakkame rääkima edukast ärist, hakkab see nõudma mitmesuguseid ressursse, mida siin pole. Isegi Playtech ja Skype, mis on väga edukad, ei suuda Eestist piisaval hulgal inimesi leida.

Pigem peaks siin olema ideede, kompetentsi ja innovatsiooni keskus. Siit mõtted – teostus mujalt.

Meie koolitame Playtech Academy raames programmeerijaid, kelle ülikooliharidus on liiga üldine. Selleks kutsume siia koolitusi läbi viima väga kõrgel tasemel välismaa spetsialiste.



PLAYTECHI TARTU ÜKSUS – KONTSERNI NURGAKIVI

Playtech Estonia kuulub 800 töötajaga Playtechi kontserni, mille juured pärinevad israelist ja Eestist. Kontsernil on üle maailma viis tootmis- ja arenduskeskust, Tartus ja Tallinnas asuv Playtech Estonia on neist suurim.

Bulgaarias arendatakse Bingot, Indias Mahjongi, Filipiinidel toimub masstootmine ning israellis hoitakse kliendisuhteid ja tehakse turundust. Playtech Group'i kuulub ka Videobet, mis on pühendunud mänguautomaatide tarkvarale.

Kõik Playtechi tooted – online Casino, iPoker, Bingo, Mahjong, mobiilmängud jm – töötavad ühtsel teenusplatvormil.

2008. aastal teenis Playtechi kontsern 111,5 miljoni eurose (1,7 miljardit krooni) käibe juures 40,7 miljonit eurot (637 miljonit krooni) kasumit. Käibe kasvas aastaga 70%, kasum 55%.

Suurema osa ettevõtte müügist moodustab pokkeri- ja kasiinotarkvara, mis on Tartu üksuse ampluaa ning mille müük kasvas mullu vastavalt 73 ja 68%. Playtechi valduses on maailma suurimaid pokkerivõrgustikke iPoker, mis ühendab tippajal ligi 30 000 mängijat.

Mullu lisandus Playtechi kliendiportfelli 15 uut operaatorit. Litsentsitasudest tuleb 80% Euroopast, 11% Aasiast ja 2% Aafrikast.

Üks ettevõtte uematest suundadest on bingotarkvara. Eesmärgiks on tekitada võimalikult loomutruu „päris bingosaali tunnetus”, mida toetab võimalusterohke vestlussüsteem. Keskmine bingomängijate arv küündib 3000-ni. Playtechi bingotarkvara valiti 2009. aastal oma ala parimaks (CAP Euro Awards).

Playtechil on lepingud erinevate filmikom-

paniidega. Näiteks Marveliga sõlmitud kokkuleppe kohaselt saab Playtech oma mängudes kasutada tegelaskujusid filmidest „The Incredible Hulk”, „Fantastic Four”, „X-Men” jt. Paramounti teostest kasutatakse aga näiteks filmide „The Gladiator” ja „The Untouchables” kangelasi.

Playtech Estonia on üks Tartu suuremaid tööandjaid, ettevõtte palgal on üle 300 inimese. Samuti on firmal 75 inimesega arendustiim Tallinnas. Tänavu võetakse Eesti tiimi veel kümneid inimesi juurde.

Praeguse Playtech Eesti üksuse asutas 2000. aastal Rain Kivisik, kes sai Playtechi börsileminekul 2006. aastal tõeliseks multimiljonäriks. Mees töötab ettevõttes tänagi, ent on niivõrd tagasihoidlik inimene, et väldib igasugust meedia tähelepanu ja sõitis veel hiljuti ringi vana Saabiga.



Taastuvenergeetika eluliin

Ilma radikaalselt laiendatud ning arukama elektrivõrguta jäävad tuule- ja päikeseenergia nišiallikateks. Tõlge ajakirjast MIT Technology Review.

Pressige läbi kuulikindla pöördukse silmapaistmatusse hoonesse sünges endise Ida-Berliini piirkonnas ja te sisenete Kirde-Saksamaa elektrivõrku kontrolliva Vattenfall Europe Transmissiooni juhtimiskeskusesse. Suurema osa ühest seinast katab elektrivõrgu diagrammi kujutav monitor. Rida väiksemaid ekraane näitab piirkondlike tuuleturbiinide väljundvõimsust reaajas ja tootmisvõimsust, mida oli eelmisel päeval ette prognoositud. Saksamaa on maailma suurim tuuleenergia kasutaja, kelle turbiinidest piisab 22250 megavati elekt-

rienergia tootmiseks. See on laias laastus võrdväärne 22 kivisööelektrijaama tootmiskõhaga, millest piisab umbes kuue protsendi Saksamaa tarbimise katmiseks. Ja kuna Vattenfalli teeninduspiirkond toodab 41% Saksamaa tuuleenergiast, on juhtimiskeskus kriitilise tähtsusega katsepiirkond elektrivõrgu võimele taastuvenergiaga toime tulla.

Nagu kõik elektrivõrgud, peab ka Vattenfalli hallatav võrk tootma pidevalt elektrit samal hulgal, kui on kodude, kontorite ja tehaste nõudlus. Väljakutseks on tarnida stabiilselt, kaasates samal ajal elektrit sedavõrd

tujukast allikast nagu tuul. Kui tuuleenergiat napib, võivad ettevõtte insenerid olla sunnitud lühikese ettehoiatusajaga käivitama fossiilkütusel töötavaid elektrijaamu, mis on ebaökoonoomne protsess. Kui seda aga on ülearu, võib see süsteemi ülekoormata, põhjustades elektrikatkestusi või sundides elektrijaamu sulgema.

Inseneridel on vähe valikuvõimalusi. Võrgu võimalused suunata üleliigne energia teistesse piirkondadesse on piiratud ja ei ole ka energiasalvestusvõimalusi, kui välja arva- ta käputäis väikeseid üksusi, mis pumpavad

vett mäepealsetesse reservuaaridesse ning vabastavad seejärel selle tippnõudluse ajal läbi turbiinide. Nii et igal hommikul, kui kontorid ja tehased voolu sisse lülitavad, peavad insenerid kasutama tuuleprognoose, otsustamaks, kui palju elektrienergiat peaks konventsionaalsed jaamad tootma.

Kuid need prognoosid on kaugel täiuslikust. Kui Saksamaale tekib rohkem ja rohkem tuuleturbiine, siis tekib ka aina enam ülekoormusi ja voolupuudujääke, mille on põhjustanud tuuletugevuse ootamatud muutused. 2007. aastal pidid Vattenfalli insenerid jämedalt igal teisel päeval kõrvale heitma oma päevase koormusgraafiku, et elektritarned jooksvalt ümber korraldada; 2008. aasta algul said sellised muutused igapäevasteks. Elektriijaamu tuli ebaökonoomselt sisse ja välja lülitada ning firma pidi hädaolukordades kõrge hinnaga elektrit juurde ostma. Väga tugeva tuule ja madala nõudlusega päevadel pidid Vattenfalli töötajad isegi tuulefarme kiiruga välja lülitama.

Vattenfalli probleemid annavad aimu hiiglaslikest väljakutsetest, mis seisavad ees, kui taastuvallikad, peamiselt tuule- ja päikeseenergia, hakkavad maailmas suuremat rolli mängima. Selle puhta energia ära kasutamiseks läheb meil vaja rohkem ülekandeliine, mis suudavad viia energiat ühest piirkonnast teise ja ühendada voolunäljaseid linnu kaugete piirkondadega, kus genereeritakse suur osa meie taastuenergiast. Me vajame ka nutikamaid juhtimisseadmeid kogu jaotussüsteemis – tehnoloogiaid, mis saavad salvestada tuulefarmide üleliigse energia näiteks hübriidautode akudes või lülitada kaugjuhtimise teel välja voolunäljaseid seadmeid, kui energiatarnimine tõuseb ja langeb.

Kui võrgu-uendused aset ei leia, võivad uued taastuenergia projektid toppama jääda, sest nad asetaks olemasolevatele elektrisüsteemidele vastuvõetamatuid pingeid. Euroopa Komisjoni rahastatud hiljutise uuringu järgi võib kasvav tuulest energia tootmine (Põhja- ja Läänemerele kavandatud uued tootmisüksused võivad aastaks 2030 lisada Saksa elektrivõrku veel 25 000 MW) põhjustada ajuti hiiglaslike ülekoormusi. USA-s andis novembris sarnase hoiatuse pärast 1965. aasta tohutut elektrikatkestust käivitatud valitsusväline organisatsioon Põhja-Ameerika Elektrilise Töökindluse Korporatsioon. „Me juba käitame süsteemi kuristikuäärele lähemal kui varem,“ ütles rühma president Rick Sergel. „Meil lihtsalt ei ole piisavalt ülekandevõimsust, et korralikult integreerida uusi taastuvallikaid.“

USA ees seisev väljakute on iseäranis suur. Kui Saksamaa saab juba 14% oma elektrienergiast taastuvallikatest, siis USA elekt-



rist tuleb ainult umbes üks protsent tuule-, päikese- ja geotermaalsetest allikatest. Samas on enam kui pooltel osariikidel auahned plaanid taastuenergia kasutamiseks ja president Barack Obama tahab oma esimese ametiaja lõpuks toota taastuvallikatest kümnendiku riigi elektrist, aastaks 2025 peaks see osakaal olema veerand. Vastupidiselt Saksamaale, mis on hakanud planeerima uusi ülekandeliine ja võtma vastu uusi seadusi, et nende ehitamist kiirendada, ei ole aga USA võtnud ette rahvuslikke jõupingutusi oma süsteemi uuendamiseks. „Suutmatus täiustada meie võrku saab olema oluline koorem uute taastuenergiaallikate arendamisel,“ ütles California osariigis Venlo Parkis paikneva energiatehnoloogiasse suuri investeeringuid teinud riskikapitalifirma Khosa Ventures asutaja Vinod Khosla.

VÕRGUS

Kui selle ehitus 19. sajandi lõpul algas, oli USA elektrivõrgu eesmärgiks viia odavaimat elektrienergiat võimalikult paljude inimesteni. Viimase sajandi vältel on piirkondlikud monopolid ja riiklikud agentuurid ehitanud elektriijaamu – peamiselt fossiilkütustel põhinevaid – nii lähedale rahvastikukeskustele

kui võimalik. Nad on ka ehitanud ülekande- ja jaotusvõrke, mis on kavandatud teenindama iga piirkonna elektritarbijaid. Nii on tekkinud lapiline süsteem, ja need ühendused, mis kohalike võrkude vahel on, on peamiselt mõeldud hädaabinõuna voolukatkestuse ajaks. Täna hõlmab USA elektrivõrk 264 000 kilomeetrit kõrgepingeülekandeliine – neid tuttavaid terastornide ridu, mis kannavad energiat elektriijaamadest alajaamadesse – ja üle 5000 kohaliku jaotusvõrgu. Samas on ajal, mil selle suurus ja keerukus on tohutult kasvanud, võrgu baasstruktuur muutunud vähe võrreldes ajaga, kui Thomas Edison käivitas jaotusvõrgu, mis 1882. aastal teenindas Alam-Manhattanil 59 klienti. „Kui Edison täna ärkaks ja võrku vaataks, ütleks ta: seal ma pooleli jätsin,“ sõnab IBM Global Energy and Utilities Industry peadirektor Guido Bartels.

Kuigi see struktuur on märkimisväärselt hästi hakkama saanud odava elektri toimetamisega laiade rahvahulkadeni, ei sobi see kuigi hästi kõikuvatele elektriallikatele nagu päike ja tuul. Esiteks ei paikne ülekandeliinid õigetes kohtades. Kesklääne tuulised tasan-dikud ja Edela-USA päikesest põlenud kõrbed – piirkonnad, mis teoreetiliselt võiks kogu >>

riiki tuule- ja päikeseenergiaga varustada – asuvad võrgu sabaotstes, isoleerituna jämedatest arteritest, mis viivad elektrit näiteks Chicagosse või Los Angelesse. Teiseks napib võrgul salvestusvõimsusi, mis suudaks kõikumisi hallata, muutes päikese taolise allika, mis ei genereeri energiat öösel ja teeb seda vähe pilvistel päevadel, pidevaks elektriallikaks. Ja lõpuks on võrk suuremas osas „rumal” ühesuunaline süsteem. Mõelge – kui teie tänavast elekter kaob, ei saa energiafirma sellest tõenäoliselt kuulda enne, kui teie või mõni teie naaber telefoni võtab. See ei ole süsteem, mis võiks monitoorida ja hallata katusele paigutatud päikeseplatade või hajutatud tuuleturbiinide kõikevat väljundvõimsust.

USA elektrivõrgu regulatsioonide struktuur on sama antiikne. Kuigi Föderaalne Energeetikaregulatsiooni Komisjon (FERC) saab heaks kiita tootjate elektrihinna taotlusi ja litsentseerida energia ülekannet üle osariigipiiride, säilitavad üksikud osariigid endiselt kontrolli selle üle, kas ja kuhu ülekandeliine tegelikult ehitatakse. 1990-ndatel uuendas mitu osariiki oma regulatsioone, püüdes tuua elektriturule konkurentsi. Võrgufirmad pidid oma ülekandeliinid teiste tootjatele avama. Selle regulatoorse liigutuse üks mõjusid oli, et firmadel vähenes stiimul investeerida elektrivõrku, eelistades pigem uusi elektrijaamu ja kellelgi ei olnud selget vastutust ülekandefrastruktuuri laiendamise pärast. Samal ajal tähendas avatum turg seda, et tootjad püüdsid müüa elektrit kaugemates piirkondades, asetades olemasolevatele võrkudevahelistele ühendustele suurema koorma. Tulemuseks on rahvuslik ülekandevõimsuse nappus.

Need probleemid võivad olla suurimaks takistuseks taastuenergia kasutamisel, mis muidu näib kasvavalt elujõuline. Colorado osariigis Goldenis asuva Rahvusliku Taastuenergeetika Laboratooriumi teadlased on järeldanud, et ei ole ühtki tehnilist või majanduslikku põhjust, miks USA ei võiks saada 20% oma elektrist aastaks 2030 tuuleturbiinidest. Teadlased on siiski välja arvutanud, et selle eesmärgi saavutamise nõuaks 60 miljardi dollarilist investeeringut 20350 kilomeetri uute ülekandeliinide ehitamiseks, et ühendada tuulefarmid võrku ning aidata tasakaalustada nende toodangut teiste energiaallikate ja tarbijate nõudlusega. „Ebapiisav võrguinfrastruktuur on ülekaalukalt olulisim probleem tuule kasutuse laiendamisel,” ütleb Californias Palo Altos asuva sektori teaduskeskuse Elektrienergia Uurimisinstituudi (EPRI) president Steve Specker. „See hakkab juba piirama osa tuulekasutuse potentsiaalsest kasvust mõnes Lääne-USA piirkonnas.”



Kesklaäne Sõltumatu Ülekandesüsteemi Operaator, mis haldab elektrivõrku alal, mis katab piirkondi 15 osariigis, Pennsylvaniast Montanani, on saanud sadu taotlusi elektrivõrguga ühinemiseks elektrijaamaarendajaks pürgijatelt, kelle ette pandud tuuleenergia projektid toodaks kokku 67000 MW elektrienergiat. Seda on üle 14 korra rohkem kui piirkond praegu toodab, ja palju rohkem kui see ise suudaks ära tarbida; see moodustaks umbes kuus protsenti USA elektritarbimisest. Kuid olemasoleva süsteemi võimsusest ei piisa sellise energiahulga toimetamiseks riigi piirkondadesse, kus seda vaja oleks. Mitmel selle kandi osariigil ei ole erilist põhjust kiirustada, sest neil on vajaminev elektrienergia olemas. Nii ootab suurem osa liitumistaotlusi lihtsalt järjekorras, osa infrastruktuuri puudujääkidest, ülejäänud bürokraatlikest ja regulatoorsetest viivitustest tõkestatuna.

Näiteks Lisa Daniels ootas kolm aastat võrguühendust kavandatud 9–12 turbiiniga arendusprojektile tema maal Minnesota osa-

riigis Kenyonis, mis asub sadakond kilomeetrit Minneapolisest lõunas. Paigaldas suudaks toota 18 MW elektrienergiat. Selle asukoht – vaid 2,5 kilomeetri kaugusel elektrijaamast – on „buldooserialmis”, ütleb Daniels, kes on ka piirkondliku mittetulundusühingu juht, kes kavatseb toetada kohalikke tuuleenergiaprojekte. „See peaks olema pistiku sein ühendamise vaev, aga ei ole,” nendib ta.

Energiafirmad aga kõhklevad uute ülekandevõimsuste ehitamisel, kuni nad ei tea, kas kaugete tuule- ja päikesefarmide energiatoodang seda õigustab. Samal ajal kõhklevad taastuenergiainvestorid uute tuule- või päikeseplatade ehitamisel, kuni nad teavad, et saavad oma energia ka turule toimetatud. „Kõige sagedamini eelistavad nad oodata uute ülekandeliinide valmimist, enne kui oma ettepanekutega lagedale tulevad,” ütleb üks FERC-i komissare Suedeen Kelly. „See on muna ja kana tüüpi mäng,” lausub ta.

ROHKEM INTELLIGENTSI

New Yorgi osariigis Niskayunas asuv GE



Global Researchi akendeta laboratoorium on täis kõögiseadmeid ja seinakraane, mis meenutavad elektrivõrgu juhtimiskeskuste omi. Laboris kirjeldab elektrienergia ja käivitussüsteemide laboratooriumi juht Juan de Bedout, kuidas „tark elektrivõrk” võib muuta taastuenergiaallikad praktiliseks. „Kujutlege,” räägib ta, „et tuulekiirus tuulefarmis järsku kukub, või et pilvemass varjutab fotoelemendi. Olemasolevad ülekandejuhtimissüsteemid – nagu Vattenfalli oma – tuvastavad toodangulanguse ja annavad korralduse suurendada energia tootmist teistes allikates, iseäranis maagaasijaamades, mida saab kiiresti käivitada.”

Kuid targas elektrivõrgus võib kontroller saata teate piirkondlikku jaotuskeskusesse, taotledes nõudluse vähendamist. Kohe läheks signaal edasi arvestitesse selliste klientide kodudes või kontorites, kes on vastutasuks tariifilanguse eest nõustunud laskma elektrimüüjal reguleerida mingit osa tema seadmetest, et tarnehäirete korral energiatarbimist vähendada. Mõne sekundi

jooksul lülituks elektrilised veesoojendid mõneks minutiks välja ja termostaate reguleeritaks automaatselt kahe või kolme kraadi võrra. Maagaasijaama poleks vaja käivitada.

Ühes edasiarenenumas sellist süsteemi testivas pilootprojekti investeerivad Minneapolis baseeruv Xcel Energy ja mitu seadmetarnijat sada miljonit dollarit targa võrgu infrastruktuuri paigaldamiseks Colorado osariiki Boulderisse. Praegu teeb 115-liikmeline Xceli meeskond tööd, et paigaldada 50000 kodusse kahepoolsed energiaarvestid. Koduomanikud saavad tarkvara, mis laseb neid jälgida ja hallata oma energiatarbimist veebis, ning osa nende seadmetest varustatakse releedega, mis lubavad energiafirmal need kaugjuhtimise teel kõrge nõudlusega ajal välja lülitada.

Targa võrgu tehnoloogiad võiks vähendada üldist energiatarbimist kuue protsendi võrra ja tipunõudlust koguni 27% jagu. „Ainuüksi tipunõudluse langetamine säästaks 20 aasta jooksul 175–332 miljardit dollarit,” väidab Massachusettsi osariigis

Cambridge'is tegutsev nõustamisfirma Brattle Group. Madalam nõudlus mitte ainult ei vabastaks ülekandevõimsusi, vaid ka kapitaliinvesteeringud, mida muidu läheks vaja uute konventsionaalsete elektrijaamade tarbeks, võiks suunata taastuvallikatele. Seda sellepärast, et targa võrgu tehnoloogiad muudaks väikesed tuuleturbiini- ja fotoelemendipaigaldised hulga praktilisemaks. „Nad võimaldaks integreerida võrku palju rohkem taastuvallikaid ja langetada nende taastuvallikate üldist ülesüsteemset kulu,” ütleb Peter Fox-Penner Brattle Groupist.

Näiteks Boulderis julgustab Xcel kliente installeerima päikesepaneele oma katustele ja akukomplekte keldritesse – see on osa plaanist demonstreerida, kuidas tuhandete või miljonite päikesepatareide toodetavat kõikuva tugevusega energiat saab salvestada üksikutes kodudes ja sööta vajadusel võrku. Viimastel kuudel on Xcel ostnud isegi mõne hübriidauto ja ühendanud need vooluvõrku, et testida tarkvara, mis lubaks sõidukitel toimida energiasalvestusseadmetena.

Ja Xcel ei ole üks. Nii alustavad ettevõtted kui ka suured firmad täiustavad ja viivad ärikasutusse katusepealseid päikesepatareid, energiasalvestusseadmeid keldritesse, akusid hübriidsõidukitele ja nutikat tarkvara elektrikasutuse optimeerimiseks. Kuid just nagu suuremahuline taastuvallikate kasutamine elektritootmisel sõltub ülekandinfrastruktuuri täiendamisest, on hulk nüüsguseid edusamme kasutud ilma parema võrgujuhtimiseta. Hübriidsõiduki akut ei saa kasutada elektrivõrgu salvestusseadmena, kui elektrivõrk ei suuda intelligentselt autost energiat tõmmata.

Hea uudis on, et mitu energiafirmat on hakanud paigaldama vajalikke arvesteid – selliseid, mis jälgivad intelligentselt nii voolu majast välja kui ka sinna sisse liikumist. Küsimus on nüüd selles, kuidas jõuda edasi reast pilootprojektidest, installeerida tark tehnoloogia kõikjale üle võrgu ja hakata integreerima rohkem taastuenergiaallikaid uude infrastruktuuri. „Targa võrgu visioon on tore; meil kõigil on oma värvilised Power-Point-slaidid,” ütleb Don Von Dollen, kes juhib intelligentse võrgu uurimist EPRI-is. „Ma arva, et praeguseks saavad inimesed juba kuidagimoodi visioonist aru. Nüüd on aeg asi ellu viia.”

NÕIARING

Möödunud suvel hakkas endine asepresident Al Gore väitma, et riik peaks kümnendi jooksul rakendama täiesti süsinikuvaba elektrisüsteemi, et vältida üleilmse kliimasoojenemise ohtu. Osana oma visioonist kutsus Gore üles „ühendatud rahvusliku targa võrgu” loomisele, mis võiks viia taas- ➤



tuvallikatest loodud energia linnadesse, suurendada elektritarbimise efektiivsust ja võimaldada taastuvallikaid paremini juhtida. Ta hindas, et kümne aasta vältel läheks elektrivõrgu uuendamine maksma 400 miljardit dollarit.

Gore'i plaan ei ütle täpselt välja, kuidas selline hiiglaslik projekt ellu viia. „Kui seda saab kiiremini, võttes vastu kõikehõlmava seadustiku, mis sunniks osariike koostööle ja tooks sisse erakapitali, oleks see suurepärane,” ütleb Kliimakaitse Alliansi – Gore'i poolt Menlo Parkis Californias kliimamuutustele kiiremini vastuastumiseks asutatud mittetulundusühingu – tegevjuht Cathy Zoi. „Kui kiirem ja lihtsam on jagada föderaalraha ning teha see ära avaliku tellimusena, siis ka see on hea. Me ei ole laulatatud üheainsa poliitikainstrumentidega.”

Praegusel hetkel ei ole loomulikult kasutusele võetud kumbagi strateegiat. Kuidgi pilootprojektid, nagu Boulderis, on head moodused uute tehnoloogia demonstreerimiseks, on neid rakendatud juhuslikult, eri ettevõtteid kasutavad eri osariikides erinevaid tehnoloogiaid. Ülekandeprojektid edenevad sammhaaval, kuid neid raskendavad sageli konfliktid osariikide vahel. „Täna on meil lapitekk reeglite ja regulatsioonidest, mis osariigiti erinevad,” ütleb Peter Corsell,

kes juhib GridPointi, Virginia osariigis Arlingtonis paiknevat alustavat ettevõtet, mis osaleb Boulderis projektis. „Me oleme kõik juurdunud sellesse katkisesse süsteemi ja puudub kokkulepe, kuidas seda parandada. Tegu on nõiarõngiga.”

Mõni arvab, et vastuseks on anda FERC-le rohkem autoriteeti. Täna võib agentuur muuta osariikide otsuseid, kuhu paigutada ülekandeliine, kuid seda ainult piirkondades, mille USA energeetikaministerium on liigitanud elektritarbimise seisukohalt kriitilist tähtsust omavate hulka. Seni on niisuguseid koridore vaid kaks: üks idarannikul, teine Edela-USA-s. Isegi neis piirkondades jätkuvad viivitused. Southern California Edison on ette pannud suure ülekandeliini edelakoridoris; ulatudes Los Angelesest Arizonasse Phoenixi lähistele suudaks see edastada tulevaste fotoelemendi- ja solaartermistele elektrijaamade energiat. Kuid Arizona lükkas idee tagasi, nii kavatakse ettevõtte pöörduda oma plaanidega FERC poole.

Teised arvavad, et lahenduseks on uus föderaalpoliitika, mis muudaks taastuvenergia turu tulusamaks, võib-olla süsinikdioksiidi emissioonide reguleerimise teel, nagu teeks Obama ette pandud kvoodikaubanduse poliitika. Selle puhul muutuks tuuleenergia ja teised süsinikuvabad elektriallikad palju

väärtuslikumaks, andes tootjatele stiimuli suurendada oma võimekust nende haldamisel. „See kõik võiks muutuda väga kiiresti,” ütleb Will Kaul, Minnesota Great River Energy asepresident ülekandevõrkude alal, kes juhib 11 kesklääne energiafirmat hõlmavat ülekandevõrkude ühise planeerimise algatust. „Kui oleks süsinikupoliitika või rahvuslik taastuvenergia standard, siis kasvaks tuuleenergia genereerimise maht plahvatuslikult.”

Nagu Gore ja teised energiaekspertid hoiatavad – ja Vattenfalli insenerid võivad seda tunnistada – sõltub plahvatus taastuvenergiaallikate kasutamises kõvasti elektrivõrgu uuendamisest. See ei ole odav, kuid see võib olla seda väärt. „Me peaks sellest mõtlema samal moel kui me mõtleme föderaalset kiirteedevõrgust,” ütleb MIT füüsikaproffessor Ernest Moniz, kes juhib kõrgkooli energeetikauuringute algatust. „See on võtmetegur, mis lubab meil moderniseerida kogu meie elektritootmissüsteemi. Ja taastuvenergiaallikad on iseäranis olulised kasusaajad. Ei ole ühtki tehnoloogilist põhjust, miks ei saaks selles suunas agressiivselt edasi liikuda.”

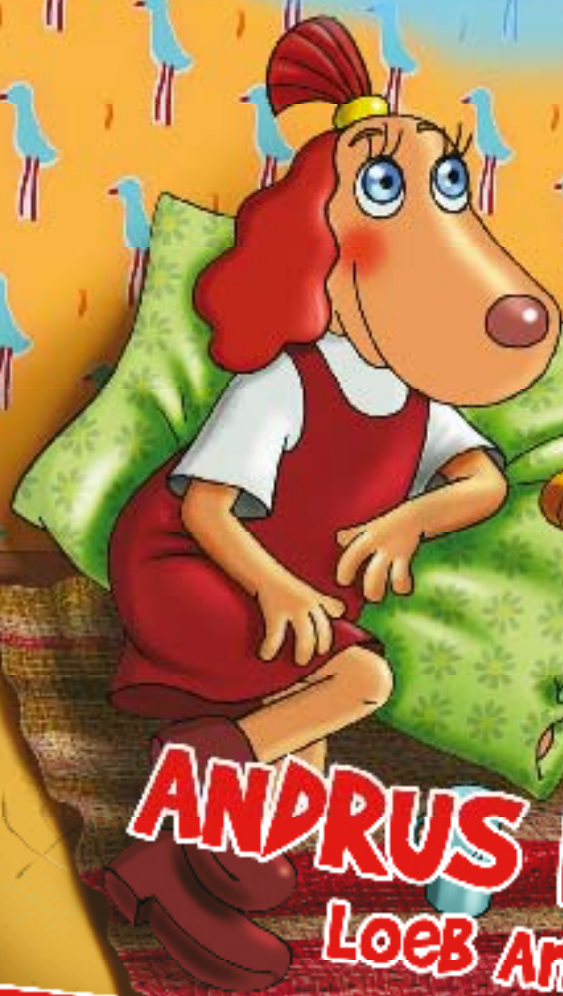
Copyright 2008 Technology Review, Inc.
Levitaja Tribune Media Services

LOTTE

REIS

LÕUNAMAALE

AUDIORAAMAT



ANDRUS KIVIRÄHK
Loeb Anu Lamp

Audioraamat 3 CD-l nüüd müügil parimates raamatupooides
üle Eesti hinnaga 249 kr!



emt

●●● Eesti Päevaleht

Töötajate koondamine ilm

Kui koondamine osutub vältimatuks, otsivad nutikad juhid võimalusi tõsta paindlikkust, innovatsiooni ja sisekommunikatsiooni, et kasvatada juhtkonna ning töötajate vahelist usaldust. Tõlge ajakirjast MIT Sloan Management Review.

Pärast kahe aastakümne pikkust koondamiste uurimist jääb järele põhimõtteline küsimus: „Kuidas juhid ja töötajad oma organisatsioone ümbermõtestavad, kui nad on vastamisi vajadusega koondada?“ Täpsemalt – kuidas saavad organisatsioonid toetada õppimist, innovatsiooni ja loovust, leides samal ajal efektiivseid mooduseid, et kärpida kulusid, tõsta kvaliteeti ja tootlikkust? Mõni võib väita, et need eesmärgid on üksteisega vastuolus – et parema ja samas väiksema organisatsiooni loomine ei olegi võimalik. Meie ei ole sellega nõus. Meie 1998. aastal Sloan Management Review's ilmunud artiklis „Preserving Employee Morale During Downsizing“ kinnitasime, et tugevad organisatsioonid peavad arendama välja vastupidavuse, suutmaks kasutada ära võimalusi, mis tekivad majandusliku ümberpositsioneerumise ajal.¹ Meie hilisemad uuringud, nõustamistegevus ja juhikoolitus on toetanud meie seisukohta, et koondamine ei ole lihtsalt „vähemaga rohkem tegemine“. See on ka paindlikkuse, innovatsiooni ja parema kommunikatsiooni loomine, mis suurendab juhtide ja töötajate vahel usaldust ning volitatust.

Tõime oma eelmises artiklis välja koondamise neli laialt tunnustatud eesmärki: kogukulude vähendamine; tööjõu tootlikkuse kasvatamine; kvaliteedi tõstmine ja kapitali kasutuse efektiivsuse suurendamine.² Nagu me siis soovitasime, peaks koondamine toimuma neljas astmes:

1. Samm: otsus koondada;
2. Samm: koondamisprogrammi planeerimine;
3. Samm: koondamisteate esitamine;
4. Samm: koondamisprogrammi rakendamine.

Igaühes neist astmetest soovitasime olla äriolukorra, koondamise põhjuste, koondamisprogrammi toimumise protsessi ning äri tuleviku suhtes avatud ja aus. Selline avatud ja aus suhtlus on esmatähtis usalduse ning volitatuse rajamiseks nende seas, kes on määratud firmast lahkuma, kuid on sama-

võrd oluline koondamise järel töölejäänute jaoks.

Pärast meie esimese artikli ilmutumist keskendusime kahele võtmefaktorile, mis võivad mõjutada koondamise edu (olgu viimane mõõdetud psühholoogilistes tulemustes, nagu pühendumus, või otseselt mõõdetavates näitajates, nagu tööjõu madalam vabatahtlik voolavus): 1) töölejääjate usalduse tase oma organisatsiooni juhtkonna vastu koondamise ajal ja järel, ning 2) töölejääjate volitatuse tase.³ Huvitaval kombel leidsime, et kuigi need faktorid on fundamentaalsed, saavad nad sageli kannatada, kui organisatsioonid teevad läbi koondamise. Veelgi enam – mõnes keskkonnas, näiteks USA autotööstuses, kus viimastel aastatel on aset leidnud oluline koondamine, tegime kindlaks, et usalduse tase, mis tippjuhtkonnal oli alama astme töötajate seas, oli positiivselt seotud volitatuse tasemega, mis oli töötajatel otsuste langetamisel. See volitus oli omakorda positiivselt seotud tööjõu tootlikkuse, innovaatilisuse ja tööjõu moraaliga äriüksuse tasandil.⁴ Teisisõnu oli sellel, kuidas ettevõtteed koondamist rakendasid, oluline mõju selle edule. Nagu General Motorsi Ohio osariigis Parmas paikneva stantsimistehase juht Bob Lintz, keda me profileerisime oma 1998. aasta artiklis, hiljuti ütles:

„Kui me alustasime muutusi 1980-ndatel ja 1990-ndatel, andis meile võimendust olulise emotsionaalse sündmuse mentaliteet s.t vaja on teha olulisi muutusi või me ei jää ellu.

Avatud ja aus suhtlus on esmatähtis usalduse ning volitatuse rajamiseks nende seas, kes on määratud firmast lahkuma, kuid on samavõrd oluline koondamise järel töölejäänute jaoks.



na moraaali koondamata



Allesjääjate reaktsioon koondamisele

Oleme tuvastanud neli arhetüüpsset töölejääjate reaktsiooni koondamisele. Allesjäänud, kellel on vähe usaldust oma juhtide vastu ja kes ei tunne end volitatuna, esitavad kartlikke vastuseid, tõmbudes mure ja abitustunde tõttu töölt eemale. Kui töölejäänute usaldus juhtide vastu on suur, kuid nad ei ole volitatud, lähevad nad kuulekalt kaasa kõigega, mida kästakse, kuid ei näita ise mingit initsiatiivi. Kui allesjääjatel on kõrge volitus, kuid madal usaldus juhtkonna vastu, on nad küünilised, vihased ja isegi raevus, ning näitavad üles kättemaksuhimulist käitumist. Oleme kindlaks teinud, et töölejääjad, kellel on kõrge nii usaldus kui ka volitus, on suutelised olema lootusrikkad, optimistlikud ja tahavad aktiivselt osaleda lahendustes organisatsiooni parandamiseks.

Konstruktivne

Kõrge usaldus
juhtkonna vastu

Kuulekad reaktsioonid
Rahu, kergendus
Pühendunud, lojaalne
Korra järgimine,
rutiinne käitumine
„Truud järgijad”

Lootusrikkad reaktsioonid
Lootus, erutus
Optimism
Probleemide lahendamine,
initsiatiivi võtmine
„Aktiivsed toetajad”

Destruktiivne

Madal usaldus
juhtkonna vastu

Kartlikud reaktsioonid
Mure, hirm
Ärevus, abitustunne
Tagasi tõmbumine, venitamine
„Haavatud”

Küünilised vastused
Viha, tülgastus
Moraalne raev, küünilisus
Tagarääkimine, kättemaks
„Halvustavad kriitikud”

Passiivne
Allesjääjad mittevolitatud

Aktiivne
Allesjääjad volitatud

See aitas meil kõigil luua vastastikkuse usalduse ja lugupidamise kultuuri. Täna võib näida, et kogu organisatsioon töötab nagu oleks iga päev oluline emotsionaalne sündmus. Kuid tänapäeva üleilmses majandusolukorras ei ole see õigupoolest halb viis asjade vaatamiseks, sest nii see täpselt ongi. Tagasi vaadates olen äärmiselt uhke avatuse ning usalduse protsessi üle, mille ametiühingu- ja ettevõtte liidrid välja arendasid.⁵

UUED KOHUSTUSED

Viimasel kümnendil oleme jätkanud algupärasel artiklis profileeritud ettevõtete jälgimist ja asunud uurima muidki organisatsioone, mis on läbi teinud märkimisväärseid muutusi, sealhulgas koondamisi. Me oleme viinud läbi hulga täiendavaid intervjuusid tippjuhtidega, küsitlenud sadu töötajaid ja kogunud tegevusnäitajaid. Me oleme ka treeninud juhte, kelle organisatsioonid on algatanud koondamise allhankele ülemineku raames. Nende jõupingutuste kaudu oleme tuvastanud kolm täiendavat edufaktorit, mis on edukal koondamisel tähtsad: 1) organisatsioonid peavad muutuma paindlikumaks;

2) nad peavad muutuma innovaatilisemaks ja loovamaks ning 3) nad peavad parandama oma kommunikatsiooni osapooltega, kes on koondamispüüete suhtes kasvavalt skeptilised. Rõhuasetus paindlikkusele, innovatsioonil ja kommunikatsioonil nõuab isegi veel kõrgemaid usalduse ja volituse tasemeid.

ARENDAJE SUUREMAT PAINDLIKKUST

Organisatsioonilise paindlikkuse tähtsus on kasvanud ärikeskkondade muutumisel ebastabiilsemaks ja raskemini etteaimatavaks. Paindlikkusele võib olla mitu vormi, sealhulgas palumine üksikisikutel täita laiemat ülesannete skaalat ja juhtkonna võime laiendamine organisatsiooniliste (inim-, finants- ja tehnoloogiliste) ressursside mobiliseerimiseks. Selline paindlikkus lubab organisatsioonidel mitte ainult vastata kiiremini kahanevatele keskkondadele, vaid ka saada kasu võimalustest, kui keskkonnad muutuvad vähem dramaatilistelt.⁶

Suurem organisatsiooniline paindlikkus võib kasvatada inimkapitali. Seda võib saavutada nii pannes töötajad üksteist koolitama kui ka tegeledes regulaarsete koolitusharjutustega koos klientide ja tarnijatega. »



Näiteks vastusena üldisele nõudluse langusele 1990-ndate alguses suutis Vermonti osariigis Burlingtonis paiknev magustoiduvalmistaja Rhino Foods võimendada suhteid oma klientidega. Firma president Ted Castle palus oma parimatel töötajatel täita vabatahtlikult ülesandeid väljaspool firmat, lubades neile tingimuste paranedes töökohta taastada. Parimate inimeste lähetamine mitte ainult ei kasvatanud teiste firmade usaldust; see volitas ka Rhino Foods jäädud töötajaid omandama uusi oskusi ja võimeid, et nad saaks asendada oma lähetatud kolleege.⁷ Viimastel aastatel on Rhino Foods jätkanud selle programmi kasutamist ja tal on praegu viis partnerfirmat, mis on tahtnud palgata tema töötajaid madalama nõudlusega kuude ajal. Kui seni on programm hõlmanud tunnipalgalisi tootmis- ja transporditöötajaid, siis Rhino Foods kaalub selle laiendamist ka kuupalgalistele töötajatele; näiteks turundus- või finantstöötaja võiks töötada 32 tundi nädalas Rhinos ning kaheksa tundi partnerfirmas.⁸ Meie väidaks, et selline lahendus kasvatab ka organisatsioonilist paindlikkust: uute talentide avastamisel pannakse vähemtähtsad talendid kõrvale või ostetakse allhankena, ning võtmetalendid, -oskused ja -teave säilitatakse ajani, mil iganes äritingimused paranevad ja firma saab taas kasvule suunduda.

Põhja-Carolina osariigis Greensboros paikneva ettevõtte Quaintance-Weaver Restaurants and Hotels tegevjuht Dennis Quaintance on samuti saanud kasu usalduse ja volitatuse reservuaaridest. Ta on suutnud luua paindliku tööjõu, mis lubab töötajatel liikuda edasi-tagasi organisatsioonide erinevates üksustes. Kui Quintenance näiteks otsustas sulgeda ühe lüli restoraniketist Lucky 32, tugevdas viis, kuidas ta töötajaid sellest informeeris, aastate jooksul rajatud usaldust

PÕHIKÜSIMUS

Kuidas juhid ja töötajad oma organisatsioone ümbermõtestavad, kui nad on vastamisi vajadusega koondada?

TULEMUSED

Selle asemel, et keskenduda täna väiksem ja tõhusam olemisele, peaks eesmärgiks olema olla parem ja konkurentsivõimelisem homme. Kõige edukamad firmad on rajatud usaldusele ja volitusele. Eesliinijuhte peab koolitama ja volitama, et nad muutuksid sidemeks tippjuhtkonna ning töötajate vahel.

ja volitatust; 16 restorani palgalist töötajat palus ja ka sai üleviimise teistesse ettevõtte osadesse, selle asemel, et minna tööle konkurentide juurde.

KASVATAGE INNOVATSIOONI JA LOOVUST

Kulude, kvaliteedi ja majandustulemuste paranemine võinuks minevikus tähendada- gi edukat koondamist. Kuid tulevikus läheb vaja ka innovatsiooni.⁹ Kahjuks nõuab innovatsioon usaldust ja volitatust – väärtusi, mis sageli koondamisel kannatavad. Nagu Michigani Ülikooli Rossi Ärikõrgkooli juhtimise ja organisatsioonide kliiniline professor ja juhtiv ekspert innovatsiooni alal organisatsioonides Jeff DeGraff meile ütles: „Ainulaadseid väärtusettepanekuid loovad firmades võitmiskultuur ja pädevused. Nende arendamiseks kulub aastaid, sest nad kasvavad läbi liidrite interaktiivse töö. Samas võib need nulliks muuta koondamine ja sellega vältimatult kaasnev vaevaga leitud talendi kohmakas kohtlemine.”

Selleks, et innovatsioon koondamise ajal võimust võtaks, peavad juhid sisendama lootust ja looma usutava tulevikuvisioni. Oma 1998. aasta artiklis väitsime, et juhid peavad välja käima usutava tulevikuvisioni, et töötajad usaldaks nende kompetentsi, andmaks töötajatele laiema volitatuse tun-

netuse keset ebakindlust ja mitmetähenduslikkust. Täna me rõhutaks sõna „lootus“ samavõrd kui sõna „usutavus“ ning hõlmaks ka kliendid ja tarnijad asjaosaliste hulka, kelle eest peab hoolitsema. Kuigi usutav tulevikuvisioon aitab teistel näha, kuidas organisatsioon koondamise tulemusel ellu jääb ja isegi paremaks muutub, aitab lootuse süstimine asjaomastel (töölejäajatel, klientidel ja tarnijatel) näha, et ees on jätkusuutlik rada. Lootusrikas sõnum ei tohiks olla pinnapealne ega naiivne, vaid ühendama praegust reaalsust (näiteks „me peame lühiajaliselt rohkem tööd tegema“) tulevaste eelistega („me töötame targemini ning loome tööalaseid ja isiklikke võimalusi, mida praegu olemas ei ole“).¹⁰ Töölejäajad peavad uskuma, et juhid on usaldusväärsed, avatud ja kompetentsed, ning et neid võib koondamise juhtimisel usaldada. Kõik asjaosalised peavad uskuma, et nende juhid on kaastundlikud ja tahavad tasakaalustada lühiajalised majanduslikud vajadused igapäevase heaoluga, keda on vaja ettevõtte pikaajaliseks heaoluks.

PARANDAGE KOMMUNIKATSIOONI OSAPUOLTEGA

Efektive kommunikatsioon languse ajal on ka kasvavalt oluline kriitilise tähtsusega suhete loomisel, mis rakendavad organisatsiooni töötajate entusiasmi, lojaalsust¹¹ ja usaldust¹² luues jagatud väärtusi. Uuringud näitavad, et sisekommunikatsioon mõjutab töötajate ja juhtide vahelise usalduse taset.¹³ Juhtkonna ja töötajate vahel usalduslike suhete loomise protsess sõltub avatusest ning sisukatest mõttevahetustest.¹⁴

Me defineerime efektiivset kommunikatsiooni kontekstis, milleks on kõrge läbipaistvus, integreerituna järjepidevalt kõigi organisatsiooni osapoolte ja asjaosalistega. Läbipaistvat kommunikatsiooni edendatakse läbi aususe ja koostöö. Kui juhid suudavad töötajatele ja teistele osapooltele öelda nii palju kui võimalik ja nii vara kui võimalik, vähendab see stressi ja muret, mis koondamissündmusega kaasnevad.¹⁵

Lisaks on oluline, et info oleks järjepidev kõigile osapooltele, sest organisatsiooni erinevate publikute rollid kattuvad sageli (näiteks võivad nii töötajad kui ka investorid olla sotsiaalsed aktivistid).¹⁶ Lõpuks peavad juhid leidma mooduse, kuidas muuta kommunikatsioon kahepoolseks. Töötajad ja teised osapooled tahavad juhtidelt kuulda läbipaistvat ja järjepidevat infot, kuid nad tahavad ka võimalust esitada küsimusi, jagada tagasisidet, selgitada olukorda ning valmistuda tulevikuks. Kommunikatsioon ettevõtte ja tema töötajate vahel ei anna viimastele osalemisvõimalust, kui see ei ole interaktiivne.¹⁷ »



VAATED KAEVIKUTEST

Mis tunne on olla keset koondamisalgatusi? Me kutsusime endisi tudengeid ja uuringuosalisi kajastama oma kogemusi. Siin on noppeid vastustest:

Meil on 42 töötajaga väikefirma, seepärast on koondamine meie jaoks väga keeruline nagu kõigi väikefirmade jaoks. Me suhtume koondamisse kui viimasesse võimalusse. Möödunud aasta novembris jõustasime tegelikult ületundide keelu ja vähendasime kõigi tunnipalgaliste töötajate töögraafikut. Me sõnastasime selle meie tunnipalgalistele töötajatele küsimusena: „Kas te tahaksite pigem heade hüvedega tööd või koondamise ja töötuks jäämise ohtu?“ See lähenemine tekitab tunde, nagu ohverdaks igaüks midagi meeskonna heaks, mitte ei elimineerita meeskonnaliikmeid. Me täiesti ootame äri paranemist ja parema meelega hoiaks kõik tööl kui kaotaks kellegi. Kui koondamine muutub vajalikuks, on meie esmaseks eesmärgiks negatiivse positiivseks muutmine. Töötajate koondamine sunnib meid strateegiat ümber mõtlema, identifitseerima efektiivsusi, mida saab võita tööjõu kärpimisest, paigutama ressursse ümber sinna, kus neist enim kasu on, ja hindama koondamise mõju allesjäävatele töötajatele, mis kõik võtab aega.

BEN HOLCOMB, finantsjuht, Green Resource LLC, Colfax, Põhja-Carolina

Olen veetnud mitu minutit igast oma päevast, elades läbi kaheksa-aastast perioodi, mis algas septembris 1984, kui pidin samm-sammult jätma tööta 17 000 suurepärasest inimest ja sulgema 560 000 ruutmeetrit tootmispinda. Koondamistegevuse juht peab veetma palju rohkem aega tegevustega organisatsiooniskeemis allpoolse kui organisatsiooniskeemis ülespoole.

Selle tegematajätmine ainult võõrandab tööjõu; palju parem on säilitada tööjõu usaldus kui kulutada aega oma ülemustega heade suhete hoidmisele. „Tööselsilased“ mäletavad igavesti, juhtkonna mälu kestab ainult nanosekundi. Rohkem kui aastakümne jagu hiljem saan ma endiselt rohkem komplimente enda juhitud tööjõult kui juhtidelt, kellele ma tollal allusin – ja ma tahangi, et see niipidi oleks. CRAIG PARR, endine tehasejuht, General Motors, Detroit, Michigan

Meie äriüksuste juhid peavad praegu igakvartalilisi nõupidamisi, kus töökoormus on regulaarne päevakorrapunkt. Augud tellimustes on selgelt nähtavad ja töötajad saavad langetada otsuseid oma väljavaadete kohta. Nõupidamised katavad ka teisi võtmeidikaatoreid, näiteks ettevõtte finantstervist, palga- ja hüvitistemuutusi ning tegevusnäitajaid. Me oleme rakendanud ka töötajate murede tahvleid. Need on tavalised kirjutustahvlid, mis asuvad kõikjal meie ruumides – töökeskuste, kohalolekuregistreerimispunktide ja puhkeruumide juures. Need annavad meie enam kui 3000 töötajale võimaluse kirjutada kõik-sugused mured tahvlitele, kus kõik neid näevad. Iga mure registreeritakse ja saab juhtkonnalt vastuse kindla aja jooksul, kusjuures vastus kirjutatakse samuti tahvlile, kus kõik seda näha võivad. Muretahvel on ka meie Intranetis. Kuigi lihtsad, on need kommunikatsiooniviisid suutnud suuresti demonstreerida läbipaistvust ja stabiliseerida tööjõudu. Me oleme nüüd külvanud usaldusesemeneid, suunates fookuseeritud tähelepanu suhtlemisele töötajatega.

RICK SALANITRI, president, TIMCO Aerosystems Inc., Greensboro, North Carolina

Näost-näku kommunikatsioon on parim viis info edastamiseks koondamisest. Kuid elektroonilise side ajastul peavad juhid mõistma, kuidas rakendada mitut kommunikatsiooniviisi, soodustamaks jätkuvat dialoogi töötajate ja teiste osapooltega, nagu ka seda, kuidas olla ettenägelik ettevõtte info jagamisel, et minimeerida üllatusmomente, mis iseloomustab enamikku koondamisteateid. Kuidas mõjutab elektrooniline side kiirust, millega edastatakse ettevõtte info koondamise kohta? Kuigi elektrooniline side võib olla vahend info kiireks levitamiseks, võivad selle vahelt lõigata välisjõud, kellel ei pruugi olla võimalust infot õigesse konteksti asetada. Lisaks peab efektiivne kommunikatsioon andma töötajatele mehhanismi pidada dialoogi ja jagada tagasisidet. Me usume, et see on viljakas ala uurimiseks ja edasiseks kaardistamiseks.

VOLITAGE EESLIINIJUHTE KUI ORGANISATSIOONI ÜHENDUSLÜLISID

Kas tippjuhid teevad piisavalt, et volitada oma eesliinijuhte, kes on organisatsiooni ühenduslülideks?¹⁹ Kui tippjuhtkond usaldab ja volitab neid efektiivselt, saavad nad anda paindlikkuse, millega liikuda üle ja läbi erinevate koondamisastmete. Kuna eesliinijuhid on ühenduslülilik koondamisstrateegia ja nende vahel, kes seda ellu viivad, peab tippjuhtkond koolitama neid edastama organisatsiooni visiooni ja missiooni. Eesliinijuhid on ka määrava tähtsusega kaastunde edastamisel, mida tippjuhtkond peaks väljendama. Kas nad on saanud koolituse kahepoolse kommunikatsiooni kunstis? Kui hästi on nad ette valmistatud aitama vähendada ebakindlust ja muret oma alluvate seas? Me jätkame oma uurimistööd nendele küsimustele vastamiseks, kuid juba meie jätku-uuringus GM tehasejuhi Bob Lintziga, kes on viimase kahe aastakümne jooksul pidevalt koondanud, oleme õppinud, kui oluline on eesliinijuhtide volitamine. 1980-ndatel volitas Lintz oma tunnipalgalisi töötajaid avatud ukse poliitikaga, mis lubas neil temaga kohtuda, et arutada iga asja, mis neile oluline tundus.

Üks selle poliitika plaanimatu tagajärg oli, et kuupalgalised ülevaatajad ja keskastmejuhid tundsid, et lubades tunnipalgalistel töötajatel minna üle nende peade, õnnestas Lintz nende autoriteeti. Kuupalgalistel töötajatel puudusid autotöölise ametiühingu UAW esindatud töötajatele antud tagatised ja hüved ning neid ähvardas suurem koondamisoht. Niipea kui Lintz sellest murest teadlikuks sai, keskendas ta oma usalduse loomise pingutused juhtivatele ja ülevaatavatele töötajatele. Isegi kuigi ta ei saanud lubada neile samasuguseid töötagatisi, algatas ta mitu olulist koolitusinitsiatiivi, sealhulgas



Ülevaatajate Kolledži, mis lubas ülevaatajatel täiendada oma oskusi, pannes nad taas tundma end osana Parma meeskonnast ning eemaldas barjäärid Lintzist madalamal tasemel olevate tunni- ja kuupalgaliste töötajate vahel.¹⁹

Lintz mõistis et ta kärpis oma eesliinijuhtide volitusi alles siis, kui luges kaasuuringut, mille me tema organisatsiooni kohta kirjutasime, ning meie intervjueritud ülevaatajate ja juhtide vaatenurki.²⁰ Selle tulemus algatas tema püüded anda eesliinijuhtidele spetsiifilist koolitust ja juhtimisvastutust, et nad tunneks end käimasolevasse muutustelainesse kaasatuna. Me hoidsime jätkuvat dialoogi Lintziga ülal järgnenud aastakümne vältel, mil ta jätkas stantsimistehase tööjõu ümberkujundamist. Tehas, mis pidi plaanide järgi 1980-ndatel ukseid sulgema, on tänaseks üle miljardidollarilise käibega ettevõtte, mida tunnustatakse kui Põhja-Ameerika kõrgeima kvaliteediga ja tootlikumat autotööstuse stantsimistehast.

Koondamine ei ole moehullus. Juhid kasutavad ka tulevikus koondamist, sest selle mõju võib olla suur ja kohene. Kuid isegi siis, kui ettevõtted püüavad kulusid kärpida,

Koondamine ei ole moehullus. Juhid kasutavad ka tulevikus koondamist, sest selle mõju võib olla suur ja kohene.

peavad juhid meeles pidama koondamise inimlikke kulusid ja kaaluma alternatiive.²¹ Ärikooskoolidel ja teadlastel on täita oma roll aidates organisatsioonidel ja inimestel koheneda – mitte ainult erinevate lähenemiste efektiivsuse hindamisel, vaid ka praktiliste lahenduste edendamisel. Alates 1992. aastast, mil me õpetamist alustasime, oleme loonud endiste tudengite andmebaasi kõigist kõrgkoolidest, kus oleme õpetanud. Nüüd on meil enam kui tuhandest inimesest koosnev võrgustik, kellega saame ühendust võtta, kui keegi on taas tööjõuturul. See annab kolledžitele ja ülikoolidele võimaluse võimendada oma inim- ja sotsiaalset kapitali, et aidata oma tudengeid ning vilistlasi majanduslikult keerulistel aegadel.

Autoritest

**Aneil K. Mishra on Duke'i Ülikooli Fuqua Äri-
kõrgkooli juhtimise külalisdotsent Durhamis Põhja-Carolina osariigis. Suvel asub ta tööle Michigani Osariigi Ülikoolis East Lansingis professori ja juhtide koolitamise asedirektorina. Karen E. Mishra on Meredith'i Kolledži dotsent Raleigh'is Põhja-Carolina osariigis ja astub sügisel Michigani Osariigi Ülikooli õppejõudude hulka. Gretchen M. Spreitzer on Michigani Ülikooli Stephen M. Rossi Ärikõrgkooli juhtimise ja organisatsioonide professor.**

Copyright (c) Massachusetts Institute of Technology, 2009. Kõik õigused tagatud



UURIMISTÖÖST

Kõik kolm autorit on veetnud viimased kaks aastakümnet tootmis- ja teenindusettevõteteid uurides, keskendudes arusaamisele, kuidas rajatakse usaldust ning volitatust nii rasketes kui ka soodsates majandusoludes. Meie uuringud on hõlmanud nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid meetodeid. Kasutades hulka süvaintervjuusid liidrite ja nende järgijatega, oleme avaldanud mitu kaasusuuringut eeskujulikest organisatsioonidest. Ka oleme läbi viinud tuhandete töötajate küsitlusi, uurimaks, kuidas usaldus ja volitus mõjutavad hulka seotud tulemusi, sealhulgas töötajate pühendumust organisatsioonile, töötulemusi ja vabatahtlikku personalivoolavust.

Me oleme jälginud mitut organisatsiooni üle kümnendi, keskendudes nii juhtimisele, töötajatele avaldatavaile psühholoogilistele ja käitumismõjudele kui ka organisatsioonilistele tulemustele. Me oleme jälginud ühte oma algupärasest SMR artiklis profileeritud

organisatsiooni, General Motorsi stantsimistehast Ohio osariigis Parmas, kui see on kärpinud oma töötajaskonda 5000 inimeselt 1980-ndatel vähem kui 1500 palgaliseni tänasel päeval. Viimastel aastatel oleme hakanud uurima ettevõtteid lennu- ja kosmosetööstuse, finantsteenuste, toiduainete ja transpordisektorites.

Enamikus organisatsioonides, mida oleme uurinud, oleme kasutanud tegevusteuuringu vormi, milles oleme jaganud iga meie uuringu faasi tulemusi osalevate organisatsioonidega, pakkudes sobivatel juhtudel nõuandeid. Siiski ei ole me üheski neis organisatsioonides toimunud muutustealgatuses aktiivselt osalenud. Meie metodoloogia on nõudnud, et me looks märkimisväärset hulgal usaldust igas organisatsioonis, et saada otsekoheseid ja ausaid arvamusi ning koguda konfidentsiaalseid personalivoolavuse andmeid ja ettevõttesiseseid tulemusmõdikuid.

VIITED

- 1 K. E. Mishra, G. M. Spreitzer, A. K. Mishra, „Preserving Employee Morale During Downsizing”, *Sloan Management Review* 39, no. 2 (jaanuar 1998): 83–95.
- 2 Samas.
- 3 Samas; G. M. Spreitzer, A. K. Mishra, „To Stay or to Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing”, *Journal of Organizational Behavior* 23, no. 6 (september 2002): 707–729; J. Brockner, G. M. Spreitzer, A. K. Mishra, W. Hochwarter, L. Pepper, J. Weinberg, „Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors’ Organizational Commitment and Job Performance”, *Administrative Science Quarterly* 49, no. 1 (märts 2004): 76–100. Meie defineerime volitatust kui isiklikku kontrollitunnet töökohal, mis avaldub nelja uskumusena isiku-töö suhte kohta: tähendus, kompetents, enesemääramine ja mõju. Vt G. M. Spreitzer, „Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal* 18 (1995): 1442–1465.
- 4 G. M. Spreitzer, A. K. Mishra, „Giving Up Control Without Losing Control: Trust and Its Substitutes’ Effects on Managers’ Involving Employees in Decision Making”, *Group and Organization Management* 24, no. 2 (1999): 155–187.
- 5 Telefoniintervjuu Bob Lintziga, 9. jaanuar 2009.
- 6 A. K. Mishra, K. E. Mishra, „Trust is Everything: Become the Leader Others Will Follow” (Chapel Hill, North Carolina: Lulu Press, 2008).

- 7 Selles raamatus profileerime mitut liidrit, kes löid kõrge usalduse ja volituse taseme enne, kui nad pidid oma organisatsioonides koondamise läbi viima. Pärast 20-aastast usalduse uurimist hulga intervjuude ja mitme tuhande küsitluse teel oleme avastanud, et usaldus koosneb neljast komponendist: usaldusväärsus, avatus, kompetents ja kaastunne. Me nimetame seda ROCC of Trust (ROCC – lühend ingliskeelsetest sõnadest reliability, openness, competence and compassion).
- 8 Mishra, „Trust is Everything”
- 9 Telefoniintervjuu Ted Castle’iga, 23. jaanuar 2009.
- 10 S. Mahroum, „Innovate Out of the Economic Downturn”, *Business Week*, 27. oktoober 2008. www.businessweek.com.
- 11 Mishra, „Trust is Everything”
- 12 F. F. Reichheld, „The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value” (Cambridge: Harvard Business School Press, 1996).
- 13 A. K. Mishra, K. E. Mishra, „Trust From Near and Far: Organizational Commitment and Turnover in Franchise-Based Organizations” (65. Juhtimisakadeemia aastakonverentsil esitatud teadustöö, Honolulu, Hawaii, 5.–10. august 2005).
- 14 M. B. Gavin, R. C. Mayer, „Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?” *Academy of Management Journal* 48, no. 5 (2005): 874–888.
- 15 A. J. DuBrin, „Applying Psychology: Individual & Organizational Effectiveness” (Upper

- 16 Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000).
- 17 Mishra, „Trust is Everything”. Hea näide sellest leidub e-kirjas, mille Princetoni Ülikooli president Shirley Tilghman saatis vilistlastele 8. jaanuaril 2009. Ta kirjutas selles: „Meie planeerimine juhindub eesmärgist säilitada „inimkapitali”, mis on niivõrd hädavajalik ülikooli kvaliteedi tagamiseks – selle tudengeid, õppejõude ja abipersonali.”
- 18 A. Gronstedt, „The Customer Century: Lessons from World-Class Companies in Integrated Marketing and Communications” (New York: Routledge, 2000).
- 19 S. A. Deetz, „Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life” (Albany: SUNY Press, 1992).
- 20 R. Likert, „The Human Organization: Its Management and Value” (New York: McGraw-Hill, 1967).
- 21 Mishra, „Trust is Everything”, 59–60.
- 22 A. K. Mishra, K. E. Mishra, K. S. Cameron, „Power or Empowerment at General Motors?”. (raamatus „Managing Organizational Behavior” 9. kd., toim.) J. R. Schermerhorn, Jr., J. G. Hunt, R. N. Osborn, (New York: John Wiley & Sons, 2005), W58–W60.
- 23 F. Gandolfi, „Learning From the Past – Downsizing Lessons for Managers”, *Journal of Management Research* 8, no. 1 (Aprill 2008): 3–17. i. A. K. Mishra, G. M. Spreitzer, „Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign”, *Academy of Management Review* 23, no. 3 (juuli 1998): 567–588.

Töötajate loodud teosed ja autoriõigus

See, kuidas tööandja tohib töötajate loodud autoriõigusega kaitstud teoseid oma majandustegevuses kasutada, sõltub poolte vahel sõlmitud lepingust. Autorile kuuluvate õiguste ebapiisav reguleerimine töölepingus toob kaasa hulga praktilisi probleeme.

Suur osa autoriõigusega kaitstud teostest luuakse töösuhte raames. Nii näiteks loob IT-firmas töötav programmeerija arvutiprogramme, meedia-ettevõttes töötav ajakirjanik kirjutab artikleid, fotograaf teeb fotosid, disainibüroo töötaja kujundab korporatiivset sümboolikat, reklaamibüroo töötaja loob reklaamiklippe. Lisaks loomevaldkonnale luuakse autoriõigusega kaitstud teoseid ka muudes tegevusvaldkondades – tootmisettevõtte disainer kujundab uusi tooteid, kaubandusettevõtte töötaja kirjutab teksti ettevõtte kodulehele, koostab aruande või muu kirjaliku teose, teeb dokumendi tõlke jne.

Kõikidel nendel juhtudel on tööandja jaoks väga oluline, et tal oleks õigus töötaja loodud teoseid oma majandustegevuses kasutada. Paljudel juhtudel on töötaja loodu turustamine lausa äritegevuse peamine eesmärk – ettevõtja soovib oma töötajate loodud arvutiprogramme või reklaamiklippe pakkuda oma klientidele, töötajate disainitud tooteid müüa, töötajate kirjutatud artikleid või tehtud fotosid oma meediaväljaandes avaldada.

Kahjuks ei pöörata praktikas piisavalt tähelepanu asjaolule, et kuigi teoseid luuakse töösuhte käigus ja tööandja maksab töötajatele teoste loomise eest palka, jääb töötaja tema loodud teose autoriks autoriõiguse seaduse tähenduses.

AUTOR JA AUTORILE KUULUVAD ÕIGUSED

Autoriseaduse kohaselt on autoriks alati füüsiline isik, kes on teose loonud, ning kõik seadusega autorile tagatud õigused kuuluvad algselt just temale. Juriidiline isik seaduse järgi autor ei ole.

Autorile seadusega tagatud õigused jagunevad kahte õiguste gruppi – autori isiklikud ja autori varalised õigused.

Autori isiklikud õigused (ehk moraalsed õigused) kaitsevad autori hingelist ja moraa-



lset sidet oma teosega. Isiklikud õigused on autorist lahutamatud ja ei ole loovutatavad. Autori isiklike õiguste hulka kuuluvad näiteks õigus autorsusele (ehk õigus esineda üldsuse ees teose loojana), õigus autorinimemele (ehk õigus otsustada, kas ja kuidas peab olema tähistatud autori nimi teose kasutamisel), õigus teose puutumatusse (ehk õigus teha ise või lubada teistel teha teoses muudatusi), õigus teose lisadele (ehk õigus lubada lisada oma teosele teiste autorite teoseid, sh uusi osi, illustratsioonid, ees- ja järelsõnasid).

Autori varalised õigused kaitsevad aga autori majanduslikke huve, andes autorile õiguse ise oma teost kasutada, lubada teose kasutamist teistel isikudel ja teenida teose kasutamisest tulu. Teose kasutamine tähendab teose reprodutseerimist (ehk koopiategemist), levitamist, tõlkimist, avalikku esitamist, Internetis üldsusele kättesaada-

vaks tegemist, raadio või televisiooni kaudu edastamist jne.

Üldjuhul kuuluvad kõik eelnimetatud õigused teose loojale ehk autorile. Teised isikud, sh tööandjad, saavad vastavaid õigusi teostada (s.t teost kasutada, muuta, täiendada vms) vaid juhul, kui seadusest või poolte vahel sõlmitud lepingust tulenevalt on neile sellised õigused antud. Seetõttu on iga tööandja jaoks oluline teada, mis õigused temale seaduse alusel üle tulevad, ning praktikas soovitakse saada rohkem õigusi, on oluline sõlmida töötaja kui autoriga sellesisuline kokkulepe.

VARALISTE ÕIGUSTE ÜLEMINEK AUTORILT TÖÖANDJALE

Autoriõiguse seadus sätestab, et kui lepingus ei ole ette nähtud teisiti, siis lähevad töölepingu alusel või avalikus teenistuses oma otseste tööülesannete täitmise korras loodud teostega seotud autori varalised õigused tööülesannetega ettenähtud eesmärgil ja piirides üle tööandjale, avalikus teenistuses loodud teose puhul riigile. Sellest tulenevalt võib tööandja, avalikus teenistuses loodud teose puhul riigiasutus, kelle ülesandel, tellimisel või juhendamisel teos loodi, töötaja loodud teost kasutada, lubada ja keelata selle kasutamist teistel isikudel ning teenida selliselt kasutamiselt tulu. Töötaja enda õigused sellise teose kasutamisel on piiratud.

Oluline on aga meele pidada, et töötaja varalised õigused lähevad üle tööandjale vaid juhul, kui teos on loodud otseste tööülesannete täitmise käigus. Näiteks kui äriühingu uue logo väljatöötamisel pakub kõige huvitavama lahenduse äriühingust töötav raamatupidaja ja tööandja otsustab seda kasutada, siis tuleb arvestada, et logo disainimine ei olnud raamatupidaja otseseks tööülesandeks ja logoga seotud varalised õigused seega tööandjale üle ei läinud. Antud juhul peaks tööandja kindlasti töötajaga

kokku leppima logo kasutamise tingimustes, välistamaks olukorda, kus pärast uue logo kasutusele võtmist ja seonduvate kulutuste tegemist autor enam logo sellist kasutamist ei luba.

Kui tööandja soovib omandada kasutamisõigust ka nende teoste osas, mis töötaja loob väljaspool oma otseseid tööülesandeid, siis vajab see alati poolte vastavat kokkulepet. Vältimaks ohtu, et vajalik kokkulepe jääb õigel ajal sõlmimata, on soovitatav reguleerida see küsimus juba töölepingu sõlmimisel. Sisuliselt tähendab see, et töölepinguga laiendavad pooled eelnimetatud seaduses toodud üldpõhimõtet ja hõlmavad tööandjale üleminevate õigustena ka väljaspool otseste tööülesandeid, ent töösuhte raames (nt tööajal, tööandja vahendeid kasutades ja/või tööandja korraldusel) loodud teostega seotud varalised õigused.

Autori varaliste õiguste töötajalt tööandjale ülemineku juures tuleb arvestada ühe olulise erandiga. Nimelt kui töötaja loodud teoseks on arvutiprogramm või andmebaas, siis erinevalt muudest teostest ei lähe varalised õigused automaatselt üle. Kui pooled pole kokku leppinud teisiti, jääb autoriõigus programmile või andmebaasile töötajale, tööandja saab vaid ainulitsentsi kõigi varaliste õiguste teostamiseks. Seega, kui tööandja soovib siiski olla varaliste õiguste omanik (nt selleks, et õigusi oma klientidele edasi võõrandada), tuleb õiguste tööandjale üleminekus töölepingus eraldi kokku leppida. Ent ka juhul, kui tööandjale ei ole oluline arvutiprogrammi või andmebaasiga seotud varaliste õiguste saamine ja ainulitsents on piisav, on siiski soovitatav töölepingus autoriõiguse küsimustele tähelepanu pöörata. Kuna seadus ainulitsentsi tingimusi ei täpsusta, peaks leping andma vastuse, kuidas

tööandja võib programmi või andmebaasi kasutada, milliseid õigusi omab töötaja, kui kaua litsents kehtib, kas ja missugustel tingimustel võib litsentsi lõpetada jne.

ISIKLIKUD ÕIGUSED TÖÖANDJALE AUTOMAATSELT ÜLE EI LÄHE

Lisaks varalistele õigustele tekivad töötajal kui autoril loodud teose osas ka isiklikud õigused, sh õigus teost muuta, parandada ja täiendada, lisada teosele teiste autorite teoseid.

Autori isiklike õiguste osas seadus õiguste automaatset tööandjale üleminekut ei sätesta. Samas on praktikas nimetatud õigused tööandjale enamasti sama olulised kui autori varalised õigused. Tööandja vajab neid õigusi nii enda jaoks (nt et töötaja loodud arvutiprogrammi, toote disaini või kodulehe kujundust hiljem iseseisvalt muuta või täiendada) kui ka selleks, et täita oma kohustusi oma lepingupartnerite ees. Näiteks kui tööandjaks olev äriühing loob oma kliendile arvutiprogrammi ja klient soovib hiljem programmis muudatusi teha ning pöördub selleks äriühingu poole, siis vajab viimane muudatuste tegemiseks omakorda vastavat nõusolekut oma töötajalt kui autorilt. Kui aga töötaja enam äriühingus ei tööta, temalt nõusolekut saada ei ole võimalik

või ta on muudatusega nõus vaid täiendava ja põhjendamatult kõrge tasu eest, milles pooled kokkuleppele ei jõua, siis peaks äriühing keelduma programmis muudatuse tegemisest. Ilmselt ei vaja käsitlemist, milline varaline kahju ja maine kaotus sellisest keeldumisest tarkvaratootjale tulla võib.

Selleks, et tööandjal oleks vajadusel piisavad õigused töötaja loodud teoseid muuta või täiendada, lisada neile teiste autorite teoseid või teostada muid isiklikke õigusi, on soovitatav juba töölepingus sätestada kokkulepped autori isiklike õiguste osas. Nii võivad pooled kokku leppida, et teoste puhul, mille varalised õigused tööandjale üle lähevad, annab töötaja tööandjale litsentsi isiklike õiguste kasutamiseks, kusjuures litsents kehtib kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõpuni. Oluline on rõhutada, et kokkulepe autori isiklike õiguste osas peab kindlasti seisnema litsentsi andmises ja kokku ei saa leppida isiklike õiguste tööandjale loovutamises, õiguste tööandjale kuulumises vms, kuna seadusest tulenevalt on isiklikud õigused autorist lahutamatud ning ei ole võõrandatavad. Isiklikud õigused jäävad alati kuulu- ma töötajale kui autorile, võimalik on üksnes õiguste litsentsi alusel tööandja kasutusse andmine.

KORREKTNE TÖÖLEPING AITAB!

Kokkuvõtvalt võib öelda, et alati, kui töösuh- te käigus luuakse autoriõigusega kaitsta- vaid teoseid, on tööandja jaoks väga oluline, et tööleping sisaldaks kokkuleppeid autorile kuuluvate õiguste osas – millised õigused lähevad üle tööandjale, kas ja missuguses mahus saab õigusi teostada töötaja. Seadu- ses toodud üldregulatsioon ei arvesta konk- reetse tööandja huve ja vajadusi ning jääb paljudel juhtudel ebapiisavaks.

Kui töötaja loodud teoseks on arvutiprogramm või andmebaas, siis erinevalt muudest teostest ei lähe varalised õigused automaatselt üle.



Kuidas müüa ideid?

Teil tuli idee ja te arvate, et sel on tõesti jumet. On kohe selline sisetunne. Aga teil pole eriti aega ega raha sellega tegelda ja te tahate, et keegi selle lihtsalt ära ostaks, sest küll ideid tekib veel. Raha aga oleks kohe vaja. Kas pole see tavaline?



Seth Godin.

Kõigepealt head ja halvad uudised. Hea uudis: õnnitlen, te kuulute innovaatiliste inimeste hulka. Te tahate midagi uut mõelda ja te oskate mõelda. Just sellised inimesed panevad aluse Eesti arengule. Halb uudis: väga suure tõenäosusega ei taha keegi teie ideed sellel kujul, kuidas teie seda serveerite, ära osta. Ja teiesuguseid on väga palju.

Seth Godin (vt ka Wikipedia!) on välja toonud 12 teesi, kuidas ideid müüa. Esitan neid ja kommenteerin oma parimate teadmiste ja oskuste kohaselt.

Selle vahel, kui hea idee tegelikult on ning kui tõenäoliselt see kasutusele võetakse, otsene seos puudub. Kõik sõltub sellest, kui hästi õnnestub ideid müüa ja sel moel realiseerida. Nüüd aga teesid.

1 Õppige ideed jagama. Igaüks tahab midagi omada – mina, teie, kõik inimesed. Paradoks on selles, et kui te ei tee kellestki oma idee kaasomanikku, siis ei jõua te kuskile. Keegi võib omada osa teie ideest või õigusi sellele ideele oma mängumaal. Vahel on vajalik, et te annate idee ära ning tagate endale ideede generaatorina edasiliikumise. Samas, idee andmine õigetele inimestele on tegelikult suur kunst, millest sõltub teie edu. Kui teete vale valiku, peate asuma uue idee kallale.

Loomulikult on võimalik kaitsta teatud ideid või lahendusi patendi või kasuliku mudeliga, nii astute pikaldasse ja aeganõudvasse ametlikku protsessi. Samas ei ole üle 99% ideedest kaitstavad, nad on nii lihtsad, et igaüks võib selle peale tulla, ja te mõtle-

tegi, miks seda pole juba tehtud. Aga sellepärast polegi, et sama ideed pole osatud müüa. Lisaks, kui teil on patent või kasulik mudel, ning arvate, et hommikul pärast selle avaldamist on järjekord ukse taga, siis see on naiivne. Suure tõenäosusega ei tule kosilasi ei täna, homme ega aasta jooksul. Te olete samas punktis, kus alguses – peate hakkama oma ideed müüma. Patendi või kasuliku mudeli puhul on teil vaid kindlus, et kui valite vale partneri, siis on teil alati võimalus leida uus ja parem.

2 Leidke endale optimistlikke kaasvõitlejaid. Kui olete oma ideega üksik, siis on teil kogu aeg tunne, et summate pimeduses. Kui aga leiate üles inimesed, kel on samuti ideid ning kel on samad prob-



leemid nende realiseerimisega, siis arenete üheskoos ning – mis veelgi tähtsam – teid pannakse paremini tähele. Kui lepite ise kokku kohtumise mingis ettevõttes ja lähete oma ideid pakkuma, siis on ettevõtjail väga raske aega leida, sest üksikult on teie-suguseid palju. Kui aga kutsute ettevõtja oma „leiutajate klubisse”, siis tekib ettevõtjal huvi – ohoo, midagi võib seal ju ka olla.

3 Te peate algstaadiumis panustama palju aega oma idee arendusse ja väljapakumisse. Kõige tavalisem juhtum on, et pärast esimest kohtumist ja ei-sõna on teil kogu energia kadunud. Nii võivadki asjad lõppeda. Samuti siis, kui olete leidnud endale inimese, kes teie ideed arendab – nõudke algstaadiumis oma osalemist kõigil kohtumistel, usaldage, aga ärge uskuge, et kellelgi teisel on sama suur soov ja tahtejõud teie ideed realiseerida. Sest see on ikkagi teie idee.

4 Esitledes mõelge meeldejäävate sõnade peale. Unikaalsed ja meeldejäävad sõnad oma idee tutvustamisel aitavad väga palju kaasa. Samas, isegi kui te seda usute, ärge püüdke hakata esitluses tõestama, et teie idee lükkab ümber füüsika ja keemia seadusi või muid ühiskonnas laialdaselt aktsepteeritud tõekspidamisi. Isegi kui te ise olete kindel, et see nii on, siis seda kohe alguses tehke loote enda ümber sellise aura, et kuuludused teist lähuvad liikvele ning teid ei võeta tõsiselt.

5 Lähenege laiema. Kui annate vaid kitsa ülevaate ning inimesed, kes teid kuulavad, peavad hakkama ise

tõlgendama, kuidas teie ideed veel võiks rakendada, siis ei maksa olla naiivne ja arvata, et teiega jõutakse kohe kaasa mõelda. Looge ise suur pilt ja idee suurus ning väärtus tõuseb.

6 Andke oma ideele huvitav nimi. On tõestatud, et idee väärtus võib kohe tõusta kaks-kolm korda, kui nimi on väga hea.

7 Tehke ise ära esialgsed uuringud, missugust mõju idee ellu viimine avaldaks. Keegi ei saa vaielda vastu reaalsele andmetele. See võib olla väga väike uuring, ekstrapoleerige selle tulemusi julgelt kogu rakendussfäärile – isegi kui teie järelduste tegemise meetoodika vaidlustatakse, on see väga palju parem kui lihtsalt mõju teoreetiline kirjeldamine.

8 Te peate suutma kaasa haarata inimesi, kelle otsusest sõltub palju. Sageli pörkute vastu ametkondlikkuse müüri ja ametnik käsitleb teid kui tüütut ajakulutajat. Nii ka on – kui inimesel, kes teid kuulab, puudub endal teile kaasa aitamiseks igasugune motivatsioon peale selle, et teie ärakuulamine on pelgalt tema töökohustus, siis võib tulemusi mitte tulla.

9 Esitlusel tehke üks-kaks slaidi, mis on tapvalt efektsed ja meeldejäävad ning illustreerivad selgelt teie ideed ja selle rakendamise kaudu loodavaid võimalusi. Kui lepite kokku aja oma idee põhjalikumaks esitlemiseks, tehke näiteks PowerPoint-esitlus, aga kasutage reeglit 10-20-30. Maksimaalselt kümme slaidi,

maksimaalselt 20 minutit ja kirja suurus minimaalselt 30. Viimase näitaja kohta on öeldud ka, et kuulajate kõige vanema inimese vanus jagatud kahega.

10 Olge ise hea tunnustaja. Paljudele inimestele on tunnustus tähtsam kui tasu. Kui te olete ise hea teiste töö tunnustaja, siis soovivad ka teised teie projektides osaleda.

11 Suhelge intensiivselt ja pidevalt. Ka mina olen nõustanud inimesi, kel on perspektiivikas idee – ma tunnen seda. Ma räägin, julgustan, aga ka kritiseerin ning ütlen, mida edasi võiks teha. Ning siis on pool aastat vaikust, aasta E Ma ootan, et inimene ise uuesti kontakti võtaks – aga ta ei tee seda! Ja mul tekib tunne, et sellest projektist küll asja ei saa. On ka vastupidiseid juhtumeid, kus inimene tüütab lõpuks ära, aga selle põhjuseks on tavaliselt jäägitu vastuvaidlemine mis tahes kriitikale ja võimetus ennast muuta. Üldjuhul aga on idee autor ise liiga passiivne.

12 Kasutage suhteid ja kontakte või neid, kel suhteid ja kontakte on. Ja tehke nii, et inimestel, kellega te suhtlete, oleks hea meel teid näha, mitte et nad jätavadi telefoni helisema, kui näevad telefonitablool teie numbrit.

Ka minul on palju ideid, aga neist pole midagi kasu, kui need jäävad ellu viimata. Väga sagedasti märkate, et paljud teie ideedest on varem või hiljem ka ära tehtud. Keegi oli osavam pakkuja ja müüja kui teie – või lihtsalt alustas varem. Tulemuseni jõudmiseks tuleb tegutseda.

Kevadine suurpuhastus

Käes on kevadise suurpuhastuse aeg: kraamime puhtaks oma elamise, aia, keldrid-kuurid, ehk isegi töölaua... Äkki teeks nii, et sel aastal tuleb kevad teisiti – puhastaks tänavu kevadel ka pea seal laokil olevaist painajaist, mida põhjustavad tegemist vajavad asjad?

Hakatuses võtke tund-paar segamatut aega ning pange kirja kõik tähelepanu köitvad ja tegemist nõudvad asjad – üks asi reale, nii kiiresti kui võimalik. Selle käigus ärge prioritseerige ega analüüsige, vaid pange lihtsalt kõik asjad kirja paberilehele või arvutisse.

Kuidas tunne on? Kas stress kasvas või vähenes? Tavaliselt väheneb, sest maailm ja meid ees ootavad kohustused selginevad.

Nüüd võime hakata peast paberile tõstatatud mõtteid täpsemalt uurima – ikka ükshaaval, alustades esimesest ja lõpetades viimasega. Millega on tegemist? Miks see asi on oluline? Mida peame täpselt tegema, et selle kirjapandud asjaga edasi liikuda?

Oletame, et kirjutasite muuhulgas üles tegevuse „Otsida uusi kliente”. See on oluline, aga kes neid otsib? Kui teie ise, siis kas võiks pigem öelda „Otsi uusi kliente”? Aga kuidas te neid otsite? Kui õige helistaks praeguste rahulolevate klientide võtmeisikud läbi, koguks ühtlasi tagasisidet ja uuriks, kas neil on soovitada uusi kliente? Ja kellele neist esimesena helistada? Võib-olla tuleks koostada võtmeisikute nimekiri? Paneme siis oma tegevusnimestikku kirja „Koosta võtmeklientide nimekiri, et koguda nende käest tagasisidet ja leida nende abil uusi kliente”. Kõlab ju paremini ja konkreetsemalt kui „Otsida uusi kliente”!

Kui mõttepuhastus on läbi, valite neist olulisima tegevuse ja hakkate sellega lihtsalt pihta. Kui lõpetate tegevuse, küsite endalt: „Mis on mu järgmine samm, et jõuda eesmärgini?” Pärast sellele küsimusele vastamist „tõlgite” tegevuse endale arusaadavasse keelde ning viite taas sobival hetkel ellu. Oluline on panna asjad selgelt kirja nii, et mõistate hetkega, mida, millal, kus ja kuidas pead tegema.

Sel moel selgitage välja kõikide oluliste asjade puhul, mida peate ühe või teise asjaga konkreetselt pihta hakkama – kuidas, kus ja miks tegelete nende asjadega. Ebaolulised asjad visake minema, talletage arhiivis või lisage tegevusnimestikku nimega „Tulevikus, võib-olla ühel ilusal päeval” – viimane on ideede inkubaator, millesse

vaatate kord-paar kuus ja vajadusel võtate ideetibu välja ning kasvatate ta võimsaks tegevuseks. Kutsun säärast käitumist mõttepuhastuseks ega kujuta ette, et suudaksin selleta toime tulla.

Kui mõttepuhastus leevendas stressi, siis varuge üks rahulik päev, et sellega põhjalikumalt tegeleda, sest tegelikult ei piirdu mõttepuhastus ainult meie ajuga. Korrake sama protsessi oma töölauga: vaadake, mida teile räägivad laual lebavad asjad; ehk nõuab mõni neist tegutsemist. Pange kõik need asjad kirja.

Seejärel võtke ette arvuti saabuvate kirjade kaust ja viimaste koosolekute märkmed. Kirjutage üles tegutsemist nõudvad asjad. Kui e-kirju on väga palju, tehke uus



Oluline on panna asjad selgelt kirja nii, et mõistate hetkega, mida, millal, kus ja kuidas pead tegema.



Kui te pole läbinud mälu treeningut või ei paista silma looduse poolt antud harukordselt struktuurse mõtlemisega, siis valitseb meie peas täielik korralagedus.

kaust „Vanad e-kirjad”, millesse tõstke kõik üle kahe kuu vanused kirjad. Viimase paari kuu omad käige järjest läbi ning sõnastage nendega seonduvad tegevused.

Siis võtke ette kodune keskkond: mida räägivad teile kappides, keldririulitel või garaažinurgas seisvad asjad. Ehk nõuab mõni neist tegutsemist?

Pärast sellist kevadist suurpuhastust on pilt varasemast märksa selgem ning meenub nii mõnigi ununenud kohustus või soov.

Pärast esimest põhjalikku mõttepuhastust korraldage seda iga päev, et vältida mõtteriisu kuhjumist. Niipea, kui tuleb mõni idee, meenub tegemist vajav asi või keegi soovib, et midagi teeksid, pange see kirja. Korra-paar päevas käige nimekiri läbi ja otsustage, millal, kuidas ja mida täpselt teha oluliste asjadega. Ma olen kasutanud seda mitu aastat – unustan ideid haruharva, elu on muutunud stressivabamaks ning tean täpselt, mida ja kuidas teha, et eesmärke saavutada.

Miks ma rõhutan mõtete ja tähelepanu köitvate asjade kirjapaneku vajadust? Peamine põhjus peitub selles, et inimene suudab korraga meeles pidada tavaliselt kuut kuni kaheksat asja. Kui meile tuleb mingi idee või keegi tahab, et teeksite midagi, siis see töökösk talletub lühiajalisse mälu nagu ka järgmine ja ülejäämine. Ühel hetkel see mälu täitub ning töötlemata asjad liiguvad korrastamata kujul edasi teistesse aju osadesse, kuni nad ühel – tavaliselt kõige sobimatul – hetkel end meile meenutavad. Aja jooksul selliste painajate hulk kuhjub. Samuti neist tingitud stress.

Peale piiratud mahu on lühimälul veel mitu halba külge, mille muutmine näib ilmvoimatuna. Kui te pole läbinud mälu treeningut või ei paista silma looduse poolt antud harukordselt struktuurse mõtlemisega, siis valitseb meie peas täielik korralagedus, mille kõrval näib suvalise teismelise pahu-pidi pööratud tuba organiseerituse muster näitena. Asja teeb hullemaks seegi, et mälu puudub mineviku- ja tulevikutaju – see ei suuda tavaliselt eristada kiireloomulisi asju neist, milleni veel jupp maad aega on.

Ainus lahendus on kasutada mälust usaldusväärsemat süsteemi, kuna siis valivad painajad selle endale uueks eluasemeks ega piina meid. Lõpptulemusena saame kullutada rohkem aega sellele, et mõelda, mida erinevate asjadega pihta hakata ja kuidas neid lahendada, selle asemel, et vaevata oma pead abstraktsete ja sihitute uitmõtetega sellest, mida kõike peaksime tegema.

Sel aastal võiks ju kevad tänu mõttepuhastusele teisiti tulla. Nagu ülejäänud eesootavad aastadki.

Food ja wood ... kas veel midagi?

Kohtumistel välismaiste kolleegidega tuleb mul tihti vastata küsimusele: millised tehnoloogiad või tööstusharud teil seal Eestis siis esindatud või arenenud on? Ja alati olen vastamisega kimpus.

Kui kõik ausalt ära rääkida, ei jäta me endast sugugi atraktiivset muljet. Bluffida siiski ei saa ja seepärast alustangi ikka sellest, mis meil põhiline: *food and wood*. Toit ja mets – need kaks ressursi ja nende töötlemisoskus on Eestile ürgomased ja minu meelest ka väga heal tehnoloogilisel tasemel. Edasi tuleb kindlasti mainida *metal engineering and electronics*, kuid tõe huvides tuleb lisada, et mõlemal juhul on enamasti tegemist allhankega, milleks elektroonika puhul on *assembling* ehk kokkupanemine. Kergelt saab puudutada ka keemiatööstust ning põlevkivi kui selle ressursi, aga mitte eriti, sest põlevkivi me põletame ju põhiliselt elektriaks. Et mitte väga vanamoodsalt mõjuda, jätan tekstiilitööstuse vahele ja jõuan sujuvalt IKT juurde. Siin saab muidugi veidi laiutada ja öelda, et oleme juhtiv e-riigi lahenduste looja ja kasutaja, et meie pois- te loodud on Skype. Samas – mahu poolest on Eesti IKT sektor tagasihoidlik ning teenindab põhiliselt siseturgu. Mis siis veel? Loomulikult ehitusmaterjalid, veidi paberija tselluloositehnoloogiat. Aga kuhu jäävad materjali- ja biotehnoloogiad, mis on meie teadus-arendustegevuse ja innovatsioonistrateegia prioriteetsed valdkonnad? Loomulikult tuleb neid mainida, kuid me ei saa öelda, et need on Eestist iseloomustavad tehnoloogiad. Biotehnoloogiaga tegeleb ligikaudu 50 ettevõtet, materjalitehnoloogiatele orienteeritud firmad võib üles lugeda ühe käe sõrmedel.

Omaval ajal jaotati riike nende tehnoloogilist võimekust silmas pidades agraar- ja tööstusmaadeks, tänapäeval on selleks aluseks tootmisprotsessi sisend: kas materiaalne tooraine või teadmised ehk siis kas tootmisele orienteeritud või teadmispõhise majandusega riik.

Enamik tootmistehnoloogiad, mis töötlevad toorainet füüsiliselt või keemiliselt, on tänapäeval välja arendatud täiuslikkuseeni. Nende rakendajad peavad konkurentsi tõttu arvestama suhteliselt tagasihoidliku võimalusega toota lisandväärtust, selle koore võtab endale tehnoloogia looja ja väl-

jaarendaja. Seega saab riike jaotada ka selle alusel, kas nad on tehnoloogia loojad või selle rakendajad. Loomulikult ei ole mõistlik asju ise välja mõelda, kui see mujal juba tehtud. Sel juhul räägime tehnoloogia siirdest. Selge on see, et kõige suuremat lisandväärtust naudivad need, kes toovad turule uusi tehnoloogiaid, mida turg vajab.

Millised on siin Eesti võimalused ja mis meid eeskätt peaks huvitama? Arvan, et moodsas ühiskonnas, kus inimeste solidaarne heaolu on rajatud tarbimise maksustamisele, on vaja eeskätt kõrgelt makstud töökohti. Kõrgelt makstakse arendustöötajatele, kes töötavad uute tehnoloogiate loomise alal ja kes omavad loomulikult vastavat kvalifikatsiooni, kuid miks mitte ka vastava kvalifikatsiooniga tootmistöölisele. Samas ei teki sellised töökohad iseenesest, vaja on eeskätt investeringuid ja infrastruktuuri. Üheks moodsa tehnoloogia infrastruktuuriks on näiteks „puhas ruum” – *clean room*, kus tänu filtritele ning ventilatsioonisüsteemile puuduvad tolmuosakesed. Selliseid ruume on vaja mikro(nano) elektroonika toomisel, täppisaparatuuri koostamisel, materjalitehnoloogias, biotehnoloogias jne. Puhta ruumi ruutmeetrite arv ning puhtusaste on riigi tehnoloogilise taseme üheks konkreetseks näitajaks. Minu andmetel sellised tööstusliku otstarbega ruumid Eestis puuduvad, kui mitte arvestada mõnd meditsiiniseadmete koosteallhanget tegevate väikeettevõtet.

Põhjus on väga lihtne – puhta ruumi väljehitamine on kallid ning see iseenesest ei tooda mitte midagi. Räägitakse, et kui lirimaa soovis omal ajal saada riiki moodsat tehnoloogiat valdavaid investoreid, arendati riigi kulul välja just neid puhtaid ruume sisaldavad tootmishooned, kuhu Intel tõi sisse mikroprotsessorite tootmistehnoloogia.

Loomulikult ei teinud iirlased seda lihtsalt niisama, neil oli selle taga plaan, mida nad nimetavad liri tehnoloogiapolitikaks. Samuti võib huviga lugeda Soome jpt riikide tehnoloogiapolitikatest.

Kas ei tasuks hästi läbi mõelda ka meie võimalusi ja vajadusi tehnoloogia ja sellega seonduva infrastruktuuri alal? Siis saaks välismaistele huvilistele öelda: meil on küll food ja wood, aga hakkame tegema veel seda ja seda ja seda...



Madis Võõras.

Eesti lugu.

Telli raamatusari alates kuuendast raamatupakist!

Lase head raamatud koju tuua. Eesti Päevalehe tellijale maksab raamatupakk (raamatud 26-30) **370 krooni** ja paki toob Eesti Posti kuller tasuta koju!

Telli 680 4444 või raamatud@epi.ee



Karl Ristikivi
Kõik, mis kunagi oli
Eesti viimane õitsengusuvi

Voldemar Õun
Uus evangeelium
Unustatud tähteos Eesti saatuslikest aastatest

Valev Uibopuu
Keegi ei kuule meid
Kuidas me oma riigist ilma jäime

Juhan Peegel
Ma langesin esimesel sõjasuvel
Eesti poiste võitlused võõras murris

Ilmar Talve
Juhansonit reisirid
Humoorikas sõjaromaan soomepoistest



AKADEEMIA

●●● Eesti Päevaleht

Estonian furniture manufacturers contribute to product development

According to a survey which was conducted at the interiors exhibition, "Interjäär 2009", fully ninety per cent of companies are planning to increase or at least maintain the volume of finances they invest into product development over the next two years.

From the survey that was carried out, it also appeared that although sixty-five per cent of furniture manufacturers who participated in the survey admitted to suffering a decrease in their production volumes when compared to last year, there was still seventy-one per cent of them who saw the biggest growth potential in the Estonian furniture industry in terms of exports to EU countries. Forty-one per cent of companies which participated in the survey planned to increase their production and sales volumes by exporting to countries outside the EU. Almost half of the companies, forty-seven per cent, were convinced that decreased production costs have increased the company's competitiveness to a great extent in the export market.

It appeared from the survey that forty-one per cent of the companies that responded have reduced the prices of their own products by less than ten per cent. A quarter of the companies

have reduced the prices of their products by more than ten per cent and one quarter of manufacturers replied that prices had been reduced by more than a fifth. No company that participated in the survey admitted to having an increase in their prices.

The companies estimate that the most important factor in the choice of purchasing furniture today is the price of the product, while the second most important factor mentioned was the use of environmentally friendly materials.

According to the head of the Estonian Designers Association, Ilona Gurjanova, it is good news that Estonian furniture manufacturers are not dying out, but are instead continuously on the look-out for new solutions and are contributing to product development. But, as before, the co-operation ties between Estonian designers and manufacturers is still the weakest link. "Although despite that, the potential for Estonian furniture and design is very powerful in foreign markets, which is something that can also be seen in the Estonian demo house that was built jointly for the interiors exhibition," Gurjanova added.

Twenty local furniture manufacturers participated in the survey.

Technology competence centre applications evaluated

The fourteen applications for creating technology competence centres have been evaluated. The applications were evaluated by a commission of fifty experts, containing internationally-acknowledged scientists and general experts in their respective fields, plus national economy experts. In evaluating all applications, the capability of bringing new innovative products and services into the market was considered to be a top priority.

"We called together such a large number of experts on the basis of the role and the position of a technology competence centre in making an impact on the competitiveness of Estonian companies," Ilmar Pralla, the director of the Innovation Division of Enterprise Estonia, said.

Enterprise Estonia will soon start negotiations with applicants who received positive evaluation decisions from the experts, while the official financing decisions will be made by the end of May. On the basis of the support budget up to eight applicants who receive a positive evaluation decision will be financed, plus nearly a hundred partnership stakes are also on offer.

Technology competence centres are research establishments founded by companies in cooperation with higher schools in which the centres' main activity is very necessary research into product development for companies. The budget for those technology competence centres that are financed by the European Regional Development Fund is a billion kroons up to year 2013, while maximum amount for one competence centre will be 120 million kroons.

All Estonian research establishments and universities want to participate in founding the centres, and even foreign research establishments are interested in agreeing a partnership deal. As partners in enterprise, over 110 Estonian and foreign companies are participating as applicants who are aiming to invest 1.5 billion kroons into development activity, not to mention additional support. The largest number of applications was received from the IT sector, with one third of the projects being connected with developing software and hardware. But the applications even include plans for competence centres dealing with the problem areas in energetics, biotechnology and material science.

Since the year 2004 Enterprise Estonia has supported the activities of five technology competence centres with a budget of nearly 200 million kroons. These are the Competence Centre for Food and Fermentation Technology, the Competence Centre for Healthy Milk Biotechnologies, the ELIKO Technology Competence Centre, the Technology Competence Centre for Cancer Research, and the Estonian Competence Centre for Nanotechnologies.

Export of healthcare services under microscope by Estonian Development Fund

A group of experts in healthcare and welfare services gathered together in the Estonian Development Fund offices to discuss how Estonia could increase its export of healthcare and welfare services.

The European medical services market which will presumably open in summer 2009 will create new opportunities for business: the increasing mobility of patients will deliver advantages to those service providers that are able to provide a better and more accessible service for a cheaper price or in a shorter time. The field of healthcare and welfare services has not remained untouched by the process of globalisation. This can be illustrated by the field's rapid rise in cross-border business throughout the entire world. For example, according to Deloitte's estimations, the market for the world's medical tourism will increase by up to a hundred billion US dollars by the year 2010.

Growth trends are caused by an ageing population, the cost pressure on state healthcare systems, and the growth in people's health awareness and pretentiousness. According to Imre Mürk, the expert for the Foresight Division of the Development Fund, the cross-border movement of healthcare services is a completely new way of thinking for a sector that for a long time has been closed to competition. "This is the way it is going to be - the first of those who are able to give up their old ways of thinking and react to the new opportunities in the changed situation

will become the winners. Whether Estonia will be able to gain any advantages by acting in a quick and determined manner is what the expert group of healthcare and welfare services in the Development Fund are trying to answer. The Development Fund's research partner in this monitoring project is PRAXIS, the Centre for Policy Studies. The project is consulting an expert group that contains healthcare and welfare services professionals. We have tried to involve people from the healthcare sector whose thinking is ahead of its time," Mürk said, commenting on the basis on which places in the expert group are being filled.



Imre Mürk.

RAAMATU
ON SISSE
LUGENUD PEEP VAIN



NÜÜD MÜÜGIL
4 CD AUDIORAAMAT

Vain Peep

Kõige tähtsam küsimus

MUUDA AASTA
2009 ENDA JAKKS
PAREMAKS!

Audioraamat kui personaalne koostis müügil raamatupoodides.

"Kõige tähtsam küsimus" mõtle, kuidas väärtustada ulget mõlemal ja peale reklaami ning teha ära asju, mis kõige enam rõõmu ja tulemust pakuvad. See on raamat, mis aitab sul ennast paremini tundma õppida.

Hind 349,-

VAIN & PARTNERS 

 EestiPäevaleht



Tiina Laanemi uus romaan "Sidrunid ja siilid" nüüd müügil!

Rida kolmekümnendates Eesti inimesi elavad kriisieelses oravarattas, suutmata, tahtmata või oskamata sest võidu-
jooksust välja astuda.

Kõik nad kardavad, et elu jookseb eest ära, iga vilmane kui
hetk tuleb korrakski mõtleмата kinni püüda, selma-
jäamine on selles maailmas kõige suurem patt.

Hind: 224.-