



EESTI
KAUBANDUS-
TÖÖSTUSKODA

TEATAJA

IGA LIIGE LOEB! ILMUB AASTAST 1926. 3 / 2026

Reet Teder:

KUIDAS TUUA NOORI
ETTEVÕTLUSSE?

46%

TÖÖANDJATEST
MAKSIS
AASTAPREEMIA

Mari Krass:

riigikapitalism
ei ole lahendus

X

FAST

UNRIVALLED PROTECTION



Sievi TURVAJALATSID

HOIATUS! SIEVI FASTX® JALATSID ON
MUGAVAMAD KUI ÜLEMUSE TÖÖTOOL

Sisukord

- 4 Mari Krass: organisatsioon peab muutusi märkama enne, kui need kohale jõuavad
- 8 Koda kutsub osalema!
- 9 Lühidalt
- 10 Palgatõus kestab, aga tööandjad on muutunud ettevaatlikumaks
- 14 Rait Rebane: elukallidus ei õigusta palgatõusu
- 15 Kuidas muuta turundus kaosest usaldusväärseks süsteemiks?
- 16 Kõrgharidus ei saa olla teooria ilma vastutusega
- 18 Uus liige: kultuurisektori *start-up* Muuseumikaart
- 20 Logistika vaikne revolutsioon
- 22 Galerii: sportides suvesse!
- 24 Norman Aas: juhi isiklikust taskust võib raha kaduda juba enne kohtuotsust
- 27 Majandusaasta aruande esitamise tähtaeg läheneb – mida meeles pidada?
- 28 Londonis tulevikutrende uurimas
- 30 Kuus mõtet töötervishoiusüsteemi uuendamiseks
- 32 Sõnade võim vanuselise sildistamise näitel
- 34 Eesti julgeolek ei sünni ainult kaitsevääs, vaid ka tööandjate hoiakutes
- 35 Ajalugu: koja Teataja 100!
- 36 Kuidas lahendada puuduvate ettevõtjate probleemi?
- 38 Palju õnne!
- 39 Enne kasvu tasub samm tagasi astuda
- 40 EEN: koostööpakkumised ja messid



KAANEFOTO
Sven Tupits

EESTI KAUBANDUS-TÖÖSTUSKODA
Toom-Kooli 17, 10130 Tallinn
Tel: 604 0060
E-post ja veeb: koda@koda.ee, www.koda.ee

TEATAJA TOIMETUS
Kaur Orgusaar
Tel: 5331 6676
E-post: kaur.orgusaar@koda.ee

MAKETT JA KUJUNDUS
Menu Meedia

Reklaam: Küllike Ormus
Tel: 528 7418
E-post: kyllike@menuk.ee

TRÜKK K-Print

Õpetaja on Eesti majandusmootor. Tunnustame õpetajaid!

Juhtidena räägime palju tulemustest, eesmärkidest, efektiivsusest. Harvem räägime ühest kõige mõjusamast juhtimisvahendist, mis ei nõua suurt eelarvet ega keerulisi strateegiaid – tunnustamisest. Kiidame väikseid lapsi, kui nad teevad esimesed sammud või sõidavad esimest korda rattaga. Millal me tunnustamise ära unustasime?

Kriitika tuleb meil loomulikult ja reageerime sellele kiiresti. Kui midagi läheb hästi, peame seda iseenesestmõistetavaks. Tunnustus ei tähenda nõudlikkuse vähendamist. Vastupidi. See on juhtimisfunktsioon, mille mõju inimese motivatsioonile, pühendumusele ja tulemustele on suur, olgu siis juhitavateks täiskasvanud või kooliõpilased.

Meediast loeme iga päev inseneride, IT-spetsialistide, arstide ja teiste tippspetsialistide puudusest. Kust aga järelkasv alguse saab? Vastus ei peitu ülikoolis ega tööandja juures, vaid kodudes ja klassiruumides, õpetajate suunamisel.

Õpetaja on meeskonnajuht, kes kujundab oma klassi (meie laste) mõtteviisi, enesekindlust ja usku oma võimetesse. Eriti reaalainete õpetajad – just nende innustusel avastavad noored matemaatika, füüsika, tehnoloogia, keemia ja informaatika põnevat maailma. Särasisilmne õpetaja suudab viia õpilase õigete küsimuste, erinevate lahenduste ja katsetamisjulguseni. Need on oskused, mille puudumine peegeldub juba praegu Eesti konkurentsivõimes.

Mulle tundub, et ühiskond eeldab õpetajate panust vaikimisi ega märka piisavalt nende töö tegelikku väärtust. Mistahes valdkonna tulevased tšempionid on praegu veel koolipingis. Mõelda vaid, kui uuel õppeaastal avastab iga üldhariduskooli õpetaja (neid on Eestis kokku umbes 17 000) käe all huvi ja soovi rohkem pingutada üks-kaks uut tšempioni. Ja nii igal aastal. See on ilmselge võit ühiskonnale ja riigile.

Kolme särava piiga emana soovin, et nende õpetajad näeksid minu laste tugevusi ja aitaksid neid veelgi lihvida. Soovin, et õpetaja saaks võtta aja, et vajaduse korral aidata neil raskemaid õppeaineid omandada ja süstida neisse enesekindlust katsetamiseks. Soovin, et õpetajate silmad säraksid õppeaine edasi andmisel sama palju kui teadlasel, kes on just mõne põneva avastuse teinud. Soovin, et laste soov kooli minna oleks iga päev sama suur, kui see oli esimesel koolipäeval.

ELINOR TOMING
Põhikooli reaalainete
õpetajate fondi
initsiaator ja eestvedaja

Tallinna
Tehnikaülikooli
Arengufondi
juhataja



Organisatsioon peab muutusi märkama enne, kui need kohale jõuavad

Küllap mõtlevad vähesed meist sellele, kuidas jõuavad ravimid apteeki või haiglasse õigel ajal ja õigel viisil. Magnum Gruppi, Baltimaade suurimat ravimite hulgi- ja jaemüügikontserni juhtiv Mari Krass teab, et selle tihti nähtamatu töö taga on palju enamat kui logistika: on ka varud, professionaalsed inimesed, riskide juhtimine ja valmisolek olukordadeks, kus tervishoiusüsteemist sõltub meie kõigi turvatunne ja tervis.

Tulid Magnumisse tööle kohe pärast ülikoolis proviisoriõppe lõpetamist. Millest selline otsus?

Ma soovisin väga Magnumisse tööle minna, sest see tundus õpitud eriala arvestades äge koht. Tööle saamiseks pidin aga olema väga järjepidev, sest sel hetkel ei olnud aktiivseid konkursse. Õnneks oli meditsiinivaldkond ka siis aktiivses muutumises ja mind võeti tööle. Minu esimene amet oli meditsiiniseadmete registreerija, kus pidin tootjatelt ja tarnijatelt dokumente kokku koguma ning Raviametile esitama.

Alustasin kevadel ja juba sügisel pakuti mulle võimalust jätkata ostuosakonna juhina. See oli suur samm, ülikoolist tulles isegi hulljulge. Aga mingis mõttes see mind käivitas.

Kas 24 aasta jooksul on olnud hetki, kus oled mõelnud, et tahaksid midagi muud teha?

Muidugi on igasuguseid mõtteid peast läbi käinud. Aga iga kord, kui olen tundnud, et ehk tahaks midagi muud või mingi etapp hakkab ammendumas, on ettevõttes tulnud uus areng, uus ülesanne või uus võimalus.

Usun, et äraminekusooval otsus tekib siis, kui inimene tunneb, et tal ei ole enam midagi anda, või kui ettevõtte liigub suunas, mis ei ole tema väärtustega kooskõlas. Minul ei ole seda tekkinud. Tervishoid on lapsest saati mulle väga hingelähedane olnud ja mul ei ole kunagi tekkinud küsimust, miks ma teen seda, mida teen.

Lisaks on elu toonud ka isiklikke pause ja rütmimuutusi. Näiteks laste kõrvalt on tekkinud võimalus aeg maha võtta ja ka ennast arendada, sh minna magistriõppesse.



KAUR ORGUSAAR
Kaubanduskoja
kommunikatsiooni-
ja arendusjuht

Kas võib öelda, et oled koos Magnumiga üles kasvanud?

Kui Magnumisse tulin, olime ettevõtte, mis keskendus peamiselt Eestile. Praegu räägime grupiettevõttest, neljast riigist, viiest ärisuunast ja 28 ettevõttest. Võrreldes toonase ajaga on organisatsioon märkimisväärselt kasvanud ning meie roll tervishoiusüsteemi igapäevase toimimise toetamisel Eestis ja lähiriikides on muutunud palju laiemaks.

Samuti olen mina palju muutunud ja õppinud. Kui oled otse ülikoolist tulnud noor ja sulle usaldatakse suure vastutusega amet, tekib hulgaliselt õppimiskohti. Tagantjärele vaadates oleks mulle palju kasu olnud mentorist, kes oleks kõrvalt toetanud ja tehtavat peegeldanud. Oleksin nii kindlasti organisatsioonile kiiremini väärtust loonud,

kuid samas tuleb ka mõista, et kuigi teiste vigadest õppimine on väga hea, siis enda vigadest õpib kõige rohkem.

Sellest tuleb minu usk mentorlusse, selle mõjust meie inimeste arengusse ja ka panusesse. Väga vähesest võib piisata – et keegi küsib õigel hetkel õige küsimuse, juhhib tähelepanu või aitab mõtet korrastada.

Kas ja kuidas aitab proviisoriharidus sind töös?

Proviisoriharidus annab mulle Magnumi juhi rollis olles olulise kontekstitaaju. Näiteks kui on vaja haiglatele öösiti tarnida mingeid ravimeid, siis seda ei saa vaadata ainult tabelite või numbrite kaudu, sest äriloogika ütleb, et see ei pruugi olla jätkusuutlik ärimudel.

Aga tervishoius on palju olukordi, kus tuleb mõista, mis on selle tegevuse tegelik tähendus. Kui ravim õigel ajal kohale ei jõua, siis võib see Excelis olla tarneprobleem, kuid päriselus võib tegu olla väga kriitilise olukorraga, mis mitte ainult ei mõjuta inimese elu, vaid ka organisatsiooni usaldusväärsust.

Kas organisatsiooni suur mõjukus toetab ka värbamist?

Ikka, jah. Nooremad inimesed tahavad eriti selgelt näha, mis on nende töö mõju. Magnum pakub suure mõjuga tööd. Kui tutvustame inimestele, milline on meie roll Eestis, Lätis, Leedu või Soome tervishoiusüsteemi toimimises, siis see läheb korda ka siis, kui konkreetne amet on väga tehniline või igapäevane.

Kas 24 aastat tööd ühes ettevõttes toob kaasa ka ohu stagneeruda?

Sellel on nii häid kui ka halbu külgi. Olen mõelnud, et oleks olnud rikastav töötada

Usun, et äraminekusooval otsus tekib siis, kui inimene tunneb, et tal ei ole enam midagi anda, või kui ettevõtte liigub suunas, mis ei ole tema väärtustega kooskõlas.



Mari Krassi meelest peab pikka aega töötanud juht, kel detailne arusaam valdkonnast, teadlikult jälgima, et ta ei hakkaks mikromanageerima. Foto: Sven Tupits

Magnum arvudes

- Laost liigub keskmiselt välja **3,2 miljonit** toodet kuus.
- Iga päev komplekteeritakse, väljastatakse ja viiakse kohale **2500** tellimust.
- Laos on üle **20 000** erineva tootenimetuse.
- Ööpäev läbi töötav laorobot on **neljakordse** kortermaja kõrgune.

Magnumi plaanidest rääkides ütleb Mari Krass, et lähiaastatel katsetatakse kindlasti uusi turge ning tugevdatakse kõiki strateegilisi ärisuundi. Foto: Madis Veltman

erinevates sektorites ning näha erinevaid ettevõtteid ja nende toimimist. Kuid Magnumi puhul on areng ja pidev muutumine ettevõtte DNA-s. Usun, et nii minul kui ka teistel meie inimestel on ambitsioon asju muuta, katsetada ja pidevalt edasi liikuda.

Need 24 aastat on mulle andnud üsna detailse arusaamise paljudest teemadest. Tean, mis võtab aega, oskan hinnata, kus on päris probleemid ja kus on lihtsamad teeme-ära-kohad.

Samas on see ka löks mikromanageerimise suunas. Ma pean teadlikult jälgima, et ei läheks liiga detailidesse. Aga mulle meeldib, et inimesed saavad tulla oma väljakutseid arutama ja ma saan valdkonnast detailiselt aru.

Lisaks olen Magnumi kaudu tegev ka teistes organisatsioonides: oleme Eesti Kaubandus-Tööstuskoja, Eesti Tööstajate Keskkliidu ning mitme valdkondliku erialaorganisatsiooni liikmed. Alates 2017. aastast kuulun ka Euroopa ravimihulgimüüjate organisatsiooni GIRP nõukogusse ja viimase aasta jooksul olen olnud selle asepresident. See annab laiema vaate nii meie valdkonnale kui ka tervishoiusüsteemi arengule tervikuna.

Milline juht sa enda hinnangul oled?

Minu esmane roll on võimestada, seda eriti just Magnumi grupi juhina. Minu üks eesmärk on luua raam, pakkuda strateegiat, tuge ja ressursse, et kõik meie grupi

ettevõtted, juhid ja teised töötajad saaksid realiseerida oma potentsiaali.

Inimeste mõttes olen ma inimeste inimene. Kui eelnevalt mainisin, et pean mentorlust tähtsaks, siis mulle väga meeldib, kui meie inimesed saavad tuule tiibadesse. Nende võimestamine pakub siiralt suurt rõõmu.

Mis on sinu jaoks juhina kõige olulisemad põhimõtted?

Tasakaalus, analüütilisus, austus ja väärikus. Samuti tunnen, et mulle meeldib organisatsiooni aeg-ajalt n-ö raputada. Olen kasutanud mõtet, et kui organisatsiooni raputada, kukuvad asjad õigesse kohta. Aga raputamisel peab olema eesmärk ja selge tulemus.

Sinu teise magistrikraadi lõputöö puudutas tuleviku uurimist. Kuidas on see sind juhina mõjutanud?

Minu 2017. aastal kaitsitud magistr töö keskendus sellele, kuidas organisatsioon saab kiiresti muutuvast ja määratlematu väliskeskkonnas teha tulevikku vaatavaid otsuseid.

Mind huvitas, kuidas organisatsioon märkab õigel ajal, et midagi väliskeskkonnas muutub. Kuidas aru saada, kas mõni muutus on lihtsalt müra või hakkab sellest kujunema probleem või võimalus? Ja kuidas siduda see väliskeskkonna muutus organisatsiooni sisemise seisundiga – kas

meil on võimekus muutusega kaasa minna, kas peame midagi ümber korraldama või on vaja hoopis uut suunda?

Kasutan tööst leitud ja õpitut tihti. Kui maailm muutub ärevaks ja pilt hakkab n-ö laiali valguma, aitab süsteemne lähenemine jalad maa peale tagasi tuua. See ei tähenda, et oskaksin tulevikku täpselt ette ennustada, aga see aitab vältida olukorda, kus reageerime alles siis, kui muutus on juba käes ja oleme hiljaks jäänud.

Magnum on suur ja mitmekülgne organisatsioon. Kuidas hoida 28 ettevõtet liikumas ühises tempos ja suunas?

Viimastel aastatel oleme palju tegelenud strateegia vormimisega, mis on olnud väga huvitav ning arendav protsess. See on aidanud meil Magnumi positsiooni ja äri loogikat uuesti mõtestada. Strateegia tegemine ei olnud sirgjooneline, sest pidime leidma fookuse nii grupiülel kui ka üksikute ettevõtete vaates. Valisimegi teadlikult pigem otsiva ja kohati eksleva meetodi, et protsessist ise maksimaalselt õppida ja sellest läbi imbuda. Minu jaoks on oluline, et strateegia ei jääks sahtlipõhja dokumendiks, vaid kujuneks päriselt kasutatavaks juhtimise tööriistaks.

Lisaks aitab ka see, et meie juhatuse liikmed on grupi ettevõtete nõukogudes. Sealt tuleb ülevaade ja ka võimalus suunda hoida. Kohtume igal esmaspäeval Eesti juhtidega ja püüame maksimaal-

selt arendada grupisest koostööd. Meie tugevus peitubki selles, kui hästi oskame grupi sees olevat teadmist, koostööd ja sünergia ära kasutada.

Magnum on paljude inimeste jaoks nähtamatu. Mida inimesed ravimite hulgikaubanduse kohta kõige sagedamini ei tea?

Eeldatakse alati, et ravimid on olemas, ja seda õigusega – need peavadki olema. Aga tuleb ka aru anda, et see ei toimu iseenesest. Meie kohta arvatakse sageli, et oleme lihtsalt n-ö kastiliigutajad, sest meie väärtusahel ei ole alati nähtav. See on mõnes mõttes kompliment, sest viitab, et teeme oma tööd väga hästi – siis võibki tekkida mulje, et asjad just nagu juhtuks iseenesest.

Tegelikult on meie tegevused märksa keerulisemad ja ka vastutusrikkamad kui ainult kastide liigutamine. Eesti on ravimite mõttes üsna eraklik maanurk, sest meil ei ole arvestatavas mahu ravitootmist. Seetõttu toodetakse ravimid mujal ja hulgimüüjad toovad need siia, hoiavad varu ning tarnivad haiglatele ja apteekidele siis, kui ravimeid seal vaja läheb. Seega võtame väga suure osa riskidest ja kapitaliintensiivsusest enda kanda, et tervishoiusüsteem saaks edukalt toimida. Ravimid ei ole ühesugused, vaid väga erinev kaup – COVID-19 vaktsiini sai algusaial pikemalt hoida vaid –80 °C juures. Kahtlen, kas Eestis varem ühtki sellise võimekusega külmseadet üldse oligi.

Keeruline on ka see, et ravimite käitlemine on väga karmilt reguleeritud. Peame tagama, et ravimite kvaliteet säiliks kuni ravimi manustamiseni. Lihtsamate ravimite puhul ei ole see kuigi keeruline. Kuid võtame taas näiteks COVID-i vaktsiini, mille puhul tuli tagada väga madal säilitustemperatuur. Iga temperatuuriahela katkestus oleks kaasa toonud suuri kulusid ja ravimite rikkumist, rääkimata mõjust inimeludele. Seda on aga kulukas ja keeruline tagada, eriti haiglatel või apteekidel iseseisvalt, mistõttu tähendas see meile väga põhjalikke ettevalmistusi, harjutamist ja protsesside loomist.

Ravimite hind ja kättesaadavus on ühiskonnas tundlik teema. Mis seda Eestis kõige rohkem mõjutab?

Esmalt tuleb mõista, et ravimitur ei toimi täielikult vabaturu loogika järgi, nagu oleme harjunud teistes valdkondades. Retseptiravimite puhul kujuneb hind üldjuhul tootjate ja Tervisekassa kokkulepete kaudu. Haiglaravimid ostetakse riigihangetega. Käsimumüügravimite puhul määrab hinna suures osas tootja, mis on rohkem kooskõlas turuloogikaga. Kuna Eestis kehtib kõigi ravimite turustamisel riigi määratud juurdehindluse lagi, siis on ravimihindade kujunduses täiesti vaba

ainult ravimitootja – neid meil Eestis aga napib. Siin tuleb mängu ka Eesti turu väiksus, mis mõjutab oluliselt ravimite kättesaadavust ja ka hinda. Kahjuks oleme nii väike turg, et liiga tihti tehakse otsuseid ravimeid meie riiki üldse mitte müüa. Kui võrrelda Kesk-Euroopaga, on meil ravimite kättesaadavus väiksem, sest me ei ole tootjate jaoks atraktiivne turg.

Hindade juures mängib rolli ka see, et retsepti- ja käsimumüügravimitele on ette nähtud hinnaregulatsioon, mille kohaselt tohivad nii hulgi- kui ka jae-müüjad lisada ravimipakendile kindla juurdehindluse, ning seda ei ole Eestis muudetud juba paarkümmend aastat. See on väga pikk aeg, eriti kui vaatame majanduses toimunud muutusi.

Riik võiks rohkem mõelda, kuidas leida uusi võimalusi probleemide lahendamiseks koostöös erasektoriga, mitte ainult, kuidas piirata või maksustada.

Eesti ravimituru väiksusest tulenevaid probleeme püütakse üha enam lahendada riikideüleselt, näiteks hangetega koos Läti ja Leeduga. Kuid ka see ei ole lõplik lahendus, sest nii tekivad tarneraskustega seotud riskid, eriti juhul, kui ravimite pakub meie piirkonnas ainult üks ettevõtte.

Millised muutused mõjutavad ravimite hulgikaubandust ja apteegiturgu lähiaastatel?

Euroopa tasandil kirjutatakse ümber ravimivaldkonna õigusraamistikku ning seal on suur osa seotud kriisikindluse ja vastupidavusega. Uue raamistiku eesmärk võib olla õige, aga küsimus on selles, kas uued kohustused teevad olukorra päriselt paremaks või lisavad peamiselt aruandlust.

Kõige rohkem teeb mind murelikuks see, et Euroopa räägib palju konkurentsivõimest ja sellest, et tootmist tuleks Euroopasse tagasi tuua. Aga samal ajal lisandub hulk regulatsioone ja kohustusi, mille mõju ettevõtete huvi Euroopasse investeerimisele tuua võib olla hoopis vastupidine. Ka euroliidu lubatud nn omnibussi pakett seaduste lihtsustamiseks ei tundu toovad leevendust ning aina rohkem kaotame konkurentsis, sest regulatsioonide inertsi tundub võimatu peatada.

Kui saaksid ühe asja Eesti ravimivaldkonnas mõistlikumaks muuta, siis mis see oleks?

Avaliku ja erasektori koostöö peaks rohkem tuginema usaldusele. Kui meil on professionaalsed ettevõtted, kes oskavad midagi väga hästi teha, siis riik võiks neid usaldada ja kasutada, mitte püüda kõike ise teha. Riigikapitalism ei saa väikeses riigis kuidagi toimida.

Näiteks näeme aeg-ajalt, et riik või haiglad tahaksid ise ravimeid maale tuua. Minu hinnangul tekitab see väikese riigi jaoks lisariske ja dubleerimist. Kui erasektoris on võimekus olemas, siis ei ole mõistlik seda kõrvale jätta ja hakata samasugust süsteemi paralleelselt ehitama. COVID-i kriis oli hea õppetund, mille põhjal võiks teha pikaajalisi järeldusi.

Samuti võiks riik rohkem mõelda, kuidas leida uusi võimalusi probleemide lahendamiseks koostöös erasektoriga, mitte ainult, kuidas piirata või maksustada. Näiteks tervise- ja spordikultuure maksustamise kohta võiks küsida: kui Tervisekassa on minuses ja soovime, et inimesed oleksid tervemad, siis miks takistada või karistada tööandjat, kes soovib panustada töötaja tervisesse?

Eesti tervishoid on reformide keerises. Milliseid ohukohti näed?

Mulle teeb muret reformide killustatus ning soov süsteemi aina enam lukku kirjutada ja ära riigistada. See, et sotsiaal- ja tervishoiuteenused käiksid rohkem ühte jalga, on väga hea mõte ning kindlasti peaksime selles suunas liikuma. Aga kui selleks luuakse juurde uusi administreerivaid vahekihte, ehitatakse uusi haldus- ja menetlussüsteeme, tuleb palgata uusi ametnikke ja luua keerulisi teenusejuhtimise mudeleid, siis peame küsima, kas see on jätkusuutlik, eriti praeguses kiiresti kasvavate kulude olukorras.

Unistusena on väga ilus, et igal inimesel on oma terviseplaan ja tervisejuht, kes juhendab. Reaalsuses on see aga väga kallis nii inimeste, raha kui ka IT-lahenduste vaates. Enne kui kogu süsteemi pea peale keerame, peaksime uurima, millised on päriselt jätkusuutlikud lahendused, eriti kuna me ei tule toime praegusegi süsteemi kulukusega.

Magnum töötab 24/7.

Kas ja kuidas sa juhina puhkad?

Mul on pere, kes seab kindla rütmi, ja ma ei saa 24/7 tööd teha. Suvel võtan tavaliselt pikema puhkuse ja ka tavalises töövoos suudan end hõlpsasti ümber lülitada, nii et töö ei tule otseselt koju kaasa. Olukordades, kus on vaja tööd teha väljaspool tavapäraseid tööaegu, teen seda. Minu ja ettevõtte roll on selline, kus tuleb olla ootamatusteks valmis.

Magnumi töökultuur on selline, et keeruliste olukordadega ei pea üksi toime tulema. Me hoiame ja märkame üksteist ning kui on pingelisemad perioodid, siis tuleme appi – keegi ei jää oma muredega üksi. ■



EESTI
KAUBANDUS-
TÖÖSTUSKODA

KODA KUTSUB OSALEMA

Praktilised läbirääkimisoskused

11. juuni 2026

Läbirääkimised on osa meie tööelust – need ei piirdu ainult ametlike lepingute või suurte koosolekutega. Sageli toimuvad läbirääkimised hoopis igapäevastes tööolukordades: klientide, tarnijate või kolleegidega suheldes, kokkuleppeid sõlmides ja oma seisukohti põhjendades. See interaktiivne töötuba annab praktilisi võtteid, mis aitavad läbirääkimistele enesekindlamalt ja läbimõeldumalt läheneda. Saad kaasa konkreetsed nõuanded ja tööriistad, mida töös kohe kasutada.

Koht: Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Toom-Kooli 17, Tallinn

Hind: liikmele 159 € + km, mitteliikmele 318 € + km

Info: Katrin Repetskaja Balci, katrin@koda.ee, 604 0084

Kuidas kasutada AI-d personalitöös?

19. juuni 2026

Personalitöös tuleb iga päev juurde infot, tööriistu ja ootusi. AI on jõudnud personalitöösse kiiremini, kui paljud organisatsioonid on jõudnud sellega harjuda. Töökuulutuste koostamine, sisekommunikatsioon, kandidaatide eelvalik, andmete kokkuvõtmine. Tekib küsimus, kuidas seda teha mõistlikult ja turvaliselt. Koolituselt saad kaasa baasloogika ja konkreetsed praktilised võtted. Vaatame koos, kuidas AI masinavärk päriselt töötab. Teeme ka harjutusi, mida saad töös kohe kasutada.

Koht: Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Toom-Kooli 17, Tallinn

Hind: liikmele 79 € + km, mitteliikmele 158 € + km

Info: Anastasia Nezgovorova-Zamula, anastasia@koda.ee, 604 0069

Personalijuhtide inspiratsioonireis Belgiasse

8.–10. september 2026

Personalijuhtide inspiratsioonireis Belgiasse toob kokku valdkonna tegijaid, kellel argirütmis ei õnnestu sageli omavahel kohtuda ega pikemalt mõtteid vahetada. Lisaks pakub reis võimalust kohtuda ettevõtete ja organisatsioonidega, kuhu üksi ligi ei pääseks. Ühiselt avastame Belgia juhtimiskultuuri, tööandja brändi kujundamist, Euroopa Liidu institutsioonide mõju tööturule ning kohalikke personalipraktikaid.

Koht: Belgia

Hind: liikmele 1999 € + km, mitteliikmele 3998 € + km

Info: Piret Potisepp, piret@koda.ee, 604 0092



Äridelegatsiooni visiit Moldovasse

30. september – 3. oktoober 2026

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda korraldab koostöös Moldova Kaubandus-Tööstuskodaga ärimissiooni Moldovasse. Visiidi keskmes on osalemine Moldova „Business Week 2026“ üritustel, kontaktide loomine kohalike ettevõtete ja organisatsioonidega ning Moldova ärikeskkonna ja ekspordivõimalustega tutvumine.

Koht: Moldova

Hind: selgumisel

Info: Margus Ilmjärv, margus@koda.ee, 337 4950

Sisekommunikatsiooni inspiratsioonireis Vilniusesse

11.–13. november 2026

Inspiratsioonireis annab võimaluse tutvuda Leedu organisatsioonide kogemuste ja praktikatega ning ammutada uusi ideid valdkonna tipptegijatelt. Programmis on organisatsioonide külastused, visiit Eesti saatkonda Vilniuses ning sisukad tegevused, mis toetavad kogemuste vahetamist ja uute kontaktide loomist.

Koht: Vilnius, Leedu

Hind: selgumisel

Info: Piret Potisepp, piret@koda.ee, 604 0092

Vaata kõiki järgmisi sündmuseid

www.koda.ee/sundmused

ja tutvu järeldaavate koolitustega
meie e-poes www.koda.ee/et/pood.



Koda toetab muudatusi, mis lubavad 15-aastastel ametlikult muru niita

Koda toetab Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi kavandatavaid muudatusi, mis lubaksid vähemalt 15-aastastel noortel ametlikult teha muruniitmistööd mehaanilise lõikuriga ning muudaksid alaealiste töötamise müranõudeid paindlikumaks. Senise kindla 80 dB piirmäära asemel lähtutaks edaspidi töövahendi tegelikust müratasemest, müraga kokkupuute kestusest ja vajadusest kasutada sobivaid isikukaitsevahendeid, näiteks kuulmiskaitseid.

Muudatuse praktiline väärtus seisneb selles, et see annab töandjatele rohkem selgust ja paindlikkust hooaj tööde korraldamisel ning loob noortele paremad võimalused saada turvaliselt esimene töökogemus. Koda peab oluliseks, et muudatused jõustuksid võimalikult kiiresti, et neid saaks rakendada juba tänavusel suvehooajal. ■



Noorte hooajatöö võimalused peavad muutuma paindlikumaks. Illustratsioon: Shutterstock

Septembrist peab igal e-poel olema taganemisnupp

Alates 1. septembrist 2026 peavad veebis tarbijatele kaupu või teenuseid müüvad ettevõtjad looma oma veebilehele või rakendusse selgelt nähtava taganemisnupu või samaväärse funktsiooni. Selle eesmärk on teha 14-päevase taganemisõiguse kasutamine tarbija jaoks sama lihtsaks kui lepingu sõlmimine. Nõue puudutab laiemalt kõiki internetipõhise kasutajaliidese kaudu sõlmitud tarbijalepinguid, mitte ainult finantsteenuseid.

Ettevõtjate jaoks tähendab muudatus vajadust üle vaadata e-poe või veebikeskkonna tehniline lahendus, taganemisavalduse esitamise protsess ja kliendile saadetakavad kinnitused. Samas ei muuda taganemisnupp seniseid taganemisõiguse sisulisi põhimõtteid: säilivad nii 14-päevane tähtaeg kui ka senised erandid, näiteks kiiresti riknevad kaubad, tarbija erisoovi järgi valmistatud tooted või avatud hügieenitooted. Finantsteenuste pakkujatele lisanduvad ka täiendavad kohustused lepingu eelse teabe esitamisel ja vajaduse korral inimesega suhtluse võimaldamisel. ■



Kaubanduskoja peadirektori Mait Paltsi sõnul on puhta tööstuse kokkuleppe tugevuseks lähtumine koostööst, mitte käskudest ja keeldudest.

Puhta tööstuse arendamise kokkuleppe sai allkirjad

Riik, ettevõtjad ja ettevõtlusorganisatsioonid allkirjastasid kokkuleppe, mille eesmärk on arendada Eestis puhta tööstuse väärtusahelaid ja toetada kliimakindla majanduse seaduse tööstuse teekaardi elluviimist. Fookuses on valdkonnad, kus Eesti ettevõtetal on rahvusvahelise kasvu potentsiaal, näiteks meretööstus, materjalide väärindamine ja uued tehnoloogiad. Sügiseks peaks EIS välja töötama meetmed, mis toetavad katsetehaste arendamist ja väärtusahelate loomist Eestis. ■

Spordivaidlusi hakkab lahendama kaubanduskoja arbitraaž

Eesti Olümpiakomitee ja Eesti Kaubandus-Tööstuskoda sõlmisid kokkuleppe, mille järgi hakkab Eesti spordivaidlusi tulevikus lahendama koja arbitraažikohtus. Spordieetika reeglite rakendamine ja distsiplinaarprotseduurid jäävad jätkuvalt spordialaliitude vastutusalasse, kuid vaidluste lahendamine ja distsiplinaarotsuste edasikaebamine liiguvad sõltumatusse vahekohtusse.

Uuele süsteemile üleminekuga luuakse spordivaldkonnale usaldusväärne, juriidiliselt korrektne ja majanduslikult mõistlik vaidluste lahendamise süsteem. Koja seisukohast annab meie arbitraažikohtu pikaajaline kogemus spordiorganisatsioonidele ja sportlastele professionaalse raamistiku, mis tugevdab selgeid reegleid, sõltumatust ning kogu spordivaldkonna usaldusväärsust. ■

Palgatõus kestab, aga tööandjad on muutunud ettevaatlikumaks

Eestis on palgakasv jätkunud mõõdukas tempos. Samas ei ole palgatõus enam nii laiapõhjaline kui varasematel aastatel: üha sagedamini puudutab see vaid osa töötajaid või üksikuid ametikohti.



Palgainfo Agentuuri ja tööportaali CVKeskus.ee aprillis tehtud tööandjate küsitluse põhjal selgus, et nelja kuu jooksul ehk 2025. aasta detsembrist kuni 2026. aasta märtsi lõpuni oli töötajate põhipalkasid tõstnud 43% küsitluses osalenud organisatsioonidest. Mõned üksikud näited olid ka palkade langetamisest. Peamiselt jäi palgatõus jaanuari.

Alla pooltes (41%) organisatsioonides puudutas palgatõus kõiki töötajaid, kolmandikus osa töötajate gruppe ja ülejäänutes üksikuid töötajaid. Võrreldes varasemate aastatega on vähem neid organisatsioone, kus põhipalkade tõus puudutas kõiki töötajaid.

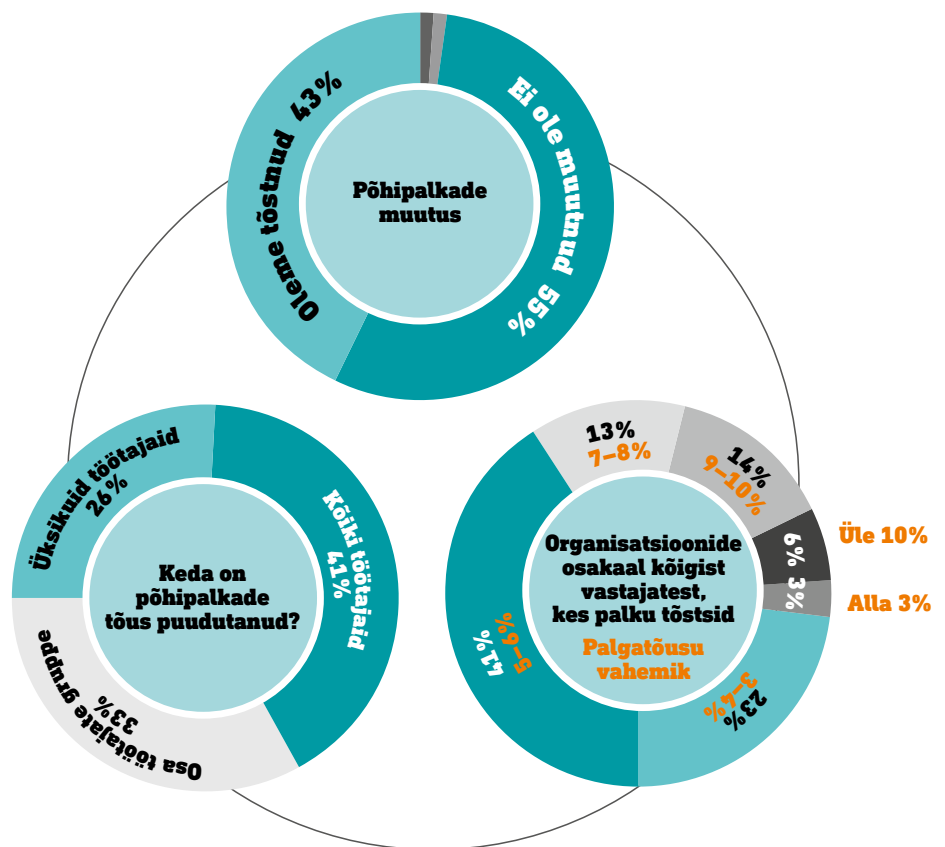
Sagedamini jäi kõiki töötajaid puudutanud palgatõus 5–6% piirsesse, üle viiendikul juhtudest oli see 3–4%, aga oli näiteid ka suuremast palgatõusust.

Küsitluse tulemused näitavad, et jätkuvalt veavad palgatõusu suurema töötajate arvuga organisatsioonid. 250 ja enama töötajate arvuga organisatsioonidest üle pooltes (55%) põhipalgad tõusid, 50–249 töötajaga organisatsioonides ligi pooltes (49%). Samas alla kümne töötajaga ettevõtetest muutusid vaid veidi üle viiendiku (22%) töötajate põhipalgad.

Pooled väikeettevõtted palgatõusu ei plaani

Üle veerandi (26%) küsitluses osalenud organisatsioonidest põhipalkasid ei muutnud ega plaaninud seda ka kevadsuvel teha. Alla kümne töötajaga organisatsioonidest oli selliseid üle poole (52%), samas kui 250 ja rohkema töötajaga organisatsioonidest enamik muutis palkasid ja/või plaanis seda teha. Tööstusettevõtetest 19% ei muuda palkasid ja kaubandusest pea veerand (24%). Suure töötajate arvuga tervishoiuvaldkonda mõjutab sektori palgakokkulepe, mille

Organisatsioonides toimunud põhipalkade muutus detsembrist 2025 aprillini 2026



kohaselt tõstetakse meditsiinitöötajate palkasid tavaliselt aprillis.

Palgakasvu pidurdumist näitab ka palgastatistika. 2025. aastal suurenes keskmine brutokuupalk 5,6% ja oli 2092 eurot, mediaanpalk kasvas 5,9% ja oli 1724 eurot. Selleks aastaks prognoosivad Eesti Pank ja Rahandusministeerium 5–6% palgakasvu. Hinnade muutust on praeguses maailmamajanduse ja poliitilises olukorras keeruline

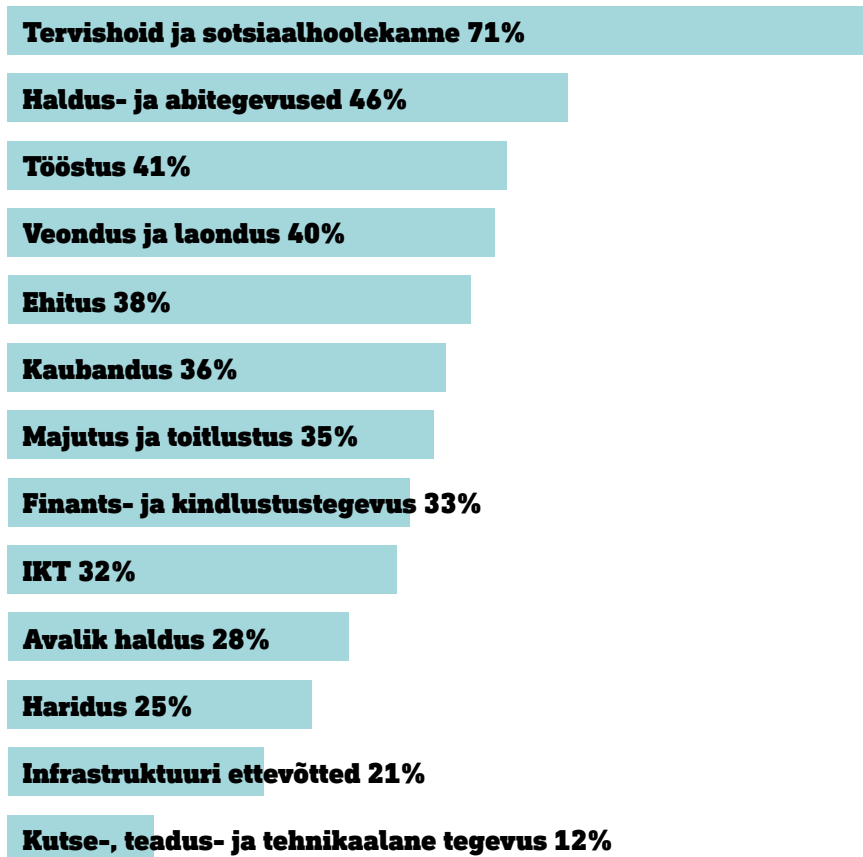
ennustada ning selle kohta pakutakse välja erinevaid stsenaariume.

Tööportaal CVKeskus.ee avaldatud palgapakkumised peegeldavad samuti sarnast trendi – 2026. aasta esimeses kvartalis oli töökuulutustes pakutav keskmine brutopalka vahemik 1812–2465 eurot, mida on 6,3% rohkem kui aasta varem.

Keskmise brutokuupalka kasvu ei mõjuta ainult põhipalkade muutused,

Ligi kolmveerand tervishoiusektorist kavandas aprillis 2026 põhipalkade tõstmist

Palgatõusu kavandajate osakaal (%) kõigist vastava tegevusala organisatsioonidest



Allikas: Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate palgauuring 2026. aasta aprillis



Kes osalesid tööandjate küsitluses?

Eesti suurim tööportaal CVKeskus.ee ja Palgainfo Agentuur viivad kaks korda aastas läbi ühist tööandjate küsitlust, millega uuritakse põhipalkade muutusi ja prognoose, tööandjate hinnanguid tööturuolukorrale jpm.

Sel kevadel osales küsitluses 422 tööandjat, kes annavad tööd kokku umbes 59 000 töötajale üle Eesti. Üle pooltes (52%) küsitluses osalenud organisatsioonides töötas 50 või rohkem töötajat. Rohkem oli vastajate seas tööstuse ja kaubanduse ettevõtteid, aga esindatud olid ka teised tegevusala. Üle kolmandiku osalejatest tegutses peamiselt Harjumaal, veidi rohkemad üle Eesti eri piirkondades.

vaid ka muud tööga seotud väljamaksed, näiteks tulemustasud, aastapreemiad jms. Kuigi tööandjad on põhipalkade tõstmise suhtes pigem ettevaatlikud, võivad töötasud siiski tervikuna kasvada, kui majandustulemused paranevad ning müügi, töömahtude või muude näitajate põhjal arvutatavad lisatasud suurenevad.

Kas ja kui palju aastapreemiaid maksti?

Ligi pooltes (46%) küsitluses osalenud organisatsioonides maksti aastapreemiaid ajavahemikus detsember 2025 kuni aprill 2026. Veerandis maksti neid kõigile töötajatele, ülejäänutes osale töötajate gruppidele või üksikutele töötajatele. Üle pooled (51%) aastapreemiad ei maksnud. Peamiselt maksti aastapreemiaid 2025. aasta detsembris.

Preemiate maksmise praktika on organisatsioonides erinev – on neid, kel on iga-aastane traditsioon maksta kindlal ajal kõigile töötajatele preemiat, näiteks jõulude puhul. Preemiate suurus varieerub, jäädes alla 5% kuu töötasust või moodustades poole või ka ühe kuu palga. Summade suurus võib töötajate gruppide lõikes olla erinev.

Samas on ka selliseid organisatsioone, kus selline tava puudub ja töötajatele makstakse tulemustasu iga kuu, kord kvartalis või mõne muu perioodi töö eest, kui tulemused seda lubavad. Seda selgitasid vastajad vabas vormis antud kommentaaridega.

Küsitluses osalejatel paluti kirjeldada, kas ja millised on olnud muutused aastapreemiate maksmises eelmise aastaga võrreldes. Üsna paljudes organisatsioonides ei olnud muutusi toimunud, preemiate maksmise põhimõtted on samad, kuid lähitaval majandustulemustest on preemia-summad jäänud väiksemaks ja nende saajate ring koomale tõmbunud. Üksikuid näiteid oli ka preemiate suurenemisest.

Aastapreemiate maksmine või mittemaksmine ja preemiate suurus mõjutavad peamiselt IV ja I kvartali keskmise brutopalka statistikat. Kui preemiat makstakse eelmise aastaga võrreldes väiksemas mahu, kajastub see tagasihoidlikumas palgakasvus. ■

Meie maksame töötajatele tulemustasu, mis suuresti sõltub projektide mahust. See on iga kuu erinev ja meie valdkonnas on see tava-pärane. Lisaks tulemustasudele pakume muid hüvesid, mis on samuti aastate lõikes pisut erinevad.



TAAVI PUUORG,
Frank Eventsi partner

Mis mõjutab põhipalkade muutmise otsust?

Küsitluses osalenud organisatsioonide palgatõusu plaane mõjutab mõningal määral alampalga tõus, mis sel aastal toimus tavapärasest hiljem. Kui tavaliselt muutub alampalk aasta alguses, siis tänavu rakendus tööandjate ja ametiühingute kokkulepe 1. aprillist ja tõstis töötasu alammäära täistööajaga töötamisel 946 eurole ja tunnitasu alammäära 5,67 eurole. Seega oli alampalga kasv eelmise aastaga võrreldes 6,8%.

Alampalga mõju palkade muutmise otsusele töid tööandjad välja vabades vastustes – palku tuleb korrigeerida nii miinimumpalga saajatel kui ka järgmistel palgaastmetel, et säiliks tasustamise õiglus.

Iga hinna eest enam palku ei tõsteta

Palkade muutmise otsust mõjutavad tegurid võib jagada organisatsioonisisesteks ja -välisteks, tööturu olukorrast sõltuvateks. Kui tööjõupuudus on terav ja konkurents töötajate pärast tihe – nagu nägime enne ja pärast tervisekriisi –, siis mõjutavad palkade muutuste otsust rohkem välised tegurid. Uutele töötajatele tuleb teha märksa paremaid palgapakkumisi ja jälgida, et olemasolevaid töötajaid üle ei ostetaks.

Kui tööturu jõujooned on pigem tööandjate poole kaldu ja töötsijad on aktiivsed enda tööle pakkumisel, saab rohkem arvestada ettevõtte majandustulemuste ja rahaliste võimalustega palgatõusu planeerimisel. Just seda tegurit toodi sel kevadel kõige sagedamini välja palkade muutmise otsuse mõjutajana.

Teine oluline näitaja, mida tööandjad palgaotsuseid tehes jälgivad, on tarbijahindade muutus ehk palgatõusuga püütakse katta elukalliduse kasvu. Alati see aga ei õnnestu, kuna hindade tõus puudutab ka tööandjate muid kulusid ning kuna tootmis- ja müügiimahud ei pruugi

suureneda samas tempos hindade tõusuga, siis võib palga ostujõu kasv hindade tõusule alla jääda.

Küsitlusega uuriti ka seda, kuivõrd on maksuküüru kaotamine mõjutanud palgamuutusi. Pea kahe kolmandiku (63%) tööandjate hinnangul ei ole maksuküüru kaotamine mõjutanud töötasuga seotud otsuseid. Samas leidis kümnendik vastajatest, et sel on olnud mõju nende otsustele.

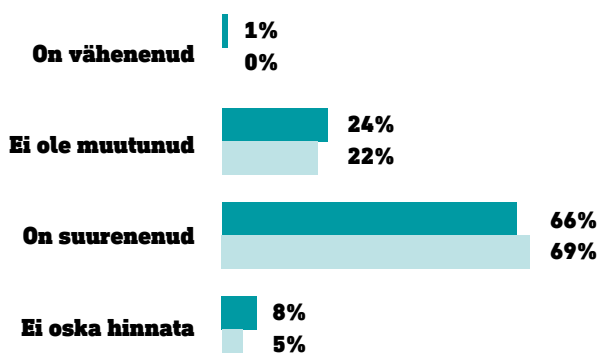
Kui kuni 2025. aasta lõpuni kehtis Eestis progresseeruv tulumaksuvabastus ehk suurema tulu puhul oli tulumaksuvaba summa väiksem, siis 1. jaanuarist 2026 kehtib kõigile tulumaksuvabastus 700 eurot kuus olenemata tulu suurusest. Maksuküüru kaotamisest võitsid kõige enam 2100 eurot brutotöötasu teenivad töötajad, kelle kontole lisandub muudatuse tulemusena igal kuul 154 eurot rohkem ja kelle netopalga kasv oli 9,8%. Töötajad, kelle brutokuupalk on 1200 eurot, teenivad nüüd 10 eurot rohkem kätte ja nende netopalga tõus oli 1%.

Palgasurve püsib endiselt suur

Palkasid suruvad üles ka töötajate palgaootused. Kuigi suurem osa küsitluses osalenud tööandjatest hindas oma palgataset konkurentidega võrreldes samal tasemel või kõrgemal olevaks, tunnetatakse ikkagi palgasurvet. Kahe kolmandiku (66%) hinnangul on olemasolevate töötajate palgaootus viimaste kuude jooksul suurenenud ja pisut enam kui poolte (55%) arvates on kandideerijate palgasoovid kasvanud. ■

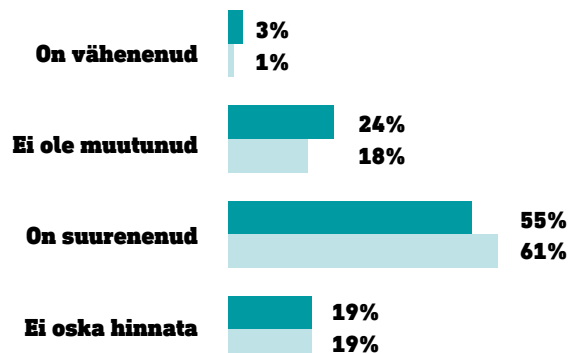
● Kuidas on muutunud töötajate palgaootused viimase 6 kuu jooksul? Osakaal (%) vastanud organisatsioonidest

● Kevad 2026
● Kevad 2025



● Kuidas on muutunud töötajate palgasoovid viimase 6 kuu jooksul? Osakaal (%) vastanud organisatsioonidest

● Kevad 2026
● Kevad 2025





Millised on tööturu arengud?

Tööportaali CVKeskus.ee esimese kvartali tööturu ülevaade näitab, et tööpakkumiste arvu langus on peatunud, kuid paljudes sektorites valitseb jätkuvalt ettevaatlikkus ning ettevõtted keskenduvad eelkõige efektiivsuse kasvatamisele.

Valdkonniti on värbamisaktiivsus jätkuvalt ebahühtlane. Esimeses kvartalis paistsid aktiivsusega silma eelkõige tööstus-, tootmis- ja logistikasektor. Tööstus- ja tootmisvaldkonnas avaldasid tööandjad esimeses kvartalis CVKeskus.ee andmetel 15,2% rohkem tööpakkumisi ning transpordi- ja logistikasektoris 15,5%. Mõlemas sektoris langes seeläbi märgatavalt ka konkurents ehk töö leidmine muutus lihtsamaks.

Nõrgem on seis teenindussektoris, kus tööpakkumiste arv vähenes esimeses kvartalis 4,2%. Konkurents töö leidmisel on teenindusvaldkonnas jätkuvalt väga suur: keskmiselt kandideerib ühele ametikohale ligi sada inimest, populaarsematel positsioonidel võib kandidaatide arv ulatuda ka üle 2000.

Lahkuda omal soovil või mitte?

Tööpakkumiste arv ja tööandjate värbamisaktiivsus mõjutab ka vabatahtlikku voolavust ehk töötajate omal soovil lahkumist organisatsioonidest. Kui aasta tagasi leidis üle kolmandiku (37%) tööandjatest, et vabatahtlik voolavus oli viimase 12 kuu jooksul vähenenud, siis sel aastal on see suurema osa (64%) hinnangul samaks jäänud ning alla veerandi (24%) hinnangul vähenenud. Töötajate omal soovil lahkumine on suurenenud alla kümnendikus küsitluses osalenud organisatsioonidest.

Eelmise aastaga võrreldes on veidi vähem neid tööandjaid, kelle hinnangul on töötajate aktiivsus enda tööle pakkimisel ja tööle kandideerimisel suurenenud. Aasta tagasi ütles 40% vastajatest, et töötajate aktiivsus on kasvanud, sel aastal andis sama hinnangu veidi üle kolmandiku (34%).

CVKeskus.ee andmed näitavad, et konkurents vabadele ametikohtadele on veidi leevenenud, kuid valdkonniti on

erinevused väga suured. Kui kvalifitseeritud tippspetsialistide konkurssidele tuleb inimesi meelitada, siis teisalt on ametikohti, millele kandideerib omal algatusel sadu ja ka tuhandeid inimesi. Peamiselt on need ametid, mis ei nõua pikaajalist spetsiifilist ettevalmistust ja kus pakutakse paindlikku töökorraldust.

Töötajate suur aktiivsus teeb tööandjad avalike konkursside suhtes ettevaatlikuks, mis võib mõnes valdkonnas kahandada tööpakkumiste arvu, kuigi vabu ametikohti leidub.

Kandidaate on, aga sobivaid töötajaid napib

Vaatamata töötajate aktiivsusele tunnetab üle kolmandiku (34%) tööandjatest tööjõupuudust – kandidaate küll on, aga sobivaid töötajaid napib. Vaid veidi üle kümnendiku (13%) hinnangul on nende organisatsiooni seisu- kohast tööturul piisavalt vajalikke töötajaid. Ligi poolte (49%) tööandjate hinnangul on tööturu olukord nii ja naa ning sõltub töötajate grupid.

Ka hinnangul töötajate leidmise keerukusele sõltuvad suuresti töötajate grupid – spetsialiste ja tippspetsialiste on keerulisem, lihtsamate tööde tegijaid kergem leida. Võrreldes kolme aasta taguse ajaga (2023) on vähenenud nende tööandjate osatähtsus, kelle hinnangul on muutunud töötajate leidmine keerulisemaks.

Töötajate leidmise teevad tööandjate hinnangul keeruliseks suured palgaootused, tööle kandideerijate vähenenud töötahe ja motiveeritus. Töötajate ootused töökorralduse paindlikkusele on kasvanud ja mitmel tegevusalal on neile keeruline vastu tulla. ■

Elukallidus ei õigusta palgatõusu

Viimaste aastate makromajandus on justkui pime toru kohalikus veepargis – pole teada, kuhu suunas see järgmisena pöörab, aga fakt on see, et järgmine kurv on järsk, ootamatu ning suund on allapoole. Surve, millega ettevõtjad peavad toime tulema, on märkimisväärne ja laiaulatuslik.

Inflatsiooniline majanduskeskkond on fookusesse toonud kaks teravat ja omavahel tugevasti seotud tegurit: tööjõukulud ja rahvusvaheline konkurentsivõime. Tõsi, me ei soovi olla odava tööjõu riik. Tahame olla kõrgteh-noloogiline ja kõrget lisandväärtust loov majandus. Kuid lisandväärtus on seotud ka sektoriga ning Eesti majandus ei saa püsida vaid IT-l, kus lisandväärtus on ajalooliselt kõrge. Me ei saa unustada oma juuri – töös-tusel on ja jääb roll ekspordis ja majanduse ülahoidmises.

Mõtleme hetkeks järele

Inimlikel põhjustel on elukalliduse tõus toonud suure surve palkadele. Koos tippspetsialistide puudusega on see viinud olukorrani, kus teatud sektorites on odavam toota meie põhilistes ekspor-diriiikides Soomes ja Rootsis kui Eestis. Las see lause hetk seista. Riigid, kuhu me eksportisime kümme aastat tagasi kui odavam tööjõuga maa, on nüüd meist konkurentsivõimeli-semad.

See olukord ei ole jätkusuutlik. Meie väike majandus sõltub ekspordist ja seetõttu ei saa me õigustada palga-tõusu Eesti elukalli-duse tõusuga. Kahjuks ei lähe meie ekspordi-partneritele korda Eesti toiduhindade hüppeline kasv. Klient Hollandis ei hooli sellest, kui palju maksab piim Selveris.

Küll aga ei tähenda see, et probleemi saaks ignoree-rida. Ja siin tuleb mängu

küsimus, mida me juhtidena endalt liiga harva küsime: kas me oleme oma osa teinud?

Töötaja vastutus on tulla tööle, anda endast parim ja õppida. Ettevõtte vastutus on protsessid, tööriistad, automaatika, koolitus, struktuur ja prioriteedid. Kui väärtus ei kasva, on enamasti süüdi süsteem, mitte inimesed. Aga süsteemi ehitab juht.

Kas oleme juhtidena teinud kõik?

Tehisintellekt ja automaatika ei ole enam tulevikujutt – need on tänase juhi test. Kes ei investeeeri tööriistadesse, mis võimendavad töötaja võimekust, see lihtsalt ei tee oma tööd. Kui me nõuame töötajalt suuremat väärtuse

loomist samade tööriistadega, oleme me ise illusiooni müüjad. Sama inimene, kes praegu toodab 30 eurot tunnis, võib õigetes tingimustes toota 60. See vahe ei tule vaid pingutu-sest – see tuleb peami-selt süsteemist.

Valus tõde on see, et paljusid Eesti ettevõtteid juhitakse praegu nii, nagu neid juhti viisteist aastat tagasi. Töötajalt nõutakse initsiatiivi, omanikutunnet ja paindlikkust, aga investeeringud seda soodustavatesse tin-gimustesse on juhusli-kud ja mitte pidevad.

Lõpetuseks lihtne tõdemus: kui palk tõuseb kiiremini kui väärtus-loome, siis lahkub töökoht. Ja seda otsust ei tee enam meie – selle teevad meie kliendid Soomes, Rootsis ja Hollandis.

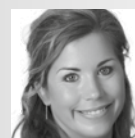
RAIT REBANE
K-Prindi juht





5 nõuannet, kuidas muuta turundus kaosest usaldusväärseks süsteemiks

Turundusest on saanud termin, mida kõik kasutavad, aga vähesed mõistavad. Liiga sageli on see ettevõttes kas üle- või alahinnatud ja oodatakse imet, mis päästaks puuduliku teenuse, või peetakse seda pelgalt sotsiaalmeedia pudi-padiks.



MARI-LIIS VAHER
Powerful Marketersi
asutaja

Tõde on aga see: turundus ei ole sündmus ega osakond. See on süsteem, mis toetab müüki ja teenindust igas punktis, kus potentsiaalne klient sinust kuuleb või sinuga kohtub. Tehisintellektist üleujutatud maailmas ei piisa enam „karjumisest”. Vaja on strateegilist selgust.

Turundus loob suhteid

Sinu turunduse kangelane ei ole järgmine trendikas äpp või algoritmi häkk. See on hoopis süsteemne selgus, mis ütleb täpselt, mida sa teed, ja mis veelgi olulisem, mida sa ei tee. Turundus peab teenima äri eesmärgi ja looma suhteid, mis kestavad kauem kui üks kampaania.

3 Ära tee abieluettepanekut esimesel kohtingul

Eriti B2B-sektoris on reklaamiraha sageli investering brändingusse, mitte kiire müügi koht. Inimestevahelised suhted nõuavad aega. Sa ei palu esmakohtumisel kätt, sa lood usaldust. Turundus peab olema suhtelooja, mis soojendab pinnase üles, et müügil tekiks loogiline koht sekkumiseks. Ole kohal seal, kus su klient päriselt liigub, ja paku väärtust enne, kui küsid tehingut.

1 Alusta sealt, kus raha juba on, ehk olemasolevast kliendist

Turunduse suurim viga on jaht uutele klientidele, samal ajal kui olemasolevad kliendid on unustatud. Uue kliendi püüdmine on kallid ja vaevaline. Sinu suurim vara on rahulolev klient, sest tema korduvost ja soovitus on väärt kordades rohkem kui ükskõik milline Facebooki reklaam. Turunduse esimene samm on küsida: „Mida ma saan täna teha, et mu praegune klient oleks veelgi rahulolevam?” Rahulolu on parim turundusstrateegia.

2 Kasuta soovitusi kui magnetit

Inimesed töötavad inimestega, mitte logodega. Kui oled loonud väärtust, siis kasuta seda sotsiaalse tõendusena (*social proof*). Enne kui lähed „väljakule” uusi kontakte otsima, pane tööle oma praeguste klientide võrgustik. Inimesed usaldavad teise inimese kogemust rohkem kui AI genereeritud reklaami. Soovitusmehaanika on süsteemne töö, mis tõmbab ligi su parimatele klientidele sarnaseid liide, ilma tühja tööta.

4 Turundus toetagu kogu klienditeekonda

Mõtle läbi iga samm: kuidas klient sinust kuuleb, kuidas ta sind Google'ist või AI käest üles leiab ja milline on kogemus sinuga suheldes. Turundus on müügi ja teeninduse süsteemne tugi. Kui su reklaam lubab kosmost, aga teenindus pakub tühjust, siis on turundus vaid kiirendanud su ebaõnnestumist. Silmapaistmine algab sellest, et lubatu ja kogetu on sünkroonis.

5 AI ajastul võib inimlikkus ja süsteemsus

Me elame maailmas, kus infot on liiga palju, aga tähendust liiga vähe. Reklaami usutakse üha vähem ja Google'i kõrvale on tulnud targad abilisid. Selles uues reaalsuses on konkurentsieeliseks autentsus ja läbimõeldud süsteem. Turundus on nagu masin, mis peab olema prognoositav ja mõõdetav juhtimistööriist, mitte emotsionaalne kuluartikkel. ■

Kõrgharidus ei saa olla teooria ilma vastutusega

Tehisintellekti ajastul kõlab üha valjemini täiesti uus küsimus: milleks üldse minna ülikooli, kui masinaru suudab sekunditega ette vuristada kogu inimkonna tarkuse?



INGRID PAPPEL
Tallinna
Tehnikaülikooli
õppeprorektor



Kuid mida vajab noor inimene täna? Just tehnoloogia kiire arengu tõttu on küsimus tulevikus vajalikest teadmistest praegu kriitilisem kui kunagi varem. Enam ei loe ainult info omamine. Nii õppimine kui ka õpetamine peavad lähtuma ühiskonna ja majanduse tegelikest probleemidest, millele ei ole ühte õiget vastust ja mille lahendamise eeldab koostööd, otsustamist ja vastutuse võtmist.

Siinkohal on hea näide tudengi-vormeli projekt, kus igal aastal ehitavad Tal'Techi ning Tallinna Tehnikakõrgkooli tudengid koos juhendajatega valmis uue auto:

disainivad, ehitavad, turundavad, eel-arvestavad ja otsivad rahastust. See ei ole simulatsioon – see on päris maailm.

Vastutusekoorem kasvab

Uute, kiiret reageerimist nõudvate väljakutsete tõttu on ülikoolidel senisest suurem vastutus mitte ainult tudengite, vaid ka ettevõtete ja ühiskonna ees. Vastutus tähendab seda, et ülikool annab lisaks vajalikele teadmistele ja oskustele edasi ka aktiivset mõtteviisi.

Eesti kui väikeriigi konkurentsivõime ei sõltu ainult sellest, kui palju diplomeid me väljastame. See sõltub sellest, kas meie ülikoolilõpetajad suudavad lahendada keerulisi,

mitmetahulisi ja sageli vastuolulisi küsimusi – kas nad saavad vajaliku ettevalmistuse, et osata lahendada homme esilekerkivaid probleeme.

Kolmepoolselt väärtuslik õpe

Ülikool saab olla partneriks ettevõtetele, kes vajavad kohanemisvõimelisi, tänapäevase tehnoloogia tippteadmistega töötajaid, või soovivad katsetada koos tudengitega uusi innovaatilisi ideid. Väljakutsepõhine õpe tähendab, et õppetöö lähtekoht ei ole abstraktne peatükk, vaid reaalne küsimus ühiskonnast või ettevõttest. Tudeng ei lahenda kunstlikku ülesannet, vaid töötab probleemiga, millel on tegelik mõju.



Suurim oht kõrgharidusele ei ole kriitika, vaid ükskõiksus. Kui auditoorium jääb tühjaks ja õppimine muutub passiivseks tarbimiseks, kaob ülikooli tuum.

TalTechi ja Tallinna Tehnikakõrgkooli inseneritudengitele on juba aastaid antud tudengivormeli ehitamise kaudu võimalus omandada tipptasemel teadmised ning praktilised oskused. Ühe tudengivormeli arendus kestab tavaliselt septembrist juunini. Fotol on 2024. aastal valminud elektrivormel, mis on võimeline sõitma nii juhiga kui ka juhita. Foto: TalTech

Tänapäeva probleemid ei küsi, millisest teaduskonnast sa tuled. Energia-üleminek, robotika, andmemajandus, kestlik tootmine või nutikas transport eeldavad tehnilise, majandusliku, keskkondliku ja sotsiaalse mõõtme üheaegset mõistmist.

TalTechis töötavad tudengid meeskondades, kus kohtuvad insenerid, IT-eksperdid, majandus- inimesed ja teiste valdkondade esindajad. Koos lahendatakse ettevõtete ja ühiskonna väljakutseid ning antakse oma panus teaduse arengusse. Sageli kasvavad neist projektidest välja magistri- ja doktoritööd, mis viivad teaduse otse ühiskonna vajaduste keskmesse.

Kui ettevõtte toob ülikooli oma päris probleemi või teostamist vajava idee, töötavad tudengid selle kallal akadeemilises raamistikus. Tulemuseks võib olla prototüüp, analüüs, kontseptsioon või edasiarendatav lahendus. Järelkasvust huvituv ettevõtte näeb tudengi mõtlemist, tööetikat ja koostööoskust juba enne töölepingu sõlmimist.

Uue aja õppejõud on koostööpartner

Suurim oht kõrgharidusele ei ole kriitika, vaid ükskõiksus. Kui auditoorium jääb tühjaks ja õppimine muutub passiivseks tarbimiseks, kaob ülikooli tuum.

Seetõttu on tänapäeva õppejõu roll üha enam seotud õppeprotsessi teadliku ja tervikliku suunamisega. Õppejõu ülesanne on toetada õppeprotsessi sujuvat kulgu ning arvestada eri osapoolte ootuste ja vajadustega.

Kui insener projekteerib süsteemi, andmeteadlane loob algoritmi või majandusteadlane kujundab mudeli, mõjutavad need otsused inimesi ja keskkonda. Kui me vastame tegelikele väljakutsetele, loome kõrghariduse, mis ainult ei reageeri muutustele, vaid kujundab neid ise. Nii sünnivad värsked ideed, uued lähenemisviisid, meeskonnad ja koostöö. Ja neid ei suuda tehisintellekt kunagi asendada. ■

Kultuurisektori *start-up* Muuseumikaart töötab Spotify põhimõttel

Olgem päris ausad – Eesti muuseumide ühine aastapilet, muuseumikaart, ei vasta täpselt *start-up*-ettevõtte kriteeriumitele. Muuseumikaardi omanik on sihtasutus, mitte klassikaline riskikapitaliga kasvufirma, ja eesmärk pole ainult kasum, vaid pikaajaline avalik kultuurimõju.



MARGE RAHU
SA Muuseumikaart
müügi- ja
turundusjuht



Muuseumikaardi juht Brit Tammeorg (esiplaanil) ning müügi- ja turundusjuht Marge Rahu tänavu 11. aprillil Muuseumikaardi esinduspoe avamisel Tallinnas Telliskivi kvartalis. Fotod: Kairi Killing

Siiski, muuseumikaardi ärimudel on pigem uudne, toode on täiesti digitaalne ja ollakse orienteeritud kasvule – eesmärk on suurendada nii külastusi kui ka uute kaardiomanike arvu. Sihtasutust juhitakse agiilselt väga väikese tiimiga ning investeeritakse peamiselt turundusse, et jõuda üha uute sihtrühmadele nii kohalikul kui ka välisest.

Just siin tulebki mängu võrdlus Spotifyga. Muuseumikaart toimib

platvormina, mis ühendab ühelt poolt külastajad ja teiselt poolt muuseumid. Kaardiomanik maksab ligipääsu eest ja seejärel jaotatakse tulu muuseumide vahel vastavalt sellele, kui palju neid külastatakse. Mida rohkem külastusi, seda suurem osa tulust jõuab konkreetse muuseumini. See loob süsteemi, kus kõik osapooled võivad – külastaja saab piiramatut ligipääsu, muuseumid saavad õiglaselt tasustatud ning platvorm tervikuna kasvab koos kasutusega.

„Oleme viimasel ajal andmeid analüüsid ja kaardiomanikega suheldes märganud, et jõudu kogub uus trend, nn muuseumiturism. See tähendab, et inimesed, kes on muuseumikaardiga oma kodukoha muuseumid ja näitused juba üle vaadanud, tunnevad huvi, mis toimub mujal. Seega võetakse ette kas päevareis Haapsallu või nädalavahetus Setomaal, et avastada midagi uut,“ sõnab Muuseumikaardi juht Brit Tammeorg.

Kui iga muuseumikaardi omanik teeb kasvõi ühe külastuse oma linnast väljaspool, siis toetab ta kohalikku turismisektorit, mis hädasti vajab inimeste tuge ka väljaspool suvehooaega.

Kui iga muuseumikaardi omanik teeb kasvõi ühe külastuse oma linnast väljaspool, siis toetab ta kohalikku turismisektorit, mis hädasti vajab inimeste tuge ka väljaspool suvehooaega. Iga ekskursioon, majutus ja ost kohalikus poes aitab kellegi väiksel äril elus püsida.

Põlvkondade sidustaja

Muuseumikaart on toode, mis müüb iseenesest. Tema väärtust mõistavad kõik. Vanaemad ja vanaisad ostavad kaardi endale ja lastelastele, et teha koos midagi mõtestatut. Lapsed motiveerivad kaarti ostma ka vanemaid, et veeta puhkepäevadel koos toredalt aega.

Muuseumide jaoks suurendab muuseumikaardi liikmeks olemine ühtekuuluvustunnet. Nii mõnigi väiksem või kaugemal asuv muuseum ütleb, et liikmelisus on kvaliteedimärk ja aitab olla nähtav laiematele sihtrühmadele.

Mida rohkem me oma kultuuriga seotud oleme, ja mitte üksnes kontsertide ja teatri kaudu, seda tugevamad oleme rahvana. „Me elame kõik kriisid üle, kui on miski, mis hoiab meid koos nii rahvana kui ka sisemiselt. Kultuur on osa meie DNA-st. Kui sellesse ei panusta, on justkui midagi puudu. Seda tunnet võib tajuda teravalt, kui elada mõnda aega välismaal,“ lisab Tammeorg.

Lisaks kõigele eelnevale on muuseumil veel üks, sageli alahinnatud roll – see on koht, kus saab lihtsalt olla. Vaikelt, rahulikult ja omas tempos. Muuseumis on täiesti normaalne käia üksi. Keegi ei oota sinult midagi, ei ole survet suhelda ega kuhugi kiirustada.

Tänapäeva maailm on täis pidevat infotulva ja tähelepanu killustumist. Me liigume kiiresti ühest sisust teise, harjume skrollima, mitte süvenema. Muuseum pakub sellele vastukaalu – seal soodustatakse aeglast vaatamist, keskendumist ja kohalolu. See ei tulegi enam paljudele loomulikult, mistõttu on see kogemus eriti väärtuslik.

Aju vajab puhkust sama palju kui keha. Ja muuseum on üks väheseid kohti, kus see puhkus tekib peaaegu märkamatuks – vaikuse, ruumi ja mõtestatud sisu kaudu.

Kultuuritarbimise kujundaja

Kokkuvõttes: muuseumikaart ei pruugi olla klassikaline *start-up*, kuid temas on selgelt olemas innovatsioon, julgus katsetada ja soov midagi päriselt muuta. See ei loo ainult mugavat ligipääsu kultuurile, vaid kujundab ka seda, kuidas me kultuuri tarbime – rohkem, teadlikumalt ja rahulikumas tempos.

Võib-olla ongi see kõige olulisem: mitte ainult see, kui palju me muuseumides käime, vaid kuidas me seal oleme. ■

Kas teadsid?

Muuseumikaardi Sihtasutus on loodud eesmärgiga

- muuta muuseumide külastamine lihtsamaks,
- teha korduvkülastamine odavamaks,
- suurendada muuseumide külastatavust ja tulusid,
- suurendada muuseumivaldkonna nähtavust.

Muuseumikaart arvudes:

- Asutatud väikese rühma entusiastide poolt **2023.** aastal.
- Üle **130** muuseumi ja rohkem kui **500 näitust** üle Eesti.
- Kokku on kaarte müüdud pea **40 000** korda.
- Muuseumikaardiga tehtud külastusi on **420 000**.
- Seni on teenitud üle **2,5 miljoni** euro.
- Muuseumidele on välja makstud üle **1,8 miljoni** euro.
- **2026.** aastal avati esinduspood Tallinnas.



IDA-VIRUMAA

TOMBERG&TAMM OÜ Äri- ja juhtimisalane nõustamine.

ALOPEX DIGITAL OÜ Müügitegevuste automatiseerimine, erinevate platvormide API integratsioonid, CRM seadistus, AI agendid.

LÄÄNEMAA

HAAPSALU KUTSEHARIDUSKESKUS Kutseharidusõpe.

LÄÄNE-VIRUMAA

OG ELEKTRA AS Toidu, jookide ja tubakatoodete jaemüük.

PÄRNUMAA

MERFF RENTAL OÜ Tööstushoonete ja lautade ehitus.

ÄRIPORTAAL OÜ

Elektroonilise side teenus, programmeerimine, konsultatsioonid.

AI EESTI OÜ AI koolitused ja konsultatsioonid ning AI auditid. Kohandatud AI lahenduste arendus, sealhulgas vestlusrobotid, automatiseeritud töövood ja integratsioonid olemasolevate süsteemidega.

BILLERUD ESTONIA OÜ

Paberipuidu ja puiduhakke ost.

RAPLAMAA

RAPLAMAA RAKENDUSLIK KOLLEDŽ Kutseharidusõpe.

MIKK LINDRE TERAVILJAKASVATUS OÜ Suvi- ja talvilja kasvatus.

RAIN PRAKS FIE

Põllumajandus. Mahe teraviljakasvatus.

TARTUMAA

KARLSBACH OÜ

Kodulõhnade, disainküünalde ning keha- ja kätehooldustoodete jae- ja hulgimüük.

BALTICBRICS OÜ Saematerjali müük.

PÖLLUMEESTE ÜHISTU KEVILI TUÜ Teravilja ja rapsi müük. Tootmissisendite müük (seemned, väetised, taimekaitsevahendid).

LUMIORAV OÜ Funktsionaalsete alkoholivabade jookide tootmine, turustamine, sh eksport.

TITANIUM SYSTEMS OÜ Car Rental Gateway kaubamärgi all rahvusvahelisele autorendi- ja liikuvusteenuste sektorile suunatud tarkvaraplatvormide arendus.

VÕRUMAA

FESTONIA OÜ Mitmesuguste kaupade vahendamine.

Täielikku loetelu aprillis ja mais lisandunud uute liikmete kohta näeb www.koda.ee.



Logistika vaikne revolutsioon:

KONKURENTS EI SÜNNI ENAM AINULT TOOTMISES

Kui veel mõni aasta tagasi vaadati logistikat kui kulukohta ja tugifunktsiooni, siis nüüd on sellest saanud üks ettevõtete suurimaid konkurentsieeliseid. Tarneahel ei tööta enam taustal nähtamatult, vaid mõjutab otseselt kliendikogemust, müüki ja lõpuks ka ettevõtte kasvu.



RAIVO ROOLAI
SmartPosti
laologistika
direktor

Veel olulisem on aga see, et logistika muutub praegu kiiremini kui kunagi varem. See muutus ei puuduta ainult sõidukeid, ladusid või paki-automaate. Suurim muutus toimub andmetes, tehnoloogias ja otsustusprotsessides. Mõne aasta pärast ei pruugi inimene enam ise valida, milline logistikafirma tema paki kohale toob. Selle otsuse teeb tema eest tehisisintellekt.

SmartPosti värsket trendiuuring näitab, et juba praegu usub 53% Põhja- ja Baltimaade ettevõtetest, et AI-põhised ostuassistendid muutuvad järgmise viie aasta jooksul e-kaubanduse loomulikuks osaks. See tähendab, et logistikas ei konkureeri enam ainult hind või tarnekiirus. Konkurents liigub andmete kvaliteedi, usaldusväärsuse ja reaalse tarnevõimekuse peale. AI ei loe reklaamlauseid nagu „kiire tarne“ või „kõige keskkonnasõbralikum“. Ta

võrdleb tegelikke tarneaegu, teenustasemeid, emissioone ja töökindlust. See tähendab, et logistika muutub üha enam tehnoloogiaäriks.

Globaliseerumise asemel vastupidavus

Tarneahelate ümberkujundamine algas COVID-19 kriisi ajal, kuid see protsess ei ole peatunud. Vastupidi – geopoliitilised pinged, kütusehindade kõikumine ja küberturvalisuse riskid sunnivad ettevõtteid oma logistikat ümber mõtestama.

Eestis peab juba 62% ettevõtetest üheks suurimaks riskiks energiahindade kõikumist ja 61% geopoliitilist ebastabiilsust. Küberohte peab oluliseks riskiks enam kui pool ettevõtetest. See tähendab, et logistika ei ole enam ainult transpordi küsimus. Logistika tähendab võimet kriisidele vastu pidada, kiiresti ümber kohaneda ja tagada, et kaup liigub ka siis, kui maailm muutub ebastabiilsemaks.

Pikka aega tähendas logistiline tugevus suuri ladusid ja oma taristut. Nüüd toimub vastupidine muutus – logistikateenust ostetakse aina enam sisse ja kõike haldab üks partner. Illustratsioon: Shutterstock



Näeme selgelt, kuidas ettevõtted liiguvad regionaalsete tarneahelate poole. Strateegilised varud, laod ja tootmine tuuakse klientidele lähemale ning paindlikkusest saab uus efektiivsus.

Kust tuleb konkurentsieelis?

Pikka aega tähendas logistiline tugevus suuri ladusid ja oma taristut. Nüüd toimub vastupidine muutus. Üha enam ettevõtteid ei taha enam ise kõike omada. Nad soovivad logistikat teenusena, st paindlikult, skaleeritavalt ja vastavalt vajadusele.

SmartPosti uuring kinnitab seda trendi väga selgelt. Logistikateenuste sisseostmise peamised põhjused on efektiivsus (48%), võimalus keskenduda põhitegevusele (40%) ning paindlikkus tippaegadel. Sellest loeme välja, et konkurentsieelis ei teki enam tingimata sellest, kellel on suurim ladu, vaid sellest, kes suudab kõige nutikamalt kasutada jagatud taristut, andmeid ja partnerite võrgustikku.

Logistika liigub mudelisse, kus üks partner haldab kogu ökosüsteemi ehk ladustamist, transporti, tagastusi, *e-fulfillment'i* (e-tellimuste täitmine – *toim*) ja andmevahetust. Kui kaup liigub ühe süsteemi sees, väheneb dubleerimine, tarne muutub kiiremaks ja ettevõtte enda organisatsioon lihtsamaks.

Logistika järgmine suur eesmärk

Logistika tuleviku üks olulisemaid märksõnu on efektiivsus. Aga mitte enam traditsioonilises mõttes. Tuleviku logistika eesmärk ei ole lihtsalt vedada rohkem kaupa kiiremini. Ees-

53%
Põhja- ja Baltimaade
ettevõtetest usub,
et AI-põhised
ostuassistendid
muutuvad järgmise
viie aasta jooksul
e-kaubanduses
loomulikuks.

märk on lõpetada „õhu transportimine“. Teisisõnu olukorrad, kus poolikult täidetud veokid liiguvad süsteemi ebaefektiivsuse tõttu.

Seda hakkavad lahendama reaajas andmed, AI-põhine optimeerimine ja nn nutikas kaup. Tulevikus ei tea logistikasüsteem ainult seda, kus veok asub, vaid ka seda, kui palju ruumi on kasutamata ning kuidas kogu võrgustikku reaajas ümber optimeerida. See muudab logistika oluliselt täpsemaks, säästlikumaks ja kiiremini reageerivaks.

Tehnoloogia ei asenda inimest

Kuigi logistika protsesside automatiseerituse tase kasvab kiiresti, ei tähenda see inimeste kadumist. SmartPosti uuringu järgi peab 31% ettevõtetest töötajate oskuste arendamist üheks olulisemaks logistika strateegiliseks prioriteediks. See näitab hästi, et tehnoloogia ei asenda inimest, vaid muudab tema rolli.

Logistikas kasvab vajadus inimeste järele, kes mõistavad süsteeme, andmeid ja tehnoloogiat. Tuleviku konkurents ei sõltu ainult masinatest, vaid sellest, kui kiiresti suudavad inimesed uute tööviisidega kohaneda.

Logistikaettevõtte on juba praegu sisuliselt tehnoloogiaettevõtte, mis kasutab transporti oma teenuse elluviimiseks. Kuller või pakiautomaat on vaid jäämäe nähtav osa. Kõige olulisem toimub süsteemides, algoritmides ja andmetes. Just seal sünnib järgmise kümnendi konkurentsieelis. ■



Annikoru 18 rajaga *discgolf*-park pakub pinget nii algajatele kui ka edasijõudnutele. Fotod: Rein Leib

Kristjan Mei energiaettevõttest Gren enne viiset keskendumas.

Ketas lendu!

Mai teises pooles toimusid kaks kaubanduskoja traditsioonilist spordiüritust. 15. mail peeti Annikorus juba viiendat korda koja *discgolf*-turniiri ning 30. mail kogunesid tennisesõbrad Pärnu kesklinna väljakutele kaubanduskoja 30. tenniseturniirile.

*Discgolf*i avatud klassi parimad:

1. koht Marger Krumm ja Henri Härm (Balti Vara Ehitus)
2. koht Hannes Kurn ja Kert Ambus (Cramo Estonia)
3. koht Marten Merdikes ja Martin Aul (Auroom)

*Discgolf*i segapaaride parimad:

1. koht Brit Hamburg-Kiin ja Taivo Tamme (Põhjala Brewery)
2. koht Triinu Orgla ja Martin Roots (ABuss)
3. koht Käthlyn Vahter ja Ardo Liivamägi (Huum)

Aitäh, toetajad!

Aitäh *discgolf*i sponsoritele: Inchcape Motors Estonia, BYD Eesti, Lux Express, Dermosil Eesti, Taktikalise Laskmise Keskus, Pähklinäpp, Be More Superfoods, Wagenküll, Mayeri, Põhjala, Shroomwell, Revala, *discgolf.ee*, Aura Keskus, A. Le Coq, Ahhaa, Terminal Energia ja The Candelust.



Segapaaride turniiri võitjad Taivo Tamme ja Brit Hamburg-Kiin koos koja juhi Mait Paltsiga.



Kindlal sammul ketast lennutama!

Juubelihõnguline tennise- turniir suvepealinnas

Koja 30. tenniseturniirist võttis osa 32 tennisesõpra – nii uusi tulijaid kui ka neid, kes juba üle kümne korra koja turniiril mänginud.

I koht Meelis Karro (Balti Vara) ja Anu Ülper (Antalis)

II koht Kairit Luhakooder (Saue Production) ja Liisa Lukin (SK ID Solutions)

III koht Kaisa Loonurm (Rivest) ja Janno Äniline (Levira)

Lohutusturniiri võitsid Anneli Metsa (SA.MET) ja Marko Pajos (Merko Ehitus)

Täname koostööpartnereid, kes aitasid kaasa tenniseturniiri toimumisele ja toetasid auhindadega: Estonia Resort Hotel & Spa, City Motors, Burrata, Dermosil, Taktikalise Laskmise Keskus, Saku Õlletehas ja Stillabunt.



Palle jagavad (vasakult) Meelis Seppam, Katrin Paju, Jaanika Nurme ja Aivar Nurme.



Publik jälgib ootusärevalt tennise põhiturniiri finaalmängu. Fotod: Kaur Orgusaar

Tennise põhiturniiri võitjad Anu Ülper (Antalis) ja Meelis Karro (Balti Vara).



Norman Aas:

JUHI ISIKLIKUST TASKUST VÕIB RAHA KADUDA JUBA ENNE KOHTUOTSUST

Ettevõtte juhtimine tähendab riskide võtmist. Selleta ei ole võimalik teha ambit-sioonikaid otsuseid ega kasvatada äri. Teatud olukordades võib aga ka igapäevane juhtimistegevus tuua kaasa uurimise, isikliku vastutuse ja märkimisväärse rahalise mõju juhi rahakotile. Seejuures ei pruugi juhi suurim risk olla süüdimõistmine, vaid (ametiasutuste) uurimine ja vaidlused, mis kestavad kaua.



KADRI KALME
IIZI korporatiiv-
ja ärikliendi
turundusjuht

Praeguses õigus- ja ärikeskkonnas on üha selgem, et juhi risk ei piirdu enam ainult kehvale majandustulemuste või omanike ootustele mittevastamisega. Samal ajal, kui on kasvanud mitmesugused geopoliitilised riskid, on üha suurema tähenduse omandanud ka niinimetatud regulatiivsed riskid, kus avalik võim üha suurendab ettevõtja jaoks erinevaid kohustusi ja hoolsusstandardeid.

Eksimisvõimalusi tekib aina rohkem

Näiteks muudeti 2025. aasta kevadel kuriteoks Venemaa vastu kehtestatud sanktsioonide rikkumine, isegi kui see juhtub vaid hooletusest. Sellel aastal jõustus nn NIS2 direktiiv, mis näeb ette juhtide isikliku vastutuse, kui nende juhitud ettevõtte vastu peaks õnnestuma küberrünnak. Rahandusministeerium soovib jõustada seadusemuudatust, millega ettevõtte uus juht võib isiklikult vastutada eelmise juhi tekitatud maksuvõlgade eest.

Sorainen partner ja endine riigi peaprokurör Norman Aas ütleb, et just siin tekib paljude juhtide suurim eksiarvamus. „Enamasti eeldatakse, et vastutus jääb ettevõttele, mitte juhile isiklikult. Praktikas ei pruugi see alati nii olla.“ Aasa sõnul ei muutu halb äriotsus automaatselt õigusrikkumiseks. Probleem tekib siis, kui piirid on hägused ning hilisem hinnang juhile on oluliselt karmim kui see, mida juht

otsust tehes tajus. „Risk ei realiseeru juhi jaoks mitte ainult süüdimõistmise või nõude rahuldamise korral, vaid juba sellest hetkest, kui ta menetluse alla satub,“ ütleb ta. „Ka õigeksmõistmise puhul võib inimene selleks ajaks olla kaotanud suure osa oma ajast, rahast ja rahust, mida tagasi ei saa.“

Vastutuskindlustus kogub populaarsust

IIZI finantsriskide ekspert Helen Evert rõhutab, et juhid alahindavad sageli mitte ainult võimaliku nõude



Keerukamate juhtumite puhul võivad õigusabikulud ulatuda sadade tuhandete eurodeni ka siis, kui lõpptulemus ei ole süüdimõistev.

*Helen Evert,
IIZI finantsriskide ekspert*

suurust, vaid ka protsessi maksumust. „Kui asi jõuab uurimise või vaidluseseni, võivad õigusabikulud kiiresti kasvada väga suureks. Keerukamate juhtumite puhul võivad õigusabikulud ulatuda sadade tuhandete eurodeni ka siis, kui lõpptulemus ei ole süüdimõistev.“ Tema sõnul muutub teema juriidilisest vaidlusest kiiresti isiklikuks ja rahaliseks riskiks. „Rahaline mõju ei alga mitte lõpptulemusest, vaid palju varem,“ lisab IIZI finantsriskide ekspert.

Aasa sõnul tekivad kõige keerulisemad olukorrad juhi jaoks siis, kui ta ei ole enam ettevõttega seotud. „Ametis olles on juhil tiim ja organisatsiooni tugi. Pärast lahkumist võib see kõik kaduda, kuid nõue ja menetlus jäävad. Juht jääb üks.“ Näiteks käis hiljuti meediast läbi jäätmekäitlusettevõtte nõue endise prügilajuhi vastu, kus võimalik hoolsuskohustuse rikkumine tõi kaasa põhjavee mürgitamise ning sellega tuli tegeleda prügila uuel omanikul.

Evert lisab, et just sellistes olukordades muutub juhi vastutuskindlustus eriti oluliseks. „Kui organisatsiooni tuge enam ei ole, võib kindlustus olla see, mis võimaldab juhil end realselt kaitsta,“ lisab ta.

Juhatuse liikme vastutuskindlustuse keskne eesmärk on kaitsta juhi isiklikku vara. See on praktiline kaitsemehhanism olukorras, kus juhi vastu esitatakse nõue või tal tuleb end vaidluses kaitsta. Kindlustus ei anna puutumatust, kuid võib katta õigusabikulud ja tsiviilnõuded, mida kindlustuslepinguta peab katma isikliku rahakoti arvelt. Kuigi teema ei ole enam tundmatu, kasutatakse seda kindlustuslahendust Eestis võrreldes lähiriikidega väga vähe.

Teisalt näitab IIZI ärikliendi uuring, et huvi on oluliselt suurem kui viis aastat tagasi.

Aasa sõnul teeb näiteks Maksu- ja Tolliamet igal aastal ligikaudu sadakond vastutusega seotud otsust juhatuse liikmete vastu. „Kui inimene ei nõustu otsusega, peab ta selle kohtus vaidlustama. Kaotuse korral tuleb tal katta maksunõue isiklikust varast ning lisaks õigusabikulud.“ Suuremate ettevõtete puhul võivad need summad ulatuda sadadesse tuhandetesse eurodesse.

Isiklik vastutus järjest nähtavam

Kuigi täpset koondstatistikat juhtide vastu esitatud nõuete kohta Eestis ei avaldata, näitavad viimaste aastate Maksu- ja Tolliameti vastutusmenetlused, avalikud kohtuvaidlused ja suuremad erikontrollid, et juhtide isiklik vastutus on muutunud järjest selgemaks ja praktilisemaks riskiks. Kui varem nähti juhatuse liikme vastutust pigem teoreetilise teemana, siis



***Risk ei realiseeru
juhi jaoks mitte ainult
süüdimõistmise või
nõude rahuldamise
korral, vaid juba
sellest hetkest, kui ta
menetluse alla satub.***

*Norman Aas,
Soraineni partner*

nüüd jõuab see üha sagedamini väga otseselt ettevõtete juhtide lauale koos uurimiste, vaidluste, õigusabikulude ja võimalike isiklike nõuetega.

Sama trend peegeldub ka kindlustusturul. IIZI statistika põhjal kasvab juhatuse liikme vastutuskindlustuse lepingute arv 2025. aastal võrreldes eelneva aastaga enam kui kaks korda. Ka 2026. aasta algus viitab trendi jätkumisele, mis senise tempo jätkudes tähendaks tänavu veel ligikaudu kolmandiku võrra suuremat mahtu kui eelmisel aastal. See on märk Eesti ärikultuuri muutumisest.

Helen Everti hinnangul veavad kasvu eelkõige suurem teadlikkus juhtide isiklikust vastutusest, avalikud kohtuvaidlused, investorite ootused ning järjest keerulisem regulatiivne keskkond. Kõige rohkem on huvi kasvanud tehnoloogia- ja tööstusettevõtete ning investeerimiskasvatavate ettevõtete seas, kus juhtimisotsuste mõju ja võimalikud nõuded võivad ulatuda väga suurte summadeni. ■



Suurärimees Vjatšeslav Leedo oli kohtu all süüdistatuna Saaremaa Laevakompanii maksejõuetuse põhjustamises koos Tõnis Rihvki ja Lennart Viikmaaga. Mullu sügisel mõistis Tallinna Ringkonnakohus mehed süüdi. Foto: Valmar Voolaid / Äripäev / Scanpix

ETTEVÕTLUS- KONKURSS 2026

Tunnustame kõrge
lennuga ettevõtteid



KONKURENTSIVÕIME EDETABEL

Konkursi raames koostatakse ettevõtete üldine konkurentsivõime paremusjärjestus kahe viimase aasta majandusnäitajate põhjal. Selgitatakse välja edetabelid valdkonniti. Kaubanduskoja liikmed osalevad edetabelis automaatselt.

ETTEVÕTLUSE AUHIND

Kõrgeim riiklik tunnustus ettevõtjatele. Konkursil tunnustame silmapaistvaid, leidlikke ja nutikaid Eesti ettevõtteid, kelle järjepidev töö on toonud edu nii ettevõttele, selle töötajatele kui ka laiemalt meie riigile. Parimad ettevõtted selgitatakse välja seitsmes kategoorias.

Mõlema konkursi parimate hulgast
selgub „Aasta ettevõtte 2026“.

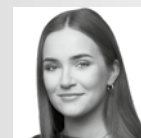
Konkurss on avatud 5. juulini!

ETTEVÕTLUSKONKURSS.EE



Majandusaasta aruande esitamise tähtaeg läheneb – mida meeles pidada?

30. juuni on majandusaasta aruande esitamise tähtaeg nendele ettevõtetele, kelle majandusaasta lõppeb 31. detsembril. Alljärgnev annab ülevaate olulisematest nõuetest ja riskidest, mida iga ettevõtte peaks majandusaasta aruande esitamisel silmas pidama.



**SANDRA MELANI
MELLIKOV**
Kaubanduskoja
jurist

Majandusaasta aruande esitamine e-äriregistris on kohustuslik kõigile äriühingutele ka siis, kui äriühingul ei toimunud aruande perioodil majandustegevust.

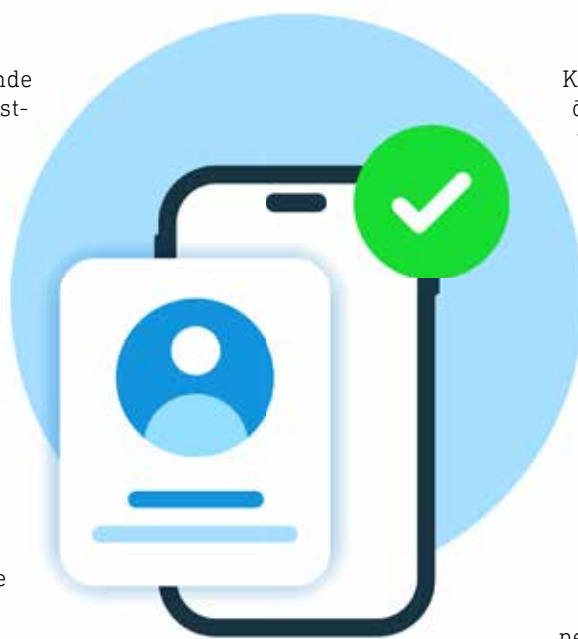
Majandusaasta ei kesta alati 12 kuud

Majandusaasta pikkus on tavaliselt 12 kuud, kuid teatud juhtudel võib see olla ka lühem või pikem kui 12 kuud, kuid mitte pikem kui 18 kuud. Erand kehtib näiteks raamatupidamiskohustuslase asutamise, lõpetamise või majandusaasta muutmise korral. Näiteks kui ettevõtte asutati septembris ja majandusaasta lõppes 31. detsembril, oleks esimese majandusaasta pikkus kõigest neli kuud ning aruanne tuleb esitada 30. juuniks.

Kindlaksmääratud tähtaeg ei tähenda, et aruannet ei võiks esitada varem. Kui ettevõtte otsustab esitada aruande enne tähtaja saabumist, saab ta valida, et äriregister avalikustab selle alles esitamise tähtaja viimasel päeval.

Selleks et aruannet üldse õigel ajal esitada saaks, peab see vastama seaduses sätestatud nõuetele. Nimelt peab iga majandusaasta aruanne koosnema raamatupidamise aastaaruandest ja tegevusaruandest. Lisaks on enne äriregistrile esitamist osanikel kohustus majandusaasta aruanne heaks kiita. Aruande esitamisel äriregistrile peab juhatuse liige selle kinnitama allkirjaga.

Majandusaasta aruande õigeaegne esitamine tagab ettevõtte usaldusväärsuse partnerite, tarnijate ja krediidiandjate silmis, mis omakorda mõjutab soodsalt koostöövõimalusi ja vähendab äririski.



4552
ettevõtet kustutati
mullu äriregistrist,
sest nad ei esitanud
majandusaasta
aruannet.

Kuigi 2024. aastal esitas aruande õigeaegselt 66% kohustatud ettevõtetest, mis on 10% rohkem kui aasta varem, jättis ligi kolmandik ettevõtetest aruande tähtajaks esitamata.

Trahvi võib saada kuni 3200 eurot

Registripidaja võib määrata ettevõttele, selle juhatuse liikmele või osanikule hoiatuse määrust tegemata korduvalt rahatrahvi kuni majandusaasta aruande esitamise kohustuse täitmiseni. Trahv võib ulatuda kuni 3200 euroni.

Kui ettevõtte hoolimata trahvidest ei esita majandusaasta aruannet, määrab registripidaja ettevõttele hoiatusega tähtaja aruande esitamiseks. Kui ettevõtte ei esita aruannet ka registripidaja määratud tähtajaks ja seaduses ettenähtud esitamispäevast on möödunud vähemalt kolm kuud, võib registripidaja ettevõtte äriregistrist kustutada. Seega kui aruande esitamise tähtaeg on 30. juuni, on registripidajal õigus ettevõtte registrist kustutada kõige varem 1. oktoobrist. Mullu kustutati äriregistrist 4552 ettevõtet, kes ei esitanud majandusaasta aruannet.

Aruande esitamata jätmise eesmärgiga vältida formaalset likvideerimismenetlust on riskantne, sest trahve võidakse määrata nii ettevõttele, osanikele kui ka juhatuse liikmetele seni, kuni ettevõtte on registris. Lisaks on registrist kustutamine registripidaja kaalutusotsus, mistõttu ei saa ettevõtte täielikult kindel olla, et kustutamine üldse toimub.

Majandusaasta aruande õigeaegne esitamine aitab vältida trahve ning halvimal juhul ettevõtte registrist kustutamist. Seetõttu on soovituslik alustada aruande koostamisega juba võimalikult vara, et protsess sujuks tõrgeteta. ■

Londonis

tulevikutrende uurimas

London on maailmalinn, kus kohtuvad ajalugu ja tänapäev, kultuur oma kõigis väljendustes, äri ja tehnoloogia. Londonit külastades on alati võimalik kogeda midagi uut, sest valikuid on lõpmatult. Kaubanduskoja korraldatud Eesti naisjuhtide visiidil, mis toimus 13.–15. maini, keskendusime eelkõige suurlinna ettevõtlus- ja ärikultuurile.



ANNELI AAB
DSV turundus-
ja kommunikatsioo-
nijuht

E nne lennukisse istumist tuleb aga Eesti ja teiste Euroopa Liidu riikide kodanikel alates 2025. aasta aprillist taotleda Suurbritannia elektrooniline reisiluba ehk ETA (Electronic Travel Authorisation), mis maksab 24 eurot. Taotlemisel tasub olla tähelepanelik, et

seda tehtaks kindlasti Suurbritannia (ÜK) valitsuse ametlikul lehel või ÜK ETA mobiilirakendusest. Teenust pakuvad ka vahendajad, kelle kaudu võib reisiluba hind olla oluliselt kõrgem ja võimatud pole ka kaasnevad sekeldused.

Eesti ja ÜK vahel on ajalooline eriside

Eesti Suursaatkonnas Londonis võtsid meid vastu saatkonna asejuht Kati Laus, diplomaat Kristi Torim ning kaitseatašee, kolonelleitnant Eero Rebo. Kati Laus andis ülevaate

Eesti ja Suurbritannia suhetest ning saatkonna ja saatkonnahoone ajaloo. Eesti ja ÜK erisuhe sai alguse juba 1918. aastal, mil Maa-päeva delegatsioon käis ÜK-s ning sai kiire tunnustuse Eesti Vabariigi iseseisvusele. Vabadussõjas aitasid ja toetasid britid Eestit kiirelt abiga, saates meile Briti täislaevastiku – nende tugi oli Eestile hindamatu. See suhe on kestnud enam kui sajandi ning Eesti diplomaatide ülesanne on seda ka Brexiti-järgses poliitika ja majanduse tsentrifuugis iga hinna eest alles hoida.



London võttis Eesti naisjuhid vastu traditsiooniliselt ehk vihmaga. Kuid tuju see ei rikkunud! Fotod: kaubanduskoda



Tule Pariisi!

2027. aasta naisjuhtide inspiratsioonireisi sihtkohaks on Pariis. Kirjuta piret@koda.ee, et olla reisi detailidega kursis.

Ühisfoto Eesti saatkonnas.

Põnev on ka saatkonnahoone ajalugu. Nõukogude okupatsiooni britid ei tunnustanud ja Eesti Vabariigi saatkond Suurbritannias jätkas tegevust ka okupatsiooni ajal. Kui Eesti suursaadik eksilis suri, hoidis maja aastatel 1970–1989 majahaldurist proua. Siiski tuli esialgne saatkonnahoone müüa ja selle omanikuks sai Omaani sultanaat. 1993. aastal osteti saatkonnahooneks maja samas Londoni piirkonnas, praegusesse hoonesse kolis saatkond aastal 2014.

Eestlased ja britid teevad ka riigikaitse valdkonnas suurepärase koostööd. ÜK panus Eesti riigikaitsele on mastaapne – võrreldav Tartu linna majanduspanusega Eesti riigi eelarvesse. Tapal on kohal 600–700 briti sõdurist koosnev väeosa ning brittidel on valmidus vajaduse korral lisada omalt poolt üks brigaad, s.o 2000 ja rohkem sõdurit, kes harjutavad koos meie kaitseväge ja alluvad Eesti kaitseväge juhtkonnale.

„Thank you, it is interesting“ tähendab, et äri ei tule

Britid on väga viisakad ja diplomaatilised ning soovivad alati jätta partnerile alles tema „näo“ ja väarikuse. Seetõttu ei kuule äris otse „ei“ ega „jah“ vastuseid. Põhjalikult läbikaalutud otsus tuleb tihti hiljem ja kirjaliikult. „Let's stay in touch“ tähendab tihti

seda, et võib-olla võetakse kontakti alles kahe aasta jooksul.

Briti kultuuri eripäradest, diplomaatiast ja kuningriigi nähtamatust, kuid selgelt tuntavast hierarhiast andis ülevaate Londoni *start-up*-kogukonna kommunikatsioonipartner Julia Jegorova.

Ülevaatliku töötoa sõltuvustest töökohal tegi auhinnatud esineja ning sõltuvuste uurija ja koolitaja Gill McKay.

Storyteller, konsultant ja koolitaja Toby Cann rääkis lugude jutustamise olulisusest ürgajast tänapäevani ehk kui sa ei anna infot, siis inimese aju paneb alateadvuses oleva info põhjal loo kokku niikuinii ja sel ei pruugi tegelikkusega mingit seost olla.

Linnas toimuvad traditsioonilised kolleegide publiõhtud tihti just neljapäeviti ja reedeti inimesed kontoris ei tule.

Suurte finantskeskuste linnajaos väisasime LHV ja VISA kontoreid. LHV-s võttis meid vastu sealne personalijuht Rebecca Wright, kes rääkis LHV ülesehitamisest ÜK-s. Rebecca oli Londoni kontoris kolmas töötaja, kel täitus just meie kohtumise päeval viis aastat LHV-s. LHV strateegia on oma töötajate igakülgne toetamine ja huvitav fakt võib olla ka see, et toetatakse isegi töötajate soovahetusoperatsioone. Oluline on, et inimene tunneb end ettevõttes hästi ja turvaliselt.

Finantstehnoloogia ettevõtte VISA pakub globaalset digitaalset kiirteed finantstehingutele üle maailma. Võib mõelda, et VISA suurim konkurent on MasterCard, aga tegelikult on ka Londonis juba palju uusi väikseid *fin-tech*-tegijaid, kelle arengul VISA kivalt silma peal hoiab, samuti tegeletakse aktiivselt valdkondliku AI arendamisega. Balti riikides on VISA kontor Riias, Eestist tehakse koostööd Tallinna Tehnikaülikooli ja Kaleviga. Kontserni tasandil panustatakse mitmesse heategevuse ja jätkusuutlikkuse projekti.

Tulevikutrendide märksõnad nüüd teada

Minevik on meile teada, aga selle järgi ei saa planeerida tulevikku! Muljetavaldava ettekande tegi Peter Fisk, globaalse mõjuga äristrateeg, kes rääkis ärist, innovatsioonist, S-kurvist ettevõtete ja juhtide elukaares, *growth*-mõtteviisist (psühholoog Carol Dwecki uurimistöö põhjal) ning tulevikutrendidest 2036. Megatrendide märksõnad, mille järgi juba praegu oma tulevikku kujundada, on sellised: eksponentsiaalne AI kasv, generatsioonide segunemine, Aasia sajand, multipolaarne maailm, humaansuse tõus.

Bloomberg avaldas muljet töötajasõbraliku miljööga

Meediakontserni Bloomberg külastus ei ole kindlasti igale huvilisele kättesaadav. Esmalt tuli meilile kutse koos mobiili rahakotti laadimiseks mõeldud QR-koodi sisaldava külalise passiga. Muljetavaldava arhitektuuriga hoone on ehitatud kaheksa aastat tagasi ja seal on ametis 6000 meediatöötajat. Võtmesõna on läbipaistvus – seda nii meediatöös, kontoris kui ka ettevõtte väärtustes.

Majas on väga hea ja vajadustele vastav akustika – avatud kontorilad on summutatud nii, et ka inimeste rohkus ei tekita müra ja avatud kontoris on võimalik sisukat mõttetööd teha. Samas on esinduslik nõupidamisruum ehitatud selliselt, et ruumi ühes otsas rääkides pole mikrofoni vaja – akustika kannab ka vaikse heli kõigi ruumis istujateni.

Väisates Londoni erinevaid ettevõtteid, saime tõdeda, et need on kõik väga töötajasõbralikud ja mugavad. Vähemalt Londonis on kaugtöö tulnud selleks, et jääda. Linnas toimuvad traditsioonilised kolleegide publiõhtud tihti just neljapäeviti ja reedeti inimesed kontoris ei tule. Sageli pikendatakse kodutöö nädalavahetust ka esmaspäevale ja kontoris leiab kõige rohkem töötajaid teisipäevast neljapäevani. ■

6 mõtet

töötervishoiusüsteemi uuendamiseks

Töötervishoiu eesmärk ei peaks olema üksnes kohustuslike tervisekontrollide läbiviimine. Vaja on süsteemi, mis aitab ennetada terviseprobleeme, toetada töötajate töövõimet ja parandada töökeskkonda. Selleks peab töötervishoid muutuma paindlikumaks, ennetavamaks ja praktilisemaks.



MARKO UDRAS
Kaubanduskoja
poliitika-
kujundamise
ja õigusosakonna
juhataja

Ettevõtted on viimastel aastatel andnud korduvalt teada, et praegune töötervishoiusüsteem on dubleeriv, teenuse kvaliteet on ebahütlane ja teenus on väljaspool suuremaid linnu halvasti kättesaadav.

Olukorra parandamiseks on Sotsiaalministeerium asunud koostama töötervishoiu arengusuundasid. Selles protsessis osaleb ka kaubandus-tööstuskoda, et aidata kaasa ettevõtete jaoks oluliste kitsaskohtade lahendamisele.

Järgnevalt annan ülevaate, milliseid muudatusi oleks mõistlik teha, et töötervishoiusüsteem ei keskenduks üksnes töötaja tervisekontrollile, vaid toetaks nii tööandjat kui ka töötajat töökeskkonna parandamisel.

Perearstide kaasamine parandaks olukorda

Väljaspool suuremaid linnu tegutsevate ettevõtete jaoks on üks suurimaid probleeme see, et töötervishoiuteenus ei ole piisavalt kättesaadav. See tähendab ettevõtetele lisakulusid ja töötajatele ajakulu. Näiteks mõnel juhul tuleb töötaja saata tervisekontrolli teise linna ja sellele võib kuluda terve tööpäev.

Töötervishoiusüsteemi kättesaadavuse parandamiseks tuleks senisest rohkem kasutada esmatsandi tervishoiu potentsiaali. Näiteks võiks perearstidele anda õiguse teha madalama riskitasemega töökohtadel

töötavate inimeste tervisekontrollide. Kui perearsti hinnangul on vajalikud täiendavad uuringud, näiteks silmakontroll või muud spetsiifilised uuringud, saaks perearst suunata töötaja edasi töötervishoiuarsti või mõne teise eriarsti juurde.

Eestis on perearstide võrgustik töötervishoiuarstide omast oluliselt tihedam. Lisaks on perearst töötaja tervises seisundiga sageli paremini kursis kui töötervishoiuarst. Seega aitaks perearstide suurem roll vähendada dubleerimist ning parandada teenuse kättesaadavust.

Kõikide töötajate tervisekontrolli pole vaja

Teenuse kättesaadavusele aitaks kaasa ka see, kui tööandjad ei peaks tervisekontrolli kohustuslikus korras läbi viima peaaegu kõikide töötajate seas. Tervisekontroll võiks olla kohustuslik eelkõige kõrgema riskitasemega töökohtadel, kus töötajad puutuvad kokku tervist oluliselt mõjutavate ohuteguritega. Keskmise riskitasemega töökohtade puhul võiks tervisekontrolli vajadus sõltuda töökeskkonna riskianalüüsi tulemustest. Madala riskitasemega töökohtadel ei peaks tervisekontroll olema automaatselt kohustuslik kõikidele töötajatele. Selline lahendus võimaldaks töötervishoiuarstide piiratud ressursi suunata nendele töötajatele, kus vajadus on kõige suurem.

Tõsta tuleb tervisekontrollide kvaliteeti

Ettevõtted toovad sageli välja ka rahulolematust töötervishoiuteenus kvaliteediga. Näiteks leitakse, et töötervishoiuarstid ei süvene sageli töötaja töö eripäradesse, varasemasse



Tervisekontroll võiks olla kohustuslik eelkõige kõrgema riskitasemega töökohtadel, kus töötajad puutuvad kokku tervist oluliselt mõjutavate ohuteguritega.





Ka töötaja vastutab!

Tööandjal on seoses töötervishoiuga palju kohustusi ja suur vastutus. Samas on probleemiks see, et paljude töötajate teadlikkus tööohutusest on napp ning nad ei osale ennetustegevuses. Seetõttu tuleb rohkem rääkida sellest, et töötervishoiu on oma roll ja vastutus ka töötajal, kes peab oma tervise hoidmisel aktiivse rolli võtma ning osalema ennetustegevustes.

tervise seisundisse ega tegelikesse töökeskkonna riskidesse ning otsused ei sisalda enamasti konkreetseid ja rakendatavaid soovitusi. Seetõttu on teenuse väärtus nii ettevõtete kui ka töötajate jaoks praegu väike.

Tööandjad vajavad konkreetseid soovitusi töökeskkonna parandamiseks, mitte üksnes üldiseid soovitusi massaaži või kaalulangetuse kohta. Seega peaksid arsti soovitused põhinema konkreetse töökeskkonna riskianalüüsil ja töötaja individuaalsel töölaadil. Senisest konkreetsemate soovituste andmisega tekiks ka rohkematel tööandjatel ja töötajatel tunne, et tervisekontrollid on vajalikud.

Lisaks on ettevõtetele ootus, et kui töökeskkonnas on riske, mille tõttu on kannatanud töötajate tervis, peab see info jõudma õigel ajal tööandjani. Kui tööandja saab üldsõnalise teate, et inimene ei sobi tervislikel põhjustel oma töökohale, ei aita see kaasa olukorra parandamisele töökohas.

Vähendada tuleb dubleerimist

Esineb juhtumeid, kus töötaja tervisekontrolli käigus tehakse uuesti uuringuid või analüüse, mis on töötajal hiljuti tehtud. See suurendab asjatult nii aja- kui ka rahakulu ega aita kaasa töötajate tervise kaitsele.

Dubleerimise vähendamiseks peaks töötervishoiuarstide ja teiste arstide, sh perearstide vahel parandama andmevahetust. Lisaks võiks olla võimalus vabastada töötaja töötervishoiuarsti juurde minemise kohustusest, kui töötaja on hiljuti läbinud põhjaliku tervisekontrolli.

Ennetus aitab hoida tervist

Töötervishoiusüsteemi ajakohastamisel on väga oluline motiveerida tööandjaid investeerima ennetusse, et vähendada töötajate töövõimetust ja tervishoiukulusid pikemas perspektiivis.

Üks võimalik lahendus on tervise edendamiseks tehtavate maksuvabade kulutuste piirmäära tõstmine praeguselt 400 eurolt vähemalt 1000 euroni aastas. Lisaks tuleks täiendada maksuvaba piirmäära alla minevate kulutuste loetelu tervishoiuteenuste kulutustega. Selline lahendus motiveeriks tööandjaid panustama töötajate tervisesse rohkem, kui õigusaktid ette näevad, aitaks haigusi varem avastada ja juba tekkinud haigusi kiiremini ravida. ■

Sõnade võim

vanuselise sildistamise näitel

Soome ettevõtja ja vanuselise mitmekesisuse eestkõneleja Reetta Rajala käis Eesti Kaubandus-Tööstuskoja kutsel Eestis eelmisel kevadel. Selle käigu tulemusel on teda juba mitu korda tagasi Eestisse kutsutud. Viimati juhtus see aprilli lõpus, mil Reetta astus üles PARE aastakonverentsil. Kiire päeva jooksul leidis ta siiski aega, et kohtuda ka kaubanduskoja liikmetega. Fookuses oli vanuseline diskrimineerimine ja kuidas selle vastu võidelda.



PIRET POTISEPP
Kaubanduskoja
teenuste direktor



Reetta Rajala on vanuselise diskrimineerimise vastase liikumise 55 Rise and Shine asutaja ja eestvedaja. Hiljuti võeti liikumise nimest ära arv 55, et tööturu jaoks nn liiga vana olemist ei seostataks konkreetse eaga. Foto: Satu Hart

Pean muidugi alustama algusest ehk sellest, kuidas ma esimest korda Reettast üldse kuulsin. Nimelt küsis raamatuklubis minult aastaid Soomes elanud Katrin, kas ma olen kuulnud algatusest 55 Rise and Shine. Ta soovitas mul igal juhul Reet-taga ühendust võtta ja seda tegingi.

Noored, veidi vanemad ja tehisintellekt

Kui vaadata, mis olid eelmise aasta arutelude fookuses ja millest sel aastal rääkisime, siis oli kolm suurt erinevust.

Esiteks, Reetta eestveetav organisatsioon on nüüd nimest välja jättnud 55. Miks? Ikka selleks, et mitte pidada ilmatuma pikki ja konarlikke vestlusi teemal: „Miks just 55-aastastega tegelete?“ Tsiteerides Reettat: „Olgem ausad, vahet pole, kas oled 51 või hoopis 53 – juba selles eas kandidaadid tunnetavad, et on väljakutse töökonkursil lõppvooru jõuda, rääkimata siis pingereas esimesele kohale tulekust.“

Teiseks, kõik laua taga olijad tunnistasid, et lisaks vanemaealistele on praegu tööturul väga haavatavas seisus ka noored. Värskest tööturule sisenejatel on kuratlikult keeruline jalga ukse vahele saada. Miks? Soomes seetõttu, et seal on praegu Euroopa Liidu kõrgeim tööpuuduse määr ning palju aktiivseid tööotsijaid. Eesti osalejad tõdesid, et siinmail on keeruline seetõttu, et tehisintellekti rakendamisel on ikkagi töökohti üle jäänud ja palju spetsialiste tööturul seetõttu uut võimalust otsimas.

Kolmandaks, vestluses tuli korduvalt välja, et teatud inimeste vastuvõtlikkus tehisintellekti võimaluste oskuslikul kasutamisel on puudulik. Suisa tagurlik, võiks öelda. Üldistada ei saa. Kindlasti on ka 55+ vanuserühmas inimesi, kes entusiastlikult suuri keelemudeleid ning nende võimeid iga päev kasutavad. Kindlasti aga ei tee seda enamik selle sihtrühma esindajatest. See-sama Katrin, kes kunagi mulle Rise and Shine'i tegevust tutvustas, ütles, et näiteks vaibkoodijate kogukonnas on keeruline leida 50. eluaastates inimesi. Samuti tõi ta välja, et selles kogukonnas on ka märksa vähem naisi kui mehi.

Eelmise aasta kohtumise aegu ei olnud tehisintellekti võidukäik veel Eestisse jõudnud. Katsetajaid küll jagus, kuid töötajaid veel ei koondatud. Kuid sarnaselt teiste megatrendidega on tehnoloogia või-

dukäik nüüd sinnamaale jõudnud, et tehisintellekti rakenduste kasutajal on tööturul võimalusi ning neil, kel pole – lihtsalt ei olegi. Ühiselt tõdeti, et sama väljakutse on tegelikult üle maailma.

Mis veel kohtumiselt kõlama jäi?

Ikka see, et igaüks saab panustada ja peabki teadlikult enda arendamisega tegelema.

Korduvalt oli juttu ka sellest, et juhtide teadlikkusega tuleb järjepanu tegeleda. Nii nagu ühegi teise teema puhul ei saa eeldada, et kõik juhid saavad asjadest ühtemoodi aru, kehtib täpselt sama ka vanuselise mitmekesisuse ja diskrimineerimise teemade kohta.

Reetta tõi aga veel ühe uudise. Olles olnud pikka aega tegevjuht ja seejärel ettevõtte maha müünud, asutas ta koos abikaasaga nüüd uue ettevõtte. Ta tõdes, et ainult vanuselise mitmekesisuse teemaga tegeledes tundis ta, et jookseb peaga vastu seinale. Kui ta aga oma ettevõttes konsultatsiooniteenust pakub, siis näeb, et on võimalik organisatsioonide arengut kiirendada. Sellesse Reetta panustabki.

Isiklikult loodan, et Reetta aus pilguheit Soomes toimuvale julgustab ka Eesti ettevõtteid vanuselisest diskrimineerimisest ausalt ja valehäbita rääkima. Ilma rääkimata ei saa, kuid veelgi selgem on see, et lisaks sõnadele tuleb ka tegutseda. Julgeid tegusid! ■

Loodan, et Reetta aus pilguheit Soomes toimuvale julgustab ka Eesti ettevõtteid vanuselisest diskrimineerimisest ausalt ja valehäbita rääkima.

Uus projekt: Timeless Talent

Timeless Talent on Eesti ja Soome koostöös loodud rahvusvaheline projekt, mille eesmärk on aidata üle 50-aastastel töötajatel säilitada töövõimet, konkurentsivõimet ja töömotivatsiooni kiiresti muutuval tööturul.

Projekt keskendub eelkõige logistika-, tööstus- ja teenindussektori töötajatele, kus vananev tööjõud ja kasvav tööjõupuudus on muutumas kriitiliseks probleemiks. Projekti käigus töötatakse välja praktiline ja teaduspõhine töövõime arendamise programm Work Ability Training Program (WATP), mis ühendab tervise, töömotivatsiooni, oskuste arendamise ja töökeskkonna teemad.

Programmi eripära on terviklik ja inimkeskne lähenemine: osalejad loovad endale personaalse töövõime arenguplaani ning läbivad kombineeritud koolitus- ja arenguprogrammi, mis sisaldab nii kontaktõpet, veebikohtumisi kui ka praktilisi harjutusi. Programmi katsetatakse Eestis ja Soomes ning selle tulemused aitavad luua mudeli, mida saab hiljem rakendada laiemalt eri sektorites ja riikides.

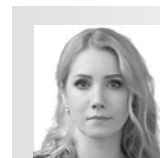
Projekti veavad LAB University of Applied Sciences ja Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. Lisaks koolitusprogrammile on projektil tugev teadmussiirde ja kommunikatsiooni mõõde – eesmärk on tõsta teadlikkust vanemaealiste töötajate töövõimest ning toetada tööandjaid vanusesõbralike ja jätkusuutlike töökeskkondade loomisel. Timeless Talent ühendab praeguse tööelu, heaolu ja elukestva õppe teemad ning loob aluse tugevamale ja kestlikumale tööelule vananevas ühiskonnas.

Kui tunned, et soovid projekti vabatahtlikuna oma panuse anda, anna sellest märku piret@koda.ee.



Eesti julgeolek ei sünni ainult kaitseväes, vaid ka tööandjate hoiakutes

Reservõppekogunemised tähendavad inimestele sageli keerulisi valikuid. Kuidas töö saab tehtud? Mida arvab tööandja? Kas sissetulek väheneb? Kas kolleegid peavad lisakoormust kandma? Just seetõttu on oluline, et ettevõtted suhtuksid riigikaitsele mitte kui töökorralduslikku ebamugavusse, vaid kui ühisesse vastutusse.



TIIVI MAANDI
PZU Kindlustuse
personalijuht

PZU Kindlustuses peame loomulikuks, et meie inimesed saavad osaleda reservõppekogunemistel rahuliku südamega. Säilitame selleks ajaks töötajate palga ja toetame neid ka moraalselt. Me ei taha, et keegi peaks tundma süütunnet või muret selle pärast, et ta täidab oma rolli Eesti riigikaitstes.

Millist ühiskonda soovime?

Samas ei ole küsimus ainult reservõppekogunemistes. Küsimus on selles, millist ühiskonda me soovime koos ehitada. Kas sellist, kus igaüks keskendub ainult oma tööülesannetele, või sellist, kus inimesed tunnevad vastutust ka kogukonna, riigi ja ühise tuleviku ees?

Usume, et ettevõtetel on selles oluline roll. Töökoht ei ole ainult paik, kus täidetakse eesmärgid ja jõutakse soovitud tulemusteni. Töökoht kujundab ka väärtusi, hoiakuid ja valmisolekut panustada millessegi suuremasse kui meie igapäevased ülesanded.

Seetõttu anname oma töötajatele näiteks igal aastal ühe tasustatud tööpäeva, mida nad saavad kasutada vabatahtlikuks tegevuseks koos oma tiimiga. See on võimalus panustada kogukonda, aidata neid, kes tuge vajavad, ning kogeda, et igaühel meist on võimalus ühiskonda paremaks muuta. Näeme selles



Aina enam ettevõtteid säilitab reservõppekogunemiste ajaks oma töötajate palga. Fotol 2. jalaväebrigaadi pioneeripataljoni reservõppekogunemine mullu augustis.

Foto: Mailis Vahenurm / Tartu Postimees / Scanpix

Inimesed peavad tundma, et nende panust väärtustatakse nii töö kui ka ühiskonnas laiemalt. Just sellistest hoiakutest sünnib tugevam Eesti.

sama põhimõtet, mis kehtib ka riigikaitse puhul. Tugev ühiskond sünnib siis, kui inimesed on valmis andma oma aega, teadmisi ja energiat ühise hüve nimel.

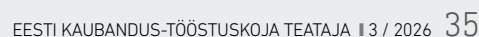
Hoiakud ja väärtused paigas

Riigikaitse ei ole ainult kaitseväge või reservväelaste ülesanne. See on kogu ühiskonna ühine pingutus, kus oma roll on riigil, inimestel, kogukondadel ja tööandjatel. Kui inimene läheb reservõppekogunemisele, aitab ta hoida Eesti kaitsetaht, valmisolekut ja turvatunnet. Sellist panust peab toetama ka töökultuur, kus inimesed tunnevad, et nende kohusetunnet märgatakse ja väärtustatakse.

Sageli ei nõua see suuri programme ega keerulisi süsteeme. Mõnikord piisab suhtumisest. Sellest, et inimene kuuleb oma juhilt: „Mine rahulikult, me saame siin hakkama.“ Selline usaldus annab kindlustunde, et riigi heaks panustamine ei tule tööelu või sissetuleku arvelt.

Tänapäeva maailmas ei saa julgeolekut võtta iseenesestmõistetavana. Seetõttu tasub igal organisatsioonil mõelda, milline on tema roll Eesti vastupidavuse, turvatunde ja kaitsetahte hoidmisel. Meie jaoks PZU Kindlustuses on vastus selge – inimesed peavad tundma, et

nende panust väärtustatakse nii töö kui ka ühiskonnas laiemalt. Just sellistest hoiakutest sünnib tugevam Eesti. ■



KUIDAS LAHENDADA PUUDUVATE ETTEVÕTJATE **probleemi?**

Eurobaromeetri andmetel peab 64% Euroopa Liidu väikestest ja keskmise suurusega ettevõtetest oma kasvu peamiseks takistusteks haldus- ja regulatiivset koormust ning bürokraatlikku keerukust. Bürokratia ja suured nõuete täitmisega seotud kulud on ühed põhitegurid, mis takistavad mitte ainult Euroopa ettevõtluse ja konkurentsivõime arengut üldiselt, vaid eeskätt just noorte ettevõtlust.



REET TEDER
Kaubanduskoja
esindaja Euroopa
Majandus- ja
Sotsiaalkomitees



Junior Achievement on Eestis noorte ettevõtlikkuse edendamiseks tegelenud üle 30 aasta, korraldades ka parimate õpilasfirmade mõõduvõttu. Tänavu võitis konkursi ÕF Kiryak, kes toodab niiskuskindlat kirjutusvahendit, mis kasutab paberile jälje jätmiseks õpilasfirmas välja töötatud metallisulamit, mitte tinti. Fotol Kiryaki tiim (vasakult): Loore Lee Allmaa, Elisabeth Tagobert ja Tuuli Hanson. Fotod: Kretel Kuusk

Lisaks on noortel ettevõtjatel keerulisem leida finantseeringut, kuna sageli puuduvad neil pangalaenudele või avaliku sektori toetustele juurdepääsuks vajalikud varalised tagatised ja krediitvõime.

Tahe on, tegusid mitte

Positiivne on see, et noorte ettevõtlusega alustamise keerukust ja raskusi on teadvustanud Euroopa Liidu (EL) eri institutsioonid. Selle kohta on tehtud mitu uuringut. Näiteks OECD ja Euroopa Komisjoni (EK) aruande „Puuduvad ettevõtjad 2023: kaasava ettevõtluse ja iseenda töandjana tegutsemise poliitika”¹ kohaselt on EL-is ettevõtlusega alustavate noorte arv väike, võrreldes õpingute käigus väljendatud suure motivatsiooniga. Aruande kohaselt sooviks 40% EL-i noortest hakata iseenda töandjaks, kuid vaid 5% noortest vanuses 18–30 eluaastat osales 2018.–2022. aastal idufirmas ja ainult 4% juhtis uut ettevõtet, mis oli tegutsenud alla 42 kuu.

Samuti märgitakse selles OECD ja EK aruandes, et EL-is oleks 7,5 miljonit ja OECD-s 34,1 miljonit ettevõtjat rohkem, kui kõik tegutseksid ettevõtete asutamisel sama aktiivselt kui 30–49-aastased mehed. Seda rühma peetakse sageli ettevõtete (ja kõige tõenäolisemalt jätkusuutlike ettevõtete) asutamisel kõige aktiivsemaks. Selles hüpoteetilises stsenaariumis moodustab nn puuduvate ettevõtjate arv 44% tegelikest ettevõtjatest EL-is ja 34% OECD riikides. Kusjuures sellistes rahvastikurühmades, nagu naised ja noored ning puuetega inimesed, on erinevused veelgi suuremad.

Noori pelutab rahapuudus

2026. aasta jaanuaris avaldas Euroopa Komisjon veel ühe aruande², milles kinnitatakse noorte suurt huvi ettevõtluse vastu. Umbes neli noort kümnest ütles, et nad eelistavad ettevõtja rolli töötaja rollile. Kuid tegelikult töötab ainult üks kahekümnest noorest idufirmas ja vaid pooltel neist õnnestub luua uus ettevõte. Selles aruandes tuuakse välja kolm olulist aspekti:

- investeerimine noortesse ettevõtjatesse tähendab investeerimist tulevikku,
- noored peavad ettevõtte asutamisel suurimaks takistuseks rahaliste vahendite puudumist ja finantsriske,
- väga oluline on valmistada noori ettevõtjaid ette tehisarupõhiseks maailmaks.

Seega on nn puuduvate ettevõtjate probleemi üks lahendus mitmesuguste



Minifirma on 7.–9. klasside õpilaste võimalus ettevõtjaelu kogeda. 2026. aasta parim minifirma Ajumäda mõttes välja samanimelise kaardimängu, mis aitab vähendada noorte telefonikasutust. Fotol vasakult Ingmar Klaus, Marcus-Kristofer Kaljuraag ja Cristal Randoja, ees juhendaja Karolin Luik-Välja.

vahenditega ettevõtlikkuse stimuleerimine ja noorte ärgitamine ettevõtlusega tegelema. Selleks on riikides välja käidud erinevaid abinõusid alates ettevõtlusharidusest kuni üldise finantskirjaoskuse tõstmiseni.

EL-i liikmesriikidest on peaaegu kolm neljandikku vastu võtnud strateegiad noorte ettevõtluse edendamiseks ja toetamiseks, samas kui teiste sihtrühmade jaoks on toetusmeetmeid vähem ja need ei ole samavõrd selgelt määratletud. Nii on vähem kui 60% liikmesriikidest kehtestanud strateegiad iseenda töandjana tööturule naasmise toetamiseks või naisettevõtluse edendamiseks.

Mida soovitab EMSK?

Soovitusi tegevussuundade kujundamiseks ja ettevõtlusega tegelemise stimuleerimiseks on jaganud nii mõttekojad kui ka kõikvõimalikud institutsioonid. Ka Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomitee (EMSK) on seda teemat käsitlenud. Oma arvamuses „EL-i konkurentsivõime ja noorte ettevõtlus” EMSK

- nõuab terviklikku ja koordineeritud EL-i ja liikmesriikide strateegiat, mis pakub noortele ettevõtjatele integreeritud toetuspaketti. See hõlmab kättesaadavat rahastamist, sihipärast koolitust, mentorlust, juhendamist, ettevõtlusinkubaatoreid ja tugevaid kohalikke ökosüsteeme, et maksimeerida ettevõtete asutamist ja jätkusuutlikkust;
- soovitab hüppelist muutust rahastamisele juurdepääsul, laiendades lisaks traditsioonilistele pangalaenudele ka muid noortele mõeldud

rahastamisvahendeid, sh mikrorahastamine, alternatiivne kapital ning sihipärane toetus sotsiaalsetele ettevõtetele ja muudele mõjupõhiste mudelitele;

- nõuab EL-i, riikliku ja kohaliku tasandi haldus- ja õigusraamistike otsustavat lihtsustamist, et vähendada bürokraatiat ja nõuete täitmisega seotud kulusid ning luua noortele ettevõtjatele stabiilne ja ettevõtlussõbralik keskkond;
- soovib viia ettevõtlusalane haridus, finantskirjaoskus ja ettevõtlik meelelaad sisse kõikidesse haridus- ja koolitussüsteemidesse, eelkõige kutse- ja dualõppesse, tugevdades samal ajal digi- ja kõrgema taseme oskusi, sh tehisaru valdkonnas;
- kutsub üles tugevdama toetus-süsteeme, edendades mentorluse, sponsoriuse, võrgustikuloomise ja rahvusvahelistumise võimalusi, sh liikuvuskavad ja juurdepääs piiriülestele turgudele, et edendada innovatsiooni, skaleeritavust ja konkurentsivõimet;
- nõuab kaasavat ja jätkusuutlikku ettevõtluspoliitikat, mis vähendab alaesindatud rühmade ebavõrdsust, edendab teise võimaluse saamise kultuuri, tagab piisava sotsiaalkaitse ning käsitleb noorte ettevõtlust vabatahtliku, kuid strateegilise vahendina vastupanuvõimeliste tööturgude ja EL-i pikaajalise konkurentsivõime saavutamisel. ■

Artikkel tugineb EMSK-i arvamusele „EL-i konkurentsivõime ja noorte ettevõtlus”.

¹ OECD / Euroopa Komisjon (2023). „The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment”, OECD kirjastus, Pariis.

² OECD / Euroopa Komisjon (2026). „Policy Pointers from the Youth Entrepreneurship Policy Academy”.



Palju õnne!

70

SANGAR OÜ

30

ARISTATA OÜ
BIOLAN BALTIC OÜ
FAASION OÜ
G.W.BERG OÜ

30

PURATOS MALT OÜ
PÄRNU KEK AS
AIRPROXY AS
ANTSILA-INNO AS
DEMITOL OÜ
HYDRO EXTRUSION BALTICS OÜ
KAWE AS
MELKERSON OÜ
OLDER SEEDS OÜ
PLAAT DETAIL OÜ
VOGLERS EESTI OÜ



Enne kasvu tasub samm tagasi astuda

Ettevõtte kasvatamine ei alga alati kiirendamisest. Sageli algab see hoopis ausast pilgust ettevõttele: mida me tegelikult pakume, mis meid edasi viib ja mis võib järgmist arenguetaapi takistada?



LEA AASAMAA
Kaubanduskoja
nõunik, EEN-i
võrgustiku
kontaktisik Eestis

Just sellele keskendub Enterprise Europe Networki (EEN) hiljutine blogiartikkel „Take a step back: 5 lessons SMEs should apply before they grow“, kus praktilisi soovitusi jagavad nii ettevõtjad kui ka ettevõtete nõustajad. Autorite seas on Virtual Cafe kogemuse kaudu rahvusvahelist äriprojekti arendanud Anton Skubic ja Mohammad Zeeshan ning EEN-i nõustajad Agnieszka Tkacz Poolast ja Andreea Mighiu Itaaliast. Nende kirjutamine ühendab ettevõtja praktilise kogemuse, rahvusvahelise koostöö, ärimudeli arendamise ning väikese ja keskmise suurusega ettevõtete igapäevase nõustamise.

Artikli keskne soovitus on lihtne: enne laienemist tuleb aru saada, kas ettevõtte vundament on selleks piisavalt tugev.

1 | Mõista, millist väärtust sa tegelikult lood

Ettevõtte võib alustada ühe konkreetse toote või teenusega, kuid suurem võimalus võib peituda hoopis selle taga olevas tehnoloogias, oskuses või ärilises teadmises. Itaalia ettevõtte I2T2C arendas esialgu lahendust jahisadamate töö digitaliseerimiseks. Hiljem selgus, et sama tehnoloogia saab aidata lahendada ka logistika, nutika liikuvuse ja taristu haldamise väljakutseid. Ettevõtte jaoks tähendas see palju laiemat tegutsemisvälja kui algne nišitur.

Soovitus ettevõtjale: ära küsi ainult, kuidas olemasolevat toodet rohkem müüa. Küsi ka, millist laiemat probleemi sinu oskus või tehnoloogia lahendab.

2 | Too arengu takistaja nähtavale

Kasvu pidur ei ole alati nõrk müük või vähene huvi turul. Sageli on takistus ettevõtte sees: asutajad teevad liiga palju ise, rollid on ebaselged, protsessid kirjeldamata või strateegiliseks juhtimiseks ei jää piisavalt aega.

Poola kindlustusmaakleri Optima Brokeri näide viitab, kuidas stabiilselt toimiv ettevõtte võib olla oma esialgsest töökorraldusest välja kasvanud. Nõustamise käigus hakati rohkem delegeerima, protsesse selgemalt korraldama, teenuseid arendama ja pikemat plaani looma. Oluline muutus ei olnud ainult tehniline, vaid ka juhtimislik: ettevõtte hakkas liikuma igapäevasest reageerimisest teadlikuma arengusuuna poole.

3 | Küsi mitte ainult „kuidas?“, vaid ka „kellega?“

Head ideed vajavad õigeid inimesi. Virtual Cafe puhul oli alguses idee luua rahvusvaheline digitaalne kohutumisruum, kuid puudus tehniline tiim, platvorm ja selge tee teostuseni. EEN-i ja INDUSAC-i kaudu leitud rahvusvaheline meeskond aitas ideest kujundada toimiva platvormi ning uue ettevõtte.

See on oluline õppetund ka Eesti ettevõtjale: areng ei sõltu ainult sisemistest ressurssidest. Õige partner, teadmusasutus, arendustiim või rahvusvaheline kontakt võib olla just see puuduv lüli, mis aitab idee järgmisele tasemele viia.

4 | Hinda, mis on järgmiseks sammuks puudu

Laienemine paneb surve alla kogu ettevõtte. Vaja võib minna uusi tehnilisi oskusi, paremat juhtimismudelit, selgemat väärtuspakkumist, tugevamat rahastusplaani või paremini toimivaid protsesse. Kõike ei pea korraga ümber ehitama, kuid puudujäägid tuleb ausalt ära nimetada.

Kui lünk on nähtav, saab otsustada, kas see tuleb arendada ettevõtte sees, tuua sisse partneri kaudu või lähendada nõustamise ja rahvusvahelise koostöö abil.

5 | Ära alahinda nähtamatut eeltööd

Väljastpoolt paistavad kasvuna uued kliendid, turud, investeeringud ja partnerlused. Tegelikult tehakse suur osa otsustavast tööst enne seda: ärimudeli täpsustamine, pudelikaelte leidmine, rollide selgitamine, partnerite kaasamine ja strateegilise suuna seadmine.

Allikas: <https://een.ec.europa.eu/blog/take-step-back-5-lessons-smes-should-apply-they-grow>.

Kasv ei alga alati laienemisest, vaid valmisolekust. Ettevõtte, kes võtab enne järgmist sammu aega oma tugevuste, takistuste ja vajalike partnerite mõistmiseks, loob paremad eeldused kestlikuks kasvuks.

ELEKTROONIKA

- **Prantsusmaa** ettevõtte otsib kasutatud elektriautode akumoodulite tarnijat. Akude järelejäänud võimsus (SoH) peab olema vähemalt 80%. Ettevõtte valmistab nendest akusüsteeme (võimsusega 100 kWh – 3 MWh), mida kasutatakse päikeseenergia omatarbimiseks, võrgu paindlikkuse tagamiseks ja energiaarbitraažiks. KOOD: BRFR20260410024.
- Hübriidenergiasüsteemide arendamisega tegelev **Hollandi** ettevõtte otsib Euroopas naatrium-ioon-akumoodulite tootjat. Ettevõtte laiendab oma tooteportfelli suure efektiivsusega energiasalvestustehnoloogia suunas, mis aitab lahendada rasketööstuse elektrifitseerimisega seotud probleeme. KOOD: BRNL20260312021.

METALLI- JA MASINATÖÖSTUS

- **Leedu** ettevõtte otsib värvitud ja tsingitud terasrullide tootjaid või tarnijaid. Ettevõtte teeb infrastruktuuriprojekte, nt teraskonstruksioonid sildadele, müra vähendamise süsteemid maanteedele ja raudteedele. KOOD: BRLT20260513019.
- Loomapidamishooneid tootev **Prantsusmaa** ettevõtte otsib Euroopas kumerate gofreeritud metallplaatide tootjat. Oodatud on partnerid, kellel on pikaajaline kogemus lehtmehalli töötlemisel, eriti põllumajanduslike silode või veepaakide jaoks kasutatavate kumerate paneelide valmistamisel. KOOD: BRFR20260403004.

EHITUSTÖÖSTUS

- Ehitusmaterjalide müügiga tegelev **Luksemburgi** ettevõtte otsib innovaatiliste ja ökoloogiliste ehitusmaterjalide tootjaid. Eelkõige on oodatud ehituspaneelid, põrandakatted (lami-naatpõrand, parkett, plaadid) ja puit. KOOD: BRLU20260407002.

PUIDU- JA PABERITÖÖSTUS

- **Saksamaa** ettevõtte, kes toodab lemmikloomatarvikuid, otsib puidust detailide tootjaid kassi ronimispuude jaoks. Detailid peavad olema valmistatud pirnpuudist või teisest samalaadsete omadustega puidust. Disain hõlmab 30 cm pikkust vertikaalset puutüve elementi ja lisaplatvorme. Tootjatel peab olema

kogemus puidupõhiste paneelide ja täispuidust komponentide (lihvitud pirnipuu) töötlemisel. KOOD: BRDE20260505006.

- **Taani** mööblitootja, kes valmistab koolide ja lasteaedade mööblit, otsib puidu töötlemisega tegelevat ettevõtet pöögipuust mööblidetailide tootmiseks. Pöögipuust detailide tootmismah on u 10 000 tükki aastas. Oodatud on ka partnerid, kes toodavad lamineeritud vineerist mööblit koolidele ja lasteaedadele. KOOD: BRDK20260521014.
- **Belgia** ettevõtte otsib Euroopas partnerit puidust lastemööbli ja moodulnukumajade tootmiseks. Potentsiaalsel partneril peab olema kogemus puidust mööbli või teiste sarnaste toodete valmistamisel. Eeldatavad kogused on 150–200 nukumaja ja 50 lastemööbli seeriat. KOOD: BRBE20260429015.
- Infrastruktuuriprojektidele spetsialiseerunud **Leedu** ettevõtte otsib partnereid, kes pakuvad standardse ristlõikega impregneeritud puitprofiile. Potentsiaalsed partnerid võivad olla saeveskid või muud puidutöötlemisettevõtted. Puitprofiilid peaksid olema männipuidust ja vastama NTR-AB impregneerimisklassile. KOOD: BRLT20260324006.

TEKSTIILTÖÖSTUS, ÕMBLUS-TEENUS, AKSESSUAARID

- **Taani** jõuludekoratsioonide (tähed, lehid, südamed) tootmise ja kujundamisega tegelev ettevõtte otsib tootmispartnereid. Tooted valmistatakse käsitsi, kasutades purjeriiet ja presenti. Eeldatav kogutoodang on umbes 200 000 – 300 000 ühikut (tähed, lehid jne). Partneril peab olema kogemus presendi- ja purjeriide materjalide kasutamisel. KOOD: BRDK20260509001.
- **Rootsi** ettevõtte otsib koortele mõeldud kvaliteetsest nahast aksessuaaride tootjat. Otsitav partner peaks tegutsema nahktoodete sektoris ja omama kogemusi taimselt pargitud naha kasutamisel. Kasuks tuleb ka kogemus ratsaspordiaksessuaaride tootmisel. KOOD: BRSE20260518022.
- Ringmajanduse valdkonnas tegutsev **Rootsi** ettevõtte otsib partnerit, kes tegeleks tööstusliku tekstiili taaskasutusega. Potentsiaalne partner

peaks tegutsema tekstiilide ringlussevõtu, materjalide taaskasutuse või jäätmekäitluse valdkonnas. Ettevõtetelt oodatakse kogutud tekstiilide vastuvõtmist, ringlussevõtu- või taaskasutusprotsesside läbiviimist ning üksikasjalike digitaalsete aruannete esitamist, sealhulgas jätkusuutlikkuse näitajad ja jälgitavuse andmed. KOOD: BRSE20260305017.

TOIDUAINETÖÖSTUS

- **Rootsi** ettevõtte otsib partnerit, kes pakub beebitoidu jaoks sobivat orgaanilist gluteenivaba kaerajahu. Jahu peab vastama imikutoidu standarditele ja selle säilivusaeg peab olema vähemalt 12 kuud. Tarnekogused alates 500 kg. KOOD: BRSE20260513002.
- **Prantsusmaa** ettevõtte, kes on spetsialiseerunud veini tootmiseseadmete hooldusele ja remondile, otsib mikrofiltratsioonimembraanide ja roostevabast terasest korpuste tarnijat veini filtreerimiseadmete jaoks. Partneril peaks olema kogemus filtreerimiseadmete tootmises ning toidu- ja joogisektoris, eriti veini filtreerimisel. KOOD: BRFR20260429001.
- **Taani** toidubränd otsib partnerit, kes toodaks allhanke lepingu alusel 55-grammiseid valgubatoone. Toode on pehme tekstuuriga ja suure valgusisaldusega ning kaetud šokolaadiga. Batoon peab sisaldama looduslikke maitseaineid ja oleme ilma kunstliku järelmaitseta. Esialgu oodatakse potentsiaalselt partnerilt katsepartiid ja seejärel jätkatakse tootmise laiendamisega. KOOD: BRDK20260429009.
- **Taani** piimatööstuses tegutsev ettevõtte otsib Euroopas partnerit, kes toodaks UHT-meetodil (ultrapastöriseeritud) valgujooke ringlussevõetavates PET-pudelites. Hinnangulised tootmismahud 2–3 retsepti puhul 330 ml PET-pudelites: esimesel aastal 300 tonni retsepti kohta, teisel aastal 500 tonni retsepti kohta. KOOD: BRDK20260407034.

KEEMIATÖÖSTUS

- **Põhja-Saksamaa** biopõhiste koostisosade tootja otsib piim-, äädik- või sipelghappe tarnijaid. Orgaanilised happed peavad olema

veganisöbralikud ja toodetud mitte-fossiiilsetest biopõhistest allikatest kontsentratsiooniga 60–80%. Ideaaljuhul on need valmistatud kõrvalsaadustest, näiteks paberitööstusest.
KOOD: BRDE20260508023.

- **Rootsi** kõrgtehnoloogiliste materjalide valdkonnas tegutsev ettevõte otsib hõbenitraadi ja hõbenanotratide tarnijaid energiatõhusate plasmooniliste katete masstootmiseks. Otsitav partner peaks tegutsema TagTeam'i keemia- või nanomaterjalide tootmise valdkonnas ning omama tõestatud kogemust tööstusklientide varustamisel.
KOOD: BRSE20260407020.
- **Poola** kosmeetikafirma otsib partnerit, kes teeks õli- ja alkoholi-põhiste toodete pakendite põhjalikke lekkekindluse katseid. Eesmärk on simuleerida tegelikke õhutransporditingimusi (muutuv rõhk ja temperatuur), et hinnata lekkimisriske. Vaakumkatsed ei anna häid tulemusi, seetõttu on vaja tsüklilisi rõhumeetodeid. Potentsiaalne partner on labor või uurimisinstituut, kellel on kogemusi materjalikatsetustega, või tehnoloogiaettevõte, kes pakub katsetamisinfrastruktuuri (nt kliimakambriid, rõhusimulatsioonisüsteemid).
KOOD: BRPL20260416007.

PÕLLUMAJANDUS JA METSANDUS

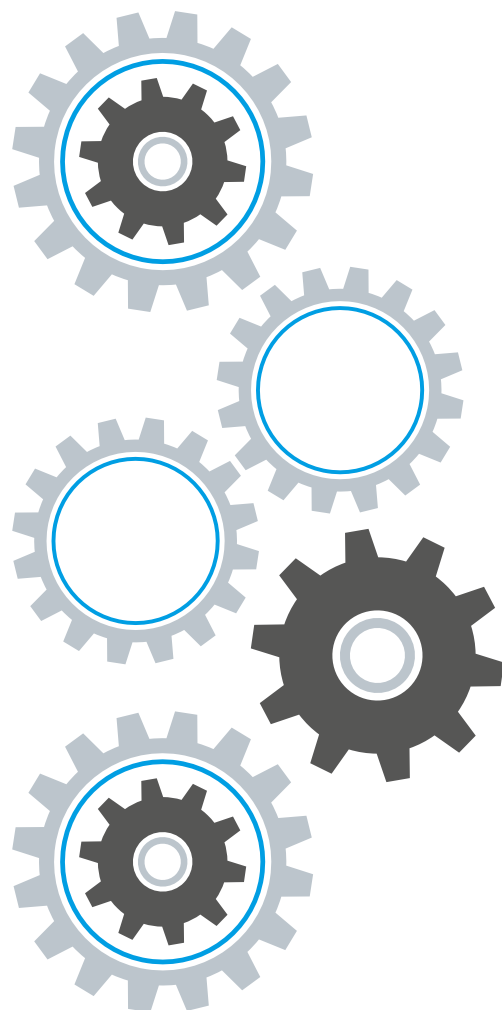
- **Türgi** ettevõte, kes on spetsialiseerunud metsandusmasinate ja hüdraulikaseadmete tootmisele, otsib Euroopas tootmispartnereid. Oodatud on metsandus- või põllumajandusmasinate tootjad ning metsandustehnika edasimüüjad, kes pakuvad ka tehnilist teenindust.
KOOD: BOTR20260428018.

MUUD KOOSTÖÖSOOVID

- **Hispaania** ettevõte otsib biopõhistest materjalidest köite, kiudude, võrkude tootmispartnerit. Partneril peab olema kogemus polümeeride töötlemise, tehniliste kiudude ja merenduses kasutatavate köitega.
KOOD: BRES20260518017.
- **Malta** ettevõte otsib teede projekteerimise ja haldamise tarkvara pakkuvaid ettevõtteid. Oodatud on kaamerate paigaldajad, muutuva sõnumiga ekraanide paigaldajad, juhtimiskeskuse tarkvara teenuse pakkujad, intelligentsete liikluslähenduste tarkvaraintegraatorid.
KOOD: BRMT20260504027.
- **Prantsusmaa** ettevõte, kes on spetsialiseerunud luksuspakendite tootmisele, otsib allhanke- või alltöövõtu lepingu alusel partnerit kosmeetikatööstusele mõeldud kõrgekvaliteediliste jäikade pappkarpide tootmiseks. Tootmismahd 50 000 tk nädalas.
KOOD: BRFR20260520003.
- **Prantsusmaa** ettevõte, kes tegeleb retromängude ja -tehnika müügiga, otsib tarnijaid, kes pakuvad vanu videomänge, konsoole, lisaseadmeid ja kollektsioonifiguure aastatest 1980–2014. Oodatud on kogemusi retromängude ja kasutatud tarbeelektronika valdkonnas. Tooted peavad ühilduma PAL- või EUR-standardiga ja töötama 220 V pingel.
KOOD: BRFR20260427026.
- Reoveepuhastuse ja tööstuslike bioprotsesside arendamisele keskenduv **Hollandi** ettevõte otsib tööstuspartnereid katseprojektide jaoks. Oodatud partnerid on toiduainetööstuse, jäätmetöötlemise, keemiatööstuse valdkonnast. Ettevõte on välja töötanud uuendusliku biokeemilise kääritamistehnoloogia ja reaktori, mis muudab tööstuslikes (jäätme)voogudes

sisalduvad suhkrud väärtuslikeks lahustiteks ja süsivesinikupõhisteks tooraineteks.
KOOD: BRNL20250930008.

- **Poola** ettevõte, kes toodab linnavalgustuse jaoks mõeldud LED-valgusteid ja -süsteeme, otsib kogemustega elektrisüsteemide integreerijaid ja töövõtjaid, et teha paigaldustöid objektil allhanke lepingu alusel.
KOOD: BRPL20260305002.



NB!

KAS SOOVID TÄPSEMAT INFOT?

Huvi korral on võimalik kõiki koostööpakumisi otsida aadressil een.ec.europa.eu/partnering-opportunities, lisades otsingumootoris huvipakkuvaid filtreid. Huvi avaldamiseks ja/või koostööpakumiste täpsustamiseks palun võta ühendust kaubanduskojaga: Kristiina Avilo, e-posti aadressid Kristiina.Avilo@koda.ee või een@koda.ee.

MATCHMAKING@GITEX AI EUROPE 2026

30. juuni – 1. juuli 2026 | Berliin, Saksamaa

2.–3. juuli 2026 | online

Rahvusvahelised kohtumised AI ja digitehnoloogia ettevõtetele! Osa-
lema on oodatud tehisaru-, digi- ja tehnoloogiavaldkonna ettevõtteid,
investorid, teadusasutused, arendajad ja innovatsioonipartnerid.

Peamised valdkonnad:

- tehisaru ja generatiivne AI
- küberturvalisus
- kvantarvutus, suurandmed
- pilvelahendused ja andmekeskused
- tööstus 4.0
- tervisetehnoloogia ja biotehnoloogia
- finantstehnoloogia
- rohe- ja kliimatehnoloogia
- targa linnad
- digitaalne taristu
- ühenduvus, 5G ja telekommunikatsioon
- plokiahel ja uued digilahendused
- metaversum ja tulevikutehnoloogiad
- tuleviku liikuvus

Matchmaking on tasuta, kuid kohapealseteks kohtumisteks on vaja-
lik GITEX AI EUROPE pääse. Vähemalt kolme kinnitatud kohapealse
kohtumise korral on võimalik saada tasuta külastajapääse. Regist-
reerimine on avatud kuni 3. juulini 2026.

Lisainfo ja registreerimine: www.b2match.com/e/gitex-2026

B2B TORINO FASHION MATCH 2026

1.–2. juuli 2026 | Torino, Itaalia

Rahvusvaheline kontaktkohtumiste üritus toob kokku tekstiili-,
moe- ja loomevaldkonna ettevõtteid, disainerid, ostjad, edasimüüjad,
teenusepakkujad, investorid ja innovatsioonipartnerid. Üritus sobib
ettevõtetele, kes otsivad uusi kontakte moe- ja tekstiilisektoris ning
soovivad laiendada rahvusvahelist koostööd.

Peamised valdkonnad:

- tekstiili- ja moetööstuse trendid
- kestlik mood ja ringmajandus
- taaskasutus, parandamine ja ümbertöötlemine
- tehnilised ja innovaatilised tekstiilid
- digilahendused, tehisaru ja plokiahel
- e-kaubandus ja rahvusvaheline müük
- disain, bränding ja loovettevõtlus
- intellektuaalomand ja rahvusvaheline kaitse
- uued turud ja ekspordivõimalused
- koostöö ostjate, agentide ja edasimüüjatega
- rahvusvahelised väärtusahelad ja partnerlused
- noorte ja naisettevõtjate toetamine moe- ja tekstiilisektoris

Osalemine on tasuta. Registreerimine on avatud kuni 29. juunini 2026.

Lisainfo ja registreerimine:

www.b2match.com/e/b2b-torino-fashion-match-2026

METALINK 2026

31. august – 4. september 2026 | online

Metalli-, valu-, tööstus- ja kaitsetööstuse ettevõtete veebikohtumis-
tele on oodatud tootjad, tehnoloogiapakkujad, tarnijad, alltöövõtjad,
integraatorid, inseneri- ja arenduskeskused, ostjad, edasimüüjad
ning rahvusvahelisi koostööpartnereid otsivad ettevõtteid.

Peamised valdkonnad:

- metallitööstus, valutööstus
- tööstustehnoloogiad ja tootmislahendused
- kaitsetööstus ja sellega seotud tarneahelad

- tööstuslikud komponendid, süsteemid ja seadmed
- tarnijate, alltöövõtjate ja integraatorite koostöö
- inseneritehnilised lahendused ja tootearendus
- teadus- ja arendustegevus
- innovatsioon ja tehnoloogiapartnerlus
- rahvusvaheline müük, ost ja turustus
- uued kliendid, tarnijad ja äripartnerid
- koostöö Poola ja Kesk-Euroopa tööstusettevõtetega

Osalemine on tasuta, kuid osalejate arv võib olla piiratud. Registreerimine on avatud kuni 4. septembrini 2026.

Lisainfo ja registreerimine: www.b2match.com/e/metalink2026

BALTIC PHOTONICS 2026 MATCHMAKING

25. september 2026 | Vilnius, Leedu ja online

Üritus sobib ettevõtetele ja teaduspartneritele, kes tegutsevad
fotoonika, laserite, optika või pooljuhtide valdkonnas ning otsivad
rahvusvahelisi koostöövõimalusi.

Peamised valdkonnad:

- fotoonika
- laserid ja lasertehnoloogiad
- optika ja optilised süsteemid
- pooljuhid
- fotokiibid ja arenenud komponendid
- mikrotöötlus ja täppistootmine
- kõrgtasemel sensortehnoloogiad
- turvalised kommunikatsioonitehnoloogiad
- kosmose- ja kaitsetehnoloogiad
- vastupidavad pooljuhtide tarneahelad
- fotoonika rakendused meditsiinis, tööstuses ja sidevaldkonnas
- teadus- ja arendustegevus ning tehnoloogiasiire
- rahvusvaheline äri-, teadus- ja projektikoostöö

Osalemine on tasuta. B2B-kohtumisteks on vaja eelnevalt registreeruda ja seda saab teha kuni 20. septembrini 2026.

Lisainfo ja registreerimine:

www.b2match.com/e/baltic-photonics-2026

WINDENERGY MATCH 2026

23.–24. september 2026 | Hamburg, Saksamaa

29. september 2026 | online

Tuuleenergia ja taastuvenergia valdkonna üritusel saavad silmast silma
kohtuda tuuleenergia ja taastuvenergia ettevõtteid, messieksponendid,
tehnoloogiaarendajad, teenusepakkujad, teadusasutused, iduettevõtteid,
investorid ning rahvusvahelisi äri- ja projektipartnereid otsivad organi-
satsioonid. Üritus annab võimaluse luua kontakte taastuvenergia
väärtusahelas ja siduda messikülastuse konkreetsete ärikohtumistega.

Peamised valdkonnad:

- maismaa- ja meretuuleenergia
- tuuleparkide uuendamine, taaskasutus ja ringmajandus
- energiasalvestus ja intelligentne energijuhtimine
- Power-to-X-lahendused
- roheline vesinik ja kütuseelemendid
- päikese-, hüdro-, geotermaal- ja bioenergia
- süsteemide integreerimine ja taristu
- hooldus, teenindus ja tarneahelad
- tarkvara-, tehisaru- ja digilahendused
- testimine, analüüs ja nõustamine
- teadus- ja arendustegevus
- müük, turustus, investeeringud ja rahastamine

Osalemine on tasuta, kuid kohapeal osalemiseks on vajalik WindEnergy
Hamburgi messipilet. Registreerimine on avatud kuni 28. septembrini 2026.

Lisainfo ja registreerimine:

www.b2match.com/e/windenergy-match-2026



KUTSUME OMA LIIKMEID ÄRIHOOAJA 2026/2027 AVAMISELE!

EESTI
KAUBANDUS-
TÖÖSTUSKODA

ÄMARI LENNUBAASIS 5. SEPTEMBRIL KL 18-21

TULE JA OSALE KOGU PEREGA, PÕNEVAID TEGEVUSI JÄTKUB KÕIGILE.
PEAESINEJAD ON NUBLU JA VAIKO EPLIK!
TÄPSEM INFO JA REGISTREERIMINE MEIE KODULEHEL WWW.KODA.EE
LISAINFO JA KOOSTÖÖVÕIMALUSED: ANNELI@KODA.EE / ANNELI@KODA.EE



DERMOSIL



EESTI KAITSEVÄGI



Vaheta vanad ehted, lauahõbe ja hambakuld rahaks!

Kuni 1500 eurot sularahas kohe kätte, suuremad summad ülekandega samal päeval.

Ostame ka ilma proovimärgiseta esemeid, mille proovi ja kaalu määrame kliendi juuresolekul.

Pakume nüüd ka posti teel kokkuostuteenust, mis on mugav neile, kes asuvad Tallinnast kaugemal.

Tutvu
hindadega:



kuld.tavast.ee

☎ +372 6 007 715 ✉ info@tavast.ee

📍 Kadaka tee 36, Tallinn 🕒 E - R: 8.00 - 17.30



Investeerimiskuld ja -hõbe LBMA tunnustatud tootjateelt

Esindame erinevaid tootjaid:



99.99% puhtusega kuld- ja hõbe on saadaval
0.5g kuni 1000g plaatide / kangidena.

Investeerimiskuld on käibemaksuvaba.



tavast

VÄÄRISMETALLID

kuld.tavast.ee

☎ +372 6 007 715 ✉ info@tavast.ee

🕒 E - R: 8.00 - 17.30 📍 Kadaka tee 36, Tallinn

Tegevusluba nr: FVV000037 OÜ TAVAST EESTI