

# Stsenaariumid 2018

NELI LUGU EESTI MAJANDUSE VÕIMALIKUST TULEVIKUST



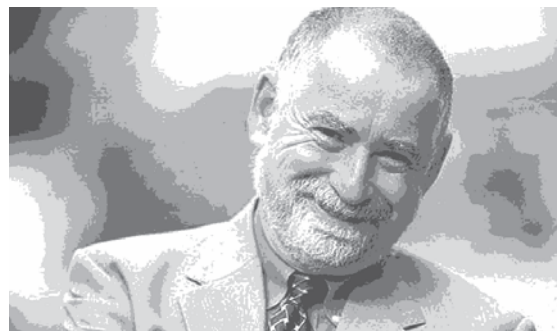
ARENGUFOND  
ESTONIAN DEVELOPMENT FUND

Spikris on kokku võetud Eesti kasvuvisiooni aluseks visandatud neli lugu sellest, milliseks võib aastaks 2018 kujuneda väliskeskkond ja sellest lähtuvalt Eesti majanduse käekäik.

Stsenaariumide abil saab kiirelt muutuvast ja ebakindlast maailmast teadustada tuleviku jaoks võtmetähtsusega valikuid ning kavandada otsuseid ja strateegiaid, mis aitavad valmis olla kõikvõimalikeks tulevikuoludeks.

Stsenaariumid on tööriist, mis annab meile ebakindlust täis maailmas pika vaate.

Peter Schwartz  
stsenaariumiguru  
Arengufondi stsenaariumide  
koostamisel nõustanud ettevõtte  
GBN kaasasutaja



## Lood tulevikust

Stsenaariumide koostamise siht on nihutada tavamõtlemise piire, et tehtavad otsused oleksid soovitud mõjuga ka loodetud tulevikust teistsuguses väliskeskkonnas. Ühelt poolt näitavad stsenaariumid ette **otsusekohad**, kuidas end eripalgeteks tingimusteks valmis seada. Teisalt pakuvad nad praktilist „prooviruumi”, milles **testida** nii oma seniseid kui ka tulevaseid ideid, strateegiaid või üksikotsuseid. Stsenaariumide põhjal saab analüüsida, millist tulemust kavandatud sammud eri oludes annaksid ning mis suunas oleks ehk kasulik otsust muuta.

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

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

## Stsenaariumid aitavad täna langetada tulevikukindlamaid otsuseid



## Tulevikutargad otsused

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

Eesti majanduse tulevikuteede läbimängimine näitas, et soodsatest välisarengutest kasu lõikamine ja halvima ärahoidmine nõuab mitmeid muutusi „praegustes” poliitikates.

Stsenaariumidest välja kasvanud võtmejäreltõusid said Eesti kasvuvisioon 2018 peamiseks ehituskivideks.



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

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



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

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

KILLUSTATUD,  
NÕRK



## LÄÄNEMEREMAAD



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

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



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

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



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

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



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

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

## KOOSTÖÖ

HARMOONILINE,  
TUGEVI



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

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



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

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

## Järeldused stsenaariumidest - tähtsaimad otsusekohad

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

- 1.** Igas tulevikuvariandis on tähtis võimekus luua, hoida ja meelitada ligi kõrge väärtusega inimvara. Selleks peame lähema terviklikumalt oma rahvusliku talendipagasi säilitamisele, sihtima paremini immigratsiooni ning looma ahvatlusi Eestisse tulekuks ja siia jäämiseks.
- 2.** Enamik stsenaariume näeb võtmetähtsusega võimaluse ja proovikivina Eesti ühiskonna avatuse suurendamist. Peale praeguste sallivusprobleemide ületamise peame selleks õppima paremini mõistma oma geograafilisi naabreid ja maailmas tähtsust koguvald võimalikke kaugemaid partnereid. See eeldab võimet luua häid kahepoolseid riikidevahelisi suhteid lisaks multilateraalsetesse organisatsioonidesse kuulumisele.
- 3.** Ükskõik millise loo jõustumise korral on Eestil vaja luua oma piiridest väljapoole ulatuv positiivne majanduslik ja poliitiline kuvand. Peaküsimus on, kuidas murda välja mõttemallist, et Eesti potentsiaal on olla ainult teiste riikide teenindaja või väikevend. Me peame arendama end võrdväärseks partneriks, kes kasutab oma rahvaarvu konkurentsieelisenä ning hüppab väiksuse varjust välja, olles teistest paindlikum, kiirem ja osavam.
- 4.** Stsenaariumid näitavad, et Eesti ettevõtetel on võimalusi liikuda väärtusahelates ülespoole ja ületada praegused struktuursed piirangud tootlikkuses. See eeldab nii valitsuselt kui ka erasektorilt senisest targemat käitumist seoses kapitali ligimeelitamise ja Eesti majandusse paigutamisega. Lisaks on vaja teha teinekord majandusvaldkondade vahel raskeid valikuid, näiteks valdkonnapõhiseid stiimuleid luues. Tulevikulood näitavad sellisteks valikuteks suunda: fookusse tasub võtta näiteks IKT rakendamine, teenusemajandus, *cleantech*-äri ja heaolumajandus.
- 5.** Tuleviku majandustee osaks peab saama sotsiaalkindlustuse ja -kaitse ümberkujundamine, sest osa ühiskonnast kohaneb uute oludega raskelt ning demograafilised muutused hakkavad sõltumata stsenaariumist mõjuma majandusele pidurdavalt.
- 6.** Kõigi nende järelduste elluviimiseks ja eriti positiivsemale arengurajale jõudmiseks (nt Skype-saare või Hansa Liit II laadne tee) on vaja tugevat ja otsusekindlat eestvedamist, eriti riigi tasemel. Edu järjest keerukamates ja alati piiratud ressursside tingimustes eeldab proaktiivseid ja loovaid otsuseid, mis ei ole killustunud „igaüks oma mätta otsas“ mõtlemisse. Samas tuleb ka olla valmis riskima, näiteks majandus- ja hariduspoliitiliste otsuste täpsemal sihtimisel.

## Kuidas stsenaariumid koostati

Eesti Arengufond algatas 2010. aastal strateegilise arutelu Eesti kasvuvision 2018, et määratleda Eesti majanduse tuleviku kasvuvõimalused ja nende saavutamise teed. Visioni kujundamise esimese etapina kogunesid 2010. aasta kevadel ligi 30 mõtteerksat Eesti inimest väga erinevatelt eluvaladelt Arengufondi kutsel neljaks päevaks töötuppa, et

luua maailma majanduse võimalike arenguteede ühise läbimängimisega parem arusaamine sellest, millistes erinevates varjundites võib tulevik Eesti majanduse jaoks kujuneda.

Stsenaariumide koostajatele pakkus trenditeadmiste ja meetodikaga innustust selle valdkonna maailma tipptegija Global Business Network (GBN).

Rühmatööna valminud stsenaariume esitleti laiemale otsustajate ringile 6. mail 2010. a toimunud Arengufoorumil.

Stsenaariumidest tulenenud järeldused Eesti ees seisvatest võtmevalikutest moodustasid kasvuvision 2018 püüdluste ja eesmärkide tuuma.

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

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



### Loe lisaks:

Eesti fookuses 7/2011. Stsenaariumid 2018: neli lugu Eesti majanduse võimalikust tulevikust  
[www.arengufond.ee/publications/](http://www.arengufond.ee/publications/)

### Vaata lisaks:

Stsenaariumide videoklipp  
[www.arengufond.ee/videocasts/videocast1669/](http://www.arengufond.ee/videocasts/videocast1669/)