



EESTI MAJANDUSE TULEVIKUVÄLJAVAATED (ARENGUSTSENAARIUMID)

Töörühma juht - Urmas Varblane

**Põhiautorid: Raul Eamets, Toomas Haldma, Helje Kaldaru,
Jaan Masso, Tõnis Mets, Tiiu Paas, Janno Reiljan, Jüri Sepp,
Kulno Türk, Kadri Ukrainski, Maaja Vadi, Tiia Vissak**

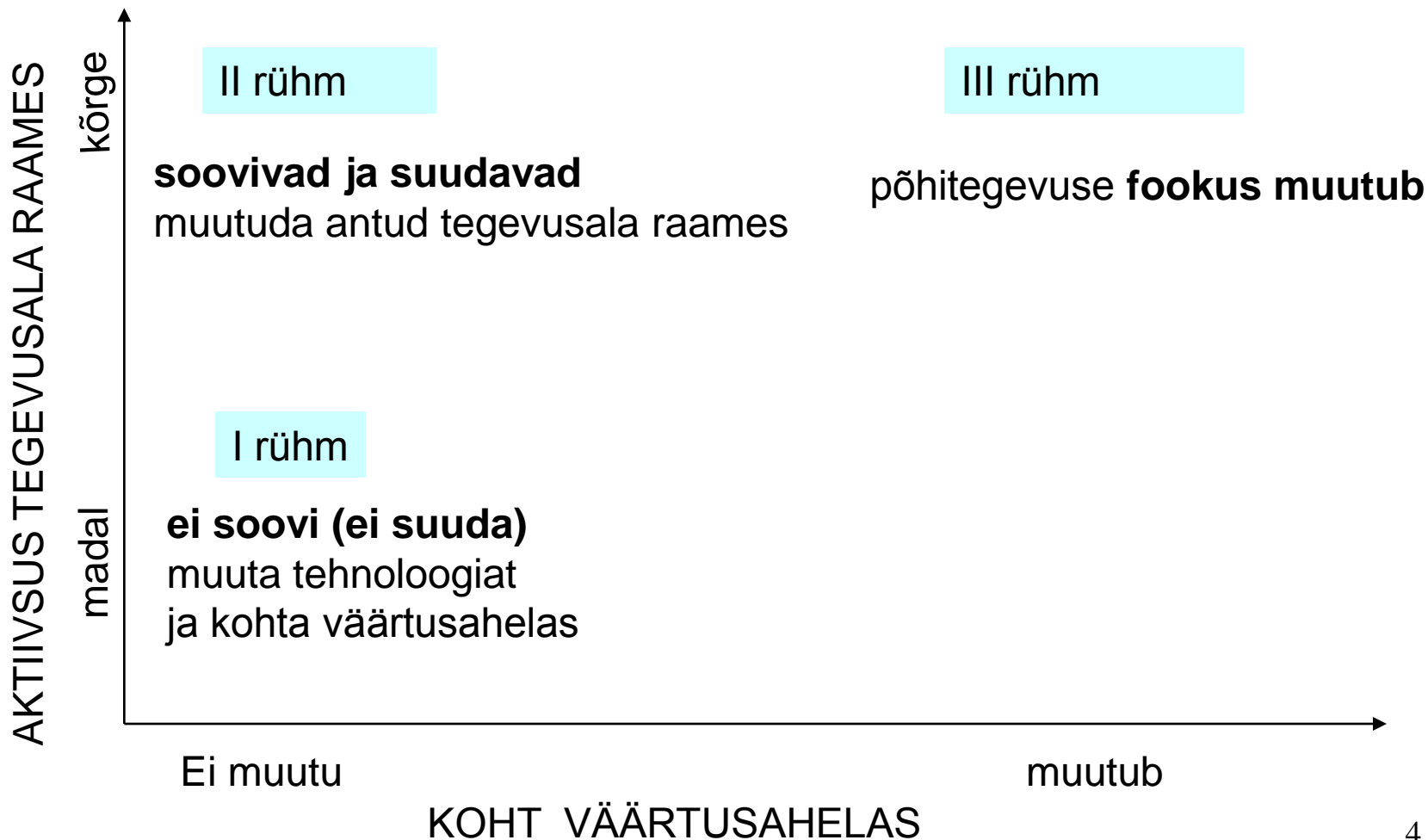
Arengustsenaariumide koostamisest

- edasist arengut vaatleme mitmevariantsena
- kasutame stsenaaristilist lähenemisviisi
- pakutavatel arengustsenaariumidel on erinevad toimumise tõenäosused
- stsenaariumid võimaldavad saada teatud tulevikutunnetuse
- aitavad kujundada seisukohti strateegiliseks käitumiseks

Millised on Eesti ettevõtete käitumismustrid – kuidas nad toime tulevad ja tulevikku tõlgendavad

- **millised on nende käitumismustrid strateegiliste valikute tegemisel?**
- **kuidas on võimalik valikuid rühmitada?**
- **kuidas hinnata ettevõtete valikuid?**

Ettevõtete käitumismustrite tüübid



Ettevõtete käitumismustrite tüübid

- I tüüpi** ettevõtted **ei soovi (ei suuda)** muuta tehnoloogiat ja kohta väärtusahelas, probleemide lahendamisel lihtsad või passiivseid käitumisviisid (tööjõu palkamine välismaalt, tootmise ümberpaigutamine odavama tööjõuga piirkondadesse jne).
- II tüüpi** ettevõtted **soovivad ja suudavad** muutuda antud tegevusala raames. Tähelepanu pööratakse müügile, kulude ja tulude aktiivsele juhtimisele ning ettevõtte juhtimissüsteemi täiustamisele.
- III tüüpi** ettevõtte põhitegevuse **fookus muutub – uus koht väärtusahelas**. Sellise strateegia valik eeldab ettevõttelt võimet ületada eelmise tegevusharu väljumistõkked ja uude harusse sisenemise barjäärid. Seega peaksid ettevõtte kompetentsid olema ülekantavad teise tegevusalasse

Hinnang lisandväärtuse loomisel kõrge, keskmise ja madala tootlikkusega majandusharude ettevõtete käitumismustritele (I, II, III tüüp)



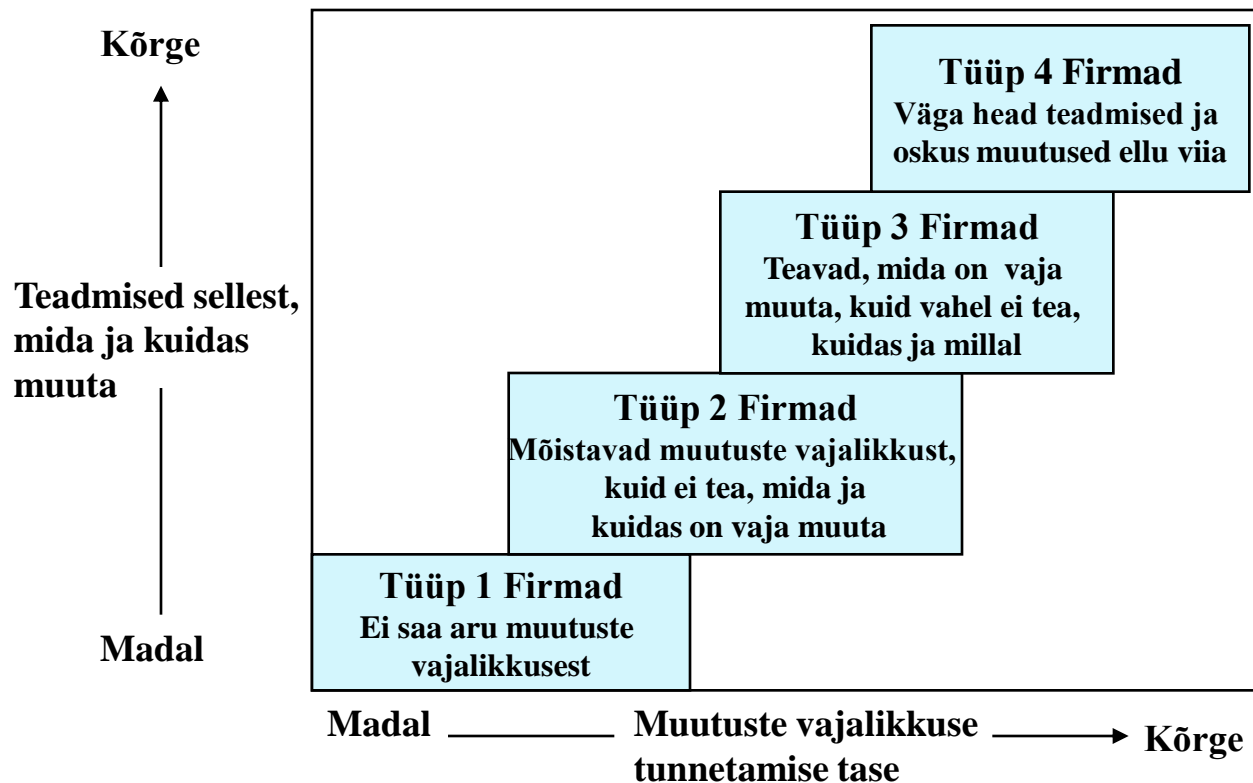
Ettevõtete käitumismustrid sõltuvalt nende harude tootlikkuse tasemest

- Kõrge tootlikkusega majandusharude ettevõtted ei sea esiplaanile madalat hinnataset vaid kõrgemat kvaliteeti. Püütakse eristuda.
- Keskmise tootlikkusega majandusharude ettevõtetes mõeldakse pigem kulude kokkuhoiule kui tulude suurendamisele.
- Madala tootlikkusega majandusharudes on kõige enam neid ettevõtteid, mis püüavad suhteliselt lihtsate võtetega toime tulla.

Hinnang Eesti ettevõtete käitumismustritele

- **globaalne haare on tagasihoidlik** – kuidas saavutada rahvusvahelises tööjaotuses parem positsioon
- ei suudeta hinnata **väliskeskkonna muutlikkuse** määra
- juhtimist ja organisatsiooni käsitletakse staatilisena - **organisatsiooni muutumisvõimelisust ei väärtustata**
- **koostöö ja kollektiivse teadmuse loomine** ning ressursside ühiskasutus on ebapiisavad
- ettevõtete **valmidus partnerlussuhteks** nii riigiga kui omavahel (võrgustumine) on tagasihoidlik - riiki tajutakse suhteliselt abstraktse ja eemalseisva nähtusena
- **töökultuuri ei nähta** kui kulude kokkuhoiu ja tulude suurendamise ning selle kaudu **tootlikkuse tõstmise reservina**

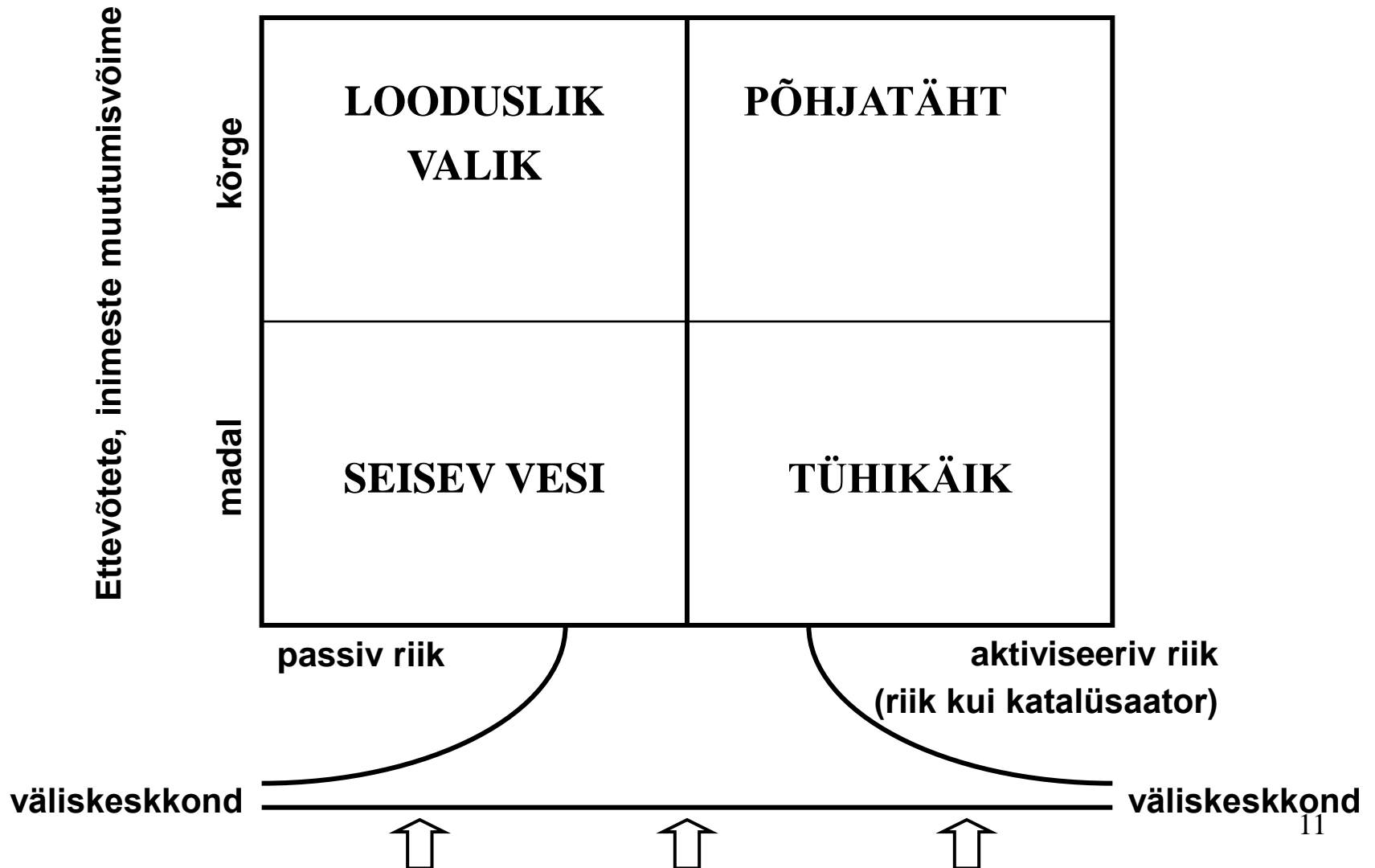
Ettevõtete rühmad muutustele suunatuse alusel (Arnold, 2000)



Mida andis majandusharude konkurentsivõime ja ettevõtete käitumismustrite analüüs arengustsenaariumide koostamiseks?

- **peamine oht** majanduskasvu jätkusuutlikkusele ja ühtlasi ka **võimalus** Eesti majanduse edasise konkurentsivõime suurendamiseks **tuleneb seestpoolt ehk majandusest endast, mitte väliskeskkonnast.**
- otsustavat rolli mängib lähitulevikus kõigi majandussubjektide **muutumisevõimelisus**, mis tugineb kõigi osapoolte uutele **hoiakutele, teadmistele ja oskustele**
- **koostöö** erinevate majanduses tegutsevate partnerite vahel **väga oluline**

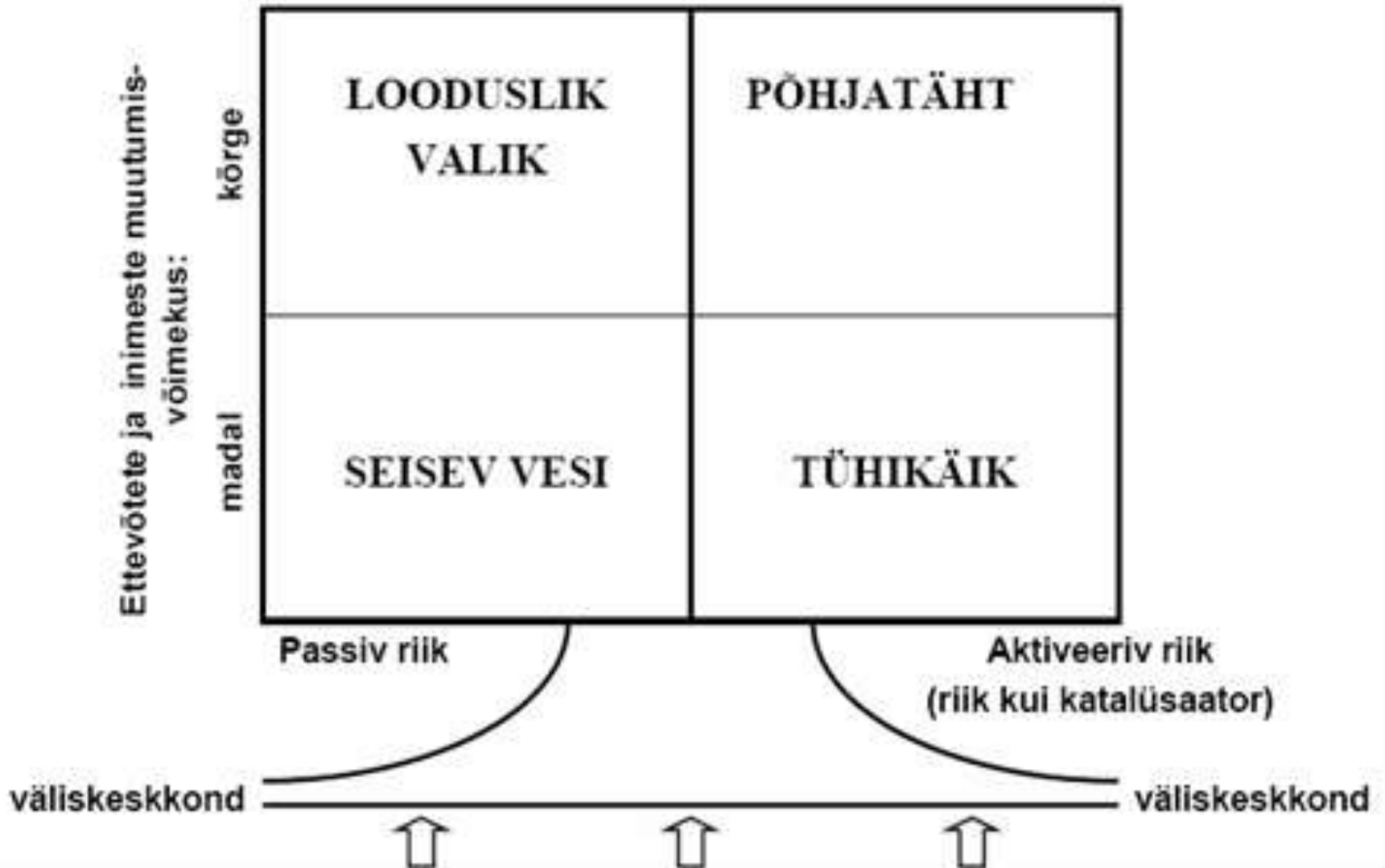
Eesti majanduse arengustsenaariumid



Stsenaariumide raamistik - teljed

- **ettevõtte ning indiviidide muutumis- ja koostöövõimekus** (valmidus koha muutmiseks väärtusahelas, kasutatavate tehnoloogiate uuendamine, toodete, teenuste ja protsesside innovatsioon, õppimisprotsess)
- **valitsussektori võimekus muutusi käivitada**
(pakettides erinevad poliitikaid, millega on võimalik kaasa aidata muutustele nii ettevõtete kui ka indiviidide käitumises ja ühtlasi muuta ka avaliku sektori enda käitumist)

Eesti majanduse arengu võimalikud stsenaariumid



Stsenaariumide lühikirjeldus

- **“Seisev vesi”** - ettevõtlus jätkab senist, aeglast ümberstruktureerumist, inimeste muutumisvõime on madal ja riik (laiemalt võttes: ühiskond) ei pea vajalikuks või ei suuda oma vastavaid poliitikaid oluliselt muuta ja nende tõhusust suurendada.
- **“Tühikäik”** - riik aktiveerub ja üritab midagi olulisemat ette võtta, kuid see ei haaku ettevõtluse soovide, initsiatiivi ja “kaasamängimistahtega” või osutub muudel põhjustel ebaefektiivseks
- **“Looduslik valik”** - ettevõtted on sunnitud muutuma aktiivseteks, kuid nende tegevus on põhiliselt individualistlik, koostöövõimalusi riigi, teiste ettevõtete ja muude partneritega ei kasutata.
- **“Põhjatäht”** - suudetakse saavutada arenguhüpe ühendades ettevõtluse muutumisvalmidus ja -võimekus (sh koostööl ja võrgustumisel/klasterdumisel põhinev) riigipoolse toetava tegevusega.

Erinevate stsenaariumite käivitumine

**Majanduse arengu-
tsükkel lõpeb:**

**mõõduka
aeglustumisega
("pehme
maandumisega")**

Olemasoleva olukorra jätkumine



Seisev vesi

**tugeva
aeglustumisega
("kõva
maandumisega")**

Seisev vesi



- **Piisavat muutumisvalmidust ei teki** (ettevõtlus, riik, inimesed)
- Majanduse **strukturaalsed probleemid säilivad ja süvenevad**
- Eesti riigireitingud hakkavad langema
- Kapitali sissevool väheneb
- Tootmine hakkab Eestist välja minema
- Tööjõumahukad harud tõmbuvad aeglaselt kokku
- Riigieelarve laekumiste kasv aeglustub (kompenseeritakse osaliselt laekumistega EL tõukefondidest)
- Inflatsiooni tase ei võimalda eurole üle minna

Erinevate stsenaariumite käivitumine

Majanduse arengu-
tsükkel lõpeb:

mõõduka
aeglustumisega
("pehme
maandumisega")

Olemasoleva olukorra jätkumine

Seisev vesi

Riik aktiveerub

Tühikäik

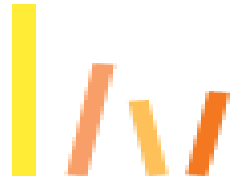
Põhjatäht

tugeva
aeglustumisega
("kõva
maandumisega")

Ettevõtted ja inimesed aktiveeruvad, riik mitte

Looduslik valik

Looduslik valik



- **ettevõtted ja inimesed on sunnitud muutuma aktiivseteks, riik jälgib seda kõrvalt**
- **tugev turukonkurents**
- tegevus on põhiliselt **individualistlik**
- töömahukates majandusharudes ja siseturule suunatud ettevõtetes toimub **järsk tootmise vähenemine**
- liigseks muutunud **tööjõud läheb uuesti välismaale**
- ettevõtete turuväärtus langeb
- **firmade ülesostmine agressiivsete välisinvestorite poolt**
- suhteliselt **kiire majanduse struktuuri muutumine**
- **kulukas nii majanduslikus kui sotsiaalses plaanis.**

Erinevate stsenaariumite käivitumine

Majanduse arengu-
tsükkel lõpeb:

mõõduka
aeglustumisega
("pehme
maandumisega")

Olemasoleva olukorra jätkumine

Seisev vesi

Riik aktiveerub

Tühikäik

Põhjatäht

tugeva
aeglustumisega
("kõva
maandumisega")

Ettevõtted ja inimesed aktiveeruvad, riik mitte

Looduslik valik

Riik aktiveerub, ettevõtted ja inimesed ei tule kaasa

Tühikäik

Tühikäik



Riigi tegevus aktiveerub:

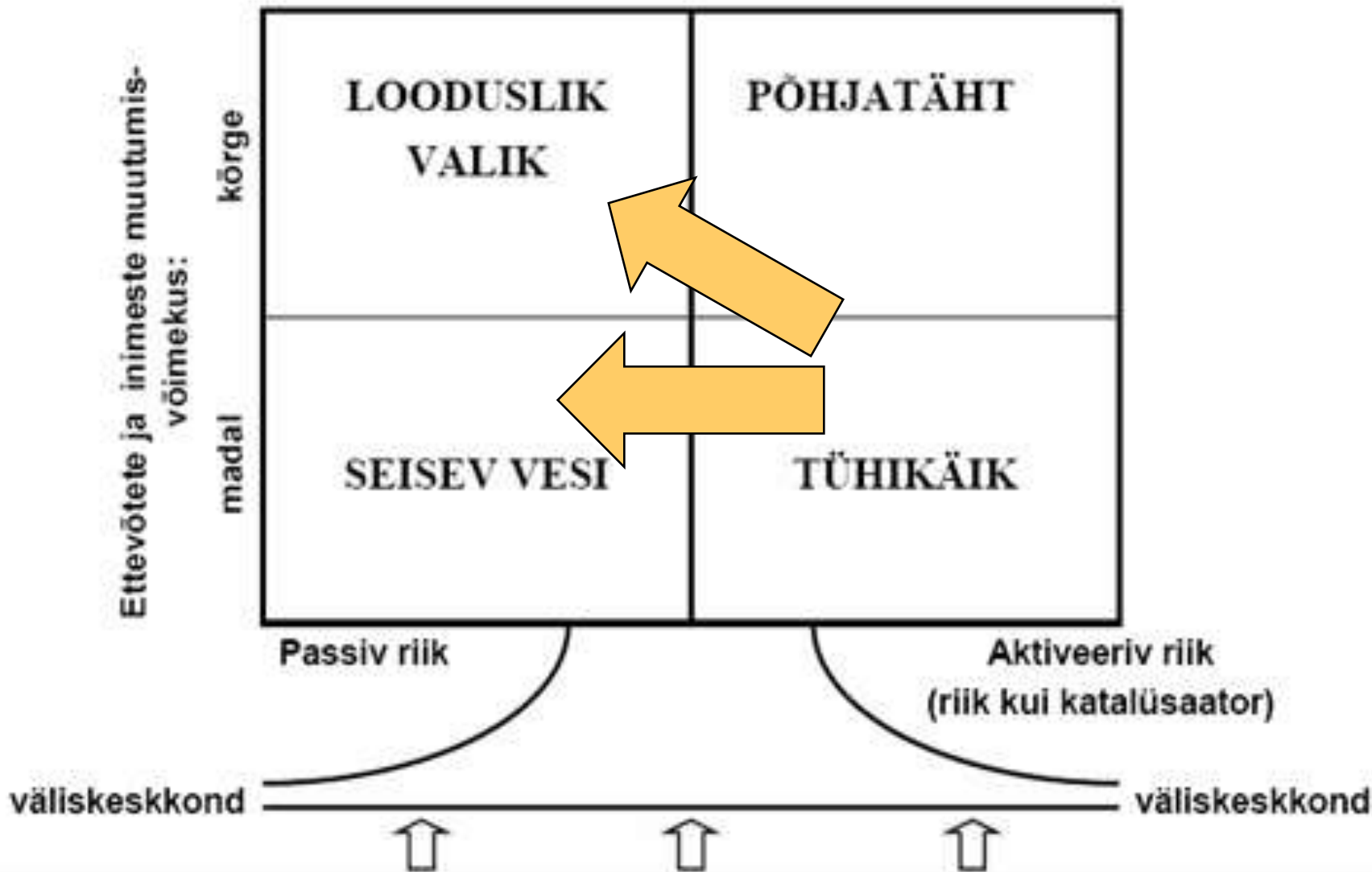
A) abinõud ebasobivalt tähtsustatud või ebatõhusad – tegevusi tehakse vales järjekorras, pole piisavalt sobivaid partnereid ja tegelikud vajadused on kaardistamata

(põhjused nt: poliitilised kokkulepped; poliitikate kooskõlastamatus; korporatiivsete huvide kuritarvitamine)

B) rakendatavad meetmed on õiged ja vajalikud - neid ei suudeta hallata, administreerimine on liiga kulukas ja sellega ei kaasne muutusi ettevõtete ja indiviidide käitumises ega motiveerita koostööd

- riik ei suuda ettevõtetega kokku mängida, teha seda, mida ettevõtted saaksid ja suudaksid kasutada
- *õpitud abituse sündroom*, abi soikumisel lõpeb ka tegevus - projektimajandus
- **Valitsuse kulud kasvavad - olulisi struktuurimuutusi majanduses ei teki**

Eesti majanduse arengu võimalikud stsenaariumid



Erinevate stsenaariumite käivitumine

Majanduse arengu-
tsükkel lõpeb:

mõõduka
aeglustumisega
("pehme
maandumisega")

Olemasoleva olukorra jätkumine

Seisev vesi

Riik aktiveerub

Tühikäik

Põhjatäht

tugeva
aeglustumisega
("kõva
maandumisega")

Ettevõtted ja inimesed aktiveeruvad, riik mitte

Looduslik valik

*Riik suudab aktiivse tegutsemisega kaasata ka
inimesed ja ettevõtted*

Põhjatäht

Riik aktiveerub, ettevõtted ja inimesed ei tule kaasa

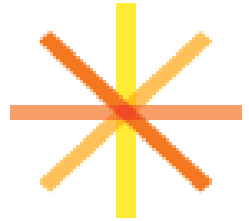
Tühikäik

Põhjatäht (1)



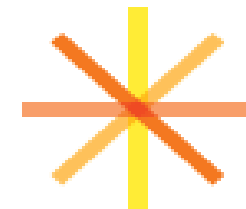
- **eelistatuim stsenaarium**
- eeldab **mõtteinertsit ületamist ja tulemuslike koostöömudelite loomist**
- oluliselt on suurenenud **valitsussektori võime strateegiliste muutuste vajadusi määratleda**
- riik suudab ajada **tasakaalustatud makromajanduspoliitikat** (nt inflatsiooni juhtimine)
- poliitikad on ühendatud **pakettidesse, mis avaldavad tugevat käivitavat ja toetavat mõju.**
- toimivad hästi **ettevõtete rahvusvahelistumisele, ettevõtete, valitsussektori ja haruliitude koostööle ning nüüdisaegsete tootmistehnoloogiate kasutusele võtmisele suunatud paketid.**

Põhjatäht (2)



- väliskeskonna surve ning omavahelise ja riigiga tekkimise koostöö tulemusena **ettevõtete aktiivsus ja kohandumisvõime kasvavad**
- ettevõtteid on oluliselt **parandanud oma kohta väärtusahelas**
- piisav hulk ettevõtteid **tunnevad maailmaturgu, on ambitsioonikad ja kohanemisvõimelised**
- leiduvad kitsad valdkonnad, kus ollakse tugev tegija (nt põlevkivienergeetika ja -keemia, meditsiiniseadmed, puitmajad jne).
- pakutakse **rahvusvaheliselt läbilõõnud keerukamaid teenuseid** (nt tervishoid ja hooldus; loometurism/elamusturism, finantsvahendus, telekommunikatsioon jms).
- olulisel kohal on **loovtööstus** (sh disain, digitaalne meedia- ja filmikunst, mood) ning selle väljundid erinevatesse majandusharudesse.

Põhjatäht (3)



- toimib edukas tööjõupoliitika
- migratsioonipoliitika toob sisse kvalifitseeritud tööjõu
- **positiivsed muutused haridussüsteemis**
(tehnoloogiavaldkondade sümbioos ettevõtlusõppega)
- välisüliõpilased valmis Eestis töötama ja siia elama asuma.
- **Eesti maine** maailmas on **positiivne** ja seda kujundatakse pidevalt
- valdab **positiivne hoiak** tuleviku suhtes ja toimub **sisuline arutelu partnerite vahel**